



„BESTANDSMANAGEMENT & LIEFERBEREITSCHAFT“

2014

Eine Studie zur Ermittlung der Höhe der Bestandssenkungspotenziale von Unternehmen



Dr. G.-A. Kemmner

Abels & Kemmner

Gesellschaft für Unternehmensberatung mbH
Kaiserstr. 100 -- D - 52134 Herzogenrath / Aachen
Tel.: +49 / (0) 24 07 / 95 65 - 0 -- Fax: +49 / (0) 24 07 / 95 65 - 40
e-mail: ak@ak-online.de -- INTERNET: <http://www.ak-online.de>

WE MAKE COMPANIES MOST COMPETITIVE

Inhalt:

1. Einleitung	3
2. Durchführung und Aufbau der Untersuchung von Über-	3
2.1. Auszüge aus den Grundlagen des Bestandsmanagements.....	3
Das Bestandsmanagement und dessen Bedeutung für Unternehmen	3
Ziel des Bestandsmanagements.....	4
Die Zielkonflikte der Lagerhaltung.....	4
Das Zielsystem – Drei messbare Dimensionen.....	4
Die Struktur der Lagerhaltungskosten.....	5
Zinsen des gebundenen Kapitals	6
Hauptgründe für Überbestände und Bestands- und Lieferbereitschaftsprobleme	6
2.2. Der klassische Ansatz des Lieferbereitschafts- und Bestandsmanagements	7
2.3. Die Auswertungsmethode	8
Die Definition des Überbestands.....	8
Der Ansatz für den Sicherheitsbestand und die Kompensation von Unterbestand.....	9
2.4. Das Einsatzgebiet	10
2.5. Die teilnehmenden Unternehmen.....	11
Produktionsunternehmen mit Lieferung an den Einzelhandel (i. d. R. Lagerfertiger).....	12
Zulieferindustrie (i. d. R. Lieferung gemäß Abruf oder Rahmenauftrag).....	12
Produktionsunternehmen für Investitionsgüter (i. d. R. Auftragsfertiger).....	12
Handelsunternehmen	12
3. Die Auswertungsergebnisse	13
3.1. Der Überbestand.....	14
3.2. Der Bestandsabbau in 6 Monaten.....	17
Realistische Potenziale in den ersten 6 Monaten	17
3.3. Die Reduzierung der Lagerreichweite durch den Bestandsabbau in sechs	18
Monaten.....	18
3.4. Die Erhöhung des Lagerumschlags.....	20
3.5. Liquiditätsverbesserung und jährliche Ergebnisverbesserung	21
4. Fazit – Warum jetzt gehandelt werden sollte	22
Was ist zu tun?	22

1. Einleitung

Sind meine Bestände zu hoch? Um wie viel könnten wir die Bestände senken ohne die Lieferbereitschaft zu gefährden? Rentiert es sich, externe Spezialisten hinzuzuziehen? Wie kann ich mein Bestandsreduzierungspotenzial erkennen?

In den Unternehmen tauchen diese und ähnliche Fragen regelmäßig auf. Wie kann man sie zügig beantworten? Als einer der führenden Lösungsanbieter für eine optimale Gestaltung von Supply Chains ist A&K häufig ein Ansprechpartner für Unternehmen, die sich diese Fragen stellen. Denn wären Überbestände so einfach zu erkennen, gäbe es keine!

A&K setzt zur Erkennung von Überbeständen seit vielen Jahren erfolgreich ein selbst entwickeltes Verfahren ein, das es ermöglicht, auf Grundlage weniger artikelspezifischer Daten das Bestandssenkungspotenzial einfach, schnell und zuverlässig abzuschätzen. Es handelt sich um die von A&K entwickelte Schnellanalyse zur Ermittlung von Überbeständen und Bestandssenkungspotenzialen.

Unsere Erfahrungen und die Ergebnisse der statistischen Auswertungen über einen Zeitraum von rund 3 Jahren haben wir in der nun folgenden Studie für Sie aufbereitet.

2. Durchführung und Aufbau der Untersuchung von Überbeständen

2.1. Auszüge aus den Grundlagen des Bestandmanagements

(Quelle: Wikipedia auszugsweise)

Das Bestandsmanagement und dessen Bedeutung für Unternehmen

Das **Bestandsmanagement** befasst sich mit der Reduzierung der Lagerbestände bei gleichzeitiger Erhaltung oder Erhöhung des Lieferservice und der damit einhergehenden Kundenzufriedenheit im Unternehmen.

Das Bestandsmanagement hat in Organisationen aller Branchen erhebliche Bedeutung, schließlich binden Unternehmen ihre Liquidität zum Lagerzinssatz durch Bestände. Eine systematische Handhabung der Bestände senkt also den Kapitalbedarf der Organisationen.

Da die Vorräte als wesentliche Bilanzposition dem Umlaufvermögen zuzuordnen sind, ergibt sich, dass eine Bestandsreduzierung über die Verringerung der Position „Vorräte“ das eingesetzte Gesamtkapital reduziert. Resultat: Bei gleichem Unternehmensergebnis bedeutet ceteris paribus die Reduzierung der Kapitalbindung eine Steigerung der Eigenkapitalrendite.

Ziel des Bestandsmanagements

Ziel des Bestandsmanagements ist die Reduzierung der Lagerbestände auf ihre eigentliche Aufgabe, nämlich das Abpuffern von

- Nachfrage-Schwankungen am logistischen Entkopplungspunkt
- Prognose- und Beschaffungsunsicherheiten
- Losgrößenunterschieden
- Lieferunzuverlässigkeiten (Termin, Menge, Qualität)

Die Zielkonflikte der Lagerhaltung

In Anlehnung an Hartmann ^[1] sind durch die Veränderung der Marktlandschaft zu immer kürzeren Lieferzeitanforderungen, höheren Anforderungen an die Lieferbereitschaft, höherer Flexibilisierung der Lieferanten, mehr Produktvielfalt, abnehmenden Produktlebenszyklen und wegen der Folgen der Globalisierung und des Offshorings veränderte Anforderungsprofile an die Lieferanten im Rahmen einer erfolgreichen Unternehmensentwicklung/-steuerung zu leisten. Der Weg, alles über Lageraufbauten zu bewerkstelligen, führt zwangsläufig zu hoher Kapitalbindung der Unternehmen und sinkender Liquidität. Weitere Nachteile zu hoher Vorräte ergeben sich aus dem Änderungsrisiko für Produkte, dem Verderb der Produkte (zum Beispiel Lebensmittel, Fette, Atemschutzfiltern, ...) und der Summe an Kosten für die Lagerung und Verwaltung der Vorräte.

^[1] Hartmann, Horst: *Bestandsmanagement und -controlling*, Gernsbach: Dt. Betriebswirte Verlag GmbH 1999, S. 30

Das Zielsystem – Drei messbare Dimensionen

Das Zielsystem zur wirtschaftlichen Beurteilung des Bestandsmanagements bzw. der Disposition ist durch drei messbare Dimensionen in Grundzügen zu beschreiben – Lieferservice, Kapitalbindung und Kapitalbindungskosten.

Die Zieldimension „Lieferservice“ beinhaltet dabei die mengen-, termin- und qualitätsorientierte Verbesserung der Lieferfähigkeit sowie der Lieferbereitschaft. So werden bei der Beurteilung des Lieferservice die Lieferfähigkeit, die Lieferbereitschaft, die Mengen und Termintreue sowie die Anzahl der Stock-outs berücksichtigt.

Die „Kapitalbindung“ umfasst die Minimierung der Vorräte, angefangen mit den Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen, Ersatzteilen, Halbfabrikaten bis zu den Fertigfabrikaten.

Die dritte Zieldimension „Bestandskosten“ betrachtet zusätzlich die kontinuierlich auftretenden Kosten im Bereich des Bestandsmanagements.

Das Zielsystem kann zu einer messbaren, wirtschaftlichen Beurteilung des Bestandsmanagements herangezogen werden. Auf der einen Seite wird die Kundenzufriedenheit indirekt durch den Lieferservice und auf der anderen Seite die Kosten berücksichtigt. Daher besteht die grundlegende Aufgabe des Bestandsmanagements einen möglichst optimalen Ausgleich im Konflikt zwischen den zum Teil gegenläufigen Zielgrößen der Disposition zu finden.

Die Struktur der Lagerhaltungskosten

Der Begriff **Lagerkosten** bezeichnet die mit der Lagerung von Ausgangsmaterial, Zwischenprodukten, Fertigwaren und Hilfs- und Betriebsstoffen sowie Ersatzteilen verbundenen Kosten. Sie sind zu unterteilen nach:

- **Personalkosten**
 - Löhne und Gehälter für das Lagerpersonal
 - Sozialleistungen für das Lagerpersonal (Krankenversicherung, Rentenversicherung, Berufsgenossenschaft)
 - Sonderleistungen (z.B. Weihnachtsgeld, Urlaubsgeld)
- **Kosten für die Lagerräume**
 - Abschreibungen für den Wertverlust der Lagereinrichtung
 - Miete
 - Verzinsung des investierten Kapitals
 - Instandhaltungskosten
 - Heizung, Licht, Wasser
 - Reinigung
 - Versicherungsprämien (Brandversicherung)
- **Kosten für die gelagerte Ware**
 - Verzinsung des in den Lagerbeständen investierten Kapitals (Kapitalkosten)
 - Verderb, Veralten, Schwund
 - Ausschuss infolge unsachgemäßer Behandlung (Bruch, Beschädigung, Diebstahl)
 - Versicherungsprämien (Brand-, Diebstahlversicherung)
- **Kosten für die eingesetzten Fördermittel und sonstigen Hilfsmittel**
 - Abschreibungen für den Wertverlust der Fördermittel
 - Wartungskosten
 - Reparaturkosten
 - Betriebskosten (Strom, Öl)
 - Versicherungsprämien
- **Materialkosten**
 - Verpackungsmaterial
 - Büromaterial für die Lagerverwaltung (Schreibmaterial, Karteien, Belege)

Ein zu **großer Lagerbestand** führt also zu unnötigen Lagerkosten. Auch das Lagerrisiko steigt bei hohen Beständen: Ware veraltet, verdirbt, schwindet. Bei zu **kleinem Lagerbestand** sind Maschinen und Arbeitskräfte oft nicht ausgelastet. Störungen in der Produktion oder Kundenverluste können eintreten. Rascher, teurer Einkauf wird notwendig. Mengenrabatte können nicht ausgenutzt werden. Dies führt zu **Fehlmengenkosten**.

