

Titel: **Packflix**

1. Einleitung

Mit Leidenschaft und der Erfahrung von mehr als 50 Jahren entwickelt und baut die Packflix AG in Winterthur exzellente Verpackungsmaschinen und Anlagen. Von der Beratung über die Projektierung bis zur Installation und Abnahme einer Maschine steht das partnerschaftliche Verhältnis zu den Kunden im Vordergrund.

Die Packflix AG wurde 1962 gegründet und spezialisierte sich auf die Herstellung von horizontalen Schlauchbeutelmaschinen zur Verpackung von Schokoladen- und Riegelprodukten, Biskuits und Bonbons. Im Jahre 1970 erfolgte der Einstieg in den Bereich der trockenen pharmazeutischen Erzeugnisse: Die Bocalino SA in Locarno wurde aufgekauft und in die Packflix AG integriert. 15 Jahre später folgte der nächste Meilenstein: Mit dem Zukauf und Integration der Bonvin SA in Lausanne erweiterte die Packflix AG ihr Portfolio für die Abfüllung flüssiger und pastöser Lebensmittel im Segment der keimarmen und aseptischen Verarbeitung vorgefertigter Becher und Flaschen. Im Jahre 2004 bündelte die Firma das Servicegeschäft in einem eigenen Geschäftsbereich. Packflix AG entwickelte sich vom Technologielieferanten zum umfassenden Dienstleister.

2. Die Unternehmung

Ist-Situation

Hauptmärkte sind die Schweiz, der Süddeutsche Raum, Norditalien sowie der Osten Frankreichs. Am Hauptsitz in Winterthur arbeiten rund 350 Personen, in Lausanne und Locarno sind es je ca. 150. Einerseits werden in den 3 Fabriken neue Verpackungsanlagen hergestellt, andererseits werden dort Revisionen und Erneuerungen von ganzen Anlagen durchgeführt. Diese Werke haben gleichzeitig die Zentrallagerfunktion für die Ersatz- und Verschleissteile und beliefern nebst der eigenen Produktion auch die Serviceanlagen täglich: Das Servicegeschäft (Ersatzteile, Reparaturen, Service- und Wartungsarbeiten) und die Nähe zum Kunden sind wichtige Eckpfeiler des Geschäftsmodells, so werden je eine Serviceanlage mit Pufferlager von Ersatz- und Verschleissteilen in Verona (IT), Dijon (FR) und Stuttgart (DE) betrieben.

Die Vielfalt an unterschiedlichen Verpackungsanlagen sowie die lange Lebensdauer dieser Maschinen bedingen eine grosse und wachsende Ersatzteilvielfalt. Die Lagerumschlagshäufigkeit ist auch im Vergleich mit anderen Herstellern von Verpackungsmaschinen sehr tief. Das Unternehmen zieht Massnahmen in Betracht, das gebundene Kapital drastisch zu senken und die Materialgemeinkosten zu reduzieren, ohne dass die Verfügbarkeit der Ersatzteile verschlechtert wird.

Organisation

Strategischer Einkauf ist zentral organisiert

- Projektleitung für die Produktion von neuen Anlagen bis und mit Inbetriebnahme
- Beschaffung für die Erstbevorratung der Ersatzteile
- Suche neuer Lieferanten auf dem Beschaffungsmarkt
- Auditiert die Lieferanten zusammen mit der Riskabteilung
- Kauf der Ersatzteile und Bündelung der Einkaufsmengen

Operativer Einkauf ist verteilt auf die Fabriken

- Planung und Disponierung der nötigen Ersatzteile
- Sicherstellung der Materialverfügbarkeit gegenüber interne und externe Kunden
- Zuständigkeit des Claimmanagement und der Qualität

Logistik ist verteilt auf Fabriken und Serviceanlagen und gliedert sich wie folgt:

- Wareneingang
- Lagerung
- Kommissionierung
- Innerbetriebliche und ausserbetriebliche Transporte
- Retouren und Garantieabwicklung
- Entsorgung

Supply Chain

Bei der Herstellung von neuen Verpackungsanlagen kommen viele Ersatzteile ins Lager, die meistens erst in ein paar Jahren bei den ersten Revisionen oder bei Beschädigungen benötigt werden. Die Lieferfristen sind sehr lange und die Lieferanten von Verschleiss- und Spezialteilen haben im Weltmarkt eine relativ grosse Macht. Die Wertschöpfungstiefe ist gross und Make or Buy Überlegungen werden nur wenig gemacht.

