

EXXENT

CONSULTING

Food & Beverage
Excellence



Sorgenkind Mehrweg-Supply Chain in der Getränkewirtschaft:

- kooperativ
- vernetzt
- digital



www.exxent.de



+49 8709 943 02 89



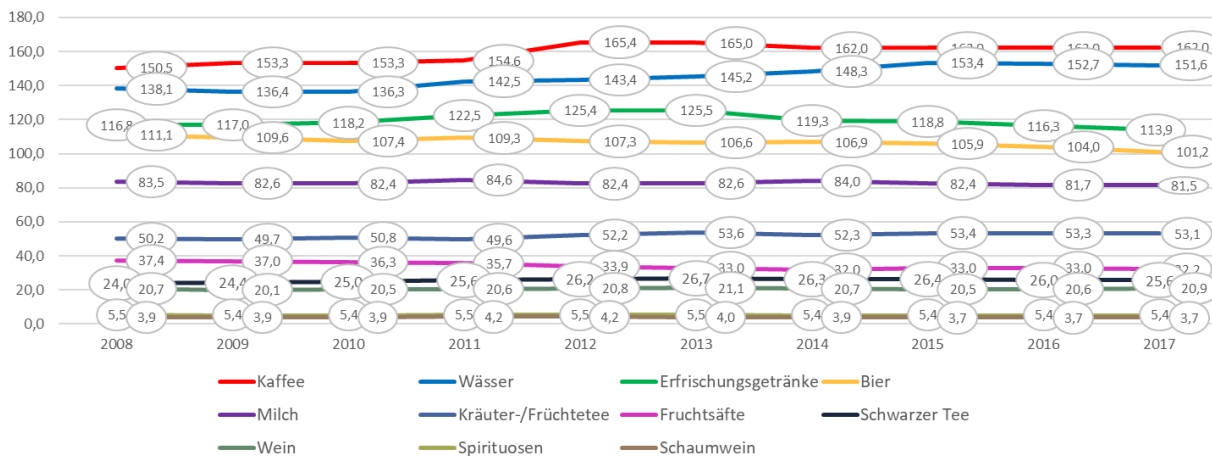
john.eke@exxent.de

Sorgenkind Mehrweg-Supply Chain in der Getränkewirtschaft: kooperativ, vernetzt, digital

Die Mehrwegverpackung ist für die deutsche Getränkewirtschaft ein Image-tragender und gleichzeitig vom Gesetzgeber gewollter Bestandteil der Logistikkreisläufe. Der heiße Sommer 2018 hat allen wieder gezeigt, dass das Marktmodell insgesamt mit seinen ineffizienten und intransparenten Leergutkreisläufen es nicht schafft, ausreichend Leergut in der erforderlichen Qualität zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort des Abfüllers bereitzustellen. Die Aufrufe der Hersteller an den Konsumenten, das Leergut nicht zuhause zu bunkern und schneller an den Getränkemarkt zurückzugeben, hatten nur marginale Heilwirkung. Lieferengpässe waren die Folge bei Brauereien, Mineralwasser und Limonadenherstellern, nachhaltig hat sich nicht viel verbessert.

von John Albert Eke

Getränke gehören zu unseren wichtigsten Nahrungsmitteln, jeder Deutsche trinkt im Jahr im breiten Durchschnitt aller über 81 Millionen Bundesbürger ziemlich genau 2 Liter pro Tag, ohne das statistisch nicht erfasste Trinkwasser. Der jährliche Konsum verteilt sich auf 11 Teilmärkte, an der Spitze steht seit langem ungeschlagen der Kaffee. Auf Platz 2 folgt das Mineralwasser, dann Erfrischungsgetränke und an Platz 4 rangiert immer noch das deutsche Nationalgetränk, für das wir einmal weltweit bekannt waren: Unser Bier – aber mit nicht mehr aufzuhaltender Rückläufigkeit. Alle Biersorten, Mineralwasser und Limonaden sind dabei die Träger und Treiber des nationalen Mehrwegsystems, etwas geschwächt durch das Einwegpfand.



