

Foto: Peter Krobath

Peter Krobath

Temporäre Variantenreduktion zur kurzfristigen Freisetzung liquider Mittel am Beispiel der stahlumformenden Industrie

Der folgende Artikel untersucht den Zusammenhang zwischen Variantenvielfalt und Liquidität, denn gerade in wirtschaftlich schlechten Zeiten müssen viele Unternehmen auf die Sicherung ihrer Zahlungsfähigkeit achten. Kunden beauftragen nur zögerlich, zahlen später, während die eigenen Kosten weiter laufen – hierbei kann es zu Problemen mit der Liquidität kommen. Ein adäquates Mittel zur Freisetzung von Liquidität stellt die temporäre Reduktion von Beschaffungsvarianten dar, mit welcher prognostizierte Liquiditätsengpässe gezielt entschärft werden können. Um die Kundenbeziehungen nicht zu gefährden, muss jedoch auf ein höherwertiges Substitut zurückgegriffen werden – dadurch bleibt die Reputation als Lieferant auch zukünftig erhalten.

Die Konsequenzen mangelnder Liquidität können von Reputationsverlusten bis hin zu Gefährdung des Unternehmens reichen. Zwar lassen sich durch eine gezielte Liquiditätsplanung Engpässe im Allgemeinen vorhersehen, was allerdings, wenn die Eigenmittel und Kreditlinien ausgeschöpft sind? Eine vielfach adäquate Vorgehensweise ist die Reduktion von Beständen im Beschaffungslager, welche aber bei Materialien mit Mindestbestellmenge höchstens begrenzt durchführbar ist. Ein typisches Beispiel dafür stellt das Vormaterial der stahlumformenden Industrie dar, welches aufgrund von technisch determinierten Besonderheiten der Stahlerzeugung oft nur in Mengen von hundert Tonnen und mehr bestellt werden kann. Jede zusätzlich auf Vor-

rat gehaltene Variante führt damit zu einem entsprechenden Mindestanstieg des Lagerstandes – eine Verminderung der Liquidität ist die Folge. Problematisch ist, dass gerade die Variantenzahl in den letzten Jahren aufgrund zunehmender Individualisierung der Produkte für unterschiedliche Länder und Zielgruppen sowie aufgrund von Differenzierungsstrategien tendenziell zugenommen hat, was die Liquiditätssituation vieler Unternehmen zusätzlich negativ beeinflusst.

Deshalb bietet es sich an, den im Beschaffungslager gebundenen Bestand durch eine Variantenreduktion zu senken und dadurch die, im Laufe der Liquiditätsplanung aufgezeigten, benötigten finanziellen Mittel freizusetzen.

Beurteilung der Variantenreduktion – permanent oder temporär?

Die Beurteilung, ob Varianten permanent reduziert werden sollen, nimmt oft mehr Zeit in Anspruch, als es die Liquiditätssituation erlaubt. So sind neben der Freisetzung von liquiden Mitteln zahlreiche weitere Vorteile wie z. B. Mengenrabatte, wegfallende Mindermengenzuschläge, eine zunehmende Planungssicherheit oder stärkere Lernkurveneffekte den Nachteilen gegenüber zu stellen. Dieser Vergleich kann viel Zeit in Anspruch nehmen, welche aufgrund des kurzfristigen Liquiditätsbedarfs möglicherweise nicht vorhanden ist. Außerdem sei angemerkt, dass die Zusammenlegung einzelner Varianten durch welche sich ein

