

Falsche Bevorratung bindet viel Kapital:

Das Millionengrab

Hartmut Jeske

Deutsche Unternehmen verlieren zig Millionen durch falsche Bevorratung. Die Eigenliquidität deutscher Unternehmen könnte wesentlich besser aussehen, wenn das durch unnötig bevorratete Waren gebundene Kapital in den Unternehmen freigesetzt würde. Das Bestandsmanagement ist unter der Betrachtung der freiwerdenden Mittel besonders in Verbindung mit Basel-II hoch interessant.

Im Dezember 2004 wurden von der CJG die Bestandsituationen von 34 Unternehmen untersucht und verglichen. Bei diesen 34 Unternehmen wurden Waren im Wert von insgesamt 94,3 Mio. € unnötig gelagert. Die Kosten für die Bevorratung von Roh-, Hilfs-, und Betriebsstoffen sowie von Fertigprodukten und Handelswaren betrug bei den untersuchten Unternehmen durchschnittlich 23,4 % vom mittleren Bestandswert. Diese mit der Bevorratung verbundenen Kosten hätten um 25 % bis zu 54 % gesenkt werden können. Die Unternehmen bei dieser Untersuchung waren mittelständische Unternehmen zwischen 50 und 250 Mitarbeitern. Handelsunternehmen, Fertiger, Handelsunternehmen mit Fertigung, Lohn- und Auftragsfertiger mit teilweiser Lagerfertigung.

Alarmierende Situation

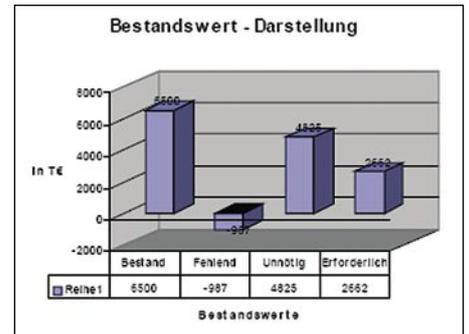
Die tatsächliche Situation vieler deutscher Unternehmen ist erschreckend. Alarmierend ist insbesondere die Größenordnung der Auswirkungen. Dazu ein Beispiel mit Daten eines der Unternehmen: Das Beispielunternehmen X hatte einen bevorrateten Bestand von 6,5 Mio. €. Der Jahresabsatz zu den Einkauf- oder Herstellkosten betrug 13,9 Mio. €. Der durchschnittliche Monatsabsatz somit 1,16 Mio. €. Die tatsächliche durchschnittlich bevorratete Bestandsreichweite der Produkte betrug 5,6 Monate. Die erforderliche Reichweite inklusive Sicherheitsbestand betrug nur 0,76 Monate. Zusätzlich fehlten dem Unternehmen Waren im Wert von 0,99 Mio. €. Bei diesen Waren war keine Lieferfähigkeit gegeben und Umsatzausfälle waren die Folge. Bei dem Unternehmen X könnten ca. 4,8 Mio. € an gebundenem Kapital freigesetzt werden. Da-

zu würden Bestandsführungskosten von ca. 1 Mio. € je Jahr dauerhaft eingespart werden. Dies würde zu enormen Wettbewerbsvorteilen für das Unternehmen führen, wenn es diese Chance wahrnehmen würde. Als CJG bei dieser Untersuchung die Bestandswerte betrachtete, wurde dabei festgestellt, dass im Mittel 19 % der Waren im Verhältnis zu den benötigten Mengen zu gering bevorratet und 81 % im Schnitt ca. 14,3-mal so hoch bevorratet wurden wie erforderlich (Betrachtung ohne Sicherheitsbestand). Von den insgesamt bevorrateten Werten waren 75,3 % unnötig. Wenn man bei der Betrachtung zusätzlich einen Sicherheitsbestand in der gleichen Höhe wie des erforderlichen Bestandswertes annimmt (Verdopplung), werden immer noch ca. 70 % der Waren bei den Unternehmen unnötig bevorratet. Bei den untersuchten Unternehmen hätten somit durchschnittlich 75 % der in Warenbestand gebundenen Mittel freigesetzt werden können, ohne dass die Lieferfähigkeit sich verändert hätte. Bezogen auf unser Beispielunternehmen sind das über 4,825 Mio. €. Der Ladenhüteranteil am Gesamtbestand lag im Schnitt bei 13,5 % unter der Betrachtung, dass die Ware 24 Monate nicht bewegt wurde und bei 10,5 % bei einer Betrachtung von 12 Monaten. Diese Waren konnten meist nicht mehr mit Ertrag veräußert werden. Die Lagerhaltungskosten waren in der Regel höher als die Gewinnmargen und bei einigen dieser Waren waren schon höhere Kosten angefallen als der Wert dieser Waren betrug. Eine Veräußerung dieser Waren mit einem Rabatt von bis 60 % ist wirtschaftlicher als eine weitere Bevorratung. Die Wert an dringend benötigten Waren, für die keine Lieferfähigkeit bestand, belief sich auf durchschnittlich ca. 18,2 %. Bei

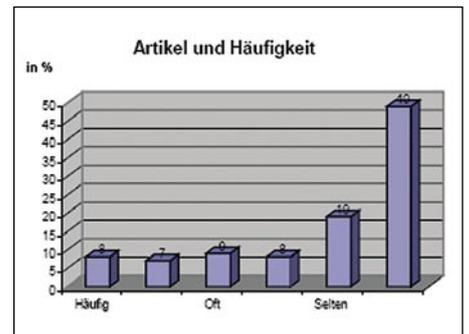


Kostenloser Check:

Unter www.jeskegmbh.de kann ein Excel-Berechnungsschema zur Prüfung und Berechnung der eigenen Situation per download kostenlos hierzu abgerufen werden.



