

**HFP zum/zur dipl. Supply Chain Manager/-in  
Musterprüfung**

Prüfungsteil 3, Fertigkeiten in der Fachrichtung  
Internationale Speditionslogistik

**Prüfungsdauer**                      **3 Stunden**

**Anzahl Aufgabenblätter**        **10**

**Schreiben Sie gut lesbar und strukturieren Sie Ihre Lösungen.**

**Verwenden Sie im Fliesstext keine roten und grünen Schreibstifte.**

**Für die Antworten/Lösungen sind die Lösungsblätter zu benützen.**

**Bei den Lösungsblättern nicht auf die Rückseite schreiben.**

**Notieren Sie auf den Lösungsblättern immer die Nummer der Aufgabe (z.B. Aufgabe 2c).**

**Bitte nummerieren Sie die Lösungsblätter.**

**Sollten Sie bei der Lösung nicht weiterkommen oder falls Sie der Meinung sind, dass Ihnen einige Informationen fehlen, so treffen Sie Annahmen. Kennzeichnen Sie Ihre Annahmen klar als solche.**

## HFP zum/zur dipl. Supply Chain Manager/-in Musterprüfung

Prüfungsteil 3, Fertigkeiten in der Fachrichtung  
Internationale Speditionslogistik

### Fallbeschreibung

#### Firmenportrait

Die Firma Yarnico AG mit Hauptsitz in Wetzikon/Schweiz ist seit über 200 Jahren ein Textilmaschinenbauer und beschäftigt weltweit rund 4'800 Mitarbeitende. Das Unternehmen ist bekannt für seine Innovationskraft und seine führende Spinnereitechnologie, die durch minimalen Ressourceneinsatz zur Nachhaltigkeit in der textilen Wertschöpfungskette beiträgt.

Yarnico betreibt eigene Produktionswerke in China, Indien und Europa. Mit einer umfassenden Vertriebs- und Serviceorganisation ist Yarnico gut aufgestellt, um den globalen Wettbewerb zu meistern.

Jedoch hat sich in den letzten 2 Jahren kein Unternehmenswachstum mehr eingestellt. Das Geschäftsergebnis hinkt auch dieses Jahr klar den Erwartungen und budgetierten Erträgen hinterher.

#### Produktionswerke

Yarnico besitzt eigene Produktionswerke in folgenden Ländern:

Standort	Land	Produkte
Wetzikon	Schweiz	Maschinen und Systeme
Shanghai	China	Komponenten und Maschinen
Mumbai	Indien	Maschinen und Systeme
München	Deutschland	Hochpräzisionskomponenten
Prag	Tschechien	Komponenten

Spinnereimaschinen von Yarnico sind modular aufgebaut, d.h. jede Maschine besteht aus einer unterschiedlichen Anzahl von Modulen, die gemäss Kundenwunsch konfiguriert und montiert wird. Die verschiedenen Module für Spinnereimaschinen werden in den Produktionswerken Shanghai, Mumbai und Wetzikon hergestellt.

Im chinesischen Werk werden vor allem Textilmaschinen für den lokalen Markt in China hergestellt, jedoch auch Module für höherwertige Maschinen, die auf dem Weltmarkt abgesetzt werden.

Bis anhin diente der Firmensitz in Wetzikon als Endmontage-Standort, d.h. die fertiggestellten Module wurden von den Produktionswerken nach Wetzikon transportiert. Die Module wiederum wurden zum Endprodukt zusammengeführt bzw. montiert und an die weltweiten Endkunden spedit. Der Standort Wetzikon übernahm dadurch die Funktion einer globalen Logistik-Drehscheibe für eingehende Spinnerei-Module und ausgehende Spinnereimaschinen (Endprodukt).

## **HFP zum/zur dipl. Supply Chain Manager/-in Musterprüfung**

### **Prüfungsteil 3, Fertigkeiten in der Fachrichtung Internationale Speditionslogistik**

Mehrfach-Transporte einzelner Spinnerei-Module, z.B. vom Produktionswerk in Indien nach Wetzikon und fertige Spinnereimaschinen von Wetzikon zum Endkunden in Indonesien, verunmöglichen eine zuverlässige Liefertermin-Einhaltung und verursachen übermäßige Transportkosten. Insgesamt werden dadurch die Effizienz und Kosten der Lieferketten massiv beeinträchtigt.

