

# BRAUWELT®

WOCHENZEITSCHRIFT FÜR DAS GETRÄNKEWESEN

SONDERDRUCK



Food & Beverage Excellence

**8 Fachartikel von Exxent**

**Exxent Consulting GmbH**

**Dahlienstr. 13**

**84174 Eching**

**Ansprechpartner:**

**John Eke (CEO) und Marc Eke (COO)**

**Mobil.: +49 172 824 88 03**

**Tel.: +49 8709 943 02 89**

**E-Mail.: [john.eke@exxent.de](mailto:john.eke@exxent.de)**

**Internet: [www.exxent.de](http://www.exxent.de)**



# Mehr Leistung mit wenig Aufwand und großer Vielfalt im Trendpunkt 100

**BRAUEREI-LOGISTIK** | Die Brauereibranche in Deutschland sieht sich seit Jahren in der Krise. Der Bierkonsum pro Einwohner und der Bierabsatz insgesamt sinken weiter. Der demografische Wandel wird diese Absatzschwäche weiter verschärfen. Die Trendpunkte gehen auf die 100er-Marken zu: Der Bierabsatz in Deutschland pendelt sich auf einem Niveau von knapp über 100 Millionen hl ein, und die Trendkurve des Pro-Kopf-Konsums wird in den nächsten fünf Jahren die 100-l-Marke erreichen. Umdenken ist gefordert. Strategische Investitionen, gesundes Wachstum und nachhaltiger Erfolg lauten die entscheidenden Parameter. Wichtige Ansatzpunkte bieten neben der Intralogistik und dem Leergutmanagement auch die Verpackungs- und Transportlogistik.

**IN DEN LETZTEN JAHREN** wurde der Absatzrückgang durch Sondereffekte wie Public-Viewing und Megaevents aufgehalten. In Zukunft werden hingegen die Konsum reduzierenden Faktoren wie Al-

koholpolitik, Werbeeinschränkungen und Lifestyle-/Imagefaktoren den Bierabsatz weiterhin unter Druck setzen und ihn dadurch bis spätestens 2015 unter 100 l pro Kopf drücken. Gemessen am täglichen Getränkekonsum (Liquid Input) der Bevölkerung belegt Bier jedoch mit 15 Prozent immer noch den 4. Rang mit großem Abstand vor allen anderen alkoholischen Getränken (Wein 3 Prozent, Sekt sowie Spirituosen 1 Prozent) (Abb. 1).

Noch können sich die deutschen Brauereien gut auf den Durchbruch des „Trendpunkts 100“ vorbereiten, aber zu viel Zeit dürfen sie nicht mehr verlieren.

## ■ Kostenmodell der Brauereien

Das Kostenmodell der Brauereien ist nicht geeignet, um die Krise zu überwinden, da es zu geringe Flexibilität zeigt. Es gerät zunehmend unter Druck und bringt die eigene Kernwertschöpfung sowie die Supply Chain in akuten Handlungszwang:

- Problemtreiber auf Seiten der Einkaufskosten: steigende Rohstoff-/Energiepreise, hohe Volatilität der Märkte und sich verschärfende Trinkwasserknappheit;
  - relativ hoher Gemeinkostenblock in den Bereichen Verwaltung und Vertrieb: Erhöht den Break-even und reduziert die Flexibilität, auf Absatzschwankungen reagieren zu können (in den vergangenen zehn Jahren verringerte eine Steigerung der Personalkosten um etwa 30 Prozent die flexible Anpassungsfähigkeit an Absatzrückgänge und kleinere Mengen zusätzlich);
  - negative Auswirkungen der Überkapazitäten auf die Kostensituation der Brauereien: Degressionsverluste (Abfüllungen zu Grenzkosten sind fast nicht mehr möglich) und Einschränkung der Flexibilität für kleinere Abfüllmengen und kleinere Gebinde;
  - Ermittlung des Product Carbone Footprint für die gesamte Wertschöpfungskette und die damit verbundene Transparenz der vor- und nachgelagerten Prozesse;
  - Logistikkosten (im weiteren Sinne) zwischen 18 und 26 Prozent (inklusive Abfüllungs-, Lager-, Transport- und Auftragsabwicklungsprozesse);
  - steigende Vertriebskosten durch intensive Absatzkanalbetreuung und hohe Marketing- und Werbeaufwendungen für regionale und nationale Biermarken;
  - Verstärkung des Kostenproblems durch zunehmende Komplexität und Vielfalt der Vertriebskanäle und Absatzrouten (allein Logistik- und Vertriebskosten betragen bis zu 40 Prozent der Gesamtkosten).
- Damit werden die Kostenblöcke Logistik, Vertrieb und Verwaltung zu den entschei-



**Autoren:** Dipl.-Kfm. John Albert Eke, Vorstand und Gesellschafter, Supply Chain Management Team, Exxent Management Team AG, München, und Pia Wind, Universität der Bundeswehr, München

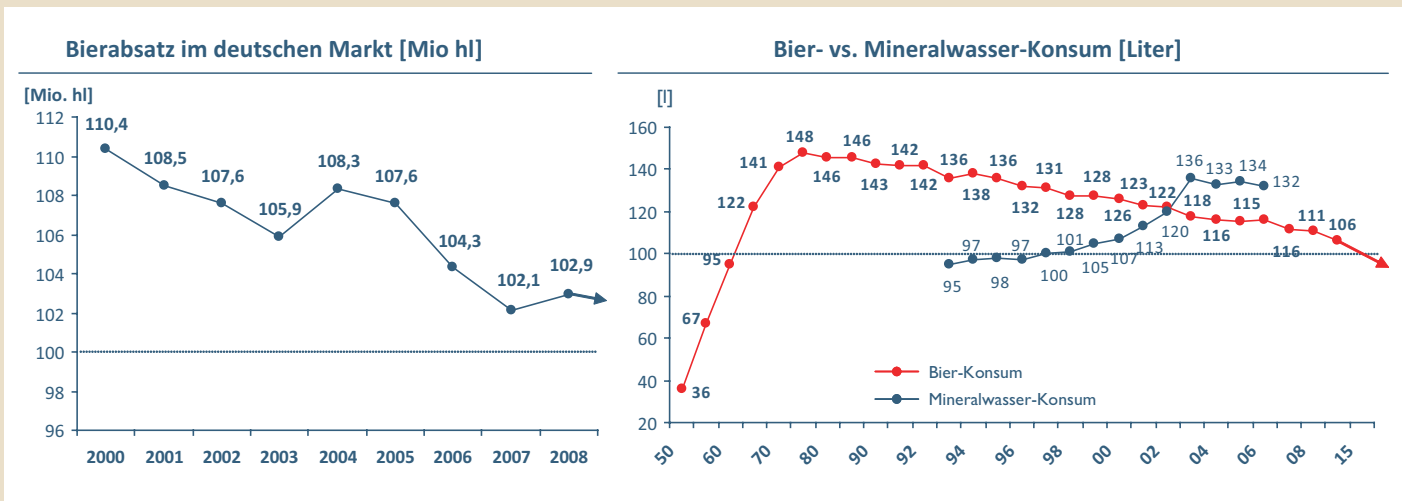


Abb. 1 Bierkonsum im deutschen Markt

denden Optimierungsfeldern und erfordern spezielle Effizienzsteigerungsprogramme (Abb. 2).

### Anspruchsvolles logistisches Lastenheft

Die unterschiedlichen Vertriebsrouten stellen unterschiedliche Anforderungen an die Absatzkanäle, das logistische Lastenheft ist vielfältig und anspruchsvoll.

Lebensmitteleinzelhandel (LEH) und Discounter haben sich immer stärker zu Handelsriesen entwickelt. Der Discount ist heute der Branchenprimus, befindet sich allerdings an seiner Wachstumsgrenze. In Bezug auf den LEH besteht für die Brauereien eine Sondersituation in doppelter Hinsicht. Zum einen existiert in Süddeutschland eine höhere Brauereidichte und zum anderen herrschen im Süden (höhere Mehrweglastigkeit) andere Verbrauchsgewohnheiten als im Norden. Trotz dieser

Sondersituation befindet sich Mehrweg auf dem kontinuierlichen Rückmarsch und die alt gediente Dose erfreut sich wieder zunehmender Beliebtheit. Infolgedessen fordert der LEH von den Brauereien, dass diese ein einfaches Handling, die beste Qualität und einen guten Preis garantieren.

Im Bereich der GFGH ist eine Vertikalisierung des GFGH über eigene GAM-Ketten festzustellen. Der GFGH wird auch in den nächsten Jahren wichtigster Absatzpartner der Brauereien bleiben, und es bietet sich die Chance, dass der GFGH eine Service- und Logistikkoooperation mit den Brauereien eingeht. Durch die Mehrwegpositionierung des GFGH tritt dieser als unterstützende Kraft gegenüber regionalen Mittelständlern auf und kann durch diese Positionierung die Bedeutung seiner Mehrweggebinde und -Logistik noch weiter steigern.

Innerhalb des Gastronomiesegments finden Verschiebungen statt: Entwicklungen zu Ungunsten von Restaurants/

Gaststätten, Hotels/Gasthöfen, Pensionen, Cafes, Bars/Tanzlokalen und Kiosken/Imbisshallen bedingt durch einen drastischen Rückgang der Gastronomiebetriebe setzen neue Trends in den Bereichen Coffee-Shops, Themenrestaurants und Eventgastronomie. Aufgrund des starken Kostendruckes sind einzelne Betriebe bereit, sich für Serviceangebote zu öffnen.

Diese hohen Anforderungen treiben die Brauerei-Logistik zwischen den volatilen Rohstoffmärkten und den differenzierenden Absatzrouten in eine gefährliche Sandwich-Position, aus der sich insbesondere mittelständische Unternehmen schnell befreien müssen (Abb. 3).

Zusammenfassend lässt sich daher festhalten, dass die Brauereibranche von folgenden Treibern geleitet wird:

- vielfältige Absatzkanäle;
- hohe und unterschiedliche sich aus den Vertriebswegen ergebende Anforderungen;

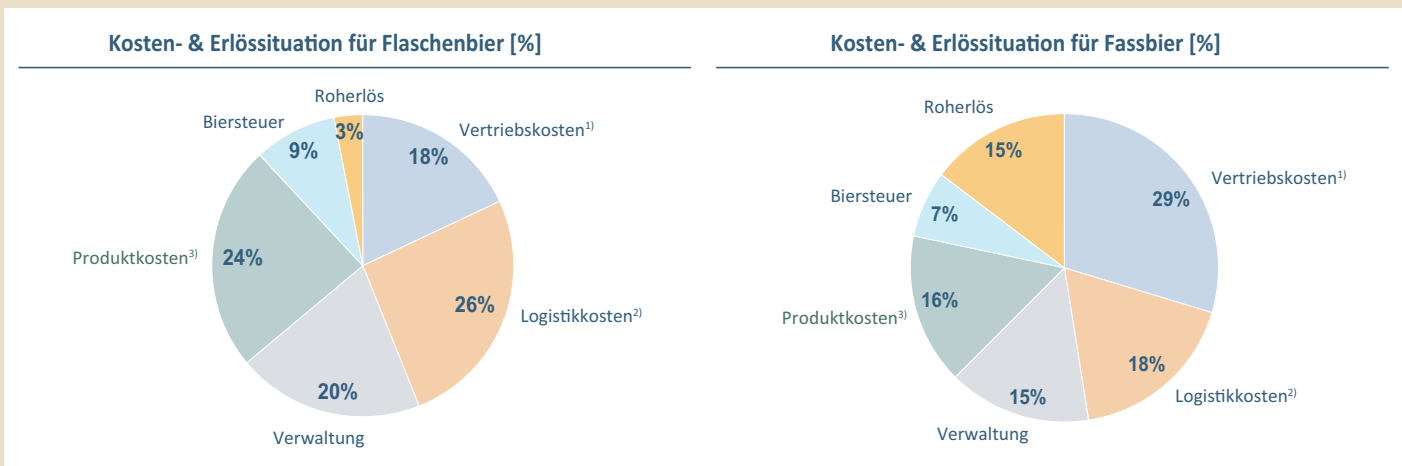


Abb. 2 Kosten- und Erlössituation für Flaschen- und Fassbier (in %)

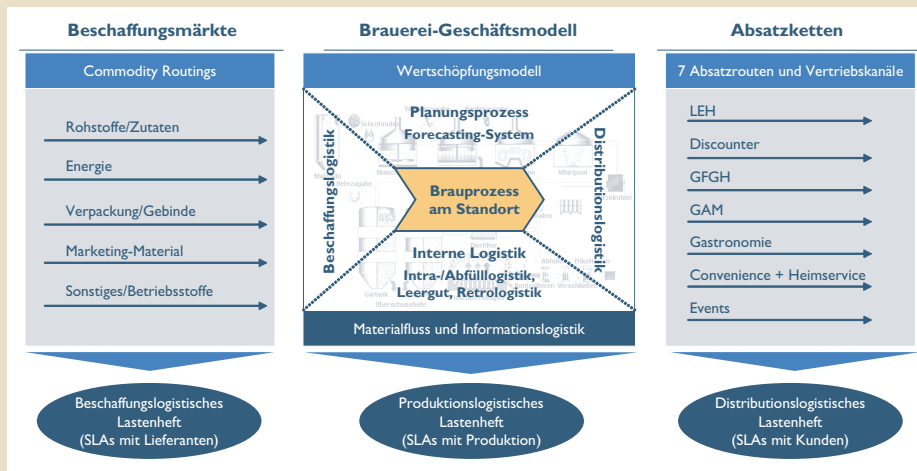


Abb. 3 Sandwich-Position der Brauereien

Sorten	Gebinde													
	Flasche						Sonderaktion	Fass						
	24 á 0,33l	20 á 0,5l	Longneck	Bügelflasche				6-Pack	5 l	10 l	20 l	30 l	50 l	
		4 Träger	9-er	12-er	20-er									
Pilsner	X	X	X		X	X	X			X	X	X	X	
Alkoholfrei	X						X							
Dunkel	X						X					X		
Maibock			X	X		X	X					X		
Alt Schuss	X		X				X							
Alster	X		X				X					X		
Weizen	X	X	X				X			X				
Weizen Grape	X		X				X							
Alt	X		X				X					X	X	
Lemon	X		X				X							
Festbier									X	X	X			

Abb. 4 Gebindevielfalt

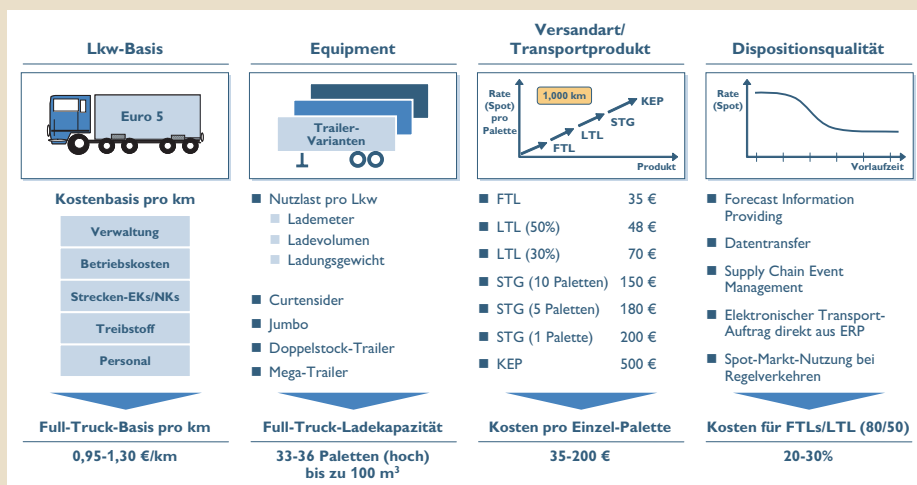


Abb. 5 Transportlogistik

- volatile Beschaffungsmärkte;
  - auslastungs- und herstellungsgetriebene Prozesstechnik.
- Neben struktur- und vertriebspoliti-

schen Stellhebeln (Standort, Verwaltung, Markenpolitik, IT) bleibt die Logistikkette insgesamt der größte Erfolgsfaktor und Renditehebel, „der Leim, der alles zusam-

menhält“. Dadurch stellt sich die Logistik innerhalb der Brauerei-Wertschöpfungskette als wert- und kostentreibende Hauptprozesskette dar. Die Brauerei-Wertschöpfungskette beinhaltet an verschiedensten Stellen logistische bzw. logistikaffine Prozessketten wie:

- Rohstofflogistik;
- Intralogistik und Hoflogistik;
- Abfüll-Logistik;
- Verpackungs- und Gebindelogsitik;
- Lagerwirtschaft;
- Leergutlogistik, Reinigung, Sortierung;
- Bestell-/Materialdisposition;
- Gastro-Service.

### Logistikmodule mit Potenzial

In der Intra- bzw. Hoflogistik weist der Bereich der Zeitfenstersteuerung teilweise noch großen Nachholbedarf auf. Gerade in den warmen Monaten kommt es oftmals vor, dass aufgrund hoher Nachfrage in den Brauereien monatlich bis zu 9000 LKW-Ladungen abgewickelt werden müssen. Zu Stoßzeiten kommt es daher immer wieder zu Staus und Abfertigungsverzögerungen, während zu anderen Zeiten die Kapazitäten nicht ausgelastet sind. Durch die Einführung einer Zeitfenstersteuerung können Abholtermine und Uhrzeitfixierungen festgelegt und alle vorhandenen Kapazitäten genutzt werden.

In der Leergut-Logistik spielt der Aspekt der Falsch- und Fehlflaschen eine große Rolle. Zu Spitzenzeiten war ein Fremdflaschenanteil bis zu 70 Prozent zu registrieren, die Leergutkosten stiegen seit dem Jahr 2000 exponentiell. Die Gesamtkosten der Sortierung werden auf über 89 Millionen EUR geschätzt. Der Grund für diese unglaublich gigantischen Werte ist die Individualisierung der Kästen und Flaschen. Dies führt zu einem Zielkonflikt: Die Brauereien versuchen, mit unterschiedlichen Flaschenformen und -farben Differenzierung, Individualisierung und eine emotionale Bindung zu schaffen, obwohl diese Promotion des Bieres ein stark durchmischtes Leergut zur Folge hat. Dieses muss sortiert werden, und Fragen nach Kosten, Flächenbedarf, Beeinträchtigung der Liefergrade, Planungsunsicherheit und dem Ort der Sortierung treten in das Blickfeld der Brauereien.

An diese Problematik knüpft die Verpackungs- und Gebindelogsitik direkt an. Verpackung und Gebinde sind sowohl die „Haut des Produktes“ als auch Kosten-

und Komplexitätstreiber. Die Gebinde- und Verpackungskosten sind in der gesamten Brauerei-Wertschöpfungskette verteilt und verantwortlich für drei Kostenblöcke:

- Materialkosten der Verpackung;
- Logistikprozesse der Verpackung;
- Handling Vollgut, Sortierung und Flaschentausch.

Die Verpackungssysteme werden ein immer wichtigerer Bestandteil der Logistik, was sich auf Trends wie zunehmendes Transportvolumen, wachsendes Produktangebot, Wunsch nach Verpackungsstandardisierung und die zunehmende Bedeutung der Nachhaltigkeit zurückführen lässt. Im gleichen Atemzug jedoch soll die Individualisierung der Verpackung und Gebinde einen Wiedererkennungswert und eine emotionale Bindung schaffen. Die Verpackung muss sich für zwei Dinge eignen, den Transport und das Produkt.

Die durch die Individualisierung der Flaschen existierende enorme Gebindevielfalt strahlt stark in die Logistikkosten aus. Schon mittelständische Brauereien weisen eine hohe Vielfalt auf, welche von den großen Brauereien noch übertroffen wird. Die Renner hierbei sind immer noch der 24er-Kasten mit 0,33-l-Flaschen und der 20er-Kasten mit 0,5-l-Flaschen. Neue Varianten wie der 11er-Kasten oder das Six-Pack sind vermehrt auf dem Vormarsch (Abb. 4).

Die Herausforderung in der Transportlogistik ist vielfältig. Die LKW-Beladung ist nicht zu 100 Prozent ausgelastet. Die LKW sind eher zu schwer als zu voll. Durch die Nutzung automatisierter Kommissionier- und Verladesysteme können Fehlverladungen reduziert werden. Die direkten Fracht- und Transportkosten machen bis zu 40 Prozent der gesamten Logistikkosten aus. Um diesen Kosten auf den Grund zu gehen,

müssen die Kosten pro Ladung bestimmt werden. Insbesondere Kraft- und Betriebsstoffe verursachen etwa ein Viertel der Gesamtkosten. Hierbei können Kosten durch Fahrertrainings und das Nutzen von Preisvorteilen in anderen Ländern eingespart werden. Bei der Routenbildung sollte die diagonale Bündelung angestrebt werden, sodass alle Dimensionen zusammenarbeiten und niemand nur seine eigene Performance optimiert (Abb. 5).

#### ■ Fazit

Als Konsequenz für die Brauereilogistik lässt sich unter Heranziehung der genannten Gesichtspunkte festhalten, dass die Brauereien heute nicht mehr nur in Hektolitern denken dürfen, sondern sich vielmehr an strategischen Investitionen, gesundem Unternehmenswachstum und nachhaltigem Erfolg orientieren müssen. ■

# Fit For Future durch agiles Trendmanagement

**NEUAUSRICHTUNG** | Die Getränkewirtschaft Deutschland befindet sich seit Jahren in einem kontinuierlichen und zugleich vielschichtigen Wandlungsprozess, getrieben von einem Potpourri von Trends. Sie sind untereinander verankert und bündeln sich immer häufiger zu kräftigen Megatrends mit hoher Ausstrahlung auf das Geschäftsmodell des Getränkeherstellers. Trotzdem verhalten sich Hersteller und Verbandsorganisationen noch zu reaktiv und verteidigen traditionelle Positionen.

trie: Demografischer Wandel, neue Lebensstile, Konsument online, LOHAS (Lifestyle of Health and Sustainability = bewusste und gesunde Lebensweise), Konsolidierung der Anbieter, Mikrofabriken, schwindende Mitte, Fachkräfte- und Unternehmermangel, Industrie 4.0, totale Transparenz, Mehrkanalsysteme, Climate Footprint, Gesundheitspolitik und Regulierungsmaßnahmen sind nur die Highlights aus dem Potpourri. Wichtig und neu dabei ist: Es geht um alle Trends, das Gesamtbild und die Folgen für das Unternehmen als Ganzes.

**EIN ERSTER** umfassender Blick auf den Radarschirm der Getränketrends für den deutschen Markt lässt die Konsequenzen und Chancen erkennen und zeigt uns neue Handlungsfelder auf. Wer als Produktentwickler, Produzent und Dienstleister in diesem europäischen Lebensmittelkernmarkt nachhaltig erfolgreich sein will, muss Deutschland und die Deutschen sehr gut kennen:

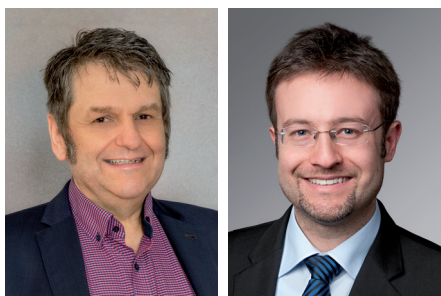
- Wie tickt das Land? Was treibt unser Konsumverhalten und unser soziales

Gewissen an? Wie verändern sich unsere sozio-ökonomischen Systeme? Welche globalen Megatrends beeinflussen uns, welche beeinflussen wir?

