

Guten Tag ,

lesen Sie in der aktuellen Ausgabe wie es gleichzeitig gelingen kann, eine um **50 % kürzere Vorlaufzeit** sowie eine **50 %ige Reduzierung des Lagerbestands** umzusetzen.



## Newsletter zum Thema "Change und TOC" - 22. Ausgabe

### Der beste Weg, Vorlaufzeiten und Bestände zu reduzieren

Eine um 50 % kürzere Vorlaufzeit und ein um 50 % geringerer Lagerbestand bei nahezu 100 %iger Zuverlässigkeit muss eine höchst wünschenswerte Leistung sein. Wie werden Sie reagieren, wenn ein Unternehmen in Ihrer Branche dieses Leistungsniveau anbietet? Wie werden Sie reagieren, wenn Ihr Konkurrent seine Leistung garantiert?

- Sie warten und beobachten, weil Sie sicher sind, dass Ihr Konkurrent scheitern wird?
- Sie unternehmen sofort etwas, um ihn zu kopieren?

**Oft ist die Kombination von 50 % Durchlaufzeit und Bestandsreduzierung möglich.** Eine kurze Analyse kann Ihr Potenzial aus beiden Veränderungen aufzeigen.

#### A. Touch- und Vorlaufzeit prüfen

Prüfen Sie die Produktionszeit für eine einzelne Einheit. Prüfen Sie, wie lange ein einzelner Artikel für den Weg von Ihrem Rohmaterial- und Komponentenlager bis zum Fertigwarenlager benötigt. Dokumentieren Sie diese Zeit. Nennen Sie diese Zeit Produktionsvorlaufzeit. Um statistisch valide zu sein, messen Sie sie mehrmals.

Überprüfen Sie dann die Bearbeitungszeiten für jeden Schritt. Die Verarbeitung umfasst die Qualitätskontrolle, die Verpackung und die Etikettierung. Bilden Sie die Summe aller Bearbeitungszeiten, um die Kontaktzeit (Touchtime) eines Artikels zu berechnen.

Die Kontaktzeit (Touch Time) beträgt in der Regel weniger als 10 % der Produktionsvorlaufzeit. Das bedeutet, dass ein Artikel 90 % der Produktionsvorlaufzeit in der Warteschlange verbleibt. Die Notwendigkeit der Effizienz führt zu Warteschlangen. Ohne Warteschlangen können die Ressourcen nicht kontinuierlich arbeiten. Manchmal sind sie untätig und daher ineffizient. Wenn die Gefahr besteht, dass sie untätig sind, werden die Mitarbeiter langsamer arbeiten. Um dies zu kompensieren und um die Effizienz der Fabrik zu maximieren, geben die Planer mehr Arbeit in der Fabrik frei.

Die Praktiken der Verlangsamung, der Freigabe von mehr Arbeit und der Stapelverarbeitung führen dazu, dass die Produktionsvorlaufzeit mehr als das Neunfache der Durchlaufzeit beträgt. Was Sie in der Fabrikhalle sehen, ist das Little'sche Gesetz in Aktion. Mehr unfertige Erzeugnisse erhöhen die Durchlaufzeit.

Im Kern geht es um einen Konflikt. Das Management will sowohl Effizienz als auch kurze Durchlaufzeiten. So wie die Fabriken arbeiten, können sie das eine oder das andere haben, aber nicht beides. Da sich das Management auf Kosten und Effizienz konzentriert, ist die Durchlaufzeit in der Regel der Verlierer.

Kann ein Unternehmen sowohl kurze Durchlaufzeiten als auch hohe Effizienz haben? Was hindert Sie daran, beides zu haben?

### **B. Fehlmengen und Überschüsse prüfen**

Wie oft führen Engpässe zu verspäteten Lieferungen, verpassten Verkäufen oder sogar verlorenen Kunden. Engpässe treten im Vertrieb und bei der Versorgung Ihrer Fabrik mit Rohstoffen und Komponenten auf. Engpässe führen dazu, dass Vertriebs- und Produktionsorganisationen mehr Bestände fordern.

**Diese Forderung führt zu einem weiteren Konflikt.** Die Finanzabteilung will nicht mehr Bestände, sondern weniger. Der Vertrieb verlangt mehr Bestände, weil er eine perfekte Produktverfügbarkeit braucht.

Kann ein Unternehmen mit deutlich weniger Beständen auskommen und eine "perfekte" Produktverfügbarkeit haben? Was hindert Sie daran, beides zu haben?

### **C. Wo ist Effizienz wichtig?**

Muss jede Ressource effizient sein? Haben alle Ihre Ressourcen die gleiche Kapazität und Leistungsfähigkeit? Es ist höchst unwahrscheinlich, dass alle Maschinenkapazitäten gleich oder auch nur annähernd gleich sind.

