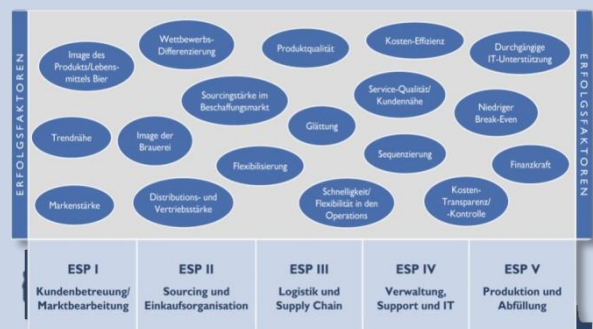
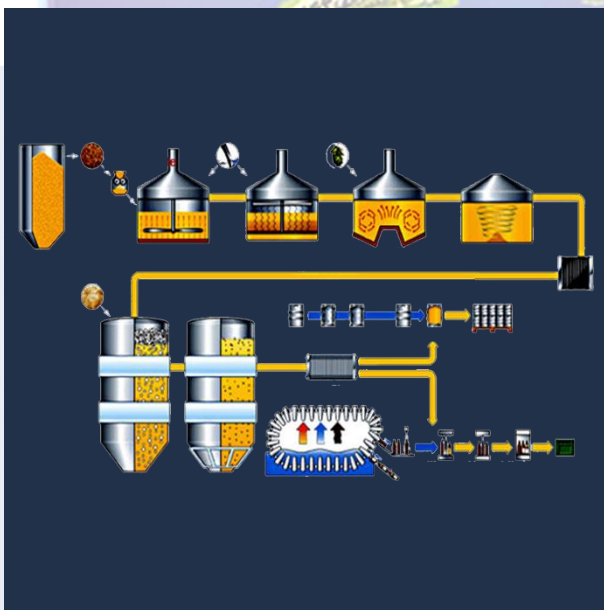




Effizienzprogramme für die Brauwirtschaft

Excellence in den operativen Prozessen, der Supply Chain und der Logistik



Issue: Effizienzprogramme für die Brauwirtschaft	Seite	<i>Inhalt</i>
1. Gesamtsituation der Brauwirtschaft	2	
2. Trends und Treiber der Branche	4	
3. Kostendruck, Handlungszwang und Erfolgsfaktoren	11	
4. Effizienz-Programme und Operational Excellence – ein Überblick	15	
5. Supply Chain Excellence und Logistics Excellence	21	
6. Excellence in Produktion, Abfüllung und Einkauf	36	
7. Exxent Consulting – Die kompetente Alternative	42	
Fachbeiträge		
1. Fachbeitrag: BrauIndustrie (6/2012) : Konsumverhalten – Kostendruck – Kundenorientierung	46	
2. Fachbeitrag: DVZ (104 – August 2010): Defizite in der Getränkelogistik	49	
3. Fachbeitrag: Brauwelt (Nr. 50, 2009): Mehr Leistung mit wenig Aufwand und großer Vielfalt im Trendpunkt 100 50	50	
4. Fachbeitrag: Verkehrsrundschau (Nr. 16, 2009): Missverstehen in Logistik-Ehen	54	
5. Fachbeitrag: Verkehrsrundschau (Nr. 47, 2008): Der Kunde hat den König	56	
Exxent Beratungsansatz: Operational Excellence	60	

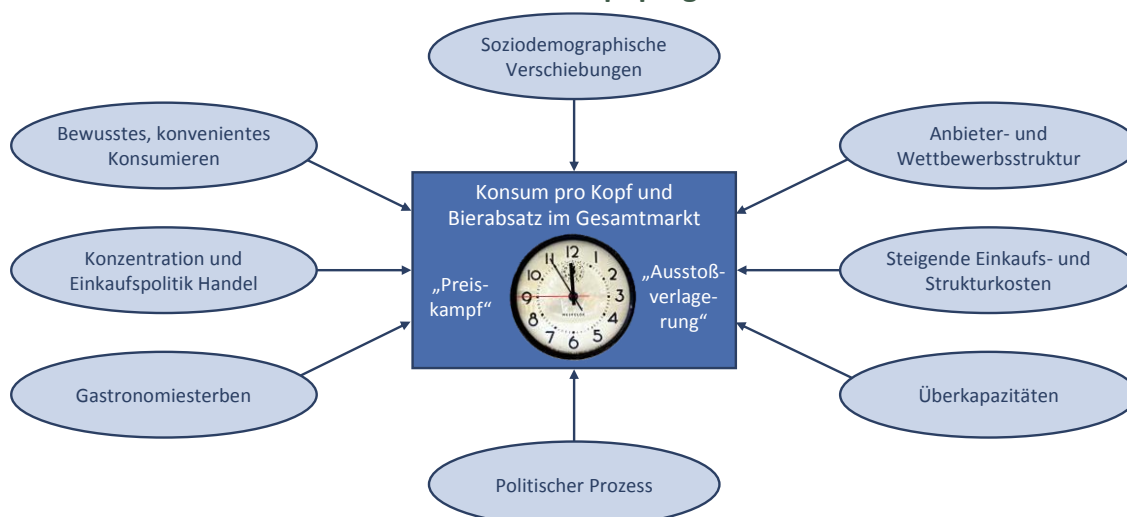
1. Gesamtsituation der Brauwirtschaft

Entwicklungsstand und Ausblick für die deutsche Brauwirtschaft: Trendpunkt 100

- Die Brauereibranche in Deutschland sieht sich seit Jahren in der Krise. Der Bierkonsum pro Einwohner und der Bierabsatz insgesamt sinken weiter. Der **demographische Wandel** und andere Trends werden diese Absatzschwäche weiter verschärfen.
- Die **Trendpunkte** gehen auf die **100-er Marken** zu oder haben diese bereits unterschritten: Der **Bierabsatz** in Deutschland pendelt sich auf einem Niveau unter **100 Mio. hl** ein. Die Trendkurve des **Pro-Kopfkonsums** wird in den nächsten fünf Jahren die **100 Liter-Marke** erreichen und der **Ø-Preis für 1 hl** stabilisiert sich auf einem Niveau unter **100 €**.
- In den letzten Jahren ist der Absatzzrückgang jedoch durch **Sondereffekte** wie Public-Viewing und andere Mega-Events abgeschwächt worden, doch ausbleibendes Sommerwetter wirkt dem negativ entgegen.
- In Zukunft werden dahingegen die konsumreduzierenden Faktoren wie **Alkoholpolitik, Werbeeinschränkungen, Verkaufsverbote** und **Lifestyle**-sowie **Imagefaktoren** den Bierabsatz weiterhin unter Druck setzen und dadurch absehbar den **Bierkonsum unter 100 Liter pro Kopf** drücken.
- Gemessen am **täglichen Getränkekonsum (Liquid Input)** der Bevölkerung belegt Bier jedoch mit 15% immer noch den 4. Rang und hält dabei einen großen Abstand zu allen anderen alkoholischen Getränken (Wein 3%, Sekt sowie Spirituosen 1%).
- Der **Kostendruck** von Seiten der Rohstoffe, der Mälzereien und der Personal- sowie Strukturkosten ist groß und nimmt zu; **Synergiemodelle** in Gruppen oder Kooperationen funktionieren nur verzögert und mit hohem Aufwand.
- Die deutschen Brauereien können sich also noch gut auf den Durchbruch des „Trendpunkts 100“ vorbereiten, die Ausgangsplattform lässt noch Optionen und Freiräume offen, aber zu viel Zeit dürfen sie nicht mehr verlieren, es ist bereits „5 vor 12“.

Trendpunkt 100:
Preiskampf,
Konsum, Absatz

- Die deutsche Brauwirtschaft befindet sich damit in einem Szenario, das, hinsichtlich seiner Veränderungstreiber und deren Auswirkungen, die kollektive Unzufriedenheit mit der Gesamtsituation und den Preiskampf prägt.

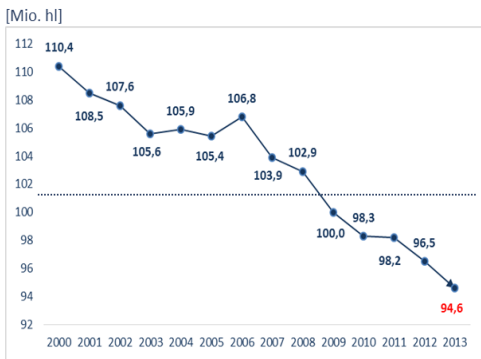


Das Szenario verengt die Spielräume, lässt noch Optionen offen

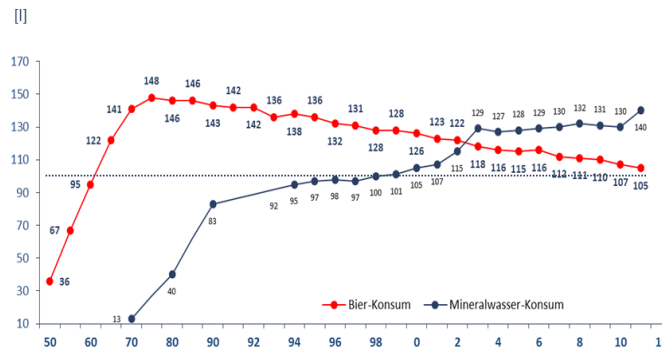
Die Bierabsatzkurve und der Pro-Kopf-Konsum gehen auf die „Trendpunkte 100“ zu bzw. unterschreiten diesen.

1

Bierabsatz im deutschen Markt [Mio. hl]



Bier- vs. Mineralwasser-Konsum [Liter]

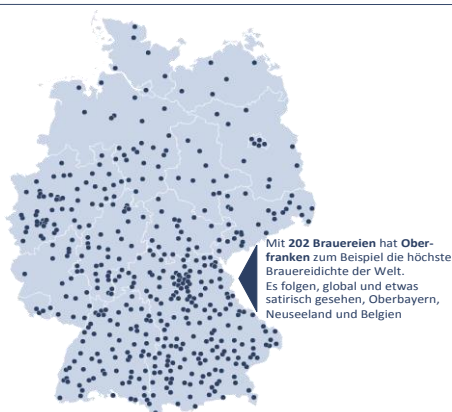


Quelle: Deutscher Brauer Bund (DBB); Brauereien 2015 „Wege aus der Krise“, Exxent-Recherchen

2 Trendpunkte: Konsum und Absatz

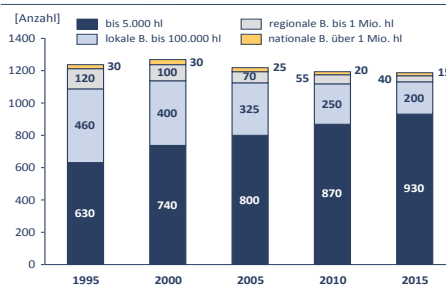
- Die **Treiber des rückläufigen Bier-Konsums** bleiben konstant wirksam: Demografischer Wandel und alternde Gesellschaft, stringente Alkohol- und Gesundheitspolitik auf Bundes- und Länderebene, zunehmende Werbebeschränkungen und Verkaufsverbote
- Der Rückgang des **Pro-Kopf-Konsums** läuft bis **2015** unaufhaltsam auf die **100-er Marke** zu.
- Der **Pro-Kopf-Verbrauch an Erfrischungsgetränken** (Limonaden und Fruchtsäfte) ist dagegen seit 2005 kontinuierlich von **113,5 auf jetzt 125,5 Liter** gestiegen (2013 Jahreswerte der wafg).
- Trotz der Sondereffekte durch Mega-Events liegt der Bierabsatz **in Deutschland seit 2010 unter 100 Mio. hl** und fällt weiter. Mit **94,6 Mio. hl** ist er **2013** gegenüber 2012 noch einmal um **2,0 %** gesunken.
- Die **Strukturentwicklung des Anbietermarktes** erhöht den Druck auf mittel-große Brauereien insbesondere, die Gasthof- und Mikro-Brauereien entwickeln dagegen lokale Stärken, und die Brauereigruppen generieren zwar mühsam, aber erfolgreich Synergien.

Brauerei-Dichte und -Verteilung in Deutschland^{*)}



^{*)} in Anlehnung an: Deutscher Brauer Bund, Erfolgsfaktoren von mittelständischen Brauereien, Kunert, M.

Brauerei-Klassen in Deutschland [Anzahl]

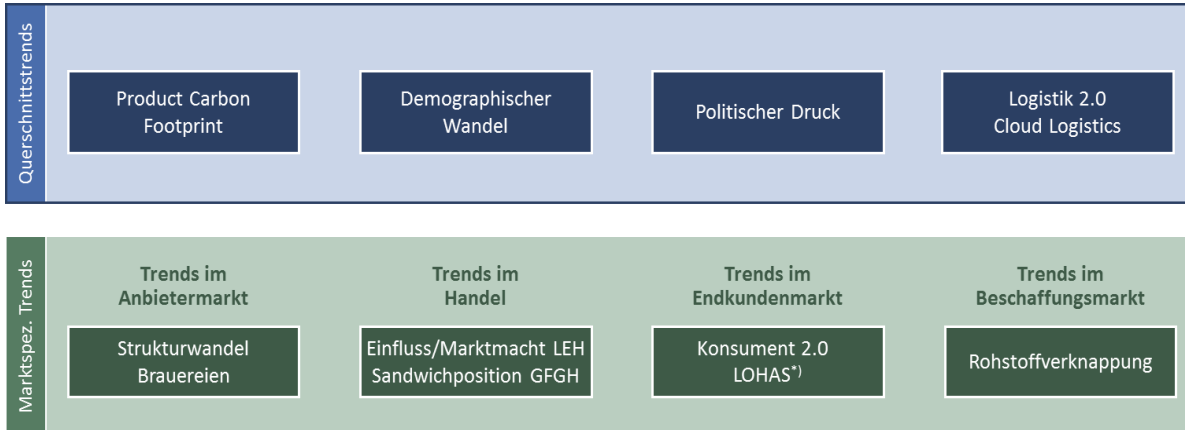


- Die Dichte der Brauereien ist im Süden Deutschlands traditionell höher, im Süden spielt der lokale Heimatgedanke eine tragende Rolle
- Norddeutsche Brauereien sind tendenziell volumenstärker, dort haben Mikro-Brauereien noch kaum Bedeutung
- Regionale Brauereien geraten übermäßig unter Druck in der heutigen Wettbewerbsarena, während kleine Brauereien sich v.a. im Süden steigender Beliebtheit erfreuen
- Brauereigruppen verhalten sich immer offensiver in der strategischen Akquisition und verfolgen synergetische „Buy-and-Build“-Konzepte

Struktur der „Biernation Deutschland“: Regionale Vielfalt mit über 1.300 Brauereien

2. Trends und Treiber der Branche

■ Trendanalyse für den Brauereimarkt: Querschnittstrends und marktspezifische Trends



*) LOHAS = Lifestyle of Health and Sustainability

■ Wichtige Querschnittstrends:

■ Product Carbon Footprint

- Übergang zur Low Carbon Society als Grundphilosophie
- Erfassung und Analyse der produktbezogenen THG-Bilanzen (THG = Treibhausgas) auf Basis der Wertschöpfungsnetze hinsichtlich aller Produktanteile und -prozesse

■ Demographischer Wandel

- Durch eine höhere Lebenserwartung der Bevölkerung bei gleichzeitig rückläufiger Geburtenrate steigt der Anteil älterer Menschen gegenüber dem Anteil Jüngerer.
- Dieser Wandel wirkt sich vor allem auf den Verzehr von Bier und weiteren alkoholischen Getränken aus.

■ Politischer Druck

- Der politische Prozess fokussiert mit hoher Intensität die gesellschaftlichen Themen Alkoholmissbrauch, Suchtkrankheiten und Einstiegsdrogen.
- Regulierung der Pfand-Systeme

■ Logistik 2.0/Cloud Logistics

- Die Logistikkette vom Rohstoff zum Getränkeendprodukt wird zunehmend modularisiert und steht zukünftig über standardisierte Schnittstellen dem Unternehmen (Verlader) als flexibles Baukastensystem zur Verfügung (Lego-Prinzip).
- Vergleichbar mit dem Prinzip des Cloud-Computing, nach dem Unternehmen sich über das Web komplette ERP-Systeme zusammenstellen und mieten können, werden zukünftig die Anbieter von Logistikdienstleistungen vernetzte Bausteine entwickeln und anbieten.
- Damit gewinnt der 2 PL gegenüber dem Kontraktlogistiker wieder an Bedeutung, eine vernetzte Informationslogistik ist das bindende und kritische Element.

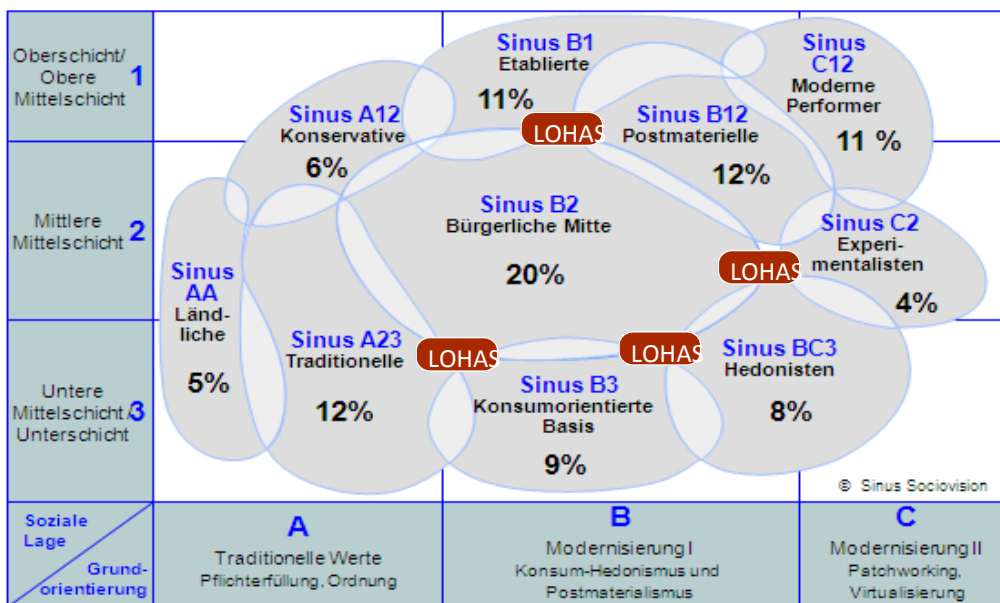
Trends im
Überblick

Querschnitts-
trends und deren
Bedeutung

■ **Beispiel LOHAS – Die ökologische Avantgarde durchdringt klassische Konsumenten-Zielgruppen und sprengt Grenzen**

LOHAS ist einer der stärksten und einflussreichsten Trends in nahezu allen gesellschaftlichen Schichten und Milieus, sie sind in 30% der Haushalte zu finden und leben den Stil der Gesundheit und Nachhaltigkeit im privaten, öffentlichen und beruflichen Bereich.

Legt man bekannte Zielgruppen-Modelle zugrunde, so lassen sich LOHAS nicht eindeutig als ein neues Segment identifizieren, sondern eher als besondere Ausprägung bereits existierender Gruppen.



Die Sinus-Milieus® in Deutschland und LOHAS-Einfluss

Quelle: Sinus Sociovision, Prof. Koppelman, 2009; Brauerei

Empirisch lassen sich die „Community LOHAS“ und die „Reifen LOHAS“ ermitteln. LOHAS gelten als ökologisch orientiert, gebildet, kaufkräftig, kritisch und meinungsbildend.

LOHAS kaufen bewusst und überproportional Bioprodukte, legen Wert auf Qualität und Lustgewinn, bevorzugen Markenprodukte. Sie gehen gerne in Frische-Geschäfte und nehmen Heimdienste in Anspruch. Sie präferieren den Einzelhandel, der mit seiner Produktvielfalt die Entscheidung für nachhaltige Produkte mit Bio-Siegel ermöglicht.

Die „Reifen LOHAS“ zeigen die höchste Zustimmung zu sämtlichen LOHAS-relevanten Werten, bei den „Community LOHAS“ ist das Ausmaß der Zustimmung nicht ganz so ausgeprägt.

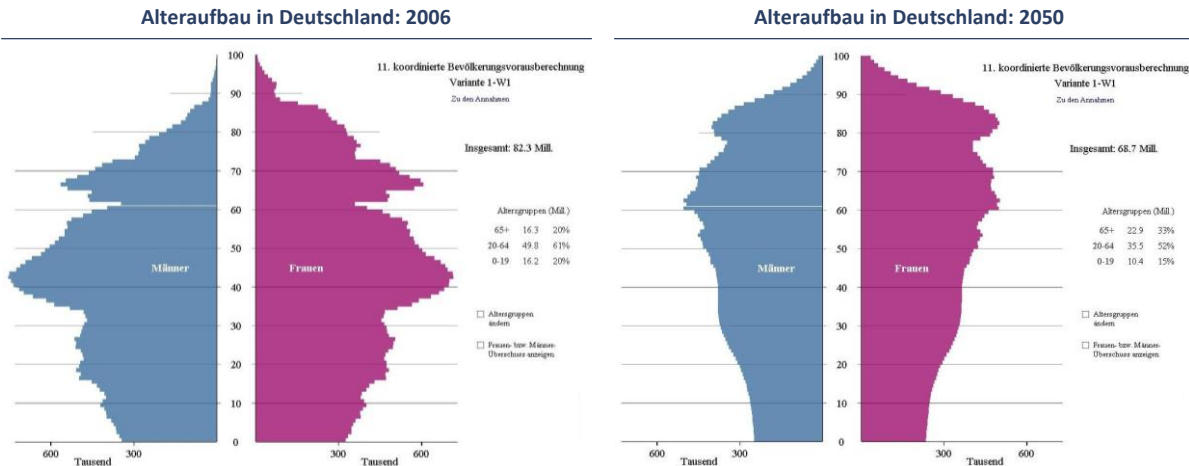
Somit stellen LOHAS für Brauereien eine große Chance für die Re-Positionierung des Lebensmittels: „Bier“ dar, das in seiner Naturverwurzelung, Regionalität („Heimat-Bezug“) und Lebensmittelqualität auf positiven Imagewerten beruht.

Verstärkt wird der LOHAS – Einfluss durch den starken Trend des „Konsumenten 2.0“, der perfekt informiert, mit mobilen Medien im Laden ausgerüstet immer mehr Transparenz und Vertrauen fordert (siehe hierzu auch die 15 Megatrends aus dem Handels Monitor auf den Seiten 8, 9 und 10).

LOHAS als Chance für das Lebensmittel Bier

■ **Querschnittstrend Demographischer Wandel**

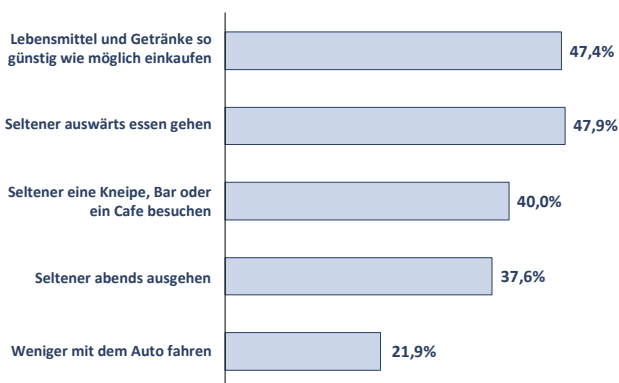
Bevölkerungspyramide 2006 und Projektion 2050:



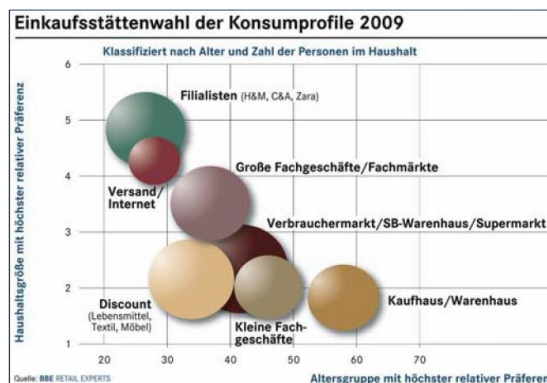
Ältere Menschen trinken weniger und konsumieren im lokalen Umfeld

- Der demografische Wandel gibt negative Impulse für den inländischen Bierabsatz, bietet aber **Chancen** für den **Heim-Service** und kleine, flexible Gebinde: Convenience-Konsum.
- Die **konsumtreibenden Faktoren** aus den Bevölkerungsschichten werden **überproportional zurückgehen** (Altersstruktur).
- In den kommenden 5 Jahren werden damit sowohl der Pro-Kopf-Konsum als auch der Gesamtausstoß **unter die „magische-100-Grenze“** fallen.

■ **Reaktionen auf die Krise: Wo sparen die Deutschen? Wo kaufen sie ein?**
Trend zum „konvenientem“ Konsumieren:



Quelle: GfK Verein, Winter 2009



Der deutsche Einzelhandel weist auch ohne Konjunkturkrise seit Jahren kein nennenswertes Wachstum auf. Nun rückt der demographische Wandel näher. Er birgt Chancen für neue Zielgruppen, die an Macht und Nachfrage gewinnen.

Quelle: BBE media, 2009, Brauwelt 2010

Deutsche Haushalte: Einsparmaßnahmen und konvenientes Konsumieren

Einsparmaßnahmen, konvenienter Konsum und demografischer Wandel treffen und verstärken sich gegenseitig, der Bierkonsum pro Haushalt verteilt sich auf kleinere Gebinde und lokale Events.

Generelle Entwicklung im Anbietermarkt: Fragmentierung, Konsolidierung, Mittelstandsproblematik

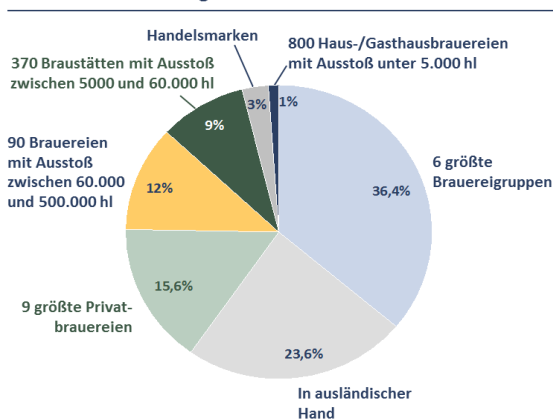
- Der Anbietermarkt ist immer noch sehr fragmentiert.
- Rigorose Preiskämpfe werden aller Voraussicht nach auch weiterhin die Landschaft prägen.
- Positionierungsschwächen im Mittelstand werden sich in den kommenden Jahren noch verschärfen:
 - Der regionale und nationale Biermarkt ist weiterhin von Überkapazitäten in der Produktion und einem scharfen Preiswettbewerb gekennzeichnet.
 - Der Grad gemeinsam genutzter Ressourcen- und Kooperationsplattformen ist noch gering.
 - Die Sandwich-Position vieler mittelgroßer Brauereien ist besonders gravierend, da sie für das „lokale Platzhirsch-Modell“ zu groß sind und bei überregionaler Ausdehnung mit den angrenzenden Regionalanbietern und den großen Marken-Brauereien konkurrieren.
- Seit der Wiedervereinigung hat die Konsolidierung und Brauereigruppenbildung auf nationaler und internationaler Ebene zu gravierenden Ausstoßverlagerungen geführt.

