

Methoden und Arbeitshilfen

Bestandsmanagement

Wie Sie gebundenes Kapital frei setzen

Dipl.-Ing. Hartmut Jeske, Geschäftsführer CJG GmbH

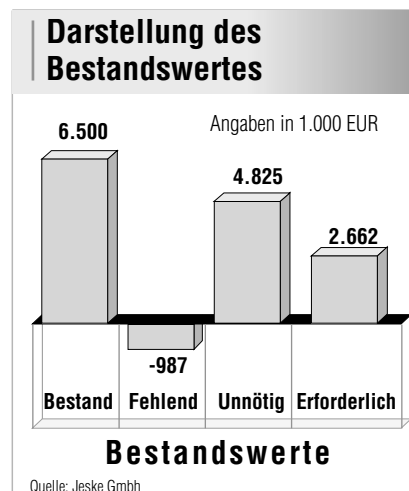
Deutsche Unternehmen verlieren Millionen durch falsche Bevorratung. Ihre Eigenliquidität könnte wesentlich besser sein, wenn das durch unnötig bevorratete Waren gebundene Kapital frei gesetzt würde. Eine Analyse der Bestandssituation von 34 Unternehmen durch die Computersysteme Jeske GmbH (CJG) in Gelsenkirchen ergab, dass die Firmen Waren im Wert von insgesamt 94,3 Mio EUR unnötig gelagert hatten. Die Kosten für die Bevorratung von Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen sowie von Fertigprodukten und Handelswaren betragen durchschnittlich 23,4% vom mittleren Bestandswert. Sie hätten mittels einer Bestandsoptimierung jedoch um 25% bis zu 54% gesenkt werden können.

Untersucht wurden mittelständische Betriebe mit 50 bis 250 Mitarbeitern. Zwar ist die Stichprobe mit 34 Firmen zu klein, um allgemein gültige Aussagen treffen zu können oder um für einzelne Branchen spezifische Kennzahlen zu errechnen. Das Ergebnis lässt an Deutlichkeit dennoch nichts zu wünschen übrig: Viele Unternehmen verschwenden bei der Lagerhaltung Geld in Millionenhöhe. Diese Aussage soll mit einem Beispiel untermauert werden.

Das Unternehmen X hatte einen bevorrateten Bestand von 6,5 Mio EUR. Der Jahresabsatz zu den Einkaufs- oder Herstellkosten betrug 13,9 Mio EUR, der durchschnittliche Monatsabsatz somit 1,16 Mio EUR. Die durchschnittlich bevorratete Bestandsreichweite der Produkte betrug 5,6 Monate, die erforderliche Reichweite inkl. Sicherheitsbestand nur 0,76 Monate. Zusätzlich fehlten dem Unternehmen Waren im Wert von 0,99 Mio EUR. Bei diesen Waren war keine Lieferfähigkeit gegeben, Umsatzausfälle waren die Folge.

Das Unternehmen könnte ca. 4,8 Mio EUR an gebundenem Kapital frei setzen, Bestandsführungskosten von ca. 1 Mio EUR pro Jahr könnten dauerhaft eingespart werden. Die Folge wäre ein beträchtlicher Wettbewerbsvorteil.

Bei der Betrachtung der Bestandswerte aller 34 Unternehmen stellte CJG fest, dass im Mittel 19% der Waren im Verhältnis zu den benötigten Mengen zu gering bevorratet waren.



tet waren. Aber 81% der Waren wurden im Schnitt etwa 14-mal höher bevorratet als erforderlich gewesen wäre (Betrachtung ohne Sicherheitsbestand)! Von allen bevorrateten Waren waren 75,3% unnötig. Selbst wenn man bei der Betrachtung zusätzlich einen Sicherheitsbestand in gleicher Höhe wie die erforderlichen Bestandswerte annimmt,

hatten die Unternehmen immer noch rd. 70% ihrer Waren unnötig auf Lager. Somit hätten durchschnittlich 75% der im Warenbestand gebundenen Mittel freigesetzt werden können, ohne dass die Lieferfähigkeit sich verändert hätte. Bezogen auf unser Beispielunternehmen wären das mehr als 4,8 Mio EUR.

Der Ladenhüteranteil am Gesamtbestand lag unter der Annahme, dass die Ware 24 Monate nicht bewegt wurde, im Durchschnitt bei 13,5%, bei einer Lagerung von 12 Monaten bei 10,5%. Diese Waren konnten meist nicht mehr mit Ertrag veräußert werden. Die Lagerhaltungskosten waren i. d. R. höher als die Gewinnmargen, und bei einigen Waren überstiegen die Kosten bereits ihren Wert. Eine Veräußerung dieser Waren mit einem Rabatt von bis zu 60% wäre wirtschaftlicher gewesen als eine weitere Bevorratung. Der Anteil dringend benötigter Waren, für die keine Lieferfähigkeit bestand, belief sich bei den betrachteten 34 Firmen auf durchschnittlich 18,2%. Dabei schnitten Fertigungsbetriebe besser ab als Handelsunternehmen, u. a. auch deshalb, weil jene wesentlich längere Liefertermine vereinbart hatten.

