



## Checklisten zur Reduzierung des Vorratsvermögens

▶ ▶ ▶ **Kosten senken bei  
bestmöglicher Verfügbarkeit**



1. Grundsätzliche Aufgaben des Disponenten
2. Sofort-Maßnahmen
3. Weitere Maßnahmen zur Bestandsreduzierung
4. Operative Ansätze zur Reduzierung des Vorratsvermögens
5. Maßnahmen zur Steigerung des Unternehmenswertes
6. Untersuchung der KONSI-/KANBAN-Fähigkeit
7. Selbsteinschätzung Working Capital Management
8. Checkliste Bestandsminimierung und –bereinigung
9. OEE – typische Fragestellungen
10. Rechtsgrundlagen Außerplanmäßige Abschreibung beim Umlaufvermögen  
(§ 253 Abs. 3 S. 2 HGB)



# 1. Grundsätzliche Aufgaben des Disponenten

- » Wichtiges von Unwichtigem unterscheiden mit ABC/XYZ-Analysen.
- » Artikel in typische Verhaltensmuster trennen und entsprechend kennzeichnen.
- » Prüfen Sie täglich die „Stockout“- und „Stockover“-Artikel.
- » Überprüfung und Korrektur der Sicherheits-, Minimal- und Maximal-Bestände.
- » Die Dispositionsmethodik regelmäßig überprüfen.
- » Regelmäßige Stammdatenpflege der Dispositionsparameter durchführen!
- » Den Lebenszyklus besonders beim „Auslauf“ im Blick behalten.
- » Umschlagshäufigkeit oder Reichweite je ABC-Cluster überprüfen und neue Zielwerte festlegen.
- » Die Retouren-Quote erfassen und systematisch reduzieren.
- » Führen Sie eine Absatzplanung bei den kritischen Artikeln durch.

## 2.1 Sofortmaßnahmen

### »» Reduzierung des Vorratsvermögens

- »» **Keine einheitlichen Methoden oder Werkzeuge**
- »» **Bestände sind der Höhe nach auch abhängig von der**
  - Branche,
  - Art der Produkte,
  - Art der Produktion,
  - Art der Distribution etc.
  
- »» **enge Verknüpfung mit Umsatzsteigerungs- und Kosteneinsparungsprojekten**
  - Vorhaben kann in vielen Fällen nicht isoliert gesehen werden
  
- »» **Projekte zur Reduzierung der Vorräte scheitern oft an der mangelnden Transparenz der benötigten Daten, die dem Unternehmen – aus welchen Gründen auch immer – nicht zur Verfügung stehen.**

### Zentrale Ansätze

#### 1. Bereinigung vorhandener Bestände

- »» **Abschreibung und/oder vernichten.**
  - einfachste, aber auch teuerste Art, Bestände zu bereinigen.
- »» **spezielle Verkaufsaktionen**
- »» **zuviel eingekauftes Material an Lieferanten zurückgeben oder an andere interessierte Unternehmen verkaufen.**

**Alle diese Maßnahmen werden zu Verlusten führen, da ein wie immer gearteter Verkauf nur über den Preis erfolgen kann.**

## 2.2 Sofortmaßnahmen

### 2. Verhinderung des Aufbaus von Lagerbeständen

#### » Sensibilisierung im Top- und mittleren Management

- Zielkonflikte
- Zusammenhänge
- Bedeutung für den Unternehmenserfolg

#### » Maßnahmen im Vertriebs- und Entwicklungsbereich

- Bereinigung der Produktpalette
- Notwendigkeit von Auslieferungslagern prüfen / konzentrieren / Logistik verbessern

#### » Maßnahmen im Produktionsbereich

- Zwischenlager innerhalb der Produktion vermeiden
- Produktionsplanung verbessern
- Durchlaufzeiten reduzieren
- Reduzierung von Produktionslosgrößen

#### » Maßnahmen im Zulieferbereich

- Sicherheitsbestände reduzieren
- Just-in-time / Just-in-sequence
- Konsignationslager
- VMI / SMI
- Reduzierung Lieferantenzahl
- Reduzierung der Einkaufspreise

#### » Maßnahmen im Bereich Information und Kommunikation

- Abstimmung und Koordination von Absatz- und Produktionsplan
- Qualität und Aktualisierung von Absatz- und Produktionsplan verbessern
- Qualität der Bestandsinformationen verbessern.

### 3. Weitere Maßnahmen zur Bestandsoptimierung

- » Maßnahmen Standardisierung (Normung/Typung)
- » Beschaffung im Bedarfsfall
- » Änderung/Optimierung der Lagerorganisation
- » Verringerung der Variantenvielfalt
- » Zügiger Abverkauf von Lagerhütern
- » Regelmäßige Restmengenmeldungen von A-/B-Artikeln
- » Aufstellung von Dispositionsgrundsätzen
- » Eindeutige Bestandsverantwortung durch eine Person
- » Dezentrale Beschaffung

## » Inadäquate Bestände sind Vorräte ohne wertschöpfende Funktion

- » **dead stock / inventory**
  - nicht mehr benötigtes Material, vielleicht aus Vorhaltung für frühere Anlagen/ Maschinen
  
- » **obsolete stock / inventory**
  - unbrauchbares Material, z.B. wegen Fehldisposition
  
- » **surplus stock / excess inventory**
  - Überbestände aus überoptimistischen Bedarfsprognosen oder spekulativen Vorratskäufen
  - Überhöhte Ersatzteil-Bevorratung bei Installation von Neuanlagen
  
- » **unwirtschaftliche, aber vermeidbare Bestände aus der Variantenvielfalt von Anlagen und Sachgebieten**
  
- » **überhöhte Sicherheitsbestände**

## » Bei der Erfassung, Auswahl und Zusammenstellung inadäquater Bestände sind zu berücksichtigen:

- » zu betrachtende Teilegruppen
- » einzubeziehende Bestandskategorien
- » zu erfassende Lagerorte und Materialumlaufbereiche
- » unterstützende Klassifizierungen, Differenzierungen, Gliederungen und Zusammenfassungen, z.B. nach Warengruppen, Verwendung, Wertigkeit
- » Abgrenzungskriterien zwischen regulären Vorräten und Überbeständen, z.B. nach Reichweite oder Wertigkeit
- » Lagerdauer seit der Einlagerung
- » Wiederbeschaffungszeiten
- » Art und Darstellung der Auswertungen

## » Wichtigste Prüfkriterien

- » Reichweite
- » Umschlagshäufigkeit
- » Überbestände (surplus stock)
- » nicht mehr benötigte Bestände (obsolete stock, dead stock)

### »» Abgrenzungen

**zwischen angemessenen, überhöhten oder nicht mehr benötigten Beständen ist nach artikelspezifischen Erfordernissen zu finden:**

»» **für Teilebestände müssen definiert sein**

- Akzeptanz-Grenzwerte (z.B. Min-, Max- und Meldebestände) und/oder
- Soll-Bestandsreichweiten
- Soll-Umschlaghäufigkeiten und
- Servicegrad der Lieferbereitschaft.

