

Christoph Ottwaska

Das Lager als Schlafplatz des Kapitals

Probleme und Chancen der Lagerpolitik



Christoph Ottwaska
Das Lager als Schlafplatz des Kapitals
Probleme und Chancen der Lagerpolitik

ISBN: 978-3-8366-1668-3
Druck Diplomica® Verlag GmbH, Hamburg, 2008

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden und der Verlag, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

© Diplomica Verlag GmbH
<http://www.diplomica.de>, Hamburg 2008
Printed in Germany

Vorwort

Viele Unternehmen befinden sich in der heutigen Zeit in einer schwierigen Lage. Sinkende Zahlungsmoral, stark schwankende Kapazitätsauslastung, steigende Gemeinkosten und wachsende Lagerbestände sind Gegebenheiten mit denen sie heute leben müssen. Verbunden mit einem zunehmenden Konkurrenzdruck und dem Wunsch des Vertriebs Umsatz auf breitem Artikelsortiment durchzuführen, kommt erschwerend hinzu, dass die Lebenszyklen der Erzeugnisse und die Liefertermine immer kurzfristiger werden und die Lieferanten, Kunden bzw. Abnehmer immer weniger bereit sind eine eigene Vorratshaltung zu führen.

Auch spüren die Unternehmen die zum Teil sehr deutliche Stagnation oder gar Abnahme der Absatzmenge aufgrund der Kaufpreiszurückhaltung der Endverbraucher, die wesentlich basieren auf den erhöhten steuerlichen Belastungen, den gestiegenen Sozialversicherungsabgaben, den teilweise deutlichen Preissteigerungen für Konsumgütern und Energie sowie der steigenden Unsicherheit des Erhalts des Arbeitsplatzes. Genau aus diesen Gründen sind aber Preisanpassungen, besser gesagt Preiserhöhungen, gleich welchen Grundes auch immer, von einem nicht monopolähnlichen Unternehmen nahezu am Markt derzeit kaum durchsetzbar obwohl der Preisauftrieb an den Rohstoffmärkten nicht mehr abzuwenden ist.

Da viele Unternehmen eine geringe Eigenkapitalquote aufweisen, kann dies alles zu einer existenzbedrohlichen Finanzkrise führen, die nur durch die richtigen vorausschauenden kurz-, bzw. viel wichtiger langfristigen, wirksamen Entscheidungen vermieden wird. Langfristig höhere Gewinnbeiträge durch steigende Umsatzerlöse zu erzielen, ist nur noch sehr schwer zu realisieren. Somit ist das vorrangige Ziel um weiterhin am Markt etabliert zu bleiben und Gewinne zu erzielen, von welchem ein Unternehmen letztendlich lebt, die Senkung der Kosten. Dies kann einerseits in einer direkten Kosteneinsparung in der Abwicklung unternehmerischer Prozesse, andererseits durch Freisetzung von im Unternehmensvermögen gebundenen Kapitals erfolgen.

Die Güterbestände in einem Lager stellen in diesem Zusammenhang eine besondere Bedeutung dar. Ruhende Güter in einem Lager bedeuten meist eine hohe Kapitalbindung im Umlaufvermögen und damit Kosten, die letztlich das Produkt über den Preis tragen muss und somit die Wettbewerbssituation des Unternehmens verschlechtern können. Diese Wirkung verstärkt sich mit zunehmenden Lagerbestand und ineffizient eingesetzter Fördertechnik im Lagerbereich und kann letztendlich zu einer vollkommenen Legalisierung der Herstellungsmarge bzw. des Herstellungsgewinns führen. Damit wird deutlich, dass das Management von Beständen ein geeigneter Hebel sowohl zur Kostensenkung als auch zur nachhaltigen Ergebnis- und Leistungsverbesserung der Unternehmen sein kann.

