

Erfolgreiches Benchmarking in der Brunnenbranche

Interview mit Stefanie Bastuck und Thomas Brede, unitcell GmbH



Das Benchmarking gehört zu den gebräuchlichsten Controlling-Instrumenten in der modernen Unternehmenslandschaft. Doch auch hier gilt: Je genauer, desto besser! Daher erweiterte der VDM sein Angebot an die Mitglieder vom Kostenartenvergleich zum Vergleich auf Kostenstellenebene. Im Interview Stefanie Bastuck und Thomas Brede, unitcell GmbH, die mit der Konzeption und Durchführung des Betriebsvergleichs seit 2013 beauftragt sind.

DER MINERALBRUNNEN: Der VDM-Betriebsvergleich ist ein Controlling-Werkzeug unter vielen. Wie wird dieses von den Betrieben genutzt?

unitcell: Sehr unterschiedlich. Einige Betriebe nutzen ihn als „Chefinformation“, um sich einen generellen Überblick zu verschaffen, wie der eigene Betrieb im Vergleich zur Branche steht. Andere analysieren die größten Abweichungen zur Vergleichsgruppe und nutzen die Daten, um operativ einzelne Kostenpositionen zu überprüfen. Diejenigen Betriebe, die am ausführlichen Kostenstellenvergleich teilnehmen, haben darüber hinaus die Möglichkeit, nicht nur einzelne Kostenarten rudimentär zu überprüfen, sondern die Ergebnisse mit den Kostenstellenverantwortlichen zu besprechen und operative Verbesserungspotenziale zu identifizieren und auch umzusetzen. Hier fließen die Ergebnisse des Betriebsvergleichs dann in Budgets und Zielvereinbarungen ein. Im Idealfall nutzen Unternehmen die Ergebnisse auch, um ihre strategische Ausrichtung im Verhältnis zum Wettbewerb zu überprüfen, z.B. die Markenpolitik, das Zusammenspiel von Sortimentspolitik und Vertriebsschienen etc.

DER MINERALBRUNNEN: Der VDM-Betriebsvergleich bietet eine Fülle von Kennzahlen. Wie wertet man diese Datenmenge aus?

unitcell: Selbstverständlich muss nicht jede Führungskraft die gesamte Bandbreite an Kennzahlen lesen. Eine etwa 20-seitige Summary fasst die wichtigsten Ergebnisse zusammen. Hier kann sich das Management einen schnellen Überblick darüber verschaffen, wie der eigene Betrieb im Vergleich zur Gruppe liegt und wo die größten eigenen Stärken und auch die „Baustellen“ liegen. Die detaillierten einzelnen Kostenstellenauswertungen sind natürlich für die Fachabteilungen unterschiedlich interessant. So wird ein Vertriebsgeschäftsführer besonderes Augenmerk auf die Performance der Marken und der Vertriebsschienen legen, der technische Geschäftsführer schaut sich genauer die Produktion, das Lager und die Logistik an und der kaufmännische Geschäftsführer wird der Erlös- und Kostenrelation seine Aufmerksamkeit schenken. Für die Überprüfung der strategischen Ausrichtung wird das gesamte Management-Team selbstverständlich die Ergebnisse des Betriebsvergleichs an den eigenen Marktkenntnissen und den

Markterfordernissen spiegeln und darüber hinaus der Frage nachgehen: Spiegelt sich meine Unternehmensstrategie auch in einer adäquaten Ertragskraft der Geschäftseinheiten wieder? Somit bietet der große Betriebsvergleich eine objektivierte bereichs- und interessensübergreifende Plattform zur Überprüfung eigenen Tuns in der Vergangenheit und zur erfolgsorientierten Weiterentwicklung des Unternehmens.

DER MINERALBRUNNEN: Liefert der VDM-Betriebsvergleich Antworten auf die Themen, die die Mineralbrunnen beschäftigen?

