

Konsumverhalten – Kostendruck – Kundenorientierung

Sind Kostensenkung und Kundenzufriedenheit ein Widerspruch?

Die deutsche Brauindustrie befindet sich in einem Szenario, dessen Auswirkungen die kollektive Unzufriedenheit mit der Gesamtsituation prägen. Restriktives Kostenmanagement auch in Vertrieb und Verwaltung ist erforderlich, das Ziel verbesserter Kundenorientierung und -zufriedenheit darf dabei nicht aus den Augen verloren werden.

Das Jahr 2011 hat den Abwärtstrend des Bieres der vergangenen Jahre etwas gebremst. Der Gesamtabsatz und der Pro-Kopf-Verbrauch liegen nur geringfügig unter dem Vorjahr, der Konsum an Pils ist sogar leicht angestiegen. Jetzt bereits von einer Trendwende zu sprechen wäre aber wohl verfrüht, mitverantwortlich für diese Zahlen ist auch der sonnige, warme Herbst, der außergewöhnlich viele Biergartenabende beschert hat. Ungebremst ist die Produkt- und Gebinde-Vielfalt als Kostentreiber, der Druck des LEH und das Aktionsgeschäft verhindern notwendige Preis-anpassungen.



Kristine Heinecke

Unternehmensberaterin
Logistik+Organisation
und Senior Consultant
Exxent Consulting
GmbH



John A. Eke

Geschäftsführender
Gesellschafter Exxent
Consulting GmbH
(www.exxent.de)

Der Verbraucher hat die Wahl

Bei dem Wunsch nach einem Bier schließt sich die Frage nach der Sorte an: Pils, Weißbier, Dunkles, Helles, Radler, Lemon, Grapefruit etc. etc. und die gesamte Range ist auch alkoholfrei verfügbar. Der Verbraucher entscheidet sich je nach Durst, Witterung und Geschmack flexibel, der jeweiligen Situation angepasst. Der Vorratsraum des Verbrauchers ist aber begrenzt, so bedingt die Vielfalt, dass von den verschiedenen Sorten kleinere Mengen gekauft werden.

Vor das gleiche Problem gestellt sieht sich der Einzelhandel. Die Verkaufsfläche ist begrenzt und teuer, Warenbestandskosten belasten die Ergebnissituation, so reduziert sich die Abnahmemenge von vollen Paletten beim GFGH, es werden vermehrt Kisten bzw. kleine Gebinde geordert.

Nicht außer Acht gelassen werden darf auch die Entwicklung im Handel, Absatzrückgänge verzeichnen Tankstellen und GAM, Zuwächse liegen beim Discount und bei den größeren Flächen. Durch Verkaufsverbote in den Abend-/Nachtstunden greift auch der Gesetzgeber in Veränderungen der Warenströme ein.

Der GFGH bildet nicht nur die Vielfalt der Sorten ab, sondern hält für die unterschiedlichen Kundengruppen und Verbrauchergewohnheiten die

unterschiedlichen Gebinde-Typen vor. Sinkende Produktrentabilität ist die Folge. Im Ergebnis führen diese Faktoren zu einer veränderten Auftragsstruktur bei der Brauindustrie.

Getränkeindustrie steht als Synonym für Kurzfristigkeit, Flexibilität, Witterungsabhängigkeit. Die längerfristige Planbarkeit anderer Bereiche der Lebensmittelindustrie muss durch flexible Instrumentarien ersetzt werden. Zwischen dem Eingang einer Bestellung und deren Abholung oder Auslieferung liegen meist nur wenige Stunden, in einigen Fällen sogar nur Minuten.

Das Mehrwegsystem mit seiner Individualisierung von Kästen und Flaschen stellt die Logistik vor zusätzliche Aufgaben. Hier liegen die großen Herausforderungen innerhalb des Supply Chain Managements eines Brauunternehmens.

Supply Chain Management (SCM) ist mehr als Logistik-Optimierung

Die integrierte Supply-Chain-Konzeption geht über die Logistikkette hinaus und setzt direkt bei der Einbindung von Lieferanten, Handelsorganisationen und Kunden zur Hebelung von Potenzialen an (siehe Abb. 1). Bei dem gesamtheitlichen SCM-Ansatz End-to-End müssen Auftragsdurch-

lauf und Planungsprozesse in der Logistikkette gesamthaft verbessert werden.

