

Die unerkannte Ressource Materialwirtschaft

Teil 1: *Was verstehen Sie unter Materialwirtschaft?*

Autor: Maximilian Spies
Leiter Printplus AKADEMIE
Printplus AG | CH-9451 Kriesern
Telefon +41 71 7379800
m.spies@printplus.ch | www.printplus.ch



Erfolgreiche Unternehmen verstehen unter Materialwirtschaft mehr als den Einkauf und die Verwaltung des Lagers. In dieser Serie stellen wir die vielen Facetten, dieses für die Wertschöpfung eines Unternehmens wichtigen Bereiches, vor. Im ersten Teil erfolgt eine Standortbestimmung.

Wohin entwickelt sich die Materialwirtschaft?

Es ist absehbar, dass nicht mehr nur Teilschritte in Fremdarbeit gefertigt werden, sondern komplette Produkte. Die Globalisierung bringt zusätzliche Anforderungen an Produktion und Beschaffung. Die Kunden sind über Portale und Web-Shops in die Wertschöpfungskette integriert, nun sind die Lieferanten an der Reihe. Es tauchen Forderungen nach einem Supplier-Relationship-Management (SRM) auf. Die steigende Produkt- und Variantenvielfalt birgt Komplexität, Abhängigkeiten und

Risiken entlang der Lieferkette. Fragt man in den Unternehmen nach, ist schnell die Rede von weiter zunehmender Kundensensibilität bezüglich der Liefertreue und des Preises. Verstärkt kommt das Kundenbewusstsein für nachhaltige Beschaffung und Produktion.

Total Integrierte Materialwirtschaft

Der Begriff der »total integrierten Materialwirtschaft« wurde bereits vor einigen Jahren geprägt. Was versteht man unter der »total integrierten Materialwirtschaft«? Das Konzept umfasst alle material- und informationsbezogenen Funktionen, erweitert um die Aufgaben der Planung und Steuerung. Beginnend mit den marktorientierten Aufgaben des Einkaufes, über die unterschiedlichen Fertigungsstufen bis zur Warenverteilung der Fertigwaren an die Kunden und unter Umständen die Entsorgung der Waren.

Was ändert sich?

Früher war der Einkauf eine operative Funktion im Innendienst, mit geringer IT-Unterstützung. So kam es zu zahlreichen Anwendungen in Excel oder ähnlichem. Letztlich war für den Einkauf der Druckerei der Preis das zentrale Entscheidungskriterium, die Lieferantenbeziehungen eher kurzfristig ausgerichtet. In vielen Unternehmen hat hier bezüglich der Wertschöpfungs-, Prozess- und Partnerorientierung bereits ein Umdenken eingesetzt. Der Einkauf hat dort eine strategische Funktion. Die Beschaffung ist Erfolgsfaktor und Werttreiber. Der Konzentration im Unternehmen auf Kernkompetenzen folgte eine Optimierung der Prozesse und Strukturen.

Ziele der Materialwirtschaft

Zentrales Ziel ist die bedarfsgerechte Materialversorgung in mengenmäßiger, qualitativer, zeitlicher und örtlicher Hinsicht. Neben der Versorgungssicherheit sind ein hoher Servicegrad, die Qualitätssicherung mit nachhaltigen Lieferantenbeziehungen sowie die Beschaffungsflexibilität unter Einhaltung ökologischer Aspekte wichtig. Die Minimierung der Kosten der Materialbeschaffung, der Materiallagerung und der -bereitstellung bleibt ein zusätzliches Ziel.

Meine Empfehlung:

Achten Sie nicht nur auf den Einkaufspreis. Ziehen Sie die Kosten für die Bestellabwicklung, Materialfluss und Fehlmengen in der gesamten Betrachtung mit heran.

Total integrierte Materialwirtschaft					
Erweiterte Materialwirtschaft					
Integrierte Materialwirtschaft					
Beschaffung	Lagerung	Transport	Entsorgung	Produktionsplanung und Steuerung	Distribution
Einkauf					

Erfolgreiche Unternehmen praktizieren heute eine »total integrierte Materialwirtschaft«.

Die unerkannte Ressource Materialwirtschaft

Teil 2: *Wie ist Ihre Ausgangslage?*

Die Materialwirtschaft ist ein weites Feld. Die Ausgangslage ist uneinheitlich. Aus diesem Grund fassen wir im zweiten Teil der Serie zusammen was alles in die Materialwirtschaft gehört und wie Sie Ihre Ausgangslage bestimmen können.

Zunächst ein Blick auf die Prozesse. Die Beschaffung meint die Versorgung des Unternehmens mit nicht selbst erstellten Materialien oder Dienstleistungen. Soweit klar. Wie sieht es mit dem Management des Materialflusses zwischen den Partnern der Lieferkette von der Beschaffung bis zum Rückfluss aus? Ist Ihre Produktion immer optimal versorgt? Dort steht die fristgerechte Bereitstellung der Materialien im Mittelpunkt. Der Bestellabwicklungsprozess, die Lagerhaltung, die Verpackung und der Transport ist Aufgabe der Logistik.

Nicht nur Papier verwalten

Eine zentrale Artikeldatenbank für Bedruckstoffe (Bogen + Rol-

le), Betriebs- und Hilfsstoffe, Werkzeuge, Halbfabrikate und Fremdarbeiten ist die Basis. Für jeden der Artikeltyp gibt es unterschiedliche Abläufe und Beschaffungsstrategien.

