

WAS BRINGT MATERIAL - MANAGEMENT ?



Dipl. -Ing. Wolfram ERDLEN,
technisch-wirtschaftlicher Unternehmens-
berater, führt Seminare über sein Spezial-
gebiet Material-Management durch.

Mitglied des VWI (Berlin)

Folgende Situation war in einem Unternehmen der Gebrauchsgüterindustrie gegeben:

○ Die Einkaufsabteilung - also die Materialbeschaffung - unterstand der Verwaltung. Sie hielt die Vormaterial- und Kaufteilebestände zu niedrig und sorgte so für einen "raschen" Lagerumschlag.

○ Die Zwischenlager gehörten zur Produktion. Sie wurden - da das richtige Vormaterial häufig fehlte - den voraussehbaren Störungen entsprechend groß gehalten. Dies glich natürlich den geringen Vormaterialbestand nahezu wieder aus.

○ Das Fertigerzeugnislager war selbstverständlich der Verkaufsabteilung zugeordnet. Diese wünschte eine 120prozentige Lieferbereitschaft, um auch jeden Kundenwunsch erfüllen zu können. Das Lager war dementsprechend übermäßig groß.

In diesem Unternehmen

- bestimmte also der Einkauf den Bestand im Vormaterialbereich;
- legte die Produktion die optimalen Losgrößen und damit die Bestände

in den Zwischenlagern fest;

- hortete der Verkauf Fertigerzeugnisse zur Erzielung einer "totalen" Lieferbereitschaft.

Die getrennten Hauptbereiche Einkauf, Produktion und Verkauf (Schaubild 1) gliedern das Unternehmen stufenweise. Diese Unterteilung geht in der Produktion durch alle Veredelungsstufen weiter. Ergebnis: Die Schwerpunkte der Überwachung und Kontrolle des Leistungsvollzuges im Unternehmen werden falsch gesetzt. Wir haben ein relativ starres, wenig flexibles und daher nicht mehr zeitgemäßes Unternehmen vor uns, dessen Organisationsform mit folgenden Nachteilen verbunden ist:

- Die fehlende Koordination und Integration führt zu wesentlich überhöhten Beständen,
- zu hohe Bestände verursachen einen zu langsamen Kapitalfluß,
- der zu langsame Kapitalfluß bewirkt zu geringen Gewinn.

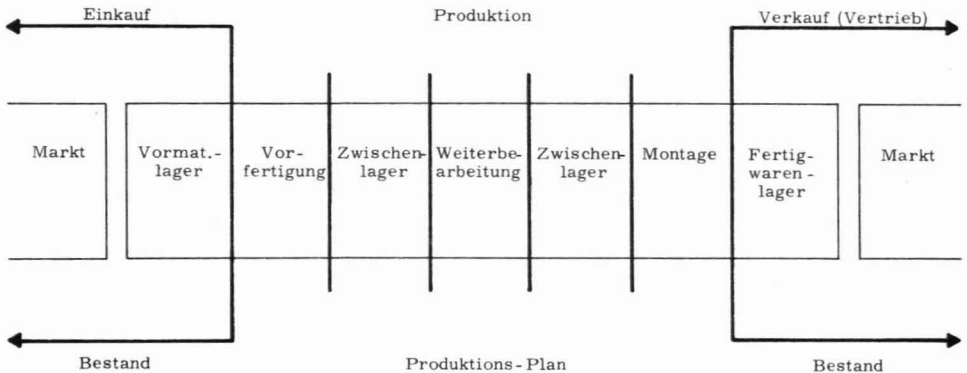


Schaubild 1 :

Die "normale" Organisationsstruktur mit getrennten Kompetenzbereichen

In einer solchen Situation bewährt sich eine neue Dienstleistungsfunktion im Unternehmen: das Material-Management.

Die Basis des Material-Management ist der Materialfluß, das heißt - so die VDI-Richtlinien - die "Verkettung aller Vorgänge beim Gewinnen, Be- und Verarbeiten sowie beim Lagern und Verteilen von Stoffen innerhalb festgelegter Bereiche". Es handelt sich also um eine vollziehende, nicht um eine führende Aufgabe im Unternehmen.