Die Entwicklung in den 11 Getränkesegmenten 2008-2017 gemessen in Jahres-Verbrauch (Liter) pro Kopf (alle 81 Mio. Deutschen) von insgesamt 751 Liter pro Jahr

Will man die Zusammenhänge und teilweise wenig nachvollziehbaren Verhaltensmuster der Marktteilnehmer in der Getränkeindustrie verstehen, so sind Einblicke in das engmaschige, kleinteilige und polarisierte Marktmodell der deutschen Getränkeindustrie nötig: hohe Komplexität, hohe Vielfalt, zahlreiche Player mit unterschiedlichen Geschäfts- und Prozessmodellen. Ohne Details und allein schon bei dieser Gemengelage wird klar, dass mit einfachen Stellschrauben der Politik und zunehmender Regulatorik nicht das gewünschte Ergebnis herauskommt: Eine Mehrwegquote für Bier, Mineralwasser und Erfrischungsgetränke von wieder über 80%. Die Situation heute ist weit davon entfernt und auch rückläufig: von über 70% in 2014 auf unter 45% geschätzt aktuell.

Die Deutsche Umwelthilfe e.V. hatte im Februar 2018 zu einem „Runden Tisch Mehrweg-Innovation“ aufgerufen, an dem die Branchenverbände, Lebensmittelunternehmen, Verpackungshersteller und auch Experten wie Exxent teilnahmen. Erklärtes Ziel des Umweltministeriums sei es, die Mehrwegquote auf über 80% zu bringen, und zwar nachhaltig und stabil. Im Verlauf des Meetings wurde das Grundproblem wieder schnell deutlich: Pool-Lösungen funktionieren nur begrenzt, die Trends zur Kleinteiligkeit und Individualisierung sind ungebremst stark, Chancen liegen jedoch in der kooperativen Digitalisierung und Standardisierung der Informationslogistik. John Eke von Exxent machte in einem Impulsvortrag klar: Nicht das Produkt und seine Verpackung muss standardisiert werden, sondern ihre digitalen Zwillinge in vernetzten Systemen, also die unternehmensübergreifende Informationslogistik zur Mehrwegverpackung.

Das komplexe Getränke-Marktmodell und seine bunte Player-Landschaft

Das Marktmodell der deutschen Getränkewirtschaft wird bestimmt und getrieben von einer großen Anzahl unterschiedlich tickender Marktbegleiter:

Hersteller, Fachgroßhandel (GFGH), LEH, Online- und Versandhändler: Große E-Commerce-Unternehmen, Fachhändler, Heimservice-Betriebe, Getränke-Abholmärkte, Tauschhändler und Leergutsortier-Dienstleister, Convenience Stores, Tankstellen, Hotels, Gastronomiebetriebe, Eventveranstalter, Caterer, Logistikdienstleister. Endverbraucher und Getränkekonsumenten.

Die Mehrstufigkeit und Vielfalt der Marktstruktur bringt nun ein Potpourri an Problemtreibern und Barrieren für ein schnelles und effizientes Leergut-Management mit sich:

- Die unterschiedlichen Geschäftsmodelle führen zu dauerhaften Zielkonflikten.
- Die Verursacher der Probleme tragen (noch) nicht immer die Mehrkosten.
- Die Kleinteiligkeit und Vielfalt der Gebinde lösen die 1:1-Beziehung von Kasten und Flasche auf.
- Der Trend geht weiter zur Individualisierung, Differenzierung und Markendesign sind und bleiben wichtige Erfolgsfaktoren im Kampf um den Getränkeconsumenten.
- Das Einwegpfand hat die ökologische Alleinstellung der Mehrwegverpackung abgelöst.
- Die Hersteller und abfüllenden Betriebe sehen sich je nach Sortiment und Vielfalt einem wachsenden Falschflaschenanteil gegenüber, fast 30% in der Spitze.
- Digitalisierung und Smart Objects haben in den Getränkekreisläufen noch keine durchschlagende Wirkung: Kasten, Flasche und Fässer sind noch analog.
- Es fehlen in der Branche Standards für Produkte und Prozesse.
- Die Intransparenz in den Leergut-Prozessketten führen derzeit zu hohen Aufwendungen in der Informationslogistik.
- Die Akzeptanz der Poolflaschen bleibt durch teilweise ineffiziente Abläufe und Strukturen gering.

