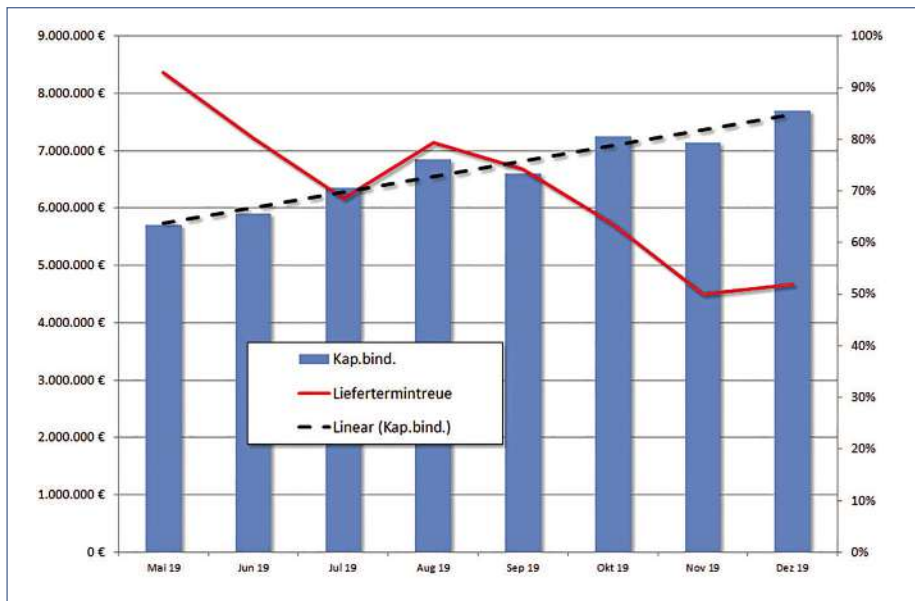


Ressourcen schonen: Corona als Chance der Elektronikindustrie

Umsatzeinbrüche von bis zu 25 Prozent, leere Auftragsbücher und stornierte Bestellungen: Damit die Krise nicht zum harten Erwachen wird, ist jetzt höchste Zeit für die entsprechenden Prozessoptimierungen.

MARKUS RENNER *



Lager vs. Liefertermine: Hohe Lagerbestände sind kein Garant für bessere Lieferperformance.

Bessere Liquidität, kürzere Auftragsdurchlaufzeiten und höhere Liefertreue: Davon träumt die Elektronikbranche. Doch die Corona-Krise trifft viele Unternehmen der Elektronikindustrie hart. Dabei führten Allokation und die schwächelnde Automobilindustrie schon vorher zu einem Auftragsdämpfer in der Elektronikindustrie. Wer jetzt nicht gerade für die Medizintechnik-Branche produziert, muss seine Kosten dramatisch reduzieren.

Befreien Sie Ihre Kollegen vom Ballast operativer Blindleistung und optimieren Sie Ihre Prozesse in Materialwirtschaft und Auftragsbearbeitung. Schaffen Sie Durchblick und eine einheitliche Datengrundlage – und legen Sie Excel-Listen ad Acta. Denn wenn

uns die Krise eines lehrt, dann ist es doch der Wert unser aller Lebenszeit und ein achtsamer Umgang mit Kollegen und „Ressourcen“.

Schluss mit Blindleistung

Wie viel wertvolle Zeit und Arbeitsleistung gehen verloren, weil Fachkräfte im Einkauf sich auf die Suche nach Fehlteilen begeben, nach Engpässen in der Materialwirtschaft und dem „korrekten“ Status von Fertigungsaufträgen. Wie viel Energie stecken Vertriebsprofis in interne Telefonate, damit sie ihren Kunden einen halbwegs realistischen Liefertermin nennen können? Wie viel Aufwand bedeutet es für einen Fertigungsleiter zu erkennen, welche Aufträge in dieser Woche unbedingt fertig werden müssen – und ob das Ziel erreicht wird? Und all das gerade jetzt, wo durch Kurzarbeit und Krankenstand ohnehin viel „Manpower“ fehlt. Das erschwert es zusätzlich, Mitarbeitende in Einkauf, Produktion und Versandabteilung so einzusetzen, dass sie die richtigen Aufträge



* Markus Renner
... ist Mitgründer und Geschäftsführer der Unternehmensberatung Perzeptron in Eschborn.

passgenau produzieren und termingerecht ausliefern.

Prozessoptimierung mit Mut

Um all das zu erreichen, braucht es nicht viel, wie uns die Erfahrung aus über 20 Jahren Unternehmensberatung und der Begleitung zahlreicher Unternehmen in Elektronikindustrie und EMS-Branche zeigt: eine große Portion Mut und Wille zur Veränderung. Und absolute Transparenz in Materialwirtschaft und Auftragsbearbeitung. Die Mühe für Beides lohnt sich in vielerlei Hinsicht: von weniger Kapitalbindung und größeren finanziellen Spielräumen über zufriedeneren Kunden bis zu positiven Auswirkungen auf die gesamte Unternehmenskultur.