Material-Management aber ist eine Führungs-Funktion. Die umfassendste Beschreibung dieser Aufgabe im Unternehmen lieferte die International Material-Management-Society der USA: Danach ist Material-Management " . . . die für die Entwicklung und Koordinierung besserer Techniken und Systeme auf den Gebieten der Mengenbestimmung, der Bewegung und Überwachung von Material vom Einkauf über die Produktion bis zur Verteilung der Fertigerzeugnisse verantwortliche Funktion einer industriellen Organisation. Dabei strebt das Material-Management die Maximierung der Rentabilität durch effizientere Abstimmung der Qualität, Quantität, Verteilung, Lieferbereitschaft und der Kosten an." Während sich alle anderen Managementsysteme mit der Philosophie der Führungstechnik befassen, ist das Material-Management eine mehr pragmatische Aufgabe, die zunächst die Integration aller Führungsaufgaben anstreben muß, die mit der Veredelung des Materials im zielgerichteten Betriebsprozeß zusammenhängen. Der Material-Manager sollte gleichzeitig optimal gestalten:

- . die Kapazitätsauslastung
- . die Bevorratung
- . die Lieferbereitschaft
- . die Wirtschaftlichkeit (Rentabilität x Umschlaggeschwindigkeit)

Ist er damit überfordert? Schaubild 2 macht seine Aufgaben und das Zusammenspiel der Abteilungen deutlich. Jeder Unternehmer sollte beachten, daß die Lagerungskosten, die die optimale Losgröße beeinflussen, meist zu niedrig angesetzt werden. Diese Feststellung gilt auch für die Reichdauer im Vormaterialbereich und die Lieferbereitschaft im Fertigerzeugnisbereich. Untersuchungen belegen, daß die Lagerungskosten nicht mit dem Fremdkapitalzins gleichzusetzen sind, sondern im Mittelwert etwa doppelt so hoch liegen.

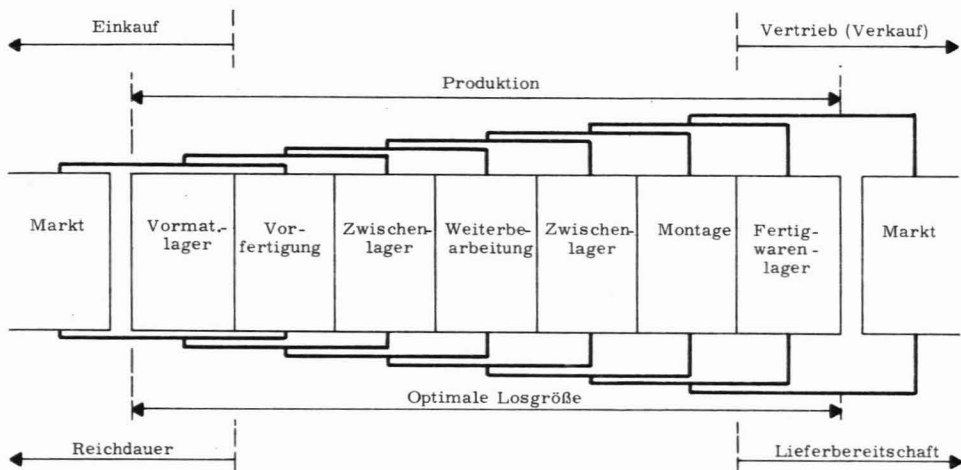


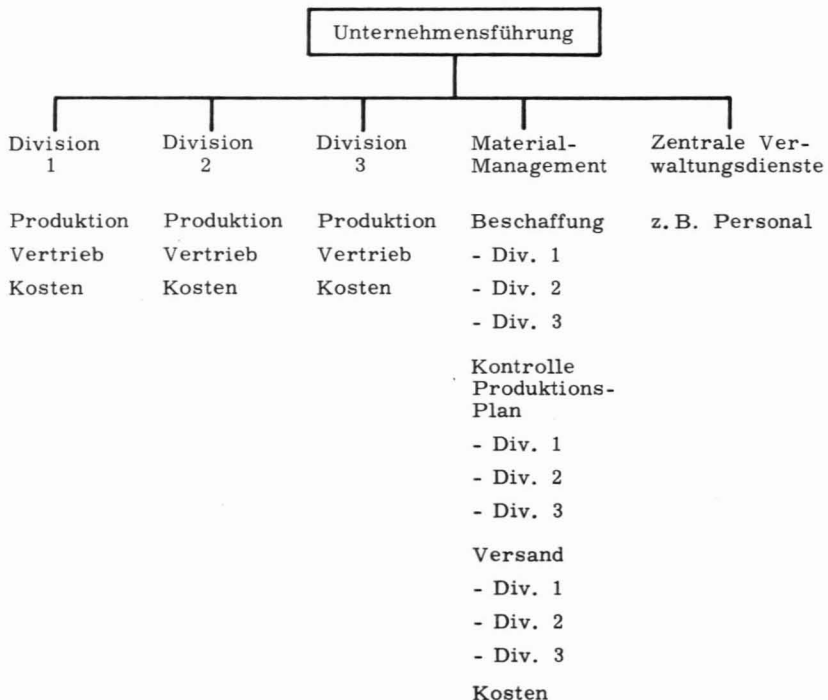
Schaubild 2: Verketzung durch Material-Management

