

Guten Tag ,

in dieser Woche betrachten wir eine interessante **Möglichkeit** für den wirkungsvollen **Bestandsabbau**.

---



## Newsletter zum Thema "Change und TOC" - 30. Ausgabe

### Bestandsabbau ist NICHT schwierig

**Alles, was Sie tun müssen, ist verkaufen, verkaufen, verkaufen und NICHT wieder auffüllen!**  
Ist das überhaupt möglich?

Es funktioniert, wenn Sie langsam drehende, nicht drehende und veraltete Produkte verkaufen können. Aber, das sind nicht die Produkte, die die Kunden kaufen wollen.

Sie haben keine andere Wahl. Sie reduzieren den beliebten Bestand und riskieren, dass Sie nicht liefern können. Die Folgen können Umsatz-, Gewinn- und Rentabilitätseinbußen sein.

Ich war Bereichsleiter, als die Unternehmensführung von uns verlangte, den Bestand auf 2700 Einheiten zu reduzieren. Aus Erfahrung wussten wir, dass wir bei einem Bestand von weniger als 3000 Stück nicht in der Lage waren, zuverlässig zu liefern und Kunden verlieren würden. Wir argumentierten gegen die Kürzung und verloren. Unser CFO wollte für den Jahresbericht (für die Wall Street Analysten) niedrige Lagerbestände ausweisen. Wir fügten uns also und verloren erwartungsgemäß Aufträge, und unsere Preise sanken. Sie sanken, weil wir die Kunden, die wir an die Konkurrenz verloren hatten, "zurückkauften".

Ich habe solche Aktionen nie verstanden. Aber sie waren eine regelmäßige Erscheinung.

Der Abbau von Beständen ist NICHT schwierig. Auch der Umgang mit den Folgen ist nicht schwer. Alles, was Sie in Kauf nehmen müssen, ist ein enormer Schlag für den Gewinn! Diese Einbußen werden nie gemessen - der CFO und der CEO wollen es nicht wissen und auch nicht, dass die Aktionäre es wissen!

Gibt es einen besseren Weg?

Der bessere Weg ist,...

### "TÄGLICH NIEDRIGER BESTAND"

Mit "täglichem Niedrigbestand" **UND** perfekter Artikelverfügbarkeit gibt es keine Notwendigkeit für einen Bestandsabbau zum Jahresende.

### Wie kann "EVERYDAY LOW INVENTORY" umgesetzt werden?

Der Bestand eines Artikels ist die maximale Menge, die Sie voraussichtlich bis zum nächsten Nachschub verkaufen können. Die meisten Manager denken nicht auf diese Weise über den Bestand nach. Der Lagerbestand wird als unartiges Stiefkind und lästiges Übel behandelt. Notwendig, aber unerwünscht.

Wenn der Lagerbestand dem entspricht, was wir bis zum Eintreffen des nächsten Nachschubs voraussichtlich verkaufen werden, dann ist diese Erwartung eine Prognose. Warum sollte man diese Tatsache nicht nutzen?

Jede Prognose basiert auf der Vergangenheit. Das Management geht davon aus, dass die Verkaufsorganisation oder eine ausgeklügelte statistische Prognose die beste Vorhersage macht. Goldratt schlug vor, dass die beste und einfachste unvoreingenommene Vorhersage davon ausgeht, dass der morgige Tag dem heutigen sehr ähnlich sein wird. Wenn die Nachfrage ungefähr konstant ist, muss ein Unternehmen nur das, was gerade verkauft wurde, wieder auffüllen. Stimmt das?

Auf der Ebene der Artikel ist die Nachfrage nicht immer konstant. Die Beliebtheit eines Artikels bei den Verbrauchern ändert sich, so dass sich auch die Menge, die wir auf Lager halten, ändern sollte. Der Bestand eines Artikels muss immer ausreichen, um die maximale erwartete Nachfrage (innerhalb eines vernünftigen Rahmens) zu decken, bis der nächste Nachschub eintrifft.

Goldratt schlug etwas vor, das ich **Dynamic Inventory Management (DIM)** nenne. Der Algorithmus erkennt Veränderungen in der Nachfrage und passt den Sollbestand aller Artikel entsprechend an. Um übermäßige Nervosität zu vermeiden, enthält der Algorithmus Faktoren zur Dämpfung der Reaktionszeit.

Die Faktoren können so eingestellt werden, dass sie schnell auf einen Anstieg der Nachfrage reagieren. Dadurch verringert sich die Gefahr von Produktionsverzögerungen oder entgangenen Umsätzen. Aus demselben Grund könnte ein Unternehmen auch weniger schnell reagieren wollen, wenn die Nachfrage sinkt.

Der Bestand eines jeden Artikels passt sich kontinuierlich in Richtung des Optimums an. Das gewünschte optimale Verfügbarkeitsniveau wird nie erreicht aber ist immer nahe dran. Der Algorithmus verschiebt die Bestandsziele automatisch und auf intelligente Weise in Richtung des Optimums. Nach der Implementierung stabilisiert sich das System bald in der Nähe des Optimums.

*DIM macht längerfristige Prognosen nicht überflüssig. Ein Unternehmen muss nach wie vor den Bedarf für das nächste Jahr planen und sich darauf einstellen.*

#### **Ergebnisse:**

Die Verbesserung, die ein Unternehmen erreicht, hängt davon ab, wie gut seine aktuelle Leistung ist. Die Erfahrung hat gezeigt:

- 95-99% Verfügbarkeit der Artikel
- 30 - 50 % weniger Lagerbestand
- Ein besserer Fluss der Nachfrage auf die Produktion führt zu einem verbesserten Fluss durch die Fabrik und zu einem Kapazitätsgewinn
- Weniger entgangene Verkäufe, mehr Verkäufe
- Erhebliche Steigerung von Gewinn und ROI

Die Vorteile können in der Produktion (Material- und Komponentenverfügbarkeit), im Vertrieb und im Einzelhandel zum Tragen kommen.

Es gibt jedoch einen Haken an der Sache. Lieferketten bestehen in der Regel aus unabhängigen Unternehmen oder Abteilungen mit unterschiedlichen Zielen und Vorgaben. Wenn diese Unternehmen und Abteilungen nicht richtig zusammenarbeiten, wird die Gesamtwirkung des dynamischen Bestandsmanagements (DIM) gemindert. Das ist etwas, woran der CEO und sein Team arbeiten müssen!

Implementieren Sie DIM selbst oder beziehen Sie es von Alkyone Consulting (als Add-on zu Ihrem ERP oder als Modul innerhalb SAP). Die Funktionalität ist in jedem Fall dieselbe, egal wofür Sie sich entscheiden.

Um mehr zu erfahren, kontaktieren Sie uns.

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

---

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)