

# Bestände reduzieren: Potenziale, Fallbeispiel, Vorgehen

## Bestände: leider notwendig, oft zu hoch und immer sehr teuer

Ganz ohne Bestände geht es bei fast keinem Unternehmen – trotzdem oder gerade deswegen sollte man sich immer bewusst machen, dass Bestände totes Kapital binden, hohe Folgekosten verursachen und sehr oft Verschwendung überhaupt erst ermöglichen.

### Was?

#### Bestandsreduktion, die wirkt – und nachhaltig ist

Wir rasieren Bestände nicht einfach mit dem Rasenmäher: wir identifizieren zuverlässig alle **Überbestände**.

In **Workshops** mit Ihren Mitarbeitern erkennen wir **Ursachen und Hintergründe für Überbestände** und entwickeln genau die **Ansatzpunkte und Maßnahmen**, mit denen wir auch Ihr **Bestandslevel auf einen optimalen Pegel** bringen.

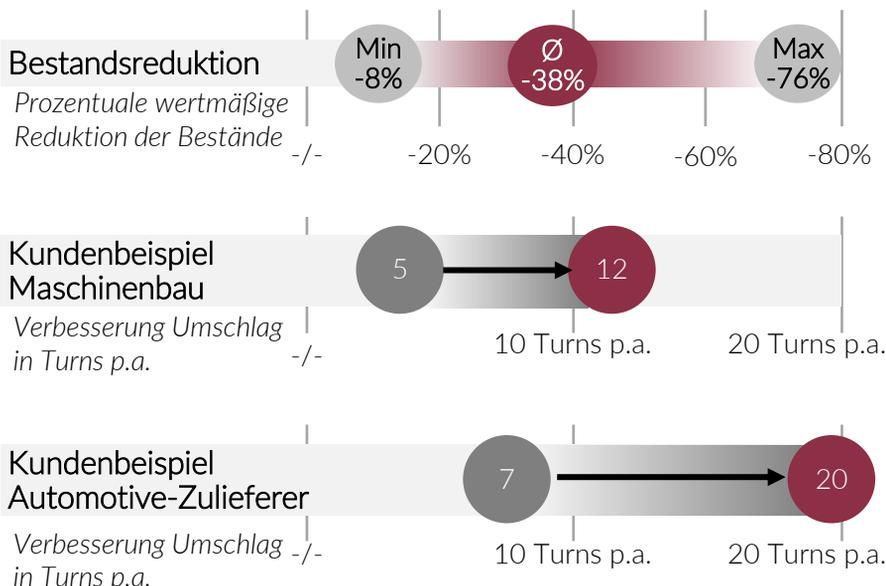
Wir finden die **optimale Balance zwischen Lieferservicegrad und in Beständen gebundenem Kapital**.

#### Warum Bestände reduzieren?

1. **Cash is King - Liquidität und finanzielle Flexibilität:** Reduktion der Materialbestände setzt Kapital frei und generiert wichtige Liquidität
2. **Kostenreduktion:** Die Aufrechterhaltung großer Materialbestände ist kostenintensiv
3. **Risikominimierung:** Große Materialbestände erhöhen das Risiko von Wertverlust

## Bestandsreduktion – hoher Pay-off & kurze Amortisation

Beispiele aus unserer Projektarbeit



### Wie viel?

BESTANDSREDUKTION KANN NOCH MEHR  
Freie Flächen schaffen, Platz für Wachstum, Steigerung Arbeitsproduktivität in Produktion und Logistik, Zuverlässigkeit Bestände

## CUSTOMER SUCCESS STORY

### Unser Kunde:

#### Maschinenbau-Konzern, Hidden Champion

Unser Kunde ist bekannt für innovative, hochwertige Produkte und Kundenlösungen und ist seit langen Jahren Marktführer in seinem Segment. Im Projektscope waren die drei Produktionsstandorte in Deutschland und Schweiz.

