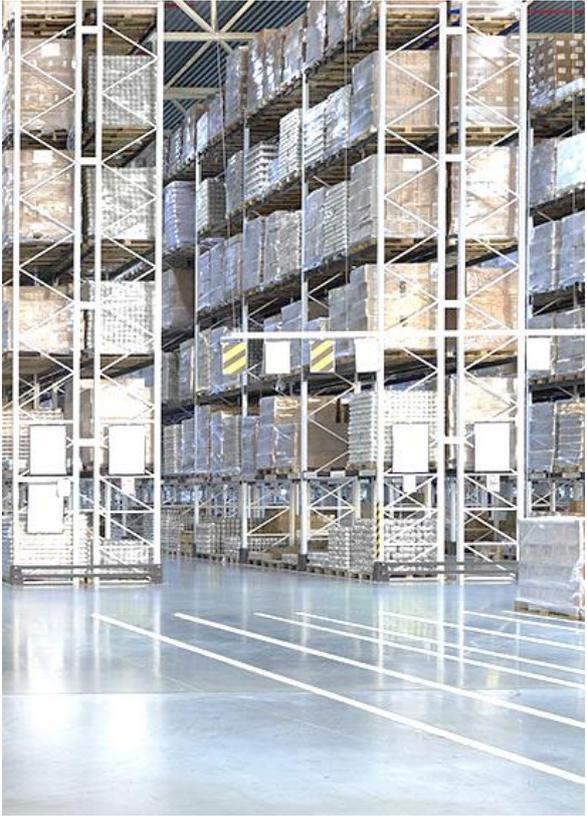




# WHITE PAPER

Dr. Götz-Andreas Kemmner

*Bestände binden Kapital, meist zu viel Kapital, das an anderer Stelle effizienter eingesetzt werden könnte. Bestände kosten auch Geld, meist mehr Geld, als die meisten von uns vor dem Nachrechnen geahnt haben.*



## 13 Best-Practice-Kriterien für nachhaltiges und ganzheitliches Bestandsmanagement

## Inhalt

---

Grundprinzip 1: Überbestände sind bequem und haben viele heimliche Sympathisanten. ....	4
Grundprinzip 2: Jeder Überbestand hat eine Geschichte und manchmal ist sie nicht erfunden.....	6
Grundprinzip 3: Nur wer weiß, wohin der Wind der Nachfrage weht, kann seine Produktionssegel danach stellen. ....	7
Grundprinzip 4: Bei der Materialdisposition ist die Vernunft oft überfordert .....	8
Grundprinzip 5: Hektisches Lenken und Übersteuern bei Bedarfs- und Lieferschwankungen bringt die Supply Chain ins Schwingen. ....	9
Grundprinzip 6: Entkoppelte Entscheidungen in internen wie in externen Distributionsketten sprengen den Fluss der Waren .....	11
Grundprinzip 7: Das Logistische System eines Unternehmens arbeitet nach seinem eigenen unverkennbaren Rhythmus. ....	13
Grundprinzip 8: Artikel mit großen Losen und langen Durchlauf- und Lieferzeiten sind Junk Food für die Wertschöpfungskette – billig zu haben, aber schwer zu verdauen. ....	14
Grundprinzip 9: Verknappen Waren des täglichen Bedarfs und das sind im B2B-Bereich praktisch alle Waren, dann übersteuert zuerst die Nachfrage. ....	16
Grundprinzip 10: Wenn Einkauf und Vertrieb aufeinandertreffen geht es allzu oft um taktische Manöver oder Machtausnutzung und nicht um konstruktive Zusammenarbeit. ....	17
Grundprinzip 11: Kleinvieh im Produktportfolio macht zumeist viel Mist, aber wenig Umsatz und noch weniger Ertrag. ....	17
Grundprinzip 12: Ein Großteil der Bestandskosten eines Teils wird bereits von der Produktentwicklung festgelegt. ....	19
Grundprinzip 13: Vertrauen ist der Anfang von allem, auch vom Ende des Bestandsmanagements. .....	20

<p><b>ANALYZE – SIMULATE – AUTOMATE</b> A QUANTUM LEAP AHEAD</p>	<p><b>Abels &amp; Kemmner</b> bringt das Optimierungspotenzial von Supply Chains ans Licht und ersetzt Bauchgefühl durch Fakten.</p>
<p>Dank unseres einzigartigen Beratungsansatzes verhelfen wir Unternehmen zu nachhaltigen Konzepten, die wir validieren und optimieren sowie sicher und agil umsetzen.</p>	<p><b>Als Vorreiter</b> in logistischer Simulation und Automatisierung im Supply Chain Management kombinieren wir strategische und operative Beratung mit leistungsfähigen digitalen Methoden.</p>

## 13 Best Practice-Kriterien für ein nachhaltiges und ganzheitliches Bestandsmanagement

Dr. Götz-Andreas Kemmner

[LinkedIn](#)

Bestände binden Kapital, meist zu viel Kapital, das an anderer Stelle effizienter eingesetzt werden könnte. Bestände kosten auch Geld, meist mehr Geld, als die meisten von uns vor dem Nachrechnen geahnt haben.

In einem statistischen Durchschnittsunternehmen des produzierenden Gewerbes ermöglichen 20 % Bestandsreduzierung eine Erhöhung der freien Liquidität um 46 % oder eine Reduzierung der langfristigen Verbindlichkeiten um 29 %<sup>1</sup>. Diese Zahlen machen deutlich, wie viel unternehmerischen Spielraum man sich durch die Verringerung der vorhandenen Bestände schaffen kann.

Je nachdem, wie man die kalkulatorischen Kosten der verschiedenen Positionen eines Lagerhaltungskostensatzes bewertet, kommen im Schnitt laufende Kosten von 19 % bis 30 % der Bestandskosten pro Jahr zusammen. Extrem selten haben wir es erlebt, dass die kalkulatorischen Kosten unter 15 % fallen.

### Durchschnittswerte bezogen auf den Wert der gelagerten Waren:

Zinsen des gebundenen Kapitals:	6,5 bis 8,5 %
Alterung, Verschleiß:	3,5 bis 5 %
Verlust, Bruch:	2 bis 4 %
Transport / Handling:	2 bis 4 %
Lagerung, Abschreibung:	1,5 bis 2,5 %
Lagerverwaltung:	3 bis 5 %
Versicherung:	0,5 bis 1 %
<b>Summe gesamt:</b>	<b>19 bis 30 %</b>

3

Abbildung 1: Wesentliche kalkulatorische Kosten bei der Ermittlung des Lagerhaltungskostensatzes

Stellen wir uns vor, unsere Kreditkosten lägen bei 15 %: Wir würden nur noch diejenigen Investitionen tätigen, die wirklich notwendig sind und eine entsprechend große Rendite bringen. Leider verstecken sich die Lagerhaltungskosten an verschiedenen Stellen im Unternehmen, sodass viele Unternehmen nicht merken, mit welchem teurem Kredit sie ihre Bestände finanzieren und deshalb werden Bestände auch großzügig über das erforderliche Maß hinaus aufgebaut.

Wenn man sich nicht um Bestände kümmert, dann wachsen sie. Das ist eine alte Erfahrung und dafür gibt es einen einfachen Grund:

<sup>1</sup> Berechnungen auf Basis des Monatsberichts der Deutschen Bundesbank von Dezember 2019.

## Grundprinzip 1: Überbestände sind bequem und haben viele heimliche Sympathisanten.

Bestände stellen ein wirkungsvolles logistisches Schmiermittel dar. Die Einkaufspreise in Asien sind so schön billig? Wir wollen unser Produktportfolio nicht zusammenstreichen, unsere Materialstammdaten nicht pflegen, unser Dispositionssystem nicht richtig einstellen, unsere Produktion immer gut auslasten, uns keine Gedanken um die Bedarfe unserer Kunden machen und mit diesen keinen Krach bekommen? Prima, dann legen wir einfach ein paar Schippen Bestand drauf und sind den Ärger los. Wie manche Süßigkeit, sind Bestände angenehm für die Seele. Erfolg im Bestandsmanagement beginnt damit, dass wir unsere eigenen Überbestände immer wieder ermitteln

Ein beliebter Ansatz, Überbestände im Unternehmen zu ermitteln, stellt die Bodensatzanalyse dar. Unter einem Bodensatz versteht man im Bestandsmanagement denjenigen Bestand, der während eines bestimmten Betrachtungszeitraums nie angegriffen wurde. Das entspricht dem geringsten Bestand, der während dieses Betrachtungszeitraums auf Lager lag.

Es sieht auf den ersten Blick plausibel aus Bestand, den man in den letzten 12 Monaten nicht benötigt hat, als unnötigen Bestand und damit als Überbestand anzusehen. Bei genauerer Betrachtung ist diese Überlegung aber zu einfach. Nur weil Sie in den letzten 12 Monaten Ihre Hausratversicherung nicht benötigt haben, kündigen Sie diese ja auch nicht sofort. Eine bestimmte geforderte Lieferbereitschaft abzusichern erfordert einen bestimmten Sicherheitsbestand.

