

Perfektes Timing

Der Beschlägehersteller SIRO dachte ernsthaft über den Neubau eines Lagers nach – bis die Logistikberater von x|vise aufzeigten, dass sich die zunehmenden Platzprobleme vorübergehend auch ohne große Investition lösen lassen. Hand angelegt wurde ausschließlich an der bestehenden Infrastruktur. Und gebaut wird dann, wenn's wirklich nötig ist.

Die SIRO Beschläge- und Metallwarenfabrik GmbH zählt zu den führenden Herstellern dekorativer Möbelbeschläge für den Wohnbereich. Die Produkte des Familienunternehmens werden in mehr als 70 Ländern im Baumarktbereich, im Fachhandel und auch in der Möbelindustrie vertrieben. In Österreich beschäftigt SIRO rund 140 Mitarbeiter, der Firmensitz befindet sich im oberösterreichischen Ternberg.

Ressourcen ausreizen

Im Jahr 2005 plante SIRO, ein neues Logistiklager zu errichten – denn angesichts guter Geschäftsentwicklung wurde es eng. Vorab wollte SIRO aber noch zwei zentrale Fragen geklärt wissen: Ist ein Neubau wirklich unumgänglich oder bieten sich vielleicht intern Möglichkeiten, zusätzlichen Platz zu schaffen? Und wann würden die bestehenden Kapazitäten definitiv nicht mehr ausreichen? Eine Außensicht war SIRO diesbezüglich sehr wichtig. So beauftragte die Firma die Logistikberater von x|vise damit zu ermitteln, inwieweit sich die vorhandenen Ressourcen ausreizen lassen.

Optimierung im Fokus

Am Projektbeginn stand die Analyse der Daten aus dem Warenwirtschaftssystem. „Diese gaben Aufschluss über Bestände, Auftragsvolumen und die aktuell benötigten Lagerplätze“, erläutert x|vise-Projektleiter Alexander Kieslinger. Auf Basis der von SIRO verfolgten Vertriebsziele wurde dann hochgerechnet, wie sich der Platzbedarf in den kommenden Jahren entwickeln wird. Die Prognose der Logistiker: 2008 würden die Lagerkapazitäten des Beschlägeherstellers endgültig an ihre Grenze stoßen.

Zugleich erfolgte eine Prozessanalyse der Lagerstandorte von SIRO: zwei Hauptlager und zwei Außenlager, die über einen Shuttle-Verkehr miteinander verbunden sind. „Die jeweiligen Gebäude mit der eingesetzten Lagertechnik wurden dabei ebenso beleuchtet wie die internen Abläufe“, so Kieslinger. „Anhand unserer Ergebnisse konnten wir schließlich aufzeigen, in welchen Bereichen konkretes Optimierungspotenzial besteht, und haben entsprechende Maßnahmen ausgearbeitet.“

Exakte Prognose – praxistaugliche Maßnahmen

Der Kunde griff verschiedene dieser Maßnahmen auf und baute beispielsweise das Fachbodenlager massiv um. „Indem die Lagerplätze den Produkten von Siro angepasst und folglich deutlich verkleinert wurden, ließ sich der Füllgrad dieses Lagers um rund 40 % erhöhen“, erläutert Alexander Kieslinger. Auch die Einführung einer chaotischen Lagerverwaltung habe zu einer verbesserten Raum- und Flächennutzung sowie schnelleren Abläufen geführt. „Außerdem konnten innerhalb der bestehenden Gebäude rund 100 neue Palettenplätze geschaffen werden, das entspricht einem Plus von sechs Prozent.“

Der Auftraggeber zeigt sich bis heute zufrieden mit dem Projektergebnis: „Die von x|vise vorgeschlagenen Optimierungsmaßnahmen ließen sich problemlos umsetzen und haben schnell das gewünschte Ergebnis gebracht.“ Darüber hinaus sei auch die Prognose in Bezug auf die Lagerkapazitäten eingetroffen. Hätte die Wirtschaftskrise das anhaltende Wachstum nicht eingebremst, wäre es Ende 2008 tatsächlich Zeit für einen Neubau geworden.

Doch allein durch Verbesserungen der vorhandenen Infrastruktur hat sich diese Investition nun schon einige Jahre zurückstellen lassen.