Durch die stärker kundengetriebenen Umfeld-Szenarien verschmelzen die Systeme Auftragsdurchlaufkette und Operative Planung der Produktions-/ Abfüllstandorte und als Bindeglied die Logistische Prozesskette. Dies gilt treiberinduziert für die Getränkeindustrie, die sich immer mehr in Richtung Absatzmärkte/ Customer Service integriert (Vertikalisierung).

Kosten- und Werttreiber der Logistik müssen klar identifiziert und anschließend mit einem Zielmodell verknüpft werden. Die Kunst der SCM-Optimierung liegt in der gleichzeitigen Verfolgung von Qualitäts-, Zeit- und Kostenzielen. In den kommenden Jahren liegt verstärkt die Herausforderung darin, bei steigenden Leistungsanforderungen die Kosten entlang der gesamten Wertschöpfungskette zu senken.

Dem Auftragsmanagement kommt bei der Optimierung der Supply Chain große Bedeutung zu. Oft liegt der Fokus ausschließlich auf den reinen Kosten der Intralogistik, die Auftragslogistik ist aber wesentlicher Treiber dieser Kosten. Hierbei Kundenbedürfnissen nachzukommen und Kosten zu reduzieren steht nicht im Widerspruch, im Gegenteil, es ergeben sich auch für die Kunden Optimierungspotenziale, so entstehen Win-win-Situationen.

Generelle Ziele des Auftragsdurchlauf-Managements (ADM) sind kurze Auftragsdurchlaufzeiten mit einer minimierten Fehlerquote bei geringen Prozesskosten. Zur Optimierung des ADM muss eine gezielte Analyse aller involvierten Prozessschritte mithilfe einer „5-Stufen-Sytematik“ der Wertstrom-Analyse bzw. des Wertstrom-Designs durchgeführt werden:

- Welche Stufen in der Wertschöpfungskette sind am Auftragsdurchlauf beteiligt? (z.B. Customer Service)
- Welche Teilprozesse werden auf jeder Wertschöpfungsstufe durchgeführt? (z.B. Auftragserfassung)
- Welche Komplexitätstreiber gibt es in den einzelnen Teilprozessen? (z.B. bestimmte Spezifikationen, hohe Variantenvielfalt)
- Welche Fehlerquellen gibt es in den einzelnen Teilprozessen? (z.B. unklare Kundenanforderungen)
- Welche Qualität hat die IT-Unterstützung? (z.B. mangelhafte Funktionen, fehlende Integration)

Beispiele von Potenzialen im ADM:

- Die Nutzung von elektronischen Medien/Plattformen zur Bestellübermittlung reduziert den Aufwand beim Kunden und bei der Brauindustrie, gleichzeitig werden Übermittlungs- und Erfassungsfehler vermieden. Die heutige technische Ausstattung ebnet diese Wege auch für kleinere Kunden.
- Die Avisierung von Abholzeiten und Mengen der Leergutrückführung ermöglicht die vorausschauende Bearbeitung der Aufträge und verkürzt die Abwicklungszeiten beim Eintreffen des Lkws. Dies bietet Potenziale für Abholer und Industrie, die durch die Einrichtung von Zeitfenstern noch verstärkt werden können.
- Teilentkopplung von Vollgut- und Leergutströmen zur besseren Planung und Steuerung der Produktionsprozesse und Optimierung der Hoflogistik.
- Nutzung des zeitlichen Vorlaufs zur Überprüfung der eingegangenen Aufträge, um bei Abweichungen der Verfügbarkeit, Gewichtsüber-