Was Mut und Willen betrifft, helfen vielleicht ein paar Fakten zu Material, Lagerbeständen und Auftragsdurchlaufzeiten: Die Materialkosten in der EMS-Branche betragen im Vergleich zu den Fertigungskosten rund 60-80 Prozent und werden damit zum entscheidenden Faktor.

Gleichzeitig haben viele Hersteller und EMS-Fertiger in der Vergangenheit auf hohe Lagerbestände gesetzt, um damit rare Bauteile zu sichern und so der Allokation vorzubeugen. Die Erfahrung zeigt jedoch: Hohe Lagerbestände sind kein Garant für gute Lieferperformance (Bild). Und Brechen Fertigungsaufträge weg, potenziert sich der Effekt. Im schlimmsten Fall fehlt für Neuaufträge dann das Geld zur Materialbestellung.

Potenzial in Materialwirtschaft

Sind Fertigungstechnologien und Mitarbeiterqualifikation in den meisten uns bekannten Unternehmen auf hohem Niveau, bleibt im Informationsmanagement und Materialhandling Luft nach oben. Hier können Unternehmen mit einfachen Mitteln Produktivität und Liquidität steigern, indem sie den Prozesswirkungsgrad erhöhen. Darunter versteht man den Quotienten aus Veredelungszeit und gesamter Durchlaufzeit

eines Auftrags – und der liegt in der Elektronikfertigung häufig deutlich unter 10 Prozent. Des Rätsels Lösung liegt in der Ausrichtung der Terminketten auf die richtigen Engpässe: Statt Fertigungsaufträge mit der Bestellung sämtlicher benötigter Materialien zu starten, sollten Auftragsstartzeiten und Materialbestellungen auf den Termin ausgerichtet werden, an dem die Engpassbeseitigung kritischer Komponenten möglich ist.

Das Ergebnis ist eine Reduktion der Durchlaufzeiten und eine Verringerung der Liegezeiten von Aufträgen. Und damit eine geringere Kapitalbindung sowie mehr Produktivität durch die Konzentration auf solche Fertigungsaufträge, die realistisch produziert werden können.

Erfolgsfaktor Werkzeuge

Aufträge im Blick behalten, rechtzeitig einkaufen und Engpässe ohne großen Aufwand erkennen und beseitigen: Die Grundlage für die Optimierung ist eine transparente und gemeinsame Datenbasis. Basierend auf unserer langjährigen Erfahrung in der

Unternehmensberatung haben wir dafür das Software-Tool MiG – Materialwirtschaft im Gleichgewicht entwickelt. MiG wird als Add-On an bestehende ERP-Systeme angebunden und analysiert und visualisiert die dort vorhandenen Daten. Für jede Abteilung stehen eigene Ansichten, Analyse- und Optimierungsfunktionen zur Verfügung. Das reduziert den Aufwand für die Koordination und verbessert die Zusammenarbeit. Weil jeder Nutzer auf dieselben Daten zugreift, entfallen Unklarheit und Zweifel. Dabei nutzt das Programm jeweils den aktuellsten Datensatz, ohne selbst Änderungen vorzunehmen.

Gemäß der Prämisse „das Wichtigste zuerst“ zeigt MiG in der Fertigungsübersicht Aufträge mit Fehlteilen. Das ermöglicht, die Produktion rechtzeitig anzupassen. Gleichzeitig kann der Einkauf rechtzeitig agieren und so dafür sorgen, dass alle Materialien für einen Auftrag rechtzeitig zur Verfügung gestellt werden. Die Mitarbeitenden beobachten kontinuierlich Materialbewegungen und treffen strategische Entscheidungen zur Optimierung der Beschaffung.

In der Advanced-Edition von MiG besteht eine Anbindung der Software an Komponenten-Distributoren. Einkäufer sehen auf einen Blick Lagerbestand und Preise von Bauteilen. MiG wurde für alle Fertigungsbetriebe konzipiert, die mit Stücklisten arbeiten.

Der Mensch im Mittelpunkt

Es zeigt sich, dass mit wenigen Maßnahmen deutliche Verbesserungen in der Materialwirtschaft und dem Produktionsprozess von Auftragsfertigern, Herstellern und OEMs erzielt werden können. Gerade in turbulenten Zeiten oder der aktuellen Corona-Krise sind solche Optimierungen oft von existenzieller Bedeutung. Gleichzeitig schaffen sie aber auch eine neue Art der Zusammenarbeit intern und mit Kunden – und bringen Mitarbeitende weg von operativen Tätigkeiten und hin zu einer strategischen, vorausschauenden und gestaltenden Entwicklung des Unternehmens. Nutzen Sie die Krise als Chance – packen Sie es an. // JW

Perzeptron