

professionell • kompetent • flexibel

**cargopack tägi ag**

**cargopack**

## Outsourcing der Packerei als Chance

**Besser verpackt ans Ziel**

The image features a woman with blonde hair smiling in front of a large globe. Inside the globe, a cargo ship is visible at the bottom, and a wooden crate wrapped in blue plastic is in the center. A checkmark icon is positioned above the woman, with the text 'KISPERFIGUNG ANSCHLIESS' written around it. To the right of the checkmark, the words 'VERPACKEN', 'LAGERN', and 'SPEDIEREN' are stacked vertically.

© copyright 2011 cpt  
all rights reserved - 19.08.2013

### **Checkliste**

für die

**Bestimmung des  
optimalsten Packerei-  
Set-up's**

**cargopack tägi ag**  
Alois Mathis  
1. Januar 2011

**Ansätze aus der Wissenschaft  
Realität in der Praxis  
Checkliste**

## das grösste Optimierungspotential liegt in der Verpackungslogistik

### hard facts

„it's the costs, stupid“

Die Packerei im (Maschinen-) Industrieumfeld ist ein klassischer **non value/high impact** Bereich. D.h., sie hat nur ein beschränktes Potential um einem Produkt einen Mehrwert zu geben; wenn jedoch etwas falsch läuft, können die Konsequenzen grafierend sein (primärer Schaden am Produkt mit einer Schadensumme des x-fachen der Verpackungskosten, Folgeschäden wegen Projektverzögerungen, Imageschäden, etc.).

Da heute jeder Industriezweig unter grossem Kostenspardruck steht lautet der Anspruch: Die Packerei muss ihre **verlangten Dienstleistung zu den niedrigst möglichen Kosten** erbringen. Ein funktionsgerechter Standard wird vorausgesetzt.

Wenn Sie Zahnschmerzen haben ...

In der heutigen, globalisierten und transparenten Welt ist es schwierig, sich bei Materialbeschaffungskosten **Wettbewerbsvorteile** zu verschaffen. Wo dies aber weiterhin möglich ist, sind die 3 grossen Bereiche Produktions-Know how (inkl. Entwicklung), Marketing und Logistik-Prozesse.

... gehen Sie zum Zahnarzt!

Anders als in der Konsumgüterindustrie ist der Marketing-Hebel in der Investitionsgüterindustrie – bewusst und unbewusst – klein. Kurzfristig ist hier auch keine Trendwende in Sicht (Internet-Ausschreibungen / Submissionen ohne Nachschlagrecht / etc.).

Bleibt das Produktions-Know-how und die Logistik-Prozesse. Während der Fokus vieler Unternehmen in der Vergangenheit auf ersterem lag, wächst die Bedeutung der Logistik-Prozesse zunehmend, weil hier das grösste Optimierungspotential liegt. Dieses Potential kann jedoch nur mit **professionellen und strukturierten Ansätzen** erschlossen werden.

## nicht innovative Produkte, sondern innovative Lösungen

### hard facts

#### Innovation

oder: Das Gute ...

... ist der Feind des Besseren!

Wegen dem beschränkten added value Potential einer Industrie-Verpackung einerseits und dem Umstand, dass eine neue Verpackung alles darf ausser teurer zu sein, hat sich in den letzten Jahrzehnten kein umwälzender Verpackungstechnologiewandel vollzogen. Dies auch darum nicht, weil der (Leidensdruck) auf solche Lösungen bisher (zu) klein war.

Es gibt sie aber, die innovativen Lösungsansätze. Diese rechnen sich aber erst, wenn der gesamte Prozess angeschaut wird. Dies heisst zuerst einmal, dass die bestehenden Prozesse kritisch auf deren Effizienz (sekundär) und deren Verschwendungspotential (primär) durchleuchtet werden. Dabei geht es nicht darum „etwas was nicht läuft zum Laufen zu bringen“ sondern „**etwas was läuft zum besser Laufen zu bringen**“!

#### Skaleneffekte

Kosten  $f(\text{Volumen})$

Wettbewerbsfähig sein heisst: Die niedrigsten (Produktions-) Kosten pro Einheit zu haben.

