

Musterprüfung Supply Chain Management

Fallstudie „Zunehmende Konkurrenz aus Billiglohnländern“

Ausgangssituation

Die Firma MeTe AG (Metall-Technik AG) mit Sitz in Burgdorf BE hat sich in den letzten Jahren auf die Entwicklung, Herstellung und Bearbeitung von Metallteilen verschiedenster Arten spezialisiert. Nebst einer breiten Palette von Katalog-Standardteilen für Heizungen und Sanitäranlagen, werden auf Kundenwunsch auch Einzelteile für Prototypen und Kleinmengen-Serien angefertigt.

Zunehmende Konkurrenz aus Osteuropa und Asien bei den Katalogprodukten zwingt die MeTe AG zu Kostensenkungen in verschiedenen Bereichen des Unternehmens. Die Geschäftsleitung hat kürzlich entschieden, weiterhin mit Swissmade-Produkten auf dem Markt präsent zu sein und ihren Schweizer Kunden eine 95%-Sofortverfügbarkeit der Produktpalette zu garantieren. Dennoch ist es ein vorrangiges Ziel, unter Einhaltung der Sofortverfügbarkeit, die Lagerkosten zu reduzieren und unnötige Entsorgungskosten durch Abschreibungen (z.B. veraltete, nicht mehr gebrauchte Produkte, Ladenhüter) zu vermeiden.

Es liegt in der Verantwortung des Supply Chain Managements, die Vorgaben der Geschäftsleitung (hoher Qualitätsstandard, grösstmögliche Verfügbarkeit, Reduktion der internen und externen Kosten, reibungslose Schnittstellen der verschiedenen Abteilungen) mit den notwendigen Massnahmen umzusetzen.

Ihre Position

Sie sind neuer Mitarbeiter in der Abteilung Supply Chain Management. In dieser Funktion sind Sie unter anderem für reibungslose Abläufe zwischen den verschiedenen, direkt in der SCM integrierten Abteilungen im Betrieb verantwortlich. Ihr Pflichtenheft umfasst somit auch die Umsetzung der von der Geschäftsleitung für den Bereich der Supply Chain bestimmten Vorgaben.

Aufgabe 1: Spannungsfeld zwischen Kunden- und Kostenorientierung

Total 9 Punkte

Die Firma MeTe AG befindet sich im Spannungsfeld zwischen Kunden- und Kostenorientierung. Durch weltweit veränderte Markt- und Umweltbedingungen wird heute dem Supply Chain Management eine immer höhere Bedeutung zugemessen.

Nennen Sie stichwortartig 3 Herausforderungen, die sich auf Grund der weltweit veränderten Markt- und Umweltbedingungen für die MeTe AG ergeben. Erläutern Sie stichwortartig, warum diese Herausforderungen zu einer höheren Bedeutung des Supply Chain Management in der MeTe AG führen.

Total 3 Punkte

je 1 Punkt pro richtiger Herausforderung

3 Herausforderungen:

- verändertes Wettbewerbsumfeld
- Strukturwandel in der Industrie
- Globaler Wettbewerb durch globale Verfügbarkeit von Marktleistungen
- Liberalisierung der Märkte
- Technologiewandel
- Kommunikationsmedien (E-Mail, Internet)
- Internationale Kunden
- Kundenwünsche ‚faster-better-cheaper‘-Solution
- Internes Optimierungspotenzial ist vielfach ausgeschöpft
- Wettbewerbsvorteile nur über Produktdifferenzierung immer schwieriger

Erläuterung Bedeutung SCM:

Während der globale Wettbewerb zu immer kürzeren Produktlebenszyklen und höheren Nachfrageschwankungen führt, müssen gleichzeitig die Kosten im Auge behalten werden. Unternehmen bewegen sich also im Spannungsfeld zwischen Kunden- und Kostenorientierung.

Korrekturhinweis: Es sind weitere sinnvolle Antworten möglich

Beschreiben Sie in wenigen kurzen Sätzen 3 mögliche Folgen dieser veränderten Markt- und Umweltbedingungen für die MeTe AG in Bezug auf ihre aktuelle Marktposition.

Total 3 Punkte

je 1 Punkt pro richtiger Folge

3 Folgen für Unternehmung:

- Konzentration auf eigene Kernaktivitäten (Herstellung eigener Produkte)
- Dezentralisierung der Geschäftsaktivitäten
- Aufbau globales Vertriebsnetz
- Erschließung neuer Geschäftsfelder und Absatzmärkte

Korrekturhinweis: Es sind weitere sinnvolle Antworten möglich

Fortsetzung Aufgabe 1

Erläutern Sie in wenigen kurzen Sätzen die Hauptaufgaben eines zeitgemässen und erfolgreichen Supply Chain Management.

