

DIE BEDEUTUNG DES FUHRPARKS IN DER MITTELSTÄNDISCHEN BRAUEREI

Warum die eigene Auslieferlogistik auch heute noch lohnenswert und charmant ist

Eigenfuhrpark im Wandel der Zeit

Vor einem halben Jahrhundert war es für eine mittelständische Brauerei keine Frage, ihre Kunden mit einem brauereieigenen Fuhrpark zu beliefern. Wenn das Fahrzeug zu 100% ausgelastet war, dann war die Tour aus logistischer Sicht in Ordnung. Fahrzeughöhe, Fahrzeugaufbau und eine optimale Routenführung waren damals nachrangig. Der Kostendruck war noch überschaubar.

Dennoch gab es auch damals schon Brauereibetriebe, die über den Tellerrand hinausblickten und sich Gedanken für eine Effizienzsteigerung der Transportlogistik machten, wie zum Beispiel das BRAURING Mitglied Grosswald Brauerei, welches schon Anfang der 80er Jahre ein EDV-gestütztes Fuhrpark-Controlling und einen auf Arbeitswerte basierenden Fahrerlohn implementierte.

Gestiegene Herausforderungen

Inzwischen haben sich die Herausforderungen für eine Beibehaltung des eigenen Fuhrparks gewaltig gesteigert. Zunächst waren insbesondere überproportionale Kostensteigerungen im Personalbereich zu verkraften, die bis heute anhalten. Der Personalkostenanteil im Verteilerverkehr lag irgendwann bei zwei Drittel der gesamten Kosten mit steigender Tendenz, das heißt, das Verhältnis hat sich gegenüber vor 50 Jahren also umgedreht. Hinzu kommt, dass Fahrpersonal nur noch schwer und mit hohen Motivationsanreizen rekrutiert werden kann. Die Jahrgänge mit dem in der Bundeswehrzeit erworbenen LKW-Führerschein sind inzwischen im Ruhestand.

Als nächstes wurden nach und nach die Logistik betreffenden Vorschriften angepasst und verschärft wie etwa die Sozialvorschriften und die Umstellung von konventioneller Tachoscheibe auf digitale Fahrtenschreiber, was die Gestaltungsspielräume für den Disponenten weiter einschränkte.

In den letzten Jahren kamen dann noch enorme Kostensteigerungen im Fahrzeugbereich zum Tragen wie Einführung und Erhöhungen von LKW-Mautgebühren, zuletzt um ca. 70%, zusätzliche Sicherheitsausstattungen, moderne Aufbauten und Ladehilfen sowie Investitionen in den Komfort der Führerkabine, um den Fahrer bei Laune zu halten.

Schließlich beeinflussen die geänderten Marktverhältnisse signifikant die Logistikkosten: Der Lagerplatz beim Kunden, insbesondere in den Märkten, wird restriktiver vergeben, damit gehen Stoppmengen zurück. Teilweise muss zur Kundenbindung ein überzogener Kundenservice vorgehalten werden. Nicht zuletzt sorgt auch eine fortschreitende Artikeldiversifikation (Sorten- und Ge-



bindevielfalt) für Kostensteigerungen. Letzteres führt dazu, dass kundenbezogen kommissioniert und verladen werden muss, was neben einem höheren Zeitaufwand in der inneren Logistik einen Verlust von Ladevolumen auf dem LKW bedeutet.

Was spricht für den eigenen Fuhrpark?

Zunächst muss man sich der Tatsache bewusst sein, dass alle Kunden, welche nicht auf Selbstabholung umzustellen sind, irgendwie beliefert werden müssen, sei es durch eigene Fahrzeuge oder durch Dienstleister wie Speditionen, GFGH, Post, Bahn, Paketdienste usw. Also, es muss ein Fahrzeug und einen Fahrer geben, welche die Getränke zum Kunden transportieren.

Fremddienstleister sind demselben Kostendruck ausgeliefert wie eine mittelständische Brauerei, es sei denn, sie können durch Synergieeffekte verschiedener Art kostengünstiger liefern. Allerdings gilt es auch hier zu bedenken, dass ein Dienstleister ggfs. die Ware abholen, zwischenlagern sowie erneut kommissionieren und verladen muss. Schließlich möchte er an der Kooperation mit der Brauerei auch finanziell partizipieren und plant einen Gewinnaufschlag ein. Sollten dann die Logistikkosten immer noch unter denen der Auftrag gebenden Brauerei liegen, so kann sich das in mangelnder Service- und sonstiger Qualität widerspiegeln:



- Häufiger Fahrerwechsel
- Unzureichende fachliche Qualifikation des Personals
- Mangelnder Brauereibezug des Fahrers
- Fahrzeuge weisen keinen Bezug zur Brauerei auf
- Unpünktlichkeit; Zeitfenster können nicht eingehalten werden
- Mangelnder Service vor Ort: Ware wird nur hingestellt; MHD-Service wird vernachlässigt
- Gleichzeitige Lieferung von Produkten anderer Hersteller

