



AWF-Aktuell

Ausgabe 3 / 2009



Arbeitsgemeinschaften
für Vitale Unternehmensentwicklung e.V.
An der Pforte 23a
64521 Groß-Gerau
Tel: 0 61 52 - 18 77 0
Fax: 0 61 52 - 18 77 18
eMail: Info@awf.de
www.awf.de

Unsere AWF-Aktuell 03 reagiert auf die wirtschaftlich schwierige Lage, in der sich viele Unternehmen befinden. Liquidität sichern und steigern ist zu einer überlebenswichtigen Aufgabe geworden. Sei es durch konsequente und kurzfristige Bestandsoptimierung, einer ganzheitlichen Produktionsplanungsstrategie oder kurzfristig greifende Maßnahmen, um Liquidität zu gewinnen. Der Kernaufsatz in dieser Ausgabe gibt eine Reihe von Tipps, wie Sie Ihr Liquiditätsziel erreichen können. Nicht nur das Finanzmanagement ist gefordert, sondern auch das Produktivitätsmanagement. Denn viele Aktivitäten sind eng gebunden an den Lean-Gedanken. Nur wenn das Thema als gemeinsame Aufgabe verstanden wird, zeigen sich die gewünschten Erfolge!

Liquiditätssicherung - Hebel zur Sicherung und Steigerung der Liquidität

Der folgende Beitrag ist uns bei Recherchen im Internet aufgefallen. Da wir ihn für sehr interessant und wichtig in der momentanen Zeit halten veröffentlichen wir ihn, nur leicht überarbeitet. Unter der Adresse www.krisenmanagement-abc.de finden Sie das Original.

Die finanziellen Reserven eines Unternehmens gleichen einem Wasserreservoir mit ständig geöffneten Zu- und Abflussrohren. Der aktuelle Pegelstand wird immer von der bisherigen Reserve sowie von der Relation zwischen abfließenden und hereinströmenden Wasser bestimmt. Die Höhe von Zu- und Abflussmenge bilden deshalb die beiden einzigen Einflussgrößen auf den zukünftigen Vorrat an finanziellen Mitteln des Unternehmens. Der Mittelzufluss kann durch die Veränderung der Strömungsgeschwindigkeit gesteigert werden. In der Praxis bedeutet dies, die Zeit zwischen Anspruch (Leistungserbringung oder Kreditzusage) und Zahlung zu verkürzen. Parallel dazu muss die absolute Menge erhöht werden. Dies kann durch Erlössteigerungen, den Verkauf von Vermögenswerten und die direkte Zuführung von Kapital erfolgen. Auf der Abflusseite gilt es, alle nicht betriebsnotwendigen neuen Verpflichtungen zu stoppen, um neue Löcher im Wassertank zu vermeiden. Weiterhin ist die abfließende Menge durch gezielte Maßnahmen im Zahlungsverhalten und/oder spezielle Vereinbarungen zu reduzieren. *Die nachhaltigste Maßnahme allerdings ist die strikte und konsequente Senkung der Kosten.* Denn solche Einsparungen reduzieren dauerhaft den Mittelabfluss und erhöhen gleichzeitig den Ertrag des Unternehmens.

Das Zusammenspiel von Liquiditätsreserve sowie den Zu- und Abflüssen spiegelt der Finanzplan wieder. Der Finanzplan muss in Krisenzeiten wöchentlich überarbeitet werden. Schätzen Sie die finanziellen Auswirkungen aller geplanten Maßnahmen und nehmen Sie diese in den Finanzplan auf. Prüfen Sie in der nächsten Woche den Plan auf Abweichungen. Gehen Sie diesen nach, ergründen die Ursachen und erstellen auf der Basis der neuen Daten einen verfeinerten Plan. Sie werden dabei feststellen, dass viele Entscheidungen sich erst wesentlich später in den finanziellen Transaktionen widerspiegeln und zu diesem Zeitpunkt nicht mehr umkehrbar sind. Deshalb genießt die Überprüfung und Reduzierung neuer finanzieller Bindungen Priorität vor der Optimierung der Mittelzu- und Abflüsse. Die Liquiditätssicherung (Liquiditätserhaltung) ist eine *Daueraufgabe*, absolute Bedingung für die Sicherung der Unternehmensexistenz und Kernaufgabe des Finanzmanagements. Hierzu sind eine Fülle von Aktivitäten auszuführen mit denen die Liquidität gesichert bzw. erhöht werden kann.

Aktuelle Termine der AWF-Arbeitsgemeinschaften:

- ☞ AG „Produzieren wie Toyota?! Gestaltung und konsequente Weiterentwicklung des eigenen Produktionssystems“: 3. Sitzung vom **02.-03.09.** bei der BHTC GmbH in Lippstadt
- ☞ AG „Produktivitätsorientierte Instandhaltung - Optimierung, Methoden, IT-Unterstützung für ein systematisches, effizientes Instandhaltungsmanagement“: 10. Sitzung vom **15.-16.09.** bei der Hottinger Baldwin Messtechnik GmbH in Darmstadt
- ☞ AG „Mit Pull-Systemen zur fließenden, kundenauftragsbezogenen Produktion“: 11. Sitzung vom **17.-18.09.** bei der Wolf GmbH in Mainburg
- ☞ AG „Lean Administration - Produktivitätssteigerung in Auftragsabwicklung und Organisation - Mit Wertstromdesign, Prozessmapping & Co. zu schlanken Prozessabläufen“: 09. Sitzung vom **22.-23.09.** bei der WAREMA Renkhoff GmbH in Marktheidenfeld
- ☞ AG „Leistungsfähige, flexible Montageorganisation - Konsequente Gestaltung und Optimierung der Montageprozesse“: 10. Sitzung vom **24.-25.09.** bei der Emerson Process Management GmbH & Co. KG in Wessling
- ☞ Neugründung: AG „Shopfloor-Management - Gestaltung der stetigen Steigerung von Effizienz und Effektivität in der schlanken Produktion“: Konstituierende Sitzung am **08.10.** Mercure Airport Hotel, Kelsterbach bei Frankfurt am Main
- ☞ AG „Produktionslogistik“: 8. Sitzung vom **13.-14.10.** bei der Kählig Antriebstechnik GmbH & Co. KG sowie der Fabrik-Akademie in Hannover
- ☞ Neugründung: AG „Bestände kurzfristig, nachhaltig und prozessübergreifend senken – Methoden und Handlungsweisen für eine wirksame Bestandsreduzierung und -vermeidung“: Konstituierende Sitzung am **29.10.** Mercure Airport Hotel, Kelsterbach bei Frankfurt am Main

Zu den vorgenannten Terminen finden Sie auf der AWF-Home-page die entsprechenden Schwerpunktthemen. Als Mitgliedsunternehmen in einer AG oder des AWF e.V. können Sie oder Mitarbeiter Ihres Unternehmens bei für Ihr Unternehmen interessanten Terminen als Gast teilnehmen, in Abstimmung mit dem Gastgeber über den AWF - *Hin-gucken bringt weiter!*

Werfen Sie unnötigen Ballast ab! In jedem Unternehmen sammeln sich im Laufe der Zeit ungenutzte Vermögenswerte an. Diese binden Kapital und kostbaren Raum, bedürfen häufig der Pflege oder Aufmerksamkeit der Mitarbeiter und müssen, beispielsweise im Rahmen der Inventur, auch noch verwaltet werden. Die konsequente Suche und Reduzierung dieser Reserven setzt deshalb dringend benötigte Mittel frei, erhöht die Produktivität und verbessert mittelfristig die Kostenstruktur. Nehmen Sie Ihre Inventarliste zur Hand und gehen den gesamten Betrieb durch. Prüfen Sie Anlagegut für Anlagegut, ob und in welcher Form es zur Wertschöpfung beiträgt. Im zweiten Schritt gehen Sie physisch durch Ihren Betrieb und stellen alles, was Sie sehen, zur Disposition. Jede frei werdende Ecke reduziert Ihren Platzbedarf, jeder erlöste Euro hilft Ihrer Liquidität. *Denken Sie das Udenkbare – alles ist verkäuflich!*

Benötigen Sie wirklich all die folgenden Dinge in der vorhandenen Anzahl und Ausstattung?