”

*Die geschaffene Liquidität ist ein wichtiges Polster für unsere Investitionen in unsere Zukunftsfähigkeit.*

Standortleiter des Kunden

”

## Herausforderungen

- Deutlicher **Anstieg der Bestände** im Zuge der Versorgungskrise. Forecast prognostiziert sinkende Umsätze, damit auch sehr deutliche **Abnahme Umschlagrate**
- **Bestand 2020: 133 MEUR, Umschlag: 8,5 Turns p.a.**  
**Bestand 2023: 187 MEUR, Umschlag: 5,5 Turns p.a.**
- **FC Umsatz FY2023** geht von Umsatzrückgang 10% aus, Auftragseingänge 2024 sehr stark rückläufig.
- Finanzplanung: aktuell bereits **Belastung der Liquiditätssituation**, deutliche Lücke ab Mitte 2024
- Aufgabenstellung Projekt: **Sinnvoller Bestandsabbau**, ohne wesentliche Zunahme Lieferrisiken, mit dem Ziel, **Liquiditätssituation deutlich zu verbessern**

## Lösungen

### 1. Erkenntnisse der vorgelagerten Bestandsanalyse

- Überbestände dominant bei Zukaufteilen, Reichweite ZK-Teile im Mittel >4,5 Monate, nur drei MGr Eigenfertigung mit hohen Reichweiten, hier z.T. aber extrem hohe Reichweiten
- 6 von 24 Materialgruppen (MGr) im EK stehen für 94% des gesamten Bestandswerts Zukaufteile
- Diese 6 MGr Zukaufteile und 3 MGr Eigenfertigung wurden detailliert auf Bestandsursachen und –hintergründe analysiert. Für jede MGr wurde ein Team gebildet und Workshops durchgeführt.

### 2. Bestandsursachen und Maßnahmen

- Viele MGr mit **Reichweiten deutlich größer als Wiederbeschaffungszeit**. Reichweiten von Artikeln mit Dispo-Art „bedarfsbezogen“ zum Teil >8 Monate. Hintergrund: Vielzahl verschiedene Dispo-Parameter zum **Aufbau von Sicherheitsbeständen** genutzt – nicht systematisch, keiner hat mehr Überblick (Durchlaufzeiten, Vorlaufzeiten, LGr-Rundung, Si-Bestände, ...). Erhebliche Überbestände als Folge.  
**Maßnahme:** einheitliche Systematik und Schulungsunterlage Verwendung Dispo-Parameter erstellt, Mitarbeiter geschult. Pflege aller Parameter für alle Artikel im System. Diese Maßnahme wird bis Ende Q01/24 Bestände um rund 18 MEUR reduzieren.
- Umschläge **A-Teile** uneinheitlich: z.T. hohe Umschläge,

z.T. auch Reichweiten der MGr >½ Jahr. Dominant Bestellung per Mail, keine Lieferanten-Anbindung.

**Bsp. Maßnahmen:** JIT-Anbindung Lieferanten Metallbearbeitung reduziert Bestand von 5,7 MEUR auf 1,3 MEUR.

- Definition **Vorzugslieferanten**, Übermittlung Forecast, Bestands-Dispo durch Lieferanten (16 MEUR Bestand → 2,3 MEUR)
- **Einfluss von Beschaffungs-Losgrößen / Wiederbeschaffungszeiten:** Mittlere Beschaffungslosgrößen über alle Artikel entsprechen bei einigen MGr einer Reichweite > 1 Jahren. **Maßnahme:** Lieferantenworkshops mit Hauptlieferanten zur Reduktion der WB-LGr und WBZ. Effekte: In Summe wird dieser Ansatzpunkt bis EOY23 9,1 Mio. Bestandsreduktion beitragen.
- **Eigenfertigungsteile:** Redesign Planungs-Steuerungsregeln, v.a. Losgrößen, Stammdatenpflege, Projekt Flow Production und Pull (Kanban) wird Bestände geplant halbieren (rd. 8 MEUR Effekt).
- 23% des Bestands durch **Slow-/Non-Mover** (ohne Bewegung 9 / 18 Monate). Hoher Flächenverbrauch durch extrem viele **C-Teile** mit jeweils geringen Beständen, aber fast keine Lagerbewegungen. **Maßnahme:** 1.200 ArtNr wurden kontrolliert auf zukünftige Bedarfe / Verkauf / Verschrottung. Ergebnis: fast ¼ freie Lagerflächen geschaffen.