2

Trends im Anbietermarkt

Trends in der deutschen Brauwelt: In den letzten 5 Jahren ist die Anzahl der Braustätten nur in der Größenklasse unter 5.000 hl gestiegen, aber 80% aller Brauereien haben rückläufige Absatzmengen zu verkraften.

Globalisierung auf dem deutschen Biermarkt



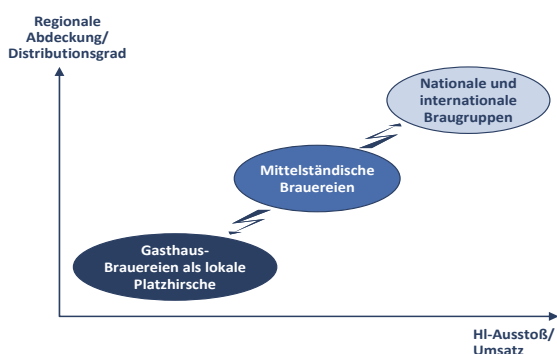
Quelle: Brauwelt Nr. 4 (2010)

Erläuterungen

- In ausländischer Hand:
 - ABInBev-Gruppe mit den Brauereien Diebels, Becks, Gilde und der Spatengruppe
 - Carlsberg Gruppe mit Holsten, Lübzer und Feldschlösschen Dresden
 - 49,1% der BHI mit Paulaner, Kulmbacher, Fürstenberg, Hoepfner und Schmucker
- Die 6 größten privaten, deutsche nBrauereigruppen:
 - Radeberger, Bitburger, Warsteiner, Krombacher, Karlsberg Verbund
 - 50,1% der BHI
- Die 9 größten Privatbrauereien (über 0,5 Mio. hl)
 - Oettinger, Veltins, Erdinger, Augustiner Bräu, Badische Staatsbrauerei, Dinkelacker, Eichbaum, Privatbrauerei Heinrich Reissdorf und Flensburger

Ausstoßverlagerungen zugunsten der Gruppen- und Gasthaus-Brauereien

Mittelständler in der Sandwich-Position



Handlungszwang

- Zahl der Unternehmen steigt nur in Gasthof-Brauereien
- Mittelgroße Brauereien sind zur Effizienz gezwungen
- Große Brauereien nutzen Synergie-Effekte aus
- Auch große Gruppen-Brauereien haben in Deutschland Mittelstands-Herausforderungen

Mittelständler in der Sandwich-Position müssen dringend handeln

■ **Trends in GFGH/LEH/Gastronomie: Die drei klassischen Vertriebswege der Brauereien unterliegen selbst starken Strukturveränderungen, erhöhen den Preisdruck, aber bieten auch neue Absatzpotenziale**

2

Getränkefachgroßhandel (GFGH)	Lebensmitteleinzelhandel (LEH)	Gastronomie
<ul style="list-style-type: none"> ■ Gewachsene und gefestigte Position zwischen Hersteller und POS (Gastronomie und Handel) ■ Ausbau als Customer Service Front-end erfolgreich ■ Positionierung als strategischer Partner für Service und Logistik ■ Vertikalisierung über eigene GAM-Ketten 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Starke Konzentrationsprozesse mit wachsender Einkaufsmacht, Entstehung von Handelsriesen ■ Neue Convenience-Formate und City-Märkte ■ Siegeszug der Discounter gebremst, Wiedererstarben des klassischen, filialisierten LEHs ■ Neue Marktmacht: Selbständige Verbrauchermärkte im Lebensmittelhandel 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Gastronomie gewinnt wieder an Stärke, aber differenziert sich sehr stark in Segmente ■ Heim-Services gewinnen v.a. durch die Alterspyramide an Attraktivität ■ Der klassische Gastronomiebetrieb schrumpft wieder in seiner Bedeutung ■ Neue Formate wie Coffee-Shops, Themen-Restaurants gewinnen an Bedeutung
<p>▼</p> <p>Aktive Gestaltung des strategischen GFGH-Geschäftsfelds erforderlich (Leitverleger etc.) / Kooperationen</p>	<p>▼</p> <p>Radikale Verbesserung der Kostenposition und Eroberung neuer Absatzpotenziale</p>	<p>▼</p> <p>Stärkung der zum Teil bereits aufgegebenen Position in der Direkt-Gastronomie und im Heim-Service</p>

■ **Der HandelsMonitor 2012/13 zeigt 15 Mega-Trends auf**

Mega-Trends sind grundlegende, wichtige Veränderungen, die uns über einen längeren Zeitraum beeinflussen – zwischen sieben und zehn Jahren, oder sogar länger.

1. Zunehmende Dynamik der Internationalisierung

Die großen Food-Händler werden in den wichtigen Ländermärkten vertreten sein, die großen Handelsketten werden die Welt unter sich aufteilen, kleinere Händler können sich durch Kundennähe auf dem regionalen Markt profilieren.

2. Extremer Wettbewerb trotz Konzentration

Die Konzentration des Handels in den einzelnen Ländern nimmt weiter zu, aber der Wettbewerb bleibt hart, da immer neue Konkurrenten in den Ländermarkt eindringen.

3. Vertikalisierung in immer neuen Branchen

Grenzen zwischen Herstellern und Händlern verschwimmen, immer mehr Markenhersteller werden direkt an den Konsumenten verkaufen und Handelsunternehmen sichern sich Produktionsstätten für immer mehr Produkte aus ihrem Sortiment.

4. Wandel der Betriebstypen

Großflächen verlieren Marktanteile, kleinere Betriebstypen gewinnen an Bedeutung, Märkte in Citylage gewinnen Marktanteile, Discounter bleiben von hoher Bedeutung.

5. Bedeutungsanstieg des Online-Handels

Insgesamt steigt die Bedeutung des Online-Handels, für Lebensmittel ist dieser Trend in Deutschland ohne große Chancen - die Kunden sind kaum bereit, für zusätzliche Dienstleistungen wie die Zustellung zu bezahlen.

6. Entertainment und Emotion

Shopping wird immer mehr zum Freizeiterlebnis, Polarisierung von Versorgungs- und Erlebniskauf, „LEH goes Gastro“ – die Möglichkeiten der Außer-Haus-Verpflegung gewinnen neben Shopping Centern auch in anderen Einzelhandelsformaten an Bedeutung.

7. Vollkommene Transparenz

Konsumenten wissen alles, mobile Geräte werden den Kaufprozess verändern, der Kunde wird über mehr Produktwissen verfügen, als das Verkaufspersonal, es herrscht totale Preistransparenz

8. Corporate Social Responsibility

Der Wettbewerbsvorteil einiger Pioniere wird zum Standard der gesamten Branche, Nachhaltigkeit wird zum Erfolgsfaktor - von einer Nischen-Strategie zum Mega-Trend, Nachhaltigkeit als Kostentreiber steht dem Wettbewerbsvorteil und langfristigem Erfolg gegenüber.

9. Umbruch in der Beschaffung

Global und lokal, zentralisiert, konzentriert, nachhaltig und mit langfristig gesicherten Versorgungsquellen, im Lebensmittelhandel werden nationale und auch regionale Lieferanten von Bedeutung bleiben.

10. Supply Chain Management im Fokus

Logistikleistung wird noch bedeutender für die Handelsperformance, Effizienzdruck wird zu einer stärkeren Kooperation in der Handelslogistik führen, vertikal-kooperative Konzepte in der Supply Chain zwischen Händler und Lieferant gewinnen an Bedeutung.

11. Sortimente im Wandel

Kleiner und besser, im Lebensmittelhandel werden die Sortimente im Durchschnitt kleiner, Händler werden immer stärker produktbezogene Services in ihre Angebote integrieren, Handelsmarken werden an Marktanteil gewinnen.

12. Technologisierung des PoS

Mobile Media werden zu einer personalisierten Interaktion mit dem Kunden führen, während er sich im Laden aufhält, die Kunden werden diese Kommunikation kontrollieren.

13. CRM goes Social

Händler werden CRM mit Hilfe von Communities durch Social Media umsetzen, die Loyalität der Kunden wird abnehmen

14. Personalmangement

Gutes Personal wird zum Engpass und zum kostbaren Gut, in Europa wird 2040 ein Drittel der Bevölkerung über 60 Jahre alt sein, Ausweitung der Aus- und Weiterbildung stehen im Fokus.

15. Herausforderungen durch neue Zielgruppen

Senioren, Migranten, aber auch eine neue Mitte prägen das Bild. Deutschland schrumpft und wird deutlich älter, immer mehr Kunden haben Migrationshintergrund; die „neue Mitte“ steht für Mehrwert zum günstigen Preis.

Quelle: HandelsMonitor 2012/13, dfv

■ Neue Kraft im Handel: SEH (Selbständiger Einzelhandel)

Die **Handelslandschaft** ist **permanenten** gesamtwirtschaftlichen Entwicklungen unterworfen. Bei genauerem Hinsehen kann man im Moment die Auswirkung eines seit längerem anhaltenden Trends erkennen: den **erheblichen Anstieg** bei der **Anzahl selbständiger Einzelhändler** in der Kategorie „**Verbrauchermärkte**“.

Diese Entwicklung ging schleichend in den letzten 5 Jahren vonstatten und zeichnete sich bisher nicht klar ab. Am deutlichsten wurde dies bei Rewe im Zuge der Einstellung von HL-minimal und der dabei teilweisen **Umwandlung in private Betriebe** sichtbar.

Um diese **neuen Potenziale** nutzen zu können, müssen SEH-Unternehmer anders betreut werden. Jetzt ist diese Gruppe mehr oder weniger **still und unbemerkt auf über 1.000 Selbstständige** angewachsen.

Das Profil der SEHs bestimmt das Anforderungskonzept für den Brauerei-Vertrieb:

- straff organisiert
- experimentierfreudig und offen
- flexibel, da in der Entscheidung relativ unabhängig

Quelle: Brauwelt Brevier 2010

3. Kostendruck, Handlungszwang und Erfolgsfaktoren

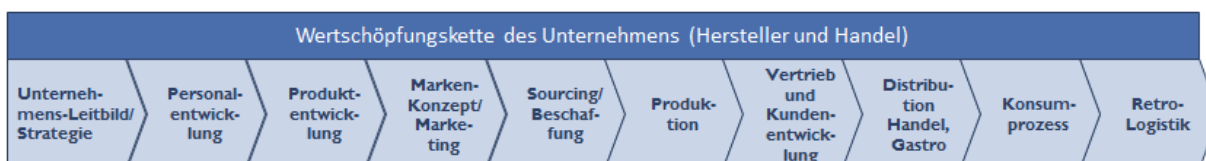
■ Das Kostenmodell der Brauereien gerät zunehmend unter Druck, dies bringt die eigene Wertschöpfung sowie die Supply Chain in akuten Handlungszwang

- Die **Problemtreiber** auf Seiten der **Einkaufskosten** sind die steigenden Rohstoff- und Energiekosten, die hohe Volatilität der Märkte und die sich verschärfende Trinkwasserknappheit.
- Ein relativ **hoher Gemeinkostenblock** in den Bereichen **Verwaltung und Vertrieb** erhöht den **Break-Even** und **reduziert die Flexibilität**, um auf Absatzschwankungen reagieren zu können; in den vergangenen 10 Jahren hat eine **Steigerung der Personalkosten um etwa 30%** die flexible Anpassungsfähigkeit an Absatzrückgänge und kleinere Mengen zusätzlich **verringert**.
- Die **Überkapazitäten** haben zwei negative Auswirkungen auf die Kostensituation der Brauereien: zum einen entstehen **Degressionsverluste** und die Abfüllungen zu Grenzkosten sind fast nicht mehr möglich, zum anderen ist die **Flexibilität für kleinere Abfüllmengen und kleinere Gebinde** eingeschränkt.
- Die **gesamten Logistikkosten** (im weiteren Sinne) liegen zwischen **18 und 26%**, Lager-, Transport-, Verpackungs- und Teile der Auftragsabwicklungs- und Abfüllungsprozesse mit eingerechnet.
- Die **Vertriebskosten** werden von der **intensiven Absatzkanalbetreuung** und den hohen **Marketing- und Werbeaufwendungen** für regionale und nationale Biermarken getrieben.
- Die zunehmende Komplexität und Vielfalt der Vertriebskanäle und **Absatzrouten** verstärkt das Kostenproblem weiter: Die **Logistik- und Vertriebskosten** zusammen stellen allein bis zu **40% der Gesamtkosten** dar.
- **Damit werden die Kostenbereiche aus Logistik, Vertrieb und Verwaltung mit einem Gesamtanteil von 60-70%** zu den entscheidenden Optimierungsfeldern und erfordern **spezielle Effizienzsteigerungsprogramme**. Aus der Prozessperspektive wird der **Auftragsdurchlauf** in seiner Querschnittsfunktion zum **primären Effizienzhebel und Erfolgsfaktor**.

60-70% für Logistik, Vertrieb, und Verwaltung – Herstellkosten mit geringem Anteil

Auftragsdurchlauf als primärer Effizienzhebel

■ Das Wertschöpfungsmodell



Das Kostenmodell

Kostenmodell und Treiber in der operativen Prozesskette

- Rohstoffe** : Volatile Märkte, nachhaltige Kontrakte, Knappheit, Qualitätsanforderungen
- Produktion** : Auslastung, Automatisierung, Flexibilität
- Abfüllung** : Losgrößen, Reinigung, Gebinde, Produktunterschiede (Mix-Getränke)
- Logistik** : Mehrstufigkeiten, Vielfalt, Absatzkanal-Komplexität, Retro-Kreisläufe
- Vertrieb** : Kundenanforderung, Strukturveränderungen im Handel
- Marketing** : Differenzierungszwang, Werbebudget, Medienkosten
- Verwaltung** : Personalkosten, Komplexität

Treiber in der operativen Prozesskette

Kostenstrukturen von Fass- und Flaschenbier

- **Rohstoff- und Produktionskosten** machen zusammen einen relativ geringen Anteil der Herstell-kosten aus (ca. 20%).
- **Logistikkosten** im weiteren Sinne erreichen mittlerweile einen Gesamtanteil von bis zu 25%, wenn alle Prozesse auf logistikaffine Inhalte einbezogen werden.
- Das **Gebinde-spezifische** Ergebnis des Fassbiers gerät

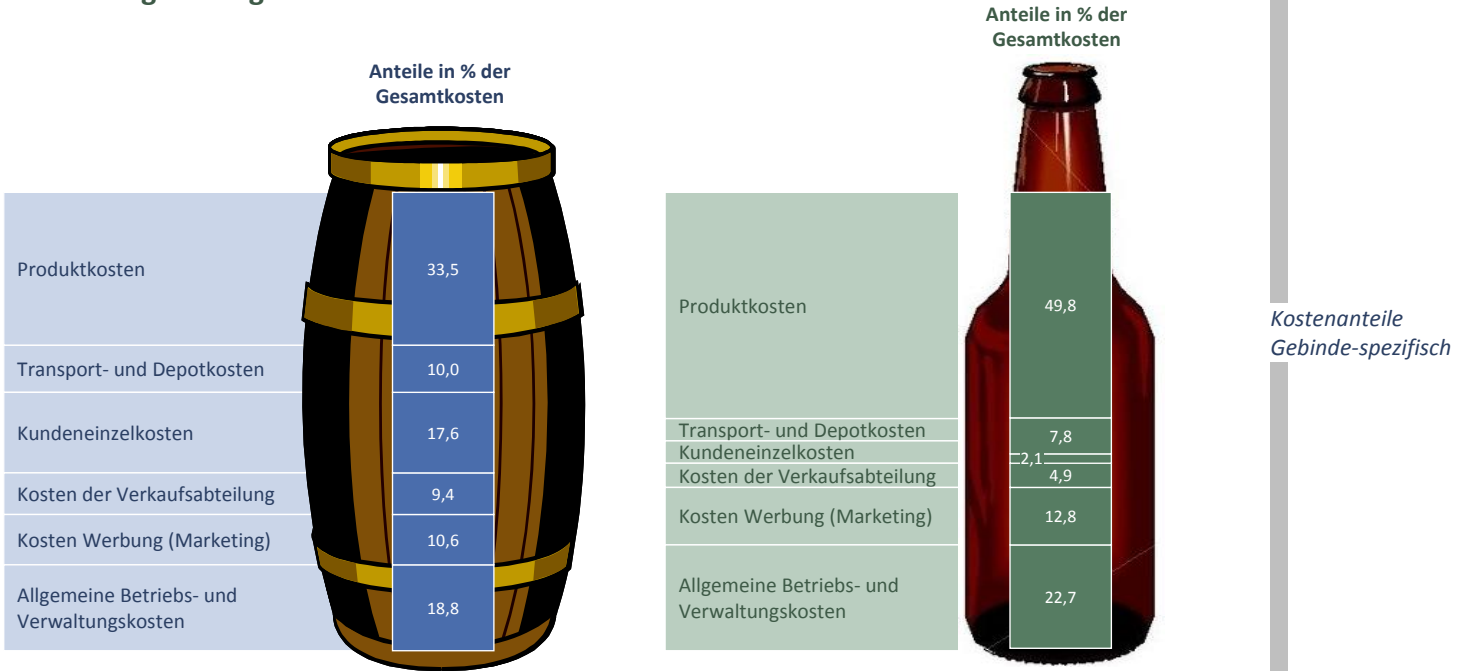
Bezeichnung	FASS			FLASCHE		
	Wert [€]	%-Kosten	%-Umsatz	Wert [€]	%-Kosten	%-Umsatz
Preisbasis	100,80		100,0	72,80		100,0
Gesamtkosten	85,00	100,0		70,30	100,0	
Produktkosten, davon	28,50	33,5	28,3	35,00	49,8	48,1
Rohstoffe	6,00	6,9	5,9	6,00	8,5	8,2
Fertigung	10,00	11,7	9,9	10,00	14,2	13,7
Abfüllung	8,00	9,4	7,9	12,50	17,8	17,2
Gebinde und Aufmachung	1,50	1,8	1,5	3,50	4,9	4,8
Expedition und Verladung	3,00	3,5	2,9	3,00	4,2	4,1
Transport- und Depotkosten	8,50	10,0	8,4	5,50	7,8	7,6
Kundeneinzelkosten	15,00	17,6	14,9	1,50	2,1	2,9
Kosten der Verkaufsabteilung	8,00	9,4	7,9	3,50	4,9	4,8
Kosten Werbung (Marketing)	9,00	10,6	8,9	9,00	12,8	12,4
Allgemeine Betriebs- und Verwaltungskosten	16,00	18,8	15,9	16,00	22,7	21,9

Kostenanteile Gebinde-spezifisch

Quelle: Erfolgsfaktoren in mittelständischen Unternehmen der Deutschen Brauindustrie, Unternehmensberatung Weihenstephan GmbH, 2004

Kostenstrukturen im Gebinde-Vergleich: Der Preiskampf in der Gastronomie nimmt dem leicht rückläufigem Fassbier zunehmend seine Vorteilsposition im Deckungsbeitrag

3



Quelle: Erfolgsfaktoren in mittelständischen Unternehmen der Deutschen Brauindustrie

Der Kostenblock Logistik/Auftragsdurchlauf aus TCO-/Gesamt-Perspektive: 25% der Brauerei-Gesamtkosten

Logistik-Gesamtkosten in der Wertschöpfungskette (Anteil 10%-100%)	Gesamtanteil Brauerei-Kosten		Anteil	Logistik-Anteil insg. 25-27%	
	FASS	FLASCHE		FASS	FLASCHE
Transport	10,0%	7,8%	100%	10%	7,8%
Lager (Depot)					
Gebinde und Aufmachung	1,8%	4,9%	50%	0,9%	2,5%
Expedition/Verladung	3,5%	4,2%	100%	3,5%	4,2%
Abfüllung	9,4%	17,8%	25%	2,3%	4,5%
Auftragsabwicklung/Verkaufsabteilung	9,4%	4,9%	100%	9,4%	4,9%
Verwaltungskosten	18,8%	22,7%	15%	2,8%	3,4%

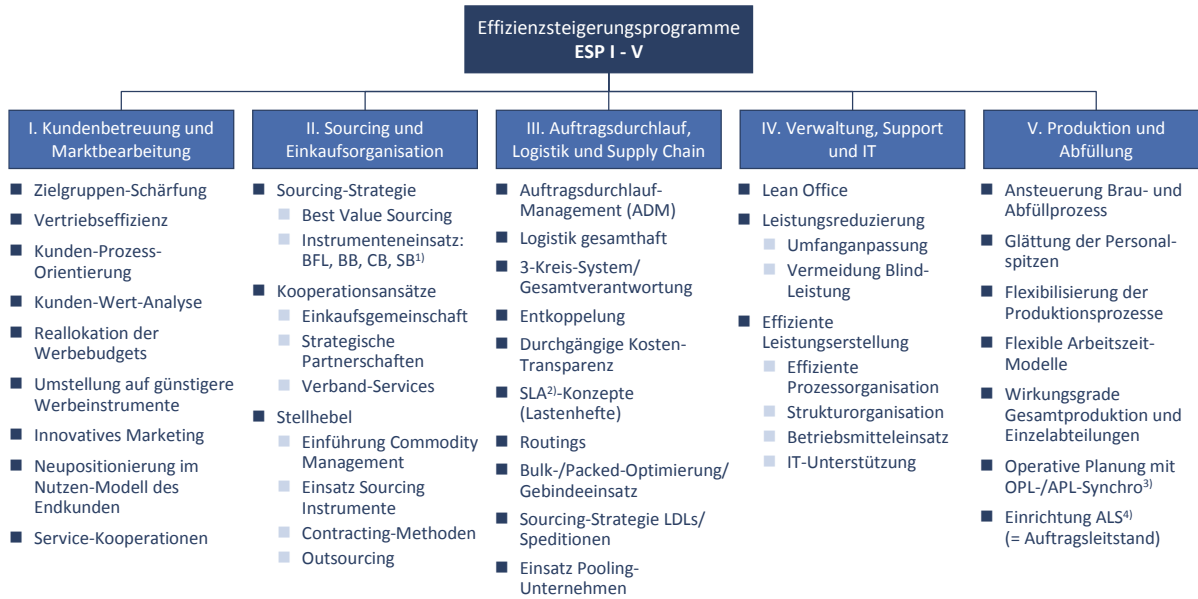
Logistikkosten unter TCO-Perspektive

TCO = Total Cost of Ownership

- **Wesentliche Erfolgsfaktoren der Brauereien zur Verbesserung der Kosten- und Ergebnissituation (aus empirischer Forschung zu Erfolgsfaktoren und eigenen Recherchen):**
 - **Effiziente Logistik- & Vertriebsprozesse, Lean Office**
 - Ein implementiertes, angewendetes und aussagefähiges **Kennzahlensystem (Benchmarking)**
 - Konsequente **Kundenorientierung**, Kundenbindung, Innovatives Marketing
 - **Produktqualität** (wobei deutsches Bier generell von hoher Qualität ist)
 - **Kooperationsbereitschaft** und aktives Beziehungsmanagement
 - Vorausschauendes Facility Management, moderne **Fertigungstechnologien** und vorbeugende Instandhaltung
 - Aufgeschlossenheit gegenüber **Neuem** und **Marktumfeldänderungen** (Änderungsbereitschaft/ Flexibilität/Innovation)
 - **Wahrgenommenes PreisLeistungsverhältnis** durch die Kunden (Preiskampf-Position)
 - Langfristige (Wachstums-)Strategie und klare (Marken-)**Positionierung** inkl. systematischer Portfolioanalyse
 - Klare **Botschaft** an den Verbraucher, Authentizität im Auftreten, Traditions- und **Wertebewusstsein**
 - **Imagepflege und -Verbesserung** beeinflussen das Lebensmittel Bier und auch das Unternehmen in seiner sozialen Verantwortung (Familie, Gesundheit,...).

4. Effizienz-Programme und Operational Excellence – ein Überblick

- Die 5 ESP-Programme greifen an den wichtigsten Stellhebeln und ermöglichen die erforderliche Vorbereitung auf den „Trendpunkt 100“.

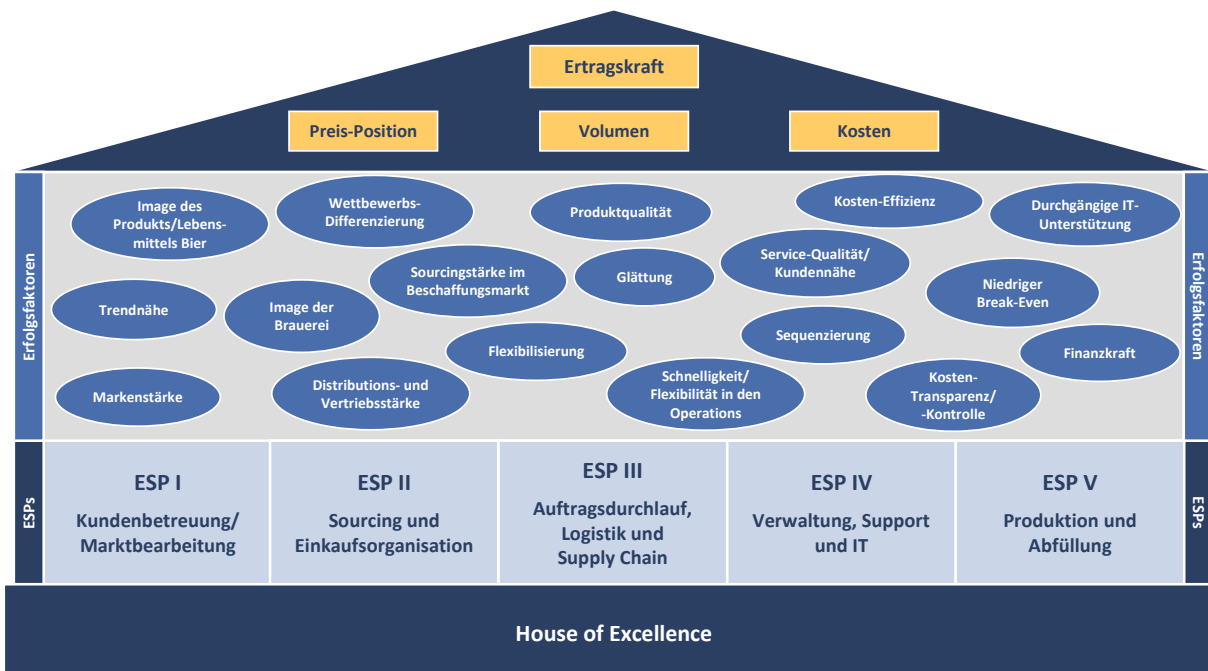


1) BFL = Buy for less; BB = Buy Better; CB = Consume Better; SB = Sell Better
2) SLA = Service Level Agreements

3) OPL = Operative Planung
APL = Absatzplanung

4) ALS = Auftragsleitstand

- Orchestrierung:** Im gesamten Zielsystem der Brauerei müssen alle Erfolgsfaktoren durch die ESPs unterstützt werden, eine gute Abstimmung aller Maßnahmen ist erforderlich.