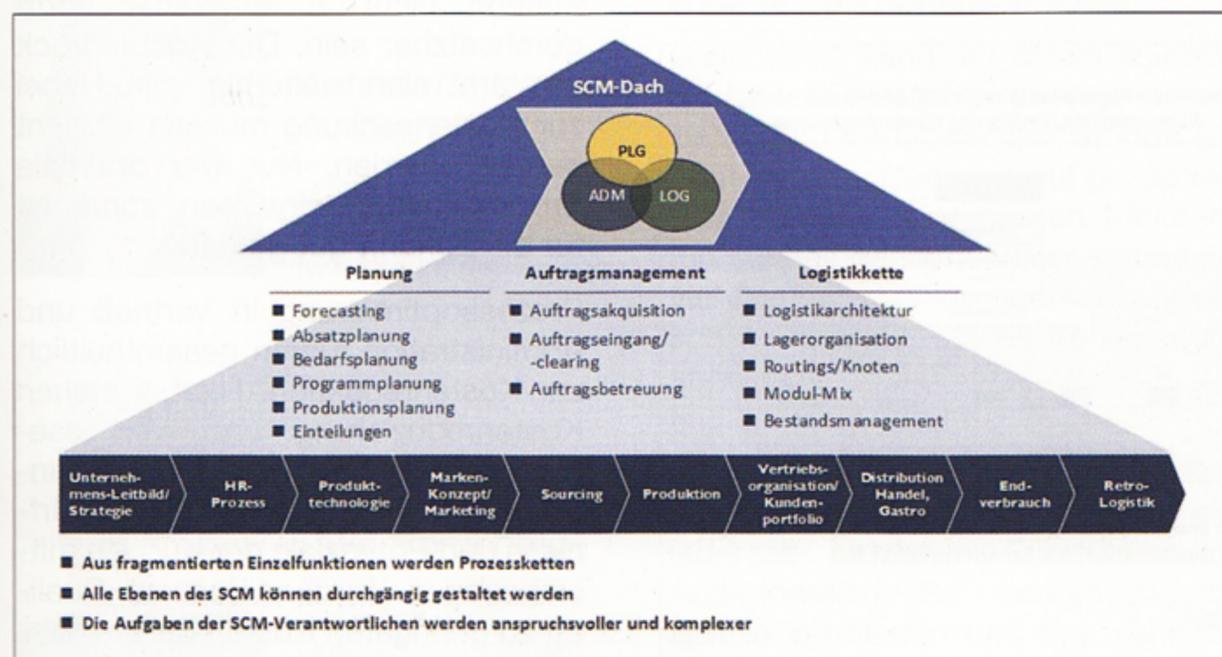


Abb. 1: 3-Kreis-Logik des Supply Chain Managements

BRAU

INDUSTRIE

Gründungsverleger Werner Sachon
(1920 – 2005)

Schriftleitung

Dipl.-Volksw. Wolfgang Burkart

Redaktion

Andreas Hofbauer (verantw.) - 311

Dipl.-Ing. für Brauwesen und Getränketechnologie
hofbauer@sachon.de

Fabian Gabler - 317

Dipl.-Ing. für Brauwesen und Getränketechnologie

Schloss Mindelburg

D-87719 Mindelheim

Telefon (08261) 999-0

Fax (08261) 999-391 (Anzeigen)

Fax (08261) 999-395 (Redaktion)

www.sachon.de

bi@sachon.de

Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Mit der Annahme des Manuskripts gehen das Recht zur Veröffentlichung sowie die Rechte zur Übersetzung, zur Vergabe von Nachdruckrechten, zur elektronischen Speicherung in Datenbanken, zur Herstellung von Sonderdrucken, Fotokopien und Mikrokopien an den Verlag über. Jede Verwertung außerhalb der durch das Urheberrechtsgesetz festgelegten Grenzen ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. In der unaufgeforderten Zusendung von Beiträgen und Informationen an den Verlag liegt das jederzeit widerrufliche Einverständnis, die zugesandten Beiträge bzw. Informationen in Datenbanken einzustellen, die vom Verlag oder von mit diesem kooperierenden Dritten geführt werden. Für die mit Namen oder Signatur gekennzeichneten Beiträge übernehmen Verlag und Schriftleitung keine Haftung.