Kosten für die Lagerräume und die eingesetzten Fördermittel sind überwiegend fixe Kosten, d. h. sie bleiben auch bei wechselndem Lagerbestand konstant. (z.B. die Lagermiete und der Lohn für die Lagerarbeiter). Die Kosten für die gelagerte Ware sind dagegen variable Kosten, da sie sich mit dem jeweiligen Lagerbestand ändern.

Zinsen des gebundenen Kapitals

Die *Lagerzinsen* bzw. der *Lagerzins* geben an, wie viel Zins dem Unternehmer während der Lagerdauer entgeht. Das Kapital ist im Lager gebunden und kann deshalb nicht verzinslich angelegt werden. Zur Berechnung der Lagerzinsen wird der Lagerzinssatz herangezogen.

Der *Lagerzinssatz* gibt an, wie viel Prozent Zinsen das im durchschnittlichen Lagerbestand gebundene Kapital während der durchschnittlichen Lagerdauer kostet.

Hauptgründe für Überbestände und Bestands- und Lieferbereitschaftsprobleme

Die einschlägige Fachliteratur nennt viele Thesen zur Bildung von Beständen. Die folgende Liste basiert auf Untersuchungen von Hartmann^[2], Hoppe^[3] und Schwalbach^[4]:

1. Fehlende Thematisierung der Bestände durch die Geschäftsführung und nachrangige unternehmerische Vorratsziele
2. Übergang von der Eigenfertigung zu Fremdbezug (Offshoring)
- 3. Mangelnde Qualifizierung der Disponenten**
4. Fehlerhafte Losgrößen
- 5. Fehlerhafte Sicherheitsbestände und bereichsweise addiertes Sicherheitsdenken**
- 6. Mangelnde Abstimmung der Lieferketten und der inner- und zwischenbetrieblichen Geschäftsprozesse**
7. Fehlende Integration der Datentechnik
8. Mangelnde Lieferfähigkeit der Lieferanten
9. Unterlassene Arbeiten an den Beständen mangels Kenntnis der Vorratszahlen
- 10. Mangelnde Qualität der Dispositionsverfahren**
11. Hohe Sortimentstiefe und –breite
12. Entkopplung der Planung und Steuerung
- 13. Unscharfe Absatzplanung, Unkenntnis von Absatzveränderungen und schlechte Prognosequalität**
14. Organisationsmängel

^[2] Hartmann, Horst: *Bestandsmanagement und –controlling*, Gernsbach: Dt. Betriebswirte Verlag GmbH 1999, S.30

^[3] Hoppe, Marc (2005) *Bestandsoptimierung mit SAP* Galileo Press GmbH, Bonn

^[4] Schwalbach, Lutz (2006) *Bestands- und Vorratssenkung. Potenzialermittlung, strukturierte Analysen und funktionale Lösungsbilder* BoD Verlag, Norderstedt

Schon in früheren Untersuchungen durch A&K wurde auf folgende Gründe verwiesen:

„Bei der Untersuchung des vorgefundenen Iststandes zeigten sich die häufigsten Mängel in folgenden Bereichen:

- Von Software-Häusern voreingestellte Parameter wurden ohne unternehmensspezifische Überprüfung übernommen.
- Wurden Parametereinstellungen bewusst vorgenommen, basierten sie auf Daten, die vor mehr als einem Jahr erhoben wurden.
- Die angewandten Berechnungsmethoden waren vielfach nicht für das Lagerabgangsverhalten der betroffenen Artikel geeignet.
- Teilweise existierten nur einfache Bestandsplanungsverfahren in den ERP-Systemen.
- Wichtige Unsicherheitsfaktoren bei der Materialbestandsplanung (Mehrverbrauch, Lieferverzögerung oder Unterlieferung) wurden nicht berücksichtigt.“

2.2. Der klassische Ansatz des Lieferbereitschafts- und Bestandsmanagements

Um Überbestände zu erkennen, muss klassischerweise das Bestandssenkungspotenzial artikelspezifisch ermittelt werden. Für diese Analysen wird jedoch umfangreiches Datenmaterial benötigt. Neben Stammdaten aller Artikel sind vor allem Verbrauchsdaten und Bedarfsentwicklungen aus der Vergangenheit essenziell. Um Saisonalitäten im Bedarfsverhalten der Artikel zu erkennen, müssen die Verbrauchs- und Bedarfsentwicklungsdaten sogar über zwei Jahre rückwirkend ermittelt und ausgewertet werden. Die Auswertung selbst ist eine dynamische Simulation auf Basis der Vergangenheitsentwicklung. In dieser Simulation wird das Verhalten des ERP-Systems abgebildet, wobei in der Regel eine Reihe von Optimierungsmaßnahmen greifen, die bisher im ERP-System nicht eingesetzt worden sind, denn sonst wären die Bestände ja vermutlich niedriger als sie heute sind. Solche Optimierungsmaßnahmen betreffen beispielsweise die Optimierung der Verfahren und Parameter zur Bedarfsprognose und Sicherheitsbestandsberechnung. Darüber hinaus kommen eine Reihe von Besonderheiten zum Tragen: So ist der geforderte Lieferbereitschaftsgrad beispielsweise eine Eingangsgröße für den Simulationsverlauf und keine Ergebnisgröße am Ende der Simulation. Artikelspezifische Auswertungen sind folglich unabdingbar, um ein ERP-System dispositiv richtig einzustellen. Sie sind jedoch zu aufwändig und deshalb zu teuer, um eine schnelle Vorab-Aussage über das Gesamtpotenzial der Bestandssenkung eines Lagers zu ermöglichen und so eine plausible Kosten-/Nutzen-Rechnung für ein detailliertes Bestandssenkungsprojekt zu liefern.

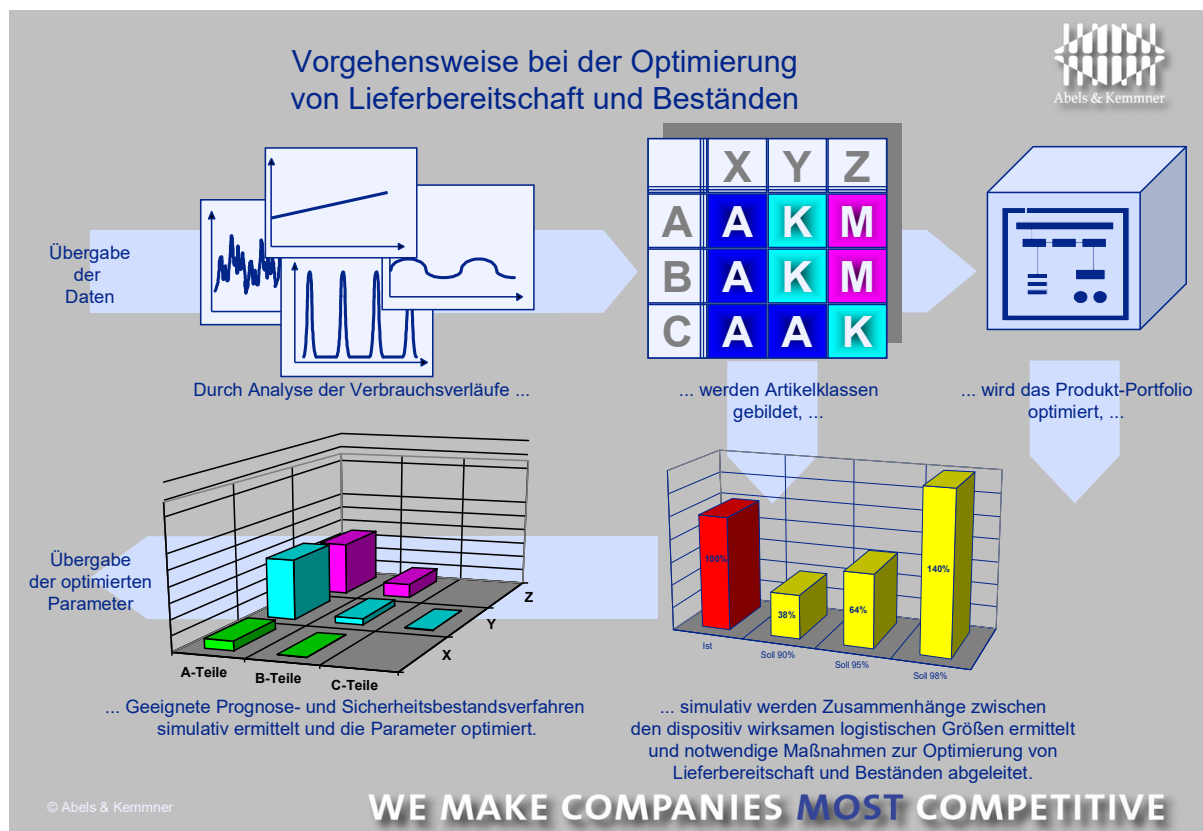


Bild 1: Klassische Vorgehensweise bei der Optimierung von Lieferbereitschaft und Beständen

2.3. Die Auswertungsmethode

Der beschriebene klassische Ansatz ist zwar für eine systematische und nachhaltige Bestandsreduzierung unabdingbar, für Breitenerhebungen ist er aber zu aufwendig.

Für Voranalysen und Breitenerhebungen hat Abels & Kemmer eine spezielle Schnellanalyse E:S:A-Analyse entwickelt. Diese greift lediglich auf eine Reihe von artikelspezifischen Stammdaten wie Losgrößen und Wiederbeschaffungszeiten, aktuelle Bestände und Artikelpreise zurück, die üblicherweise von den Unternehmen bereitgestellt und von uns auf Datenkonsistenz überprüft und ausgewertet werden.

Als Ergebnisse der Überbestandsanalyse ergeben sich:

- das gesamte Bestandssenkungspotenzial,
- die voraussichtliche Bestandsabbaukurve,
- die daraus resultierenden Kostenersparnisse sowie
- die Bestandshöhe der sich nicht drehenden Artikel.

Die Definition des Überbestands

Als ein Überbestand wird in den Analyseergebnissen der Bestand ausgewiesen, der die Summe aus Grundbedarf und einem 200%tigen Sicherheitsbestand – bestehend aus dem Sicherheitsbestand hinsichtlich möglicher Bedarfsschwankungen und einer Kompensation eines Unterbestands - bezogen auf diesen Grundbedarf übersteigt.



