

Kosten des Vertriebs von Molkerei- produkten als Grundlage für Manage- ment-Entscheidungen*

I. Teil

1. Einleitung

Die Gestaltung von Logistiksystemen rückt bei fortschreitenden Konzentrationsprozeß aus der Sicht sowohl der lebensmittelverarbeitenden Industrie als auch des immer zentralisierter entscheidenden Handels zunehmend in den Mittelpunkt unternehmerischen Interesses. Es sind uns allen eine Reihe von Beispielen bekannt, in denen einerseits der Handel die gesamten Logistikfunktionen in eigener Regie durchführt und damit die Molkerei auf den Status eines leicht austauschbaren Lieferanten von Massenware degradiert, andererseits kennen wir die Kostenproblematik von eigenen Auslieferungssystemen in der Hand von Molkereien, die dazu führt, daß in zunehmendem Umfang Überlegungen angestellt werden, wie die Kosten der zu erbringenden Logistikleistungen in einem profitablen Rahmen gehalten werden können. Vor diesem Hintergrund werde ich mich bemühen, Ihnen mit meinen folgenden Ausführungen Wege aufzuzeigen, wie man Transparenz in die Kosten des Vertriebs bekommt und wie man für individuelle Kundenstrukturen und entsprechende Vertriebsleistungen Soll-Kosten bestimmen kann, mit deren Hilfe Rationalisierungspotentiale abzuschätzen sind. Darüber hinaus werden Veränderungen des Leistungsumfangs diskutiert, die sich durch Änderungen in der Belieferungshäufigkeit oder durch gezielte Kundenselektion ergeben können. Es werden Wege aufgezeigt, wie die hierbei erzielbaren Kostenreduzierungen ermittelt werden können und zu welchen Ergebnisverbesserungen derartige Maßnahmen führen (vgl. Schaubild 1).

An dieser Stelle ist noch eine kurze Erläuterung zur Themenformulierung erforderlich: Es heißt hier „Kosten des Vertriebs von Molkereiprodukten als . . .“ und nicht „Absatzkosten von . . .“! Diese Unterscheidung wurde bewußt gemacht. Bekanntlich umfaßt der Vertrieb als Teilbereich des Absatzes alle Funktionen, die von der physischen Bewegung der Ware vom Herstellerlager zum Lager des Kunden betroffen werden. Die Themenstellung soll damit zum Ausdruck bringen, daß die dem Vertrieb im engeren Sinn zuzuordnenden Funktionen hier schwerpunktmäßig untersucht werden. Nicht weil der übrige Bereich des Absatzes nicht kostenrelevant wäre, sondern weil die Funktionen des Vertriebs bisher vom Institut am weitestgehenden untersucht wurden. Trotzdem sollen die übrigen Absatzkosten, die also nicht die eigentlichen Vertriebsfunktionen betreffen, als erste grobe Abschätzung mit in die Fallstudie einbezogen werden.

* überarbeitete Fassung eines Vortrages anläßlich der Kieler Milchwoche 1986.

2. Vertriebskosten bei gegebener Struktur

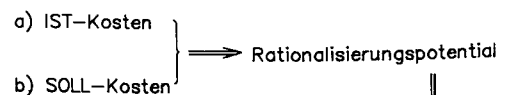
2.1 Ist-Kosten

Die Darstellung der Vertriebsproblematik erfolgt also an Hand einer Fallstudie, für die die Annahmen entsprechend Übersicht 1 getroffen wurden.

Die Kosten des Profit-Centers der Molkerei „X“ belaufen sich entsprechend Übersicht 2 auf insgesamt gut 16 Mio. DM/Jahr, wobei die Einstandspreise der bezogenen Waren nicht mit berücksichtigt sind. Es ergibt sich bei einer differenzierten Betrachtung fast eine Dreiteilung der Kosten in die Bereiche Lager und Kommissionierung, Transport und Auslieferung – als dem wichtigsten Block – und die sonstigen Absatzkosten, zu denen die Kosten der Verkaufsleitung und der Verkaufsabwicklung zu rechnen sind. Die so definierten Absatzkosten machen in der Ausgangslage des Unternehmens rd. 10,3 % vom Umsatz aus. Dies ist sicherlich eine allgemein bekannte Kennziffer, deren Höhe im Fallbeispiel nicht ungewöhnlich sein dürfte. Sicherlich wird diese Kennziffer jedoch von einer solchen Vielzahl von Parametern wie Sortimentsstruktur und Kundenstruktur beeinflusst, so daß aufgrund dieser Kennziffer noch keine Aussage über die

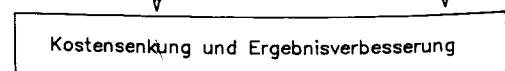
Schaubild 1

I. Vertriebskosten bei gegebener Struktur



II. Veränderung des Leistungsumfangs durch Umstrukturierungen

- a) Änderung der Belieferungshäufigkeit
- b) Kundenselektion



Übersicht 1

Fallstudie Vertrieb

Profit-Center einer Molkerei "X"

Regionale Sortimentslieferungen mit eigenem Fuhrpark

Zentrallager mit 1200 Produkten

Belieferung von 2500 Kunden

Umsatz von 156 Mio. DM/Jahr

Bisheriges Betriebsergebnis: - 4 Mio. DM Jahr

Wirtschaftlichkeit des Absatzbereiches möglich ist.