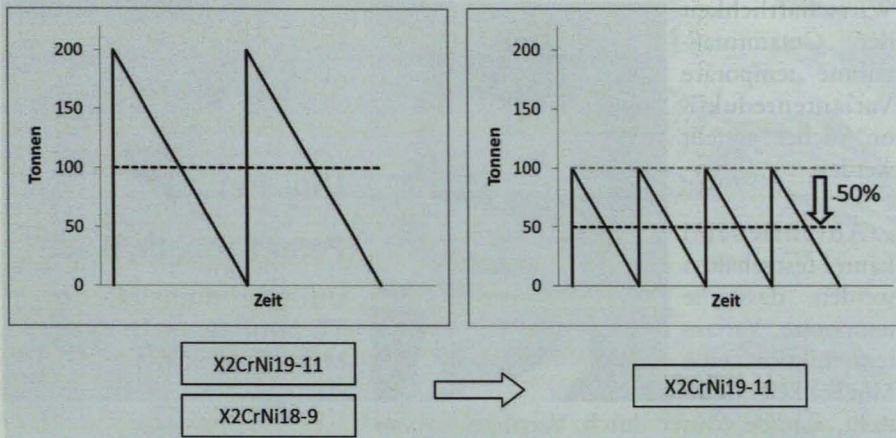


ABBILDUNG 1: AUSWIRKUNGEN DER VARIANTENREDUKTION AUF DEN DURCHSCHNITTLICHEN LAGERSTAND

Unternehmen nachhaltige monetäre Vorteile erhofft, zumindest teilweise bereits erfolgt sein dürfte. Damit bleibt oft nur die Möglichkeit, liquide Mittel durch eine temporäre Reduktion freizusetzen und die Variantenanzahl nach Beseitigung des Liquiditätsengpasses wieder zu erhöhen – außer langfristige Vorteile der Maßnahme werden dadurch ersichtlich.

Substitution von Varianten

Um bei einer temporären Variantenreduktion Umsatzrückgänge und verärgerte Kunden zu vermeiden, muss darauf geachtet werden, dass es sich bei dem Substitut um ein Material handelt, welches dem Endprodukt gleiche oder bessere technologische Eigenschaften verleiht. Kundenanforderungen können dadurch erfüllt oder sogar übertroffen werden, wodurch die Reputation als Lieferant auch zukünftig erhalten bleibt oder sogar verbessert werden kann – denn die Kunden bekommen vorübergehend Produkte mit besseren Eigenschaften zum gleichen Preis.

Beispielsweise ist es vielen umformenden Unternehmen möglich ein Vormaterial, bestehend aus dem hochlegierten Stahl X2CrNi18-9 durch den korrosionsbeständigeren X2CrNi19-11 zu ersetzen und durch diese Variantenreduktion Liquidität freizusetzen. Gibt z. B. ein Stahlerzeuger für beide Vormaterialvarianten eine Mindestbestellmenge von 100 Tonnen an, so erzielt diese Maßnahme eine Reduktion des durchschnittlichen Lagerstandes von 50 Prozent und damit eine entsprechende Erhöhung der liquiden Mittel.

Manche Umformer halten deutlich mehr als 100 Vormaterial-Varianten vorrätig, was zu einer tendenziell hohen Anzahl an Substitutionsmöglichkeiten und dadurch zu einem hohen Potential, betreffend der Freisetzung liquider Mittel, führt. Es ist noch zu ergänzen, dass nicht jede technisch durchführbare Möglichkeit dem prognostizierten Liquiditätsengpass entgegenwirken kann, da die einzelnen Substitutionen die Auszahlungen zu unterschiedlichen Zeiten vermindern.

Das Einsetzen der liquiditätssteigernden Wirkung hängt nämlich von verschiedenen Faktoren wie z. B. der noch vorhandenen Lagerreichweite der zu reduzierenden Variante oder dem vom Lieferanten vorgegebenen Zahlungsziel ab.

Durch diese Divergenz kann die Liquidität im zeitlichen Verlauf beeinflusst und somit die von der Liquiditätsplanung aufgezeigten Defizite gezielt vermindert oder sogar beseitigt werden.