- Welche Konsequenzen und Handlungsoptionen zeigen sich für das Geschäftsmodell, die Wertschöpfungs- und Prozessketten des Getränkeunternehmens?
- Welche Hebel müssen auf die strategische Agenda? Ein erster Überblick vorweg zeigt den Trendmix der deutschen Getränkeindus-

## Neue Herausforderung: agiles Trendmanagement

Autor *John A. Eke* hat hier mit der Beratungsfirma *Exxent Consulting* und *Dr. Hans Werner Busch* vom Institut für Verbandsmanagement (IVM), Potsdam, seit einigen Jahren einen anderen Weg beschritten. Die neue Grundidee kombiniert agiles Trendmanagement mit der konsequenten Anpassung von Geschäftssystemen und Prozessen (Abb. 1).



**Autoren:** John Albert Eke (li.), geschäftsführender Gesellschafter, Marc Eke (re.), Management Consultant, beide Exxent Consulting GmbH, Eching

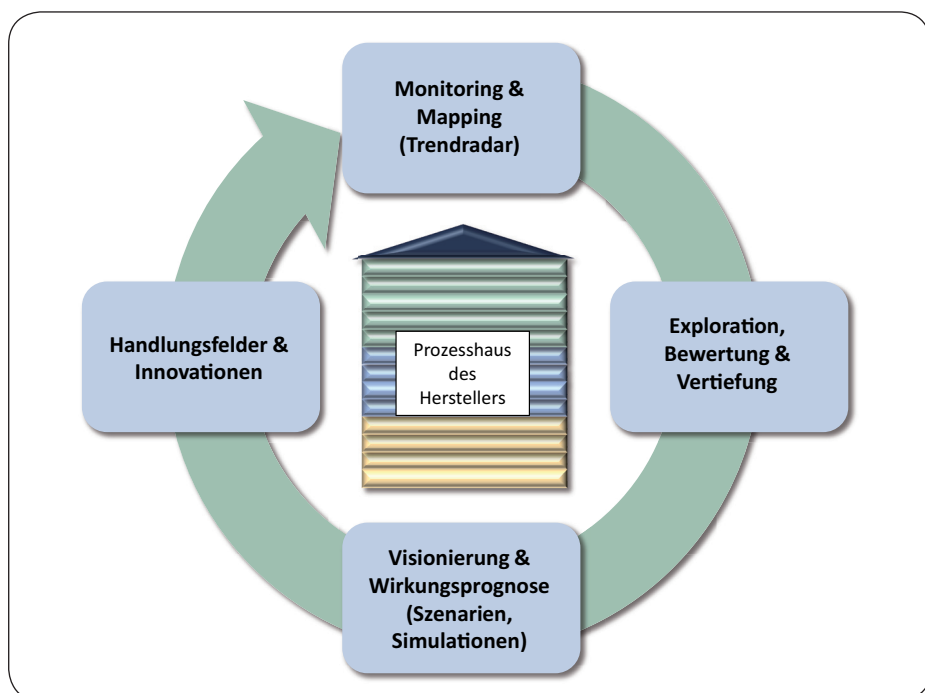


Abb. 1 Der agile Trendmanagement-Zyklus

Entscheidend für diese neue und auch bewusst alternative Herangehensweise ist der Blick auf das Ganze und die Verschmelzung mehrerer Statistiken, Fakten und Schaubilder zu wenigen zentralen Ideen und Kernsätzen (Abb. 2). Sowohl die Unternehmen als auch die Verbände der Getränkeherstellung müssen hier umdenken und ein wirksames 3F-Management anstreben: Fit For Future (3F). Agiles Trendmanagement heißt: Im Zentrum des Trendzyklus steht das Wertschöpfungs- und Prozessmodell des Getränkeherstellers. Das stellt die Organisation in ein anderes Licht.

**Im Zentrum der neuen Agilität**

Das Prozesshaus des Getränkeherstellers zeigt alle Kernprozesse in der Logik der Wertschöpfungskette, von der Strategie zum Kunden:

- Die Strategiekette: Trends-to-Concept, Concept-to-Launch und Demand-to-Order;
- die Lieferkette: Order-to-Cash und Purchase-to-Pay;
- die Supportkette: Requirements-to-Service.

Nichts Neues? Doch, und zwar in der konsequenten Prozessorientierung des Getränkeunternehmens als Voraussetzung der dynamischen Fähigkeit, Trends zu erkennen und auf die richtig erkannten auch zu reagieren. Folglich kann man dann mithilfe der richtigen Werkzeuge auch treffsicher bewerten, ob das Geschäftsmodell noch stimmt und an welcher Stelle der Organisation angesetzt werden muss. Damit entsteht eine Art strategisches Prozessmanagement, das als Ergebnis die richtigen Produkte in der richtigen Verpackung über den richtigen Weg und Kanal zur richtigen Zeit an den richtigen Kunden liefert (Abb. 3).

**Der „Liquid Input“ des Deutschen**

Getränke sind aus unserem Lebensmittelsortiment nicht wegzudenken, stehen im Mittelpunkt der Ernährungspyramide. Die ausreichende und richtige Flüssigkeitsaufnahme spielt eine wesentliche Rolle für den Erhalt unserer Gesundheit: Gerade weil Getränke so essentiell wichtig sind, treffen sie auch schneller als andere Lebensmittel auf den Nerv der Zeit und unser Wertesystem. Blickt man auf das Lebenszeitbudget des Deutschen und dessen Verteilung auf Medienkonsum, Schlafen, Arbeiten, Ernährung, Auto, Sport und andere Haupttätigkeiten des Lebens, dann liegen Essen & Trinken mit

**Abb. 2**  
Prozesshaus des Getränkeherstellers



fünf Jahren an Platz 4 eines Lebens von insgesamt gerechnet 80 Jahren.

Der für 2014 mit ca. 761 Liter errechnete Getränkekonsum pro Kopf – also etwas mehr als zwei Liter pro Tag – verteilt sich auf die insgesamt elf Teilmärkte. Auf dem Weg zur absoluten Transparenz und Messbarkeit des Getränkekonsums treibt aber immer noch ein großer Unbekannter sein Unwesen: der Anteil des direkt konsumierten Trinkwassers aus dem Leitungswasser der Haushalte, also der 12. Teilmarkt.

Der gesamte „Liquid Input“, wie globale Getränkekonzerne gerne das Gesamtpotenzial ihres sortimentsreichen Geschäftsmodells definieren, bleibt also die große Unbekannte.

Der 12. Teilmarkt hat einen spürbaren Einfluss auf die Wettbewerber im deutschen Haushalt und ist sehr reagibel auf soziodemografische und ernährungssensible Trends wie die LOHAS, Überalterung, Geburtendefizit und nicht zuletzt die logistischen Transportprobleme in der wachsenden Urbanisierung unserer Gesellschaft.

Ein Blick auf die Entwicklung der bekannten und gut vermessenen elf Teilmärkte der letzten sieben Jahre zeigt Abbildung 4. Der Gesamtmarkt scheint seit vier Jahren zu stagnieren, und trotz des guten Konsumklimas und warmer Witterungsverhältnisse ging der Gesamtverbrauch 2014 sogar

leicht zurück. Damit stellen sich genau an diesem Punkt bereits einige Kernfragen, die viel mit unseren Trends zu tun haben:

- Sind wir mit etwas mehr als zwei Litern pro Kopf bereits an einer mittel- bis langfristigen Sättigungsgrenze angekommen?
- Gibt es zunehmend verdeckte Substitutionen und Wettbewerber im deutschen Haushalt wie Trinkwasserkonsum und Selbstzubereitung von Frucht- und Gemüsesäften?
- Wirken sich die Überalterung und der hohe Pflegeanteil bereits aus?
- Entstehen die ersten Lücken in der Transportkette zum Kunden und wieder zurück?

Die Verteilung des Pro-Kopf-Verbrauchs der Deutschen zeigt über die Jahre im Grundbild eine Verlierer- und eine Gewinnergruppe: Wasser, Kaffee, Tee und einige Erfrischungsgetränkorten legen zu, Fruchtsäfte verlieren stark und das Lebensmittel Bier konnte zum ersten Mal seit langer Zeit wieder in der Verteilung des durstigen Konsumenten punkten.

**Bier**

Bier boomt also in Deutschland fast wieder, jedoch abseits des Massengeschmacks. Sicherlich kann das Braugewerbe den jahrzehntelangen Abwärtstrend noch nicht

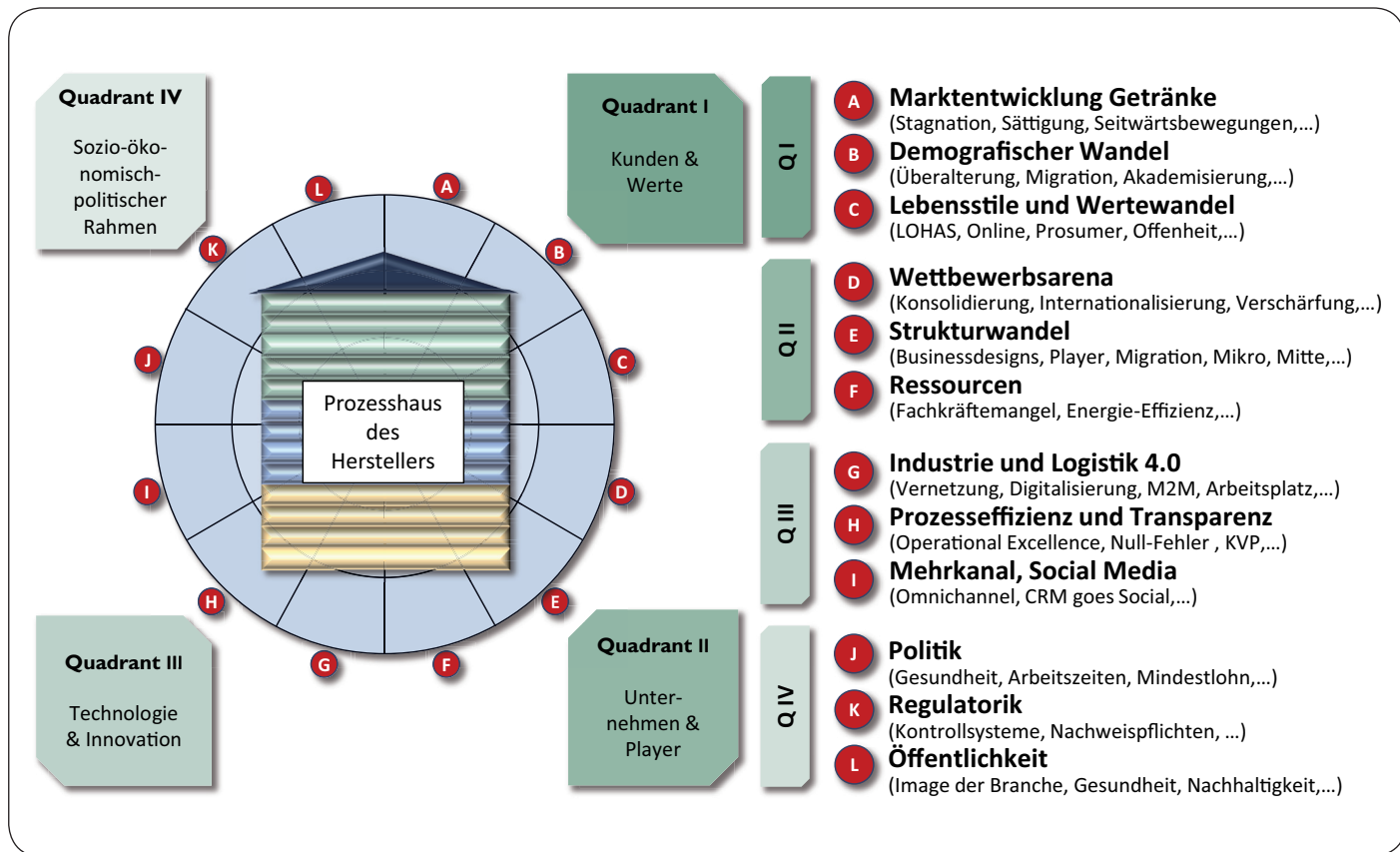


Abb. 3 Der Getränkehersteller im Zentrum des Trendradars

stoppen oder gar umdrehen. 57 Prozent der Genuss-Deutschen bevorzugen immer noch Wein vor Bier, aber mengenmäßig konsumieren sie fünfmal mehr Bier als Wein. In der Braubranche kommt seit einigen Jahren frischer Wind auf, der auf viele der hier aufgeführten Trends passt: alkoholfreie Biersorten, regionale Spezialitäten, die wachsende Vielfalt und nicht zuletzt das explosiv wachsende Craft-Bier-Marktsegment mit seinen vielen Mikrobrauereien sind die neuen Erfolgsfaktoren des deutschen Bierlandes, das in seiner Rolle als Nummer eins der Welt leicht einbüßen musste.

Und ein Zusammenhang wird an dieser auffälligen Entwicklung ganz deutlich: Je mehr es den Brauereien gelingt, einseitige Rivalitäten hinter sich zu lassen und mit neuen Geschäftsmodellen und durchschlagskräftiger Prozessnähe zum Endkunden durchzudringen, desto besser kommt die logistisch aufwändige Vielfalt an und wird Teil des neuen Wertesystems der Deutschen: offen, cool, innovativ, online, bewusst und gesund.

Der gezielte Blick auf die Hersteller-Entwicklung und -Strukturen zeigt Erfreuliches und Bedrohliches zugleich: Als einziger Getränkeilmarkt wächst die Anzahl der Produzenten offiziell auf 1352 Hersteller, hauptsächlich getrieben durch

das Wachstum der Keller- und Handwerksbrauer. Weniger motivierend für die Braubranche ist jedoch der Gesamtrückgang des Bierabsatzes um ca. 20 Mio hl in den letzten 20 Jahren sowie der damit zusammenhängende Verlust von zahlreichen mittelgroßen Brauereien.

#### Mineralwasser

Das Mineralwasser hat einen Imagewechsel vom reinen Durstlöcher zum Wellnessgetränk erfahren, was für Mineralbrunnen im deutschen Markt und auch im Export zu einem kräftigen und fast schon kontinuierlichen Plus in Absatz und Umsatz geführt hat. Einflussreiche Trends stützen diesen positiven Kursverlauf des Wassers: die Gesundheitswelle (LOHAS), die geforderte Transparenz der Prozessketten und die gewachsene Corporate Social Responsibility. 2014 konnte der Pro-Kopf-Verbrauch von Mineral- und Heilwasser damit auf Rekordniveau landen: Mit 143,6 Litern ist diese Getränkeart der mit Abstand beliebteste Durstlöcher. Die 200 deutschen Mineralbrunnen sorgten dabei für einen Absatz von 107 Mio hl.

Bedrohliche Entwicklungen kommen für den Gesamtkonsum von Mineralwässern eher aus dem demografischen Wandel und der Überalterung der Gesellschaft so-

wie den anstehenden Problemen der Transportwirtschaft.

#### Fruchtsaft, Limo und Erfrischungsgetränke

Fruchtsäfte müssen seit Jahren deutliche Einbußen hinnehmen und haben in den letzten Jahren fast 15 Prozent Pro-Kopf-Absatz verloren. Hier wirken nachhaltig und spürbar zwei Trends:

- LOHAS und die Diskussion um den Zuckergehalt;
- Prosumer (die Verschmelzung von Produzent und Konsument): Der Konsument als häuslicher Produzent.

Ganz im Sinne des gesunden und bewussten Lebensstils konnten in diesem Segment nur Direktsäfte und Gemüsesäfte punkten. Die deutsche Fruchtsaftindustrie ist mit ca. 375 Herstellern sehr regional aufgestellt, und besteht anzahlmäßig zu fast 75 Prozent aus kleinen Unternehmen mit maximal fünf Millionen EUR Umsatz.

Limonaden und Erfrischungsgetränke mussten nach einer lang anhaltenden Wachstumsphase von zehn Jahren seit 2014 wieder eine Durststrecke in Kauf nehmen, können aber im Bereich der kalorienreduzierten Produkte (Light-Varianten, Stevia-Süßung) und innovativer To-Go-Getränke leicht zulegen.



**Megatrend Wertewandel**

Deutschland als Republik von Akkuraten, Rationalen und Unterkühlten, der organisierte Pedant, die drei Deutschen am Stammtisch, die sofort einen Verein gründen, die Biertrinker auf Volksfesten und in Kegelclubs – das alles ist für das Gesamtbild des Deutschen Vergangenheit und Klischee. Die deutsche Gesellschaft hat sich in den ersten 15 Jahren dieses Jahrtausends stark verändert. Die maßgeblichen Trends werden diesen Wandel bis 2030 unaufhaltsam vorantreiben: Was bleibt, ist der Wandel selbst – mit wachsender Intensität.

Neueste Studien von GfK und Meinungsforschern zeigen ein neues Trendbild: offen, cool, innovativ, online, gesundheitsbewusst und etwas südländischer als früher. Das neue bunte Wertebild zeigt den Wandel:

- Das Internet ist im deutschen Alltag fest verankert: 97 Prozent der Deutschen sind online, 84 Prozent mehr als sieben Stunden pro Woche;
- soziale Netzwerke bzw. das Web 2.0 (Facebook, Twitter, Google+, YouTube, Xing, etc.) sind im Alltag des Konsumenten ebenfalls fest verankert, Facebook registrierte 2014 über 28 Millionen aktive Nutzer in Deutschland;
- 75 Prozent kaufen gerne im Internet;
- 97 Prozent verfügen über einen internetfähigen Computer/Laptop, 63 Prozent sind über ein Smartphone online;
- Lebensmittel und Getränke online: 35 Prozent nutzen Online-Angebote zur Informationssuche, 21 Prozent bereits beim Lebensmittelkauf;
- Mobile-Shopping auf dem Vormarsch: 40 Prozent nutzen Smartphones zum Online-Einkauf;
- Prosumer: Der deutsche Konsument übernimmt die Rolle des Produzenten und wird Selbstversorger zuhause;
- LOHAS-Weltmeister Deutschland.

**Megatrend demografischer Wandel**

Überalterung und Vergreisung: Von den heute knapp 81 Millionen Einwohnern sind 22 Prozent (17,5 Mio) über 60 Jahre alt, und nur noch 55 Prozent (44 Mio) im Alter zwischen 20 und 59. Diese Altersschicht, die das Gros der Erwerbstätigen stellt, wird nach den jüngsten Prognosen des Bundesarbeitsministeriums bis 2030 ca. fünf Millionen verlieren. Das Geburtendefizit, also die Differenz zwischen Geburten und Sterbefällen, betrug 2013 bereits über 211 000. Zwar steigt seit 2011 die Anzahl der Gebur-

ten in Deutschland wieder an und übertraf 2014 zum ersten Mal wieder 700 000, die kontinuierliche Überalterung Deutschlands ist jedoch nicht aufzuhalten. Würden nicht jährlich ausländische Fachkräfte und neue Staatsbürger hinzukommen und den deutschen Arbeitsmarkt verstärken, würde dem Exportland bald die Ressource Arbeit ausgehen.

Ein Blick in die Haushaltsformen verrät eine weitere Richtung des Trends: Nur knapp 39 Millionen der Gesamtbevölkerung leben in Familien, darunter allein 18,6 Millionen ledige Kinder. Die Mehrzahl sind heute Alleinstehende, Alleinerziehende und Ehepaare ohne Kinder.

Insgesamt 2,6 Millionen Deutsche waren 2013 offiziell pflegedürftig, davon 50 Prozent in Pflegestufe I und über 71 Prozent wurden zuhause versorgt, Tendenz steigend. Mit der gerade verabschiedeten Gesetzesnovelle werden vermutlich 500 000 an Demenz Erkrankte in eine der neuen Pflegestufen hinzukommen.

Heißt im Trendpunkt für 2015: Circa 3,1 Millionen Pflegebedürftige werden in Deutschland zu 75 Prozent zuhause von Angehörigen und mobilen Pflegediensten betreut. Hier entsteht für die Getränkeindustrie nicht nur eine weitere Absatzbedrohung, sondern ein komplett neuer Vertriebskanal.

**Megatrend Fachkräftemangel und Akademisierung**

Demografischer Wandel und Überalterung der deutschen Gesellschaft treiben jedoch unaufhaltsam das wohl größte Problem für die deutsche Nationalökonomie an: Der mit dem dramatischen Rückgang der Erwerbstätigen einhergehende Fachkräftemangel,

der sich heute in einzelnen Berufsgruppen zeigt, z. B. in technischen Berufen, im Handwerk, in Arzt- und Pflegeberufen sowie ganz deutlich auch bei den Kraftfahrern. Das Fachkräfteproblem der Transport- und Logistikbranche trifft diese mit voller Wucht. Mit über 235 Mrd EUR Gesamtleistung gehört diese zu den tragenden Wirtschaftsmotoren, muss aber bereits heute händelringend Fahrer und Disponenten suchen. Zudem verschwindet in der Transportbranche zunehmend der mittelständische Unternehmer mangels Nachfolge und durch zunehmende Konsolidierung.

Wer transportiert also demnächst unsere Getränke vom Hersteller zum Groß- und Einzelhandel und am Ende zum Konsumenten? Verstärkt sich dadurch zusätzlich der Trend der regionalen Versorgung? Wird der Lebensmittelkonsument, wie im Falle der Photovoltaik-Anlagen bereits geschehen, zukünftig Getränke selbst produzieren (Prosumer)?

In den anderen Trendquadranten der „Technologie“ und des „politisch-gesellschaftlichen Rahmens“ finden wir weitere einflussreiche Entwicklungen. Alles in allem heißt das für die deutsche Getränkeindustrie:

- Strategisch umdenken, denn die Deutschen haben ihren Lebensstil geändert: offen, cool, innovativ, online, bewusst, gesundheitsbewusst und etwas südländischer;
- die Kunden und Konsumenten online und über mehrere Kanäle erreichen, interaktiv kommunizieren, soziale Netzwerke zur Kundenbindung (CRM) gezielt einsetzen;
- E-Commerce über Lebensmittel- und Getränkeplattformen aktivieren und verstärken;

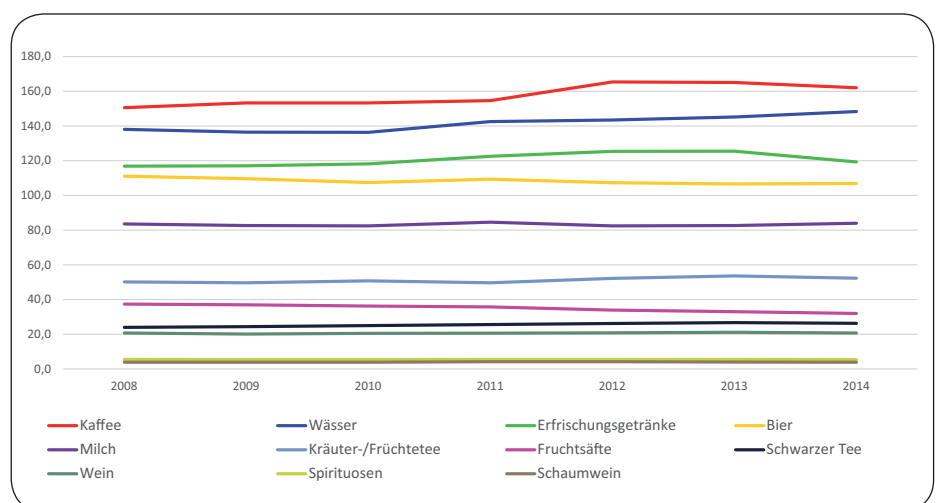


Abb. 4 Die Entwicklung in den elf Teilmärkten von 2008 bis 2014 (Liter/Kopf/Jahr)

- auf die alternde und schrumpfende Republik einstellen und neue Vertriebskanäle wie Pflegedienste, Pflegeheim und Krankenhäuser entwickeln;
- den Kunden logistisch entgegenkommen und verstärkt Heimservices anbieten oder kooperativ mit dem GFGH umsetzen;
- dem Fachkräftemangel vorsorglich entgegenwirken und die Attraktivität wiederbeleben, das Berufsbildungssystem durchlässiger machen;
- gute und erfahrene Mitarbeiter noch mehr an das Unternehmen binden;
- den Produkt-Entstehungsprozess (PEP) agiler und schneller gestalten, den Innovationsgrad erhöhen;
- das Produktkonzept auf ältere und gesundheitsbewusste Kunden einstellen: zuckerhaltige Sorten reduzieren sowie

Gebinde verkleinern;

- Umbau der Gesamtorganisation nach dem Prinzip der flexiblen kleinen Schnellboote;
- Verwaltung und Supportprozesse so schlank wie möglich gestalten, um genügend Ressourcen für die Kernwertschöpfung zu haben;
- die operative Prozesskette transparent und noch effizienter gestalten;
- agiles Trendmanagement einführen;
- das Geschäftsmodell anpassen bzw. umstellen: vom Produzenten mit angeschlossener Distribution zum kundenorientierten Prozessführer.

