

Bestandsmanagement - Erfolgsfaktor für alle

von Dipl.-Volkw. Lars Meier

Industrie- und Handelsunternehmen aus dem Baubereich sind überwiegend in Sparten organisiert, das heißt Funktionsbereiche wie Einkauf, Verkauf und Logistik stehen gleichberechtigt auf einer Managementebene.

Diese Struktur wird sowohl durch die Unternehmensführung (Logistiker, Einkaufsleiter, Verkaufsleiter) als auch durch die EDV-Abwick-



Lars Meier, Diplom-Volkswirt, ist Berater bei der Schulte Bender & Partner Unternehmensberatung in Münster. Schwerpunkte seiner Tätigkeit sind u.a. die Bereiche Lager- und Transportlogistik sowie EDV-Systeme.

lung (modularer Aufbau des Warenwirtschaftssystem) deutlich. Eine Schwachstelle dieser Unternehmensorganisation liegt häufig darin, dass bestimmte bereichsübergreifende Prozesse nur einseitig optimiert werden. Dadurch bleiben Potenziale in erheblichem Umfang auf der Strecke. Ein solcher Prozess oder Bereich ist das Bestandsmanagement. Als Unternehmensberater mit der Ausrichtung Logistik, Systemintegration und Beschaffung werden Schulte Bender & Partner häufig von Unternehmen angesprochen, die mit folgender Problemstellung konfrontiert sind:

- Die Prozesse und Abläufe im Unternehmen sind nicht klar definiert und strukturiert oder nicht allen Mitarbeitern geläufig.
- Entstehende Ablauf- und Buchungsfehler führen zu fehlerhaften (EDV-) Beständen.
- Der Verkauf misstraut den Bestandsinformationen in der EDV und fordert Bestandszählungen von der Logistik. Ist gerade keine Zeit, werden Aufträge angenommen, die später nicht erfüllt werden können.
- Kundenzufriedenheit durch Liefermängel.
- Die Logistik „rotiert“, da Randartikel wertvolle Stellplätze belegen – „Vorratsbestellungen“ das Lager auslasten und zu häufigem Umräumen zwingen – für andere Abteilungen die Bestände – kontrolliert werden müssen.
- Der Einkauf verfügt nur über unzureichende/fehlerhafte Informationen über die Bestände und Reichweiten. Außerdem fordert die Geschäftsführung eine Bestandsreduzierung, um die Kapitalkosten zu reduzieren:
 - Zyklische „Kraftakte“ zur Reduzierung der Bestände, teilweise mit der Konsequenz, dass Lieferengpässe sogar bei Standardartikeln auftreten.
 - Die Geschäftsleitung „wundert“ sich über einen hohen Bestandswert bei gleichzeitig - häufigen Kundenreklamationen und hohem Personalbedarf in allen Abwicklungsbereichen.

Diese Ereigniskette führt häufig zu der Fehlentscheidung, dass sich Unternehmen unter Inkaufnahme hoher Kapitalkosten für hohe (Sicherheits-)Bestände und damit eine (vermeintlich) hohe Lieferfähigkeit entscheiden.

Schulte Bender & Partner ist es in zahlreichen Projekten gelungen, diesen Zielkonflikt deutlich zu entschärfen und erhebliche Einsparungspotenziale in allen betroffenen Bereichen zu realisieren. Das Erfolgskonzept gliedert sich in zwei Stufen:

1. Prozess-Standardisierung ...

... und Informationsstandardisierung zählen zur Stufe 1. Abläufe werden klar und einheitlich definiert sowie geschult und implementiert. Dieser Bereich erfordert eine detaillierte Analyse und die Entwicklung eines klar strukturierten Umsetzungskonzeptes, da hier die meisten Fehlerquellen für die Bestandsführung bestehen:

- Unterschiedlicher Kenntnisstand und dadurch uneinheitliche (EDV-)Abwicklungsmethoden
- Zeitrückstände bei den Ein- und Ausgangsbuchungen
- Falsch durchgeführte Umbuchungen bei Filial-/Lagerbelieferungen
- Zeitverzögerungen + unterschiedliche Bearbeitungsmethoden bei Rückständen und Reklamationen
- Buchung von Streckenlieferungen über das Lager

2. Entwicklung eines EDV-Tools ...

... das unter Berücksichtigung der dem Unternehmen zur Verfügung stehenden Informationen die Grundlage eines optimalen Bestandsmanagements liefert. Die Schwierigkeit liegt darin, das Optimum zwischen geringen Beständen/Reichweiten einerseits und einer hohen Servicequalität/Lieferfähigkeit andererseits zu erreichen. Zur Bewältigung dieses Zielkonfliktes müssen im Vorfeld folgende Fragestellungen beantwortet werden:

- Welche Kern- oder Standardartikel müssen immer verfügbar sein, da wichtige Kunden ansonsten abzuwandern drohen?
- Wie ist das Verhältnis von Einkaufsvorteilen zu Kapitalbindungskosten und in welchem Maße fehlt die gebundene Liquidität in anderen Bereichen (Marketing, Vertriebsausweitung, Investitionen etc.)?
- Ab welchem Auslastungsgrad (Vorrats- und Kommissionierplätze) entstehen Handlingnachteile und damit höhere Personalkosten im Lager?
- Welche saisonalen Faktoren müssen berücksichtigt werden (auch Betriebsferien von Lieferanten) und ist an dieser Stelle eine Differenzierung zwischen den Sortimenten erforderlich?

Die Beantwortung dieser Fragen liefern die Rahmenbedingungen für ein praxisgerechtes System des Bestandsmanagements. Das Grundprinzip ist dabei relativ einfach:

- Auf Basis historischer Verkaufszahlen sowie geeigneter Prognose-systematiken wird der Bedarf und die Bestellmenge je Artikel von der EDV errechnet.
- Durch (gegebenenfalls sortiments- und artikelspezifisch) hinterlegte Sicherheitsbestände werden Out-of-stock-Situationen weitgehend vermieden.
- Hinterlegte Meldebestände liefern dem Disponenten einen automatisch erstellten Bestellvorschlag, der im Standardfall (Ziel: ca. 80 bis 90 % der Bestellpositionen) nur bestätigt werden muss.
- Differenzierte und übersichtlich präsentierte Kennzahlen bezüglich Abverkauf, Auftragsbestand, Bestellbestand, Reichweiten und Kapitalkosten der Bestellung etc. liefern dem Disponenten eine fundierte Entscheidungsbasis für die restlichen 10 bis 20 % der Positionen und Aktionskäufe.

Fazit

Von einem optimierten Bestandsmanagement profitiert das gesamte Unternehmen:

- Die Geschäftsleitung nimmt mit Wohlwollen die reduzierten Kapitalkosten und die Liquiditätsentlastung zur Kenntnis.
- Die Logistik hat das am Lager, was wirklich benötigt wird und bleibt von ständigen Bestandsanfragen verschont.
- Der Disponent hat endlich Zeit, sich mit Aktionen, Spezialprodukten und Preisverhandlungen zu beschäftigen. Der Verkäufer kann verbindliche Lieferzusagen treffen, statt regelmäßig aufgebraute Kunden zu beruhigen. ■

Schulte Bender & Partner zählt als Unternehmensberater für Logistik, Systemintegration und Beschaffung ca. 140 Mandanten in Deutschland und Österreich zu seinen Kunden. Schwerpunkt der Tätigkeit sind die Bereiche Lager- und Transportlogistik, EDV-Systeme in der Logistik sowie Organisation und Controlling.