- Immobilien, Grundstücke und Räumlichkeiten;
- Beteiligungen an anderen Unternehmen;
- Anleihen, Wertpapiere, Festgelder, Besitzwechsel;
- Fremdwährungsguthaben;
- Maschinen und Geräte;
- Lastkraftwagen und Autos;
- Schränke, Schreibtische und Büromaterialien;
- Telefone, Handys, PCs, Notebooks, Bildschirme und Drucker;
- Vasen, Ordner, Bücher, Hörbücher;
- usw.

Überlegen Sie auch, was Sie anderweitig ersetzen könnten. Was wäre, wenn Sie eine andere Maschine im Mehrschichtbetrieb nutzen würden? Wozu ein Firmenfahrzeug, könnten Sie nicht auch ein Kilometergeld zahlen oder fallweise ein Fahrzeug mieten? Auch eigene Immobilien und hochwertige Wirtschaftsgüter, auf die Sie für die Fortführung des Geschäftsbetriebes angewiesen sind, bieten Liquiditätsspielraum. Sie können diese im Rahmen eines **Sale & Lease back Vertrages** verkaufen und anschließend wieder anmieten. Treten Sie gedanklich einen Schritt zurück und betrachten Ihr Unternehmen aus der Ferne. Was wäre für andere Unternehmen von Wert und könnte Ihnen das überlebensnotwendige Cash bringen? Überprüfen Sie folgende Punkte:

- Adressen der Kunden,
- ganze Kundengruppen,
- Markennamen,
- Aufträge,
- Produkte,
- Mitarbeiter,
- Geschäftszweige,
- Produktionsstätten,
- usw.

Reduzieren Sie Ihre Lagerbestände! Führen Sie sich die Auswirkungen eines großen Lagers vor Augen:

- Kapitalbindung,
- Zinsen,
- Raumkosten,
- Personalkosten,
- Verderb,
- Schwund,
- Beschädigung,
- Preisverfall,
- optische Veralterung
- usw.

Halbieren Sie deshalb ihre Lagerbestände! Darüber hinaus können Sie mit Ihren großen Lieferanten die Umstellung auf ein Konsignationslager oder andere bestandsreduzierende Beschaffungsmethoden vereinbaren. Damit bleibt die Ware im Eigentum des

Lieferanten. Sie zahlen erst nach Entnahme bzw. Verkauf und binden somit kein Kapital.

Produzieren Sie nicht auf Lager! Eine verlockende Alternative, um die Mitarbeiter in Krisenzeiten zu beschäftigen, ist die Produktion auf Halde. Dann stehen in der Bilanz den benötigten Kosten die gestiegenen Bestände gegenüber, ein Ausweis von Verlusten wird vermieden. In der Realität aber sinken die Barreserven, denn für die Produktion werden Materialien eingekauft und Arbeitszeiten gebunden. *Produzieren Sie deshalb zukünftig nur soviel, wie sie absetzen können!* Stellen Sie sicher, dass bei gesunkener Produktion auch Personalkapazitäten frei werden müssen. Ist dies nicht der Fall, gehen Sie den Ursachen nach. Nur die wenigsten Mitarbeiter werden sich melden, wenn die Arbeitslast absinkt. Doch nur wenn Sie diese frei werdenden Kapazitäten lokalisieren, können Sie diese in zusätzliches Geschäft umsetzen, indem Sie beispielsweise Lohnarbeiten annehmen.

Verkaufen, vermieten oder auslagern? Die Vermarktung der frei werdenden Reserven kann auf vielfältige Art erfolgen:

- Sonderangebote,
- Fabrikverkauf,
- Mitarbeiterverkauf,
- Ausverkauf von Sortimentsbereichen,
- Verkauf an Schnäppchen- / Restemärkte,
- Internet-Marktplätze wie z.B. eBay,
- Auktionen,
- Tauschhändler,
- Verkauf in andere Regionen,
- usw.

Kommt ein Verkauf nicht in Frage, bietet sich die Vermietung an. Dies gilt, wenn Sie durch langfristige Vertragsbeziehungen gebunden sind oder wenn es sich um nicht verkaufsfähige immaterielle Güter handelt. Wenn bei Ihnen Teilkapazitäten brach liegen, können diese vermietet werden. Außerhalb der regulären Geschäftszeiten ständen übrigens fast alle Ihre Betriebsmittel zur Verfügung. Prüfen Sie, ob Ihr Fuhrpark oder Ihre Maschinen am Wochenende oder in der Nacht anderweitig genutzt werden könnten. Folgende Möglichkeiten bieten sich zur Nutzungsüberlassung an:

- Bürofläche,
- Parkplätze,
- Fuhrpark,
- EDV,
- Anlagen,
- Produktionskapazitäten,
- Urheberrechte,
- Erfindungen und Patente,
- Lizenzen,
- Warenzeichen und Gebrauchsmuster,
- Bezugs- und Lieferrechte,
- usw.

Wenn eine Ressource nur wenig ausgelastet wird und die Vermietung einen hohen organisatorischen Aufwand bedeuten würde, prüfen Sie die Alternative einer Auslagerung. Anstatt für die vorrätigen Auslieferungen vier eigene LKWs zu betreiben, verkaufen Sie diese und überlassen Ihre Lieferungen einem professionellen Logistikunternehmen. Lassen sich einige Ladenhüter weder verkaufen noch vermieten, greifen Sie zum letzten Mittel. Manchmal ist es sinnvoller, Waren und Anlagen zu verschenken als für den laufenden Unterhalt und die indirekten Kosten aufkommen zu müssen. Falls die Ware noch einwandfrei ist, leben Sie diese als kostenloses Add-On größeren Lieferungen bei. Wenn Ihre Service-Mitarbeiter nicht ausgelastet sind, weiten Sie Ihre Leistungen auf die Produkte des Wettbewerbs aus. Sie generie-

ren zusätzliche Einnahmen und Ihre Mitarbeiter lernen die Vor- und Nachteile der Konkurrenzprodukte kennen und können die Informationen an den Vertrieb weitergeben. So erfährt der Vertrieb auch, welcher Kunde welche Maschine einsetzt und wann sie veraltet sein wird. Produzieren Sie im Auftrag anderer Unternehmen unter weiteren Markennamen für neue Zielgruppen. Viele Unternehmer suchen nach neuen Geschäftsmodellen, der Markt für Franchising wächst. Vermieten Sie das Recht zur Nutzung Ihrer Geschäftsidee sowie das dazu von Ihnen erworbene Know-How. Verlangen Sie für den Einstieg eine Anzahlung und in der Folge einen %-Satz vom erzielten Umsatz.

Holen Sie schneller mehr Geld vom Kunden! Durch den Einkauf von Waren und Leistungen sowie die Arbeitsleistungen Ihrer Mitarbeiter werden Ihre flüssigen Mittel im Produkt gebunden. Selbst wenn dieses Produkt an den Kunden verkauft, geliefert und berechnet wurde, klingelt es noch nicht in der Kasse. Erst wenn die Kundenzahlung auf Ihrem Bankkonto zugebucht wird, können Sie wieder über Ihr Geld verfügen. Dieser Ablauf bietet drei Ansatzpunkte, um Ihre Liquidität und Profitabilität kurzfristig zu verbessern. Die endgültige Entscheidung, ob und wann Sie Ihr Geld erhalten, liegt beim Kunden. Doch durch die Einhaltung einiger einfacher Regeln können Sie den Zeitpunkt dieser Entscheidung vorziehen oder den Kunden sogar dazu bringen, die Entscheidung Ihnen zu überlassen.