Bild 2: Schema zur Ermittlung des Überbestands

Die Bestandsbetrachtung in diesem Verfahren stellt bei der einzelnen Analyse eine Momentaufnahme der Situation zum Zeitpunkt der Datenaufnahme dar.

Der Ansatz für den Sicherheitsbestand und die Kompensation von Unterbestand

Jede Art der Überbestandsbetrachtung erfordert selbstverständlich auch die Betrachtung von Sicherheitsbeständen. Die Sicherheitsbestände dienen dazu, die Unsicherheit über den tatsächlich zukünftig benötigten Bedarf abzufedern. Natürlich wird auch dieser Aspekt bei der Überbestandsanalyse berücksichtigt.

Wie uns die Statistiken zu unseren Bestandsoptimierungsprojekten (mit dem klassischen Ansatz) zeigen, beträgt der Sicherheitsbestands zum Ausgleichen von Bedarfsschwankungen und Bestandsunsicherheiten je nach

- vorgegebenem Lieferbereitschaftsgrad (98% oder 95%) und
- Länge der Wiederbeschaffungszeiten

zwischen 45,1% und 93,9% (25% bzw. 75% Quantile; Median 80,5%, Mittelwert 70,3%) des Grundwertes!

Ein weiterer Teil der „eingebauten“ Sicherheit in der Überbestandsanalyse deckt den Fall ab, dass ein möglicher Unterbestand zu kompensieren ist. D. h. es findet bei einem Teil der Artikel ein Bestandsaufbau statt, um eine ausreichende Lieferbereitschaft zu gewährleisten. Hier zeigen die Statistiken, dass ein Unterbestand zwischen 27,7% und 79,4% (25% bzw. 75% Quantile; Median 33,2%, Mittelwert 50,2%) des Grundwertes auszugleichen ist!

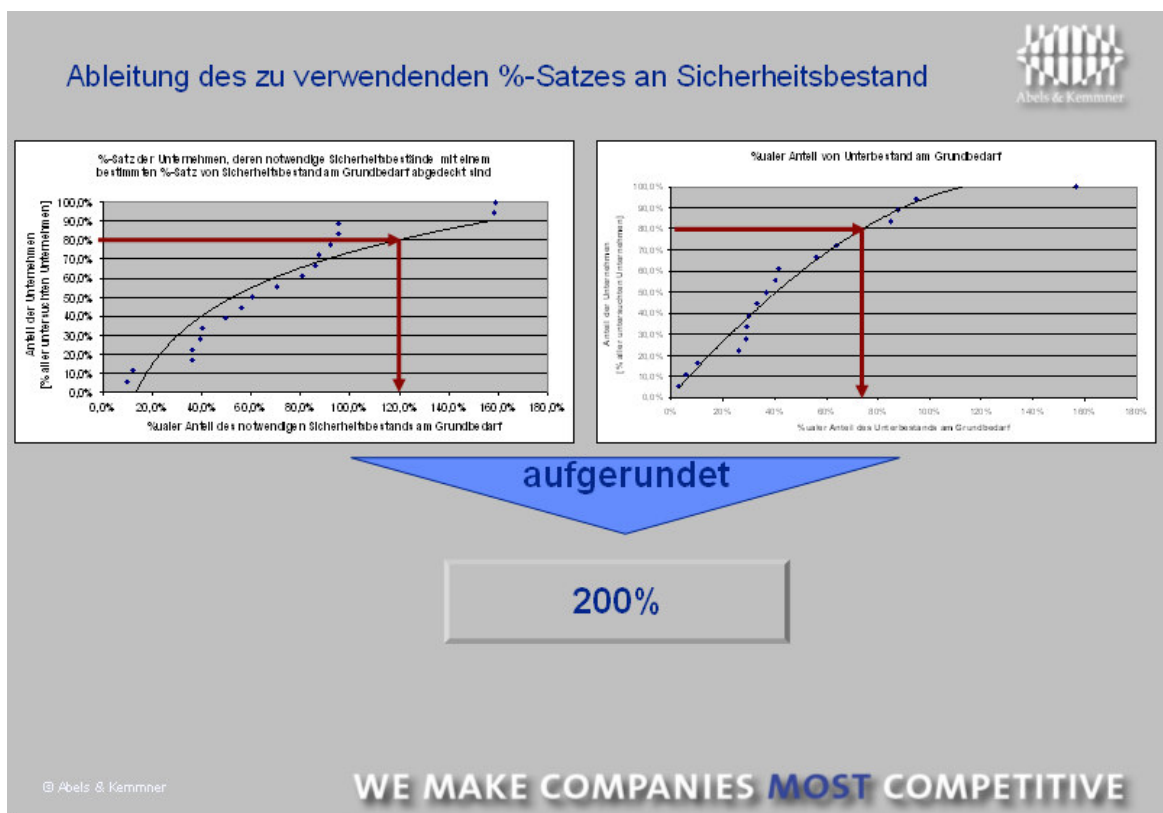


Bild 3: Ableitung des zu verwendenden %-Satzes an Sicherheitsbestand

Das Bild 3 zeigt die Ableitung des Sicherheitsaufschlags auf den Grundwert auf der Basis von zahlreichen ausgewerteten Bestandsoptimierungsprojekten. In keinem der vielen statistisch ausgewerteten Bestandsoptimierungsprojekte hat

- der Anteil des Sicherheitsbestands bezogen auf den Grundwert zuzüglich
- des Anteils von Bestandsaufbau auf Grund von Unterbestand

einen Aufschlag von 200% bezogen auf den Grundwert auch nur annähernd erreicht.

Der Ansatz im Rahmen der Überbestandsanalyse ist somit mit 200% auf **jeden Fall sehr konservativ** und baut daher eine sehr komfortable Sicherheit ein. Dabei decken die 200% bezogen auf den Grundbedarf einerseits den Sicherheitsbestand aufgrund von Bedarfschwankungen ab, und stellen andererseits eine Kompensation des Unterbestands dar. Diese Kompensation des Unterbestands bedeutet, dass Artikel mit möglichen Lieferbereitschafts-problemen einen Bestandsaufbau zur Folge haben.

2.4. Das Einsatzgebiet

Die beschriebene Überbestandsanalyse kann für Fertigwaren, Halbfabrikate und Rohmaterialien angewandt werden.

Sie gründet auf dem Mechanismus des statistischen Ausgleiches, der bei einer großen Zahl von betrachteten Artikeln angenommen werden darf. Eine zuverlässige Aussage über die Situation eines einzelnen Artikels kann hieraus nicht abgeleitet werden. Da die Analyse jedoch über das gesamte Produktspektrum bzw. einen Materialbereich (z.B. Fertigwaren) durchgeführt wird, stellt das Gesetz der großen Zahl sicher, dass diese Momentaufnahme statistisch auch repräsentativ für die effektive Überbestandssituation eines Unternehmens ist.

Die Analyse geht von den gegebenen logistischen Bestimmungsgrößen der einzelnen Artikel, wie Wiederbeschaffungszeit oder Mindestbestellmenge aus und bewertet nicht das zusätzliche Potenzial einer Optimierung der Prozesse oder Bereinigung des Produktportfolios.

2.5. Die teilnehmenden Unternehmen

An der Überbestandsanalyse der letzten drei Jahre, die dieser Studie zu Grunde liegen, haben Unternehmen unterschiedlicher Branchen teilgenommen.

Im Rahmen der Studie wurden die folgenden Merkmale abgefragt:

- Art des Unternehmens (Produktion, Handel)
- Branche (27 Branchen)
- Anzahl der Mitarbeiter (5 Stufen, von „bis 20“ bis „>1000“)
- Umsatz des betrachteten Standorts (5 Stufen von „0-1 Mio.€“ bis „>50 Mio.€“)
- Bestandsbewertung bezieht sich auf
 - RHB, beschaffte Artikel
 - Fertigwaren
 - RHB, beschaffte Artikel, Fertigwaren
- Auftragsauslösungsart
 - Größtenteils auf Bestellung mit Einzelaufträgen
 - Größtenteils auf Bestellung mit Rahmenaufträgen
 - Größtenteils kundenanonyme Vorproduktion und kundenbezogene Endproduktion
 - Größtenteils Produktion auf Lager
 - Größtenteils Handelsunternehmen

Im Rahmen einer Klassifizierung der Unternehmen haben wir eine Zusammenfassung in folgende Auswertungsgruppen vorgenommen.

- Handelsunternehmen
- Produktionsunternehmen mit Lieferung an den Einzelhandel (im weiteren Sinne)
(i. d. R. eigenes Produktionsprogramm, Produktion auf Lager, zumindest kundenanonyme Vorproduktion)
- Zulieferindustrie
(i. d. R. Abrufe und Produktion gemäß Rahmenvertrag)
- Produktionsunternehmen für Investitionsgüter
(i. d. R. auftragsbezogene Produktion für Industrieunternehmen, Auswertungen von Rohmaterialbeständen, z.B. Maschinenbauer (u. a. Sondermaschinenbauer))

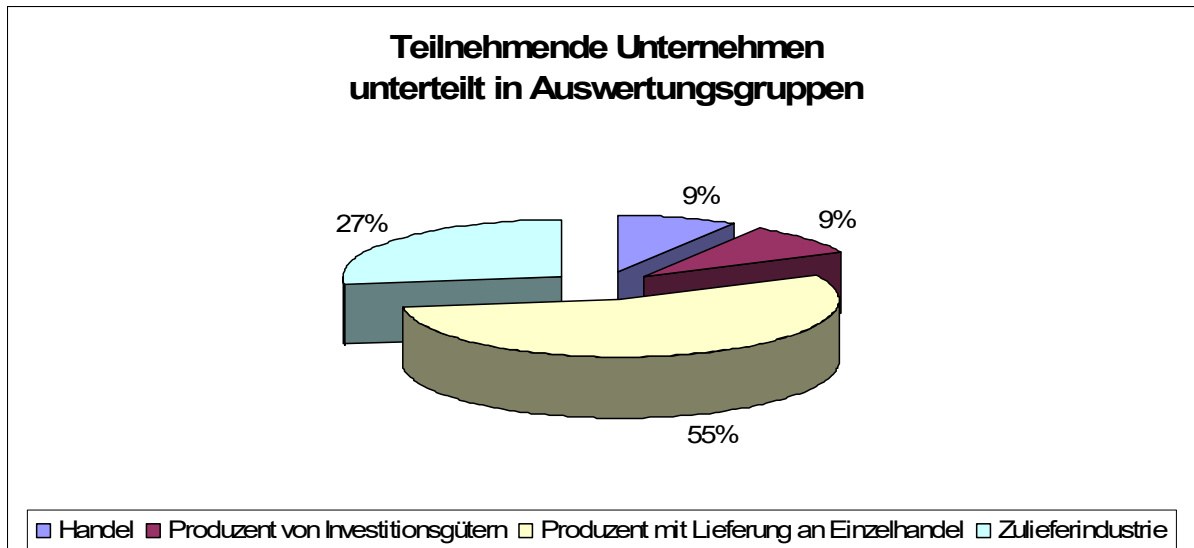


Bild 4: Teilnehmende Unternehmen, unterteilt nach Auswertegruppen

Produktionsunternehmen mit Lieferung an den Einzelhandel (i. d. R. Lagerfertiger)

Der überwiegende Teil der an der Studie beteiligten Unternehmen sind Produzenten mit der Lieferung an den Einzelhandel. Das sind Unternehmen, die ihr eigenes Produktionsprogramm auflegen und zum Großteil (und im erweiterten Sinne) den Einzelhandel bedienen. Im weiteren Sinne zählen wir dazu auch Unternehmen, die größtenteils z. B. Apotheken oder Krankenhäuser beliefern oder Lieferungen an Groß- oder Zwischenhändler tätigen.

