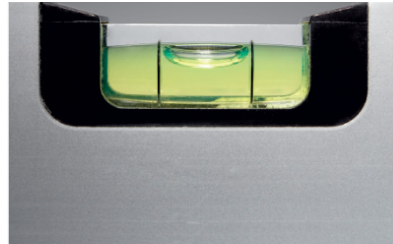


**SPANNUNGSFELD:**  
**GUTE BESTÄNDE – SCHLECHTE BESTÄNDE**  
Anja Schatz

## 17. Stuttgarter PPS-Tag – Bestände in Balance

# Spannungsfeld: Gute Bestände - Schlechte Bestände

Stuttgart, 11. Oktober 2012

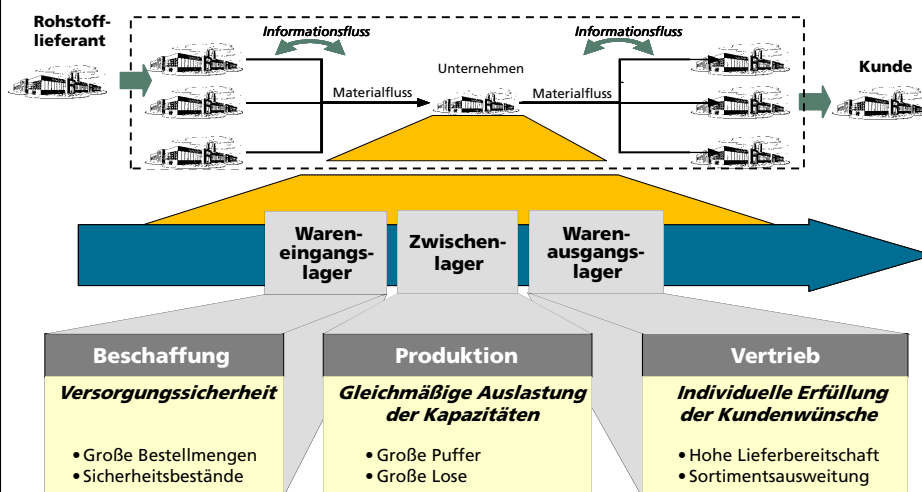


Dipl. oec. soc. Anja Schatz  
Abteilungsleiterin  
Auftragsmanagement & Wertschöpfungsnetze  
Fraunhofer-Institut für  
Produktionstechnik und Automatisierung IPA, Stuttgart

© Fraunhofer IPA

Fraunhofer  
IPA

## Welche Hauptfunktionen erfüllen Bestände?



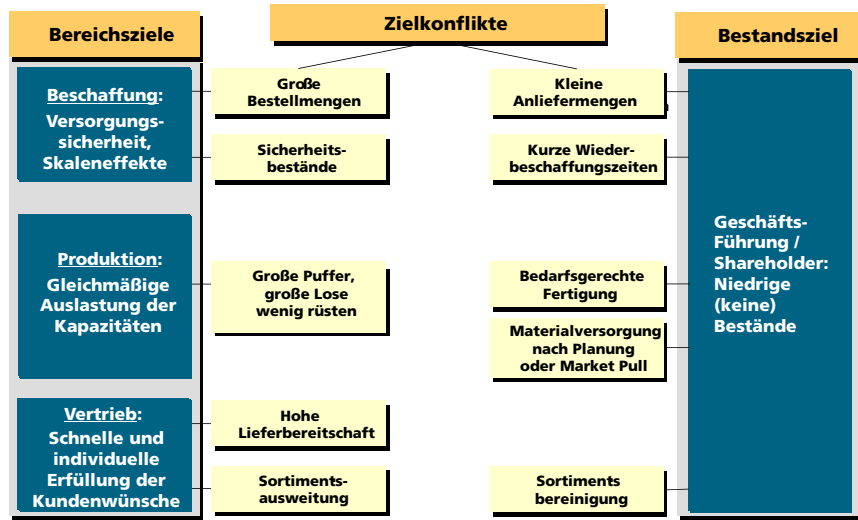
© Fraunhofer IPA

Fraunhofer  
IPA

## Gute Bestände – schlechte Bestände...



## Bereichsziele vs. Bestandsziele: Jeder hat seine eigene Weltsicht was „guter“ und was „schlechter“ Bestand ist...



## Bestände als Hebel Nr.1 im Working Capital Management

Trends/Entwicklung aus Sicht der Teilnehmer – Die Häufigsten Nennungen (Auswahl)