Dieser ist letztlich eine statistische Größe, in die die Wahrscheinlichkeit einfließt, dass unerwartet bestimmte größere Bedarfsmengen auf Sie zukommen werden. Zwischen dem erforderlichen Sicherheitsbestand und dem vorhandenen Bodensatz gibt es keinen systematischen Zusammenhang. Der erforderliche Sicherheitsbestand kann deutlich höher liegen als der Bodensatz, er kann aber auch geringer sein. Im ersten Fall müssten wir noch Bestand auf den Bodensatz draufpacken, im letzteren Fall besteht der Überbestand nur aus der Differenz zwischen Sicherheitsbestand und Bodensatz.

Wenn der Bodensatz als Beurteilungsgröße für Überbestände nicht taugt, was bleibt dann? Sofern die Dispositionsqualität stimmt und das erforderliche Datenmaterial vorhanden und auswertbar ist, kann man zum Beispiel für jeden Artikel den Durchschnittsbestand der Vergangenheit mit dem Durchschnittsbestand der Zukunft vergleichen. Der Durchschnittsbestand der Zukunft würde sich dabei aus den Einstellungen der Dispositionsparameter und aus dem erforderlichen Sicherheitsbestand ergeben.

Diese ideale in die Zukunft gerichtete Berechnung des Durchschnittsbestands spiegelt jedoch kein reales Bild wider, da zu viele Störgrößen auf die Disposition einwirken, die bei idealisierter Zukunftsbetrachtung ausgeblendet werden.

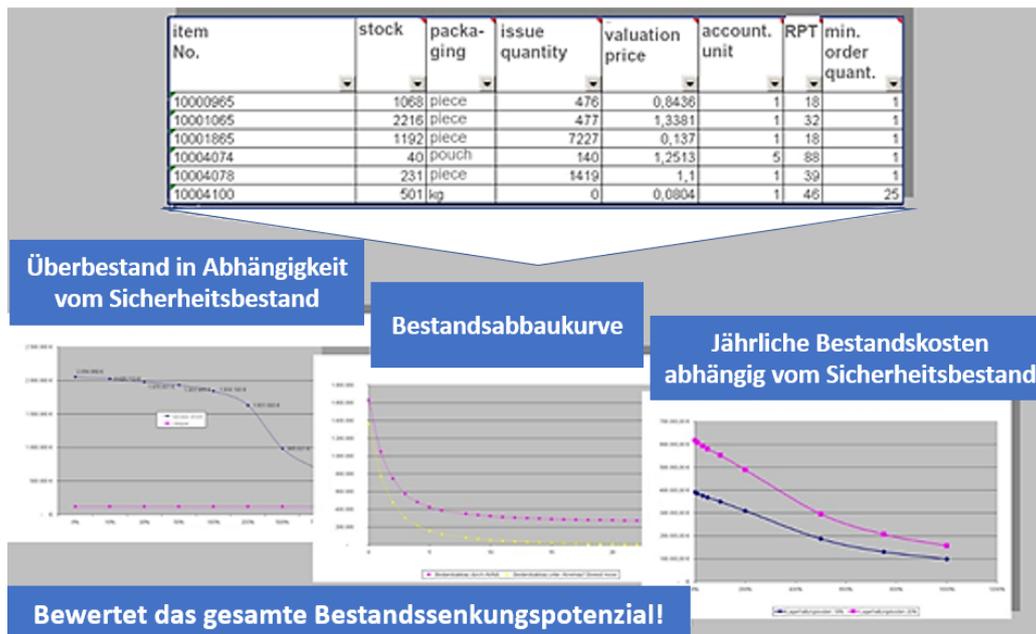


Abbildung 2: E:S:A-Methode zur pragmatischen Ermittlung von Überbeständen

Mit dem E:S:A-Verfahren haben wir schon vor mehreren Jahren einen einfachen Berechnungsmechanismus für Überbestände entwickelt, den wir laufend nachkalibrieren<sup>2</sup>. Gegen die Einwilligung, die ermittelten Kennzahlen anonymisiert in Statistiken zu verarbeiten, stellen wir das E:S:A-Verfahren interessierten Unternehmen bereit. Nachteil dieses Verfahrens: Aus statistischen Gründen lassen sich keine Aussagen über einzelne Artikel treffen, sondern nur über die gesamten Überbestände einer Lagerstufe. Wo die Bestände genau liegen und wodurch sie verursacht wurden, muss anschließend noch herausgefunden werden. Eine detailliertere, aber auch aufwändigere Betrachtung der artikelspezifischen Überbestände werden wir am Ende des Textes noch besprechen.

5

Halten wir als ersten Best-Practice-Baustein des Bestandsmanagements fest:

#### Best-Practice-Baustein 1:

*Erfolgreiche Unternehmen ermitteln gezielt und regelmäßig ihre Überbestände und nicht die Bodensätze der Artikel.*

Egal ob Sie das Glücksspiel der Bodensätze betreiben, mittels Durchschnittsbestandsvergleich oder mittels E:S:A-Analyse arbeiten: Es gilt immer zu ergründen, wodurch es zu den ermittelten Überbeständen gekommen ist. Überbestände sind wie Kopfschmerzen, sie bereiten nicht nur solche, sondern sind letztlich lediglich Symptome der eigentlichen Ursachen, die es zu erkennen gilt.

Haben Sie einen Artikel mit faktischem oder vermeintlichem Überbestand identifiziert und fragen nach den Ursachen, stoßen Sie unweigerlich auf

<sup>2</sup> Weitere Informationen zur E:S:A-Überbestandsanalyse erhalten Sie unter [www.ueberbestandsanalyse.de](http://www.ueberbestandsanalyse.de)

## Grundprinzip 2: Jeder Überbestand hat eine Geschichte und manchmal ist sie nicht erfunden

Überbestände kommen nicht durch Absicht, also quasi Sabotage, zustande, sondern durch falsche Überlegungen und Entscheidungen, von denen einige zum Zeitpunkt der Entscheidung völlig richtig erschienen sein mögen.

Welche Überbestände unvermeidbar waren und welche wie vermeidbar gewesen wären lässt sich mit den Bordmitteln eines Unternehmens am besten ermitteln, indem man in Workshops alle Funktionsbereiche zusammenbringt, die direkt oder indirekt zur Bestandshöhe der betrachteten Artikel beitragen. In solchen „Bestandstreiber-Workshops“ können die Bestandshöhen der kritischen Artikel aus unterschiedlichen Perspektiven beleuchtet werden, um die möglichen Bestandsursachen herauszuarbeiten.

Bestandstreiber-Workshops führen erst einmal zu situativen Verbesserungen, die häufig kurzfristig Bestandssenkung ermöglichen. Regelmäßige Bestandstreiber-Workshops stellen deshalb den zweiten Best-Practice Baustein dar:

### **Best-Practice-Baustein 2:**

*Regelmäßige Bestandstreiber-Workshops können helfen, die strukturellen Ursachen von überhöhten Beständen zu identifizieren und zeigen kurzfristige Abhilfemaßnahmen auf.*

Wenn Sie regelmäßig Bestandstreiber-Workshops durchführen, wissen Sie, dass die wesentlichen Bestandstreiber struktureller Natur sind. Sie lassen sich zum Teil im Rahmen der Bestandstreiber-Workshops erkennen. Sie zu kennen bedeutet aber noch lange nicht, sie beseitigt zu haben. Vielleicht haben Sie auch schon die Erfahrung gemacht, dass Sie immer wieder auf dieselben strukturellen Bestandstreiber stoßen, obwohl es, theoretisch betrachtet, unendlich viele Bestandstreiber gibt.

Maßnahmen, die wesentlichen strukturellen Bestandstreiber zu überwinden, stellen unabdingbare Best-Practice- Bausteine dar, aus denen das Gebäude eines nachhaltigen Bestandsmanagement gebaut wird. Im Folgenden wollen wir uns mit den wesentlichen dieser strukturellen Bestandstreiber beschäftigen.

Fangen wir damit am Beginn der Planungskette an, so stellen wir fest, dass in vielen unserer Unternehmen recht „planlos“ gehandelt wird. Vertrieblich wurde zwar herausgearbeitet, wo man am Ende des Geschäftsjahres mit dem Umsatz stehen möchte und wie sich die Umsätze auf die einzelnen Produktgruppen verteilen sollen. Bezogen auf das einzelne zu disponierende Material hat man jedoch keine genaue Vorstellung davon, auf welche Bedarfe man sich *tatsächlich* einstellen sollte. Auf dieser Ebene jedoch arbeitet der Materialstrom im Unternehmen. Wird diese Lücke nicht sauber geschlossen, verstößt man gegen...