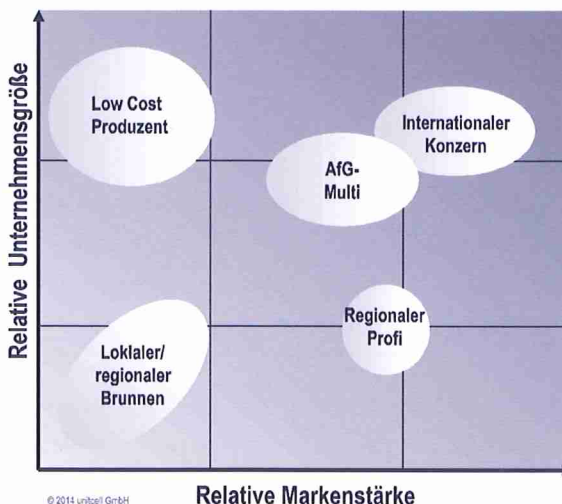
unitcell: In einigen Bereichen sind die Mineralbrunnen sehr heterogen aufgestellt. In der operativen Arbeit haben etliche Brunnen z.B. ihre „Make-or-Buy“-Entscheidungen (eigener Fuhrpark oder Logistikdienstleister, Eigen- oder Fremdkommissionierung, internes Wartungsteam oder Dienstleister) bereits getroffen und können diese anhand des Betriebsvergleichs jetzt überprüfen. Andere Brunnen jedoch stehen noch vor diesen Entscheidungen und können die Daten des Betriebsvergleichs hierfür nutzen.

Aber auch für grundlegende strategische Fragen der Branche finden sich im Betriebsvergleich Hinweise, z.B. wie dem Rückgang der „Mitte-Marken“ entgegengewirkt werden soll.

DER MINERALBRUNNEN: Für welche strategischen Fragen gibt der Betriebsvergleich konkret Anhaltspunkte?

unitcell: Zum einen liefert der Betriebsvergleich Daten darüber, wie erfolgreich die eigene Sortimentsstrategie – etwa in der Performance der Schlüsselsortimente – ist. Auch Kostennachteile lassen sich hier ablesen. Oder welche internen Voraussetzungen geschaffen werden müssen, falls man regional in einem Gebiet mit rückläufigem GAM von einem Schrumpfen der Vertriebsmöglichkeiten betroffen ist und Alternativen prüfen muss. Die Daten des Betriebsvergleichs

Strategische Unternehmenstypen der deutschen Brunnenbranche 2014



Im Rahmen der viel beachteten strategischen AFG-Studie der unitcell aus dem Jahr 2008 wurde die Entwicklung der Branchenlandschaft und der verschiedenen Strategietypen bis heute antizipiert.

Anhand des Betriebsvergleichs lassen sich Kosten- und Erlösstrukturen erkennen und mit der strategischen Positionierung des Unternehmens abgleichen: So kann beispielsweise ein regionaler Profi, der das Nachfrageverhalten in seiner Heimatregion kennt, überprüfen, ob seine durch die Sortimentsgestaltung mitbeeinflussten Produktionskosten seiner Strategie entsprechen oder ob er gegebenenfalls Komplexität herausnehmen kann, ohne wesentlich Marktanteile zu verlieren. Ein AfG-Multi kann beispielsweise überprüfen, ob er in Segmenten wie etwa im Preiseinstieg kostenseitig entsprechend gut aufgestellt ist, um dieses Segment auszubauen. Gleichzeitig erhält er Indizien, ob seine Kunden seine Top-Marken auch preislich so honorieren wie die Top-Marken seiner Wettbewerber oder ob sein Marketing-Budget dort „ins Leere“ geht.

allein reichen für die Beantwortung der strategischen Fragen jedoch nicht aus. Vielmehr müssen sie mit den individuellen Gegebenheiten des Betriebes und dem konkreten regionalen Markt- und Wettbewerbsumfeld verknüpft werden.



Stefanie Bastuck

Selbstständige Beraterin und unitcell-Kooperationspartnerin mit den Schwerpunkten Strategie, Marketing und Vertrieb in der Konsumgüterindustrie, insbesondere im Markt für NuG und Getränke.
bastuck@unitcell.de



Thomas Brede

Senior-Projektmanager und Mitglied des Führungsteams der unitcell GmbH Management Consulting, Berlin, zuständig für die Themen Strategie, Controlling und Finanzierung u.a. in der Konsumgüterindustrie.
brede@unitcell.de