Strategic Split

Ausfuehrliches Arbeitsprotokoll zur Fallbearbeitung

Dieses Dokument verdichtet die Besprechung zum Fall Strategic Split zu einem Arbeitsdokument fuer die Gruppen. Es ersetzt keine eigene Analyse. Es soll helfen, die Falllogik, die relevanten Zielkonflikte und die erwartete Argumentationsrichtung zu strukturieren.

0. Management Summary

Der Fall Strategic Split beschreibt einen realen Zielkonflikt in einer PC-Produktion mit Konsignationsbestand, Eigenbestand, Lieferanten-Splits und kurzfristiger Fertigungssteuerung. Die zentrale Schwierigkeit besteht nicht darin, dass einzelne Akteure falsch handeln. Das Problem entsteht, weil Einkauf, Vertrieb, Lager, Fertigungssteuerung, Produktion, Lieferanten und Kunden nach unterschiedlichen Zielgroessen und Zeithorizonten steuern.

Die Fertigung benoetigt kurzfristig verfuegbares, zulaessiges und fuer den konkreten Kundenauftrag passendes Material. Der Einkauf muss dagegen langfristige Lieferantenvertraege mit vereinbarten Split-Prozenten und Mengenrabatten einhalten. Das Lager moechte Eigenbestand vermeiden, weil umgebuchtes Material Kapital bindet und spaeter eventuell nicht gebraucht wird. Lieferanten betrachten vor allem die sichtbaren Umbuchungen und die daraus entstehenden Zahlungen. Der Kunde erwartet funktionsgleiche und chargenreine Produkte, nicht eine interne Optimierung der Lieferantenstatistik.

Ein Regelwerk, das jeden Zeitpunkt exakt an den Vertragssplit anpasst, ist unter realen Bedingungen nicht plausibel. Die Zeitachsen passen nicht zusammen: Jahresvertraege, kurzfristige Auftragsplanung, wochenweise Fertigungssteuerung und Echtzeit-Materialbedarf. Eine tragfaehige Loesung sollte deshalb nicht ein perfektes Gleichgewicht erzwingen, sondern Ausreisser reduzieren, die Materialverfuegbarkeit sichern, den Eigenbestand begrenzen, die Lieferanten-Splits ueber geeignete Zeitfenster stabilisieren und in SAP beziehungsweise in einer vergleichbaren Buchungslogik abbildbar bleiben.

1. Ausgangslage des Falls

Der Fall basiert auf einem realen Beratungsprojekt bei Fujitsu Siemens Computers. Historisch kamen in dem Joint Venture zwei Strukturen zusammen: Siemens brachte eine Business-PC-Produktion in Augsburg ein, Fujitsu eine Consumer-PC-Produktion in Soemmerda. Beide Werke arbeiteten mit aehnlichen technischen Komponenten und vergleichbaren Messlogiken, hatten aber unterschiedliche Kundenportfolios und historisch getrennte Beschaffungsstrukturen.

Die Diskussion konzentriert sich auf den Consumer-Bereich. Dort treten groessere Stueckzahlen auf, beispielsweise Aktionsware fuer grosse Handelsketten. Gleichzeitig gibt es auch kleinere Auftraege. Die Produktionslogik muss deshalb grosse, planbare Mengen und kurzfristige, kleinere Bedarfe gleichzeitig verarbeiten. Daraus entsteht eine klassische logistische Spannung: Material, Kapazitaet und Liefertermin muessen zusammenpassen, ohne dass der Bestand ausufert.

Wichtig ist: Der Fall ist kein reines Rechenproblem. Er ist ein Steuerungsproblem. Jede scheinbar einfache Regel veraendert die Interessenlage mehrerer Beteiligter. Eine Loesung muss daher fachlich, organisatorisch und buchungstechnisch funktionieren.

2. Zwei Werke, gleiche Messlogik, unterschiedliche Realitaet

Ein zentrales Missverstaendnis waere, Business- und Consumer-Produktion nur als zwei Produktvarianten desselben Systems zu betrachten. Im Fall stehen zwei historisch gewachsene Werke mit unterschiedlichen Marktlogiken gegenueber. Business-PCs und Consumer-PCs enthalten zwar aehnliche Komponenten, aber Kundenstruktur, Volumen, Variantenlogik und Planbarkeit unterscheiden sich.