*Was sind Ihrer Meinung nach die wichtigsten Trends im Working Capital Management?*

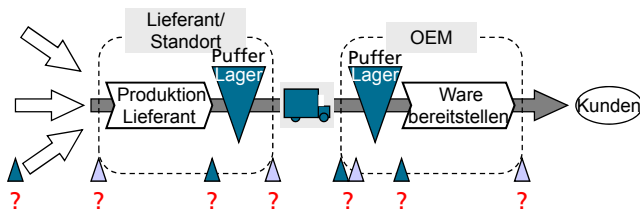
- |   |   |
|---|---|
| 1. Bestandsoptimierung  | <ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Bestandsreduktion durch Fertigungsoptimierung/DLZ/Pufferreduktion</li><li>&gt; Outsourcing Lagerhaltung/Lageroptimierung, Abbau Assets</li><li>&gt; Direktlieferung, Abschaffung Lagerhaltung, auftragsbezogene Produktion</li></ul> |
| 2. Sicherung Liquidität und Erschließung von Liquiditätsquellen | <ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Monitoring des Liquiditätsbestandes, Managementinformation</li><li>&gt; Beachtung erswerter Kreditaufnahme, Vermeidung Kreditaufnahme</li><li>&gt; Factoring</li></ul>   |
| 3. Professionalisierung Forderungsmanagement                    | <ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Automatisierung des Forderungsmanagements</li><li>&gt; Eintreiben von Altforderungen, Reduktion Kulanzschwellen, Vorkasse</li><li>&gt; Tracking Zahlungsmoral, Vermeidung von Zahlungszielverlängerungen</li></ul>                   |
| 4. Supply Chain Vernetzung                                      | <ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Engere Absprachen und Kommunikation in der Supply Chain</li><li>&gt; Partnerschaften, Joint Ventures und Vernetzung entlang der Supply Chain</li><li>&gt; Datenaustausch und Systemharmonisierung</li></ul>                          |
| 5. Management von Verbindlichkeiten                             | <ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Vollständiges und konsequentes Ausnutzen der Zahlungskonditionen</li><li>&gt; Ausweiten von Zahlungszielen</li><li>&gt; Abgleich von Verbindlichkeiten und Forderungen</li></ul>   |

Working Capital im deutschen Mittelstand (Roland Berger, creditreform 2010)

## Status Quo Bestandsoptimierung

- Häufig keine umfassende Bestandstransparenz
- Verbreitet wenig strategische Herangehensweise
- IT-Nutzung zur Bestandsoptimierung ausbaufähig
- Marktbezogenes Segmentierungspotenzial wird nicht voll genutzt
- Dispositionsstrategie oft nicht am Produktlebenszyklus ausgerichtet
- Bereichsweise Sicht auf das Thema Bestand