Die Firma Yarnico ist mit folgenden logistischen Unzulänglichkeiten konfrontiert:

- Versprochene Liefertermine werden nicht eingehalten, betriebsintern zwischen den Werken sowie extern gegenüber den Endkunden. Die Kundenreklamationen nehmen ständig zu
- Die Logistikprozesse sind insgesamt ineffizient und kompliziert
- Das «Order Fullfillment» und dessen kritische Milestones erfolgt mittels Austausch von Excel-Dateien zwischen den Produktionswerken
- Die Wiederbeschaffung der einzelnen Module dauert zu lange
- Die Extrakosten im Transport nehmen stetig zu, weil auf teure Luftfracht ausgewichen werden muss

#### **Operative Zielsetzungen**

Davon ausgehend formuliert die Geschäftsleitung folgende operative Zielsetzungen:

- Reduzierung der Lieferzeiten
- Verbesserung der Lagerhaltung und Bestandskontrolle
- Optimierung der Transportwege und -mittel
- Erhöhung der Gesamteffizienz und Senkung der Transportkosten

#### **Absatzzahlen**

Die Anzahl verkaufter Maschinen pro Land (2023) präsentiert sich wie folgt:

<b>Land</b>	<b>Anzahl verkaufter Maschinen</b>
China	188 Maschinen
Indien	224 Maschinen
Türkei	221 Maschinen
USA	182 Maschinen
Brasilien	75 Maschinen
Europa (gesamt)	361 Maschinen
Afrika	165 Maschinen

## **HFP zum/zur dipl. Supply Chain Manager/-in Musterprüfung**

Prüfungsteil 3, Fertigkeiten in der Fachrichtung  
Internationale Speditionslogistik

### **Strategievorgaben**

Um in diesem dynamischen Umfeld wettbewerbsfähig zu bleiben und wieder auf den Wachstumspfad zu gelangen, hat die Geschäftsleitung die übergeordneten Strategievorgaben neu formuliert.

Auf folgende Kernbereiche soll ein strategischer Schwerpunkt gesetzt werden:

- Einkauf
  - o Kostenoptimierung
  - o Nachhaltigkeit
  - o Diversifizierung der Lieferantenbasis
- Absatzplanung
  - o Marktanalysen
  - o Absatzprognosen
  - o Erweiterung der Marktpräsenz
- Geschäftsprozesse
  - o Prozessautomatisierung
  - o Lean Management
  - o Flexibilität und Agilität
- Personalmanagement
  - o Talententwicklung
  - o Mitarbeiterbindung
  - o Diversity und Inklusion

Des Weiteren hat die Geschäftsleitung der Yarnico erkannt, dass insbesondere im strukturellen Aufbau (Netzwerk-Design) und dem Management der globalen Versorgungsketten (Supply Chain Management) ein grosses, unausgeschöpftes Optimierungs-Potenzial liegt.