Schwierige Disposition

Wie kommt es zu diesen hohen unnötigen Beständen? Um die zukünftigen Bedarfe eines Unternehmens zu prognostizieren, benötigen die Disponenten mehr als eine Glaskugel. Sie müssen oft Tausende von Einzelbedarfen überwachen und voraussagen. Plötzliche Veränderungen wie z. B. stark steigende Rohmaterialkosten, Währungsschwankungen oder politische Instabilitäten in ausländischen Lieferländern können das Artikelabgangsverhalten extrem verändern. Um einen optimalen Bestand zu erhalten, müssen deshalb bestimmte Bedingungen erfüllt werden, von denen die wichtigste die permanente Überwachung und Anpassung an veränderte Bedarfe ist.

Bei der praktischen Durchführung sind viele Aspekte zu berücksichtigen. ▶▶

Methoden und Arbeitshilfen

► So müssen die Waren mit einer Wiederbeschaffungszeit versetzt vor Eintritt des Bedarfs bestellt werden, damit sie zum Bedarfstermin zur Verfügung stehen. Dabei sind unterschiedliche Beschaffungszeiten und Losgrößen zu beachten, desgleichen unterschiedliche Liefertoleranzen in Bezug auf Zeit oder Menge, Losgrößen, Lieferbereitschaftsgrade, Sicherheitsbestände u. v. m.

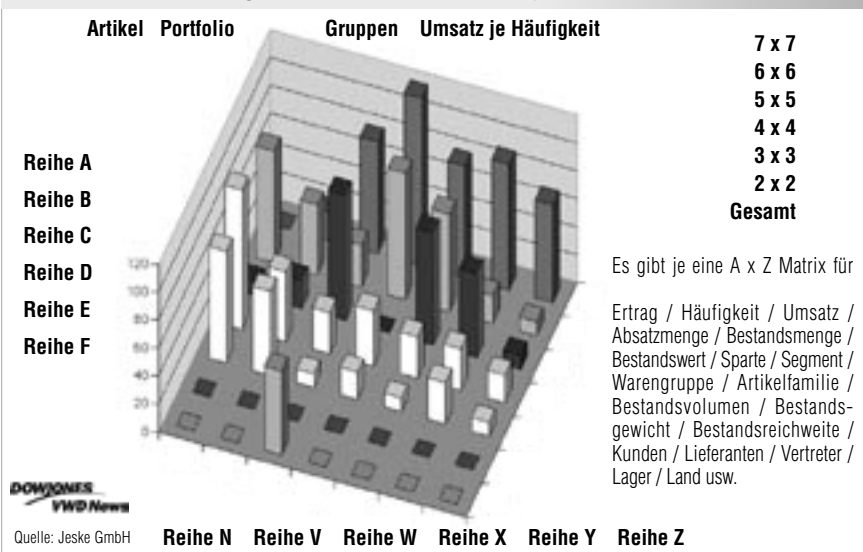
Mit diesen komplexen Anforderungen sind fast alle ERP- und Warenwirtschaftssysteme überfordert. Starre oder einfache dynamische Verfahren wie Grundbedarfs-, Sollbestands- oder Sicherheitsbestandsverfahren versagen und erzeugen automatisch zu hohe Bestände. Im Gegensatz dazu hat die CJG ein System mit künstlicher Intelligenz entwickelt, mit dem die Lieferbereitschaft für einzelne Artikel oder für Gruppen von Artikeln individuell nach gewünschter Zielsetzung voreingestellt werden kann. Ähnlich wie bei einer Heizung wird mittels eines dynamischen Regelsystems der Warenbestand automatisch dem tatsächlichen Bedarf angepasst. Dabei werden saisonale Schwankungen, veränderte Wiederbeschaffungszeiten u. a. m. berücksichtigt. Durch

den ebenfalls über den Lieferbereitschaftsgrad einstellbaren, vom System dynamisch errechneten Sicherheitsbestand werden Lieferschwan- kungen und plötzlich steigende oder sinkende Bedarfe gut aufgefangen und ausgeglichen. Zusätzliche Auswertungen ermöglichen es, die Kosten der Beschaffung im Verhältnis zur Bevorratung zu optimieren.

Wie wichtig eine optimale Bevorratung für den Ertrag des Unternehmens ist, zeigt die Portfolioanalyse. ABC- und XYZ-Analyse sowie die Einzelwertbetrachtung nach Umsatz, Ertrag und Häufigkeit geben Aufschluss darüber, mit welchen Artikeln das Unternehmen Gewinne erwirtschaftet. Die Entscheidung, ob eine Preiserhöhung oder eine Preissenkung erforderlich ist, kann mit diesem Instrument ebenso unterstützt werden wie eine Artikelbereinigung oder eine Marketingstrategie. Durch die frei werdenden Mittel erhöht das Unternehmen seine Liquidität und erhält zusätzlichen Freiraum im Tagesgeschäft, für lohnende Investitionen oder zur Erschließung neuer Geschäftsfelder. ■

► Für weitere Informationen:
www.jeskegmbh.de

Portfolioanalyse zur Bevorratung von Produkten



Eine Portfolioanalyse hilft zu erkennen, auf welche Produkte bei der Bevorratung besonders geachtet werden muss.