

Einführung von TOC in Produktionsbereichen und die Konflikte aufgrund von Bestandsveränderungen

Die Bewertung von Beständen und die damit verbundenen Auswirkungen auf die G & V, birgt eine nicht zu unterschätzende Hürde bei der Einführung von TOC in Produktionsumgebungen!

Kann dieser Konflikt gelöst werden und wenn ja, wie ?

TOC & Bestandsbewertungen

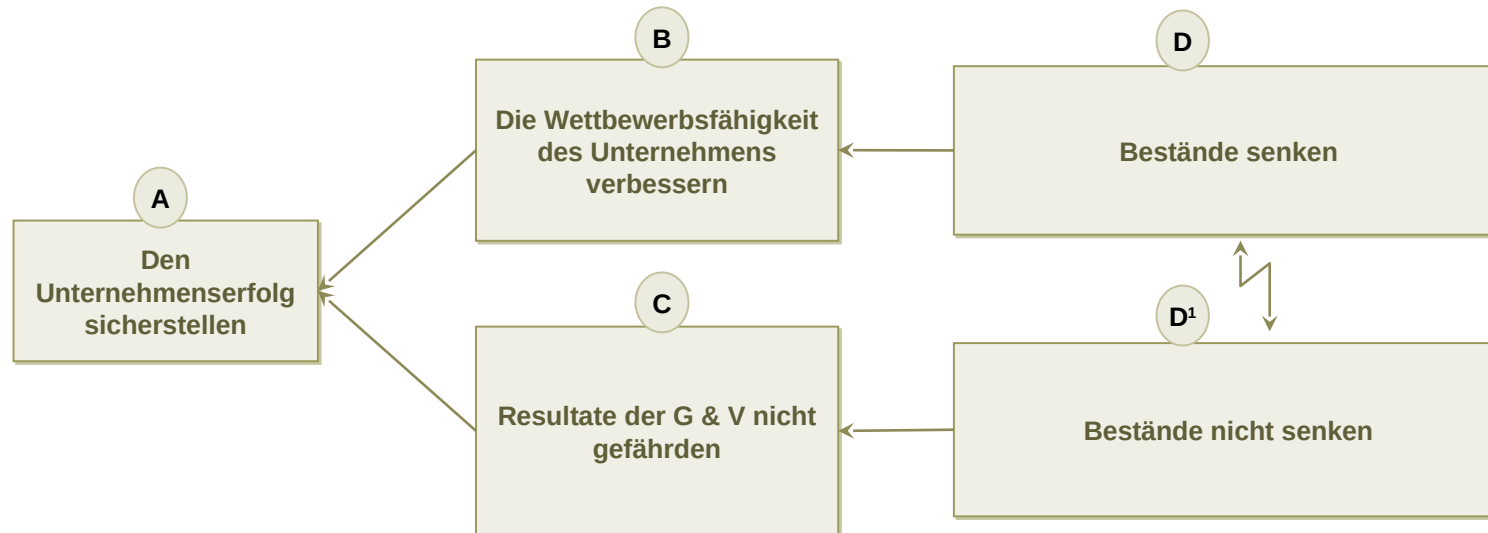
What to change, oder wo liegt das Problem ?

Heutzutage wird generell akzeptiert, daß Bestände die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens negativ beeinflussen, weil sie :

- die Produktqualität negativ beeinflussen
- Prozeßprobleme verbergen
- die Fähigkeit des Unternehmens einschränken, auf Veränderungen im Markt zu reagieren
- sich negativ auf die Termintreue des Unternehmens auswirken
- Durchlaufzeiten erhöhen

Die traditionelle Bestandsbewertung kann bei der Einführung von TOC in Produktionsbereichen zu einem Konflikt führen !

Konflikt-Wolke-Bestandsreduzierung



Wir befinden uns in einem Konflikt:

- auf der einen Seite ist es offensichtlich, daß die Bestände gesenkt werden müssen
- auf der anderen Seite wollen wir die Resultate der G & V nicht gefährden

Warum ?

TOC & Bestandsbewertungen

Entwicklung des Gewinns, bei Bestandsveränderungen und gleichbleibenden Betriebskosten:

Beispiel:

- Bestände an Fertigwaren : 30,0 Mio€
- Durchsatz (Throughput) : 50%
- Netto Gewinn: 3,0 Mio€

Wie entwickelt sich der Gewinn, wenn das Unternehmen, bei gleichbleibenden Verkaufszahlen, die Bestände um 50% reduziert ?