Sorgen Sie für einen früheren Geldeingang! Beschleunigen Sie Ihre Auftragsabwicklung, *verkürzen Sie den Zeitraum vom Auftragseingang bis zur Lieferung*. Je früher die Ware beim Kunden ist, desto schneller können Sie fakturieren. Entstehen bei einem Produkt Lieferschwierigkeiten, beliefern Sie zuerst die Kunden, die am schnellsten zahlen. Können Sie nur Teile der bestellten Ware liefern, erstellen Sie anteilige Rechnungen (so genannte Teilrechnungen). Fakturieren Sie täglich die erbrachten Leistungen. Gegenüber einer wöchentlichen Faktura haben Sie im Schnitt 3 Tage, gegenüber einer monatlichen Faktura durchschnittlich 15 Tage früher das Geld auf dem Konto. Stellen Sie sicher, dass wirklich alle Leistungen fakturiert werden. Überprüfen Sie insbesondere, ob sich alle kostenpflichtigen Nebenleistungen auf der Rechnung wieder finden.

Überprüfen Sie Ihre Vertrags- und Zahlungsbedingungen! Diese sollten klar, nachvollziehbar und zu Ihren Gunsten sein. Legen Sie fest, dass bei größeren Projekten bei Auftragserteilung eine Anzahlung fällig wird und dann nach Leistungsfortschritt Teilrechnungen zu stellen sind. Heben Sie gegenüber Ihrem Vertrieb die Wichtigkeit und Einhaltung der Zahlungskonditionen bei Vertragsabschluss hervor. Halten Sie die mit dem Kunden vereinbarten Konditionen und Zahlungsbedingungen schriftlich fest und faxen ihm bei jeder Bestellung eine Auftragsbestätigung. Diese bildet gleichzeitig eine Arbeitsanweisung für Ihre Fakturierung.

Erhöhen Sie die Qualität Ihrer Rechnungen! Jede Zeitverzögerung geht zu Ihren Lasten. Erleichtern Sie den Weg der Rechnung durch die Verwaltung Ihres Kunden. Geben Sie ihm keine Chance, durch unnötige Rückfragen oder Reklamationen Zeit und damit einen Zahlungsaufschub zu gewinnen. Rufen Sie darum nach Erbringung der Leistung beim Kunden an und vergewissern sich, dass er zufrieden ist. Sorgen Sie für eine vorrangige Bearbeitung von Reklamationen. Achten Sie bei der Rechnungserstellung auf folgende Punkte:

- eine korrekte Rechnungsanschrift;
- den richtigen Ansprechpartner namentlich aufzuführen;
- genaue und verständliche Liste der Leistungen;
- die Preise korrekt und nachvollziehbar darstellen;
- deutlicher Hinweis auf das vereinbarte Zahlungsziel;
- vermeiden Sie Sammelrechnungen – Sie sparen zwar Porto, aber jede Rückfrage blockiert den gesamten Rechnungsbetrag;
- Jede Ungenauigkeit führt zu Zahlungsverzug!

Geben Sie mehr Zahlungsanreize! Erleichtern Sie Ihren Kunden die Zahlung und motivieren Sie Ihre Kunden, früher zu zahlen. Bei Vorauszahlungen erhält Ihr Kunde einen Nachlass und spart Verwaltungsarbeit. Bieten Sie Dauerkunden Sonderkonditionen für die Anwendung des Bankeinzugsverfahrens an. Schlagen Sie allen Kunden das Lastschriftverfahren vor. Legen Sie einen ausgefüllten Überweisungsträger bei. Räumen Sie bei frühzeitiger Zahlung Skonto ein!

Sorgen Sie für eine schnelle Bearbeitung von eingehenden Schecks! Klären Sie mit der Bank den dort üblichen Arbeitsablauf zur Verbuchung von Schecks und Überweisungen. Fragen Sie, bis wann ein Scheck eingehen muss, um noch am gleichen Tag bearbeitet werden zu können. Liefern Sie Ihre Scheckeingänge immer bis zu dieser Uhrzeit an. Informieren Sie sich in diesem Zusammenhang über die Wertstellungspraxis (so genannte Valutierung) Ihres Kreditinstitutes. Ein eingehender Betrag wird Ihrem Konto nämlich nicht mit dem Buchungsdatum, sondern erst mit dem Wertstellungsdatum (so genanntes Valuta-Datum) gutgeschrieben. Berücksichtigen Sie diese Informationen in Ihrem Finanzplan und planen eingegangene Zahlungen erst für das Valuta-Datum ein. Andernfalls versuchen Sie über Mittel zu verfügen, die Ihnen noch nicht zur Verfügung stehen. Das kann zu ungenehmigten Überziehungen und damit zu Rücklastschriften oder gar Kontensperrungen führen.

Nutzen Sie Factoring! Unter Factoring versteht man den Verkauf von Geldforderungen aus Warenlieferungen und Dienstleistungen. Die Factoring-Gesellschaft kauft die Forderung und zahlt sie – abzüglich der Unkosten - sofort aus. Die Kosten für das Factoring belaufen sich auf ca. 1- 2 % über dem banküblichen Zinssatz. Falls gewünscht, übernimmt die Factoring-Gesellschaft zusätzlich das Ausfallrisiko, zahlt also auch dann, wenn der Kunde zahlungsunfähig werden sollte. Dieser Service kostet in der Regel zusätzlich 0,5 % der Forderungssumme. In jedem Fall kommt noch ein Betrag für die Übernahme der Debitoren-Buchhaltung auf den Verkäufer zu. Obwohl so die Auszahlungsquote je nach Branche und Institut auf 75 – 90 % des Rechnungsbetrags sinkt, bietet Factoring einige interessante Vorteile:

- zusätzliche Liquidität,
- Nutzung von Lieferantenskonti möglich,
- Abbau der Bankverbindlichkeiten, denn Factoring ist kein Kreditgeschäft,
- Entlastung des Rechnungswesens durch Wegfall der Debitoren-Buchhaltung.

Allerdings empfiehlt es sich, die Weichen für ein Factoring möglichst schon in guten Zeiten zu stellen, denn die Hürden sind hoch. In der Regel sollten folgende Voraussetzungen erfüllt sein:

- ab einer Million Euro Umsatz,
- mindestens drei Jahre am Markt,
- gute Ertragslage,
- Kunden mit breiter Streuung und guter Bonität,
- Inlandsforderungen weniger als 90 Tage Laufzeit,
- Auslandsforderungen weniger als 180 Tage Laufzeit,
- keine VOB-Forderungen,
- keine Abschlagszahlungen,
- keine Leasingforderungen,
- nur bei gesetzlicher Gewährleistungsfrist.

