

Bevorratungsstrategie: Bedarfsgerecht disponieren statt spekulativ lagern

Die Bevorratungsstrategie legt fest, welche Materialien ein Unternehmen in welcher Menge und für welchen Zeitraum auf Lager hält. Sie balanciert Lieferfähigkeit, Kapitalbindung und Lagerkosten gegeneinander aus. Für technische Einkäufer ist sie ein zentrales Instrument, um die Wiederbeschaffungszeit zu verkürzen und Produktionsausfälle zu vermeiden – ohne Liquidität unnötig zu binden.

Das Wichtigste in Kürze

- Die Bevorratungsstrategie legt fest, welche Materialien in welcher Menge und für welchen Zeitraum auf Lager gehalten werden.
- Typische Zielgrößen sind Lieferfähigkeit, Kapitalbindung, Lagerkosten und Bestandsgenauigkeit.
- Bewährte Ansätze sind Sicherheitsbestand, Minimal-/Maximalbestand und die ABC-/XYZ-Analyse.
- Höhere Bevorratung reduziert das Transportrisiko und Lieferrisiken, erhöht aber Kapitalbindung und Obsoleszenzrisiko.
- Formen der Bevorratung umfassen Zentrallager, dezentrale Werkslager, Konsignationslager und Herstellerlager beim Lieferanten.
- Die Strategie sollte regelmäßig mit der Warengruppenstrategie und der Lieferantenstrategie abgestimmt werden.

Definition: Bevorratungsstrategie

Die Bevorratungsstrategie ist der dokumentierte Plan eines Unternehmens, welche Artikel, Rohstoffe und Komponenten bevorratet werden, in welcher Menge, an welchem Standort und nach welchen Dispositionsregeln. Sie übersetzt Lieferketten- und Absatzrisiken in konkrete Bestandsvorgaben.

Abgrenzung zur Disposition

Die Bevorratungsstrategie ist die übergeordnete, meist jährlich festgelegte Stoßrichtung des Bestandsmanagements. Die Disposition setzt sie operativ um, etwa über den Mindestbestand, den Sicherheitsbestand und die Bestellpunktberechnung im ERP-System. Während die Disposition laufend auf Bedarfs- und Lieferdaten reagiert, ist die Strategie der Rahmen, innerhalb dessen diese Regeln gelten. Beide Ebenen sind eng mit der Wiederbeschaffungszeit und der Lieferzeit der Lieferanten verknüpft: Je länger und unstabiler diese sind, desto höher ist typischerweise der nötige Sicherheitsbestand.

- Strategisch: Was, wo, wie viel bevorraten?
- Taktisch: Dispositionsregeln und Losgrößen
- Operativ: tägliche Bestellvorschläge und Wareneingang

Ziele und Zielkonflikte

Hauptziel ist eine hohe Lieferfähigkeit beziehungsweise ein hoher Servicegrad gegenüber Produktion

und Kunden. Dem stehen Kapitalbindung, Lagerkosten, Schwund und das Risiko veralteter Bestände gegenüber. In der Praxis zielen Bevorratungsstrategien deshalb typischerweise auf einen Zielkonflikt-Ausgleich: kritische A-Artikel mit langer Beschaffungszeit werden höher bevorratet, standardisierte C-Artikel minimal.

- Lieferfähigkeit typischerweise über 95 bis 98 Prozent für A-Artikel
- Reduktion der Kapitalbindung ohne Serviceverlust
- Minimierung von Stillständen durch Engpass materialien

Methoden und Vorgehensweisen der Bevorratung

Bewährte Methoden helfen, Bevorratungsentscheidungen systematisch statt nach Bauchgefühl zu treffen. Kern ist die Kombination aus ABC- und XYZ-Analyse, ergänzt um klassische Dispositionsverfahren.