Verlag und Herstellung

VERLAG W. SACHON GMBH+CO

Fachzeitschriften · Wirtschaftsdatenbanken

Graphischer Betrieb

Schloss Mindelburg · D-87719 Mindelheim

Inhaberverhältnisse gem. Bayer. Pressegesetz

Alleinige Inhaberin und Geschäftsführerin

© Ernestine Sachon

HRA 16639 München

HRB 85685 München

Sprecher der Geschäftsleitung

Dipl.-Volksw. Wolfgang Burkart - 310

burkart@sachon.de

Media-Beratung

Anita Elsässer - 331

elsaesser@sachon.de

Media-Disposition

Irene Zink - 361

zink@sachon.de

Vertrieb

Werner Scharpf - 453

scharpf@sachon.de

Herstellung

Ulrich Manlig - 820

technik@sachon.de

Druck

Holzmann Druck GmbH & Co. KG

Gewerbestraße 2, 86825 Bad Wörishofen

Anzeigenpreise:

Zur Zeit ist Anzeigenpreisliste Nr. 57 gültig

Erscheinungsweise: monatlich

Bezugspreis

Jahresabo EUR 68,- + MwSt.

Für Mitglieder des Bundes der Doemensianer e.V. ist der Bezugspreis der Zeitschrift im Mitgliedsbeitrag enthalten.

Hinweis gemäß § 26 (1) Bundesdatenschutzgesetz Die Empfänger der Zeitschrift sind in einer Adressdatei gespeichert, die mit Hilfe automatisierter Datenverarbeitung geführt wird.

Gerichtsstand wahlweise für den Verlag Mindelheim oder München



1-3



Prüfung der Empfängerstruktur-Analyse Prüfung der Verbreitungs-Analyse Auflagenprüfung

Tatsächlich verbreitete Auflage

7.145 Exemplare

(IVW-Auflagenliste 1/2012)

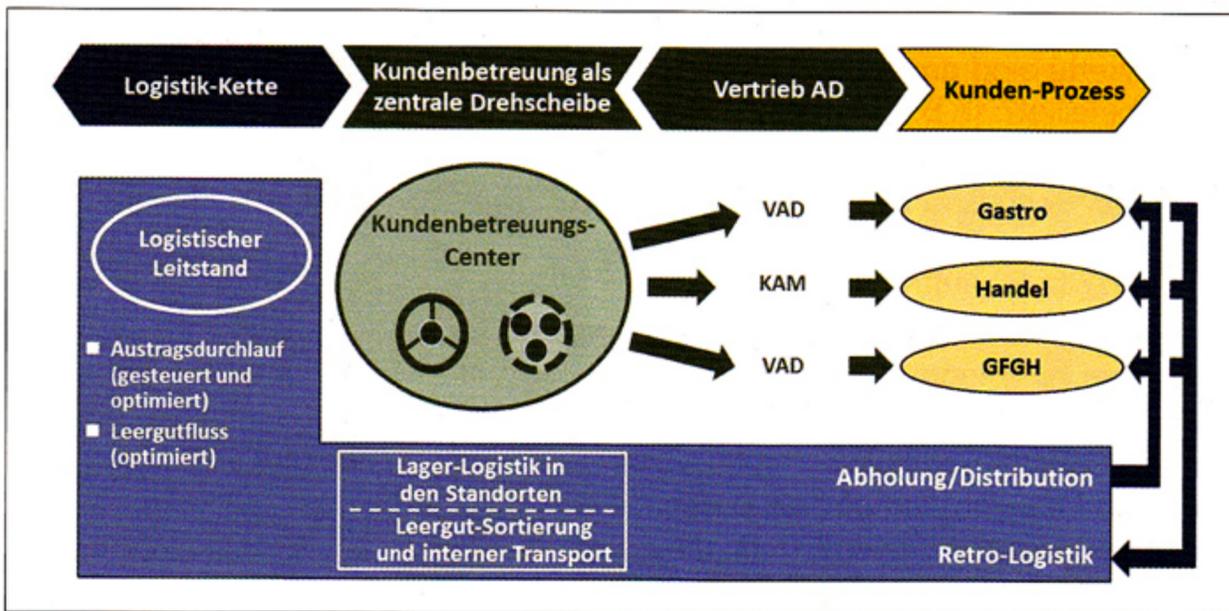


Abb. 2: Supply Chain Management und Kundenbetreuung

schreitungen etc. eine rechtzeitige Kommunikation zum Kunden aufzubauen.