Liquidität durch temporäre Variantenreduktion

Die durch temporäre Variantenreduktion freigesetzten Mittel können als kurzfristige Finanzierung betrachtet werden, welche auch einen Finanzierungsaufwand verursacht. Den tendenziell größten Anteil daran haben die zusätzlichen Materialkosten, welche durch die höherwertigen Varianten hervorgerufen werden – so bezahlt man im März 2010 bei der ThyssenKrupp Nirosta GmbH für eine Tonne Flacherzeugnis aus X2CrNi19-11 Stahl einen um etwa 12 % höheren Legierungszuschlag als wenn dieses aus X2CrNi18-9 bestehen würde.

Alle anderen Auswirkungen einer Variantenreduktion sind in der verfügbaren Zeit i. d. R. entweder nicht ausreichend genau quantifizierbar, weisen im Verhältnis zu den erhöhten Materialkosten keine signifikante Höhe auf oder setzen aufgrund des kurzfristigen Charakters der Maßnahme erst gar nicht ein.

Der durch die Differenz der Materialkosten approximierten Aufwand stellt ein adäquates Kriterium zur Bewertung der verfügbaren Substitutionsmöglichkeiten dar, mit welchem eine Auswahl der einzelnen Substitute entsprechend wirtschaftlichen Aspekten erfolgen kann.

Dadurch kann der Finanzierungsaufwand der Maßnahme einer Minimierung unterzogen werden, wodurch die höchstmögliche Wirtschaftlichkeit erreicht wird. Die in Summe zusätzlich entstehenden Materialkosten können auch zu einem Vergleich mit anderen Möglichkeiten der Freisetzung liquider Mittel, wie z. B. dem Verkauf von An-

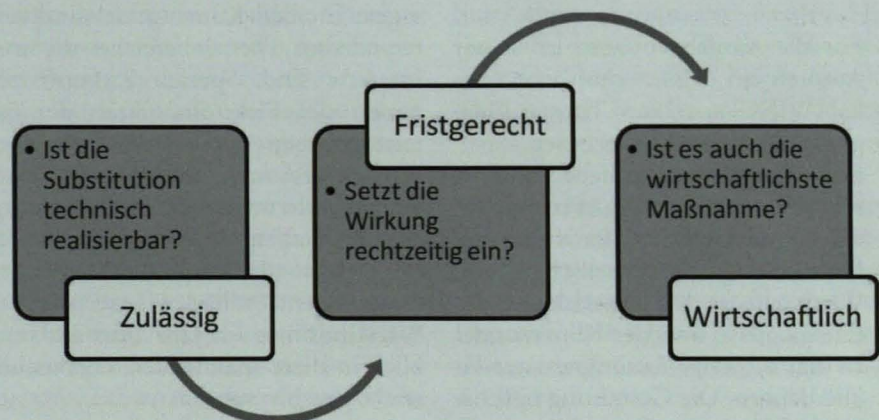


ABBILDUNG 2: VORGEHENSWEISE BEI EINER TEMPORÄREN VARIANTENREDUKTION

lagen, herangezogen werden. Es kann konstatiert werden, dass bevor die Entscheidung über die temporär zu reduzierenden Varianten getroffen werden kann, insgesamt drei grundlegende Punkte zu beachten sind, welche durch Abbildung 2 veranschaulicht werden.

Zuerst sind alle Substitutionsmöglichkeiten zu bestimmen, welche aus technischer Sicht zulässig sind und dem Endprodukt, aus Kundensicht, mindestens die gleichen technologischen Eigenschaften verleihen – schließlich würden schlechtere Produkteigenschaften der Reputation und dem zukünftig zu erzielenden Umsatz schaden. Für die als zulässig erachteten Substitutionen ist im zweiten Schritt der Zeitpunkt des Einsetzens der liquiditätssteigernden Wirkung festzustellen.

