

## Titel: **Medi-Distribution**

### **1. Einleitung**

Zwei in der Schweiz tätige Pharmagrosshändler gleicher Grösse (aus Bern und Zürich), haben zur Medi-Distribution fusioniert. Dies mit dem Ziel, dem immer grösser werdenden Margendruck entgegen zu wirken und in Zukunft gemeinsame Synergien zu nutzen.

Die Kunden sind durch die kürzlich erfolgte Fusion sowie durch Gerüchte rund um eine eventuelle Standortveränderung verunsichert und erkundigen sich täglich bei der Geschäftsleitung, ob auch in Zukunft ein zuverlässiger Lieferservice gewährleistet sei. Die Geschäftsleitung beauftragt Sie als Logistikleiter/-in, wichtige Fragestellungen zu klären und eine zukünftige Logistikstrategie aufzuzeigen.

### **2. Die Unternehmung**

#### **Vision, Mission der Unternehmung**

Das Unternehmen zeichnet sich durch Flexibilität und grosse Kundennähe aus und setzt auf starke Kundenbindung durch eine qualitativ hohe Serviceleistung. Der laufende Konzentrationsprozess von Mitbewerbern in der Branche lässt erahnen, dass in Zukunft mit einem intensiveren Wettbewerb und grossem Kostendruck zu rechnen ist.

Der Umsatz soll in den nächsten 5 Jahren auf 500 Mio. ansteigen und das Sortiment auf 40'000 Artikel erhöht werden. Vor allem in der West-CH sollen die noch ungenügenden Marktanteile erhöht werden.

#### **Organisationsform**

Die Medi-Distribution ist eine Aktiengesellschaft, wobei die Kunden gleichzeitig die 1'000 Aktionäre darstellen.

Heute bestehen in Bern und Zürich je ein Distributionszentrum mit folgender Organisation und insgesamt 299 Mitarbeitern:

Geschäftsführer

Leiter Marketing/Verkauf

Leiter Einkauf

Leiter Finanzen/Personal

Leiter Informatik

Leiter Logistik

- Lagerleiter Bern
- Betriebsleiter Zürich
- Je ein Leiter:
  - Wareneingang
  - Kommissionieren
  - Transport
  - Retouren-Bearbeitung

### Produktesortiment

Beide beliefern täglich 1- bis 3-mal ihre Kunden (Apotheken, Drogerien, Ärzte) mit Medikamenten und Produkten, die zur Sortimentsabrundung gewünscht werden.

Die wichtigsten Funktionen in der Auftragsabwicklung sind:

- Bestellwesen und Beratung:
  - Elektronische Bestellungsübermittlung
  - Telefonische Bestellaufnahme
  - Fax-Bestellungen
- Wareneingangsbearbeitung Montag bis Freitag
- Lagerhaltung inkl. Kühllager für einzelne Produkte
- Kommissionierung Montag bis Samstag
- Lieferung in die Apotheken inkl. Nachttour Montag bis Samstag
- Retourenabwicklung
- Entsorgung

### Mengengerüst

Beschreibung	Bern	Zürich
Umsatz	230 Mio	190 Mio
Mitarbeiter	180	120
Lagerbestand	15 Mio.	13 Mio.
Artikel am Lager (deckungsgleich)	26'000	24'000
Kleinbusse mit 80 Behälter pro Tour	12	11
Aufträge pro Tag	19'000	14'000
Bestellzeilen pro Tag	57'000	44'000
Stück pro Tag	550	350
Belieferung 1 bis 4 mal pro Tag (Soll 1-3 mal pro Tag)	Mittelland/West-CH	Zürich/Ost-CH/Tessin
Lieferzeit	2 – 6 Stunden	2- 8 Stunden

### Unternehmenskultur

Die beiden Standorte Bern und Zürich haben viele langjährige Mitarbeiter und für die Kommissionierung viele Teilzeitkräfte. Es gibt die Züricher- und Berner-Kultur und es gibt oft Missverständnisse und Grabenkämpfe zwischen den Mitarbeitern. Mit vielen Teilzeitkräften werden die Auftragsspitzen abgedeckt. Vor allem Hausfrauen decken mit 4 Stunden-Pensen die täglichen Spitzen über Mittag, Abend und Samstagen ab.

### 3. Ausgangslage/Grobanalyse

Die zwei Lagerstandorte in Bern und Zürich sind mitten in der Stadt und haben schlechte Warenumschlagsverhältnisse. In Bern ist das Lager auf mehrere Stockwerke verteilt, die mit umständlichen Liften erschlossen sind. Der Kommissionierprozess wird durch die Software unterstützt und ist manuell mit Rüstwagen organisiert. Die Picklisten sind mit einem Auftragscode versehen und werden bei Rüstbeginn und -ende gescannt.