### ■ Quellen

1. Holger Geißler und YouGov Meinungsforscher: So ticken die Deutschen.
2. Statistisches Bundesamt.

3. HandelsMonitor 2012/2013.

4. HandelsMonitor (R)Evolution des Mehrkanalhandels, 2014.

5. Fortschrittsbericht zum Fachkräftekonzept der Bundesregierung.

6. DVZ, diverse Artikel.

7. Lebensmittel Zeitung, diverse Artikel.

8. Informationsdienste Getränke-Verbände.

9. Langversion Megastudie Getränkewirtschaft, Exxent Dokument.\*

10. Issue Effizienzprogramme für die Brauwirtschaft, Exxent Dokument.\*

11. Teaser Getränkewirtschaft, Exxent Dokument.\*

12. Diverse Veröffentlichungen, Best Practices und Fachartikel, Exxent Dokument.\*

\* im Downloadcenter unter **[www.exxent-consulting.de](http://www.exxent-consulting.de)**

# Vernetzte Steuerung für komplexe Lieferketten

**SCM-LEITSTAND** | Die Marktbegleiter der Ernährungsindustrie bündeln ihre operativen und steuernden Funktionen und reagieren somit auf die aktuellen Chancen und Risiken der Branchen- und Logistiktrends. Damit vollziehen sie einen Paradigmenwechsel. Es entsteht eine neue logistische Kompetenzeinheit, die vornehmlich in Prozessketten vom Kunden zum Kunden denkt. Der SCM-Leitstand plant, disponiert und überwacht alles, was sich operativ zwischen Kundenauftrag, Materialbeschaffung, Produktion und Distribution abspielt.

**DIE GRUNDIDEE** des Supply Chain Management (SCM) stammt ursprünglich aus der integrierten Steuerung und Führung der gesamten Lieferkette, vom Lieferanten zum Kunden, über Abteilungs- und Unternehmensgrenzen hinweg. Wenn die Lieferketten volatiler, komplexer und heterogener werden, dann erhöht sich zwangsweise der Druck zur Integration und vernetzten Steuerung. Dies gilt besonders für die Zukunft der Lebensmittel- und Getränkebranche.

Das SCM der Zukunft muss zwangsläufig alle operativen Prozesse und Funktionen umfassend abbilden und verantworten, es entsteht eine Art Mehrkreis-Management-System, und damit eine neue operative Führungsphilosophie (Abb. 1).

Dabei zeigt sich die Einrichtung eines SCM-Leitstands mit eben dieser End-to-End-Perspektive als logische Konsequenz,

ist aber paradoxer Weise in der Praxis noch ein Randthema und damit eine längst überfällige Organisationsmaßnahme eines zeitgemäßen und zukunftsorientierten SCM.

## ■ Innovative Leitstandsteuerung

Die Strategie eines SCM-Leitstandes besteht darin, möglichst vieles aus der operativen Abwicklung unter eine Führung zu stellen. Dazu gehören in der idealen Ausprägung neben dem Vertriebsinnendienst, der die Aufträge des Kunden annimmt, auch die Produktionsdisposition bzw. Einteilung, die Materialwirtschaft, die operative Beschaffung und – last but not least – die Distributionslogistik inklusive Bestandsführung, Lagerwirtschaft und Transport. Die Res-

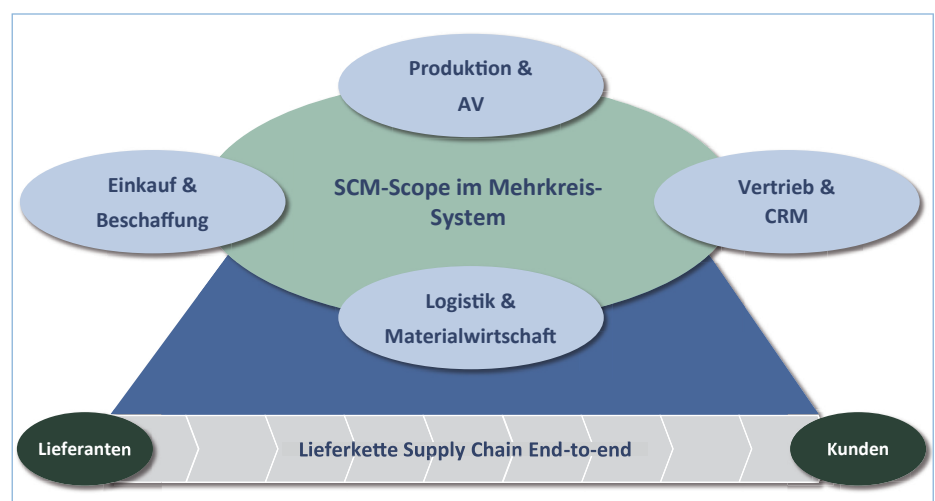
sourcen und Prozesse oder ausführenden Logistikketten wie z. B. Fuhrpark und Stapler bzw. Fördertechnik unterstehen dann sinnvollerweise ebenfalls dem Logistikleiter im Leitstand.

Der wesentliche Vorteil einer solchen innovativen Leitstandsteuerung besteht darin, dass die Unternehmen nun alle Bereiche organisatorisch durch eine übergreifende Prozessbrille betrachten. In den althergebrachten Strukturen herrscht oft noch sequenzielles Arbeiten und damit oft ein Kompetenzgerangel um die Poleposition. Der Vertrieb sagt: „Wir verkaufen, also geben wir den Takt vor.“ Die Produktion hält dagegen: „Ohne uns stehen alle Räder still, da kann der Vertrieb noch so viel mit seinen Kunden vereinbaren.“ Und die Logistiker fühlen sich ohnehin als die Letzten in der Prozesskette, die in möglichst kurzer Restlaufzeit alles beschaffen und verteilen müssen. Der Leitstand löst diesen Konflikt geradezu salomonisch: Er führt alle operativen Instanzen in einer aufeinander abgestimmten Prozesssteuerung zusammen, formt ein Team für die komplette Lieferkette vom Rohstoff zum Endprodukt.

Die neue Strategie lautet: Ein vernetztes und simultanes Arbeiten in Echtzeit – statt der herkömmlichen sequentiellen und zum Teil redundanten Abteilungs-Optimierung. Die neue Idee ist so simpel wie faszinierend:



**Autor:** John Albert Eke, Exxent Consulting GmbH, Eching



**Abb. 1** Das Vier-Kreis-System des Supply Chain Management (SCM)

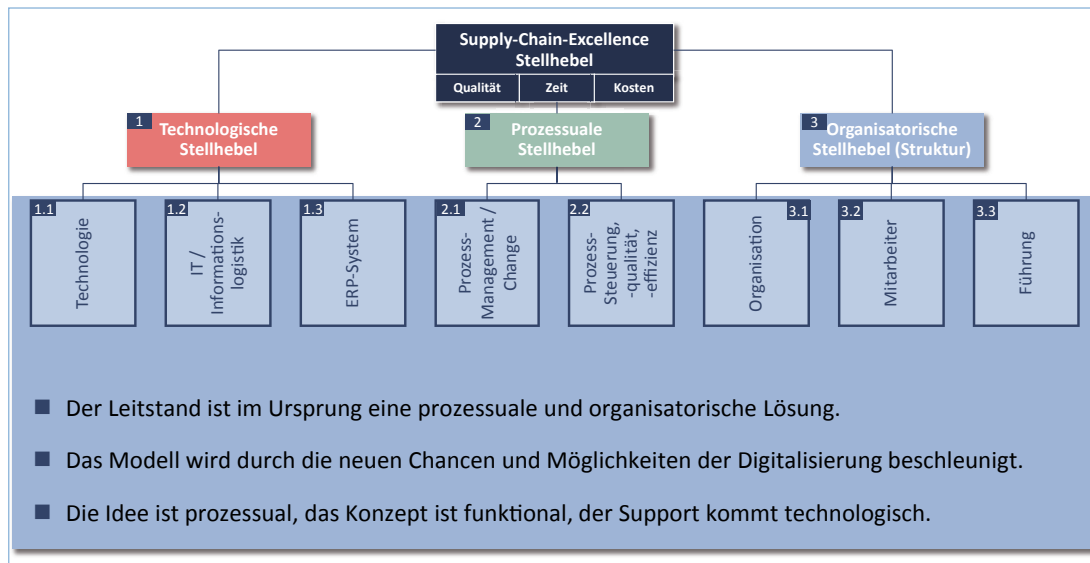


Abb. 2 Der Leitstand als Bestandteil des Hebel-Systems zur Supply Chain Excellence

Wissen bündeln, Funktionen und Tools nach Prozessen ausrichten.

### SCM-Leitstand in der Getränkewirtschaft

Warum ist der SCM-Leitstand für die Lebensmittel- und Getränkewirtschaft jetzt gerade eine heilsbringende Lösung, was treibt aktuell die Kosten und die Leistungsanforderungen der Lieferketten vom Rohstoff zur Delikatesse im Regal oder im Versandpaket? Die Lebensmittel- und Getränkebranche braucht dringend mehr Transparenz, mehr Agilität und integrierte Steuerung in der Lieferkette. Und zwar genau deshalb, weil sich die Dynamik, Volatilität und die Drucksituationen dramatisch verstärken. Gleichzeitig steigen die Anforderungen an logistische Leistung und Transparenz seitens der Handelsorganisation.

Aber wie reagieren die Ernährungsunternehmen auf Trends und Zwänge bzw. neue regulative gesetzliche Vorgaben? Was passiert gerade in der Transport- und Logistikinfrastruktur dieses sehr dynamisch wachsenden Marktes? Stellen sich die Verlagerer aus Agrarwirtschaft, Industrie und Handel sowie Dienstleister richtig darauf ein, wie in Deutschland, Europa und der Welt morgen oder im Jahr 2030 gegessen und getrunken wird?

Neue Studien zur Lage der Ernährungswirtschaft und zum Logistikprofil der Marktteilnehmer zeigen deutlich und zugleich frappierend auf, dass die Logistikkosten gar nicht oder nur teilweise bekannt sind. Gleichzeitig betreiben die Marktbegleiter in der vertikalen Lebensmittelkette teilweise völlig unterschiedliche Logistikmo-

delle und nutzen Netzwerke, die teilweise ohne Verknüpfungen redundant und trotz vorhandener Überschneidungen unabgestimmt aneinander vorbeilaufen.

Supply Chain Manager, die bereits über ausreichend Transparenz oder auch eine kleine Leitstandsorganisation verfügen, identifizieren oft eine Gesamtkostenquote vom Umsatz von über zwölf Prozent. Bei hoher Ineffizienz und Komplexität in der Prozesskette werden teilweise sogar fast 20 Prozent erreicht. Das heißt: Wir sehen heute noch nicht wirklich viel, aber was wir dann erkennen, erschlägt uns sinnbildlich hinsichtlich Kosten und Potenzial. Die verbesserte Beeinflussung und Führung der Kostenseite ist jedoch nur eine Seite der Medaille – auf der Leistungsseite der Logistikkette brennt es auch.

### LEH gibt den Takt vor

Auf den Wunschlisten und Anforderungskatalogen des Handels stehen vor allem Punkte wie Top-Lieferservice, Agilität, Bestandsreduzierung und hohe Lieferfrequenz: Der Hersteller wird immer mehr zur logistischen Prozessfabrik für den Handel.

Das heißt konkret: Der Lebensmitteleinzelhandel (LEH) gibt für Produkt, Design und Verpackung den Takt zunehmend vor, die Markenartikelkämpfer um die knappe Regal- und Verkaufsfläche sowie Raum für Promotion- und Aktionswaren in der Zweitplatzierung. Der LEH kauft somit einen Lieferprozess mit den enthaltenen Produkten ein, und nicht mehr umgekehrt. Damit wird die Prozessleistung der Lieferkette zum entscheidenden Hauptprodukt und Differenzierungsinstrument eines Lebensmittelherstellers.

Die fragmentierte und sehr verpackungsintensive Logistikkette für Ess- und Trinkbares zeigt heute also noch ein enormes Potenzial an Mehrstufigkeit, Redundanzen und gebrochenen Prozessketten. Der SCM-Leitstand wird damit zum Haupthebel der Neuausrichtung des gesamten Logistiksystems.

Die Neuausrichtung der Supply Chain erfordert also den Einsatz der richtigen und nachhaltigen Stellheber, die der SCM-Leitstand initiiert, setzt und implementiert (Abb. 2):

- prozessuale Stellheber, z. B. Lean-Maßnahmen, Quality Gates, JIT/JIS und andere;
- technologische Stellheber, z. B. Digitalisierung und Logistikausrüstung;
- organisatorische Stellheber, z. B. Funktionen, Rollen und Qualifikation.

### Verstärker und Beschleuniger Digitalisierung

Die Potenziale und der Baukasten der Digitalisierung bieten völlig neue Voraussetzungen und Chancen, mit mehr Vernetzung, Transparenz und Agilität die gesamte Liefer- und Prozesskette in den Griff zu bekommen: Gleichsam für Verlagerer und Spediteure, für Industrie- und Logistikdienstleister.

Hier liegt für Lebensmittel- und insbesondere Getränkehersteller eine noch nie da gewesene Chance, und zwar für eine schnelle Evolution in die richtige Richtung: Daten und Informationen in Echtzeit, schnelles Erkennen von strukturellen Veränderungen in der Auftrags-, Sendungs- und Lieferstruktur (Realtime Cockpits), Ermöglichung von Wissensbündelung und vernetztes Arbeiten in Teams. Alles Geburtshelfer für einen operativen Leitstand. Die Formel heißt damit: SCM-Leitstände maximal einrichten und dabei die Digitalisierung optimierend nutzen.

### Von der Light-Version bis zur maximalen Ausprägung

Aktuell implementieren viele Unternehmen Leitstände in der Light-Version. Schon mit diesen Interimsvarianten vollziehen sie einen großen Schritt in die richtige Richtung. Es gibt „kleine“ Leitstände für die

Abwicklung der Kundenaufträge und welche für die Beschaffungsprozesse. Sie tragen spürbar dazu bei, dass die Unternehmen die Effizienz ihrer Prozesse erhöhen.

In seiner maximalen Ausprägung fasst ein SCM-Leitstand jedoch sämtliche operativen Funktionen aus Rohwarenbeschaffung, Lagerverwaltung, Vertrieb, Produktion und Logistik zusammen. Wer diesen Schwenk mit letzter Konsequenz vollzieht, unterstellt fast alle operativen Prozesse einem einzigen Team. Das hat den Vorteil, dass der Leitstand bei jedem Kundenabruf eine

vollständige Übersicht über die eingebundenen Instanzen besitzt und die Abstimmung inklusive Terminkoordination eigenverantwortlich vornimmt.

In der Praxis existieren bereits die unterschiedlichsten Varianten von operativen und logistischen Leitständen. Deren Ausprägung ist durch die Einflüsse der Branchen und Geschäftsmodelle sehr unterschiedlich. Das gemeinsame Konstruktionsprinzip und die spezielle Charakteristik eines Leitstands zeigen sich am besten und sehr übersichtlich im Leitstands-Framework der Exxent Consulting GmbH, Eching (Abb. 3).

Große SCM-Leitstände können fast alle operativen Planungs-, Steuerungs- und Dispositionsfunktionen umfassen und bündeln:

- Forecasting und Absatzplanung, Bedarfsplanung;
- Kundenauftragsabwicklung und Customer Service;
- Bestandsmanagement und -verwaltung;
- Produktionsauftragsplanung;
- Materialbedarfsplanung;
- Materialwirtschaft und -disposition;

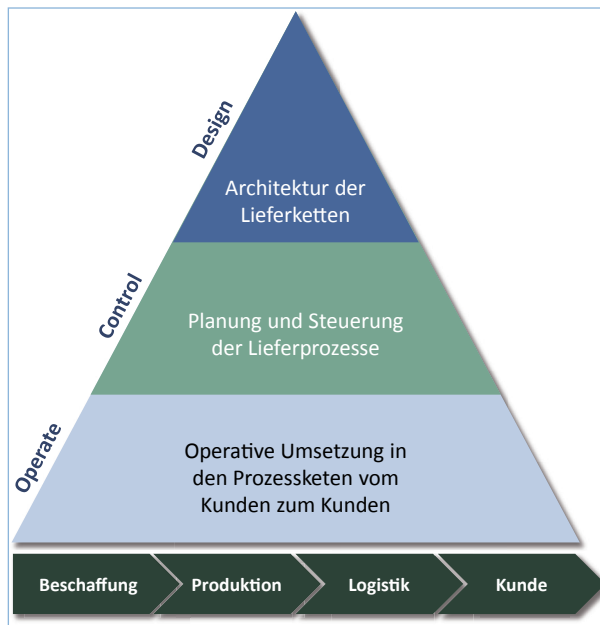


Abb. 3 Framework für die Modelle und Praxistypen von Leitständen

- Unterschiedliche **Leitstandstypen** nach einem strukturierten Grundmuster
- Drei Ebenen der **Leitstandsfunktion**:
  - Design
  - Control
  - Operate
- Scoping der **Leitstandsprozesse**:
  - Beschaffung / operativer Einkauf
  - Produktion / AV / Materialwirtschaft
  - Logistikkette (BL, IL, LL, TL, RL)
  - Kundenbetreuung / Vertrieb

- Beschaffungslogistik und Bestellabwicklung;
- Transport- und Speditionsmanagement;
- Intralogistik, Yard Management und Lagerwirtschaft;
- Distributionsmanagement und Tourenplanung;
- Leergut- und Behältermanagement.

■ **Leitstand als Renditehebel**

„Der Leitstand integriert unser gesamtes Wissen über unsere eigene Prozesslandschaft“, sagt Dr. Armin Seitz, Geschäftsführer der Moll Marzipan GmbH, Berlin. Das Unternehmen zählt zu den weltweit führenden Anbietern von Marzipan, Mandel- und Nusspräparaten. „Durch die operative Bündelung sind wir nach außen dem Kunden gegenüber sofort auskunftsfähig, was den Status seines Auftrages betrifft. Nach innen können wir deutlich schneller agieren, weil ein einziges Team die Fäden in der Hand hält“, erklärt Dr. Seitz. Zudem kann der Rohstoffeinkauf je nach Weltmarktpreisen klug operieren, denn er kennt die aktuelle Auftragslage genauso wie die Auslastung der Produktionskapazitäten. Die

Versuchs- und Lehranstalt für Brauerei in Berlin e.V. (VLB), Berlin, hat auf ihren letzten Tagungen dem Thema SCM-Leitstand einen besonderen Platz eingeräumt. Als Dr. Armin Seitz dort das erfolgreiche Moll-Konzept präsentierte, wurde schnell klar: Was in der Süßwarenindustrie klappt, das wird auch die Prozesse im Brauereiwesen revolutionieren. Die nachhaltig positiven Auswirkungen auf Effizienz, Transparenz und Agilität stoßen auf ein sehr großes Interesse in der Getränkebranche. Einige Getränkehersteller haben bereits mit der Einrichtung von Logistik-Leitständen begonnen. Somit wird der Leitstand zum starken Renditehebel und Service-Cockpit der Lieferkette vom Kunden zum Kunden. Klar im Vorteil ist, wer das Konzept richtig einsetzt! ■

■ **Literatur**

1. Straube, F. (Hrsg.): Zukunftstrends der Lebensmittellogistik, Herausforderungen und Lösungsimpulse, TU Berlin, Berlin, 2016.
2. Lembke, G. (Hrsg.): Digitalisierung – disruptiver Megatrend oder evolutionärer Treiber, DHBW, Stuttgart, 2015.

# Smart Export – strategisches Geschäftsfeld für mittelständische Brauereien

**SYSTEMATISCH UND INNOVATIV** | Die Anzahl der Brauereien und Braustätten wächst, aber hauptsächlich durch den Micro-Boom und die Innovationskraft von kleinen und mittelständischen Betrieben. Dagegen nimmt die Polarisierung der Herstellerlandschaft zu. Damit verstärkt sich der Druck im Mittelsektor. Für deutsche Privatbrauereien wird der Export zum dritten strategischen Standbein neben Gastronomie und Handel. Ein Blick auf das Geschäftsmodell und die Erfolgsfaktoren des Smart Export bringt motivierende Erkenntnisse für ein Branchensegment, das seit Jahrzehnten mit Rückläufen und Seitwärtsbewegungen zu kämpfen hat.

**WOFÜR STEHT SMART** im Zusammenhang mit Export für den deutschen Lebensmittel- und Getränkemittelstand? Unter einer smarten Vorgehensweise versteht das Management eine kluge, clevere, innovative und nicht leicht kopierbare Methode, die ohne aufwendige Werkzeuge und Budgets auskommt. „Bordmittel“ und vorhandene Ressourcen werden dabei geschickt eingesetzt und somit das intern

schlummernde Potenzial genutzt. Smart könnte somit im Sinne einer Abkürzung in diesem Zusammenhang stehen für:

- strategisch aufgesetzt;
- mittelständisch umgesetzt;
- anders als der allgemein bekannte Standard;
- Ressourcen schonend;
- taktisch durchdacht und länderspezifisch entwickelt.

## How to grow when markets don't?

Der nationale Biermarkt und seine produktaffinen Segmente wie Biermix, AfG oder vielfältige Limonadensorten bieten für die mittelständische Brauerei nicht mehr wirklich das attraktivste Potenzial. Umsatzwachstum ist hier noch möglich, aber nicht mehr über den Mengenhebel: Qualität und Spezialitäten statt Quantität – also Margenverbesserung durch Preispositionierung bei gleichzeitiger Effizienz pro Hektoliter. Starke Megatrends im Getränkesektor unterstützen die Strategie der Differenzierung und Werteorientierung: der bewusste Konsument LOHAS (Lifestyle of Health and Sustainability), demographischer Wandel und das Wiedererstarken der Regionalität.



**Autoren:** John Albert Eke (Foto), Thomas Fiedler, beide Exxent Consulting GmbH, Eching

Ehrlichkeit zählt, Kundennähe wird heute anders definiert, der direkte Bezug zum Hersteller, dessen Lieferanten und Fair Trade sind für den Bierkonsumenten wichtige Kaufentscheidungskriterien. Diese Erfolgsfaktoren bringen Nachhaltigkeit und Umsatzqualität, nicht jedoch die erfindliche Auslastung der Herstell- und Abfüllkapazitäten.

Quantität ist damit nur über zwei SGFs (Strategische Geschäftsfelder) zu gewinnen: über den preisaggressiven nationalen Handel über die großen LEH-Gruppen oder eben über den Export. Die durchschnittliche Ausfuhrquote für deutsche Brauereien ist jedoch immer noch geringer als 17 Prozent vom Ausstoß, hier ist also noch deutlich Luft nach oben – insbesondere im internationalen Vergleich. Und dazu noch das Beste: Im Ausland zählen die oben genannten Erfolgsfaktoren aus dem heimischen Markt umso mehr.