Übersicht 3 gibt an, wie die Kundenstruktur in dem Fallbeispiel beschaffen ist. Die Kunden sind hier nach der Häufigkeit ihrer Belieferung gegliedert. Der Schwerpunkt in der Belieferungshäufigkeit liegt mit 580 bzw. 700 Kunden bei 3 bzw. 2 Anlieferungen pro Woche. Gut ein Drittel der Kunden wird 4 x oder häufiger pro Woche beliefert. Lediglich 15 % der Kunden werden einmal oder seltener pro Woche angefahren. Aus der Ausmultiplikation der Anzahl der jeweiligen Kunden mit ihrer Belieferungsintensität ergibt sich die Gesamtzahl der Belieferungen pro Woche. Trivialerweise verlagern sich dabei die Anteile an den Belieferungen hin zu jenen Kundengruppen, die sehr häufig Ware bekommen. Da die Häufigkeit der Belieferung als kostenverursachender Faktor von großer Bedeutung ist, soll auf diesen Tatbestand bereits hier aufmerksam gemacht werden. Insgesamt werden die 2.500 Kunden 7.590 mal in der Woche beliefert, woraus sich im Durchschnitt aller Kunden eine Belieferungshäufigkeit von 3 mal in der Woche errechnet.

Nachdem nun die Anzahl der Belieferungen und außerdem die absolute Höhe der Absatzkosten auch für die einzelnen Teilbereiche bekannt ist, können in der Übersicht 4 die durchschnittlichen Absatzkosten je Kundenbelieferung ausgerechnet werden. Bei einem durchschnittlichen Umsatz je Belieferung von 395 DM belaufen sich die gesamten Absatzkosten auf 40,60 DM/Belieferung und machen damit selbstverständlich wiederum 10,3 % vom Umsatz aus.

Um Aufschluß über die der Belieferung zugrundeliegende Leistung zu bekommen, wird in der Übersicht 5 ein weiteres Mal die Kundenstruktur dargestellt, jetzt aber gegliedert

Übersicht 2

Absatzkosten der Molkerei "X"

| | DM/Jahr |
|-------------------------------|-------------------|
| Lager und Kommissionierung | 4.854.600 |
| Transport und Auslieferung | 6.038.600 |
| Sonstige Absatzkosten | 5.148.000 |
| Absatzkosten insgesamt | 16.041.200 |
| Kosten in v.H. des Umsatzes: | 10,3 % |

Übersicht 3

Kundenstruktur nach der Häufigkeit der Belieferung

| Häufigkeit der Belieferung | Kunden | | Belieferungen je Woche | |
|----------------------------|--------------|------------|------------------------|------------|
| | Anzahl | % | je Woche | % |
| Belieferung 6 mal/Wo. | 270 | 11 | 1.620 | 21 |
| 5 mal/Wo. | 290 | 12 | 1.450 | 19 |
| 4 mal/Wo. | 270 | 11 | 1.080 | 14 |
| 3 mal/Wo. | 580 | 23 | 1.740 | 23 |
| 2 mal/Wo. | 700 | 28 | 1.400 | 18 |
| 1 mal/Wo. | 210 | 8 | 0.210 | 3 |
| weniger als 1 mal/Wo. | 180 | 7 | 0.090 | 1 |
| Summe | 2.500 | 100 | 7.590 | 100 |

Durchschnitt aller Kunden: 3,0 Belieferungen in der Woche

nach der Abnahmemenge. Wie zu erkennen ist, wurden alle Kunden acht Größenklassen zugeteilt, die sich hinsichtlich der Abnahmemenge je Belieferung – gemessen in Verkaufseinheiten – unterscheiden. Nimmt man beispielsweise die 4. Spalte einmal heraus, so sollen all jene Kunden dort aufgelistet werden, die je Belieferung zwischen 101 und 300 Verkaufseinheiten erhalten. Die Verkaufseinheit (VKE) ist dabei in der Regel die kleinste Abnahmeeinheit eines Produktes und kann somit als ein Laib Käse, eine Viertel-Liter-Packung Milch oder ein Becher Pudding verstanden werden.

In der Klasse von 101 bis 300 Verkaufseinheiten werden also tatsächlich im Durchschnitt 177 Verkaufseinheiten von den Kunden abgenommen, was etwa einem Verkaufsgewicht von 74 kg entspricht. In dieser Klasse konnten in unserer Fallstudie 744 Kunden aufgelistet werden, was einen Anteil von 30 % der Gesamtkunden ausmacht.

Alle Kunden mit Belieferungsmengen von bis zu 100 Verkaufseinheiten werden nachfolgend als kleine Kunden bezeichnet. Ihr Anteil an der Gesamtzahl der Kunden liegt bei 46 %. Als klein sollen sie u.a. deshalb auch bezeichnet werden, weil für sie eine Einzelkommissionierung nicht durchgeführt wird, sondern ihre Abnahmemengen gemeinsam mit anderen kleinen Kunden als Sammelkommissionen auf Europaletten bereitgestellt und transportiert werden. Derartige kleine Kunden bekommen durchschnittlich 5 Produkte je Auslieferung, wohingegen die größeren Kunden, deren Ware individuell auf Rollcontainer kommissioniert wird, ein Sortiment von 19 verschiedenen Produkten je Belieferung erhalten.