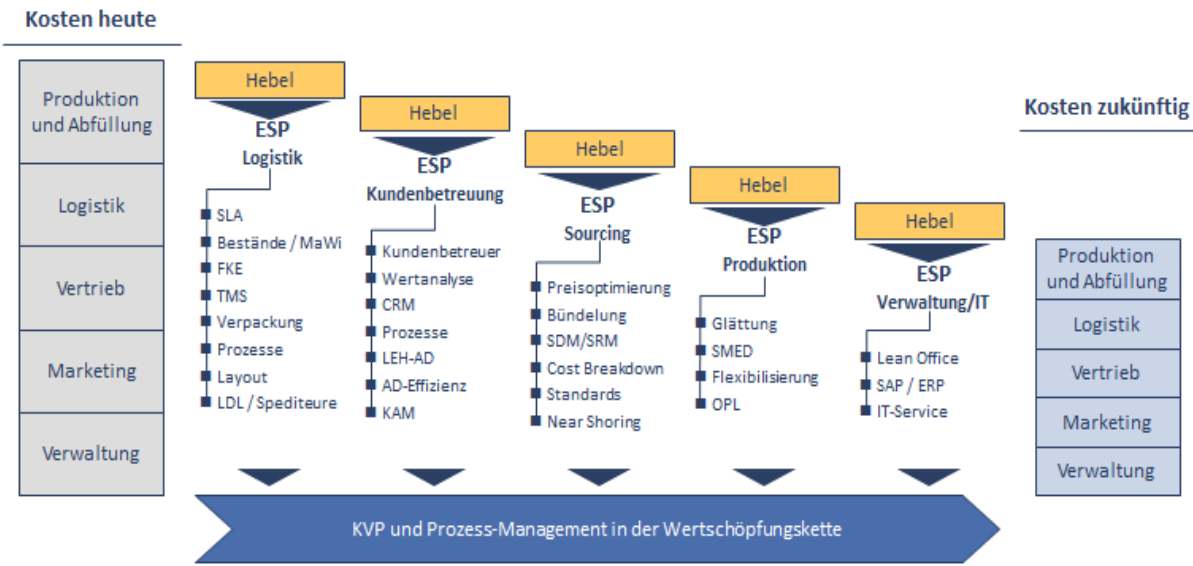
Stellhebelsystem der Effizienzsteigerungsprogramme

House of Excellence als Ziel- und Koordinationsinstrument

Operational Excellence basiert auf einem zweistufigen Veränderungsprozess:

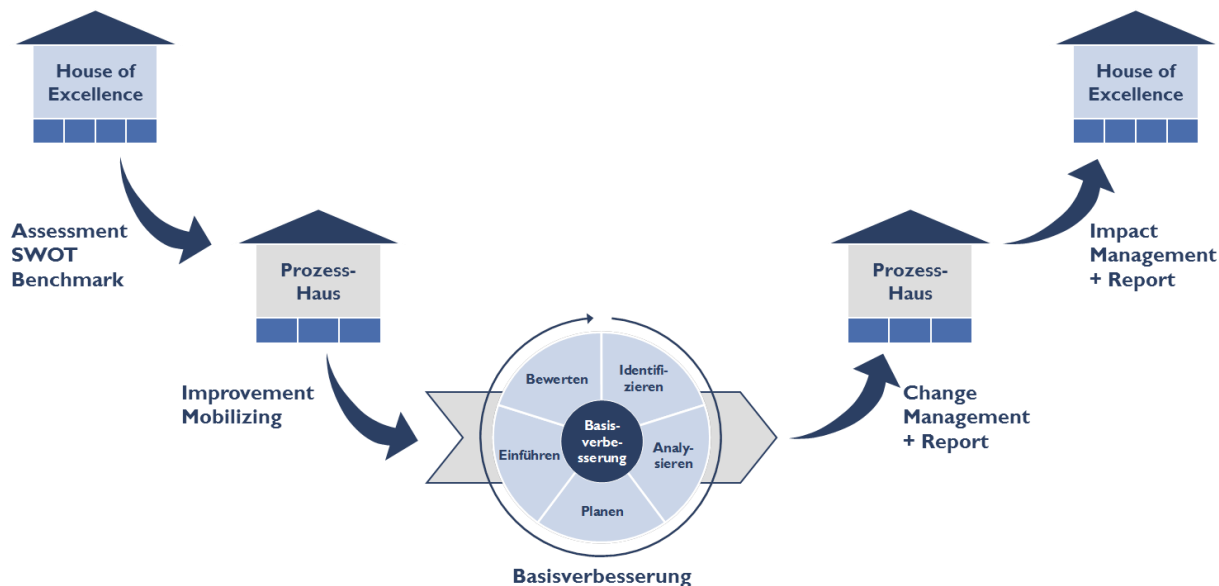
- Der gezielte Einsatz von **Stellhebeln** zur spürbaren und nachhaltigen Verbesserung der Kosten-, Preis- und Absatzposition
- Die kontinuierliche Weiterentwicklung mit dem Ziel der lernenden Organisation

Die operativen Stellhebel werden in Effizienz-Programmen individuell angepasst und umgesetzt



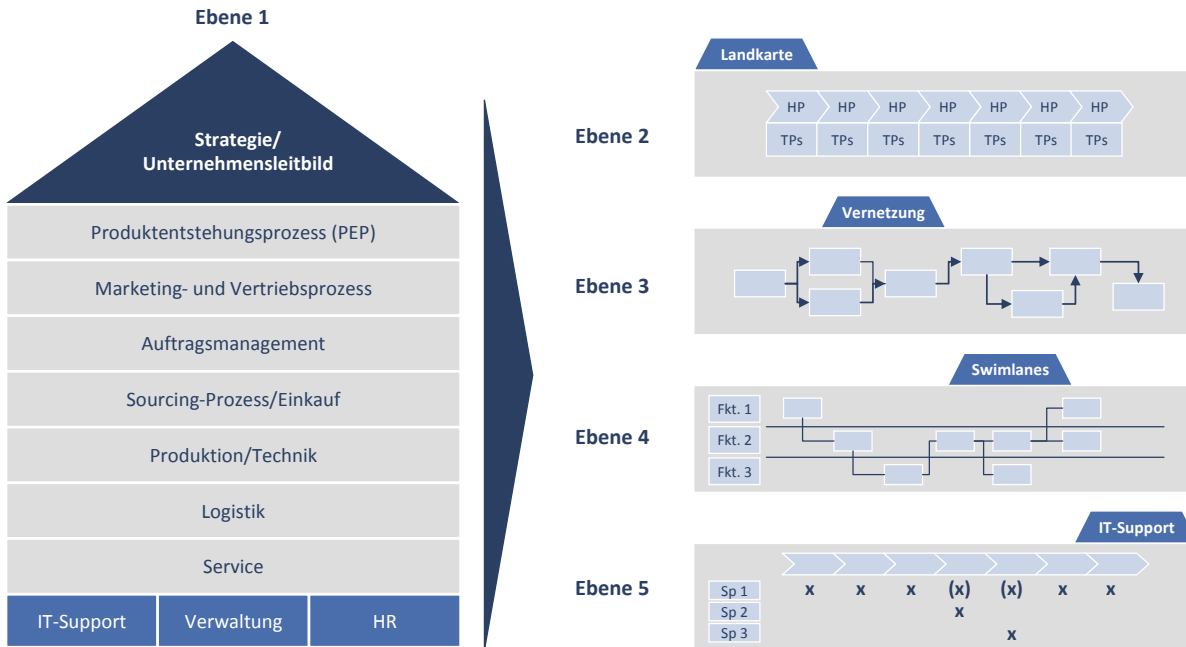
SLA: Service Level Agreements SMED: Single Minute Exchange of Dies KVP: Kontinuierlicher Verbesserungsprozess TMS: Transport Management System
 FKE: Frachtkosteneffizienz OPL: Operative Planung LEH-AD: Lebensmittel-Einzelhandel Außendienst ERP: Enterprise Resource Planning
 LDL: Logistischer Dienstleister ALS: Auftragsleitstand

Exxent-KVP-System: Nachhaltige Effizienzsteigerung als Top Down – Bottom Up – Prozess unter gleichzeitiger Einbeziehung der unternehmerischen Zielvorgaben und der Basis



Exxent KVP-System

■ **Prozess-Design und Soll-Prozesse in einem geschlossenen Führungssystem (Navigator):**

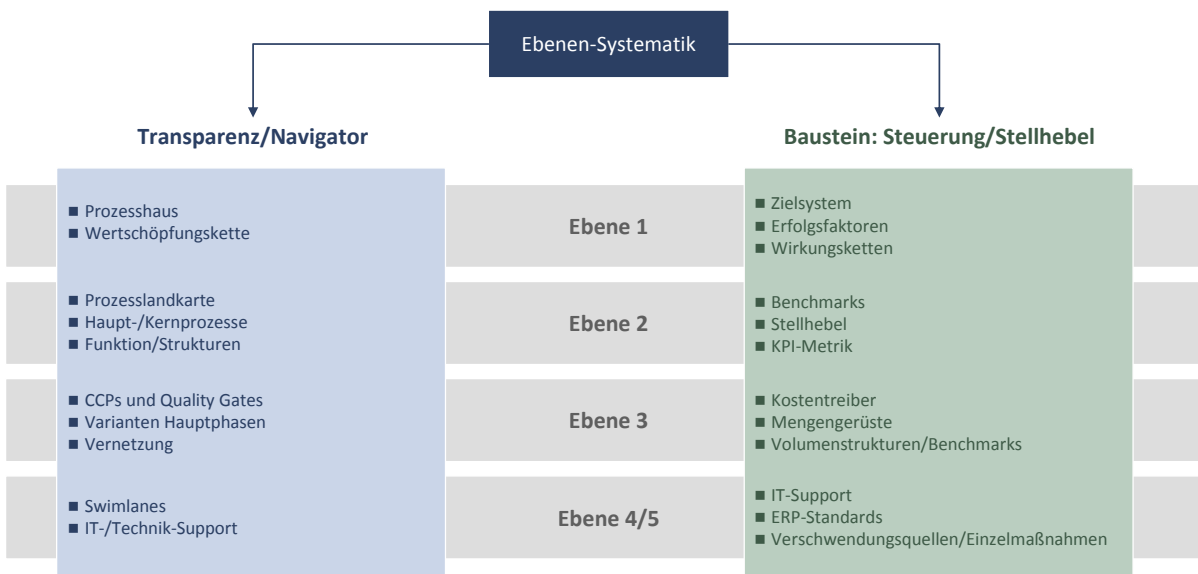


4

Methodik
Exxent-Prozess-
Management

Die 5 Effizienzsteigerungsprogramme folgen **standardisierten Frameworks** und **Arbeitsmethoden**, die in der Praxis entwickelt und laufend verbessert werden. Dabei wird zwischen **Stellhebelsystemen** und **Prozessmethoden** unterschieden.

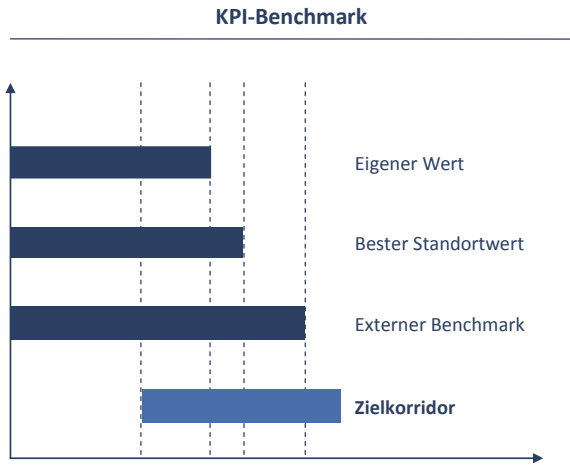
■ **Grundsystem der Effizienzsteigerungsprogramme in 5 Ebenen für Ist- und Soll-Prozesse:**



Ebenen-Systematik
für Stellhebel und
Prozesse

CCP: Critical Control Point

Benchmarking-Methode am KPI im Kernprozess: Key Performance Indicators

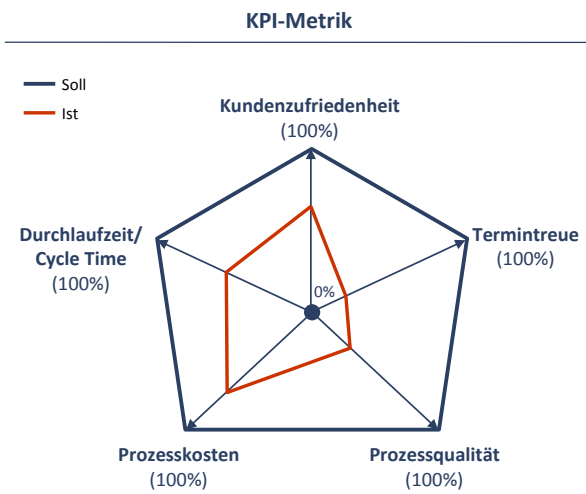


Berechnung der Potenzialaussage

- Gebundene Kapazität im Prozess
 - Operative
 - OVHs (Gemeinkosten)
- Gesamtprozesskosten
- Skalierbarkeit: Erhöhung der Produktivität, des Outcomes bei gleicher Kapazität
- Zykluszeit/DLZ
- OTD (On-Time Delivery)
- Kundenzufriedenheit (extern/intern)
- NCC-Reduzierung: Non Conformance Costs
- Spillover/Carry-over

Benchmarking und KPIs

Die Haupt-KPIs für die Bewertung des Prozesses und der Benchmarks:



Bedeutung/Definition

- Kundenzufriedenheit
 - Wie zufrieden sind die (externen und internen) Kunden mit den Prozessergebnissen?
- Prozessqualität
 - Wie effizient werden die Kundenanforderungen und -erwartungen erfüllt?
- Durchlaufzeit/Cycle Time
 - Wie schnell werden Kundenwünsche befriedigt?
- Termintreue (OTD)
 - Wie gut werden vereinbarte Termine eingehalten?
- Prozesskosten
 - Welche Kosten bzw. welcher Ressourcenaufwand wird für die Erstellung der Kundenleistungen benötigt?

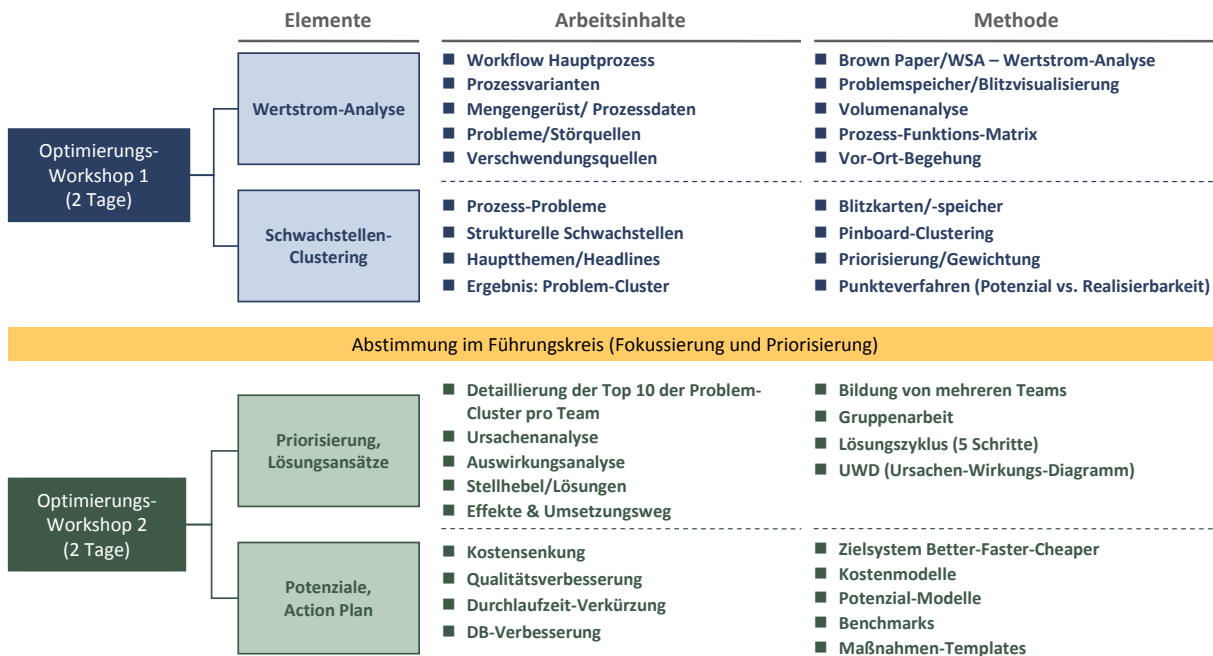
Die 5 wichtigsten Benchmarks für Brauereien

Wertstrom-Analyse und Verbesserungs-Workshops mit den Mitarbeitern als Basis-Prinzip:

Wertstrom-Analyse zur Identifizierung und Beseitigung von Störgrößen, Stellhebeloptimierung und Morphologie der Verschwendung sind die Hauptinstrumente der Workshop-Arbeit.

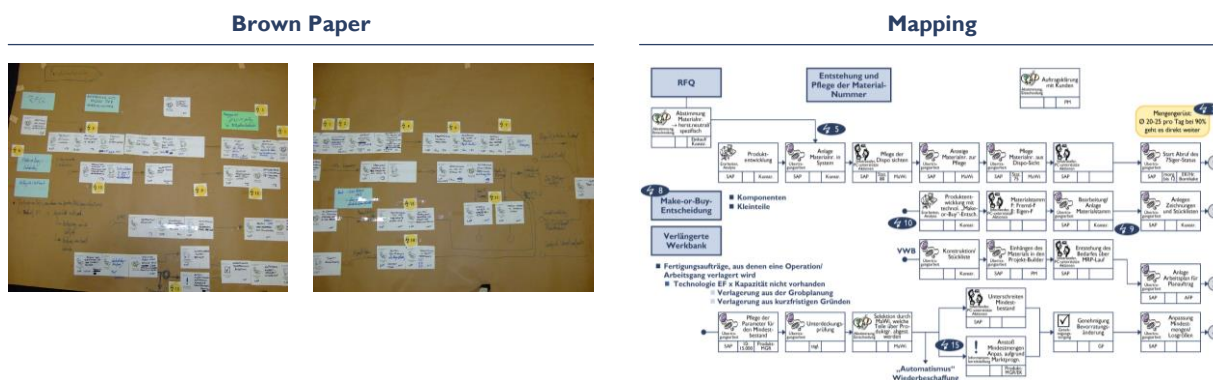
In Workshops werden die im Sinne eines 80/20-Ansatzes relevanten Verbesserungsansätze erarbeitet, hinsichtlich ihres Potenzials bewertet und einer Priorisierung zugeführt.

Gesamtdarstellung der Workshops zur Bestimmung der Potenziale und Erarbeitung von Verbesserungsansätzen:



Potenzialfindung und Erarbeitung der Maßnahmen in effizienter Workshop-Arbeit

Wertstrom-Analyse und Mapping des Hauptprozesses zur Identifizierung und Beseitigung von Störgrößen im Rahmen des ersten Optimierungs-Workshops:



Wertstrom-Analyse deckt ungefiltert Schwachstellen auf

Die Wertstrom-Analyse zeigt Verschwendungsquellen und Kostentreiber ungefiltert auf und bietet bei richtiger Gruppierung der Prozess-Blitze die Basis für den Stellhebel-Einsatz.

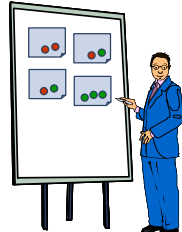
■ Prozess-Management: Von der Wertstrom-Analyse zur Schwachstellen-Priorisierung

Problem-Clustering



- ▶ Wertstrom-Analyse + Mapping des Hauptprozesses
- ▶ Stellhebel-Systematik
- ▶ Morphologie der Verschwendung
- ▶ Jedes Team-Mitglied schreibt Themen/Probleme auf Karten

Priorisierung

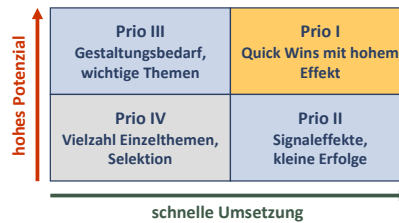


- ▶ Alle Teilnehmer bewerten die Karten mit jeweils 5 Punkten (rot = hohes Potenzial) (grün = schnelle Umsetzung)

- ▶ Der Moderator sammelt, bespricht und gruppiert alle einzelnen Problemkarten



- ▶ Es entsteht eine Priorisierungsmatrix



■ Umsetzung von Soll-Prozessen mittels Spezialinstrumenten wie dem Change-Ticket

Projekt-Beispiel



Zielsystem

- Better** Transparenz, Infoqualität
- Faster** Bessere Reaktionsfähigkeit
- Cheaper** Preisindex, Frachtkosten Vorprodukte, neue Gebietslogistik

Mögliche Kennzahlen

- Logistikkosten pro Teil
- Logistikkosten pro Commodity
- Logistikkosten pro Herstellkosten
- Logistikkosten pro Kollektion
- Statusinfos pro Sendung
- Anzahl vollständig nachverfolgbarer Sendungen pro Sendungen

Checkliste der Probleme aus der Analyse

- Prognosemethodik/Planungsgenauigkeit
- Unzuverlässige Abverkaufszahlen
- Problem mit Berücksichtigung von Inter-POS-Verschiebungen bei der Reserve
- Fehlende Systemunterstützung bei Mahnungen zum Bestellzeitpunkt, subjektive Einschätzung
- Keine automatischen Bestellvorschläge
- In Portugal keine Arbeit über INTEX
- Hohes Änderungsaufkommen bei Vorprodukten
- Keine Bestandsinformationen von Vorproduktlieferanten und WE Lagern
- Lieferschleife über WE-Lager Glinde
- Unterschiedliche Frankaturen
- Keine durchgängige QS am WE Vorprodukt oder bei Lieferanten
- Fehlende Transparenz (Avis, Logistikkette, Kosten, Warenstatus)



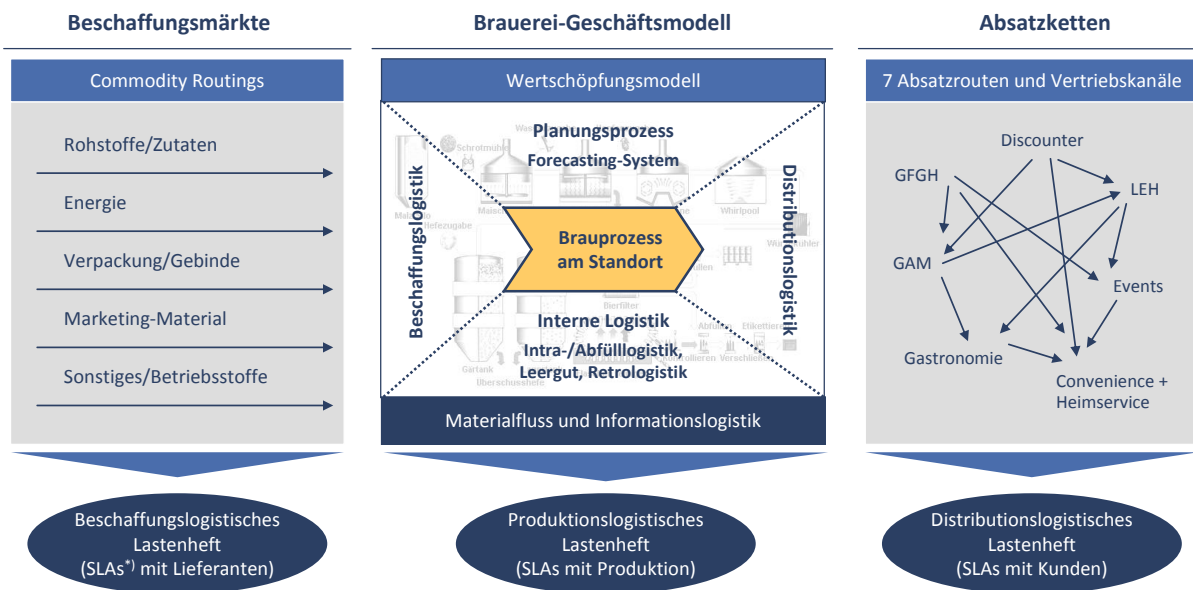
Change Ticket

- **Faktorkostensenkung** durch Errichtung des zentralen Hubs in Portugal, Optimierung der Lagerorganisation und der Einführung von Milkruns
- **Stabilisierung des Prozesses** durch Erhöhung der Bestandsgenauigkeit und Einführung durchgängiger Beschaffungsprozesse unter einem LLP. Interne Prozesse werden arrandiert.
- **Erhöhung der Transparenz** der Logistikkette durch Einrichtung eines Logistikeitstandes (SR) und Bewertung der Lieferanten mit Hilfe von KPIs und Statistiken aus der Logistik

5. Supply Chain Excellence und Logistics Excellence

- **Anspruchsvolles, logistisches Lastenheft: Mehrleistung mit hoher Vielfalt und geringem Aufwand**

Hohe und differenzierte Anforderungen treiben die Brauerei-Logistik zwischen den volatilen Rohstoffmärkten und den differenzierenden Absatzrouten/Vertriebskanälen.



