



Rot für Überbestände

Lagerplanung Logistikprozesse wirken sich auf Kosten und Funktionen anderer Bereiche aus. Was bei einer Neuorganisation zu beachten ist, zeigt ein Praxisfall zur Sortiments- und Produktgestaltung.

Die Logistik sei zu wichtig, um sie den Logistikern zu überlassen, sagte Erwin Conradi, ehemaliger Metro-Vorstandsvorsitzender, auf einem Handelskongress 1988 in Baden-Baden. Damals begann der Handel, die Logistik zu begreifen.

Das war nicht nur vor fast 20 Jahren richtig, sondern gilt nach wie vor in dem Sinne, dass es keine reinen „Logistikprojekte“ gibt. Die logistische Prozessorganisation wirkt sich auf andere Unternehmensfunktionen und deren Kosten und Leistungsverhältnisse aus. Besonders deutlich ist dies im Handel zu beobachten, beispielsweise bei der Frage der Anlieferqualität: Eine hohe Anlieferqualität führt in der Regel zu geringeren Kosten in der Filiale, eine schlechte Anlieferqualität dagegen zu hohen Kosten. Gleiches gilt für die Materialversorgung von Fertigungsbetrieben.

Allerdings gilt dies auch umgekehrt. Andere betriebliche Funktionen bewirken Kostensteigerungen

in der Logistik. Prof. Frank Straube hat in LOG.Punkt 5/2006 darauf hingewiesen, dass die Komplexität der Logistikprojekte signifikant zunimmt. Die Verzahnung mit anderen betriebswirtschaftlichen und technischen Disziplinen in den Unternehmen stellt qualitativ andere Anforderungen an das Projektmanagement.

Lagerkonzept für Wachstum

Ein Praxisfall zum Thema „Sortiments- und Produktgestaltung“ verdeutlicht exemplarisch das Zusammenwirken von Unternehmensfunktionen und die Beeinflussung der Logistikkosten durch exogene Faktoren: Der Lagerneubau eines Distributors der Elektroindustrie ist von der Geschäftsführung beschlossen. Es gilt, das neue Lager so zu konzipieren, dass es zum einen auf die hohen Wachstumserwartungen ausgelegt ist. Zum anderen soll es durch optimale und flexible

Illustration: Keule; Fotos: TransCare



Prozesse einem Umsatz-proportionalen Anstieg der Logistikkosten entgegenwirken.

Das Unternehmen hat sechs Produktlinien in zwei Hauptwarengruppen. Warengruppe A verfügt über etwa 14.000 Artikel in zwei Produktlinien und Warengruppe B über rund 14.500 Artikel in vier Produktlinien. Die Zahl der Lagervorgänge ist sowohl für den Ist-Zustand als auch für den Planungszeitraum relativ leicht zu berechnen. Daneben ist die Festlegung der zu bevorratenden Artikel eine eher „nicht-logistische“ Aufgabenstellung.

Hierzu wurde der Artikelstamm untersucht und die einzelnen Artikel in einer ABC-Analyse nach aufsteigend realisiertem Umsatz unterschiedlichen Klassen zugeordnet. Eine Analyse der Hauptwarengruppe A mit etwa 14.000 Artikeln ergab folgende Aufteilung: 5000 Artikel werden als A-, B- oder C-Artikel klassifiziert. 1500 obsolete Artikel fallen unter die Kategorie D-Artikel. 5000 Artikel sind Bestellartikel, die nur auf Kundenanfrage und für einen festen Auftrag bestellt werden. Zudem wurden 2500 Artikel identifiziert, die zwar verwaltet werden, aber weder Umsatz noch Bestand aufweisen.

Artikelstruktur einplanen

Die Analyse der 14.500 Artikel der Hauptwarengruppe B ergab folgende Aufteilung: 2700 Artikel werden als A-, B- oder C-Artikel klassifiziert, 800 sind D-Artikel, 6500 sind Bestellartikel und 4500 Artikel weisen weder Umsatz noch Bestand auf.

Diese Artikelstruktur musste in die Lagerneuplanung einfließen. Die Übertragung der aktuellen Situation (Artikelstruktur auf einer Lagerfläche von 20.500 Quadratmeter) unter Berücksichtigung der erwarteten Umsatzsteigerung von über 60 Prozent in drei Jahren auf die Lagerneuplanung hätte gravierende Auswirkungen auf die künftigen Logistikkosten. Das neue Lager

würde zwar technisch den Wachstumsraten entsprechen, nicht jedoch die betriebswirtschaftlichen Faktoren berücksichtigen. Eine Vergleichsstudie des beratenden Planungsunternehmens zeigte, dass sich allein die Miet- und Energiekosten um etwa 75 Prozent erhöhen würden. Auch die laufenden Regalmeter, die Zahl Flurförderzeuge und die Wegstrecken der Mitarbeiter würden dramatisch steigen.