Im Durchschnitt aller Kunden werden 313 VKE/Kundenbe-

Übersicht 4

Durchschnittliche Absatzkosten je Kundenbelieferung

| | DM/Belieferung |
|----------------------------------|----------------------|
| Lager und Kommissionierung | 12,30 |
| Transport und Auslieferung | 15,30 |
| Sonstige Absatzkosten | 13,00 |
| Absatzkosten insgesamt | 40,60 |
| bei einem Umsatz/Belieferung von | 395,00 (≅ 10,3 %) |

Übersicht 5

Kundenstruktur, gegliedert nach Abnahmemenge in VKE je Belieferung

| | Kunden mit ... VKE/Belieferung | | | | | | | |
|-----------------|--------------------------------|-------|--------|---------|---------|----------|-----------|-----------|
| | bis 20 | 21-50 | 51-100 | 101-300 | 301-500 | 501-1000 | 1001-2500 | über 2500 |
| Ø VKE: | 8,9 | 35 | 73 | 177 | 389 | 700 | 1560 | 5620 |
| Ø kg: | 7,6 | 22 | 39 | 74 | 149 | 277 | 583 | 2220 |
| Zahl der Kunden | 318 | 389 | 457 | 744 | 263 | 200 | 90 | 39 |
| % | 13 | 15 | 18 | 30 | 10 | 3 | 4 | 2 |

VKE := Verkaufseinheit

Durchschnitt aller Kunden: 313 VKE/Belieferung
127 kg/Belieferung

19 Prod./Belieferung bei Einzelkommissionierung
5 Prod./Belieferung bei Sammelkommissionierung

stellung ausgeliefert. Zum besseren Verständnis sei hier noch erwähnt, daß dies einer Menge von etwa 127 kg Waren-gewicht entspricht.

2.2 Soll-Kosten

Nachdem man sich nun eine hinreichende Transparenz über die Kundenstruktur und die dabei entstehenden Ist-Kosten verschafft hat, ist darüber nachzudenken, welches Niveau angemessene Soll-Kosten haben könnten. Im Bereich Lager und Kommissionierung. Hierbei ist sicherlich wichtig, daß wir es mit einer Situation zu tun haben, in der 46 % aller belieferten Kunden als Kleinkunden bezeichnet werden können, die weniger als 100 VKE/Belieferung erhalten und bei denen es sich nicht lohnt, Einzelkommissionierungen vorzunehmen. Die Ware für durchschnittlich 7 Kleinkunden je Tour wird deshalb blockweise auf 2 Paletten zusammen-gestellt und im Bereich der Kommissionierung wie ein einziger Kunde behandelt. Die entstehenden Kosten (vgl. Über-sicht 6) von 5,90 DM/Tour wurden auf der Basis von Mo-dellkosten zuzüglich eines Aktualisierungsaufschlages von 10 % kalkuliert, deren Grundlagen einschließlich der be-nutzten Parameter im Jahre 1984 publiziert wurden (1). Als Bezugsbasen werden dabei verrechnet

- zugriffsabhängige Zeiten,
- artikelabhängige Zeiten
- umverpackungsabhängige Zeiten,
- transporteinheitenabhängige Zeiten und
- kundenabhängige Zeiten.

Mit Hilfe dieser verschiedenen Bezugsbasen und entspre-chender Zeitkoeffizienten ist es nun möglich, für definierte Kundenaufträge die entsprechenden Kommissionierkosten zu bestimmen. Entsprechend wurden die 5,90 DM für eine Kommissioniermenge von ca. 300 Verkaufseinheiten ermit-telt. Je Kunde ergeben sich daraus Kosten von Ø 0,80 DM. Die entsprechenden Kosten bei Einzelkommissionierung lie-

Übersicht 6

Kundengruppenspezifische SOLL-Kommissionierkosten

| | Kunden mit ... VKE/Belieferung | | | | | | | |
|--------------------------------------|---------------------------------------|-------|--------|---------|---------|----------|-----------|-----------|
| | bis 20 | 21-50 | 51-100 | 101-300 | 301-500 | 501-1000 | 1001-2500 | über 2500 |
| SOLL-Kommissionier-kosten (DM/Kunde) | tourenweise Kommission. 5,90 DM/Tour* | | | | | | | |
| | Ø 0,80 DM/Kunde | | | 4,40 | 5,40 | 8,30 | 13,20 | 28,60 |

* Blockweise Kommissionierung je Tour auf 2 Paletten für 7 Kunden (begeg. ca. 300 VKE/Tag)

Durchschnittliche Kommissionierkosten aller Kunden: 3,80 DM/Belieferung

Übersicht 7

SOLL-Kosten für Lager und Kommissionierung

Situation: 46 % kleine Kunden (< 100 VKE/Belieferung) werden nur tourenweise kommissioniert!

SOLL-Kosten:

Fixkosten im Lagerbereich: Ø 4,10 DM/Belieferung
(1.620.000 DM/Jahr)

var. Kosten im Lagerbereich: Ø 0,50 DM/Belieferung
(0,15 Pf/VKE)

Kosten der Kommissionierung: Ø 3,80 DM Belieferung

Ø 8,40 DM/Belieferung

gen zwischen 4,40 DM bei einem Kunden der Klasse zwi-schen 100 und 300 Verkaufseinheiten sowie 28,60 DM/ Kommissionsauftrag bei den Kunden, die mehr als 2.500 Einheiten erhalten. Die durchschnittlichen Kommissionier-kosten aller Kunden belaufen sich damit auf 3,80 DM Be-lieferung.