Wenn zwei unterschiedliche Systeme mit denselben Kennzahlen und Regeln bewertet werden, kann dies zu wahrgenommener Benachteiligung fuehren. Genau das ist im Fall relevant. Die Consumer-Seite fuehlt sich benachteiligt, weil sie unter einer Mess- und Beschaffungslogik leidet, die ihre spezifische Nachfrage- und Produktionsstruktur nicht sauber abbildet.

Aspekt	Business-PC-Logik	Consumer-PC-Logik	Bedeutung fuer den Fall
Kundenstruktur	Tendenziell spezifischere Kundenanforderungen, kleinere oder spezialisierte Lose.	Haeufig groessere Mengen fuer Handel oder Aktionen, aber ebenfalls kleinere Auftraege moeglich.	Gleiche Messung kann unterschiedliche operative Realitaeten verdecken.
Beschaffung	Historisch eigener Beschaffungsbereich.	Historisch eigener Beschaffungsbereich.	Getrennte Beschaffung trotz aehnlicher Komponenten erzeugt Koordinationsprobleme.
Produktionsplanung	Stark auf konkrete Kundenanforderungen ausgerichtet.	Mischung aus Grossauftraegen, Aktionsware und kurzfristigen Bedarfen.	Die Produktionsreihenfolge wird zum Steuerungshebel, aber nicht zur freien Optimierungsvariable.
Bewertung	Vergleichbare Kennzahlen.	Vergleichbare Kennzahlen.	Die Frage ist, ob gleiche Kennzahlen unter ungleichen Bedingungen fair und zweckmaessig sind.

3. Materialzustaende: Konsignation, Eigenbestand und Produktion

Der Fall dreht sich wesentlich um die Frage, in welchem Zustand sich Material befindet. Material kann bereits physisch im Lager sein, ohne dem Unternehmen zu gehoeren. Das ist Konsignationsbestand. Erst durch Umbuchung wird daraus Eigenbestand beziehungsweise bezahltes Material. Fuer die Produktion ist entscheidend, dass Material rechtlich und systemisch verfuegbar ist. Physische Anwesenheit allein reicht nicht.

Materialzustand	Bedeutung	Problem im Fall
Konsignationsbestand	Material liegt physisch im Lager, gehoert aber noch dem Lieferanten. Es ist noch nicht bezahlt bzw. noch nicht in den Eigenbestand uebergegangen.	Es kann nicht beliebig verbaut werden. Erst eine Umbuchung macht es fuer die eigene Produktion verfuegbar.
Eigenbestand	Material gehoert dem Unternehmen und kann fuer Produktionsauftraege genutzt werden, sofern es technisch und kundenseitig zulaessig ist.	Eigenbestand bindet Kapital. Wenn falsches Material umgebucht wurde, liegt es im Lager, verbessert eventuell den Split, hilft aber der Produktion nicht.
Kommissioniertes Material	Material ist einem Auftrag oder Produktionsprozess zugeordnet.	Die Zuordnung muss zur Varianten- und Chargenlogik passen.
Produktion / Verbrauch	Material wird tatsaechlich in PCs verbaut.	Der reale Verbrauch folgt den aktuellen Auftraegen, nicht

		automatisch dem vertraglichen Lieferanten-Split.

Besonders kritisch ist, dass Umbuchungen haeufig nicht in exakt benoetigten Einzelmengen erfolgen, sondern in ganzen Verpackungs-, Karton- oder Paletteneinheiten. Bei teuren Komponenten wie CPUs oder Festplatten kann dadurch mit einer einzigen Umbuchung erheblicher Eigenbestand entstehen.

4. Warum Chargenreinheit und technische Gleichheit relevant sind

Ein Kunde bestellt nicht zwingend eine bestimmte Festplatte eines bestimmten Herstellers. Er bestellt zum Beispiel eine bestimmte Kapazitaet, Geschwindigkeit oder Leistungsklasse. Trotzdem darf die Produktion nicht beliebig mischen. Fuer einen Kundenauftrag sollen die gelieferten Rechner innerhalb einer Charge identisch sein. Das betrifft nicht nur offensichtliche technische Merkmale, sondern auch Hersteller, Revisionen und gegebenenfalls Firmware-Staende.