Der GFGH im Zentrum der Mehrwegkreisläufe zwischen LEH und Hersteller: Schicksal und Chance zugleich

Die Key-Player haben zudem noch unterschiedliche Geschäfts- und Prozessmodelle und verfolgen damit teilweise konfliktäre Zielsetzungen. Im Zentrum des komplexen Leergutsystems sitzt der Getränkefachgroßhandel: Ein gemischtes Business-Design aus Sortimenter, Logistiker und Servicedienstleister, positioniert zwischen Herstellern und Handel. Dabei gibt es eine Ausrichtung in Richtung Gastronomie und/oder in Richtung des Handels, die meisten der noch 3.500 Betriebe in Deutschland sind sehr kleine Mittelständler, von der Nachfolgeproblematik und vom demografisch bedingten Fachkräftemangel existenziell bedroht. Die durchschnittlichen EBIT-Margen pendeln beim GFGH im zwischen 1% und 3% wenn überhaupt.

Also ist genau der Marktteilnehmer, der im Zentrum der Mehrwegkreisläufe sitzt und agiert, existenziell bedroht und im positiven Fall ein ständiger Übernahmekandidat für Getränkegruppen. Nach einer etwaigen Integration durch Brau-Konzerne wird ein Fachgroßhandel dann tendenziell und völlig nachvollziehbar für die eigenen Sortimentsstrategien des Herstellers im Sinne eines abhängigen Absatzkanals eingesetzt. Das hilft zwar, die Verpackungsrückläufe im Sinne von Kasten und Flasche zu den Herstellern und Mutterbetrieben des eigenen Absatzkanals schnell zurückzuführen, führt aber gleichzeitig zu einer Entschleunigung und Vernachlässigung der Nicht-Konzern-Marken und der Privatbrauereien und mittelständischen KMUs.

Was treibt und motiviert also den Fachgroßhandel, sein Leergut rechtzeitig zu sortieren, erfassen und zurückzuführen? Aufgrund der Pfandpflicht könnte es die Liquidität sein, die in den teilweise noch unsortierten „Zauberwürfeln“ auf den GFGH-Höfen schlummert, wobei der Druck oft nicht groß genug ist, aufgrund der Kapazitätsengpässe in der Hochsaison extra Personal dafür bereitzustellen. Steht eine Sortieranlage zur Verfügung, so kann schon mal kurz direkt nach dem Leerguteingang kastenrein sortiert werden, für eine Tiefensortierung auf Flaschenebene fehlt jedoch oft Personal, Technologie und Geld. Das Ergebnis: Das Leergut bleibt stehen bis es irgendwo in der Retro-Prozesskette zum Hersteller brennt.

Der Fachgroßhandel und auch eine direkt distribuierende Brauerei ohne den GFGH-Kanal müssen sich beide der Herausforderung stellen, die Sortierqualität aus dem Markt-Rücklauf des Handels (LEH) aufzunehmen und zu verarbeiten. Denn hinter dem Rückgabe-Automaten geht für den durchaus umweltbewussten Konsumenten das Drama regelrecht los. Die Flaschen werden in einen gerade verfügbaren Kasten gestellt, unabhängig von Details, Farben und Formen, Mitarbeiter und Leihkräfte tun an dieser Stelle auch nur ihr Bestes. Und ohne bewusste Manipulation unterstellen zu wollen bleiben Gefache leer oder Pfandwerte bleiben unberücksichtigt, so dass eine Pfanddifferenz entsteht.