Zulieferindustrie (i. d. R. Lieferung gemäß Abruf oder Rahmenauftrag)

Die zweitgrößte Gruppe stellen die Produzenten dar, die größtenteils als Zulieferer für andere Industrieunternehmen tätig sind. Diese beinhalten z. B. den klassischen Automobil-Zulieferer, Unternehmen der Metall- Kunststoff- oder Gummibearbeitung, sowie Komponentenhersteller. Bei diesen Zulieferern werden die Aufträge i. d. R. durch Abrufe oder Rahmenaufträge ausgelöst.

Produktionsunternehmen für Investitionsgüter (i. d. R. Auftragsfertiger)

Die Gruppe der Produktionsunternehmen für Investitionsgüter agiert in der Regel als Auftragsfertiger für Industrieunternehmen, wie es z. B. beim klassischen Maschinenbauunternehmen der Fall ist. Bei diesen Unternehmen war ebenfalls eine rege Beteiligung zu verzeichnen. Darunter waren auch zahlreiche Sondermaschinenbauer vertreten.

Handelsunternehmen

Die vierte große Auswertungsgruppe stellen die Handelsunternehmen dar.

3. Die Auswertungsergebnisse

Wie bereits im Kapitel 2.3. beschrieben, wurde in den Analyseergebnissen ein Bestand als Überbestand ausgewiesen, wenn dieser die Summe aus Grundbedarf und einem 200%tigen Sicherheitsbestand (bezogen auf diesen Grundbedarf) übersteigt.

Die Auswertung sämtlicher im ca. dreijährigen Untersuchungszeitraum durchgeführten Überbestandsanalysen zeigt folgende Ergebnisse:

Mittelt man den Anteil der Überbestände am jeweiligen Bestandswert aller teilnehmenden Unternehmen, so liegt der Mittelwert für das einzusparende Bestandsvolumen bei 36,8%. Die durchschnittliche Bestandsreichweite liegt bei 2,52 Monaten und der durchschnittliche Lagerumschlag bei 6,7. Der Anteil der Artikelanzahl mit Überbestand aller teilnehmenden Unternehmen, liegt im Mittel noch höher, und zwar bei 42,7%. Das folgende Bild zeigt die zusammenfassende Darstellung der einzelnen Ergebnisse.

Bestandsaufnahme:	25%-Quantil	Median	75%-Quantil	Mittelwert
Durchschnittlicher Überbestand [%] (Mittelwert der jeweils anteiligen Bestandswerte der Überbestände aller Unternehmen)	24,0%	33,7%	49,0%	36,8%
Durchschnittliche Artikelanzahl mit Überbestand [%] (Mittelwert der jeweils prozentualen Artikelanzahl mit Überbeständen aller Unternehmen)	29,1%	43,4%	55,6%	42,7%
Durchschnittlicher Bestand "Sleeper" [%] (Mittelwert der jeweils anteiligen Bestandswert der "Sleeper" aller Unternehmen)	2,1%	6,6%	13,9%	9,0%
Durchschnittliche Artikelanzahl "Sleeper" [%] (Mittelwert der jeweils prozentualen Artikelanzahl der "sleeper" aller Unternehmen)	10,7%	19,7%	31,8%	23,5%
	25%-Quantil	Median	75%-Quantil	Mittelwert
Durchschnittliche Lagerreichweite [Monate] (Mittelwert der durchschnittlichen Lagerreichweiten aller Unternehmen)	1,5	2,3	2,9	2,52
Durchschnittlicher Lagerumschlag [Monate] (Mittelwert des durchschnittlichen Lagerumschlags aller Unternehmen)	4,2	5,1	8,0	6,7
realistische Potenziale in den ersten 6 Monaten:	25%-Quantil	Median	75%-Quantil	Mittelwert
Bestandsabbau in den ersten 6 Monaten [%] (Bestandsabbau in 6 Monaten(€)/Gesamtbestand(€))	11,2%	16,4%	25,2%	18,8%
Monaten [%] (Bestandsabbau in 6 Monaten(€)/Überbestand(€))				51,9%
	25%-Quantil	Median	75%-Quantil	Mittelwert
Neue durchschnittliche Lagerreichweite nach 6 Monaten [Monate] (Mittelwert der durchschnittlichen Lagerreichweiten aller Unternehmen nach Bestandsabbau in 6 Monaten)	1,22	1,88	2,35	2,08
Absolute Reduzierung der durchschnittlichen Lagerreichweite um [Monate] (neuer Wert nach Bestandsabbau in 6 Monaten minus Anfangs-Mittelwert der durchschnittlichen Lagerreichweiten aller Unternehmen)	0,23	0,37	0,53	0,44
Relative Reduzierung der durchschnittlichen Lagerreichweite um [%] (neuer Wert nach Bestandsabbau in 6 Monaten minus Anfangs-Mittelwert der durchschnittlichen Lagerreichweiten aller Unternehmen)	11,2%	16,4%	25,2%	18,8%
	25%-Quantil	Median	75%-Quantil	Mittelwert
Neuer durchschnittlicher Lagerumschlag nach 6 Monaten (Mittelwert des durchschnittlichen Lagerumschlags aller Unternehmen nach Bestandsabbau in 6 Monaten)	5,1	6,4	9,8	8,6
Absolute Erhöhung des durchschnittlichen Lagerumschlags (neuer Wert nach Bestandsabbau in 6 Monaten minus Anfangs-Mittelwert der durchschnittlichen Lagerumschlags aller Unternehmen)	0,6	1,1	2,3	1,9
Relative Erhöhung des durchschnittlichen Lagerumschlags um [%] (neuer Wert nach Bestandsabbau in 6 Monaten minus Anfangs-Mittelwert des durchschnittlichen Lagerumschlags aller Unternehmen)	12,7%	19,7%	33,7%	25,7%

Bild 5: Die Analyse-Ergebnisse im Überblick

Das Bild zeigt die enormen Handlungsspielräume bei den Beständen der Unternehmen auf:

Die Studie kommt zu dem Ergebnis, dass die teilnehmenden Unternehmen zwischen 24% und 49% Bestandsreduzierungspotenzial aufweisen (25% bzw. 75% Quantile; Median: 33,7%; Mittelwert 36,8%). Von diesem Überbestand lassen sich zwischen 11,2% und 25,2% (25% bzw. 75% Quantile; Median 16,4%, Mittelwert 18,8%) innerhalb von 6 Monaten heben. Das entspricht im Mittel rund 51 % des Überbestands.

Die Bestandsreichweite ließe sich in nur 6 Monaten durch Abbau des Überbestands von 2,52 Monaten um 0,44 auf durchschnittlich 2,08 Monate senken. Das bedeutet im Mittel eine relative Reduzierung der Lagerreichweite um 18,8%.

Das Ergebnis der Studie zeigt für produzierende Unternehmen wie Handelsunternehmen ein gewaltiges Potenzial zur Generierung liquider Finanzmittel auf. Allein bei den an der Studie teilnehmenden Unternehmen beläuft sich das Einsparpotenzial durch Überbestandsabbau schon auf einen dreistelligen €-Millionenbetrag. Davon könnte schon ein schönes mittelgroßes Produktionswerk (oder zum Vergleich vielleicht auch 400 Einfamilienhäuser) auf die grüne Wiese gestellt werden.

Hebt man diesen „einmaligen Schatz“, ergibt sich zusätzlich die beträchtliche jährliche Kostenentlastung durch die reduzierten Lagerhaltungskosten. Jede Mio. € Überbestand bedeuten jährlich nochmals weitere 190T € bis 300T € Lagerhaltungskosten. Also ein zusätzliches jährliches Einsparpotenzial!

Wenn man das durchschnittliche Bestandsabbaupotenzial der Studie in Höhe von 36,8% auf ganz Deutschland hochgerechnet, ergibt sich allein bei den Vorräten der deutschen Unternehmen im verarbeitenden Gewerbe in Höhe von 610 Mrd. €, ein Überbestand in Höhe von 224,5 Mrd. €. Hierin wären die Bestände des Handels noch nicht enthalten. Von diesen 224,5 Mrd. € wären in 6 Monaten rund 114,7 Mrd. € zu heben. Die jährliche Ersparnis an Lagerhaltungskosten beliefe sich bereits auf einen Betrag von mindestens 21,8 Mrd. € pro Jahr, wenn wenigstens die 114,7 Mrd € an flüssigsten Überbeständen abgebaut würden. Würden die gesamten Überbestände eingespart, entspräche dies einer jährlichen Kostenersparnis von mindestens 42,6 Mrd. €.

3.1. Der Überbestand

Der ermittelte Überbestand ergibt sich in Abhängigkeit vom Grundbedarf innerhalb der Wiederbeschaffungszeit und dem definierten Ansatz für den Sicherheitsbestand.

Wie bereits in Kapitel 2.3 beschrieben, gewähren wir nach unserer Definition bei der Überbestandsanalyse einen 200%tigen Sicherheitsbestand (bezogen auf den Grundwert).

Beim Ansatz eines 200%tigen Sicherheitsbestands liegt das gemeinsam einzusparende Bestandsvolumen bei sämtlichen im Untersuchungszeitraum durchgeführten Überbestandsanalysen im Durchschnitt bei 36,8% (Überbestand gesamt [€/Bestand gesamt[€)]! Auf die „sleeper“ entfällt insgesamt ein Überbestand in Höhe von 9%.