»» **zu berücksichtigen**

- Wiederbeschaffungszeiten
- Beschaffungsunsicherheiten
- Bedarfsprognosegenauigkeit

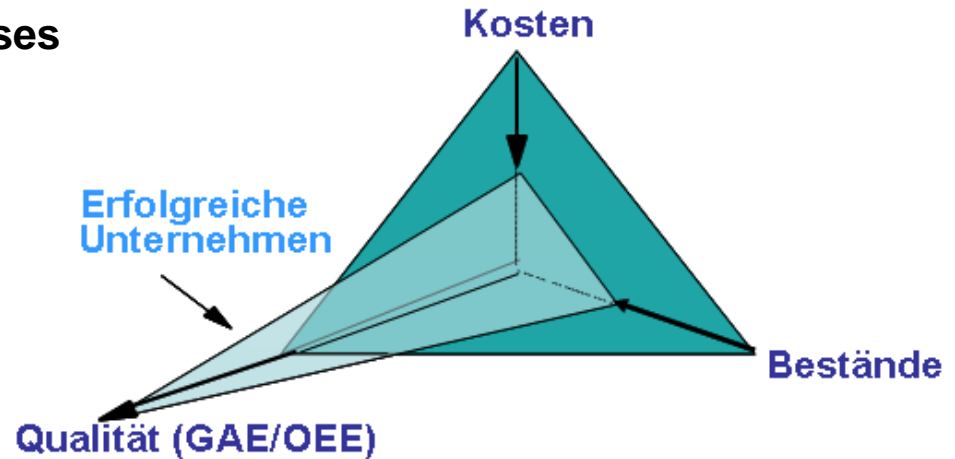
**Ladenhüter  
lassen sich nicht immer vermeiden,  
aber minimieren.**



# 5.1 Maßnahmen zur Steigerung des Unternehmenswertes

## »» Verbesserung des operativen Ergebnisses

- »» Bereinigung Produkt Portfolio,
- »» Neue Produkte, neue Märkte,
- »» Besinnung auf Kernkompetenzen,
- »» Make or Buy,
- »» Reduzierung Gemeinkosten,
- »» Reduzierung Produktionskosten, usw.,



## »» Reduzierung des Anlagevermögens

- »» Veräußerung von nicht betriebsnotwendigem Anlagevermögen
- »» „Sale and lease back“
- »» „Finanziere alle zukünftigen Investitionen aus dem Cash-flow.“
  - Diese Zielsetzung ist erreicht, wenn der Cash-flow der Periode nach der getätigten Investition weiterhin positiv ist.
  - Investitionscontrolling gewinnt an Bedeutung: welchen Cash-Beitrag erbringt die geplante Investition?

## »» Reduzierung des Working Capital

**Der Unternehmenswert wird dann gesteigert, wenn die Rendite des eingesetzten Kapitals größer ist als die Kapitalkosten.**

## 5.2 Maßnahmen zur Steigerung des Unternehmenswertes

### »» Reduzierung des Working Capitals

- »» **Vorratsvermögen**
- »» **Forderungen aus Lieferungen und Leistungen**
- »» **Lieferantenverbindlichkeiten.**

### »» **Unverständlich**

- »» **diese Maßnahme steht nur selten im Focus der Unternehmer / des Managements**

**Nirgendwo im Unternehmen wird mehr Geld „vernichtet“ als im Bereich des Working Capital.**

### Handlungsalternativen

#### »» **Sofortmaßnahmen**

- »» führen kurz- bis mittelfristig zu einer Reduzierung des Working Capital und damit zu einer Verbesserung der Liquiditätslage.
- »» Insbesondere Maßnahmen im Bereich Forderungen, Verbindlichkeiten sowie Vorräte.

#### »» **Geschäftsprozessoptimierungen**

- »» nachhaltige Reduzierung des Vorratsvermögens ist häufig nur nach umfassenden Analysen und Veränderungen der Geschäftsprozesse möglich.
- »» Wirkungen treten mittel- bis langfristig ein.
- »» Beispiel: Reduzierung von Durchlaufzeiten

#### »» **Strategische Ausrichtung**

- »» ebenfalls eher mittel- bis langfristiger Wirkungszeitraum.
- »» Beispiel: Make-or-Buy-Entscheidung

## 5.3 Maßnahmen zur Steigerung des Unternehmenswertes

### »» Forderungen

- »» Bonitätsprüfung von neuen Kunden
- »» Transparenz der Außenstandsdauer und der überfälligen Forderungen
- »» Funktionsfähiges Mahnwesen
- »» Schnelle Rechnungsstellung
- »» Factoring

= Kernelemente eines wirksamen Forderungsmanagements (Rechnungswesen).

#### »» Voraussetzung

- Lieferungen oder Leistungen müssen vollständig und einwandfrei erbracht werden.

### ■ Problem

- ▶ Speziell im Maschinen- und Anlagenbau werden Rechnungen nicht bezahlt, weil die Leistung nicht vollständig erbracht wurde, z.B. aufgrund noch fehlender Dokumentationen, fehlender Teile, fehlender Abnahme, usw.
- ▶ Insgesamt sind diese Ursachen verzögerter Zahlungseingänge dem Bereich **Qualität** zuzuschreiben.
- ▶ Damit wird der Verantwortungsbereich des Rechnungswesens verlassen.
- ▶ Es ist sicherzustellen, dass die Grundvoraussetzung einer pünktlichen Zahlung durch den Kunden eine qualitativ einwandfreie Abwicklung des erteilten Auftrages ist. **(Geschäftsprozessoptimierung)**

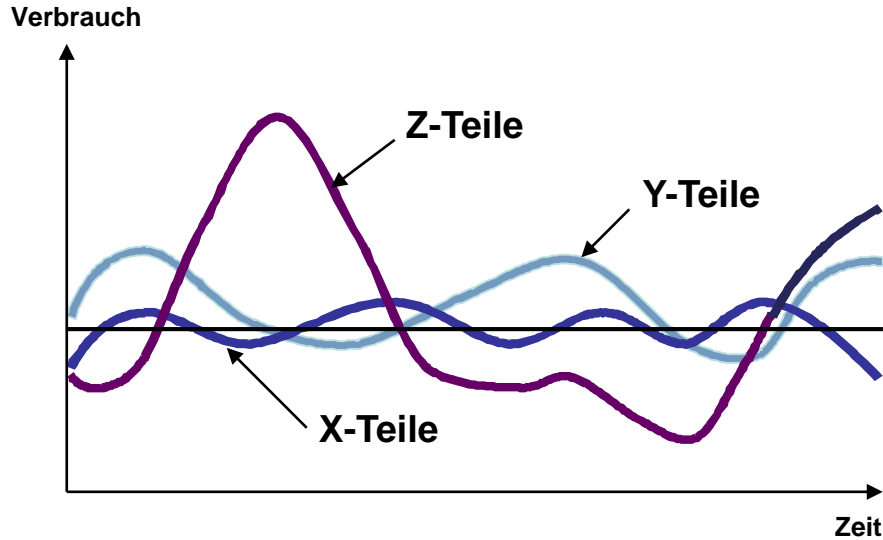
## 6. Untersuchung der KANBAN-Fähigkeit

- (1) Für KANBAN sind Teile geeignet, die nur geringe Verbrauchsschwankungen aufweisen und eine relativ hohe Vorhersagegenauigkeit haben.**
- (2) Für KANBAN sind ausgereifte Teile geeignet, denen relativ einfache Stücklisten hinterlegt sind und bei denen selten Sonderwünsche entsprochen werden muss.**
- (3) Für KANBAN sollte eine möglichst flexible, beherrschte und schnelle Fertigung mit zuverlässigem und qualifiziertem Personal vorhanden sein.**
- (4) Für KANBAN sind Produkte geeignet, deren Qualitätsanforderungen relativ gut erfüllt werden und bei denen selten Nacharbeit nötig ist.**
- (5) Für KANBAN ist ein schneller, sicherer und möglichst einfacher Informationsfluss vorteilhaft.**
- (6) Für KANBAN muss ein geradliniger, schneller und reibungsloser Materialfluss geschaffen werden.**
- (7) Für KANBAN werden zuverlässige Lieferanten benötigt.**