Nachhaltigkeit in der Krise?

Die weltweiten wirtschaftlichen Turbulenzen haben den Klimaschutz in den Hintergrund gedrängt. Dabei sind Ökologie und Ökonomie kein Widerspruch: Unternehmen können mit klug gesetzten Akzenten im Sinne der Nachhaltigkeit durchaus auch ihre Effizienz steigern.

Der Weltklimarat schlug im Frühjahr 2007 Alarm: Die Erderwärmung schreitet unabänderlich voran. Die Experten waren sich einig, dass nur noch eine weltweite „CO₂-Vollbremsung“ das Schlimmste verhindern könnte. Die Reduktion der Treibhausgase wurde zum beherrschenden Thema – in den Medien, in der Wirtschaft wie in der Politik.

Doch dann kam die Wirtschaftskrise und verpasste den Klimaschutz-Bemühungen einen empfindlichen Dämpfer. Regierungen rund um den Globus konzentrieren ihre Aufmerksamkeit und Ressourcen seither in erster Linie darauf, die Folgen der Krise einzudämmen, statt auf die Verbesserung umweltpolitischer Rahmenbedingungen. Dasselbe gilt für Unternehmen.

Zeithorizont erweitern

Ist Nachhaltigkeit in Zeiten wie diesen überhaupt noch leistbar? Oder ist es gerade jetzt notwendig, nachhaltig zu wirtschaften, um zukunftsfähig zu bleiben? x|vise-Consult Andreas Dür ist überzeugt, dass ökologische Gesichtspunkte nicht isoliert betrachtet werden dürfen, da es sich ein Unternehmen schlichtweg nicht leisten könne, „ausschließlich ökologisch motiviert zu handeln.“ Schließlich trage es seinen Mitarbeitern gegenüber auch soziale Verantwortung. „Doch ein Blick über den Tellerrand hinaus eröffnet nicht selten eine längerfristige Perspektive für Aktivitäten im Zeichen der Nachhaltigkeit, die auch zu Effizienzsteigerungen im Unternehmen führen“, zeigt Dür Potenziale auf.

Gelebter Lean-Gedanke

Ein aktuell vieldiskutiertes Thema in Logistikkreisen ist Lean Management. Ziel dabei ist es, die Lieferkette effizient zu gestalten, indem Verschwendungen minimiert werden. Für Andreas Dür gehen der „Lean-Gedanke“ und die Nachhaltigkeit Hand in Hand. Ein Beispiel dafür sei die Vermeidung von Leerfahrten, ein weiteres die Reduzierung von LKW-Fahrten mithilfe von IT-Systemen. Diese ermitteln nach Bekanntgabe einer Tour umgehend die kürzeste Strecke. „Verlader sparen dadurch nicht nur Kosten, sondern schonen zugleich die Umwelt.“

Ein möglicher Ansatzpunkt ist auch der gesamte Verpackungsbereich. Er gehört zu den großen CO₂-Verursachern entlang der Supply Chain. Wer darauf einen näheren Blick wirft, kann ebenfalls zwei Fliegen mit einer Klappe schlagen. Nicht zuletzt bieten sich die großen Dachflächen von Lagerstandorten ideal für die Nutzung von Sonnenenergie an. „Eine Photovoltaik-Anlage bedeutet eine einmalige, vielerorts sogar geförderte Investition, senkt die Betriebskosten dann aber über Jahre“, so der Logistikberater.

Gut gefüllte Fördertöpfe

Bei Neuanschaffungen und Projekten rentiere es sich in jedem Fall, vorab Fördermöglichkeiten von Bund und Land genau zu prüfen. Andreas Dür: „Die beschlossenen Konjunkturpakete zur Sicherung des Standorts Österreichs stellen insbesondere für KMU finanzielle Mittel für Neuinvestitionen und Innovationen zur Verfügung.“ Von daher sind die Voraussetzungen, einen nachhaltigen Weg aus der Krise in die Zukunft einzuschlagen, schon mal gut.

Frei und ungebunden

Gebundenes Kapital kommt Unternehmen teuer zu stehen. Vor allem in Zeiten wie diesen. Wie „Working Capital Management“ dabei hilft, die Finanzkraft zu stärken, und welche Rolle dabei die Logistik spielt.

