

Neue Logistik-Ansätze und IT-Tools für die Textilbranche

Umdenken im Bestandsmanagement

Im Handel funktioniert Lagerhaltung oft nur als Insellösung. Was fehlt, sind Informationssysteme für den Überblick in Netzwerken und IT-Lösungen zum Steuern von Beständen. Das hier vorgestellte Beispiel aus der Textilbranche zeigt, wie durch entsprechende IT-Lösungen Bestände transparenter werden können und wie Unternehmen und Kunden davon profitieren.

Von Heiner Drathen

Während ein Tiefdruckgebiet durch Hamburgs Innenstadt fegt, wirkt sich der warme Föhn der Alpen bis nach München aus. Folge: Die Wintermäntel bleiben im Süden auf den Bügeln der Händler hängen, an der verregneten Küste sind zur gleichen Zeit manche Modelle schon ausverkauft. Zustände, die den Textilfilialisten täglichen Frust bescheren.

Externe Faktoren wie das Wetter werfen Planungen schnell über den Haufen und schaden dem Geschäftsergebnis doppelt: Im einen Outlet türmen sich Lagerbestände, im anderen wird die gleiche Ware vom Kunden nachgefragt, obwohl sie bereits vergriffen ist.

Bestandsmanagement beschränkt sich heute vor allem auf eines: Den Überblick und das Disponieren im eigenen Lager. Lagereinheiten werden nur lokal transparent gemanagt und Bestände dort so gut wie möglich optimiert.

Der Händler befindet sich aber in einer Zwickmühle: Hohe Lagerbestände wirken sich positiv auf die Lieferfähigkeit aus, kosten aber viel Geld und erhöhen das Risiko von Abschriften. Ein kleines Lager hingegen erhöht das Risiko unzufriedener Kunden und geringer Umsätze.

Lösungsansatz des CPFR ist ungenügend

Natürlich haben sich Hersteller, Großhändler und Händler bereits Gedanken gemacht, wie Bestände besser zu managen sind. Herausgekommen ist z.B. „Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment“ (CPFR). In der Theorie arbeiten danach alle Stufen der Wertschöpfungskette zusammen, um den Endverbraucher optimal zu versor-

gen. Dazu gehört u.a. die gemeinsame Erstellung von Geschäftsplänen. In einer Jahresplanung wird im CPFR-Ansatz ein grober Bedarf ermittelt und von der Filiale bis hinauf zur Unternehmensebene zu einer Gesamtsumme aggregiert. Im Forecasting verkürzt sich die Vorhersage auf ein halbes Jahr bis zu einem Monat. Die Planungssicherheit steigt. Das abschließende Replenishment bedeutet aber nichts anderes als die physikalische Nachversorgung.

Durch CPFR können die Bestände besser den Marktgegebenheiten angepasst werden. Aber auf wessen Kosten? Der Ansatz wälzt das Risiko von den Händlern auf vorgelagerte Stufen ab. Großhändler müssen nach der Maxime „Never out of Stock“ immer lieferfähig sein. Die Produzenten kämpfen mit immer kleineren Losgrößen, die ein wirtschaftliches Produzieren erschweren.

CPFR ist also nicht gerade ein Muster für partnerschaftliche Zusammenarbeit. Und: Der Ansatz entspricht nur

dem Herumdoktern an den Symptomen. Der eigentliche Kern des Problems – die Logistikstrukturen – wird nicht angetastet. Statt in Netzen zu denken, wird die Versorgung als Kette gesehen. Am Ende wird das Bestandsmanagement nach wie vor als lokales Problem betrachtet.

Mit Transparenz zu mehr Umsatz

Wie aber kommt nun Ware genau in die Filiale, in der sie nachgefragt wird? Ein neuer Ansatz kann mit „Stock Balancing“, also dem Bestandsausgleich umschrieben werden. Dabei werden Bestände dynamisiert und in einem gemeinsamen Computernetz verwaltet.

So können die Mitarbeiter eines Outlets nicht nur eigene Bestände sehen, sondern zusätzlich die im Zentrallager oder in anderen Filialen. Selbst Ware, die sich zum Zeitpunkt der Abfrage in Lkws auf dem Weg in den Shop befindet, kann eingesehen werden. Was derzeit für ein erfolgreiches Stock Balancing fehlt, sind Querverbindungen auf gleicher Ebene (Shop-Shop) und über Lieferstufen hinweg (Shop-Großlager/Produzentenlager).

Neben der Bestandstransparenz ist der Bestandssteuerung entscheidende Bedeutung beizumessen. Deren Ziel: die Ware wird immer dorthin gebracht, wo sie gerade gebraucht wird. Während die Visualisierung unabhängig von Branche und Sortiment geschehen kann, ist die Dynamisierung der Waren sehr unterschiedlich. Man denke nur an den Transportaufwand für eine Winterjacke oder für ein Sofa. Maßgebend sind hier nicht nur die Warenklassen, sondern auch das Logistiknetz, über das das Unternehmen für Umlagerungen verfügt.

Virtuelle Bestandsverwaltung funk-



Heiner Drathen ist Leiter der Niederlassung [S]-retail in Düsseldorf, eine Unternehmensgruppe der Salt AG.

tioniert jedoch nur mit einer IT-Lösung. Dieses Tool, nennen wir es „Virtual-Stock-Engine“, muss in die Warenwirtschaft integriert werden. Dabei werden alle Waren aus dem bestehenden Warenwirtschaftssystem/ERP-System zusammengefasst und aufbereitet. Auch künftige Lieferungen können aufgrund von bestehenden Rahmenverträgen bereits in die Übersicht einfließen. Durch das Wiedereinspeisen der Daten in die Masken des Warenwirtschaftssystem erhält jedes Outlet dann die Möglichkeit zur Warendisposition im Netzwerk.

Das Handling von Beständen setzt auf zwei Komponenten. Zum einen auf eine Software-Lösung, die den Entscheidungs- und den anschließenden Umlagerungsprozess unterstützt und zum anderen auf eine funktionierende Logistikstrategie. Vorab ist jedoch immer zu klären, ob die Umlagerung auch einen positiven Deckungsbeitrag erwirtschaftet. Eventuell muss der Kunde an den Kosten des Transportes beteiligt werden.

Virtuelle Lager lassen Verkaufsflächen wachsen

Umlagerungen lohnen also nicht für jede Warengruppe. Folglich sollte zunächst eine Potentialanalyse zeigen, ob durch neuartiges Bestandsmanagement eine Verbesserung des Betriebsergebnisses zu erwarten ist. In der darauf folgenden Prozessanalyse werden dann die derzeitigen Warenströme untersucht und die Lieferantenverträge überprüft. Hier liegt häufig erstes Optimierungspotential.

Abhängig von der Systemlandschaft erfolgt anschließend die Implementierung der „Virtual-Stock-Engine“, die in eine bestehende IT-Struktur eingebettet wird.

Steht die Lösung, werden mehrere Effekte positiv wirksam: Bestände werden in geringerem Maße abgeschrieben und teure Innenstadtflächen werden nicht länger als Lager „missbraucht“. Auch die Kosten für Lagerhaltung und –organisation – in der Schuhbranche macht dieser Posten allein 20 % aus – können deutlich gesenkt werden.

Eins ist klar: Durch die Unterschiedlichkeit der Sortimente einerseits und die vielen Hardware- und Softwarearchitekturen in der Logistik und Warenwirtschaft andererseits gibt es derzeit keine standardisierte Lösung für die Aufgabe der Bestandssteuerung. 