

Logistik

Bulimie im Lager: Warum zu knappe Bestände kritisch sind

Was haben krankhaftes Abnehmen und Bestandsoptimierung gemeinsam? Eine ganze Menge! Und angesichts angeschlagener Lieferketten infolge der Coronavirus-Pandemie besteht hier Handlungsbedarf, meint Frank Sundermann.

Bestände optimieren kann zur Sucht werden. Da denkt man bisher, dass das gebundene Kapital im Lager immer weiter reduziert werden kann, und bemerkt nicht, dass – wie bei dem ein oder anderen Modell in der Modebranche – der Lagerbestand schon zu stark abgemagert ist.

Gerade die letzten Monate der Corona-Zeit haben gezeigt, dass Lieferketten durch Viren verwundbar sind und schon kleinste Lieferverzögerungen das ganze Konzept knapper Bestände an den Rand des Kollaps führen.

Sollten wir uns nun wieder ungezielt bis unter das Dach aufstocken (ähnlich einer Fressattacke) oder alles wieder an lokale Kirchturnlieferanten vergeben? Das kann sicher nicht der Weg sein. Nachfolgend mache ich Ihnen 4 Vorschläge, wie kontrolliert zugelegt werden kann, ohne Fettpölsterchen anzusetzen.

Vorschlag 1: Einrichten von Rahmenabrufaufträgen

Teile bei Bedarf schnell verfügbar haben und doch keinen Lagerbestand aufbauen: Rahmenabrufaufträge machen es möglich. Analysieren Sie Ihre Bedarfe des letzten Jahres nach einer ABC-/XYZ-Analyse (siehe Seite 3 der beiliegenden Sonderausgabe) und stellen Sie die werthaltigen Teile, bei denen Sie einen kontinuierlichen Bedarf haben, auf Rahmenabruf um. Bevor Sie den Rahmenabrufauftrag für z. B. 12 Monate platzieren, sollten Sie noch einmal Rücksprache mit dem Fachbereich halten bezüglich möglicher Änderungen.

Auch sollten Sie bei der Menge nicht auf die vollen 100 % gehen, sondern 66 bis 75 % des Vorjahres ansetzen. Gegebenenfalls können die Abrufe auch über ein unternehmensübergreifendes Mehr-Behälter-KANBAN aufgesetzt werden.

Vorschlag 2: Konsignationslager

Auch das Konsignationslager kann ein Weg sein. Hierbei befindet sich die Ware

physisch bei Ihnen, gehört aber rechtlich noch dem Lieferanten. Sie haben die Ware in Ihrem Warenbestand und bezahlen erst, wenn Sie entnehmen.

Das ist gerade bei einer unsicheren Lieferkette eine geschickte Möglichkeit. Bei der Einrichtung von Konsignationslagern sind einige Punkte zu beachten, wie z. B. die klare Abgrenzung von Ihrer Lagerware (eigener Lagerbereich, Kennzeichnung etc.).

Vorschlag 3: Lieferantenzwischenlager

Manchmal will die eigene Logistik-Abteilung kein Konsignationslager im eigenen Bereich haben, da die Organisation dessen zu aufwändig ist. Eine mögliche Lösung wäre, dass der Lieferant selber ein Lager in Ihrer räumlichen Nähe einrichtet, aus dem Sie bei Bedarf die Versorgung sicherstellen.

So hatte z. B. ein chinesischer Lieferant für Guss eine Halle ca. 100 Meter von seinem norddeutschen Kunden angemietet, die als Zwischenlager fungierte. Natürlich hat das nicht von allein geklappt und der Einkauf hat beim Zustandekommen des Mietvertrages unterstützt.

Vorschlag 4: Verkürzung von Dispositionsläufen

Die Märkte sind volatil und schnelllebiger geworden, auch durch Corona und mögliche weitere (regionale) Lockdowns. Früher konnte für ein Quartal disponiert werden. Heute dreht sich der Markt innerhalb von 1 bis 2 Monaten.

Wenn Sie Rahmenabrufaufträge aufgesetzt haben, können Sie auch Ihre auftragsunabhängigen Bedarfsläufe verkürzen, ohne Mehrkosten für die kleineren Abnahmemengen zu zahlen (z. B. auf Monatsbasis). Und bevor Sie disponieren, empfehle ich Ihnen, einen Regeltermin mit dem Vertrieb zu vereinbaren, um die zukünftigen Absatzwahrscheinlichkeiten und die daraus resultierenden Bedarfe abzugleichen.

Diese 4 Vorschläge können Ihnen helfen, sich für die nächsten Monate zu wappnen, denn die Zeiten und damit auch die Stabilität der Lieferketten werden aufgrund COVID-19 weiterhin ungewiss bleiben.



Der Autor **Frank Sundermann** ist geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensberatung Durch Denken Vorne Consult GmbH, die innovative Beratungsansätze bietet und Unternehmen bei der Digitalisierung im Einkauf unterstützt.

Kurz informiert

Von Corona-Maßnahmen betroffene Unternehmen sollen „bis zu“ 75 % des im Vorjahresmonat November 2019 erzielten Umsatzes als staatliche Soforthilfe erstattet bekommen.

Klingt erst mal gut. Doch ein Blick hinter die Kulissen zeigt 6 Tücken, die auch bei den ersten Hilfen festzustellen waren:

1. Die Formulierung „bis zu“ 75 % bedeutet den absoluten Idealfall, es wird eher weniger!
2. Der Vergleich zu November 2019 hinkt, wenn nämlich Kundenzahlungen verfrüht im Oktober 2019 oder verspätet im Dezember 2019 geleistet wurden.
3. Spätere Anrechnung auf die Einkommensteuer und zusätzliche Steuerberatungskosten.
4. Mögliche spätere Rückforderungen, denn viele entstandene Kosten werden nicht anerkannt.
5. Lange Wartezeiten.
6. Rückfragen klären ist schwierig.

Autor: Hans-Christian Seidel