### Grundprinzip 3: Nur wer weiß, wohin der Wind der Nachfrage weht, kann seine Produktionssegel danach stellen.

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, die Bedarfsprognose zu verbessern. In jedem Fall müssen am logistischen Entkopplungspunkt Aussagen über das einzelne Planungsobjekt getroffen werden. Der logistische Entkopplungspunkt ist die Lagerstufe wertstromabwärts, bis zu der kundenauftragsneutral und ab der kundenauftragsbezogen gefertigt wird. Für unterschiedliche Materialnummern kann es dabei unterschiedliche Entkopplungspunkte geben. An den jeweiligen logistischen Entkopplungspunkten müssen Bestände für die jeweiligen Planungsobjekte aufgebaut werden. Je nach Lage der Entkopplungspunkte können Endprodukte, Baugruppen oder Einzelteile die Planungsobjekte sein.

#### Ein wirkungsvolles Bestandsmanagement kommt an statistischen Absatzprognosen nicht vorbei.



© Abels & Kemmner

Abbildung 3: Ein wirkungsvolles Bestandsmanagement kommt an statistischen Absatzprognosen nicht vorbei

Um zu aussagekräftigen Zahlen zu gelangen, führt meist kein Weg an statistischen Prognosen vorbei die ggfs. noch durch weitere Informationen seitens des Vertriebs, z. B. Aktionen, Projekte und generell zu erwartendes Marktwachstum angereichert werden müssen<sup>3</sup>.

Klassische Prognoseverfahren, wie sie Ihnen eventuell aus Ihren ERP-Systemen bekannt sind, müssen um verteilungsfreie Verfahren ergänzt und durch Simulationsmechanismen unterstützt werden, um zu belastbaren Prognosewerten zu gelangen.

#### Best-Practice-Baustein 3:

*Im Bestandsmanagement führende Unternehmen haben für sich die entscheidenden Hebel zur Verbesserung ihrer Absatz- und Bedarfsprognosen identifiziert und umgesetzt.*

<sup>3</sup> Spezielle Best-Practice-Bausteine für die Absatzprognose finden Sie hier: <http://bit.ly/1DYNLbI>

Belastbare Absatz- und Bedarfsprognosen sind eine wesentliche Grundlage, um besser disponieren zu können. So notwendig verbesserte Bedarfsprognosen sind, so wenig sind sie hinreichend für ein nachhaltig wirkungsvolles Bestandsmanagement, denn in der Disposition kämpft man laufend mit...

#### Grundprinzip 4: Bei der Materialdisposition ist die Vernunft oft überfordert und der Bauch ein schlechter Ratgeber.

Ein Ziel bei der Einführung Ihres Dispositionssystems war sicherlich, dass die Mitarbeiter „besser“ disponieren können, weil das System „bessere“ Dispositionsvorschläge für Beschaffung und Fertigungssteuerung liefert. „Besser“ in diesem Zusammenhang bedeutet, dass die Anwender die Dispositionsvorschläge hinsichtlich Menge und Termin nicht ständig anpassen müssen, sondern weitestgehend einfach bestätigen können.

Die spätere Praxis sieht dann häufig anders aus: Noch immer basteln die Anwender laufend an den Vorschlägen herum. Teilweise ist das unabdingbar, da in den meisten unserer Unternehmen immer wieder Störungen auftreten, die in den Dispositionsvorschlägen des Systems nicht berücksichtigt waren. Teilweise hätten die Dispositionsvorschläge des Systems besser sein können, wenn die Stammdaten und Systemparameter situationsgerecht eingestellt gewesen wären, und zum Teil werden Dispositionsvorschläge übersteuert, weil sie dem Bauchgefühl widersprechen.

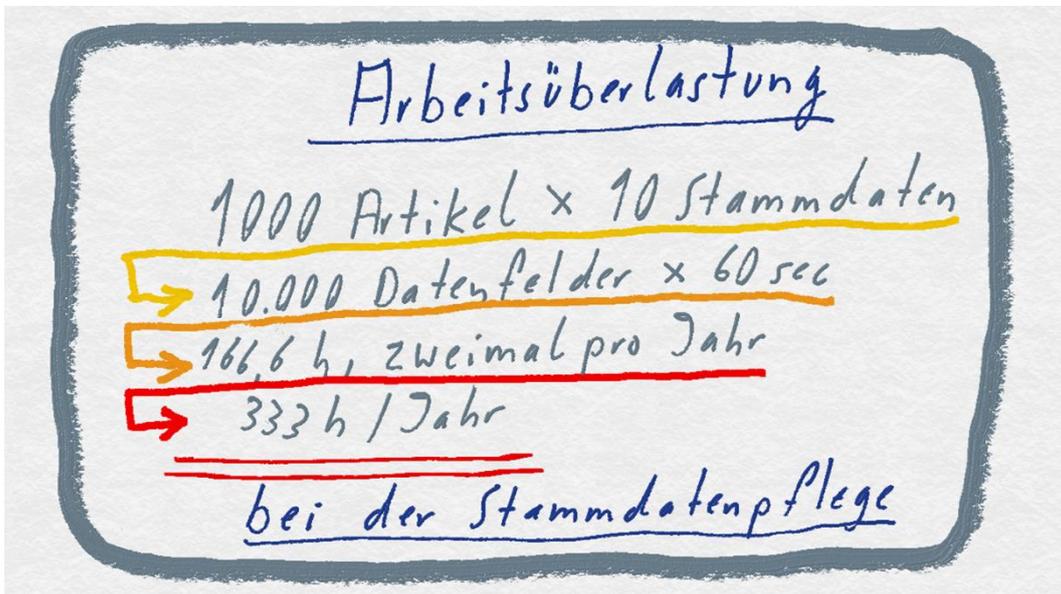


Abbildung 4: Überlastung bei der Datenpflege in ERP-Systemen

Die Schuld an falsch eingestellten Stammdaten und Systemparametern gibt man gerne den Anwendern. Diese sind jedoch zeitlich und fachlich völlig damit überfordert, die richtigen Einstellungen vorzunehmen. Ein einfaches Rechenexempel macht deutlich, wie groß der Aufwand für eine sorgfältige Stammdatenpflege durch die Anwender wäre: Selbst wenn man nur wesentliche Parameter eines Artikels pflegen möchte, kommt man schnell auf 8 bis 10 Werte und Einstellungen je Artikel (Wiederbeschaffungszeit, Mindestlosgröße, Sprunglosgröße, Mindestbestand, Wareneingangsbearbeitungszeit, Vorlaufzeit, Sicherheitszeit, Dispositionsverfahren, Losgrößenverfahren, Planwertverteilung, Verrechnungsintervalle, Soll-Lieferbereitschaft,

Dispositionsmodus (automatisch/manuell),... ) und dabei unterstellen wir schon, dass Prognoseverfahren und Sicherheitsbestandsverfahren sowie die komplexe Größe des Sicherheitsabstands vom System ermittelt werden. Bei 1000 Artikeln für die eine Disponentin zuständig ist, sind dies, sagen wir, 10.000 Datenfelder, die mindestens zweimal pro Jahr angesehen und ggfs. verändert werden müssten. Bei durchschnittlich lediglich einer Minute pro Datenfeld für Aufruf, Überprüfung, Überlegung, Berechnung und ggf. Änderung, ergibt sich ein Zeitbedarf von 20.000 Minuten, entsprechend zwei Arbeitsmonaten pro Jahr. Bei 3000 Artikeln wären es schon sechs Monate an jährlichem Pflegeaufwand und bei quartalsweise statt halbjährlicher Pflege wären schon eine Personen Vollzeit mit der Datenpflege dieser 3000 Artikel beschäftigt.

Darüber hinaus ist das Zusammenwirken der einzelnen Parameterwerte so komplex, das man als Anwender schnell überfordert ist und ohne weitere Hilfsmittel die wirtschaftlich beste Einstellung nicht finden kann.

Letztlich neigen viele Anwender dazu Dispositionsvorschläge, zu überarbeiten, weil sie ihrem Bauchgefühl mehr trauen als den Vorschlägen des Systems.

Unternehmen, die ein erfolgreiches Bestandsmanagement anstreben, müssen diese Probleme überwinden und eine effektive und effiziente Disposition aufbauen<sup>4</sup>. Es gilt:

#### **Best-Practice-Baustein 4:**

*Nachhaltiges Bestandsmanagement erfordert reproduzierbare und wirtschaftliche Dispositionsentscheidungen. Solche sind nur zu erreichen, wenn Regelwerke und Simulationsmechanismen für situationsgerechte Einstellungen von Verfahren, Parametern und Stammdaten sorgen und wenn das Bauchgefühl der Anwender zurückgedrängt wird.*

9

Subjektive, vom Bauchgefühl beeinflusste Entscheidungen stellen auch eine wesentliche Ursache für den oft empfundenen „Stress“ in der Supply Chain dar, weil wir überzogen auf Bedarfsveränderungen in der Wertschöpfungskette reagieren und in der Folge mit den Auswirkungen von Grundprinzip 5 zu kämpfen haben:

### **Grundprinzip 5: Hektisches Lenken und Übersteuern bei Bedarfs- und Lieferschwankungen bringt die Supply Chain ins Schwingen.**

Jeder Yacht-Segler kennt den Effekt: Eine große Yacht reagiert eher träge auf das Ruder. Viele versuchen durch stärkeren Rudereinschlag den Kurswechsel zu beschleunigen, was einerseits nur bedingt gelingt, aber andererseits dazu führt, dass das Schiff, wenn es sich erst einmal dreht, auch „mit Schwung“ dreht und auf die entgegengesetzte Ruderstellung noch etwas verzögerter reagiert. Das Ergebnis ist kein gerader Kurs, sondern eine Schlangenlinie, entlang der sich das Schiff bewegt.