Besonders kleine und mittelständische Unternehmen befinden sich derzeit in einem Teufelskreis: Mit der Wirtschaftskrise hat sich eine Kreditklemme eingestellt. Banken vergeben weniger Darlehen, den Betrieben fehlen somit die finanziellen Mittel für Investitionen in die Zukunft. Und dabei wären diese Investitionen gerade jetzt notwendig, um erfolgreich wirtschaften zu können, wenn die Konjunktur wieder anzieht. Hinzu kommt, dass infolge von Lieferantenkrediten und Zahlungszielen der Kunden eine Diskrepanz zwischen dem Warenfluss und dem tatsächlichen Geldfluss entsteht.

Finanzströme steuern und optimieren

Chancen, die Liquidität und damit die Bilanzkennzahlen zu verbessern, bietet „Working Capital Management“ (WCM). „Dabei geht es darum, Prozesse so zu gestalten, dass möglichst wenig Kapital im Umlaufvermögen gebunden ist“, erörtert Gregor Gluttig, Consultant bei x|vise. Als Messwert wird neben den durchschnittlichen Laufzeiten von Forderungen und Verbindlichkeiten auch die Lagerumschlagshäufigkeit herangezogen.

Wirtschaftsprüfer propagieren diese Methode zur Steuerung und Optimierung von Finanzströmen schon lange. „Sie sehen die Lösung aber primär in der Einführung eines Forderungs- und Lieferantenmanagements“, weiß Gluttig. Gerade für KMU sei es jedoch schwierig, ein automatisiertes Mahnwesen zu implementieren und davon zu profitieren. Denn größere Abnehmer stellen in Bezug auf Zahlungsziele eigene Spielregeln auf – ihre Lieferanten können sich daran halten oder müssen damit rechnen, durch einen anderen Lieferanten ersetzt zu werden.

Erfolgsfaktor Prozessmanagement

Ausschließlich finanztechnisch lässt sich dem Problem der Kapitalbindung also nicht begegnen. Vielmehr spielt dabei vor allem auch das Management der logistischen Prozesse eine tragende Rolle. Gregor Gluttig konkretisiert: „Lieferantenseitig können beispielsweise Just-in-time-Lieferungen, neue IT-Lösungen für den Datenaustausch via EDI, Tracking & Tracing oder auch eine stärkere Integration des Lieferanten dazu dienen, Lieferzeiten zu verkürzen und gleichzeitig die Qualität zu steigern.“ Empfehlenswert sei in jedem Fall eine kontinuierliche Lieferantenbewertung.

Betriebsintern hingegen geht es in erster Linie darum, den optimalen Warenfluss zu konzipieren und Lagerbestände zu reduzieren. „Verspätete Zahlungen erfolgen mitunter auch aus Unzufriedenheit des Kunden mit der erbrachten Leistung beziehungsweise der gelieferten Ware“, gibt der Logistikberater zu bedenken. Deshalb gelte es, interne Prozesse sehr kritisch zu beleuchten und beispielsweise auch Transportdienstleister Qualitätskontrollen oder Bewertungen zu unterziehen.

Gestärkt aus der Krise

Experten zufolge lässt sich durch gezieltes Working Capital Management das gebundene Kapital um zehn bis 30 Prozent reduzieren. x|vise unterstützt Unternehmen dabei auf verschiedenste Weise. „Zum einen übernehmen wir die Aufgabe, die komplette Logistik eines Unternehmens zu durchleuchten, und decken dabei Verbesserungspotenziale auf“, so Gregor Gluttig. Zum anderen würden sich die Consultants auch ganz konkreten Anliegen oder Problemstellungen von Kundenseite annehmen. „Beispielsweise wenn ein Betrieb seine Lieferanten stärker einbinden und logistische Mittel zur Performanceverbesserung in der Lieferkette wie Vendor Managed Inventory oder Konsignationslager einführen möchte oder auch wenn die Implementierung neuer technischer Systeme geplant ist, kann x|vise aufgrund langjähriger Erfahrung als kompetenter Partner und Berater fungieren.“