**Typische Fragestellungen: siehe Folgeseiten**

# 6.1 Untersuchung der KANBAN-Fähigkeit

## »» Dekomposition der Bestände (ABC / XYZ –Analyse)

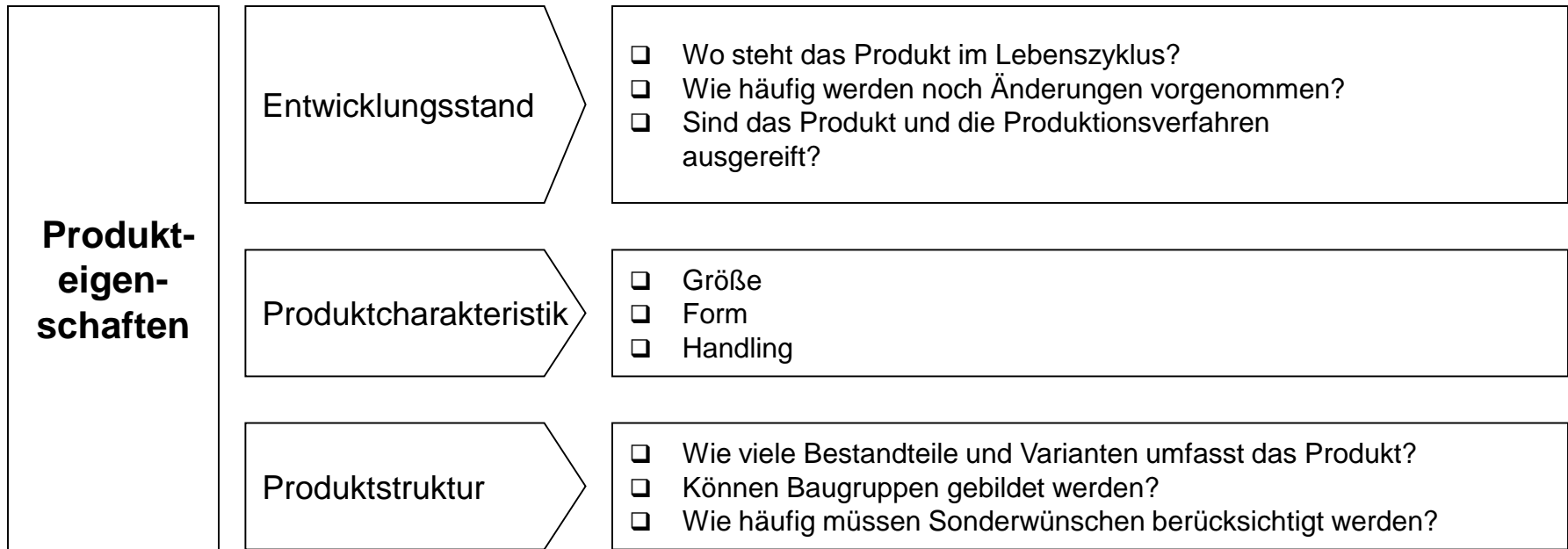


**Für KANBAN sind Teile geeignet, die nur geringe Verbrauchsschwankungen aufweisen und eine relativ hohe Vorhersagegenauigkeit haben.**

Abnehmender Umsatzanteil

Abnehmende Vorhersagegenauigkeit				
	X	Y	Z	S
A	JIT extern	JIT intern	Programm- gesteuert (MRP2)	Einzel- beschaffung (FAUF)
B	SMI Konsignation	Lieferanten KANBAN		
C	Standard Lieferplan	Dynamische Disposition	CTM-Kanban (Umsetzung eines Lieferanten- Kanban unter Nutzung eines Logistikdienstleisters)	

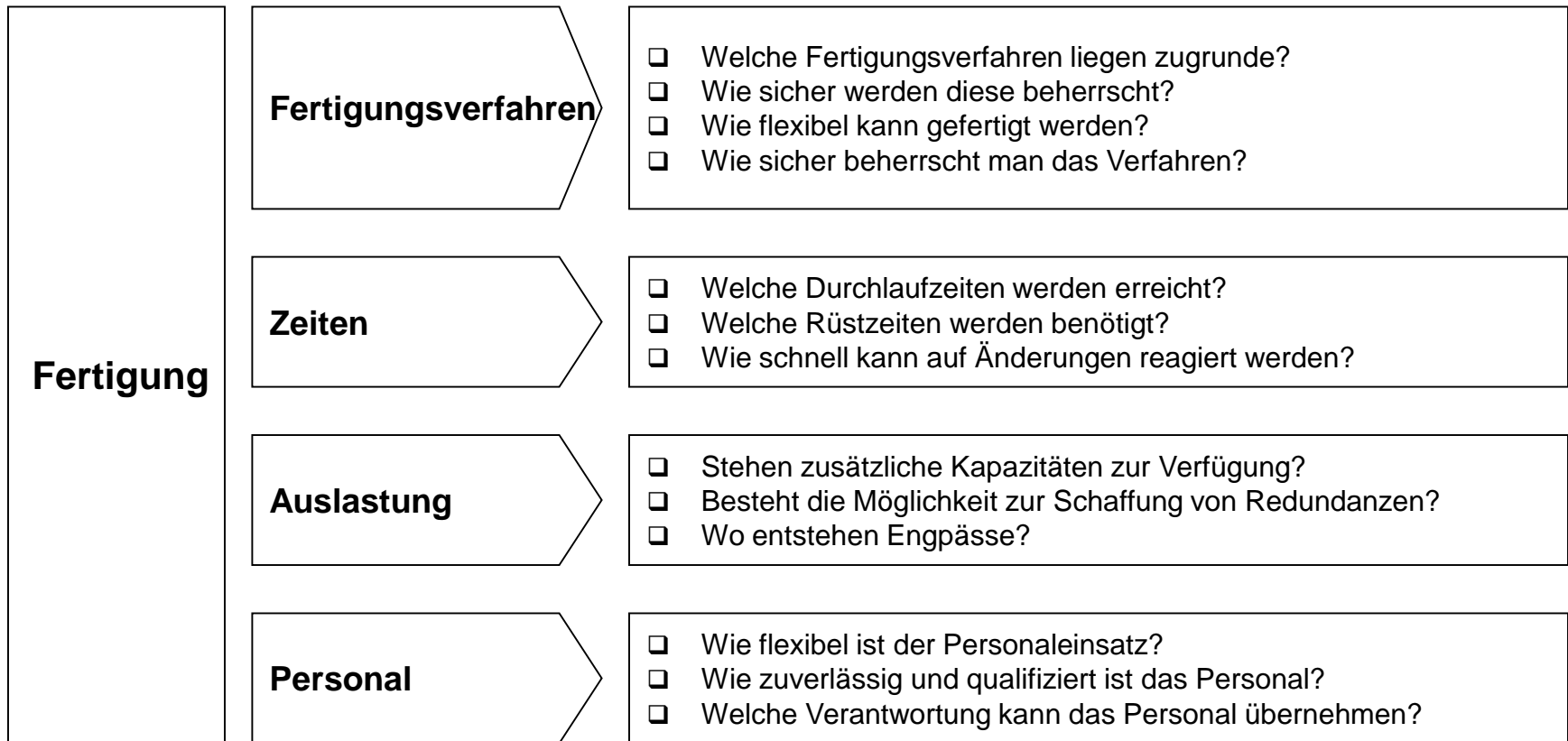
## 6.2 Untersuchung der KANBAN-Fähigkeit



**Für KANBAN sind ausgereifte Teile geeignet, denen relativ einfache Stücklisten hinterlegt sind und bei denen selten Sonderwünsche entsprochen werden muss.**