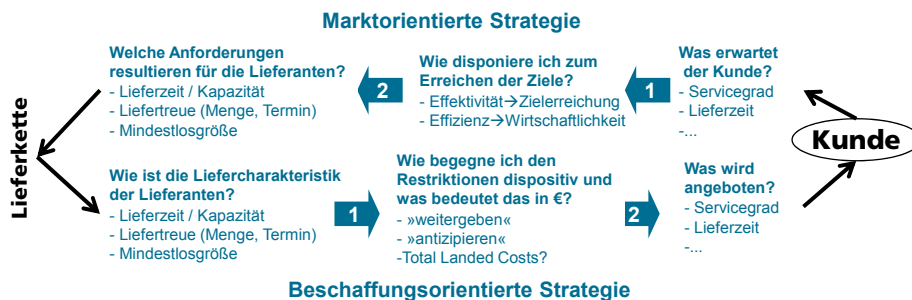
## Fehlende Bestandstransparenz



- Viele verschiedene Bestandsarten (teilweise in unterschiedlichen IT-Systemen)
- Wenig Transparenz über die Standorte / in die Lieferkette
- Jede Funktion sichert sich an jedem Standort ab (Vertrieb, Einkauf, Dispo, Logistik...)

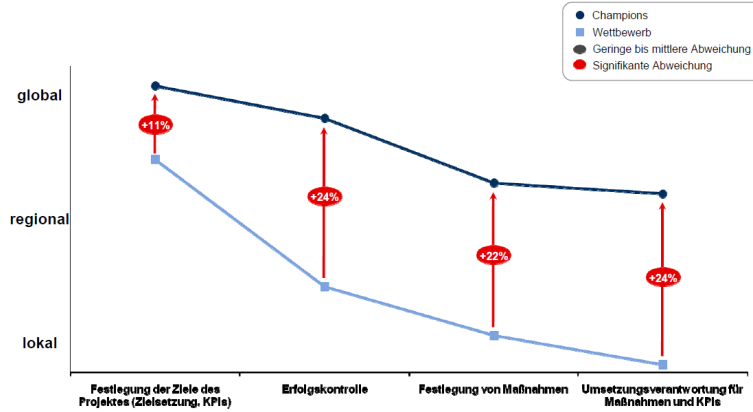
**JIT!** „Der LKW kommt gegen 18 Uhr - wo ist er jetzt? 110 km vor XXX - OK ich brauche die Teile unbedingt ich laufe gleich leer - wie viel Teile sind noch da ? Wann bleibt das Band stehen? - Keine Ahnung ich habs nicht gezählt aber ist wirklich super dringend.... Anderen Morgen um 6 Uhr wird der LKW dann abgeladen - er stand solange an der Steuerstelle. Waren noch genügend Teile da !!!“  
Patrick Tilli, Rademacher Transport, XING-RoundTable „Runter mit den Beständen!“

## Verbreitet wenig strategische Herangehensweise



**Die Strategie?:** „.....was ist ein gesunder Bestand? Ist ein Lagerumschlag von 15 anzustreben? Ist es nicht abhängig von der a) dem Betriebsmodell (Investitionsgüter vs Consumables). (...) Ist nicht auch die Verwendung von Standardteilen anstelle der Selbstkreierung von neuen Teilen entscheidend in der Definition der Supply Chain. Wie groß ist der Benefit einer Supply Chain aus Tieflohnländern (Reduktion im Einstandspreis vs. Lagerbestände)? Aus meiner Erfahrung kann ich sagen, dass die oben genannten Fragen einen weit höheren Einfluss auf die Bestände haben als das reine Tuning der Mindestbestände und den Forecastmethoden.“  
Rolf Fischer, Mettler Toledo Thornton Inc, XING-RoundTable „Runter mit den Beständen!“

## Globale Transparenz und Performance Management



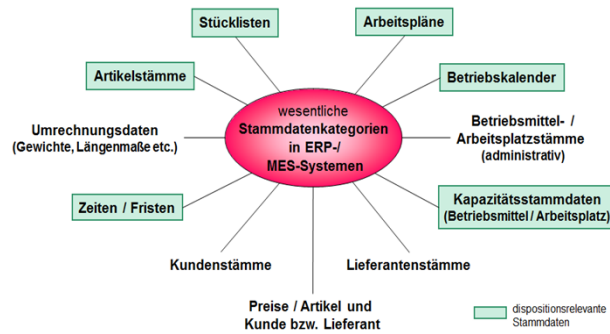
Globale Transparenz über Ort, Höhe und Zweck der Bestände sind die Basis für eine erfolgreiche Bestandsoptimierung.

