

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 Alkoholpolitik, Werbebeschränkungen 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).

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

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 Handlungsdruck:

- 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 Carbon 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 entscheidenden 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.

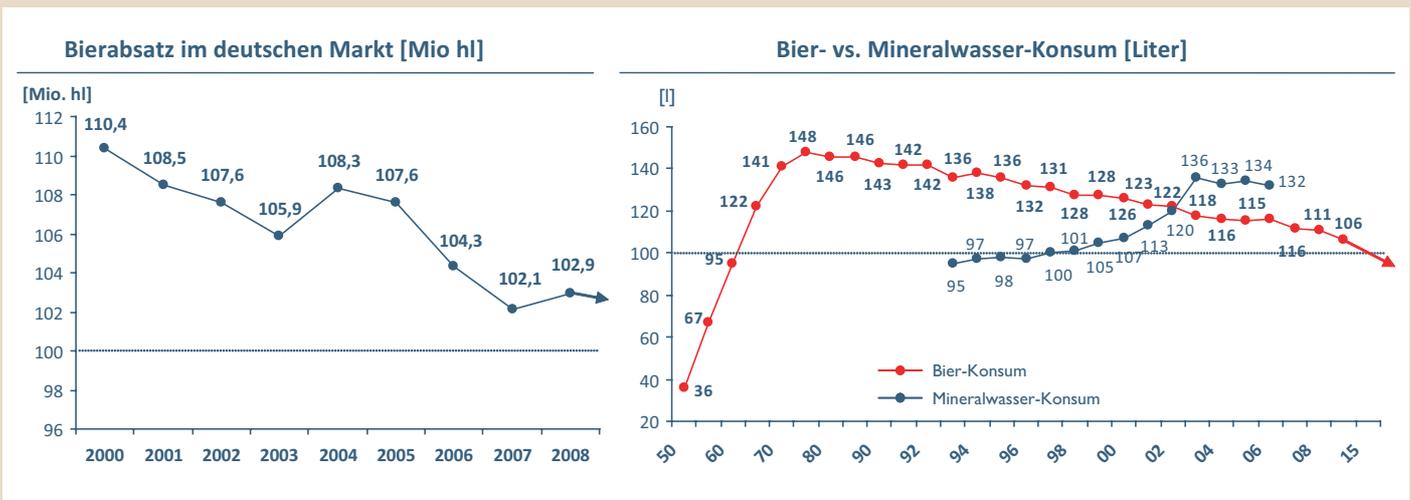


Abb. 1 Bierkonsum im deutschen Markt

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;
- volatile Beschaffungsmärkte;
- auslastungs- und herstellungsgetriebene Prozesstechnik.

Neben struktur- und vertriebspolitischen Stellhebeln (Standort, Verwaltung, Markenpolitik, IT) bleibt die Logistikkette insgesamt der größte Erfolgsfaktor und Renditehebel, „der Leim, der alles zusammenhält“. Dadurch stellt sich die Logistik innerhalb der Brauerei-Wertschöpfungskette als wert- und kostentreibende Hauptprozesskette