## Ergebnisse

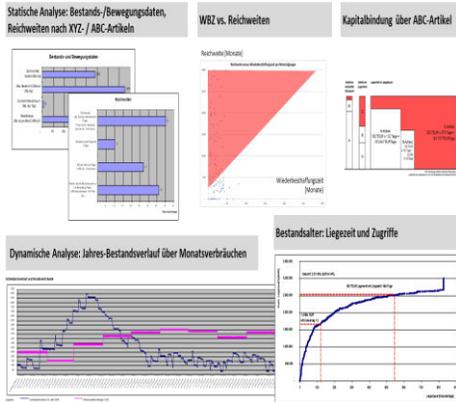
**Kurzfristig** (5 Monate nach Projektstart):  
Von 187 MEUR Bestand auf 149 MEUR



**Mittelfristig** (bis 08/24):  
Zielbestand 115 MEUR



**1 Bestandsanalyse**



Welche Bestände mit welchen Reichweiten?  
 Identifizieren von Überbeständen

**2 Workshops Bestandsursachen und -treiber**

Vorgehen je Materialart- und Gruppe, Mitarbeiter beteiligen

- Workshops für einzelne Materialarten/ Materialgruppen mit Mitarbeitern
- Ursachen und Bestandstreiber identifizieren
- Maßnahmen Bestandsreduzierung
- Ziele Soll-Bestände, Zeitplan

Ursachen, Hintergründe  
 Ansatzpunkte, Maßnahmen  
 Ziele, Zeitplan

**3 Bestandsabbau  
 Umsetzen Maßnahmen**

Umsetzung der Maßnahmen

- Regelmeetings des Teams
- Kennzahl Bestände: Kontinuierliches Monitoring der Bestandsentwicklung

Prozesse optimiert.  
 Bestände reduziert.  
 Liquidität generiert.

**Schritt 1: Bestandsanalyse**

Die vorgelagerte schnelle und kurze Analyse schafft Transparenz über tatsächliche Bestände in EUR und Reichweiten, ermittelt fragliche Überbestände und analysiert die möglichen Einflussgrößen für die Bestandsoptimierung. Diese Analyseergebnisse bilden dann die fundierte, zahlenbasierte Plattform für die Arbeitsmeetings und Workshops mit den Mitarbeitern der Bereiche, z.B. Einkauf, Planung-Steuerung.

**Schritt 2: Workshops Bestandsursachen und Bestandstreiber**

Hier identifizieren wir in Zusammenarbeit mit Ihren Mitarbeitern die wesentlichen Treiber und Hintergründe für Überbestände, klären welche Voraussetzungen für wirksame und nachhaltige Bestandsreduktion geschaffen werden müssen. Ansatzpunkte werden in Maßnahmenplänen/ Projekten aggregiert, nach Aufwand/Beitrag zu Bestandsreduzierung priorisiert. Abschluss dieser Phase bildet der Meilenstein Ergebnispräsentation, in dem Maßnahmen, Projekte und Potenziale als Entscheidungsvorlage präsentiert und entschieden werden.

**Schritt 3: Bestandsabbau**

In der Phase Bestandsabbau werden die konzeptionierten Maßnahmen und Projekte umgesetzt. Projektsteuerung und Fortschrittsüberwachung erfolgt auf bewährte Weise über eine strukturierte Projektorganisation inkl. regelmäßige Lenkungsreize. Gleichzeitig werden Kennzahlen, Abläufe und v.a. Verantwortlichkeiten für ein künftiges Bestandsmonitoring aufgebaut – damit Bestandslevel auch zukünftig die realisierten, optimalen Zielllevel einhalten.