Beim GFGH wird ohne besonderen Serviceauftrag dazu keine Kontrolle durchgeführt bzw. kann nicht durchgeführt werden, so dass die durchmischten Kästen bei der Brauerei ankommen. Im negativen Fall sind kaum eigene Flaschen in dem Kasten, und eine Vielzahl von Flaschen der eigenen Brauerei landen in fremden Kisten. Man muss sich bereits an diesem Punkt der Rücklaufkette einmal bewusst machen, das synchron mit den Übergabeprozessen ein Pfandwertstrom, also Geld zwischen Konten fließt: Wenn also eine Brauerei anstatt der eigenen teuren Bügelfläche einen durchmischten Kasten mit fehlenden,

fremden, völlig anderen und auch beschädigten Flaschen zurückerhält, und dennoch an der Schnittstelle den vollen Pfandwert zahlt, dann folgen neben dem direkten Materialverlust auch kostenintensive Folgeprozesse wie Tiefensortierung, Neukauf, Tauschhandel und Transporte.

Wirksame Stellhebel mit praxisnähe gesucht: Digitalisierung als große Chance

Es gibt an dieser Stelle eigentlich 2 wirksame Stellhebel mit Win-Win-Charakter: Viele Brauereien bezahlen dem GFGH die Tiefensortierung zu einem für alle tragfähigen Prozesskostensatz pro Kasten „flaschenrein“, und erhalten somit tiefensortierte Kästen rechtzeitig bei der nächsten Abholung oder Anlieferung zurück. Ist jedoch aufgrund der eher knappen Margen auf beiden Seiten eher nicht sehr erfolgreich. Ein neuer Ansatz aus der Toolbox der Digitalisierung ist die elektronische Identifizierung und Erfassung der Leergutbestände nach Rücknahme aus der Gastronomie oder dem Handel. Doch Bier- und Wasserkästen sind heute samt Inhalt noch weit von einer elektronischen Identifizierung entfernt, was die praktische und durchgängige Nutzung betrifft. Der VLB betreibt hierzu Forschungsprojekte auf Basis von RFID und UV-Kennungen, allein die erfolgreiche Anwendung in der integrierten Prozesskette hängt jedoch vom Kosten-Nutzen-Verhältnis aus Sicht der Player und von der Standardisierungsfähigkeit der Lösung ab.

Um jedoch den vollen Umfang und das gesamte Potenzial der Digitalisierung zu erkennen, müssen die Prozesse der Supply Chain und die Bausteine der Digitalisierung miteinander verknüpft und verprobt werden. Bevor es hier wie in vielen anderen Anwendungsfeldern zu einer euphorischen und unüberlegten Technologie-Gläubigkeit kommt und alle Marktteilnehmer sowie politische Stakeholder zu viel Hoffnung in das Entwicklungspotenzial für eine digitale Leergut-Supply Chain stecken, muss ein Matching zwischen Prozess und Technik durchgeführt werden, sowohl im Einzelunternehmen als auch in kooperativen Netzwerken.

Das Exxent-Team hat hierzu im Rahmen der „Road Map Digitalisierung“ mit dem VLB und sehr engagierten Mitgliedsunternehmen zusammen die Digitalisierungslandkarte für die Getränke-Supply Chain angepasst und Prozess-Anforderungen mit potenziellen Technologie-Anwendungen synchronisiert. Auf der Oktobertagung in Berlin berichten Ingo Pankoke und

John Eke über den Stand der Arbeiten, und reflektieren weitere Ideen im Plenum der Teilnehmer.

Der vielseitige Baukasten der Digitalisierung muss modularisiert und auf die Prozesslandkarte zugeschnitten werden, nicht umgekehrt. Um dem vorzubeugen und aus den Fehlern so mancher IT-Hypes zu lernen, ist eine Methode entwickelt, mit deren Hilfe Hersteller und Handel die richtigen Technologien für die richtigen Prozesse der Mehrweg-Supply-Chain herausfinden können. Das „Matching“ von Prozesslandkarten und dem Digitalisierungs-Baukasten ergibt z.B. in einer ersten Optimierungs-Runde folgende Hebel und Ansätze.