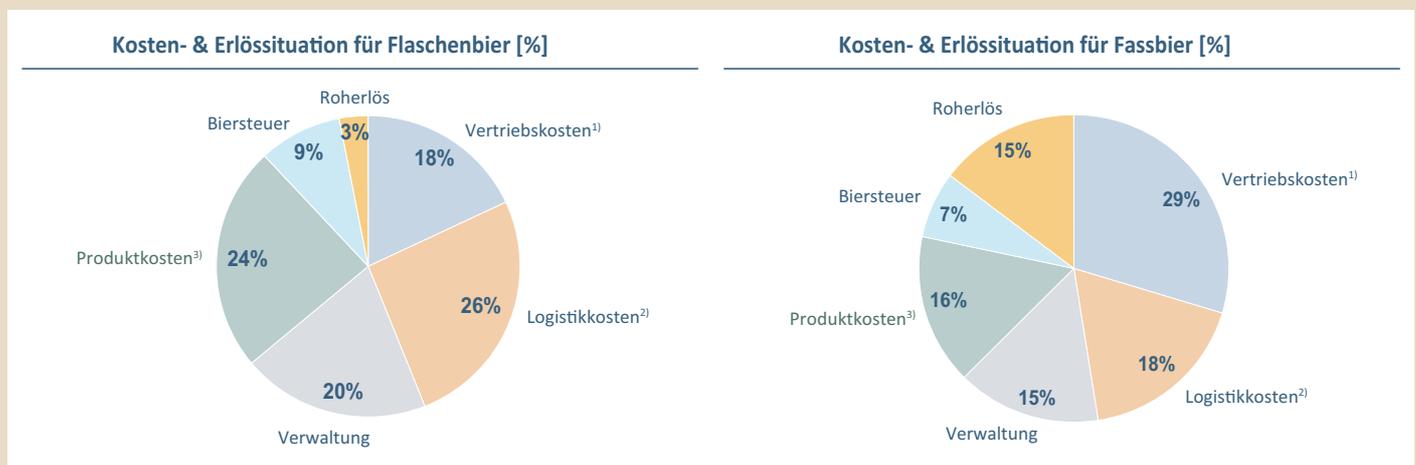


Abb. 2 Kosten- und Erlössituation für Flaschen- und Fassbier (in %)

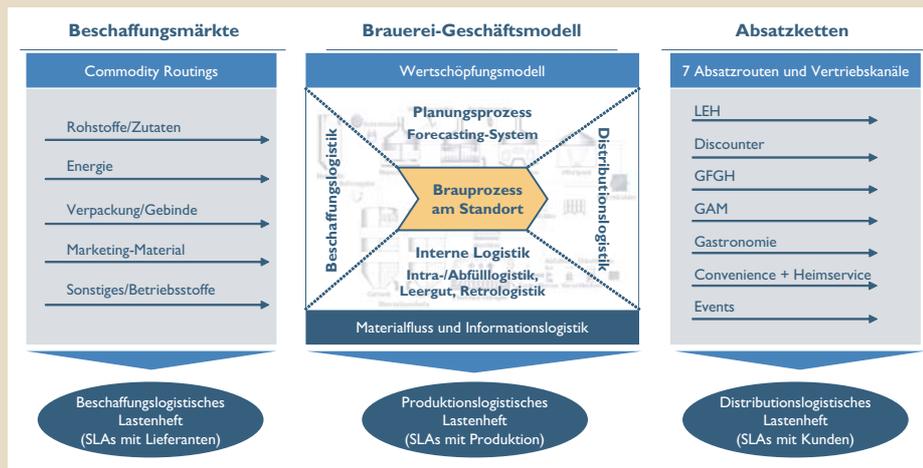


Abb. 3 Sandwich-Position der Brauereien

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		
Alkoholfrei	X					X								
Dunkel	X					X					X			
Maibock			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

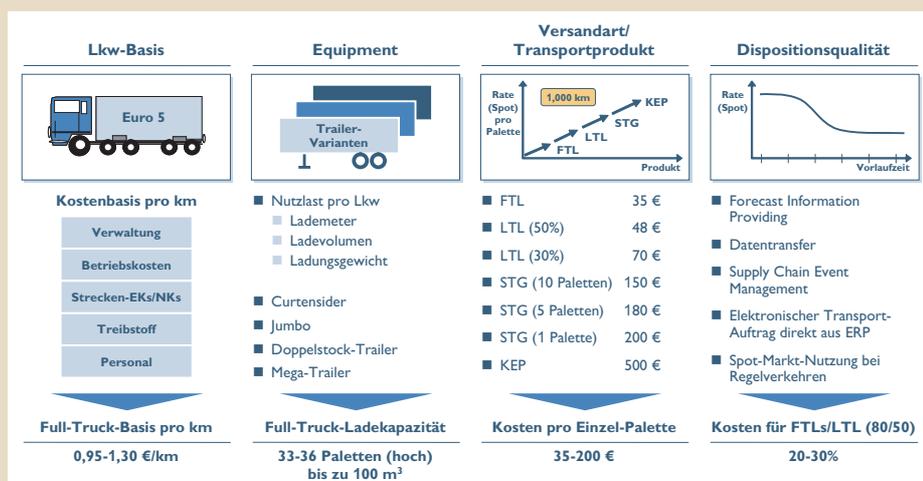


Abb. 5 Transportlogistik

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 Fremdfaschenanteil 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 Produkt-

angebot, 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, so dass 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. ■

Tool der Entscheidungshilfe

ÜBERRASCHEND VIELFÄLTIG | Ein modernes Warehouse

Management System (WMS) ist modular aufgebaut, die einzelnen Funktionen lassen sich in Kern- und Zusatzfunktionen sowie Erweiterungsmodule zusammenfassen. Grundsätzlich definiert der Anwender den Umfang des WMS. Jede Funktion, die er für notwendig erachtet, gehört zu seinem WMS. Die vom Team warehouse logistics entwickelte, jährlich aktualisierte WMS Datenbank mit 90 Teilnehmern schafft eine Übersicht und Transparenz auf dem WMS-Markt. Das Team warehouse logistics wurde 2000 von dem Fraunhofer-Institut für Materialfluss und Logistik IML gemeinsam mit der niederländischen IPL Consultants b.v. gegründet.