## Das Geschäftsmodell und die Erfolgsfaktoren des neuen Mittelstands

Das Geschäftssystem einer deutschen mittelständischen Brauerei basiert im Kern auf drei Strategischen Geschäftsfeldern: Gastronomie, Handel und Export mit unterschiedlichen und vielfältigen Unterstrukturen.

Jeder Getränkehersteller hat ein individuelles und einzigartiges Geschäftsmodell im Detail. Das liegt einerseits an der Gewichtung der drei Geschäftsfelder und andererseits an der Ausprägung der Erfolgsfaktoren in den SGFs und auch den Synergiefeldern der Organisation: Welches Werteverprechen kann die Brauerei in Produkten und Lieferservice ihren Zielkunden in den drei SGFs mit welcher Kostenposition zusagen und nachhaltig umsetzen? Die Antwort hierzu gibt eine kurze strategische Positionsanalyse mit Hilfe der Methode CANVAS,

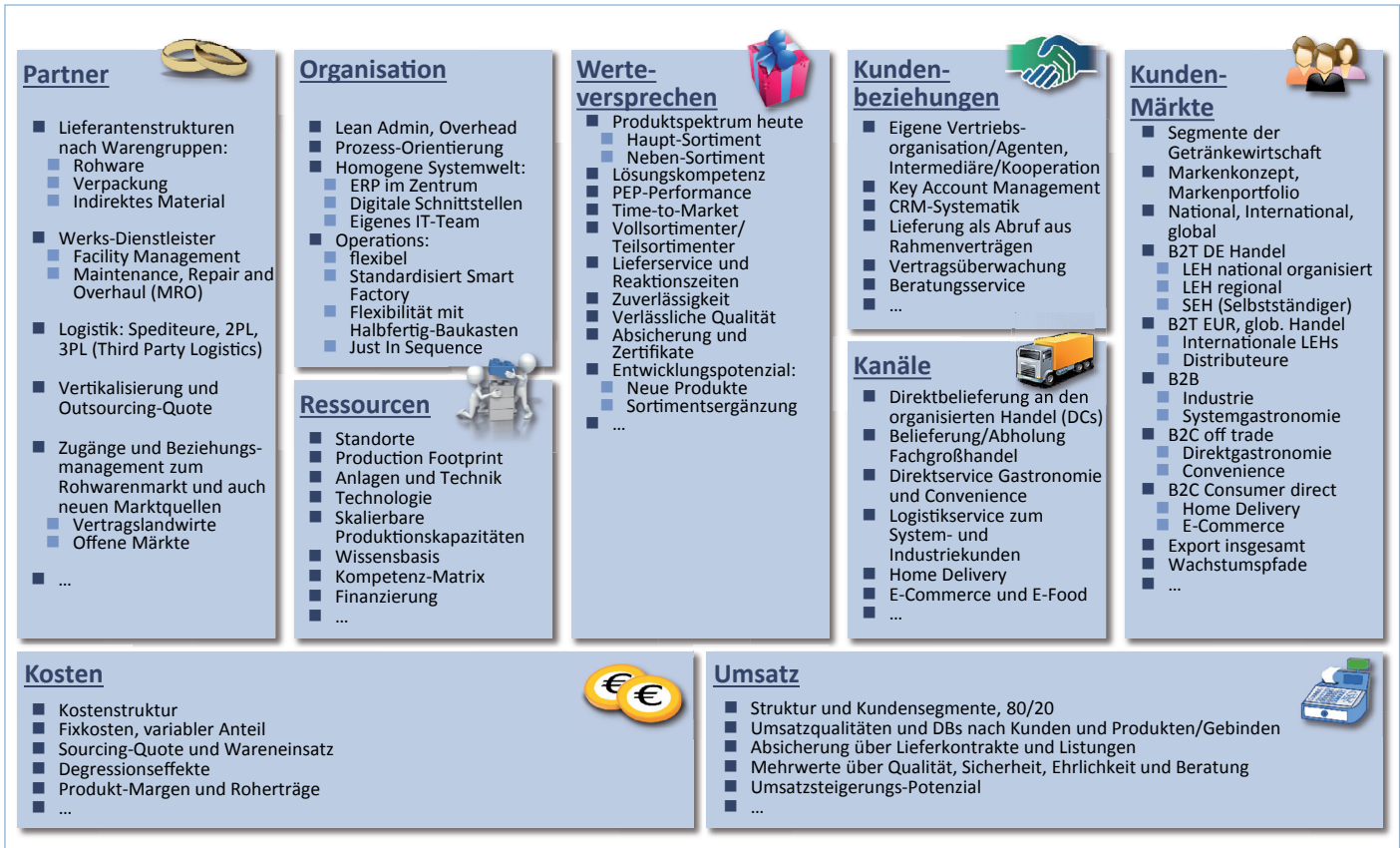


Abb. 1 Ausgangspositionierung, Wertschöpfung und Unternehmensentwicklung nach dem Business-Modell CANVAS

Quelle: Exxent Consulting GmbH

die von Exxent für die Lebensmittelindustrie adaptiert, ergänzt und verfeinert wurde (Abb. 1).

Bei sehr vielen CANVAS-Strategie-Sessions für mittelständische deutsche Lebensmittelhersteller kommt heraus, dass die nationalen und regionalen Marktsegmente nur wenig quantitatives Wachstum bieten, was in der Hauptsache dem demografischen Wandel und dem rückläufigen Bierkonsum in Deutschland geschuldet ist. Der Trend geht eindeutig in Richtung der hochpreisigen Spezialitäten, Mengenwachstum ist häufig nur noch in nationalen preisaggressiven Märkten möglich, für den Mittelstand oft nicht mit seinem Geschäftsmodell vereinbar.

Es bleibt damit der Export als einziges SGF mit Wachstumspotenzial übrig, und das mit leichten, aber überwindbaren Handicaps:

- Der Exportanteil ist heute bei den meisten Mittelständlern mit ca. zehn Prozent sehr niedrig, das heißt es existieren nur wenig Erfahrungswerte, Marktinformationen und organisatorische Kapazitäten;
- Der Deckungsbeitrag ist mit ca. 20 Prozent weniger als halb so groß wie der im nationalen und regionalen Handel;

Die europäischen und globalen Biermärkte sind extrem unterschiedlich und brauchen eine sehr differenzierte Vorbereitung und Bearbeitung.

### Der Export als drittes SGF

In den meisten Fällen gibt es bereits Export-Geschäfte aus der Historie heraus, oft getrieben durch persönliches Engagement und Marktverbindungen von Gesellschaftern und Managern der Brauerei. Die Möglichkeiten der systematischen Recherche und strukturierten Herangehensweise sind oft mangels Ressourcen und Budget gering, so dass sich eher eine evolutorische und zurückhaltende Entwicklung in den Zahlen und Reports abbildet.

Wenn es der Vertriebsgeschäftsführer selbst nicht alleine bewältigen kann, so ist ein guter Export-Manager für das Unternehmen ein echter Glücksfall. Aber es geht auch unter restriktiven Bedingungen, wenn man an das Ganze strukturiert und Schritt für Schritt herangeht.

Als erster wichtiger Arbeitsschritt muss erst einmal das Länderportfolio und der Teil der Weltregionen identifiziert werden, der zum Geschäftsmodell und zur Positionierung der Brauerei individuell passt: Europa EU-Staaten, Europa Nicht-EU-Staaten und

Osteuropa, Asien-Pazifik, Nordamerika, Südamerika und Afrika.

Jede Weltregion gruppiert eine Vielzahl kulturell und sozio-ökonomisch unterschiedlichster Länder, die einzeln identifiziert und bewertet werden müssen. Damit wird die Region in führende Strategische Geschäftseinheiten eingeteilt, die sich auf die Hot Spots des Weltmarktes konzentrieren und am Ende eine Top 5 - 10 der Länderauswahl ergeben.

### Der Weltmarkt als Chance

Der Weltmarkt für Bier befindet sich seit 2012 auf einem All-Time-High-Niveau von rund 1,95 Mrd hl. Das meiste Bier wurde dabei in China produziert. Bier ist das 222. meistgehandelte Produkt weltweit, aber gleichzeitig das 777. komplexeste Produkt nach dem Product Complexity Index (PCI). Die wichtigsten Exporteure von Bier sind Mexiko (3,73 Mrd USD), die Niederlande (1,92 Mrd USD), Belgien-Luxemburg (1,54 Mrd USD), Deutschland (1,25 Mrd USD) und die Vereinigten Staaten (617 Mio USD). Die größten Importeure sind die Vereinigten Staaten (4,85 Mrd USD), Frankreich (723 Mio USD), das Vereinigte Königreich (692 Mio USD), China (617 Mio USD) und Italien (593 Mio USD).

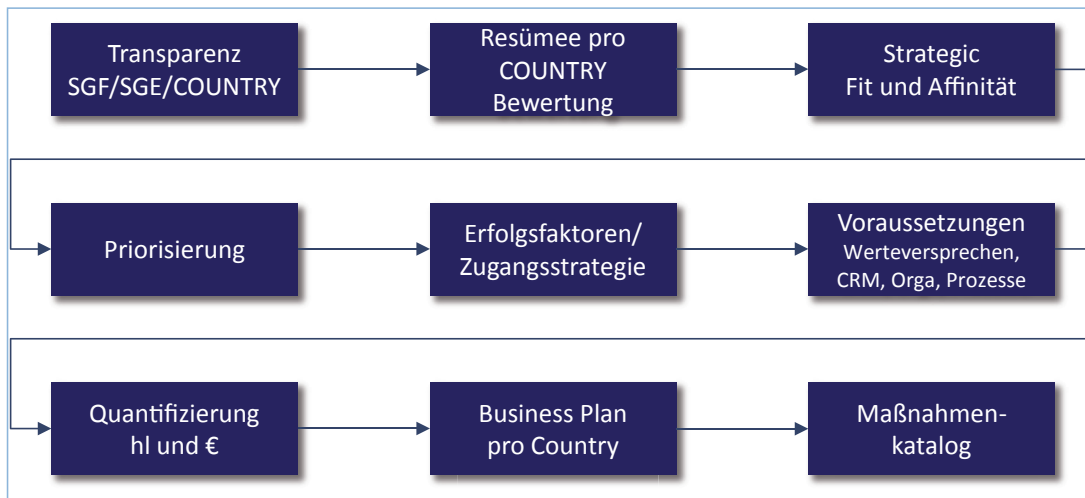


Abb. 2 Systematik für eine mittelständische Exportstrategie

Quelle: Exxent Consulting GmbH

Aus dem Vergleich der Key-Facts eines Bier-Landes ergeben sich ein paar nicht uninteressante Kuriositäten, die auf ein großes Export-Potenzial für den deutschen Mittelstand hinweisen. Die Key Facts zu einem Zielland sind grundsätzlich:

- Wie hoch ist die Konsumneigung zu Bier als Lebens- und Genussmittel?
- Welche soziodemografischen Trends begünstigen den Bierkonsum?
- Wie stark ist die landeseigene Bierproduktion entwickelt?
- Welchen Marktanteil und welche Positionierung haben die Top-5-Braukonzerne bereits in diesem Land?
- Wie groß ist die Importneigung des Landes?
- Wie entwickelt sich der Anteil „Imported Beer“ und davon „German Beer“?
- Welche Sorten aus dem Portfolio-Segment „German Imported“ haben Beliebtheit und Potenzial im Zielland?
- Wie sieht die Verteilung des Bierkonsums auf die Segmente Handel und Gastronomie sowie auf die Gebindestrukturen Dose, Flasche und Fass aus?
- Welche deutschen Hersteller sind bereits wie im Land positioniert?
- Welche Barrieren und Eintrittsbeschränkungen gibt es?
- Wie sieht das länderspezifische Marktmodell und das Spiel der Player aus?

Die kleinen Überraschungen dabei sind beispielsweise: Mexiko ist der Exportweltmeister, liegt im Bierausstoß mit Platz 4 nur direkt vor Verfolger Deutschland, wächst aber hier um fast fünf Prozent jährlich, offensichtlich aufgrund seiner Exportstärke: über 110 Mio hl seit 2017. China ist weltgrößter Bierproduzent mit 440 Mio hl, das entspricht fast 23 Prozent des Weltmarktes, die Tendenz ist jedoch bereits rückläufig.

Deutschland verliert im Gesamtbierausstoß (ca. 93 Mio hl) und im Exportanteil, der nur ca. 17 Prozent vom Ausstoß und damit nur ca. 16 Mio hl ausmacht – Weltmeister Mexiko schafft das 1,6-Fache.

Die deutschen Bierproduzenten verpassen also eine große Chance, dem rückläufigen heimischen Markt nachhaltig ein starkes SGF Export entgegen zu setzen. Der deutsche Brauerei-Mittelstand kann es sich allerdings dabei nicht leisten, das Modell der großen Braugruppen zu imitieren und sich damit simpel zu adaptieren, es wäre auch strategisch falsch. Smart ist die Antwort – oder ein neues 5R-Prinzip des Exports:

- das richtige Länderportfolio schärfen;
- den richtigen Produkt- und Sortenmix finden;
- die richtige Verpackung für die Zielländer vorbereiten;
- die richtigen Importeure, Distributoren und Absatzkanäle identifizieren;
- das richtige Preis-Kosten-Ertragsmodell pro Land entwickeln.

Als Hot Spots des Weltbiermarktes kommen auf Basis von zahlreichen Projekten und Studien immer wieder auf die Liste der Target-Countries: Korea, Vietnam, Taiwan und nicht zuletzt die USA.

Am Beispiel des US-amerikanischen Biermarktes zeigt sich deutlich, welche Chancen sich für den exportierenden deutschen Mittelstand ergeben, wenn man es richtig macht.

### Die USA als Chance für den deutschen Mittelstand

Der Wachstumsmarkt USA bietet für Spezialitäten ein großes Potenzial. Dabei hat der bereits etwas abgeflaute Craft Bier-Trend für deutsches Importbier einen guten Nähr-

boden gesät.

Der amerikanische Bierkonsument ist bereit, für Bierspezialitäten einen hohen Preis im Handel zu zahlen, einige Six- und Fourpacks stehen bereits für 10 USD im Ladenkühlschrank.

Megatrend Craft Bier: Im Jahr 2017 wurden in den Vereinigten Staaten bereits insgesamt 6372 Craft Brauereien gezählt, die sich in Brewpubs (Gaststätten mit Hausbrauerei), Mikrobrauereien und regionale Craft Brauereien aufteilen. Das jährliche Player-Wachstum

beifiziert die Brewers Association auf ca. 16 Prozent. Selbst ein regionaler, auf einzelne Bundesstaaten oder auch Counties begrenzter Markteintritt kann ausreichen, um Basis eines lukrativen Geschäfts zu werden.

Im Vergleich zu den explodierten Craft Bier-Sorten wird deutsches Bier verbunden mit den Eigenschaften ehrlich, nachhaltig und beständig. Es ist bei den Distributoren eine Art Überdruß entstanden gegenüber den kurzen Lebenszyklen und allzu häufigen Sortimentsänderungen.

Die USA zeigen sich als konsumstarker Biermarkt mit großem Importpotenzial:

- Bier-pro-Kopf-Verbrauch: ca. 75 l (pro Jahr pro Kopf);
- Gesamtverbrauch: ca. 312 Mio hl pro Jahr;
- Import: ca. 55 Mio hl (entspricht einem Marktanteil von ca. 17 %);
- Deutscher Export: ca. 900 000 hl (das sind unter 2 %);
- Anzahl Brauereien: über 7000 im Vergleich zu 1500 in Deutschland;
- Marktanteil der Big 5: 81 Prozent;
- Marktanteil Craft und Import Bier: 17 - 18 Prozent.

Importeure und Distributoren stehen deutschem Importbier sehr interessiert und offen gegenüber, es müssen auch nicht unbedingt große Marken mit viel Marketing-Budget sein. Viel wichtiger für den Erfolg ist hier die persönliche Betreuung von Management, Eigentümern und auch des Vertriebspersonals der Unternehmen, die durchaus ein vergleichbares Geschäftsmodell zu deutschen Großhandelsunternehmen haben. Allerdings profitiert der US-amerikanische Distributor von einer gesetzlichen strategischen Absicherung seiner Rolle: Als Nachfolgeregelung der



1933 aufgelösten Prohibition blieb das sogenannte 3-tier(dt. Reihe)-System. Der Hersteller (tier 1) von alkoholischen Getränken muss zunächst an einen Distributor (tier 2 bzw. Wholesaler) vertreiben, der dann an einen Retailer (tier 3 bzw. Gastronomie oder Einzelhandel) verkauft.

Für ein mittelständische Brauerei ist es nach Entwicklung einer Exportstrategie als erster Umsetzungsschritt wichtig und richtig, direkt mit den Market-Playern zu sprechen und im Rahmen einer Markterkundungsreise die Produkt-Markt-Kombinationen mit regionalem Fokus zu schärfen. Dabei gilt es einiges zu beachten, so sind die US-Distributoren meist regional ausgerichtet und betreuen Handel und Gastronomie einer fokussierten Region – meist Counties (mittlere Verwaltungsebene zwischen den Bundesstaaten und den einzelnen Ortschaften), oft auch Großstädte. Die Lieferkette vom deutschen Hersteller bis zum Endkonsumenten trifft damit auf die „Key Player“: Importeur, Distributor, Retailer. Der Importeur hat zwar ein Portfolio-Management und auch die direkten Kontakte zu den Distributoren, man darf sich jedoch nicht allein auf seine Vorwärts-Vermarktung verlassen. Der Distributor ist der eigentliche Vertriebspart-

ner der deutschen Brauerei, er drückt und zieht zugleich: in die Absatzstätten und aus dem Importlager.

Kleinere deutsche Brauereien brauchen diese Herausforderungen allerdings nicht zu scheuen, es ist auch nicht erforderlich, sofort einen eigenen Exportleiter einzustellen oder einen Vor-Ort-Vertrieb aufzubauen. Der Export-Entwicklungsprozess stellt sich vielmehr in sieben Phasen dar:

- **Phase 1:** Analyse der Zielmärkte und Länderstrategie;
- **Phase 2:** Markterkunden und Aufbau direkten Player-Beziehungen;
- **Phase 3:** Musterversand und Vorbereitung der Lieferprozesse;
- **Phase 4:** Exzellente Durchführung der Lieferungen, auch Ex Works;
- **Phase 5:** Folgebetreuung mit Remote-Online-Prozessen und Besuchen;
- **Phase 6:** Einsatz von selektiven Promotions und auch Event-Support;
- **Phase 7:** Einsatz externen Ambassadeurs und Support-Ressourcen.

### **Konsequenzen für den exportwilligen Mittelstand**

Das dritte SGF Export gewinnt an Bedeutung. Die Attraktivität von ausgewählten

Hot Spots des Weltbiermarktes wird unterschätzt, die Importquoten der Zielländer für deutsches Bier zeigen noch viel Luft nach oben. Smart Export heißt für die mittelständische Brauerei mit starkem Regionalbezug, ihre Stärken mit kleinem Budget und cleverer, geschärfter Vorgehensweise einzusetzen und die Wholesaler (Distributoren) der Märkte direkt zu begeistern. In der Asien-Pazifik-Region warten neue Hotspots wie Vietnam und Korea auf deutsches Bier, im Westen öffnet sich der US-amerikanische Markt mit viel Qualität und guten Preisen.

Das Jahr 2019 ist vielleicht ein historisches Fenster für einen ersten oder erneuten Anlauf zum Smart Export. ■

### **Quellen**

1. Exxent Consulting diverse Quellen und Publikationen: [www.exxent.de](http://www.exxent.de).
2. Brewers of Europe, Brüssel, Belgien: <https://brewersofeurope.org/site/countries/key-facts-figures.php>.
3. Deutscher Brauer-Bund, Berlin: <https://www.brauer-bund.de/aktuell/brauwirtschaft-in-zahlen.html>.
4. Brewers Association, Boulder, USA: <https://www.brewersassociation.org/statistics/national-beer-sales-production-data/>.

# Optimierung des Leergutmanagements durch Digitalisierung

**ERARBEITUNG VON DATENSTANDARDS** | In verschiedenen Projekten prüft die VLB Berlin digitale Technologien, um sie für die Prozessoptimierung innerhalb der Getränke Logistik zu nutzen. Das Leergutmanagement steht dabei seit vielen Jahren im Fokus. Der Artikel gibt einen Überblick über aktuelle Projekte, die die Digitalisierung des Leergutmanagements vorantreiben sollen.

**DIE PROBLEMSTELLUNG** ist recht einfach, aber doch macht sie den Getränkeherstellern das Leben schwer. Immer wieder kommt es gerade in der Hochsaison zu Out-of-Stock Situationen – Produkte sind nicht lieferbar oder können kurzfristig nicht abgefüllt werden. Im vergangenen Sommer war eine der Hauptursachen für Lieferprobleme der Getränkehersteller der Mangel an Leergut – in qualitativer und quantitativer Hinsicht. Die Logistiker sahen sich mit vielen offenen Fragen konfrontiert:

- Wo lagern noch Leergutbestände? Wann kommt das Leergut zurück?

- Welche Qualität hat das Leergut, welches in der kommenden Woche erwartet wird?
- Muss ich für das nächste Jahr neues Leergut beschaffen?

## ■ AutoID, Block Chain & Co.

Die Komplexität der Leergutströme (vgl. Abb. 1) macht die Getränke Logistik zu einem lohnenden Betätigungsfeld für Prozessoptimierung. Verschiedene VLB-Projekte beschäftigen sich mit digitalen Technologien, die Lösungsmöglichkeiten für die komplexe Problemstellung bieten. Ein engerer Fokus ist seit vielen Jahren natürlich auch das Leergutmanagement. Hier kommen insbesondere AutoID-Technologien wie RFID, Datamatrix-Code, LPWAN und BTLE unter die Lupe. Aber auch Möglichkeiten des schnellen und sicheren Datenaustauschs via Portal- und Cloud-Lösungen oder Block-Chain-Netzen werden betrachtet. Klare Prämisse bei allen Untersuchungen ist die Nutzung und Erarbeitung von Datenstandards, wie z. B. die Verwendung von GS1 GTIN oder GRAI, damit in einer heterogenen und komplexen Supply Chain einheitlich kommuniziert werden kann.

Leergut digitalisieren – dies bedeutet, Daten zu den Mehrwegverpackungen zu erfassen und diese digital abzulegen. Dabei sind zunächst die relevanten Stammdaten

zu berücksichtigen, wobei eine eindeutige Seriennummer des Objektes unbedingt vorhanden sein sollte. Zusätzlich können noch Status- und Zustandsdaten erfasst und dokumentiert werden. Nur so entsteht ein digitales Abbild, oder auch digitaler Zwilling, des Objektes.

Frappierend für den Nicht-Insider ist hier die bittere Erkenntnis, dass es für das deutsche Mehrwegsystem noch keine unternehmensübergreifend standardisierte Artikel nomenklatur gibt, weder für Kästen noch für Flaschen: Wie soll man Informationen vernetzen und vielleicht in Echtzeit

## Glossar

### BTLE

BlueTooth Low Energy

### EAN

Europäische Artikelnummer

### EPC

Elektronischer Produkt-Code

### GTIN

Global Trade Item Number (Globale Artikelnummer)

### GRAI

Global Returnable Asset Identifier (Globale Seriennummer für Mehrweg(transport)verpackungen)

### GDSN

Global Data Synchronization Network (Weltweiter Verbund von Stammdatenpools)

### LPWAN

Low Power Wide Area Network (Vernetzungskonzept mit hoher Netzabdeckung und geringem Energieverbrauch)

### RFID

Radio Frequenz Identifikation



**Autoren:** Ingo Pankoke (re.), Forschungsinstitut für Management & Getränke Logistik (FIM), VLB Berlin, Berlin; John Albert Eke (li.), geschäftsführender Gesellschafter, Exxent Consulting, Eching

austauschen, wenn die Inhalte und Objekte digital unklar sind?