Gewinn im neuen Geschäftsjahr (*): - 4,5 Mio €



(*) dabei liegt folgende Annahme zugrunde: keine anderen Veränderungen, das heißt keine Veränderung der Betriebskosten.

Entwicklung des Betriebsergebnisses:

	Jahr 1	Jahr 2 (I/2)	
- Erlöse aus Verkäufen :	X	X	(A)
- Bestände an Fertigwaren : (am Ende des Geschäftsjahres)	30,0 Mio€	15,0 Mio €	
- Bestandsveränderungen:	0	- 15,0 Mio	(B)
- Wareneinkauf (50 % Wertschöpfung)	Y	Y – 7,5 Mio	(C)
- Netto Gewinn (*): (A + B – C)	3,0 Mio€	- 4,5 Mio€	

(*) bei gleichbleibenden Betriebskosten

TOC & Bestandsbewertungen

Wann kann vermieden werden, daß sich die Bestandsveränderungen negativ auf die G & V auswirkt ?

Wenn der wirkliche Engpaß innerhalb des Unternehmens liegt und nicht im Markt, d.h. wenn der anhand der TOC Methode erzeugte höhere Durchsatz genutzt werden kann, mehr zu verkaufen, daß heißt der Markt entsprechend schnell reagiert ! d.h. die Umsätze steigen !

Wann wirken sich die Bestandsreduzierungen unbedingt negativ auf die G & V aus ?

Wenn der wirkliche Engpaß außerhalb des Unternehmens liegt, z.B. im Markt, d.h. wenn der anhand der TOC Methode erzeugte höhere Durchsatz nicht genutzt werden kann, um mehr zu verkaufen, wenn der Markt entsprechend langsam reagiert (erst neue Kundenentwicklungen, Rahmenverträge,...) ! d.h. die Umsätze bleiben konstant

TOC & Bestandsbewertungen

Einführung von TOC in Produktionsumgebungen:

Bei der Einführung von TOC in Produktionsumgebungen, werden die Umlaufbestände drastisch gesenkt.

- Roadrunner rule : wenn Arbeit vorhanden, so schnell arbeiten wie möglich, wenn keine Arbeit vorhanden, Ressource (Maschine) ungenutzt stehen lassen
- Durch die Einführung von DRUM / BUFFER / ROPE wird nur soviel Material eingeschleust, wie am Engpaß verarbeitet werden kann.
- In der Regel werden so die Umlaufbestände drastisch reduziert.

Wenn die Umlaufbestände vorher 2 Monate waren, zieht die Einführung von DRUM / BUFFER / ROPE eine erhebliche Reduzierung der Umlaufbestände mit sich, welche zu den vorher diskutierten negativen Auswirkungen führt.

