

„Trimm dich Lean“

Wie Sie Ihre Materialwirtschaft auf Vordermann bringen

Was haben eine schlanke Materialwirtschaft und eine Mountainbike-Tour gemeinsam? Auf den ersten Blick wenig, aber schaut man genauer hin, dann zeigen sich doch mehr Ähnlichkeiten als gedacht, meint Berater Frank Sundermann aus eigener Erfahrung. Denn Lean ist wie Abnehmen, zeigt er im folgenden Gastbeitrag.



Frank Sundermann

Sie und Ihr Weggefährte aus alten Tagen wollen es noch einmal wissen – mit neuen Mountainbikes geht es auf Radtour in die fränkische Schweiz. Aber während Ihr Kollege in den Wintermonaten auf dem Heimtrainer war, haben die Speckröllchen bei Ihnen eher zugenommen. Da hilft nur noch Abnehmen und fit werden

bis zum Tourstart. Aber nicht mit Blitzdiäten, sondern mit Training und bewusster Ernährung.

1. Überprüfung der Dispositionsparameter:

Wann haben Sie das letzte Mal die Wiederbeschaffungszeiten angepasst? Sie wissen es gar nicht so genau? Dann wissen Sie ja jetzt, wo angepackt werden muss. Überprüfen Sie die Zeiten zusammen mit Ihrem Lieferanten und passen Sie entsprechend Ihre Bestell-Losgrößen und Sicherheitsbestände an.

Diese Übung ist so einfach wie Liegestützen, jeder kennt Sie, aber nur die wenigsten beherzigen Sie auch regelmäßig. Dabei spricht der Erfolg für sich: Auf diese Weise konnten wir bei einem Maschinenbauunternehmen die Losgrößen und Sicherheitsbestände für Elektrokaufteile halbieren, da vor Jahren der Wechsel zu einem Großhändler erfolgt ist, nicht

aber die Dispositionsparameter an die jetzt gültigen fünf Tage Lieferzeit angepasst worden sind.

2. Einrichten von Rahmenabrufaufträgen:

Fertigungsteile bei Bedarf schnell verfügbar und trotzdem kein Lagerbestand – Rahmenabrufverträge (RAV) machen es möglich. Analysieren Sie Ihre Bedarfe des vergangenen Jahres mittels einer ABC/XYZ-Analyse und stellen Sie diejenigen werthaltigen Teile auf Rahmenabruf um, bei denen Sie einen kontinuierlichen Bedarf haben. Dies ist auch immer wieder für Unternehmen interessant, die bereits schon mit RAV arbeiten.

Bevor Sie den RAV zum Beispiel für zwölf Monate platzieren, sollten Sie wegen möglicher Änderungen noch einmal Rücksprache mit der Konstruktion halten. Was die Menge betrifft, sollten Sie nicht bis an die 100-Prozent-Grenze gehen, sondern 66 bis 75 Prozent ansetzen. Unter Umständen können die Abrufe auch über ein unternehmensübergreifendes Mehr-Behälter-KANBAN-System laufen.

3. Konsignationslager:

Alternativ zu der vorhergegangenen Übung bietet es sich an, ein Konsignationslager einzurichten. Hierbei befindet sich die Ware bei Ihnen, ist aber noch Eigentum des Lieferanten. Sie übernehmen sie in Ihren Warenbestand und bezahlen erst, wenn Sie entnehmen. ▶▶

Tauschen Sie folgende Begriffe aus und Sie finden sich vielleicht nicht nur privat, sondern auch beruflich in der Geschichte wieder:

Sie	Leiter Materialwirtschaft
Weggefährte	Leiter Produktion
Radtour	Ihre Produktion
Fränkische Schweiz (Höhen und Tiefen)	Ihre Marktschwankungen (Unter-/Überauslastung)
Neue Mountainbikes	Ihr Lean-Produktionskonzept
Heimtrainer	Lean-Training der Produktion
Speckröllchen	Bestände, ineffiziente Prozesse
Blitzdiäten	Crash-Projekte (meist erfolglos)

Stellt sich nur noch die Frage, was genau unter „Training“ und „bewusste Ernährung“ in der Analogie verstanden wird. Ein Tipp vorab: Es geht nicht darum, den Profisportlern – also etwa den Automobilisten – nachzueifern, sondern Sie müssen für sich Ihr eigenes „Fitnessprogramm“ finden. Hierzu eine kleine Auswahl an möglichen Übungen (1 bis 7).

