



Die Handelsunternehmen haben ihren Lagerumschlag verbessert, während die Industrie ihren reduzierte.

# Warum die SCM-Leistung in der Industrie sinkt

**METASTUDIE** Während Handelsunternehmen ihre Lieferkettenleistung in den vergangenen elf Jahren verbessert haben, verringerte sich die Lagerumschlagsrate in der Industrie. Eine Supply-Chain-Metastudie auf Basis des Gartner Top 25 Rankings von 2012 bis 2022 geht der Entwicklung auf den Grund.

Für die Supply-Chain-Leistung eignet sich die Lagerumschlagsrate als Indikator. Das alte Mantra – wir können nur dann pünktlich liefern, wenn wir einen hohen Bestand haben – hat sich als falsch erwiesen. Gutes Supply Chain Management bedeutet: Höhere Agilität und Reaktionsgeschwindigkeit in der Lieferkette führen zu geringeren Beständen bei gleichzeitig hoher Liefertreue.

Dabei definiert sich die Lagerumschlagsrate als Umsatz geteilt durch die Bestände. Je höher die Lagerumschlagsrate, desto besser ist die Bestandsleistung. Um den Geschäftsjahresende-Einmaleffekt auszugleichen, werden die Vorräte in dem Gartner Supply Chain Top 25 Ranking als Durchschnittswert von fünf Quartalsenden berechnet.

Bereits 2012 lagen dabei die Handelsunternehmen vor den Industrieunternehmen, als der Lagerumschlag im Handel etwa dreimal so hoch war wie in der In-

dustrie. Im Jahr 2022 übertrifft der Handel die Industrie nun um das Sechsfache: Die Handelsunternehmen verbesserten ihren Lagerumschlag im Laufe der Jahre deutlich, während der Lagerumschlag der Industrieunternehmen zurückging.

Das ergab die aktuelle Supply-Chain-Leistungsstudie des Lehrstuhls Supply Chain Management der SRH Berlin University of Applied Sciences, die auf den Daten für das Gartner „Top 25 Ranking“ von 2012 bis 2022 basiert: Das Marktforschungsinstitut veröffentlicht jährlich die 25 besten Supply-Chain-Unternehmen auf der Grundlage von Peer-Reviews und einem quantitativen Benchmarking. Die Metastudie konzentriert sich dabei ausschließlich auf die quantitativen Daten aller erfassten Teilnehmer der Gartner Top 25-Auswertungen. Sie legt den Schwerpunkt auf die langfristigen Trends über einen Zeitraum von mehr als zehn Jahren.

Für die „SCM Top 25“ analysierte Gartner insgesamt 110 Unternehmen; aufgrund von Umstrukturierungen, Fusionen und Übernahmen ändert sich die Liste von Jahr zu Jahr.

## Umsatz unterscheidet sich auch

Die Tabelle auf Seite 33 enthält die 20 besten Unternehmen im Supply Chain Management nach durchschnittlichem Rang. 75 Prozent der Unternehmen in dieser Liste waren in allen elf Studien vertreten und zeigen damit, wie stabil ihre Spitzenleistungen sind. Für die langfristigen Trends wurden die Daten der 15 Unternehmen ausgewertet, die an allen elf Studien in diesem Zeitraum teilgenommen haben: Die Firmen dieser Gruppe werden als „Top-Unternehmen“ bezeichnet.

Die Top-Unternehmen in den Bereichen Industrie und Handel haben der Metastudie zufolge ihren Vorsprung

gegenüber den durchschnittlichen Unternehmen beibehalten. Während der langfristige Trend bei den Top-Industrieunternehmen parallel zum gesamten Industrietrend verläuft, steigt die SCM-Leistung bei den Top-Handelsunternehmen gegenüber dem Wettbewerb: Im Jahr 2022 erreichen die führenden Handelsunternehmen einen doppelt so hohen Lagerumschlag wie der Durchschnitt.

Der Metastudie zufolge übertreffen die Handelsunternehmen die produzierende Industrie auch beim Umsatzwachstum: Während dieses im Handel in den vergangenen zehn Jahren zugenommen hat, fiel es bei den Industrieunternehmen deutlich geringer aus. Das Umsatzwachstum in der Industrie reduzierte sich im Laufe der Jahre stark, wobei es in einzelnen Jahren zu einer Erholung kam. Der langfristige Trend zeigt in diesem Bereich nach unten, mit einem Höchststand im Jahr 2022, nachdem das Wachstum im Jahr 2021 weitgehend ausgeblieben war.

In drei Industriebranchen mit den besten Anfangsergebnissen verringerte sich der Lagerumschlag deutlich: Bei den Elektronikunternehmen halbierte sich die Kennzahl fast. Die Luft- und Raumfahrt sowie die Verteidigungsindustrie reduzierten ihre Lagerumschlagsrate um ein Viertel und die Automobilindustrie um die Hälfte.