- Die Einrichtung von „Schnelldreher-Bestellungen“, das heißt maximal drei bis vier Artikel, nur volle Paletten und volle Lkws, verringern die Durchlaufzeiten. In Summe aller Aufträge eines Tages ergibt sich so im Mix ein reduzierter Aufwand für die Bereitstellung und Verladung der Ware, die Kosten der Intralogistik sinken.

- Weitere Potenziale ergeben sich aus den individuellen Gegebenheiten des Brauunternehmens, je nach Gelände, Kunden- und Sortimentsstrukturen und Saison.

Wesentliches Kriterium für den Erfolg der Maßnahmen ist der Dialog mit den Kunden auf logistischer Ebene. Kundenbetreuung umfasst also nicht nur die klassischen Vertriebsthemen. Das Zusammenspiel zwischen Supply Chain Management und der Kundenbetreuung steuert den Erfolg (siehe

Abb. 2). Die Kundenbetreuung als zentrale Drehscheibe liefert schnell und komprimiert die erforderlichen Daten für die Planung und nimmt somit entscheidend Einfluss auf optimale Warenverfügbarkeit und das Working Capital des Brauunternehmens.

Verbesserte Kundenorientierung durch das Kundenbetreuungs-Konzept

Abteilung- bzw. themenbezogene Ansprechpartner sind für den Kunden oft anonym, die Wege intransparent und stellen eine aufwendige Hürde dar. Verweise an andere Zuständigkeiten erzeugen beim Kunden Unmut und kosten Zeit.

Interne Schnittstellen erzeugen erhöhten Kommunikationsaufwand und stellen Fehlerquellen dar. Durch die richtige Bündelung von Verantwortung, Aufgaben und Kompetenzen auf kundenzentrierte Mitarbeiter und Teams in der Brauerei können die Kundenorientierung und -zufriedenheit bei höherer Prozessqualität gesteigert werden (siehe Abb. 3).

Die Reduzierung der Prozesskosten durch integrierte Kundenbetreuung setzt bei besserer Qualität etwa 30 Prozent Kapazitätsreserve frei. Zudem verbessern sich die Reaktionszeiten gegenüber den Kunden und bringen mehr Kundenzufriedenheit mit sich (siehe Abb. 4).

Fazit

Der demografische Wandel, politischer Druck und andere Trends werden die Absatzschwäche auf dem deutschen Markt weiter verschärfen. Preiserhöhungen werden auch in Zukunft nicht in adäquater Form durchsetzbar sein. Der Kostendruck verstärkt sich weiterhin, alle Hebel zur Kostensenkung müssen effizient genutzt werden. Nur wer optimale Prozesskosten vorweisen kann, ist für die Zukunft gut gerüstet.

Prozessoptimierung in Vertrieb und Administration führen gesamtheitlich zur Kostenreduktion. Hierbei stehen Kostenreduzierung und Verbesserung der Kundenorientierung im Einklang miteinander, wenn die Bedürfnisse und Potenziale der Kunden miteinbezogen werden. Bessere Qualität zu geringeren Kosten bei steigender Kundenzufriedenheit ist so realisierbar. □