Quelle: impuls - J. Klesius

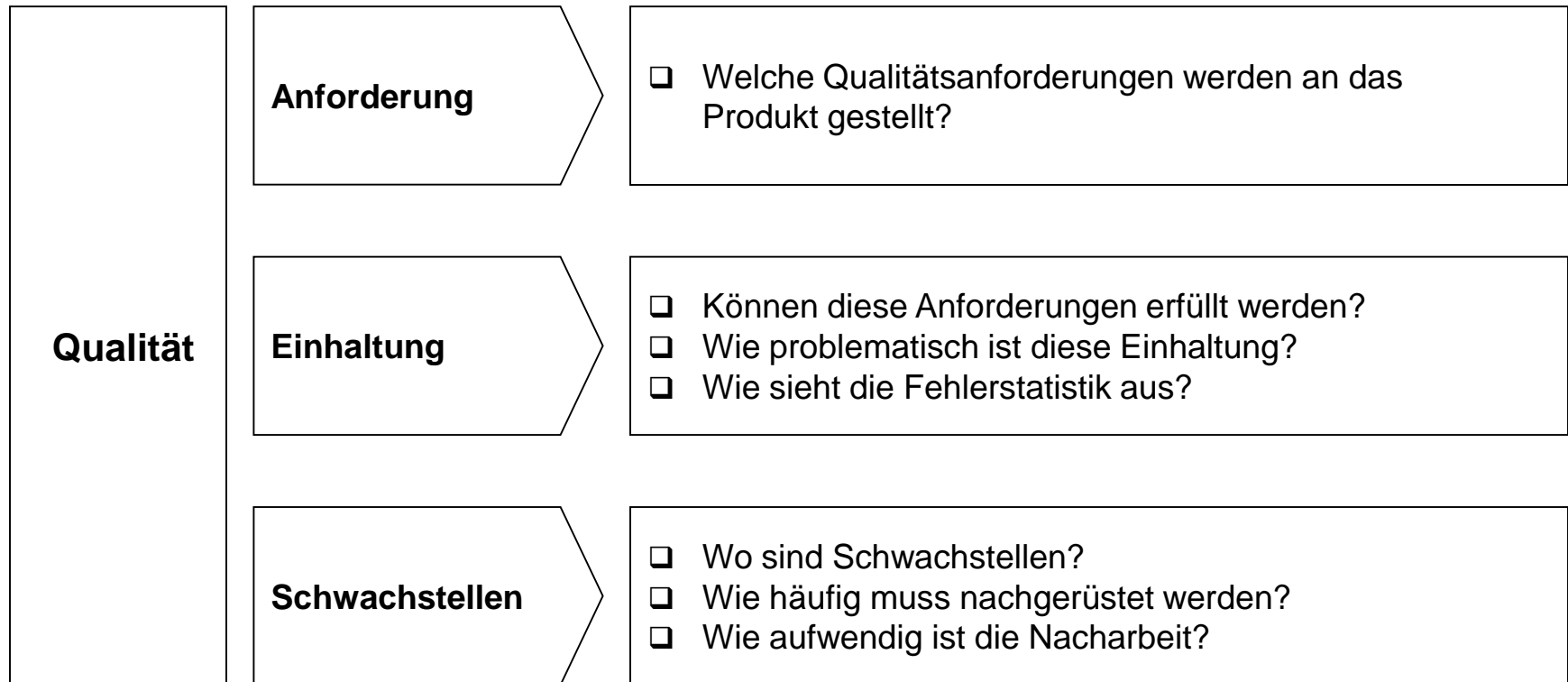
## 6.3 Untersuchung der KANBAN-Fähigkeit



**Für KANBAN sollte eine möglichst flexible, beherrschte und schnelle Fertigung mit zuverlässigem und qualifiziertem Personal vorhanden sein.**

Quelle: impuls - J. Klesius

## 6.4 Untersuchung der KANBAN-Fähigkeit

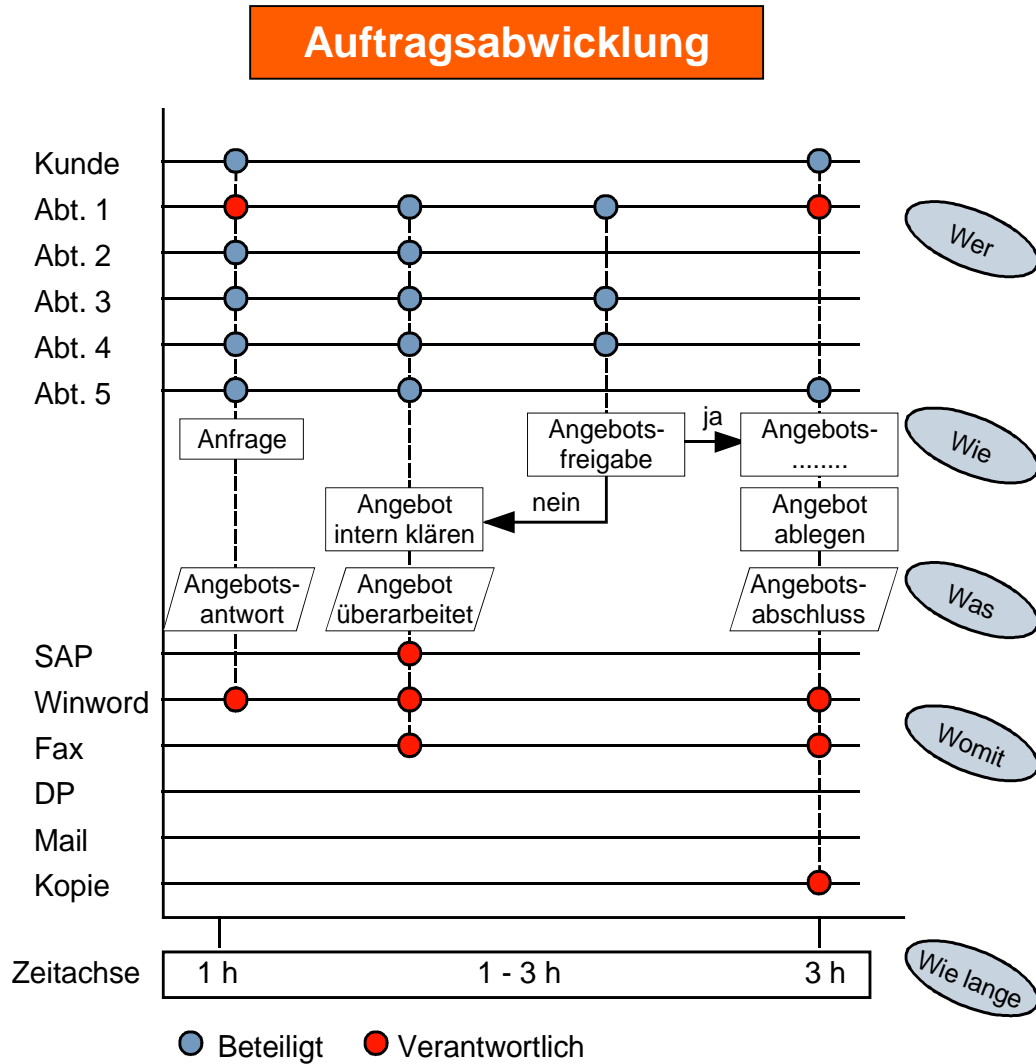


**Für KANBAN sind Produkte geeignet, deren Qualitätsanforderungen relativ gut erfüllt werden und bei denen selten Nacharbeit nötig ist**

