

IFO-INSTITUT FÜR WIRTSCHAFTSFORSCHUNG

Die Lagerhaltung des Handels
in volkswirtschaftlicher und
betriebswirtschaftlicher Sicht

Von

Helmut Laumer



DUNCKER & HUMBLLOT / BERLIN-MÜNCHEN

SCHRIFTENREIHE DES IFO-INSTITUTS FÜR WIRTSCHAFTSFORSCHUNG

Nr. 61

IFO-INSTITUT FÜR WIRTSCHAFTSFORSCHUNG

Die Lagerhaltung des Handels
in volkswirtschaftlicher und
betriebswirtschaftlicher Sicht

Von

Helmut Laumer



DUNCKER & HUMBLLOT / BERLIN-MÜNCHEN

Alle Rechte vorbehalten

© 1965 Duncker & Humblot, Berlin 41

Gedruckt 1965 bei Büro-Technik GmbH., Berlin 36

Printed in Germany

Inhalt

Vorbemerkungen	11
Erster Teil	
Die volkswirtschaftlichen Aspekte der Lagerhaltung des Handels	13
A. Die volkswirtschaftlichen Aufgaben des Handels unter dem Aspekt der Lagerhaltung	13
I. <i>Die Lagerhaltung als betriebliches Instrument zur Lösung der gesamtwirtschaftlichen Aufgaben des Handels</i>	14
1. Die Überwindung der zeitlichen Spannungen zwischen Pro- duktion und Verwendung	15
2. Die Überwindung der räumlichen Spannungen zwischen Pro- duktion und Verwendung	19
3. Die Überwindung der quantitativen Spannungen zwischen Produktion und Verwendung	20
4. Die Überwindung der qualitativen Spannungen zwischen Pro- duktion und Verwendung	20
II. <i>Abhängigkeit der Lagerleistung des Handels von Form und In- tensität der Mitarbeit an den gesamtwirtschaftlichen Aufgaben</i>	22
B. Umfang, Struktur und Kosten der Lagerhaltung des Handels in der Volkswirtschaft	24
I. <i>Die quantitative Bedeutung der Lagerhaltung des Handels und ihre Entwicklung</i>	25
1. Anteil der Handelslager an der gesamtwirtschaftlichen Lager- haltung	25
a) Die gegenwärtige Situation	25
b) Strukturverschiebungen und deren Ursachen	28
2. Anteil des in den Lagerbeständen gebundenen Kapitals am Betriebsvermögen	33
3. Anteil der Lagerbestände am Umsatz	34

II. Die Struktur der Lagerbestände des Handels nach Warengruppen und ihre Entwicklung	36
1. Die Lagerstruktur im Einzelhandel	36
2. Die Lagerstruktur im Großhandel	37
III. Die Kosten der Lagerhaltung des Handels	37
1. Warenkosten	38
a) Zinsen für das im Lagerbestand gebundene Kapital	38
b) Prämien für die versicherbaren Warenrisiken	39
c) Steuerliche Belastung	41
2. Raumkosten	42
a) Miete, Kapitalverzinsung und Abschreibungen für die der Warenlagerung dienenden Grundstücke, Gebäude und Lagereinrichtungen sowie Kosten für deren Unterhaltung ..	42
b) Versicherungsprämien	45
c) Steuerliche Belastung	45
3. Personalkosten	46
a) Löhne und Gehälter einschließlich der gesetzlichen und der freiwilligen sozialen Aufwendungen	46
b) Versicherungsprämien	47
c) Lohnsummensteuer	48
4. Die Höhe der Lagerkosten insgesamt	48
C. Die Lagerhaltung des Handels in konjunktureller Sicht	50
I. Abgrenzung der konjunkturellen von den saisonalen Schwankungen	51
1. Die Saisonschwankungen im Einzelhandel	52
2. Die Saisonschwankungen im Großhandel	54
II. Problematik und Möglichkeiten der Messung konjunktureller Schwankungen der Lagerbestände	54
1. Ausschaltung der Saisonschwankungen	54
2. Berechnung von Lagerquoten	56
III. Die Ursachen konjunktureller Lagerbestandsveränderungen im Handel und ihre Auswirkungen auf den allgemeinen Konjunkturverlauf	57

1. Die möglichen Ursachen des Auftretens von Lagerzyklen beim Handel	59
a) Effektive und erwartete Preisveränderungen	59
b) Unrealistische Absatzerwartungen	60
c) Liquidität der Geschäftsbanken	60
d) Die Eigen-Liquidität der Unternehmungen	61
2. Die Auswirkungen lagerzyklischer Entwicklungen im Handel auf den allgemeinen Konjunkturverlauf	61

Zweiter Teil

**Die betriebswirtschaftlichen Aspekte
der Lagerhaltung des Handels**

64

A. Begriff und Bestimmungsgründe der Lagergröße 64

I. Der Begriff der Lagergröße

64

1. Abgrenzung des Lagerbestandes

65

2. Messung des Lagerbestandes

65

 a) Lagerbestand in % des Umsatzes (Lagerquote)