Im Rahmen dieser Arbeit wird zuerst die Bedeutung von Beständen sowie deren Einflussfaktoren erörtert. Anschließend werden nach der Vorstellung von Klassifizierungsmethoden von Beständen verschiedene Methoden und Instrumente zur verbesserten Vorgehensweise im Bestands- und Beschaffungsmanagement vorgestellt. Ein Schwerpunkt bildet dabei die Materialflusssteuerung nach Kanban. Nach einem Überblick über die Lagerorganisation und Lagersysteme werden abschließend Methoden aufgezeigt, um die Zielsetzung, Reduzierung von Beständen, zu erreichen.

Da die Lagerbestände, deren Bedeutung und Auswirkung, je nach Branche stark differieren, wurde im Rahmen dieser Arbeit der Schwerpunkt auf die produzierende Branche gelegt, um somit unterschiedliche Optimierungsmöglichkeiten unter einer ganzheitlichen Betrachtungsweise aufzuzeigen. Dabei ist es nicht das Ziel, höhere mathematische Zusammenhänge zu bearbeiten, sondern die gewonnenen Arbeitsergebnisse und Optimierungsmöglichkeiten auf betriebliche Ebenen verständlich, vermittel- und umsetzbar zu gestalten. Auch ist es nicht das Anliegen, kurzfristig und schnell den Vorrat zu senken.

Inhaltsverzeichnis

1. Bedeutung der Bestände für Unternehmen	7
1.1 Bestandsarten.....	7
1.2 Bestandsfunktionen	9
1.3 Einflussfaktoren auf Bestände	12
1.4 Bestände als Kostenfaktor	14
1.5 Auswirkungen von Beständen auf den Unternehmenserfolg	16
2. Bestandsmanagement	17
2.1 Klassifizierung von Beständen zur Bestimmung von Strategien	17
2.1.1 ABC-Analyse	17
2.1.2 XYZ-Analyse	20
2.1.3 Kritischer Wert	21
2.1.4 GKM-Analyse	22
2.1.5 Kombinierte Anwendung	22
2.2 Ziele des Bestandsmanagement.....	23
2.3 Bestandsziele im Spannungsfeld von Bereichsinteressen	23
2.4 Bestände verdecken Probleme.....	25
2.5 Ganzheitliche Sicht - prozessorientiertes Bestandsmanagement.....	26
3. Bestandsplanung	29
3.1 Bedarfsplanung.....	29
3.2 Bestandssteuerung	30
3.2.1 Bestellmengenplanung.....	30
3.2.1.1 Losgrößenplanung	30
3.2.1.2 Ermittlung der optimalen Losgröße und Bestellmenge.....	31
3.2.2 Zeitplanung.....	33
3.2.2.1 Beschaffungszeit.....	33
3.2.2.2 Zeitpunkt der Bestellauslösung	35
3.2.3 Ausgewählte Bestellverfahren.....	35
3.3 Planung der Sicherheitsbestände	36
3.3.1 Wiederbeschaffungszeit.....	37
3.3.2 Prognosefehler.....	38
3.3.3 Lieferbereitschaftsgrad	38
3.3.4 Anzahl der Lager	39
3.4 Bestandskontrolle	40