PRAXIS

Kapazitäten

Zur Berechnung und Planung der benötigten Lagerfläche und -einrichtung, Flurfördermittel, Ablauforganisation sowie des Personals sind folgende Grunddaten erforderlich:

- Zuordnung der Produktlinien zu einer Warengruppe
- Zuordnung der Artikel zu einer Produktlinie
- Artikelstammdaten wie Maße, Gewichte und Preise
- Bestands- und Bewegungsinformationen je Artikel
- Umsatzentwicklung je Produktlinie sowie Prognose
- Auftragsstruktur im Wareneingang und im Warenausgang, zeitliche Verteilung der Aufträge und Positionen je Produktlinie

Forderungen Top-Management

Diese Entwicklung liegt allerdings nicht allein in der Artikelzahl, sondern auch in den vorgehaltenen Beständen pro Artikel begründet. Die Lagerreichweite lag bei 2000 der 7700 ABC-Artikel über 24 Monate und bei weiteren 2500 Artikeln zwischen 3 und 24 Monaten. Für alle 2300 D-Artikeln (ohne Lagerabgänge) betrug die Lagerreichweite gar unendlich.

Die Entscheidung des Top-Managements war schnell getroffen: „Sofortige Sortimentsbereinigung“. Aber wie?

Die Logistikabteilung ist der Ansicht, ihre Aufgabenstellung würde durch andere Abteilungen definiert. Der Einkauf kauft, was der Vertrieb verlangt und optimiert die Losgrößen nach Einkaufskonditionen. Der Vertrieb wird in Umsatz ▶

AUTOREN



Dieter Bock, Mitglied des Beirates der BVL und Partner der Unternehmensberatung TransCare



Caroline Chmiel, Projekt Consultant bei TansCare



Die Kategorisierung der Artikel ist bei der Lagerplanung wichtig, um den Flächenbedarf zu begrenzen.



und Deckungsbeiträgen gemessen, nicht aber in Logistikkosten. Das Produktmanagement kreiert, „was der Markt verlangt“.

Das Top-Management fordert den Vertrieb auf, Vorschläge zur Erarbeitung einer neuen ABC-Struktur anzufertigen. Ergebnis: Keine signifikante Optimierung oder Straffung möglich.

Das Produktmanagement wurde aufgefordert, redundante Artikel zu ermitteln und ähnliche zusammenzuführen. Ergebnis: Redundanzen erkannt und eliminiert, keine weiteren signifikanten Ähnlichkeiten, keine weiteren Reduktionen möglich.

Dann wurde der Einkauf aufgefordert, C-Artikel von Lagerartikel auf Bestellartikel umzuwandeln. Ergebnis: Die Lieferanten verlangen Mindestabnahmen und haben hohe Lieferzeiten, die den Kunden nicht zumutbar sind.

Es folgte die Zusammenfassung der Ergebnisse durch die Logistik. Dabei zeigten sich keine relevanten Auswirkungen auf die Lagerplanung. An dieser Stelle war die Logistik gefordert, ein Projekt zu führen, das weit über die Logistikgrenzen hinausgeht. Ein externer Logistiker wurde als Moderator beauftragt, die unterschiedlichen Abteilungen und deren Interessen zusammenzubringen. Das Projekt hieß nicht „Sortimentsbereinigung“, son-

dern „Optimierung“, da es einen anderen Ansatz verfolgt.

Die Aktivitäten und Ziele der einzelnen Abteilungen wurden in gemischten Teams neu definiert. Den Teams wurde verdeutlicht, welche Beiträge die Artikel und Artikelgruppen zu Umsatz und Deckungsbeitrag erbringen und in welchem Verhältnis Umsatz und Kosten zueinander stehen.

Reduzierung der Lagerartikel

Dem Prinzip der Beweisumkehr folgend, musste das Produktmanagement die weitere Existenz der kritischen C- und D-Artikel begründen. Der Verkauf musste für diese Artikel die Kundenstruktur darlegen, und mit dem Einkauf wurde der monetäre Einkaufsvorteil mit den verursachten Lagerkosten verglichen.

HINTERGRUND

Kategorisierung

Eine ABC-Analyse ordnet die Artikel aufsteigend nach realisiertem Umsatz unterschiedlichen Klassen zu:

- A-Artikel = 80 Prozent
- B-Artikel = weitere 15 Prozent
- C-Artikel = restliche 5 Prozent
- D-Artikel = ohne jeglichen Umsatz, aber mit Bestand

In einem ersten Schritt wurden die Lagerartikel von 10.000 auf 6000 reduziert. Diese Aktion zur deutlichen Reduzierung der Lagerkosten wird – nach Überzeugung aller Beteiligten – keine spürbaren Auswirkungen auf Umsatz oder Deckungsbeitrag haben.

Im zweiten Schritt wurden die Soll-Lagerreichweiten festgelegt. Sie betragen je nach Wiederbeschaffungszeit maximal zwei bis drei Monate.

Im dritten Schritt wurde gemeinsam das Regelwerk für die künftige Artikelanlage und -freigabe beschlossen. Dadurch soll sichergestellt werden, dass sich das Lager nicht erneut unnötig aufbaut.

Das neue Lager hat 8000 Quadratmeter anstatt der über 30.000 Quadratmeter im nicht optimierten Zustand. Die Logistikkosten sind deutlich reduziert, nicht nur gegenüber dem theoretischen „unoptimierten“ Zustand, sondern auch ebenso gegenüber dem Ist-Zustand.

Allein die Miet- und Energiekosten wurden mit sofortiger Wirkung um 57 Prozent reduziert. Bei diesem wichtigen Erfolg für das Unternehmen hat die Logistik bewiesen, dass sie komplexe Projekte quer durch alle betrieblichen Funktionen führen kann. ●

Caroline Chmiel, Dieter Bock
redaktion@logpunkt.de

Foto: dpa