Optimieren Sie Ihr Mahnwesen! Wenn Ihre Waren geliefert und Ihre Leistung ordnungsgemäß erbracht wurde, haben Sie einen Rechtsanspruch auf vollständige und pünktliche Zahlung. Mahnungen sind darum nicht mit Bettelbriefen zu ver-

wechseln, sondern berechnete Aufforderungen zur Erbringung der vereinbarten Gegenleistung. Berücksichtigen Sie hierbei folgende Tipps:

- Mahnen Sie regelmäßig! Bewährt hat sich der wöchentliche Mahnlauf
- Berechnen Sie Zinsen und Mahngebühren! Damit machen Sie einen Rechtsanspruch geltend, der den Wert Ihrer Forderung bei der Weitergabe an ein Inkassobüro erhöht. Berechnen Sie also Zinsen und Gebühren auch dann, wenn Ihr Kunde sich diese bei der Zahlung wieder abzieht.
- Setzen Sie auf psychologische Kriegsführung! Regen Sie die Fantasie und das schlechte Gewissen des Empfängers an. Nutzen Sie beispielsweise die Formulierung „in andere Hände geben“ – das könnte ein Anwalt, ein Inkasso-Büro oder ein „Schwarzer Mann“ sein.
- Mahnen Sie den Empfänger oder Besteller der Leistung! Der Buchhalter Ihres Kunden wird dafür bezahlt, das Geld zusammenzuhalten. Der Leistungsempfänger dagegen nutzt Ihre Ware und der Besteller hat mit Ihnen ein Geschäft auf Gegenseitigkeit abgeschlossen und steht mit seinem Ruf dafür gerade.
- Mahnen Sie mal öffentlich! Wenn Sie beim Kunden nicht mehr viel zu verlieren haben, mahnen Sie per Fax. Damit offenbart sich die Zahlungsmoral des Kunden seinen Mitarbeitern – das erhöht den Druck.
- Rufen Sie an oder gehen Sie hin! Es fällt so leicht, Briefe wegzwerfen. Am Telefon dagegen gerät Ihr Kunde in Erklärungsnot. Fragen Sie ihn, ob die Leistung in Ordnung war und weisen ihn darauf hin, dass Sie diese Leistung komplett vorfinanzieren. Notieren Sie sich seine Versprechungen und fassen Sie nach, wenn er sie nicht erfüllt hat. Bei größeren Beträgen besuchen Sie Ihren Kunden persönlich.
- Zeigen Sie den Offenen-Posten-Betrag dem Vertrieb! Stellen Sie sicher, dass jeder Mitarbeiter bei der Auftragsannahme den Stand der offenen Posten des Kunden kennt und daraus auch ersehen kann, wie lange diese schon überfällig sind. Wer gerade eine neue Leistung benötigt, ist in der Regel bereit, die alte Rechnung zu bezahlen.
- Stellen Sie zahlungsunwillige Kunden auf Vorkasse! Wenn ein Kunde regelmäßig nicht zahlt oder die dritte Mahnung verstrichen ist, liefern Sie nur noch gegen Vorkasse oder stellen die Belieferung bis zur endgültigen Zahlung der offenen Rechnungen ein.
- Letzte Mahnstufe: das Inkasso-Büro! Wenn Ihr Kunde stur bleibt, übergeben Sie die Forderung an ein Inkasso-Büro. Inkasso-Büros haben sich auf die Bearbeitung säumiger Zahler spezialisiert. Sie verschicken nicht nur Mahnungen, sondern rücken den Schuldner auch persönlich auf den Pelz, führen Vergleichsgespräche, vereinbaren Ratenzahlungen und überwachen den Geldeingang, klagten Forderungen ein und veranlassen die Zwangsvollstreckung. Die durch das Inkasso-Büro entstehenden zusätzlichen Kosten erhöhen den Druck auf den Schuldner. Informieren Sie sich vor der Beauftragung über die anfallenden Kosten. Hier lohnt ein Vergleich. In der Regel verlangt das Inkasso-Büro eine Grundgebühr sowie eine Erfolgsprämie, die zwischen 7 und 30 % der eingetriebenen Forderung liegt.

Erhöhen Sie die eingehenden Beträge! Gerade in Krisenzeiten sucht der Vertrieb nach jedem Strohalm und gerät so an Firmen, die von der Konkurrenz aufgrund des schlechten Zahlungsverhaltens nicht mehr beliefert werden. Diese Geschäfte sind allerdings äußerst riskant. Wird ein Kunde zahlungsunfähig, verlieren Sie in der Regel nicht nur Ihr Geld, sondern auch die Ware. Ihr Betriebsergebnis wird mit dem gesamten Betrag belastet. Wenn Sie ein operatives Betriebsergebnis von 5 % vom Umsatz erzielen, benötigen Sie 20.000,- Euro zusätzlichen Umsatz, um einen Forderungsausfall von 1.000 Euro zu kompensieren. Aus diesem Grunde sollten Sie in schwierigen Zeiten riskante Geschäft-

te meiden. Immer wenn Sie auf Vorkasse und Barzahlung verzichten, werden Sie mit der Lieferung Ihrer Ware zum Kreditgeber Ihres Kunden. Gehen Sie mit Ihren Krediten genauso sorgfältig um wie Ihre Bank. Beurteilen Sie in jedem Einzelfall, ob der Kreditnehmer seinen Verpflichtungen Ihnen gegenüber nachkommen wird. Durchleuchten Sie Ihre Kunden vor der Auslieferung der Ware, damit Ihnen spätere Forderungsausfälle erspart bleiben. Legen Sie je Kunde ein Kreditlimit fest!

Jede Bank überprüft zu Beginn einer neuen Geschäftsbeziehung die Bonität des Kunden, d.h. seine Zahlungsbereitschaft und Zahlungswilligkeit und legt daraufhin ein maximales Kreditlimit fest. Folgen Sie dieser bewährten Prozedur und durchleuchten jeden neuen Kunden hinsichtlich seiner Bonität und legen ein Limit fest, bis zu dem er maximal beliefert werden kann. Überschreitet er den festgelegten Betrag, muss er vor der Erteilung eines neuen Auftrags einen Teil seiner offenen Rechnungen bezahlen. Nutzen Sie bei Ihrer Einschätzung die Unterstützung einer renommierten Wirtschaftsauskunftei. Die Zusammenarbeit wird inzwischen durch den direkten Zugriff über das Internet auf die Anbieterdatenbank vereinfacht. Hinterlegen Sie in der Kundenkartei das Datum der letzten Bonitätsprüfung und richten Sie ein Verfahren zur jährlichen Überprüfung von Bonität und Kreditlimit ein. Hinterlegen Sie dieses Kreditlimit im Kundenstamm in Ihrer EDV. Das Faktura-Programm sollte das Limit anzeigen und möglichst die Auftragsfassung automatisch sperren, wenn die Summe der offenen Posten zuzüglich der nicht fakturierten Lieferungen und neuer Bestellungen den festgelegten Betrag überschreitet. Die Sperre darf nur von einer dafür verantwortlichen Person aufgehoben werden. Lassen Sie sich von Ihren Kunden nicht unter Zeitdruck auf eine unbedachte Lieferung ein. Wenn der Kunde es eilig hat, bieten Sie ihm eine günstige Vorkassens-Kondition an.

Informieren Sie den Außendienst! Falls Ihr Außendienst vor Ort Aufträge annimmt, versorgen Sie ihn regelmäßig mit diesen Informationen. Wenn Sie die Daten in Listform zur Verfügung stellen, drucken Sie alle Werte einzeln an. Weisen Sie die Summe der überfälligen Rechnungen (Mahnbetrag) separat aus, damit Ihr Mitarbeiter persönlich nachfassen kann. Außerdem kann er den zahlungsschwachen Kunden konkret erläutern, weshalb für neue Aufträge nur noch Vorkasse in Frage kommt.