Beginnen Sie mit der Analyse Ihrer Ausgangslage. Teilen Sie die Materialien in solche mit geringem Wert und Versorgungsrisiko und andere mit hohem Versorgungsrisiko und hohem Wert. Standardmaterialien sind leicht zu bekommen und haben keinen besonders hohen Wert. Für diese Materialien ist eine Bestandsoptimierung sinnvoll. Dem gegenüber stehen strategische Materialien, also Material, welches nicht einfach zu bekommen ist und einen hohen Preis hat. Hier sollten Sie den Aufbau von Wertschöpfungspartnerschaften, sprich Lieferantenbeteiligungen zur Absicherung der Beschaffungsmöglichkeiten in Erwägung ziehen. Engpassmaterial ist, wie der Name sagt, nicht immer zu bekommen. Hier ist ein Sicherheitsbestand zu empfehlen. Blei-

ben noch die sogenannten Hebelmaterialien. Material welches einen hohen Preis hat, aber einfach zu bekommen ist. Hier können Sie das Einkaufspotenzial voll ausnutzen und gezielt Preise verhandeln. Hierfür ist eine Vorschau wichtig, um mengenoptimiert zu wirtschaften.

Analyse der Strukturen

Für die Betrachtung der Beschaffungsstruktur bietet sich die ABC-Analyse an. Die ABC-Analyse hat das Ziel einer Klassifikation der Materialien nach Wert- und Mengenanteilen in Bezug auf das gesamte Beschaffungs-/Lagervolumen. A-Güter haben den höchsten Wert und den niedrigsten Mengenanteil.

Die Verbrauchsstruktur der Materialien analysiert man am besten mit der XYZ-Analyse. Deren Ziel ist die Klassifikation der Materialien nach ihrer Bedarfsvorhersagegenauigkeit. X-Artikel haben einen konstanten Verbrauch und gute Vorhersagegenauigkeit. Y-Artikel sind schwankend und

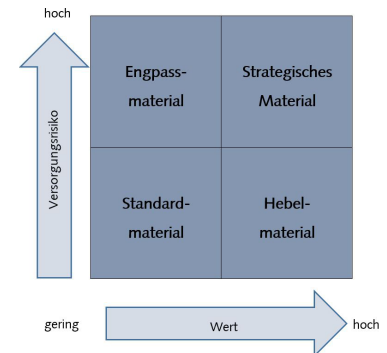
Autor: Maximilian Spies
Leiter Printplus AKADEMIE
Printplus AG | CH-9451 Kriesern
Telefon +41 71 7379800
m.spies@printplus.ch | www.printplus.ch



meist ist der Bedarf saisonal. Z-Artikel sind mit unregelmäßigem Verbrauch und schlechter Vorhersagegenauigkeit charakterisiert.

Meine Empfehlung:

Analysieren Sie den Beschaffungsmarkt gesamtheitlich und entwickeln Sie daraus eine Strategie für alle Materialien. Damit reduzieren Sie die Entscheidungsunsicherheit des Einkaufes und begrenzen das Risiko von Fehlentscheidungen.



Nach wie vor ist das von Peter Kraljic 1983 entwickelte Portfolio-Modell ein wichtiges strategisches Instrument in der Beschaffung.

Die unerkannte Ressource Materialwirtschaft

Teil 3: *Reduzieren Sie den Zeitaufwand für den Einkauf*

Autor: Maximilian Spies
 Leiter Printplus AKADEMIE
 Printplus AG | CH-9451 Kriesern
 Telefon +41 71 7379800
 m.spies@printplus.ch | www.printplus.ch



Papierlieferanten berichten, dass häufig an einem Tag unterschiedliche Personen einer Druckerei anrufen und ähnliche Bestellungen abgeben. Dies verursacht bei den Papierlieferanten einen immensen Aufwand. Papier ist in der Regel ein Hebelmaterial. Lesen Sie im dritten Teil der Serie, wie Sie von einem zentralen Einkauf profitieren können.

In kleineren Unternehmen ist der Materialeinkauf meist dezentral organisiert. Sprich jeder Sachbearbeiter bestellt sein Papier selber. Hilfs- und Betriebsstoffe bestellen die Abteilungsleiter der Produktionsabteilungen. Es gibt in diesen Unternehmen oft drei bis vier Varianten, wie für Material der Bedarf ermittelt, die Bestellung veranlasst und der Zugang gebucht wird. Eine Standardisierung, welche der Rationalisierung vorausgeht, ist mit einem solchen Konzept nur bedingt zu erreichen.

Vorteil des zentralen Materialeinkaufes

Der zentrale Materialeinkauf hat den Vorteil, dass Sie mittels der Zusammenfassung von Artikeln über alle Aufträge hinweg den Überblick behalten. Es steht der Bedarf je Artikel und nicht je Auftrag im Vordergrund. Sie können durch höhere Volumen der Bestellung in der Regel bessere Preise erzielen. Häufig stecken in den Kalkulationen Papiere gleicher Qualität von unterschiedlichen Lieferanten. Sind Ersatzartikel erlaubt, dann bietet der zentrale Einkauf die Möglichkeit, diese Bedarfe zu vereinheitlichen. Durch ein höheres Bestellvolumen bei einem Lieferanten können Sie so ebenfalls einen besseren Preis erzielen. Eine weitere betriebswirtschaftliche Anforderung, welche durch einen zentralen Materialeinkauf aus Erfahrung besser erledigt werden kann, ist die Reduktion von Restmengen im Lager.

Wollen Sie eine Absenkung des Zeitbedarfes für den Prozess des Materialeinkaufes erreichen, sollte diese Aufgabe von einer zentralen Stelle erledigt werden. Schon dass nicht jeder Mitarbeiter die Reservationen prüfen muss, verringert den Zeitaufwand. Mit Hilfe von zeitlichen Bestellraster können die Bestellvorschläge organisiert, die Bestellungen ausgelöst und die Dokumente zentral aufbereitet werden.