66

 b) Lagerumschlagshäufigkeit

67

 c) Lagerdauer

67

 d) Lagerbestand je beschäftigte Person in DM (= Lagerintensität)

67

 e) Lagerbestand je qm Raum

68

II. Die Bestimmungsgründe der Lagergröße

68

1. Die Struktur des Betriebes

68

 a) Die Abhängigkeit der Lagergröße von Sortiment, Betriebsorganisation und Kapitalausstattung

69

 aa) Das Sortiment

69

 bb) Die Betriebsorganisation

71

 cc) Die Kapitalausstattung

71

 b) Die Unterschiede der Lagergröße je nach Branche, Größe, Betriebs- und Bedienungsform sowie Standort

71

 aa) Die Branche

72

 bb) Die Betriebsgröße

76

 cc) Die Betriebsform

80

 dd) Die Bedienungsform

90

 ee) Der Standort

91

2. Der Absatzmarkt

92

 a) Die saisonalen Nachfrageschwankungen

93

 b) Die steigenden Ansprüche der Konsumenten

95

3. Der Beschaffungsmarkt	95
a) Die zunehmende Vielfalt der Produktionsprogramme	95
b) Die Bezugsbedingungen	96
aa) Mengenrabatte	97
bb) Frühbezugsrabatte	97
cc) Mindestabnahmemengen bzw. Mindermengenzuschläge	97
dd) Zahlungsbedingungen	98
c) Die Lieferfristen	98
4. Wirtschaftspolitische Maßnahmen	98
a) Vorbemerkungen	98
b) Notenbankpolitik	99
c) Steuerpolitik	99
d) Gesetzliche Anordnung von Mindestlagern	100
e) Landwirtschaftliche Marktordnungen	100
5. Die Spekulation	101
a) Spekulative Dispositionen aus konjunkturellen Gründen ..	102
b) Spekulative Dispositionen aus politischen Gründen	102
c) Spekulative Dispositionen aus sonstigen Gründen	103
B. Der Einfluß der Lagergröße auf das Betriebs- ergebnis	103
I. Vorbemerkungen	103
II. <i>Der Zusammenhang zwischen Lagerumschlagshäufigkeit und Bruttogewinn</i>	104
1. Theoretische Erörterung des Zusammenhangs zwischen Um- schlagshäufigkeit und Bruttogewinn	104
2. Der Einfluß der Umschlagshäufigkeit auf den Bruttogewinn in der Praxis	109
III. <i>Der Zusammenhang zwischen Lagerumschlagshäufigkeit und Handlungskosten</i>	114
1. Theoretische Erörterung des Zusammenhangs zwischen Um- schlagshäufigkeit und Handlungskosten	114
2. Einfluß der Umschlagshäufigkeit auf die Handlungskosten in der Praxis	116
IV. <i>Der Zusammenhang zwischen Lagerumschlagshäufigkeit und Reingewinn</i>	118

C. Die Aufgaben der betrieblichen Lagerpolitik	120
I. Die Grundlagen	120
1. Abhängigkeit von der unternehmenspolitischen Zielsetzung	121
a) Die möglichen unternehmenspolitischen Ziele	121
b) Das Wirtschaftlichkeitsprinzip als allgemeine Leitmaxime	122
2. Abstimmung mit der Absatz- und Beschaffungspolitik	123
II. Die ökonomisch-dispositive Seite	124
1. Bestimmung von Lagergröße, Bestellmenge und -zeitpunkt	124
a) Die intuitive „Methode“	126
b) Der zwischenbetriebliche Vergleich	127
c) Individuelle Limitplanung	128
d) Rechnerische Ermittlung mit Hilfe der Verfahren der „Operations Research“	129
2. Die Finanzierung der Warenbestände	134
a) Die Fristigkeit der Finanzierungsmittel	135
b) Die Herkunft der Finanzierungsmittel	138
III. Die technisch-organisatorische Seite	140
1. Grundsätze für die Planung des Warendurchlaufs im Großhandel	142
a) Warenanordnung	144
b) Einsatz der sachlichen Betriebsmittel	145
aa) Der Lagerraum	145
α) Bauweise des Lagerraums	145
β) Größe des Lagerraums	146
bb) Ausstattung mit Einrichtungsgegenständen und Transportmitteln	147
c) Personaleinsatz	148
2. Grundsätze für die Reservelager-Organisation im Einzelhandel	148

Schlußteil

Die volkswirtschaftlichen Auswirkungen der einzelbetrieblichen Lagerpolitik	152
--	-----

Literaturverzeichnis	158
----------------------	-----

Vorbemerkungen

Das Schrifttum über Fragen der Lagerhaltung ist heute schon recht umfangreich. Die meisten etwas eingehenderen Untersuchungen beziehen sich jedoch auf die Industrie. Die Lagerhaltung des Handels und die damit zusammenhängenden volkswirtschaftlichen und betriebswirtschaftlichen Fragen wurden in der Literatur trotz ihrer Bedeutung bisher recht stiefmütterlich behandelt. Für eine Arbeit, in der das Lagerproblem des Warenhandels, das *Mellerowicz* schon vor 30 Jahren als das Zentralproblem der Handelsbetriebslehre bezeichnet hat¹, in seiner ganzen Breite behandelt wird, besteht deshalb sicherlich ein Bedürfnis.