Total 3 Punkte für korrekte und sinnvolle Erläuterung

Hauptaufgaben SCM:

Eine einwandfrei funktionierende Versorgungskette vom Lieferanten bis zum Kunden mit einem ausgeprägten Focus auf die Kunden. Ausgewogenes und durchgängiges Informationsmanagement innerhalb der ganzen Versorgungskette.

Korrekturhinweis: Es sind weitere sinnvolle Antworten möglich

Aufgabe 2: Outsourcing Lager- und Distributionslogistik

Total 9 Punkte

Nach ersten intensiven internen Analysen schlagen Sie der Geschäftsleitung der Firma MeTe AG vor, die Lager- und Distributionslogistik auszulagern.

Erstellen Sie für einen möglichen Anforderungskatalog an einen Dienstleistungsanbieter der MeTe AG eine Stichwortliste von 4 Haupttätigkeiten einer professionell ausgerichteten Lager- und Distributionslogistik.

Total 3 Punkte

je 1 Punkt pro richtiger Anforderung, 0 Punkte wenn nur eine Anforderung

- Effiziente Wareneingangskontrolle und Wareneingangsbuchungen (z.B. Barcode Erfassung)
- Geeignete Lagerbereiche, welche den Vorgaben für die Einlagerung der Produkte entsprechen.
- Fehlerfreie Lagerführung und Lagerüberwachung (Inventarisierung)
- Lagerung und Kommissionierung von Halb- und Fertigprodukten möglich
- Verpackung, Konfektionierung, Etikettierung
- Gute Lagerauslastung, sichere Lagereinrichtungen, kurze Wege innerhalb der Lager
- First in First out oder Last in First out sicherstellen gemäss Kundenauftrag
- Zeitgemässe Software für die Lagerführung mit Möglichkeiten für Schnittstelle zu System
- Gut geschultes und motiviertes Personal
- Effizienter und fehlerfreier Rüstprozess und Bereitstellung der Bestellungen für die Auslieferung.
- Ökologische und ökonomische Entsorgungslogistik.
- Zeitgemässer Fahrzeugpark für die Auslieferungen der Audio Sound Produkte

Korrekturhinweis: Es sind weitere sinnvolle Antworten möglich

Begründen Sie den Vorschlag für ein Outsourcing der Lager- und Distributionslogistik der MeTe AG anhand von 3 stichhaltigen Argumenten in wenigen kurzen Sätzen.

Total 3 Punkte

je 1 Punkt pro richtigem Argument

Distributionslogistik:

- Kosteneinsparung für Transportmittelstillstand
- Fokussierung auf Kerngeschäft
- Freisetzung eigener logistischer Mittel/Ressourcen
- Vermeidung leerer Transportflächen
- Verzicht auf die Anschaffung eigener Transportflotte
- keine Unterhaltskosten für Transportflotte
- tiefere Fixkosten
- Freiwerdende Ressourcen (personelle und materielle) können gewinnbringend anderswo

- eingesetzt werden
- Übergabe des Geschäftsbereiches an spezialisiertes Unternehmen

Lagerlogistik:

- Verzicht auf die Einrichtung und Bewirtschaftung eigener Lagersysteme
- Einsparung von Lagerfläche (Raummiete)
- optimierte Lagerkonzepte und -organisation
- Freiwerdende Ressourcen (personelle und materielle) können gewinnbringend anderswo eingesetzt werden
- Übergabe des Geschäftsbereiches an spezialisiertes Unternehmen

Korrekturhinweis: Es sind weitere sinnvolle Antworten möglich

Fortsetzung Aufgabe 2

Beschreiben Sie in kurzen Sätzen 3 mögliche Nachteile dieses geplanten Outsourcings für die MeTe AG.