Denselben Effekt kennen wir aus der Praxis des Bestandsmanagements. Häufig wird auf artikelspezifische Überbestände oder Unterdeckungen viel zu hektisch reagiert und übersteuert. Wenn der erhöhte Warenstrom vom Lieferanten erst einmal ins Fließen kommt, dann versucht man

---

<sup>4</sup> Spezielle Best-Practice-Bausteine für die Disposition finden Sie hier: <http://bit.ly/AKBR1993>

diesen zu bremsen, indem Bestellmengen drastisch zurückgenommen werden, worauf der Zyklus wieder von neuem beginnt.

Übertragen wir die Segelerfahrungen auf die Praxis des Bestandsmanagements, dann gilt es, vorsichtig und nicht überzogen zu reagieren, um die Bestandsschwankungen zu dämpfen. Bei lebenden Artikeln liegt die Ursache von Bestandsschwankungen vor allem in Nachfrageschwankungen der vorgelagerten Wertschöpfungsstufen. Auf diese gilt es mit Bedacht zu reagieren, in dem man

- Nachfragesteigerungen mit einem Sicherheitsbestand abfedert,
- Informationen zu Nachfragerückgängen im Unternehmen konsequent und zeitnah weitergibt und
- bei Nachfrageanstieg immer etwas vorsichtiger nachbestellt, als es der ersten Bedarfssteigerung entspricht, bzw.
- bei Nachfragerückgang immer etwas vorsichtiger die Bestände reduziert, als es dem Nachfragerückgang entspricht.

Leider lässt sich auch eine weitere Erkenntnis des Segeln auf das Bestandsmanagement übertragen: Es gibt Segler, die haben das Rudergehen innerhalb kurzer Zeit raus und andere, die es ihr Leben lang nicht lernen. In der betrieblichen Praxis haben wir ähnliches auch schon oft feststellen können. Bei Segeln auf Fahrtenyachten schafft heute der Autopilot Abhilfe, der das Steuern übernimmt und es im Allgemeinen auch besser kann als der Mensch. In der Praxis des Bestandsmanagement stellt das Regelwerk den Autopiloten dar.

Überstürztes Reagieren mag ggfs. kurzfristig dem eigenen Bestandsmanagement helfen. Doch leider breiten sich die resultierenden Schwankungen über die miteinander vernetzten Lieferketten aus und schlagen letztlich auf das eigene Unternehmen zurück. Da auf lange Sicht die Kosten einer Supply Chain von allen Beteiligten getragen werden, steigen die Kosten somit bei allen.

Es ist deshalb sehr wichtig festzuhalten:

#### **Best-Practice-Baustein 5:**

*Die effektive Stabilitätskontrolle (ESC) eines nachhaltigen Bestandsmanagements besteht in kurzzyklischen aber moderaten Reaktionen auf Nachfrage-, Liefer- oder Produktionsveränderungen*

Nicht nur ungeeignete Dispositionsregeln und -mechanismen sowie subjektive Entscheidungen und tendenzielles Übersteuern wirken bestandstreibend, sondern auch die falsche dispositive Entkopplung zwischen Bestands- und Dispositionsstufen. Dies ist ein sehr facettenreiches Thema.

Auf der Distributionsseite, von den Zentrallägern über mögliche Regionalläger hin zu eventuellen Filialen oder noch dahinter liegenden „points of sale“ arbeiten viele Unternehmen noch immer mit konzeptionell und personell entkoppelten Dispositionsstufen. Jeder Regional- oder Landesfürst fährt seine eigene Strategie, jeder Filialleiter entscheidet über seine Nachbevorratung selbst. Dies stellt jedoch den ersten Schritt in Richtung dispositiver Anarchie dar.

## Grundprinzip 6: Entkoppelte Entscheidungen in internen wie in externen Distributionsketten sprengen den Fluss der Waren

Falls Sie das sogenannte „Beer Game“ nicht kennen, sollten Sie es sich einmal gönnen. In diesem Planspiel wird eine Lieferkette von einer Brauerei über einen Distributor, einen Großhändler und einen Einzelhändler bis zum Kunden abgebildet. In den einzelnen Lagerstufen müssen in jeder Spielrunde Entscheidungen über die nachzubestellenden Mengen an Bierkästen getroffen werden, sodass die Bestände möglichst niedrig und die Lieferbereitschaftgrade möglichst hoch bleiben. Jede Lagerstufe kennt nur die aktuellen Bestellungen der jeweiligen Kundenseite und entscheidet daraus selbständig, welche Mengen beim Lieferanten nachbestellt werden. Es ist spannend und unterhaltsam zu sehen, wie sich die Dispositionsmengen und Bestände aufschaukeln.

Dieses Beer Game entspricht der typischen Strategie in einer Lieferkette, in der jede Lagerstufe wirtschaftlich selbständig und selbstverantwortlich agiert. Mit Konzepten wie „Forward Sourcing“, Efficient Consumer Response (ECR) oder Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment (CPFR) versucht man, solche Planungsketten einzufangen. Das ist nicht einfach, da viele Interessen und Egoismen unabhängiger Parteien, die keinem gemeinsamen Herrn gehorchen, unter einen Hut gebracht werden müssen. In vielen unserer Unternehmen gibt es aber sehr wohl Distributionsketten, die einem gemeinsamen Oberhirten unterstehen und deren Einzelverhalten letztlich zum Gesamtergebnis des Unternehmens konsolidiert werden.

Zumindest in diesen Distributionsketten kann man der Willkür entgegenarbeiten und Topperformer im Bestandsmanagement tun dies auch. Der Weg dorthin führt über ein zentral gesteuertes Replenishment der verschiedenen Distributionsstufen auf Basis eines entsprechend ausgeklügelten und laufend optimierten Regelwerks.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Eine Fallstudie zum zentral gesteuerten Replenishment mittels Dispositionsregelwerken ist gegenwärtig in Vorbereitung und kann bei der Abels & Kemmner GmbH unter [ak@ak-online.de](mailto:ak@ak-online.de) vorgemerkt bzw. angefordert werden.

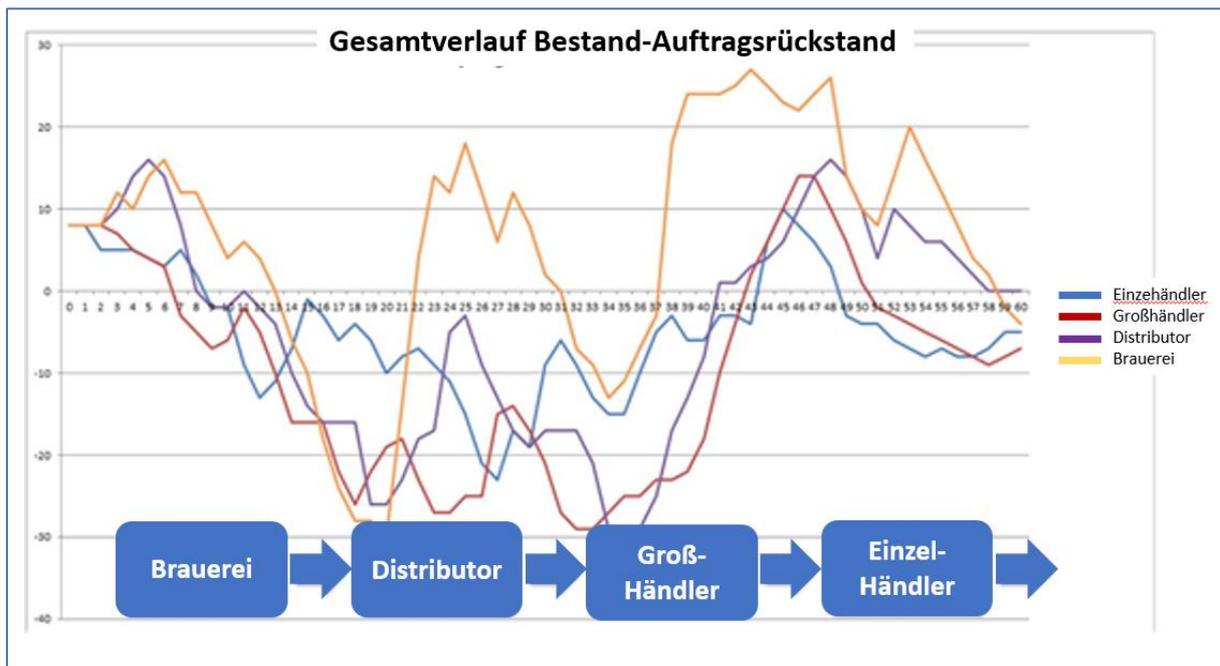


Abbildung 5: Das Übersteuern der Distributionskette am Beispiel eines Beer Games (Planspiel)

Häufig stellen einzelne Lager in der Distributionskette rechtlich selbständige Einheiten dar, die auch eigenständige Ergebnisverantwortung tragen. Von diesen wird die Disposition der eigenen Lagerbestände meist als Hoheitsrecht und Wettbewerbsfaktor verstanden: „Wenn ich für das Ergebnis dieser Landesgesellschaft zuständig bin, dann muss ich auch mein Lager disponieren können, wie ich es für richtig halte“, ist eine typische Reaktion auf den Vorschlag eines zentralen Replenishments. In der Praxis zeigt sich aber immer wieder, dass man mit weniger Bestand in Summe, aber auf die richtigen Artikel verteilt, mehr erreichen kann. Die Materialverfügbarkeit auf den einzelnen Lagerstufen kann man mittels Lieferservicevereinbarungen zwischen diesen und der zentralen Disposition absichern. Unterstützt werden muss dies durch eine disziplinierte Ausnahmenplanung für Projekte, Aktionen oder sonstige Sonderbedarfe.