Schaubild 2 gibt auch Antwort auf die Frage: Wie funktioniert Material-Management? Material-Management ist nämlich nur als eine interne Dienstleistungsfunktion im Unternehmen zu begreifen. Der Material-Manager muß unbedingt Führungsbefugnis haben. Die dargestellte Verketzung der Veredelungsstufen im Unternehmen und des Unternehmens mit dem Markt bedingt dies. Das Funktionieren des Material-Management ist am besten zu erreichen, wenn man innerhalb des Material-Management die Lagerung zum Zentralpunkt macht.

Wo läßt sich Material-Management anwenden? Mit Sicherheit in Produktionsbetrieben, die durch manuelle, mechanisierte oder automatisierte stufenweise Veredelung aus Rohstoffen oder anderen Vormaterialien Fertigerzeugnisse herstellen. Diese sind entweder Enderzeugnisse, die zum Verbraucher gehen - oder aber Vormaterial für eine nächste Veredelungsstufe innerhalb der Volkswirtschaft. Weiter läßt sich Material-Management mit Sicherheit auch in Handelsbetrieben anwenden, deren Ziel die reibungslose und schnellstmögliche Versorgung der Kunden durch richtige Bevorratung und schlagkräftige Güterverteilung ist. Was bringt

nun Material-Management? Hierzu ein Beispiel: Nach der Umstellung des einleitend erwähnten Unternehmens auf Material-Management konnte die Durchlaufzeit von vorher 18 Wochen (= 3maliger Umschlag pro Jahr) auf 12 Wochen (= ca. 4 maliger Umschlag pro Jahr) verkürzt werden. Bei einem Umsatz von ca 100 Mio. Mark ergab sich eine Verminderung der gebundenen Mittel - bei Annahme einer 25prozentigen Umsatzgewinnrate - von 6 Mio. Mark oder - bei 10 Prozent Zins - ein Zinsgewinn von 0,6 Mio. Mark. Hinzu kam die gesteigerte Lieferbereitschaft, die sich nur sehr schwer quantifizieren läßt. Nimmt man noch die gleichfalls gesenkten Lagerräumkosten hinzu und den dadurch geringeren Lagerräumbedarf, so sind die nicht quantifizierbaren Erfolge des Material-Management größer als die quantifizierbaren.

Material - Management
im divisional gegliederten Unternehmen



Das Material-Management erhält die Versandaufträge von der Vertriebsabteilung, sorgt für die gewählte Lieferbereitschaft, indem es die Erfüllung des Produktionsplanes kontrolliert und löst weiterhin die Rohmaterialbeschaffung durch den Einkauf aus.

Fassen wir zusammen: Material-Management ist eine Notwendigkeit, um bei hohem Rationalisierungsgrad der Unternehmen den Gewinn noch weiter zu steigern und damit die Konkurrenzfähigkeit aufrecht zu erhalten. Zur Durchführung des Material-Management bedarf es weitreichender, auf die Belange der anderen Bereiche abgestimmter Befugnisse. Material-Management kann niemals parallel zu den "klassischen" Kompetenzbereichen der Unternehmen, wie zum Beispiel Produktion, Vertrieb oder Finanzen funktionieren. Erst die divisionale Strukturierung gibt Raum für ein erfolversprechendes Material-Management.

- o - O - o -

"DER WIRTSCHAFTSINGENIEUR" steht Ihnen offen

=====

Machen Sie bitte von unserer Informationsschrift Gebrauch ! Wir erhoffen von Ihnen :

- Beiträge aus Praxis und Forschung
- Rege Beteiligung durch Diskussionsbeiträge, Leserbriefe, Kritik und Anregungen.

Bitte wenden Sie sich an die Schriftleitung. Manuskripten sollte eine Photographie des Autors (Paßbild) angeschlossen werden.

DER WIRTSCHAFTSINGENIEUR erscheint vierteljährlich.
Der Bezugspreis ist im Mitgliedsbeitrag eingeschlossen.