Mittelt man den Anteil der Artikelanzahl mit Überbestand aller teilnehmenden Unternehmen, so zeigt sich, dass durchschnittlich 42,7 % der Artikel Überstände aufweisen.

	25%-Quantil	Median	75%-Quantil	Mittelwert
Durchschnittlicher Überbestand [%] (Mittelwert der jeweils anteiligen Bestandswerte der Überbestände aller Unternehmen)	24,0%	33,7%	49,0%	36,8%
Durchschnittliche Artikelanzahl mit Überbestand [%] (Mittelwert der jeweils prozentualen Artikelanzahl mit Überbeständen aller Unternehmen)	29,1%	43,4%	55,6%	42,7%
Durchschnittlicher Bestand "Sleeper" [%] (Mittelwert der jeweils anteiligen Bestandswert der "Sleeper" aller Unternehmen)	2,1%	6,6%	13,9%	9,0%
Durchschnittliche Artikelanzahl "Sleeper" [%] (Mittelwert der jeweils prozentualen Artikelanzahl der "sleeper" aller Unternehmen)	10,7%	19,7%	31,8%	23,5%

Im Folgenden haben wir für das Bestandsreduzierungspotenzial der Unternehmen eine Klassifizierung durchgeführt und zu diesen Klassen die Anzahl der Unternehmen zugeordnet. Führt man eine Klassifizierung der Bestandsreduzierungspotenziale nach den folgenden Klassen

- kleiner gleich 15%
- zwischen 15 und 25%
- zwischen 25 und 35%
- mehr als 35%

durch, ergeben sich für die einzelnen Klassen die folgenden Anteile:

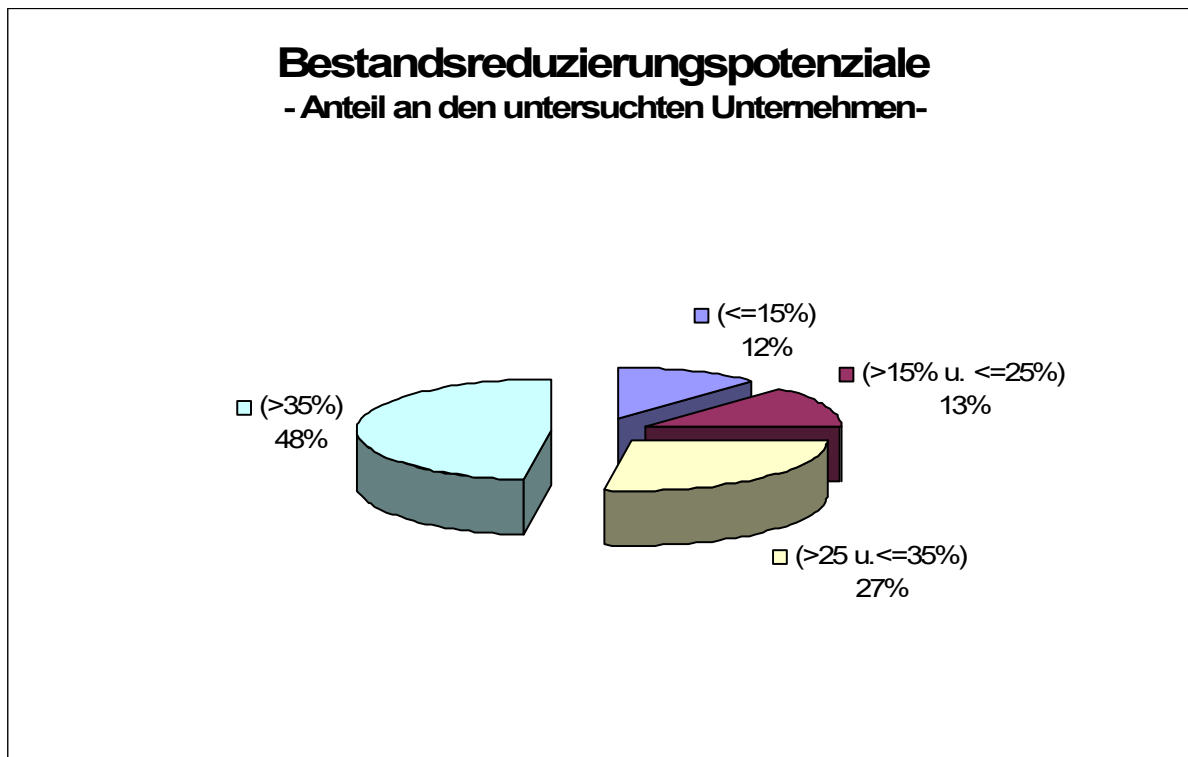


Bild 6: Verteilung der Bestandsreduzierungspotenziale bei den untersuchten Unternehmen

Eine weitere Frage ist, wie sich der durchschnittliche Überbestand nach Auswertungsgruppen verhält.

Betrachtet man den durchschnittlichen Überbestand nach den im Kapitel 2.5. festgelegten Auswertungsgruppen, so stellt man fest, dass sich der durchschnittliche Überbestand je Auswertungsgruppe relativ gering unterscheidet. Das bedeutet, dass sich der Einfluss der Branche oder die Art der Auftragsauslösung scheinbar nicht gravierend auswirkt bzw. keinen erkennbaren

Einfluss hat. Die Schwankungsbreite in Höhe von 3,5 % ergibt sich aus der Differenz zwischen dem Handel mit 39,5% und den Produzenten von Investitionsgütern mit 36,0%. Zum Vergleich: Der mittlere Überbestand aller Unternehmen liegt bei 36,8%.

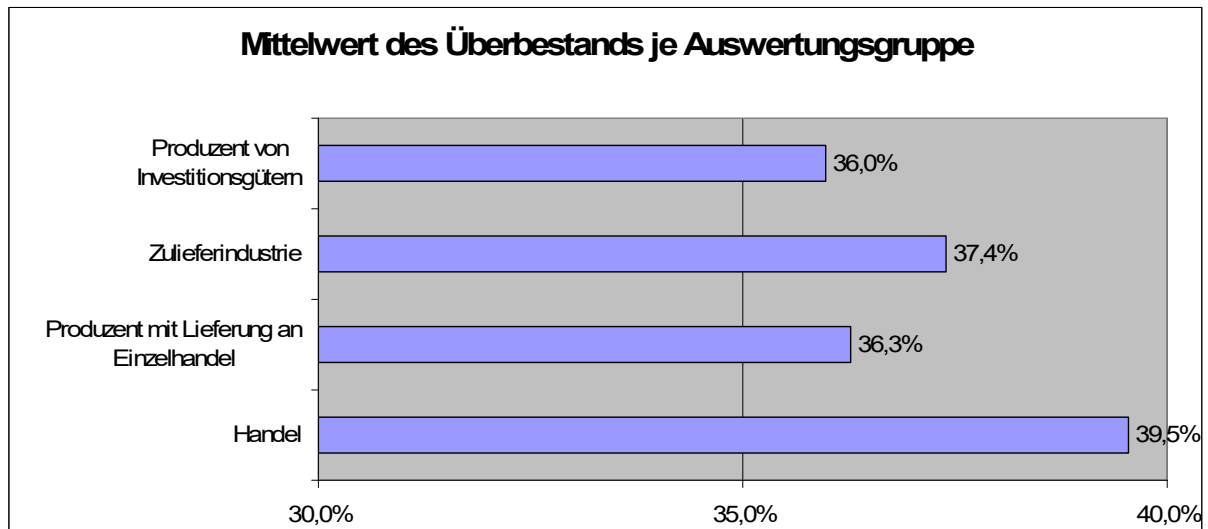


Bild 7: Mittelwert des Überbestands je Auswertungsgruppe

Bezogen auf die Artikelanzahlen lassen sich größere Schwankungen feststellen. So zeigt das folgende Bild den Anteil der Artikelanzahl mit Überbestand, sowie den Anteil der „sleeper“-Artikel an der gesamten Artikelanzahl in den jeweiligen Auswertungsgruppen.

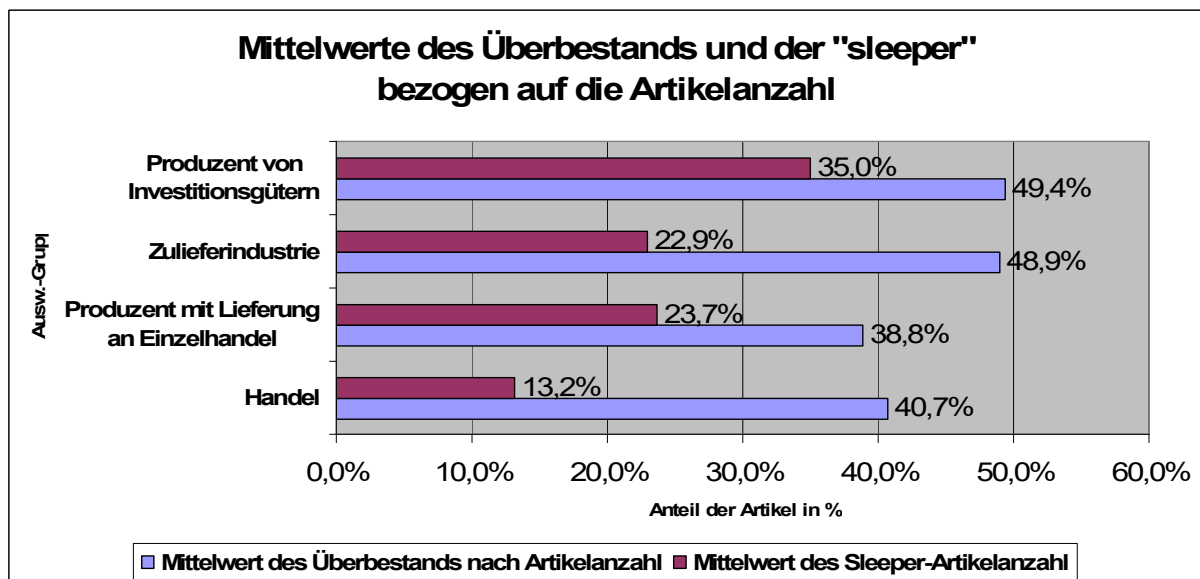


Bild 8: Mittelwert des Überbestands und der „sleeper“-Anzahl bezogen auf die Artikelanzahl je Auswertungsgruppe

Die Anzahl der Artikel mit Überbestand ist bei den Produzenten von Investitionsgütern mit 49,4% am größten. Dort entfallen 35% auf die so genannten „sleeper“, also Artikel ohne Bewegungen in den letzten 12 Monaten. Im Gegensatz dazu ist der Anteil der „sleeper“-Artikel im Handel mit 13,2% am niedrigsten. Insgesamt beträgt die Anzahl der „sleeper“ im Mittel über alle Unternehmen 23,5%. Diese stellen einen Bestand dar, der sich nur über Sondermaßnahmen und nicht über einen natürlichen Verbrauch abbauen lässt (siehe Erläuterungen

im nächsten Kapitel 3.2.). Für diese Artikel fallen allerdings weiterhin die in Kapitel 2.1 beschriebenen jährlichen Lagerhaltungskosten zwischen 19 und 30% (siehe Bild 13: Struktur der Lagerhaltungskosten) an.

