

ARTIKEL

## Beeinträchtigt der Bestandsüberschuss Ihren Cashflow?

Eine Schritt-für-Schritt-Anleitung um Bestände zu zügeln und dabei den Kundendienst im gesamten Unternehmen zu verbessern.

KEVIN HOGAN, CLIENT MANAGER, TBM CONSULTING GROUP, INC.

### Kurzfassung

Um die Bestandsmengen zu optimieren, arbeitet TBM schon seit Langem mit Kunden zusammen, um deren derzeitige Auftragserfüllungsstrategien zu analysieren und den Materialfluss zu rationalisieren – und dabei gleichzeitig den Kundendienst zu verbessern. Die heute verfügbaren Optimierungslösungen machen es leichter, zum Einen das Ausmaß möglicher Einsparungen zu bewerten und zum Anderen die Umstellung auf ein ausgeklügelteres und genaueres Bestandsplanungsverfahren zu bewältigen.

In diesem Artikel beschreiben wir den Ansatz zur Bestandsoptimierung bei einem milliardenschweren Konzern mit vielen Abteilungen und Werken in der ganzen Welt. Um die Verbindlichkeiten zu verringern und Kapital für künftiges Wachstum freizugeben, hat die Unternehmensleitung den Abteilungsleitern die Aufgabe gestellt, die Bestände zu verringern. Die Manager hatten sich angewöhnt, die Bestände zu erhöhen, um Lieferrückstände zu vermeiden und den Service zu verbessern, aber die Fuhrkosten und das Geld, das im Bestand „gefangen ist“, hat zu einer Verzögerung der Investitionen in Ausrüstung und Humankapital, die für das nachhaltige Wachstum des Unternehmens benötigt werden, geführt.

Unter Verwendung der InvOpt-Bestandsoptimierungslösung von Supply Chain Sciences haben wir potentielle Einsparungen in Höhe von 30 Millionen USD ermittelt und eine neue Strategie für das Bestandsmanagement in Verbindung mit einem soliden Parameterplanungs- und -optimierungsprozess entwickelt. Der neue Ansatz hat es den Führungskräften, Managern und Planern ermöglicht, die Daten in ihrem Warenwirtschaftssystem zu nutzen, anstatt ihre Bestände mittels Tabellen, E-Mails und Telefonaten zu verwalten.

**Ein bekanntes Szenario: Ein Kunde beschwert sich darüber, dass es immer mehr verspätete und unvollständige Lieferungen gibt. Als Reaktion darauf legen die Manager krampfhaft Sicherheitsbestände im Warenwirtschaftssystem an oder – noch schlimmer – arbeiten außerhalb des Systems. Am Ende verbessern sich die Auftragserfüllungsraten und die Kundenzufriedenheit steigt wieder. Jeder ist ein Held.**

Der Aufbau von Beständen zum Ausgleich schlechter Planung hat jedoch seinen Preis. Für einen Kunden hat TBM den Wert der überschüssigen Bestände über mehrere Abteilungen hinweg auf mehr als 30 Millionen USD geschätzt. Das sind 30 Millionen USD Arbeitskapital, die an anderer Stelle besser hätten eingesetzt werden können, zum Beispiel zur Bezahlung von Verbindlichkeiten, Finanzierung von Übernahmen oder andere Investitionen in die Zukunft des Unternehmens.