12

#### Best-Practice-Baustein 6:

*Ein nachhaltiges Bestandsmanagement lässt sich in einer Distributionskette meist nur durch ein zentral gesteuertes Replenishment erreichen. An die Stelle der dezentralen Bestandsverantwortung für die fremddisponierten Lagerstufen treten die Verantwortung für Ausnahmeplanungen und Lieferservice-Vereinbarungen.*

Eine Supply Chain besteht nicht nur aus Distributionsbeziehungen, in denen verschiedene Lagerstufen über Transportprozesse miteinander verkoppelt sind, sondern auch aus langlaufenden Beschaffungsbeziehungen zwischen einem Kunden und einem produzierenden Lieferanten. In diesen Fällen besteht der logistische Prozess nicht nur aus einer Umlagerungsbeziehung zwischen dem Fertigwarenlager des Lieferanten und den Eingangslager des Kunden. Möglicherweise lagert der Lieferant das zu liefernde Teil gar nicht als Fertigprodukt; auf jeden Fall wird das Lager, aus dem der Artikel an den Kunden geliefert wird, durch einen Produktionsprozess wieder aufgefüllt.

Im Lean Management wird in solchen Fällen gerne empfohlen, im Takt des Kunden zu fertigen, also beide Produktionsstufen zeitlich und mengenmäßig miteinander zu koppeln.

Sofern die richtigen Voraussetzungen hierfür bestehen, funktioniert dies auch sehr gut, wie wir noch sehen werden. In vielen Fällen jedoch vergeben Sie damit Möglichkeiten für Bestandssenkung und Wirtschaftlichkeit, denn Sie beachten besser

## Grundprinzip 7: Das Logistische System eines Unternehmens arbeitet nach seinem eigenen unverkennbaren Rhythmus.

Aus Sicht des Bestandsmanagements liegt in der kooperativen Zusammenarbeit zwischen Kunden und Lieferanten noch immer beträchtliches Potenzial zur Reduzierung von Beständen und zur Verbesserung der Versorgungssicherheit. Die Möglichkeiten beginnen bei Zeichnungsteilen bei der Produktspezifikation und reichen über das Vermeiden von Lagerstufen bis zur administrativen Integration.

Die eigene Produktion in einen Takt zu bringen, kann ein sehr wirkungsvoller Ansatz sein, Materialströme zum gleichmäßigen Fließen zu bringen und damit auch das Bestandsmanagement zu vereinfachen. Dabei den Takt des Kunden zu übernehmen, ist häufig ein zu einfaches Leitmodell, da in vielen Fällen die Produktionskette des Lieferanten nicht speziell und ausschließlich für die Produktionskette des Kunden arbeitet. Aus der Sportmedizin wissen wir, dass zusammen joggen nicht immer von Vorteil ist: Jeder Läufer muss seiner eigenen Kondition entsprechend seinen Rhythmus finden.

Eine Kopplung zwischen Kunde und Lieferant liegt nicht nur vor, wenn der Lieferant im Takt des Kunden arbeitet, sondern in schwächerer Form auch, wenn der Lieferant auf die Bestellung oder den Abruf des Kunden sofort zu reagieren hat, um eine vereinbarte Lieferfrist einzuhalten.

Bei langfristigen Geschäftsbeziehungen und regelmäßigen Lieferungen liegt in der Entkopplung von Lieferant und Kunde oft ein großes wirtschaftliches Potenzial verborgen. Es kann wirtschaftlich und bestandsseitig geschickter sein, im eigenen Takt zu fertigen oder sich durch einen Bestandspuffer vom Kunden zu emanzipieren. Auch ein klassischer Fertigwarenbestand dient zur Entkopplung, dann aber ggfs. auf Kosten höherer Bestände. Ein geschickteres und sehr wirkungsvolles Instrument zur Entkopplung stellt ein VMI (Vendor Managed Inventory)-Konzept dar.

Im typischen VMI-Modus erfolgt die Nachbevorratung des Kundenlagers durch den Lieferanten selbständig. Der Kunde erspart sich die Dispositionsarbeit, der Lieferant gewinnt dispositive Freiheitsgrade, da er über seine Nachlieferung bezügliche Liefertermin und Liefermenge selbständiger entscheiden kann. Der Lieferant übernimmt die Kapitalbindung der beim Kunden liegenden Bestände, der Kunde deren Lagerung und Bewirtschaftung und typischerweise auch das wirtschaftliche Risiko. VMI-Konzepte stellen keinen schlechten Deal für Lieferanten dar. Erstaunlich, dass sich noch immer viele dagegen wehren.

Anders liegt der Fall bei dem die Produktionskette des Lieferanten wirklich speziell auf die Produktionskette des Kunden ausgerichtet ist, wie es in der Serienfertigung und speziell in der Automobilindustrie sehr häufig vorkommt. In diesem Fall ist die Strategie einer sehr engen Zusammenarbeit vorteilhaft, zumal sie ja schon in die Produktionskette hineinkonstruiert wurde. Wenn die Fertigungsprozesse von Kunde und Lieferant sehr genau aufeinander abgestimmt sind und

beide sehr stabil laufen, kann man durch Just in Time (JIT) oder Just in Sequence (JIS) Prozesse sehr geringe Bestände bei hoher Lieferbereitschaft erreichen. Man verzichtet dabei aber auf der Seite des Lieferanten auf das im Lean Management geheiligte Prinzip der Pull-Steuerung, zugunsten einer gezielten Push-Steuerung, damit die Materialien genau im richtigen Moment zufließen.

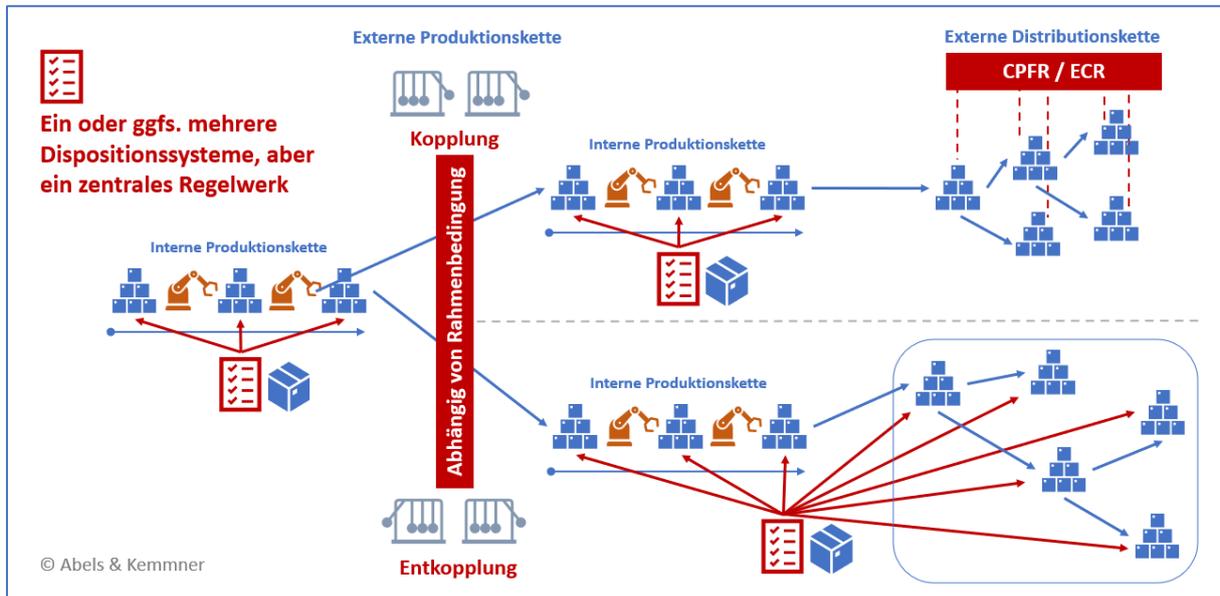


Abbildung 6: Innerhalb wirtschaftlich verbundener Unternehmen und in der Distributionskette sollten Dispositionsstufen immer über ein zentrales Regelwerk synchronisiert werden.

