DR. ACÉL & PARTNER AG
Internationale Beratung für Logistik Management

Aargauerstrasse 1
CH-8048 Zürich

Tel. +41 44 447 20 60
Fax +41 44 447 20 69

info@acel.ch
www.acel.ch

End to End-Prozesse
Logistik & Fördertechnik, Bericht vom Impuls-Apéro 2008

Erschienen: Schweizerischer Maschinenmarkt SMM 20, 09.2008
Verfasser: Markus Frutig

Der regelmässig stattfindende Impuls-Apéro des international tätigen Beratungsunternehmens für Logistik Management, Dr. Acél & Partner AG, hat sich längst zu einem beliebten Anlass der Produktions- und Materialwirtschaftsbranche entwickelt. In diesem Jahr wurde die traditionelle Vorabendveranstaltung besonders zahlreich besucht. Unter dem Generalthema End to End-Prozesse wurden den Teilnehmern drei aufschlussreiche Kurzvorträge von Mitarbeitern und Partnern der Zürcher Consultingfirma geboten.

Hier die Zusammenfassung aus den drei Vorträgen von Oliver Kress über das Toyota-Produktionssystem, Albert Grossenbacher über die Kostenoptimierung bei der Alu Menziken und René Rahm, welcher über Distributionslogistik referierte.

Das Toyota-Produktionssystem

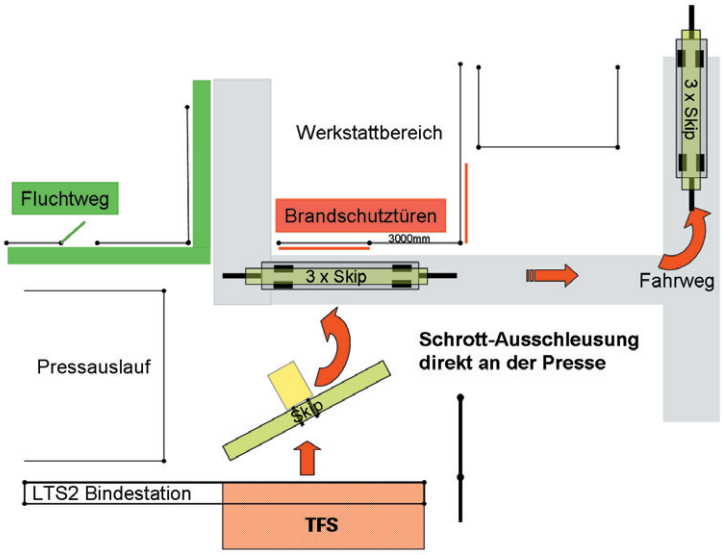
Dipl. Wirtsch.-Ing , Oliver Kress, Leiter der ROI Academy bei der ROI Management Consulting AG in München.

Oliver Kress von der deutschen Partnerfirma ROI Management Consulting AG, München, führte das Publikum in einige Geheimnisse des erfolgreichsten Automobilherstellers der Welt ein. «Die Basis des Toyota-Produktionssystems ist eine Unternehmensstrategie, die auf kurzfristige Gewinnmaximierung verzichtet», hielt der diplomierte Wirtschaftsingenieur gleich zu Beginn fest. Zu den Bestandteilen des Systems gehöre die konsequente Vermeidung von Verschwendung und die Anwendung der Lean-Prinzipien. Mitarbeiterteams und Lieferanten von Toyota würden als entwicklungs- und förderungswürdige Partner gesehen. In seiner höchsten Ausprägung sei das Toyota-Produktionssystem eine lernende und sich immer wieder selbst in Frage stellende Organisation. Der Referent gab auch praktische Tipps für die Implementierung eines eigenen Produktionssystems. Damit die Umsetzung und Verankerung in der gesamten Organisation nachhaltig erfolgreich sein könne, brauche es kundengerechte Produkte, ein effektives Management- und Führungssystem, effiziente Prozesse sowie motivierte und qualifizierte Mitarbeiter.

