

Impulsapéro 2006

Zehnjähriges Firmenjubiläum der Dr. Acél & Partner AG, Zürich

Erschienen: EML (Einkauf/Materialwirtschaft/Logistik), 7/8/06

Verfasser: Erich Deschwanden

Auch in diesem Frühjahr lud die Zürcher Logistikberatungsfirma Dr. Peter Acél & Partner AG zum traditionellen Impulsapéro ein. Aus Anlass des zehnjährigen Firmenjubiläums fand dieses Mal die Veranstaltung nicht nur in Zürich, sondern auch in Bern statt. Dazu liessen sich die Gastgeber etwas Besonderes einfallen: Bereits im Vorfeld des Feierabendtreffens forderten sie die Teilnehmer auf, jene Fachthemen schriftlich mitzuteilen, die sie besonders interessieren würden. Drei Mitarbeiter von Dr. Acél & Partner AG griffen daraufhin die am häufigsten genannten Stichworte auf und erläuterten in je einem Kurzvortrag den neuesten Stand der Dinge.

Kosten senken statt sparen

Klaus Stirnemann widmete sich dem Thema Logistik-Controlling. Die allgemeine Kostenrechnung schenke dieser Aufgabe viel zu wenig Beachtung. Dabei gehe es nicht nur darum, die klassischen monetären Steuerungsgrössen im Bereich der Logistik zu erfassen, sondern auch mengen- und leistungsmässige Aufzeichnungen vorzunehmen, Häufigkeiten festzustellen sowie Zeitaufwendungen unter Berücksichtigung von saisonalen und Tagesschwankungen zu erfassen. Genau betrachtet, liesse sich eine Vielzahl von Logistikkostenelementen ausmachen. Seien diese erst einmal näher analysiert, würden zahlreiche Verbesserungen im Sinne von Kostensenkungen sichtbar. Gleichzeitig liesse sich auch ein höherer Kundennutzen realisieren, beispielsweise in Form von einfacheren Bestellprozessen, kürzeren Lieferzeiten und besserem Service. Stirnemann plädierte dafür, die Kosten- und Leistungselemente über die gesamte Wertschöpfungskette zu berücksichtigen. Nur so könnten fundierte Entscheidungen zur Senkung der Kosten und zur Verbesserung der Leistungen getroffen werden.

Selbstregulierende Prozesse

«Was der Markt nachfragt, wird geliefert», verkündete mit einem ironischen Unterton in der Stimme Albert Grossenbacher zu Beginn seiner Ausführungen. Am Beispiel einer Firma zur Herstellung von Elektrogeräten wies er nach, dass eine stark schwankende Nachfrage in den Bereichen Montage, Fertigung und Einkauf regelmässig zeitlich unterschiedlich verteilte Belastungsspitzen hervorrufe. Dies sei unbefriedigend, liesse sich aber unter anderem mit Regelkreisen, die in den gesamten Produktionsablauf einzubauen seien, beheben. Damit entstünde eine selbstregulierende Montagelinie, bei der die Informationen über einen veränderten Materialbedarf frühzeitig in die vorgelagerten Teile der inner- und überbetrieblichen Wertschöpfungskette gelangen würden. Anhand von konkreten Zahlen aus dem Beispiel der Elektrogerätefabrikation zeigte Grossenbacher den Nutzen eines solchen Systems auf. So sei es gelungen, die Durchlauf- und Herstellzeiten massiv zu verkürzen, die benötigte Arbeitsfläche und die Zahl der Mitarbeiter in der Produktion zu halbieren sowie den Lageraufwand auf beinahe Null zu reduzieren. Die Pay-back-Zeit der für das Projekt notwendigen Investitionen habe weniger als ein Jahr betragen.

Bestände und Durchlaufzeiten

Dr. Michael Hartschen griff in seinem Referat die gegenwärtige Verunsicherung zum Thema «Bestände und Durchlaufzeiten» auf. Zwar habe sich seit den sechziger Jahren unter dem Stichwort «Lean Management» einiges getan. In vielen Unternehmen würden die Hauptanliegen des «Schlankheitsdenkens» konsequent umgesetzt, nämlich Verschwendung vermieden und Zusammenhänge fokussiert, die Wertsteigerungen hervorbrächten. Dennoch lasse ein Blick auf die Realität den Schluss zu, dass «Bestände und Durchlaufzeiten» weiterhin im Brennpunkt des Interesses bleiben müssten. Dies werde beispielsweise in den Diskussionen um Varianten- versus Mengenwachstum deutlich. Hartschen verwies auf die guten Erfahrungen mit dem Instrument der Wertstromanalyse. Mit diesem sei es möglich, alle notwendigen Tätigkeiten und Prozesse vom Auftragseingang bis zur Auslieferung anschaulich abzubilden. Damit gelänge es, Schwachstellen in den Prozessen zu erkennen, Durchlaufzeiten und Bestände zu reduzieren, die Flexibilität zu erhöhen, die Kommunikation auf eine gemeinsame Basis zu stellen und Transparenz für künftige Entscheidungen zu schaffen.