

Höhere Fachprüfung zum/zur dipl. Supply Chain Manager/in Fallstudie Logistik - Musterprüfung

Fallstudie Logistik

1. Einleitung

DELIWEIN AG ist eine traditionsreiche Weinhandelsfirma, die sich seit 1950 im Familienbesitz befindet. Vom kleinen spezialisierten Weinhandelsladen hat sich die Firma in den letzten zwei Jahrzehnten zu einer grösseren Unternehmung im Getränkehandel entwickelt. Mit 67 Mitarbeitenden erwirtschaftet die DELIWEIN AG heute einen Umsatz von 85 Millionen Schweizer Franken. Ihr Standort befindet sich im Mittelland an bester Verkehrslage. Ab dieser Verteilzentrale werden die Kunden in der ganzen Schweiz beliefert. Im angrenzenden Deutschland werden die Kunden vom Shop/Lager im Süddeutschen Raum beliefert, hier werden auch die grösseren Einkäufe europäischer Weine (zwischen-)gelagert.

Vor allem mit dem Vertrieb von alkoholhaltigen und alkoholfreien Trendgetränken (z.B. Red Cow oder Smiron) konnten die Umsätze gesteigert werden: So wurde in den letzten fünf Jahren ein Wachstum von 40% erzielt. Die logistischen Prozesse wurden in dieser Zeit nicht oder nur unzureichend angepasst. Dies führte auch dazu, dass das heutige Lager „aus allen Nähten platzt“ und den qualitativen Ansprüchen der Kunden (Mengen, Termine) oft nicht mehr entsprochen werden kann. Die Firma hat die Gelegenheit, im bestehenden Gebäude im Obergeschoss zusätzlich eine Lagerfläche (17m x 28m) zu mieten.

Die Geschäftsleitung der DELIWEIN AG hat den Handlungsbedarf erkannt und Sie als neuen Supply Chain Manager angestellt. Ihre Aufgabe wird es sein, die Prozesse der gesamten Logistik Kette vom Lieferanten zum Kunden der DELIWEIN AG zu analysieren und der Geschäftsleitung entsprechende Konzepte für Prozessverbesserungen zu unterbreiten.

2. Ausgangslage

Die Produktpalette der DELIWEIN AG teilt sich heute in folgende Gruppen auf:

- Weine und Weinspezialitäten
- Spirituosen
- Trendgetränke

Früher lag das Hauptgewicht auf der Belieferung der Gastronomie und Privatkunden in der ganzen Deutschschweiz mit ausgesuchten Weinen und Spirituosen. Aufgrund der grossen Konkurrenz-situation hat die Firma in den letzten Jahren die Geschäftstätigkeit auch auf Grosskunden (Grossisten, CC Abholmärkte und Detailhändler) erfolgreich ausgeweitet. Diese werden hauptsächlich mit günstigen Weinen und Trendgetränken beliefert. Dieser Bereich macht heute bereits 35 % des Umsatzes aus. Die Firma will aber zukünftig das angestammte Geschäft und damit ihr Image der Wein- und Spirituosenkompetenz beibehalten. Zusätzlich wurde eine geographische Erweiterung des Handels für die hochpreisigen Produkte in den süddeutschen Raum vorgenommen. Diese Wachstumsstrategie ist sehr harzig angelaufen.

Anders als bei den Kleinkunden, besteht bei den Grosskunden eine Mindestbestellmenge von ganzen Lagen („grössere Kartons“) oder Paletten. Beliefert werden die Grosskunden in der ganzen Schweiz nach einem definierten Tourenplan und fixen Zeitfenstern durch Fremdtransporteure. In der Regel bestellen diese einmal pro Woche (48 Stunden-Bestell-Lieferrhythmus). Die Liefermenge beträgt im Durchschnitt sechs Paletten pro Auftrag.

Die Administration und den Transport der Weine aus dem Ausland hat die Firma einem dafür spezialisierten Logistikdienstleister übergeben, welcher auch Import und Verzollung abwickelt. Nach dem Import werden die Produkte von diesem an das Lager der DELIWEIN AG geliefert.

Höhere Fachprüfung zum/zur dipl. Supply Chain Manager/in Fallstudie Logistik - Musterprüfung

Kleinkunden haben die Möglichkeit, auch exklusive Einzelflaschen (Weine und Spirituosen) zu beziehen. Die Kleinkunden profitieren heute von einem grossen Lieferservicegrad. Aufgrund von fehlenden Vorgaben werden aber die betrieblichen Prozesse immer wieder gestört und verursachen hohe Logistikkosten. Viele nutzen auch die Möglichkeit, die Bestellungen direkt vor Ort auf der Rampe abzuholen (Abholrabatt).

Im bestehenden Lager CH (40m x 60m) wird ausschliesslich mit konventionellen Palettengestellen gearbeitet. Auf den untersten beiden Ebenen befinden sich die Kommissionierplätze, auf zwei weiteren Ebenen werden die Ganz- und Nachschubpaletten bevorratet. Der Wareneingang und -ausgang wird an denselben Rampen abgefertigt. Deshalb kommt es dort immer wieder zu Engpässen und Vermischungen. Das Aussenlager in Deutschland wird vom Hauptlager (CH) aus bewirtschaftet. Dabei wird nach Möglichkeit vermieden, dass Produkte importiert und wieder exportiert werden.