Die Lieferungen erfolgen in zwei Grössen von Kunststoffboxen, die aus Sicherheitsgründen mit einem Deckel verschlossen sind. Die Logistikleistungen werden durch firmeneigene Mitarbeiter und Fahrzeuge erbracht. Der Fuhrpark wird ausgezeichnet unterhalten, vor kurzem wurde rund ein Drittel aller Fahrzeuge durch neue, moderne Modelle ersetzt. Die meisten Chauffeure arbeiten schon lange bei der Firma und sind treue, gut ausgebildete Mitarbeiter. Rund 20% von ihnen werden in den nächsten 5 Jahren pensioniert werden. Für die Belieferungen werden vereinzelt Vertragsfahrer in Randgebieten eingesetzt. Der Einkauf und die Beschaffung bei der Pharmaindustrie erfolgen nach dem Prinzip der optimalen Losgrössen.

#### **Stärken**

Das Unternehmen zeichnet sich durch Flexibilität und grosse Kundennähe aus und setzt auf starke Kundenbindung durch eine qualitativ hohe Serviceleistung.

Die heutigen Standorte sind in Citylagen und liessen sich gut veräussern. Eine neue Infrastruktur wäre so gut finanzierbar.

#### **Schwächen**

Die Lieferverträge, wie in der Branche üblich, müssen jährlich neu ausgehandelt werden. Der Automatisierungsgrad in den Prozessen ist unter dem Branchenschnitt und somit die Kosten hoch.

Die Kunden und Mitarbeiter sind durch die kürzlich erfolgte Fusion sowie durch Gerüchte rund um eine eventuelle Standortveränderung verunsichert und erkundigen sich täglich bei der Geschäftsleitung, ob auch in Zukunft ein zuverlässiger Lieferservice gewährleistet sei.

#### **Anmerkung:**

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

## Titel: **Medi-Distribution**

### 1. Aktuelle Problemstellung

Die Geschäftsleitung ist mit der aktuellen Situation in der Distribution unzufrieden, die aktuellen Standorte sind nicht optimal. Sie ist bereit, eine grössere Investition zu tätigen und fragt sich, ob die Distribution künftig weiterhin dezentral bleiben soll oder aber zentralisiert werden sollte. Als **Logistikleiter** erhalten Sie den Auftrag, diese Frage zu klären.

Mit der Ihnen übertragenen Aufgabe stellen Sie ein Team zusammen, bestehend aus...

**Leiter Verkauf:** Er will einen top Kundenservice erbringen. Ihm ist es wichtig, auch geografisch möglichst nahe am Kunden zu sein.

**Leiter Finanzen:** Er will mit einem Zentrallager die Kosten senken und den EBIT verdreifachen.

**Kundenvertreter:** Er fordert einen tiefen Preis, kurze Bestellfristen und mehrmals täglich beliefert zu werden.

### 2. Zielsetzung

Die Geschäftsleitung erwartet von Ihnen eine Empfehlung, ob die Distribution künftig weiterhin dezentral bleiben soll oder aber zentralisiert werden sollte.

### 3. Aufgabenstellung

- 3.1 **Grobkonzept:** Erstellen Sie je ein Grobkonzept für beide Varianten.
- 3.2 **Beurteilung:** Beurteilen Sie beide Varianten anhand einer geeigneten Methode.
- 3.3 **Entscheid:** Treffen Sie einen Entscheid.
- 3.4 **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: **Medi-Distribution**

### 1. Aktuelle Problemstellung

Die Unternehmensleitung hat nun definitiv entschieden, die bestehenden Standorte zu veräußern und ein neues Distributionszentrum zu bauen. Heute wird die gesamte Distributionsleistung mit eigenen Ressourcen erbracht und lediglich für Spitzenabdeckungen Transportdienstleister angemietet. Die Geschäftsleitung stellt sich nun die Frage, ob sie auch zukünftig eine eigene Flotte betreiben soll oder ob es sinnvoll wäre, den gesamten Transport fremd zu vergeben. Als **Logistikleiter** erhalten Sie den Auftrag, diese Frage zu klären.

Mit der Ihnen übertragenen Aufgabe stellen Sie ein Team zusammen, bestehend aus...

**Leiter Verkauf:** Er will eine Umsatzsteigerung mit eigenen Mitarbeitern erreichen, die als „verlängerten Arm des Verkaufs“ eingesetzt werden.

**Leiter Finanzen:** Er will die Fixkosten senken und ist der Meinung, dass für die Distribution unbedingt ein Transportdienstleister und unabhängige Fahrer eingesetzt werden sollen.

**Leiter Transport:** Er möchte eine weiterhin hohe Flexibilität sicherstellen durch eine eigene Flotte (Mitarbeiter und Fahrzeuge).

### 2. Zielsetzung

Die Geschäftsleitung erwartet von Ihnen eine Empfehlung, ob sie weiterhin eine eigene Flotte betreiben soll oder ob der Transport einem Logistikdienstleister übergeben werden sollte.