Die Packflix AG positioniert sich als Premium-Anbieter, dadurch wird eine hohe Verfügbarkeit der Ersatzteile seitens der Kunden erwartet. Der steigende Anteil an Elektronik hat zur Folge, dass die Ersatzteile schnell verfallen resp. nicht mehr produziert oder durch neue Serien ersetzt werden. Die Lieferanten liefern meistens an eines der Zentrallager in den Fabriken. Von da wird bei Bedarf an die Serviceanlagen oder an die Fabriken selbst ausgeliefert. Für Servicearbeiten verfügt die Packflix AG über eine eigene Flotte an Kleinfahrzeugen. Für die Auslieferung von neuen Anlagen sowie für unternehmensinterne Warentransporte (Zentrallager & Serviceanlagen) wird auf die Planziker AG, einem Logistikdienstleister, vertraut. Die Geschäftsleitung möchte im Supply Chain Management neue und moderne Verfahren prüfen, um die Materialbestände und Logistikkosten markant zu reduzieren.

Materialfluss, Auslastung, Prognosen

Kennzahlen pro Jahr	Einheit	Ist	Erwartung-Ziel
Materialverbrauch (Ersatzteile)	Mio. CHF	20	↗
Durchschnittlicher Lagerbestand	Mio. CHF	12	↘
Lagerumschlag	Pro Jahr	1.6	↗
Artikel-Nr.	Anzahl	15'000	↗
Wiederbeschaffungszeit	ØTage	50	↘
Materialverfügbarkeit	%	97	↗
Anteil der Langsamdreher	%	60%	↘
Materialgemeinkosten	%	14	↘

Unternehmenskultur

Die Packflix AG hat eine hoch entwickelte Qualitätskultur. Veränderungen dauern daher eher länger und müssen in Prozessen klar definiert und abgenommen werden. Der Einkauf wird an den ausgehandelten Rabatten gemessen und die langen Wiederbeschaffungszeiten bedingen relativ grosse Losgrößen.

Die Firma hat viele langjährige Mitarbeiter, die mit einem 100% Pensum angestellt sind. Die eingesetzten IT-Systeme sind komplex, decken aber kaum die Grundbedürfnisse in der Supply Chain ab. Insbesondere ist es nicht möglich, die Leistung zeitnahe zu steuern. In den Zentrallagern und Serviceanlagen wird einschichtig gearbeitet. Während ihrer Schicht bedienen sich die Mitarbeitenden in den Lagern der Serviceanlagen eigenständig und die Bezüge werden am nächsten Morgen durch die Logistik nachgebucht. Die Lager platzen aus allen Nähten und die Pickleistung liegt unter den Vergleichswerten von anderen Industrien. Die Unternehmensleitung versucht, die Auftragsspitzen zu glätten, folglich muss nur wenig Überzeit angeordnet werden. Die Produktionsanlagen und Betriebsmittel sind mehrheitlich älteren Jahrgangs, jedoch gleichen die langjährigen Mitarbeiter mit ihrem Know-how dieses Defizit weitgehend aus. Die Dienst-/Informationswege sind umständlich, zeitintensiv und für neue Mitarbeiter eher verwirrend.

3. Grobanalyse

Die Anlieferung der Lieferanten findet fast immer an eines der Zentrallager statt. Einige der Lieferanten nutzen ihren Einfluss und liefern nur ungenügend pünktlich an. Die drei Lagerstandorte liegen im Zentrum der jeweiligen Industriegelände und sind grösstenteils in veralteten Gebäuden untergebracht. Nur der Standort in Winterthur hat ein automatisches Hochregal- sowie ein Behälterlager. Die Wege zwischen den Lagern und der Produktionsstätte sind kurz. Die Warenanlieferungsverhältnisse sind knapp bemessen.

In den Zentrallagern findet in Stichproben eine Qualitätsprüfung statt. In den Serviceanlagen gibt es lediglich einen Wareneingang ohne Kontrolle. Die Serviceanlagen haben permanent mit Lagerplatzknappheit zu kämpfen

Stärken

Packflix AG kann den Unterhalt von Anlagen älteren Jahrgangs nach wie vor sicherstellen und verfügt über ein eigenes, hohes Knowhow. Die Abhängigkeit von Partnern ist gering und die Verfügbarkeit von Ersatzteilen gut.

Schwächen

Die Lieferanten tragen nur wenig für eine günstige und effiziente Ersatzteilversorgung bei. Die Materialgemeinkosten und das gebundene Kapital sind relativ hoch. Die grosse Ersatzteilvervielfalt erhöht die Komplexität in der Abwicklung. Die Garantiefristen sind beim Einbau der Ersatzteile meistens abgelaufen.

