

## **Set-Lieferung als Erfolgsfaktor einer radikalen Kostensenkung**

### **1. Theoretische Grundlagen**

Im Rahmen der Erstellung einer Diplomarbeit haben wir uns kürzlich als Unternehmen Kroning einer eingängigen gesamtheitlichen Untersuchung unterzogen, dies mit dem Ziel, unsere für den Unternehmenserfolg verantwortlichen Faktoren zu ermitteln. In diesem Zusammenhang wurden solche als Erfolgsfaktoren bezeichneten Einflussgrößen in unserem Unternehmen nach wissenschaftlicher Vorgehensweise untersucht und zu diesem Zweck unsere Unternehmenskultur, Fähigkeiten, Stärken und Kompetenzen durchleuchtet. Darüber hinaus sollten mögliche ungenutzte Erfolgspotenziale aufgedeckt sowie entsprechende Maßnahmen entwickelt werden, um diese Potenziale sowohl in unserem Unternehmen als auch gemeinsam auf Seiten unserer Kunden nutzen zu können.

Der Begriff Erfolg bedeutet zunächst für uns alle das positive Ergebnis einer Bemühung und damit allgemein die Erreichung definierter Ziele. Als Potenziale werden sämtliche vorhandenen und verfügbaren Mittel bzw. Möglichkeiten eines Unternehmens verstanden, die einem Unternehmen für die Erzielung von Erfolg zur Verfügung stehen. Bei *Erfolgspotenzialen* handelt es sich also um vom Unternehmen zu nutzende attraktive Konstellationen, die sowohl am Markt und in der Unternehmensumwelt als auch im Unternehmen selbst vorhanden sein können.

Als *Erfolgsfaktoren* werden wiederum diejenigen Faktoren bezeichnet, die für den tatsächlichen wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens mittel- und langfristig verantwortlich sind. Dabei lassen sich für jedes Erfolgspotenzial bestimmte Erfolgsfaktoren identifizieren, welche den Erfolg der Potenzialerschließung entscheidend bestimmen.

Der Erfolg eines Unternehmens ist grundsätzlich in der Fähigkeit begründet, spezifische erfolgsnotwendige Eigenschaften bzw. Kompetenzen und Fähigkeiten (Erfolgsfaktoren) zur Gewährleistung seines Überlebens herauszubilden. Dabei ist die Erkennung und anschließende Nutzung von Erfolgspotenzialen insbesondere in der derzeitigen wirtschaftlichen Situation für jedes Unternehmen von besonderem Interesse, um den nachhaltigen Erfolg und damit die langfristige Existenz des Unternehmens sicherzustellen.

### **2. Untersuchung im Unternehmen Kroning**

Die Untersuchung auf bestehende und zukünftige Erfolgspotenziale und Erfolgsfaktoren in unserem Unternehmen erfolgte anhand von Expertengesprächen mit der Unternehmensführung sowie mit der Verkaufsleitung. Dabei wurden sowohl die internen Stärken und Schwächen unseres Unternehmens, als auch die sich durch die Unternehmensumwelt bietenden Chancen und Risiken einer detaillierten Bewertung unterzogen.<sup>A</sup> Nach dieser Vorgehensweise wurden die benötigten Daten für eine entsprechende Unternehmensanalyse gewonnen und damit die erforderliche Grundlage zur Identifikation von Erfolgspotenzialen und -faktoren geschaffen.

Im Rahmen dieser Untersuchung wurde das Marktpotenzial als das Potenzial identifiziert, welches für das Unternehmen Kroning aufgrund unserer individuellen Eigenschaften und Voraussetzungen, unserer Unternehmensumwelt sowie den von uns bearbeiteten Branchen die größte Attraktivität besitzt. Das Marktpotenzial beschreibt die Aufnahmefähigkeit relevanter Absatzmärkte oder -segmente für die Produkte und Dienstleistungen eines Unternehmens. In diesem Zusammenhang ergibt sich für uns die Möglichkeit einer Erweiterung der Ausschöpfung dieses Potenzials, welche wir in gemeinsamen Bemühungen mit Ihnen erreichen wollen.

---

Anmerkung: Bei Interesse stellen wir Ihnen auf Anfrage gerne die vollständige Diplomarbeit zur Verfügung, der Sie die genaue Vorgehensweise unserer Unternehmensanalyse sowie viele weitere interessante Erkenntnisse entnehmen können.

