



## Ständig am Lager oder nicht da

Die Getränkelandschaft ist im neuen Jahrtausend angekommen. Alle Bereiche sind oder werden strukturiert und von EDV-Systemen unterstützt, Prozesskosten werden ermittelt und schaffen Rentabilitätstransparenz. Logistikabläufe werden systemunterstützt gesteuert und controlled durch Pick-by-Techniken, Bordcomputer, Staplerfunk, um nur einige zu nennen. Alle Bereiche? Nein – ein kleiner Bereich leistet hartnäckig Widerstand und entzieht sich der Strukturierung – die Bestandsdisposition.

Was beinhaltet eigentlich die Bestandsdisposition? Schon allein die Abgrenzung ist häufig unklar bzw. nicht eindeutig geregelt. Ist die Rede von Wareneingang oder Bestandsverwaltung und wozu gehört der Bereich?

Fest steht, dass es sich häufig um einen sehr undankbaren Job handelt, der dadurch gekennzeichnet ist, dass im Idealfall im Jahresrückblick keiner Notiz genommen hat. Viel häufiger ist jedoch, dass entweder die Wellen der Entrüstung im Verkauf hochschlagen, weil bestimmte Artikel out of stock gingen oder aber die Logistikleitung (und die Geschäftsführung) über zu hohe Bestände (und Kapitalbindung) klagen.

Dringende Empfehlung ist daher, die Bestandsdisposition genauer unter die Lupe zu nehmen und in den Gesamtoptimierungsprozess einzubeziehen. Damit sind alle Maßnahmen, Instrumente und Kompetenzen relevant, die zur optimalen Steuerung der Bestände erforderlich sind und die Informationskette zwischen Lagerprozessen, Fuhrparkdisposition und Verkauf schließen.

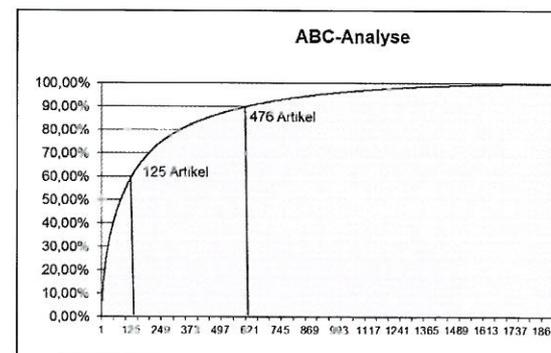
Der Warenbestand ist die Grundvoraussetzung für die Geschäftsaktivität in der Getränkebranche. Vor diesem Hintergrund ist es teilweise schon erstaunlich, wie wenig Softwareunterstützung in diesem Bereich eingesetzt wird.

Während der Verkauf auf umfangreiche Kundendatenbanken, Verkaufsstatistiken und Absatzreports zugreifen kann, die Logistik in zunehmendem Maße über Controlling- und Steuerungssysteme verfügt, wird das Bestandsmanagement häufig noch mit „Papier und Bleistift“ abgewickelt.

Die Liste potenzieller Mängel und Schwachstellen ist lang:

- 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.
  - Kundenunzufriedenheit durch Liefermängel
- Die Logistik „rotiert“, da
  - Randartikel wertvolle Stellplätze belegen
  - „Vorratsbestellungen“ das Lager auslasten und zu häufigem Umräumen zwingen
- 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 vorkommenden
  - Out-of-Stock-Situationen (auch bei A-Artikeln)



Wie aber können die Bestände und damit die Verfügbarkeit und die Servicequalität effizienter geplant und gesteuert werden?

Grundvoraussetzung ist die Richtigkeit der Bestände. Der Disponent, der die Bestellung auf Basis von Lagerdurchgängen plant, kann letztlich gar nicht wissen, welcher Bestand verfügbar ist. Er sieht lediglich was da ist ohne den aktuellen Auftragsstatus zu kennen.

Abhilfe schafft hier ein Lagerverwaltungssystem, im Idealfall mit angeschlossenem Bordcomputereinsatz und implementierten Scanabläufen im Lager. Hierdurch stehen zeitnah sämtliche bestandswirksamen Daten zur Verfügung (vorausgesetzt, Bruchbuchungen, Retouren etc. werden auch ordnungsgemäß abgewickelt). Die Bestandsdisposition kann dadurch auf kontinuierlich aktu-

alisierte Informationen wie reservierten Bestand, verfügbaren Bestand, Bestellbestand etc. zugreifen.

Steht kein Lagerverwaltungssystem zur Verfügung ist die erste Mindestanforderung eine zeitnahe und korrekte Buchung, da nur hierdurch eine Zählung überhaupt sinnvoll durchgeführt werden kann. Nur verlässliche und bekannte verfügbare Bestände versetzen den Beschaffungsdisponenten in die Lage, ohne „persönliche“ Sicherheitsbestände, wie in den folgenden Stufen dargestellt, zu disponieren:

**1. Sicherheitsstufe:** 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. Sicherheitsstufe:** Es werden saisonale Effekte und Erwartungen berücksichtigt, wobei sich die grundsätzliche Haltung eher am „Jahrhundertssommer“ orientiert, als an einer realitätsnahen Durchschnittsbetrachtung, was zu einer weiteren „Aufrüstung“ der Bestände führt.

**3. Sicherheitsstufe:** Nichts ist schlimmer, als keine Ware zu haben, da dann alle auf den

d. h., die minimale Menge bei gleichzeitig maximaler Verfügbarkeit, ermittelt werden.

Teilweise sind sogar entsprechende Funktionalitäten im Warenwirtschaftssystem vorhanden, die jedoch nicht genutzt werden oder unbekannt sind.