Der Hintergrund ist operativ und servicebezogen. Wenn ein Haendler eine grosse Menge gleich aussehender Rechner erhaelt, sollen diese im Inneren nicht unkontrolliert unterschiedlich sein. Bei Garantie, Rueckrufaktionen oder technischen Problemen muss nachvollziehbar sein, welche Komponenten in welchen Geraeten verbaut wurden. Chargenreinheit reduziert Komplexitaet fuer Kunden, Haendler, Service und Hersteller.

- Gleiche Spezifikation bedeutet nicht automatisch gleiche Komponente.
- Ein Terabyte Festplattenkapazitaet kann verschiedene Hersteller, Modelle oder Firmware-Staende bedeuten.
- Rueckverfolgbarkeit und Garantiefaelle verlangen eine belastbare Dokumentation der verbauten Komponenten.
- Variantensteuerung muss deshalb technische Zulaessigkeit, Kundenanforderung und logistische Verfuegbarkeit gleichzeitig pruefen.

Zusaetzlich koennen regulatorische oder technische Zulassungsbedingungen relevant sein, etwa RoHS- bzw. Non-RoHS-Konstellationen. Solche Regeln bestimmen, ob eine Komponente ueberhaupt verbaut werden darf. Eine Loesung darf daher nicht nur auf Mengen und Prozentanteile schauen, sondern muss die Materialzulaessigkeit respektieren.

5. Aktuelles Regelwerk und seine Funktion

Das bestehende Regelwerk beschreibt, wie Materialverfuegbarkeit geprueft und wie Material umgebucht wird. Es ist nicht zufaellig entstanden. Es versucht, mehrere Ziele gleichzeitig zu bedienen: Produktion sicherstellen, Konsignationsbestand korrekt in Eigenbestand ueberfuehren, Lieferantenanteile beachten, Chargenreinheit sichern, Varianten steuern und buchungstechnisch korrekt bleiben.

Die Grundregel lautet: Wenn produziert werden soll, muss das benoetigte Material verfuegbar, zulaessig und systemisch buchbar sein. Daraus ergeben sich Pruef- und Entscheidungsstufen.

1. Pruefung des vorhandenen Eigenbestands: Ist passendes Material bereits im Eigenbestand vorhanden?
2. Pruefung des Konsignationsbestands: Gibt es passendes Material im Konsignationsbestand, das umgebucht werden kann?
3. Beachtung der Chargenreinheit: Kann der gesamte relevante Auftrag mit einer konsistenten Komponentencharge gebaut werden?
4. Beachtung der Variantensteuerung: Welche Komponentenvarianten sind fuer den Auftrag zulaessig?
5. Umbuchung: Material wird vom Konsignationsbestand in Eigenbestand und dann in Richtung Produktion gebucht.

6. Auftragsbuendelung: Aehnliche Kundenauftraege koennen zusammengefasst werden, wenn dies Varianten- und Chargenlogik zulaesst.

Die Aufgabe der Gruppen besteht nicht darin, das bestehende Regelwerk pauschal als falsch zu verwerfen. Zu analysieren ist, wo dieses Regelwerk unter realen Zeit- und Mengenbedingungen zu Schiefstaenden, Bestandsproblemen oder Eskalationen fuehrt und wie es verbessert werden kann.

6. Lieferanten-Splits und Schiefstand

Lieferanten-Splits entstehen aus Beschaffungsvertraegen. Ein Unternehmen vereinbart beispielsweise, bestimmte Komponenten ueber das Jahr zu bestimmten Anteilen von mehreren Lieferanten abzunehmen. Der Grund sind Mengenrabatte, Lieferantensicherung, Risikostreuung oder strategische Beschaffungsziele. Der Vertrag denkt in Prozenten ueber einen laengeren Zeitraum. Die Produktion denkt dagegen in konkreten Materialbedarfen fuer konkrete Auftraege.