ABC- und XYZ-Analyse als Basis

Die ABC-Analyse bewertet Artikel nach Wertbindung beziehungsweise Beschaffungswichtigkeit, die XYZ-Analyse nach Verbrauchsregelmäßigkeit: X steht für stabilen, Y für schwankenden und Z für sporadischen Bedarf. Die Kombination ergibt neun Klassen mit unterschiedlichen Bevorratungsregeln. AX-Artikel etwa lassen sich effizient über ein Kanban-System versorgen, während AZ-Artikel (hoher Wert, unregelmäßiger Bedarf) oft nur als bedarfsabhängige Einzelbeschaffung mit definiertem Notfallbestand sinnvoll sind.

- AX/AY: automatische Nachschubsteuerung, z. B. Kanban-System
- AZ/ZX: Einzelbeschaffung oder Minimalbestand
- ZY/ZZ: keine feste Bevorratung, Bedarfsanfrage

Sicherheitsbestand, Bestellpunkt und Min-max-Verfahren

Der Sicherheitsbestand puffert Bedarfs- und Lieferschwankungen ab und wird häufig produktionsreif über die Formel aus durchschnittlichem Bedarf, Lieferzeit und deren Streuung berechnet. Das Min-max-Verfahren bestellt automatisch bei Unterschreiten des Mindestbestands die Menge bis zum Maximalbestand. Beide Verfahren benötigen verlässliche Stammdaten – insbesondere korrekte Herstellerteilenummer (MPN) und realistische Wiederbeschaffungszeiten –, da sonst Fehldispositionen vorprogrammiert sind.

- Parameter: Bedarf, Lieferzeit, Streuung, Servicegrad
- Regelmäßige Überprüfung der Stammdaten
- Automatische Bestellvorschläge mit Freigabeprozess

Lagerformen und Beschaffungskonzepte

Bevorratung kann physisch unterschiedlich organisiert werden: als Zentrallager, dezentrale Werkslager, Konsignationslager beim eigenen Betrieb oder als Hersteller- beziehungsweise Lieferantenlager. Catalog Buying und Rahmenverträge mit Abrufaufträgen reduzieren die eigene Kapitalbindung, während Volume Rebate Rabattstufen eher für höhere identifizierte Abrufe sprechen. Die Wahl folgt der Warengruppenstrategie: Strategische A-Teile vertragen andere Modelle als Standard-C-Teile.

Wichtige Kennzahlen zur Steuerung der Bevorratung

Ohne belastbare Kennzahlen bleibt jede Bevorratungsstrategie Theorie. Die wichtigsten Größen messen

Lieferfähigkeit, Bestandsqualität und Kapitaleffizienz.

Servicegrad und Lieferfähigkeit

Der Servicegrad gibt an, wie viel Prozent der Bedarfsanforderungen aus dem Lager ohne Engpass befriedigt werden können. Typische Zielwerte liegen in der Praxis je nach Warengruppe bei 95 bis 99 Prozent. Ergänzend wird die Anzahl verursachter Produktionsunterbrechungen durch Materialengpässe verfolgt, da diese Folgekosten verursachen, die den Bestandseinsparungen oft weit überlegen sind.

- Servicegrad pro Materialklasse
- Fehlteilequote und Fehlteiltage
- Anzahl Produktionsstillstände durch Materialmangel

Bestands- und Umschlagskennzahlen

Lagerreichweite, Lagerumschlagshäufigkeit und Lagerzinsen quantifizieren die Kapitalbindung. Obsolete oder überalterte Bestände werden über die Bestandsalterung sichtbar gemacht. Wichtig ist die Trennung von Sicherheitsbestand, Chargenbestand und spekulative Restbeständen, um gezielt ansetzen zu können – etwa bei Engpassmaterialien mit hoher Reichweite oder bei C-Artikeln, deren Mindestbestand längst überholt ist.

Prognosegüte und Stammdatenqualität

Da Bevorratung auf Bedarfsprognosen beruht, sind Prognosefehler (Prognosetreue) und die Angstungsquote zentrale Frühindikatoren. Steigt die Angstungsquote, stimmen Dispositionsstammdaten oder Lieferzeiten real nicht mehr. Auch die Bestandsgenauigkeit zwischen Systembestand und physischem Inventur erhöht sich als Hygienefaktor für die Verlässlichkeit automatisierter Bestellvorschläge gegenüber.