### **Ihre Rolle**

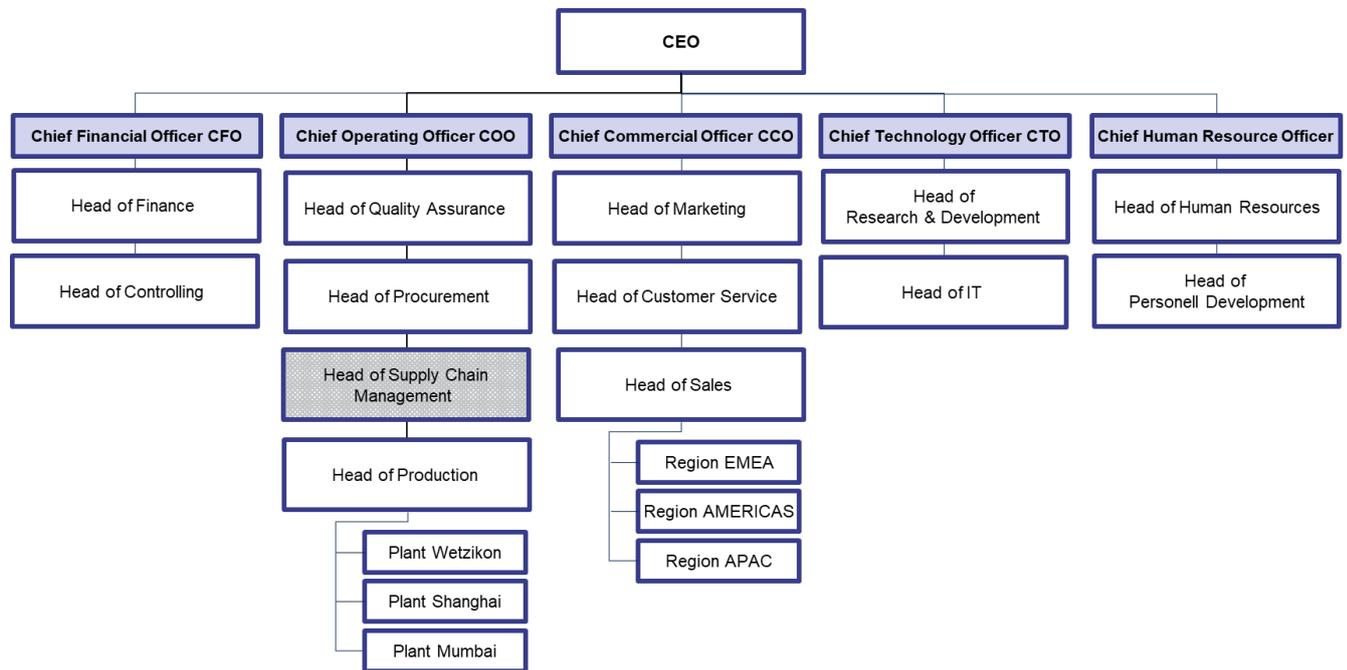
Der CEO hat erkannt, dass dem Thema «Supply Chain Management» in der Vergangenheit zu wenig Beachtung geschenkt wurde. Nun will er Gegensteuer geben, um den aktuellen Herausforderungen besser entgegen zu können. Er hat deshalb beschlossen, eine neue Stelle «Head of Supply Chain Management» zu kreieren, welche direkt dem COO rapportiert. Dem Head of Supply Chain Management obliegt es, die Absatz-, Beschaffungs- und Produktionsplanung mit den Bereichsleitern des Verkaufs, der Beschaffung und Produktion besser aufeinander abzustimmen. Des Weiteren wird dem Supply Chain Manager die Speditions-Abteilung unterstellt.

## HFP zum/zur dipl. Supply Chain Manager/-in Musterprüfung

Prüfungsteil 3, Fertigkeiten in der Fachrichtung  
Internationale Speditionslogistik

Das nachfolgende Organigramm zeigt auf, wo die Stelle des Head of Supply Chain Management organisatorisch eingegliedert ist.

### Organigramm



## **HFP zum/zur dipl. Supply Chain Manager/-in Musterprüfung**

Prüfungsteil 3, Fertigkeiten in der Fachrichtung  
Internationale Speditionslogistik

### **Teilaufgabe 1**

#### **Ausgangslage**

Seit 3 Monaten sind Sie nun als Head of Supply Chain Management bei der Yarnico tätig. Sie haben ein intensives «On-Boarding» Programm absolviert und dabei die Herausforderungen der Kollegen aus den angrenzenden Funktionsbereichen Beschaffung und Produktion kennengelernt. Insgesamt haben Sie sich gut in die Firma eingelebt, doch nun möchte die Geschäftsleitung (GL) erste Erkenntnisse und Resultate von Ihnen sehen.