**Schulung Bestandsreduktion**

Bewährt hat sich zudem, vorgelagert oder parallel eine Schulung über Bestandsreduktion mit den am Projekt beteiligten Mitarbeitern durchzuführen: Wissen und Know-how zu Vorgehen und Ansatzpunkten der Bestandsreduktion sichern Akzeptanz bei den Mitarbeitern sowie hohe Umsetzungsgeschwindigkeit und -erfolg. Die Abbildung zeigt exemplarisch, als Auszug aus den Inhalten, eine Übersicht über Ansatzpunkte zur Bestandsreduzierung:

**Wie vorgehen?**

## ANSÄTZE ZUR BESTANDSREDUKTION: VIELE HEBEL, VIELE CHANCEN

Bestände haben viele verschiedene Treiber und Ursachen - und genauso viele mögliche Ansatzpunkte zur Verbesserung.

Erfolgsfaktor Mitarbeiterschulung Bestandsoptimierung: Schulung der Team-Mitglieder erfolgt parallel zur Analyse und vor den Workshops.

„Die Schulung war wirklich wichtig. Es ist noch viel Arbeit, aber wir sehen jetzt klar den Weg, wie wir unsere Überbestände reduzieren werden!“

Disponent einer MatGr mit 5,8 Mio. Bestand

„Sehr gute Schulung. Praxishnah, verständlich, genau die Hebel erklärt, die meine Mitarbeiter optimal zur Bestandsreduktion nutzen können.“

Geschäftsführer Kundenunternehmen

## AUSZUG AUS SCHULUNG: ANSATZPUNKTE ZUR BESTANDSREDUKTION

	Wirkung auf		
	RHB	UFE	FE
1 Zuverlässigkeit Daten: Stamm- und Bestandsdaten	●	●	●
2 Optimierung Dispositions- / Planungszyklen und -prozesse	●	●	●
3 Dispositions- und Logistik-Strategien	●	●	●
4 Supply Chain Management – Bestände durch Informationen ersetzen	●	●	●
5 Wertschöpfungspartner – Prozessschritte konzentrieren	●	●	○
6 Lieferanten – Beschaffung Systeme, Komponenten, Module	●	●	○
7 Anlieferfrequenz erhöhen – Milk Runs, Gebietsspediteur	●	●	○
8 Lieferservicegrad – optimale Dimensionierung der Sicherheitsbestände	●	●	○
9 Kanban – intern und Lieferantenkanban	●	●	○
10 Single use Teile: dezentrale Lagerung und Disposition	●	●	○
11 C-Teilemanagement, Konsi-Lager, VMI	●	●	○
12 Flussorientierte, bedarfssynchrone Produktion	○ <sup>1)</sup>	●	●
13 Schnelles Rüsten und kleine Lose	○ <sup>1)</sup>	●	●
14 Qualitätsverbesserung und Prozessstabilität	○ <sup>1)</sup>	●	●
15 Kapazitätsflexibilisierung	○ <sup>1)</sup>	●	●
16 Komplexitätsmanagement – Reduktion Variantenvielfalt, opt. Variantenbestimmungspunkt	●	●	●
17 Lieferzeitkategorien	●	●	●
18 Bestandsverschrottung	●	●	●
19 Bestandsmonitoring	●	●	●

1): RHB-Wirkung durch Anwendung bei Lieferanten (Lieferantenentwicklung)

## Ihr Kontakt zu uns

Leonardo Group GmbH  
Feilitzschstr. 1  
80802 München  
Deutschland

Tel.: +49 (0) 89 23032325  
Fax: +49 (0) 89 23032326

[info@leonardo-group.com](mailto:info@leonardo-group.com)  
[www.leonardo-group.com](http://www.leonardo-group.com)

## Ihr Ansprechpartner:

Jörn Tegtmeyer

Geschäftsführender Gesellschafter

Tel.: +49 (0) 89 230323-25

E-Mail: [jtegtmeyer@leonardo-group.com](mailto:jtegtmeyer@leonardo-group.com)

Folgen Sie uns:

