

Lagerkennzahlen: Kennzahlen zur Steuerung von Lagerbeständen und Kapitalbindung

Lagerkennzahlen sind quantitative Messgrößen, mit denen Unternehmen die Performance ihrer Lagerhaltung bewerten und steuern. Sie machen Bestandshöhe, Umschlagsgeschwindigkeit, Kapitalbindung und Servicegrad vergleichbar und bilden die Grundlage für Bestellpolitik, Sicherheitsbestände und Working-Capital-Optimierung. Im technischen Einkauf sind sie ein zentrales Steuerungsinstrument zwischen Lieferverfügbarkeit und gebundenem Kapital.

Das Wichtigste in Kürze

- Lagerkennzahlen quantifizieren Bestandshöhe, Umschlag, Verfügbarkeit und Kapitalbindung des Lagers.
- Die Lagerumschlagshäufigkeit zeigt typischerweise, wie oft ein Bestand pro Jahr verkauft oder verbraucht wird.
- Der Lagerreichweitenwert gibt an, über welchen Zeitraum der aktuelle Bestand den Bedarf deckt.
- Kernziel ist der Ausgleich zwischen Lieferfähigkeit (Servicelevel) und minimalem gebundenem Kapital.
- Lagerkennzahlen wirken eng mit Durchlaufzeit, Sicherheitsbeständen und Abrufprozessen wie dem Jahresabruf zusammen.
- In der Praxis werden sie häufig monatlich oder quartalsweise je Lagerort, Warengruppe und ABC-Klasse ausgewertet.

Definition: Lagerkennzahlen

Lagerkennzahlen sind definierte Messgrößen, die den Zustand und die Effizienz der Lagerhaltung in Zahlen abbilden. Sie umfassen Bestandsgrößen (Menge, Wert), Dynamikgrößen (Umschlag, Reichweite) und Qualitätsgrößen (Verfügbarkeit, Bestandsgenauigkeit).

Abgrenzung zu allgemeinen Logistikkennzahlen

Lagerkennzahlen betrachten primär den Bestand am Lagerort, während allgemeine Logistikkennzahlen auch Transport, Kommissionierung oder Carrier Performance einbeziehen. In der Praxis überlappen sich beide Bereiche, da Bestandshöhe stets von Liefer- und Transportzeiten abhängt. Für den technischen Einkauf wichtig ist die Schnittstelle: Bestellmengen, Abrufe und Lieferzuverlässigkeit der Lieferanten bestimmen die Lagerkennzahlen maßgeblich mit.

Warum der Einkauf Lagerkennzahlen braucht

Für Einkäufer sind Lagerkennzahlen die objektive Basis für Verhandlungsverfahren mit Lieferanten, für Mengenbündelungen und für die Festlegung von Abnahmeverpflichtungen. Wer Lagerreichweite und Umschlag kennt, erkennt überdimensionierte Sicherheitsbestände und kann Bestellintervalle oder Mindestabnahmemengen neu verhandeln. Zudem lassen sich Zielvorgaben aus der Commodity Strategy direkt in Bestandsziele je Warengruppe übersetzen.

Methoden und Vorgehen zur Kennzahlenermittlung

Solide Lagerkennzahlen setzen saubere Stammdaten, konsistente Bewertungsregeln und einen definierten Auswertungsrhythmus voraus. Der Aufbau erfolgt in der Praxis schrittweise: Datenbasis klären, Kennzahlen definieren, Verantwortlichkeiten zuordnen und Ziele je Ebene vereinbaren.

Datenbasis und Periodenabgrenzung

Grundlage sind Bewegungsdaten aus Warenwirtschaft oder ERP: Zugänge, Abgänge, Bestellbestände und Reservierungen. Wichtig ist eine einheitliche Periodenabgrenzung – Stichtagsbestand am Monatsende oder Durchschnittsbestand über zwölf Monate –, da beide Ansätze zu unterschiedlichen Ergebnissen führen. Häufig wird der Durchschnittsbestand bevorzugt, weil er Saisonschwankungen ausgleicht.

ABC- und XYZ-Analyse als Filter

Vor der Auswertung werden Artikel typischerweise nach Verbrauchswert (ABC) und Verbrauchsverlauf (XYZ) klassifiziert. A-Artikel erhalten enge Steuerung mit kurzen Reichweitenzielen, C-Artikel bewirtschaftet man mit größeren Beständen und selteneren Dispositionsläufen. So werden Lagerkennzahlen nicht pauschal, sondern je Artikelklasse interpretiert – ein einheitliches Umschlagziel über das gesamte Sortiment führt erfahrungsgemäß zu Fehlsteuerungen.

Verantwortlichkeiten und Zielvereinbarung

Lagerkennzahlen wirken nur, wenn Ziele verbindlich vereinbart werden: Der Einkauf verantwortet Lieferzeiten und Abrufpolitik, die Logistik die Bestandshöhe, der Vertrieb die Planqualität. In Unternehmen mit Supplier Day oder regelmäßigen Lieferantengesprächen lassen sich Bestandsziele direkt in Liefervereinbarungen und Abnahmeverpflichtungen verankern. Ergänzend können Bonusvereinbarungen Anreize für hohe Liefertreue schaffen, die wiederum kleinere Sicherheitsbestände erlaubt.

Wichtige KPIs der Lagerkennzahlen

Die Praxis nutzt einen überschaubaren Set an KPIs, der Bestandshöhe, Dynamik, Verfügbarkeit und Genauigkeit abdeckt. Wesentlich ist die Kombination: Eine einzelne Kennzahl führt fast immer zu Fehlinterpretationen.

Umschlag, Reichweite und Kapitalbindung

Die Lagerumschlagshäufigkeit berechnet sich typischerweise als Umsatz oder Verbrauch geteilt durch den durchschnittlichen Lagerbestand. Ihr Kehrwert ist die mittlere Lagerdauer; die Lagerreichweite setzt den aktuellen Bestand in Relation zum geplanten Bedarf. Die gebundene Kapitalbindung ergibt sich aus dem Bestandswert zuzüglich ggf. zugeordneter Lagerkosten und ist zentrale Größe für das Working Capital.

Servicelevel und Verfügbarkeit

Der Servicegrad misst, welcher Anteil der Anforderungen aus dem Lager bedient werden kann – in der Praxis häufig als Liefertreue oder Lieferbereitschaft mit Zielwerten über 95 Prozent. Hohe Verfügbarkeit kostet Bestand; daher wird sie je Artikelklasse differenziert gesteuert. A-Artikel erhalten typischerweise höhere Ziel-Servicelevel als Auslaufartikel.

Bestandsgenauigkeit und Inventory Health

Die Bestandsgenauigkeit (Inventur- bzw. Zykluszählabweichung) zeigt, ob Systembestand und physischer Bestand übereinstimmen. Zusätzlich haben sich Strukturkennzahlen etabliert, etwa der Anteil an langsamdrehenden oder veralteten Beständen (Dead Stock) und die Zusammensetzung nach ABC-Klassen. Sie decken auf, wo Kapital dauerhaft gebunden ist, ohne Wertschöpfung zu leisten.

Risiken und Kontrollen bei der Lagersteuerung

Falsch interpretierte oder isolierte Lagerkennzahlen erzeugen erhebliche Risiken: Lieferausfälle, Obsoleszenz und verfälschte Berichtswerte. Kontrollen müssen daher Datenqualität, Zielsystem und Lieferantenrisiken gemeinsam adressieren.

Typische Interpretationsfehler

Ein hoher Umschlag kann Effizienz bedeuten – oder ein Zeichen für Unterdeckung und drohende Fertigungsstillstände sein. Umgekehrt kann ein niedriger Umschlag strategisch gewollt sein, etwa bei Sicherheitsbeständen für kritische Teile mit langer Durchlaufzeit. Deshalb sollten Lagerkennzahlen immer zusammen mit Servicelevel, Lieferzuverlässigkeit und Szenarioplanung Risiko bewertet werden.

Datenqualität und Prozesskontrollen

Ohne saubere Stammdaten sind Lagerkennzahlen wertlos: falsche Mengeneinheiten, fehlende Umbuchungen oder nicht gepflegte Dispositionsparameter verzerren jede Auswertung. Bewährte Kontrollen sind Zykluszählungen, Quality Gates bei Datenpflegeprozessen und ein definiertes Containment bei Bestandsfehlern, also sofortige Eingrenzung und Korrektur statt nachträglicher Großinventur.

Lieferantenseitige Einflussfaktoren

Bestandshöhe hängt unmittelbar von Lieferzuverlässigkeit und Vorlaufzeiten ab. Werden Termine gehalten, sinkt der Sicherheitsbestand; bei Ausfällen steigt er – oder es droht Fertigungsunterbrechung. Instrumente wie RTO Lieferant (Required Time of Order bzw. verbindliche Wiederbeschaffungszeit), Quality Gates in der Eingangslogistik und ein strukturiertes Management von Cyberrisiko beim Lieferanten sichern die Daten- und Materialverfügbarkeit, auf denen die Kennzahlen beruhen.

Aktuelle Entwicklungen bei Lagerkennzahlen

Automatisierung, KI-gestützte Disposition und Nachhaltigkeitsanforderungen verändern, wie Lagerkennzahlen erhoben und genutzt werden. Der Trend geht von statischen Monatsberichten zu fortlaufenden, granularen Auswertungen.

Automatisierte Datenaufbereitung

Werkzeuge zur Automatischen Spend-Klassifizierung und zur automatisierten Warengruppenzuordnung verkürzen den Weg von Rohdaten zur aussagefähigen Kennzahl. Damit werden Auswertungen häufiger, granularer und weniger personalabhängig. Voraussetzung bleibt dennoch geprüfte Datenqualität; Automatisierung ersetzt keine Prozessdisziplin.

Szenariogestützte Bestandsplanung

Angesichts Lieferkettenunterbrechungen nutzen mehr Unternehmen eine Szenarioplanung Risiko: Sie simulieren, wie sich Bestand und Reichweite bei Lieferausfällen, Bedarfsspitzen oder verlängerten

Durchlaufzeiten entwickeln. Lagerkennzahlen dienen dabei als Ausgangswerte und als Frühindikatoren im laufenden Betrieb.

Nachhaltigkeit und Berichtspflichten

Bestände binden nicht nur Kapital, sondern auch Ressourcen: Überbestände bedeuten unnötig produzierte Mengen und damit höhere Scope 3 Emissionen der eigenen Wertschöpfungskette. Zunehmend werden daher Bestandsziele auch unter Nachhaltigkeitsgesichtspunkten bewertet. Steuerliche und bilanzielle Aspekte der Bestandsbewertung (etwa bei Wertberichtigungen für Dead Stock) sind zudem im Einzelfall zu prüfen.

Typische Kennzahlen

Lagerumschlagshäufigkeit: typischerweise 6–12 pro Jahr

stark branchen- und warengruppenabhängig, nur im Vergleich aussagekräftig

Lagerreichweite: häufig 30–90 Tage

Zielwerte je ABC-Klasse differenzieren

Servicelevel / Lieferbereitschaft: > 95 %

kritische A-Artikel typischerweise mit höheren Zielen

Bestandsgenauigkeit: > 98 %

via Zykluszählung ermittelt; Basis jeder Auswertung

Anteil Dead Stock: < 5 % des Bestandswerts

Richtwert; Abweichungen auf Obsoleszenz prüfen

Praxisbeispiel

Ein mittelständischer Maschinenbauer erkennt in einer Auswertung, dass Zukaufteile der C-Klassen über 40 Prozent des Bestandswerts binden, während kritische A-Teile wiederholt Fertigungsstopps verursachen. Das Einkaufsteam korrigiert die Dispositionsparameter, verhandelt mit Kernlieferanten kürzere verbindliche Vorlaufzeiten und führt Zykluszählungen für hochwertige Artikel ein. Innerhalb eines Jahres sinkt die Kapitalbindung spürbar, während der Servicelevel bei A-Artikeln stabilisiert wird.

