

Tiefkühlager-Strategie MICARNA

Make or Buy: Lagerkapazität für tiefgekühltes Frischfleisch

Student



Ivo Fust

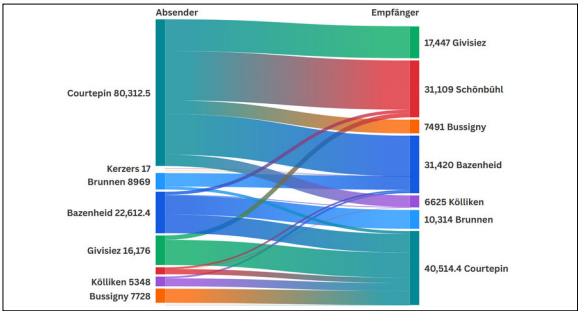
Ausgangslage: Die Micarna, Teil der Migros-Industrie, zählt zu den grössten Fleischproduzenten der Schweiz. An den Standorten Courtepin und Bazenhaid werden jährlich rund 71'000 t Fleisch zerlegt. Das Einfrieren gehört zum Geschäftsmodell, um saisonale Mengen- und Bedarfsschwankungen zu überbrücken. Für jede Business Unit ist dafür ein Ziellagerbestand definiert. Die internen Tiefkühlkapazitäten dienen lediglich als kurzfristige Produktionspuffer, daher nutzen die Business Units Fleisch, Geflügel und Fisch per April 2026 zehn externe Tiefkühlstandorte bei sechs Dienstleistern. Den höchsten Kapazitätsbedarf weist die Business Unit Fleisch auf. Eine stagnierende Nachfrage trifft im Frühjahr 2026 auf eine Überproduktion im Schweinezyklus. Die Folgen sind tiefe Schweinepreise, überfüllte Lager, Kapazitätsengpässe und Zusatzkosten. Im April 2026 lag der Tiefkühlbestand der Business Unit Fleisch rund 33 % über dem definierten Zielbestand. Seit Anfang 2022 wurde dieser nur in sieben Monaten unterschritten. Die hohen Bestände erfordern seit Ende 2025 zusätzliche externe Partner und erhöhen dadurch die Schnittstellenkomplexität. Dies führt zur Frage, ob die Tiefkühlagerkapazität künftig intern ausgebaut (Make), weiterhin extern bezogen (Buy) oder als Mischform (Mix) gestaltet werden soll.

Vorgehen: Zur Beantwortung dieser Make-or-Buy-Frage wird ein Entscheidungspfad nach dem Framework von Medina mit einem praxisbasierten Planungsprozess für Tiefkühlager kombiniert. In der Ist-Analyse werden die Tiefkühlprozesse mittels Prozessmapping nach Damelio abgebildet und die Schwachstellen über eine Impact-Effort-Matrix priorisiert. Die quantitative Ist-Analyse umfasst die Netzwerk- und Materialflussanalyse, logistische Kennzahlen, Lager- und Transportkosten sowie Umschlagszahlen. Auf dieser Planungsbasis werden mithilfe eines morphologischen Kastens Varianten gebildet. Diese werden wirtschaftlich anhand der jährlichen Gesamtkosten und qualitativ mittels einer Nutzwertanalyse mit paarweiser Gewichtung bewertet sowie durch Experteninterviews bei Micarna plausibilisiert.

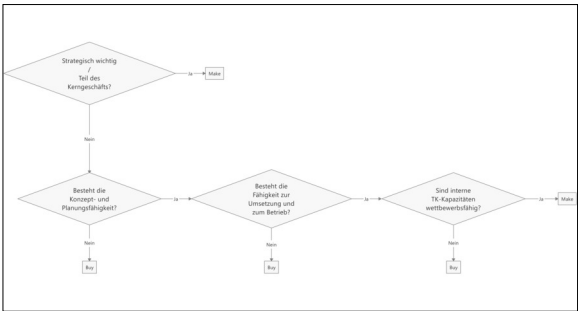
Ergebnis: Eine Mischlösung mit eigener Kapazität in Bazenhaid und externer Lagerung für Courtepin, sowie eine strategische Partnerlösung liegen im Best Case rund 10 % unter der unteren Kostengrenze der Ist-Variante. Der Vorteil entsteht vor allem durch einen verbesserten Einfrierprozess und weniger Transporte ab Bazenhaid. Zentrale Erkenntnis ist die Bündelung der Tiefkühlagerung nach Produktionsstandorten und Prozessen. Sie reduziert Transporte und Schnittstellen und schafft eine durchgängige Prozessführung. Zusätzliche Kapazität allein löst die Problematik jedoch nicht. Einfrier- und Einlagerungsentscheidungen müssen an bestätigte

Bedarfe, definierte Saisonalitäten und Sicherheitsbestände gekoppelt werden, um vermeidbare Bestände früh zu begrenzen. Die Bündelung ist unabhängig vom Betriebsmodell empfehlenswert. Micarna muss strategisch entscheiden, ob sie die notwendige Kompetenz intern aufbaut oder die Leistung an einen spezialisierten Partner vergibt. Da beide Varianten wirtschaftlich nahezu gleichwertig sind, entscheidet das Risikoprofil. Aufgrund der geringeren Investitions-, Kompetenzaufbau- und Anlaufkosten wird die Partnerlösung empfohlen. Die Mischlösung bleibt tragfähig, wenn Micarna das Know-how selbst aufbauen und sichern will. Die Grundsatzentscheidung liegt bei Micarna.

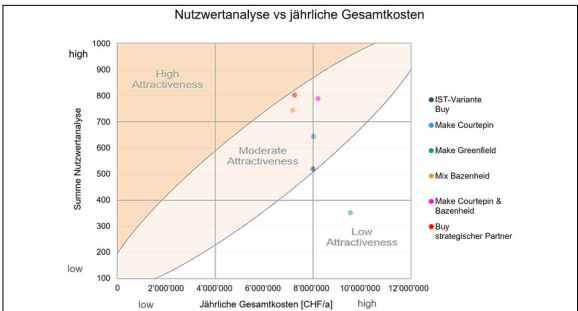
Sankey-Diagramm der im Jahr 2025 transportierten Paletten der Business Unit Fleisch.
ERP-Daten, eigene Darstellung



Make-or-Buy-Entscheidungspfad.
Eigene Darstellung in Anlehnung an Medina-Serrano, 2020



Qualitativer Nutzwert im Verhältnis zu den jährlichen Gesamtkosten.
Eigene Darstellung



Referentin
Prof. Dr. Katharina
Luban

Themengebiet
Business Engineering

Projektpartner
MICARNA, Bazenhaid,
SG