Studie Logistik heute, Supply Chain Magazine (2010)

## Falsches (oder fehlendes) Vertrauen in die IT

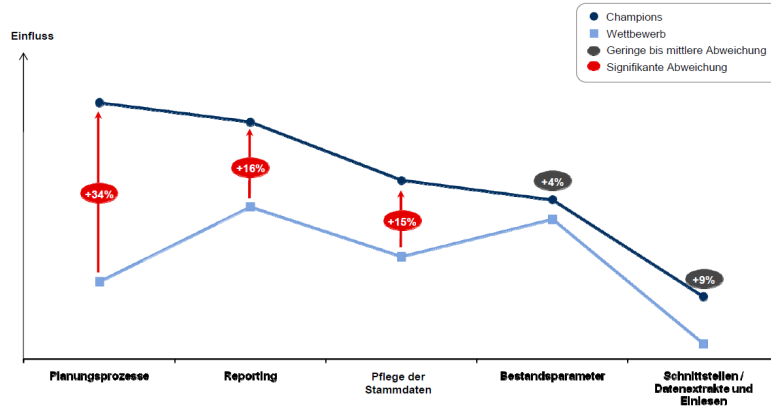
### Prozesse für die regelmäßige Anpassung auf Basis rollierender Planung & Strategie?

- Bestellpolitik
- Dispo-Merkmale
- Losgrößen
- Reichweiten
- Umschlag



**Forecasting:** „Frage: warum investieren viele Firmen sehr viel Geld in solche Tools, wenn Sie Ihre internen Prozesse nicht im Griff haben und Ihre Lieferanten auch nicht? Müsste ich nicht erst mal im eigenen Stall ausmisten?“  
Falk Faßbender, Hella Corporate Center GmbH, XING-RoundTable „Runter mit den Beständen!“

## Durchgängige Prozessunterstützung durch IT



„Champions“ haben ihre IT-Systeme für Planungsprozesse, Reporting und Pflege der Stammdaten angepasst.

Studie Logistik heute, Supply Chain Magazine (2010)

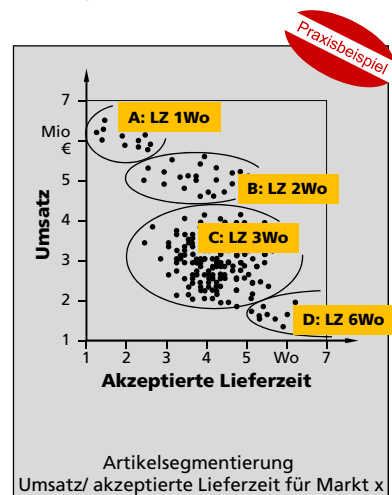
## Weite Segmentierungspotenziale liegen brach

### Klassische ABC/XYZ-Analysen greifen zu kurz!

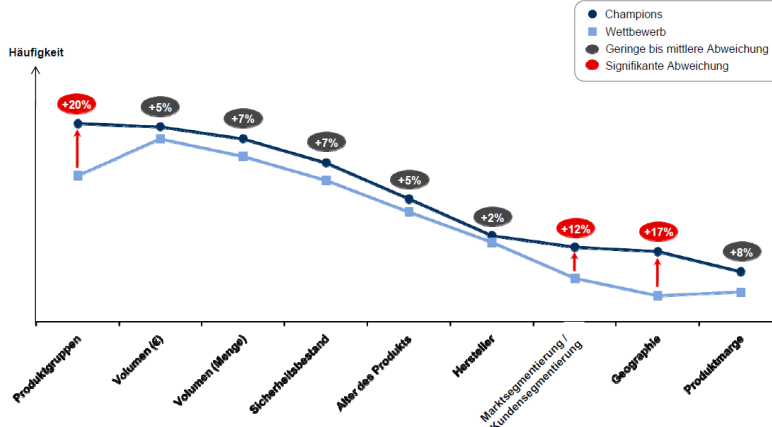
Bezug zum Kundenauftrag (= tatsächlicher Marktbedarf) geht ab der dritten Dispositions- oder Stücklistenstufe komplett verloren