Recycling Alu-Express

Albert Grossenbacher, Partner der Dr. Acél & Partner AG, vermittelte einen Einblick in die Beratungspraxis. Er wurde vor gut eineinhalb Jahren von der Firma Alu Menziken mit dem Coaching von internen Teams beauftragt. Die Alu Menziken Extrusions AG hat sich auf die Herstellung von komplexen Strangpressprodukten aus Aluminium spezialisiert. Sie bietet ihren Kunden eine umfassende Produktpalette bis zum einbaufertigen Bauteil aus Aluminium. Weil das Unternehmen unter starken Kostendruck geriet, war die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens ernsthaft in Frage gestellt. Eine nähere Analyse ergab, dass die Lieferzeiten nicht zufrieden stellend, die Durchlaufzeiten zu lang, die Bestände zu gross und damit die Rentabilität zu klein waren.

© DR. ACÉL & PARTNER AG



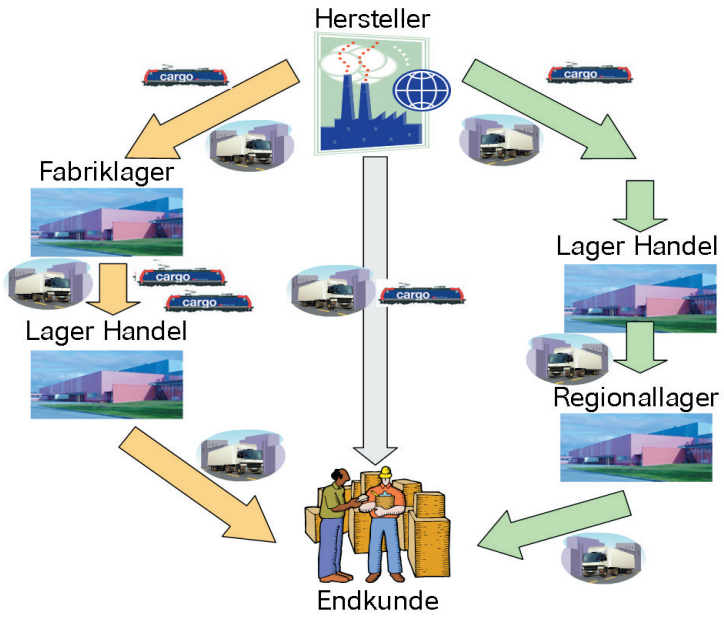
Das optimierte Konzept für Alu-Recycling bei der Alu Menziken.

Über viele kleine Massnahmen – so genannte «Keimzellen des Wandels» – gelang es, die Lage entscheidend zu verbessern. Als besonders gelungenes Beispiel führte der Vortragende die Neukonzeption des Prozesses »Schrottrecycling« an. In der Herstellung von Aluminiumprofilen entsteht Schrott, der systematisch der Wiederverwertung zugeführt wird. In der Erstkonzeption wurde für den schnelleren Schrottabfluss ca. eine Million CHF veranschlagt (Schrottzerkleinerung). Die Neugestaltung dieses Prozesses erfolgte im Team. Dieses änderte Verantwortlichkeiten, optimierte den Ablauf und erarbeitete eine einfache Lösung ohne Zerkleinerung für ca. CHF 10000.–. Die Massnahme schuf einen auf mehrere hunderttausend Franken zu veranschlagenden Nutzen. Unter anderem konnten die verfügbaren Kapazitäten der internen Logistik und erhöht, ein Teil der bislang für das Recycling verwendeten internen Transportmittel anderweitig genutzt und die Transportwege verkürzt werden. Dies bedeutet auch kürzere Durchlaufzeiten, kundenbezogener Lieferservice und einen hohen Liefergrad vs. kleine Bestände.

Albert Grossenbacher, Ing. STV/EIE, Partner/Spezialist für Produktions- und Ablauforganisation, Durchlaufzeitund Bestandesreduktion sowie Arbeitsgestaltung bei Dr. Acél.