Neben den so kalkulierten Soll-Kosten der Kommissionie-rung müssen außerdem die Kosten des Lagerbereiches be-rücksichtigt werden (vgl. Übersicht 7). Die Kosten für Ge-bäudeeinrichtung, Energie sowie der mengenunabhängige Personaleinsatz z.B. für Aufsichtsfunktionen werden als Fixkosten angesehen und für ein Lager mit einem Sortiment von 1.200 Produkten auf etwa 1,6 Mio. DM/Jahr geschätzt. Genauere Untersuchungen liegen zum Lagerbereich aber noch nicht vor. Für den Wareneingang und die Bereitstel-lung der Ware zur Kommissionierung werden die variablen Personalkosten auf 0,15 Pf/VKE veranschlagt. Aus diesen Annahmen ergeben sich für die vorliegende Kundenstruk-tur Soll-Kosten für Lager und Kommissionierung in Höhe von 8,40 DM je Belieferung eines Durchschnittskunden.

Für die Bestimmung der Soll-Kosten im Bereich des Trans-ports und der Auslieferung (vgl. Übersicht 8) kann wieder-um auf detaillierte Studien* zurückgegriffen werden, die das Institut im Jahre 1984 veröffentlicht hat (1). Auch hier erfolgte ein Aktualisierungsaufschlag von 10 %. Als wichtige Einflußgrößen sind in die Rechnung eingegangen

- die Fahrstrecken,
- die Fahrzeugkosten für ein bestimmtes Ladevolumen in Abhängigkeit von der Anzahl der gefahrenen Touren pro Tag,
- die Zeitverbräuche für
- Fahrzeiten zum Absatzgebiet und zurück,

Übersicht 8

Kundengruppenspezifische SOLL-Kosten für Transport und Auslieferung

| | Kunden mit ... VKE/Belieferung | | | | | | | |
|--|--------------------------------|-------|--------|---------|---------|----------|-----------|-----------|
| | bis 20 | 21-50 | 51-100 | 101-300 | 301-500 | 501-1000 | 1001-2500 | über 2500 |
| SOLL-Kosten für Transport und Ausliefe-rung (DM/Kunde) | 7,00* | 7,20* | 7,70* | 9,80 | 9,80 | 13,20 | 24,00 | 69,30 |

* als Sammelkommissionierung transportiert auf 2 Paletten/Tour und beim Kunden vereinzelt und per Hand ausgeliefert

Durchschnittliche Transport- und Auslieferungskosten: 10,40 DM/Belieferung

* + 10 %

Übersicht 9

Sonstige SOLL-Absatzkosten
(grobe Schätzung)

a) Bestellannahme und Verkaufsabrechnung:

| | |
|---|-------------------|
| fixe Kosten: | 1 000.000 DM/Jahr |
| kurzfristig variable Kosten: (1,50 DM/Kundenbelieferung 0,11 DM/Produktauftrag) | 1 200.000 DM/Jahr |

b) Verkauf mit Service:

| | |
|--|-------------------|
| fixe Kosten: | 1 200.000 DM/Jahr |
| mittelfristig variable Kosten: (240 DM/Jahr je Kunde) | 600.000 DM/Jahr |

| | |
|--|-------------------------------|
| c) Sonst. SOLL-Absatzkosten insgesamt: | 4 000.000 DM/Jahr |
| | <u>≈ 10,10 DM/Belieferung</u> |

- Fahrten im Absatzgebiet,
- kundenfixe Haltezeiten,
- mengenabhängige Auslieferungszeiten,
- tourenfixe Haltezeiten für Aufräumungsarbeiten,
- Be- und Entladung an der Molkerei,
- Fahrzeugwartung und Tourenabrechnung.

Als kurzfristig wirksame Kosten, die dem einzelnen Kunden angelastet werden können, werden dabei die Personalkosten für kundenfixe Haltezeiten, die Auslieferung beim Kunden sowie die mengenabhängigen Be- und Entladungszeiten am Lager betrachtet. Die übrigen Kostenfaktoren können als Toureneinzelkosten bezeichnet werden, die mittelfristig bei Wegfall einer größeren Gruppe von Kunden abbaubar sind. Entsprechend der Vorgehensweise im Bereich der Kommissionierung wird auch im Bereich des Transports und der Auslieferung für die ersten drei Kundengruppen mit einer Warenmenge von bis zu 100 VKE/Belieferung ein gemeinsamer Transport der Ware auf 2 Paletten unterstellt. Die Ware wird erst beim Kunden vereinzelt und dann per Hand ausgeliefert. Bei dieser Annahme ergeben sich für die Kleinkunden Soll-Kosten für Transport und Auslieferung zwischen 7,- und 7,70 DM/Belieferung. Für die übrigen Kunden, die die Ware auf Rollcontainern einzeln vorkommissioniert erhalten, liegen die Kostensätze zwischen 9,80 DM beim Kunden in der Klasse 100 bis 300 Verkaufseinheiten bis hin zu durchschnittlich 69,30 DM/Belieferung bei Kunden, die mehr als 2.500 Verkaufseinheiten erhalten. Durch eine Gewichtung dieser kundengruppenspezifischen Kostensätze mit der Anzahl der jeweils in der Gruppe vorhandenen Kunden errechnen sich durchschnittliche Transport- und Auslieferungskosten von 10,40 DM/Belieferung. Die Bestimmung der Soll-Kosten des dritten Bereiches, der alle übrigen Absatzkosten abdecken soll (vgl. Übersicht 9), ist äußerst schwierig und beruht für diese Fallstudie auf groben Schätzungen, die aus überschlägigen Kalkulationen auf der Basis von Kostensätzen gut geführter Molkereiunternehmen gewonnen wurden. Die Gesamtkosten dieses Bereiches werden aufgeteilt in die Funktionsbereiche