### 3. Set-Lieferung zur Nutzung bestehender Potenziale

In Bezug auf die partnerschaftliche Erschließung des Marktpotenzials, möchten wir Ihnen im Folgenden eine innovative Art der Belieferung im Zusammenspiel mit einer sinnvollen und rationalen Lagerführung vorstellen. Diese als „Set-Lieferung“ bezeichnete Lieferart bietet unserem Unternehmen in partnerschaftlicher Zusammenarbeit mit Ihnen die Möglichkeit, gemeinsam eine große Zeitersparnis und damit einen erheblichen wirtschaftlichen Kostenvorteil zu erreichen. **Die Set-Lieferung kann also aufgrund ihrer Stellung als identifizierter Erfolgsfaktor in hohem Maße zu einer gemeinschaftlichen Ausschöpfung des vorhandenen Potenzials bezüglich Markt, Beschaffung, Finanzierung und Kooperation beitragen.**

Die Besonderheit der Set-Lieferung besteht zunächst darin, dass nicht wie bei der traditionellen Teilebelieferung viele verschiedene Einzelteile in großen Mengen an den Abnehmer geliefert werden. Stattdessen stellen wir Ihnen als unserem Kunden komplette Sets zur Verfügung, in denen jeweils exakt die benötigte Zusammensetzung sowie Anzahl verschiedener Einzelteile für eine herzustellende Einheit enthalten ist. Das bedeutet, wir liefern Ihnen sämtliche für Ihr Produkt erforderlichen Einzelteile im Bereich Hydraulik-Rohrverbindungstechnik (Rohrverschraubungen, gebogene Rohre, Hydraulikschlauchleitungen, Schellen, Pumpen, Zylinder, Manometer usw.) zu einer Gruppe zusammengefasst. Bei Bedarf auch just-in-time, also fertigungssynchron und ohne Zwischenlagerung direkt in Ihre Fertigung. Dabei stellen wir Ihnen als Lieferant unser umfangreiches Know-how und Erfahrung zur Verfügung und bieten Ihnen ein komplexes bedarfsspezifisches Leistungsangebot mit individuell auf Ihr Unternehmen zugeschnittenen Problemlösungen.

### 4. Erfolgswirkung der Set-Lieferung

Untersucht man den erfolgskritischen Einfluss der Set-Lieferung, wird bei Betrachtung der gesamten Wertschöpfungskette deutlich, dass der Erfolgsbeitrag der Set-Lieferung insbesondere auf die Eingangslogistik sowie die Fertigung des abnehmenden Unternehmens wirkt:

- |  |  |
|--|--|
| 1. Vorteil<br><i>Auftragserfassung /<br/>Einkauf</i> | Bei der konventionellen Lagerführung wird die Disposition auf Grundlage von Vergangenheitsdaten sowie Planungsdaten des Verkaufs erstellt und ist zudem mit einer aufwendigen Bestandsführung vieler unterschiedlicher Einzelteile verbunden. Bei der Set-Lieferung hingegen wird eine derart umfangreiche Disposition nicht mehr benötigt. Stattdessen beschränkt sich die Bestellung lediglich auf komplette Sets zum Zeitpunkt des Auftragseingangs in Ihrem Unternehmen. Sie teilen uns lediglich die Anzahl der von Ihnen benötigten Sets sowie den gewünschten Liefertermin mit. |
| 2. Vorteil<br><i>Wareneingang</i>                    | Der Wareneingang beschränkt sich ebenfalls auf die Überprüfung eingehender Sets anstatt einer hohen Anzahl verschiedener Einzelteile. Dies führt zur wegfallenden Notwendigkeit einer aufwendigen Wareneingangsprüfung in Ihrem Unternehmen.   |
| 3. Vorteil<br><i>Kommissionierung</i>                | Besonders zeitintensiv wirkt sich bei der konventionellen Lagerführung die vom Lageristen oder häufig noch durch den Monteur selbst vorgenommene Kommissionierung aus. Da bei der Set-Lieferung hingegen sämtliche Teile direkt an den Arbeitsplatz des Monteurs geliefert werden, ist eine zeitaufwendige und damit teure Kommissionierung nicht weiter erforderlich. Damit findet eine Verschiebung des Kommissionieraufwands von Ihrem auf unser Unternehmen statt.   |