### Volatilität macht ABC-Segmentierung nach zusätzlichen Kriterien notwendig um die richtige Bestandsstrategie zu wählen

- Kritisch für Produktionsprozess (interne Sicht)
- Versorgungsrisiko aus Supply Chain (Lieferanten- und Materialsicht)
- Für unterschiedliche Märkte



## Segmentierungspotenzial in alle Richtungen ausschöpfen



„Champions“ segmentieren bevorzugt auf Basis von Produktgruppen. Zudem messen sie Markt-/Kundensegmenten und Geographie eine höhere Bedeutung zu.

Studie Logistik heute, Supply Chain Magazine (2010)

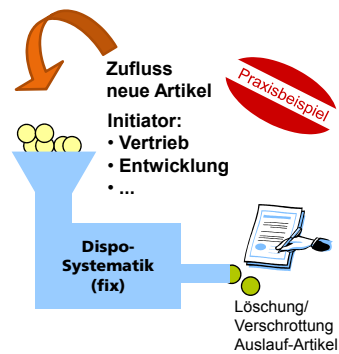
© Fraunhofer IPA

Fraunhofer  
IPA

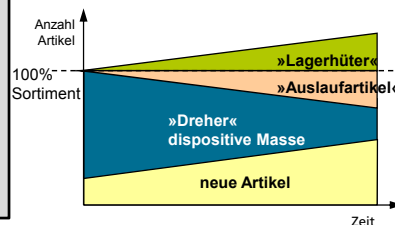
## Statische Systematik

- Potenziale durch produktlebenszyklusbezogene Anpassungen der Hebel und Parameter

- Pflege Dispo-relevanter Parameter
- Erfolgte Abverkäufe lösen ggf. weitere Bestellung aus
- Anpassung Zielbestände



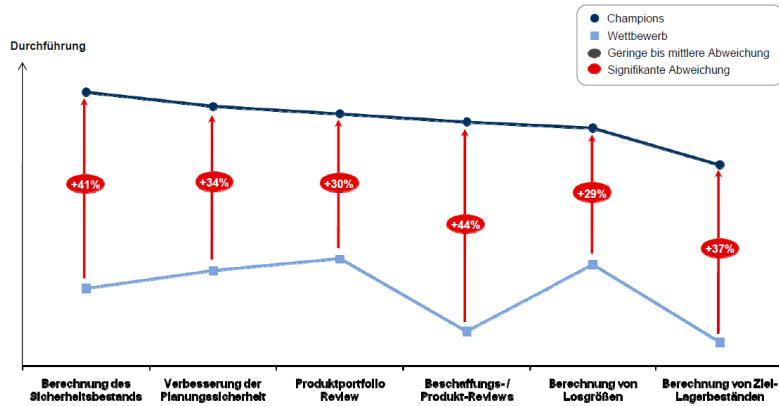
**Lagerhüter:** „Auch bei uns gibt es dermaßen hohe Bestände (...). Dieses einzig und allein aus dem Grund um so eine angeblich hohe Lieferbereitschaft zu haben. Das Resultat ist, bei uns lagern zu Hauf Artikel, die schon seit Monaten keinerlei Warenbewegung zu verzeichnen hatten, einige Artikel müssen umständlich gesucht werden, da die Übervorräte viel zu voll sind und die Lieferbereitschaft dementsprechend sinkt.“  
André Franz, Hellmann Worldwide Logistics  
XING-RoundTable „Runter mit den Beständen!“



© Fraunhofer IPA

Fraunhofer  
IPA

## Regelmäßige Maßnahmen mit korrekt konfigurierter IT



„Champions“ führen Maßnahmen zur Bestandsoptimierung deutlich regelmäßiger durch als der Wettbewerb und nutzen intensiver die Möglichkeiten, die moderne IT Systeme bieten.

