

Guten Tag ,

diese Woche dreht sich im **TOC/CHANGE-Newsletter** alles ums Thema **Mangel** und **Überschüsse** im **Lager**.

Wir wünschen eine spannende Lektüre.



## Newsletter zum Thema "Change und TOC" - 12. Ausgabe

### Mangel und Überschüsse

**Wenn Sie die obige Abbildung betrachten, denken Sie an die entgangenen Umsätze und Gewinne auf der linken Seite und die Kosten für das Wegwerfen der Lebensmittel auf der rechten Seite. Denken Sie darüber im Zusammenhang mit Ihrem Unternehmen nach.**

Vor ein paar Jahren besuchten ein Kollege und ich ein großes Einzelhandelsunternehmen in Europa. Bevor wir uns mit dem Senior Supply Chain Manager trafen, versuchte mein Kollege, schwarze Socken (im selben Unternehmen) zu kaufen. Ein Artikel, von dem man annehmen würde, dass er so häufig vorkommt, dass er nie vergriffen ist. Er war aber nicht vorrätig.

Ziel unseres Besuchs war es, darüber zu sprechen, wie ein Einzelhändler (und seine Lieferkette) eine nahezu 100-prozentige Artikelverfügbarkeit mit weniger Bestand im System sicherstellen kann. Die Geschichte mit den schwarzen Socken war ein guter Einstieg. Unser Kunde ergänzte die Geschichte. "Wir haben eine 'Tonne' Pashmina-Schals gekauft, und sie haben sich extrem gut verkauft - so gut, dass die meisten unserer Läden keine Ware mehr vorrätig haben. Mehr als diesen Erfolg kann ich nicht erzielen!" (Wir verlieren viel Umsatz und Gewinn da jeder zusätzlicher Umsatz nur den Kaufpreis kosten würde.)

Er ist mit seinem Problem nicht allein. Wenn ein Kunde uns erlaubt, die Bestände in seinen Geschäften und Lagern zu zählen, stellen wir regelmäßig dasselbe fest: Artikel, die auf Lager sein sollten, sind es nicht. Artikel, die NICHT auf Lager sein sollten (die unbeliebten), sind es. Wir treffen fast immer sowohl auf Mangel als auch auf Überschüsse.

Nach Angaben der IHL Group (sie berät und führt Untersuchungen für den Einzelhandel und das Gastgewerbe durch) beträgt der Schaden weltweit deutlich mehr als 1 Billion € (1'000'000,000,000). Die Aufteilung zwischen Mangel und Überschüssen zeigt, dass etwa 60 % des Schadens auf Mangel zurückzuführen sind (die Berichte wurden jährlich veröffentlicht – die aktuellen Probleme mit der Versorgung haben das Problem also wahrscheinlich verschlimmert).

Es gibt nicht viel, was Sie tun können, um sich auf Überraschungen durch schwarze Schwäne vorzubereiten - außer Pläne zu schmieden. Sie können jedoch mit den "normalen" Schwankungen umgehen, denen Sie jedes Jahr auf dem Markt begegnen.

Dynamisches Bestandsmanagement (DIM) ist eines der Werkzeuge, die Sie verwenden sollten. Das Tool überwacht, was und wie viel Sie verkaufen. Es wird davon ausgegangen, dass die aktuellen Verkäufe ein guter Indikator für künftige Verkäufe in naher Zukunft sind. Der Algorithmus füllt das, was gerade verkauft wurde, unter Berücksichtigung der aktuellen Nachfrage wieder auf. Auf Articlebene erhalten Sie so Bestandsziele, die der tatsächlichen Nachfrage sehr nahe kommen. Der Algorithmus

verschiebt die Ziele für den Artikelbestand nach oben und unten, wenn sich die Nachfrage ändert. Das Ergebnis ist ein Bestand, der sich ständig dem optimalen Niveau nähert, und Ihre Geschäfte und Lager haben eine nahezu perfekte Verfügbarkeit.

DIM funktioniert sehr gut, wenn die Lieferkette mitspielt. Die Produktion der Artikel bei den Zulieferern muss ebenfalls der aktuellen Nachfrage folgen. Die Produktion kann nicht isoliert produzieren. Das bedeutet deutlich kleinere Produktionslose in Kombination mit der Flexibilität, die Produktion schnell umzustellen. Ja, mehr Umstellungen kosten Kapazität, aber es gibt zwei Vorteile zu berücksichtigen.

1. DIM verhindert die Produktion dessen, was NICHT benötigt wird (Überschüsse werden stark reduziert).
2. Da keine Überschüsse mehr produziert werden, können Ihre Lieferanten mehr der gefragten Artikel herstellen und einen Teil der gewonnenen Kapazität für die Verbesserung ihrer Produktionsumstellung verwenden.

Ihr finanzielles Ergebnis wird sich ändern - Überschüsse (Rabatte) und Abschreibungen werden geringer ausfallen. Sie werden mehr der beliebten Artikel verkaufen. Das sind beides gute Dinge. Denken Sie auch an die zusätzlichen Kosten. Wie stark werden die Kosten steigen? Ich bezweifle, dass es viel sein wird, aber prüfen Sie es!

Bitte erledigen Sie eine Sache für mich. Überprüfen Sie Ihr Inventar in einigen Ihrer Geschäfte und Lagerhäuser. Prüfen Sie, wie viel Prozent der Artikel, die dort sein sollten, nicht vorhanden sind. Überprüfen Sie auch die Anzahl der Tage, an denen diese Artikel nicht vorrätig waren. Sie müssen die durchschnittlichen Tagesverkäufe der nicht vorrätigen Artikel aus der Zeit, bevor der Laden leer war, kennen.

Die Berechnung ist einfach. Eine gute Schätzung für die Kosten von Fehlmengen in einem Geschäft ist:

Für einen Artikel sind die Kosten (Schaden) gleich **(Bruttomarge X Anzahl der Tage, an denen er ausverkauft ist X die durchschnittliche Anzahl der täglichen Verkäufe vor dem Ausverkauf)**.

Der Gesamtschaden eines Ladens ergibt sich aus der Summe der oben genannten Beträge für alle ausverkauften Artikel.

Bei einem Kunden zählten wir den Bestand in mehreren Geschäften. 30 % von dem, was da sein sollte, war nicht da. Stellen Sie sich die Kosten vor.

Denken Sie daran ... Überschüsse werden erfasst. Mangel wird normalerweise nicht verbucht. Wie kann man etwas festhalten, was nicht geschehen ist?

Wenn Sie über Mangel, Engpässe und Überschüsse sprechen möchten, kontaktieren Sie mich direkt oder über [info@alkyone-consulting.com](mailto:info@alkyone-consulting.com)

---

Wir freuen uns auf den Kontakt mit Ihnen!

Viele Grüße  
Antje Häcker

**Antje Häcker**  
COO

T +49 (0) 741 209692-40  
F +49 (0) 741 209692-49  
M +49 (0) 171 9977079  
[antje.haecker@alkyone-consulting.com](mailto:antje.haecker@alkyone-consulting.com)

**Alkyone Consulting GmbH & Co. KG**  
Auf dem Wall 29, 78628 Rottweil  
Geschäftsführer: Paul Seifriz | Amtsgericht Stuttgart HRA 726 774  
[www.alkyone-consulting.com](http://www.alkyone-consulting.com)