DIE WMS ONLINE AUSWAHL auf Grundlage der WMS Datenbank bietet umfassende Entscheidungshilfen bei der Vorauswahl eines Warehouse Management Systems. Innerhalb kürzester Zeit werden

über 86 WMS miteinander verglichen. Dabei geht die Datenbank auf knapp 3500 Einzelaspekte ein und schafft so die Voraussetzung für eine passgenaue Auswahl. Entwickelt wurde dieses Software-Tool vom Fraunhofer-Institut für Materialfluss und Logistik (Fraunhofer IML), Dortmund, zusammen mit dem Beratungsbüro für ERP- und Lagerverwaltungssysteme IPL Consultants b.v., Veldhoven/NL. Entsprechend den individuellen Anforderungen des Anwenders wird aus der Fülle der WMS-Anbieter derjenige ausgewählt, der für den jeweiligen

Anwendungsfall am besten geeignet ist. Eine zeit- und kostenintensive Suche nach einem auf die individuellen Bedürfnisse abgestimmten WMS ist nicht mehr nötig.

Die WMS Online Auswahl ist bequem über die Internetplattform warehouse-logistics.com zugänglich, wobei jeder Nutzer einen kostenlosen Demozugang erhält. Um die Verlässlichkeit der Herstellerangaben zu gewährleisten, werden diese jährlich vom Team warehouse logistics validiert. Hiermit bietet das Fraunhofer IML mit der WMS Online Auswahl ein neutrales und Hersteller unabhängiges Werkzeug an, um auf unkompliziertem Wege Kontakt zu kompetenten Partnern herzustellen (Abb. 1).

■ Systematische Planung

Über die Funktion der Auswahlhilfe hinaus bietet die WMS Online Auswahl die Möglichkeit, das bestehende System genau zu inspizieren und auf Praktikabilität zu prüfen. So liefert es bereits zu Beginn des Planungsprozesses wichtige Impulse. Ein Warehouse Management System, das die eigenen Betriebsabläufe richtig unterstützt, steigert in hohem Maße die Effizienz des Lagers. Da sich die äußeren Anforderungen jedoch in stetem Wandel befinden, ist die Prüfung des aktuell eingesetzten Systems von zentraler strategischer Bedeutung. So lauten hier die

Autoren: Oliver Wolf, Fraunhofer-Institut für Materialfluss und Logistik, Team warehouse logistics, Dortmund, und Dr. Martin Wölker, Fontys Hogeschool, Bedrijfskunde en Logistiek, Venlo/NL

Anforderungen an ein neues System ableiten lassen. Diese sollten frühzeitig in die Planung einbezogen werden. Je besser die Anforderungen und Ziele konkretisiert werden, desto besser fällt das Ergebnis aus. Durch die WMS Online Auswahl werden einerseits Schwachstellen aufgedeckt und Potenziale erschöpft, andererseits hilft sie, vagen Vorstellungen und Visionen eine konkrete Gestalt zu geben (Abb. 2).

Die erarbeiteten Kernaspekte werden im Lastenheft festgehalten und bilden die Eckpfeiler für das Soll-Konzept. In die Zukunft gerichtete Vorgaben sind jedoch nur schwer zu beantworten. Die Frage ist, ob sie sich in der Praxis tatsächlich umsetzen lassen und ob es ein WMS gibt, das dieses Planungskonzept umsetzen kann. Ein Beispiel: Abhängig von der Stellung des Lagers in der logistischen Kette müssen unterschiedliche Funktionsbereiche berücksichtigt werden, z. B. Wareneingang und -ausgang als Schnittstellen zum inner- oder außerbetrieblichen Transport. Hier hat der Anwender zwei Alternativen mit direktem Einfluss auf die Systemgestaltung zur Auswahl: die Push- oder die Pull-Strategie. In der Push-Strategie gelten alle betrieblichen Prozesse als planbar, Mitarbeiter und Maschinen zählen zu den bedeutendsten Kostenfaktoren. Die Pull-Strategie steht dem Push-Prinzip gegenüber. Im Mittelpunkt des Interesses steht der Kundenbedarf, dem entsprechend produziert wird. So ist der Endabnehmer Steuermann der Aktivitäten entlang der gesamten Lieferkette.