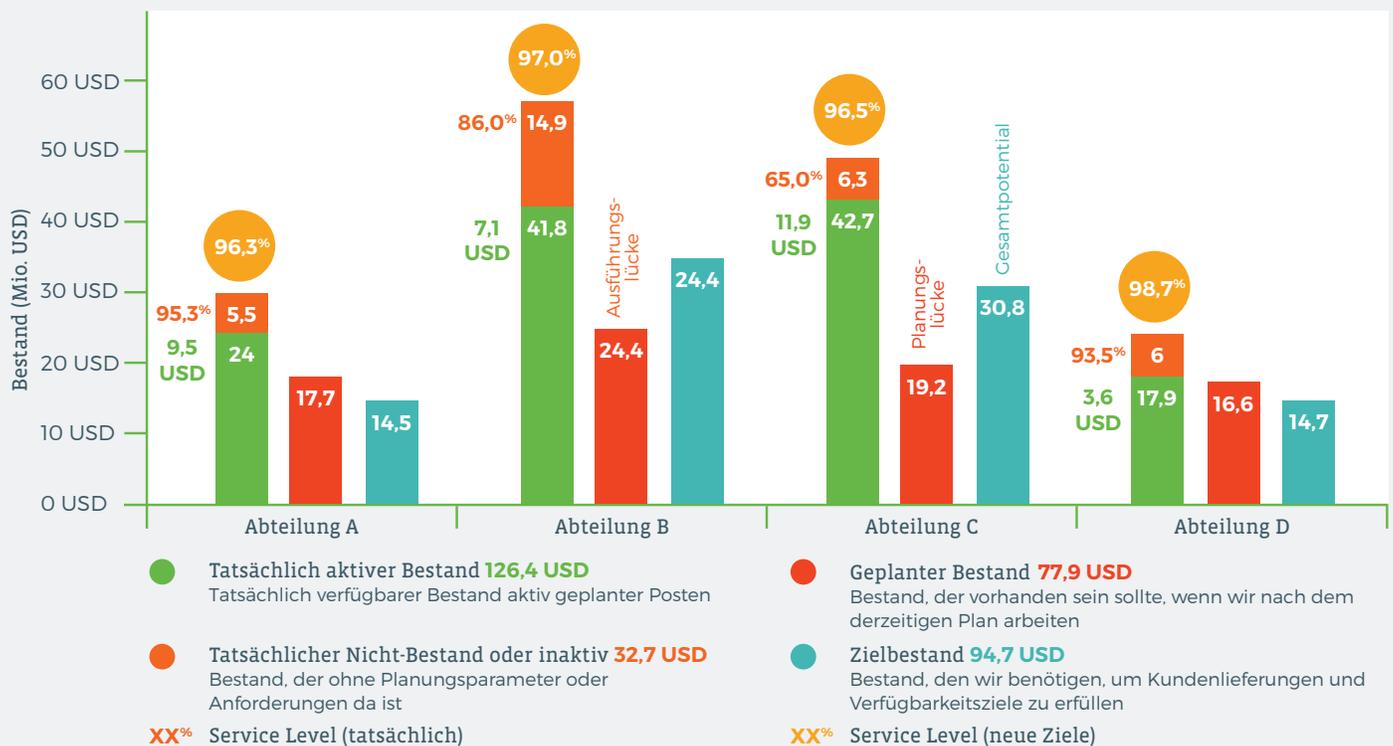
### Ein Problem mit Beständen zu verdecken ist keine Lösung

Die Erhöhung von Bestandsmengen zur Lösung von Problemen bei der Auftragserfüllung und Produktverfügbarkeit ist kostspielig und kurzfristig gedacht und weist auf eine schlechte Lieferkettenplanung, -optimierung und -prüfung hin. Natürlich kann der Bestand im Laufe der Zeit auch aufgrund Tausender Entscheidungen von Einkaufs-, Planungs-, Produktions- und Vertriebspersonal steigen. Neben produktiveren Verwendungszwecken für das Kapital nehmen Bestandsüberschüsse Platz in Anspruch und führen dazu, dass es mehr Ladenhüter, veraltete oder beschädigte Bestände gibt, die letztlich zu verringerten Preisen verkauft oder abgeschrieben werden müssen.

Seriöse Investoren wissen, dass hohe Bestandsmengen Warnhinweise für schwerwiegende Geschäftsprobleme sind, besonders für Produkte, die sich nicht verkaufen, eine nicht greifende Lieferkette oder schlechte Qualitätssysteme. Große Bestände weisen auch auf schlechte Management-praktiken hin, einschließlich ungenauer Nachfrageprognosen, ineffizienter Vertriebs- und Geschäftsplanung, ineffizienter Produktionsplanung, schlechter Lieferantenleistung und anderer Produkte- und Prozessprobleme.