Erkennen Sie Schwarze Schafe! Sensibilisieren Sie Ihre Mitarbeiter und insbesondere Ihren Außendienst für die rechtzeitige Erkennung potentieller Insolvenz Kandidaten, auch Schwarze Schafe genannt. In der Regel strahlt jedes Unternehmen schon im Vorfeld der Existenzkrise deutliche Signale aus, die auf eine drohende Zahlungsunfähigkeit hinweisen. Reagieren Sie rechtzeitig auf diese Warnungen und Wechseln auf Vorkasse oder sprechen eine Liefersperre aus:

- Wechsel der Rechtsform: Hinterfragen Sie jeder Veränderung der Rechtsform, insbesondere die Umwandlung Wechsel einer Einzelfirma in GmbH oder GmbH & Co.;
- neue Bankverbindungen / Austausch der Hausbank;
- neue Gesellschafter / Veränderungen in der Geschäftsleitung;
- Entlassungen und Umorganisationen;
- Schließung von Niederlassungen;
- Verlegung des Firmensitzes: Die Sitzverlegung ist häufig ein Versuch, die Peinlichkeiten einer Insolvenz in bekannter Umgebung zu vermeiden. Besonders vorsichtig sollten Sie werden, wenn gleichzeitig mit der Sitzverlegung am bisherigen Stammsitz eine Neugründung mit ähnlichem Geschäftszweck erfolgt;
- Gründung von weiteren Firmen und Teilverlagerung des Geschäfts: Ein beliebiger Weg, wenn die Reserven für die Abfindung älterer Mitarbeiter bei einer notwendigen Massenentlassung nicht ausreichen. Das alte Unternehmen wird von den verbleibenden Kosten langsam erdrückt, während die neuen Firmen

durch den fehlenden Ballast in die Lage versetzt werden, kostengünstig zu produzieren. Häufig wird dieser Weg auch eingeschlagen, wenn alle anderen Zugänge zum Kredit- und Kapitalmarkt ausgeschöpft wurden.

- Willkürliche Reklamationen: Häufig werden Sie feststellen, dass die Ursache für unbegründete Reklamationen in der Zahlungsschwäche Ihres Kunden liegt. Vermerken Sie deshalb alle Reklamationen in der Kundenkartei und schöpfen bei mehrmaligen unberechtigten Beanstandungen Verdacht;
- Plötzliche Veränderung des Bestellverhaltens: Werden Sie misstrauisch, wenn ein Kunde seine Bestellmenge schlagartig erhöht. Möglicherweise hat sein Hauptlieferant aufgrund von Zahlungsrückständen eine Liefersperre verhängt. Ebenso kann die Ursache für einen Wechsel von größeren Lageraufträgen zu kleinen und kleinsten Bestellungen in einer Liquiditätsschwäche liegen.
- Veränderung des Zahlungsverhaltens: Wenn der Kunde sein Zahlungsverhalten ändert, Skonti ungenutzt verfallen lässt, plötzlich mit Schecks zahlt oder gar auf Wechsel ausweichen möchte, lassen Sie sich nicht darauf ein. Nehmen Sie neue Aufträge möglichst nur noch gegen Vorkasse, Barzahlung oder Anzahlung an.
- Gesamteindruck des Unternehmens
- Achten Sie beim Kundenbesuch auf die Motivation der Mitarbeiter, das Betriebsklima sowie den Zustand und die Auslastung seiner Maschinen.

TIPP: Schauen Sie in den Spiegel. Lesen Sie die obigen Merkmale noch einmal aufmerksam durch und überprüfen, welche Kriterien auf Ihr eigenes Unternehmen zutreffen. Möglicherweise arbeiten Ihre Lieferanten nach der gleichen oder einer ähnlichen Kriterien-Liste. Bei jeder unternehmerischen Maßnahme – und das gilt besonders zu Krisenzeiten – müssen Sie abwägen zwischen dem erzielbaren Nutzen und der möglicherweise negativen Auswirkungen auf Ihr Image und die sich daraus ergebenden Verhaltensänderungen Ihrer Geschäftspartner.

Prüfen Sie den Nutzen einer Kredit-Versicherung! Wenn Sie regelmäßig größere Forderungen von mehr als fünf- oder zehntausend Euro haben oder häufig ins Ausland liefern, sollten Sie Ihr Ausfallrisiko über eine Kredit-Versicherung absichern. Diese übernimmt die Bonitätsprüfung und erstattet bei Forderungsausfall 70 – 85 % der Ansprüche. Da die Versicherer ebenfalls auf der Basis von Scoring-Verfahren arbeiten, gestalten sich die Kosten für eine solche Absicherung je nach Branche unterschiedlich und liegen derzeit bei ca. 0,2 bis 1,2 % des Umsatzes. Neuerdings bieten die Versicherungen eine solche Ausfallversicherung auch für einzelne Forderungen an, allerdings sind dann die Kosten wesentlich höher.

Reduzieren Sie Ihre Forderungsausfälle! Ein Weg zu mehr Umsatz ist das Kumulationsprinzip. Wenn jeder Kunde etwas mehr zahlt, kumulieren sich diese kleineren Beträge für Ihr Unternehmen zu ansehnlichen Summen. Reichern Sie Ihr Sortiment um kleine Zusätze an. Erstellen Sie das Angebot des Tages, der Woche, des Monats. Verweisen Sie mittels Textbausteine auf allen Briefen, Belegen, Rechnungen und in der eMail-Signatur auf diese Schnäppchen hin. Weisen Sie auch in der Warteschleife Ihrer Telefonanlage auf diese Angebote hin.

Berechnen Sie alle Leistungen! Legen Sie einen Mindestauftragswert fest, bis zu dem Verpackungs- und Frachtkosten berechnet werden. Verlangen Sie einen Aufschlag für Express- und Luftfracht-Zustellung. Falls die Express-Sendungen aus internen Gründen veranlasst wurde, gehen Sie den Ursachen

nach und stellen diese ab. Richten Sie für Kunden, die keinen Wartungsvertrag abschließen, eine kostenpflichtige 0900-er Nummer ein. Forcieren Sie unter Hinweis auf die 0900-er Nummer den Abschluss von Wartungsverträgen. Geben Sie einen Nachlass bei jährlicher Vorauszahlung. Erhöhen Sie diesen Bonus für eine 3-Jahres-Zahlung. Koppeln Sie die Gewährung von Rabatten mit der Einhaltung der Zahlungsziele. Erheben Sie einen Zuschlag, der bei rechtzeitigem Zahlungseingang entfällt. Fakturieren Sie im Dienstleistungsbereich jede angefallene Minute. Wenn an einem Tag je Mitarbeiter nur 15 Minuten nicht abgerechnet werden, ergibt dies bei 220 Arbeitstagen und 60 Euro die Stunde 3.300 Euro, ein 3-köpfiges Service-Team erwirtschaftet so pro Jahr knapp 10.000 Euro zusätzlich.

Erhöhen Sie den Wert je Auftrag! Zeigen Sie Ihren Kunden die gesamte Anwendungsbreite des Produktes. Ergänzen Sie Produkte zu kompletten Sets und bieten attraktive Konditionen für die Abnahme größerer Mengen. Suchen Sie ergänzende Produkte und verkaufen diese gleich mit. Ermitteln Sie, wieviel Dienstleistungen Ihr Kunde im ersten Jahr nach dem Kauf einer Maschine benötigt und verkaufen dieses Starter-Paket gleich mit. Der Kunde erhält einen günstigeren Tagessatz, kann diesen noch finanzieren und Sie kommen früher an Ihr Geld. Verlängern Sie gegen entsprechenden Aufpreis beim Kauf die Garantiezeit.