Quelle: impuls - J. Klesius



# 6.5 Untersuchung der KANBAN-Fähigkeit

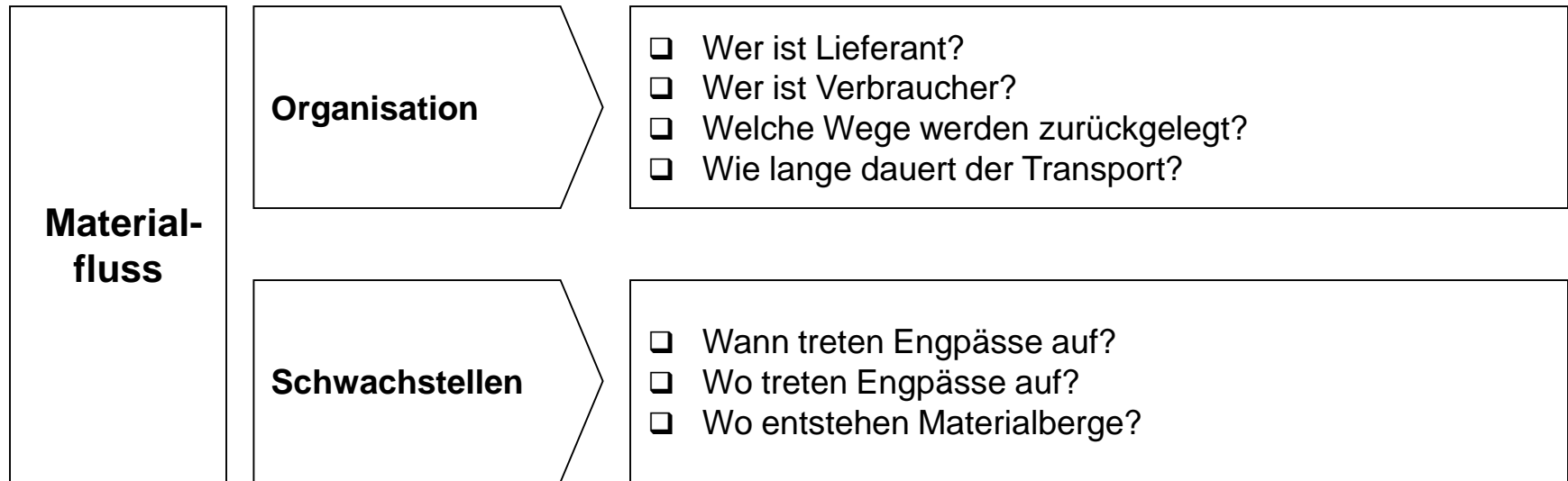


- » Organisation und Strukturierung
- » Wie schnell kann kommuniziert werden?
- » Wer gibt die Signale?
- » Kommunikationsmedien
  - » Durch welches Medium wird kommuniziert?

**Für KANBAN ist ein schneller, sicherer und möglichst einfacher Informationsfluss vorteilhaft.**

Quelle: impuls - J. Klesius

## 6.6 Untersuchung der KANBAN-Fähigkeit

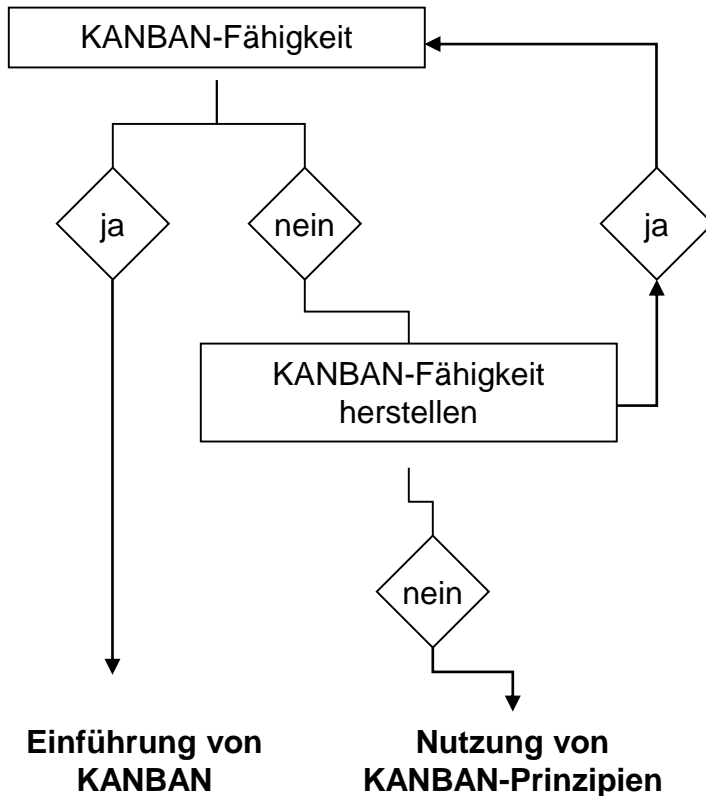


### Value Stream Mapping

**Für KANBAN muss ein geradliniger, schneller und reibungsloser Materialfluss geschaffen werden.**

Quelle: impuls - J. Klesius

## 6.7 Untersuchung der KANBAN-Fähigkeit



» In jedem Prozess werden Teile benötigt. Diese werden entweder von einem anderen innerbetrieblichen Prozess bereitgestellt oder von externen Lieferanten.

» Damit KANBAN sicher funktioniert, müssen die externen Lieferanten mit in das System integriert werden.

- » Hierbei gibt es folgendes zu beachten:
- » Wie ist der Lieferant organisiert?
  - » Wie **termingenau** erfolgen die Lieferungen?
  - » Ist der Lieferant in der Lage, die Teile in der geforderten **Qualität** und Menge zu liefern?
  - » Wie **flexibel** ist der Lieferant?
  - » Wie sind die räumlichen **Entfernungen**?

**Für KANBAN werden zuverlässige Lieferanten benötigt.**

Quelle: impuls - J. Klesius

# 7.1 Selbsteinschätzung Working Capital Management

▼ Bilanzposition	▼ Ausgewählte Stellgrößen	Eingeführt?		Effektiv?	
		ja	nein	ja	nein
Forderungen	Frühzeitige Rechnungsstellung gewährleistet?				
	Kreditmanagement vorhanden?				
	- Bonitätsprüfung von Kunden,				
	- Kreditlimit für alle Kunden,				
	- Mahnsystem,				
	Gründe für Überfälligkeiten geklärt?				
	Ist Vertrieb eingeschaltet?				
	Verantwortlichkeiten für Überfälligkeiten geklärt?				
	Ablösung von Garantieeinbehalten durch Bankgarantien?				
	Genehmigungsverfahren für lange Zahlungsziele?				
Zahlung von Provisionen nur nach Geldeingang durch Kunden?					

# 7.2 Selbsteinschätzung Working Capital Management

▼ Bilanzposition	▼ Ausgewählte Stellgrößen	Eingeführt?		Effektiv?	
		ja	nein	ja	nein
Verbindlichkeiten	ABC-Analyse Lieferanten vorhanden?				
	Programm zur Reduzierung der Anzahl der Lieferanten aufgelegt?				
	Regelmäßige Prüfung aller ausgehenden Zahlungen sichergestellt?				
	Weitergabe von Kundenzahlungszielen an Lieferanten?				
	Neuverhandlung von Zahlungskonditionen geplant?				
Kundenanzahlungen	Spezielles Genehmigungsverfahren für Aufträge ohne Einzahlungen?				
Anzahl. an Lieferant.	Spezielles Genehmigungsverfahren für Anzahlungen an Lieferanten?				

# 7.3 Selbsteinschätzung Working Capital Management

▼ Bilanzposition	▼ Ausgewählte Stellgrößen	Eingeführt?		Effektiv?	
		ja	nein	ja	nein
Vorräte	ABC-Analyse Rohstoffe vorhanden?				
	ABC-Analyse Erzeugnisse, Waren vorhanden?				
	Ursachen für Lagerhüter identifiziert?				
	Verantwortung für Vorräte, speziell Lagerhüter, eindeutig definiert?				
	Sind Präventivmaßnahmen getroffen?				
	- Reduzierung Sicherheitsbestände,				
	- Just in time Lieferungen, Lieferantenzuverlässigkeit				
	- Genehmigungsverfahren f. Bestellungen Rohstoffe, Ersatzteile, etc.?				
	- Regelmäßige Überprüfung und Anpassung der Disposition?				
	Keine Konsignationslager f. Kunden, Sicherstellung sofort. Lieferung.				
	Aufbau von Konsignationslagern bei Lieferanten?				
	Gibt es ein strukturiertes Vorratsreduzierungsprogramm?				
	Werden Standardisierungen (Teile, Produkte) vorangetrieben?				
Liegt eine Analyse des Produktportfolios bei?					
Reduz. Durchlaufzeiten, Beseitigung von Engpässen i. d. Produktion.					

# 8.1 Checkliste

## Bestandsminimierung und –bereinigung

### »» Fertigerzeugnisse und Ersatzteile

- »» Gibt es eine ABC-Analyse der Teilebestände?
- »» Welche Artikel / Teile haben eine zu lange Reichweite?
- »» Welche Artikel / Teile sind nicht mehr verkäuflich?
- »» Wie hoch sind verwendbare, verkäufliche, nicht verkäufliche Überbestände?