Ein eigener Fuhrpark kann attraktiv sein, allein schon, um die aufgeführten Nachteile von Fremddienstleistern zu kompensieren. Kundenbindung steht heutzutage an oberster Stelle und ist als Mission zu verstehen. Die Wertschöpfung fängt beim Kunden an. Der brauereieigene Fuhrpark mit einem hoch motivierten Fahrer ist nicht der verlängerte Arm der Brauerei, sondern eines der wichtigsten Bindeglieder und Kommunikationsinstrumente im gesamten Betrieb. Der eigene, produkt- und servicegeschulte Fahrer ist kundenfreundlich, nimmt Anregungen entgegen, kann Missverständnisse an Ort und Stelle ausräumen, sieht Mängel vor Ort und meldet diese an die zu-

ständige Stelle in der Brauerei weiter. Oftmals ist er auch in die Gestaltung der Kundenbestellung involviert. Und nicht zuletzt ist ein eigener Fuhrpark der Marktstellung der Brauerei förderlich.

Natürlich sind aufgrund des vorherrschenden Kostendrucks verschiedene Planungs- und Überwachungsmaßnahmen zu ergreifen, damit die Transporte rentabel durchgeführt werden können. Solche Einzelmaßnahmen sind im Folgenden skizziert.

Strategische Tourenoptimierung

Kernstück einer optimalen Tourenabwicklung ist eine strategische Planung, auch Rahmentourenplan genannt. Diese wird fast ausschließlich mit IT- oder externer Unterstützung durchgeführt. Zeitgemäße Tourenplanungssysteme ermitteln unter Einhaltung von gesetzlichen und logistischen Restriktionen durch eine freie Optimierung einen Idealzustand. Dieser wird durch Einbeziehen von Zeitrestriktionen (Zeitfenster, Ruhetage) praxistgerecht gestaltet. Hier sieht man bereits die Mehrkosten gegenüber dem Idealzustand.

Daher ist es hilfreich, bereits im Vorfeld solche Einschränkungen zu minimieren, indem man beispielsweise Kundenschlüssel erhält. Gerade hier spielt das besondere Vertrauensverhältnis zwischen Kunde und Fahrer eine entscheidende Rolle.

Ein weiterer Ansatz zur Kostensenkung ist eine Anpassung der Stoppmengen bzw. Verringerung der Lieferhäufigkeit. Jeder Stopp verursacht in der Wertschöpfungskette (Auftrag einholen bis Fakturierung) Fixkosten um die 15 €. Daher sollten Mindestmengen z. B. nach Kundenart und Entfernung definiert und verhandelt werden. Die Mindesthaltbarkeit der Getränke lässt auf jeden Fall zu, dass ein Kunde auch im vierwöchigen Rhythmus beliefert werden kann. Ein Nebeneffekt der Reduzierung der Lieferhäufigkeit kann auch sein, dass mehr Touren 14-tägig gefahren werden können. Eine Anpassung der Ladesituation beim Fahrzeug (Hebebühne und E-Ameise, Mitnahmestapler, seitliche Hebebühne, usw.) bzw. beim Kunden (hier auch mithilfe durch diesen) reduziert Beifahrertransporte.

Zur strategischen Planung gehören auch Themen wie Standortanalyse, Einschränkung des Belieferungsgebiets (andere Lösungen für weitentfernte Kunden) und eine Definition der Reaktionszeiten (Vorlaufzeit bei der Bestelleinholung, Lieferfähigkeit bei außerplanmäßigen Bestellungen).

Periodische Überprüfungsmöglichkeiten müssen Abweichungen von der Zielplanung und den Benchmarks darstellen. Die strategische Tourenoptimierung sollte mindestens einmal im Jahr und bei starken Absatzveränderungen unterjährig überarbeitet werden.

Zur Preisfindung beim Kunden und Kostenkontrolle nutzen immer mehr Brauereien eine sogenannte Kostenmatrix, welche die Transportkosten je Einheit oder hl in Abhängigkeit von der Stoppmenge, der Entfernung vom Kunden, dem Geschwindigkeitsprofil und der Abladesituation beim Kunden darstellt. Diese Matrix lässt sich auch um weitere logistische Prozesse zur Prozesskostenmatrix erweitern.

Operative Planung und Steuerung

Damit die im Rahmenplan erarbeiteten Ziele möglichst exakt in die Praxis umgesetzt werden können, ist für das Tagesgeschäft ein umfangreiches Instrumentarium unabdingbar. Dazu gehört EDV-Unterstützung, idealerweise mit einem visualisierenden Tourenplanungstool, welches die Transporte nach Auslastung, Zeit und Kosten vorberechnet. Nach dispositiven Eingriffen müssen



die daraus resultierenden Veränderungen sofort erkennbar sein. Ein Bezug zu den Daten aus der strategischen Planung darf ebenfalls nicht fehlen. Starke Abweichungen müssen begründbar sein. Erkenntnisse aus den Abweichungen fließen in die nächste strategische Planung ein.