Die GL ist sich einig, welche Kernbereiche des Supply Chain Managements mit Nachdruck angegangen werden müssen. Dabei handelt es sich um:

- Optimierung der Lieferketten
- Netzwerk-Design
- Transportmanagement
- 3PL Management
- Risikomanagement
- Nachhaltigkeit in der Logistik

Die GL bekundet jedoch Mühe, die Strategievorgaben auf das operative Geschäft herunterzubrechen und benötigt hierzu Ihre Unterstützung.

#### **Aufgabenstellung**

Sie sind von der GL zur nächsten Sitzung eingeladen worden. Diese wird in 2 Wochen stattfinden. Dabei sollen Sie eine Präsentation vorbereiten, die eine Diskussion die oben genannten Kernbereiche auslöst. Daraus erhofft sich die GL, dass ein homogenes Verständnis der Kernbereiche innerhalb der GL resultiert und der Handlungsbedarf abgeleitet und gezielter angegangen werden kann.

#### **Beilagen**

Beilage 1: Weltkarte

#### **Hinweise**

1. Skizzieren Sie dazu die globalen Warenflüsse (IST-Situation).
2. Analysieren Sie die Supply Chain auf ihre Stärken und Schwächen.
3. Welche Themen innerhalb der Kernbereiche des Supply Chain Managements haben dringenden Handlungsbedarf und müssten prioritär angegangen werden? Begründen Sie ihren Entscheid.

## **HFP zum/zur dipl. Supply Chain Manager/-in Musterprüfung**

Prüfungsteil 3, Fertigkeiten in der Fachrichtung  
Internationale Speditionslogistik

### **Teilaufgabe 2**

#### **Ausgangslage**

Ihre Präsentation der Schwachstellen-Analyse (aus Teilaufgabe 1) wurde von der GL als sehr gut empfunden. Das gesamte Gremium ist nun überzeugt, dass dringender Handlungsbedarf besteht und der Kernbereich Supply Chain Management mit Hochdruck vorangetrieben werden soll. Die GL beauftragt Sie, ein neues, globales Netzwerk-Design zu konzipieren und an der nächsten GL-Sitzung vorzustellen. Sie haben nun einen Monat Zeit, um diesen Auftrag umzusetzen.

#### **Beilagen**

Beilage 2: Weltkarte

#### **Aufgabenstellung**

Sie wollen bei diesem Auftrag nicht allein vorgehen, sondern weitere Schlüsselpersonen einbeziehen. Sie überlegen sich, ein Kickoff in Form eines Workshops zu organisieren. Der Workshop soll rund einen Halbttag dauern. Darin wollen Sie einerseits Ihre Analysen und Ansätze grob skizzieren, diese auf die Probe stellen lassen und das weitere Vorgehen grob festlegen. Bereiten Sie sich nun auf diesen Workshop vor.

#### **Hinweise**

1. Teilnehmerkreis: Definieren Sie, welche Personen Sie zum Workshop einladen, um eine effektive Zusammenarbeit und eine fundierte Entscheidungsbasis zu gewährleisten. Begründen Sie Ihre Überlegungen.
2. Netzwerk-Design: Konzipieren Sie das Netzwerk-Design und stellen Sie es dann in der Beilage 1 graphisch dar. Zeichnen Sie die wesentlichen Standorte sowie die wesentlichen Warenflüsse ein. Erläutern Sie, was Ihre Überlegungen sind und welche Kriterien Sie für Ihr Konzept berücksichtigt haben. Welches Tool könnte eingesetzt werden, um Ihr Konzept auf die Probe stellen zu lassen?
3. Ablauf des Workshops: Skizzieren Sie die Struktur Ihres Workshops. Definieren Sie die einzelnen Programmpunkte und zeigen Sie auf, was Sie damit bezwecken.

## **HFP zum/zur dipl. Supply Chain Manager/-in Musterprüfung**

Prüfungsteil 3, Fertigkeiten in der Fachrichtung  
Internationale Speditionslogistik

### **Teilaufgabe 3**

#### **Ausgangslage**

Die Geschäftsleitung heisst Ihr Netzwerk-Design-Konzept gut und findet darin vielversprechende Ansatzpunkte, die Gesamteffizienz der Lieferkette zu steigern. Die GL möchte das Konzept umsetzen.

