



Kapitalbindung im Ersatzteil-Bestand senken

Die Bestände in Ersatzteil-Lägern stellen in vielen Unternehmen einen beachtlichen Teil des **gebundenen Kapitals**. Hinzu kommt der geringe **Lager-Umschlag**. Diese Kombination lässt daher nicht zufällig Sparpotenzial vermuten.

In diesem Beitrag werden Ihnen Methoden vorgestellt, wie Sie nicht nur Potenziale zu **reduzierter Kapitalbindung** identifizieren. Im nächsten Schritt geht es dann allerdings um die Implementierung verbesserter Prozesse.

Denn nur so vermeiden Sie Strohfeuer-Effekte

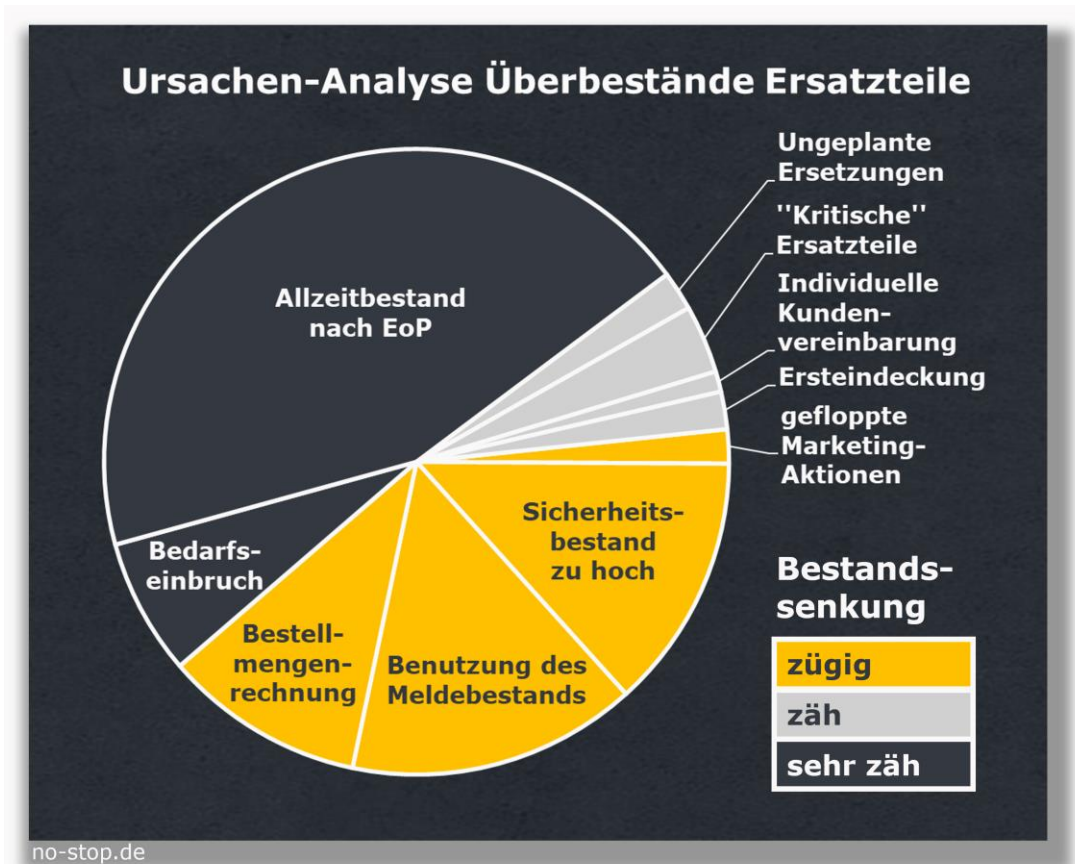
Im Bestand gebundenes Kapital erst analysieren, dann reduzieren

Das Bestandscontrolling ist der entscheidende Baustein in der Kette von der Erkenntnis einer zu hohen Kapitalbindung bis zur Reduzierung der Bestände.

Denn nur verbesserte operative Prozesse verhindern unnötigen Bestands-Aufbau und sichern Ihre Liquidität. Ein derartiges konsequentes Vorgehen vermeidet zukünftige [Wertberichtigungen](#).