Das Prozesshaus: Innovative Impulse für die Kernprozesse des Getränkeherstellers durch die Digitalisierung

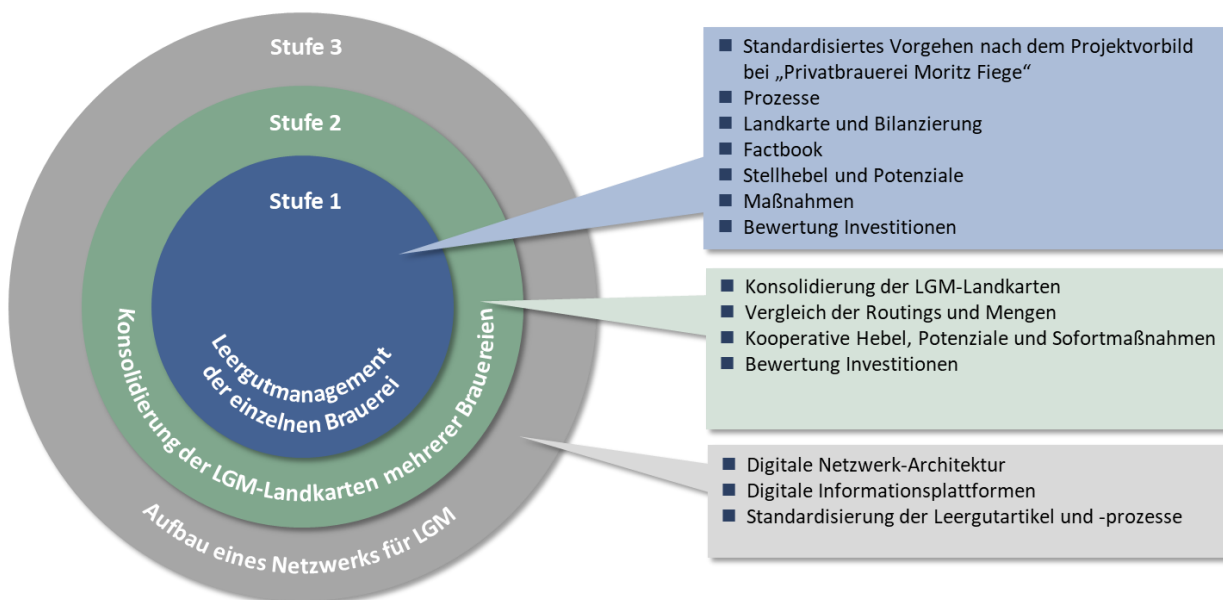
Brauereien entwickeln individuelle und zugleich kooperative Lösungen

Ein Getränkehersteller hat je nach seiner strategischen Positionierung 3 unterschiedliche Ausgangssituationen, und zwar entweder als ...

- ... kleinere mittelständische Privatbrauerei
- ... größere unabhängige Privatbrauerei
- ... Unternehmensgruppe und deren Töchter, national und international

Die Freien Brauer sind ein Zusammenschluss von derzeit 39 mittelständischen Familienbrauereien in Deutschland, Österreich und Luxemburg, die konzernunabhängig und seit Generationen in Familienbesitz sind. Mehr als nur eine Wirtschaftskooperation mit zahlreichen Service-Initiativen im operativen und strategischen Bereich steht die Interessengemeinschaft für gemeinsame Werte und kombiniert Vielfalt mit Synergien und Netzwerk-Nutzen.

Die Initialzündung kam aus einer Projektinitiative der Mitglieds-Privatbrauerei Moritz Fiege in Bochum zusammen mit Exxent. Das klare Ziel: Identifizierung der Potenziale im gesamten Leergutmanagement, Erzeugung von Transparenz zu allen Verlustquellen und Entwicklung von Stellhebeln und Maßnahmen zur nachhaltigen Effizienzsteigerung in der kompletten Wertschöpfungskette. Schnell wurde klar, getrieben durch die Bochumer Jürgen Fiege (Geschäftsführer) und Marc Zinkler (Technischer Leiter), dass dieses Thema ein ideales Verbands-weites Projekt von „Die Freien Brauer“ werden muss, um den Erfolg durch den Netzwerk- und Mengen-Effekt noch zu verstärken.