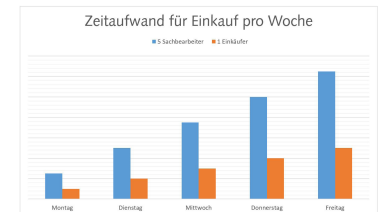
Der zeitliche Aufwand für die Bestellung von fünf oder 20 Artikeln ist fast identisch. Kommt es zu Änderungen, ist die Organisation mit einem zentralen Einkauf deutlich schlanker. Allerdings können Sie die Synergien nur erreichen, wenn Sie den Prozess artikelbezogen, über alle Aufträge hinweg betrachten.

Niemand will dem Sachbearbeiter die Kompetenz der Papierauswahl für sein Produkt nehmen.

Den besten Preis bekommen jedoch Unternehmen, bei denen nicht vier Personen an einem Tag viermal 50.000 Bogen bei drei Lieferanten nachfragen, sondern die Unternehmen, die einmal über 200.000 Bogen verhandeln.

Meine Empfehlung

Die Materialwirtschaft beginnt bereits im Verkauf! Kennt das Verkaufsteam die Beschaffungsstrategie und hat Informationen über Wert und Versorgungsrisiko von Materialien, dann kann bereits im Gespräch mit dem Kunden auf eine effiziente Beschaffung hin gearbeitet werden.



Die unerkannte Ressource Materialwirtschaft

Teil 4: *Rollen und Aufgaben*

Supply Chain Management nennt man die zielorientierte Gestaltung der Liefer-Empfangs-Beziehungen zwischen den Partnern der Lieferkette eines Unternehmens mit dem Ziel den Informations- und Materialfluss zwischen den internen und externen Lieferanten und seinen produzierenden Bereichen zu optimieren. Lernen Sie im vierten Teil der Serie die Rollen im Unternehmen kennen, damit Sie die Aufgaben richtig verteilen.

Wer den Informations- und Materialfluss zwischen den internen und externen Lieferanten und seinen produzierenden Bereichen optimieren möchte, muss die einzelnen Rollen identifizieren. Mit der Aussage: „Das machen die Sachbearbeiter“ können wir uns nicht zufrieden geben, wollen wir den Prozess effizienter gestalten.

Die Kalkulation ermittelt die Mengen

Den Soll-Bedarf ermitteln wir über die Kalkulation. Unabhängig ob Papier, Hilfs- und Betriebsstoffe oder auch Fremdarbeiten, sämtliche Artikel die wir für die Fertigung eines Produktes benö-

tigen und auch in der Materialwirtschaft verwalten, geben wir über die Produktionsvorgaben an die Produktionsplanung weiter.

Die Produktionsplanung plant die Bereitstellung

Die Mengen kennen wir also aufgrund der Kalkulation. Im Rahmen der vier wichtigsten Ecktermine: »Daten verfügbar«, »Proof an Kunden«, »Druckfreigabe« und »Lieferung« legen wir in der Produktionsplanung fest, zu welcher Zeit wir etwas bereitstellen müssen, damit die Produktion ohne Unterbrechung läuft.

Der zentrale Einkäufer klärt die Verfügbarkeit

Mit den Angaben der Kalkulation und der Produktionsplanung arbeiten wir nun die »offenen Aufträge« ab. Zunächst steht da der offene Materialbedarf. Das IT-System weiss was an Lager liegt und was wir noch zur Produktion benötigen. Auf dieser Basis lassen sich Bestellvorschläge erstellen und daraus die Bestellung aufbereiten.

Der Lagerist dokumentiert den Zugang

Gleichgültig ob auftragsbezogene Bestellung oder neutraler Zu-

gang, wir erwarten die Lieferungen und dokumentieren den Zugang in das Lager. Wir arbeiten die offenen Lieferungen ab. Das System unterstützt uns während des gesamten Prozesses der Bedarfsermittlung, des Einkaufes und des Zuganges.

Prozesse definieren

Sehen wir uns beispielhaft den Prozess »Materialbestellung generieren« an. Wir gehen davon aus, dass Sie den Zuschlag für einen Auftrag erhalten haben. Sie stellen fest, dass das Material kurzfristig zu beschaffen ist. Sie geben den Auftrag für die Produktion frei und melden den Materialbedarf mit allen wichtigen Terminen im zentralen Einkauf und der Produktionsplanung an. Die Produktionsplanung termi-

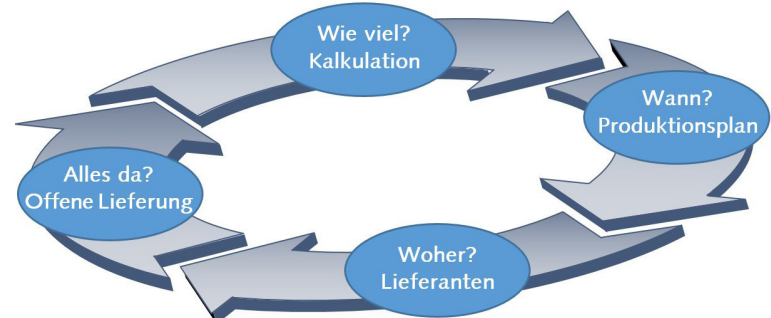
Autor: Maximilian Spies
Leiter Printplus AKADEMIE
Printplus AG | CH-9451 Kriesern
Telefon +41 71 7379800
m.spies@printplus.ch | www.printplus.ch



niert den Auftrag. Der Materialeinkauf kennt nun den Materialbedarf samt Termin für die Bereitstellung. Unter Umständen weichen die Bedarfsmenge und die Bereitstellungsmenge voneinander ab (zum Beispiel aufgrund von Erfahrungswerten). In so einem Fall kann der Einkäufer die Bereitstellungsmenge ändern und Bestellungen versenden. Der nächste Prozess ist der »Eingang der Lieferung«.

