



Fünf Dinge, die das (Top-)Management über **Bestandsmanagement** wissen muss

Ir. Paul Durlinger



Fünf Dinge, die das (Top-)Management über **Bestandsmanagement** wissen muss

Ir. Paul Durlinger

Inhaltsverzeichnis

1.0 Einleitung	05
2.0 Was sollte ein Top-Manager wissen?	06
2.1 Der Lagerbestand: Wer ist dafür verantwortlich?.....	07
2.1.1 Der Bestand existiert nicht.....	08
2.2 Das Sortiment.....	09
2.2.1 Aktuelles Sortiment.....	09
2.2.2 Neues Sortiment.....	10
2.3 Lagergeführt oder auftragsbezogen.....	11
2.4 Die ABC-Analyse.....	12
2.5 Das Servicelevel für den Kunden.....	13
2.5.1 Internes und externes Servicelevel.....	13
2.5.2 Definition des Servicelevels.....	14
2.5.3 Wie hoch sollte das Servicelevel sein?.....	14
3.0 Was muss das Management noch wissen?	15
3.1 Bestell- und Lagerhaltungskosten.....	15
3.2 Lieferantenbewertung.....	16
4.0 Zusammenfassung	17
5.0 Literatur	18

1.0 Einleitung

Bestandsmanagement ist mittlerweile ein Fachgebiet, das an vielen Spitzenuniversitäten auf der ganzen Welt unterrichtet wird. Jedes Jahr werden Meter und Kilogramm Papier verbraucht, um Chargengrößen, Auftragsgrenzen und Sicherheitsbestände zu bestimmen. Das Management hat oft nicht die Zeit und den richtigen Hintergrund, um alles lesen und verstehen zu können.

Auf der anderen Seite ist das Top-Management jedoch für den Lagerbestand und die Erfüllung eines guten Servicelevels gegenüber dem Kunden verantwortlich. Diskussionen mit Managern zeigen, dass diese oft der Meinung sind, nicht über die entsprechenden Werkzeuge zu verfügen, um diese Aufgaben zu bewältigen. Es verhält sich jedoch in der Realität so, dass das Top-Management nicht sämtliche Details kennen oder alle Berechnungen verstehen muss. Dies übernehmen die Mitarbeiter auf taktischer Ebene sowie die unterstützende Software, in die das Unternehmen wahrscheinlich schon längst investiert hat.

2.0 Was sollte ein (Top-)Manager wissen?

In diesem Heft befassen wir uns mit folgenden bestandsbezogenen Themen, die das Management direkt beeinflussen und festlegen sollte.

1. Der Lagerbestand: Wer ist dafür verantwortlich?
2. Das Sortiment
3. Die Entscheidung: lagergeführt oder auftragsbezogen
4. Die ABC-Analyse
5. Das Servicelevel für den Kunden

Das taktische Management kann das Top-Management dabei durch Analysen unterstützen. Manchmal sind diese Analyseergebnisse No-Brainers oder konfrontierend. Sie basieren jedoch immer auf Daten. Die Aufgabe des Managements ist es, diese Daten in Einklang mit dem Marktgeschehen und der Unternehmensvision und -ausrichtung zu bringen.

2.1 Der Lagerbestand: Wer ist dafür verantwortlich?

Der **erste** Punkt, für den das Management verantwortlich ist, ist der Bestand. Somit ist die Antwort auf die oben gestellte Frage überraschend einfach. Das Management ist verantwortlich für den Lagerbestand und das Servicelevel, das dem Kunden zur Verfügung gestellt wird - NICHT die Supply Chain oder die Lagerbestandsverwaltung oder -planung und sicherlich nicht die Disponenten. Die Vision der amerikanischen Bestandsgurus George Plossl und Evert Welch ist in Abbildung 1 ihres Klassikers zu sehen: Role of Top Management in the Control of Inventory [1979].

2.1.1 Der Bestand existiert nicht

Wir müssen uns darüber im Klaren sein, dass sich der Gesamtbestand eines Unternehmens aus einer Reihe von Bestandsarten zusammensetzt, die nach Funktion oder Ursache unterteilt sind. Eine Reihe dieser Bestandsarten bestimmt das Management explizit, andere implizit durch Formulierung einer Richtlinie.

Ein Beispiel für explizit ermittelte Bestände ist der strategische Bestand: ein Bestand, der nach Ansicht des Managements für den Geschäftsbetrieb von entscheidender Bedeutung ist. Kaffeeröster halten z.B. einen strategischen Vorrat, um sich vor Ernteausfällen zu schützen. Der niederländische Staat unterhält einen strategischen Öl-Vorrat. Das Management bestimmt den Einführungsbestand für neue Produkte und die Höhe an Saisonbeständen, die aufgebaut werden müssen. Prozessbasierte



Peerless
Topman
Says....

“The top-management edict is a must. Inventory goes down only when top management says it must”

Umgebungen verfügen über Kapazitätsbestände, um den Kapazitätsbedarf auszugleichen. Wir kennen auch das Phänomen der Aktionsbestände, die extra gekauft wurden, um die gestiegene Nachfrage zu bedienen. Für noch mehr Bestandsarten siehe Durlinger [Die Rolle des Top-Managements in der

Bestandsoptimierung, 2019, S. 12]. Das Management ist dafür verantwortlich, die Höhe dieser Bestandskomponente zu bestimmen. Darüber hinaus gibt es zwei Bestandsarten, die implizit vom Management bestimmt werden. Dies betrifft den Seriengrößenbestand und den Sicherheitsbestand.

2.2 Das Sortiment

Der **zweite** Punkt, für den das Management verantwortlich ist, ist das Sortiment. Vor allem in der Online-Welt scheint es selbstverständlich zu sein, große Sortimente anzubieten. Betrachten wir Unternehmen, so zeigen Sortimente allmählich „unkrautähnliche“ Merkmale. Sie verbreiten sich und werden immer größer. Dies hat einige Nachteile. Für all diese Produkte muss jemand bestimmen, ob sie lagergeführt oder auftragsbezogen sind. Es muss überprüft werden, ob die Stammdaten korrekt sind und für jedes Produkt muss dabei die Lagerstrategie (wie viel und wann bestellt werden muss) berücksichtigt werden. Darüber hinaus sinkt die Nachfrage nach einem bestimmten Produkt (z. B. Zahnpasta) über mehrere Varianten hinweg, sodass immer wieder teure Mitarbeiter viel Zeit mit Produkten verbringen, die keine Rolle spielen.

2.2.1 Aktuelles Sortiment

Sind alle Produkte des aktuellen Sortiments gleich wertvoll? Zwei Management-Tools, die diese Frage beantworten, sind die ABC-Analyse (Durlinger [2019, Seite 16]) und die Incremental Margin Analysis [IMA] (Durlinger [2019, Seite 19]). Erstere soll helfen, den Fokus auf die richtigen Artikel zu legen während die zweite Analyse ermittelt, welche Produkte wirklich Geld bringen.

2.2.2 Neues Sortiment

Ebenfalls ist es nicht sinnvoll, uneingeschränkt Produkte in das Sortiment aufzunehmen. So hat die Forschungsagentur Nielsen herausgefunden, dass 95% der Produkteinführungen fehlschlagen. Das heißt natürlich nicht, dass wir keine neuen Produkte in unser Sortiment aufnehmen sollen. Aber wir können versuchen, einem ansonsten ziemlich emotionalen Prozess eine Begründung hinzuzufügen. Der Sortimentsindex (Durlinger [2019, Seite 32]) ist hierfür ein hervorragendes Werkzeug.