ABBILDUNG 1

## Möglichkeit mit vollem Potential für den Bestand: 31,7 Millionen USD



Eine wohlüberlegte und sorgfältig verwaltete Initiative zur Bestandsoptimierung, die die verfügbaren Daten und die erweiterte Analytik mit effektiver Ausführung kombiniert, kann Bestandsmengen innerhalb eines Zeitraums von sechs bis neun Monaten signifikant verringern und dabei zugleich auch den Kundenservice verbessern und die Gemeinkosten auf der niedrigsten Stufe halten.

### SCHRITT 1:

## Erkennen der Quelle des Problems

Bestandsoptimierung beginnt mit dem Verstehen des Materialflusses und der geschäftlichen Faktoren, die die Entscheidungsfindung des Bestandsleiters beeinflussen. Für Auftrags Erfüllung und Versandpraktiken, die für einen Außenstehenden merkwürdig oder unlogisch aussehen, gibt es immer eine Erklärung, selbst wenn die Faktoren, auf denen die ursprünglichen Entscheidungen basierten, veraltet sind.

In vielen Geschäftsfeldern nutzen Manager Tabellen, um Bestandsentscheidungen zu treffen. Diese haben sie oft von ihren Vorgängern übernommen, und jeder Planer, Einkäufer und Zeitplaner kann eigene Tabellen verwenden, so dass es unmöglich wird, einen einheitlichen und kontrollierten Planungsprozess zu verfolgen. So beeindruckend und elegant manche dieser Tabellen sind – diese Werkzeuge können nicht alle Variablen und Möglichkeiten erfassen, die in den heutigen Lieferketten zur Verbesserung der Effizienz vorhanden sind.

In dem in Abbildung 1 dargestellten Beispiel von 30 Millionen USD, bei dem wir in einer Abteilung des Unternehmens eine Diagnose zu den Bestandsverwaltungspraktiken vorgenommen haben, haben wir festgestellt, dass Offline-Tabellen verwendet wurden. Ein Analyst erstellte relativ genaue Prognosen der monatlichen Nachfrage, doch die Berichte wurden von niemandem genutzt. Auf der Eingangsseite nutzten Einkäufer Basisformeln, die in frühere Aufträge und Eingangsbestellungen mit einbezogen wurden, sowie Lieferzeiten und Kapazitätseinschränkungen von Lieferanten. Dann haben sie die Zahlen angepasst und basierend auf den Schätzungen Bestellungen ausgegeben.

Wenn dies vernünftig klingt und ähnlich wie die Planungspraktiken in Ihrem Unternehmen, sollten Sie einmal bedenken, wie oft diese Schätzungen manuell nach oben korrigiert werden. Und wie sie in der Vergangenheit durch einmalige Ereignisse verzerrt wurden, dass sie Unterschiede in den einzigartigen Kundenanforderungen nicht berücksichtigen und im Hinblick auf die Einführung neuer Produkte und Auslaufplanung der Bestandseinheiten nahezu völlig versagen.

## SCHRITT 2:

# Analyse und Optimierung

Der nächste Schritt im Prozess zur Bestandsoptimierung klärt die potentiellen Einsparungen und Effizienzen. Wir beginnen mit dem derzeitigen Materialfluss und bilden einen in der Zukunft möglichen Wertefluss ab, in dem die Verbesserungsmöglichkeiten hervorgehoben werden. Darüber hinaus führen wir anhand einer komplexen cloud-basierten Lösung (genauer: InvOpt von Supply Chain Sciences), die Daten aus dem Warenwirtschaftssystem von Kunden, der Fertigungsausführung, der Lagerverwaltung, dem Transportmanagement und anderen Systemen verwendet, eine tiefgreifende Bestandsdiagnose durch.