Reduzieren Sie Ihre Rabatte! Solange sich eine Weitergabe von Rabatten auf die Lieferanten nicht durchsetzen lässt, reduziert jeder Nachlass direkt die Wertschöpfung des Unternehmens. Der dadurch entstehende Schaden lässt sich nur schwer durch entsprechende Umsatzsteigerungen ausgleichen. Wenn sich in einem Handelsunternehmen der Einkaufspreis auf 60 % des Listenpreises beläuft, stehen bei einem Verkauf zum Preis von 100 Euro genau 40 Euro für die Abdeckung der internen Kosten zur Verfügung. Bei einem Nachlass von 5% fehlen dem Unternehmen 5 Euro Wertschöpfung. Da auf dem neuen Preisniveau die Wertschöpfungsquote nur noch 35 % beträgt, muss das Unternehmen zusätzlich Waren im Wert von 14,29 Euro verkaufen, um auf den gleichen internen Rohertrag zu kommen. Wie schwerwiegend diese Rabatte sind, zeigt sich in dem Beispiel, wenn der Rabatt 20 % beträgt. In diesem Fall muss das Unternehmen den Umsatz verdoppeln, nur um den Rohertrag beizubehalten. Legen Sie deshalb eine maximale Grenze für Ihre Rabatte fest. Alle Überschreitungen müssen von Ihnen persönlich genehmigt werden. Lassen Sie Ihre Verkäufe jeden größeren Verkauf kalkulieren und vergüten Sie zukünftig die erzielte Wertschöpfung, nicht mehr den Umsatz.

Suchen Sie Vertriebspartner! Konzentrieren Sie Ihr Angebot auf die attraktivsten Kunden und Branchen. Um die anderen potentiellen Kunden und neue, noch nicht bekannte Kundengruppen und Regionen beliefern zu können, suchen Sie sich Vertriebspartner. Prüfen Sie Kooperationen mit Versandhändlern, Großhändlern und Handelsvertretern.

Dieser Beitrag sollte Ihnen Ideen liefern, wie Sie die Liquidität im Unternehmen nicht nur in Krisenzeiten sichern und steigern können. Wenn Sie sich intensiver mit diesem Thema beschäftigen wollen dann nutzen Sie z.B. unser Kompakt-Seminar **„Die Hebel der Liquiditätssicherung und stiegeurng“**, das wir für den **29.-30.10.2009** anbieten, besuchen Sie unser Forum: **„Liquiditätssteigerung durch ganzheitliche Produktionsplanungsstrategie“**, das wir am **10.11.09** durchführen wollen oder schauen Sie einfach auf unserer Home-Page nach. Unter dem Schwerpunkt **„Prozesswertsteigerung und -erhaltung“** finden Sie weitere Angebote zum Thema.

Mit POKA YOKE die Null-Fehler-Strategie unterstützen

Ausgangssituation: Komplexe Montageprozesse, hohe Varianz, unterschiedlichste Qualifikationen und häufig wechselndes Montagepersonal - prädestinierte Rahmenbedingungen für POKA YOKE! Ausgangspunkt bei einem Projekt in einem Unternehmen, das Gebrauchsgüter herstellt, für die Umsetzung der Null-Fehler-Strategie waren die im Vorfeld durchgeführten Potentialworkshops in verschiedenen Produktionsbereichen. Hierbei wurden die Mitarbeiter in Initialtrainings sensibilisiert und geschult, die im Produktionssystem befindlichen Q-Werkzeuge angewendet und die Verbesserungspotenziale ermittelt. Im Rahmen der Teilprojekte wurde der Schwerpunkt auf die Methoden POKA YOKE und Qualitätsregelkreise gelegt.

Was ist eigentlich POKA YOKE? POKA YOKE ist eine von Toyota (Shigeo Shingo) entwickelte Methode zur Vorbeugung bzw. Vermeidung zufälliger Fehler durch eine menschliche Fehlhandlung. Japanische Übersetzung von „POKA“ = unbeabsichtigter Fehler und „YOKE“ = vermeiden. Grundlage von POKA YOKE ist die Erkenntnis, dass menschliche Unzulänglichkeiten (z.B. Unaufmerksamkeit, Ermüdung) neben instabilen und nicht beherrschten Prozessen eine weitere Einflussgröße sind, die zu Fehlhandlungen (z.B. vertauschen, vergessen) und damit zu Fehlern am Produkt führen. Ein mittels POKA YOKE gestalteter Prozess, konstruiertes Produkt oder Betriebsmittel schließt solche Fehlhandlungen aus und dient damit der Fehlervermeidung.

Projektrealisierung: Im ersten Schritt erfolgte die Ist-Analyse zum Verifizieren der Ausgangssituation für POKA YOKE in einem Pilotbereich. Hierzu wurden die Mitarbeiter aus Planung und Steuerung sowie die Linienverantwortlichen geschult. Die Aufnahme vor Ort erfolgte arbeitsplatzbezogen anhand der POKA YOKE Kriterien (Fehlbedienung, Vergesslichkeit, Missverständnisse, fehlende Standards, etc.) mittels Checklisten und Arbeitsplänen. Im zweiten Schritt wurde die Analyse ausgewertet, die Arbeitsplätze klassifiziert. Ausgangspunkte der Klassifizierung waren zum einen die Ergebnisse der Ist-Analyse sowie die bereits bekannten Fehlerursachen der Linie, denn nicht jeder Fehler eignet sich für POKA YOKE. In einzelnen Teams wurden dann verschiedene Lösungen zu den einzelnen Fehlermöglichkeiten erarbeitet und anhand der Kriterien Fehlhandlungsvermeidung (ppm - Reduzierung), Übertragbarkeit und Kosten bewertet. Was kennzeichnet gute POKA YOKE Lösungen?

- Geringe Investitionskosten;
- Einfache und schnelle Umsetzbarkeit;
- Durchsatz der Fertigung wird entscheidend erhöht
- Entscheidende Auswirkung auf die Qualität des Endproduktes
- Adressieren eine oder weniger Fehlermöglichkeiten
- Fehlhandlungen werden unmöglich oder zumindest sehr schwierig gemacht
- Verhindert den Weitertransport eines fehlerhaften Teils zum nächsten Bearbeitungsschritt
- Stellt keinen zusätzlichen Arbeitsschritt dar
- Dient nicht zur Kontrolle des Arbeiters, sondern zur Kontrolle der Qualität vor Ort und kann, kombiniert mit anderen Maßnahmen, eine Endkontrolle ersetzen.

Hierzu ergaben sich u.a. der Einsatz von POKA YOKE Regalen, die Verlagerung einer Montage vom sechsten auf den 18. und damit vorletzten Montageplatz der Linie, Änderungen an Bauteilen bei kritischen Arbeitsschritten, um die Montage einfach und sicher zu gestalten sowie grundlegende Maßnahmen zur Arbeitsplatzgestaltung und Ergonomie in der Linie. Die Maßnahmen befinden sich in der Umsetzung. Eine weitere Herausforderung im Rahmen des Teilprojektes

bestand darin, mit POKA YOKE auf derzeit in der Entwicklung befindliche Produkte Einfluss zu nehmen. Hierzu wurde der Produktentwicklungsprozess analysiert und die Anwendung präventiver Qualitätstechniken untersucht. Hieraus ergab sich, dass Fehlermöglichkeiten und Einfluss-Analysen (FMEA) zwar durchgeführt werden, jedoch die Einbindung einzelner Beteiligter in FMEA, die Sensibilität bezüglich der Bewertung und letztendlich die konsequente Anwendung (Bewerten - Ändern - Neubewerten) der FMEA nicht gewährleistet ist.

Fazit: POKA YOKE ist ein wertvolles Werkzeug, um gegenwärtige Fehler und Defekte mit einfachen Mitteln zu vermeiden. Der Schwerpunkt muss aber in der Prävention liegen, die gedankliche Vorwegnahme von Fehlermöglichkeiten und die konsequente Anwendung von beispielsweise FMEA-Methoden sind unverzichtbar und müssen fest im Produktentwicklungsprozess verankert sein.