3.2. Der Bestandsabbau in 6 Monaten

Realistische Potenziale in den ersten 6 Monaten

Als Studienergebnis kann festgehalten werden, dass sich in einem Betrachtungszeitraum von nur 6 Monaten der größte Teil der Bestandsreduzierung vollzieht. In diesem Zeitraum können in der Summe aller untersuchten Unternehmen die Bestände in Höhe einer Größenordnung von 18,8% des gesamten Bestandes abgeschmolzen werden.

realistische Potenziale in den ersten 6 Monaten:	25%-Quantil	Median	75%-Quantil	Mittelwert
Bestandsabbau in den ersten 6 Monaten [%] (Bestandsabbau in 6 Monaten[€]/Gesamtbestand[€])	11,2%	16,4%	25,2%	18,8%
Monaten [%] (Bestandsabbau in 6 Monaten[€]/Überbestand[€])				51,9%

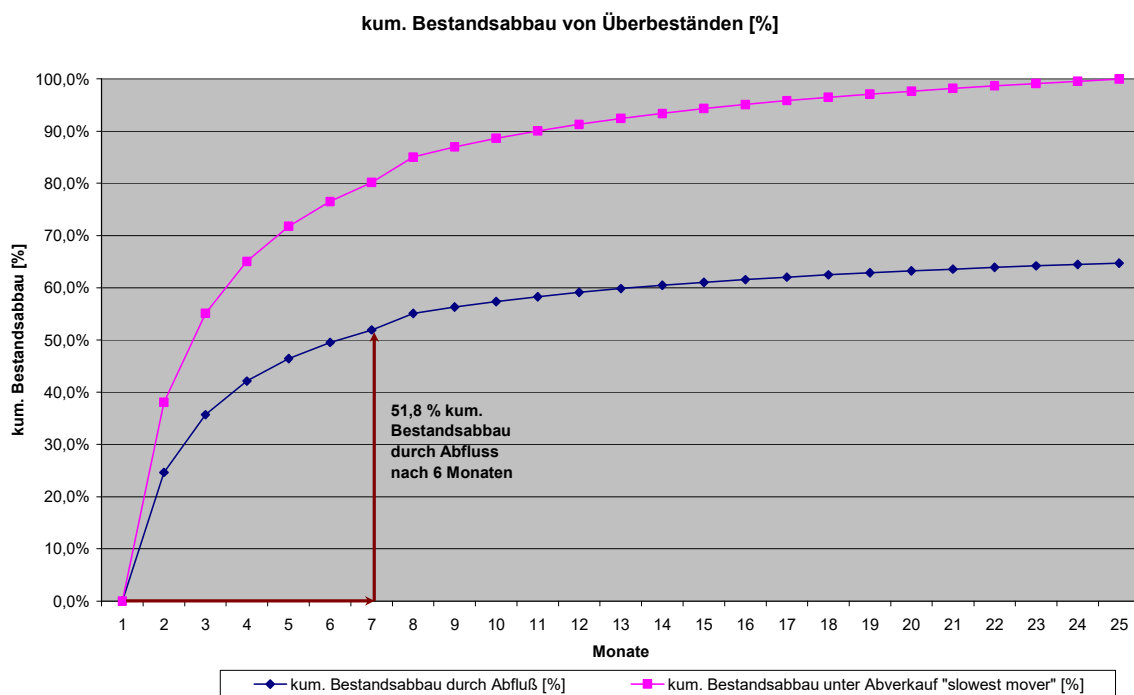


Bild 9: Kum. Bestandsabbau von Überbeständen in % über die Summe aller Teilnehmer

Wie das Diagramm mit dem kumulierten Bestandsabbau aller teilnehmenden Unternehmen verdeutlicht, wird der Bestandsabbau im Verlauf der Monate geringer. In den ersten 6 Monaten jedoch (siehe „blaue Kurve“, Monate 1 bis 7 im Diagramm) ist mit insgesamt 51,8% bereits mehr als die Hälfte des Überbestands abbaubar.

Über die sechs Monate hinaus ist zu sehen, dass sich die Abbaukurve stark abflacht. In weiteren 6 Monaten steigt der kumulierte Bestandsabbau dann noch um lediglich 8% auf 59,8%.

Rechnerisch lassen sich (bei angenommenem konstantem Verbrauch) in 24 Monaten demnach 64,7% des Überbestands abschmelzen. Die verbleibenden 35,3% des Potenzials bezieht sich auf die „sleeper“ und die „slowest mover“.

Bei einem „sleeper“ handelt es sich um einen Artikel, der zwar Bestand, aber keine Bewegungen (Verbrauch/Abverkauf) in der betrachteten Vergangenheit (12 Monate) aufweist. Der Anteil der „Sleeper“ beträgt 8,1% am gesamten Überbestand aller teilnehmenden Unternehmen.

Ein „slowest mover“ ist ein Artikel mit Bestand, der bezogen auf die geringen Bewegungen in der Vergangenheit eine Reichweite von mehr als 24 Monaten aufweist.

Die „Sleeper“ und „slowest mover“ lassen sich in akzeptabler Zeit nicht über den „natürlichen“ Verbrauch reduzieren, sondern erfordern entsprechende Sondermaßnahmen. Diese Maßnahmen reichen vom Sonderverkauf bis zur Verschrottung, was in der Regel mit Preisreduzierungen/Abwertungen bzw. einmaligen Verlusten einhergeht. Demgegenüber stehen dann die einzusparenden Lagerhaltungskosten.

Nimmt man an, dass zusätzlich zum „natürlichen“ Bestandsabbau durch Verbrauch bzw. Abverkauf auch Sondermaßnahmen ergriffen werden, ergibt sich die „rote Kurve“ mit den „kumulierten Bestandsabbau inklusive einem Abverkauf der „slowest mover“. Diese erreicht nach 6 Monaten die 80%-Marke.

3.3. Die Reduzierung der Lagerreichweite durch den Bestandsabbau in 6 Monaten

Die durchschnittliche Lagerreichweite der Unternehmen

	25%-Quantil	Median	75%-Quantil	Mittelwert
Durchschnittliche Lagerreichweite [Monate] (Mittelwert der durchschnittlichen Lagerreichweiten aller Unternehmen)	1,5	2,3	2,9	2,52
Durchschnittlicher Lagerumschlag [Monate] (Mittelwert des durchschnittlichen Lagerumschlags aller Unternehmen)	4,2	5,1	8,0	6,7

Die durchschnittlichen Lagerreichweiten betragen im Mittel 2,5 Monate. Im 25%-Quantil beträgt die Lagerreichweite 1,5 und im 75%-Quantil 2,9 Monate.

Wertet man die Lagerreichweiten nach den in Kapitel 2.5 beschriebenen Auswertegruppen aus, ergibt sich die folgende Grafik. Im Hinblick auf den Gesamtdurchschnitt von 2,5 Monaten ist zu berücksichtigen, dass die Auswertegruppen unterschiedlich stark vertreten sind (siehe Grafik im Bild 4: Teilnehmende Unternehmen, unterteilt nach Auswertegruppen).

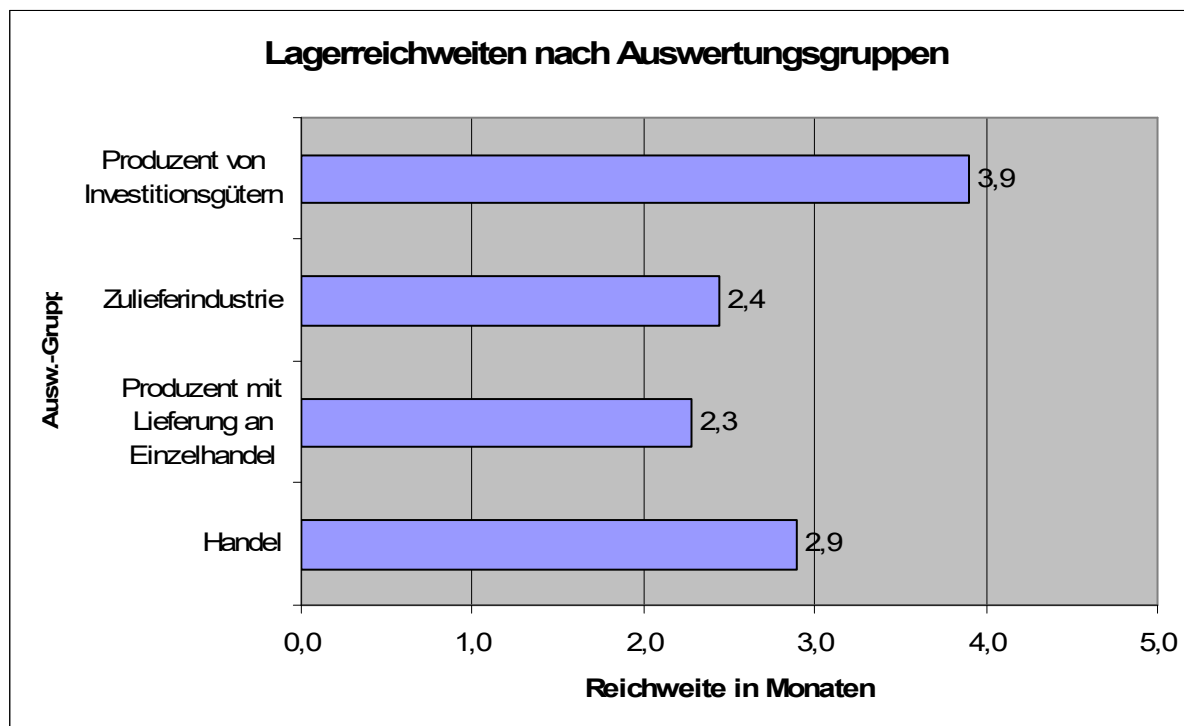


Bild 10: Lagerreichweiten in Monaten der teilnehmende Unternehmen, unterteilt nach Auswertegruppen

Bemerkenswert ist dabei, dass die durchschnittliche Gesamt-Lagerreichweite auch in jeder einzelnen Auswertegruppe größer als 2 Monate ist. Selbst bei der Gruppe der Unternehmen mit den durchschnittlichen geringsten Gesamt-Lagerreichweiten – den Produzenten mit Lieferung an den Einzelhandel – beträgt diese im Durchschnitt 2,3 Monate.