Distributionslogistik

René Rahm schloss den Vortragsreigen mit Überlegungen zur aktuellen Situation in der Distributionslogistik. Für den Maschinenbauingenieur und Betriebswissenschafter (siehe Kasten) steht die Logistikbranche vor wachsenden Herausforderungen: eine Intensivierung des Wettbewerbs durch den Kapazitätsaufbau im europäischen Umfeld; steigende Kosten für Energie und Abgaben; höhere Kundenanforderungen in Bezug auf Lieferzeiten und -service sowie Ökologie. Der Redner erklärte auch, wo der Ausweg sein kann: «Wo Produkte austauschbar sind, bietet sich eine Differenzierung durch besseren Service an.» Distributionslogistik bestehe nicht einfach nur aus Transportleistungen, sondern umfasse alle logistischen Aufgaben nach dem Ende der Produktion bis zur Übergabe der Güter an den Endkunden. Deshalb gäbe es im Rahmen der Integration und Neugestaltung von Lagerstrukturen, Transportwegen und -mitteln sowie Zusatzleistungen bei der Kundenbelieferung eine ganze Reihe von erfolgversprechenden Differenzierungschancen.

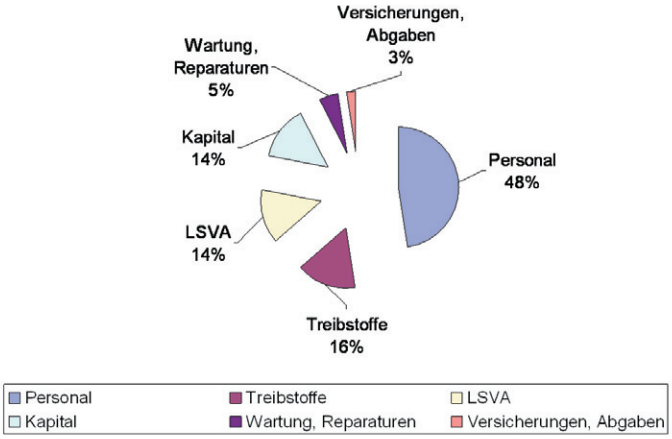


Distributionslogistik umfasst alle logistischen Aufgaben ab Produktionsende bis zur Übergabe an den Endkunden

Zusammenfassend erläuterte René Rahm folgende vier Kriterien bei der Distributionslogistik, auf welche geachtet werden sollte:

Lieferservice als entscheidender Wettbewerbsfaktor

Beim Einkauf eines Produktes wird eine gute Qualität vorausgesetzt. Somit treten im Entscheidungsprozess die Faktoren Preis und Service des Lieferanten oft in den Vordergrund. Ist der Entscheid für einen Einkauf mal getroffen, soll das Produkt möglichst sofort verfügbar sein, egal wo es produziert wird. Die Internationalisierung der Industrie und die Verlagerung von Produktionen in andere Regionen verlängern aber die Transportwege. Die Verfügbarkeit der Produkte stellt eine besondere Herausforderung dar, denn eine Lagerhaltung ist zwar vielfach nicht zu umgehen, kostet insgesamt jedoch bis zu 35% des Produktes selbst.



Kostenstruktur gemäss «EURO 3», bei Gesamtgewicht 18 t und 60 000 km/Jahr ohne Overhead und Gewinn.

Oft sieht der Kunde ein, dass für sofortige Verfügbarkeit eines Artikels Zusatzaufwand entsteht, bezahlen will er aber möglichst nichts oder wenig dafür. So stellt sich für viele Lieferanten die Frage, wie ein vorteilhafter Lieferservice bei minimalen Kosten erreicht werden kann. Der Ansatz kann nicht in reiner Kostenreduktion gefunden werden können. Grundsätzliche Optimierungen der Struktur zur Distributionslogistik sind gefragt.

Distributionslogistik ist mehr als Transport

Unter Distributionslogistik verstehen wir alle logistischen Aufgaben, ab Ende der Produktion bis zur Übergabe an den Verbraucher. Somit stellen zum Beispiel folgende Fragen:

- Bedienung des Marktes durch den Produzenten oder über Zwischenhandel?
- Regionale/Nationale Distributionszentren oder Zentrallager?
- Service Levels im einzelnen Markt, Erbringung von Sonderleistungen?
- Transportstruktur und Transportmittel?