Schiefstand bedeutet: Die tatsaechlich sichtbaren Umbuchungen oder Verbraeuche entsprechen nicht dem vereinbarten Split. Wenn ein Lieferant vertraglich 20 Prozent erhalten soll, in der aktuellen Betrachtung aber nur 10 Prozent sichtbar werden, entsteht Druck. Der Lieferant sieht vor allem, was aus dem Konsignationsbestand umgebucht und bezahlt wurde. Ob das Material bereits tatsaechlich verbaut wurde, ist fuer ihn nicht zwingend sichtbar.

Element	Logik	Konsequenz
Vertraglicher Split	Langfristig vereinbarter Prozentanteil je Lieferant.	Erzeugt Erwartung und Rabattlogik.
Konsignationsumbuchung	Sichtbarer Uebergang vom Lieferantenbestand in Eigenbestand; Zahlung wird relevant.	Verbessert oder verschlechtert die sichtbare Split-Erfuellung.
Tatsaechlicher Produktionsverbrauch	Folgt der kurzfristigen Auftrags- und Variantenlage.	Kann deutlich vom Vertragssplit abweichen.
Schiefstand	Differenz zwischen vertraglicher Erwartung und aktueller sichtbarer Erfuellung.	Fuehrt zu Eskalationen, Zusatzumbuchungen und Zielkonflikten.

Eine wichtige Einsicht aus der Diskussion: Der Schiefstand ist nicht nur ein Rechenwert. Er ist ein Ausloeser fuer organisatorisches Verhalten. Wenn ein Lieferant sich benachteiligt sieht, entsteht Druck auf den Einkauf. Der Einkauf kann dann versuchen, durch Umbuchungen den sichtbaren Split zu verbessern. Diese Umbuchung kann aber Eigenbestand erzeugen, den die Produktion kurzfristig gar nicht braucht.

7. Zeitachsen als Kernursache

Der wichtigste systemische Grund fuer den Konflikt liegt in den unterschiedlichen Zeitachsen. Der Einkauf verhandelt langfristige Lieferantenvertraege. Der Vertrieb verkauft teilweise langfristig geplante Grossauftraege, teilweise kommen aber auch kurzfristige Bedarfe hinzu. Die Fertigungssteuerung plant wochenweise oder kurzfristig nach realen Auftraegen. Die Produktion benoetigt Material genau dann, wenn produziert wird.

Akteur / Funktion	Typischer Zeithorizont	Steuerungslogik
Einkauf	Monate bis Jahre	Lieferantenvertraege, Split-Prozente, Mengenrabatte, Versorgungssicherheit.
Lieferant	Vertragsperiode, Abrufe, Zahlungen	Erwartet sichtbare Erfuellung der vereinbarten Anteile.
Vertrieb	Monate bis kurzfristig	Kundenauftrag, Liefertermin, Kundenzufriedenheit, Umsatz.

Fertigungssteuerung	Woche bis wenige Tage	Reihenfolge der Auftraege, Kapazitaetsauslastung, Materialverfuegbarkeit.
Produktion	Echtzeit / Schicht / Tag	Material muss jetzt da sein; Linie soll laufen.
Lager	Laufender Betrieb	Bestand, Lagerbelastung, Kommissionierung, Buchungskorrektheit.

Aus dieser Struktur folgt: Eine perfekte Gleichgewichtsansteuerung ist praktisch nicht erreichbar. Selbst wenn der Jahreswert am Ende passen koennte, kann der Wochenwert stark abweichen. Wenn aber Lieferanten, Einkauf oder Management kurzfristig auf diese Abweichung reagieren, entstehen Zusatzumbuchungen, die wiederum Produktion und Lager belasten.

8. Typischer Fehlsteuerungsmechanismus

Ein besonders wichtiger Mechanismus wurde in der Diskussion mehrfach herausgearbeitet. Er laesst sich als Kette beschreiben:

7. Ein Lieferant liegt im sichtbaren Split unter dem vereinbarten Anteil.
8. Der Lieferant beschwert sich oder droht mit Nachteilen bei Rabatt, Konditionen oder Eskalation.
9. Der Einkauf geraet unter Druck, weil seine Zielgroessen und gegebenenfalls Boni betroffen sind.
10. Der Einkauf veranlasst eine Umbuchung aus dem Konsignationsbestand dieses Lieferanten, um den sichtbaren Split zu verbessern.
11. Die Umbuchung erzeugt Eigenbestand. Dieser Bestand ist bezahlt und gehoert nun dem Unternehmen.
12. Die Produktion kann diesen Bestand nur nutzen, wenn er zu realen Auftraegen, Varianten, Chargen und Terminen passt.
13. Wenn er nicht passt, steigt der Eigenbestand, obwohl die Lieferantenstatistik kurzfristig besser aussieht.