Meine Empfehlung

Identifizieren Sie die Rollen und deren Aufgaben. Definieren Sie dann die Prozesse im Unternehmen mittels eines Flussdiagramms. Auf diese Weise lassen sich Mängel schnell aufdecken und eliminieren..



Die unerkannte Ressource Materialwirtschaft

Teil 5: *Tägliche Aufgaben in der Materialwirtschaft*

Autor: Maximilian Spies
Leiter Printplus AKADEMIE
Printplus AG | CH-9451 Kriesern
Telefon +41 71 7379800
m.spies@printplus.ch | www.printplus.ch



In der Materialwirtschaft gibt es den Lagerbestand, die Reservierungen sowie den Fertigungs-, Bestell-, Sicherheits- und Meldebestand. Jeder dieser Bestände hat im Tagesgeschäft seinen eigenen Prozess. Im fünften Teil grenzen wir die Begriffe ab und zeigen ein Beispiel mit besonderer Anforderung.

Der Lagerbestand ist die aktuell verfügbare Menge eines Artikels am Lager. Reservierte Materialien sind in der Regel für bereits disponierte Fertigungsaufträge vorgesehen. Die reservierten Mengen resultieren aus einem Bedarf und können Teil des Lagerbestandes sein. Arbeiten Sie mit Lieferzeiten und Bereitstellungsterminen, damit die Versorgung problemlos läuft.

Besonders transparent sollte der Fertigungsbestand sein. Dies funktioniert nur wenn die Entnahme aus dem Lager kontrolliert abläuft. Die Rückgabe nicht benötigter Mengen an das Lager müssen Sie ebenfalls zeitnah dokumentieren. Der Bestellbestand weist das Material aus, welches bestellt, aber noch nicht eingetroffen ist. In Unternehmen in denen täglich meh-

rere Personen telefonisch bestellen und die Sachbearbeiter die Bestätigung der Bestellung per Fax oder E-Mail bekommen, kann es schnell zu einer unübersichtlichen Zettelwirtschaft kommen. Die gute alte »eiserne Reserve« ist der heutige Sicherheitsbestand. Die Menge an Material, welches immer zur Verfügung stehen muss. Haben Sie »Hamster« in der Belegschaft? Dann achten Sie darauf, dass diese aus lauter Sorge den Sicherheitsbestand nicht zu hoch werden lassen. Das gilt weniger für die Bedruckstoffe und mehr für die Hilfs- und Betriebsstoffe.

Der Meldebestand ist eine abstrakte Zahl, bei deren Unterschreiten ein Bedarf entsteht. Es gibt Unternehmen die organisieren meldepflichtige Artikel mit einer einfachen Kanban-Lösung.

Führen Sie im Lager zahlreiche Halbfabrikate mit einem Sicherheits- oder Meldebestand, dann können Sie auf eine IT-Unterstützung kaum verzichten.

Braucht neben dem Einkäufer und Lageristen auch der Verkauf und der Innendienst eine Auskunft über die unterschiedlichen Be-

stände, dann kommen Sie an konsequenten Zu- und Abgangsbuchungen nicht vorbei. Es ist unmöglich die Vielzahl der handgeschriebenen Listen in Echtzeit aktuell zu halten.

Einrichten mit anderen Bedruckstoffen

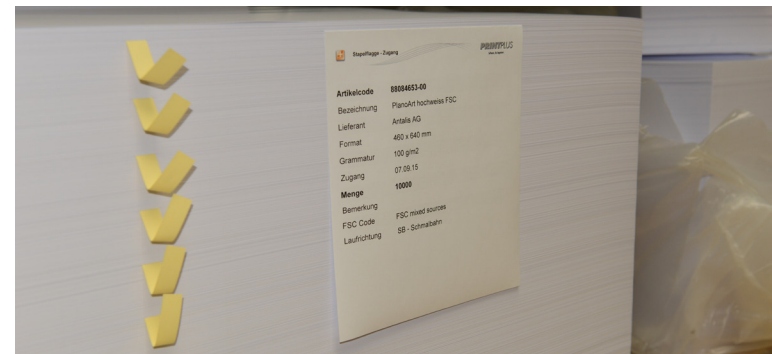
Zusätzliche Anforderungen haben Unternehmen, die teure Materialien bedrucken. Die Entnahme und Rückgabe muss lückenlos dokumentiert sein und für das Einrichten wird ein günstigerer Bedruckstoff verwendet.

Der Innendienst definiert die Menge, welche für das Einrichten vorgesehen ist und ordnet ein günstigeres Material zu. Damit Lagerist und Fertigung klarkommen,

muss die Information über die »geteilte« Menge hin zum Lager und zur Fertigung sichergestellt sein. Dies erreichen Sie am besten über die elektronische Lauftasche und automatisiert erzeugte Palettenzettel für Lager und Drucksaal.

Meine Empfehlung

Ohne IT-Unterstützung ist eine Transparenz im Tagesgeschäft kaum zu erreichen. Forschen Sie in Ihrem Unternehmen nach Insellösungen und Zettelwirtschaft. Klären Sie mit Ihrem Softwareanbieter, ob sich der Prozess auch in der IT-Lösung abbilden lässt und treffen Sie dann eine Entscheidung.