## SCM-Leistung wird schlechter

In einer mittleren Gruppe sank die SCM-Leistung von Chemie- und Halbleiterunternehmen, während alle anderen Branchen nahezu gleich blieben oder ihre Lagerumschlagsrate nur geringfügig reduzierten. Insgesamt verringerte sich die Leistung der Industrie im Lieferkettenmanagement: In keiner Industriebranche ist ein Trend zur Verbesserung der Lagerumschlagsrate zu erkennen.

Wird die Bestandsleistung der produzierenden Unternehmen mit der Supply-Chain-Leistung gleichgesetzt, dann muss die Lieferkette deutlich verbessert werden. Trotz aller Bemühungen, Prozess-

## Top 20 im Bereich SCM

Nr.	Unternehmen	Ø Rang
1	Apple	2,2
2	Unilever	2,9
3	Amazon	3,8
4	Procter & Gamble	4,1
5	Cisco Systems	6,2
6	Dell	7,5
7	McDonald's	8,2
8	Intel	8,5
9	Colgate-Palmolive	9,0
10	Inditex	11,3
11	PepsiCo	12,9
12	Microsoft	14,0
13	Nestlé	14,0
14	Nike	14,1
15	Coca Cola Company	15,7
16	Schneider Electric	16,1
17	Walmart	16,2
18	H&M	16,4
19	Johnson & Johnson	17,1
20	HP Inc.	17,7

Die Top 20 Unternehmen im Bereich SCM nach ihrem durchschnittlichen Rang zwischen den Jahren 2012 und 2022.

verbesserungen und neuer IT-Systeme ist die SCM-Leistung nicht besser, sondern deutlich schlechter geworden und die Bestände sind gestiegen.

Was sind die Hauptgründe für die Zunahme der Lagerbestände? Die Globalisierung mit längeren Transportzeiten von Komponenten, höherer Variabilität durch unterschiedliche Zollabfertigungszeiten und größerer Produktvielfalt führt zu höheren Beständen. Die Pandemie mit veränderten Nachfragemustern, Teilemangel und Transportproblemen schlug sich dabei nur in den Zahlen von 2021 geringfügig nieder.

Während nur wenige Unternehmen ihre Lieferkette trotz dieser Komplexität optimiert haben, nutzt die Mehrheit der Unternehmen die erhöhten Bestände als Risikopuffer. Vor allem angesichts der Reise- und Transporteinschränkungen – einschließlich der Probleme beim Entladen von Schiffen in Häfen rund um den Globus – könnten sich die Vorlaufzeiten für eingekaufte Artikel weiter verlängern, was sich wiederum negativ auf die Bestände auswirken dürfte. Während der Markt eine

größere Produktvielfalt verlangt, erfordert deren Lagerproduktion höhere Bestände, um die volatilere Nachfrage abzufangen. Diese Bestandsspirale kann nur durchbrochen werden, wenn neue Ansätze wie Built-to-Order als neuer Prozess implementiert werden und die Supply Chain an die geänderte Philosophie angepasst wird.

## Welche Lösung sich anbietet

Komplexitätsreduzierung und Prozessoptimierung sind wichtige Bausteine für gutes Lieferkettenmanagement. IT-Tools verbessern anschließend die Supply-Chain-Geschwindigkeit. Mit höherer Leistung und größerer Agilität lassen sich so die Herausforderungen der nahen Zukunft bewältigen. Während sich hohe IT-Ausgaben, Digitalisierungsansätze und Prozessverbesserungen in der Lieferkette des Handels für eine bessere Leistung der Lieferkette auszuzahlen scheinen, konnten Industrieunternehmen in den vergangenen Jahren keine Leistungssteigerung beim Lagerumschlag verzeichnen.

Da es nicht funktioniert, die Bestände zu verringern bei gleichzeitig hoher Verfügbarkeit der Produkte, ist es wichtig zu erkennen, dass das SCM einen erheblichen Verbesserungsbedarf hat. Ein neues Denken ist erforderlich, um die Leistung der Lieferkette zu erhöhen und die Ergebnisse mit einer verbesserten Bestandsleistung zu belegen.

Die Industrieunternehmen mussten zehn Prozent ihres Umsatzes, also eine beträchtliche Menge an zusätzlichen Mitteln, innerhalb einer Dekade in ihre Bestände investieren. Für viele Unternehmen kann nun die Verringerung der Lagerbestände ein interessanter Faktor sein, um Barmittel zu generieren und Projekte zur Verbesserung der Lieferkette zu finanzieren. Solange die Zinssätze niedrig sind, ist der Druck, die Bestände zu verringern, vielleicht gering, aber bei höheren Zinssätzen werden die Karten neu gemischt. *guk*

Autor: Prof. Dr.-Ing. Torsten Becker, SRH Berlin University of Applied Sciences.

Bilder: Adobe Stock, Production Perig

**GALLER**  
LAGER- u. REGALTECHNIK

Robert-Galler-Str. 1  
D-95326 Kulmbach  
+49 9221 700-0

[www.galler.de](http://www.galler.de)

Palettenlagerung - Durchlaufregale - Lagerbühnen - Kragarmregale - Verfahregale - Silo- und Lagergebäude

besuchen Sie uns im Internet: [www.galler.de](http://www.galler.de)