Aber auch für konkrete Bestandsreduzierungen bietet das Controlling die Ansätze an.

Bestände sind Aufgabe des [Ersatzteilmanagements](#). Schließlich wird Ihr ständig zunehmender Lagerfüllgrad sicher nicht durch Ihre Buchhaltung reduziert. Dafür bedarf es Ihrer ständigen Beobachtung. Relevant sind Ihre daraus abgeleiteten steuernden Maßnahmen.



Ursachen-Analyse Überbestände Ersatzteile

Bestände sind Aufgabe des [Ersatzteilmanagements](#). Schließlich wird Ihr ständig zunehmender Lagerfüllgrad sicher nicht durch Ihre Buchhaltung reduziert. Dafür bedarf es Ihrer ständigen Beobachtung. Relevant sind Ihre daraus abgeleiteten steuernden Maßnahmen.



Wie wäre es, wenn Ihre Ersatzteil-Bestände einfach sinken

[Workshop Bestand senken](#)



Analyse der Kapitalbindung durch Bestand an Ersatzteilen

Bei tausenden an Ersatzteilen im Bestand ist es müßig, eine Liste aller Teile von oben nach unten durchzugehen.

Jetzt ist Pareto gefragt:

Vorgehen nach Pareto: die relevanten Bestandspositionen identifizieren

Erstes Mittel der Wahl ist insbesondere die [ABC-Analyse](#) des Bestands. Hier ein Beispiel. Dabei wende ich folgende Grenzen an:

- a: bis 5 %,
- b: von 5 % bis 20 %,
- c: die restlichen 80 %,

jeweils vom Wert des Bestands. Der Wert der Bestandspositionen ist natürlich ohne [Wertberichtigung](#).

Material	BME	Anzahl Bestand	17.830 Wert Bestand	6.209.875,36 € Wert Bestand	Gesamt-Bestand Wert kumuliert	Anteil an Wert	abc Bestand	Verkaufs- Klasse	Wert Klasse
004-95545000	ST	4	78.328,92 €	78.328,92 €	78.328,92 €	1,3%	a	W(ithout)	E
479-23616479	ST	54	34.737,85 €	113.066,77 €	113.066,77 €	1,8%	a	G(ood)	H
410-80222254	ST	137	27.306,21 €	140.372,98 €	140.372,98 €	2,3%	a	G(ood)	H
104-95444000	ST	5	25.151,34 €	165.524,32 €	165.524,32 €	2,7%	a	U(nique)	E
030-36212030	ST	20	24.806,15 €	190.330,47 €	190.330,47 €	3,1%	a	S(low)	E
983-30010059	ST	37	22.854,02 €	213.184,49 €	213.184,49 €	3,4%	a	M(iddle)	H
547-39010547	ST	14	21.583,66 €	234.768,15 €	234.768,15 €	3,8%	a	S(low)	E
041-61545009	ST	4	21.421,73 €	256.189,88 €	256.189,88 €	4,1%	a	W(ithout)	E
090-54545118	ST	10	20.813,69 €	277.003,57 €	277.003,57 €	4,5%	a	W(ithout)	E
513-39010513	ST	14	20.209,16 €	297.212,73 €	297.212,73 €	4,8%	a	U(nique)	E
053-30010050	ST	23	19.481,03 €	316.693,76 €	316.693,76 €	5,1%	b	S(low)	H
548-23616548	ST	25	19.100,84 €	335.794,60 €	335.794,60 €	5,4%	b	M(iddle)	H
986-0391986	ST	275	18.256,62 €	354.051,22 €	354.051,22 €	5,7%	b		
020-SID5DVH6	ST	80	17.859,23 €	371.910,45 €	371.910,45 €	6,0%	b	F(ast)	H
375-53545802	ST	37	17.738,15 €	389.648,60 €	389.648,60 €	6,3%	b	G(ood)	H
756-94212756	ST	14	17.197,48 €	406.846,08 €	406.846,08 €	6,6%	b	U(nique)	E
015-80242201	ST	236	17.014,43 €	423.860,51 €	423.860,51 €	6,8%	b	W(ithout)	I
011-53545824	ST	36	16.096,66 €	439.957,17 €	439.957,17 €	7,1%	b	W(ithout)	H
594-39010594	ST	19	16.019,20 €	455.976,37 €	455.976,37 €	7,3%	b	U(nique)	H
001-99040100	ST	3	15.918,27 €	471.894,64 €	471.894,64 €	7,6%	b	W(ithout)	E
460-06828044	ST	120	14.727,67 €	486.622,31 €	486.622,31 €	7,8%	b	F(ast)	H
116-5013116	ST	9	14.440,04 €	501.062,35 €	501.062,35 €	8,1%	b	W(ithout)	E
046-54646200	ST	15	14.380,57 €	515.442,92 €	515.442,92 €	8,3%	b	G(ood)	H
501-23616501	ST	24	14.259,00 €	529.701,92 €	529.701,92 €	8,5%	b	M(iddle)	H
254-21141254	ST	3	14.213,68 €	543.915,60 €	543.915,60 €	8,8%	b	W(ithout)	E