Die Diagnose ermittelt künftige Bestandsziele basierend auf Leistungsvariablen, die ein tabellenbasierter Ansatz nicht abbilden kann. Dies umfasst die Unterschiede zwischen den geschätzten und tatsächlichen Lieferzeiten von Lieferanten, Komponentenkosten und den Kundendienst für jede Bestandseinheit (SKU) sowie künftige Änderungen der Lieferkette wie die Umstellung von interner Produktion auf einen externen Teillieferanten aus Übersee.

Die Grafik (Abb.1) zeigt die Möglichkeiten aus unserem Kundenbeispiel. Sie bildet die derzeitigen Bestandsmengen unserer vier Abteilungen, die geschätzten Bestandsanforderungen basierend auf dem Warenwirtschaftssystem des Unternehmens, Ladenhüter/veraltete Bestände und realistische Ziele, basierend auf den anvisierten Kundendienststufen, ab. Die Diskrepanz zwischen „Tatsächlich aktiver Bestand“ und „Geplanter Bestand“ (Ausführungslücke) war ein deutliches Zeichen dafür, dass Planungs- und Produktionsentscheidungen offline erfolgt sind. Die „Planungslücke“ (Differenz zwischen geplantem Bestand und Zielbestand) deutet ebenfalls darauf hin, dass der „geplante Bestand“ nicht den Service-Level-Anforderungen des Kunden entspricht.

Neben der Darstellung des langfristigen Potentials – der Möglichkeit, gleichzeitig den Bestand zu verringern und den Kundenservice zu verbessern – kann eine effektive Bestandsoptimierungslösung täglich genutzt werden, um die Lagerbestände zu verwalten und überschüssige Bestände über einen festgelegten Zeitraum loszuwerden. Die Ziel-Service-Level sind eine Summe aus den Produktkosten, Umschlaggeschwindigkeit der Bestandseinheiten, Lieferzeiten und Kundenanforderungen.

## Einsatzbeginn

Die Anwendungsphase einer Initiative zur Bestandsoptimierung läuft zeitgleich an mehreren Fronten. Auf der einen Seite steht die Einführung und der Einsatzbeginn der neuen, datenbasierten Bestandsmanagementpraktiken. Die Software berücksichtigt alle relevanten Parameter – Lieferzeiten, Kosten, Geschwindigkeit/Wiederholbarkeit und Service Level der Kunden – und gibt den Planern dann einen Satz vorgeschriebener Maßnahmen vor. Diese fallen hauptsächlich unter folgende Kategorien:

### 1.) KEIN HANDELN ERFORDERLICH:

Die Planungsparameter im System (Sicherheitsbestände, Nachbestellungspunkte, Chargengrößen und Lieferzeiten) liegen innerhalb des akzeptablen Toleranzbereichs für die Leistung und erfordern kein Handeln.

### 2.) HANDELN ERFORDERLICH, AUTOMATISCH:

Die Planungsparameter im System liegen nicht innerhalb des akzeptablen Toleranzbereichs für die Leistung und erfordern eine Änderung, doch die Auswirkungen auf Bestandsinvestitionen liegen im akzeptablen Bereich, so dass Maßnahmen ohne menschliches Eingreifen durchgeführt werden.

### 3.) HANDELN ERFORDERLICH, ERFORDERT MANUELLE GENEHMIGUNG DER PRÜFUNG:

Die Planungsparameter im System liegen nicht innerhalb des akzeptablen Toleranzbereichs und erfordern eine Änderung, und die Auswirkungen auf Bestandsinvestitionen liegen außerhalb des akzeptablen Bereichs, so dass Maßnahmen nur nach einer menschlichen Prüfung und Genehmigung oder Außerkräftsetzung ergriffen werden können.

Aufgrund der Genauigkeit der zugrundeliegenden Daten und der komplexen Planungsalgorithmen ermöglicht eine effektive Optimierungslösung es, anhand der Echtzeitdaten, die in Warenwirtschaftssystemen verfügbar sind, die derzeitige Nachfrage zu verwalten und künftige Änderungen vorzusehen. Bestandseinheiten neuer und alter Produkte können beispielsweise verknüpft werden, um Altbestände auslaufen zu lassen, während die Menge neuer Produkte wächst, indem man die Verkaufsverläufe der Vergangenheit mit künftigen Prognosen verbindet.