Total 3 Punkte
je 1 Punkt pro richtigem Nachteil

- Abhängigkeit von Dritten
Die MeTe AG hat zukünftig keinen oder nur noch sehr geringen Einfluss auf die Qualität dieser Dienstleistung.
- Gefahr von Indiskretionen
Der Dienstleisteranbieter hat je nach Konzept Zugriff auf das System von MeTe AG und somit gewisse Einblicke in die Geschäftszahlen
- grosser Verhandlungsaufwand bis Vertragsabschluss
Zum Teil sind langwierige Verhandlungen, welche personelle und finanzielle Ressourcen bedingen, bis zu Vertragsabschluss notwendig
- hohe Initialkosten
Investitionen und Anpassungen an das eigene IT-System sind notwendig, um eine reibungslos Schnittstellen zwischen MeTe AG und externen Dienstleister zu gewährleisten
- vertragliche Gebundenheit
Die Partnerschaft mit dem Dienstleister kann bei Unzufriedenheit nicht einfach aufgegeben und auf einen anderen Dienstleister gewechselt werden
- Know-how Verlust
Der innerbetriebliche Know-How - Verlust (Abgänge von Personal) kann nicht ersetzt werden
- Image-Schaden
Eine Auslagerung - vor allem in Billiglohnländer - und damit verbundene personelle Veränderungen (speziell Kündigungen) erhalten vielfach eine mediale Aufmerksamkeit und wird von der breiten Öffentlichkeit nicht immer wohlwollend akzeptiert (Swissmade).

Korrekturhinweis: Es sind weitere sinnvolle Antworten möglich

Aufgabe 3: Beschaffungslogistik als Teil der Unternehmenslogistik

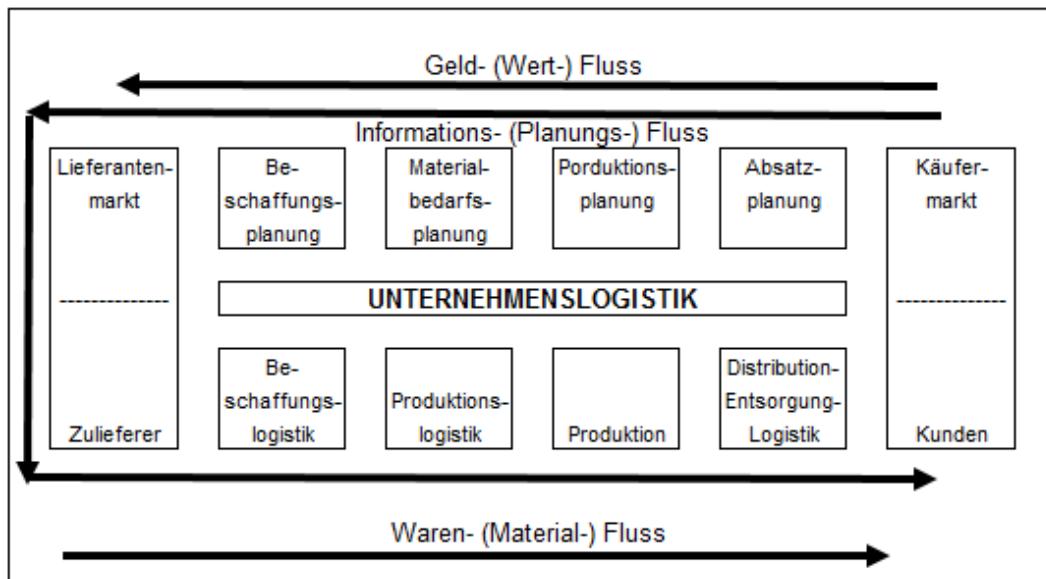
Total 12 Punkte

Für die Einführung eines neuen Lernenden erstellen Sie eine Grafik der Unternehmenslogistik der MeTe AG.

Tragen Sie in der beiliegenden Grafik zunächst sämtliche Bereiche der Unternehmenslogistik der Firma MeTe AG in der richtigen Reihenfolge ein. Beschriften Sie die einzelnen Bereiche nachvollziehbar.

Total 6 Punkte

0.5 Punkte pro richtig bezeichnetem und richtig dargestelltem Bereich



Stellen Sie danach die 3 Flüsse (Ströme) der Wertschöpfungskette in der Grafik dar (einzeichnen). Beschriften Sie die Flüsse nachvollziehbar.

Total 3 Punkte

je 0.5 Punkte pro richtiger Darstellung, je 0.5 Punkte pro richtige Beschriftung

Waren- (Material-) Fluss

Geld- (Wert-) Fluss

Informations- (Planungs-) Fluss

Beschreiben Sie die Rolle der Beschaffungslogistik in der Unternehmenslogistik in wenigen kurzen Sätzen.