Brauereien unterliegen hohen Anforderungen

*) SLA= Service Level Agreements

- **Positionierung der Logistik/Auftragsdurchlauf innerhalb der Brauerei-Wertschöpfungskette als werte- und kostentreibende Hauptprozesskette: Supply Chain Management ist der richtige Ansatz**

Die Brauerei-Wertschöpfungskette beinhaltet an verschiedensten Stellen logistische bzw. Logistik-affine Prozessketten, wie eine Auflistung der Abläufe auszugsweise zeigt:

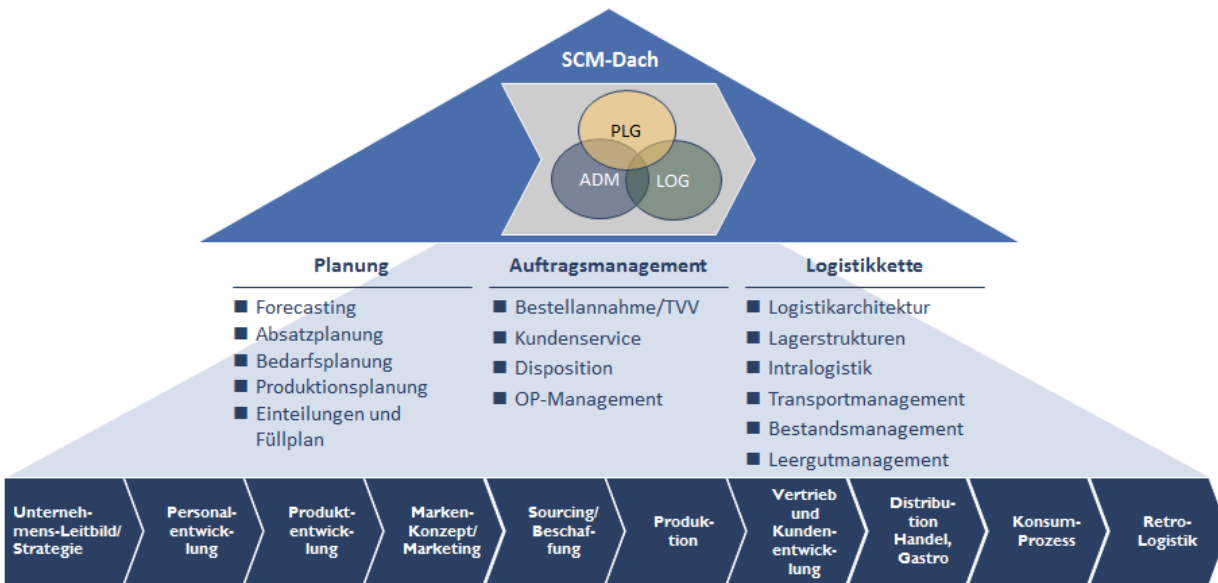
- Materialdisposition
- Rohstofflogistik (Zutaten)
- Materiallogistik (Verpackung, Gebinde, Werbemittel, etc.)
- Werksverkehre und Hoflogistik
- Intralogistik und Lagerwirtschaft
- Produktionsnahe Logistik (Entsorgung, Maintenance)
- Abfüll-Logistik
- Leergutzuführung (Einweg, Mehrweg) und Reinigung
- Verpackungszuführung (Etiketten, Umverpackung, etc.)
- Bandabnahme und Pufferlagerung
- Auftragsannahme und Bestelldisposition
- Kommissionierung und Verladung
- Abwicklung Abholer
- Mehrwegrücklauf und Sortierung
- Flaschentauschprozesse
- Management Außenlager
- Terminalabwicklung
- Gastro-Service
- Werbeartikellogistik/Fanshops
- Logistische Planungsprozesse, logistischer Leitstand

Logistik als umfassender und komplexer Hauptprozess: SCM-Scope erforderlich

Supply Chain Management ist mehr als Logistik-Optimierung.

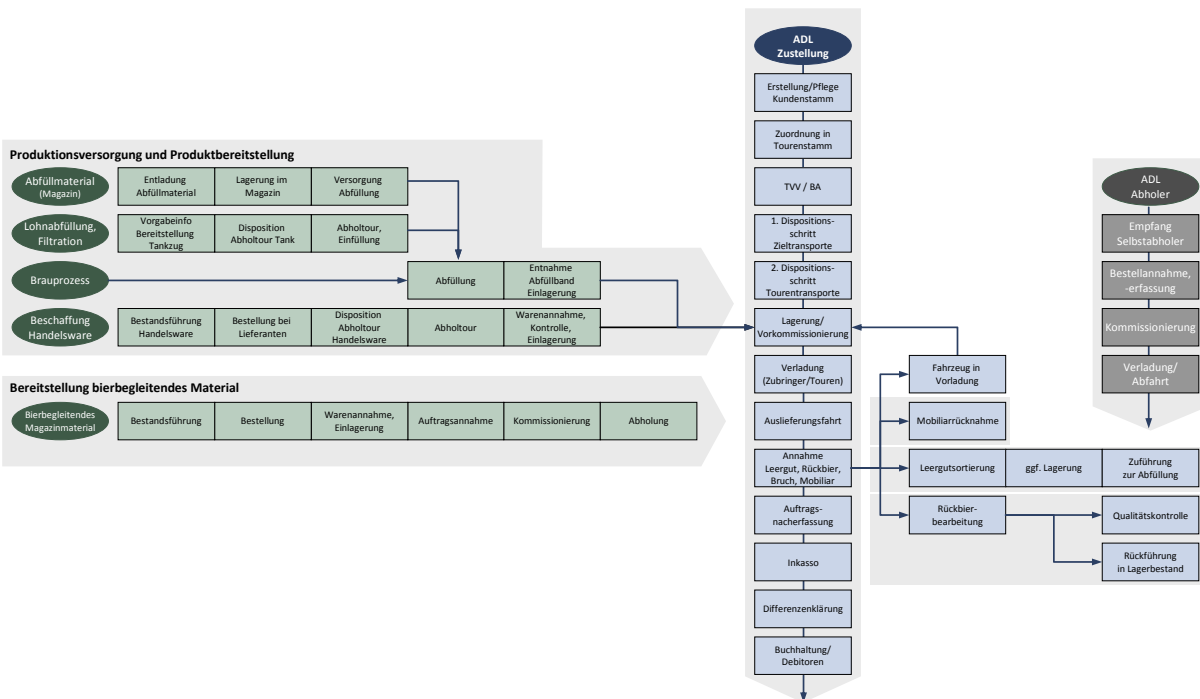
Die integrierte **Supply-Chain-Konzeption** geht über die **Logistikkette** hinaus und setzt direkt bei der **Einbindung von Lieferanten, Handelsorganisationen und Kunden** zur Hebelung von Potenzialen an: Die **Orchestrierung mehrerer Regelkreise** führt somit zu einem synchronisierten 3-Kreis-Management-System unter einem SCM-Dach.

3-Kreis-Logik des Supply Chain Managements



Supply Chain ist mehr als Logistikoptimierung, Auftragsdurchlauf und Planungsprozesse müssen mit der Logistikkette gesamthaft verbessert werden

Komplexer Multi-Kanal-Mix



■ **Komplexer Multi-Kanal-Mix:**

Das **logistische Lastenheft** der Brauerei-Supply-Chain wird sehr stark von den äußerst unterschiedlichen Geschäftsfeldern und Vertriebschienen geprägt. Verbunden werden die Kanäle oft nur durch **das gleiche Produkt in unterschiedlichen Gebinden**. Es ist schwer **Synergien** zu finden und zu bündeln. Die Logistik muss jedoch genau hier ansetzen im Sinne des „Leims, der alles zusammenhält“. Neue, innovative Wege und vernetzte Konzepte sind gefordert!

■ **Zu den kanalspezifischen Anforderungen, die sich aus den vorne skizzierten Trends ergeben, erkennen wir latente und auch umwälzende Strukturveränderungen in den Märkten:**

■ **GFGH: Strategischer Partner und offen für kooperative Logistik**

- 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 den regionalen Mittelständlern auf und kann durch diese Positionierung die Bedeutung seiner Mehrweggebinde und -Logistik noch weiter steigern.
- Auf Verbandsebene zeichnet sich bereits die eine oder andere kooperative Tendenz an: Brau- und GFGH-Verbände, denken darüber nach, in der Mehrweg- und Flaschensortierung stärker zusammen zu arbeiten und gemeinsam **verbands- und unternehmensübergreifende Konzepte** umzusetzen. Ziel ist es u.a. den Prozesskostensatz für eine Flaschensortierung pro Kasten auf ein Niveau zwischen 10 bis 15 €-Cent zu senken.

GFGH als Supply-Chain-Partner

■ **LEH: Urban Retail Logistics, konveniente Formate, Konsum in Laufnähe**

- 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 die LEHs besteht für die Brauereien eine Sondersituation in doppelter Hinsicht: zum einen existiert in **Süd-Deutschland** eine erhöhte Brauereidichte und zum anderen herrscht im Süden eine andere Verbrauchsgewohnheit als **im Norden**, nämlich eine höhere **Mehrweglastigkeit**. Trotz dieser Sondersituation befindet sich das **Mehrweg** auf dem **kontinuierlichen Rückmarsch** und die **alt gediente Dose** erfreut sich wieder zunehmender **Beliebtheit**.

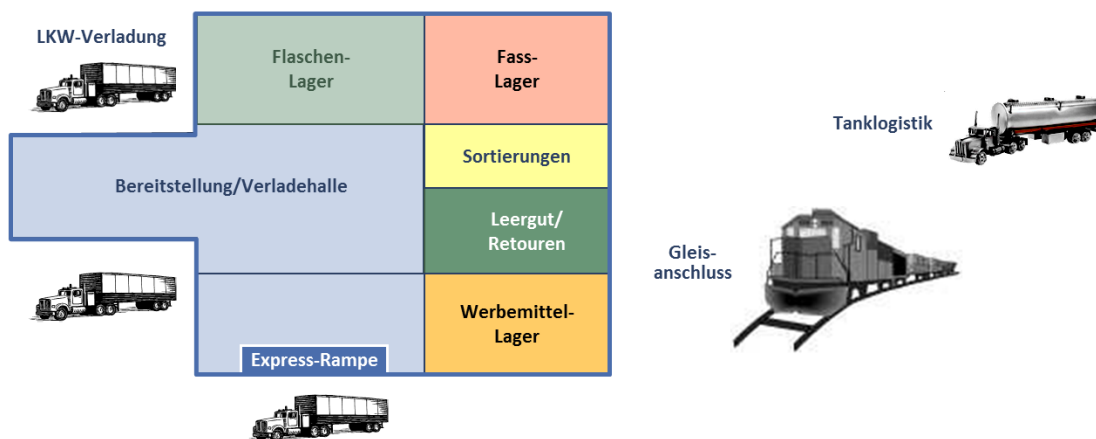
Neue Formate im LEH fordern Service in Vertrieb und Logistik

- Die **LEH fordern** schlussfolgernd von den Brauereien, dass diese ein **einfaches Handling**, die **beste Qualität** und einen **guten Preis garantieren**. Der Trend im LEH lässt sich als Aufkommen **neuer Handelsformate** im **Convenience-Bereich** festhalten: In einigen Städten gibt es bereits **LEHs (REWE City) im Format** des alten „**Tante Emma**“-Konzepts. Somit bewegt sich der Trend auch wieder hin zu dem **bekanntem Verkaufsfahrer**, der persönlich mit den zu Beliefernden in Kontakt tritt und den Verkauf übernimmt.
 - **Gastronomie: Rückgang der klassischen Formate und neue Trends**
 - Innerhalb des Gastronomie-segments finden Verschiebungen statt: Entwicklungen zu Ungunsten von Restaurants/Gaststätten, Hotels/Gasthöfe, Pensionen, Cafes, Bars/Tanzlokale, Kioske/Imbisshallen bedingt durch einen drastischen Rückgang der Gastronomiebetriebe setzen neue Trends in Bereichen der Coffee-Shops, Themen-Restaurants und Event-Gastronomie. Aufgrund von starkem Kostendruck sind einzelne Betriebe bereit, sich für Serviceangebote zu öffnen.
 - Gastronomie bleibt weiterhin Pflichtübung und die „Königsdisziplin“ der Brauereien, **direkte Beziehungen und** Lieferservice werden wieder wichtiger als in der Vergangenheit. Das der Hektoliter Fass sich für viele Marken unter die 100,- €-Linie bewegt, müssen hier Prozesskosten und Lieferservice neue Wege gehen.
 - **Komplexe Prozesskette mit 25% Gesamtanteil**
 - Dadurch stellt sich die Logistik innerhalb der Brauerei-Wertschöpfungskette als werte- und kostentreibende Hauptprozesskette dar. Die Brauerei-Wertschöpfungskette beinhaltet an verschiedensten Stellen logistische bzw. logistikaffine Prozessketten; zum Beispiel:
 - Hinzu kommt die neue Marktmacht SEH (Selbständiger Einzelhandel) mit über 1.100 Verkaufsgroßflächen und eigener Unternehmer-Dynamik (s. Darstellung in den Trendanalysen Kap-2). Für Brauereien liegen hier Anforderung und Chance dicht zusammen: Der innovative, proaktive und ergebnisgetriebene SEH-Unternehmer erwartet individuelle, vertriebliche Betreuung und ist offen für verkaufsfördernde und flächenökonomische Getränkekonzepte: regionale und nationale Marken heben wieder Absatzpotenziale an Discountern und Handelsriesen vorbei.
- Rohstoff-Logistik
 - Intra-Logistik und Hof-Logistik
 - Abfüll-Logistik
 - Verpackungs- und Gebinde-Logistik
 - Lagerwirtschaft
 - Leergut-Logistik, Reinigung, Sortierung
 - Bestell-/Materialdisposition
 - Gastro-Service

- In der **Intra-Logistik bzw. Hof-Logistik** bietet der Bereich der Zeitfenstersteuerung (ZFS) teilweise noch großen Nachholbedarf. 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 ist es daher immer wieder zu Staus und Abfertigungsverzögerungen gekommen, während zu anderen Zeiten die Kapazitäten nicht ausgelastet sind. Durch die Einführung einer ZFS können Abholtermine/Uhrzeitfixierungen festgelegt und alle vorhandenen Kapazitäten genutzt werden.

Das integrierte Getränke-Logistik-Center einer Brauerei entsteht immer öfter außerhalb des Hauptstandortes auf der „grünen Wiese“ und bietet Chancen.

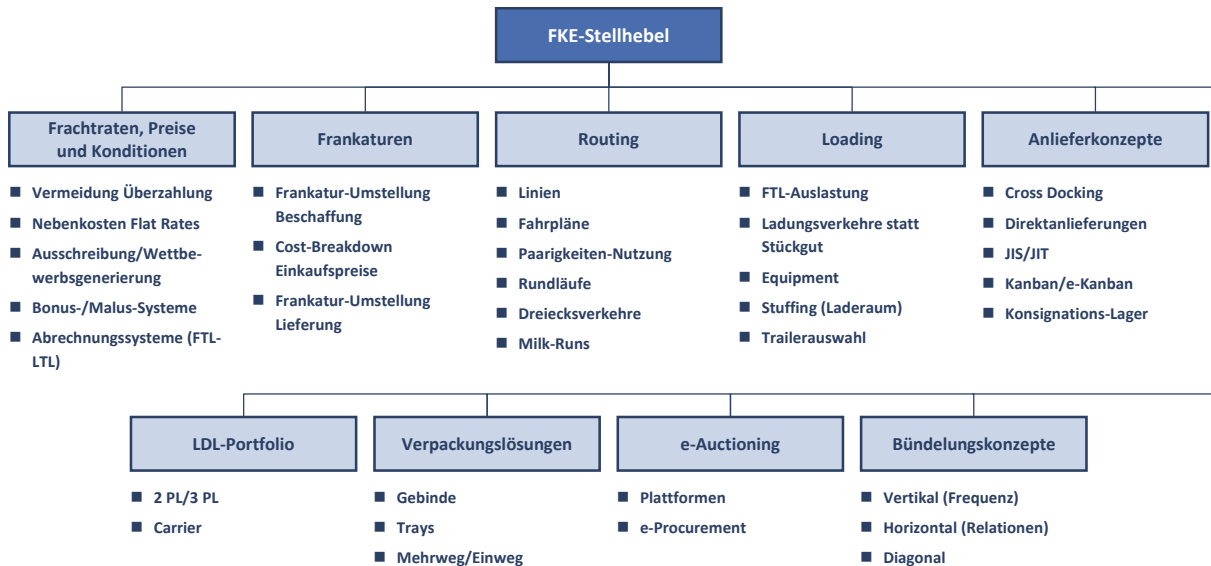
Beispiel eines Getränke-Logistik-Centers (schematisch)



- In der **Leergut-Logistik** spielt der Aspekt der Falsch- und Fehlflaschen eine große Rolle. Zu Spitzenzeiten wurde ein Fremdflaschenanteil bis zu 70% registriert, die Leergutkosten sind seit dem Jahr 2000 exponentiell angestiegen. Nur der **Tausch von Leergut** zwischen den Brauern verursacht **pro Jahr in etwa 17 Mio. € Transportkosten**. Die Gesamtkosten der Sortierung werden auf über **89 Mio. €** geschätzt. Grund für diese unglaublich gigantischen Werte sind 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.

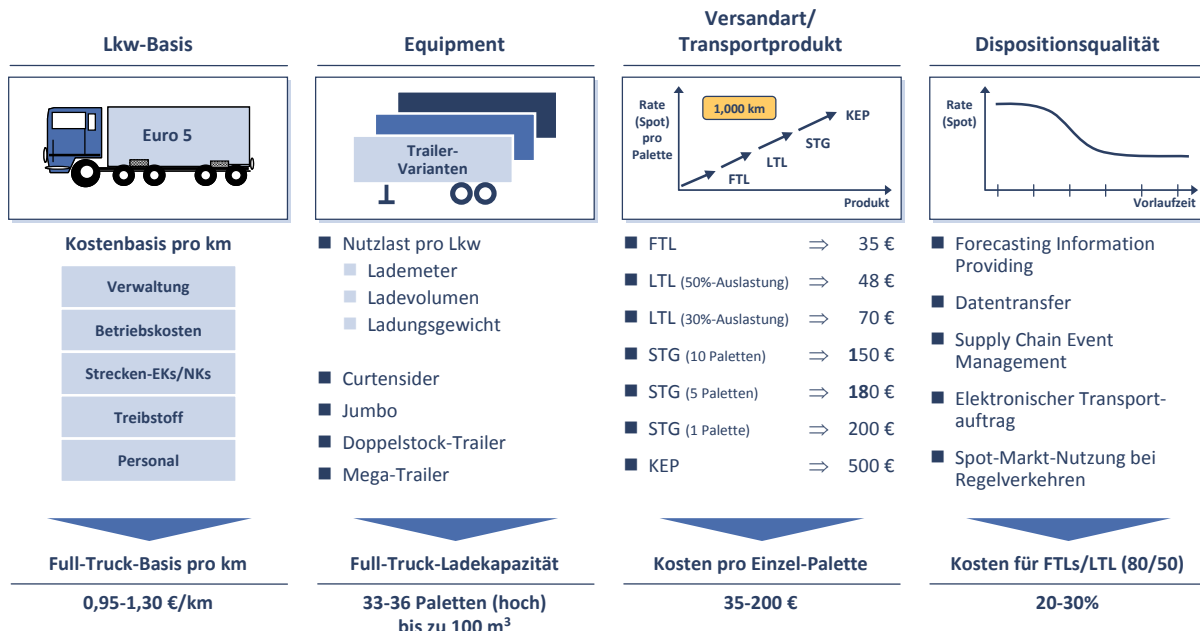
*Integrierte
Logistikcenter als
Modell der Zukunft*

- Die **gesamten Logistikkosten** liegen bei Brauereien wie aufgezeigt in einer Größenordnung **von 25%**. Die direkten Fracht- und Transportkosten machen dabei einen großen Anteil aus, ohne zunächst die indirekten Frachtkosten der Frei-Haus-Lieferung zu berücksichtigen.
- Die Höhe dieser Kosten resultiert nicht nur aus der Preisbasis und dem Tarifsystem der Spediteure, sondern wird getrieben durch eine Reihe interner Einflussgrößen.
- Bei der Optimierung der Frachtkosten als Teilbereich der Logistikkosten spielen eine Vielzahl interner und externer Faktoren zusammen, wie sie in der Stellhebel-Übersicht dargestellt sind:



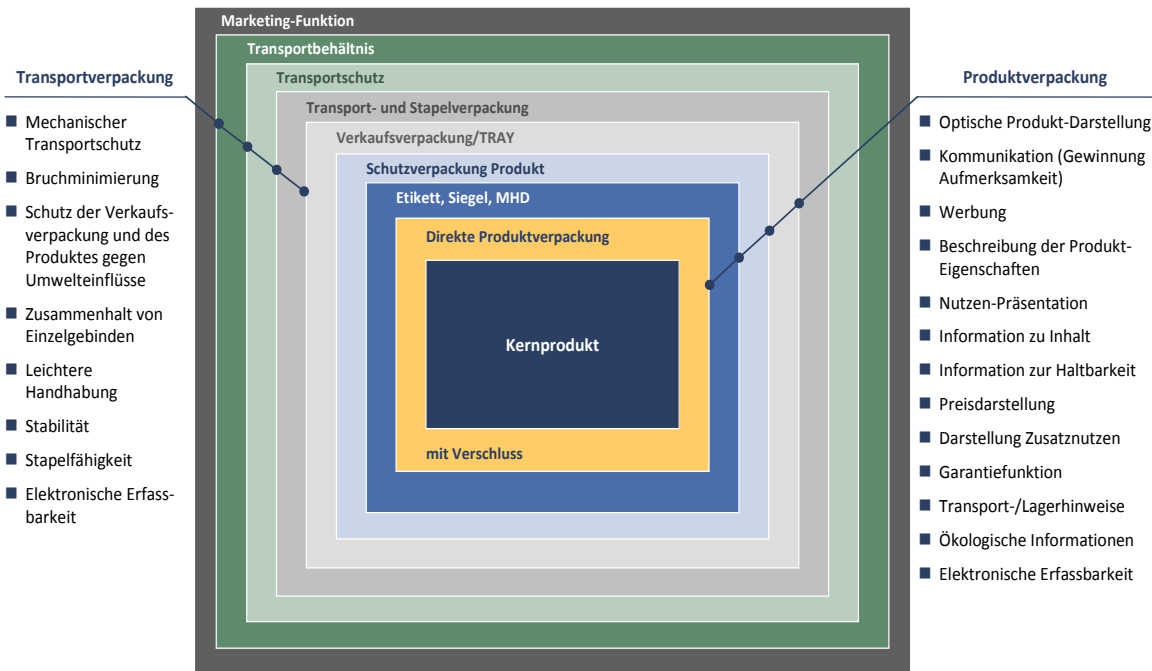
Die einzelnen Stellhebel in der Frachtkosten-Effizienz: FKE

Kostentreiber einer einzelnen Fracht: Was bestimmt die realen Kosten der Fracht auf Basis der vorliegenden Konditionen?



Kostentreiber der Einzelfracht

■ **Verpackung und Gebinde – „Die Haut des Produktes“ und zugleich Kosten- und Komplexitätstreiber**



Verpackung ist nicht nur Produktschutz

■ Die **Gebinde- und Verpackungskosten** sind in der gesamten Brauereiwertschöpfungskette verteilt und treiben **3 Kostenblöcke**:

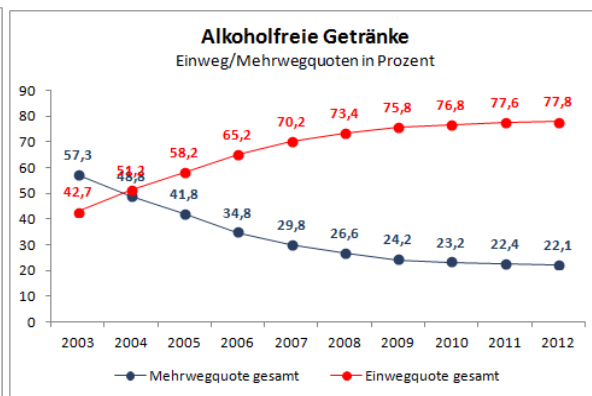
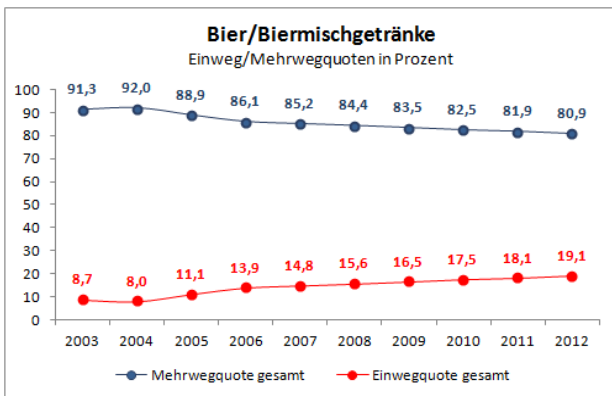
- Materialkosten der Verpackung
- Logistik-Prozesse der Verpackung
- Handling Vollgut, Sortierung und Flaschentausch
- Die Verpackungssysteme werden ein immer wichtigerer Bestandteil der Logistik, was sich auf Trends wie **zunehmendes Transportvolumen, wachsendes Produktangebot, Wunsch nach Verpackungsstandardisierung** und die zunehmende Bedeutung der **Nachhaltigkeit** zurückführen lässt. Aber im gleichen Atemzug 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 bereits genannte Individualisierung der Flaschen führt zu einer enormen **Gebindevielfalt**, die stark in die **Logistikkosten** ausstrahlt. Allein schon mittelständische Brauereien weisen eine hohe Vielfalt auf, welche von den großen Brauereien noch übertroffen wird.

Sorten	Gebinde												
	FLASCHE							Sonderaktion 11-er Kasten	FASS				
	24 à 0,33	20 à 0,51	Longneck 4 Träger	Bügelflasche 9-er 12-er 20er			6-Pack		5 L	10 L	20 L	30 L	50 L
Pilsner	X	X	X		X	X	X	X		X	X	X	X
Alkoholfrei	X						X						
Dunkel	X						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		X			
Weizen Grape	X		X				X						
Alt	X		X				X					X	X
Lemon	X		X				X	X					
Festbier										X	X	X	

5

Gebidematrix:
Vielfalt
als Treiber im
Biermarkt

Die Entwicklung der Mehrweganteile zeigt das unterschiedliche Konsumverhalten bei alkoholfreien Getränken und Bier auf



Entwicklung der
Mehrwegquote nach
Einführung des
Einwegpfandes

Quelle: GfK ConsumerScan

- Bei den alkoholfreien Getränke dominiert Einweg den Markt, das Wachstum verläuft gebremst bzw. stagnierend, im Mehrwegsegment verliert Glas an Bedeutung.
- Im Biermarkt spielt die Dose seit 2003 mit ca. 3 % Gesamtanteil eine untergeordnete Rolle, die PET-Flasche ist im Discountbereich zu finden. Die Mehrwegflasche dominiert also weiterhin den Biermarkt, wobei die Mehrwegkiste oftmals von einem Multipack verdrängt wird.

■ **Der Konsument strebt nach Convenience und Bedarfsgerechtigkeit und drängt die Brauereien noch stärker zur Individualisierung der Gebinde und Flaschen**

- Die Verpackung ist das essentielle **Marketing-Mix-Instrument** der Brauereien und verstärkt somit die Notwendigkeit der **Individualisierung**.
- Mehrweganteil bei den Brauereien bedeutend hoch, aber Umlaufquote von **mindestens 10 Umläufen** als Wirtschaftlichkeitsbedingung
- **Integration der Dose** in das Gebinde-Konzept als stetig wachsendes Zusatzgeschäft, aber es besteht kein Anlass zur Annahme, dass die Dose massiv wiederkommt.
- Der klassische Bierkasten als Verlierer im Gebinde-Konzept und der **Six-Pack auf intensiven Vormarsch**.
- Der hohe Anteil an Falsch-/Fehlflaschen macht die Einrichtung von Tauschbörsen oder Plattformen wie BottleFox erforderlich, wodurch eine übergreifenden Sammel-/Sortierlogistik koordiniert werden muss.
- PET stellt in Deutschland keine erwähnenswerte Alternative dar.