### »» Lagerorganisation

- »» Folgt die Lagerorganisation einem angemessenen Bestandsmanagement?
- »» Ist die Lagerorganisationssoftware mandantenfähig?
- »» Werden Konstruktionsänderungen freigegeben und planmäßig eingeführt?
- »» Ist die Ordnung im Lager ausreichend?
- »» Wird der Grundsatz „gleiches Material = gleicher Lagerort“ eingehalten?
- »» Gibt es Material, das nicht von der Bestandsführung erfasst wird?
- »» Informieren die Lagermitarbeiter über „unbewegliche“ Bestände oder Auffälligkeiten?

### »» Beschaffung

- »» Werden Beschaffungsunsicherheiten und Lieferstörungen systematisch behandelt?
- »» Gibt es ungelöste Qualitätsprobleme?
- »» Ist der jeweilige Lieferant überhaupt bekannt?
- »» Wenn ja: ist der jeweilige Lieferer zuverlässig?
- »» Sind Alternativ-Lieferanten hinterlegt?
- »» Sind die Wiederbeschaffungszeiten hinterlegt?

# 8.2 Checkliste

## Bestandsminimierung und –bereinigung

### »» Prozesse

- »» Wird zu viel geändert oder umgestellt?
- »» Sind die Lieferzeiten bekannt und werden sie eingehalten?
- »» Welche Sicherheiten sind an welchen Stellen eingeplant?
- »» Gibt es eine effiziente Terminüberwachung und -verfolgung?
- »» Sind die Durchlaufzeiten optimiert?
- »» Gibt es Mängel in den Informationsprozessen?
- »» Sind die EDV-Systeme angemessen geeignet und flexibel?
- »» Passen die Dispositionsverfahren?

### »» Handling

- »» Werden die Anlieferungen im Wareneingang zügig bearbeitet und weitergeleitet?
- »» Wird die Ware so angeliefert, dass zusätzliche Arbeiten vermieden werden?
- »» Werden die Zugänge sofort verbucht?
- »» Muss umgepackt oder müssen andere Manipulationen ausgeführt werden?
- »» Wie ist die Bearbeitung in der Eingangsprüfung?
- »» Unterstützen die Prüfverfahren den zügigen Ablauf?

### »» Analyse und Auswertung

- »» Wird eine ABC-Analyse gemacht?
- »» Welche Erzeugnisgruppen sollen geprüft werden?
- »» Welche Methoden sollen eingesetzt werden?
- »» Wer muss beteiligt bzw. informiert werden?



# 8.3 Checkliste

## Bestandsminimierung und –bereinigung

### »» Bearbeitung

- »» Welche Ursachen haben zum Überbestand geführt? Sind diese noch wirksam?
- »» In welcher Zeit kann das Material verwendet werden?
- »» Sind Sondermaßnahmen angebracht?
- »» Welche Verwertungsmaßnahme ist die wirtschaftlichere?

### »» Verwertung

- »» Sind Sicherheitsaspekte zu beachten?
- »» Können die Artikel anderweitig verwendet werden?
- »» Sind sie durch Änderung, Demontage oder Nacharbeit wieder verwendbar?
- »» Ist ein Sonderverkauf möglich?
- »» Können sie an die Belegschaft abgegeben werden?
- »» Ist ein Ausverkaufs- oder Räumungsplan erstellt?
- »» Ist dieser differenziert nach Verwendungsart bzw. Verschrottung?
- »» Was ist zu verschrotten und welche Sicherheitsmaßnahmen sind zu treffen?
- »» Muss die unberechtigte Weiterverwendung verhindert werden?
- »» Welcher Aufwand ist für die Verwertung notwendig?
- »» Welche Erlöse können realisiert werden?

### »» Ergebnis und Bericht

- »» Was wurde erreicht? Ist das zufrieden stellend?
- »» Was muss noch veranlasst werden? Wer macht was?
- »» Wer ist zu informieren?
- »» Was haben wir gelernt?
- »» Wann ist die nächste Aktion durchzuführen?

## 9.1 OEE – typische Fragestellungen

### »» Wie werden bei Ihnen Daten erfasst?

- »» Welche Arten von Daten werden aktuell gesammelt?
- »» Wissen Sie, was mit diesen Daten geschieht?
- »» Welche dieser Daten werden tatsächlich zur Reduzierung von Verlusten verwendet?
- »» Welche Verlustdaten möchten Sie für die OEE-Messung dokumentieren?

### »» Sind Sie sicher? <sup>1/2</sup>

- »» Haben Sie jemals den Ausschuss an einem Checkweigher (dynamische Kontrollwaage) nachgemessen?
- »» Gehen Sie in die Fertigung und überprüfen Sie von Hand einen Behälter mit Ausschuss von einer automatischen Qualitätsmessung?
  - Fragen Sie sich, ob Sie solchen „Tatsachen“ vertrauen können!?

## 9.2 OEE – typische Fragestellungen

### »» Sind Sie sicher? 2/2

- »» **Wie stellen Sie sicher, dass sich die Techniker und die Maschinenbediener über die erfassten Zeiten für Reparaturen einig sind?**
  
- »» **Schauen Sie sich das OEE-Erfassungsformular an:**
  - Wie viele Zeitkategorien können Sie maximal erfassen?
  
- »» **Welche Daten würden Sie als Maschinenbediener in einer von drei Schichten gerne in direkter Umgebung der Maschine sehen?**
  - .... und welche Daten eher nicht?
  
- »» **Welche Daten würden Sie als Techniker gerne in der direkten Umgebung der Maschine sehen?**
  - .... und welche eher nicht?
  
- »» **Welche Daten würden Sie als Teamleiter/ Vorgesetzter gerne in der direkten Umgebung der Maschine sehen?**
  - .... und welche eher nicht?

## 9.3 OEE – typische Fragestellungen

### »» Fragen über die es sich lohnt, nachzudenken... 1/3

- »» **Sind Sie in der Lage, für alle geplanten Verbesserungsvorhaben anzugeben, welche Verluste Sie ausgleichen werden und zu welchen Resultaten Sie führen werden?**
- »» **Ermuntert man Sie als Mitarbeiter des Produktionsteams, Verbesserungen durchzuführen?**
- »» **Angenommen, Sie als Produktionsmitarbeiter haben eine hervorragende Idee für eine Verbesserung.**
  - Wie geht man damit um?
- »» **Angenommen, Sie sind Vorgesetzter und ein Produktionsmitarbeiter unterbreitet ihnen einen Verbesserungsvorschlag.**
  - Nach welchen Kriterien entscheiden Sie über die Umsetzung dieses Vorschlags?
  - Wie sicher sind Sie, dass Sie die richtige Wahl getroffen haben?
- »» **In welchen Fällen ist eine höhere Ausbringung einer Maschine oder Anlage eine schlechte Nachricht?**
- »» **Können Sie sich eine Situation vorstellen, in der eine Kostenreduzierung eine schlechte Nachricht ist?**