Damit verbessert eine Massnahme eine Kennzahl, kann aber gleichzeitig ein anderes Problem verschaerfen. Genau dieser Zusammenhang ist fuer die Fallbearbeitung zentral. Die Gruppen sollen daher nicht nur fragen: Verbessert die Regel den Split? Sondern auch: Was passiert mit Eigenbestand, Produktionsflexibilitaet, Lageraufwand, Variantenreinheit, Kundenauftrag und SAP-Buchbarkeit?

9. Stakeholder und Zielkonflikte

Eine Stakeholderanalyse ist kein formaler Zusatz, sondern notwendig fuer die Fallloesung. Jede Regel betrifft mehrere Akteure. Eine Loesung, die nur fuer einen Akteur optimal ist, wird voraussichtlich nicht durchsetzbar sein oder an anderer Stelle neue Probleme erzeugen.

Stakeholder	Primäres Interesse	Typischer Konflikt
Kunde / Haendler	Puenktliche Lieferung, konsistente Produkte, aktuelle Komponenten, keine internen Komplexitaeten.	Interne Split-Optimierung darf nicht zu alten, unpassenden oder uneinheitlichen Produkten fuehren.
Vertrieb	Kundenauftrag erfuellen, Umsatz sichern, Liefertermin halten.	Hat wenig Interesse an internen Beschaffungs- und Bestandsproblemen, solange der Kunde beliefert wird.
Einkauf	Lieferantenvertraege einhalten, Rabatte sichern, Lieferantenbeziehungen stabilisieren.	Kann Umbuchungen forcieren, die fuer Lager und Produktion nachteilig sind.

Lieferanten	Vereinbarte Mengenanteile sichtbar erhalten, Zahlungen und Abrufe sehen.	Bewerten oft die sichtbare Umbuchung, nicht den realen Produktionsnutzen.
Lagerleitung	Eigenbestand minimieren, Lagerprozesse stabil halten, Buchungen korrekt ausfuehren.	Zusaetzliche Umbuchungen erzeugen Bestand, Handling und Komplexitaet.
Fertigungssteuerung	Auftragsreihenfolge so planen, dass Termine, Kapazitaet und Material passen.	Kann nur vorhandene Auftraege und zulaessige Varianten disponieren, nicht beliebig Split-Prozente produzieren.
Produktion	Linien auslasten, Material zur richtigen Zeit erhalten, Stoerungen vermeiden.	Split-Korrekturen duerfen die Linie nicht mit unpassendem Material belasten.
IT / SAP	Regeln systemisch abbilden, Buchungslogik stabil halten, Sonderfaelle begrenzen.	Nicht jede Managementidee ist programmierbar oder revisionssicher buchbar.
Controlling / Management	Kennzahlen, Bestand, Kosten, Zielerreichung und Eskalationen steuern.	Muss zwischen lokalen Optima vermitteln.

10. Kapazitaets- und Produktionsrealitaet

Die Produktion ist nicht beliebig formbar. Im besprochenen Fall gab es eigene Produktionslinien, Linien eines Dienstleisters im selben Haus und externe Kapazitaeten, die hoch- oder heruntergefahren werden konnten. Das klingt flexibel, ist aber nicht ohne Reaktionszeit und organisatorische Kosten moeglich. Die Fertigungssteuerung kann aus vorhandenen Auftraegen eine Reihenfolge bilden und Kapazitaeten nutzen, aber sie kann keine Auftraege erfinden, nur weil dadurch ein Lieferanten-Split besser aussaehe.