Um dies zu gewährleisten, wurde ein Schulungskonzept entwickelt, um die nachhaltige Nutzung dieses Werkzeuges zu gewährleisten und die Multiplikation im Unternehmen zu beschleunigen. Diese Konzept ist Basis des Kompakt-Seminars „**Poka Yoke - Element des Shopfloor-Managements**“, das wir am **18.11.2009** mit Herr Christian Radtke von der IMIG AG, Lich anbieten. Herr Radtke ist des vorstehenden Beitrages.

Geplante Arbeitsgemeinschaften:

Der Austausch von unternehmensübergreifenden Anwendungserfahrungen bei der Bewältigung aktueller Aufgaben hilft, Potenziale zu erkennen und für die eigenen Aktivitäten nutzbar zu machen!

Shopfloor-Management - Gestaltung der stetigen Steigerung von Effizienz und Effektivität in der schlanken Produktion

Konstituierende Sitzung: 08. Oktober 2009

Ort: Kelsterbach, Mercure Airport Hotel

Zum Thema der Arbeitsgemeinschaft: Hochproduktive und flexible Produktionssysteme charakterisieren eine schlanke Produktion mit einem kontinuierlichem Fluss, stabilen, robusten Prozessen hinsichtlich Qualität und Ausbringung sowie minimalen Bestandsmengen zwischen den Prozessschritten in einer kurzen Durchlaufzeit. Diesen Prinzipien zu entsprechen führen viele Unternehmen die Methoden des „Toyota Produktions Systems“ (TPS) ein. Um allerdings ein schlankes Unternehmen nachhaltig zu stabilisieren, genügt es nicht, nur die TPS-Methoden und -Werkzeuge in den Prozessen zu implementieren. Eine stetige Weiterentwicklung und damit Motor der kontinuierlichen Verbesserung kann nur durch ein konsequentes **Shopfloor-Management** erreicht werden! Im Shopfloor-Management rückt die Produktion konsequent in den Focus aller betrieblichen Wertschöpfung.

Alle Kraft und Energie der Mitarbeiter aus den verschiedenen zuarbeitenden Prozessen (Entwicklung, Logistik, Instandhaltung, Personal, EDV, ...) ist darauf ausgerichtet, die Produktion möglichst kosteneffizient, flexibel und fehlerfrei zu gestalten. Dies

bedingt **charismatische und durchsetzungsstarke Führungskräfte**. Die kontinuierliche Verbesserung wird als permanente Herausforderung verstanden (Gut ist nie gut genug!), um die wesentlichen Erfolgskriterien unermüdlich zu verbessern. Der Leistungsstand bzw. der Verbesserungsgrad wird dabei über spezielle Messgrößen (z.B. KPI, Key Performance Indicator) laufend überwacht. Bei Abweichungen lösen Produktionsführungskräfte gemeinsam mit ihren Mitarbeitern Probleme in strukturierter Weise. Dabei ist es ihre Aufgabe, Motivation, Überzeugungen und Verhaltensweisen der Mitarbeiter zu beeinflussen, um eine Arbeitskultur des „Wir wollen!“ aufzubauen. Wie lässt sich ein solches Shopfloor Management erreichen? Welche Methoden stehen zur Verfügung? Wie sehen erfolgreiche Führungskonzepte? Welche Hindernisse können entstehen und wie lassen sie sich beseitigen? Diese und viele andere Fragen werden uns leiten bei unserer gemeinsamen Arbeit.

Ziel unserer Arbeitsgemeinschaft ist es, Themen, Frage- und Problemstellungen rund um die optimale Gestaltung, Organisation und Entwicklung eines effizienten und effektiven Shopfloor-Managements gemeinsam intensiv zu diskutieren sowie die unterschiedlichen Erfahrungen auszutauschen. Daneben werden durch die Teilnehmer definierte aktuelle Problemfelder der Gestaltung und Praxis ihres Shopfloor-Managements besprochen und gemeinsam Lösungen erarbeitet. Mit der parallel agierende AWF-Arbeitsgemeinschaft „**Produzieren wie Toyota!**?“ (Schwerpunkt: Dinge, die man beim TPS nicht kopieren kann!) wird ein stetiger Erfahrungsaustausch den Erkenntniswert der AG zusätzlich unterstützen.

Zielgruppe: Mit unserer Arbeitsgemeinschaft wenden wir uns an Unternehmensführer, Werkleiter, Operations-Manager und Führungskräfte der Bereiche Prozessmanagement, Produktionsmanagement, Produktivitätsmanagement, Industrial-Engineering oder Controlling, die *mit Shopfloor-Management arbeiten oder sich in der Umsetzung eines Shopfloor-Managements befinden* und sich mit anderen Anwendern vergleichen wollen, um zu sehen, wo sie stehen und wo sich Ansätze finden lassen, das Erreichte ständig weiter zu entwickeln sowie sich im Kreise erfahrener Kollegen aus der Praxis über das Thema austauschen möchten.

Die Arbeitsgemeinschaft wird fachlich durch Herrn **Dipl.-Ing. Christian Radtke** betreut. Herr Radtke ist Chief-Consultant bei der IMIGAG, Lich.

Bestände kurzfristig, nachhaltig und prozessübergreifend senken - Methoden und Handlungsweisen für eine wirksame Bestandsreduzierung und -vermeidung

Konstituierende Sitzung: 29. Oktober 2009
Ort: Kelsterbach, Mercure Airport Hotel

Das schlanke Unternehmen zeichnet sich durch verschwendungsfreie Prozesse aus. Hauptgrund der Verschwendung sind Bestände über die gesamte Prozesskette hinweg. Bestände überdecken die Schwachstellen in den Prozessen, die ursächlich sind für Störungen, Engpässe, Ausschuss und Lieferverzögerungen. **Prozessübergreifende Bestandsplanung** und **Bestandssenkung** vermeiden die negativen Effekte traditioneller lokaler Optimierungen. Dies führt zu einer erheblichen Produk-

tätssteigerung und wirkt sich positiv auf alle wichtigen Kennzahlen und vor allem auf die **Liquidität** aus. So steigert z.B. die Halbierung der Bestände die liquiden Mittel im Schnitt um 20% des Umlaufvermögens! Bestände sind gespeicherte Kapazitäten in der Wertschöpfungskette und sollten weitestgehend reduziert und vermieden werden. Neben einem prozessorientierten **Bestandsmanagement** sind die wichtigsten Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Bestandssenkung:

- Richtig planen und prognostizieren – Optimierung der Schnittstelle zum Kunden!
- Richtig disponieren und bestellen!
- Marktsynchron Produzieren - Nur das produzieren, was tatsächlich verkauft wird!
- Richtig steuern und Verschwendung vermeiden - Umlaufbestände in der Produktion senken!
- Richtig integrieren - Auch Lieferanten mögen keine Bestände!
- Gezieltes Logistikcontrolling - Vertrauen alleine nützt nichts!

Diese Erfolgsfaktoren einer kurzfristigen und nachhaltigen Bestandssenkung wollen wir gemeinsam vertieft diskutieren sowie Erfahrungen und Wissen über weitere Aktivitäten, Methoden und Instrumente für eine effiziente und effektive Bestandssenkung austauschen.

Ziel der Arbeitsgemeinschaft ist es, praktische Erfahrungen und Wissen zu nachhaltig wirkenden Methoden und Instrumenten des Bestandsmanagements in der gesamten Wertschöpfungskette, also auch über die überbetrieblichen Aspekte des Bestandsmanagements, auszutauschen. Wir wollen Denkanstöße zur Gestaltung eines prozessübergreifenden Bestandsmanagements geben, Kooperationen anregen sowie aktuelle Trends und Entwicklungen vor- und zur Diskussion stellen. Daneben sollen durch die Teilnehmer definierte aktuelle Problemfelder des Bestandsmanagements besprochen und gemeinsam Lösungen gefunden werden.