Es folgt die Zulieferindustrie mit durchschnittlich 2,4 Monaten, ein Industriezweig, der i. d. R. mit Rahmenverträgen und Abrufen agieren kann, allerdings eine sehr hohe Lieferbereitschaft gewährleisten muss. Die besten Werte erzielen hierunter die Zulieferer für Automotive, Prozessfertiger hingegen liegen hier über dem Durchschnitt.

Die durchschnittliche Bestandsreichweite über alle Unternehmen von 2,52 Monaten ließe sich in nur 6 Monaten durch Abbau des Überbestands durchschnittlich um 0,44 auf 2,08 Monate senken. Das bedeutet im Mittel eine Reduzierung der Reichweite des Gesamtbestandes um 18,8%.

realistische Potenziale in den ersten 6 Monaten:		25%-Quantil	Median	75%-Quantil	Mittelwert
Bestandsabbau in den ersten 6 Monaten [%] (Bestandsabbau in 6 Monaten(€)/Gesamtbestand(€))		11,2%	16,4%	25,2%	18,8%
%-Anteil des Abbaus von Überbestand durch Abfluß in den ersten 6 Monaten [%] (Bestandsabbau in 6 Monaten(€)/Überbestand(€))					51,9%
		25%-Quantil	Median	75%-Quantil	Mittelwert
Neue durchschnittliche Lagerreichweite nach 6 Monaten [Monate] (Mittelwert der durchschnittlichen Lagerreichweiten aller Unternehmen nach Bestandsabbau in 6 Monaten)		1,22	1,88	2,35	2,08
Absolute Reduzierung der durchschnittlichen Lagerreichweite um [Monate] (neuer Wert nach Bestandsabbau in 6 Monaten minus Anfangs-Mittelwert der durchschnittlichen Lagerreichweiten aller Unternehmen)		0,23	0,37	0,53	0,44
Relative Reduzierung der durchschnittlichen Lagerreichweite um [%] (neuer Wert nach Bestandsabbau in 6 Monaten minus Anfangs-Mittelwert der durchschnittlichen Lagerreichweiten aller Unternehmen)		11,2%	16,4%	25,2%	18,8%

Dabei gibt die Lagerreichweite den Zeitraum an, in dem der Lagerbestand bei einem durchschnittlichen Materialverbrauch vollständig aufgebraucht ist. Eine zu geringe Lagerreichweite kann zu Engpässen in der Produktion bei Lieferverzögerungen führen. Eine zu hohe Lagerreichweite dagegen führt zu überhöhten Lager- und Kapitalbindungskosten.

3.4. Die Erhöhung des Lagerumschlags

So wie die Bestandsreduzierung einerseits die Lagerreichweite reduziert, erhöht der Bestandsabbau andererseits die Kennzahl des Lagerumschlags.

Für viele Unternehmen – insbesondere im Handel – gilt der Lagerumschlag als eine sehr wichtige oder sogar die wichtigste Logistik-Kennzahl, die es nach oben zu schrauben gilt. Daher entscheidet auf Einzelproduktebene oft auch die Lagerumschlagskennzahl über den Verbleib des Artikels im Sortiment, um somit den durchschnittlichen Lagerumschlag über alle Artikel möglichst hoch zu halten. Der Lagerumschlag ist eine betriebswirtschaftliche Kennzahl, die das Verhältnis von Umsatz bzw. Lagerabgang zum betriebswirtschaftlichen Lagerbestand ausdrückt. Liegt der durchschnittliche Lagerbestand z. B. bei EUR 60.000 und der Lagerabgang bei EUR 180.000, wird das Lager dreimal umgeschlagen. Der Lagerumschlag stellt letztlich nichts anderes als den Kehrwert der Bestandsreichweite dar. Auswirkungen hat der Lagerumschlag vor allem auf die mit der Lagerung verbundene Kapitalbindung und die mit dem Lager verbundenen Kosten (Raum-, Lager-, Bewachungs-, Zinskosten usw.).

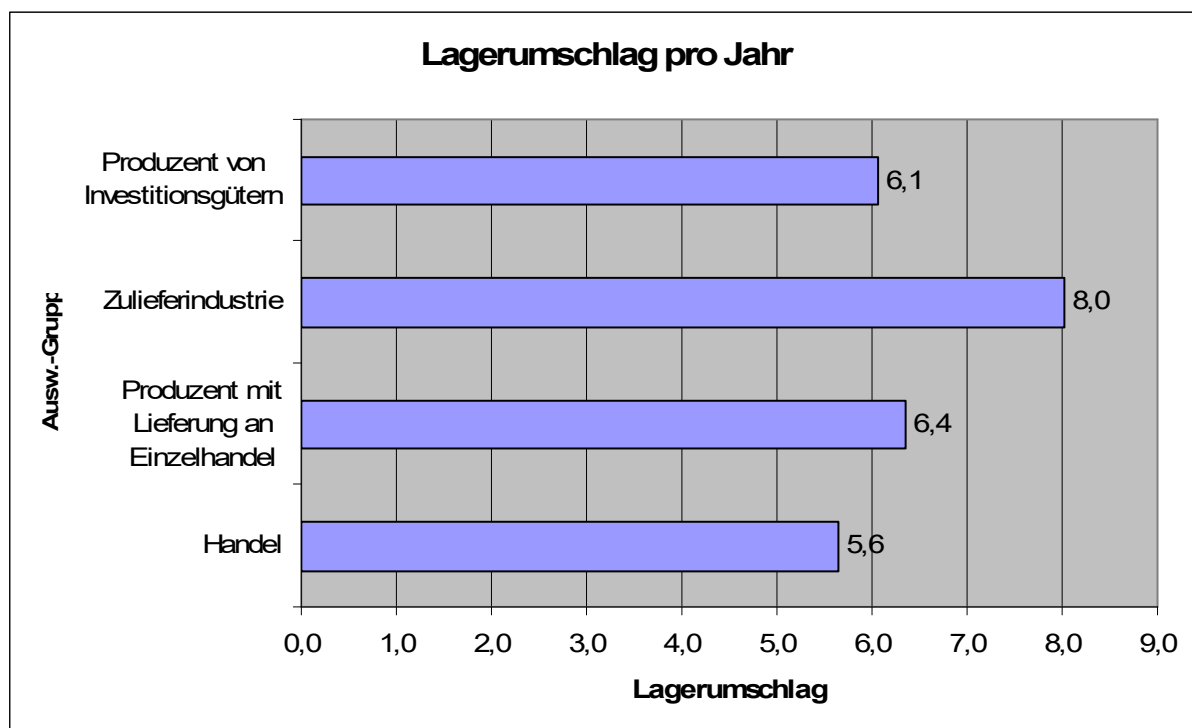


Bild 11: Lagerumschlag pro Jahr der teilnehmende Unternehmen, unterteilt nach Auswertegruppen

Eine Voraussetzung für einen hohen Lagerumschlag ist natürlich auch die Effizienz (möglicherweise durch Beseitigung von Constraints) in den Abläufen der Auftragsabwicklung und Bestellwesens.

realistische Potenziale in den ersten 6 Monaten:	25%-Quantil	Median	75%-Quantil	Mittelwert
Neuer durchschnittlicher Lagerumschlag nach 6 Monaten (Mittelwert des durchschnittlichen Lagerumschlags aller Unternehmen nach Bestandsabbau in 6 Monaten)	5,1	6,4	9,8	8,6
Absolute Erhöhung des durchschnittlichen Lagerumschlags (neuer Wert nach Bestandsabbau in 6 Monaten minus Anfangs-Mittelwert der durchschnittlichen Lagerreichweiten aller Unternehmen)	0,6	1,1	2,3	1,9
Relative Erhöhung des durchschnittlichen Lagerumschlags um [%] (neuer Wert nach Bestandsabbau in 6 Monaten minus Anfangs-Mittelwert der durchschnittlichen Lagerreichweiten aller Unternehmen)	12,7%	19,7%	33,7%	25,7%

Der durchschnittliche Lagerumschlag über alle Unternehmen von 6,7 ließe sich in nur 6 Monaten durch Abbau des Überbestands durchschnittlich um 1,9 auf 8,6 steigern. Das bedeutet im Mittel eine Erhöhung des Lagerumschlags um 25,7%.

3.5. Liquiditätsverbesserung und jährliche Ergebnisverbesserung

Da die Vorräte als wesentliche Bilanzposition dem Umlaufvermögen zuzuordnen sind, ergibt sich, dass eine Bestandsreduzierung über die Verringerung der Position „Vorräte“ das eingesetzte Gesamtkapital reduziert. Resultat: Bei gleichem Unternehmensergebnis bedeutet ceteris paribus die Reduzierung der Kapitalbindung eine Steigerung der Eigenkapitalrendite.

Neben dem Einmaleffekt, der „Liquiditätsverbesserung durch den Bestandsabbau“ bei Abfluss der Ware, ergibt sich ein nachhaltiger Effekt durch die dauerhafte Lagerhaltungskostenreduzierung erreicht. Dieser Effekt führt schließlich zu einer jährlich wirkenden Ergebnisverbesserung, vorausgesetzt, die Lagerbestandsreduzierung wird auch systematisch und nachhaltig umgesetzt.

Die Reduzierung der Kapitalbindung durch verringerte Bestände bewirkt eine geringere Zinsbelastung einerseits und andererseits niedrigere laufende Kosten für Lagerverwaltung, Miete, Verlust und Bruch. Weiterhin werden die jährlichen erforderlichen Abwertungen und Verschrottungskosten verringert und gering gehalten. Man rechnet diese Kostenpositionen im Allgemeinen in einem kalkulatorischen Lagerhaltungskostensatz zusammen.