Kommissioniert werden die Kundenaufträge noch mit Papier; Das heisst, der Kommissionierer bekommt von der Arbeitsvorbereitung (AVOR) zu jedem Auftrag einen Rüstschein mit den Auftragspositionen. Die kommissionierten Positionen müssen nach dem Rüsten im System von Hand bestätigt werden, bevor der Lieferschein und die Kundenetiketten pro Auftrag gedruckt werden können. Die eingesetzte Software ist veraltet und entspricht weder den heutigen Ansprüchen noch den gängigen Kunden-/Speditionsanforderungen.

Die eingelagerten Premium Weine und Spirituosen sind sehr wertvoll. Aufgrund von Inventurdifferenzen muss für diese Produkte zukünftig ein Sicherheitsdispositiv bezüglich Zutritts- und Prozesskontrolle vorhanden sein.

Im Weiteren hat die DELIWEIN AG die Möglichkeit, auf anfangs Januar 2012 die Generalvertretung eines südafrikanischen Produzenten in der Schweiz zu übernehmen. Die 10 verschiedenen Weine kommen in Containern aus Übersee in die Schweiz. Das gesamte Verkaufsvolumen beträgt rund 5'000 Paletten pro Jahr. Beliefert würden ausschliesslich Grossabnehmer in der Schweiz mit Ganzpaletten.

3. Mengengerüst

Produkte	650
Anzahl aktive Kunden	1800 (davon 30 Grosskunden)
Aufträge pro Tag (CH+D)	500
Rüstpositionen / Auftrag	2.5

Produktgruppen:

Produkte	Produkte-Anteil (%)	Ø Handels-einheiten (HE) / Pal	Ø Lagerbest (Pal)	Absatz / Jahr (Pal)	Trend / Jahr
Weine:					
• Tief- / mittelpreisig	69	45	1'100	15'000	+8%
• Hochpreisig	13	25	100	350	Gleich
Spirituosen	13	20	85	150	-5%
Trendgetränke	5	80	350	6'000	+20%

Ø Gewicht pro Euro Palette: 500kg

Höhere Fachprüfung zum/zur dipl. Supply Chain Manager/in Fallstudie Logistik - Musterprüfung

4. Aufgabenstellung

1. Die Verbesserung der Geschäftsprozesse setzt eine fundierte Analyse der Ist-Situation voraus.
 - a. Beschreiben Sie die Ist-Situation unter Berücksichtigung der bestehenden Produkte und Mengen.
 - b. Beschreiben Sie drei relevante Schwachstellen.

2. Ein grober Überblick der verbesserten Geschäftsprozesse ist nützlich für die Ausarbeitung der Details.
 - a. Erstellen Sie Prozessabläufe (mind. 2 Varianten) unter der Berücksichtigung des erwarteten Wachstums.
 - b. Beschreiben Sie den Einfluss der Kapitalbindung im Lager und die internationale Hersteller-Konstellation.

3. Ein wichtiger Faktor für die erfolgreiche Umstellung der Geschäftsprozesse ist der richtige Einsatz der verschiedenen Lager.
 - a. Beschreiben Sie zwei Vorschläge für den optimalen Einsatz des Aussenlagers im EU Raum.

4. Ein optimal aufgesetztes Lagerkonzept, unter Berücksichtigung der gesamten Supply Chain, ist ebenfalls ein wichtiger Bestandteil eines Geschäftsprozesses.
 - a. Beschreiben Sie Faktoren und Hilfsmittel, welche aus Ihrer Sicht für den optimalen Warenfluss (auch ausserhalb des Lagers) von zentraler Bedeutung sind.
 - b. Zeichnen Sie die Warenflüsse im Unternehmen auf.
 - c. Bestimmen Sie die Kommissioniertechnik (für alle Lager) und begründen Sie Ihre Wahl.
 - d. Beschreiben Sie, welche wichtigen Funktionen eine Informatik Lösung beinhalten muss, um die Prozesse optimal zu unterstützen.

5. Die Transportlogistik ist u. a. entscheidend für die Definition der Servicelevels.
 - a) Definieren Sie die Service Levels (Qualität, Termine, etc.) für Kleinkunden, welche Ihr Leistungspaket beinhaltet – unter Berücksichtigung der Rahmenbedingungen bzw. Restriktionen in der gesamten Distribution. Begründen Sie Ihre Überlegungen.

Hinweis:

Treffen Sie realistische Annahmen, falls keine Angaben zur Verfügung stehen. Bei der Lösung der Aufgabe soll die Priorität auf die übergeordnete Sichtweise der SCM Theorie gelegt werden! Bei der Korrektur wird Wert auf saubere Gliederung, unterstützt durch aussagekräftige Zeichnungen, gelegt.