

Strategien für die EMS-Branche in der Corona-Krise

Auf Prozessoptimierung kommt es an

Bessere Liquidität, kürzere Auftragsdurchlaufzeiten und höhere Liefertreue – für die Elektronikbranche sind dies entscheidende Ziele. Gerade während der Pandemie erfordern sie Prozessoptimierungen, damit die Krise nicht zum harten Erwachen wird.

VON MARKUS RENNER, MITGRÜNDER UND GESCHÄFTSFÜHRER
DER UNTERNEHMENSBERATUNG PERZEPTRON

Umsatzeinbrüche von bis zu 25 Prozent, leere Auftragsbücher und stornierte Bestellungen: Die Corona-Krise trifft viele Unternehmen der Elektronikindustrie hart. Dabei haben Allokation und die schwächelnde Automobilindustrie schon vorher zu einem Auftragsdämpfer in der Elektronikindustrie geführt. Wer jetzt nicht gerade für die Medizintechnik-Branche produziert, muss seine Kosten dramatisch reduzieren. Hier liegt die Chance für Unternehmen: Befreien Sie Ihre Kollegen und Mitarbeitenden 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 entsprechend achtsamer Umgang mit Kollegen und „Ressourcen“.

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 nach 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 passgenau produzieren und termingerecht ausliefern.

Prozessoptimierung mit Mut und Durchblick

Um all das zu erreichen, braucht es vor allem zweierlei, wie 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

Schafft Durchblick in Auftragsabwicklung und Materialwirtschaft: die Software „MiG – Materialwirtschaft im Gleichgewicht“ von Perzeptron.



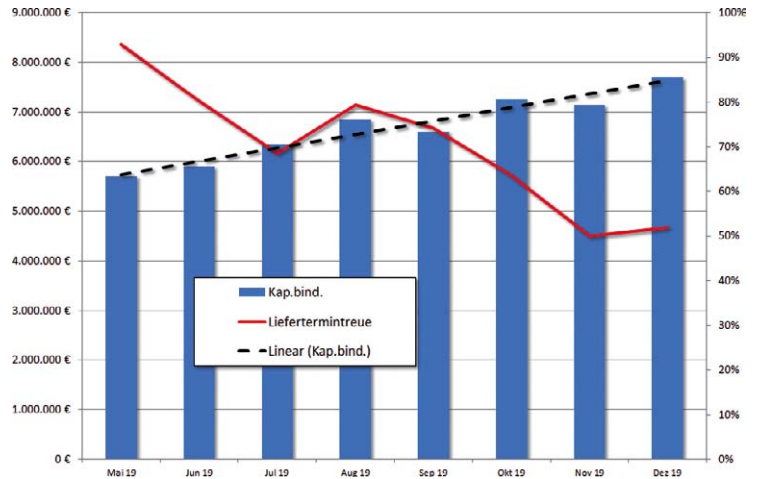
Bilder: Perzeptron



Markus Renner, Perzeptron

„ Schon mit wenigen Maßnahmen lassen sich deutliche Verbesserungen in der Materialwirtschaft und im Produktionsprozess von Auftragsfertigern, Herstellern und OEMs erzielen. “

Hohe Lagerbestände sind kein Garant für bessere Liefer-Performance.



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 bis 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 Liefer-Performance. Gleichzeitig schränken sie die Handlungsspielräume eines Unternehmens stark ein. Viel schlimmer noch – gerade aktuell: Brechen Fertigungsaufträge weg, potenziert sich der Effekt. Im schlimmsten Fall fehlt für Neuaufträge dann das Geld zur Materialbestellung.

Großes Potenzial in der Materialwirtschaft

Die geschilderte Situation klingt düster, doch das Potenzial für Einsparungen ist extrem groß:

Obwohl Fertigungstechniken und Mitarbeiterqualifikation in den meisten Unternehmen auf hohem Niveau sind, bleibt im Informationsmanagement und Material-Handling 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 aller benötigter Materialien zu starten, sollten Auftragsstartzeiten und Materialbestellungen auf den Termin ausgerichtet werden, an dem die Beseitigung der Engpässe bei kritischen Komponenten möglich ist. Das Ergebnis: eine Reduktion der Durchlaufzeiten und eine Verkürzung der Liegezeiten von Aufträgen. Und damit eine geringere Kapitalbindung sowie mehr Produktivität durch die Konzentration auf solche Fertigungsaufträge, die sich realistisch produzieren lassen. Letztlich schafft das auch Klarheit über mögliche Liefertermine – und damit eine höhere Liefertreue.

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. Sie muss Einkauf, Fertigung und Logistik ebenso zur Verfügung stehen wie Vertrieb und Geschäftsführung. Auf Basis langjähriger Erfahrung in der Unternehm-

ensberatung hat Perzeptron 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 sowie Analyse- und Optimierungsfunktionen zur Verfügung. Dies 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. Eine Implementierung ist jederzeit und ohne Risiken möglich – meist lässt sie sich in wenigen Arbeitstagen abschließen. Das intuitiv bedienbare und Browser-basierte Programm ist auf jedem Endgerät nutzbar und liefert nach der Implementierung sofort Ergebnisse, an Hand derer Prozesse und Abläufe optimiert werden können.

Das Wichtigste zuerst

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

Optimierung der Beschaffung. Die zeitaufwändige Suche nach Bauteilen und Informationen entfällt ebenso wie die übereilte Bestellung von Fehlteilen zu überhöhten Preisen oder eine kurzfristige Neudisposition der Fertigung.

In der Advanced Edition von MiG besteht eine Anbindung der Software an Komponenten-Distributoren. Einkäufer sehen auf einen Blick Lagerbestand und Preise von Bauteilen. So sind das Erkennen von Fehlteilen und die Be-

seitigung mit nur wenigen Mausklicks möglich. MiG ist für alle Fertigungsbetriebe konzipiert, die mit Stücklisten arbeiten. Die Software beherrscht große Zahlen unterschiedlicher Bauteile, verschiedene Lieferanten und flexible Wünsche der Endkunden in puncto Lieferzeit.

Es zeigt sich, dass mit wenigen Maßnahmen deutliche Verbesserungen in der Materialwirtschaft und im Produktionsprozess von Auf-

tragsfertigern, Herstellern und OEMs erzielbar sind. Gerade in wirtschaftlich turbulenten Zeiten oder der aktuellen Corona-Krise sind solche Optimierungen oft von existenzieller Bedeutung für Unternehmen. 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. (ak) ■