**Digitale Road Map**

Die Initiative „Road Map zur Digitalisierung“ im VLB-BWA-Fachausschuss für Logistik wurde 2017 durch die Vorsitzenden Stefan Braß, Bitburger Brau-Gruppe, und Sven Kreuzer, Trinks, aufgesetzt. In diesem Zusammenhang wurde auch John Eke, Exxent, mit eingebunden, um den Arbeitsprozess richtig aufzusetzen und auszurichten. Nach einer ersten systematisierenden Orientierungsphase mittels Workshops und Fragebogen wurden zwei Schwerpunktthemen identifiziert: Leergutmanagement (LGM) und Transportmanagement (TM). Hier werden die Forschungsergebnisse zusammen mit praktischen Arbeitsgruppen und Piloten dadurch synchronisiert, dass nach einem einheitlichen Prozessmodell Anforderungen, Organisation und Technologie richtig zusammengeführt werden.

**Wege zur Digitalisierung**

Für Mehrweggebinde, wie z.B. Getränke-kästen, eignet sich der im GS1-Standard beschriebene Global Returnable Asset Identifier (GRAI) zur Vergabe einer eindeutigen Identifikationsnummer. Diese Nummer kann klarschriftlich aufgebracht werden oder zur Maschinenlesbarkeit in Barcode oder Transponder hinterlegt werden. Die GRAI-Nummer setzt sich aus der Basisnummer, die jedes Unternehmen über GS1 beziehen kann, dem Asset type und einer frei wählbaren Seriennummer zusammen. Basisnummer und Asset type können dabei zwölf Stellen einnehmen.

Das von der VLB im Jahr 2017 entwickelte Datenmodell zur Integration von Informationen zum Kastentyp innerhalb der GRAI (vgl. BRAUWELT Nr. 20, 2018, S. 565-567), wies bei der Anwendung in der Praxis noch einige Schwachstellen auf und wurde daher noch einmal überarbeitet. Ziel der „sprechenden Information“ ist die Nutzung der Seriennummer für automa-

tische Sortierprozesse. Im ursprünglichen Datenmodell wurde empfohlen, innerhalb der GRAI den Bereich des „Asset type“ nach einer bestimmten Systematik zu programmieren. Da der Asset type nach GS1-Empfehlungen nur unternehmensindividuell genutzt werden soll und zudem die Länge des Datenfeldes in Abhängigkeit von der Basisnummer variieren kann, wurde die Idee, den Asset type zu verwenden, wieder verworfen. Zweckmäßiger erscheint es, die ersten vier Stellen der Seriennummer für eine „sprechende Information“ zu nutzen. Der niedrigste Wert, der als Seriennummer eingestellt werden kann, ist die 1. Als höchster Wert kann die Seriennummer die Zahl 274877906943 einnehmen. Aufgrund der Standardisierung haben UHF-EPC-Transponder in der Regel 96 bit Speicherkapazität. 14 bit werden für den EPC-Header, einen Filterwert und eine Partition benötigt. 44 bit benötigen Company-Prefix und Asset type, so dass 38 bit für die Seriennummer verbleiben. 2<sup>38</sup> sind 274877906944. Werden die ersten vier Stellen dieser Nummer für die Objekt-Typ-Beschreibung reserviert, verbleiben 100 Mio Seriennummern. Dies reicht aus, um auch große Kastenpools (z.B. GDB oder Coca-Cola) mit der Systematik abzudecken.

Für die Typ-Beschreibung der Objekte (Kästen, Fässer, Gebinde und Inventar) wurde folgendes festgelegt:

Die erste Stelle kann den Wert 1 oder 2 annehmen. Die führende 2 steht für alle Objekte die „Fass-Charakter“ haben, also Kegs, Fässer, Pittermännchen, Container und Tanks. Die führende 1 steht für Gebinde, die Flaschen aufnehmen können (Kästen, Trays, etc.). Ausnahme ist, wenn die zweite Stelle durch eine 9 belegt ist. Dieser Nummernbereich ist dann für Inventar reserviert.

Die zweite Stelle kann bei führender 1 die Werte 0 bis 9 annehmen, bei führender 2 die Werte 0 bis 7. Gebinde, die Flaschen aufnehmen, haben den Wert 1 für (normale) Kästen, 2 für Trays, 3 für Pinolen-Kästen, 4 für Splitt-Kästen, und 5 Kästen für PET-Flaschen. 6, 7, 8 sind derzeit noch nicht vergeben. 9 ist, wie schon erwähnt, für Inventar reserviert. 0 sind sonstige Gebinde. Bei einer führenden 2 steht die 1 für Keg, die 2 für Fass, die 3 für Softdrink-POM, 4 für Keg mit bayrischem Anstich, 5 ist derzeit noch nicht vergeben, 6 steht für Tanks und 0 für alle sonstigen Container. Die 7, 8 und 9 wird in der zweiten Stelle nicht vergeben.

Die 3. und 4. Stelle werden dann für weitere Attribute der Objekte verwendet. Bei

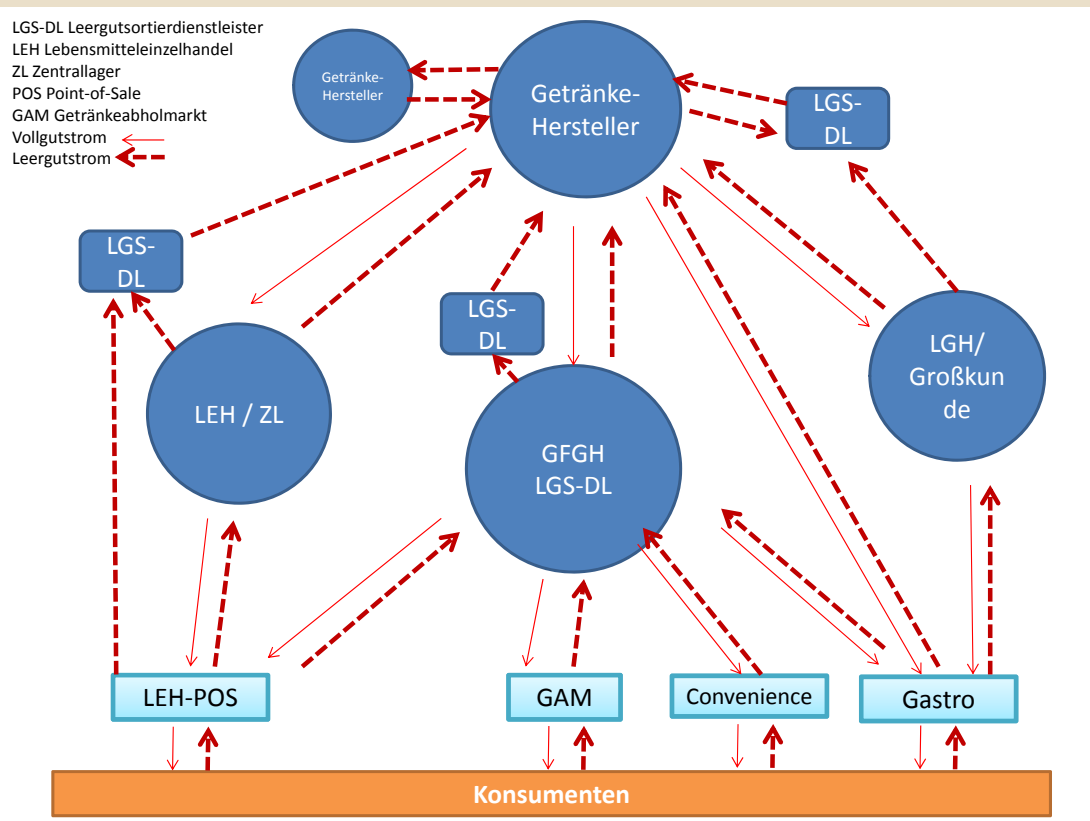


Abb. 1 Darstellung der Komplexität der Leergutströme im deutschen Mehrwegsystem

Kästen wird zum Beispiel die Anzahl der Gefache codiert, bei Kegs wird das Füllvolumen und das Material codiert. Auch die Art des Inventars wird in diesen Stellen detailliert: Handelt es sich um Zapf-Equipment, Möbel, Zelte, Schirme oder komplette Ausschankwagen.

### Digitalisierung von Mehrwegflaschen

Ein weiteres Problem ist die einheitliche Beschreibung von Pfandartikeln wie zum Beispiel Poolflaschen. Produkte, die über den organisierten Lebensmitteleinzelhandel vertrieben werden, sind in der Regel mit einer Artikelnummer, die auch als Barcode auf dem Produkt aufgebracht ist, versehen. Dazu wird eine dem GS1-Standard entsprechende Nummer (GTIN früher EAN) vergeben. Jedes Unternehmen kann dazu eine Basisnummer (auch Company-Prefix) über GS1 beziehen. Ergänzt wird die Basisnummer dann durch individuell vergebene weitere Ziffern und eine Prüfziffer (insgesamt 13 Stellen). Zu jedem Artikel wird ein Artikelpass erstellt, der alle Informationen zum Produkt enthält. Diese Artikelpässe sind heute in der Regel digital angelegt und werden über eine Plattform mit den Kunden ausgetauscht. Der in Deutschland relevante GDSN-Datenpool wird von der IWorldSync GmbH, Köln, betrieben. Artikel können wiederum Mehrwegartikel beinhalten. So besteht der Artikel „0,5-l-Flasche Paulaner Kristall Weizen“ zum einen aus den 500 ml Bier selbst und der 0,5-l-NRW-Mehrwegflasche. Die Mehrwegflasche ist ein Pfandartikel und ist wiederum im Datenpool angelegt. Problematisch ist dabei jedoch, dass heute jede Brauerei selbst diesen, ei-

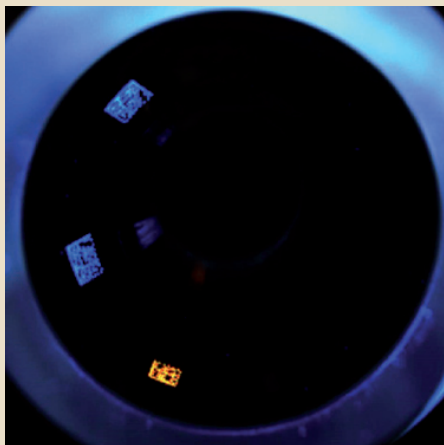


Abb. 2 Fluoreszierende 2D-Codes zur Unterscheidung von Mehrwegflaschen

gentlich einheitlichen Pfandartikel jeweils mit einer unternehmensindividuellen Artikelnummer benennt. So hat die braune 0,5-l-NRW-Poolflasche mit Kronkorken-Verschluss bei Paulaner z.B. die Nummer 4066600000235 und bei Erdinger z.B. die Nummer 4002103000556. Das heißt, beim GFGH entsteht die Problematik, dass ein und derselbe Pfandartikel mit verschiedenen Stammdaten (Artikelnummern) in den Systemen vorhanden ist und dies zu Kollisionen führt. Umgekehrt ist es ähnlich: Will der GFGH Leergutbestände an einen Hersteller melden, muss er genau die richtige Pfandartikelnummer für einen bestimmten Hersteller verwenden. Soll in Zukunft eine allgemeine Meldung beispielsweise in eine Cloud-Anwendung erfolgen, besteht wieder das Problem, welche Pfandartikelnummer verwendet werden muss.

### Einheitliche Pfandartikelnummern

Um die Voraussetzungen für die Piloterprobung von Systemen zur automatischen

Erfassung von Leergut und der Meldung derer Bestände zu schaffen, wurde im VLB FA-Logistik eine Liste mit einheitlichen Pfandartikelnummern für alle neutralen Poolflaschen, die in der deutschen Braubranche zum Einsatz kommen, erarbeitet. Diese Liste umfasst derzeit 31 Poolflaschen. Wenn neue Poolflaschen eingeführt werden, werden diese in die Liste aufgenommen und eine Pfandartikelnummer durch die VLB ergänzt. Damit die Pfandartikelnummern entsprechend des GS1-Standards konform als 13-stellige GTIN verwendet werden können, wird am Anfang eine 7-stellige Basisnummer ergänzt und die letzte Stelle durch den Prüfziffern-Algorithmus berechnet. Die Liste kann über das FIM der VLB Berlin angefragt werden ([fim@vlb-berlin.org](mailto:fim@vlb-berlin.org)).

Um diese Pfandartikelnummer auch direkt auf der Flasche zu hinterlegen, arbeitet die VLB derzeit an einer Möglichkeit, einen Data-Matrix-Code, der unter UV-Licht fluoresziert, auf Mehrwegflaschen aufzubringen. Der Code soll dann für eine bessere und eindeutige Unterscheidung von Flaschen, bei der Leergutererkennung im Kasten, genutzt werden (Abb. 2).

### Fazit

Die Digitalisierung kann also vielerlei Nutzen bringen: Sie fördert die Transparenz innerhalb der Leergutkette. Eindeutige und automatische Erkennung liefert valide Daten.

Frühzeitige Informationen erlauben eine bessere Planbarkeit von Ressourcen. Der effiziente Einsatz der Gebinde erhöht deren Produktivität, senkt die Kapitalbindung und reduziert das Handling und Transporte. ■

# Problemfall Mehrwegsystem: Bestandsaufnahme und Lösungsvorschlag

**KOMMENTAR** | Im vergangenen Jahr wurde auf zahlreichen Podien, Veranstaltungen oder bei einem gemeinsamen Bier unter Kollegen teils hitzig über die Mehrweg-Supply-Chain in Deutschland diskutiert. Einig ist man sich meist in der Diagnose, dass das System aus dem Ruder läuft. Wenn es allerdings um die Frage nach Lösungen geht, hört man oft, dass sich da aber erst einmal „die anderen“ bewegen müssten. Zeit für eine nüchterne Bestandsaufnahme, die den Blick für Lösungsmöglichkeiten öffnet.

**WORAN KRANKT DAS** Mehrwegsystem und welche Schlussfolgerungen lassen sich aus dieser Bestandsaufnahme ableiten? Und das, ohne in das übliche Blame-game zu verfallen, in dem sich die verschiedenen Branchenteilnehmer jeweils gegenseitig die Schuld an der verfahrenen Situation geben ...

Mit verschiedenen Statements, die sich aus der Marktbeobachtung in meiner Rolle als Unternehmensberater ergeben, versucht sich dieser Artikel an einer Bestands-

aufnahme und an der Skizzierung eines Lösungsvorschlags.

## Die deutsche Mehrweg-Supply-Chain und ihre chronische Erkältung

Das Mehrwegsystem in Deutschland betrifft die komplette Getränke Logistik in allen Segmenten und Sektoren mit allen Arten von Marktteilnehmern, Getränkeprodukten und Verpackungsformen. Sehr komplex, vielfältig und vernetzt. Keiner kann sich wirklich bewegen, ohne dass sich sofort Auswirkungen bei Marktbegleitern zeigen. Im Sinne einer kritisch-neutralen IST-Beschreibung ist es ein komplexes, vernetztes Wirtschaftssystem ohne zentrale und koordinierende Gesamtsteuerung. Die gesetzlich-regulierende Wirkung des Mehrweg- und Einwegpfands ist nicht so stark wie viele vermuten. Sie läuft zwar auf allen Stufen und Sektoren mit, in den Retro-Kreisläufen und auch in der Vollgut-Distribution, steuert aber in der heutigen Ausprägung nicht in die richtige Richtung. Es gibt viele Asymmetrien und die Motivation zur Mehrwegnutzung ist auf allen Stufen eher mäßig ausgeprägt.

Die Mehrweg-Quote ist im Segment Bier mit über 80 Prozent noch die höchste. Alle

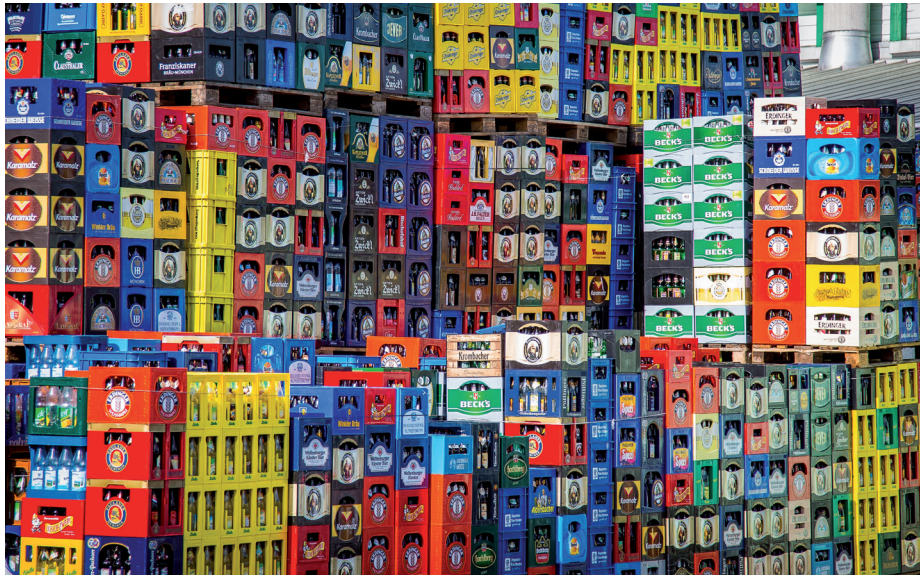


Einwegflaschen finden den Weg meist schneller zurück zum Supermarkt als Mehrwegleergut

Foto: Hans Braxmeier auf Pixabay



**Autor:** John Eke, Exxent Consulting GmbH, Eching



Die Zauberwürfel auf den Höfen des GFGH sind ein Symbol für die Schwachstellen des Mehrweg-Systems Foto: Maxmann auf Pixabay

anderen Getränkearten der insgesamt elf Marktsegmente liegen deutlich unter 50 Prozent – auch die von Mineralwasser.

### Einweg- vs. Mehrwegpfand

Das Einwegpfand hat in seiner Preis-Asymmetrie zum Mehrwegpfand dazu geführt, dass das Konsumentenverständnis und Umweltbewusstsein mit der Rückgabe am LEH-Automaten unterschiedlich stark ausgeprägt ist. Wenn man Einwegpfandflaschen zurückgibt, nimmt man am Kreislaufsystem teil, bekommt sein Pfandgeld zurück und muss sich nicht mit einer Plastikmüll-Verschwendung belasten – und das bei subjektiv geringerem Aufwand.

Mehrwegflaschen und -kästen zurückgeben ist dagegen immer noch umständlicher und aus Sicht der Kapitalbindung nicht wirklich attraktiv. Einweg findet daher oft schneller den Weg zurück zum Handel als Mehrweg.

### Unbekannte Kosten der Mehrweg-Supply-Chain

Wenn selbst die Hersteller und der Handel keine wirkliche Kostentransparenz beim Leergut haben, wie soll es dann der Konsument wissen?

Aus den Exzent-Leergut- und Mehrwegprojekten bei Herstellern bekommen wir immer wieder bestätigt, dass für jeden Umsatz-Euro einer Brauerei beispielsweise bis zu fünf Cent, also fünf Prozent Kosten/Umsatz für die Leergutlogistik anfallen. Dazu gehören Transport, manuelle Sortierung,

Anlagenbetrieb, Koordination, Tausch, Personal, Lagerung, Neukauf – und das alles nur für den Retro-Kreislaufbetrieb zurück zur Reinigung und Abfüllung. Dabei sind die Absatzverluste und Änderungskosten des Füllplans in der warmen Jahreszeit noch gar nicht berücksichtigt. Genauso wenig wie das neue Leergut für Wachstum und Innovation. Der Marktsektor GFGH hat ein ähnliches Problem, insbesondere wenn er über mehrere Standorte hinweg sortieren und dem Hersteller zustellen will.

Wenn man auf einem Brauereihof die Qualität des zurückkommenden Leergutes, geholt oder nur angenommen, sichtet und bewertet, dann glaubt man es oft kaum: Falschflaschen, Fehlflaschen und Bruch bzw. Beschädigungen, oft auch im Kasten, für die grobe Außensichtung nicht erkennbar. Die Sortierqualität ist unterirdisch. Für die Abfüller von Bügelflaschen kommen noch spezielle Themen hinzu wie Veränderungen am Bügel, der Prägung und des Gummis. Hier ist sind die Kosten der Aufbereitung und des Flaschenkaufs bzw. Tausches überdurchschnittlich hoch.

### Asymmetrien im Kreislauf

Häufig kommt Leergut über Handelskanäle sowie Tauschhändler zurück, die gar nicht beliefert werden. Wie das Beispiel einer selbst-distribuirenden Brauerei zeigt, die mit dem eigenen Fuhrpark den regionalen Handel beliefert. Da hören die Fahrer, die bei Supermärkten das Mehrweg-Vollgut anliefern, dass sie das entsprechende Leergut nicht mitnehmen können, weil es z.B.

an einen Großhändler abgegeben wurde. Bei der Ursachenanalyse kam heraus, dass der Handel aus Platzgründen das Leergut schnell loswerden muss. Der GFGH, der die Hauptmarken distribuiert, nimmt es gerne mit und meldet sich dann bei der regionalen Brauerei mit der freudigen Botschaft, man habe doch Leergut abzugeben – gegen Pfand und Transportkosten, versteht sich. Ein typisches Beispiel, das zeigt, wie asymmetrisch der ursprüngliche Mehrweg-Kreislauf inzwischen geworden ist.

### Das Chaos beginnt hinter dem Rücknahme-Automaten

Wenn man als Getränkeverbraucher einen großen und bunt zusammengewürfelten Warenkorb an Verpackungen zurückbringt und einmal bewusst das Display des Pfandautomaten beobachtet, kommen plötzlich Fragen auf, die einige Rückschlüsse auf die Probleme des Systems zulassen ...

Warum gibt es für Plastik pro Flasche mehr als für Glas? Bei einem vollen Kasten mit Poolflaschen werden z.B. 3,10 EUR gutgeschrieben, für 20 Einweg-Plastikflaschen erhält man dagegen 5,00 EUR Pfand zurück. Eine Asymmetrie, die zwar dabei hilft, die übermäßige Verschmutzung der Landschaft zu verhindern, aus Sicht des Mehrwegsystems allerdings kontraproduktiv ist.

Was passiert eigentlich hinter dem Pfand-Automaten? Wie wird das ganze Leergut sortiert? Hinter dem Automaten arbeiten oft fleißige Leihkräfte auf engen Flächen mit wenig Kasten-Reservoir. Womit wir bei einem weiteren Problem der Mehrweg-Supply-Chain wären. Aufgrund des geringen Platzangebotes muss das für die Sortierung zuständige Personal improvisieren, um die Menge des abgegebenen Leergutes bewältigen zu können. Da landen dann häufig z.B. 0,3-l-Flaschen in Fremdkästen für 0,5-l-Flaschen nur, weil kein Platz für einen passenden Kasten ist. Hier von Sortierung zu sprechen, erfordert schon viel guten Willen. Und was wird eigentlich aus den Daten, die der Automat nun hat? Nun, die behält der LEH, wenn er die Automaten gekauft hat.

### Der Mythos vom Pool

Allein eine sogenannte Poolflasche einzusetzen, hilft nicht wirklich gegen die vielen Probleme, wenn der Pool vom Kollektiv der Teilnehmer gar nicht oder nur schlecht managed wird.

Dazu eine kleine Anekdote aus dem letzten Sommer ... Mich riefen damals mehrere Brauereien an, ob ich durch meine Beratungsprojekte nicht wüsste, wo die braune Halbliter-Longneck-Flasche sei. Obwohl Exxent Consulting eine Beratungsfirma und kein Tauschhändler ist, habe ich aus Interesse schnell einige Hersteller abgefragt mit dem Ergebnis, dass alle auf der Suche waren und teilweise neue Flaschen zukaufen mussten. Jetzt hat dieser Kreislauf wahrscheinlich zu viele Flaschen ...