Trend zu kleinen Gebinden und konvenientem Einweg

■ **Gesamtprozesskosten der Gebindearten**

Gesamtprozesskosten von Einweg-Gebinden [Cent]

	Dose (0,5 L)	Glas-Einweg-Flasche (0,33 L)	Glas-Einweg-Flasche (0,5 L)
Kosten pro Dose/Flasche	2,73	2,78	2,90
Kosten pro Liter	5,46	8,42	5,80

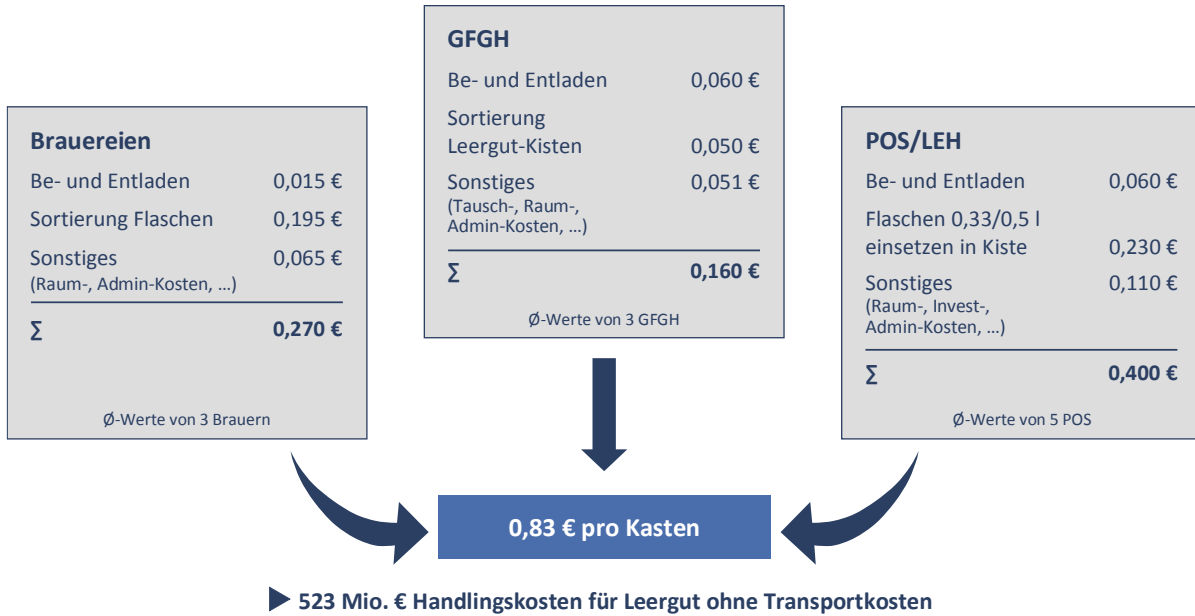
Gesamtprozesskosten von Mehrweg-Gebinden [Cent]

	Dose (0,5 L)	Glas-Mehrweg-Flasche (0,33 L)	Glas-Mehrweg-Flasche (0,5 L)
Kosten pro Dose/Flasche	3,33	4,52	3,57
Kosten pro Liter	10,09	9,04	7,14

Prozesskosten von Mehrweg übertreffen die des Einwegs

Quelle: EHI-Euro-Handelsinstitut, 2005

Die Kosten für das Leergut-Handling belaufen sich in Deutschland auf über 520 Mio. €

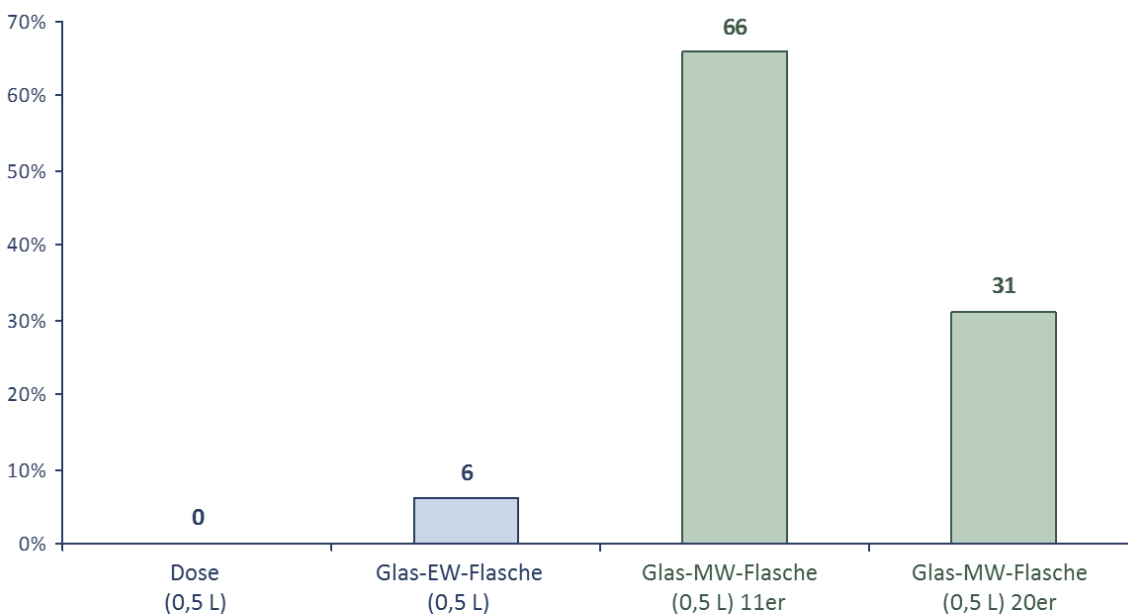


Im deutschen Getränke-Markt existieren über 1.000 verschiedene Kästen

Quelle: GS1 Fokus-Interviews, EHI Retail Institute, DBB

Kosteneffizienz der Gebindearten

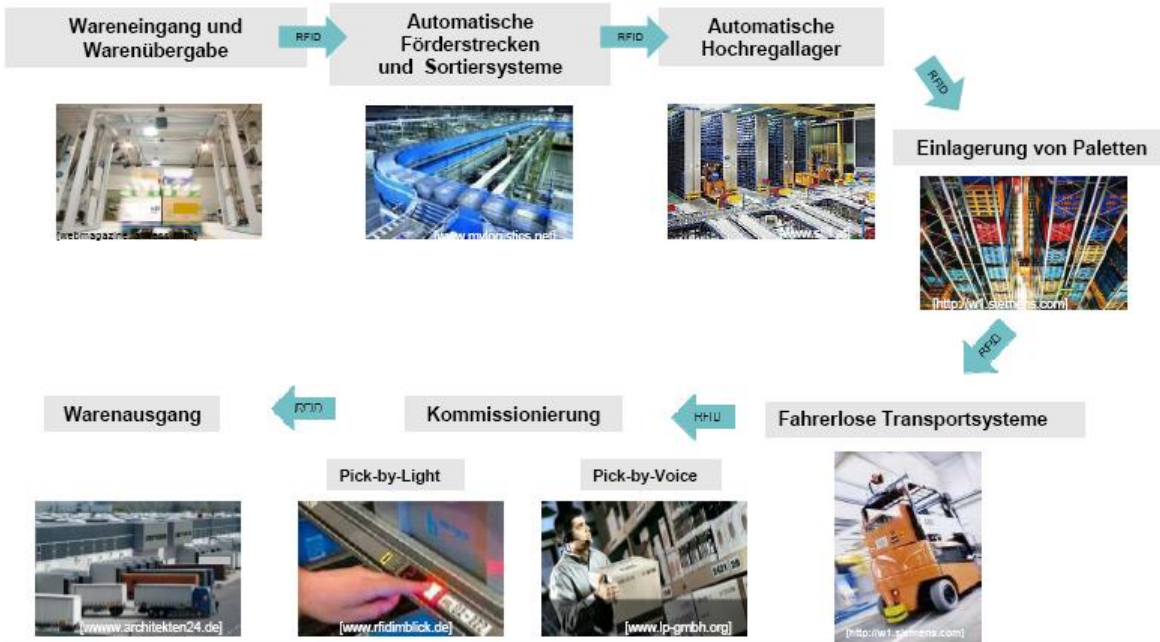
Relativer Vergleich der Gesamtprozesskosten im Handel (0,5 L)



Gebindeart in Relation zum günstigsten Kostenträger [%]

Quelle: EHI-Euro-Handelsinstitut, 2005

Logistik- Technologie: Transparenz durch RFID als Stellhebel für die gesamte Prozesskette

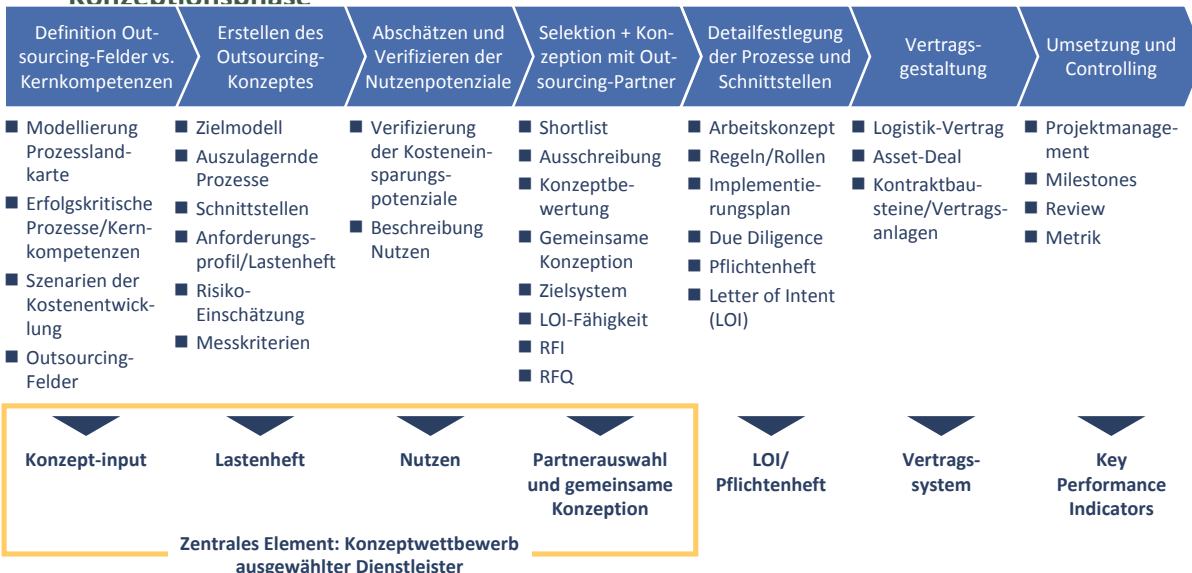


Quelle: Hamburger Logistik Institut GmbH

Orientierungsmodell für das Technik-Angebot

RFID bietet gute Möglichkeiten, **End-to-End SCM-Ketten** und sensible Logistikprozesse **transparent** zu machen und den **logistischen Leitstand** mit den richtigen Daten zu versorgen. Die Techniken generieren ihren Nutzen jedoch nicht aus sich selbst heraus, sondern in der Kombinatorik mit den 3 SCM-Dimensionen „Elemente, Hebel und Logistik-Module“

Sonderthema Outsourcing und Konzeptwettbewerb: Die frühzeitige Einbindung von Dienstleistern ermöglicht die Nutzung weiterer externer Kompetenz in der Konzeptionsphase



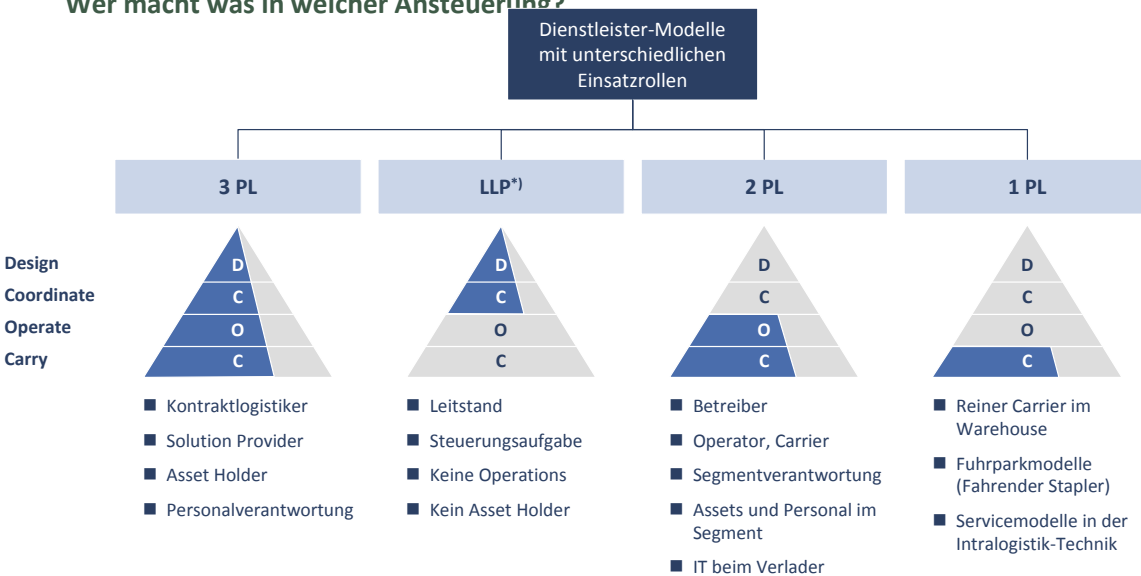
LDL-Auswahlprozess über Konzeptwettbewerb

RFI: Request for Interest
RFQ: Request for Quotation

Das zentrale Element im Dienstleister-Auswahlprozess ist der **Konzeptwettbewerb** der Vorausge wählten LDL. Der wesentliche Unterschied eines Konzeptwettbewerbs zu einer klassischen Ausschreibung ist der, dass die Ausschreibung bereits ein bestimmtes Konzept vorschreibt und somit die Kreativität anderer ausschließt. Unsere Erfahrung hat gezeigt, dass der Weg der offenen Konzepte der vorteilhaftere ist, da wir hiermit das Erfahrungspotenzial der einbezogenen LDL voll ausschöpfen und damit eine Win-Win-Situation entsteht, die insgesamt ein wesentlich besseres Ergebnis hervorbringt.

Die Zusammenarbeit mit dem ausgewählten LDL kann mit Hilfe der DCOC-Pyramide für einzelne Standorte oder Funktionen unterschiedlich gestaltet werden.

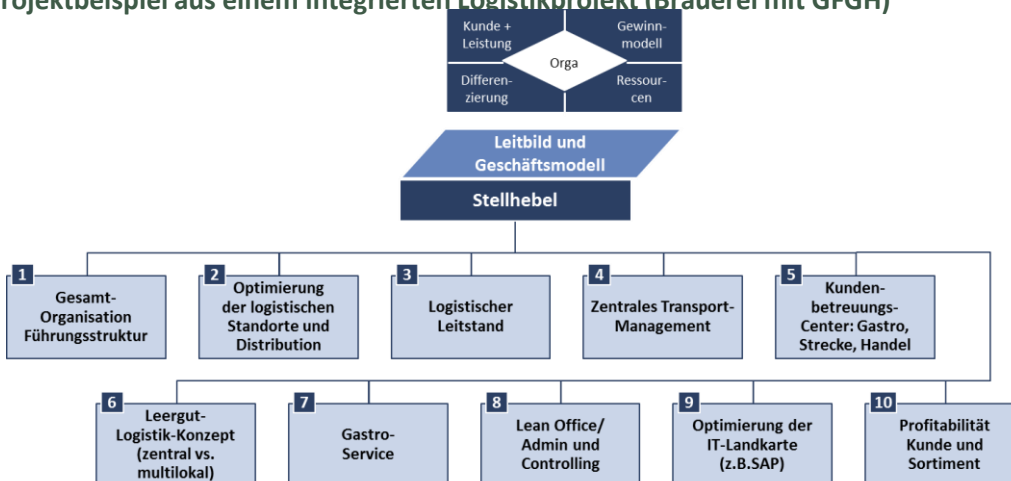
- **Standort-/funktionsspezifisch können dabei unterschiedliche Modelle zum Einsatz kommen: Wer macht was in welcher Ansteuerung?**



Unterschiedliche LDL-Einsatz-Modelle nach DCOC-Prinzip

*) LLP = Lead Logistics Provider
3 PL = Third Party Logistics

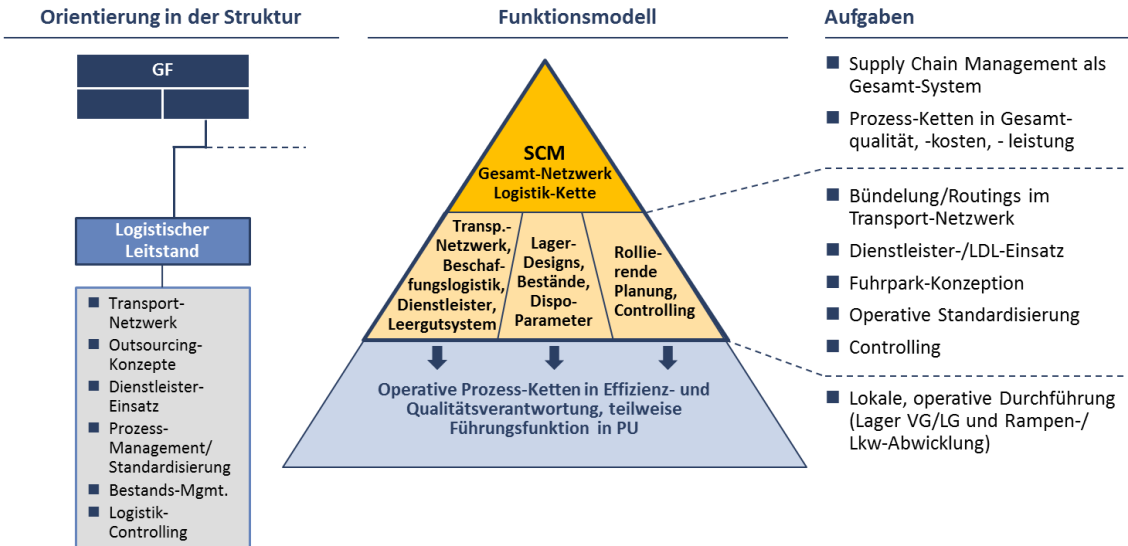
- **Projektbeispiel aus einem integrierten Logistikprojekt (Brauerei mit GFH)**



Supply Chain Stellhebel im Gesamtbild

Aufbau eines logistischen Leitstands für eine integrierte Supply Chain Steuerung

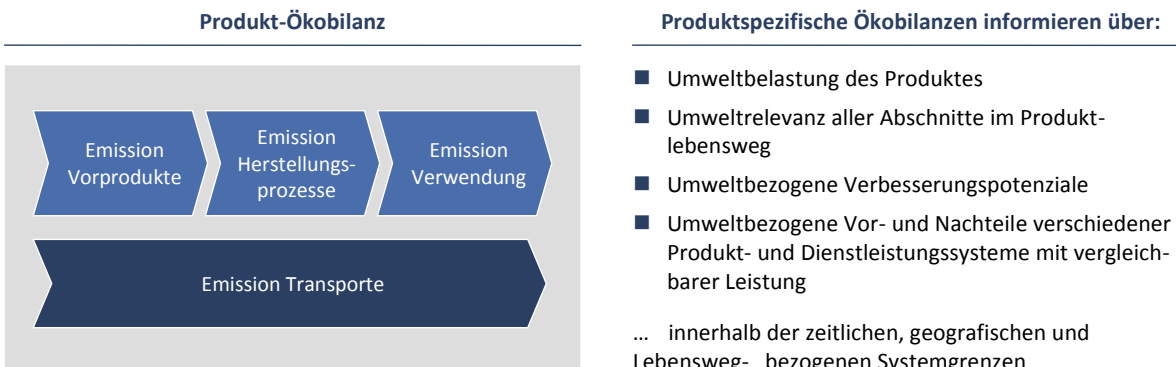
5



Logistischer Leitstand als Top Supply Chain Instrument

Sonderthema: Grüne Logistik – Produkt-Ökobilanz und Energieeffizienz

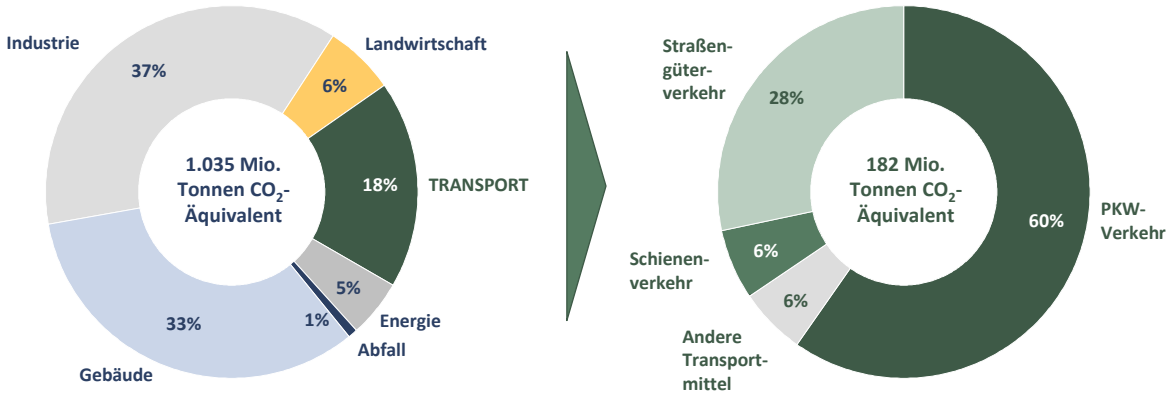
Definierte Klimaschutzziele erfordern eine drastische Senkung der CO₂-Emissionen, gleichzeitig müssen durch intelligente, organisationstechnische Lösungen die Engpässe bei klassischen Verkehrsträgern überwunden werden. Die Umwelt- und Nachhaltigkeitsstrategie eines Unternehmens werden in Zukunft eine viel größere Rolle spielen als bisher, die nachhaltige und gleichzeitig sparsame Lieferkette wird zu einem Ankerpunkt für zukünftige Supply-Chain-Konzeptionen.



Die Produkt-Ökobilanz – ein gesamtheitlicher Ansatz

Vor allem die Logistik und der Transport rücken dabei immer mehr in den Fokus. Schließlich gehen in Deutschland rund 18% der Treibhausgasemission auf das Konto des Transportsektors. Davon werden 28% durch den Straßengüterverkehr verursacht.

■ Treibhausgas-Emissionen in Deutschland



Quelle: FTD – McKinsey & Company

■ Klimaschutz und Kostensenkung

Der Energieverbrauch bei der Bierherstellung liegt bei 0,8 kWh pro Liter, das entspricht 680 Kalorien. Durchschnittlich enthält ein Liter Bier 400 Kalorien, deutlich weniger als für die Herstellung benötigt wird. Der hohe Energieverbrauch ist nicht nur im Sinne der Emissionen ein Thema, sondern auch als Kostenfaktor, der bei ständig steigenden Energiepreisen von erheblicher Relevanz ist. Ziel muss es also sein, den Energieverbrauch zu senken und den Einsatz von erneuerbaren Energien zu fördern. Auch wenn die energetische Nutzung von Biomasse nicht unumstritten ist, so liegt der Nutzen in der Abmilderung des Klimawandels, der Schaffung von Unabhängigkeit von Öl-, Gas- und Kohleimporten und der Förderung der heimischen Landwirtschaft. Neben Biogas sind Wind, Sonne und Holz (Hackschnitzel) Energielieferanten, durch die der Herstellungsprozess energetisch optimiert werden kann. Gleichzeitig ist die Nutzung regenerativer Energien ein Marketing-Aspekt.

Transport kommt unter Umwelt-Image-Druck

Die Braubranche ist eines der energieintensivsten Handwerke

- Sonderthema: Urban Retail Logistics - alter "City"-Wein in neuen Schläuchen?
– oder doch mehr!

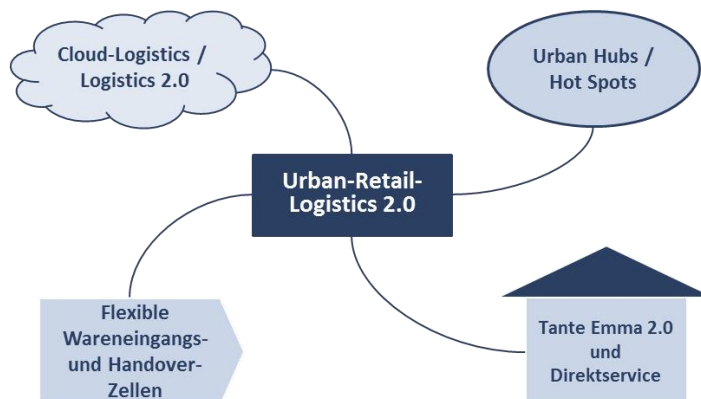
Die Idee, urbane Gebiete koordiniert und gebündelt zu versorgen, um dabei Transportkapazitäten besser auszulasten und die Verkehrsbelastung in und rund um Städte zu reduzieren, ist schon einige Jahrzehnte alt.