Struktur der Lagerhaltungskosten

Wir verstehen unter dem Lagerhaltungskostensatz einen prozentualen Ansatz auf den Wert der gelagerten Ware. Denn je höher die Wertigkeit, desto höher sind Kapitalbindung, Versicherung, ggf. die Abschreibung (bei Ladenhütern) oder der Verlust, z.B. durch Bruch. Des Weiteren besteht bei mehr Ware ein höherer Bedarf an Platz, mehr Aufwand durch Transport und Lagerverwaltung.

Die Lagerhaltungskosten sind von den Strukturen eines Unternehmens abhängig. Je nach Unternehmen liegt der Lagerhaltungskostensatz, d. h. der Durchschnittswert bezogen auf den Wert der gelagerten Waren (siehe Bild 12: Struktur der Lagerhaltungskosten), zwischen 19 und 30%. Daher gehen wir bei der Betrachtung der Lagerhaltungskosten bzw. die jährliche Ergebnisverbesserung von einer Untergrenze in Höhe von 19% und einer Obergrenze in Höhe von 30% aus.



Bild 12: Struktur der Lagerhaltungskosten

Jährliche Ergebnisverbesserung und Liquiditätssteigerung

Legt man die Ergebnisse der Studie zugrunde, kann man im Durchschnitt pro 1 Mio. € Bestand von einem Liquiditätspotenzial von 368.000 € ausgehen und bei einem Lagerhaltungskostensatz von 20% von einer kumulativ gerechneten jährlichen Ertragsverbesserung von kurzfristig ca. 38.000 € und mittelfristig - durch Abbau von slowest movern - ca. 73.000 €.

4. Fazit – Warum jetzt gehandelt werden sollte

Unterstellt man ein kurzfristiges Bestandssenkungspotenzial von 18,8 %, ergibt sich bei rund 610 Mrd. € an Beständen in verarbeitenden Gewerbe¹ eine kurzfristig freisetzbare Liquidität von ca. 114,7 Mrd. €. Damit lassen sich die kurzfristigen Verbindlichkeiten der Unternehmen gegenüber Kreditinstituten um ca. 27% verringern bzw. fällige Investitionen könnten aus dem Bestand finanziert werden. Rund 6,3 Mrd. € Kreditzinsen würden dann bei einem angenommenen Zinssatz von 5,5 Prozent gespart.

Was ist zu tun?

Bergen lassen sich die Liquiditätsreserven durch ein professionelles Bestandsmanagement. In den meisten Unternehmen wird jedoch nur mit vergleichsweise einfachen Mitteln am Bestandssenkungspotenzial gearbeitet, da oftmals sowohl Bewusstsein als auch Zeit und Spezialwissen fehlen. Fehlende Nachhaltigkeit stellt die Konsequenz improvisierter hausbackener Bestandssenkungsprojekte dar.

=> Der strategische Hebel: Professionelles Bestandsmanagement

¹ Quelle: Monatsbericht der deutschen Bundesbank Dez. 2013, Seite 55 (Zahlen für 2012 hochgerechnet)

Eine Analyse des Bestandssenkungspotenzials ist in relativ kurzer Zeit durch professionelle Unterstützung möglich.

Ein erstes Pilotprojekt zum Aufbau eines professionellen und nachhaltigen Bestandsmanagements benötigt im Schnitt rund vier bis acht Wochen. Bei solchen Pilotprojekten werden Unternehmensdaten detailliert erfasst und analysiert. Für erste Pilotartikelgruppen kann die Optimierung der logistischen Parameter simuliert werden.

Je nach Unternehmensgröße und Bestandssenkungspotenzial lohnt es sich danach, detaillierte Analysen zu fahren und die Aktualisierung der Dispositionsparameter im System abzubilden, die Dispositionsparameter extern einstellen zu lassen und später zyklisch erneut zu justieren, oder aber mit Hilfe von professioneller Dispositionsoptimierungs-Software konstant innerbetrieblich an den optimalen Beständen zu arbeiten. Nachhaltige Lösungen erfordern differenzierte Konzepte und nutzen sowohl dispositive als auch organisatorische und strukturelle Maßnahmen.

Die Disposition bzw. Fertigungssteuerung kann beispielsweise durch eine optimierte Absatzprognose oder den Aufbau von durchgängigen Planungsprozessen verbessert werden. Die Veränderung des Fertigungssteuerungsprinzips, z. B. die Anwendung des Pull- statt des Push-Prinzips (z. B. durch Kanban-Einführung), kann einen möglichen konzeptionellen Ansatz darstellen. Neben der Optimierung des Produktportfolios kann auch die Reduzierung von logistischen Parametern wie Losgrößen oder Wiederbeschaffungszeiten deutlichen positiven Einfluss auf die Bestände haben.

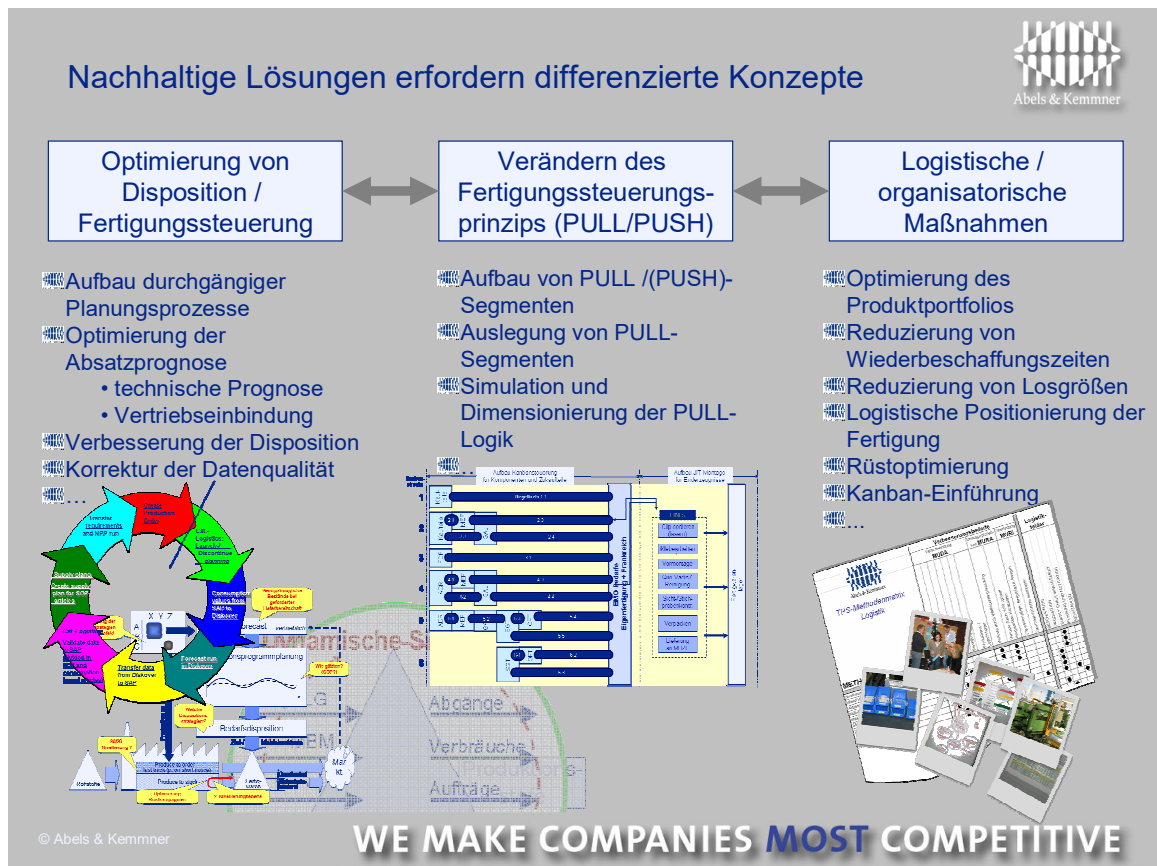
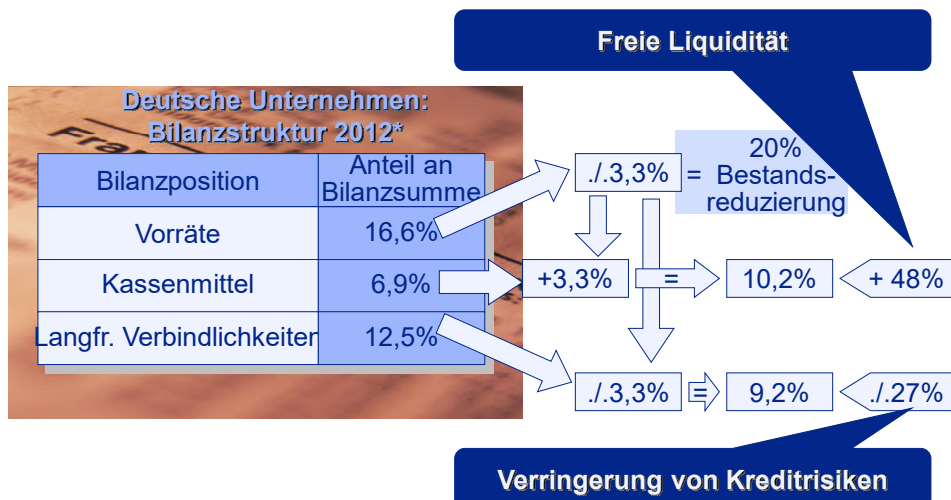


Bild 13: Differenzierte Konzepte für das optimierte Bestandsmanagement

Ganz gleich welche der beiden Lösungswege am Ende umgesetzt wird: Es gibt kaum ein Unternehmen, bei dem nicht mindestens 20% Bestandssenkungspotenzial realistisch sind.

20% Bestandsreduzierung ermöglichen eine Erhöhung der freien Liquidität um 48% oder eine Reduzierung der langfristigen Verbindlichkeiten um 27%



* Produzierenden Gewerbe, dem Handel, dem Verkehr und den unternehmensnahen Dienstleistungen letzte verfügbare Zahlen
Quelle: Monatsbericht der Deutschen Bundesbank, Dez 2013)

© Abels & Kemmer

WE MAKE COMPANIES MOST COMPETITIVE

Bild 14: Auswirkungen der Bestandreduzierung auf die Liquidität

Diese 20% Bestandssenkungspotenzial ermöglichen eine Erhöhung der freien Liquidität um 48% oder eine Reduzierung der Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten um 27%.