### Best-Practice-Baustein 7:

*In einer Produktionskette wirtschaftlich selbständiger Unternehmen lassen sich Bestände, Lieferbereitschaft und Wirtschaftlichkeit der beteiligten Parteien meist durch entkoppelte Prozesse am besten optimieren. Im Sonderfall exakt aufeinander abgestimmter Produktionslinien gelten hingegen wieder die Verkopplungsprinzipien einer internen Produktionskette.*

Wie besprochen, bietet die Fertigung im Takt bei internen Produktionsketten und bei speziell aufeinander abgestimmten externen Produktionsketten große Vorteile für die Wirtschaftlichkeit der Fertigung und für das Bestandsmanagement. Leider stehen diesem Idealbild allzu oft Artikel mit großen Losen und mit langen Durchlaufzeiten im Weg...

**Grundprinzip 8: Artikel mit großen Losen und langen Durchlauf- und Lieferzeiten sind Junk Food für die Wertschöpfungskette – billig zu haben, aber schwer zu verdauen.**

Wer von uns arbeitet nicht mit asiatischen Lieferanten zusammen? Viele Produkte sind überhaupt nur noch in Asien zu beschaffen, bei anderen lassen einem die Preisvorteile der asiatischen Lieferanten keine Wahl. Doch das *Asian Sourcing* bringt auch beträchtliche Nachteile mit sich.

Vergessen wir einmal die gar nicht so seltenen Fälle, in denen die Preisvorteile der asiatischen Lieferanten bereits durch die Reisekosten der Einkäufer aufgefressen werden. Aus logistischer Sicht gravierender wirkt der Effekt, der zumeist langen Wiederbeschaffungszeiten verbunden mit großen Beschaffungs-Losgrößen geschuldet ist: egal ob diese Folgen von Mindestbestellmengen, Frachtkostenoptimierung oder dem Zwang zur Containerfüllung sind.

Artikel mit großen Losgrößen und langen Wiederbeschaffungszeiten verursachen immer hohe Bestandsschwankungen mit hohen Durchschnittsbeständen. Im Schnitt wirken die großen Lose noch deutlich dramatischer als die langen Wiederbeschaffungszeiten. Bei einer Verdopplung der Wiederbeschaffungszeit müssen die Eindeckzeiten nicht zwangsläufig mit ansteigen. Der erforderliche Sicherheitsbestand erhöht sich aber um ca. 40 %. Eine Verdoppelung der Losgröße führt hingegen zu einer Verdopplung des Grundbestandes. Je unregelmäßiger die Artikelnachfrage, desto stärker wirkt sich der Sicherheitsbestandseffekt aus, je gleichmäßiger die Nachfrage, desto stärker fällt die Grundbestandsveränderung ins Gewicht.

Arbeitet man nicht nur in der Beschaffung, sondern auch in der Produktion mit großen Losgrößen, fließt das Material in großen Stößen durch die Fertigung. Dies ist verbunden mit der Gefahr, vorübergehender Kapazitätsengpässe, die sich langsam durch die Wertschöpfungskette schieben wie ein Ferkel, das von einer Schlange verschluckt wird. Derartige Verstopfungen führen direkt zu höheren Umlaufbeständen in der Produktion.

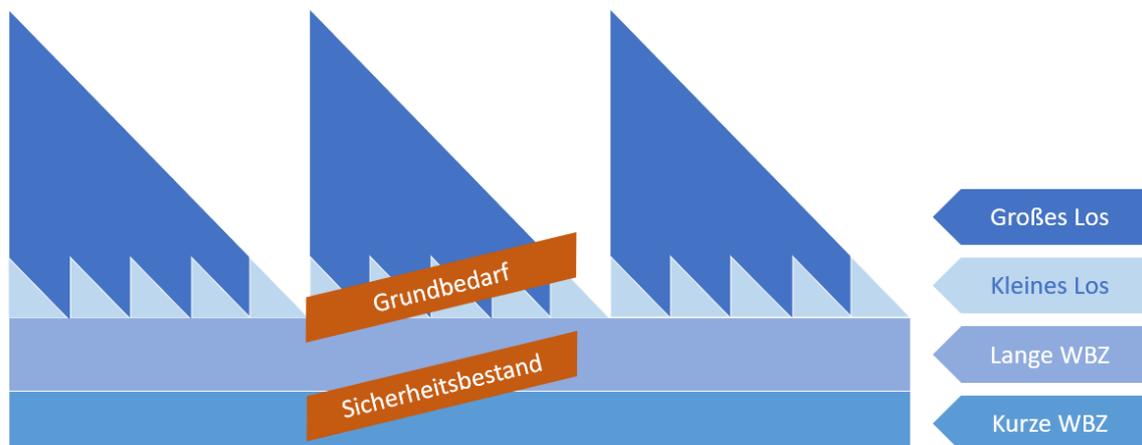


Abbildung 7 : Je kleiner Beschaffungs- und Fertigungslose, desto gleichmäßiger fließt der Warenstrom. Je geringer die Wiederbeschaffungszeiten, desto geringer der Sicherheitsbestand.

Natürlich kann man Fertigungs- und Beschaffungslose nicht beliebig klein machen, sondern muss die Gesamtkosten im Blick haben, aber dann bitte wirklich die Gesamtkosten und nicht nur die Einkaufspreise. Es macht einen gewaltigen Unterschied, ob Bestandsmanagement und Logistikstrategie darauf ausgerichtet sind, kontinuierlich an der Verringerung von Losgrößen und Wiederbeschaffungszeiten zu arbeiten oder ob Sie beide Parameter als mehr oder weniger gegeben hinnehmen. Hinter diesen beiden „Bestandsmanagementkulturen“ öffnet sich die Schere zwischen den absoluten Top-Performern und den restlichen Unternehmen; erstere arbeiten kontinuierlich daran, den Materialstrom zu zermalen und damit den Flussgrad Ihrer Produktion (Verhältnis von

Bearbeitungszeiten zu Durchlaufzeiten) zu erhöhen. Je höher der Flussgrad, desto gleichmäßiger der Warenstrom und desto geringer die Lager- und Umlaufbestände.

**Best-Practice-Baustein 8:**

*Ein nachhaltiges Bestandsmanagement benötigt einen gut verdaulichen Materialbrei aus kleinen Fertigungs- und Beschaffungslosen und möglichst kurzen Wiederbeschaffungszeiten.*

In jeder Lieferbeziehung, egal ob dispositiv entkoppelt oder über ein zentrales Dispositionsregelwerk gearbeitet wird, kann es einmal zu Lieferengpässen kommen. Bei dispositiv entkoppelten Lieferketten trifft man in solchen Fällen auf

### Grundprinzip 9: Verknappen Waren des täglichen Bedarfs und das sind im B2B-Bereich praktisch alle Waren, dann übersteuert zuerst die Nachfrage.

Aus dem Lebensmittelbereich kennen wir das alle: Drohende Winterstürme aber auch mehrere Feiertage hintereinander führen gelegentlich zu Hamsterkäufen. Der Spuk ist meist jedoch schnell vorbei. Das gilt auch für die industrielle Wertschöpfungskette, wenn Engpässe sich als nur vorübergehend erweisen. Anders stellt sich der Sachverhalt dar, wenn die Verknappung über längere Zeit anhält und die Kunden nicht auf Ersatzprodukte ausweichen können.

Viele Lieferanten, die den Marktbedarf an solchen „alternativlosen“ Artikeln nicht mehr bedienen können, fangen ganz natürlich damit an, Teillieferungen an die Kunden zu versenden. Das entspannt die Liefersituation drastisch, wenn der Engpass nur vorübergehend andauert, denn die fehlenden Mengen werden kurzzeitig nachgeliefert. Besteht ein Engpass aber über längere Zeit, typischerweise einige Monate, dann kommt der Lieferant nie hinter seinen Kundenbedarfen her. Aus Sicht des Kunden stellt sich die Liefersituation dann wie eine Quotierung dar und manche Lieferanten handhaben die Mangelwirtschaft auch tatsächlich so. Der Kunde hat 1000 Stück bestellt und bekommt 200. Eine typische Reaktion der Kunden auf diese Situation ist ein einfacher Dreisatz: Wenn ich bei einer Bestellung über 1000 Stück 200 bekomme, dann erhalte ich bei einer Bestellung über 5000 Stück meine benötigten 1000. Man kann sich leicht vorstellen, dass das Chaos ausbricht, wenn alle Kunden so reagieren...und viele Kunden reagieren so.