4. Beschaffungsmanagement	40
4.1 Lieferantenmanagement und Beschaffungsstrategien	40
4.2 Modular Sourcing	41
4.3 Just-in-Time	42
4.4 Just-in-Sequence	43
5. Materialflusssteuerung nach Kanban	44
5.1 Zielsetzung von Kanban	44
5.2 Funktionsweise von Kanban	45
5.3 Voraussetzung für ein erfolgreiches Kanban	46
6. Lagermanagement	49
6.1 Lagerorganisation	50
6.2 Lagereinteilung	50
6.2.1 Nach der Lagerplatzzuordnung	51
6.2.2 Nach dem Zentralisierungsgrad	52
6.2.3 Nach Freilager, starre Lager, Fliesslager	53
6.2.4 Nach Eigenlager und Fremdlager	54
6.2.5 Nach der Lagertechnik und Bauweise des Lagers	54
6.2.5.1 Bodenlagerung	54
6.2.5.2 Regallagerung	55
6.2.5.2.1 Feststehende Regallagerung	55
6.2.5.2.2 Bewegliche Regallagerung	57
6.3 Auswahl des geeigneten Lagersystems	57
6.4 Gestaltung des Wareneingangs	58
6.5 Optische und elektronische Warenerfassungssysteme	59
6.6 Innerbetrieblicher Materialtransport	60
6.7 Kommissioniersysteme	62
6.8 Lagerkennzahlen	64
7. Ansatzpunkte zur Bestandsreduzierung	66
7.1 Durchlaufzeitverkürzung	66
7.2 Berücksichtigung allgemeiner Dispositionsregeln	67
7.3 Disponent wird Beschaffer	67
7.4 Reduzierung der Dispositionsebenen	68
7.5 Überlegung nach welchem Arbeitgang gelagert werden soll	68
7.6 Reduzierung der Artikelvielfalt und Abverkauf des Bodensatzes	69
7.7 Einsatz der Wertanalyse bezüglich Eigenherstellung oder Fremdbezug	70
7.8 Verbesserte Ersatzteilestrategie	71
7.9 Einführung ausgereifter Produkte	71
7.10 Disponieren nach Reichweite	72

7.11 Restmengenmeldung für A- und B-Teile	72
7.12 Verpackungsgestaltung und Verpackungsabsprachen.....	72
7.13 Einrichten von Bauhaus-/Regalserviceverfahren	73
7.14 Einführung eines motivierenden Entlohnungssystems.....	74
8. Zusammenfassung	75
Verzeichnisse	
Literaturverzeichnis	76
Tabellenverzeichnis	77

1. Bedeutung der Bestände für Unternehmen

Um die Bedeutung der Bestände für ein Unternehmen beurteilen zu können wird zunächst einmal für das spätere Verständnis eine hilfreiche grundlegende Einteilung der Bestände vorgenommen. Es bestehen zahlreiche Arten von Beständen, die für das Unternehmen bestimmte, unverzichtbare Funktionen erfüllen. Anschließend wird die Bedeutung von Beständen in verschiedener Hinsicht erörtert. Dabei unterliegen Bestände einer Fülle von Einflussfaktoren, welche auf die Erfüllung dieser Funktionen einwirken. Schließlich ist für das Unternehmen von besonderer Bedeutung, dass Bestände Kosten verursachen und damit auch Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg haben.

1.1 Bestandsarten

Es gibt mehrere Möglichkeiten Bestände zu klassifizieren. Ein Grossteil der Literatur stützt sich bei der Einteilung von Beständen auf §266 HGB, in dem eine Unterteilung der Vorräte entlang der logistischen Kette vorgenommen wird. Danach sind Bestände zu unterscheiden in Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe, unfertige Erzeugnisse sowie fertige Erzeugnisse und Waren.

Kategorisiert man die Bestände durch eine vollständige Abbildung des gesamten Materialflusses entlang der Wertschöpfungskette, so erfolgt die Einteilung über die verschiedene Lagerorte entlang des Materialflusses. Hierbei ist zu unterscheiden von Beständen in Wareneingangslagern, Zwischenlagern, Pufferlagern und Warenausgangslagern¹.

Bestände lassen sich auch nach ihren typischen Funktionen, wie dem Verwendungsbestand (Überbrückung von Zeit-, Mengen- und Raumunterschiede zwischen der Bereitstellung und dem Verbrauch von Gütern), dem Spekulationsbestand (Bestände werden zur Glättung bzw. zur Nutzbarmachung von Marktpreisunterschieden der gelagerten Güter verwendet) und dem Sicherheitsbestand (dient zur Kompensation von Schwankungen im Materialfluss, die Kosten für das Unternehmen verursachen können) einteilen.

¹ Stölzle W. / Heusler K. / Karrer M., Erfolgsfaktor Bestandsmanagement, Versus Verlag Zürich, 1. Auflage 2004, S.14