

# Bestandsoptimierung bei einem führenden europäischen IT-Infrastrukturanbieter

## Ausgangssituation und Zielsetzung

Signifikant steigende Bestände bei einem führenden europäischen Anbieter von IT-Infrastrukturlösungen machte eine Optimierung der vorhandenen Bestandsstrukturen erforderlich. Der Handlungsdruck ergab sich aufgrund eines kontinuierlichen Anstiegs der Absatzzahlen in den vergangenen Jahren. Die organisch gewachsenen Prozesse und Abläufe in Verbindung mit der Breite des Produktspektrums konnten mit diesen Veränderungen nicht Schritt halten. Die bestehenden Bestandsstrukturen waren durch mangelnde Transparenz sowohl über die Bestände entlang der Supply Chain als auch über die Prozessauswirkungen auf die Bestandshöhen gekennzeichnet. Die Bestandsverantwortung war nur unzureichend transparent und lediglich indirekt zuweisbar. Es mangelte an einer verursachungsgerechten Bestandsverantwortung. Das Reporting der Bestände erfolgte nach Produktlinien (Kostenträgern) und Materialarten und konnte nicht den einzelnen Supply Chain Modellen zugeordnet werden. Die bestehenden Supply Chain Prozesse konnten nicht ohne Effizienzverluste auf das geplante Wachstum skaliert werden.

Somit lag die Zielsetzung des Projektes in einer detaillierten Analyse der Bestände entlang der gesamten Wertschöpfungskette, der aktuellen Steuerungsmechanismen sowie in der Identifikation möglicher Schwachstellen und Problemfelder. Ein weiteres Ziel war die Identifikation der relevanten Stellhebel für die Bestandsoptimierung und deren Zuordnung zu den einzelnen Organisationseinheiten.

## Vorgehensweise

Ausgehend von der Zielsetzung der Bestandsoptimierung lag der Untersuchungsbereich sowohl in der Analyse der eigenen Beständen des Unternehmens als auch der Bestände in den Distributionskanälen sowie derer in den Konsignationslagern der Lieferanten.

Nach der Definition der Ziele sowie der Abstimmung der Vorgehensweise wurden die Ansprechpartner für die Interviews definiert. Im Rahmen eines Value Chain Mappings wurden sämtliche Lagerarten und -orte identifiziert und für eine ausreichende Übersichtlichkeit aggregiert. Es erfolgte eine Auswertung und Visualisierung sämtlicher Bestandshöhen unter Berücksichtigung der Bestandsarten und der Produktgruppen. Integraler Bestandteil der Value Chain Map war die Analyse und Integration sämtlicher Konsignationslager sowie die Einbindung der Bestände innerhalb der Vertriebskanäle. Die Value Chain Map diente als Diskussionsgrundlage für die einzelnen Interviews mit den involvierten Abteilungen entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Mit Hilfe der Value Chain Map wurden die Bestandsverantwortung sowie die möglichen Freiheitsgrade der Bereiche zur Steuerung der Bestände diskutiert. Im Rahmen der geführten Interviews wurde eine Vielzahl an Problemstellungen identifiziert, die für eine weitere Bearbeitung vier Modulen zugeordnet wurden.

# Fallstudie

Informationen zur Beurteilung der Ist-Situation lieferte ein Benchmarking verschiedener Kennzahlen mit mehreren Unternehmen, die hinsichtlich des Unternehmens-typs, der Produkte und Prozesse vergleichbar waren. Daraus und auf Basis des Vergleichs der Bestandsstrukturen konnten weitere Strukturdefizite festgestellt und quantifiziert werden.

Aus dem Spektrum möglicher Stellhebel zur Bestandsoptimierung wurden die für das Unternehmen geeigneten Stellhebel für die weitere Projektarbeit identifiziert und priorisiert. Die priorisierten Stellhebel wurden auf die abgeleiteten Module hinsichtlich der jeweiligen Bedeutung verteilt. Im Anschluss wurde die die Beeinflussbarkeit der Stellhebel aus Sicht der einzelnen Unternehmensbereiche untersucht.

## Ergebnisse

Als Resultat der Ist-Analyse wurde eine Vielzahl quantitativer sowie qualitativer Potenziale aufgezeigt. Aufbauend auf den Erkenntnissen der Analyse wurden Teilprojektvorschläge ausgearbeitet und die damit zu erschließenden Potenziale aufgezeigt.

Die weitere Vorgehensweise sah eine Bearbeitung der Aufgabenstellung in vier Modulen vor. Modul 1 umfasste ein Redesign der Geschäftsprozesse im Privat- und Geschäftskundenbereich. Modul 2 fokussierte auf die Prozessoptimierung für das aktionsbasierte Geschäftsmodell. Modul 3 zielte auf die Gestaltung der An- / und Auslaufprozesse für das lebenszyklusbedingte Ein- und Ausphasen von Komponenten und Produkten. Modul 4 zielte auf die Verbesserung der Planungsgüte. Über die Module 1 bis 4 konnte ein Kostenpotenzial in Höhe von 10,5 Mio. EUR aufgezeigt werden.

Die identifizierten Potenziale basierten auf der Reduzierung von Puffern und Lagerstufen, der Reduzierung von Durchlaufzeiten, der Erhöhung der Prozesssicherheit sowie der optimalen Wahl logistischer Prinzipien. Weitere Verbesserungswirkungen lagen in der Reduktion der Fertigungstiefe, der Verbesserung der Informationstransparenz sowie der Produktverfügbarkeit.

## Weiterführende Literatur

**Bestände-Halbe:** Leitfaden zur Senkung und Optimierung des Umlaufvermögens, 10. Aufl., München 2006, ISBN 3-931511-04-9.

**Supply Chain Management:** Optimierung der Wertschöpfungskette. TCW-report, München 2003, ISBN 3-934155-13-8.

**Supply Chain Management:** Leitfaden für ein unternehmensübergreifendes Wertschöpfungsmanagement, 7. Aufl., München 2006, ISBN 3-931511-42-1.

**Supply Chain Management:** Kommission Produktionswirtschaft, Buch, München 2000, ISBN 3-931511-48-0.

Weitere Informationen und Videofilme unter  
[www.tcw.de](http://www.tcw.de)