Pools helfen nur dann, wenn sie gut geführt werden, jeder mitfinanziert und Kosten für die Gemeinschaft übernimmt – in einem balancierten und fairen Verhältnis.

### Die Individualisierung ist nicht der wirkliche Feind

Sucht man nach Schuldigen für die Misere, wird häufig die Verwendung von Individualflaschen angeprangert. Man hört es noch oft genug in den Diskussionen, dass die Individualisierung von Flaschen und Kästen und die Sortenvielfalt der Produkte die eigentlichen Verursacher seien.

Das ist so gesehen monokausal und auch falsch. Ein bisschen Wahrheit liegt in der Tatsache, dass die eigentlich positive und dem Marktsystem innewohnende Vielfalt das ohnehin existierende Kreislaufproblem noch verschärft. Greift man diese Sorten-, Produkt- und ja auch Verpackungsvielfalt an, trifft man den Kern der deutschen Bierkultur, denn die Brauereilandschaft ist ja gerade von der mittelständischen Vielfalt und Individualität geprägt. Darüber hinaus legt man sich mit dem Marketing an, das immer nach Differenzierung und USPs sucht und das anbietet, was der Markt, also die Verbraucher, verlangen. Zielführend sind diese Schuldzuweisungen demnach

nicht. Realistische Lösungsvorschläge können daraus auch nicht entstehen.

### Wie lassen sich die Probleme des Mehrwegsystems lösen?

Es ist eigentlich ganz einfach: Wäre jedes Mehrweg-Verpackungsgebilde digital auffindbar und würde es in der gesamten Kreislauf-Logistik eine digitale Spur legen, dann könnte keine Individualität die Transparenz verhindern. Eine digitalisierte Individualverpackung ist besser zu finden als ein manuelles Standardobjekt.

Viele Branchen machen es in der Logistik schon seit Jahren vor: Track-and-Trace mit digitaler Verortung. Die Technologie ist vorhanden.

### Der weiße Ritter ist ein digitaler Zwilling

Die Erfahrungen aus meiner Zusammenarbeit mit der VLB Berlin und mit verschiedenen Getränke-Vereinigungen haben gezeigt, dass die Digitalisierung der Prozesskette ein zentraler Hebel ist – neben vielen anderen prozessualen und organisatorischen. Allein schon die Standardisierung der Flaschen- und Kasten-Stammdaten, egal welcher Art und Herkunft, ermöglicht sofort transparente und effiziente Prozesse über alle Sektoren und Segmente hinweg. Digitalisierung heißt nicht immer gleich technische Verortung oder RFID.

In einem ersten Schritt müssen die mehrstufigen Kreisläufe über Unternehmensgrenzen hinweg vernetzt werden. Und das geht auch bei manueller Erfassung. Allerdings nur dann, wenn jeder weiß, was er da erfassen soll, wenn er Leergutströme und Bestände digitalisiert. Das Problem an dieser Lösungsmöglichkeit: Viele wollen, kön-

nen aber nicht. Hier spielen natürlich die Investitionskosten eine entscheidende Rolle.

### Investitionen in die Digitalisierung müssen gefördert werden

Ohne Investitionen in Automatisierung und Digitalisierung wird es nicht funktionieren, denn die Amortisation gelingt kaum innerhalb eines Einzelunternehmens, dafür sind die Potenziale zu gering. Ein spürbarer Effekt, der die Investitionskosten rechtfertigt, entsteht erst, wenn sich viele Marktteilnehmer auf ein standardisiertes und digitalisiertes System einigen.

So ist mein Vorschlag, digitalisierte und schnittstellenfreundliche Sortieranlagen staatlich zu fördern, ein ernst gemeintes Anliegen.

Man kann einen mittelständischen Hersteller oder Großhändler in unserem Wirtschaftssystem schlichtweg nicht dazu zwingen, zum Vorteil seiner Marktbegleiter in Technik zu investieren und damit „die Party zu zahlen“. Es wird so vieles zum Zwecke des Klimaschutzes und einer besseren Welt gefördert, Reifen und Telematik für Lkws zum Beispiel, warum nicht auch die Digitalisierung unseres Mehrwegsystems? Hier wären die Branchenverbände gefragt, dieses Anliegen in die Politik zu tragen.

### Es lebe die Vielfalt

30 Einzelhandelsgruppen, über 3000 GFGHs, mehr als 1500 Brauereien und rund 5700 Lebensmittelhersteller garantieren heute die Versorgung mit frischen Getränken und hochwertigen Waren für die über 81 Mio Verbraucher in Deutschland, von denen jeder täglich im Durchschnitt zwei Liter trinkt in einem Mix aus elf Getränkearten ... Nun haben wir eine Jahrhundert-Chance, das erkrankte Mehrwegsystem nachhaltig zu heilen. Dafür sind gemeinsame Anstrengungen nötig. Wir haben in zahlreichen Projekten und Gremien eine Vielzahl von Hebeln entwickelt, prozessuale, technologische und organisatorische, innerhalb des Unternehmens und übergreifend, individuell und vernetzt, jetzt muss es richtig beginnen.

Nicht alles braucht übergreifende Koordination, aber zentrale Hebel wie die Vernetzung, die informationslogistische Standardisierung und Pfand-Harmonisierung müssen von allen Playern im Mehrwegsystem getragen werden.

Und wieder heißt es: Der richtige Mix macht's ...



Die Digitalisierung ist ein zentraler Stellhebel für die Lösung des Problems

Foto: Gerd Altmann auf Pixabay

# Einsparpotenzial in der Logistik – so heben Sie den Schatz

**LOGISTIKKOSTEN** | Potenziale und Renditehebel – das sind Begriffe, die nicht immer gleich mit der Logistik verbunden werden. Unsere Autoren zeigen, wo die Einsparpotenziale liegen und wie man die Renditehebel bedient, damit die Logistik zu einem der stärksten Erfolgsfaktoren für die Profitabilität von Getränkeherstellern und -händlern wird.

**SOBALD DIE PALETTE** vollbepackt über den sogenannten i-Punkt der Fertigung in Richtung Lager oder Bereitstellungszone rollt, muss schneller und fehlerfreier Logistikservice parat stehen. So fordern es Vertrieb, Produktion und Verwaltung. Daraus folgt allzu oft ein überproportionaler Kostenanstieg über nicht mehr kontrollierbare Treiber in der Prozesskette, denn die Logistikorganisation ist oft rein reaktiv und nachrangig aufgestellt.

Ein Paradigmen-Wechsel ist nötig und überfällig, die Potenziale liegen seit langem in der Schatztruhe, jetzt ist die historische Gelegenheit, sie zu heben: Nachdenken – Umdenken – Vordenken.

Die Corona-Pandemie hat das Positionierungsdefizit noch verstärkt. Zwei Rendite-

Prozentpunkte und eine deutlich bessere Lieferung warten darauf, abgeschöpft zu werden.

## Paradigmen-Wechsel hin zum Supply Chain Management

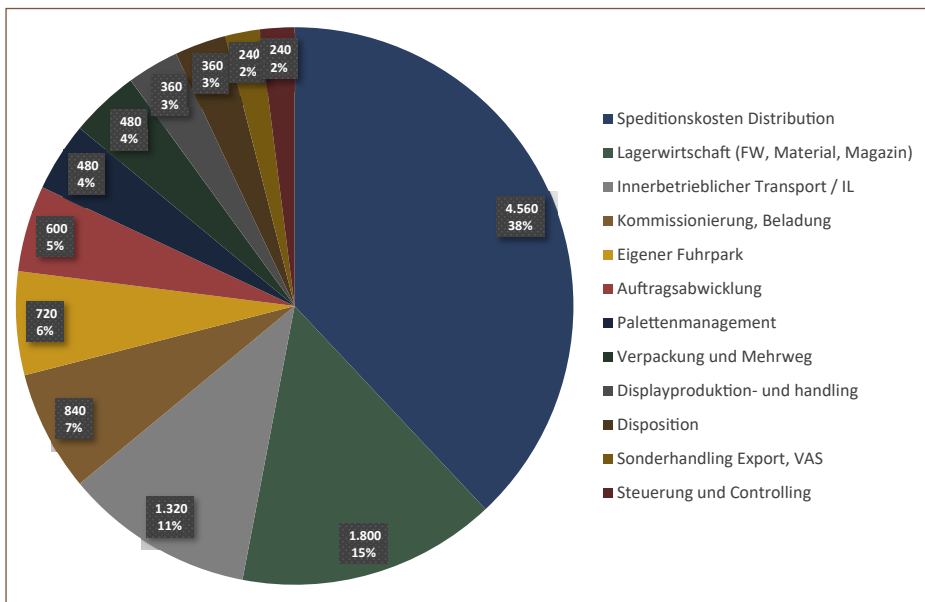
Die Story beginnt mit der Frage: Was sind eigentlich alle Logistikkosten? Und wie stark ist die Einspar-Hebelwirkung in dieser Wertschöpfungskette für das Getränkeunternehmen?

Natürlich gibt es Unterschiede zwischen Brauereien, Brunnenbetrieben, Saftproduzenten und Fachgroßhändlern. Das Geschäftssystem eines GFGH beispielsweise besteht zum größten Teil aus logistischen Leistungen und Kosten. Der Hersteller sieht seine eigne Logistik meist lediglich als Support- und Servicefunktion für seine Kernprozesse – manchmal nur mit Fokus auf die Distribution.

Seit vielen Jahren findet allerdings ein latenter und recht lautloser Paradigmen-Wechsel namens SCM statt: Supply Chain Management. SCM meint in Kurzform die Entwicklung und Organisation von integrierten Lieferketten, vom Lieferanten zur Endfertigung (i-Punkt), vom Kunden zum Kunden. Damit fest verbunden ist auch die Erkenntnis, dass die Treiber und Hebel der Logistikkosten nicht immer in der Logistik selbst liegen, sondern besonders in der Produkt-Markt-Entwicklung, der Planung,



**Autor:** John Albert Eke (Foto li.), geschäftsführender Gesellschafter; Marc Albert Eke, Geschäftsführer, beide Exxent Consulting GmbH, Eching



**Abb. 1** Typisches Bild einer Zustell- und EXW-Brauerei mit ca. 100 Mio EUR Umsatz über alle Geschäftsfelder (Lücken im Controlling; Angaben in 1000 EUR)



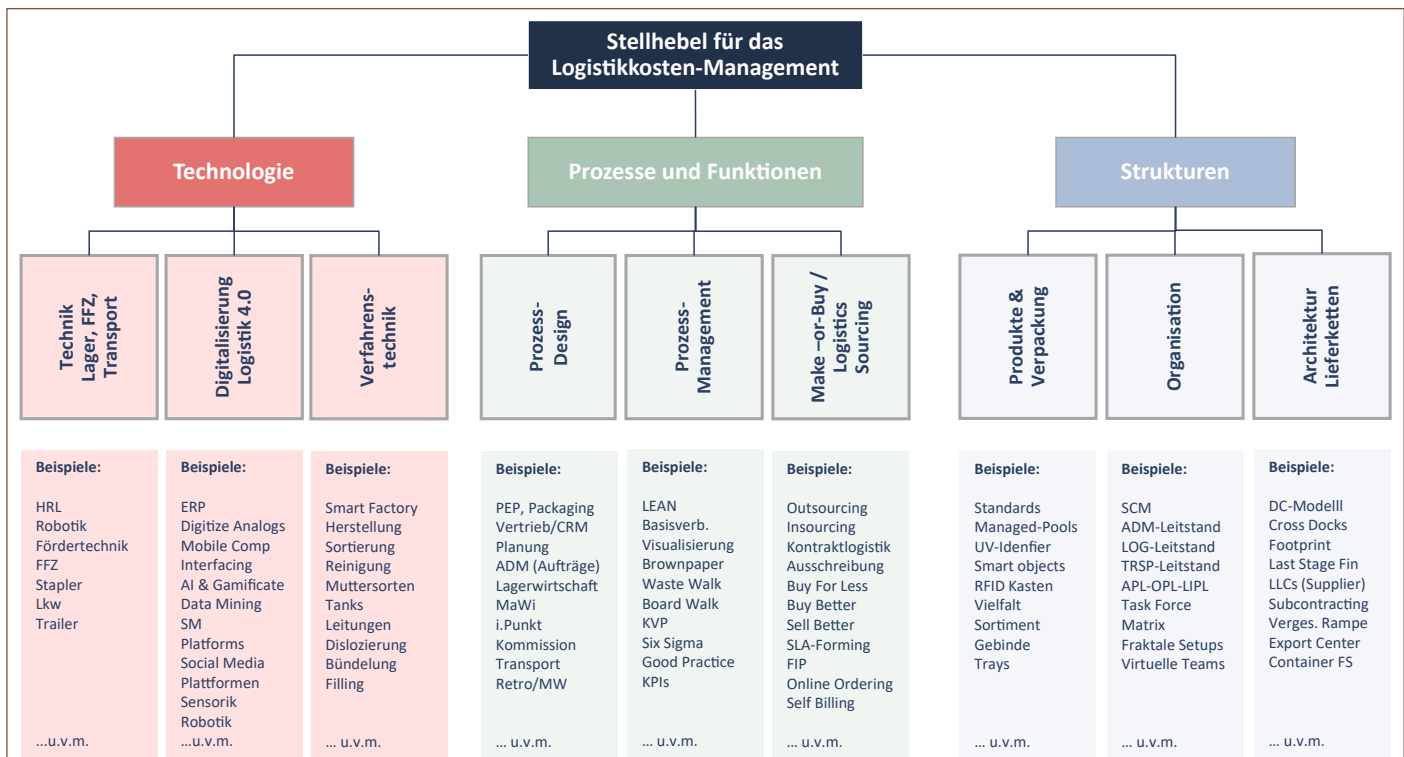


Abb. 2 Hebelsystem zur nachhaltigen Senkung der Logistikkosten

dem Auftragsdurchlauf und anderen Vorlaufprozessen.

**■ Kosten kennen!**

Zahlreiche Studien zu Logistikkosten und deren Transparenz kommen immer wieder zum Ergebnis, dass die meisten Unternehmen, so auch Lebensmittelhersteller, ihre Logistikkosten nicht wirklich kennen. In Gänze und in der Struktur: „Kosten können“ heißt erst einmal „Kosten kennen“! Mit Kostentransparenz fängt jede Einsparungsoffensive an.

Letztlich geht es beim Kostenmodell um die beiden Prinzipien TCO (Total Cost of Ownership) und TLC (Total Landed Costs). Heißt im Klartext: Man erfasst die tatsächlichen Kosten breiter und tiefer als bisher.

Eine gut ausgebaute und breit angelegte Logistikkostenrechnung ist die Basis für alle weiteren Schritte.

Abbildung 1 zeigt beispielhaft die Logistikkostenstruktur eines Getränkeherstellers und verdeutlicht, wie breit die Logistikkostenrechnung angelegt werden sollte.

**■ Wo sind die Stellhebel?**

Der Paradigmen-Wechsel bedeutet neben der erweiterten Logistik-Perspektive auch die Wahrnehmung und Bedeutung der Logistik als Erfolgsfaktor der Unternehmensleistung. Studien weisen hier auf ein

deutliches Defizit in der deutschen Getränkebranche hin – besonders im internationalen Vergleich. Dies schlägt sich auch in der Automatisierung und Digitalisierung nieder – da ist deutlich Luft nach oben.

Für die Getränke- und Lebensmittellogistik müssen spezifische Anforderungen aus dem Produkt- und Geschäftsmodell heraus berücksichtigt werden – und das in Bezug auf alle Transportarten der Paletten-, Container- und Tanklogistik: IFS Food Logistics, HACCP, Temperatur-Überwachung, MHD- und Chargen-Management, Verkehrsfähigkeitsprüfung und Deklarationen, Emballagen-, Verpackungs-, Gebinde-Vielfalt hinsichtlich der Mehrwegkreisläufe und deren Management, hohe Gewichte auf einem Ladungsträger, sensible Ladungssicherung, Komplexität und Vielfalt der Kundenanforderungen aus unterschiedlichen Geschäftsfeldern, saisonale Schwankungen und hohe Event- bzw. Wetterabhängigkeit sowie ein insgesamt steigender Druck von Konsumenten, Öffentlichkeit und Politik.

Praxis-Beispiel: Bei einem etablierten Lebensmittelhersteller können wir durch bestellpolitische Maßnahmen und proaktive Nutzung der A-D-Vorlaufzeit die Full-Truck-Quote der Sendungsstruktur von 20 auf 50 Prozent steigern, was die Kosten pro Palette Vollgut je nach Entfernung und Relation um 20 bis 50 Prozent senken wird.

Die Anbieter von logistischen Dienstleistungen und -technologien bewerben sich gerade pandemiebedingt intensiv um Neugeschäfte in der Getränkebranche. Die Frage nach den Hebeln und Lösungen für Einsparpotenziale ist dann schon fast eine Art Gretchenfrage, an der sich alles entscheidet. Und hier haben wir ein regelrechtes Potpourri von Maßnahmen eingesammelt, das strukturiert und kategorisiert wie eine Bibliothek funktioniert (Abb. 2).

Da alles in der Logistik vernetzt ist und die Stellhebel der Kostensenkung oft gar nicht in der Logistikkette selbst sitzen, wird das Hebelsystem zu einer Art geordneten Landkarte der Logistikpotenziale. Grundsätzlich unterscheidet man zwischen technologischen, prozessualen und strukturellen Lösungsansätzen im Sinne von Handlungsfeldern.

Darüber hinaus ist es äußerst wichtig, vorab auch über die Logistik-Leistung und die Logistik-Strategie nachzudenken. Hier geht es darum, die Logistik als integrierte Prozesskette aus der „Cost-to-Serve“-Ecke herauszuholen und den Beitrag zur Gesamtprofitabilität des Unternehmens transparent zu machen.

Die Verbände und Vereinigungen der Branche reagieren seit kurzem intensiv auf die Brennpunkte ihrer Mitglieder in Sachen Logistik. Exxent Consulting ist hier eben-

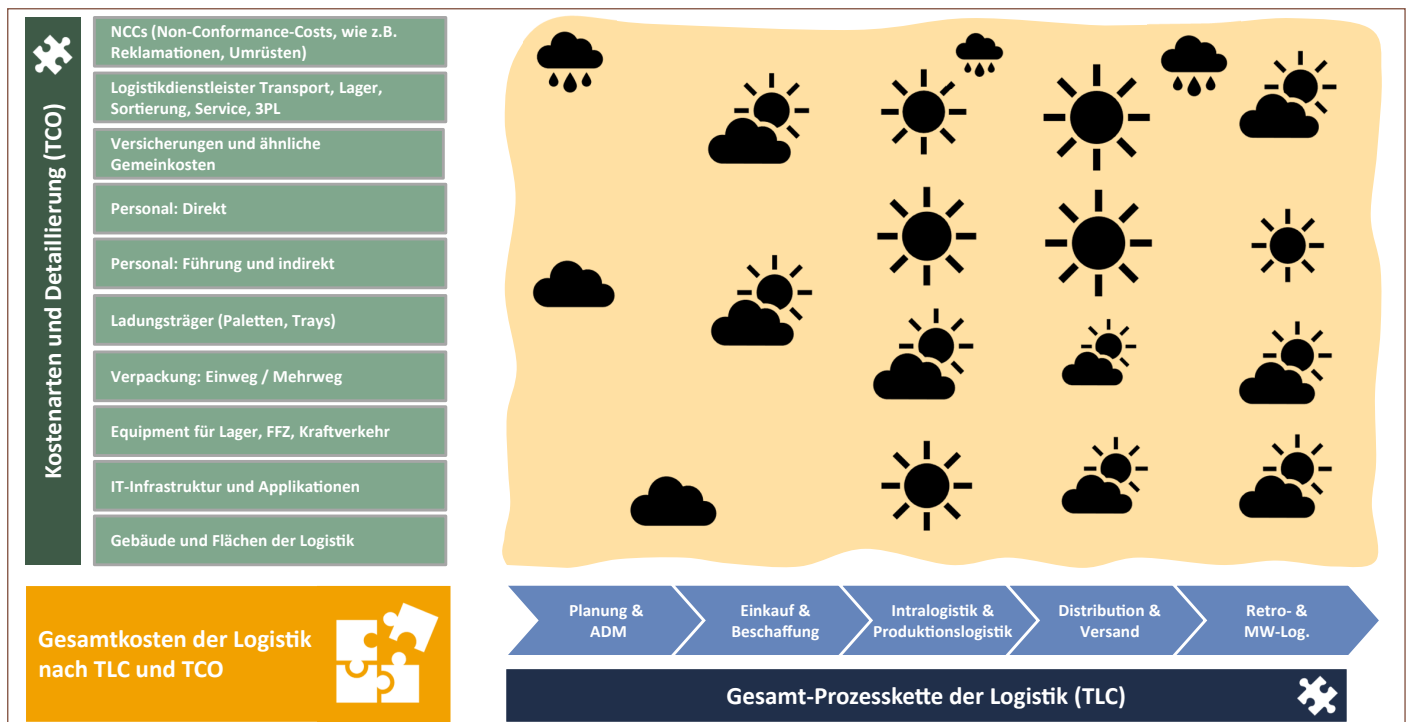


Abb. 3 Logistikkosten-„Wetterkarte“ mit Transparenzlücken

falls aktiv und hilft bei der Entwicklung und Umsetzung von SCM-Initiativen.

### Die sichtbaren Kosten

Allzu oft stellen wir fest, dass Initiativen zur Reduzierung der Logistikkosten bereits an fehlender Kostentransparenz scheitern. Sei es, weil grundlegende Komponenten in Gänze fehlen oder aber die strukturelle Aufbereitung unzureichend ist.

Bottom-up errechnete Einsparpotenziale – ohne eine valide Zuordnung zu Kosteninformationen – neigen zur unzulässigen Addition aber auch zur Unterschätzung. In jedem Fall mangelt es ihnen an Glaubwürdigkeit und Brisanz. Verbergen sich beispielsweise die Fahrerkosten eines Eigenfuhrparks allgemein im Logistikpersonal, ist die Kostenbasis in diesem Segment bei oberflächlicher Betrachtung um 40 bis 50 Prozent zu gering. Der berühmte „Knopfdruck“ auf die Kostenstelle Logistik im ERP-System führt selten zu einer ausreichenden Bewertungsgrundlage. Mithilfe eines lang erprobten und stetig weiterentwickelten Tools gelingt es uns aber in jedem Projekt, schnell und effizient die geeignete Kostenstruktur zu ermitteln (vgl. Abb. 1).

### Die unsichtbaren Logistikkosten

Die Erfahrung zeigt: Selbst eine gut strukturierte Kostenanalyse beinhaltet nur etwa 60 bis 70 Prozent der tatsächlichen

Gesamtlogistikkosten. Zu den sichtbaren Logistikkosten müssen noch einmal 30 bis 50 Prozent unsichtbare Logistikkosten hinzuaddiert werden. Oft fehlt ein Logistikcontrolling, doch der Aufwand lohnt sich, denn nicht selten stecken gerade in diesen Positionen besonders hohe Potenziale.

Häufige Kandidaten dieser unsichtbaren Logistikkosten: die Palettenkosten, das Mehrweg-Management, die Auftragsabwicklung, Ex-Works-Abholvergütungen und sogenannte Non-Conformance-Costs (NCC). Letzteren sollte man besondere Aufmerksamkeit schenken – hier verbergen sich direkte Einspareffekte. Reklamationskosten aufgrund von Fehlleistungen in der Logistik oder Abfüllabbrüche wegen fehlendem Leergut sind weitere konkrete Beispiele aus der Praxis, die nur selten betrachtet werden.