no-stop.de

Analyse Kapitalbindung im Ersatzteillager mit abc-Klassifizierung

Wie sofort ersichtlich, stellen lediglich 10 Ersatzteile 5 % des gesamten Bestands. Nur weitere 98 Ersatzteile füllen die Wert-Klasse b. Damit haben wir für eine kurzfristige Aktion zur Senkung der Kapitalbindung eine recht überschaubare Zahl an Artikeln. Doch dies alleine genügt noch nicht.



Wie wäre es, wenn die Abschreibungen am Jahresende nicht mehr nerven

[Workshop Abschreibungen senken](#)

abc des Ersatzteil-Bestands um Gängigkeit ergänzen

Daher ergänzen wir die jeweiligen Bestandspositionen um die Gängigkeit. Die Gängigkeit beschreibt, wie **häufig** ein Ersatzteil verkauft wurde.

Anstatt der üblichen [XYZ-Einteilung](#) verwenden wir eine speziell für Ersatzteile konzipierte [Klassifizierung](#).

Sie berücksichtigt gerade die seltenen Bedarfe in eigenen Klassen. Wegen des speziellen Charakters beschäftigt sich ein eigener Beitrag ausschließlich mit dem Aufbau dieser einfach nutzbaren Klassifizierung für Ersatzteile.

An dieser Stelle zumindest in Kürze die dabei verwendeten Klassen. Der Auswertungs-Zeitraum beträgt dabei ein Jahr:

- **F**(ast): mindestens wöchentlicher Verbrauch, >50,
- **G**(ood): mindestens monatlicher Verbrauch, >12,
- **M**(iddle): mindestens ein Verbrauch pro Quartal, >4,
- **S**(low): mindestens 2 Verbräuche,
- **U**(nique): ein Verbrauch,
- **W**(ithout): ohne Verbrauch.

Hiermit bilden Sie nicht nur sprechende Klassen. Außerdem sind diese Klassen in aufsteigender Reihenfolge.

Gängigkeit	F(ast)		G(ood)		M(iddle)		S(low)		U(nique)		W(ithout)		(Leer)		total	
	Wert	Ersatz-Teile	Wert	Ersatz-Teile	Wert	Ersatz-Teile	Wert	Ersatz-Teile	Wert	Ersatz-Teile	Wert	Ersatz-Teile	Wert	Ersatz-Teile	Wert	Ersatz-Teile
a			62.044 €	2	22.854 €	1	46.390 €	2	45.361 €	2	120.564 €	3			297.213 €	10
b	48.348 €	4	196.725 €	20	131.535 €	14	73.057 €	7	100.908 €	11	352.328 €	38	41.597 €	4	944.497 €	98
c	236.699 €	313	566.410 €	1.216	666.966 €	2.206	623.321 €	2.406	756.961 €	3.179	1.879.820 €	7.628	237.988 €	752	4.968.165 €	17.700
total	285.047 €	317	825.179 €	1.238	821.355 €	2.221	742.768 €	2.415	903.229 €	3.192	2.352.713 €	7.669	279.584 €	756	6.209.875 €	17.808
anteilig	5%		13%		13%		12%		15%		38%		5%			

no-stop.de

Im Ersatzteillager gebundenes Kapital klassifiziert



Wir haben jetzt 18 Klassen gebildet.