In den vergangenen Jahren hat sich die Notwendigkeit, den Problemen der Lagerhaltung im Handel vermehrte Aufmerksamkeit zu schenken, noch erheblich verstärkt. Einerseits sehen sich Groß- und Einzelhandel einer ständig größer werdenden Flut neuer Erzeugnisse und immer differenzierteren Kundenwünschen gegenüber, was zwangsläufig eine Ausweitung der Sortimente und damit eine Erhöhung der Lagerbestände zur Folge hatte, andererseits zwingt der verschärfte Kostendruck — die Handlungskosten sind in den letzten Jahren stärker als die Umsätze gestiegen — die Unternehmer, die Lagerhaltung zu rationalisieren, d. h. so weit wie möglich einzuschränken.

Die Problematik der Lagerhaltung im Handel ist jedoch nicht auf den einzelbetrieblichen Bereich beschränkt. Auch bei einer Betrachtungsweise, die den Ablauf der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung im Auge hat, kommt der Lagerhaltung des Handels große Bedeutung zu. Diese volkswirtschaftlichen Aspekte werden im ersten Teil der Arbeit behandelt, während sich der zweite Teil mit den betriebswirtschaftlichen Problemen beschäftigt. Zwischen beiden Problemkreisen bestehen zwangsläufig manche Berührungspunkte und enge gegenseitige Abhängigkeiten, die es erforderlich machen werden, an den betreffenden Stellen des betriebswirtschaftlichen Teils dieser Arbeit auch volkswirtschaftliche Aspekte und umgekehrt im volkswirtschaftlichen Teil auch betriebswirtschaftliche Aspekte anzusprechen. Im abschließenden Teil der Untersuchung wird dann der Versuch unternommen, die beiden Hauptteile so zu verknüpfen, daß zu erkennen ist, welche

¹ Mellerowicz, K.: Die Warenverwaltung der Einzelhandelsbetriebe, in: Handbuch des Einzelhandels, Stuttgart 1932, S. 418.

Rückwirkungen die einzelbetriebliche Lagerpolitik im Handel auf die gesamtwirtschaftliche Lagerhaltung und die Wirtschaftsentwicklung schlechthin hat. Schon hier sei jedoch erwähnt, daß die Lagerhaltung ein Gebiet ist, auf dem das vom Standpunkt des einzelnen Unternehmens durchaus Richtige volkswirtschaftlich unerwünschte Folgen nach sich ziehen kann. Die Summe optimaler einzelbetrieblicher Entscheidungen ergibt keineswegs auch eine volkswirtschaftlich optimale Lagerpolitik.

Erster Teil

Die volkswirtschaftlichen Aspekte der Lagerhaltung des Handels

Die in der Volkswirtschaft vorhandenen Vorräte an Gütern sind eine der wichtigsten makroökonomischen Größen, stellen sie doch einen beachtlichen Teil ihrer gesamten Kapitalausstattung dar. Sie sind im Interesse eines reibungslosen Ablaufs des wirtschaftlichen Kreislaufs als Bindeglied zwischen Produktion, Distribution und Verbrauch unentbehrlich¹.

Wie die folgenden Überlegungen zeigen, befindet sich ein beachtlich großer Teil der gesamten Vorräte der Wirtschaft beim Handel im institutionellen Sinne (Großhandel und Einzelhandel). Bei ihm fallen hierfür erhebliche Kosten an. Da über die Höhe der Lagerkosten im Handel bisher nur recht vage Vorstellungen bestehen, soll versucht werden, sie möglichst exakt zu schätzen.

Von besonderem Interesse sind die Lagerbestände des Handels für die allgemeine konjunkturelle Entwicklung. Die jeweilige Höhe, Struktur und Entwicklung der Lagerbestände des Handels beeinflussen den Wirtschaftsablauf in starkem Maße.

A. Die volkswirtschaftlichen Aufgaben des Handels unter dem Aspekt der Lagerhaltung

Die Aufgaben, die dem Handel in einer arbeitsteiligen Volkswirtschaft zufallen, bestehen in der Überbrückung bzw. im Ausgleich der zwischen Produktion und Verwendung eines Gutes vorhandenen Divergenzen und Spannungen. Diese Divergenzen und Spannungen

¹ Eine ausführliche Darstellung der Rolle der Lagerhaltung in der Wirtschaftstheorie findet sich bei *Maneval* (Maneval, H.: Das Problem der Lagerhaltung in der Wirtschaftstheorie. Diss. Heidelberg 1958). Umfassend behandelt wurde das Problem ferner von *Abramovitz* (Abramovitz, M.: Inventories and Business Cycles with Special Reference to Manufacturers' Inventories, New York 1950) und *Whitin* (Whitin, T. M.: The Theory of Inventory Management, 2. Auflage Princeton 1957, S. 109 bis 161).