

„BME-Hochschulpreis 2014“

**Siegerin Kategorie „FH-Abschlussarbeiten“: Melissa Skender
Fachhochschule Münster**

Konzeptentwicklung zur verursachungsgerechten Zuordnung ungängiger Bestände am Beispiel des HUB Deutschland/Österreich/Schweiz der L'Oréal Luxus Division

Der Fokus dieser Masterarbeit liegt auf einer sehr speziellen, aber auch sehr relevanten Bestandsart: den ungängigen Beständen. Die ungängigen Bestände besitzen eine höhere Lagerreichweite und eine geringere Lagerumschlagshäufigkeit als gängige Bestände, d.h. sie erzeugen Bestandskosten und binden Kapital, ohne in absehbarer Zeit verkauft werden zu können. Der Lagerbestand der meisten Unternehmen besteht mit ca. 15 bis 20 Prozent aus dieser sehr kostenintensiven Bestandsart. Um das verbreitete Problem der Ungängigkeit im Lager zu umgehen, sind noch keine konkreten Lösungsansätze in der Literatur konzipiert worden. Des Weiteren lassen sich für den Begriff „ungängige Bestände“ viele synonyme Bezeichnungen in der Theorie finden, z.B. „Langsamdreher“, „Lagerhüter“, „Slow moving items“, „Slow movers“, oder die Differenzierung zwischen „Excess“- und „Obsolete“-Beständen. All dies zeigt, dass dieses Phänomen zwar sehr häufig in der Praxis auftritt, aber in der Literatur noch nicht hinreichend bearbeitet wurde. Gerade in der schnelllebigen Konsumgüterindustrie ruft diese Bestandsart besondere Probleme hervor. Die sehr kurzen Produktlebenszyklen, die kontinuierliche Kundenorientierung im Sinne einer hohen Variantenvielfalt und das notwendige komplexe Materialversorgungskonzept begünstigen die Entstehung ungängiger Bestände. Um diese beschriebenen, ungenutzten Potenziale in der Praxis zu analysieren und zu realisieren, ist die Optimierung des Zuordnungsprozesses der ungängigen Bestände am Beispiel des HUB Deutschland/Österreich/Schweiz der L'Oréal Luxus Division das Thema dieser Masterarbeit.

Das Ziel dieser Arbeit ist die Steigerung der Verursachungsgerechtigkeit innerhalb des Zuordnungsprozesses der ungängigen Bestände im HUB und die Bestandsreduzierung sowie -vermeidung dieser speziellen Bestandsart, um langfristig die Qualität innerhalb des Bestandsmanagements der L'Oréal Luxus Division zu steigern. Zur Zielerreichung werden die benötigten Grundlagen aus dem Bereich des Bestandsmanagements innerhalb der Arbeit vorgestellt, so dass ein besseres Verständnis für die Problemstellung und das weitere Vorgehen erreicht werden kann. Des Weiteren wird im Theorieteil die Problematik der ungängigen Bestände erklärt. Anschließend werden Optimierungsansätze hinsichtlich einer Reduzierung bzw. Vermeidung von ungängigen Beständen erarbeitet und auf ihre Ursache-Wirkungs-Beziehungen hin überprüft. Darüber hinaus wird auf die Lagerung in HUB-Konstellationen eingegangen, um die Problematik der Situation des HUB Deutschland/Österreich/Schweiz der L'Oréal Luxus Division im weiteren Verlauf der Arbeit nachvollziehen zu können. Anschließend wird im dritten Teil der Arbeit eine Ist-Analyse, mit Hilfe der SWOT-Methode und eines Ishikawa-Diagramms, durchgeführt, um Schwächen und Stärken des Zuordnungsprozesses der ungängigen Bestände sowie des Zuordnungoutputs

herauszuarbeiten. Diese resultieren zum einen aus einer falschen Vorgehensweise im Zuordnungsprozess, zum anderen aus der Dynamik und Komplexität der Konsumgüterindustrie. Um das Qualitätsziel bezüglich des Zuordnungsprozesses zu erreichen, wird eine interne Benchmarkanalyse mit dem Zuordnungsprozess der ungängigen Bestände im L'Oréal-HUB in Singapur durchgeführt. Dieser Prozess zeichnet sich durch eine hohe Verursachungsgerechtigkeit aus. Aufgrund der überwiegenden Anforderungserfüllung innerhalb der Benchmarkanalyse, wird der Zuordnungsprozess des HUB Singapur auf die Situation im HUB Deutschland/Österreich/Schweiz angewandt. Dabei wird die Soll-Situation zunächst in MS Excel nachgestellt, da die SAP Asien Transaktion IT-seitig noch nicht bereit steht. Mit Hilfe des nachgestellten Ergebnisses für das HUB DE/AT/CH kann zunächst eine Anwendung des Zuordnungsprozesses der ungängigen Bestände des HUB Singapur und somit eine Instandsetzung der SAP Asien Transaktion für das HUB DE/AT/CH überprüft werden. Auf Basis dessen werden Handlungsempfehlungen für die L'Oréal Luxus Division ausgesprochen. Abschließend wird die Arbeit kritisch hinterfragt und es wird ein Ausblick für die zukünftige Bestandssituation bei der L'Oréal Luxus Division gegeben.

Ergebnis

Innerhalb der Arbeit konnte verifiziert werden, dass eine Einführung der SAP Asien Transaktion im HUB Deutschland/Österreich/Schweiz aufgrund einer Steigerung der Verursachungsgerechtigkeit innerhalb des Zuordnungsprozesses zu einer Zielerreichung führen kann. Ein weiterer großer Vorteil ist die Automatisierung des Prozesses mithilfe der SAP-Transaktion. Diese führt zu einem geringeren Koordinationsaufwand und zu einer Steigerung der Flexibilität innerhalb des Prozesses. Auf Basis dieser Ergebnisse wurde die Implementierung des Zuordnungsprozesses der ungängigen Bestände im HUB Singapur der L'Oréal Luxus Division innerhalb der Arbeit empfohlen. Des Weiteren wird auf Basis der theoretischen Grundlagen u.a. die Optimierung des Bedarfsprognoseverfahrens und eine Komplexitätsreduktion innerhalb des Prozesses gefordert, um Optimierungen am Problemursprung auszusprechen und die Entstehung der ungängigen Bestände zu vermeiden. Mit diesen Handlungsempfehlungen ist die L'Oréal Luxus Division langfristig gut aufgestellt, um die Prozessqualität zu steigern und gleichzeitig Zielkonflikte zwischen den Ländern zu vermeiden.

Die innerhalb der Arbeit formulierten Handlungsempfehlungen zeigen, dass es sich nicht um eine einmalige Prozessoptimierung handelt, sondern dass Bestandsmanagementprozesse aufgrund ihres hohen Einflusses auf den Unternehmenserfolg einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess unterzogen werden sollten. Ersichtlich ist aber auch, dass mit dem einmaligen Aufwand einer internen Benchmarkanalyse und dem Know-how eines Konzerns eine Steigerung der Prozessqualität in Bestandsmanagementprozessen langfristig erreicht werden kann.