Palettenzettel sorgen für Ordnung im Lager und Drucksaal

Die unerkannte Ressource Materialwirtschaft

Teil 6: *Kostendruck macht erfinderisch*

Autor: Maximilian Spies
 Leiter Printplus AKADEMIE
 Printplus AG | CH-9451 Kriessern
 Telefon +41 71 7379800
 m.spies@printplus.ch | www.printplus.ch



Druckereien und Verlage stehen unter Kostendruck. Ein Weg der Verlage ist das Papier durch die eigene Herstellungsabteilung einkaufen zu lassen und den Schlüssellieferanten zur Verfügung zu stellen. Druckereien in der Schweiz praktizieren erfolgreich Papermanagement und haben dadurch weniger Lager und mehr Produktionsfläche. Im sechsten Teil erfahren Sie, welche Vorteile die beiden Konzepte mit sich bringen.

Immer häufiger kommt es vor, dass vor allem Verlagskunden das Papier oder andere Materialien nicht über die Druckerei einkaufen, sondern selbst mit den Lieferanten verhandeln. Dabei gibt es sowohl die Variante, dass der Kunde die Logistik selbst organisiert und das Papier dann in der Druckerei anliefern, als auch den Weg, dass der Verlag den Preis für ein Kontingent verhandelt und die Druckerei von diesem Kontingent die erforderlichen Mengen abruft.

Wichtig sind zwei Aspekte. Erstens müssen Sie sich über Ihre Materialgemeinkosten Gedanken machen. Wie berechnen Sie diese Kosten? Zweitens über das Versicherungsvolumen in Ihrem Lager. Auch wenn das Papier keinen Wert für die Druckerei darstellt, so muss es doch im Schadensfall versichert sein. Der Vorteil ist die Verzahnung mit dem Verlag. Es erhöht sich die Kundenbindung und Sie müssen für das Material nicht in Vorleistung gehen.

Druckerei ohne Lager

In Hamburg (Bahrenfeld) direkt an der Autobahn und 9 km von der City entfernt kostet der Quadratmeter hochwertige Produktionsfläche 5,50 €/m² Miete. Für Produktions-, Büro- und Lagerfläche am Verkehrsknotenpunkt Buchs, etwa 64 km von Sankt Gallen entfernt, sind 75 CHF/m² fällig (Quelle: Immowelt).

Nach Aussage der Papiergroßhändler in der Schweiz können 95% der Sorten am Tag der Bestellung, spätestens am Folgetag geliefert werden. Die Situation macht klar, warum die Unternehmer in der Schweiz sich eine Druckerei ohne Lager vorstellen können.

Papermanagement

Im Prinzip ist das Konzept sehr einfach. Die Druckerei verhandelt mit ein bis zwei Key-Lieferanten Preise für die gängigsten Papiersorten. Die Papierlieferanten stellen der Druckerei eine digitale Papierpreisliste zur Verfügung. Gemäß Bedarf erzeugt die Druckerei individuell abgestimmte, auftragsbezogene Bestellungen im XML-Format. Der Lieferant importiert

die Order mit allen Informationen. Es erfolgt die Lieferung mit bereits auf den Kunden und die Produktion abgestimmten Palettenzetteln. Bleibt ein Rest, weil die Ist-Menge geringer als die Soll-Menge ist, dann erfolgt sogar die Rücknahme unverbrauchter Mengen.

Meine Empfehlung

Papermanagement eignet sich vielleicht nicht für 100% aller Bedarfe. Jedoch stelle ich bei Unternehmen immer wieder fest, dass für 60 bis 80% der Aufträge Standardpapiere verwendet werden. Bei dieser Quote lohnt es sich auf alle Fälle das Konzept einmal durchzurechnen. Das Papermanagement funktioniert beweisen die Unternehmen in der Schweiz täglich.



Papermanagement kann Lagerfläche für produktive Fläche freimachen

Die unerkannte Ressource Materialwirtschaft

Teil 7: *IT-Systeme sichern die Abläufe*

Bislang haben wir Ihnen den grundsätzlichen Vorteil der Materialwirtschaft vorgestellt. Teilweise mit dem Hinweis, dass zur Absicherung der Prozesse eine IT-Unterstützung erforderlich ist. Im siebten Teil erläutern wir einige der notwendigen Werkzeuge.

Die unternehmensweite Planung der Ressourcen ist die Aufgabe der Branchensoftware. Die Systeme umfassen eine Vielzahl von kommunizierender Anwendungen. Häufig erfolgt die Aufteilung in Module, die sich je nach Bedarf kombinieren lassen.

Wir haben in dieser Serie öfters von Prozessengespöchen, welche die betrieblichen Abläufe beschreiben. In den Abläufen gibt es unterschiedliche Aktionen. Aktion eines Ablaufes kann beispielsweise die Speicherung des Dokumentes in einem Dokumentenmanagementsystem oder die Meldung überfälliger Arbeiten an

die Sachbearbeitung sein. Die Software muss hier eine sichere Unterstützung anbieten.

Das Supplier-Relationship-Management (SRM) System für Lieferantenbeziehungen haben wir bereits im ersten Teil der Serie erwähnt. Prinzipiell ist es dem Customer-Relationship-Management (CRM) System für Kundenbeziehungen sehr nahe, unterscheidet sich aber in einigen wesentlichen Funktionen. Es geht um die zentrale Verwaltung der Bezugsquellen und Einkaufsdaten, wie z. B. Angaben über lieferbare Produkte, mögliche Risiken, Konditionen, Lieferantenkriterien oder Qualitätsmanagement.

