

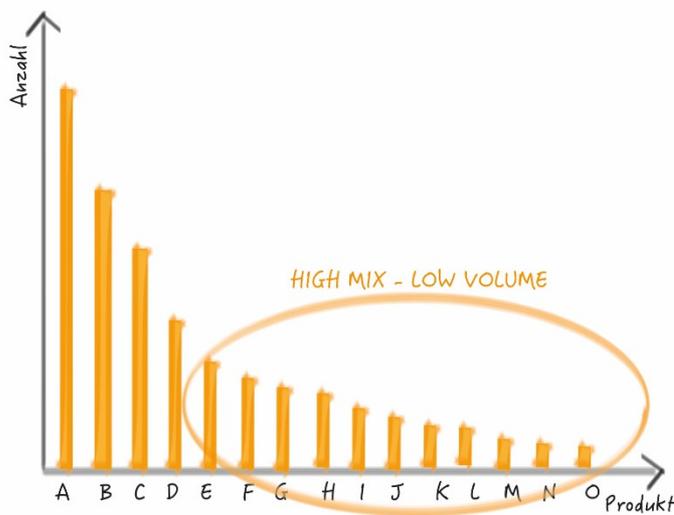
Kostendenken gegen Durchlaufzeit

Wenn wir uns den Ursprung der Gemeinkosten anschauen können wir einige Aussagen treffen.

Die Gemeinkosten beinhalten alle Kosten, die nicht direkt einem Produkt zugerechnet werden können.

Gemeinkosten werden über einen Verteilschlüssel, oft über Kostenstellen, Abteilungen auf das Produktportfolio eines Unternehmens verteilt.

Wenn man sich das Produktportfolio eines Unternehmens anschaut findet man häufig in der ABC Analyse folgend Ansicht.



Die Produkte der ABC Gruppe beinhalten meist wenige Kosten, die in die Gemeinkosten einfließen, da die Prozesse immer wieder kehren und die Kosten sehr genau dem Produkt zugewiesen werden können.

Also drängt sich der Gedanken auf, dass Gemeinkosten Ihren Hauptursprung in den E bis X Kosten haben.

Ein Gedanken, der in vielen Unternehmen seinen Einzug gehalten hat ist die entstehenden

Kosten auf Möglichst viele Produkteinheiten einer Serie zu verteilen, wie zum Beispiel die Rüstkosten.

Z.B. Rüstkosten Maschine einrüsten 2 Tage = 16 Stunden X 25€ = 400€

Für eine Woche benötigte Einheiten 100 Stück = 400€ / 100Stück = 4 € / Stück

Der Versuch, diese Rüstkosten besser zu verteilen würde z.B. zu dem Gedanken führen:

Wir produzieren für Zwei Wochen = 200 Stück = 400€ / 200 Stück = 2 € / Stück

Gemeinkosten werden durch die Verweilzeit des Produktes in dem Unternehmen erzeugt!

Lagerfläche, Heizkosten, Beleuchtung, Produktionsfläche, Ein und Auslagerkosten, Verwaltungskosten usw.

Wenn wir in der Lage sind eingehende Aufträge bei Auftragsbeginn sofort zu produzieren und sofort auszuliefern würden die oben angeführten Kosten ins bedeutungslose sinken.

Unsere Betrachtungsweise komplett von den Kosten auf die Durchlaufzeit zu richten scheint da der 100% richtige Ansatz zu sein.

Die Überlegung sich für ein System entscheiden zu müssen, wäre absolut falsch. Die angebotenen Systeme sollten sinnvoll kombiniert werden.

Für ABC Teile wäre meiner Ansicht nach LEAN ein gutes Werkzeug, für die anderen Teile QRM. Die Denkansätze von Industrie 4.0 sollten die Ausrichtungen ergänzen.

Volle Auftragsbücher bieten vielen Geschäftsführern ein Gefühl der Sicherheit und Stabilität. Ich sehe das komplett von einer anderen Seite. Ein vollen Auftragsbuch bedeutet viele wartende Kunden, was

in unserer schnelllebiger Zeit ein riesen Problem darstellt. Es öffnet den Markt für Unternehmen, die in diesen selbst erschaffenen Markt einsteigen, da sie durch die langen Lieferzeiten bei schnellerer Lieferzeit einen Markt sehen.

Unternehmen haben heute durch die entstandene weltweite Transparenz mit Kunden zu tun, die Ihre Produkte immer schneller, zu günstigen Preisen, in personalisierter Form kaufen und erhalten möchten.

Lange Lieferzeiten kann man auch so deuten, dass zur falschen Zeit (Produktionszeit, die man für Kunden nutzen könnte) etwas erzeugt wird, und dann ins Lager läuft und nur zum Zweck der Kostensenkung produziert wurde (wegen z.B. Rüstkostenreduktion), in diesem Zeitraum wartet der Kunde auf seine Produkte. Weiterhin werden wiederum Kosten erzeugt, wie Lagerkosten usw. Ein weiterer Aspekt sollte ebenfalls nicht aus den Augen verloren werden, und das ist die Kapitalbindung, die zwar in die Bilanz als positiver Wert einfließt, aber immer erst dann realisiert wird wenn es zu einem Verkauf des Produktes kommt.