Wenn die Kapazitäten variieren, wird die kleinste Kapazität hervorstechen. Sie bestimmt, wie viel Ihre Fabrik produzieren kann. Ist nicht die Ressource mit der kleinsten Kapazität die einzige, die effizient sein muss? Müssen Sie sich um die Effizienz der anderen Ressourcen kümmern? Wenn die Engpass-Ressourcen ihre Effizienz maximieren, wie sieht das Ergebnis für die Engpassmaschine oder Maschine mit der kleinsten Kapazität aus?

Ist dies eine gute Regel, die man befolgen sollte? "Alle nicht-Engpass gebundenen Ressourcen tragen dazu bei, dass die Engpass-Ressource effektiv und effizient sein kann"? Würde diese Regel die Effizienz und Effektivität Ihrer Fabrik maximieren?

Wie misst man Effizienz und Effektivität richtig? Was braucht das Topmanagement? Benötigt sie eine Verbesserung des Endergebnisses oder muss jede Ressource effizient sein? Trägt eine höhere Effizienz bei Nicht-Engpässen irgendetwas zum Endergebnis bei (abgesehen von den Kosten, um die Effizienz zu erreichen)?

Ihre Fabrik muss dafür sorgen, dass dem Engpass niemals die Arbeit ausgeht. Die Tatsache, dass andere, nicht einschränkende Ressourcen manchmal untätig sind, hat wenig oder keinen Einfluss auf das Endergebnis und die Effektivität der Fabrik.

Das bedeutet, dass Sie den Arbeitsvorrat reduzieren und nach dem Little'schen Gesetz die Durchlaufzeit verkürzen können.

Das bedeutet, dass Effizienz nicht im Widerspruch zu kurzen Vorlaufzeiten steht.

### **D. Inventarverwaltung**

Ist Ihre Bestandsverwaltung ein statischer Prozess? Legt das Management ein Ziel für den Gesamtbestand fest? Werden die Ziele meist auf der Gesamtebene erreicht? Gibt es Engpässe und Überschüsse?

Wenn Ihre Antworten dem entsprechen, was ich erwarte, dann verwalten Sie den Bestand nicht nach Artikeln. Für Artikel gibt es kein Bestandsziel. Die Gesamtziele (nach Produktlinien) sind statisch; sie ändern sich nicht, wenn sich Angebot und Nachfrage ändern. Zielvorgaben werden einmalig für das nächste Jahr festgelegt.

Warum werden die Bestandsziele nicht pro Artikel festgelegt? Warum sollten diese Ziele nicht dynamisch sein? Sollten sich die Ziele nicht ändern, wenn sich Angebot und Nachfrage ändern? Wenn die Vorlaufzeit um 50 % verkürzt wird, passen sich die dynamischen Zielvorgaben an das neue, notwendige Niveau an.

Die Produktion produziert und der Einkauf kauft ein, um das aktuelle Ziel aufzufüllen. (Regeln wie die Mindestbestellmenge könnten den Prozess verändern.)

Das bedeutet, dass die Zielvorgaben für die Bestände gegen die aktuellen Optima der Artikel konvergieren.

Das bedeutet, dass Engpässe und Überschüsse weitgehend beseitigt werden.

Die Erfahrung hat gezeigt, dass die Lagerbestände um etwa 40 % reduziert werden können.

Das bedeutet, dass es **keinen Grund für Konflikte über mehr oder weniger Bestand gibt.**

#### **E. Daten- und Informationsmanagement**

Für die Verwaltung vieler Artikel sind viele Daten erforderlich. Die Bestandsziele werden dynamisch. Die Produktionsplanung und -terminierung ändert sich, um kürzere Durchlaufzeiten zu berücksichtigen und beizubehalten. Es ist einfach, die Durchlaufzeiten mit wenigen Artikeln zu verkürzen. Bei den Tausenden von SKUs, die viele Unternehmen haben, ist dies keine manuelle Aufgabe mehr. Sie können die erforderlichen Regeln in Ihrem ERP-System implementieren. Es gibt bereits Software (Add-ons zu ERP-Systemen), die sowohl kürzere Durchlaufzeiten als auch eine dynamische Bestandsverwaltung unterstützt.

Wir bieten hierfür die Software-Lösung Simple Planning an, die mit allen gängigen ERP-Systemen per Schnittstelle verbunden werden kann. Ebenso bieten wir alternativ eine vollintegrierte SAP-Lösung zur Umsetzung dieser Methodik.

Weitere Informationen finden Sie unter:

[Alkyone Consulting GmbH & Co. KG](#)

[Alkyone YouTube-Kanal](#)

---

Wir freuen uns auf den Kontakt mit Ihnen!

Viele Grüße aus Rottweil  
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)