Alle technischen Möglichkeiten, die nicht fristgerecht wirksam werden, sind an dieser Stelle zu verwerfen, denn der prognostizierte Liquiditätsengpass kann dadurch nicht entschärft werden. Im letzten Schritt wird die Wirtschaftlichkeit der Maßnahme sicher gestellt, indem jene Substitutionen ausgewählt werden, welche insgesamt den geringsten Finanzierungsaufwand verursachen. Dessen Summe kann des Weiteren mit eventuell vorhandenen Alternativen verglichen und dadurch die

Wirtschaftlichkeit der Gesamtmaßnahme „temporäre Variantenreduktion“ sicher gestellt werden.

Abschließend kann festgehalten werden, dass die temporäre Variantenreduktion eine Möglichkeit darstellt, liquide Mittel durch Verringerung von Lagerständen zu realisieren. Aufgrund der tendenziell stark zunehmenden Variantenvielfalt, welche sich u. a. aus erhöhten Kundenansprüchen und Marketingstrategien der Unternehmen ergeben, bieten sich in der Industrie zahlreiche potentielle Möglichkeiten dazu.

Dies gilt insbesondere auch bei vorhandenen Mindestbestimmungen, wie am Beispiel des Vormaterials der stahlumformenden Industrie gezeigt wurde. Wie wirtschaftlich sich diese Maßnahme im Vergleich zu anderen Alternativen darstellt, muss jedoch situativ beurteilt werden. Wobei derartige Beurteilungen bei bevorstehenden Liquiditätsengpässen höchstens eine sekundäre Bedeutung haben dürften.



Dipl.-Ing.

Peter Krobath, B.Sc.

**Unternehmensleitung
TC-Logistics e.U.
Mürzzuschlag**

Autor

Der Autor studierte Industrielogistik und Logistik Management an der Montanuniversität in Leoben und promoviert dort zurzeit am Lehrstuhl für Industrielogistik. Er unterrichtet seit vielen Jahren an verschiedenen Bildungseinrichtungen u. a. Beschaffungslogistik und Controlling und ist in der umformenden Industrie im Bereich Logistik-Controlling tätig.

Der 1981 geborene Autor lebt in Mürzzuschlag und gründete dort die Logistikberatung TC-Logistics, mit welcher er Unternehmen in ganz Österreich in logistischen Fragestellungen beträgt und deren Mitarbeiter qualifiziert.

e-mail: Peter.Krobath@TC-Logistics.at

Call for Papers

Themenschwerpunkt: Energiemanagement

in WINGbusiness 03/2010

Beschreibung

Für die Ausgabe 03/2010 laden wir Autoren ein, wissenschaftliche Artikel (WINGPaper) zum Thema „Energiemanagement“ zu verfassen.

Das Energiemanagement umfasst seit jeher die Energieversorgung, die die notwendige Basis für die Entwicklung von Gesellschaft und Wirtschaft ist. Die Entwicklung der Energiepreise und der Klimawandel zwingt bisherige Lösungsansätze zu überdenken. Die Gestaltung optimaler Rahmenbedingungen für erneuerbare Energien, die Entwicklung

des europäischen Kraftwerkspark, Strategien für den Klimawandel sind unter anderem Themenbereiche, die von Interesse sind. Speziell Zukunftsszenarien der Elektromobilität, der österreichischen Energiewirtschaft oder für den gesamten Energiemarkt sind Herausforderungen, die mit Spannung verfolgt werden.

Mit dem Schwerpunkt „Energiemanagement“ soll den Lesern im 3. WINGbusiness im Jahr 2010 ein Einblick in diese spannenden Themenbereiche gegeben werden.

Hinweise für Autoren:

Vorlagen zur Erstellung eines WINGpapers und konkrete Layout-Richtlinien sind als Download unter: <http://www.wing-online.at/services/wingbusiness/medienfolder.html> oder per E-Mail verfügbar.

Autoren können ihre Beiträge zum Themenschwerpunkt als PDF an office@wing-online.at übermitteln. Die Ergebnisse des Reviews werden dem Autor innerhalb von 4-8 Wochen nach Einsendung des Artikels zugestellt.

ANNAHMESCHLUSS: 09.07.2010