Dokumentenmanagement bezeichnet die datenbankgestützte Verwaltung elektronischer Dokumente. Dabei ist auch die Verwaltung digitalisierter, ursprünglich papiergebundener Schriftstücke in elektronischen Systemen gemeint. Erhöht sich die Fall-

zahl der Aufträge, beispielsweise durch das erfolgreiche Engagement im Internet, erhöhen sich auch die Kosten für Abläufe, Papier, Drucker und Porto. Durch die staatlichen Bemühungen im Bereich der E-Rechnung bekommt dieses Thema zusätzliche Aktualität.

Webshops haben, begleitet durch Online-Marketing, in unserer Branche erfolgreich Einzug gehalten. Die Vernetzung von Kunden, Druckerei und Lieferanten ist die Nagelprobe für die IT. Ist der Webshop direkt in die Branchensoftware integriert, dann entfallen aufwändige Schnittstellen. Viele Unternehmen haben den Vertrieb und Verkauf von Drucksorten bereits weiterentwickelt. Mass-Customization und Fulfillment sind hier Wirklichkeit. In der Umsetzung bedeutet das ein oder mehrere Lager mit tausenden Plätzen für Paletten und andere Lagerhilfsmittel.

Autor: Maximilian Spies
Leiter Printplus AKADEMIE

Printplus AG | CH-9451 Kriessern

Telefon +41 71 7379800

m.spies@printplus.ch | www.printplus.ch



Der Herausforderung solcher Lager ist nur gewachsen, wer intelligente Scanner-Systeme zum Einsatz bringt.

Meine Empfehlung

Für die Auswahl einer Software sollten Sie die Anforderungen überlegt haben, ohne an den bestehenden Abläufen bedingungslos festzuhalten. Meist entfallen mit dem Einsatz von Software bisherige »analoge« Schritte. Das ist auch gut so, denn schliesslich soll sich die Effizienz erhöhen.



Die unerkannte Ressource Materialwirtschaft

Teil 8: *Materialwirtschaft ist Grundlage für E-Business*

Autor: Maximilian Spies

Leiter Printplus AKADEMIE

Printplus AG | CH-9451 Krieslern

Telefon +41 71 7379800

m.spies@printplus.ch | www.printplus.ch



Unternehmen mit einer funktionierenden Materialwirtschaft tun sich mit dem E-Business leichter. Das ist einfach zu erklären, da die Ziele ähnlich sind. Es geht um ressourcenschonende Koordination von Geschäfts-, Kommunikations- und Transaktionsprozessen auf Markt- und Unternehmensebene. Im achten Teil der Serie sprechen wir über die Grundlagen für ein erfolgreiches E-Business Konzept.

Schon immer lagerten Kunden fertige und halbfertige Fabrikate bei Druckereien ein. Während das die einen Unternehmen eher als Belastung empfanden, haben andere mit der Dienstleistung gute Geschäfte gemacht. Die Abrufe durch die Kunden kamen per Telefon, Fax oder E-Mail in die Sachbearbeitung. Die Bestellung wurde kommissioniert, die Menge abgebucht. Die Lieferung mit Lieferschein und Rechnung versandfertig gemacht und das Ganze auf den Weg gebracht.

Eigentlich ist es nur logisch, dass die auf dem Gebiet versierten Unternehmen schnell den Nutzen eines 24 Stunden und sieben Tage verfügbaren Bestelleingangs via Internet erkannt haben. Bereits vor rund 15 Jahren sind diese »kundenbindenden« B2B-Lösungen installiert worden. »Unsere Kunden können Ihre Auftragsdaten rund um die Uhr einsehen, Bestellungen aufgeben oder Waren vom Lager versenden. Damit bieten wir unseren Kunden 100% Transparenz und Kontrolle«, so beschreibt der Druckereibesitzer Matthias Schmid von der Schmid-Fehr AG aus Goldach (CH) den Nutzen. Entscheidend für den Erfolg eines 24/7-Konzeptes ist die Belastbarkeit der Prozesse. Damit beispielsweise die Darstellung des aktuellen Bestandes im Web möglich ist, müssen im Lager die Buchungen konsequent erfolgen und es muss eine Schnittstelle von dem System für die Materialwirtschaft in die Branchen-

software geben. Besser noch es handelt sich um eine integrierte Lösung mit Druckerei-Portal, Auftragsverwaltung und Materialwirtschaft.

Viele der B2B-Lösungen sind zusammen mit den Angeboten anderer Zulieferer in einem Intra- oder Extranet kombiniert. Sie müssen also bei der Auswahl eines Druckerei-Portals darauf achten, ob die Lösung den gängigen Standards entspricht. Orientierung bieten die Empfehlungen des World Wide Web Consortium (kurz W3C). Die Auftragsverwaltung sollte in der Lage sein, die importierten Aufträge möglichst automatisiert abzuwickeln. Da die meisten Druckereien keine eigenen Profiten-

ter für die Web-Aufträge haben, entsteht ein hybrider Auftragszugang. Die Bestellungen kommen per Web, aber nach wie vor auch per Aussendienst oder direkt per Telefon und E-Mail in die Sachbearbeitung. Dies macht klar, dass der Informationsaustausch mit dem Lager in Echtzeit erfolgen muss.

Meine Empfehlung

Für erfolgreiches E-Business benötigen Sie Know-how in der Verwaltung des physischen Lagers und in der IT. Sie müssen zusammen mit Ihrem Kunden und Ihrem Software Anbieter das Konzept erarbeiten. Sorgen Sie im ersten Schritt für ein funktionierendes Lager.