Abbildung 3 zeigt sinnbildlich eine Matrix aus den Kosten- und Prozesssegmenten der Logistik hinsichtlich ihrer IST-Transparenz: Sonnenschein steht dabei für gute Informationen, die in aller Regel transparent und richtig strukturiert vorhanden sind. Wenn es wolkig ist, fehlt an manchen Stellen der Durchblick und ab und an regnet es Zusatzkosten, wenn nachgeliefert oder umgeplant werden muss.

Praxis-Beispiel: Die Umplanung der Abfüll-Reihenfolge und -Losgrößen aufgrund mangelnder Leergutversorgung wird in

der Mehrweglogistik nicht verrechnet. Die Best-Price-Verluste am Frachtmarkt wegen zu kurzfristiger Transportdisposition sind nirgendwo sichtbar. Auf der Speditionsrechnung taucht noch am ehesten der Sonderservice zur Problemlösung auf. Was sich dahinter verbirgt, bleibt aber unklar. Solche nicht sichtbaren Zusatzkosten nennen wir Non-Conformance-Costs (NCC), weil sie getrieben werden durch nicht-plan-konforme Treiber und unbemerkt mitlaufen. Bei einer mittelständischen Brauerei mit 150 000 hl kommen dadurch beispielsweise schnell 200 000 EUR zusammen. In einem Beratungsprojekt konnte die Investition in eine integrierte automatische Tiefensortierung eine schnelle Amortisierung erreichen.

### Wie kommt man auf Potenziale?

Es gibt grundsätzlich zwei Herangehensweisen für die Potenzialanalyse:

Lean-Logistics, Inside-out oder Bottom-up: Über eine strukturierte Analyse der logistischen Ausgangssituation, mit Hilfe von Factbooks und Wertstromanalysen am Brownpaper, werden die Kostentreiber mit der Basis zutage gefördert. Sprichwörtlich ist dies die Schatztruhe, die bei Projektansätzen wie „Basisverbesserung“ oder „Waste-Walks“ bzw. „Board-Walks“ im Vordergrund steht.

Good/Best-Practice-Logistics, Outside-in bzw. Top-down, Benchmarking: Man

vergleicht die IST-Fakten und Praktiken der Logistik mit erfolgreichen und effizienten Praxislösungen – branchenübergreifend. Hierbei kommen sogenannte KPIs (Key Performance Indicator) oder Best-in-class-Kennzahlen zur Anwendung, wobei allerdings immer das spezifische Geschäftsmodell berücksichtigt werden muss.

Will man die bestmögliche Einsparung finden und umsetzen, muss man beide Ansätze kombinieren. In allen Phasen des Logistikprojektes, von der Analyse über das Konzept bis zum letzten Umsetzungsschritt. Die Köpfe müssen frei sein und bleiben von schlechten Erfahrungen, Veränderungsängsten und Bedenken. Einer guten Idee (Stellhebel) ist schließlich egal, wer sie gehabt hat.

### Stellhebel- und Maßnahmen-Management

Eine erfolgreiche Umsetzung nutzt also sowohl die Top-down- als auch die Bottom-up-Perspektiven. In der Lean-Logistics-Philosophie ist der führende Ansatz für dieses hybridartige Verfahren das sogenannte „Hoshin Kanri“. Hier gilt der Leitsatz: „Nur eine gesamte Systembetrachtung erlaubt ein klares Bild auf die Performance.“

Als besonders praxisorientiert hat sich das Exxent-Maßnahmen-Management-Tool (kurz MaMa-Tool) erwiesen. Es strukturiert das Vorgehen stringent nach Stellhebeln, die in Handlungsfelder unterteilt werden. Der Prozessbezug ist immer eindeutig, vernetzt mit den Einzelmaßnahmen aus der Potenzialanalyse. Der Clou dabei ist eine immer eindeutige Adressierung der Kostenblöcke. Im Ergebnis entsteht ein Umsetzungstool an der Basis mit direktem Bezug zur Top-down-Perspektive.

Praxis-Beispiel: In einem sehr kurzfristig angelegten Logistikprojekt wird die Jagd nach schnellen Lösungen und Einspar-effekten gebremst und teilweise verhindert durch genauso rasche Umsetzungsverluste bei nicht bedachten Barrieren. Durch die klare Zuordnung und Verknüpfung von Maßnahmen und Hebeln konnte das ursprüngliche Ziel von einer Mio EUR abgesichert und im nachhaltigen Full-year-Effekt (FYE) verdreifacht werden.

### Werkzeugkasten Digitalisierung

Die Digitalisierung findet sich heutzutage auf der Agenda jedes Getränkeunternehmens – irgendwo und irgendwie. Das Thema ist leider zu einem unübersichtlichen Dschungel angewachsen. Orientierungs-

hilfen, Transparenz und strategische Road Maps sind gefragt.

Digitalisierung der Logistik alleine bringt zunächst einmal fast nichts. Nur zusammen mit prozessualen und strukturellen Veränderungen wirkt dieser sehr komplexe Stellhebel im Orchester der Hebel und Maßnahmen. Es ist wirklich vergleichbar mit einem Konzert: Neue Instrumente und digitale Notenblätter können helfen, aber nach wie vor müssen Menschen, Abläufe, Anordnungen und die Musik stimmen. Eine der besten Weisheiten (leicht abgewandelt vom Original) bringt es auf den Punkt: „Wenn man einen schlechten Prozess digitalisiert, erhält man einen schlechten digitalen Prozess.“

Exxent hat zum Thema Digitalisierung eine Art morphologischen Werkzeugkasten entwickelt, der alle Techniken, Tools und Lösungen der Digitalisierung in einem Ordnungssystem zusammenfasst und gleichzeitig differenziert. Nutzbar als Checkliste, Denkraster und Kreativmodell (Abb. 4).

Praxis-Erfahrung: In der Digitalisierungs-Prozesslandkarte von Exxent ist unsere jüngste Erfahrung mit diesem Themenkomplex deutlich sichtbar. Die meisten Unternehmen sollten zunächst die Lücken und den Nachholbedarf des ERP-Kerns-

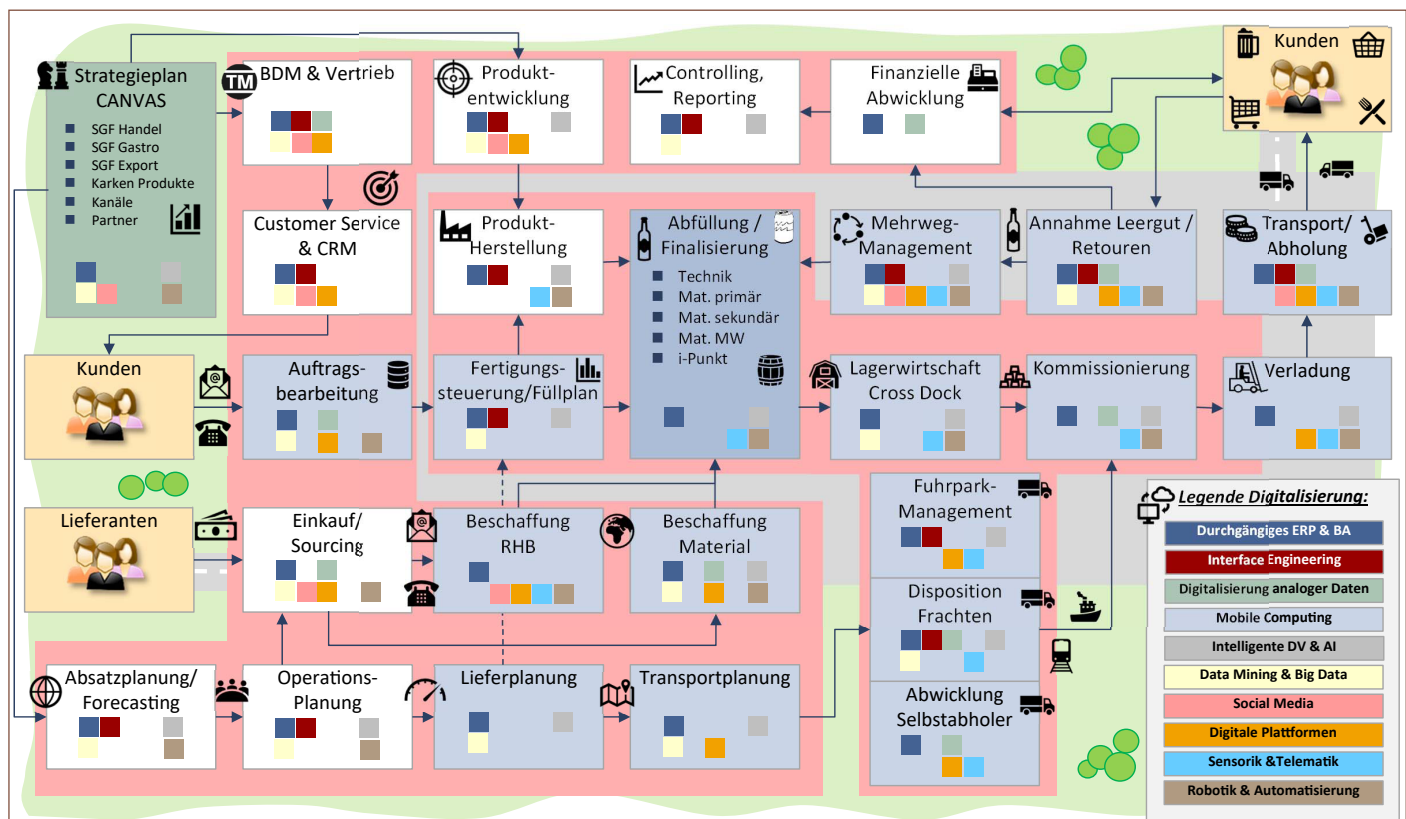


Abb. 4 Digitale Handlungsfelder in der Prozesslandkarte der Value- and Supply-Chain eines Getränkeherstellers

tems bearbeiten, und zwar in Verbindung mit der Schnittstellen-Optimierung zu den zahlreichen Subsystemen, die sich im Laufe der Jahre angegliedert haben. In den Vorlaufprozessen der Planung und in der unternehmensweiten Koordination fehlt es heute insbesondere an Big-Data und AI-Funktionalitäten, um die komplexen Lieferketten agil steuern zu können. Während die Logistik in den Kernprozessen der Beschaffung und Materialwirtschaft rund um Produktion und Abfüllung eng am ERP oder Hauptsystem weiterentwickelt wird, braucht es hinter dem i-Punkt der Fertigwaren-Übernahme verstärkt zeitgemäße und vernetzte Fachsysteme für Lager, Kommissionierung, FFZ-Steuerung, Transportmanagement und die unternehmensübergreifende Mehrweg-Supply-Chain.

### Praktische Erfahrungen aus Savings-Projekten

Was zeigt die Erfahrung? Welche Regeln für Einsparprojekte in der Logistik haben sich

als hilfreich erwiesen? Hier eine Auswahl von Goodpractices:

- Logistik-Landkarte skizzieren;
- Kostentransparenz bestmöglich erzeugen;
- Schnittstellen und andere operativen Funktionen einbeziehen;
- interdisziplinäres Projektteam aufsetzen;
- strategische Vorgaben (Mini-Canvas) und Anforderungen klären;
- logistisches Factbook zusammenstellen;
- beide Arbeitsmethoden anwenden: Bottom-up und Good-practice-gap;
- Stellhebel-Konzept aufbauen;
- Maßnahmen-Management-Tool aufbauen und mit Hebeln vernetzen;
- Potenziale berechnen, Lösungen simulieren und Szenarien kalkulieren;
- Härte- und Reifegrade berücksichtigen und priorisieren;
- konsequent und kontinuierlich umsetzen und Wirkung kontrollieren;
- gute Reports und Cockpits der Erfolgsmessung aufbauen.

Der größte Erfolgsfaktor liegt in der Stringenz der Logistik-Einsparinitiative von der Analyse bis zum Umsetzungs-Controlling. Durchgängige Logik, abgestimmte Erkenntnisse und Transparenz zu den Hebel-Wirkungsketten – all das muss passen und von allen Playern in der logistische Wertschöpfungskette geteilt werden. Dann kommen auch die Potenziale wie geplant, aber nicht von selbst.

### Fazit

Im Kernprozess Logistik stecken bis zu drei EBIT-Margen-Prozentpunkte, eine immense Schatztruhe ohne Konkurrenz im Sparplan.

Die Potenzial-Hebung und nachhaltige Kostensenkung bei mindestens gleicher Leistung funktioniert nur mit einem durchdachten und systematischen Hebel- und Maßnahmen-system.

Das macht die Logistik zu einem der stärksten Erfolgsfaktoren für die Profitabilität von Getränkestellern und Händlern – die Chance ist größer als alle Risiken zusammen. ■

# Strategisches Fracht-Management

**EINKAUF UND LOGISTIK** | Der Blick auf die Logistikkosten und deren Struktur zeigt oft eine dominante Position: Frachten bzw. Speditionskosten. Die Arbeit mit Transportdienstleistern verknüpft im Grunde zwei Wertschöpfungen miteinander, die bei Lebensmittelherstellern oft in getrennten Funktionen angesiedelt sind: Einkauf und Logistik. Gut verzahnt ergeben sie ein vielversprechendes Synergiepotenzial – allein der Weg dorthin ist komplex. Für die Vision eines integrierten, interdisziplinären und strategischen Fracht-Managements sind die richtigen Methoden gefragt.

**DIE WELT DER FRACHTEN** erscheint für Brauereien, Getränkehersteller und Handelsunternehmen in so vielfältiger Form, dass es im Unternehmen dafür fast keine Generalisten zu geben scheint. Jede spezifische Transportart erfordert spezifisches Wissen und Tiefenkenntnisse der Disposition – vielerorts breitet sich damit Herrschaftswissen aus. Beschaffungslogistik, Intercompany-Verkehre und Distributionsketten sind nicht selten unterschiedlichen Abteilungen zugeordnet, internationale und nationale Transporte werden zudem in separaten Divisionen verankert.



**Autoren:** John Albert Eke (Foto li.), geschäftsführender Gesellschafter; Marc Albert Eke, Geschäftsführer, beide Exxent Consulting GmbH, Eching

## Die Rolle der externen Frachten in der Getränkelogistik

Dafür gibt es Treiber, historische und auch personelle Ursachen, alles individuell nachvollziehbar, aber für ein integriertes und koordinierendes Fracht-Management nicht gerade hilfreich. Das Wissen über diese interdisziplinäre Herausforderung versteckt sich damit in einem Wald von Tabellen, Mitschriften und Mails – in den ERP- und Logistikapplikationen findet sich dazu viel zu wenig.

Damit wird ein Frachtprojekt schnell zu einer organisatorischen Belastung. Die Konsequenz: Man beschäftigt sich aus Zeitmangel viel zu selten und nur oberflächlich damit. Für das Potenzial solcher Projekte ist das eine gute Nachricht, die Kombination von hohem Kostenanteil und geringem Reifegrad birgt gefüllte Schatztruhen.

Zunächst wird dieser Schatz und sein Reifegrad nach dem Exxent-Hebel-Potenzialsystem verortet (vgl. Abb. 1 und BRAUWELT Nr. 33-34, 2020, S. 872):

- Kostenposition: größter Anteil und Treiber der Logistikkosten 40 - 50 Prozent;
- Transparenz: kreditorisch via Speditionskosten, aber oft verdeckt im PKS;
- operativer Prozess: geringer Reifegrad in der Digitalisierung, Tabellen-Dschungel;
- Datenqualität: ausbaufähig, Frachtauftrag nur selten im ERP-System;

- Stellhebel: funktional, prozessual und methodisch;
- Lösungsansatz: strategisch interdisziplinär, qualifizierend, wissensbasiert;
- Renditeeffekt: ca. ein Prozentpunkt in der EBIT-Marge insgesamt.

Die Logistik funktioniert bekanntlich mit Bündelung und Verdichtung viel besser und der Einkauf braucht aus der Sicht eines modernen Warengruppenmanagements die komprimierte Sicht auf das „Einkaufsprodukt Fracht“. Die Unternehmenskultur ist heute von dieser Vision noch ein gutes Stück entfernt: Logistiker meinen, dass der Einkauf nicht ausreichend Fachkenntnisse für die komplexe Dienstleistung besitzt, Einkäufer unterstellen der Logistik bisweilen mangelnde Verhandlungs- und Kontrakt-Kompetenz. Dabei könnten beide ihre Rollen und Methoden idealtypisch ergänzen, Stärken bündeln und Schwächen kompensieren.

Ex-works-basierte Distributionskonzepte von Getränkeherstellern produzieren übrigens auch Frachtkosten, in Gestalt von Vergütungen und Rampenbedingungen für Selbstabholer. In den Beschaffungskosten und Einkaufspreisen verstecken sich ebenfalls Frachtkosten, die als Pauschalen oder DDP (delivered, duty paid bzw. geliefert verzollt) bzw. Frei-Haus-Konditionen oft unentdeckt bleiben.

## Entwicklungen im europäischen LKW-Frachtmarkt

Ein guter und innovativer Frachteinkauf beginnt mit der Strategie, der Analyse des Beschaffungsmarktes und dessen Treibern sowie Trends.

Noch vor einigen Jahren galt der freie Frachtraum als eines der seltensten und gefragtesten Güter. Doch diese Hochphase der Laderaumknappheit im LKW-Güterfrachtverkehr befindet sich schon seit über drei Jahren im Abwärtstrend.

Und so verlor das meist diskutierte Problem der LKW-basierten Transportlogis-

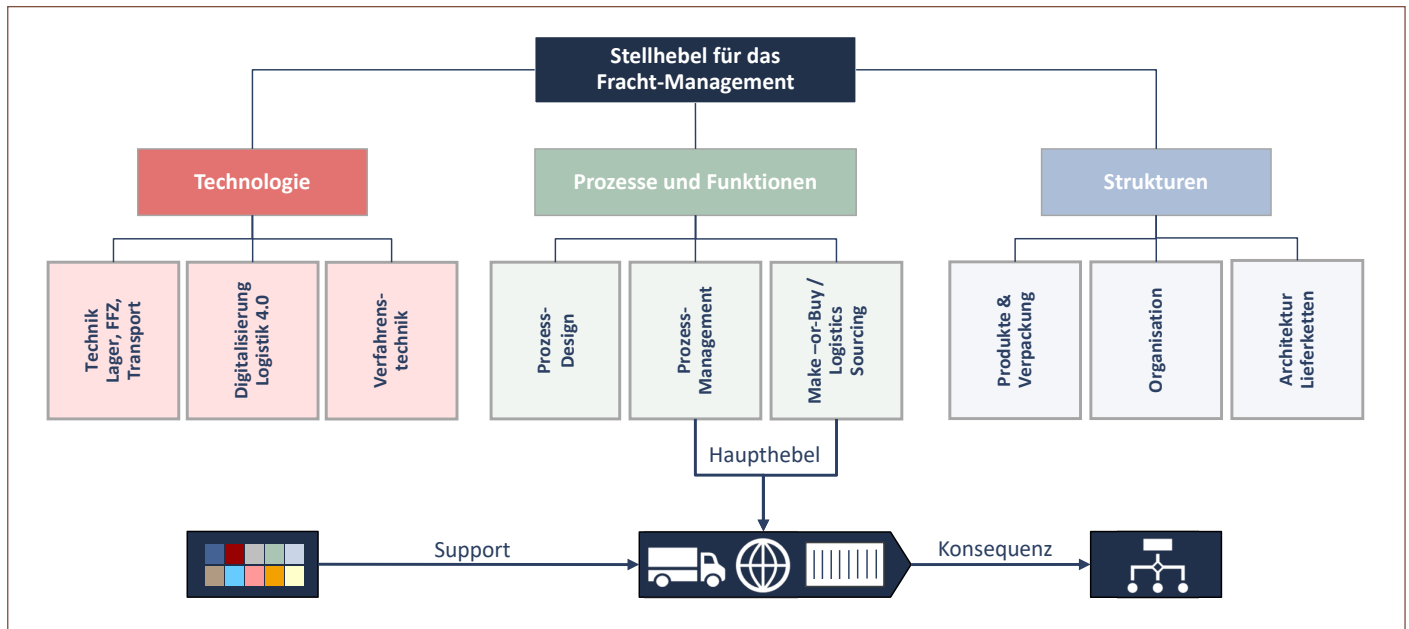


Abb. 1 Stellhebel-System und Verortung des Fracht-Management

tik – die Fahrerknappheit – an Bedeutung. In den letzten Jahren fehlte schlicht die Auftragsbasis. Besonders bemerkbar machte sich dieser Trend im Automobilsektor. Viele hier beheimatete Spediteure richteten ihren Fokus mehr und mehr auf den Lebensmittelsektor. Im Ergebnis hat in dieser Branche der verfügbare Laderaum besonders zugenommen. Sie gilt unter den Spediteuren weiterhin als besonders krisensicher.

Anfang 2020 schien sich die angespannte Situation der fehlenden Auftragsbasis in der Speditionsbranche leicht zu erholen, bevor es dann mit Beginn der Covid-19-Krise wieder deutlich bergab ging (vgl. BRAUWELT Nr. 30-31, 2020, S. 794-796). Aktuell sind nur leichte Erholungstendenzen in Sicht. Diese Entwicklung zeigt sich auch in den Frachtausschreibungen. Die Teilnahmequoten und Angebotsqualitäten steigen deutlich und Kostensenkungen im zweistelligen Prozentbereich werden regelmäßig erreicht.

### Bedeutung und Organisation von Fracht-Ausschreibungen

Fracht-Ausschreibungen sind eine der bekanntesten und meistdiskutierten Einkaufsmethoden für Transportdienstleistungen. Der Unternehmensprozess dazu ist die größte Chance für ein Fracht-Management mit nachhaltiger Effizienzwirkung.

Und hier fangen die Herausforderungen und das Umsetzungsproblem schon an: Allein die Maßnahme der Ausschreibung

bringt unterm Strich nicht viel, wenn sie einseitig auf den Preis zielt, schlecht organisiert ist und nicht integrativ durchgeführt wird. Mit der Ausschreibung muss viel mehr verbunden und erreicht werden, als durch eine auktionsartige Preisabfrage Margendruck auf die Spediteure zu erzeugen. Es soll als eine Chance verstanden werden, alte Gewohnheiten zu hinterfragen, Neues zuzulassen und die Spediteure einmal ihre Stärken ausspielen zu lassen.

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor für Ausschreibungen ist eine gut strukturierte und für alle Beteiligten nachvollziehbare Vorgehensweise. Angereichert wird diese durch den Einsatz der richtigen Methoden und Tools.

In den vergangenen 20 Jahren hat Exxent Consulting hierfür einen 7-Schritte-Prozess entwickelt und diesen immer wieder hinsichtlich neuester Entwicklungen optimiert (vgl. Abb. 2).

1. Status-Quo & Fact-Book: Schaffen von Transparenz für eine belastbare Faktenbasis zum effektiven Fracht-Management und für eine valide Erfolgsmessung;
2. Anforderungen & Lastenheft: Klares Anforderungsprofil als Ausschreibungsgrundlage;
3. Market Scan: Auswahl geeigneter Dienstleister;
4. RFI (Request for Information): Entwicklung der Zielkandidaten und Konzeptionsschärfung;
5. RFQ (Request for Quotation): Angebots-

vergleiche, Targetcosting und Entscheidungsvorlagen;

6. Contracting: Vertragsverhandlungen und Fixierung;
7. Integration: Umsetzung und Controlling der Verbesserungen.

Innerhalb dieser sieben Bausteine unterscheiden sich Methoden, Tools und Detaillierungsgrad je nach Zielsetzung im Fracht-Management.

Bei jährlich wiederkehrenden Ausschreibungen mit Fokus auf ein geringes Dienstleistungsportfolio steht die Angebotsvergleichbarkeit deutlich im Mittelpunkt. Wird eine komplexe Kontraktlogistik mit umfangreichen logistischen Dienstleistungen für mehrere Jahre gesucht, dann ist eine messerscharfe und transparente Darstellung der Anforderungen ein kritischer Erfolgsfaktor für den späteren Go-Live.