a. Bestellannahme und Verkaufsabrechnung,
b. Verkauf mit Service.
Im erstgenannten Bereich sind Fixkosten für die telefonische Bestellannahme und die zur Verfügung gestellte EDV-Leistung in Höhe von etwa 1 Mio. DM/Jahr zu veranschlagen. Die kurzfristig variablen Kosten beziehen sich in erster Linie auf den Personaleinsatz für die eigentliche Bestellannahme. Bei Kostensätzen von etwa 1,50 DM/Kunde und 0,11 DM/Produktauftrag entstehen variable Soll-Kosten in Höhe von 1,2 Mio. DM/Jahr. Die Personalkosten für die Verkaufsleitung und die Basisausstattung zur Verkaufsabwick-

Übersicht 10

SOLL-IST-Vergleich
durchschnittlicher Absatzkosten je Kundenbelieferung

| | DM/Belieferung | |
|-------------------------------|----------------|--------------|
| | IST | SOLL |
| Lager und Kommissionierung | 12,30 | 8,40 |
| Transport und Auslieferung | 15,30 | 10,40 |
| Sonstige Absatzkosten | 13,00 | 10,10 |
| Absatzkosten insgesamt | 40,60 | 28,90 |

lung werden als fix angesehen und auf 1,2 Mio. DM pro Jahr geschätzt. Als mittelfristig variabel werden die Aufgaben der routinemäßigen Kundenbetreuung angesehen. Bei Wegfall einer größeren Anzahl von Kunden können diese Kosten entsprechend abgebaut werden. Sie werden bei der gegebenen Kundenstruktur auf 600.000 DM veranschlagt, wobei unterstellt worden ist, daß man von einem durchschnittlichen Kostensatz je betreutem Kunde von etwa 240 DM/Jahr ausgehen kann.

Die neben den Vertriebskosten als sonstige Soll-Absatzkosten anfallenden Aufwendungen werden für die der Fallstudie zugrundeliegende Kundenstruktur somit auf etwa 4 Mio. DM/Jahr geschätzt, was einem durchschnittlichen Kostensatz von 10,10 DM/Kundenbelieferung entspricht. Es soll an dieser Stelle jedoch noch einmal ausdrücklich betont werden, daß diese Abschätzung der sonstigen Soll-Absatzkosten im Gegensatz zu den Ausführungen für die Bereiche Kommissionierung und Transport nicht auf der Grundlage von Detailstudien vorgenommen werden konnte. Für die Aussage dieser Fallstudie sind die Zahlen sicherlich jedoch gut brauchbar.

Nachdem nun für die einzelnen Bereiche die Soll-Kosten je Belieferung eines Durchschnittskunden bestimmt sind, können diese den entsprechenden Ist-Kosten gegenübergestellt werden (vgl. Übersicht 10). Wie man sieht, ergibt sich eine erhebliche Differenz zwischen den Soll- und Ist-Kosten - 28,90 DM als rechnerischer Soll-Kostensatz bzw. 40,60 DM/Belieferung als tatsächliche Ist-Kosten. Zu betonen ist dabei jedoch, daß auch die errechneten Soll-Kosten genau auf jene Kundenstruktur hinsichtlich Belieferungshäufigkeit und Abnahmemenge abgestellt sind, die anfangs als gegeben analysiert wurden.

Zur Abschätzung des Einsparungspotentials werden in der

Übersicht 11

SOLL-IST-Vergleich der Absatzkosten (Mio. DM/Jahr)

| | IST | SOLL | EINSPARUNG |
|-------------------------------|-------------|-------------|------------|
| Lager und Kommissionierung | 4.9 | 3.3 | 1.6 |
| Transport und Auslieferung | 6.0 | 4.1 | 1.9 |
| Sonstige Absatzkosten | 5.1 | 4.0 | 1.1 |
| Absatzkosten insgesamt | 16.0 | 11.4 | 4.6 |
| (%) | 100 | 71 | 29 |
| Kosten in v.H. des Umsatzes | 10,3 | 7,3 | |

Übersicht 11 die entsprechenden Kostensätze als Jahresaufwand in Mio. DM angegeben. Den bisherigen Absatzkosten von 16 Mio. DM/Jahr stehen also Soll-Kosten in Höhe von 11,4 Mio. DM gegenüber. Dies bedeutet Einsparungen in Höhe von 4,6 Mio. DM/Jahr, das sind immerhin 29 % der bisherigen Kosten. Die größten Einsparungen errechnen sich in den Bereichen Transport und Auslieferung, wo allein fast 2 Mio. DM eingespart werden sollten. Aber auch im Bereich Lager und Kommissionierung schlummern erhebliche Rationalisierungsreserven, die mit 1,6 Mio. DM/Jahr nicht viel geringer ausfallen als für den Transportbereich. Die sonstigen Soll-Absatzkosten sind vorsichtig geschätzt, so daß eine Kostenreduzierung von 5,1 Mio. DM im Ist-Zustand auf 4 Mio. DM im Soll-Zustand sicherlich nicht übertrieben ist. Die Kosten als v.H. des Umsatzes erreichen bei den Soll-Vorgaben ein Niveau, das mit 7,3 % um volle 3 Punkte niedriger liegt als in der Ausgangslage.