E-Business bedingt eine ganze Reihe von Schnittstellen

Die unerkannte Ressource Materialwirtschaft

Teil 9: *Wer kümmert sich um die Eingangsrechnungen?*

Autor: Maximilian Spies
 Leiter Printplus AKADEMIE
 Printplus AG | CH-9451 Kriessern
 Telefon +41 71 7379800
m.spies@printplus.ch | www.printplus.ch



Irgendwann kommen zu den Bestellungen die Rechnungen ins Haus, dabei ist einiges zu beachten. Wichtig sind die Parameter der Bestellung und die Form der Rechnung. Im neunten Teil schauen wir uns den Ablauf mit Eingangsrechnungen an und worauf im Hinblick auf den Vorsteuerabzug zu achten ist.

Im dritten Teil dieser Serie haben wir die Vorteile eines zentralen Einkaufes beschrieben. Diese Vorteile wirken bis zur Eingangskontrolle der Waren und der Rechnungen. Der Prozess ist relativ klar. Nach dem Eingang und der Zugangsbuchung der Lieferung kommt irgendwann die Rechnung.

Eingangsrechnungen sollten im Lager kontrolliert werden, da hier Kenntnis über Mengen und Zustand der gelieferten Waren herrscht. Wurden mit der Zugangsbuchung auch Lieferantenkriterien erfasst, kann hier der Abgleich stattfinden. Übliche Liefe-

rantenkriterien sind Liefertermin, Preis und Menge. Darüber hinaus haben Unternehmen mit einem Qualitätsmanagement weitere Kriterien, wie Verpackung, Beschädigungen oder Lagerhilfsmittel definiert.

Ist die Rechnung im Haus, dann werden die Rechnungsdaten mit den Bestelldaten verglichen. Ob die Buchung direkt in der Materialwirtschaft erfolgt, hängt von der eingesetzten IT-Lösung ab. Häufig haben die Softwarepakete eine Kreditorenschnittstelle und können die Informationen direkt über einen Export an die Finanzbuchhaltung übergeben.

Ist dies der Fall, dann sollten Sie die Mitarbeiter mit den Bedingungen für einen Vorsteuerabzug vertraut machen. Bei der Vorsteuererstattung sind die Finanzämter sehr streng. Nur wenn wirklich alle Voraussetzungen erfüllt sind, kommt es zur Erstattung von Vorsteuern und damit zu einer Verringerung der Zahllast.

In der Praxis kommt es immer wieder vor, dass das Finanzamt den Vorsteuerabzug verweigert, weil bestimmte Rechnungsangaben fehlen, nicht korrekt oder zu »schwammig« formuliert sind. Die häufigsten Fehlerquellen, die zum Verlust des Vorsteuerabzuges führen können sind: Steuernummer fehlt oder ist falsch, Leistungsbeschreibung nicht eindeutig, Steuerbetrag nicht extra ausgewiesen oder nicht mehr lesbare Belege.

Bei einer Umsatzsteuerprüfung geht der Prüfer des Finanzamtes die einzelnen Rechnungsinhalte durch und prüft, ob diese erfüllt sind oder nicht. Die gleiche Prü-

fung sollte bereits bei Eingang einer Rechnung erfolgen – und in jedem Fall bevor Sie die Rechnung bezahlen. In der Praxis hat sich die Rechnungsprüfung nach dem »Vier-Augen-Prinzip« bewährt.

Meine Empfehlung

Lassen Sie alle Eingangsrechnungen von zwei Personen im Unternehmen auf ihre Voraussetzungen für den Vorsteuerabzug prüfen. Nur wenn beide Mitarbeiter zustimmen, ist die Rechnung freigegeben. Hat eine Person Bedenken, sollte zur Sicherstellung des Vorsteuerabzuges eine berichtigte Rechnung vom Rechnungsaussteller angefordert werden.



Zwei Personen sollten die Kreditorenbelege kontrollieren.

Die unerkannte Ressource Materialwirtschaft

Teil 10: *Vorteile der permanenten Inventur*

Sie sind verpflichtet, sämtliche Vermögensgegenstände und Schulden mittels Inventur festzustellen. Der Gesetzgeber schreibt kein bestimmtes Verfahren vor. Allerdings muss die gewählte Methode den Grundsätzen ordnungsmäßiger Buchführung entsprechen. Im zehnten Teil der Serie schauen wir uns die gängigen Inventurverfahren an.

Um eine Bewertung des Lagers durchführen zu können, müssen die Bestände durch Zählen, Wiegen oder auch durch Schätzen nach Art und Menge aufgenommen werden (körperliche Bestandsaufnahme).

Stichtagsinventur

Bei der Stichtagsinventur nehmen Sie das Vorratsvermögen am Bilanzstichtag auf. Die Aufstellung erfolgt in der Regel innerhalb von zehn Tagen vor oder nach dem Bilanzstichtag. Bestandsverände-

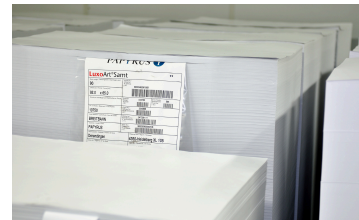
rungen zwischen Aufnahmezeit und Bilanzstichtag sind mengen- und wertmäßig auf den Bilanzstichtag fortzuschreiben beziehungsweise zurückzurechnen. Unterliegen die Bestände keinen starken Preisschwankungen, dann ist eine zeitlich verlagerte Stichtagsinventur zulässig. Dabei wird die körperliche Bestandsaufnahme ganz oder teilweise an einem Tag entweder innerhalb der ersten zwei Monate nach dem Bilanzstichtag (nachverlagerte Stichtagsinventur) oder während der letzten drei Monate vor dem Bilanzstichtag (vorverlagerte Stichtagsinventur) durchgeführt. Mit der Stichtagsinventur ist häufig eine Störung des Betriebsablaufes verbunden, da in kurzer Zeit ein hoher Aufwand entsteht.