LGM für Mitglieder und auch andere Privatbrauereien von „Die Freien Brauer“ in 3 Projektstufen

Die Stellhebel setzen sich aus:

- Interne und intralogistische Hebel „auf dem eigenen Hof“
- Bilaterale Kooperationen zusammen mit Tauschpartnern
- Kooperative Ansätze in digitalisierten Netzwerken
- Einsatz von intelligenter Verpackung
- Teilnahmen an Pool-Lösungen
- Einsatz von Sortier- und Tauschdienstleistern

Aus der konkreten Sicht der mittelständischen Brauerei stellt sich das ganze Dilemma der schlecht funktionierenden Mehrwegkreisläufe teilweise wie ein unkontrollierbarer Kostentreiber dar, der im schlimmsten Fall zu Lieferengpässen und Pönalen durch den Handel führt: Mehrwegkästen aus den Inbound-Kanälen über den GFGH und den LEH haben 10-30 % Falschflaschenanteil. Nach der aufwendigen Tiefensortierung bleiben damit zu wenig eigene und brauchbare Flaschen übrig, gleichzeitig müssen die Fremdfflaschen ebenfalls sortiert und gelagert werden. Andere Brauereien, teilweise auch regionale oder nationale Wettbewerber, sitzen ebenfalls auf den Falschflaschen, erfassen es aber nicht. Denn das Leergut im Sinne Kasten und Flasche hat noch keine standardisierte Artikelnummer, so dass Herstellerübergreifend dazu aufwendig kommuniziert werden muss. Die geeigneten direkten Tauschpartner sind im Mengenstrom über die 1:1 - Relation aber leider nicht immer paarig.

Für eine Tiefensortierung der Flaschen auf dem eigenen Hof, was eine Voraussetzung der direkten Tauschpartnerschaft ist, müssen die geeigneten Kästen des Partners in ausreichender Menge vorhanden sein. Wenn schließlich die Informationslogistik hierzu einmal funktioniert hat, muss immer noch transportiert werden, was in einem angespannten Logistikmarkt zunehmend zu einem spürbaren Kostentreiber und auch Emissionstreiber wird.

Ein Mehrweg-Miniaudit bringt als erster Schritt zunächst Licht in den Dschungel der eigenen Situation. Auf Basis einer schnellen und zielführenden Analyse der Mehrweglandkarte und deren Zahlen-Daten-Fakten konnten bereits erste Erfolge erzielt werden, der Mittelstand zeigt sich zunehmend interessiert an kooperativen Lösungen.

Das wichtigste in Kürze, 7 Thesen

- Ein einziger Hebel kann das Marktproblem nicht lösen.
- Die Digitalisierung allein wird auch nicht helfen, nur Bausteine davon.
- Die Hausaufgaben in den Prozesslandkarten müssen zuerst gemacht werden.
- Jeder Prozess und jedes Objekt braucht einen digitalen Zwilling.
- Ohne kooperative Verhaltensmuster der Key-Player funktioniert es nicht.
- Alle Marktteilnehmer müssen kollaborative Zielsysteme hierzu entwickeln.
- Regulative Eingriffe des Gesetzgebers werden das eigentliche Problem nicht lösen.

John Albert Eke



Geschäftsführender Gesellschafter

Mob.: +49 (0) 172 824 88 03

john.eke@exxent.de

John Albert Eke ist geschäftsführender Gesellschafter von Exxent Consulting (Eching). Das Unternehmen berät vornehmlich Mittelständler und auch Konzerne in Fragen der Logistik, Prozesse, Organisation und IT.

Literaturhinweise:

- Study Branchenanalyse Getränkeindustrie (2017), Hans-Böckler-Stiftung
- GVM Gesellschaft für Verpackungsmarktforschung mbH, Mainz im Auftrag des Umweltbundesamtes (2018); Bundesweite Erhebung von Daten zum Verbrauch von Getränken in Mehrweg- und ökologisch vorteilhaften Einwegverpackungen in Deutschland für die Jahre 2016 und 2017 – Bericht 2016
- Exxent Consulting diverse Quellen und Publikationen auf www.exxent.de
- Versuchs- und Lehranstalt für Brauerei (VLB) in Berlin e.V.
- Forschungsinstitut für Management & Getränkelogistik (FIM) Research Institute for Management and Beverage Logistics (FIM)
- Mr. Ingo Pankoke ; Dipl.-Ing. für Brauwesen, Dipl.-Wirtschaftsingenieur (FH)