Nun geht es darum, einen geeigneten Dienstleister zu finden, der diese anspruchsvolle Lösung implementieren kann.

Die Geschäftsleitung entscheidet sich, die Fragestellung an 3 ausgewählte externe Logistik- und Speditionsdienstleister (3PL) zu übertragen. Aufgrund des globalen Umfangs werden nur 3PL's mit einer weltweiten Netzwerkabdeckung eingeladen.

#### **Beilagen**

-

#### **Aufgabenstellung**

Sie erhalten den Auftrag, eine externe Ausschreibung (Request for Quotation, RFQ) zu lancieren. Die Ausschreibung sollte alle relevanten Informationen und Anforderungen enthalten, um den ausgewählten 3PLs eine klare Vorstellung von den Erwartungen zu geben. Stellen Sie nun diese Ausschreibung zusammen.

#### **Hinweise**

Nachfolgend finden sie eine Liste (Auszug) mit den wesentlichen Kapiteln, die üblicherweise Bestandteil einer Ausschreibung sind. Erstellen Sie eine konkrete Ausschreibung für das neue Netzwerk-Design der Yarnico AG. Beschreiben Sie für jede Kapitel die Anforderungen so konkret wie möglich, damit die 3PL's ihr Angebot gezielt ausarbeiten können.

Wesentliche Titel:

1. Leistungsbeschreibung
2. Zeitplan
3. Qualitätsanforderungen
4. Kosten und Preisgestaltung
5. Vertragsbedingungen
6. Kommunikation und Reporting
7. Bewertungskriterien

## **HFP zum/zur dipl. Supply Chain Manager/-in Musterprüfung**

Prüfungsteil 3, Fertigkeiten in der Fachrichtung  
Internationale Speditionslogistik

### **Teilaufgabe 4**

#### **Ausgangslage**

Nachdem Sie die 3 Angebote der Logistik-Dienstleister verglichen haben, präsentieren Sie das Resultat mit dem Gewinner der Ausschreibung gegenüber der Geschäftsleitung – es ist das Unternehmen Pantarhei AG. Sie haben die GL überzeugt, dass die Pantarhei AG der richtige Dienstleister ist, und erhalten den Auftrag, das Konzept einzuführen. Gleichzeitig ernennt Sie die GL zum Projektleiter für die Umsetzung.

In einem ersten Schritt geht es darum, einen groben Projektplan zu entwerfen, eine Risikoanalyse zu erstellen und den Rahmenvertrag mit der Pantarhei AG zu verhandeln und abzuschliessen.

#### **Beilagen**

-

#### **Aufgabenstellung**

Sie haben eine Sitzung mit dem zugewiesenen Projektleiter von Pantarhei AG geplant, um die Umsetzung gemeinsam zu definieren. Bereiten Sie diese Sitzung vor, um die Interessen der Yarnico AG (vertraglich, zeitlich, organisatorisch) gegenüber Ihrem Logistik-Dienstleister optimal vertreten zu können.

#### **Hinweise**

1. Erstellen Sie als Basis für die Sitzung einen groben Projektplan für die Implementierung des neuen Netzwerk-Konzeptes. Berücksichtigen Sie dabei relevante Meilensteine und die wichtigsten Projekt-Tasks.
2. Erstellen Sie einen Risikoanalyse: Erläutern Sie die wesentlichen konkreten Risiken und beschreiben Sie kurz, worin diese bestehen und wie sie gemildert werden können.
3. Notieren Sie sich die wichtigsten Punkte, die Sie vertraglich regeln wollen und was dabei Ihre Vorstellungen / Anforderungen sind.

**HFP zum/zur dipl. Supply Chain Manager/-in**  
**Musterprüfung**

Prüfungsteil 3, Fertigkeiten in der Fachrichtung  
Internationale Speditionslogistik

**Anhang**

**Beilage 1: Weltkarte**



**HFP zum/zur dipl. Supply Chain Manager/-in**  
**Musterprüfung**

Prüfungsteil 3, Fertigkeiten in der Fachrichtung  
Internationale Speditionslogistik

**Beilage 2: Weltkarte**

