

Kein Randbereich

BESTANDSMANAGEMENT. Der Warenbestand ist die Grundvoraussetzung für jede Geschäftsaktivität in der Getränkebranche. Dennoch werden hier äußerst wenige technische Hilfsmittel oder Know-how eingesetzt. Dabei geht es im Bestandsmanagement um so wichtige Dinge wie Kapitalbindung und Verfügbarkeit.



HINTERGRUND

LOGISTIK & SERVICE sind Themen, die nach Ansicht von Experten oftmals noch zu stiefmütterlich in den Unternehmen behandelt werden. In unserer GZ-Serie, deren Beiträge allesamt von Autoren des renommierten Beratungsunternehmens Schulte Bender & Partner stammen, wollen wir zahlreiche wichtige Themenbereiche hierzu aufgreifen und beleuchten.

Im ersten Teil unserer Serie ging es um mögliche Kostenoptimierungen angesichts steigender Energiepreise und erhöhter Steuerbelastungen.

Teil zwei behandelte den komplexen Bereich des „Veranstaltungsservices“. Der dritte Teil der Logistikserie sollte für mehr Effizienz in der Fuhrparklogistik sorgen. Service auch in der Logistik zu leben, war Inhalt von Teil vier.

Im fünften und auch letzten Teil unserer Serie behandelt Autor Lars Meier von Schulte Bender & Partner das schwierige Thema des Bestandsmanagements, besser bekannt auch als Wareneingang.

Kontakt:

Schulte Bender & Partner
Tel. 0251/85718-0
Internet: www.schulte-bender.de

Kaum ein Bereich in der Getränkebranche wird häufig so stiefmütterlich behandelt, wie die Beschaffungsdisposition – oder nennen wir es Wareneingang oder vielleicht doch besser Bestandsverwaltung? Schon an diesen Schwierigkeiten in der Befragung wird deutlich, dass es sich um einen Bereich mit häufig unklarer Abgrenzung, Zielsetzung und Verantwortung handelt.

Im Folgenden spreche ich daher vom Bestandsmanagement und meine damit alle Maßnahmen, Instrumente und Kompetenzen, die zur optimalen Steuerung der Bestände erforderlich sind.

Während der Verkauf auf umfangreiche Kundendatenbanken und Absatzreports zugreifen kann die Logistik in zunehmendem Maße über Controlling- und Steuerungssysteme verfügt, wird das Bestandsmanagement häufig noch mit „Papier und Bleistift“ abgewickelt. Außerdem handelt es sich in der Praxis häufig um einen Arbeitsbereich, in dem die Verantwortlichen Anforderungen erfüllen müssen, ohne mit den notwendigen Befugnissen ausgestattet zu sein.

Praxisbeobachtung Nummer 1 (vollständig manuelle Abwicklung). Als Vorbereitung für die Warenbestellung geht der Beschaffungsdisponent durchs Lager und überprüft per Sichtkontrolle die Bestände. Bei Fehlmengen bzw. auslaufenden Artikeln wird überschlägig der Bedarf für die nächsten Tage und abgeschätzt und die Bestellmenge notiert. In der Praxis

führt das meistens zu einem „stufenweisen“ Aufrunden der Bestellmenge.

1 Stufe der Sicherheitsbestände Der Bedarf wird meistens auf Basis der Verkäufe bzw. Absätze der letzten Tage und Wochen abgeschätzt. An dieser Stelle besteht schon die Tendenz, den Verkauf auf ganze Paletten aufzurunden was zu einer Überschätzung des Bedarfes führt.

2 Stufe der Sicherheitsbestände Es werden saisonale Effekte und Erwartungen berücksichtigt, wobei die grundsätzliche Haltung sich eher am „Jahrhundertssommer“ orientiert, als an einer realitätsnahen Durchschnittsbetrachtung, was zu einer weiteren „Aufblähung“ der Bestände führt. Hinzu kommt der Effekt, dass im Hinterkopf des Disponenten meistens die maximale saisonale Spannbreite gespeichert ist. Das heißt die Bestandsplanung orientiert sich am Zeitraum von der frühesten bis zur spätesten jemals vom Disponenten erlebten Schonwetterperiode (diese Tendenz lässt sich übrigens nicht auf Zeiten mit geringeren Verkaufszahlen übertragen).

3 Stufe der Sicherheitsbestände Nichts ist schlimmer als keine Ware zu haben, da dann alle auf den Schuldnern zeigen. Während „leicht überhöhte Bestände“ eher als geduldetes Übel betrachtet werden, ist ein out of stock das offensichtliche Schuldengeständnis, das es zu vermeiden gilt. Also im Zweifel lieber eine Palette mehr bestellen.

4 Stufe der Sicherheitsbestände Einhaltung der Fracht- und Speditionskonditionen. D.h. wenn schon

14 Paletten eines Herstellers benötigt werden, kann der LKW auch auf 16 Paletten aufgefüllt werden, da wegen 2 Paletten sich kein zu sätzlicher Stop mehr lohnt.

Praxisbeobachtung Nummer 2 (EDV vorhanden, aber nicht genutzt)

In vielen Fällen beinhaltet das eingesetzte Warenwirtschaftssystem mehr oder weniger (häufig eher weniger) gute Funktionalitäten zur Durchführung der Bestellabwicklung. Das wirklich erstaunliche ist jedoch nicht die Qualität der EDV, sondern das die Mitarbeiter häufig keine Informationen über die vom System angebotenen Hilfsmittel und Funktionen haben.