In unseren Brauerei-Projekten in den 90ern haben wir mit unseren Kunden die kooperative und unternehmensübergreifende Gastronomie-Logistik konzipiert, die den gesamten Gastro-Bedarf einer städtischen Abladestelle zusammenfasst. Leider sind nur wenige Projekte der "City-Logistik" ganz oder nur ansatzweise umgesetzt worden, was sicherlich an einer Vielzahl von Barrieren liegt: *Berührungängste, Wettbewerbsmauern, unvernetzte Informationssysteme, Grenzen beim Equipment, etc.*

Was ist neu? – zunächst der Druck! Mehrere Faktoren und Treiber verstärken und intensivieren sich teilweise untereinander:

- Urbanisierung
 - Verkehrsdichte, City Maut, Einfahrbeschränkungen
 - Neue Handelskonzepte (Tante Emma 2.0, Driveins, Direktservices)
 - Granularisierung der Anliefermengen, Micro-Stopp-Umsätze
 - Demographischer Wandel
 - Explosion des häuslichen und stationären Pflegeaufwands
 - E-Mobility
 - Cloud Logistics
 - Faktorkosten-Explosion im Transport
 - Wegsterben der Berufsgruppe LKW-Fahrer
- ... um nur einige zu nennen

- Das Konzept verknüpft nun mehrere erfolgsversprechende Elemente und Stellhebel



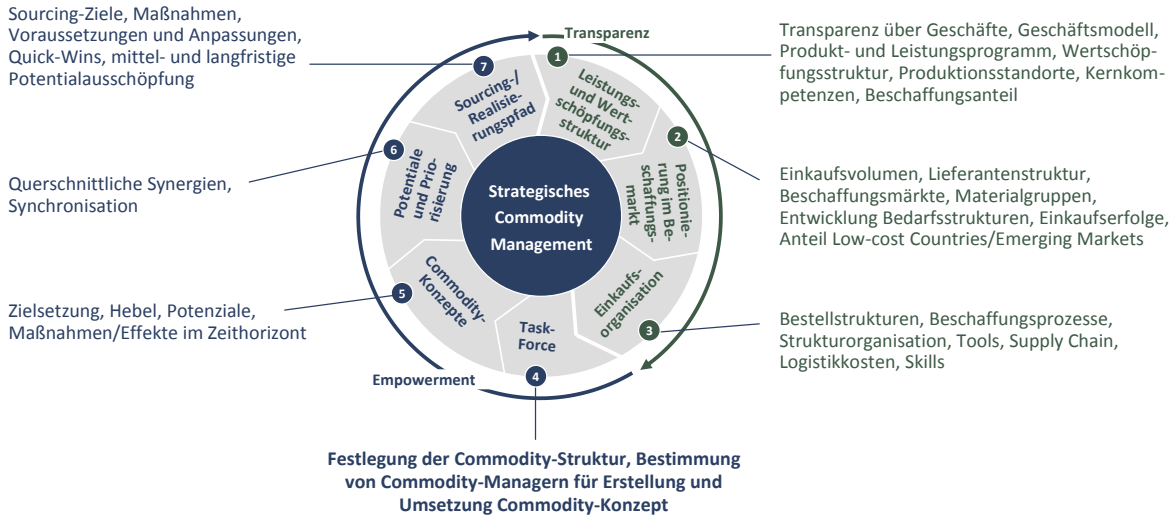
Urban Hub
Quelle: Katsimitsoulis



Flexible Belieferung
Quelle: Katsimitsoulis

6. Excellence in Produktion, Abfüllung und Einkauf

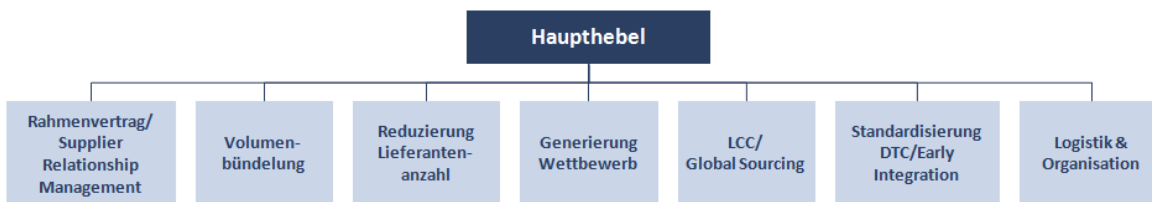
■ Verbesserung der Einkaufsposition: Der Erfolg des Sourcing liegt in der stringenten Anwendung neuer Sourcing-Instrumente und in der Einführung des Commodity-Konzepts



Entwicklung der Einkaufsorganisation

■ Das Sourcing-Framework liefert die methodische Grundlage für den Realisierungsprozess:

Buy For Less (BFL)	Buy Better (BB)	Consume Better (CB)	Sell Better (SB)
<ul style="list-style-type: none"> Preis- und Konditionenabgleich Bündelung/Pooling Lieferantenreduzierung Rahmenverträge Best Price 	<ul style="list-style-type: none"> Targeting Wettbewerbsgenerierung Lieferantendatenentwicklung Frühe Einbindung Einkaufsnetzwerke Integration der Lieferanten 	<ul style="list-style-type: none"> Design-to-Cost Konzepte <ul style="list-style-type: none"> Standardisierung Modularisierung Neugestaltung Prozesse (R&D, Produktion, Logistik) 	<ul style="list-style-type: none"> Integration Beschaffung in Target-Pricing Stringente Einhaltung Baukastenprinzips in Vertriebsprozessen



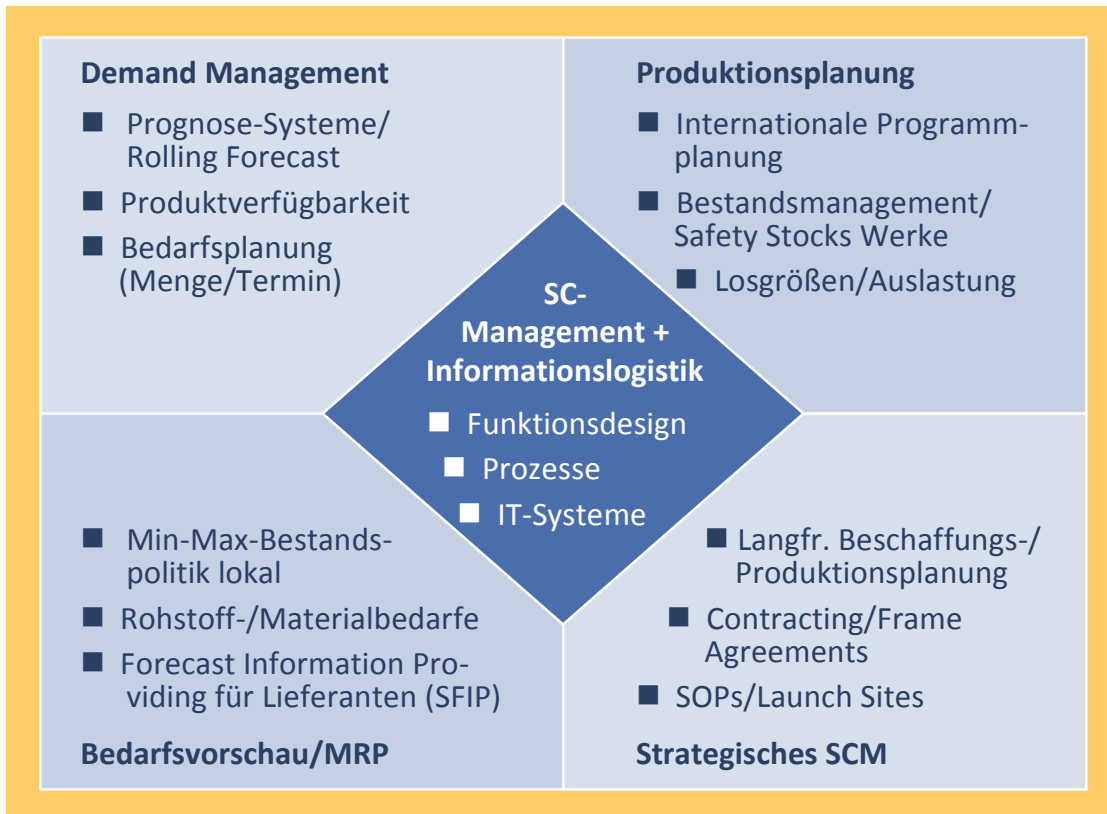
Hebel-Systematik generell für alle Einkäufer/Commodity-Manager

■ Ansatzpunkte sehen wir in folgenden Commodities bzw. Warengruppen:

- Verpackung/Gebinde
- Frachten
- Logistik-Dienstleistungen (z.B. Leergutsortierung)
- Lohnproduktion und -abfüllung
- MRO (Maintenance, Repair, Operations)
- Werbematerial
- Investitionsgüter

■ **Operative Planung für Produktion, Abfüllung und Einkauf als Teil der Supply Chain: Die Komplexität des heutigen Industrieumfelds stellt hohe Anforderungen an ein integriertes Supply Chain Management**

Bei der Planung müssen die Interdependenzen zwischen den verschiedenen Planungsbereichen unternehmensweit sowie unternehmensübergreifend berücksichtigt werden. Die Harmonisierung der einzelnen Bereichsplanungen ist ein wichtiger Aspekt des Supply Chain Managements. Die Sortimentsvielfalt und Losgrößen in der Abfüllung stellen erhöhte Anforderungen an die flexible Nutzung der Lagerkapazitäten



SCM ist ein entscheidendes Bindeglied im Planungssystem

- Produktion und Abfüllung: Flexibilität einerseits Energieeffizienz andererseits
 - **Die Sortimentsvielfalt steigt**, immer neue Produkte und Verpackungen kommen auf den Markt
 - **Bier-Mix-Getränke** treiben die **Reinigungszeiten und -kosten** nach oben
 - Die **Abfüllung** ist oft **ausgelastet**, während die **Produktion** mit **Überkapazitäten** zu kämpfen hat
 - **Flexibilisierung erfordert neue Technologien** und damit Investitionen in der komplexen Prozesskette der verfahrenstechnischen Operationen der Bierbereitung (Zerkleinern, Suspendieren, Homogenisieren, Dispergieren, Wärmeübergang ... bis zur Klärung und Stabilisierung)
 - Die **Kundenorientierung** von Produktion und Abfüllung erfordert damit sowohl die **Entkoppelung von Prozessketten** als auch die **verfahrenstechnische Flexibilisierung**
 - Der zunehmende Druck aus Richtung der Energieeffizienz hat zwei Gesichter: **Kostensenkung und Bekämpfung der Preissteigerungen** einerseits und Erfüllung der sozialen Verantwortung, der sogenannten **Corporate Social Responsibility (CSR)** des Unternehmens zum Einsatz regenerativer Energien auf der andere Seite. So machen beispielsweise Sankey-Diagramme deutlich, welche Wärmemenge bei jedem Sud im Trebersilo ungenutzt verschwindet, bei einem Sudhaus mit 10 to Schüttung und insgesamt 3000 Suden im Jahr können das über 2 Mio. kWh im Jahr sein.
 - Die Konsequenz des Ganzen wird eine **modulare und energieeffiziente Prozesskette** sein.
 - Der zunehmende Wettbewerb durch kleinere Mikro- und Hausbrauereien zwingt mittlere und große Braustätten zum Handeln, die zunehmende Entkoppelung treibt wiederum die Bedeutung der Logistik und des integrierten SCM.

■ Auftragsdurchlauf-Management (ADM) und Telefonischer Vorverkauf (TVV)

Generelle Ziele des ADM sind kurze Auftragsdurchlaufzeiten mit einer minimierten Fehlerquote bei geringen Prozesskosten. Zur Erreichung dieser Anforderungen ist eine hohe Standardisierung der Abläufe sowie eine optimierte Verzahnung des Auftragsdurchlaufs mit dem Planungsprozess notwendig. Ebenso spielt eine optimale IT-Unterstützung eine große Rolle.

Hierdurch wird eine möglichst hohe Bündelungsrate von Aufträgen erreicht. Zur Optimierung des ADM muss eine gezielte Analyse aller involvierten Prozessschritte mit Hilfe der „5-Stufen-Systematik“ der Wertstrom-Analyse bzw. des Wertstrom-Designs durchgeführt werden.

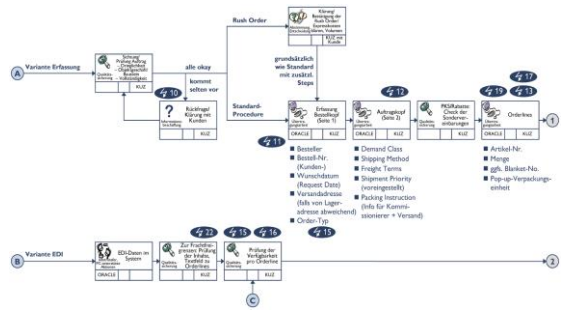
- Welche Stufen in der Wertschöpfungskette sind am Auftragsdurchlauf-Prozess beteiligt? (z.B. Customer Service)
- Welche Teilprozesse werden auf jeder Wertschöpfungsstufe durchgeführt? (z.B. Auftragserfassung)
- Welche Komplexitätstreiber gibt es in den einzelnen Teilprozessen? (z.B. bestimmte Spezifikationen,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

Mit Hilfe dieser Vorgehensweise werden Verbesserungspotenziale aufgedeckt, die im Folgenden realisiert werden können.

Wertstrom-Analyse
und Wertstrom-
Design: Optimierung
des ADM in 5 Stufen

Customer Service-Prozess als Teil des Auftragsdurchlaufs im Vorher-Nachher-Vergleich:

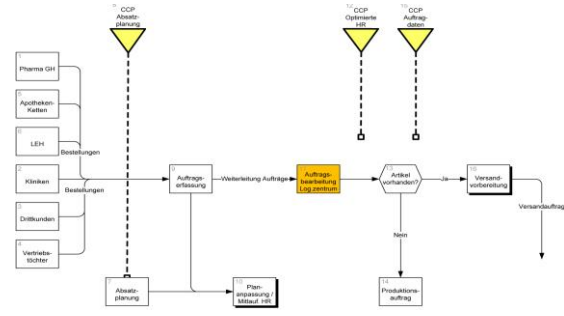
VORHER: Value Stream Analysis (VSA)



Typische Schwachstellen (Blitze)

- Mangelnde Bündelung
- Shipment Dates
- Keine Touren-Optimierung
- Bestandsinfo nicht aktuell
- Systemwechsel
- Rush Orders

NACHHER: Value Stream Design (VSD)

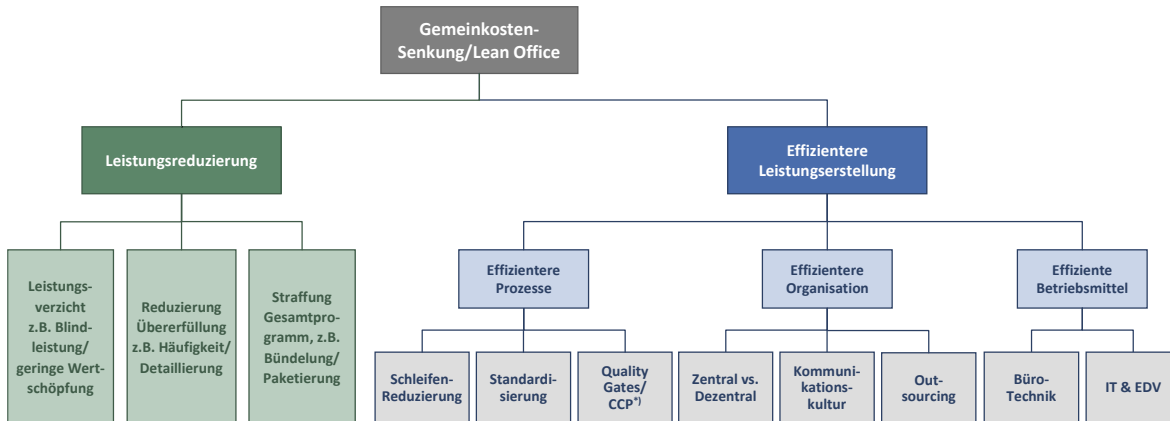


Stellhebel und Maßnahmen

- Auftrags- und Kundenteams
- Customer Development Teams
- Leitstandsinfo
- Kundenanbindung
- Quality Gates/LLPs
- IT-Support-Optimierung
- CCPs: Critical Control Points

Vorher-Nachher-Vergleich: Quality Gates statt Prozessblitze

Lean Office als Verwaltungs-Stellhebel zur Flexibilisierung und Verschlinkung auf Basis einer Leistungsoptimierung nach dem Prinzip „weniger mit mehr Effizienz“ und Break-Even-Senkung



*) CCP = Critical Control Point

- Die doppelte Optimierung der Kostensituation erzeugt Einsparungen und Flexibilisierung zugleich
- Neben der Vermeidung nicht notwendiger Leistungen bietet sich insbesondere eine effizientere Leistungserstellung als Effizienzstellhebel an
- Nach einer angemessenen Gesundheitschumpfung sollten Auslastungsschwankungen variabel unterstützt werden: Right-Sizing und Down-Sizing

Stellhebel Lean Office und Overhead

7. Exxent Consulting – Die kompetente Alternative

■ Unser Beratungsansatz ist konsequent unternehmerisch

Wir konzentrieren uns auf die wesentlichen Stellhebel und operativen Potenziale unserer Kunden um außergewöhnliche Resultate spürbar und messbar zu erzeugen.

Hierzu entwickeln wir individuell zugeschnittene Lösungen und unterstützen die erfolgreiche Umsetzung, 80% unserer Projektarbeit ist Umsetzungsarbeit.

Unsere Erfahrungen bereiten wir systematisch in Stellhebelkonzepten und Maßnahmenbibliotheken auf, so dass wir über eine umfangreiche Toolbox verfügen.

Für unsere Schwerpunkt-Branchen haben wir spezialisierte Teams zusammengestellt, die mit hervorragendem Praxis- und Methodenwissen schnell zum Ergebnis kommen.

Unsere Kunden schätzen unsere Praxisnähe und die Bereitschaft "die Ärmel hochzukrempeln".

Die Berater der Exxent Consulting GmbH verfügen alle über eine mehr als 20-jährige Management- und Beratungserfahrung. Sowohl als Manager in verantwortungsvoller Funktion in der Industrie, als auch als Berater haben wir Unternehmen erfolgreich restrukturiert, umgebaut und zukunftssicher ausgerichtet. Pragmatismus, Stringenz, der Blick für das Wesentliche und die hohe Mobilisierungskraft zeichnen uns aus. Die Führungskräfte finden in uns – dank der Kombination aus Management – und Beratungserfahrung – vertrauensvolle Partner und Unterstützer für ihren Erfolg. Der gemeinsame Erfolg ist Motor unseres Einsatzes und Handelns. Unsere Stärke liegt darin, dass wir für die unterschiedlichen Problem- und Aufgabenstellungen in den Lebensphasen der Unternehmen die richtige Antwort bezüglich Lösungsansatz, Wissen, Erfahrung, Expertise und Methodik finden. Der professionelle Einsatz unserer Implementierungs- und Change-Management-Fähigkeiten sichert messbare Umsetzungsergebnisse, und an diesen lassen wir uns messen.

■ Exxent Consulting GmbH hilft bei der pragmatischen Erarbeitung der Verbesserungsmaßnahmen und bei der termin- und qualitätsgerechten Realisierung

7

Exxent Consulting GmbH als Content - und Process Driver

Business-Competence		Process-Competence	
Geschäftsverständnis	Beratungs-Know-how und Methodenspektrum	Prozessgestaltung	Persönlichkeit
<ul style="list-style-type: none"> ■ Markt-, Technologie- und Wettbewerbsumfeld (Größenverhältnisse, Trends, Treiber von Veränderungen) ■ Anforderungen an das Geschäftssystem ■ Gestaltung der Organisation (Strukturen, Abläufe, Führungssysteme) ■ Economics, Gewinnmodelle ■ Geeignete Arbeitsmethoden, Hilfsmittel- und IT-Einsatz 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Analyse und Bewertung der Geschäftspraxis ■ Gestaltungsmöglichkeit der Organisation und Prozesse ■ Beurteilung der Ressourcenverwendung und Wirtschaftlichkeit ■ Mitarbeitermotivation ■ Erarbeitung von Lösungs-, Verbesserungsvorschlägen ■ Improvement-Systeme (Basisverbesserung, Wertstromanalyse, Six Sigma, Balanced Scorecard) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Moderation Beteiligte einbinden, Raum für Meinungen, Ideen schaffen ■ Coaching Fähigkeiten erschließen, Reflexion ermöglichen, Selbsterkenntnis fördern, Verhalten üben ■ Mediation Konflikte besprechbar machen, Win-Win-Situation schaffen ■ Process-Control Macht und Akzeptanz sichern, Hindernisse beseitigen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Blick fürs Wesentliche ■ Gleiche Augenhöhe ■ Soziale Kompetenz ■ Neutralität ■ Akzeptanz und Durchsetzungsvermögen ■ Konzentration und Aufmerksamkeit ■ Motivation und Durchhaltevermögen ■ Seriosität und Ernsthaftigkeit ■ Ergebnisorientierung

Exxent als Content- und Prozess-Driver überzeugt durch Business- und Process-Competence

■ Branchen- und Themenschwerpunkte der Exxent Consulting GmbH:

Branchen	Themen
<ul style="list-style-type: none"> ■ Prozessindustrie (Chemie, Papier, Metallurgie, Pharma) ■ Brau- und Getränkewirtschaft ■ NuG (Food, Beverages) ■ Gebrauchsgüter (FMCG) ■ Anlagen- und Maschinenbau ■ Fahrzeugbau/Automobil-/Kfz-Zulieferindustrie ■ Elektronik, Wehrtechnik ■ Logistikdienstleister/Logistik-Carrier und Logistik-Operateure ■ Logistikausrüster ■ Service-/Dienstleistungsunternehmen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Effizienz-Programme und Operational Excellence ■ Supply Chain Excellence ■ Wachstumsstrategien ■ Geschäftsfeldstrategien ■ Restrukturierungen, Fusionen, Integrationen ■ Führungsorganisation ■ Reengineering/Kostensenkung/Ressourcendimensionierung

Branchen und Themen von Exxent

■ **Wir sichern den Projekterfolg auf drei Ebenen: Inhalt, Methode und Prozess**

<p>ExxCon als „Content Driver“</p>	<p>Wir verfügen über den erfahrenen und geschulten Blick, um schnell die inhaltliche Problematik zu erkennen und zu bewerten. Gemeinsam erarbeiten wir mit dem Auftraggeber nachhaltige, umsetzungsfähige Lösungen.</p>
<p>ExxCon als „Methods Provider“</p>	<p>Wir setzen entsprechend der unterschiedlichen Problematik und Aufgabenstellung die richtige Kombination von erfolgreich erprobten Methoden ein.</p>
<p>ExxCon als „Process Driver“</p>	<p>Wir treiben den Umsetzungsprozess systematisch und gezielt durch Know-how-Transfer, Unterweisung und Unterstützung. Wir wecken die Bereitschaft und den Willen der internen Führungskräfte zur Herbeiführung der notwendigen Veränderung.</p>

Sicherung des Erfolgs auf drei Ebenen

■ **Ansporn und Anspruch: Exxent leads to Excellence**

Unser unternehmerisches Selbstverständnis verpflichtet uns zum Erfolg. Das Erreichen absoluter Qualität, Professionalität, Kundenorientierung und Umsetzungsstärke ist unser Anspruch. Für den Erfolg unserer Kunden gehen wir die Extrameile. Dabei übertreffen wir die an uns gesetzten Erwartungen.

■ **Teamvorstellung Exxent für den Brau- und Getränkemarkt**



John A. Eke
 Geschäftsführender Gesellschafter
 Mob +49 (0) 172 824 88 03
john.eke@exxent-consulting.de

- Geschäftsmodelle und Strategien
- Prozesse
- Organisation
- Effizienz



Kristine Heinecke
 Senior Consultant
 Mob +49 (0) 170 294 91 60
kristine.heinecke@exxent-consulting.de

- Branchenverantwortlich für Food and Beverage
- Branchenverantwortlich für Groß- und Einzelhandel



Markus Langer
 Senior Consultant
 Mob +49 (0) 172 955 96 31
markus.langer@exxent-consulting.de

- Logistikkonzepte Lager und Transport
- Fachberater Getränkeindustrie und Getränkehandel



Marc A. Eke
 Consultant
 Mob +49 (0) 173 721 43 41
marc.eke@exxent-consulting.de

- IT
- Instrumente
- Kosten- / Nutzenanalyse

Exxent-Brauerei-Getränke-Team

Wir haben uns für die Brau- und Getränkewirtschaft speziell aufgestellt und bieten gezielte Professionalität.

Gerne stellen wir uns unverbindlich vor, besprechen die Ausgangsproblematik und erstellen nach Gesprächen mit den Führungskräften und Wissensträgern einen individuellen Projektvorschlag.

Wir freuen uns auf die Herausforderung!

Direkte Kontaktaufnahme unter:

John A. Eke
 Geschäftsführender Gesellschafter
 Mobil: +49 (0) 172 824 88 03
john.eke@exxent-consulting.de



Fachbeiträge

1. Fachbeitrag: BrauIndustrie (6/2012)

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-Systematik“ 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 Abholers. Dies bietet Potenziale für Abholer und Industrie, die durch die Einrichtung von Zeitfenstern noch verstärkt werden können.
- Teilkopplung 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-

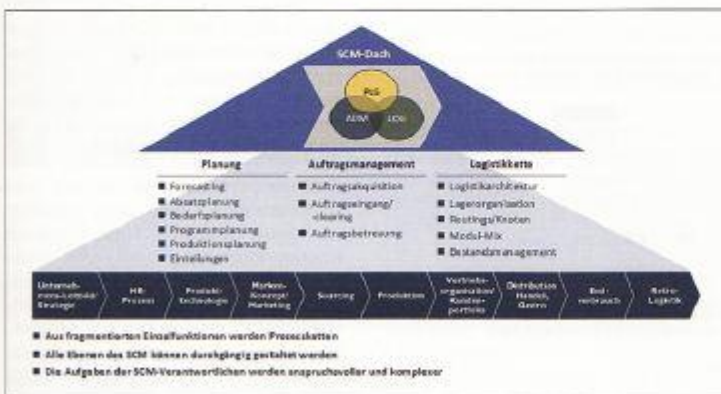


Abb. 1: 3-Kreis-Logik des Supply Chain Managements

BRAU
INDUSTRIE

Gründungsverleger Werner Sachon
(1920 – 2005)
Schriftleitung
Dipl.-Volksw. Wolfgang Burkart
Redaktion
Andreas Hofbauer (verantwortl.) - 311
Dipl.-Ing. für Brauwesen und Getränketechnologie
hofbauer@sachon.de
Fabian Gabler - 317
Dipl.-Ing. für Brauwesen und Getränketechnologie
fabian@sachon.de
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 widerriefliche 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 16039 München
HRB 85695 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 - 620
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 Dozentenvereine 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.
Gegenstand wahrweise für den Verlag Mindelheim oder München

Prüfung der Empfängerstruktur-Analyse
Prüfung der Verteilungs-Analyse
Aufgabenprüfung

Tätiglich verteilte Auflage
7.145 Exemplare
(NW-Auflagenliste 1/2012)



Abb. 2: Supply Chain Mangement und Kundenbetreuung

schreitungen etc. eine rechtzeitige Kommunikation zum Kunden aufzubauen.

- Die Einrichtung von „Schnellreher-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).



Abb. 3: Der Kundenbetreuer als erfolgreiches Synergie-Konzept

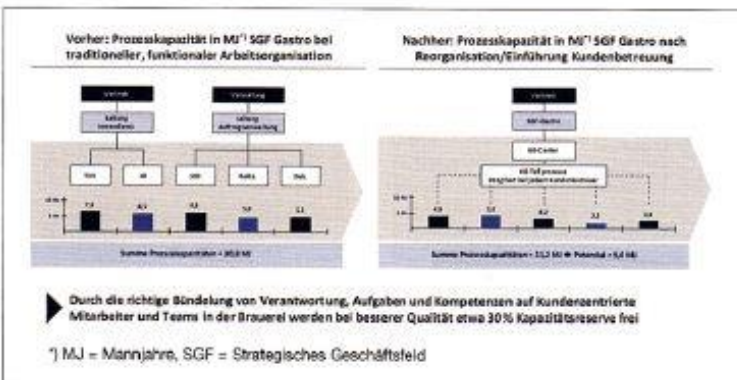


Abb. 4: Reduzierung der Prozesskosten und Verbesserung der Reaktionszeiten

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. □

2. Fachbeitrag: DVZ (104 – August 2010)

LOGISTIK & VERLADER

DVZ Nr. 104 ■ Seite 5

Defizite in der Getränkelogistik

Untersuchung von Exxent hält umfassende Restrukturierung der Supply Chain für notwendig

Von Stefan Böttler

Die Brau- und Getränkewirtschaft bekommt ihre wachsenden Kosten nicht in den Griff. Sie benötigt daher neue Ansätze im Management ihrer Supply Chain. Diese muss über die unmittelbaren Transport- und Lagerabläufe hinaus alle Prozesse mit Lieferanten und Händlern erfassen. Zu diesem Ergebnis kommt eine Studie der Münchner Unternehmensberatung Exxent Management Team AG.