# Kroning *Industrie- und Landtechnik*

4. Vorteil Lagerhaltung	Durch die Set-Lieferung entfällt die Notwendigkeit eines aufwendigen Lagerbetriebes für die betreffenden Produkte, was zu erheblichen Einsparungen hoher Lagerhaltungskosten führt. Die auftragsbezogene Lieferung kompletter Sets direkt in die Fertigung Ihres Unternehmens, führt zu einer deutlichen Verringerung des von Ihnen benötigten Lagerplatzes.
Platz	
Personal	Für die Einlagerung sowie die nicht weiter erforderliche Bewegung großer Mengen unterschiedlicher Teile innerhalb Ihres Lagers, wird durch die Set-Lieferung erheblich weniger teures Personal benötigt.
Risiko	Durch die Set-Lieferung entsteht Ihrem Unternehmen der Vorteil eines deutlich verringerten Volumenrisikos. Bei Veränderungen einer Stückliste und somit der erforderlichen Änderung einzelner Bauteile innerhalb eines Sets, tragen wir als Lieferant die Verantwortung einer entsprechenden Anpassung. Somit kann vermieden werden, dass in Ihrem Unternehmen Einzelteile in großen Mengen vorrätig eingekauft werden und diese dann so lange im Lager verweilen, bis sie aufgrund der veränderten Bauweise eines Produktes eventuell keine Verwendung mehr finden und infolgedessen entsorgt werden müssen.
Finanzierung	Durch die just-in-time-Lieferung von Sets entstehen die Lieferantenverbindlichkeiten Ihres Unternehmens erst zu einem Zeitpunkt während der Fertigung. Dadurch wird die Zeitspanne zwischen Ihrer Rechnungszahlung und der Realisierung von Einnahmen durch den Verkauf Ihrer Produkte deutlich verkürzt. Im Gegensatz dazu, beträgt die Lagerdauer und damit die Kapitalbindung bei der konventionellen Lagerführung ein Vielfaches. <b>Somit bedeutet das Prinzip der Set-Lieferung für Sie als Abnehmer, aufgrund der geringen Kapitalbindung sowie der wegfallenden Lagerkosten, die Chance die Liquidität Ihres Unternehmens und damit auch dessen Bonität entscheidend zu verbessern.</b>

Die Set-Lieferung bietet jedoch nicht nur im Vergleich mit der konventionellen Lagerführung, sondern auch gegenüber dem Kanban entscheidende Vorteile.

Fixkosten	Beim Kanban entstehen insbesondere durch häufige Lieferfahrten, die zur Überprüfung auf leere Kästen auch bei geringen Lagerbewegungen regelmäßig erfolgen müssen, sowie durch einen weiterhin hohen Lagerbestand und Initialaufwand erhebliche Fixkosten. Aus diesem Grund ist das Kanban erst ab einem Umsatz relevanter Teile von konstant mindestens 75.000 Euro rentabel. Zudem ist es für Teile mit hohem Wert, bei jedoch geringer Lagerumschlagshäufigkeit gänzlich ungeeignet. Wie bei der konventionellen Lagerführung werden beim Kanban Teile vorrätig eingekauft, was zu Kapitalbindung und damit einer Einschränkung der Liquidität des Abnehmers führt, zudem trägt dieser das alleinige Volumenrisiko. Dieser Fixkostenblock kann durch die Set-Lieferung für den Abnehmer komplett vermieden werden.
Lieferantenkontrolle	Die beim Kanban erfolgende Weitergabe der Lagerverantwortung an den Lieferanten ist mit einer hohen Abhängigkeit verbunden. Dieses Verhältnis setzt ein starkes Vertrauen gegenüber dem Lieferanten voraus, da der Abnehmer nahezu keine Kontrolle bezüglich seiner eigenen Lagerbewegungen und des entstehenden Materialverbrauchs hat.

Zusätzlich zu den bestehenden Vorteilen der Set-Lieferung, können bei konventioneller Lagerführung in den betrachteten Unternehmensbereichen verschiedene Störungen auftreten, für die Sie die Verantwortlichkeit mit Einführung der Set-Lieferung an unser Unternehmen übergeben.

## **5. Kalkulationsbeispiel zur Verdeutlichung der potenziellen Erfolgswirkung (Anlage)**

Bezogen auf den Bestellwert ergibt sich eine Ersparnis von 21,7 %. Folglich kann die Set-Lieferung als ein für den Unternehmenserfolg potenziell besonders entscheidender Faktor betrachtet werden, der in hohem Maße zur Erschließung ihm zugrunde liegender Erfolgspotenziale beiträgt.

## **6. Voraussetzungen und Regeln**

Grundsätzlich eignet sich die Set-Lieferung für viele technisch orientierte Zuliefer- und Herstellerunternehmen. Allerdings bestehen einige strukturelle sowie produktionstechnische Voraussetzungen bezüglich der Anwendbarkeit sowie der Vorteilhaftigkeit dieser Lieferart:

- Sämtliche in einem Set enthaltenen Teile sollten innerhalb einer Fertigungsstufe der Produktion verbaut werden.
- Die Set-Lieferung ist erst ab einer bestimmten Produktionsmenge sinnvoll, also bei Serien- oder Massenfertigung und nicht bei Sonderanfertigungen.
- Stücklisten betreffend der herzustellenden Produkte sind unbedingt erforderlich. Bei der Erstellung dieser Listen sind wir jedoch gerne bereit Ihr Unternehmen mit unserer Erfahrung in diesem Bereich sowie unserem produktspezifischen Wissen zu unterstützen oder auf Ihren Wunsch hin die Stücklistenstellung für Ihr Unternehmen komplett zu übernehmen.
- Zudem stellen wir Ihnen selbstverständlich alle von Ihnen benötigten Statistikdaten für die Bedarfsplanung der Sets zur Verfügung.
- Die Set-Lieferung setzt einen konstant hohen Qualitätsstandard von Seiten unseres Unternehmens voraus, den wir Ihnen stets garantieren.
- Eine genaue Abstimmung von Lieferterminen ist erforderlich, um den kontinuierlichen Verlauf der Geschäftsabläufe zu gewährleisten.
- Aus diesem Grund ist eine enge partnerschaftliche Beziehung mit gegenseitigem Vertrauen zwischen Ihrem und unserem Unternehmen notwendig, um beiden Seiten entsprechende Sicherheiten zu schaffen.
- Eine zu starke termin- und qualitätsbezogene Lieferantenabhängigkeit sowie das aufgrund der just-in-time-Lieferung gestiegene Risiko eines Produktionsstillstands, kann durch den Aufbau eines kleinen Reservelagers an Sets vermieden werden.
- Ein so genanntes Handlager mit dem kleinsten Bestand aller Set-Artikel, ist in jedem Fall auch weiterhin für Reparaturen, Prototypen, als Reklamationsvorgriff und zur Vermeidung jeder Art von Produktionsstillstand erforderlich.
- Werden in Ihrem Unternehmen Produkte in verschiedenen Ausführungen gefertigt, dann besteht die Möglichkeit von Set-Varianten, die dies berücksichtigen. Da unsere Erfahrungen jedoch zeigen, dass etwa 70-80 % der Varianten einen großen gemeinsamen Nenner gleicher Teile besitzen und weitere 15-20 % durch entsprechende Set-Varianten abgedeckt werden können, bleibt der durch die Set-Lieferung erzielbare Erfolgseffekt auch in diesem Fall von erheblichem Umfang.

Sollte die Set-Lieferung in Ihrem Unternehmen aufgrund der beschriebenen Voraussetzungen nicht anwendbar sein, bietet unser Unternehmen Ihnen mit dem Kanban-System ein weiteres für Sie ggf. interessantes Lagerhaltungssystem. Das Kanban basiert auf einer verbrauchsge- steuerten Produktionssteuerung (Ziehprinzip) innerhalb eines Regelkreises, das bedeutet der

# **Kroning** *Industrie- und Landtechnik*

Anstoß für eine Lagerauffüllung wird automatisch durch einen leeren Behälter im Lager des Abnehmers ausgelöst. Dabei verpflichtet sich der Lieferant zur Übernahme der Disposition sowie der Lagerbestückung des Abnehmers und trägt damit die Verantwortung ständiger Teileverfügbarkeit im Kundenlager. Auch dieses Beschaffungsprinzip bietet unseren Kunden unter anderem durch eine radikale Senkung der Bestände mit festen Vorratsbegrenzungen und der Gewährleistung hoher Versorgungssicherheit erhebliche Vorteile. Bei Interesse beraten wir Sie gerne weiterführend und stellen Ihnen auch in diesem Bereich unsere Kompetenzen und Erfahrungen auf dem Gebiet des Kanban zur Verfügung.

## **Übersicht erfolgsentscheidender Vorteile der Set-Lieferung**

<b>Definition :</b>	Set-Lieferung bedeutet die Bereitstellung kompletter Sets in der erforderlichen Zusammensetzung der vom Abnehmer benötigten Einzelteile zur Herstellung jeweils einer Einheit.	
<b>Vorteile</b>	<b>Set-Lieferung</b>	<b>Konventionelle Lagerführung</b>
Auftragserfassung/ Einkauf	Erteilung des Set-Auftrags bei Auftragseingang mit entsprechendem Liefertermin. <ul style="list-style-type: none"> <li>- keine Disposition</li> <li>- keine Wareneingangsprüfung</li> </ul>	Disposition auf Grundlage von Vergangenheitsdaten sowie Planung durch den Verkauf.
Lagerhaltung	Sämtliche benötigten Teile sind am Arbeitsplatz vorhanden, keine Kommissionierung sowie keine Lagerkosten.  Einsparungen bezüglich: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Platz</li> <li>- Personal</li> <li>- Finanzierung</li> <li>- Risiko</li> </ul>	Zeit- und kostenaufwendige Kommissionierung, häufig unvollständige Verfügbarkeit bzw. fehlerhafte Kommissionierung aufgrund fehlender Stücklisten.  Hohe Lagerkosten bezüglich: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Platz</li> <li>- Personal</li> <li>- Finanzierung</li> <li>- Risiko</li> </ul>