## 9.4 OEE – typische Fragestellungen

### »» Fragen über die es sich lohnt, nachzudenken... 2/3

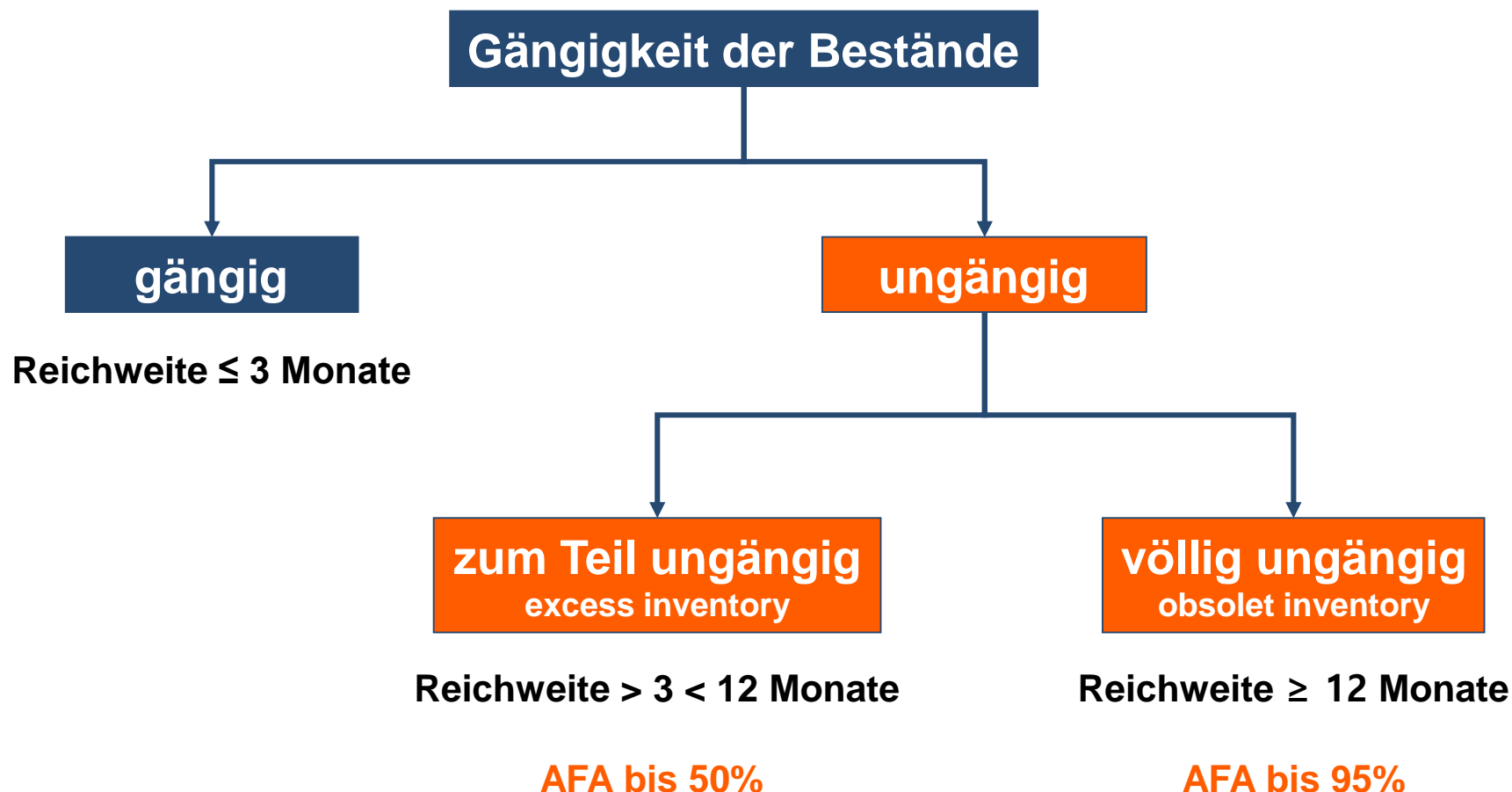
- »» **Glauben Sie, dass es an Ihrer Anlage möglich ist, in derselben Zeit doppelt so viele einwandfreie Produkte herzustellen?**
  - Können Sie das mit Zahlen belegen?
  
- »» **Wie viel Zeit würde Ihre Technik für eine geplante Wartung benötigen, wenn nicht Sie, sondern die Maschinenbediener die Maschine inspizieren, schmieren und reinigen würden?**
  
- »» **Wie viele Störungen treten aufgrund von Bedienungsfehlern auf?**
  
- »» **Was würde geschehen, wenn die Maschinenbediener und die Technik gemeinsam für die Lösung und Vermeidung solcher Fehler verantwortlich wären?**
  - Welche Rolle würde dabei der Vorgesetzte spielen?
  
- »» **Bevor Sie die Ernte der Verbesserungen einfahren können, muss Zeit für die Verbesserungsaktivitäten eingeräumt werden.**
  - Wessen Aufgabe ist das?
  
- »» **Wie können Sie ein „Geht-nicht“ und „Unmöglich“ - Klima so verändern, dass die Mitarbeiter „süchtig“ nach Erfolg werden (Schwungradeneffekt)?**

## 9.5 OEE – typische Fragestellungen

### »» Fragen über die es sich lohnt, nachzudenken... 3/3

- »» Wenn sich eine Fabrik-OEE nicht für den Vergleich von Fabriken eignet, kann sie dann wohl dazu dienen, Verbesserungen in einer Fabrik anzuzeigen?
- »» Wenn Sie jemandem nach dem erreichten OEE-Steigerung beurteilen würden; wer würde das sein?
- »» Was müsste sich in Ihrem Betrieb verändern, damit das Produktionsteam OEE nicht als Bedrohung empfindet?
- »» Was müsste Ihr Management verändern, damit die wirklichen Probleme in Ihrem Betrieb diskutiert und angepackt werden?
- »» Wann ist Ihrer Meinung nach eine OEE-Einführung erfolgreich?
- »» Nach welcher Zeit entscheiden Sie, ob die OEE-Einführung erfolgreich verlaufen ist?
- »» Welche Rolle übernimmt das Management vor, während und nach der OEE-Einführung?
- »» Wer ist für den Erfolg einer OEE-Einführung verantwortlich?
- »» Wer übernimmt die Verantwortung für die korrekte Erfassung der OEE-Daten durch das Produktionsteam?
- »» Wer kümmert sich um ein gutes OEE-Cockpit und wer übernimmt die Aufgabe dessen ständiger Aktualisierung?

# 10.0 Rechtsgrundlagen Außerplanmäßige Abschreibung beim Umlaufvermögen (§ 253 Abs. 3 S. 2 HGB)



# 10.1 Rechtsgrundlagen Außerplanmäßige Abschreibung beim Umlaufvermögen (§ 253 Abs. 3 S. 2 HGB)

## »» „strenges Niederstwertprinzip“

- »» führt auch dann zu einer Abschreibungspflicht, wenn die Wertminderung voraussichtlich nicht dauerhaft ist.
- »» Vorräte sind mit dem niedrigeren Wert aus Anschaffungs- oder Herstellkosten und Nettoveräußerungswert zu bewerten.
- »» **Aufgabe**
  - die am Abschlussstichtag beim Umlaufvermögen bereits eingetretenen oder drohenden Verluste durch außerplanmäßige Abschreibungen sind zu berücksichtigen.
- »» **Abschreibungen sind vorzunehmen, wenn Börsen- oder Marktpreise unterhalb der Anschaffungs- oder Herstellungspreise liegen.**
- »» **Sind Börsen- und Marktpreise nicht feststellbar, tritt an ihre Stelle der beizulegende Stichtagswert.**
- »» **In den meisten Fällen wird der beizulegende Wert vom **Beschaffungs- oder Absatzmarkt** abgeleitet.**
  - Siehe Folgeseiten



# 10.2 Rechtsgrundlagen Außerplanmäßige Abschreibung beim Umlaufvermögen (§ 253 Abs. 3 S. 2 HGB)

## »» „strenges Niederstwertprinzip“

### »» Beschaffungsmarkt

- Relevant insbesondere bei betriebsnotwendigen Umlaufgütern der Vorräte an Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen und Waren.