Als Leser mögen Sie nun der Meinung sein, daß derartige Kostenreduzierungen wohl kaum möglich sind und die gesamte Darstellung übertrieben ist. Es soll nicht bestritten werden, daß eine Reihe von Molkereiunternehmen auch bereits bei den Ist-Kosten wesentlich besser abschneidet als die Molkerei „X“ in der Fallstudie. Andererseits sind derartige Kostensituationen im Vertriebsbereich bereits in einer Reihe von Molkereiunternehmen vorgefunden worden, in denen dann immer wieder die Frage auftaucht, durch welche Maßnahmen Kostenreduzierungen realisierbar seien.

2.3 Rationalisierungsmaßnahmen

Nachfolgend werden deshalb einige Erläuterungen gegeben, wo erfahrungsgemäß Ansatzpunkte für Einsparungen im Absatzbereich liegen: Kosteneinsparungen im Bereich Lager und Kommissionierung sind in großem Umfang praktisch nur durch Reduzierung des Personaleinsatzes möglich, wobei insbesondere auch jenes Personal auf seine Notwendigkeit überprüft werden muß, das nicht unmittelbar mit der Kommissionierung beschäftigt ist. Insgesamt geht es hierbei um die Überprüfung der Ablauforganisation hinsichtlich Effizienz und Notwendigkeit der erledigten Leistungen, z.B.:

1. Aufspüren von Wartezeiten und Beseitigung der entsprechenden Engpässe (z.B. beim Warenvorrat)
2. Gegebenenfalls Umstellung von Zeitlohn auf Leistungsentlohnung
3. Einsatz von elektrischen Hubwagen mit Sitz- oder Stellplatz zur Verkürzung der Zeitverbräuche für Wege
4. Überprüfung des Sortimentsaufbaus im Lager nach Reihenfolge und der Anzahl der Stellplätze; hier spielt die Häufigkeit der Nachfrage und die Stapelfähigkeit eine große Rolle.
5. Handhabung des Käsesortiments (wie erfolgt die Ermittlung und Verbuchung der Gewichte von Laibware?)
6. Überprüfung, ob z.B. Milch bereits in der Produktion mit Standardmengen auf Rollcontainer vorkommissioniert werden kann.
7. Möglichst gute Ausnutzung der Belademöglichkeiten von Rollcontainern und Paletten (vielfach werden die Rollcontainer in ihrer Beladungskapazität schlecht ausgenutzt, dadurch entsteht zuviel Transportvolumen).
8. Die automatische Vorgabe der Transporteinheitenzahl auf dem Kommissionierschein; dieses ist auch für die automatisierte Tourenzusammenstellung unbedingt erforderlich.
9. Ist der Aufwand für Kontrolle der Kommission angemessen. Ggf. Kontrolle über EDV-ermitteltes Bruttogewicht, was gleichbedeutend ist mit schnell erledigtem Wiegen statt umständlicher Zählerei der Ware.

Für eine Kostenreduzierung im Transport und bei der Auslieferung ist eine Überprüfung des Fuhrparks und der Fahrtrouten unerlässlich; zu beachten ist dabei z.B.:

1. Für die LKW-Auswahl ist bei einer vorkommissionierten Auslieferung der Ware nicht die Nutzlast entscheidend, sondern die zur Verfügung stehende Transportfläche! Vielfach beträgt die tatsächlich transportierte Nutzlast lediglich 2-3 t je Tour, während die zur Verfügung stehende Nutzlast in einer Größenordnung von 7-8 t zu suchen ist. Diese nicht aufeinander abgestimmten Kapazitäten stellen eine Verschwendung dar; die LKWs müßten bei gegebenem Gesamtgewicht mit einem größeren Aufbau ausgerüstet werden bzw. falls der Einsatz solch großer Fahrzeuge aus örtlichen Gegebenheiten nicht möglich ist, sollte die zur Verfügung stehende Gesamtnutzlast verringert werden.
2. Auch bei einem abgestimmten Verhältnis von Nutzlast und zur Verfügung stehende Transportfläche lassen sich die LKW-Kosten hinsichtlich ihres Fixkostenanteils (150 DM/Tag) wesentlich durch die zeitliche Auslastung der LKWs beeinflussen. 2 Touren je LKW und Tag sollten als selbstverständlich angesehen werden und nach Möglichkeit sollte überlegt werden, ob nicht noch eine dritte Tour je Fahrzeug möglich ist. Dabei sollte ruhig in Kauf genommen werden, daß ggf. noch ein zweiter Fahrer pro LKW eingesetzt werden muß.
3. Die Tourenzusammenstellung und Fahrtroutenoptimierung sollte über EDV laufen. Nur so kann man brauchbare Vorstellungen über die notwendige Anzahl der LKWs, die minimalen Fahrstrecken und den benötigten Zeitverbrauch erhalten.
4. Aus dem vorgenannten Punkt können Vorgaben für einen normalisierten Zeitbedarf für jede zu fahrende Tour abgeleitet werden. Hierdurch sind erfahrungsgemäß erhebliche Einsparungen von unnötigem Personal- und Fahrzeugeinsatz möglich.