Daraus folgt ein wichtiger Analysepunkt: Die Produktionsreihenfolge ist ein Hebel, aber kein Allheilmittel. Man kann Auftraege eventuell so buendeln, dass Material besser genutzt wird. Man kann aehnliche Spezifikationen zusammenziehen. Man kann Eigenbestand bevorzugt abbauen, wenn dies mit Kundenterminen und Variantenlogik vereinbar ist. Aber man darf keine alten oder unpassenden Komponenten verbauen, nur um interne Prozentwerte zu verbessern.

11. Auftragsbuendelung und Variantensteuerung

Auftragsbuendelung bedeutet, aehnliche Kundenauftraege zusammenzufassen, sofern dies technisch, terminlich und kundenseitig zulaessig ist. Kunden bestellen haeufig Leistungsmerkmale, nicht zwingend eine konkrete Komponente. Wenn mehrere Auftraege in denselben Variantenraum fallen, kann die Fertigungssteuerung versuchen, diese zusammenzufassen. Dadurch lassen sich groessere, einheitliche Chargen bilden und Materialumbuchungen effizienter nutzen.

Diese Buendelung hat Grenzen. Kundentermine duerfen nicht verletzt werden. Produkte sollen aktuell bleiben; ein PC, der Monate zu frueh produziert und eingelagert wird, verliert an Wert und Aktualitaet. Zudem muessen Komponenten zulaessig sein. Eine Regel, die rein auf Split-Erfuellung optimiert, aber Alterung, Kundentermin, Variantenreinheit und Servicefaehigkeit ignoriert, waere fachlich fehlerhaft.

12. Was eine Loesung leisten muss

Eine geeignete Loesung sollte nicht als einmalige Einzelfallentscheidung formuliert werden. Sie muss als Regelwerk funktionieren. Das bedeutet: Sie muss wiederholbar, nachvollziehbar, buchbar und fuer die

Beteiligten erklaerbar sein. Eine Loesung nach dem Prinzip "ein Experte entscheidet jedes Mal nach Gefuehl" ist fuer diesen Fall nicht ausreichend, weil sie nicht sauber in Prozesse, IT und Buchungen ueberfuehrbar ist.

- Sie muss Materialverfuegbarkeit fuer die Produktion priorisieren.
- Sie muss Chargenreinheit, Variantenlogik und technische Zulaessigkeit sichern.
- Sie muss den Eigenbestand begrenzen und gezielt abbauen.
- Sie muss Lieferanten-Splits nicht punktgenau, sondern ueber geeignete Zeitfenster und Toleranzbaender steuern.
- Sie muss Eskalationen durch extreme Abweichungen vermeiden.
- Sie muss in SAP oder einem vergleichbaren ERP-System abbildbar sein.
- Sie muss fuer Einkauf, Lager, Fertigungssteuerung und Produktion operativ handhabbar bleiben.
- Sie muss Nebenwirkungen transparent machen, statt nur eine Kennzahl zu optimieren.

13. Denkfehler, die vermieden werden sollten

Denkfehler	Warum problematisch	Bessere Sichtweise
"Der Split muss jederzeit exakt stimmen."	Die Zeitachsen und Auftragslagen machen das praktisch unmoeglich.	Mit Toleranzbaendern, Zeitfenstern und Ausreissersteuerung arbeiten.
"Mehr Umbuchung loest das Problem."	Umbuchung kann Eigenbestand erzeugen, der nicht benoetigt wird.	Umbuchung nur in Verbindung mit realistischem Verbrauchs- und Variantenbezug bewerten.
"Die Produktion soll einfach passende Auftraege vorziehen."	Kundentermine, Aktualitaet und Kapazitaeten begrenzen die Disposition.	Produktionsreihenfolge als begrenzten Hebel behandeln.
"Alle Stakeholder wollen dasselbe."	Jeder Bereich optimiert andere Zielgroessen.	Stakeholderziele explizit darstellen und Zielkonflikte adressieren.
"Eine elegante Managementregel reicht."	Wenn sie nicht buchbar oder programmierbar ist, scheitert sie operativ.	Regelwerk mit SAP-/Buchungslogik und Prozessverantwortung verbinden.
"Eigenbestand ist nur ein Lagerproblem."	Eigenbestand bindet Kapital, beeinflusst Flexibilitaet und kann veralten.	Bestand als finanzielle, logistische und produktionsstrategische Groesse behandeln.