Studie Logistik heute, Supply Chain Magazine (2010)

© Fraunhofer IPA

Fraunhofer  
IPA

## Bestandsoptimierung geht alle an!

- Bestandsverursacher oft nicht mit in der Bestandsverantwortung (Zielsystem!)
- Informationsfluss: Wer hat Vorteile/Nachteile daraus, über Bedarfsänderungen zu informieren oder nicht?
- Einfluss des eigenen Handelns auf Bestandshöhe oft nicht bewusst, oft nur ereignisorientiertes Handeln

Praxisbeispiel

Kriterium	Verantwortung	Bemerkung
24h-Artikel 1-Woche-Artikel	Disposition Ein- und Auslaufregeln	• nicht-kundenspezifisch • Überprüfung 1x Jahr
Kunden-Artikel	Vertrieb, sinnvoll bei A-Kunden	• kundenspezifische Bestandshöhe
Neu/Auslauf-Produkte	Produktmanager Ein- und Auslaufregeln	• Erstbestand nach Absatzprognose
...	...	...

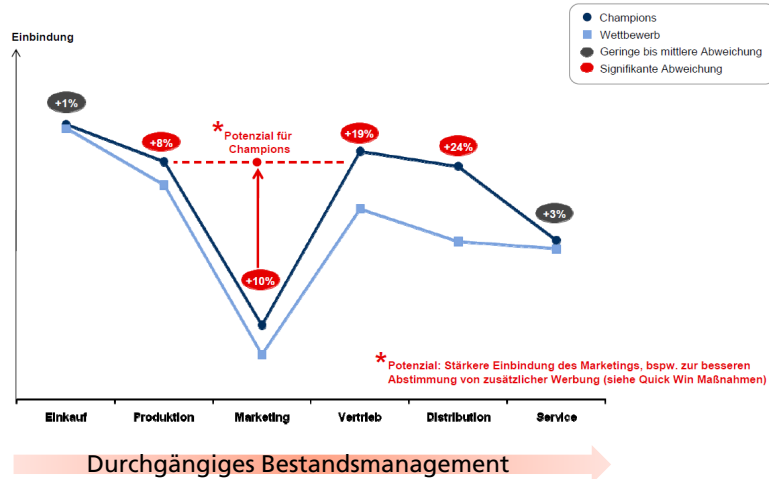
Ergebnis Spielregeln Bestandsverantwortung (Beispiel)

**Alles Kommunikation:** „Somit ist man mal wieder beim Thema Kommunikation angekommen. Ein Glück, dass in meiner Firma wenigstens Einkauf und Dispo recht gut miteinander arbeiten, wenn es schon zwischen Konstruktion, Änderungsdienst und Dispo hakt.“  
Matthias Sigmund, Jungheinrich Norderstedt AG & Co KG

© Fraunhofer IPA

Fraunhofer  
IPA

## Einbeziehen aller Funktionen mit Bestands-Einfluss



Studie Logistik heute, Supply Chain Magazine (2010)

© Fraunhofer IPA

Fraunhofer  
IPA

## Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!



**Dipl. oec. soc. Anja Schatz**

Abteilungsleiterin Auftragsmanagement & Wertschöpfungsnetze

Tel: +49 (0) 711-970-1076

Fax: +49 (0) 711-970-1927

E-mail: [anja.schatz@ipa.fhg.de](mailto:anja.schatz@ipa.fhg.de)

Fraunhofer-Institut für  
Produktionstechnik und Automatisierung IPA  
Nobelstraße 12  
70569 Stuttgart

© Fraunhofer IPA

Fraunhofer  
IPA

17. Stuttgarter PPS-TAG

# BESTÄNDE IN BALANCE

BESTANDSOPTIMIERT VON DER PRODUKTION BIS IN DIE SUPPLY CHAIN