Beispiel: Darstellung des Bestandswertes

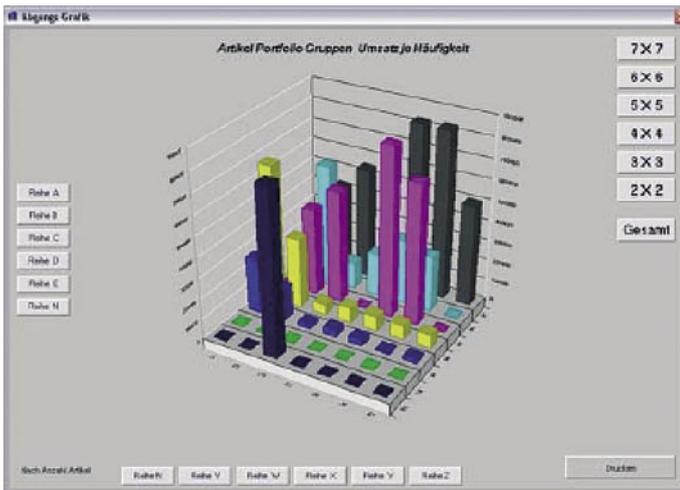


Beispiel: Artikel und Häufigkeit

dieser Betrachtung wurden die Handelsunternehmen mit der Vorgabe der sofortigen Lieferung ab Lager oder der Einhaltung vereinbarter Liefertermine betrachtet. Dabei schnitten Fertigungsunternehmen besser ab als Handelsunternehmen. U. a. weil dort wesentlich längere Liefertermine vereinbart waren. Bei der Betrachtung der Einhaltung von Lieferterminen schnitten die Handelshäuser besser ab.



Beispiel: typischer täglicher Verlauf mit Sicherheitsbestand



Beispiel: Portfolioanalyse ABC/XYZ

Dabei werden saisonale Schwankungen, veränderte Wiederbeschaffungszeiten und Trends automatisch berücksichtigt. Durch den ebenfalls über den Lieferbereitschaftsgrad einstellbaren, vom System dynamisch errechneten Sicherheitsbestand werden Liefererschwankungen und plötzlich steigende oder sinkende Bedarfe gut aufgefangen und ausgeglichen. Durch zusätzliche Auswertungen können die Kosten der Beschaffung im Verhältnis zur Bevorratung optimiert werden.

Wie wichtig die Bevorratung der einzelnen Produkte für den Ertrag des Unternehmens sind, kann aus der Portfolioanalyse ersehen werden. Eine grafische Darstellung mit der ABC/XYZ Analyse und die Einzelwertbetrachtung nach Umsatz, Ertrag und Häufigkeit zeigen genau, mit welchen Artikeln das Unternehmen Gewinne erwirtschaftet. So lässt sich immer erkennen, wo Preiserhöhungs- und Preissenkungsmaßnahmen erforderlich werden. Ebenso kann auf dieser Basis die Artikelbereinigung oder eine Marketingstrategie unterstützt werden.

Durch die freigemachten Mittel erhöhen die Unternehmen ihre Liquidität, erhalten zusätzlichen Freiraum im Tagesgeschäft für lohnende Investitionen oder zur Erschließung neuer Geschäftsfelder. ■

Um die zukünftigen Bedarfe eines Unternehmens voraus zu sagen, benötigen die Disponenten mehr als eine Glaskugel. Sie müssen oft Tausende von Einzelbedarfen überwachen und voraussagen. Kein Disponent kann bei Marktveränderungen schnell alle Einzelbedarfe bei diesen Mengen nachvollziehen. Plötzliche Veränderungen, z. B. durch stark gestiegene Rohmaterialkosten oder Währungsschwankungen, können das Artikelabgangsverhalten schnell extrem verändern. Um einen optimalen Bestand zu erhalten, müssen bestimmte Bedingungen erfüllt werden. Das Wichtige dabei ist die ständige Überwachung und Anpassung an veränderte Bedarfe.

Problemlösung

Die praktische Durchführung erfordert viele Aspekte. So müssen die Waren mit einer Wiederbeschaffungszeit versetzt vor Eintritt des Bedarfs bestellt werden, damit diese zum Bedarfstermin zur Verfügung stehen.

Alle Artikel können unterschiedliche Beschaffungszeiten und Lieferlosgrößen haben. Die einzelnen Artikel können unterschiedliche Liefertoleranzen in Bezug auf Zeit oder Menge, Losgrößen, Lieferbereitschaftsgrade, Sicherheitsbestände aufweisen und vieles mehr. Mit diesen komplexen Anforderungen sind fast alle ERP- und Warenwirtschaftssysteme überfordert. Starre oder einfache dynamische Verfahren wie Grundbedarfs-, Sollbestand- oder Sicherheitsbestandsverfahren versagen und erzeugen automatisch zu hohe Bestände. Doch diese falsche Bevorratung muss nicht sein. Die Computersystemhaus Jeske GmbH hat ein System mit künstlicher Intelligenz entwickelt, das Abhilfe schaffen soll bei dieser Problematik. Mit diesem System können die Lieferbereitschaftsfähigkeiten für die einzelnen Artikel oder für Gruppen individuell nach gewünschter Zielsetzung voreingestellt werden. Mit Hilfe eines dynamischem Regelsystems wird der Warenbestand automatisch, je nach tatsächlichem Bedarf hoch oder runtergeregelt.



Computersystemhaus Jeske GmbH
45884 Gelsenkirchen
Tel. (02 09) 12 09 1-44
consulting@jeskegmbh.de
www.jeskegmbh.de