Das fängt dabei an, dass teilweise überhaupt nicht bekannt ist, dass so etwas wie Melde- und Mindestbestände im Artikelstamm überhaupt gepflegt werden können und endet damit, dass vom System gelieferte Entscheidungskennzahlen wie zum Beispiel Reichweite der Bestellung, nicht beachtet werden.

Praxisbeobachtung Nummer 3 (Kompetenz und Know how Defizite)

Die Beschaffungsdisposition ist im Grunde genommen eine zentrale Schnittstelle zwischen Logistik/Lager und Verkauf. Da auf der einen Seite Lagerkapazitäten, Reichweiten und Logistikkabläufe mit den Verkaufs- und Marketingaktivitäten auf der anderen Seite in Einklang gebracht werden müssen. Die Zielsetzung in diesem Bereich lautet demzufolge ständige Warenverfügbarkeit bei geringstmöglicher Lagerbe-

legung und minimalen Beschaffungskosten.

Die Stellenbeschreibung dieses umfassenden Aufgabenbereiches füllt in der Praxis jedoch häufig keine DIN A4-Seite und die Abwicklung erfolgt irgendwo zwischen Ruckerfassung und sonstigen administrativen Tätigkeiten. Der Aufbau eines separaten Bereiches mit eigenständigen Verantwortlichkeiten und Kompetenzen sowie einem auf die Belange abgestimmten Controlling ist nur selten zu beobachten. Selbst die Durchführung von Fortbildungen und Schulungen ist eher die Ausnahme. Das wirklich Erstaunliche ist jedoch, dass in vielen Fällen die komplette Bandbreite an Problemfeldern zu beobachten ist.

Eine Optimierung dieses Bereiches ist nach Erfahrungen von Schulte Bender & Partner in jedem Fall sinnvoll. Wichtig ist daher im ersten Schritt zu definieren, wozu überhaupt die zentralen Anforderungen und Zielsetzungen bestehen bzw. was kurz und mittelfristig erreicht werden soll.

In der Praxis wird häufig Zeit dafür eingesetzt, seitens der Lieferanten jeden einzelnen Artikel durchzugehen und Bestellmengen herzuholen. Damit besteht der Hauptteil der Arbeitszeit aus reinen Erfassungsroutinen und hier liegt das eigentliche Problem. Überbestände oder Out-of-stock-Situationen treten nämlich im Normalfall nicht bei Standardprozessen auf, sondern bei falsch kal-

- Festlegung von Meldebeständen unter Berücksichtigung der Wiederbeschaffungszeiträume für die einzelnen Lieferanten/Hersteller
- Festlegung von Sicherheitsbeständen die als „eiserner Reserve“ immer am Lager sind
- Automatisierte Berechnung der Bestellmenge und Generierung eines Bestellvorschlages durch die EDV (an dieser Stelle ist in der Standardabwicklung der Disponent gefragt, in dem er kurz prüft, gegebenenfalls korrigiert und die Bestellung abschickt)

Die Genauigkeit der Ergebnisse hängen hier von den Detailprogrammierungen und Funktionalitäten ab. Zum Beispiel:

- Wird der durchschnittliche Abverkauf auf Basis der letzten Monate berechnet oder werden Prognoseinstrumente eingeschaltet?
- Werden Aktionen bei saisonalen Betrachtungen ausgesteuert?
- Stehen aktuelle Reichweiten und sonstige Kennzahlen als Hilfsmittel zeitnah zur Verfügung?
- In welchem Umfang liefert die Software Unterstützung hinsichtlich Einhaltung von Frachtkosten?
- Wichtig ist, dass für den Großteil der Artikel eine automatisierte Standardabwicklung implementiert wird, die den Disponenten für die wichtigen Einzelentscheidungen entlastet. Und so kann realisiert werden, was auf den ersten Blick nicht möglich scheint. Nämlich die Optimierung von Kapitalbindung und Beständen bei gleichzeitiger Erhöhung der Verfügbarkeit und Qualität. ¹⁵

Lars Meier

»ES IST VERWUNDERLICH, WIE WENIG TECHNIK UND WISSEN HIER EINGESETZT WERDEN«

LARS MEIER, SCHULTE BENDER & PARTNER



Das heißt out-of-stock-Situationen und hohe Bestände bzw. Reichweiten.

Positiv ausgedrückt: Viele Unternehmen müssen sich gar nicht entscheiden, ob sie die Kapitalbindung zu Lasten der Verfügbarkeit reduzieren oder ob sie die Bestände zur Vermeidung von out-of-stock-Situationen hochfahren wollen. Sie können gleichzeitig in beiden Bereichen besser werden.

- weniger MHD-Probleme und geringere Bestände,
- Reduzierung der Fehlmengente und Einsparung von Kapitalbindungskosten

kuerten Sonderfällen wie Veranstaltungen, Sonderangeboten oder Wettereinflüssen.

Der Schwerpunkt der eingesetzten Arbeitszeit sollte daher auf der genauen Bearbeitung und Kalkulation dieser Sondereinflüsse sowie der Abstimmung mit dem Verkauf und der Logistik liegen, während die Standardbestellung von der EDV übernommen wird.

Vor diesem Hintergrund muss das Maß und die Genauigkeit an einzusetzender Software geprüft werden.

- Berechnung des durchschnittlichen Abverkaufs pro Tag (je Artikel)