Was sofort auffällt:

Erwartungsgemäß fällt das weit überwiegende Gros der Bestandspositionen in die Bestandsklasse c. Allerdings auch der Wert des Bestands.

Immerhin erlaubt der Zugriff auf nur 108 Ersatzteile die Steuerung von aktuell 1,3 Millionen Euro gebundenen Kapitals. Konzentrieren wir uns also zunächst auf dieses Segment. Dafür bieten sich 2 Ansätze an:

- alles, was sich regelmäßig bewegt,
- die [Lagerleichen](#), die ohnehin schon [wertberichtigt](#) werden mussten.

Gängige Ersatzteile: Wie die Kapitalbindung reduzieren?

Lediglich 41 Ersatzteile stehen für eine Kapitalbindung von 7 % des Bestands. Damit ist der Ansatz für *kurzfristige* Effekte identifiziert. Denn nur bei regelmäßig verkauften Ersatzteilen bewirkt die Drosselung des Zuflusses überhaupt etwas.

Allerdings ist hier auch das Risiko am größten. Denn für Ihre Kunden ist Ihre gute [Verfügbarkeit](#) der Grund, warum Sie bevorzugt bei Ihnen kaufen. Wenn also aus gängigen Bestands-Artikeln [Fehlteile](#) werden, ist der Reputationsschaden maximal.

Gängigkeit	F(ast)		G(ood)		M(iddle)		S(low)		U(nique)		W(ithout)		(Leer)		total	
Klasse Bestand	Wert	Ersatz-Teile	Wert	Ersatz-Teile	Wert	Ersatz-Teile	Wert	Ersatz-Teile	Wert	Ersatz-Teile	Wert	Ersatz-Teile	Wert	Ersatz-Teile	Wert	Ersatz-Teile
a			62.044 €	2	22.854 €	1	46.390 €	2	45.361 €	2	120.564 €	3			297.213 €	10
b	48.348 €	4	196.725 €	20	131.535 €	14	73.057 €	7	100.908 €	11	352.328 €	38	41.597 €	4	944.497 €	98
c	236.699 €	313	566.410 €	1.216	666.966 €	2.206	623.321 €	2.406	756.961 €	3.179	1.879.820 €	7.628	237.988 €	752	4.968.165 €	17.700
total	285.047 €	317	825.179 €	1.238	821.355 €	2.221	742.768 €	2.415	903.229 €	3.192	2.352.713 €	7.669	279.584 €	756	6.209.875 €	17.808
anteilig	5%		13%		13%		12%		15%		38%		5%			

Renner

Gängigkeit	F(ast)		G(ood)		M(iddle)	
Klasse Bestand	Wert	Ersatz-Teile	Wert	Ersatz-Teile	Wert	Ersatz-Teile
a			62.044 €	2	22.854 €	1
b	48.348 €	4	196.725 €	20	131.535 €	14

no-stop.de

Kapital bindende Renner-Ersatzteile



Doch zurück zu den Potenzialen in der Bestandsreduzierung. Wenn wir jetzt zurückspringen in die ersten Zeilen der abc-Klassifizierung des Bestands, sehen wir in der rechten Spalte die [Wert-Klasse](#). Um nicht mit den einzelnen Euro je Stück zu hantieren, wird auch hier klassifiziert. Interessant sind insbesondere die Klassen

- **E**(xtreme)
- und
- **H**(igh).

Dies sind einige wenige, daher sollte auch das Risiko handhabbar sein. Bei diesen wenigen Ersatzteilen muss die Maßnahme daher lauten:

- die [Bestellmenge](#) darf, wenn eben möglich, nicht größer als 1 sein,
- [Sicherheitsbestände](#) müssen regelmäßig kritisch hinterfragt werden
- Ihr [Demand Planing](#) berücksichtigt bei Prognosen auch Strukturbrüche, wie 2020 durch Covid.

Schon, wenn Ihre Ersatzteil-Disponenten bei exakt diesen Teilen regelmäßig mit den Lieferanten sprechen, können sie das Risiko von Fehlteilen begrenzen. Wohlgermerkt, wir sprechen über handverlesen wenige Teile. Es sind zuerst diese Teile, die den Cash-Flow beeinflussen. So können Sie mit wenigen Artikeln Ihre Liquidität sicherstellen.