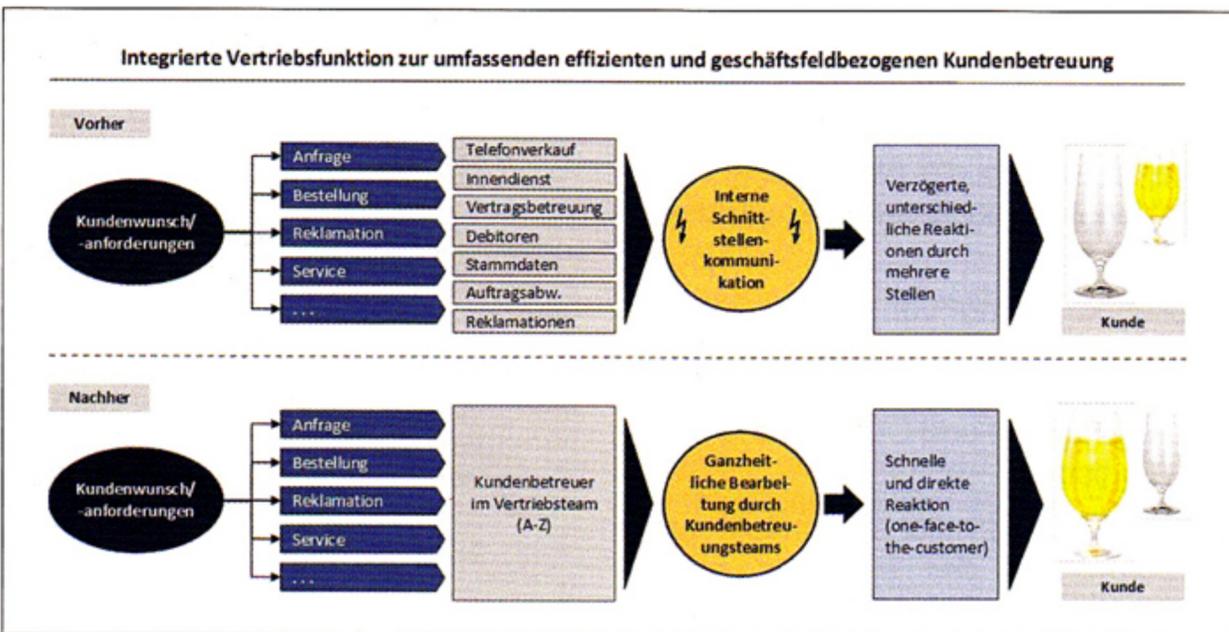


Abb. 3: Der Kundenbetreuer als erfolgreiches Synergie-Konzept

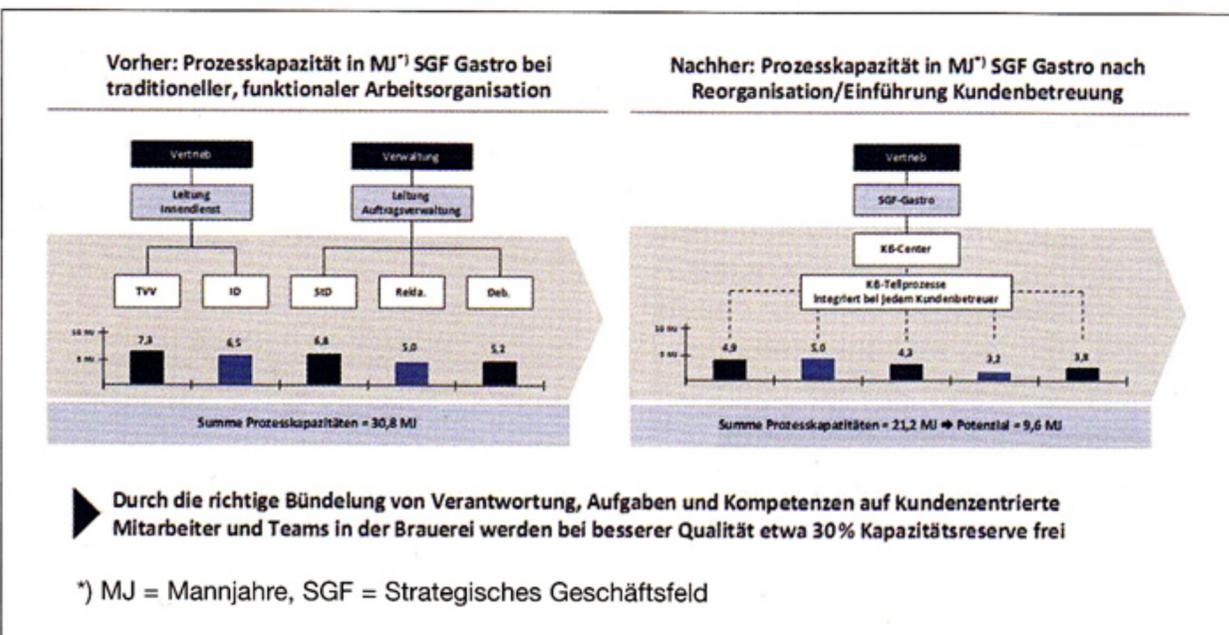


Abb. 4: Reduzierung der Prozesskosten und Verbesserung der Reaktionszeiten