Total 3 Punkte für korrekte und nachvollziehbare Beschreibung

Die Rolle der Beschaffungslogistik besteht darin, die für die Geschäftsprozesse benötigten Ressourcen wirtschaftlich zu beschaffen und dem Unternehmen bedarfsgerecht bereitzustellen. Dazu gehört auch die Besorgung und Bereitstellung aller für die Bedarfsdeckung notwendigen Informationen wie z.B. die Art der Beschaffung, mögliche Lieferanten, technische Aspekte, Alternativen bei Werkstoffen und die Fertigungsprozesse.

Aufgabe 4: Beschaffungskosten nachhaltig reduzieren

Total 12 Punkte

Im letzten Jahr mussten bei der MeTe AG nicht gebrauchte Beschaffungsgüter im Wert von über CHF 400'000.-- aus dem Lager entsorgt werden. Diese unnötigen Kosten müssen für die Zukunft nachhaltig um 50% reduziert werden. Zudem müssen die Beschaffungskosten ebenfalls um 15% gesenkt werden.

Beschreiben Sie 2 sinnvolle und wirksame Massnahmen, um die Entsorgungskosten von Beschaffungsgütern der MeTe AG nachhaltig um 50% zu reduzieren. Begründen Sie den Einfluss der gewählten Massnahmen auf die Entsorgungskosten in wenigen kurzen Sätzen.

Total 6 Punkte

je 1 Punkt pro sinnvoller Massnahme und je 2 Punkte für korrekte Begründung

- Prüfen, ob überzähliges Material dem Lieferanten wieder retour gegeben werden kann
- Sicherheitsbestand am Lager prüfen und anhand den aktuellen Gegebenheiten anpassen
- Lieferzeiten bei Lieferanten reduzieren, Bestellmengen reduzieren und Beschaffungsintervalle erhöhen
- Mengenkontrakte abschliessen
- Lager bei Lieferant prüfen und erst Eigentumsübergang bei Bestellung
- Planung mit Produktions- und Beschaffungsplanung besser abstimmen
- bessere Verkaufs-Planzahlen verlangen vom Verkauf

Korrekturhinweis: Es sind weitere sinnvolle Antworten möglich. Begründung je nach gewählter Massnahme auf Sinn und nach Logik beurteilen

Bezeichnen Sie in Stichworten 3 Tätigkeiten, mit denen Sie im strategischen Einkauf die geforderte Kosteneinsparung von 15% nachhaltig erreichen können.

Total 3 Punkte

je 1 Punkt pro richtiger Tätigkeit

- ABC Analyse durchführen
- Beschaffungsmarktforschung
- Global Sourcing
- Beschaffung aus Billiglohnländer prüfen
- Kontrakte ausarbeiten
- Lieferanten reduzieren
- Bündelungen
- Nachfrage pro Lieferant steigern
- Soll-Qualität mit Qualitätsabteilung validieren und bestimmen
- Lieferantenaudits durchführen
- Substitutionsgüter prüfen und allenfalls einführen
- Schulung Mitarbeiter vom operativen Einkauf
- klare Strukturen und Aufgabenzuteilung im strategischen und operativen Einkauf sicherstellen
- Beschaffungscontrolling zielorientiert aufbauen und laufende Prozessprüfung sicherstellen

Korrekturhinweis: Es sind weitere sinnvolle Antworten möglich.

Fortsetzung Aufgabe 4

Beschreiben Sie in Stichworten 3 Aktivitäten im operativen Einkauf, um die angestrebte Kosteneinsparung schnell und nachhaltig zu erreichen.

Total 3 Punkte
je 1 Punkt pro richtiger Aktivität

- Offertwesen intensivieren
- Preisverhandlungen mit den Lieferanten intensivieren
- falsche Bestellungen vermeiden
- Lieferantenbeanstandungen vermeiden
- fehlerfreie Bedarfsabklärungen intern sicherstellen
- angebrachte Mengenbündelung bei Bestellungen sicherstellen
- mit strategischem Einkauf zusammen nötige Kontrakte erarbeiten
- effiziente Bestellabwicklung sicherstellen
- auch Lieferkosten (Logistik für Anlieferung der Produkte) verhandeln
- Währungsvorteile nutzen
- Second Sourcing
- Plandaten sicherstellen

Korrekturhinweis: Es sind weitere sinnvolle Antworten möglich.

Aufgabe 5: Zielkonflikte in der Beschaffungslogistik erkennen und vermeiden

Total 9 Punkte

In der Beschaffungslogistik der MeTe AG sind Sie mit verschiedenen Zielkonflikten konfrontiert. In Ihrer Funktion ist es wichtig, solche Zielkonflikte zu erkennen und zu vermeiden.