14. Moeglicher Analysepfad fuer die Gruppen

Die Gruppen koennen ihre Bearbeitung entlang der folgenden Logik strukturieren. Dies ist kein Loesungsschema im Sinne einer Musterloesung, sondern ein belastbarer Arbeitsweg.

14. Fallkontext klaeren: Welche Werke, Kundenlogiken, Materialzustaende und Beschaffungsstrukturen liegen vor?
15. Ist-Prozess darstellen: Wie laeuft ein Auftrag von Vertrieb ueber Planung, Materialverfuegbarkeit, Umbuchung und Produktion?
16. Stakeholderanalyse durchfuehren: Wer hat welches Ziel, welche Kennzahl und welchen Zeithorizont?
17. Schiefstand definieren: Welche Differenz wird betrachtet, ueber welchen Zeitraum und auf welcher Datenbasis?
18. Fehlsteuerungen identifizieren: Wo verbessert eine Aktion eine Kennzahl, verschlechtert aber eine andere?
19. Regelwerk entwerfen: Welche Prioritaeten, Schwellenwerte, Toleranzen und Entscheidungsregeln sollen gelten?
20. Buchbarkeit pruefen: Wie wuerde die Regel in SAP, Bestand, Konsignation, Eigenbestand und Produktion abgebildet?

21. Nebenwirkungen pruefen: Was passiert mit Kunden, Lieferanten, Lager, Produktion, Einkauf und Controlling?
22. Praesentationslogik formulieren: Warum ist die Loesung besser als der Ist-Zustand, auch wenn sie nicht perfekt ist?

15. Inhaltliche Leitfragen

Die folgenden Fragen eignen sich als Pruefraster fuer die Gruppenarbeit und die abschliessende Praesentation.

- Welche Ursache hat der Schiefstand: Menge, Timing, Variantenlogik, Verpackungseinheiten, Auftragsmix oder Managementdruck?
- Welche Datenbasis sollte fuer die Split-Bewertung genutzt werden: Umbuchung, Verbrauch, Zeitraum, gleitender Durchschnitt oder Kombination?
- Welche Toleranzen waeren sinnvoll, damit nicht jede kurzfristige Abweichung eine Eskalation ausloest?
- Wie kann Eigenbestand abgebaut werden, ohne Kundentermine oder Chargenreinheit zu gefaehrden?
- Welche Auftraege duerfen gebuendelt oder vorgezogen werden, und welche nicht?
- Wie verhindert man, dass der Einkauf durch kurzfristige Umbuchungen Lager und Produktion belastet?
- Welche Regeln sind automatisierbar und welche erfordern organisatorische Abstimmung?
- Welche Stakeholder muessen vor Einfuehrung einer neuen Regel eingebunden werden?
- Welche Kennzahlen zeigen, dass die neue Regel besser funktioniert: geringere Ausreisser, weniger Eigenbestand, stabilere Lieferantenanteile, weniger Eskalationen, bessere Termintreue?

16. Erwartung an die Praesentation in einer Woche

Die Praesentation sollte nicht aus einer Nacherzaehlung des Falls bestehen. Erwartet wird eine nachvollziehbare Diagnose und ein begruendeter Loesungsvorschlag. Der Vorschlag muss nicht der damaligen Projektloesung entsprechen. Er sollte aber zeigen, dass die Gruppe die Zielkonflikte und die operative Realitaet verstanden hat.

Teil der Praesentation	Erwarteter Inhalt
1. Problemdefinition	Knappe Beschreibung des Kernproblems: Split-Erfuellung, Konsignation, Eigenbestand, Produktion und Zeitachsen.
2. Prozessbild	Darstellung, wie Auftrag, Materialpruefung, Umbuchung und Produktion zusammenhaengen.
3. Stakeholderanalyse	Interessen, Zielgroessen und Konflikte der beteiligten Bereiche.
4. Schiefstandslogik	Definition, warum und wann Abweichungen entstehen.
5. Loesungsvorschlag	Regelwerk mit Prioritaeten, Toleranzen, Zeitfenstern und Entscheidungslogik.
6. Wirkungsanalyse	Erwartete Wirkung auf Einkauf, Lager, Produktion, Fertigungssteuerung, Lieferanten und Kunden.
7. Umsetzbarkeit	Hinweis auf SAP-/Buchungsfaehigkeit, Prozessverantwortung und Abstimmungsbedarf.
8. Grenzen	Was die Loesung nicht vollstaendig loesen kann und welche Risiken bleiben.