Titel: **Packflix**

1. Aktuelle Problemstellung

Die Geschäftsleitung möchte die Lagerbestände um 40% reduzieren. Zwei Optionen kommen aus ihrer Sicht in Frage: Optimierung der internen Prozesse oder Einführung von VMI (Vendor Managed Inventory). Als Supply Chain Manager erhalten Sie den Auftrag, diese Frage zu klären. Mit der Ihnen übertragenen Aufgabe stellen Sie ein Projektteam zusammen, bestehend aus...

Leiter Finanzen: Er möchte das gebundene Kapital drastisch reduzieren und ist der Meinung, dass die Lagerbestände nur in enger Zusammenarbeit mit den Lieferanten reduziert werden können.

Einkaufsleiter: Sein Ziel ist es, möglichst tiefe Einstandspreise zu erreichen. Dies ohne zusätzliche Dienstleistungen, welche die Materialgemeinkosten verteuern. Er ist überzeugt, dass die interne Logistik diese Leistung günstiger erbringen kann.

Leiter Produktion: Er möchte eine hohe Verfügbarkeit, insbesondere der Ersatzteile, und auch bei ungeplanten Bedarfen die Produktion bzw. die Lieferung an die Kunden sicherstellen sowie keine Anlagen haben, die nicht gewartet werden können.

2. Zielsetzung

Die Geschäftsleitung erwartet von Ihnen eine Empfehlung, wie die Lagerbestände um 40% zu reduzieren sind. Zwei Varianten stehen zur Diskussion:

- Optimierung der internen Prozesse
- Einführung von VMI (Vendor Managed Inventory) mit den Lieferanten

3. Fragestellungen

Grobkonzept: Erstellen Sie je ein Grobkonzept für beide Varianten.

Beurteilung: Beurteilen Sie beide Varianten anhand einer geeigneten Methode.

Entscheid: Treffen Sie einen Entscheid.

Präsentation: Präsentieren Sie in zwei Minuten zuhänden der Geschäftsleitung das Ergebnis inkl. der Hauptargumente.

Anmerkung:

- Fehlende Angaben sind durch zweckmässige, klar bezeichnete Annahmen zu ergänzen.

Titel: **Packflix**

1. Aktuelle Problemstellung

Die Geschäftsleitung hat sich dazu entschieden, kein VMI-Konzept einzuführen. Nun hat sie ein neues Projekt lanciert, es geht um die Modernisierung der Läger. Im Rahmen des Projektes überlegt sie sich, ob das aktuelle Lager- bzw. Standortkonzept (3 Zentralläger in der Nähe der Fabriken) noch sinnvoll ist oder ob es nicht besser wäre, ein einziges Zentrallager zu führen. Als Supply Chain Manager erhalten Sie den Auftrag, diese Frage zu klären. Mit der Ihnen übertragenen Aufgabe stellen Sie ein Projektteam zusammen, bestehend aus...

Leiter Produktion: Sein Ziel ist es, die Läger vor Ort zu haben. Er will damit kurze Belieferungszeiten in die Produktion sicherstellen sowie ungeplante Bedarfe ohne Zeitverzögerung abdecken können.

Leiter Distribution: Sein Ziel ist es, mit einem Zentrallager und einer gut organisierten Distribution die Verfügbarkeit zu erhöhen und die Logistikkosten zu senken.

Leiter HR: Sein Ziel ist es, einen Personalabbau und der damit einhergehende Verlust von Know-How zu verhindern.

2. Zielsetzung

Die Geschäftsleitung erwartet von Ihnen eine Empfehlung, ob die aktuellen Läger beibehalten und modernisiert werden oder aber ein neues, modernes Zentrallager erbaut werden sollte.

3. Fragestellungen

Grobkonzept: Erstellen Sie je ein Grobkonzept für beide Varianten. Berücksichtigen Sie dabei auch die Informationsflüsse mit ALLEN beteiligten Partnern.

Beurteilung: Beurteilen Sie beide Varianten anhand einer geeigneten Methode.

Entscheid: Treffen Sie einen Entscheid.

Präsentation: Präsentieren Sie in zwei Minuten zuhänden der Geschäftsleitung das Ergebnis inkl. der Hauptargumente.

Anmerkung:

- Fehlende Angaben sind durch zweckmässige, klar bezeichnete Annahmen zu ergänzen.