Zur operativen Planung gehört auch, dass die gefahrenen Transporte in einem sogenannten Soll-Ist-Vergleich nachkalkuliert werden. Hierbei müssen gravierende negative Zeitabweichungen, Kilometerdifferenzen und Störzeiten auf der Tour lokalisiert, analysiert und für die Zukunft reduziert werden.

Zur Steigerung der Effizienz sollten die logistischen Prozesse immer mehr digitalisiert ablaufen. Dazu gehören zeitgemäße mobile Warenwirtschaftssysteme, welche Kunden und Aufträge dem Fahrer in der richtigen Reihenfolge darstel-



len, evtl. auch mit Navigationsunterstützung, die Leerguterfassung nach der Tour erübrigen, stets einen Überblick über die aktuelle Ladung geben (beim Heimdienst und für Ladungskontrollen wichtig) und Standzeiten dem Kunden zuordnen können. Alle relevanten Daten werden nach Tourenabschluss für Auswertungszwecke ins ERP-System übertragen und archiviert.

Fahrmotivation

Die größte Herausforderung in den letzten Jahren ist, geeignetes Fahrpersonal mit der Fahrerlaubnis C/CE zu finden, welches einerseits die hohen geistigen und körperlichen Anforderungen erfüllt und andererseits in der Lage ist, die Brauerei als Teil des Serviceteams tatkräftig zu unterstützen und repräsentieren. In vielen mittelständischen Brauereien ist die Einsicht gewachsen, dass man nicht umhinkommt, Fahrer mit besonderen Mitteln anzuwerben, um sie langfristig in den Betrieb zu integrieren, also eine Motivationskultur schafft, die dem Fahrer Vorteile gegenüber anderen Arbeitgebern aufzeigt. Argumente gibt es hierfür genug:

- Das Arbeitsumfeld in einer Brauerei ist, auch historisch bedingt, etwas Besonderes.
- Die Bezahlung ist angemessen und ggfs. mit Prämien o. ä. aufgewertet.
- Der monatliche Haustrunk ist ein zusätzliches Plus für Brauereimitarbeitende.
- Der Fahrer hat in der Regel seinen „eigenen“ LKW, den er individuell einrichtet und pflegt.
- Die gestellten Ladehilfen erleichtern und unterstützen seine Tätigkeit.
- Unterwegs ist er sein eigener Chef und trifft bei Unregelmäßigkeiten auf der Tour eigene Entscheidungen im Sinne seiner Brauerei.
- Er hat direkten Kontakt zur Kundschaft seiner Brauerei, nimmt Kritiken und Anregungen entgegen und kann oftmals ein Problem vor Ort „auf dem kurzen Dienstweg“ lösen.
- Er nimmt an fachlichen Fortbildungen teil (nicht nur an den vorgeschriebenen Modulen).
- Seine Meinung hat bei Fahrerbesprechungen und Betriebsversammlungen Gewicht.

Ein starker Motivationsanreiz für Fahrer ist eine Entlohnung nach Arbeitswerten. Hierbei werden die Kundenzeiten entsprechend der bewegten

Artikel und der Abladeverhältnisse beim Kunden berechnet und entlohnt. Alle anderen Zeiten wie Fahrzeit fließen als tatsächliche Zeitanteile in die Lohnberechnung ein. Somit kann der Fahrer seinen effektiven Lohn steigern und mehr Freizeit generieren.

Fazit: Ein klares Pro für den eigenen Fuhrpark

Wie gezeigt, ist der eigene Fuhrpark in einer mittelständischen Brauerei kein Auslaufmodell, sondern Bestandteil der Firmenphilosophie. Er gehört zum Gesamtbild der Brauerei wie die anderen Unternehmensbereiche. Er ist ein wichtiges Vertriebsinstrument zur Kundenpflege und Kundenbindung. Die LKW stellen eine durch das Liefergebiet rollende Werbefläche dar. Die Fahrer lösen draußen beim Kunden viele Detailprobleme durch ihre Fachkompetenz und freundliches Auftreten. Service- und Reaktionsgrad sind nur mit eigenem Fuhrpark zu steigern und somit ein Alleinstellungsmerkmal gegenüber großen Mitbewerbern. Und, dass ein eigener Fuhrpark durch geeignete Stellschrauben auch von den Kosten her attraktiv ist, beweisen tagtäglich viele mittelständische Brauereien.



AUTOR:
Manfred Giß

Ing.-Büro für Logistikorganisation in der Getränkebranche, seit 1984 mit über 300 Mandanten, 86405 Meitingen, <https://logistik.de>