Aber auch ohne entsprechende Funktionalitäten kann mithilfe einfacher Mittel (z. B. Excel/Access und Absatzdatenimport) eine erhebliche Verbesserung in der Dispositionssystematik erreicht werden. Das Grundprinzip ist relativ einfach:

- Berechnung des durchschnittlichen Abverkaufs pro Tag (je Artikel)
- Festlegung von Meldebeständen unter Berücksichtigung der Wiederbeschaffungszeiträume für die einzelnen Lieferanten/Hersteller
- Festlegung von Sicherheitsbeständen, die als „eiserne 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, indem er kurz prüft, gegebenenfalls korrigiert und die Bestellung abschickt).

Die Genauigkeit der Ergebnisse (und die Softwarekosten) hängen hier von den Detailprogrammierungen und Funktionalitäten ab, z. B.:

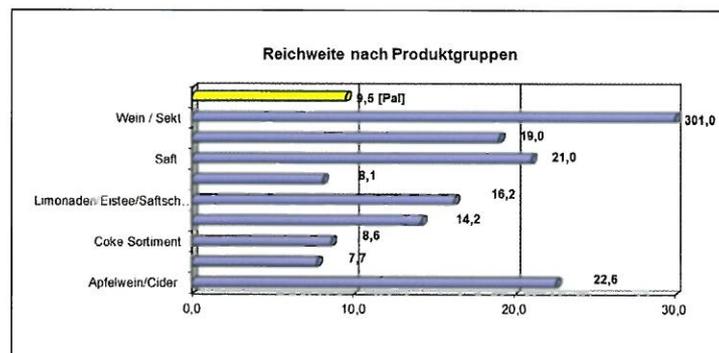
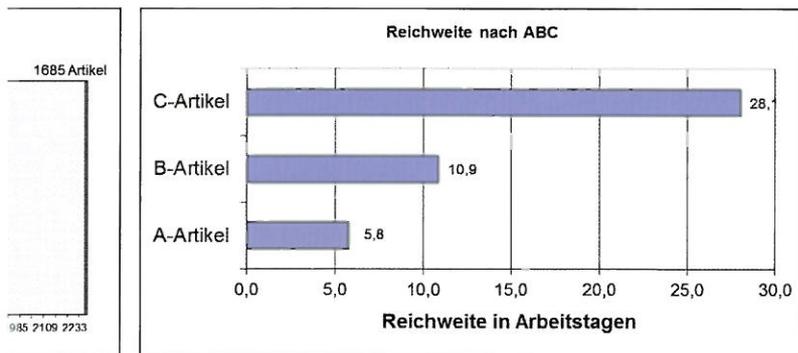


Der Autor Dipl.-Volksw. Lars Meier ist Berater bei *Schulte Bender & Partner Unternehmensberater (SBP)*, Münster, und betreut Mandanten im Beratungsschwerpunkt Getränkebranche bei der Optimierung von Lager- und Transportlogistik sowie der Auswahl und Einführung der zugehörigen IT-Systeme.

*Schulte Bender & Partner* zählt als Unternehmensberater für Logistik, Systemintegration und Beschaffung ungefähr 200 Mandaten in Deutschland und Österreich zu seinen Kunden. Kontakt: [www.sbp.biz](http://www.sbp.biz) oder +49 (0)251 85718-0

- Organisation einer zeitnahen und vollständigen Buchung
- Entwicklung und Implementierung einfacher Lösungen in Excel/Access
- Betreuung und Organisation der Umsetzung im Warenwirtschaftssystem
- Einführung von LVS

Das Potenzial ist erheblich. Neben der MHD- und Verschmutzungsproblematik bei C-Artikeln gilt es insbesondere Out-of-Stock-Situationen im A-Artikelbereich zu vermeiden.



Schuldigen zeigen. Während „leicht überhöhte Bestände“ eher als geduldetes Übel erachtet werden, ist ein Out-of-Stock das offensichtliche Schuldeingeständnis, welches es zu vermeiden gilt. Also im Zweifel lieber eine Palette mehr bestellen.

**4. Sicherheitsstufe:** Einhaltung der Fracht- und Speditionsbedingungen. D. h., wenn schon 14 Paletten eines Herstellers benötigt werden, kann der Lkw auch auf 16 Paletten aufgefüllt werden, da sich wegen zwei Paletten kein zusätzlicher Stop mehr lohnt.

Grundlage für die Erschließung von Potenzialen sind damit insbesondere die richtigen Bestände. Darauf aufbauend kann durch eine datengestützte Berechnung zu jedem Saisonzeitpunkt die optimale Bestellmenge,

- Wird der durchschnittliche Abverkauf auf Basis der letzten Monate berechnet oder werden Prognoseinstrumente eingesetzt?
- Werden Aktionen bei saisonalen Betrachtungen angesteuert?
- Stehen aktuelle Reichweiten und sonstige Kennzahlen als Hilfsmittel zeitnah zur Verfügung?
- In welchem Umfang liefert die Software Unterstützung hinsichtlich Einhaltung von Frankogrenzen und Frachtkosten?

Eine Optimierung dieses Bereichs ist nach Erfahrungen von Schulte Bender & Partner in jedem Fall sinnvoll. In einer Vielzahl von Projekten wurden je nach Unternehmenssituation Maßnahmen in der kompletten Kette umgesetzt:

Auch in relativ gut strukturierten Unternehmen sind häufig Reichweitenreduzierungen von 1,5 Tagen oder 15 Prozent Bestandsreduzierung bei gleichzeitiger Verbesserung der Verfügbarkeit möglich.

Dipl.-Volksw. Lars Meier