In der Industrie wurde in den vergangenen Dekaden wiederum der Fokus primär auf die Optimierung der Variablen Kosten (Stundensätze) gelegt. Die Fixkosten wurden oft als notwendiges Übel angesehen. Diese können jedoch auch beeinflusst werden: zum Einen durch bewusstes Planen, zum Andern durch die Menge. Und **wenn man die Menge nicht selber erhöhen kann, muss man versuchen, die Menge mittels Pooling zu erhöhen**. Dieser Ansatz hat sich bereits schon im Logistikbereich bewährt und ist über die inverse Logistikkette nach den Transporten, der Lagerung nun auch bei der Verpackung (Packerei) angekommen.

## auch weiche Faktoren sollten geplant sein und einen Payback haben

### Softfaktoren

#### Flexibilität ...

... ist nicht einfach vorhanden, sondern muss geplant werden

In der Produktion braucht es Anlagen und Voraussetzungen, ohne die es einfach nicht geht. Hierbei handelt es sich in der Regel um **geplante Investitionen mit klarer ROI Erwartungen**.

Daneben braucht es Kompetenzen und Eigenschaften, um das Geschäft erfolgreich zu führen. Flexibilität – als Differenzierungsmerkmal und Pluspunkt bei einem Kaufentscheid - ist vielfach eine dieser gewünschten Eigenschaften. Man macht daher Funktionen – wie z.B. das Verpacken – selber, weil man ja dadurch flexibler ist. Flexibilität hat aber erstmals nichts mit freien Kapazitäten zu tun, sondern mit Planung. Dabei muss gar nicht eine Planungsgenauigkeit von 100 % erreicht werden; 80 % reichen in den meisten Fällen aus. Zum ändern stellen wir uns viel zu wenig die Frage: **Wie teuer darf denn unsere Flexibilität sein? Oder anders ausgedrückt: Wie viel ist dem Kunden unsere Flexibilität wert?**

#### Opportunitäts- erfolge ...

... sind Kosten wenn sie keine Erträge generieren

Entlang einer Prozesskette fallen an vielen Schnittstellen Logistikaufgaben an (vgl. Präsentation 4PL). Dies sind meistens weniger anspruchsvolle Tätigkeiten und können von weniger qualifizierten, sprich günstigeren (Logistik-) Mitarbeitern wahrgenommen werden. Oftmals ist dabei jedoch der Arbeitsanfall unregelmässig oder zuwenig gross, um permanent einen Mitarbeiter, geschweige denn um zwei Mitarbeiter zur Sicherstellung einer vernünftigen Stellvertretung, beschäftigen zu können. Daher werden diesen Mitarbeitern „auf dem Papier“ noch Zusatzfunktionen zugeordnet. Die damit **beabsichtigten Zusatznutzen werden aber oft nicht erzielt**; auch deshalb nicht, weil solche Kosten oftmals nicht ersichtlich sind (verdeckte Kosten / keine Zeile auf OP / etc.).

## wenn etwas selber gemacht wird, dann richtig!

### zu wenig beachtete Aspekte

#### Management Kapazität

Jedes erfolgreiche Industrieunternehmen hat gute Manager. Die Management Kapazität (Brain) ist aber kein unendliches Gut sondern muss nach dem Effizienz- (die Dinge richtig tun) und Effektivitäts-Prinzip (die richtigen Dinge tun) eingesetzt werden. Der gute Manager folgt daher folgenden Leitlinien:

- **Beschränkung auf die Kernkompetenz**
  - der Firma
  - seiner Funktion
- **Anwendung des „make or buy“ Ansatzes auch auf die Kompetenzen**
  - welche Kompetenzen kann ich zukaufen (Aufwand-/[Opportunitäts-] Nutzen-Betrachtung)
  - strategische Bedeutung der Funktion (lässt sich aber auch vertraglich und mittels Audits absichern!)

Eines sollte man sich aber bewusst sein: **Wenn man eine eigene Packerei hat, muss man sich auch strategisch darüber Management Gedanken machen!**

#### Interessens-Konflikte

Spediteure sind in der Auslieferlogistik der wichtigste Partner der Packerei. Die Packerei darf einerseits auf eine kompetente Betreuung durch den Spediteur zählen, andererseits sollte sie sich aber auch über die Interessenskonflikte beim Spediteur bewusst sein:

- **der Spediteur profitiert von einer sub-optimalen Planung beim Kunden**
  - Expresstransporte
  - Mehrtransporte
- **die Spediteure sind (meistens) Schlitzohren**  
(sonst würden sie nicht überleben)