Insbesondere Treibstoffpreise und Umweltschutzmassnahmen entwickeln sich immer rasanter, womit die Logistiker gefordert sind, mit neuen Ansätzen aufzuwarten.

Differenzierung als Mittel zum Erfolg

Der Kunde erhält nicht nur ein Produkt angeliefert, sondern weitere Serviceleistungen wie Bewirtschaftung der Produkte, Verteilung in verschiedene Abteilungen, Montagearbeiten, Rücknahme von Verpackungsmaterial etc. verhelfen ihm, sich auf seine Kernaktivitäten zu konzentrieren. Werden diese Leistungen besser erbracht als von Mitbewerbern, entsteht Differenzierung, welche durchaus zu zusätzlichen Erlösen und damit zu Erfolg führen. Die Herausforderung besteht also darin, für speziellen Service einen Erlös zu erzielen und damit den beidseitigen Geschäftserfolg zu steigern.

Werden Transportkosten zum kritischen Punkt?

Die Treibstoffpreise und gesetzlichen Abgaben entwickeln sich in letzter Zeit derart, dass die Transportkosten spürbar erhöht werden. Ist dies in jedem Fall gerechtfertigt und gibt es realistische Alternativen? Der viel angewendete ASTAG-(GU)-Transporttarif wurde auf den 1. Januar 2008 für Stückgut bis zu 6% erhöht. Ein Hauptargument war die Zunahme der leistungsabhängigen Schwerverkehrsabgabe (LSVA). Bei Betrachtung der Kostensteigerung für einen LKW zeigt sich aber, dass die LSVA-Erhöhung mit weniger als 1% zur Steigerung der Betriebskosten beiträgt. Preiserhöhungen von 2,5–3% per 1.1.08 waren unter Berücksichtigung weiterer Kostenelemente nachvollziehbar. Bei grösseren Preiserhöhungen lohnt es sich für den Auftraggeber, Ankündigungen von Transportpreiserhöhungen jeweils genauer unter die Lupe zu nehmen. Durch die Abstufung des ASTAG-Tarifes können bei geschickter Verpackungsmenge von Produkten günstigere Transportkosten pro transportierte Einheit resultieren.

Es gibt durchaus Möglichkeiten, nicht von steigenden Transportkosten erdrückt zu werden. Dass mit kombiniertem Verkehr (Schiene/Strasse) speziell in der Schweiz interessante Transportlösungen erzielt werden können, beweisen viele gelungene Praxisbeispiele. Die systematische Transportanalyse und -gestaltung mit dem Tool «SPEDAN» der Dr. Acél & Partner AG unterstützt dabei eine gesamtheitliche Optimierung der Warenverteilung.

Persönlich

René Rahm, geb. 1953.
Senior Berater bei Dr. Acél & Partner
Dipl. Ing. FH in Maschinenbau,
Executive MBA HSG,

Seine operative Berufstätigkeit in namhaften Industrieunternehmen umfasste die Ausbildung und Betreuung von Projektteams in Wertanalyse und –gestaltung sowie die Führung der Produktionstechnik und –logistik. Die Einführung und Optimierung von Technologien und Prozessen sowie von einer PPS-Lösung gehörten zu seinen Aufgaben. Mehrere Jahre führte er dann eine KMU für Produktion und Handel von elektrotechnischen Produkten. Als GL–Mitglied eines Grosshandelsunternehmens war er während 10 Jahren Leiter »Logistik und Dienstleistungen». Der Ausbau seines Bereichs für spezielle Kunden-Dienstleistungen, die Erweiterung eines hochautomatisierten Logistikzentrums sowie die Einführung des kombinierten Verkehrs waren Meilensteine seiner Tätigkeit. Seit September 2007 ist er bei Dr. Acél & Partner AG mit den Beratungsschwerpunkten: Distributions- und Lagerlogistik, ganzheitliche Prozesseinführung über Entwicklung, Produktion, Verkauf bis und mit Logistik sowie betriebswirtschaftliche Themen.

© DR. ACÉL & PARTNER AG