17. Arbeitsregel: Nicht Gleichgewicht erzwingen, sondern Ausreisser begrenzen

Eine zentrale Botschaft der Diskussion lautet: Weg von absoluten Zielbildern, hin zu relativen und verarbeitbaren Regeln. Ein dauerhaftes Gleichgewicht zwischen Vertragssplit, Produktionsverbrauch und Bestand ist nur unter unrealistisch stabilen Bedingungen erreichbar. In einer realen Produktion aendern sich Auftraege, Varianten, Lieferantenverfuegbarkeit, Produktionsplaene und Kundenanforderungen laufend.

Ein guter Loesungsvorschlag wird daher eher mit Korridoren, Prioritaeten und Eskalationsregeln arbeiten. Beispielhaft denkbar sind Toleranzbaender je Lieferant, rollierende Betrachtungszeitraeume, Mindestverbrauchslogiken vor Zwangsumbuchung, Priorisierung des Abbaus vorhandenen Eigenbestands, Einschränkungen fuer Umbuchungen ohne Produktionsbezug und klare Regeln fuer Ausnahmefaelle. Entscheidend ist, dass diese Regeln nicht isoliert formuliert werden, sondern mit Prozess und Buchung verbunden sind.

18. Schlussfolgerung fuer die Fallbearbeitung

Der Fall zeigt Logistik als Integrationsdisziplin. Es reicht nicht, Einkauf, Lager oder Produktion einzeln zu optimieren. Die Aufgabe besteht darin, widerspruechliche Zielsysteme so zu koordinieren, dass das Gesamtsystem stabiler wird. Genau deshalb ist der Fall fuer die Lehre geeignet: Er zwingt dazu, Materialfluss, Informationsfluss, Vertragslogik, Buchungssystem, Stakeholderinteressen und operative Produktionsrealitaet zusammenzudenken.

Die beste Gruppenloesung wird voraussichtlich nicht diejenige sein, die mathematisch am saubersten wirkt, sondern diejenige, die den Konflikt realistisch beschreibt, Nebenwirkungen erkennt, ein verarbeitbares Regelwerk anbietet und erklaert, warum dieses Regelwerk fuer die Beteiligten akzeptabler ist als der Ist-Zustand.

Anhang: Kompakte Begriffsliste

Begriff	Arbeitsdefinition im Fall
Strategic Split	Vertraglich oder strategisch gewollte Verteilung von Beschaffungsmengen auf mehrere Lieferanten.
Konsignationsbestand	Bestand beim Unternehmen, der rechtlich noch dem Lieferanten gehoert und erst durch Umbuchung in Eigenbestand uebergeht.
Eigenbestand	Material, das dem Unternehmen gehoert und grundsaetzlich fuer die Produktion genutzt werden kann.
Umbuchung	Systemischer und buchhalterischer Uebergang von Material zwischen Bestandszustaenden, z. B. Konsignation zu Eigenbestand.
Schiefstand	Abweichung zwischen vereinbartem Split und aktuell sichtbarer Erfuellung durch Umbuchung oder Verbrauch.
Chargenreinheit	Anforderung, dass Produkte eines Kundenauftrags mit einheitlichen Komponenten bzw. Chargen gebaut werden.
Variantensteuerung	Regeln zur Auswahl zulaessiger Komponentenvarianten fuer konkrete Kundenauftraege.
Toleranzband	Erlaubter Abweichungskorridor, damit nicht jede kurzfristige Differenz eine Korrektur ausloest.

Rollierender Zeitraum	Gleitender Betrachtungszeitraum, der kurzfristige Schwankungen abfedert und Trends sichtbar macht.
SAP-/Buchungsfaehigkeit	Eigenschaft einer Regel, systemisch eindeutig und revisionssicher abgebildet werden zu koennen.