#### **In diesen Fällen sind die (gesunkenen) Wiederbeschaffungskosten anzusetzen.**

- Eine weitere Abwertung kann sich aufgrund einer Veralterung, Beschädigung oder Modeinflüssen ergeben.
  - In diesen Fällen werden die Wiederbeschaffungskosten evtl. bis zum Schrottpreis unterschritten.
  - Dies gilt insbesondere für **Ersatzteile**, die längstens entsprechend der Nutzungsdauer derjenigen Gegenstände abzuschreiben sind, für die die Ersatzteile bestimmt sind (in der Regel 10 Jahre = 10% p.a.).
- Dies ist ebenfalls nach IFRS (International Financial Reporting Standards) geregelt.
  - Demnach sind abnutzbare Sach- und immaterielle Anlagen einer planmäßigen Abschreibung zu unterziehen.
  - Dabei gilt nach **IAS 16 (=International Accounting Standards)** für Sachanlagen die Regel, dass wesentliche Bestandteile (components) eines einheitlich zu bilanzierenden Vermögenswertes separat zu erfassen und planmäßig abzuschreiben sind.
  - Dieser Zusammenhang wird als **Komponentenansatz (component approach)** bezeichnet.

## 10.3 Rechtsgrundlagen Außerplanmäßige Abschreibung beim Umlaufvermögen (§ 253 Abs. 3 S. 2 HGB)

### »» „strenges Niederstwertprinzip“

#### »» Absatzmarkt

- Außerplanmäßige Abschreibungen können sich auch durch Einflüsse des Absatzmarktes ergeben, wenn z.B. durch eine Überproduktion auf dem Weltmarkt die Preise sinken (z.B. bei Flachbildschirmen, Handys, PKW) oder Unternehmen der sog. Billiglohn-Länder auf den internationalen Markt drängen.
- Die Maßgeblichkeit des Absatzmarktes ergibt sich für unfertige und fertige Erzeugnisse und unfertige Leistungen, Überbestände an Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe und Wertpapiere.
- Auf dem Absatzmarkt ergeben sich sinkende Verkaufspreise durch Überproduktionen, die nur über niedrigere Verkaufspreise abgesetzt werden können und niedrigere Herstellungskosten, die durch niedrigere Löhne, Materialien oder durch verbesserte (modernere) Herstellungsverfahren erreicht werden.
- Soweit keine Börsen- oder Marktpreise als Vergleichswerte bestehen, muss der Vergleichswert aus dem vorsichtig zu schätzenden niedrigeren Verkaufspreis wie folgt ermittelt werden:

Voraussichtlicher Verkaufspreis  
./. Erlösschmälerungen  
./. Verpackungskosten und Ausgangsfrachten  
./. sonstige Vertriebskosten  
./. noch anfallende Verwaltungskosten  
./. Kapitalkosten  
**= am Abschlussstichtag beizulegender Wert**

# IFRS (International Financial Reporting Standards)

## IAS (International Accounting Standards)

- »» Nach **IAS 16.43** ist der Anschaffungswert bzw. sind die Anschaffungskosten eines Vermögenswertes zwingend auf einzelne Bestandteile zu verteilen, wenn diese wertmäßig als wesentlich (significant) in Relation zum Gesamtvermögenswert anzusehen sind (Beispiel aus IAS 16.44: ein Flugzeug und seine Triebwerke).
  - »» Somit hat der Bilanzierende zunächst den Gesamtwert der Sachanlage zu ermitteln und anschließend eine Zerlegung in wesentliche Komponenten vorzunehmen.
  - »» Eine Methode hinsichtlich der Bestimmung der Wesentlichkeit von Komponenten oder gar quantitative Grenzen wurden nicht vorgeschrieben.
  
- »» Nach **IAS 16.45** steht es außerdem frei, wesentliche Komponenten einer Anlage mit selbiger Nutzungsdauer und Abschreibungsmethodik zu aggregieren.
  - »» Auf dieser Basis wird der Abschreibungsaufwand für die Summe gleicher Komponenten ermittelt.
  
- »» Im Rahmen des **Komponentenansatzes** wurde die **Aktivierung von Ersatzteilen (IAS 16.13)** und größeren Wartungsaufwendungen (**IAS 16.14**) als nachträgliche Anschaffungskosten ermöglicht.
  - »» Beispiel Flugzeug: Austausch des Triebwerks nach einer bestimmten Flugstundenzahl. Der Abschreibungszeitraum für Wartungskosten erstreckt sich i. d. Regel bis hin zur nächsten geplanten größeren Wartung.
  - »» Von der Bilanzierung ausgenommen sind z. B. kleinere Wartungs- und Servicekosten. Diese sind erfolgswirksam im Aufwand zu erfassen.
  - »» Nach dem Handelsgesetzbuch wäre der Vermögensgegenstand entsprechend dem Aggregatansatz als ein Vermögensgegenstand zu bilanzieren. Der Abschreibungsaufwand errechnet sich folglich auf Basis des Gesamtvermögensgegenstandes.

# IFRS (International Financial Reporting Standards)

## IAS (International Accounting Standards)

### »» Betreffend der **Bilanzierung von Ersatzteilen** ist **IAS 16.8** zu beachten.

- »» Demnach werden die meisten Ersatzteile und Wartungsgeräte gewöhnlich als Vorräte behandelt, die bei Verbrauch als Aufwand erfasst werden.
- »» Zu den Sachanlagen zählen jedoch
  - bedeutende Ersatzteile (major spare parts) und Bereitschaftsausrüstungen, wenn das Unternehmen sie erwartungsgemäß länger als eine Periode nutzt;
  - Ersatzteile und Wartungsgeräte, wenn sie nur in Zusammenhang mit einer Sachanlage genutzt werden können.
- »» Also sind Ersatzteile und Wartungsgeräte in diesen Fällen als Sachanlagen anzusetzen.
- »» Andernfalls sind die (unwesentlichen) Ersatzteile im Vorratsvermögen unter den Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen auszuweisen.
- »» Für die Folgebewertung gelten die allgemeinen Vorschriften.
- »» Nicht unter den Anwendungsbereich von IAS 16.8 fallende Ersatzteile sind im Vorratsvermögen auszuweisen.
- »» Dies betrifft im Sachverhalt grundsätzlich unterjährig erworbene Ersatzteile.

# 10.6 Rechtsgrundlagen Außerplanmäßige Abschreibung beim Umlaufvermögen (§ 253 Abs. 3 S. 2 HGB)

## »» Abwertung auf den Nettoveräußerungswert

- » Eine Abwertung der Vorräte auf den Nettoveräußerungswert ist dann vorzunehmen, wenn
  - sie beschädigt bzw. ganz oder teilweise veraltet sind.
  - ihr Verkaufspreis unter die Anschaffungs- und Herstellkosten gefallen ist.

## »» Bewertungsansatz

- » Grundprinzip: Einzelwertberichtigung.
- » Alternativ: Ähnliche oder miteinander zusammenhängende Vorräte zusammenfassen,
  - z.B. solche, die derselben Produktlinie zugehören oder solche, die einen ähnlichen Zweck erfüllen.

## »» Bemessungsgrundlage für den Nettoveräußerungswert ist (meist) für

- » Rohstoffe: Wiederbeschaffungswert
- » Halbfabrikate: Verkaufspreis, allenfalls Wiederbeschaffungswert
- » Fertigfabrikate: Verkaufspreis

## »» Keine Abwertung von Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen unter ihre Anschaffungs- oder Herstellkosten, wenn die Fertigerzeugnisse, in welche sie eingehen, voraussichtlich zu einem Wert verkauft werden können, welcher mindestens den Herstellkosten entspricht.

## »» Der Nettoveräußerungswert ist in jeder Periode neu zu berechnen.

- » Ist er gestiegen, wird die Abwertung bis maximal zu den Anschaffungs- oder Herstellkosten rückgängig gemacht.

einfach.intelligent.handeln

**Georg-Bauer-Straße 7  
66583 Spiesen-Elversberg**



**+49 6821 / 74 26 91**



**+49 6821 / 96 48 277**



**info@lct-herges.com**

## PHILOSOPHIE

Partnerschaft auf Augenhöhe.

➤ Was der Vogelflug mit Logistik und  
Supply Chain Management zu tun hat

... erfahren Sie unter [www.lct-herges.com](http://www.lct-herges.com)