Beide Strategien bieten Vor- und Nachteile. Um hier richtig und gewinnbringend entscheiden zu können, ist eine Abstimmung der betrieblichen Bedingungen und Zielsetzungen entscheidend. Nicht hinreichend fundierte, unüberlegte oder voreilige Entscheidungen können langfristig eine Reihe Fehler nach sich ziehen. Mit der detaillierten Datenbank kann man solchen „Schnellschüssen“ effizient vorbeugen. Die Behebung von Fehlern ist normalerweise

- 1 Grundlage ist in jedem Fall das individuelle Anforderungsprofil schriftlich in einem Lastenheft niederzulegen.
- 2 Neben der funktionalen Betrachtung bei der Wahl des passenden Anbieters sollte der menschliche Faktor nicht vernachlässigt werden: Die „Chemie“ zwischen dem Anbieter und Anwender sollte stimmen, da die Entscheidung für den Anwender der Startpunkt für eine lange Geschäftsbeziehung ist.
- 3 Das WMS sollte plattform- und datenbankunabhängig und in einer modernen Programmiersprache (z. B. Java) entwickelt sein.
- 4 Weiter sollte die Softwareentwicklung gewissen Standards und Regeln unterliegen, um z. B. die Release-Fähigkeit der Software zu gewährleisten.
- 5 Zudem muss der WMS-Anbieter finanziell auf gesunden Füßen stehen, nicht nur von einem Großkunden abhängig sein und eine ausreichende Anzahl von Mitarbeitern beschäftigen.
- 6 Ein Kennzeichen für einen zuverlässigen und kompetenten Anbieter sind umfangreiche Referenzen. Es sollte hier ein gutes Verhältnis zwischen alten und neuen Referenzkunden bestehen. Das zeigt, dass die alten Kunden sich gut betreut fühlen und dem Anbieter „treu“ bleiben und der Anbieter auch neue Kunden gewinnen kann.
- 7 Vor einer Entscheidung für einen Anbieter sollte in jedem Fall der Besuch von mehreren Referenzkunden des Anbieters stehen.
- 8 Im Vorfeld sollte der Anwender zudem nicht nur mit dem Vertrieb sprechen, sondern auch den zukünftigen Projektleiter kennenlernen. So hat er die Möglichkeit, dessen Fähigkeiten einzuschätzen.

Abb. 2 Checkliste für Auswahl eines WMS

mit ungleich höheren Kosten verbunden als eine im Vorfeld sorgfältig durchgeführte Planung. Eine ganzheitliche Planung wird der Komplexität der Logistik gerecht.

Fazit

Ein optimal gestaltetes System ermöglicht es, logistische Prozesse zu optimieren und die Produktivität des Betriebes nachhaltig zu steigern. Ein passendes WMS hilft, um auf lange Sicht wettbewerbsfähig zu bleiben. Bei einem ungeeigneten WMS können Wettbewerbsnachteile entstehen. Daher lohnt es sich, die WMS Online Auswahl schon frühzeitig für den Planungsprozess zu nutzen und einen ganzheitlichen Ansatz

zu wählen. Ein WMS wird im Schnitt acht Jahre oder länger eingesetzt. Fehlinvestitionen kommen dem Anwender daher teuer zu stehen. In Anbetracht des steigenden Kosten- und Zeitdrucks in den Betrieben kann es sich kein Unternehmer mehr leisten, Potenzial zu verschenken. Mit dem Fragenkatalog zur Auswahl eines WMS lassen sich die umfangreichen logistischen Anforderungen schon frühzeitig eingrenzen und das Risiko, wichtige Aspekte erst zu einem späten Planungszeitpunkt als relevant zu identifizieren, wird minimiert. Die ganzheitliche Sichtweise wirkt sich Kosten senkend aus und steigert die betriebliche Effizienz. ■

Wann war
doch gleich...?



www.brauwelt.de – Kalender