ABC / XYZ-Analyse zur Reduzierung der Kapitalbindung

		Wertanteil		
		A (hoch)	B (mittel)	C (niedrig)
Verbrauchskonstanz	X (konstant)	Rahmenabrufoaufträge	Konsignationslager	Standardlieferplan
	Y (schwankend)		Lieferant KANBAN	Händler KANBAN
	Z (unregelmäßig)	Einzelbestellung		

Quelle: Durch Denken vorne Consult Frank Sundermann DOWJONES

Bei der Einrichtung sind einige Punkte zu beachten, beispielsweise die klare Abgrenzung von Ihrer Lagerware, indem Sie für die Ware aus dem Konsignationslager einen eigenen Lagerbereich einrichten oder die Konsignationslagerware speziell kennzeichnen.

4. Verkürzung der Dispositionsläufe:

Die Märkte sind volatil und schnelllebig geworden. Früher konnte für ein Quartal disponiert werden, heute dreht sich der Markt oftmals innerhalb weniger Wochen. Wenn Sie Übung 2 absolviert und Rahmenabrufoverträge aufgesetzt haben, dann können Sie auch Ihre auftragsunabhängigen Bedarfsläufe verkürzen, ohne dass Mehrkosten für die kleineren Abnahmemengen auf Sie zukommen. Bevor Sie disponieren, empfehle ich, einen Regeltermin mit dem Vertrieb zu vereinbaren, um die künftigen Absatzwahrscheinlichkeiten und die daraus resultierenden Bedarfe aufeinander abzustimmen.

5. Erhöhung der Liefertreue/ Qualitätstreue:

Dies ist eine Partnerübung. Sie können in der Logistik nur so gut sein, wie Ihr Partner, der Lieferant, Sie beliefert. Wenn Sie sich auf ihn hinsichtlich Liefertreue und Qualitäts-

treue nicht verlassen können, kommen Sie bei Ihrem Weggefährten Produktion in Teufels Küche – Stichwort Fehlteile – und das gesamte Lean-Projekt wird zur Bauchlandung. Meine Empfehlung lautet: Unterstützen Sie Ihren Lieferanten, dass auch er fit in Lean wird. Zeigen Sie Ihrem Lieferanten, was unter dem Lean-Aspekt bei Ihnen läuft und wo Sie mit ihm hinwollen oder auch müssen. Vereinbaren Sie auch monetäre Ziele für Qualitäts- und Liefertreue in Qualitätssicherungsvereinbarungen. Auch hier ein Hinweis: Mit dem unterschriebenen Papier und verbalen Bekundungen ist es nicht getan. Die Lieferanten fit für Lean zu machen ist eine Daueraufgabe und verlangt auch entsprechende personelle Kapazitäten.

6. Lieferantenportal:

Wenn Sie in Übung 5 Kapazitäten frei machen wollen, dann müssen Sie an Ihre Zeitfresser heran. Typische Vertreter sind das Versenden von Bestellungen per Fax, die manuelle Suche von Zeichnungen oder die Eingabe von Auftragsbestätigungen in SAP. Das richtige Fitnessgerät hierfür ist das Lieferantenportal, über das Bestellungen samt Zeichnungen aus SAP direkt versandt werden, der Lieferant selber Auftragsbestätigungen ins System eingibt und auch die Rechnung online versandt wird.

7. Saubere Stücklisten:

Eine Langfristübung, bei der Sie die Effekte erst nach Monaten sehen, ist die Bereinigung von Stücklisten. Ich habe die Erfahrung gemacht, dass in vielen Maschinenbauunternehmen Defizite wie etwa falsche oder fehlende Teile mit zusätzlichem Arbeitsaufwand irgendwie ausgebügelt werden. Wird in diesen Firmen Lean Management eingeführt, kommt es aufgrund der geringen Materialdecke unweigerlich zu Problemen. Setzen Sie sich mit Ihrer Konstruktion zusammen und bereinigen Sie Ihre Stücklisten bzw. komplettieren Sie auch die Sonderstücklisten, die ja eigentlich nicht mehr wiederkommen sollen.

Zugegeben, diese sieben Übungen sind ein strammes Fitnessprogramm, aber Sie wollen ja auch mit Ihrem Weggefährten aus der Produktion mithalten. Und wenn Sie tatsächlich einmal eine Mountainbike-Tour in die Fränkische Schweiz machen wollen, empfehle ich Ihnen Trailer Uli (www.trail-on.de/).

Aus eigener Erfahrung kann ich nur sagen: Es lohnt sich!

Der Autor ist Gründer der Unternehmensberatung Durch Denken Vorne Consult, die auf Beschaffungsmanagement und Produktkostenoptimierung spezialisiert ist. Hierbei nimmt das Zusammenspiel von Einkauf, Technik und Lieferant eine zentrale Position ein.

www.durchdenkenvorne.de

**DOWJONES
Mehrfachlizenzen**

Verbreiten Sie mit unseren attraktiven Mehrfachlizenzen Ihren Dow Jones-Fachdienst bequem und legal unternehmensintern weiter!

Rufen Sie uns an:
+49 (0) 69/29 72 51 62

www.djnewsletters.de