### 3. Aufgabenstellung

- 3.1 **Grobkonzept:** Erstellen Sie je ein Grobkonzept für beide Varianten.
- 3.2 **Beurteilung:** Beurteilen Sie beide Varianten anhand einer geeigneten Methode.
- 3.3 **Entscheid:** Treffen Sie einen Entscheid.
- 3.4 **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: **Medi-Distribution**

### 1. Aktuelle Problemstellung

Wie Sie bereits wissen, hat die Geschäftsleitung entschieden, ein neues Distributionszentrum zu bauen. Ebenso hat sie nun entschieden, die eigene Flotte zu behalten. Jetzt stellt sich die Frage, wie das neue Distributionszentrum gestaltet werden soll. Es stehen dabei grundsätzlich 2 Alternativen im Raum: „High End“ (neuste Technologien, innovative Ansätze, grösstmögliche Automation usw.) oder „Pragmatisch“ (bewährte Technologien, konventionelle Ansätze, Automation „so gut wie nötig“ usw.). Als **Logistikleiter** erhalten Sie den Auftrag, diese Frage zu klären.

Mit der Ihnen übertragenen Aufgabe stellen Sie ein Team zusammen, bestehend aus...

**Leiter Marketing:** Er will das modernste Distributionszentrum der Schweiz aufbauen und als Prestigeobjekt vermarkten. Er ist überzeugt, dadurch neue Kunden zu gewinnen.

**Leiter Finanzen:** Für ihn hat der Return on Investment höchste Priorität. Eine Investition muss sich raschestmöglich lohnen.

**Betriebsleiter des neuen Standorts:**

Er fürchtet die Komplexität und Fehleranfälligkeit einer High End Variante. Für ihn stehen einfache Bedienbarkeit und stabile Prozesse im Fokus.

### 2. Zielsetzung

Die Geschäftsleitung erwartet von Ihnen eine Empfehlung, wie das neue Distributionszentrum gestaltet werden soll: „High End“ oder „Pragmatisch“?

### 3. Fragestellung

- 3.1 **Grobkonzept:** Erstellen Sie je ein Grobkonzept für beide Varianten.
- 3.2 **Beurteilung:** Beurteilen Sie beide Varianten anhand einer geeigneten Methode.
- 3.3 **Entscheid:** Treffen Sie einen Entscheid.
- 3.4 **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: **Medi-Distribution**

### 1. Aktuelle Problemstellung

Wie Sie bereits wissen, hat die Geschäftsleitung entschieden, ein neues Distributionszentrum zu bauen – sie hat sich dabei für eine „High End“ Variante entschieden (neueste Technologien, innovative Ansätze, grösstmögliche Automation usw.). Nun geht es darum, nach Fertigstellung des Neubaus den Umzug zu planen. Dabei ist man sich unsicher, ob es möglich ist, den Umzug ohne Betriebsunterbruch an einem Wochenende durchzuführen oder ob es nötig ist, den Betrieb eine Woche lang still zu legen. Als **Logistikleiter** erhalten Sie den Auftrag, diese Frage zu klären.

Mit der Ihnen übertragenen Aufgabe stellen Sie ein Team zusammen, bestehend aus...

**Leiter Verkauf:** Er fürchtet, dass Kunden bei einem Unterbruch abspringen. Er fordert deshalb, dass die Kunden vom Umzug nichts zu spüren bekommen.

**Betriebsleiter des neuen Standorts:**  
Er hat Bedenken, den Betrieb ohne Unterbruch aufrecht zu erhalten. Ausserdem rechnet er mit Anlaufproblemen, weil die neue Technologie und die Mitarbeiter noch nicht eingespielt sind.

**Leiter Personal:** Er geht davon aus, dass viele Mitarbeiter nicht an den neuen Ort mit kommen werden und kündigen. Er befürchtet, dass dadurch eine Überlastung entsteht. Beim Umzug will er das Personal nicht zusätzlich überlasten.

### 2. Zielsetzung

Die Geschäftsleitung erwartet von Ihnen eine Empfehlung, wie der Umzug an den neuen Standort gestaltet werden soll: Ohne Betriebsunterbruch an einem Wochenende oder mittels einwöchiger Stilllegung des Betriebs?

### 3. Fragestellung

- 3.1 **Grobkonzept:** Erstellen Sie je ein Grobkonzept für beide Varianten.
- 3.2 **Beurteilung:** Beurteilen Sie beide Varianten anhand einer geeigneten Methode.
- 3.3 **Entscheid:** Treffen Sie einen Entscheid.
- 3.4 **Präsentation:** Präsentieren Sie in zwei Minuten zuhanden der Geschäftsleitung das Ergebnis inkl. der Hauptargumente.

#### **Anmerkung:**

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