Es ist auch nicht ganz einfach für einen Einkäufer, aus höherer Einsicht die Vorteile des eigenen Unternehmens hinter diejenigen der uneinsichtigen Mitkunden zu stellen. In der Folge schwingen sich vermeintliche Marktbedarfe auf, die gar nicht der Realität entsprechen. Aus der Halbleiterindustrie sind solche Zyklen gut bekannt. Im schlimmsten Fall führen sie dazu, dass die Lieferanten drastisch Kapazitäten aufbauen. Sobald aber die reale Nachfrage aufgrund der höheren Fertigungskapazität wieder befriedigt werden kann, fällt die künstliche Nachfragesteigerung wieder in sich zusammen. Zuvor werden aber viele Abnehmer mit hohen Liefermengen überflutet.

Die Lösung solch anhaltender Lieferengpässe liegt eigentlich auf der Hand, aber man muss sie konsequent anwenden: Es ist richtig, die Zuteilungsmengen an die Abnehmer zu quotieren, allerdings auf der Basis der vergangene Bestellungen zu Zeiten ohne relevante Lieferengpässe und nicht auf Basis der aktuellen Kundenbestellungen. Ist diese Verfahrensweise allen Abnehmern klar, besteht auch kein Grund mehr für Bestellmengeninflation und der drohende Schweinezyklus wird deutlich gedämpft.

**Best-Practice-Baustein 9:**

*Bei langanhaltenden Kapazitätsengpässen müssen die Lieferungen an die Kunden quotiert werden und zwar auf Basis der Liefermengen der Vergangenheit.*

Das Kunden-Lieferantenverhältnis in der Supply Chain ist leider nicht nur durch Ausnahmesituationen wie andauernde Lieferengpässe belastet, sondern auch durch das Verhalten der (vermeintlichen?) Partner im betrieblichen Alltag, siehe...

### Grundprinzip 10: Wenn Einkauf und Vertrieb aufeinandertreffen geht es allzu oft um taktische Manöver oder Machtausnutzung und nicht um konstruktive Zusammenarbeit.

Es liegt in der Natur der Sache, dass der Einkauf möglichst günstige Preise für die vom Unternehmen benötigten Produkte und Qualitäten zu erreichen versucht. Es liegt genauso in der Natur der Sache, dass der Vertrieb für die von ihm am Markt angebotenen Produkte und Qualitäten die höchstmöglichen Preise zu erzielen gedenkt. Wir wissen alle, was passiert, wenn der Vertrieb des Lieferanten auf den Einkauf des Kunden trifft: Jeder versucht, sich Verhandlungsvorteile zu verschaffen und die eigene Verhandlungsmacht auszuspielen. Besonders ungemütlich ist es daher, wenn eine der beiden Parteien deutlich mehr Macht hat. Aber auch Geschäftspartner auf Augenhöhe versuchen in vielen Geschäftsbeziehungen, sich gegenseitig laufend bei Fehlverhalten zu erwischen oder eigenes Fehlverhalten zu verschleiern, um bei den nächsten Preisverhandlungen die eigene Position zu stärken. Dieses Verhalten ist umso ausgeprägter, je mehr Vertrieb und Einkauf auf beiden Seiten auch für das laufende Tagesgeschäft zuständig sind. Kooperativer wird dort gearbeitet, wo Disposition mit Disposition, Logistik mit Logistik spricht. Auf diese Weise lassen sich viele Abstimmungsprobleme sozusagen „auf der Arbeitsebene“ lösen, ehe sie auf der „ministeriellen Ebene“ zu Konflikten und damit meist zu erhöhten Beständen führen.

**Best-Practice-Baustein 10:**

*Ein nachhaltig wirkungsvolles Bestandsmanagement erfordert eine sachliche und kooperative Zusammenarbeit mit den zentralen Lieferanten, in der die Kosten der Supply Chain von allen Parteien gemeinsam getragen werden.*

Lassen wir den Blick über das Hallentor hinaus auf die Vielfalt an Produkten in unserem Roh-, Halbfabrikate und Fertigwarenlagern schweifen, stellen wir schnell fest...

### Grundprinzip 11: Kleinvieh im Produktportfolio macht zumeist viel Mist, aber wenig Umsatz und noch weniger Ertrag.

In einem typischen Produktportfolio eines Lagerfertigers oder Handelsunternehmens werden von 20 % - 30 % der Artikel 60 % - 80 % des Umsatzes erwirtschaftet (A-B/X-Y-Teile), während am anderen Ende des Portfolios 20 %-40 % der Artikel oft nur 2 % - 3 % des Umsatzes generieren (C/Z-ZZ-Teile). Während wir bei den Highflyern Umschlagszahlen von 12- 24 und teilweise weit darüber hinaus finden, dreht sich der Lagerbestand bei vielen der Exoten nicht einmal pro Jahr. Aber auch dieser lange Schwanz an Exoten muss letztlich disponiert, bewirtschaftet und gelagert werden.

Bedarfsregel- mäßigkeit	hoch			niedrig	
		X	Y	Z	Z2
Verbrauchs- wert	hoch	<b>82 % Umsatz</b> 33% des Bestands 18% der Artikel		<b>13 % Umsatz</b> 3% des Bestands 7% der Artikel	
	A				
	niedrig	<b>3 % Umsatz</b> 44% des Bestands 25% der Artikel		<b>2 % Umsatz</b> 20% des Bestands 50% der Artikel	
		C			

Abbildung 8: Unternehmensbeispiel einer typischen ABC-/XYZ-Portfolio-Verteilung

Wird dieser „Long Tail“ auftragsbezogen beschafft, stellt er kein wesentliches Problem des Bestandsmanagements dar. Häufig ist die auftragsbezogene Beschaffung aber aus verschiedenen Gründen nicht möglich. Dann gilt es, vernünftige Strategien zu finden, mit denen Bestände und Handhabungsaufwand reduziert werden können.

Auch Auftragsfertiger müssen sich mit einer solchen Produktportfolioverteilung herumschlagen, nicht auf der Fertigwarenebene, aber auf der Einkaufs- oder Baugruppenebene. Hier besteht eine Lösung in kurzen Fertigungsdurchlauf- und Wiederbeschaffungszeiten dieser Exotenteile oder teilweise im C-Teile-Management, das sich aber primär auf C/X-Y-Teile ausrichtet; allerdings bei manchen C/Z-Z2-Teile mit kurzen Wiederbeschaffungszeiten dienen kann. Ein beträchtlicher Teil dieser C/Z-Z2-Teile besteht jedoch aus Zeichnungsteilen, bei denen ein C-Teile-Management meist nicht hilft.

Die Long Tails in den Produktportfolios unserer Unternehmen haben eine Geschichte, und diese beginnt, wie alle Geschichten, am Anfang. Bei einem Produkt oder Bauteil bedeutet das bei der Ermittlung oder Vermutung einer Problemlösung, an der der Markt interessiert ist. Um die Lösung anbieten zu können, werden Varianten aufgesplittet oder komplett neue Teile bzw. Produkte entwickelt. Bei Neuanläufern liegt es in der Natur des Geschäftes, dass wir erst einmal Bestände aufbauen, um auf den erhofften Nachfrageanstieg schnell reagieren zu können und so dem neuen Produkt am Markt eine Chance zu geben. Wenn das Produkt seine Chance hatte und sie nicht nutzen konnte, dann muss man sich konsequenterweise von diesem Produkt wieder trennen.

Aus logistischer Perspektive gibt es im Rahmen des Produktportfoliomanagements einiges zu optimieren<sup>6</sup>, bei lebenden, wie bei an- und auslaufenden Artikeln.

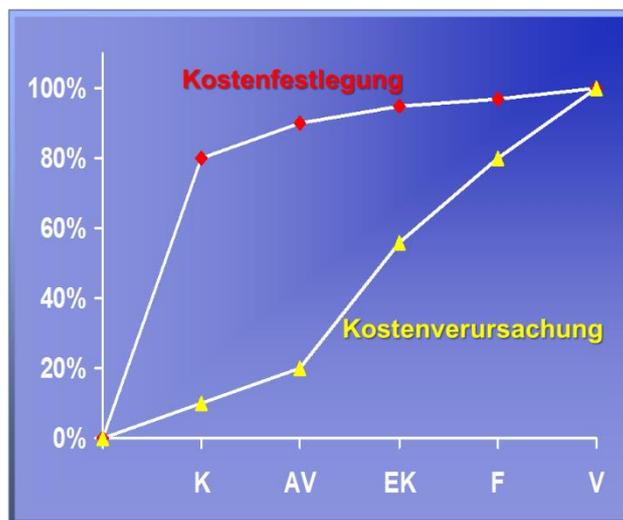
### Best-Practice-Baustein 11:

*Um Bestandsreichweiten nachhaltig gesenkt zu halten führt kein Weg an einer regelmäßigen Pflege des Produktportfolios vorbei.*

Jedes Produkt oder Bauteil hat nicht nur eine Geschichte, sondern auch eine Vorgeschichte, die in Produktentwicklung und Konstruktion spielt. An dieser Stelle entstehen bereits die Herausforderungen des Bestandsmanagement, denn es besagt...