„Bei entsprechenden Anpassungen können sich auch Logistikdienstleister Chancen auf Aufträge ausrechnen“, prognostiziert John A. Eke, Vorstand von Exxent, in Anspielung auf die bislang niedrige Outsourcing-Quote von nicht einmal 10 Prozent. Zwischen 20 und 25 Prozent der Herstellungskosten in der Brau- und Getränkewirtschaft entfallen auf die Logistik. Über die unmittelbaren Transport- und Depot-Ausgaben hinaus haben die Exxent-Berater hierbei alle Prozesse mit Logistikaufwand berücksichtigt. Dazu gehören auch Versorgungsdienstleistungen für die Abfüllanlagen sowie die wachsenden Verpackungsvolumina für den Endkundenverkauf.

„Mit klassischer Logistikoportimierung allein ist es nicht getan“, mahnt Eke die Branche, die zuletzt mit rückläufigen Umsätzen vor allem beim Bier zu kämpfen hatte. „Auch Auftragsdurchläufe und Planungsprozesse müssen verbessert werden.“

PRAXIS

IT-Anforderungen

Die IT-Systeme in der Getränkeindustrie müssen speziellen Anforderungen gerecht werden. So sollte das Lagerverwaltungssystem Barcodes nach EAN 128-Standard sowie Datenfund und Radiofrequenzidentifikation (RFID) unterstützen. Hierzu kommt die Einbindung von sprachgesteuerten Benutzerführungssystemen sowie automatischer Lager- und Fördertechnik-Systeme und Handling-Automaten.

Chargen müssen lückenlos rückverfolgbar und dokumentiert sein. Außer Lösungen für die Chargenverwaltung und Überwachung der Mandehaltbarkeit sind Retourenabwicklung und Seriennummernverwaltung bei Fassware Teil der logistischen Abwicklung. (rok)



Komplexe Leergutlogistik: In Spitzenzeiten beträgt der Anteil an Fremdflaschen bis zu 70 Prozent.

Außer den Logistikaufwendungen sind in den vergangenen Jahren auch die Einkaufskosten in die Höhe geschossen. Grund sind die steigenden Rohstoff- und Energiepreise sowie die Vertriebsausgaben wegen der hohen Marketinggetats.

Große Gebindevielfalt. Zusätzliche Abläufe wie Leergutzuführung, Flaschenaustauschprozesse und Werbeartikelversand haben in den vergangenen Jahren die Logistik komplexer gemacht. Für Logistikdienstleister, die in den Brau- und Getränkemarkt einsteigen wollen, tut sich hier ein breites Feld auf. „Vor allem für Leergut sucht die Getränkebranche angesichts der wachsenden Gebindevielfalt sowie Fehl- und Falschflaschen volumina nach überzeugenden Lösungen“, sagt Eke. In Spitzenzeiten soll der Fremdflaschenanteil auf bis zu 70 Prozent steigen, die Gesamtkosten der Sortierung werden auf über 89 Mio. EUR geschätzt.

Größere Defizite ermittelten die Berater vor allem in der Intra-logistik: Weil in warmen Jahreszeiten aufgrund der wachsenden Nachfrage manche Häuser bis zu 5000 Lkw-La-

dungen im Monat abwickeln müssen, kommt es in Stoßzeiten aufgrund fehlender Zeitensteuerungen immer wieder zu Verzögerungen in der Abfertigung. Ein Kosten- und Komplexitätsstreiber ist der Untersuchung zufolge die Verpackung.

Der Wunsch nach Branchenstandards wird durch die zunehmende Flaschenvielfalt konterkariert. Außerdem verliert der klassische Bierkasten gegenüber Sechserpacks und anderen Verkaufseinheiten an Marktanteilen.

Comeback des Verkaufsfahrers. Ein optimiertes Supply Chain Management muss auch die veränderten Anforderungen der Vertriebspartner berücksichtigen, lautet eine Erkenntnis der Berater. Der Getränkegroßhandel will auf die Kostenzuwächse mit unternehmensübergreifenden Service- und Logistikkooperationen reagieren. Im Lebensmitteleinzelhandel und in der Gastronomie hingegen wächst das Interesse an Di-

rektlieferungen. Sogar der klassische Verkaufsfahrer, der mit dem Abnehmer persönlich den Absatz aushandelt, könnte in den nächsten Jahren ein Comeback erleben. Voraussetzung ist, dass er an die betriebliche Informationstechnik angeschlossen wird.

Als Konsequenz sehen die Berater Getränke-logistik-Center auf der grünen Wiese auf dem Vormarsch. Mit

getrennten Rampen, Block- und Regallagern, Tank- und Fass-Centern, gesonderten Flächen für den Getränkefachgroßhandel sowie die Leergutlogistik können solche Standorte am besten den veränderten Anforderungen gerecht werden.

„Für deren Betrieb bringen Logistikunternehmen bessere Voraussetzungen mit als für die Übernahme von zusätzlichen Streckenverkehren“, meint Eke. Allerdings müssen sie stark im Preiskampf sein. DVZ 31.8.2010



»Vor allem für Leergutlogistik sucht die Getränkebranche nach Lösungen«
John Eke, Vorstand Exxent

Stefan Böttler, Fachjournalist, München.
Kontakt über kuummerl@dvz.de

3. Fachbeitrag: Brauwelt (Nr. 50, 2009)

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 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 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.

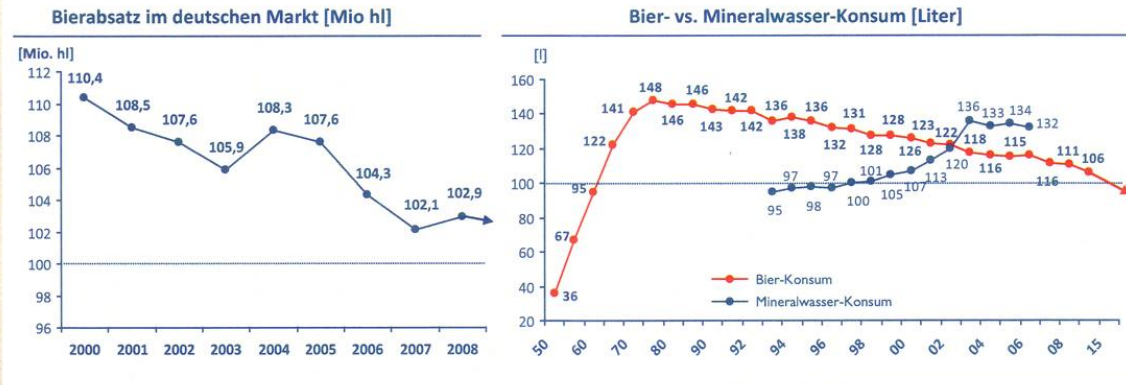


Abb. 1 Bierkonsum im deutschen Markt

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 altgediente 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

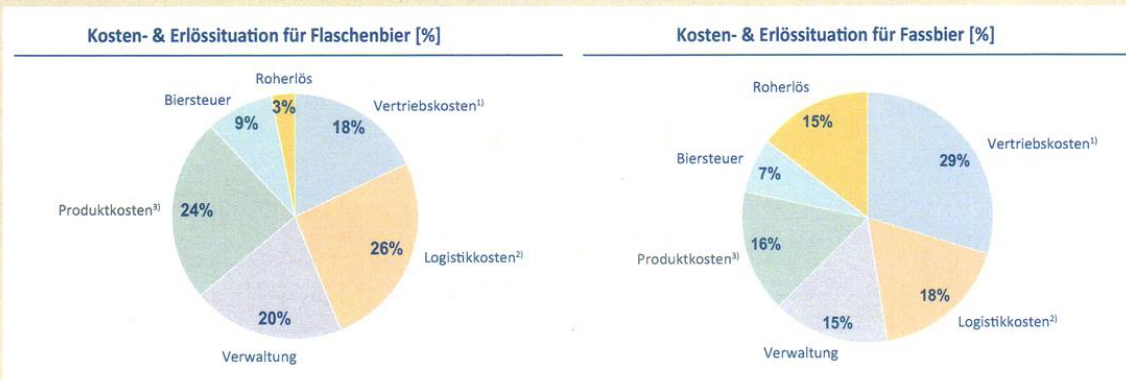


Abb. 2 Kosten- und Erlössituation für Flaschen- und Fassbier (in %)

BRAUWELT | WISSEN | LOGISTIK

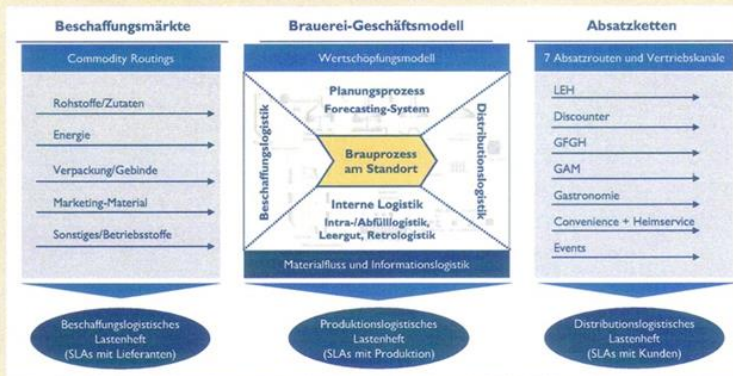


Abb. 3 Sandwich-Position der Brauereien

Sorten	Gebinde												
	FLASCHE							Sonderaktion 11-er Kasten	FASS				
	24 à 0,33	20 à 0,51	Longneck 4 Träger	Bügelflasche 9-er	12-er	20er	6-Pack		5 L	10 L	20 L	30 L	50 L
Pilsner	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	
Alkoholfrei	X						X						
Dunkel	X						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		X			
Weizen Grape	X		X				X						
Alt	X		X				X					X	X
Lemon	X		X				X	X					
Festbier										X	X	X	

Abb. 4 Gebindevielfalt

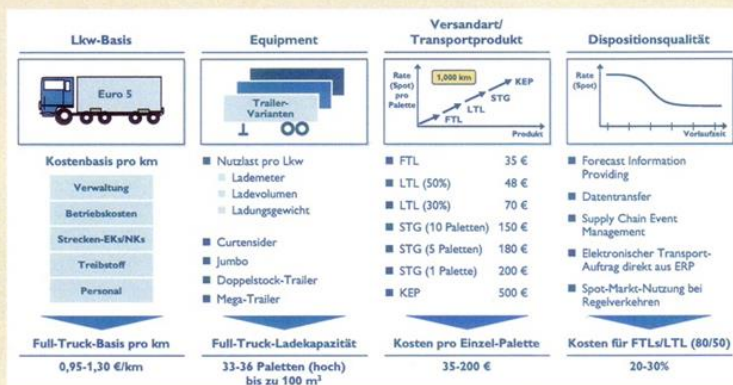


Abb. 5 Transportlogistik

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 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 Flaschentauch.

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 zurückzuführen 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. ■

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

4. Fachbeitrag: Verkehrsrundschau (Nr. 16, 2009)

Missverstehen in Logistik-Ehen



Wo sich die Spreu vom Weizen
trennt: John A. Eke liest
Dienstleistern die Leviten

Dietmar Winkler

Damit der Einstieg in die Kontraktlogistik nicht zum Desaster wird, müssen Dienstleister noch professioneller werden, sagt John Albert Eke. Er berät Verlager bei der Vergabe von Logistikaufträgen und kennt die Fallstricke.

Sie sprechen vom Missverständnis der Kontraktlogistik. Wer versteht was falsch?

John A. Eke: Es gibt eine Reihe von Missverständnissen sowohl bei den Auftraggebern als auch beim Dienstleister. Viele Verlager glauben beispielsweise, allein durch das Auslagern bestimmter Tätigkeiten nennenswerte Kostenersparnisse zu erzielen. Man bekommt dann vielleicht einen Teil der Mitarbeiter von der eigenen Lohnliste. Das geht aber am eigentlichen Ziel vorbei. Blinder Auslagerungsaktionismus ist Folge eines falsch verstandenen Outsourcing-Begriffs. Es geht in erster Linie um den Einkauf von Werten.

Und was verstehen die Dienstleister falsch?

Durch Kontraktlogistik wird alles besser für mich! Diese Auffassung höre ich häufig bei Transportdienstleistern. Das ist ein Missverständnis, denn das Geschäft wird dann auch wesentlich komplexer. Man hat mehr Verantwortung dem Kunden gegenüber und die Schnittstelle zum Kunden hin wird anspruchsvoller. Ein Dienstleister benötigt deutlich mehr Ressourcen auf konzeptioneller Ebene. Wenn er nicht die richtigen Leute dazu hat, wird es schwer. Ein Beispiel: Ein Unternehmen mit 50 Millionen Euro Umsatz im Jahr braucht ein Team von vier bis fünf Leuten mit ausgezeichnetem Logistik-Know-how, um an zwei oder drei Ausschreibungen teilzunehmen. Der Weg vom reinen Operateur zum Solutionsprovider ist anspruchsvoll.

Das klingt nicht gerade ermutigend.

Doch. Denn die Praxis zeigt auch: Richtig verstanden ist die Kontraktlogistik für den Dienstleister beherrschbar und ein Erfolg versprechendes Geschäft.

Was machen die erfolgreichen Dienstleister richtig?

Alle erfolgreichen Mittelständler, vor allem die inhabergeführten Unternehmen,

fallen durch das außergewöhnliche persönliche Engagement der Gesellschafter auf und sie verfügen über eine schlagkräftige Geschäftsführung. Diese Leute haben einfach gute Fähigkeiten bei der Entwicklung von Geschäften und sie treiben ihre Mitarbeiter in diese neue Welt der Kontraktlogistik regelrecht hinein. Außerdem beherrschen diese Dienstleister das Tendermanagement bei Ausschreibungen. Da haben sie in der Regel drei Termine und wer da durch Leistungsschwächen auffällt oder sein Team nicht zusammenbekommt, fällt durch.

Braucht es dazu einen neuen Unternehmertypus – Akademiker statt Self-made-Mann?

Um ein Unternehmen anzutreiben, muss man nicht studiert haben, es geht eher um die Geschäftserfahrung. Allerdings stellt man schon einen Kompetenzwandel in den Lösungsteams fest: Dort sitzen fast nur noch Hochschulabsolventen, im Übrigen nicht wenige ehemalige Unternehmensberater. Das kommt der Branche insgesamt zugute.

Wie viel Glück ist für die Entwicklung zum Kontraktlogistiker notwendig?

Es zählt das Glück des Tüchtigen. Ein wichtiger Erfolgsfaktor ist die systematische Durchdringung der Stammkunden. Es kann daher ein Erfolg versprechender Pfad sein, bei Stammkunden Projekte zu machen, dann ähnliche Projekte bei anderen Kunden und schließlich neue Projekte in ganz anderen Feldern bei anderen Kunden. Mein Rat lautet daher: Schauen Sie sich das Geschäft Ihrer Kunden genau an und überlegen Sie in Workshops systematisch, was Sie denen sonst noch anbieten können. Aus 50 Stichwortkarten am Flipchart sollte man schließlich eine solide Wachstumsstrategie entwickeln. Gefährlich für reine Transportdienstleister ist dagegen der Sprung ins Becken, ohne zu wissen, ob wirklich Wasser drin ist.

Irgendwann bedeutet der Einstieg in ein Projekt auch Investitionen für den Dienstleister.

Woher soll das Geld in einer Branche kommen, die mit minimalen Margen arbeitet?

Als Spediteur bekommen Sie heute bei der Bank kein Geld mehr für Wachstum. Daher lautet meine dringende Empfehlung: Die Unternehmensführung sollte sich mit modernen Finanzierungsmöglichkeiten beschäftigen. Es gibt genügend private Kapitalgeber, die in den Markt einsteigen wollen. Ich habe den Eindruck, dass viele Unternehmen die Möglichkeiten des Finanzmarkts aber gar nicht kennen. Der Dienstleister muss seinem Kunden

zwar signalisieren, dass er bereit ist, in Immobilien zu investieren, aber das Kapital dafür muss er dann nicht selbst bereitstellen. Financial Engineering sollte als aktives Element in das Projekt mit hineingenommen werden. Logistikkfonds akquirieren, Sale- und Lease-back-Modelle, strukturierte Asset-Finanzierung und so weiter.

Wo sehen Sie bei den Dienstleistern die größten Mängel?

Fast alle haben ein Problem beim Vertrieb. Key Account Management oder systematische Kundenbetreuung sucht man oft vergeblich. Der Vertrieb in der Kontraktlogistik muss jedoch ganz anders aussehen als im einfachen Transportgeschäft. Was fehlt, ist eine klare Wachstumskonzeption mit einem klar vorgegebenen Pfad. Viele Dienstleister haben zudem mit ihrer IT zu kämpfen, vor allem fehlt das Know-how an der Schnittstelle zum Kunden. Sehr gefragt ist daher SAP-Kompetenz beim Dienstleister. Hier trennt sich häufig die Spreu vom Weizen.

Wie könnte eine gute Personalentwicklung aussehen?
Es ist nicht so wichtig, ob man die Lagerprozesse am Ende mit eigenem Personal macht oder mit einem Personaldienstleister. Viel entscheidender ist die Mannschaft, die bei der Ausschreibung die Fäden in der Hand hält. Vertriebsleute und die Leute, die die Lösungen entwerfen, sind entscheidend. Vor allem müssen Vertrieb und Lösungsentwickler Hand in Hand arbeiten. Es ist oft ein unangenehmes Erwachen für den Auftraggeber, wenn sich die Vertriebsmannschaft vom Acker macht und dann die Logistikexperten kommen. Die rechnen dann Lösungen aus, die mit dem ersten Ansatz gar nichts mehr zu tun haben.

Wie groß ist das Potenzial für Neueinsteiger bei Kontraktlogistik?

Potenzial gibt es schon deshalb, weil sich die großen Industriekonzerne immer mehr dem Mittelstand öffnen. Außerdem verstärkt der Kostendruck das Thema Outsourcing. Wachstum liegt vor allem in den Steuerungsprozessen, denn das hat der Kunde bisher selbst gemacht. Der Kostendruck zwingt die Industrie dazu, auch Tätigkeiten zu vergeben, die näher an der Produktion sind. Wachstum liegt zudem in den Value-added-Services. Zum Teil werden heute Tätigkeiten vergeben, die der Kunde vorher gar nicht als Logistikkosten geführt hat. Nehmen Sie Verpackungsdienste in der Fertigung oder das Beispiel Aldi: Wenn sie dort ein Note-

book kaufen, haben Sie ja eine ganze Liste von Services mit dabei, Retouren, Reparaturen etc.

Kann der Mittelstand den großen Konzernspeditionen Geschäft abnehmen?
Der Mittelständler wird in der Nahrungskette zunehmend vorne sitzen. Ich habe in der Industrie oft die Situation, dass die mittelständische Spedition als First-Tier-Lieferant in der ersten Reihe steht und die Konzernspeditionen in solchen Konstruktionen als reiner Carrier fungieren. Da dreht sich die Welt gerade um.

Der Mittelständler wird in der Nahrungskette zunehmend vorne sitzen. Ich habe in der Industrie oft die Situation, dass die mittelständische Spedition als First-Tier-Lieferant in der ersten Reihe steht und die Konzernspeditionen in solchen Konstruktionen als reiner Carrier fungieren. Da dreht sich die Welt gerade um.

VITA

John Albert Eke (47) ist seit 2009 Vorstand und Gesellschafter der Exxent Management Team AG. Er leitet das Supply-Chain-Management-Team, das Verlager und Dienstleister bei der Planung von Logistikstrategien, Einkauf und Prozesssteuerung berät. Der Diplom-Kaufmann ist seit 17 Jahren beratend in der Logistik tätig.

Exxent Management Team AG

Die Unternehmensberatung mit Sitz in München richtet ihren Fokus auf Prozessindustrie, Maschinen- und Anlagenbau, Fertigungsindustrie, Logistikdienstleister und industrielle Services. Restrukturierungen und Wachstumskonzepte gehören zu den Schwerpunkten. Der Bereich SCM betreut außerdem Logistikprojekte bei großen und mittelständischen Industrieunternehmen. Pro Jahr circa 10 Logistik-Ausschreibungen (Konzeptwettbewerbe) mit einem Gesamtvolumen von rund 200 Millionen Euro. Außerdem Coaching von Logistikdienstleistern.



„Der Mittelständler wird in der logistischen Nahrungskette zunehmend vorne sitzen“

JOHN ALBERT EKE,
Exxent Management Team

book kaufen, haben Sie ja eine ganze Liste von Services mit dabei, Retouren, Reparaturen etc.

Kann der Mittelstand den großen Konzernspeditionen Geschäft abnehmen?

Der Mittelständler wird in der Nahrungskette zunehmend vorne sitzen. Ich habe in der Industrie oft die Situation, dass die mittelständische Spedition als First-Tier-Lieferant in der ersten Reihe steht und die Konzernspeditionen in solchen Konstruktionen als reiner Carrier fungieren. Da dreht sich die Welt gerade um.

Dietmar Winkler

5. Fachbeitrag: Verkehrsrundschau (Nr. 47, 2008)

Der Kunde hat den König

Für Transportdienstleister wird es schwer sein, die Mauterhöhung weiterzureichen. Was die Auftraggeber von den Speditionen erwarten.

Der Erste, der anklopft, fliegt raus.“ Auch solche Sätze fallen, wenn man derzeit mit Logistikeinkäufern aus Industrie und Handel über die Erhöhung der LKW-Maut spricht und zaghaft anfragt, ob die Mehrkosten übernommen werden. „Die Mauterhöhung trifft die Wirtschaft insgesamt in einer konjunkturell schwierigen Phase.“ So drückt es der Bundesverband der Deutschen Industrie aus und drückt sich damit um eine klare Antwort in der Kardinalfrage: In welchem Umfang lassen sich Mehrkosten durch die Erhöhung der LKW-Maut ab Januar nächsten Jahres an den Auftraggeber weiterreichen?

Die Transportwirtschaft trifft die Mauterhöhung eiskalt, denn die Verhandlungsposition der Dienstleister gegenüber ihren Auftraggebern ist derzeit denkbar schlecht, wie Anfragen der Verkehrsrundschau bei Unternehmen der verladenden Industrie schnell deutlich machen. Die Mauterhöhung fällt in eine Zeit, in der es ein Überangebot an Frachtkapazität im Markt gibt – ein Umstand, der eher zu sinkenden denn steigenden Frachtraten führt. Das bestätigt Peter Viebig, Head of Logistics Services Region Europe beim Chemieunternehmen Bayer Material Science. Viebig vergibt pro Jahr ein Transportvolumen von rund 150 Millionen Euro auf der Stra-

ße sowie im intermodalen Transport. Den gesunden Wettbewerb in Gang halten und dadurch die Preise möglichst wettbewerbsfähig halten, so lautet eine Devise des Logistikeinkäufers. „Der Markt hat sich gedreht“, stellt Viebig fest. Während man vor einem Jahr noch händeringend Kapazitäten gesucht hat, gebe es nun ein Überangebot an Frachtraum. „Wir haben derzeit viele Angebote von Dienstleistern, die gerne mit uns ins Geschäft kommen möchten“, erklärt Viebig. Weil er für den Großteil der Transporte den Anbieter kurzfristig wechseln kann, hat er in Preisgesprächen ein wirksames Argument auf seiner Seite. „Wenn überhaupt, werden wir nur an einem kleinen Teil der LKW-Mauterhöhung partizipieren“, macht der Logistikeinkäufer klar. Die aktuelle Marktlage biete sogar die Chance, auf einigen Relationen die Preise weiter zu drücken. Im kommenden Jahr will Bayer Material Science deshalb mehrere Relationen komplett neu ausschreiben.

Preise senken statt Preise erhöhen

Völlig unbeeindruckt von der Mauterhöhung zeigt sich Mathias Marx. Auch er verhandelt zurzeit über neue Transportkonditionen für 2009, von Erhöhung aufgrund der gestiegenen Maut will er aber nichts hören. Für zwölf Millionen Euro kauft er jährlich Fracht- und Logistikkapazitäten für Alcatel-Lucent ein. Beim Sammelgut, in der Logistik und bei Spezialtransporten für zum Beispiel unverpackte Telefonanlagen und Hightech-Güter arbeitet Marx mit nur einem Logistikdienstleister, hinzu kommen Expresssendungen. „Eins zu eins werde ich die Mauterhöhung auf gar keinen Fall übernehmen. Ich erwarte aufgrund meines in 2008 stark gestiegenen Volumens sogar eine Preisreduktion für 2009, ich erwarte

Die Verhandlungsposition der Dienstleister ist derzeit denkbar schlecht



Der Preis poker nach Anstieg der LKW-Maut ab Januar 2009 wird für Dienstleister härter denn je



INTERVIEW

Klagen hilft nicht weiter

Nur wer Know-how zu bieten hat, kriegt einen Fuß in die Tür, glaubt John A. Eke, Berater der Exxent Management Team AG.

Wie stellt sich die Mauterhöhung aus Sicht der Verlager dar?

John A. Eke: Die Eintrittsbarriere für Preisgespräche dürfte bei den meisten Verladern derzeit hoch sein, weil sie selbst unter wirtschaftlichem Druck stehen. An Einkaufsteilungen wird häufig sogar die Weisung ausgegeben, jede Preissteigerung zu vermeiden. Dem Einkäufer sind in dieser Preisabwehrpolitik oft die Hände gebunden, selbst wenn er täglich mit der teils prekären Situation

seiner Dienstleister konfrontiert ist und an einer weiteren Zusammenarbeit interessiert ist, die für beide Seiten auskömmlich ist.

Was raten Sie Dienstleistern?

Es macht keinen Sinn, nur über Kosten zu klagen und höhere Frachtraten zu fordern. So kommt man unter Umständen erst gar nicht ins Gespräch oder endet in einer endlosen Preisdiskussion. Man kann aber die Situation trotzdem zum Anlass für Gespräche nehmen. Dienstleister sollten den Kunden zum Dialog einladen mit dem Ziel, ihm aktiv Sparpotenziale bei seinen Transporten aufzuzeigen. Spediteure sehen sich immer noch viel zu oft als diejenigen, die einfach Aufträge ausführen – selbst dann, wenn sie logistisch ganz offensichtlich unsinnig sind. Sie müssten sich viel stärker als Effizienzpartner profilieren, der seinem Kunden zeigt, wie man ineffiziente Transporte und Abwicklungsprozesse vermeidet. Dann kann man gemeinsam darüber nachdenken, wo die Kostentreiber zu suchen sind und die Chance für Win-win-Situationen nutzen.