Risiken und Kontrollen bei der Bevorratung

Höhere Bestände sind kein Selbstzweck, sondern ein bewusst eingegangenes Risiko mit Preis. Ohne klare Kontrollen drohen Kapitalbindung, Wertverlust und Fehlsteuerung.

Obsoleszenz, Schwund und technische Änderungen

Besonders im Maschinen- und Anlagenbau können sich Produkte oder Normteile über Konstruktionsänderungen ändern. Ohne Abstimmung zwischen Konstruktion und Bevorratung entstehen wertlose Restbestände. Änderungsaufträge (Engineering Changes) sollten deshalb systematisch mit einer Restmengenbewertung verbunden werden. Bei abweichenden Lieferungen ist der Prozess über die Abweichengenehmigung klar zu regeln, damit kein nicht freigegebener Materialbestand in die Fertigung gelangt.

- Änderungsmanagement mit Restmengenbewertung
- Regelmäßige Obsoleszenz-Inventuren
- Freigabeprozess für abweichende Materialien

Qualität des gelagerten Materials

Lagerhaltung verlagert Qualitätsrisiken in die Zukunft: Mindesthaltbarkeitsdaten, Korrosion, Schwund oder fehlerhafte Vorprodukte fallen erst spät auf. Der Wareneingang mit Qualitätsprüfung bleibt daher auch bei bevorrateten Artikeln Pflicht, und Chargenrückverfolgbarkeit sollte erhalten bleiben. Bei kritischen Teilen ist festzulegen, ob und wie lange gelagerte Bestände vor Produktionsverwendung noch

einmal geprüft werden.

Lieferanten- und Marktrisiken

Eine hohe Bevorratung eines Artikels bei einem Lieferanten stärkt faktisch dessen Position in der Vertragsverhandlung. Ergänzend sollten Einsparungsrisiken wie Bonitätsprüfung des Lieferanten, Begriff und Beurteilung von Transportrisiko bei Distanzlieferungen sowie alternativer Beschaffungsquellen in die Entscheidung einfließen. Bei komplexen Beschaffungsvorhaben kann auch ein wettbewerblicher Dialog mit potenziellen Lieferanten helfen, realistische Liefer- und Bevorratungsmodelle zu bewerten.

- Bonitätsprüfung des Lieferanten als Frühwarninstrument
- Absicherung des Transportrisikos bei langen Handelswegen
- Zweitquellen-Strategie für kritische Artikel

Organisation und Integration in den Einkaufsprozess

Eine Bevorratungsstrategie wirkt nur, wenn Einkauf, Logistik, Produktion und Vertrieb auf dieselben Regeln einchwören und diese regelmäßig überprüfen.

Rollen und Abstimmung

Der Procurement trägt die Markt- und Lieferantenkenntnis, die Logistik beherrscht Bestands- und Lagerdaten, die Produktion kennt den Bedarfspfad und die Vertrieb liefert Planungssignale. Die Bevorratungsstrategie sollte deshalb als gemeinsam abgestimmte Richtlinie – idealerweise abgeleitet aus der Warengruppenstrategie – dokumentiert und von der Führung level freigegeben werden. Ein definierter Eskalationsprozess regelt, wer bei drohenden Engpässen oder Bestandskonflikten entscheidet.

Digitalisierung und Systemunterstützung

Moderne ERP- und erweiterte Planungssysteme unterstützen technische Prognosen, Simulation von Bestandsszenarien und automatische Ableitung von Dispositionsparametern. Match-&-Merge-Regeln helfen dabei, unterschiedliche Datenquellen wie Bedarfsmeldungen und Lieferabrufe konsistent zusammenzuführen. Wichtig ist, dass Systemvorschläge nicht unreflektiert übernommen werden: Stammdatenpflege und regelmäßige Plausibilitätsprüfungen bleiben Aufgabe des Fachbereichs.