- ABC/XYZ-Klassifizierung des gesamten Zukaufsortiments und Ableitung differenzierter Reichweitenziele
- Verhandlung von Lieferzusagen und Abrufregeln (Jahresabruf) mit den Hauptlieferanten
- Einführung monatlicher Lagerkennzahlen-Reviews mit Einkauf, Logistik und Fertigung
- Zykluszählung statt jährlicher Gesamtinventur zur Sicherung der Bestandsgenauigkeit

Fazit

Lagerkennzahlen sind das zentrale Steuerungsinstrument, um die Balance zwischen Lieferfähigkeit und Kapitalbindung messbar zu machen. Sie entfalten ihre Wirkung nur im Verbund: mit sauberen Stammdaten, klarer Verantwortlichkeitsverteilung und abgestimmten Zielen zwischen Einkauf, Logistik und Fertigung. Wer sie isoliert betrachtet, steuert am Ziel vorbei. In der Praxis hat sich bewährt, Kennzahlen je Artikelklasse zu differenzieren, regelmäßig im Team zu reviewen und konsequent mit Lieferantenkennzahlen wie Liefertreue und Vorlaufzeiten zu verknüpfen. So werden Lagerkennzahlen vom Berichtsinstrument zum aktiven Hebel für Working Capital und Versorgungssicherheit.

Häufige Fragen

Welche Lagerkennzahlen gibt es?

Die wichtigsten sind Lagerumschlagshäufigkeit, mittlere Lagerdauer, Lagerreichweite, Kapitalbindung, Servicelevel bzw. Lieferbereitschaft und Bestandsgenauigkeit. Ergänzend werden häufig der Anteil an Dead Stock sowie die Bestandsstruktur nach ABC-Klassen ausgewertet. Je nach Branche kommen Kennzahlen wie Warehouse Gefahrenbestandsquote oder Verfallquote hinzu.

Wie berechnet man die Lagerumschlagshäufigkeit?

Die Lagerumschlagshäufigkeit wird typischerweise als Jahresverbrauch (Menge oder Wert) geteilt durch den durchschnittlichen Lagerbestand berechnet. Der Kehrwert ergibt die mittlere Lagerdauer in Tagen bzw. Monaten. Wichtig ist eine konsistente Abgrenzung von Verbrauch und Bestand, etwa über zwölf Monate gemittelt.

Was ist ein guter Lagerumschlag?

Ein allgemein gültiger Zielwert existiert nicht, da er stark von Branche und Artikelklasse abhängt. In der Praxis gelten Werte zwischen 6 und 12 Umschlägen pro Jahr für viele Industriebranchen als üblicher Richtbereich, während langlebige Investitionsgüter deutlich niedrigere Werte aufweisen. Entscheidend ist der Vergleich über Zeit und innerhalb der Warengruppe.

Wie kann der Einkauf die Lagerbestände senken?

Hebel sind kürzere und verlässliche Lieferzeiten, höhere Liefertreue, kleinere Bestellmengen mit häufigeren Abrufen sowie die Reduktion von Sicherheitsbeständen bei zuverlässigen Lieferanten. Auch Konsolidierung von Lieferanten und _STANDARD-Artikel setzen Bestände frei. Voraussetzung ist eine gemeinsame Zielvereinbarung mit Logistik und Fertigung.

Was ist der Unterschied zwischen Lagerreichweite und Lagerumschlag?

Die Lagerreichweite beantwortet die Frage, wie lange der aktuelle Bestand den geplanten Bedarf deckt – sie ist eine Zukunftsgröße. Der Lagerumschlag beschreibt rückwirkend, wie oft der Bestand im Betrachtungszeitraum gedreht hat. Beide ergänzen sich: Reichweite steuert operativ, Umschlag bewertet die Effizienz über die Zeit.

Welche Rolle spielen Lagerkennzahlen für das Working Capital?

Lagerbestände sind ein wesentlicher Bestandteil des Umlaufvermögens; jede Senkung der Kapitalbindung verbessert das Working Capital direkt. Lagerkennzahlen machen den Hebel messbar und liefern Argumente für Verhandlungen zu Bestellmengen, Abrufregeln und Lieferzeiten. Sie sollten daher mit Finanzkennzahlen wie Liquidität und Cashflow zusammen betrachtet werden.