





**Aufgabe 1 (10 Punkte):**

Nehmen Sie an, Sie arbeiten bei einem Chemieanlagenhersteller mit Kundschaft in 30 Ländern. Aktuell produziert und liefert Ihr Unternehmen alle Anlagen Just-in-Time vom Schweizer Werk aus. Ihr Unternehmen kann teure Anlagen mit hoher Lebensdauer und günstige Anlagen mit kurzer Lebensdauer herstellen. Ihre Kunden bevorzugen günstige Anlagen, wenn diese innerhalb weniger Stunden bis Tage repariert werden. Da Ihre Supply-Chain diese Anforderungen nicht zulässt, errichten Sie bisher teure Anlagen.

a) Gibt es eine Möglichkeit 3D-Drucker (Additive Manufacturing) einzusetzen, um dem Kundenwunsch nach günstigeren Anlagen nachzukommen und zugleich die EBIT-Marge zu steigern? (2.5 Punkte)

b) Welche Massnahme empfehlen Sie dem Anlagenhersteller, um sich vor Imitationen in China zu schützen. (2.5 Punkte)

c) Gehen Sie davon aus, dass ihr Chef den Einsatz von 3D-Druckern ablehnt. Schlagen Sie eine Massnahme vor, damit Ihr Unternehmen trotz teurer Anlagen am chinesischen Markt wettbewerbsfähig bleiben kann. (5 Punkte)



**Aufgabe 2 (10 Punkte):**

Nehmen Sie an, Sie arbeiten für ein Schweizer Chemieunternehmen. 70% der Unternehmensumsätze stammen aus China und 30% aus den USA. Vor vier Jahren wurde die einzige Produktionsanlage des Unternehmens von der Schweiz nach China verlagert. Die Profitabilität Ihres Unternehmens ist seither stark eingebrochen und der CEO hat eine Rückverlagerung in die Schweiz beschlossen. Für wie überzeugend halten Sie die folgenden Gründe für eine Rückverlagerung?

a) Ihr Unternehmen wurde enteignet, da sich die Produktionsanlage ausserhalb einer „Special Economic Zone“ (Industriepark) befand. (2,5 Punkte)

b) Die Qualität lokal bezogener Chemikalien war so schlecht, dass Qualitätsanforderungen nicht mehr eingehalten werden konnten und Ihre Kunden den Lieferanten gewechselt haben. (2,5 Punkte)



c) Da Ihr Unternehmen in der Produktion zu 50% Fachkräfte beschäftigt, sind die totalen Lohnkosten durch die Verlagerung sogar gestiegen, statt wie geplant um 30% gesunken. (2,5 Punkte)

d) Der CEO möchte die Rückverlagerung als „Natural Hedge“ einsetzen. (2,5 Punkte)

**Aufgabe 3 (10 Punkte):**

Beurteilen Sie, inwieweit die folgenden Aussagen zutreffen!

a) Logistikdienste auf der letzten Meile versprechen nur sehr kleine EBIT-Margen. Deshalb ist ein Markteintritt zur Bedienung der letzten Meile für sehr grosse E-Commerce Firmen wie Amazon eher uninteressant. (5 Punkte)



b) Sollte Amazon beschliessen, die Logistikdienstleistung auf der letzten Meile in Deutschland anzubieten, macht es wenig Sinn, einen bestehenden Logistiker wie Hermes oder DPD zu akquirieren. Diese haben noch immer 5% Kostennachteil gegenüber DHL. (5 Punkte)



**Aufgabe 4 (10 Punkte):**

Alard (2008) hat das klassische Beschaffungsprozessmodell von Koppelman (2004) erweitert. So umfasst das Modell Alard (2008) zwischen den Schritten Bedarfsanalyse und Lieferantenevaluation weitere Schritte. ZF Friedrichshafen wendet das Modell von Alard (2008) in der Praxis an, hat es zu diesem Zweck jedoch ebenfalls erweitert. Innerhalb der letzten 15 Jahre haben sich die Herausforderungen für das Supply-Chain-Management von Automobilzulieferern geändert. Erläutern Sie welche neuen Herausforderungen sich ergeben haben und wie das ZF Friedrichshafen Modell diese berücksichtigt. Nehmen Sie bei Bedarf Bezug auf die Erkenntnisse, die Sie aus dem Vortrag von Matthias Hanke (Roland Berger AG) gewonnen haben. (10 Punkte)



**Aufgabe 5 (10 Punkte):**

Ein Schweizer Weltmarktführer für elektronische Komponenten will nach Übersee expandieren. Das Unternehmen vertreibt innovative elektronische Komponenten, welche laufend verbessert werden. Für den Vertrieb werden Mitarbeiter erst ausgebildet und später regelmässig und ausführlich geschult, um die elektronischen Komponenten und deren ständige Neuerungen den Kunden fachgerecht und sinnvoll erklären zu können. Die Kunden in Übersee wissen häufig noch nicht, wofür die elektronischen Komponenten benutzt werden können. In Übersee stellt sich für das Unternehmen die Frage, ob es die Komponenten selber vertreiben möchte oder den Vertrieb an eine lokale Firma abgeben soll.

Würden Sie dem Unternehmen raten, die Komponenten selber zu vertreiben oder eine lokale Firma damit zu beauftragen? Erläutern Sie die Vorteile und ggf. die Nachteile ihres Vorschlages. (10 Punkte)



**Aufgabe 6 (5 Punkte):**

Im „Warehousing“ werden zwei Trends erwartet. Es wird erwartet, dass vermehrt grosse zentrale Lager gebaut werden und es wird erwartet, dass vermehrt kleine dezentrale Lagerhäuser gebaut werden. Erläutern Sie die Treiber dieser beiden Trends. (5 Punkte)





**Aufgabe 7 (5 Punkte):**

Erläutern Sie, inwieweit die folgenden Aussagen zutreffen:

a) Bei der Verlagerung eines Unternehmens ist es erfolgsversprechender, Produktivitätsverbesserung mit strategischen Zielen zu vereinen, statt eine reine Kostenreduktion zu erzielen. (2,5 Punkte)

b) Gütergruppen, welche noch vor wenigen Jahren per Flugzeug transportiert wurden, werden heutzutage vermehrt mit Schiffen transportiert. Niedrige Zinsen sind ein Treiber dieses Trends, da nun die Zinssätze auf die Finanzierung von Schiffen niedriger sind als die Zinssätze auf die Finanzierung von Flugzeugen. (2,5 Punkte)