- Bedarfsplanung mit Vertriebs- und Produktionsabstimmung
- Simulation von Szenarien (Nachfragespitzen, Lieferausfälle)
- Automatische Bestellvorschläge mit Freigabe

Regelmäßige Überprüfung und Anpassung

Bevorratungsregeln veralten schnell, wenn sich Lieferzeiten, Bedarfsmuster oder Produktpaletten ändern. In der Praxis bewährt sich ein turnusmäßiger Review – häufig halbjährlich oder jährlich – je nach Warengruppe, in dem Bestandsstruktur, Obsoleszenz und Servicegrad überprüft werden. Auch außergewöhnliche Ereignisse wie Lieferausfälle, neue Zollpräferenzen oder Geo-Risiken sollten Anlass sein, bestimmte Bevorratungsregeln kurzfristig anzupassen.

Aktuelle Entwicklungen in der Bevorratungspraxis

Lieferkettenstörungen und geopolitical und Rohstoffrisiken haben das Bewusstsein für resilientere

Beschaffung geschärft. Viele Unternehmen haben ihre Bevorratungsstrategie daraufhin angepasst.

Von Just-in-time zu Just-in-case

Nach Jahren der Bestandsminimierung durch Just-in-time-Fertigung haben viele Unternehmen kritische Materialien bewusst mit höheren Sicherheitsbeständen oder Mehrfachquellen abgesichert. Just-in-case bedeutet dabei nicht blindes Aufstocken, sondern eine differenzierende Bevorratung von als kritisch eingestuften Artikeln. Die Grundlage bleibt auch hier eine strukturierte Bewertung des Kritikalitäts- und Lieferrisikos je Artikel.

- Höhere Sicherheitsbestände für kritische Artikel
- Dual Sourcing gegen Single-Source-Risiken
- Zusätzlich definierte Krisenbestände mit Review-Zyklus

Nachhaltigkeit und Bestandsmanagement

Überhöhte Bestände binden nicht nur Kapital, sondern auch Ressourcen: Lagerflächen verbrauchen Energie, veraltete Bestände werden häufig entsorgt. Im Kontext von Nachhaltigkeitsberichterstattung und Bewertung der Umweltwirkungen entlang des Lebenszyklus (Life Cycle Assessment, LCA) rückt die Vermeidung obsoleter Bestände stärker in den Fokus. Die Bevorratungsstrategie kann so auch einen messbaren Beitrag zu Nachhaltigkeitsverantwortung leisten.

Typische Kennzahlen

Servicegrad / Lieferfähigkeit: typischerweise 95–99 %

Je nach Warengruppe und Kritikalität; Richtung kritischer A-Artikel höher.

Lagerumschlagshäufigkeit: branchenabhängig, häufig 4–12 pro Jahr

Niedrige Werte deuten auf Überbestände oder Obsoleszenz hin.

Bestandsgenauigkeit: > 98 %

Voraussetzung für verlässliche automatische Bestellvorschläge.

Obsolete Bestände: < 2 % des Lagerbestandswerts

Indikator für veraltete Dispositionsregeln und fehlendes Änderungsmanagement.

Fehlteilequote: < 1 % der Bedarfspositionen

Direktes Maß für unzureichende Bevorratung kritischer Artikel.

Praxisbeispiel

Ein mittelständischer Maschinenbauer mit etwa 250 Mitarbeitern litt unter wiederkehrenden Fertigungsstopps wegen fehlender Standardbauteile, während gleichzeitig die Lagerbestände vieler C-Artikel über Höhe liefen. Der Einkauf führte gemeinsam mit der Logistik eine strukturierte Bestands- und Risikoanalyse durch und leitete daraus eine differenzierte Bevorratungsstrategie ab.