Zielgruppe: Mit unserer neuen Arbeitsgemeinschaft wenden wir uns an Führungs- und Fachkräfte aus den Bereichen Prozessmanagement, Produktionsplanung und -steuerung, Produktivitätsmanagement, Absatzplanung, Logistik, Disposition, Controlling, Beschaffung aus Produktionsunternehmen, die sich im Kreise erfahrener Kollegen aus der Praxis, Forschung und Beratung über Möglichkeiten einer kurzfristigen, nachhaltigen und prozessübergreifenden Bestandsreduzierung austauschen und an gemeinsam definierten Problem-/Aufgabenstellungen arbeiten möchten.

Die Arbeitsgemeinschaft wird fachlich von Herrn **Dr.-Ing. Dipl.-Wirt.-Ing. Götz-Andreas Kemmer** geleitet. Herr Dr. Kemmer ist Geschäftsführer der Abels & Kemmer Gesellschaft für Unternehmensberatung mbH, Herzogenrath / Aachen.

Zu der neuen Arbeitsgemeinschaft finden Sie die Ankündigungen auf unserer Home-Page eingestellt.

Die neue AWF-Home-Page

Seit Anfang Juli hat der AWF seine **neue** Home-Page eingestellt. Sie ist komfortabler als die alte Home-Page, bietet weiteren Kundennutzen durch unseren Download-Bereich und macht unser Angebot transparenter und dies insbesondere bei unserem Seminarangebot, dass wir nach vier Themenschwerpunkte strukturiert und farblich gekennzeichnet haben. Dies soll Ihnen helfen, schneller die Sie interessierenden Themen im Rahmen der Schwerpunktthemen zu finden.

Diese Schwerpunktthemen sind:

- **Unternehmensführung und –strategie**
- **Prozessgestaltung und Organisation (gelb)**
- **Produktionsplanung und –steuerung / Produktionslogistik**
- **Prozesswertsteigerung und -erhaltung**

AWF-Seminare September - Dezember 2009

09.- 10.09 **Kompakt-Seminar: Office Excellence – Schritt zu schlanken, verschwundungsfreien Prozessen in der Administration**

Preis: • 790,00
Ort: Dortmund, Airport Hotel Dortmund
Referent: Dr. Frank Thieme, Pankus Performance Development Deutschland GmbH, Velbert; Bernd Engroff MA, AWF Arbeitsgemeinschaften für Vitale Unternehmensentwicklung e.V., Groß-Gerau

15. 09. **Erfahrungsforum: Produzieren wie Toyota!? Praktische Beispiele innovativer Produktionsstrukturen**

Preis: • 520,00
Ort: Hannover, Maritim Airport Hotel
Referent: Vier Referenten aus unterschiedlichen Unternehmen unter Moderation von Bernd Engroff, AWF-Arbeitsgemeinschaften e.V. mit Betriebsbesichtigung

23.–24. 09. **Kompakt-Seminar: Aufbau einer fließenden, hochflexiblen, Produktion – Mit One-Piece-Flow, Kundentakt und konsequenter Orientierung am Wertstrom zur auftragsbezogenen Fließfertigung**

Preis: • 790,00
Ort: Köln, Mercure Hotel Köln West
Referent: Dipl.-Ing. Boris Lass, BLU-Unternehmensberatung, Bad Herrenal

28.–29.09. **Kompakt-Seminar: Vom Barcode zu RFID – Perspektiven für die Produktionslogistik**

Preis: • 790,00
Ort: Kelsterbach bei Frankfurt am Main, Mercure Hotel Airport Frankfurt
Referent: Dipl.-Betriebswirt Alexander Rehn, T & O Unternehmensberatung, Gilching

06.10 **Kompakt-Seminar: Bestände kurzfristig und nachhaltig senken**

Preis: • 460,00
Ort: Mörfelden-Walldorf, NH-Hotel
Referent: Dr.-Ing., Dipl.-Wirt.-Ing. Götz Andreas Kemmner, Geschäftsführer Abels & Kemmner Gesellschaft für Unternehmensberatung mbH, Herzogenrath

15.–16.10. **Training Schlanke Produktion: Lean-Production-Wissen erleben, erfahren und erlernen mit dem interaktiven Planspiel „STEP1 Sicheres Takten Effizienter Prozesse“**

Preis: • 890,00
Ort: Hannover, Kählig Antriebstechnik GmbH, Hannover
Referent: Marius Müller-Seegers und Andreas Elscher, beide Geschäftsführer der Factory Consultants, Hannover

15.10. **Kompakt-Seminar: Pull-gesteuerte bedarfsorientierte Produktion mit Electronic-Kanban in SAP und die Alternativen**

Preis: • 460,00
Ort: Korntal-Münchingen, Abacco Hotel
Referent: Dr.-Ing., Dipl.-Wirt.-Ing. Götz Andreas Kemmner und Dr. Martin Mai, beide Gesellschaft für Unternehmensberatung mbH, Herzogenrath; Daniel Groß, manufactus GmbH, Starnberg

20.–21.10. **Kompakt-Seminar: Die Produktionsführungskraft und SAP – Aufgaben im Rahmen der Produktionsplanung und -steuerung und die effektive und effiziente Nutzung von SAP R/3**

Preis: • 790,00
Ort: Kelsterbach bei Frankfurt am Main, Mercure Airport Hotel
Referent: Dr. Harald Hoff, Geschäftsführer HIR Industrierationalisierung GmbH, Wiesbaden

22.–23.10. **Kompakt-Seminar: Betriebswirtschaft für Produktionsführungskräfte – Produktivität verbessern und sichern**

Preis: • 790,00
Ort: Korntal-Münchingen, Abacco Hotel
Referent: REFA-Ing. Rolf Weber, Geschäftsführer, Rolf Weber Unternehmensberatung GmbH, Pforzheim

28.–29.10. **Kompakt-Seminar: Logistische Beherrschung von Fertigungs- und Montageprozessen**

Preis: • 790,00
Ort: Hannover-Garbsen, Produktionstechnisches Zentrum
Referenten: Prof. Dipl.-Ing. Peter Nyhuis, Leiter Institut für Fabrikanlagen und Logistik (IFA) der Universität Hannover

29.–30. 10. **Kompakt-Seminar: Hebel der Liquiditätssicherung und –steigerung. Mittelbindung reduzieren! Finanziellen Freiraum gewinnen!**

Preis: • 920,00
Ort: Kelsterbach, Mercure Airport Hotel
Referent: Dipl.-Kfm. Wolfgang Hartwig, Dr. Hartmut Cherek und Dipl.-Wirt.-Ing. Otto Krämer, Krämer & Partner Unternehmensberatung GmbH, Darmstadt

Alle und weitere Programme für den Rest des Jahres finden Sie auf unserer Home Page näher beschrieben!

www.awf.de

Bei uns spricht der Praktiker und nicht der Preis!

Haben Sie einen aktuellen Beitrag, den wir veröffentlichen sollten? Einen Hinweis auf eine interessante Internet-Veröffentlichung, die wir in unseren Download-Bereich aufnehmen sollen oder haben Sie eine Präsentation erstellt, die Sie gerne öffentlich machen würden? Dann wenden Sie sich an uns:

Impressum:

Herausgeber

AWF Arbeitsgemeinschaften für Vitale Unternehmensentwicklung e.V.

Redaktion

Bernd Engroff
 Tel.: 06152 - 18770
 Fax: 06152 - 187718
 E-Mail: info@awf.de
www.awf.de