Erklären Sie den Begriff „Zielkonflikt in der Beschaffungslogistik“ in wenigen kurzen Sätzen.

Total 3 Punkte für korrekte und nachvollziehbare Erklärung

Zielkonflikte ergeben sich in der Regel aus widersprüchlichen Zielen zwischen der Beschaffung und anderen Funktionsbereichen innerhalb eines Unternehmens.

Korrekturhinweis: Es sind weitere sinnvolle Antworten möglich

Beschreiben Sie in kurzen Sätzen 2 mögliche Zielkonflikte innerhalb der Supply Chain bei der MeTe AG.

Total 4 Punkte
je 2 Punkte pro richtiger Beschreibung

Die MeTe AG möchte eine hohe Versorgungssicherheit. Dies führt entsprechend zu hohen Lagerkosten (Kapitalbindung)

Die MeTe AG möchte möglichst kurze Wiederbeschaffungszeiten und eine hohe Termin- und Mengentreue. Eine Erhöhung der Logistikleistung (schnellere Transportwege) führt tendenziell zu höheren Logistikkosten und Prozessnebenkosten

Die MeTe AG möchte die Beschaffungskosten durch grössere Bestellmengen reduzieren und eine Reduktion der Kapitalbindungskosten. Weniger Beschaffungsaufträge führen i.d.R. zu höheren Lagerbeständen.

Die MeTe AG möchte die Einkaufspreise reduzieren und gleichzeitig die Qualität der eingekauften Güter erhöhen. Das Risiko einer Qualitätsverschlechterung steht im Gegensatz zu neuen Beschaffungsmärkten in Billiglohnländern (Qualität kostet seinen Preis!)

Korrekturhinweis: Es sind weitere sinnvolle Antworten möglich

Nennen Sie stichwortartig 2 Massnahmen, mit denen mögliche Zielkonflikte bei der MeTe AG reduziert oder vermieden werden können?

Total 2 Punkte
je 1 Punkt pro richtiger Massnahme

Abstimmung der verschiedenen Bereichsziele innerhalb des Unternehmens
Sicherstellen eines durchgängigen Informationsflusses
Koordination der verschiedenen Abteilungsschnittstellen

Korrekturhinweis: Es sind weitere sinnvolle Antworten möglich

Aufgabe 6: Erfolge und Prozessleistungen mittels Kennzahlen messen

Total 9 Punkte

Die Geschäftsleitung der MeTe AG möchte die Erfolge im Zusammenhang mit den definierten Zielsetzungen in Form von Kennzahlen sichtbar machen. Sie erhalten dazu den Auftrag, in einem kleinen Projekt die entsprechenden Grundlagen zu skizzieren.

Begründen Sie in wenigen kurzen Sätzen, weshalb Kennzahlen nach Möglichkeit immer in einem Kennzahlen-System dargestellt werden sollen.

Total 3 Punkte für korrekte und nachvollziehbare Erklärung

In einem Kennzahlensystem werden Informationen oder Kennzahlen, die für sich alleine keine oder nur eine begrenzte Aussagekraft haben zu einem hierarchischen oder netzförmigen System voneinander abhängiger oder sich ergänzender Kennzahlen zusammengefasst und ggf. stufenweise verdichtet.

Nennen Sie 2 betriebswirtschaftliche Kennzahlensysteme.

Total 2 Punkte
je 1 Punkt pro richtigem System

Du-Pont-Kennzahlensystem
Balanced Scorecard
ZVEI-Kennzahlensystem
RL-Kennzahlensystem

Korrekturhinweis: Es sind weitere sinnvolle Antworten möglich

Definieren Sie jeweils 2 Kennzahlen aus den Bereichen Beschaffung und Distribution und erklären Sie deren Berechnung (zum Beispiel anhand einer Formel oder Beschreibung in Textform).

Total 4 Punkte
je 0.5 Punkte pro richtiger Kennzahl und je 0.5 Punkte pro richtiger Erklärung Berechnung

Distribution

Quote der Nachlieferungen: Anzahl Nachlieferungen vs. Gesamtlieferungen

Lieferbereitschaftsgrad: Anzahl termingerechte Lieferungen vs. Gesamtlieferungen

Beschaffung

Liefertermintreue: Anzahl termingerechter Lieferungen vs. Gesamtzahl der Lieferungen

Rahmenvertragsquote: Einkaufswert aus Rahmenverträgen vs. Gesamtes Einkaufsvolumen

Korrekturhinweis: Es sind weitere sinnvolle Antworten möglich