Wie wäre es, wenn Sie einfach mehr zum Wunschtermin des Kunden liefern

[Workshop "Verfügbarkeit steigern"](#)

Lagerleichen im Ersatzteillager: Wo ansetzen?

Nun interessieren wir uns für die Kehrseite der Medaille, für die toten Teile. Die bilden die Spitze bei den [Überbeständen](#).

63 Ersatzteile stehen für 12 % des Bestands. Diese Ballung des gebundenen Kapitals muss für jeden, der nicht aus dem After Sales kommt, befremdlich wirken. Die Masse der kaum gängigen Ersatzteile scheint notwendig zu sein, um eine hohe [Verfügbarkeit](#) zu generieren. Wie man sieht, liegt diese



allerdings wie Blei im Lager. Hier ist der Auslöser für [Wertberichtigungen](#) zu suchen.

Da sich selbst diese hochwertigen Bestände nicht bewegen, passiert kurzfristig nichts. Es sei denn, diese Ersatzteile erlauben eine technische Um-Nutzung.

Gängigkeit	F(ast)		G(ood)		M(iddle)		S(low)		U(nique)		W(ithout)		(Leer)		total	
Klasse Bestand	Wert	Ersatz-Teile	Wert	Ersatz-Teile	Wert	Ersatz-Teile	Wert	Ersatz-Teile	Wert	Ersatz-Teile	Wert	Ersatz-Teile	Wert	Ersatz-Teile	Wert	Ersatz-Teile
a			62.044 €	2	22.854 €	1	46.390 €	2	45.361 €	2	120.564 €	3			297.213 €	10
b	48.348 €	4	196.725 €	20	131.535 €	14	73.057 €	7	100.908 €	11	352.328 €	38	41.597 €	4	944.497 €	98
c	236.699 €	313	566.410 €	1.216	666.966 €	2.206	623.321 €	2.406	756.961 €	3.179	1.879.820 €	7.628	237.988 €	752	4.968.165 €	17.700
total	285.047 €	317	825.179 €	1.238	821.355 €	2.221	742.768 €	2.415	903.229 €	3.192	2.352.713 €	7.669	279.584 €	756	6.209.875 €	17.808
anteilig	5%		13%		13%		12%		15%		38%		5%			

Lagerleichen

Gängigkeit	S(low)		U(nique)		W(ithout)	
Klasse Bestand	Wert	Ersatz-Teile	Wert	Ersatz-Teile	Wert	Ersatz-Teile
a	46.390 €	2	45.361 €	2	120.564 €	3
b	73.057 €	7	100.908 €	11	352.328 €	38

no-stop.de

Kapitalbindung durch Lagerleichen im Ersatzteillager

Wie könnten solche Um-Nutzungen aussehen?

Klassische Maßnahmen sind beispielsweise

- die Demontage, wenigstens in einige verkäufliche Ersatzteile,
- der Umbau,
- die [Ersetzung](#) eines ähnlichen Ersatzteils durch diese hochwertige Bestandsposition,
- die Montage zu einer gängigen Baugruppe.

Außerdem können Sie verkäuferische Maßnahmen anwenden. Immerhin könnte ein ehemaliger Kunde Interesse zeigen. Oder aber ein Kunde, der die zugeordnete Maschine verwendet.

Und abschließend könnte auch eine Rückgabe an den Lieferanten gelingen. Sicher eine selten erfolgreiche Variante. Aber einen Versuch bei so wenigen Bestandspositionen ist es wert.

Eine Zitrone kommt allerdings noch. Solche Maßnahmen verbieten sich nämlich, wenn es um den Allzeit-Bestand nach [End-of-Production \(EoP\)](#) geht.



Diese sehr begrenzten Maßnahmen zeigen, dass kurzfristig generierter Cash Flow eher nicht zu erwarten ist. Daher muss es um die grundsätzlichen Wege zur [Bestandsoptimierung](#) gehen.