Sonstige Absatzkosten: Für den Bereich der Verkaufsabwicklung liegen Rationalisierungspotentiale vor allem im verstärkten Einsatz von EDV und anderen technischen Hilfsmitteln zur geeigneten Bewältigung der notwendigen Informationsströme. Hierbei ist z.B. zu denken an

1. Die Umstellung der Auftragseinholung durch Reisende auf einen Telefonverkauf unter Einsatz von individuellen Bestellschlägen.
2. Generell sollten alle Informationsströme auf ihre Notwendigkeit, ihre Richtigkeit und Vollständigkeit überprüft werden.
3. Auch die angemessene Höhe der Warenbestände ist zu beachten. Die Reduzierung der Warenvorräte führt zu einer Senkung des gebundenen Kapitals und einer gleichzeitigen Erhöhung der Lagerumschlagsgeschwindigkeit, so daß liquide Mittel zur Finanzierung anderer Unternehmensaktivitäten freigesetzt werden können. Eine in der Praxis gelegentlich festgestellte Lagerumschlagshäufigkeit von 50 mal pro Jahr ist für Milchfrischprodukte als deutlich zu niedrig zu bewerten. Hier sollte bei der Disposition der Einkaufsmengen weniger großzügig vorgegangen werden und insbesondere die einzelnen Produkte genau hinsichtlich ihrer Umschlagshäufigkeit analysiert werden, um anschließend Ladehüter nach Möglichkeit aus dem Sortiment auszumerzen oder wenigstens ihren Bestand drastisch zu verringern.

Soweit zu den Vorschlägen, wie in der Praxis ein durch den Soll-Ist-Kostenvergleich quantifiziertes Rationalisierungspotential ausgeschöpft werden könnte.

(BL 99)

Fortsetzung folgt

wird. Milcherzeugnisse werden damit in verstärktem Maße auf den Weltmarkt drängen.

Konstantes Welthandelsvolumen bei abnehmendem EG-Anteil

Das Welthandelsvolumen von Milcherzeugnissen bewegt sich nach Milchäquivalenten gerechnet in einer Größenordnung von 30 bis 33 Mio. t.

Welthandel mit Milcherzeugnissen – in 1.000 t –

| | | 1979 | 1983 | 1984 | 1985* |
|-----------------------|------|-------|------|-------|-------|
| Butter/ Butteroil | Welt | 809 | 715 | 760 | 790 |
| | EG | 496 | 353 | 376 | 393 |
| | % | 61,3 | 49,4 | 49,5 | 49,7 |
| Magermilch- pulver | Welt | 1.045 | 880 | 1.030 | 1.060 |
| | EG | 634 | 189 | 312 | 305 |
| | % | 60,7 | 21,5 | 30,3 | 28,8 |
| Käse | Welt | 638 | 810 | 880 | 860 |
| | EG | 255 | 392 | 469 | 420 |
| | % | 40,0 | 48,4 | 53,3 | 48,8 |
| Vollmilch- pulver | Welt | 586 | 600 | 710 | 735 |
| | EG | 381 | 396 | 495 | 478 |
| | % | 65,0 | 66,0 | 69,7 | 65,0 |
| Kondens- milch | Welt | 678 | 750 | 800 | 800 |
| | EG | 476 | 522 | 521 | 542 |
| | % | 70,2 | 69,6 | 65,1 | 67,8 |

* vorläufig

Quelle: ZMP

Die Gemeinschaft hat in den vergangenen Jahren insgesamt gesehen bei Butter und Magermilchpulver Einbußen am Weltmarkt hinnehmen müssen. Ohne die mengenstützende Wirkung von Lieferungen im Rahmen des WEP wären die Anteile noch weiter zurückgegangen. Die sogenannten „consumer ready products“ Vollmilchpulver in Kleinpackungen, Kondensmilch, Käse und Schmelzkäse konnten ihren Anteil halten oder ausbauen.

Bei Grunderzeugnissen mit nahezu weltweit gleicher Qualität ist das Preisniveau ausschlaggebend. Sie werden dadurch austauschbar im Gegensatz zu Fertigerzeugnissen, deren Nachfrage zusätzlich noch durch Markenbildung und -bewerbung abgesichert werden kann. Die hochveredelten Erzeugnisse haben somit eher dazu beigetragen, den Weltmarktanteil der Gemeinschaft zu stabilisieren.