Das dürfte manchen Unternehmer, der mit seinem Fuhrpark ums Überleben kämpft, überfordern ...

weiteres Rationalisierungspotenzial“, sagt Marx. Im ersten Jahr der Maut Einführung hat er die Maut noch in voller Höhe übernommen, erzählt der Einkäufer, jetzt sei sie Bestandteil des Transportpreises und damit Verhandlungssache. Allein den Dieselschlag akzeptiert er als variable Größe.

Man muss kein Kühne + Nagel oder Dachser sein, um seinem Kunden Know-how zu verkaufen. Gerade die mittelständischen Speditionen, die häufig in Kooperationen und größeren Projekten eingebunden sind, verfügen über ausgezeichnete Möglichkeiten, dem Kunden intelligente Lösungen anzubie-

ten, wenn es darum geht, Prozesse zu verbessern und Transporte zu bündeln. Und auch für kleine Unternehmen kann es sinnvoll sein, sich mit anderen zu Allianzen zusam-

menschließen und gegenüber dem Verlager mit einer Stimme zu sprechen. Der hat in der Regel kein Interesse daran, mit hundert Transporteuren über Maut zu diskutieren.

Was will der Auftraggeber sehen, bevor er über Preise spricht?

Der Dienstleister muss seine Kosten absolut transparent darlegen. Im Sinne des geforderten Cost-Break-Downs muss er zeigen, wie sich die Frachtrate auf einzelnen Relationen tatsächlich zusammensetzt und wo tatsächlich die LKW-Maut ins Gewicht fällt. Die Verlager haben dieselbe Preisdiskussion schon bei der Einführung der Maut und zu den Dieselpreisen geführt, kennen also alle Argumente. *diwi*

„Spediteure sehen sich selbst oft nur als diejenigen, die einfach Aufträge erfüllen“

JOHN A. EKE,
Exxent Management Team, München

John A. Eke



Lieber als über höhere Frachtraten diskutieren die Einkäufer daher über Potenziale zur Kostensenkung. Das bestätigt der Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik (BME). Hauptgeschäftsführer Holger Hildebrandt will ein automatisches Durchreichen der Mehrkosten nicht so ohne Weiteres akzeptieren. „Lo-

Märkte + Unternehmen | **Mauterhöhung**



„Wenn überhaupt, werden wir nur einen kleinen Teil der LKW-Mauterhöhung übernehmen“

PETER VIEBIG,
Bayer Material Science, Leverkusen



„Seit Wochen klingelt bei uns non-stop das Telefon. Viele Spediteure wollen sich jetzt bewerben“

JOSIP T. TOMASEVIC,
Claas, Harsewinkel



„Wir haben nicht die Absicht, unsere Dienstleister auf den Mautkosten sitzen zu lassen“

KLAUS FRIEMANN,
BMW, München

gistiker und Verlager sollten jetzt nicht über Mauterhöhung diskutieren, sondern im Schulterschluss an Rationalisierungspotenzialen arbeiten“, lautet sein Rat.

Glasklare Kostenrechnung

Beim Autobauer BMW macht man sich dennoch auf steigende Transportkosten durch die Mauterhöhung gefasst. „Es ist nicht unsere Absicht, die Dienstleister auf den Mautkosten sitzen zu lassen“, sagt Klaus Friemann, Leiter Kontraktlogistik Material- und Teiletransporte bei BMW. Allerdings schränkt er ein: „Ein Durchreichen der Mauterhöhung in vollem Umfang wird es nicht geben.“ Der bayerische Fahrzeugbauer, der in der Logistik sowohl mit Konzernspeditionen als auch mittelständischen Dienstleistern mit eher regionaler Kompetenz zusammenarbeitet, setzt auf weitere Prozessoptimierung. „Da sehen wir noch Spielraum“, diagnostiziert Friemann. Bei Preisgesprächen verlangt er von seinem Gegenüber nicht nur eine glasklare Kostenrechnung über dessen Prozesse, sondern erwartet gerade jetzt Verbesserungsvorschläge zur Kostenoptimierung. Um dies zu erreichen, seien allerdings auch die Auftraggeber gefragt, gibt Friemann zu: „Wir kennen selbst unsere Abläufe am besten und müssen zusammen mit dem Dienstleister analysieren, wo es noch Verbesserungspotenzial gibt.“ So sieht man es auch beim Chemiekonzern BASF: Eine Beteiligung an den Mehrkosten durch die LKW-Maut sei grundsätzlich möglich, heißt es in einem Antwortschreiben des Konzerns. „Ob und in welcher Höhe die BASF sich beteiligt, hängt von verschiedenen Faktoren ab und wird jeweils im Einzelfall mit den Spediteuren abgestimmt.“ Unabhängig von der Mauterhöhung erwartet BASF von ihren Dienstleistern „kontinuierliche Anstrengungen zur Kostensenkung und Qualitätsverbesserung“.

Spediteur ist nicht gleich Spediteur

Dass ein Standardfax mit der Forderung nach höheren Entgelten in der jetzigen Situation mit Sicherheit nicht ausreichen wird, glaubt auch John A. Eke, Logistikberater beim Exxent Management Team in München (siehe Interview S. 23). Sein Rat: „Dienstleister müssen ihren Kunden Know-how verkaufen und sich ganz klar als Lösungsanbieter positionieren.“ Die Klage über gestiegene Kosten greift seiner Meinung nach zu kurz. Die Logistikabteilungen in Industrie und Handel – auch das zeigen die Anfragen der VR – gehen bei Preisdis-

kussionen mit Dienstleistern selektiv vor. Logistikdienstleister, Anbieter von Spezialtransporten und professionell arbeitende Spediteure dürften deutlich bessere Chancen auf Weitergabe der Mautkosten haben, denn die Verlager achten jetzt vor allem auch auf die „Bedeutsamkeit einer Spedition für das eigene Unternehmen“, bestätigt BME-Einkäufer Hildebrandt. Etwas verlausliert meint dies auch Bayer-Logistikexperte Viebig: „Kluge Einkaufspolitik, das heißt auch, je nach Produktsegment nicht alle Spediteure gleich zu behandeln, sondern selektiv die unterschiedlichen Stärken zu nutzen.“ Bei Bayer setzt man bewusst auf einen Mix aus großen Konzernspeditionen und kleinen bis mittelständischen Unternehmen. Auf diese Weise, so das Kalkül, erhält man sich einen gesunden Preiswettbewerb ohne Qualitätsverlust. „Bei kleineren Spediteuren werden wir wohlwollender sein, von den Großen erwarten wir, dass sie leistungsfähig genug sind, die Kosten zu reduzieren, um die Mauterhöhung mehr als zu kompensieren“, kündigt Josip T. Tomasevic, Leiter des Konzerns bei Claas in Harsewinkel an. Mit einem Frachteinkaufsvolumen von rund 100 Millionen Euro zählt er zu den größeren Auftraggebern. Früher arbeitete der Landmaschinenhersteller mit über 200 Dienstleistern zusammen, heute fahren das Gros Konzernspediteure, darunter DB Schenker, Kühne + Nagel und Gefco sowie etwa zehn Spezialanbieter.

Intermodale Transportketten planen

„Seit drei Wochen klingelt bei uns non-stop das Telefon und es bewerben sich Logistikdienstleister“, sagt Tomasevic. Darum wird Claas die höhere Maut erst mal nicht tragen und mahnt mehr Kostentransparenz und Flexibilität auf Dienstleisterseite an. Bülent Ileri, Leiter Transportlogistik bei Claas, sieht noch großes Potenzial in der Verzahnung unterschiedlicher Verkehrsträger. „Dienstleister, die solche Transportketten planen und die Vorteile transparent machen, bekommen den Zuschlag.“ Umweltschonende und effiziente Fahrzeugtechnologie sei für Claas-Dienstleister obligatorisch, sagt Tomasevic. Nicht nur bei Claas beruft man sich derzeit gerne auf modernste Fahrzeugtechnik. Die Botschaft, die damit in Richtung Transportunternehmer verknüpft ist, lautet: Die Verrechnung der Mauterhöhung basiert auf der Emissionsklasse Euro 5. Das bestätigt Christian Labrot, Hauptgeschäftsführer des Bundesverbands Wirtschaft, Ver-

Mauterhöhung | Märkte + Unternehmen

kehr und Logistik BWVL. Seine Mitgliedsfirmen könnten den Mehraufwand weder komplett selbst tragen noch an die Verbraucher weiterreichen. Beim Autobauer BMW gilt als vertraglich geregelte Abrechnungsgrundlage ebenfalls Euro 5. „Wir gehen vom jeweiligen Stand der Technik aus“, erklärt der Logistikverantwortliche Klaus Friemann. Die rasche Umstellung auf Euro 5 sei aber nicht nur wegen der günstigeren Bemaugung angezeigt, glaubt Unternehmensberater John Eke. „Für Handelskonzerne und Hersteller steht das Thema Carbon Footprint auf der Agenda. Diese Unternehmen werden auch ihre Logistikdienstleister in die Pflicht nehmen“, prophezeit Eke. Wenn Metro und andere Handelskonzerne im Jahresbericht ihre Ökobilanz präsentieren, passen veraltete Fuhrparks für den Transport der Waren nicht ins Konzept. Der reale Fuhrpark sieht anders aus, wie die Zahlen des Kraftfahrt-Bundesamtes belegen (siehe Grafik unten). Laut Bundesverband Güterkraftverkehr, Logistik und Entsorgung (BGL) wurden 2007 noch 60 Prozent der Fahrleistung von Euro-3-Fahrzeugen erbracht.

Kein Feilschen um Eurocent

Der Ruf nach Alternativen zur Straße wird angesichts der politisch beschlossenen Verteuerung der LKW-Transporte wieder lauter. Wenn es darum geht, dem Kunden sinnvolle Lösungen anzubieten, müssten Spediteure den Blick für andere Verkehrsträger schärfen, bestätigt Berater John Eke. „Über alternative Konzepte auf der Schiene wird viel zu wenig nachgedacht, weil bei vielen Dienstleistern die Auslastung des eigenen Fuhrparks im Vordergrund steht“,

DIE AUSGANGSLAGE



Verlader aus Industrie und Handel sehen sich in komfortabler Situation

Die Mauterhöhung kommt zum falschen Zeitpunkt, für die Gesamtwirtschaft und besonders für Speditionen. Diese könnten auf den Kosten sitzen bleiben.

Die Ausgangslage für Preisgespräche ist denkbar ungünstig für Dienstleister. Ob sie Preiserhöhungen durchsetzen können, ist mehr als ungewiss. Das sind die Preisdrücker:

Kapazitätsüberhang

Anders als vor einem Jahr gibt es derzeit ein Überangebot von Frachtkapazität. Als Folge der wirtschaftlichen Flaute gibt es nicht genügend Fracht.

Euro 5 als Basis

Preisgespräche finden auf Basis der Emissionsklasse Euro 5 statt, die von der Mauterhöhung weniger betroffen ist als Euro-3-LKW. In den Fuhrparks

kommen aber noch überwiegend Euro-3-Fahrzeuge zum Einsatz.

Dieselpreise sinken

Der Dieselpreisanstieg macht Pause. Die Preise an der Zapfsäule sinken seit einigen Monaten wieder. Mancher Spediteur hat in Zeiten extrem hoher Dieselpreise pauschale Preiserhöhungen durchgesetzt. Das wollen Verlader jetzt kompensiert sehen.

Mauterfahrene Verlader

Einkäufer kennen sich seit der Mauteinführung aus bei der Berechnung der Mautkosten. Damals gab es bereits ähnliche Preisdiskussionen. *dwi*

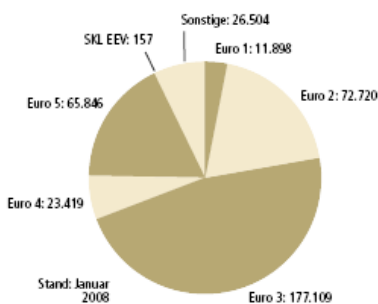
moniert Eke. Wer nach dem Motto handelt, nur den besten Kunden für die eigenen Lösungen zu suchen anstatt die besten Lösungen für den Kunden, wird sich schwerlich als Problemlöser positionieren können. Aus seiner Beratungstätigkeit weiß Eke, dass gerade die innovativsten unter den klassischen mittelständischen Spediteuren sehr intensiv über kombinierte Transporte auf der Schiene nachdenken. Am Ende wird der Markt entscheiden, glaubt Boris Kawa, Lead Buyer Logistics Services der Tesa AG. Der Hamburger Hersteller von selbstklebenden Produkten hat erst im vergangenen Jahr eine Umstellung der Distributionslogistik hinter sich. Statt vieler kleiner Dienstleister kümmern sich nun einige wenige Konzernspeditionen mit regionaler Verantwortung um die Transporte. „Der Wettbewerb im Markt

hilft, dass sich schnell herauskristallieren wird, wie viel Prozent der Mauterhöhung an den Auftraggeber weitergegeben werden können“, ist Kawa überzeugt. Die Dienstleister seien relativ vorsichtig mit ihren Forderungen – schließlich wolle sich keiner aus dem Geschäft katapultieren. Preissteigerungen von ein bis zwei Prozent hält Kawa für realistisch. „Das ist ein Kostenblock, den wir schwerlich ganz abwehren werden können.“ Wichtiger als das Feilschen um Zehntelprozentpunkte ist dem Logistikverantwortlichen ein partnerschaftliches Verhältnis. Seine Erfahrung lehrt: „Letztlich ist es die Innovationskraft einer Spedition, die uns Kostenvorteile verschafft und nicht fünf Cent mehr oder weniger bei der Frachtrate.“ ■■■

R. Gebhardt, D. Winkler, A. Würmser

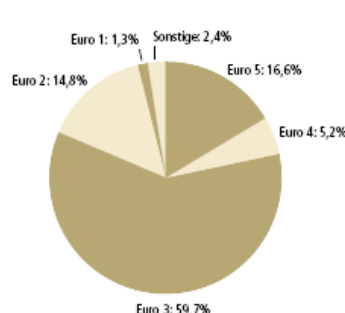
BESTAND EURO-5-FAHRZEUGE

Euro-3-LKW machen den größten Anteil auf der Straße aus



Quellen: BGL, KBA

Fahrleistung nach Emissionsklassen: Euro 3 ist noch das Arbeitstier



Man orientiert sich gerne am Stand der Technik. Viele Verlader erklären deshalb die Emissionsklasse Euro 5 zur Grundlage für die Mautberechnung. Dass dies der Realität nicht gerecht wird, zeigen Statistiken zum Fahrzeugbestand. Nach wie vor sind die von der Mauterhöhung besonders betroffenen Euro-3-LKW in der Mehrheit. *dwi*

Exxent Beratungsansatz: Operational Excellence

Unser Beratungsansatz ist konsequent auf alle operativen Funktionen und Prozesse ausgerichtet und stellt die Umsetzung in den Mittelpunkt

*Exxent-
Beratungsansatz
und Spezialität*



Unser Beratungsansatz ist konsequent auf alle **operativen Funktionen und Prozesse** ausgerichtet und stellt die **Umsetzung in den Mittelpunkt**.



Wir **konzentrieren** uns auf die **wesentlichen Stellhebel und operativen Potenziale** unserer Kunden, um außergewöhnliche **Resultate messbar** zu erzeugen und um die operative Prozesswelt auf die Strategien hin richtig auszurichten.



Hierzu entwickeln wir **individuell zugeschnittene Lösungen** und **unterstützen intensiv die Umsetzung**, der **größte Anteil** unserer Projekte ist **Umsetzungsarbeit**.



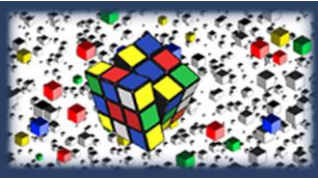
Unsere Erfahrungen bereiten wir systematisch in **Stellhebelkonzepten, Frameworks und Maßnahmenbibliotheken** auf, so dass wir über eine **umfangreiche Toolbox** verfügen.



Für unsere **Schwerpunkt-Branchen** stellen wir **spezialisierte Teams** bereit, die mit hervorragendem **Praxis- und Methodenwissen** schnell zum Ergebnis kommen.



Unsere Kunden schätzen daher unsere Praxisnähe, die **Bereitschaft "die Ärmel hochzukrempeln"** und **dabei zu bleiben bis es läuft**.



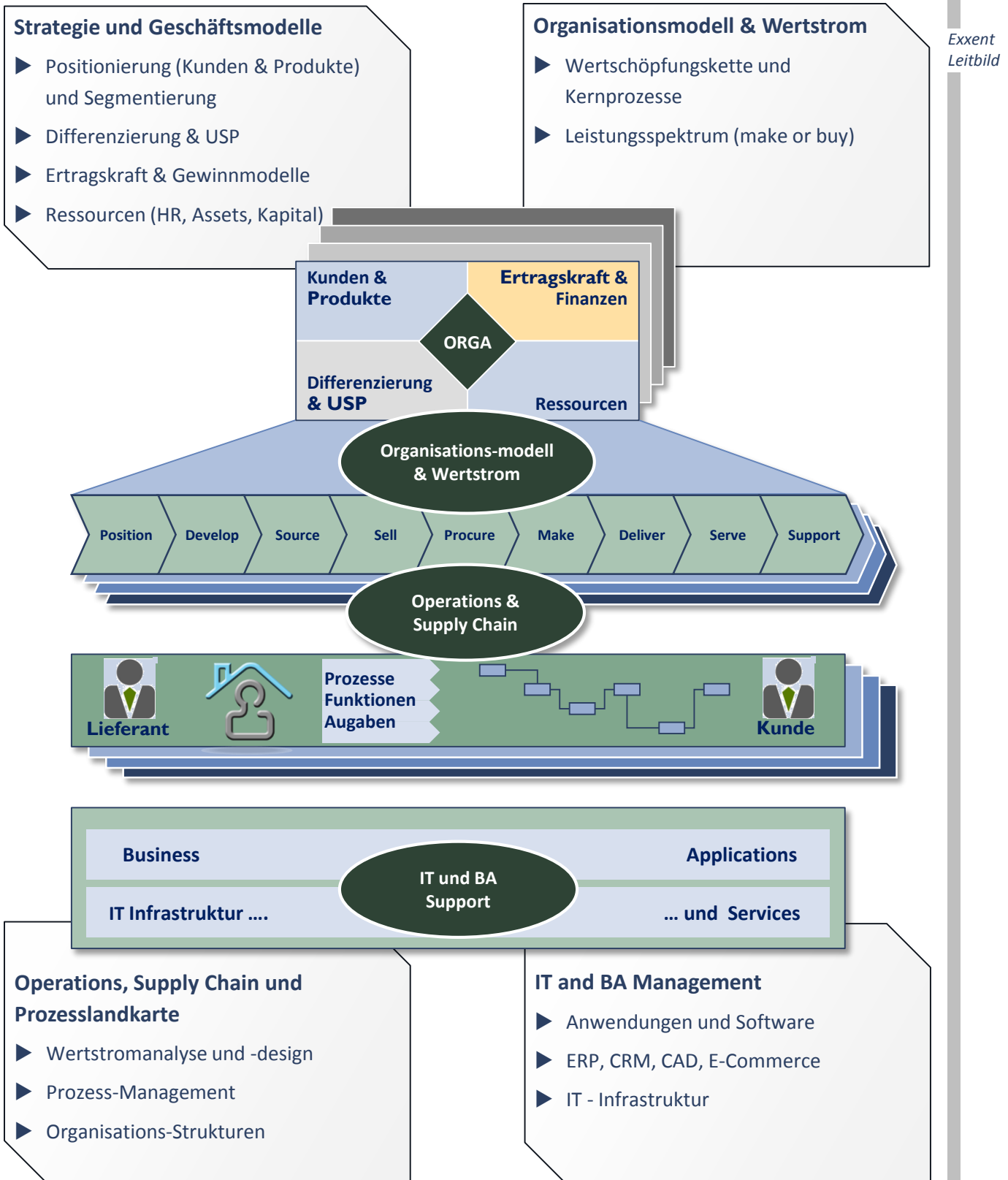
Unsere Stärke liegt darin, dass wir für die unterschiedlichen **Problem- und Aufgabenstellungen** in den Operations unserer Kunden stets die **richtige Antwort bezüglich Good Practice**, Konzeptlösungen und Methodik finden.



Der professionelle Einsatz unserer **Implementierungs- und Change-Management-Fähigkeiten** sichert **messbare Umsetzungsergebnisse**, an denen wir uns gerne messen lassen.

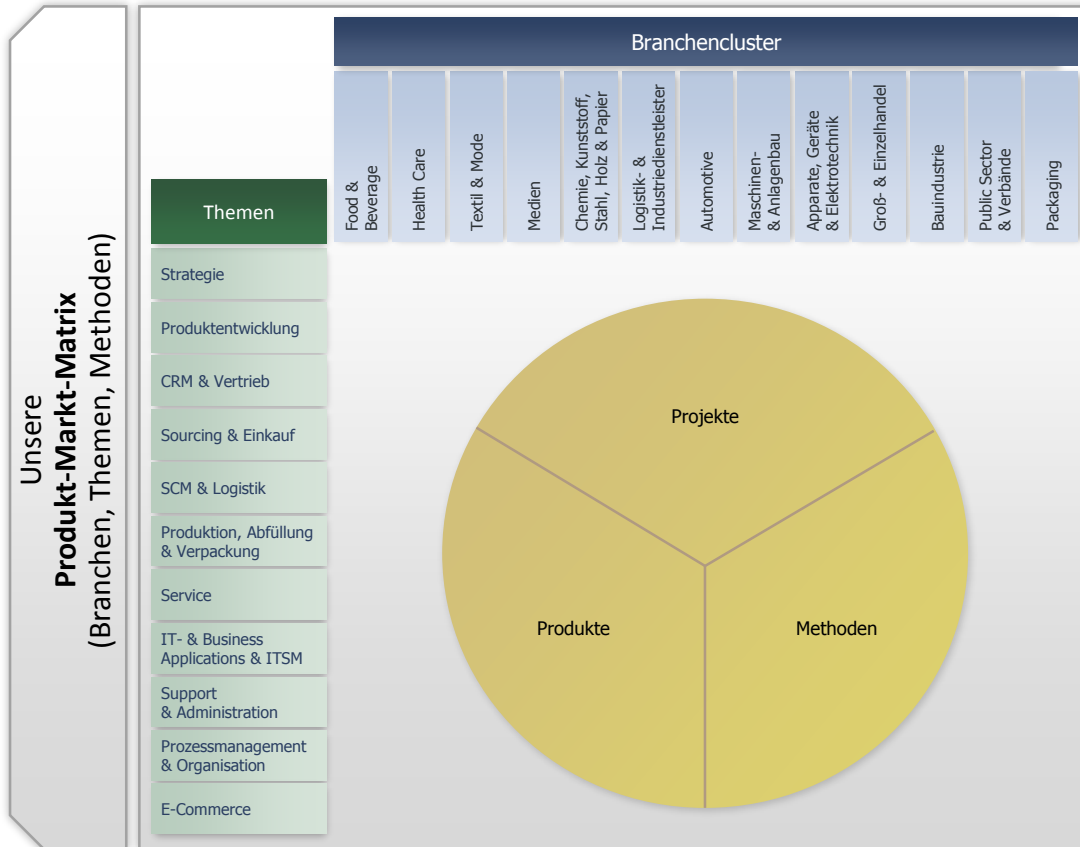
■ Exxent Leitbild

Die Brückenbauer zwischen Strategie, Prozessen und IT-Tools



Exxent Branchen- und Themen-Matrix

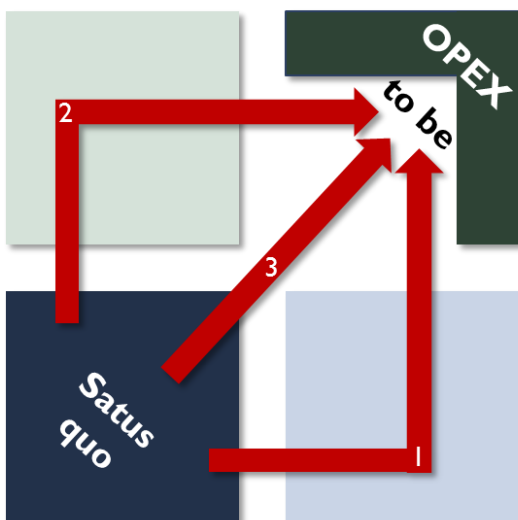
Für jede dieser **Branchen-Cluster** bieten wir rund um die Beratungsfelder **Operations, Prozesse, SCM, Logistik und IT** ein umfangreiches Set an Themen, gestützt durch einen **gut sortierten Werkzeugkasten** an:



Die umfangreichen Branchen- und Themenkenntnisse des Exxent Teams ermöglichen die branchen-übergreifende Anwendung von Good-Practices

Exxent Umsetzungspfade

Umsetzungspfade und Verdaulichkeit als ein Schwerpunktthema der Umsetzung



- Wir legen ein starkes Augenmerk auf den **richtigen Umsetzungspfad**, denn er alleine entscheidet über **Geschwindigkeit, Erfolg und Motivation**.
- Pfad 1 = Evolution:** Der erste scheinbar leichteste Pfad zeigt die größte Verdaulichkeit des Umsetzungs-Prozesses, aber auch das größte Speed-Risiko auf (blau - blau - grün).
- Pfad 2 = Revolution:** Der zweite Pfad nimmt die größte Veränderung vorweg, beansprucht die Organisation am Anfang stark, aber führt am Ende schneller zum Ziel (blau - grün - grün).
- Pfad 3: Der diagonale bzw. direkte Weg** trägt das größte Motivations- bzw. Verdaulichkeits-Risiko, ist aber unter extremem Handlungs-zwang und Sanierungsdruck oft erforderlich (blau - grün).

Exxent Umsetzungspfade:

Evolution, Revolution und direkt

Ihre Ansprechpartner

Unser Team



John A. Eke
Geschäftsführender Gesellschafter
Mob +49 (0) 172 824 88 03
john.eke@exxent-consulting.de



Thomas Fiedler
Senior Consultant
Mob +49 (0) 89 416 127 35
thomas.fiedler@exxent-consulting.de



Marc A. Eke
Consultant
Mob +49 (0) 173 721 43 41
marc.eke@exxent-consulting.de



Friederike Rüffer
Assistentin der Geschäftsführung
Tel: +49 (0) 30 21801035
friederike.rueffer@exxent-consulting.de



Kristine Heinecke
Senior Consultant
Mob +49 (0) 170 294 91 60
kristine.heinecke@exxent-consulting.de



Wolfgang Hofmann
Senior Consultant
Mob +49 (0) 174 9450184
wolfgang.hofmann@exxent-consulting.de



Ralf P. Jäschke
Vertrieb und Coaching
Mob +49 (0) 172 243 91 78
ralf.jaeschke@exxent-consulting.de



Christian Gäde
Senior Consultant
Mob +49 (0) 177 4660595
christian.gaede@exxent-consulting.de

Herausgeber
Exxent Consulting
GmbH

Inhalt
John A. Eke
Kristine Heinecke

Copyright
Exxent Consulting
GmbH © .2015