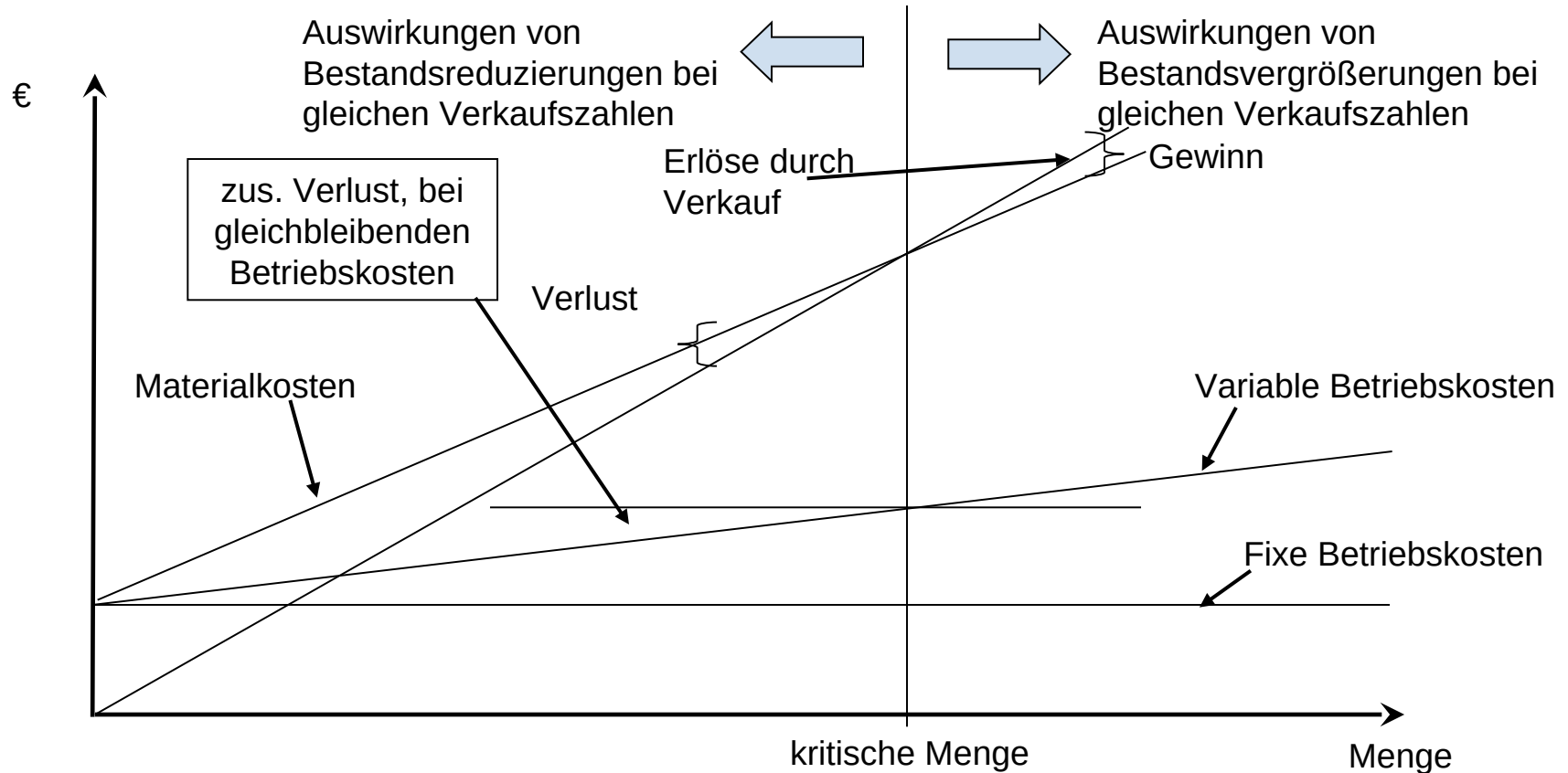
Ergebnisentwicklung bei Bestandsveränderungen und unterschiedlichen Entwicklungen der Verkaufszahlen:

Pos.	Bezeichnung	Jahr 1	Jahr 2 (Alternative 1)	Jahr 2 (Alternative 2)
1	Verkaufspreis pro Stück (in €)	500	500	500
2	Materialpreis pro Stück (in €)	250	250	250
3	Verkaufsmenge (in Stück)	300.000	300.000	400.000
4	Umsatz (in T€)	150.000	150.000	200.000
5	Bestände zu Jahresanfang (in T€)	30.000	30.000	30.000
6	Bestände zu Jahresende (in T€)	30.000	15.000	15.000
7	Produzierte Menge	300.000	270.000	370.000
8	Ertrag des Betriebes im lfdn. Jahr	150.000	135.000	185.000
9	Betriebskosten (in T€)	72.000	72.000	72.000
11	Materialkosten (in T€)	75.000	67.500	92.500
12	Summe Kosten (in T€):	147.000	139.500	164.500
13	Gewinn (in T€):	3.000	-4.500	20.500

TOC & Bestandsbewertungen

Kostenhebelbild:

Der Einfluß von Bestandsveränderungen auf die G & V kann bei der herkömmlichen Kostenrechnen folgendermaßen dargestellt werden:



(*) auf diesem Hebelbild fallen die Auswirkungen von Bestandsreduzierungen kleiner aus, weil man davon ausgeht, daß die Betriebskosten bei geringeren Mengen reduziert werden.

Lösung:

Die Lösung des ursprünglichen Konfliktes (Bestandsbewertung) liegt darin:

Bestände nur mit den verbrauchten Rohmaterialien zu bewerten !!!

Das heißt, die für die Herstellung der Bestände notwendigen Betriebskosten werden der Aktiva nicht zugerechnet.

Somit wirken sich Bestandsveränderungen weder negativ noch positiv auf die Bilanz aus (Quelle TOC Insights)!

Vorsicht !

Controller, Analysten und Banker sollten vorher in die Veränderung eingeweiht werden, weil die Erklärungen sonst als Ausreden interpretiert werden könnten !!!