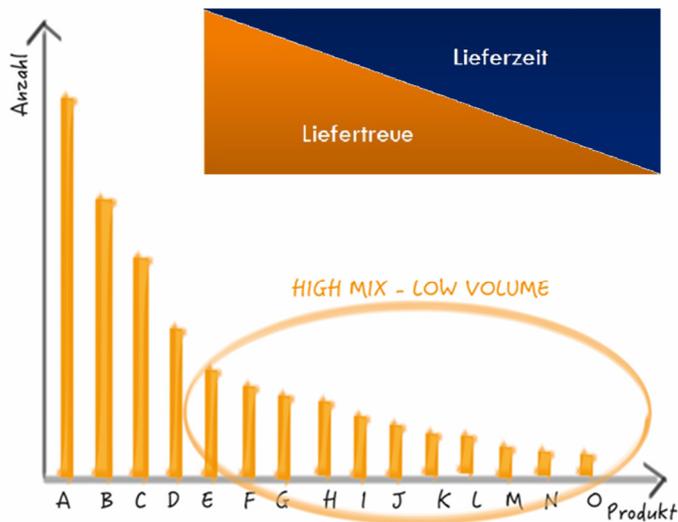
In der Vergangenheit hat sich immer wieder gezeigt, dass dieser Wert bei Problemen erheblich an Wert verliert unter Umständen sich sogar auflöst. (Modell verliert das Interesse bei Kunden, Gesetzesänderungen, bessere Lösung erscheint auf dem Markt usw.).

Also noch einmal kurz zusammengefasst, nur produzieren was direkt benötigt wird (Durchlaufzeit). Das Hauptaugenmerk weg von den Kosten, auf die Durchlaufzeit. In allen Bereichen des Unternehmens die Mitarbeiter auf diese Denkweise einschwören und Schulen. Die Mitarbeiter von Spezialisten in Richtung Universal Einsetzbar trainieren, Verantwortungen ganz nahe an das Produkt und die Herstellung verlagern. Anstelle in Lager in Produktionseinheiten investieren. Auswahl der Werkzeuge aus den angebotenen Toolboxes (Lean, QRM, Industrie 4.0).

Lean Produktion ist von Toyota entwickelt worden, obwohl bei Toyota selbst nicht von Lean oder einem System gesprochen wurde und wird. Der Ansatz, alle Prozesse aus Sicht des Kunden zu sehen und zu versuchen, alle Abläufe zu optimieren, die für den Kunden keinen Mehrwert darstellen oder nicht notwendig bzw. erforderlich sind. Alle Bestandteile, die dem nicht entsprechen, wurden als Verschwendung bezeichnet und wenn möglich eliminiert. Lean gibt es bereits sehr lange und die Ideen, die bei Toyota angewandt wurden, sind heute weltweit systematisiert worden und befinden sich in vielen Unternehmen im Einsatz. Lean ist optimal einsetzbar in wiederkehrenden Produktionsprozessen mit gleichbleibenden Abläufen. Es ist weniger für Verwaltungsbereiche geeignet.

QRM = Quick Response Manufacturing ist das System, mit dem wir uns sehr intensiv beschäftigen. Ich möchte kurz erläutern, wo der Einsatz in den Unternehmen zu sehen ist und wie es mit den anderen Systemen harmoniert. QRM wurde von dem amerikanischen Professor Rajan Suri vor ca. 20 Jahren an der Universität in Wisconsin in Zusammenarbeit mit der Industrie entwickelt.

QRM wird nicht als ein anderes System anstelle von den vorhergehenden Systemen gesehen, sondern als System, das in den Bereichen greift, wo die anderen Systeme nicht ihren Schwerpunkt haben.



QRM greift in dem Bereich, in dem in den meisten Fällen die höchsten Gemeinkosten erzeugt werden, die in der Regel über Zuschlagsätze auf die ABC-Produkte niederschlagen. Wir sprechen also von den Kleinserien und der Einzelfertigung, die nicht in standartisierte Prozesse eingebunden werden können.

Das Hauptaugenmerk von QRM richtet sich auf die Durchlaufzeit, unter

Berücksichtigung aller Prozesse, das bedeutet auch die Verwaltung und die verlängerte Werkbank werden in der Betrachtung mit einbezogen.

Ein weiterer Ansatz von QRM ist das know-how der Mitarbeiter einzubinden, mit Einhergehen von Verantwortungs- und Entscheidungsbefugnis-Übertragung.

QRM ist punktuell einsetzbar, und harmoniert mit den anderen Systemen, da jedes Teil, das hilft, die Anforderungen zu lösen, von QRM mit einbezogen wird. Eine große Anforderung, die QRM an sich selbst stellt ist, das Unternehmen flexibel zu halten, um auf die Anforderungen des Marktes schnell reagieren zu können.

Heinz Schoel



GmbH & Co KG
D 54634 Bitburg
Mozartstraße 51
D-54634 Bitburg

Telefon: +49 6561 941082
Mobil: +49 171 851 4079

h.schoel@calidus-phoenix.com