Titel: **Packflix**

1. Aktuelle Problemstellung

Die Geschäftsleitung hat Ihre Empfehlung zur Kenntnis genommen, aber noch keinen Entscheid zum Standortkonzept gefällt. Sie prüft nun eine ganz neue Option: Ein Outsourcing der Lagerfunktionen. Planziker AG (aktueller Logistikdienstleister) hat Interesse bekundet und der Packflix AG ein Angebot unterbreitet, welches neu auch die Zentrallagerfunktion beinhaltet und eine tägliche Belieferung aller Fabriken und Serviceanlagen vorsieht. Er möchte für seine Leistung 10% des Materialpreises beziehen. Die Frage steht im Raum: Outsourcing ja oder nein? Als Supply Chain Manager erhalten Sie den Auftrag, diese Frage zu klären. Mit der Ihnen übertragenen Aufgabe stellen Sie ein Projektteam zusammen, bestehend aus...

Leiter Finanzen: Er ist begeistert von dieser Idee und sieht bildlich, wie die fixen Infrastrukturkosten reduziert werden.

Leiter Lager/Distribution:

Er hat grosse Bedenken, dass die internen Prozesse nur wenig vereinfacht werden, die gesamten Kosten steigen und die Verfügbarkeit der Teile sinkt.

Leiter Produktion: Er möchte eine hohe Verfügbarkeit, insbesondere der Ersatzteile, und auch bei ungeplanten Bedarfen die Produktion bzw. die Lieferung an die Kunden sicherstellen sowie keine Anlagen haben, die nicht gewartet werden können.

2. Zielsetzung

Die Geschäftsleitung erwartet von Ihnen eine Empfehlung, ob das Angebot angenommen (Outsourcing ja) oder Abgelehnt werden soll (Outsourcing nein).

3. Fragestellungen

Grobkonzept: Skizzieren Sie ein Grobkonzept für das Outsourcing auf. Berücksichtigen Sie dabei auch die Informationsflüsse mit ALLEN beteiligten Partnern.
Beurteilung: Beurteilen Sie beide Varianten anhand einer geeigneten Methode.
Entscheid: Treffen Sie einen Entscheid.
Präsentation: Präsentieren Sie in zwei Minuten zuhänden der Geschäftsleitung das Ergebnis inkl. der Hauptargumente.

Anmerkung:

- Fehlende Angaben sind durch zweckmässige, klar bezeichnete Annahmen zu ergänzen.

Titel: **Packflix**

1. Aktuelle Problemstellung

Die Geschäftsleitung hat sich dazu entschieden, auf ein Outsourcing zu verzichten, die 3 Zentralläger bei den Werken beizubehalten und sie zu modernisieren.

Die Geschäftsleitung denkt nun laut darüber nach, die Produktion bestimmter „Standardteile“ in den EU-Raum zu verlagern. Konkret geht es darum, ob Packflix die Abteilungen „Gehäuse“ an allen 3 Standorten schliessen und hierfür ein neues Produktionswerk in Polen bauen soll. Als Supply Chain Manager erhalten Sie den Auftrag, diese Frage **aus Sicht der Logistik/SCM** zu klären. Mit der Ihnen übertragenen Aufgabe stellen Sie ein Team zusammen, bestehend aus...

Leiter Fertigung: Er will eine hohe Fertigungstiefe. Möglichst viele Produktionsschritte sollten in der eigenen Fertigungsabteilungen durchgeführt werden können, um die Flexibilität, die Qualität und das Know How in der Produktion hoch zu halten. „Swiss Made“ ist für ihn wichtig.

Leiter Finanzen: Er ist davon überzeugt, dass eine Verlagerung der Gehäuse-Produktion in Polen die Kosten senkt und die damit verbundene Zentralisierung dieses Produktionsschrittes darüber hinaus die Qualität steigert.

Leiter Verkauf: Er will die Verkaufszahlen erhöhen und dabei einen möglichst hohen Deckungsbeitrag erreichen. Die Auslagerung einzelner Produktionsschritte ist für ihn ein Thema.

2. Zielsetzung

Die Geschäftsleitung erwartet von Ihnen eine Empfehlung, ob Packflix die Abteilungen „Gehäuse“ an allen 3 Standorten schliessen und hierfür ein neues Produktionswerk in Polen bauen soll.

3. Aufgabenstellung

Grobkonzept: Stellen Sie die Schlüsselfaktoren sowie die entscheidenden Informations- und Warenflüsse bei der Gehäuse-Produktion in einem eigenen Werk in Polen dar.

Beurteilung: Beurteilen Sie beide Varianten (IST / Verlagerung nach Polen) anhand einer geeigneten Methode.

Entscheid: Treffen Sie einen Entscheid.

Präsentation: Präsentieren Sie in zwei Minuten zuhänden der Geschäftsleitung das Ergebnis inkl. der Hauptargumente.

Anmerkung:

- Fehlende Angaben sind durch zweckmässige, klar bezeichnete Annahmen zu ergänzen.