## Grundprinzip 12: Ein Großteil der Bestandskosten eines Teils wird bereits von der Produktentwicklung festgelegt.

Als langjähriger Erfahrungswert gilt, dass in der Produktentwicklung bereits 80 % der Lebenszykluskosten eines Produktes festgezurr werden. So beeinflusst die Produktentwicklung auch auf mehreren Wegen die Bestandskosten und zukünftig erforderlichen Bestände eines jeden Teils.



(nach Eversheim)

Entwicklung und Konstruktion bestimmen (mit):

- Funktion
- Qualität
- Kosten
- Variantenvielfalt
- Umweltverträglichkeit
- Fertigungstechnik
- Logistik

K: Entwicklung / Konstruktion  
 AV: Arbeitsvorbereitung  
 EK: Einkauf  
 F: Fertigung und Montage  
 V: Vertrieb und Verwaltung

Abbildung 9: Ein Großteil der Bestandskosten eines Teils wird bereits von der Produktentwicklung festgelegt.

Die Wahl der Rohstoffe und die aus der Formgebung resultierenden Fertigungsverfahren und Bearbeitungsschritte wirken sich auf die Beschaffungszeiten, Einkaufspreise sowie Beschaffungs- und Herstellkosten und damit auf Bestandskosten und Lieferbereitschaft aus. Mit der Anzahl der Teile, die in ein Produkt einfließen, multiplizieren sich die Effekte. Kommt dann noch hinzu, dass die im Laufe der Lebenszeit eines Produktes fast unvermeidliche Variantenspreizung die Materialströme sehr früh in der Wertschöpfungskette aufteilt, multiplizieren sich die Probleme ein weiteres Mal.

<sup>6</sup> Spezielle Best-Practice-Bausteine für das Produktportfolio-Management finden Sie hier: <http://bit.ly/XFXKeB>

An der Produktentwicklung anzusetzen, bedeutet, einen großen Hebel einzusetzen, leider auch einen schweren, der sich nur langsam bewegt.

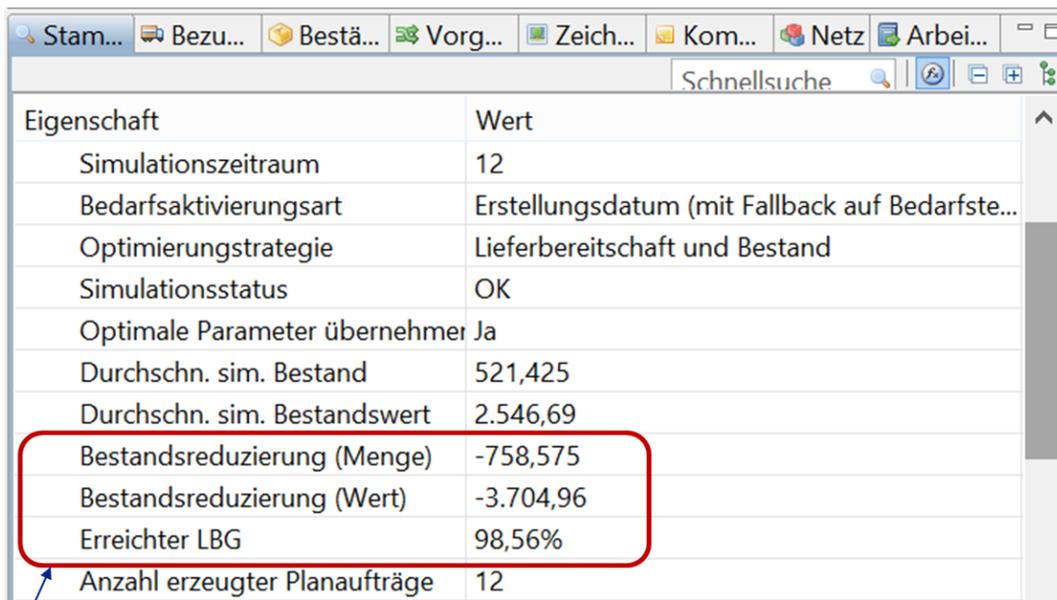
#### Best-Practice-Baustein 12:

*Um zur Spitze der Leistungsführer im Bestandsmanagement vorzustoßen, müssen Sie Ihre Produkte logistikgerecht gestalten, in dem Produkte aus möglichst wenig Teilen bestehen, einen möglichst hohen Prozentsatz an Standardteilen verwenden und sich ihre Varianten möglichst spät in der Wertschöpfungskette, idealerweise erst beim Kunden ausprägen.*

Am Ende unseres gemeinsamen Weges zu einem nachhaltigen und ganzheitlichen Bestandsmanagement dürfen wir ein wesentliches Grundprinzip nicht vergessen:

### Grundprinzip 13: Vertrauen ist der Anfang von allem, auch vom Ende des Bestandsmanagements.

Die meisten von uns halten sich im Großen und Ganzen an Gesetze und Regeln, das sagen uns die Kriminalstatistik sowie private und betriebliche Erfahrung. Und dennoch, auch das wissen wir aus eigener Erfahrung, kann die Gesetzestreue schnell nachlassen, wenn sie nicht immer wieder eingefordert und überwacht wird. Und generell lässt die Gesetzestreue dort nach, wo man von der Sinnhaftigkeit der Gesetze nicht überzeugt ist oder diese Nachteile für einen selbst bedeuten. Entsprechend gilt für das Bestandsmanagement, dass eine maßvolle Kontrolle besser ist als maßloses Vertrauen.



Eigenschaft	Wert
Simulationszeitraum	12
Bedarfsaktivierungsart	Erstellungsdatum (mit Fallback auf Bedarfste...
Optimierungsstrategie	Lieferbereitschaft und Bestand
Simulationsstatus	OK
Optimale Parameter übernehmen	Ja
Durchschn. sim. Bestand	521,425
Durchschn. sim. Bestandswert	2.546,69
Bestandsreduzierung (Menge)	-758,575
Bestandsreduzierung (Wert)	-3.704,96
Erreichter LBG	98,56%
Anzahl erzeugter Planaufträge	12

Trackingsignal: Artikel wird im Bestand deutlich zu hochgefahren; mit 758 Stück weniger Bestand im Durchschnitt könnte noch immer eine Lieferbereitschaft über 98% erreicht werden

Quelle: System DISCOVER SCO der SCT GmbH

Abbildung 10: Beispiel zur Kennzahl „Bestandsreduzierung“ im Rahmen des Zielbestandsmanagements

Ein Logistik-Controlling hilft, die Situation zu erkennen und Optimierungsansätze zu finden<sup>7</sup>.

Ein wirkungsvoller Kontrollmechanismus lässt sich mittels eines Zielbestandsmanagement aufbauen. Mit diesem Instrument lässt sich laufend überprüfen wie weit bei jedem einzelnen Artikel auf jeder einzelnen Bestandsstufe in der gesamten Lieferkette der Ist-Bestand vom Soll-Bestand abweicht.

Um allerdings realistische und keine theoretischen Zielbestände zu ermitteln, bedarf es eines ausgefeilten Instrumentariums, denn belastbare Zielbestände lassen sich nur über einen Simulationsprozess errechnen und nicht durch einen scharfen Blick auf die Dispoliste eine Dispositionssysteme.

Kernelement des Zielbestandsmanagement ist die Kennzahl „Bestandsreduzierungspotenzial“ die für jede einzelne Materialnummer ermittelt wird. Das Bestandsreduzierungspotenzial kann den operativen Anwendern und Bestandsverantwortlichen aufzeigen, wo zu viel und wo zu wenig Bestände liegen und in der Tagesarbeit helfen, auf „Bestandsmanagementkurs“ zu bleiben.

### Best-Practice-Baustein 13:

*Ein konsequentes Zielbestandsmanagement<sup>8</sup> stellt den Spurhalteassistenten des Bestandsmanagements dar. Es gibt den Anwendern ein Leitsignal, um immer wieder auf den vorgegebenen Pfad aus Lieferbereitschaft und Bestand zurückzufinden und zeigt Führungskräften Ort und Größe des Handlungsbedarfs auf.*

Bestandsmanagement ist eine ganzheitliche Aufgabenstellung. Wer nachhaltige Ergebnisse erreichen möchte, benötigt Durchhaltevermögen sowie die richtigen Werkzeuge und Methoden.

Vielleicht sind viele der dargestellten Best-Practice-Bausteine bei Ihnen ja bereits umgesetzt, vielleicht liegt auch noch viel Arbeit vor Ihnen. Es ist Arbeit, die sich aus unternehmensstrategischer Sicht lohnt, denn 20 % Bestandsreduzierung verbessern den Nettogewinn in einem durchschnittlichen Unternehmen genauso stark wie eine Umsatzsteigerung um ca. 10 %.

**20 % Bestandsreduzierung verbessern den Nettogewinn in einem durchschnittlichen Unternehmen genauso stark wie eine Umsatzsteigerung um ca. 10%.**

<sup>7</sup> Spezielle Best-Practice-Bausteine für das Logistik-Controlling finden Sie hier: <http://bit.ly/12rATo3>

<sup>8</sup> Eine detailliertere Betrachtung des Zielbestandsmanagements finden Sie hier: <http://bit.ly/1Ego9XI>