Es kann für Manager, die an die Daumenregeln der Bestandsverwaltung gewöhnt sind, schwer fallen, den neuen Informationen zu trauen und sie zu nutzen. Ein „Modelllinien“-Ansatz, bei dem das Wissen genutzt wird, um den Bestand in einem Bereich oder für eine Produktlinie zu verwalten, kann dabei helfen, die Effektivität des neuen Planungsprozesses zu demonstrieren, ehe er in einem ganzen Werk umgesetzt wird.

Neben den alltäglichen Bestandsmanagementpraktiken muss die erfolgreiche Anwendung auch jene Managementpraktiken optimieren, die Bestandsentscheidungen „füttern“ und beeinflussen.



Managementpraktiken, die üblicherweise Aufmerksamkeit brauchen, betreffen Vertriebs- und operative Planung (S&OP), Gesamtplanung und Produktlebenszyklusmanagement. S&OP-Programme starten oft stark, verlieren aber im Laufe der Zeit an Effizienz, und die Planungspraktiken können sehr stark variieren – selbst zwischen Einrichtungen desselben Unternehmens. Es ist ein Klischee und offensichtlich, aber Planungspraktiken jeder Art erfordern langfristiges Management, damit sie effektiv bleiben.

### DIE QUINTESSENZ

Ein erfolgreiches Bestandsoptimierungsprogramm setzt Arbeitskapital frei, senkt die Fuhrkosten und verringert die Veralterung, während gleichzeitig der Kundendienst verbessert wird.

### Über den Autor

#### KEVIN HOGAN

**Client Manager, [khogan@tbmcg.com](mailto:khogan@tbmcg.com)**

Ehe er zu TBM kam, war Kevin Hogan Vice President of Continuous Improvement bei Hill-Rom, Inc., wo er die geschäftlichen und operativen Geschäftseinheiten weltweit strategisch leitete und führte. Mehr als 13 Jahre lang arbeitete er bei Sealy, Inc., wo er zum Vice President of Corporate Purchasing und Vice President of Operations aufstieg. Kevin Hogan arbeitete mit den früheren TBM-Beratern Jeff Leake und David Hicks ([dhicks@tbmcg.com](mailto:dhicks@tbmcg.com)), Vice President, Consulting, zusammen.

### Weitere Tipps zur Bestandsoptimierung

#### FORSCHUNGSBERICHT

**Bestandsoptimierung: Jonglieren mit den Kompromissen zwischen Service Level und Bestand**

Aberdeen Group, Bryan Ball, Juni 2016

#### INFOGRAFIK

**Die fünf Gewohnheiten von Unternehmen, die erfolgreich den Bestand optimieren**

TBM Consulting Group, Juli 2016

#### VIDEO

**Es ist Zeit, Bestandsoptimierung clever umzusetzen**

Unterstützt durch die webbasierte InvOpt-Software, TBM Consulting Group und Supply Chain Sciences, Juli 2016

## GESCHWINDIGKEIT GEWINNT IMMER

TBM ist spezialisiert auf operative und Lieferkettenberatung für Hersteller und Händler. Wir sorgen dafür, dass Ihre betrieblichen Abläufe Vollgas geben, damit Sie agiler werden und Ihre Geschäftsleistung drei- bis fünfmal mehr beschleunigen können als Ihre Konkurrenten.

[in](#) [t](#) [v](#) | [tbmcg.de](http://tbmcg.de)



© TBM Consulting Group, Inc. | Alle Rechte vorbehalten.

Cumberland House  
35 Park Row  
Nottingham NG1 6EE, UK  
[United Kingdom: +44.115.9886.268](tel:+441159886268)  
[Germany +49.173.7352.090](tel:+491737352090)