2.3 Lagergeführt oder auftragsbezogen

Die **dritte** Entscheidung, die das Management auf strategischer Ebene treffen muss, ist die Frage, ob ein Artikel lagergeführt oder auftragsbezogen sein soll. Wird selber produziert oder wird auf Bestellung bestellt? Dies ist in erster Linie eine kommerzielle Entscheidung. Wenn der Kunde eine Lieferzeit nicht akzeptiert, ist die Wahl einfach: Wir müssen ab Lager liefern. Wenn der Kunde eine Lieferzeit akzeptiert, können wir das Produkt speziell dafür kaufen oder produzieren. In solchen Fällen stellt sich die Frage: Wer zahlt die Auftragskosten? Angenommen, die Auftragskosten sind 25 € pro Auftrag, so muss der Auftrag mindestens 25 € Bruttomarge ergeben. Aber wenn das Produkt fünf Mal im Jahr abverkauft wird, so ist das natürlich etwas anderes. In einer solchen Situation kann es nützlich sein, diese Produkte auf Lager zu halten. Dies ist ein Kompromiss zwischen Lager- und Auftragskosten, die wir dann kennen müssen. Dabei spielen aber auch andere Überlegungen eine Rolle. Hier kann der Sortimentsindex hilfreich sein.

2.4 Die ABC-Analyse

Gerade bei großen Sortimenten ist es sinnvoll, wenn sich die Mitarbeiter auf die "richtigen" Produkte und Kunden konzentrieren. Leider sehen wir in der Praxis oft das Gegenteil. Die ABC-Analyse (auch Pareto-Analyse oder 80/20-Regel genannt) hilft bei der Prioritätensetzung, um zwischen wichtigen A-Produkten und unbedeutenden C-Produkten zu unterscheiden.

Die vierte Management-Verantwortung ist die endgültige Klassifizierung. Diese bestimmt später die Bestandsstrategie und die Art der Prognoseberechnungen. Die Durchführung einer ABC-Analyse dient dem taktischen Management, wobei das Management die Rahmenbedingungen bestimmen darf. Sie können eine ABC-Analyse für verschiedene Zwecke einsetzen, wie z.B. Sortimentsanalysen, Bestandsanalysen, Lagergestaltungen oder Kundenanalysen. Das Ziel ist das gleiche: sich auf wichtige Produkte / Kunden zu konzentrieren. Das Management bestimmt welche Faktoren eine Rolle spielen.

Für die Sortimentsanalyse kann dies beispielsweise die Gesamtmenge oder der Gesamtumsatz sein. Als nächstes muss das Management festlegen, wann es ein bestimmtes Produkt für wichtig hält. So ist beispielsweise ein Produkt mit einer Bruttomarge von > 10.000 € ein A-Produkt und ein Produkt mit einer Bruttomarge von < 100 € ein C-Produkt. Dabei können auch andere Faktoren eine Rolle spielen. Das Management bleibt jedoch für die endgültige Klassifizierung verantwortlich.

Deshalb sind die ABC-Analyse und die Incremental Margin Analyse strategische Management-Tools (siehe Durlinger [2019, Seite 16]).

2.5 Das Servicelevel für den Kunden

Das Servicelevel für die Kunden ist das, wofür das Management alles tut. Er muss "ausgezeichnet" sein. Deshalb ist dies der fünfte Punkt, für den das Management verantwortlich ist. In Wirklichkeit scheint das Servicelevel jedoch ein diffuses Konzept zu sein. Einige wichtige Dinge über das Servicelevel sollte das Management jedoch verstehen. Wir listen hier die wichtigsten Punkte auf und verweisen auf Durlinger [2019, Seite 24]:

- + den Unterschied zwischen externen/internen Servicelevel
- + die Definition des Servicelevels
- + den Servicegrad

2.5.1 Internes und externes Servicelevel

Das interne Servicelevel hängt mit der Leistung des Lagerbestandes zusammen. Das externe Servicelevel ist das Servicelevel für den Kunden. Die Software berechnet aus dem internen Servicelevel den Sicherheitsbestand. Dies wird im Voraus festgelegt. Anschließend wird das Servicelevel für den Kunden gemessen. Beide haben oft nicht viel miteinander zu tun. Dies hat mit der Definition des verwendeten Servicelevels zu tun.

2.5.2 Definition des Servicelevels

Die zwei häufigsten verwendeten Definitionen sind die Anzahl der Ausfälle der Lagerbestände pro Jahr oder die Anzahl der Aufträge, die das Unternehmen nicht aus dem Lager pro Jahr liefern kann. Wenn das Management sich für eine Definition entschieden hat, die mit der Anzahl der pünktlich gelieferten Produkte zusammenhängt, kann eine Verknüpfung zwischen externen und internen Servicelevels hergestellt werden. Ansonsten geht die Verbindung verloren und die Ergebnisse der Berechnungen bleiben verwirrend. In Durlinger [2019, Seite 24] können Sie mehr darüber lesen. Aber auch hier ist das Management für die Definition verantwortlich.

2.5.3 Wie hoch sollte das Servicelevel sein?

Kommen wir zur nächsten Management Entscheidung: Ein höheres Servicelevel erfordert einen höheren Sicherheitsbestand. Das Verhältnis zwischen Servicegrad und Sicherheitsbestand ist exponentiell. Das bedeutet, dass die letzten paar Prozent Servicelevel zu teuer sind. In der Praxis spielt dies bei Servicelevels über 95% eine Rolle. Rechtfertigen jeder Kunde und jedes Produkt den gleichen Service? Auch hier verweise ich auf Durlinger [2019, Seite 24].

3.0 Was muss das Management noch wissen?

Zusätzlich zu den oben genannten Punkten gibt es eine Reihe weiterer Punkte, die das Management bedenken muss.

3.1 Bestell- und Lagerhaltungskosten

Der Kern der Bestandsmanagement ist die Beantwortung folgender Frage: Wie viel und wann ist zu bestellen? Die Bestimmung der Seriengröße ist ein Kompromiss zwischen Bestellkosten und Lagerhaltungskosten. Voraussetzung ist, dass diese Kosten bekannt sind. Für einen Logistikberater bleibt es erstaunlich, dass die meisten Unternehmen keine Ahnung haben, wie hoch diese Kosten in ihrem Unternehmen eigentlich sind. Ähnliches gilt für den Sicherheitsbestand, bei dem die Bestandskosten sicherlich eine Rolle spielen, aber auch die Seriengröße. Das bedeutet also, dass wir, wenn wir die Bestell- und Lagerhaltungskosten nicht kennen, die beiden grundlegenden Fragen der Bestandsführung nicht beantworten können. Es gibt auch keine Software, die diese Kostenkomponenten einsetzt. Das Management ist dafür verantwortlich, dass die korrekten Kosten bekannt sind.

3.2 Lieferantenbewertung

Die Hauptursache für einen geringen Servicelevel ist das Lieferverhalten interner/ externer Lieferanten. Es wäre daher hilfreich festzustellen, ob Lieferanten zuverlässig sind. Viele Unternehmen tun dies meistens nicht. Es wird oft behauptet, dass die notwendigen Daten nicht verfügbar seien. Sie haben allerdings alle notwendigen Daten in dem IT-System. Etwas strategischer ist es, herauszufinden wie wichtig Ihr Unternehmen für Ihren Lieferanten ist oder wie wichtig Ihre Produkte für ihn sind. Hier verweise ich auf Durlinger [2019, Seite 27].

4.0 Zusammenfassung

Das Management ist verantwortlich für:

1. Den Umfang des Bestandes
2. Das Sortiment
3. Die lagergeführt oder auftragsbezogene Entscheidung
4. Die ABC-Klassifizierung
5. Das Servicelevel der Kunden

Darüber hinaus muss das Management sicherstellen, dass die Bestands- und Bestellkosten bekannt sind und die Zuverlässigkeit des Lieferanten gemessen wird.

5.0 Literatur

Ir. Paul Durlinger: Die Rolle des Top-Managements in der Bestandsoptimierung, Slimstock 2019

Plossl G.W., W.E. Welch: Rolle des Top-Managements bei der Bestandskontrolle, Reston Pub. Co.

Weitere Literatur finden Sie unter: www.durlinger.nl oder unter www.slimstock.com/service



Mallinckrodtstraße 320

44147 Dortmund

+49 231 58699410

info@slimstock.de

www.slimstock.com