Für ein innovatives und effizientes Management sind die richtigen Tools heute ein Muss. Strukturierte Fact-Book-Abfragen, dynamische Templates, Visualisierungs- und Clustering-Tools und nicht zuletzt ein systematischer Angebotsvergleich inkl. Targetcosting sind dabei die Kernbausteine des Werkzeugkastens.

### Erfahrungen und häufig gemachte Fehler

Die Bandbreite der potenziellen Fallstricke im Fracht-Management ist groß. Darüber hinaus bleiben diese häufig unentdeckt und

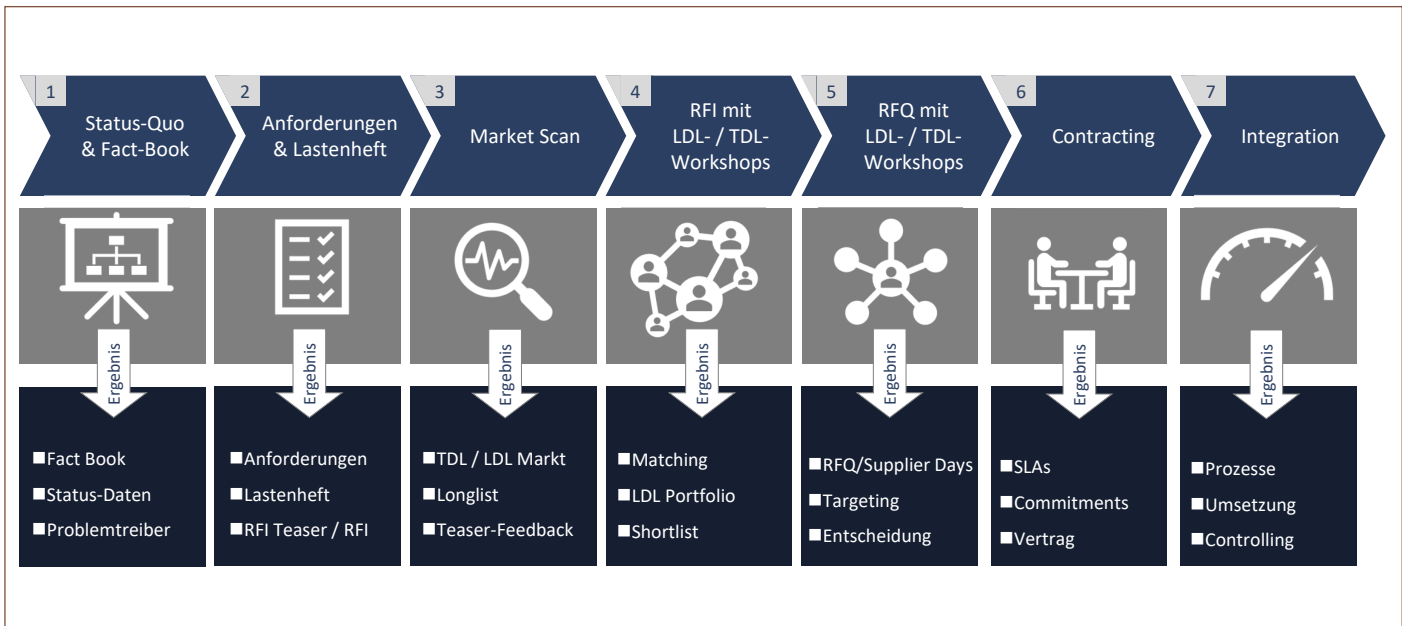


Abb. 2 Exzent-Phasenmodell für Fracht-Ausschreibungen

fallen – wenn überhaupt – erst in der Umsetzung auf. Die aus unserer Erfahrung heraus vermeidbarsten Problemtreiber sind:

**Unklare oder fehlende Definition der Anforderungen**

Einer der Hauptgründe für ein Scheitern in der Umsetzung. Im Rahmen des Ausschreibungsdokumentes (RFI/RFQ) sollte hier gleich zu Beginn eine transparente Darstellung erfolgen. Bei einem sogenannten Konzeptwettbewerb entwickeln sich manche Anforderungen im Ausschreibungsprozess weiter. Solche Anpassungen sollten im Sinne der Fairness und als Erfolgsgrundlage immer transparent an alle Teilnehmer kommuniziert werden.

**Fehlende und lückenhafte Ist-Daten**

Sendungsstrukturen, Mengengerüste und Konditionsdaten liegen selten in der erforderlichen Form und Detaillierungstiefe vor. Sie sind aber eine grundlegende Basis für Verhandlung und Erfolgsmessung.

**Äpfel-Birnen-Vergleich**

Nicht selten werden die „falschen“ Sieger gekürt. Dies lässt sich vermeiden, indem über Templates und das RFQ klare Vorgaben an die Angebotserstellung kommuniziert werden und Vergleichstools dynamisch und flexibel eingesetzt werden.

**Fehlende Mehrstufigkeit**

Ein Vergleich von Erstangeboten sollte nur der erste Schritt eines mehrstufigen Pro-

zesses sein. In der Praxis ist es jedoch nicht selten bereits der letzte Schritt. Je nach Projektsituation empfehlen wir immer ein mindestens dreistufiges Vorgehen: Initiativangebote, (Basisangebote), Targetcosting und Contracting.

**Falsche Laufzeiten und Ausschreibungszeitpunkte**

Das richtige Timing ist ein entscheidender Erfolgsfaktor und bedarf der Berücksichtigung der jeweiligen Transportart (Straße, Bahn, Binnenschiff, Seefracht, Multimodal, ...).

**Falsche Shortlist**

In der Praxis ist die Shortlist nicht selten eine statische Sammlung „alter Bekannter“. Nur eine Shortlist, in der es auch Bewegung gibt, hat diesen Namen verdient.

**Fehlinterpretation der Angebote**

Fehlinterpretationen von Angeboten können verherende Folgen haben. Gerade in der Seefracht versteckt sich eine Klaviatur von Fallstricken durch eine Fülle an intransparenten Zuschlägen und Gebühren.

**Unzureichende Kommunikation (intern wie extern)**

Die eingebundenen Dienstleister sollten früh in den Prozess integriert werden. Gerade langjährige Partner kennen die Abläufe und gleichzeitig Optimierungsansätze. Neue Partner bringen frischen Wind und neue Ideen. Gleichzeitig kann Missver-

ständnissen vorgebeugt werden und das Interesse aller Teilnehmer steigt. Zu einer fairen Behandlung gehört auch immer eine klare Transparenz zum aktuellen Stand inkl. Positionierung in verschiedenen Segmenten.

**Gummiband-Effekt**

Insbesondere in volatilen Zeiten ist ein schneller Projekterfolg von besonderer Bedeutung. Viele Ausschreibungsprojekte scheitern an komplexer und langwieriger Ausarbeitung ohne Marktkontakt. Für Fälle mit hoher Dringlichkeit haben wir ein besonderes Timing entwickelt (vgl. Abb. 3).

**Konditionendickicht und Tarifdschungel**

Das oben aufgeführte Problem der Vergleichbarkeit hat seinen Ursprung bereits in der ersten Anfrage. Ein möglicher Praxisfehler ist eine generelle und formlose Anfrage von Konditionen. Hierbei ist es so gut wie sicher, dass bei zehn Anbieteranfragen mindestens genauso viele Konditionsmodelle eingehen. Der Markt bietet eine schier unendliche Varianten- und Kombinationsvielfalt: Tonnen, Hektoliter, Lademeter, Paletten, Stellplätze, Cluster, FTL (Full Truck Load), LTL (Less Than Truckload), Stückgut, A-nach-B, Kilometer, Postleitzahlgebiete (fünfstellig, zweistellig), Zeit, Palettentausch, Mehrweg, Freizeit, Fahrerbeladung, Equipment.

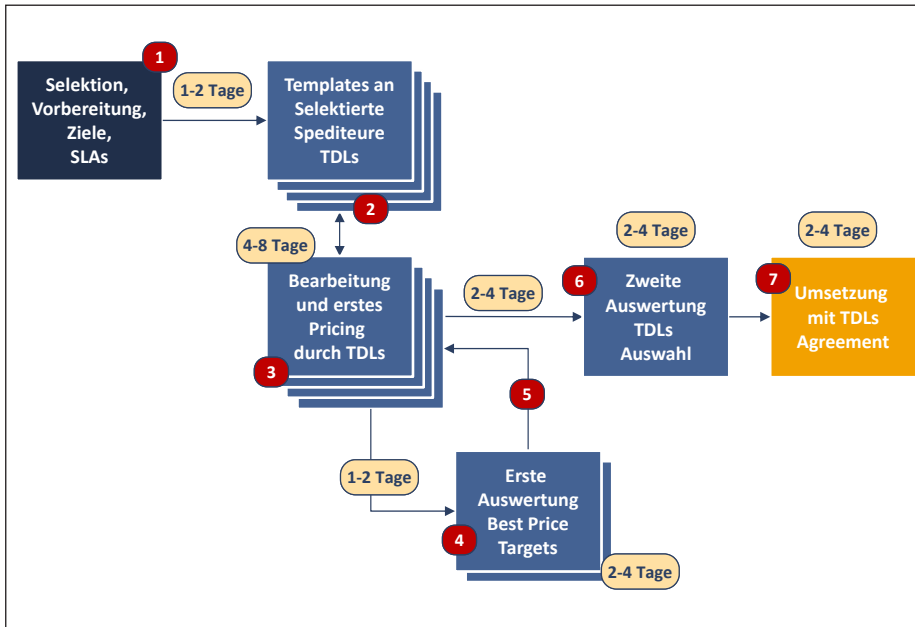


Abb. 3 Maximum Speed bei Ausschreibungen unter Zeitdruck

Besonders spannend wird es in der Seefracht. Hier fehlt häufig die Transparenz, welche Zuschläge wann auftreten, welche bereits im Preis inkludiert sind und welche nicht.

Der Versuch, einen solchen Blumenstrauß an Angebotsvarianten miteinander vergleichbar zu machen, ist eine Herausforderung. Die Kunst liegt darin, das geforderte Leistungsspektrum transparent und klar zu beschreiben, wesentliche Parameter vorzugeben, aber gleichzeitig keine zu engen Einschränkungen zu machen. Letzteres kann dazu führen, dass zwar die Vergleichbarkeit

gelingt, jedoch die Vielfalt des späteren Preiseinsatzes nicht abgedeckt wird.

### Strategische Behandlung von Transportdienstleistungen

Das neue Fracht-Management braucht einen strategischen und interdisziplinären Ansatz. Erfolgsfaktoren sind dabei der Potenzialprozess selbst und insbesondere die Kombination der eingesetzten Methoden aus Einkauf und Logistik.

Der Sourcingprozess von Logistikdienstleistungen beginnt immer bei Status

quo und Kostentransparenz, angereichert mit Fact-Books (Exxent-Toolbox) für die wichtigen Hintergrundinformationen.

Als organisatorische Lösung bietet sich die Matrix-Variante an: Der Logistikleiter fungiert fachlich als der Commodity-Manager Frachten in der Warengruppen-Organisation des Einkaufs.

Die potenzialreiche Symbiose von Logistik und Einkauf zeigt sich insbesondere in der Anwendung von strategischen Einkaufstools im Fracht-Management:

- Create Competition: Wettbewerb durch Ausschreibungen kreieren;
- Early Integration: Arbeitsteam interdisziplinär zusammenstellen;
- Cost Break Down: Kostenkomponenten herunterbrechen;
- Target Pricing: dynamische Zielvorgaben im Tenderprozess;
- Demand Management: Bedarf und Mengengerüst planen;
- Standardization: Module und Prozess standardisieren;
- Online Auctions: digitale Fracht-Plattformen nutzen;
- Cooperative Sourcing: Einkaufs-Kooperationen für Frachten nutzen;
- Design to Cost: Frachtprodukt vereinfachen und Service entflechten;
- Packaging: Leistungspakete schnüren und Synergien erzeugen.

Ein in unseren Einkaufsprojekten oft eingesetztes Framework bietet für ein Commodity Management der Frachten und auch anderer Dienstleistungen einen sehr smarten Einstieg in das strategische Fracht-Management: die Hebel-Methode „Buy For Less – Buy Better – Consume Better – Sell Better“ (BFL-BB-CB-SB).

Dabei dringt der logistische Einkäufer immer mehr in die integrierte Wertschöpfungskette ein und setzt an Hebeln an, die weit über den Einstandspreis hinausgehen, aber ihn auch nicht vernachlässigen:

- BFL: gleiche Fracht zu besserem Preis;
- BB: Beschaffungsprozess besser organisieren;
- CB: das Richtige zum richtigen Zeitpunkt einkaufen;
- SB: einzukaufenden Logistik-Service besser an Kunden verkaufen.

Das strategische Werkzeug Cost Break Down als weiteres Beispiel zielt auf die Transparenz des Fracht-Preissystems und macht die Struktur und Zusammenhänge eines Frachtpreises deutlich (Abb. 4).

Cluster	Breakdown	Verteilung im Fernverkehr	
Personal	Lohn	22,1%	30,8%
	Sozialaufwendungen	5,0%	
	Spesen	2,7%	
	Weiteres	1,0%	
Fahrzeug (variabel)	Kraftstoff	22,0%	41,5%
	Maut	8,5%	
	Wartung, Reparatur & Reinigung	4,6%	
	Relative Abschreibung	3,8%	
	Reifen	1,5%	
	Schmierstoff	0,5%	
	weitere Betriebsmittel	0,3%	
	sonstiger Einsatz	0,3%	
	Fahrzeug (fix)	Abschreibung (zeitlich)	
Versicherungen		2,9%	
weitere Fixkosten		1,3%	
Fremdfinanzierung		0,7%	
Steuer		0,5%	
Prüfgebühren		0,3%	
Verwaltung	Personalkosten	4,5%	8,3%
	Sachkosten	3,8%	
Risiko und Gewinn	Risiko und Gewinn	10,0%	10,0%

Abb. 4 Cost Break Down Fernverkehr LKW Land



## Potenziale im Prozess zwischen Verlager und Spediteur

Der Prozess mit dem Transportdienstleister erstreckt sich also aus einer oben beschriebenen End-to-end-Perspektive von der Frachtmarktbearbeitung bis zur Zahlung der Frachtleistung.

Die Exxent-Landkarte der Digitalisierung zeigt beispielsweise eine Fülle von prozessualen Lösungen auf, die das Leben für beide Seiten – Verlager und Spediteur – vereinfachen können. Hier eine kleine Kostprobe:

- digitale Marktinformationen und Wissensmanagement zu Frachten aller Art;
- direkte bilaterale Informationen zu Bedarfen, Nachfragen und Angeboten;
- Nutzung von digitalen Marktplätzen;
- Forecasting und Kapazitätsabstimmung bzw. Reservierung;
- Frachtbeauftragung aus dem ERP oder

einem Transportmanagement-System heraus;

- Sendungsverfolgung über Unternehmensgrenzen hinaus;
- Austausch und Lieferung von digitalen LKW- und Speditionsdaten;
- Abrechnung der Fracht mittels elektronischer Rechnungsprüfung;
- Gutschriftenverfahren ohne Rechnungsfluss;
- Cockpit- und Reporting-Tools.

Die Praxis heute scheint oft weit davon entfernt: Frachten finden sich nicht im Bestellsystem, die Tourenbildung ist oft manuell und nicht dokumentiert, Papierrechnungen geistern zwischen Abteilungen in der Hauspost hin und her.

Da ist viel Prozesspotenzial in einem Routineablauf, der Kapazitäten bindet, während andere Kernprozesse gerade jetzt dringend Verstärkung brauchen. Am Ende einer gewinnbringenden Initiative in

Verbindung mit effizienten und systematischen Ausschreibungen steht im Idealfall ein durchgängiger und papierloser Frachtauftragsprozess: Freight-Purchase-to-Pay. Das ist schon heute mit kombinierten Instrumenten ohne Neuerfindung möglich – allein der Wille muss da sein.

### Fazit

Im innovativen Fracht-Management geht es hauptsächlich um den strategischen und interdisziplinären Umgang mit dem Einkauf von Frachten. Hier liegt großes Potenzial. Um es zu heben, braucht man ein methodisches und prozessuales Zusammenwirken von Logistik und Einkauf.

Richtig organisierte Ausschreibungen vereinen alle Good Practices beider Seiten und decken zudem weitere prozessuale Handlungsfelder auf. Aus Herrschaftswissen wird Teamwissen. Ein EBIT-Margen-Prozentpunkt insgesamt ist drin ... ■

# Die Zufriedenheit unserer Kunden steht für uns auf Platz 1

## Industrieberater im Krankenhaus

„Exxent bringt viel Know-how aus Logistik und Lean Management in die Klinikberatung ein. Da geht es um Begriffe wie Verschwendung und Effizienzpotenziale, die man sonst eher aus der Industrie kennt. Auch wenn wir keine Fabrik sind, können wir in Sachen Prozessgestaltung vieles aus diesem Bereich lernen und übernehmen. Genau dabei helfen uns John Eke und sein Team. Und das auf eine Art und Weise, die insbesondere Ärzte und Pflegekräfte mitnimmt.“



**Gerald Götz**

Leiter Geschäftsbereich Technologiemanagement  
München Klinik gGmbH

## Wissen teilen

„Mir gefällt die Offenheit, mit der John Eke sein Wissen teilt. Das ist nicht selbstverständlich für einen Berater. Davon profitieren wir langfristig, weil wir durch die Zusammenarbeit mit Exxent viel dazu lernen können. Uns hilft auch, dass John Eke und sein Team die aktuellen Trends der Logistikwelt kennen und daraus Strategien ableiten, die punktgenau auf unsere Bedürfnisse zugeschnitten sind.“



**Stefan Braß**

Leiter Supply Chain Management  
Bitburger Braugruppe GmbH

## Persönliches Engagement des Inhabers

„Mit Exxent entwickeln wir Transport- und Lagerkonzepte, die immer zu Kosteneinsparungen führen. Eine Stärke unseres langjährigen Partners besteht darin, dass die Geschäftsführer John und Marc Eke ein gut eingespieltes Team haben. Sie bringen sich persönlich ein, entwickeln neue Ideen und begleiten die Umsetzung. Damit unterscheidet sich Exxent deutlich von den großen Consulting-Unternehmen.“

RP

**Roman Peters**

Geschäftsführender Gesellschafter  
Peters Unternehmensgruppe GmbH & Co. KG

## Food-Fachkompetenz

„In internen Workshops haben uns John Eke, Thomas Fiedler und Dr. Hans Werner Busch dabei geholfen, das eigene Geschäft noch besser zu verstehen und neue Geschäftsmodelle zu entwickeln. Die Methodik war hochstrukturiert und gekennzeichnet von einer ausgeprägten Fachkompetenz in puncto Lebensmittel-Wertschöpfungsketten.“



**Dr. Georg Schirmmacher**

Director European  
Institute of Innovation & Technology (EIT) Food

## Strukturierter M&A-Prozess

„Seit 25 Jahren arbeite ich mit John Eke zusammen. Meistens geht es um Logistikprojekte oder um die Prozessgestaltung und ich kann nur sagen: Das, was vorher an Ergebnissen versprochen wurde, ist nachher tatsächlich herausgekommen. Vor drei Jahren bewiesen John Eke und sein Team zudem Kompetenz in Sachen Mergers and Acquisitions. Mit ihrer Unterstützung haben wir aus einhundert Interessenten die zu uns passende Investorengruppe gefunden.“



**Dr. Armin Seitz**

Geschäftsführender Gesellschafter  
Moll Marzipan GmbH

# Die Zufriedenheit unserer Kunden steht für uns auf Platz 1

## Die Sprache des Mittelstandes

„Als BGL-Vorteilswelt-Partner begleitet Exxent unsere Transportlogistikunternehmer bei Expansionsvorhaben und bei der Prozessoptimierung. Außerdem unterstützt Exxent die in der Regel mittelständisch geprägten Familienbetriebe, wenn sie sich neue Geschäftsfelder erschließen oder einen Käufer suchen. Erfolgreiches Consulting setzt voraus, dass der Berater die Sprache seines Kunden spricht. John Eke und sein Team treffen den richtigen Ton und finden deshalb Gehör und Vertrauen.“



### Andreas Schmidt

Leiter Mitgliederakquisition und -betreuung  
Bundesverband Güterkraftverkehr, Logistik und  
Entsorgung (BGL) e.V.

## Bleiben am Ball

„Exxent unterstützt als Team. Allen voran sehe ich da die beiden Geschäftsführer. Marc Eke hat bei Transport-Ausschreibungen das Beste für uns herausgeholt und John Eke seine Erfahrung in unsere Prozessgestaltung eingebracht. So zum Beispiel als wir ein Hochregallager eingerichtet haben. Die Exxent-Leute kommen nicht mit Standardlösungen. Und sie geben sich auch nicht damit zufrieden, Empfehlungen auszusprechen. Stattdessen bleiben sie am Ball und setzen gemeinsam mit uns das um, was wir uns vorgenommen haben.“



### Carsten Lange

Hauptabteilungsleiter Supply Chain Management und  
Einkauf Privatbrauerei Eichbaum GmbH & Co. KG

## Akzeptanz bei Mitarbeitern

„Was nützt es, wenn Berater und Geschäftsführung schlüssige Konzepte ausarbeiten und die Mitarbeiter dann nicht mitziehen? Zu den Stärken von John Eke und seinem Team gehört es, dass sie bei der Reorganisation von Prozessen die Mitarbeiter von Anfang an einbinden und auf ihre Praxiserfahrung setzen. Damit fördert Exxent ihre Lösungskompetenz und gewinnt eine hohe Akzeptanz auf allen Hierarchieebenen. Eine Folge ist, dass wir schnell zu konkreten Ergebnissen kommen.“



### Robert Zucker

Geschäftsführer  
Klinik Höhenried gGmbH

## Den Weg zum Ziel zeigt

„Die besondere Stärke von Exxent liegt in der Prozessoptimierung. Unsere Berater John Eke und Thomas Fiedler haben zuerst den Aufnahmeablauf exakt analysiert. Anschließend sind sie mit uns die Schwachstellen durchgegangen und haben Wege aufgezeigt, sie zu beheben. Ziel unseres gemeinsamen Projektes war es, die Wartezeiten für die Patienten durch klinikweit einheitliche Prozesse zu verkürzen. Die Tools von Exxent haben uns geholfen, dieses Ziel zu erreichen.“



### Jacqueline Schaller

Leitung Aufnahme- und Belegungsmanagement  
Klinikum Garmisch-Partenkirchen GmbH

## Exzellente Prozessgestalter

Mit Herrn Eke hat unser Verband eine strategische Einkaufskonzeption entwickelt und umgesetzt. Davon profitiert jedes Verbandsmitglied. Exxent hat einzelne Brauereien auch dabei unterstützt, ihr Leergutmanagement neu zu organisieren. Herrn Eke schätze ich als Branchenkenner und exzellenten Prozessgestalter im Umfeld von Fast Moving Consumer Goods.“



### Jürgen Keipp

Geschäftsführer  
Die Freien Brauer GmbH & Co. KG



**Marc Albert Eke**  
COO & Co-Autor



**Thomas Fiedler**  
Partner & Analyst



## Logistics Excellence

**Tel.: +49 8709 943 02 89**  
**E-Mail.: [john.eke@exxent.de](mailto:john.eke@exxent.de)**  
**Internet: [www.exxent.de](http://www.exxent.de)**



**John Albert Eke**  
CEO & Autor



Fachverlag Hans Carl GmbH  
Andernacher Str. 33a  
90411 Nürnberg  
Deutschland



[www.brauwelt.de](http://www.brauwelt.de)  
[www.hanscarl.com](http://www.hanscarl.com)