Permanente Inventur

Bei der permanenten Inventur werden Art und Menge des Be-

standes der Lagerbuchführung entnommen und somit buchmäßig festgestellt. Bei Anwendung dieser Methode müssen folgende Voraussetzungen erfüllt sein: Alle Bestände mit deren Zu- und Abgängen müssen einzeln nach Tag, Art und Menge eingetragen und durch Belege nachgewiesen werden.

Einmal im Geschäftsjahr ist durch eine körperliche Bestandsaufnahme festzustellen, ob der in den Lagerbüchern dargestellte Bestand auch wirklich vorhanden



Art und Menge des Lagerbestandes sollten Sie kennen.

Autor: Maximilian Spies
Leiter Printplus AKADEMIE
Printplus AG | CH-9451 Kriessern
Telefon +41 71 7379800
m.spies@printplus.ch | www.printplus.ch



ist. Differenzen zwischen dem Buchbestand und dem tatsächlichen Bestand, sind in der Lagerbuchführung nach dem Ergebnis der körperlichen Inventur zu berichtigen.

Über die Ergebnisse der verschiedenen Teilinventuren sind Aufzeichnungen unter Angabe des Aufnahmezeitpunktes und der aufnehmenden Personen anzufertigen, die zehn Jahre lang aufbewahrt werden müssen.

Meine Empfehlung

In Unternehmen mit umfangreichen Lagern hat sich die permanente Inventur durchgesetzt, da Sie den Zeitpunkt für die körperliche Bestandsaufnahme frei wählen können. Durch die Arbeitsverteilung lassen sich Inventurdifferenzen schneller aufdecken und eine aktuelle Aussage über den Wert des Lagers ist möglich.

Die unerkannte Ressource Materialwirtschaft

Teil 11: *Aussagen der Statistik*

Autor: Maximilian Spies

Leiter Printplus AKADEMIE

Printplus AG | CH-9451 Kriessern

Telefon +41 71 7379800

m.spies@printplus.ch | www.printplus.ch



Die Bewertung der Inventurposten erfolgt auf Grundlage der Anschaffungskosten für erworbene Güter oder Herstellungskosten für selbst produzierte Güter. Es gibt verschiedene Bewertungsmethoden. Im vorletzten Teil der Serie geht es um die Aussagen, die Sie aus der Inventurstatistik ablesen können.

Die Bewertungsmaßstäbe sind zwar im HGB § 255 geregelt aber in der Praxis nicht immer so ganz einfach anzuwenden, da die allgemeine Marktsituation zum Bilanzstichtag berücksichtigt werden kann.

Mögliche Situationen

Sie haben Artikel mit oder ohne Bestand. Für die Vorkalkulation, mit deren Hilfe Sie die Soll-Mengen ermitteln, verwenden Sie Staffelpreise oder individuelle Einkaufskonditionen. Der Auftrag ist erteilt, nun erfolgt

die Materialbestellung mit dem Preis für die Charge. Nach der Zugangsbuchung ist der Artikel im Lager. Trifft die Rechnung ein, kennen Sie den Chargenwert. Hatten Sie noch Material am Lager und diesen Bestand mit der Bestellung lediglich ergänzt, dann erfolgt die Bewertung mit dem durchschnittlichen Einkaufspreis. Die Mengen und Leistungen stellen Sie mit der BDE fest und in der Nachkalkulation dar. Liefern Sie alle produzierten Güter aus, erfolgt die Zuordnung des Wertes zum Kostenträger. Kommen Teile der produzierten Güter ans Lager, dann ist der Einstandspreis Teil der Herstellkosten. Diese müssen Sie kennen, auch wenn der Kunde die Herstellkosten bezahlt, da das Lager versichert sein muss.

Materialwert und -umschlag

Ist der Wert des durchschnittlichen

Einkaufspreises höher als im Vorjahr, weist das auf einen erhöhten Lagerbestand hin.

Beim Niederstwert wird immer der letzte Einkaufspreis für die Bewertung herangezogen, falls dieser niedriger ist als der durchschnittliche Einkaufspreis. Steigt der Niederstwert, bedeutet das, die Preise haben sich erhöht und Sie müssen den Verkauf entsprechend informieren.

Steigt die Umschlagsbewertung nach Lagerdauer, dann haben Sie mehr Ladenhüter am Lager. Sie sollten die Mitarbeiter anhalten, den Kunden diese Materialien anzubieten.

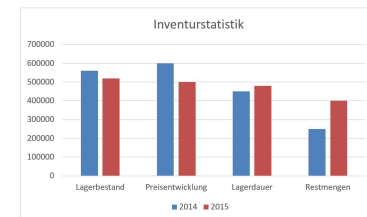
Hilfs- und Betriebsstoffe werden meist ohne Lagerbewegung geführt. Dass Artikel ohne Lagerbewegung reduziert wurden, können Sie aus der Entwicklung der Umschlagsbewertung nach letzter Bewegung schliessen. Prüfen Sie ob die Bestände für eine

störungsfreie Produktion ausreichend sind.

Steigt die Umschlagshäufigkeit, werden Materialien schneller umgeschlagen und liegen weniger am Lager. Das ist grundsätzlich gut, allerdings sollten Sie die Versorgung mit diesen Materialien sicherstellen.

Meine Empfehlung

Mit geeigneten Controlling-Werkzeugen erreichen Sie Transparenz und Sicherheit über den Wert und den Umschlag der Materialien.



Die Inventurstatistik macht die Entwicklung der Artikel deutlich.