## Einsparungen im Logistikbereich > 10 Prozent bei gleicher Qualität!

häufig  
festgestellte  
Fehlüber-  
legungen

Unterschätzung  
der TCO <sup>1)</sup>  
Kosten der  
Logistik-  
Prozesse

1) total cost of ownership

Einsetzen von  
Spezialisten

Jede einzelne Logistikleistung ist im Verhältnis zu den Totalkosten eines Produktes prozentuell klein. Weil sie aber immer wieder vorkommen, machen sie heute immer einen Prozentsatz aus, der den operativ ausgewiesenen Gewinn übersteigt. Wenn nun davon ausgegangen wird, dass heute **Einsparungen im Logistikbereich von > 10 Prozent** die Regel sind, lassen sich daraus folgende Erkenntnisse ableiten:

- **Logistikkosten sollen immer als absoluter Wert auf Jahresbasis angesehen werden**
  - Aufteilung nach variablen und fixen Kosten
  - Aufteilung nach Dienstleistungen mit vertraglich abgemachten Preisen und nach Dienstleistungen mit fallweiser Preisfestlegung
- **Logistikfunktionen sollen zu strategisch und operativ planbaren Blöcken zusammengefasst werden**
  - für Ausschreibungen
  - Definition des Verantwortungsgebietes/des Dienstleistungsauftrages
- **Es müssen auch die „verdeckten“ Logistikkosten aufgenommen werden, d.h. die Kosten, die keinen direkten Zusammenhang mit der Produktion haben**
  - Warenhaus-Prinzip: „Verkäufer [= umsatzproduktiv] & Regalauffüller [= Logistik]“

In der Logistik braucht es nicht nur Ingenieure und Ökonomen. Wer jedoch in der Logistik nur Mitarbeiter einsetzt, die sonst nirgends wo gebraucht werden können, braucht sich nicht zu wundern, wenn die Fehlerquote hoch bleibt. Auch hier gibt es eine **Risikoabschätzung: besser qualifizierte Leute mit höherem Lohn versus mehr Fehlerkosten und einem schlechteren Image!**

**Ihre Wünsche und Bedürfnisse entscheiden welches die richtige Lösung ist**

**Checkliste zur Bestimmung der optimalsten Verpackungsdienstleistung**

	prozess-integriertes Verpacken	eigene Packerei <sup>1)</sup>	outgesourcte Packerei am Produktions-Standort	Verpacken bei Verpackungs-Dienstleister
strategische Entscheidung	✓	✓	✓	✓
Platzverhältnis	✓	✓	✓	✓
Nutzung der Verpackungsfläche als Produktionsfläche <sup>2)</sup>				✓
Umwandlung von Fixkosten in variable Kosten <sup>3)</sup>			✓	✓
grosse Kapazitätsschwankung			✓	✓
kein regelmässiger wöchentlicher Verpackungsanfall			✓	✓
Pensionierung von Schlüssel-Mitarbeitern			✓	✓
automatische Verpacken am Ende einer Montagelinie	✓			
minimale Verpackungsleistung	✓			
transportunempfindliche Güter				✓
Verpackungskosten				✓
geografische Nähe <sup>4)</sup>				✓

© copyright 2011 cpt

## Fussnoten

### Checkliste zur Bestimmung der optimalsten Verpackungs- Dienstleistung

- <sup>1</sup> inkl. Zwischenlösung mit Unterstützung durch Verpackungsstaffel des Verpackungsdienstleisters
- <sup>2</sup> höhere Wertschöpfung auf gleicher Fläche
- <sup>3</sup> kann bis zum Vermieten der Packerei an den externen Verpackungsdienstleister gehen
- <sup>4</sup> Errichtung einer eigenen Verpackungsaktivität bei entsprechendem Volumen vor Ort möglich

professionell ▪ kompetent ▪ flexibel

**cargopack tägi ag**

**cargopack**

**Vielen Dank, dass Sie uns die Möglichkeit gegeben haben,  
Ihnen einen neuen Lösungsansatz vorzustellen.**

**Wir würden uns freuen, in Zukunft mit Ihnen zusammenarbeiten  
zu können.**

**cargopack tägi ag**  
**Schiffmühlestrasse 8**  
**CH-5417 Untersiggenthal**  
Telefon +41 (0) 56 298 55 00  
Telefax +41 (0) 56 298 55 10

CH-8423 Embrach-Embraport  
CH-4133 Pratteln  
CH-8050 Zürich-Oerlikon  
CH-8005 Zürich  
CH-5332 Rekingen  
CZ-619 00 Brno

**[www.cargopacktaegi.ch](http://www.cargopacktaegi.ch)**