- ABC-/XYZ-Analyse aller rund 12.000 Artikel und Ableitung differenzierter Dispositionsregeln
- Kanban-System für standardisierte Verbindungselemente und Normteile mit stabilem Verbrauch
- Definierter Sicherheitsbestand und Zweitquellen für längerfristige elektronische und hydraulische Komponenten
- Halbjährlicher Bestands-Review mit Obsoleszenzprüfung und Verknüpfung zum Änderungswesen der Konstruktion

Fazit

Die Bevorratungsstrategie ist ein zentrales Steuerungsinstrument zwischen Lieferfähigkeit und Kapitaleffizienz. Sie funktioniert nicht als pauschale Regel, sondern als differenzierte Zuordnung von Materialien zu Bevorratungsstufen auf Basis von Wert, Verbrauchsstruktur und Lieferrisiko.

Voraussetzung sind gepflegte Stammdaten, belastbare Kennzahlen und eine enge Abstimmung zwischen Einkauf, Logistik und Produktion. Unternehmen, die ihre Bevorratung systematisch aufsetzen und turnusmäßig überprüfen, reduzieren Fertigungsausfälle und Bestandskosten zugleich. In Zeiten gestörter Lieferketten gewinnt das Thema weiter an strategischer Bedeutung.

Häufige Fragen

Was versteht man unter einer Bevorratungsstrategie?

Eine Bevorratungsstrategie ist der planvolle Ansatz, festzulegen, welche Materialien ein Unternehmen in welcher Menge und an welchem Ort lagert. Sie regelt, nach welchen Kriterien Artikel bevorratet werden und nach welchen Dispositionsregeln Nachschub beschafft wird. Ziel ist der Ausgleich zwischen Lieferfähigkeit, Kapitalbindung und Lagerkosten.

Welche Bevorratungsstrategien gibt es?

Typische Ansätze sind die Vorratshaltung mit Sicherheitsbestand, das Min-Max-Verfahren, die Bedarfsorientierte Einzelbeschaffung und Kanban-Systeme für standardisierte Teile. Ergänzend gibt es Konsignationslager und Lieferantenlager, bei denen der Bestand beim Lieferanten oder zu vertraglich vereinbarten Konditionen beim Kunden liegt. Die Auswahl erfolgt häufig nach ABC-/XYZ-Klassen.

Wie hoch sollte ein Sicherheitsbestand sein?

Der Sicherheitsbestand hängt von Bedarfsschwankung, Lieferzeit und gewünschtem Servicegrad ab und wird typischerweise statistisch aus diesen Parametern berechnet. In der Praxis deckt er häufig Bedarfsschwankungen von wenigen Tagen bis wenigen Wochen ab. Wichtig ist eine regelmäßige Überprüfung, da veraltete Sicherheitsbestände unnötig Kapital binden.

Was ist der Unterschied zwischen Bevorratung und Disposition?

Die Bevorratungsstrategie ist die übergeordnete Richtlinie, welche Artikel bevorratet werden und nach welchen Regeln. Die Disposition setzt diese Strategie operativ um, indem sie Bestellvorschläge, Bestellpunkte und Losgrößen im ERP-System steuert. Kurz gesagt: Die Strategie definiert den Rahmen, die Disposition den Tagesgeschäft-Ablauf.

Was sind die Nachteile einer hohen Bevorratung?

Hohe Bestände binden Kapital, verursachen Lager- und Kapitalkosten und steigern das Risiko von Obsoleszenz und Schwund. Zudem können sich Branchen- oder Produktänderungen den Wert von Restbeständen schnell verringern. Auch die Verhandlungsposition gegenüber Lieferanten kann sich bei starker Abhängigkeit von einzelnen bevorrateten Artikeln verschlechtern.

Wie wirkt sich die Wiederbeschaffungszeit auf die Bevorratung aus?

Je länger und variabler die Wiederbeschaffungszeit eines Artikels ist, desto höher muss der Sicherheitsbestand typischerweise sein, um die gleiche Lieferfähigkeit zu erreichen. Artikel mit langer und schwankender Lieferzeit werden daher meist höher oder auch gar nicht bevorratet, sondern bedarfsabhängig beschafft. Die realistische Abbildung der Lieferzeiten im System ist dafür entscheidend.