Bestellungen vermeiden

Die Grenze von Lagerleiche oder nicht sind durchaus verschieden von Unternehmen zu Unternehmen. Was eint ist die Vermeidung unnötiger zusätzlicher Bestände. Daher müssen Sie prüfen, ob Ihre Einstellungen nicht noch ein [Make-to-Stock](#) für Penner-Teile vorsehen. Dann würde gern gesehener Abverkauf womöglich neue Bestellungen auslösen.

Bestandscontrolling begleitet Ihre Prozess-Verbesserungen

In den vielen Ersatzteil-Organisationen hapert es vor allem an Transparenz. Denn die schiere Masse an Ersatzteilen blockiert oft den Blick für das große Ganze. Wie wir oben gesehen haben, liegen tatsächlich 80 % des Bestands über 17.000 Positionen verteilt an Lager. Damit rückt für den operativen Betrieb die Massendaten-Verarbeitung in den Fokus.

Das [Bestandscontrolling](#) kann die Optimierung des gebundenen Kapitals unterstützen durch Kennzahlen, wie

- die [Reichweite des Bestands](#),
- den gesamten Wert des Bestands,
- den durch sogenannte [kritische Ersatzteile](#) gebundenen Bestand,
- den Wert des Bestandes nach [Wertberichtigung](#).

Indem diese kpi um Klassen wie oben ergänzt werden, wird operativ der Fokus für die nächsten Schritte geschärft. Das kann allerdings sauber aufgesetzte [Projekte zur Datenpflege](#) nicht ersetzen.

Solche Überlegungen bilden oft den Startpunkt für Verbesserungsprojekte. Mit Unterstützung durch die spezialisierte **Managementberatung no-stop.de** definieren Sie zügig anstehende Maßnahmen.



jetzt Ihren Bestand reduzieren, Ihre Ersatzteil-Verfügbarkeit steigern

[Projekt "Bestand optimieren"](#)

Kapitalbindung in der Lieferkette

In einer modernen Ersatzteil-Organisation liegen die weitaus meisten Ersatzteilbestände im Zentrallager. Eine schnelle Distributionslogistik ersetzt umfangreiche Lagerhaltung.

Niederlassungslager beschränken sich dabei auf hochgängige Ersatzteile. Nicht mehr benötigte Ersatzteile werden schon nach kurzer Bündelung [an das Zentrallager retourniert](#). Auch die [Bestände auf Kundendienst-Fahrzeugen](#) beschränken sich auf das, was der Techniker wirklich benötigt.

Aber ist das wirklich so?

Bei einer sehr großen Zahl an Technikern muss eine regelmäßige Bestandskontrolle erfolgen. Dabei sind die Methoden die gleichen, wie oben beschrieben. Nur bedarf es einer ziemlichen Hartnäckigkeit, um tatsächlich alle Kundendienst-Fahrzeuge von Ballast zu befreien. Das liegt nicht zuletzt daran, dass schlechte Erfahrungen bei der [Ersatzteilversorgung](#) zum Horten führen.



Händler-Bestände nur restriktiv zurücknehmen

Gerade langjährige Händler führen oft ein beachtliches Sammelsurium an längst vergangenen Ersatzteilen im Sortiment. Eine Rücknahme verbietet sich nicht nur aus Gründen der Kapitalbindung. Außerdem würde jede [Retoure](#) Kosten generieren für

- Transport,
- Kontrolle,
- Lagerung,
- und womöglich Zoll.

Daher bietet sich hier eher die Bildung virtueller Läger an. Mit der Übersicht der Bestände in der Lieferkette, dem [virtuellen Ersatzteil-Pool](#), werden die "alten Kamellen" nur im Bedarfsfall gehandelt.

Sie wollen Ihre Liquidität durch ein **Bestandscontrolling für Ersatzteile** verbessern?

Warum nehmen Sie nicht einfach unverbindlich und kostenlos **Kontakt** zu mir auf?

Denn mit meinem [Beratungsunternehmen](#) kann ich Sie bei der der Optimierung des im Bestand gebundenen Kapitals unterstützen.



Diplom-Ingenieur

Andreas E. Noll

Am Hang 12
61476 Kronberg

"Nutze Deine Zeit, sie kommt nie wieder"
Ivan Blatter



Andreas.Noll@no-stop.de



[+49 160 581 97 13](tel:+491605819713)