Weltmarktpreis bei GATT-Minimum

Die anhaltende Bestandssituation für Butter und Magermilchpulver auf der ganzen Welt, namentlich aber in der Gemeinschaft hat zu einem Druck auf die Weltmarktpreise geführt. Am 5.6.85 mußte der GATT-Mindestpreis für fetthaltige Milcherzeugnisse zurückgenommen werden, damit die Preisleitlinie den Weltmarktgegebenheiten wieder gerecht wird. Eingeleitet hat diese Entwicklung der Zerfall des US-Dollars, der sich zum genannten Zeitpunkt bereits nachhaltig abzeichnete und bis heute noch nicht abgeschlos-

Entwicklung der Weltmarktpreise in US-Dollar/t

| | GATT-Minimum | | 1984 | | | | 1985 | | | |
|-----------------------|--------------|-----------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| | ab 1.10.81 | ab 5.6.85 | 1.Q. | 2.Q. | 3.Q. | 4.Q. | 1.Q. | 2.Q. | 3.Q. | 4.Q. |
| Magermilch- pulver | 600 | 600 | 730 | 725 | 680 | 670 | 625 | 665 | 750 | 775 |
| Vollmilch- pulver | 950 | 830 | 1040 | 1035 | 1000 | 975 | 905 | 905 | 950 | 975 |
| Butteroil | 1440 | 1200 | 1800 | 1750 | 1610 | 1470 | 1470 | 1470 | 1280 | 1250 |
| Butter | 1200 | 1000 | 1590 | 1570 | 1325 | 1250 | 1250 | 1150 | 1075 | 1100 |
| Cheddar | 1000 | 1000 | 1275 | 1225 | 1200 | 1225 | 1175 | 1265 | 1160 | 1150 |

Quelle: GATT

sen ist. Während derzeit für Magermilchpulver, Vollmilchpulver und Käse erste Erholungstendenzen spürbar werden, haben Butter und Butteroil die Talsohle noch nicht überschritten.

Die bisherigen Ausführungen lassen den vorsichtigen Schluß zu, daß bei einer auch in diesem Jahr erwarteten weltweiten Ausdehnung der Magermilchpulver-Produktion von rund 1 v.H. und einem Jahresendbestand von 1,7 Mio. (EG 1,1 Mio. t) sowie einer leicht fallenden Weltbutterproduktion bei einem Bestand von 1,7 Mio. t (EG 1,2 Mio. t) der Druck auf Preise und Absatzmöglichkeiten kaum nachlassen wird. Erstmals kommt erschwerend hinzu, daß die großen Kundenländer (vorwiegend OPEC-Staaten) durch den Gesamteinkommensrückgang aus Dollar-Schwäche an Kaufkraft verlieren, so daß auch der Export höher veredelter Erzeugnisse in Mitleidenschaft gezogen wird. Tendenzen zeigen sich bereits in den ersten drei Monaten dieses Jahres.

Export- und Erstattungspolitik mit hohem Stellenwert

Angesichts der geschilderten Weltmarktsituation kommt der gegenwärtigen Exportpolitik besondere Bedeutung zu. Schon Ende des Jahres 1985 wurde die EG-Kommission von der exportierenden Milchindustrie der Gemeinschaft im Rahmen ihrer gemeinsamen Arbeitsgruppe „Export“* auf die in diesem Jahr zu erwartende Entwicklung aufmerksam gemacht, wobei rechtzeitige Erstattungsanpassungen gefordert wurden. Erst Mitte Februar 1986 reagierte die Kommission angesichts steigender interner Bestände und nunmehr anhand statistischer Daten erkennbarer Exportrückgänge. Mit dem System der im Amtsblatt nicht veröffentlichten flexiblen Erstattungen für Butter, Butteroil und Magermilchpulver in besondere Bestimmungsgebiete will sie den Wettbewerb auf dem Weltmarkt für die EG-Anbieter unterstützen.

Technisch ist der Ablauf wie folgt:

Ein exportorientiertes Unternehmen meldet über die nationale Interventionsstelle an die Kommission zu welchem Erstattungsbetrag welche Mengen an Butter, Butteroil oder Magermilchpulver in ein bestimmtes Drittland exportiert werden kann. Innerhalb weniger Tage wird das Erstattungsniveau festgesetzt und über die nationale Stelle dem Exportwilligen zur Kenntnis gebracht.

In der Regel hat dieser dann festgesetzte Wert 14 Tage Gültigkeit, d.h. in dieser Zeit muß der Vertragsabschluß erfolgen und die Erstattung vorfixiert werden. Ziel ist es, den Wettbewerber außerhalb der Gemeinschaft zu verunsichern, da er seine eigene Kalkulation nicht mehr auf die bisher veröffentlichte Erstattung abstellen kann.

Die neue Maßnahme ging gleichzeitig einher mit einer drastischen Erhöhung des Erstattungsniveaus, so daß sich Angebotsmöglichkeiten dicht über dem GATT-Mindestpreis eröffneten. Bis heute wurden dem Vernehmen nach Verkäufe von mehr als 50.000 t Magermilchpulver, Butter, Butteroil getätigt, ohne Berücksichtigung noch ausstehender Ausschreibungsergebnisse. Die EG-Kommission hält dies für einen Erfolg. Dennoch ist nicht auszuschließen, daß bei Anhebung der Erstattungen bei gleichzeitiger Veröffentlichung im Amtsblatt um jeweils 20 ECU ein gleiches Ergebnis hätte erreicht werden können.

Die Hauptkritik an dieser Maßnahme läßt sich wie folgt zusammenfassen:

– Nicht mehr der Handel entscheidet über ein Exportgeschäft, sondern die EG-Verwaltung.

* Arbeitsgruppe „Export“ von ASSILEC/ASFALC/ASSFONTE