

## Prozesskonfiguration mit ökonomischem Augenmaß - Ein Erfahrungsbericht aus der Bierbranche

von

Patrick Brugger<sup>1</sup>, Emil Wagner<sup>1</sup>, Maximilian Röglinger, Matthias Walter und  
Julia Wiesent



Europäische Union  
*„Investition in Ihre Zukunft“*  
Europäischer Fonds für  
regionale Entwicklung

März 2012

in: Wirtschaftsinformatik & Management 4 (2012) 3, S. 60-64

<sup>1</sup> Radeberger Gruppe KG

## **Prozesskonfiguration mit ökonomischem Augenmaß – Ein Erfahrungsbericht aus der Bierbranche**

**Um in einem seit Jahren schrumpfenden Markt zu bestehen, müssen Brauereien ihre Innovationstätigkeit intensivieren** sowie flexible Marketing-, Service- und Vertriebsprozesse im Rahmen eines wertorientierten Kundenbeziehungsmanagements bereitstellen. Vor diesem Hintergrund haben Mitarbeiter der Radeberger Gruppe und des Kernkompetenzzentrums Finanz- & Informationsmanagement der Universität Augsburg in einem gemeinsamen Projekt ein modulares und skalierbares Betriebsmodell für die Vertriebsunterstützung entwickelt, das auf den Ideen von konfigurativen Referenzprozessen und einer ökonomisch sinnvollen Nutzung von Prozessreifegradmodellen aufbaut. Wir berichten ausgewählte Projektergebnisse.

*Von Patrick Brugger, Emil Wagner,  
Maximilian Röglinger, Matthias Walter und Julia Wiesent*

Kaum zu glauben, aber wahr: Der deutsche Biermarkt ist gesättigt! Vielmehr noch: Laut Zahlen des Deutschen Brauer-Bundes (2011) ging der deutsche Pro-Kopf-Bierverbrauch zwischen 2002 und 2010 um circa 12 Prozent zurück. Die resultierenden Überkapazitäten erhöhen den Druck auf Preise und Margen der Brauereien. Hinzu kommt der weiter steigende Anteil des Aktionsabsatzes im Handel, der mit negativen Folgen für eine nachhaltige Markenentwicklung verbunden ist. Zudem führen Ertragsprobleme zu einem erheblichen Marktberäuberungsdruck. Dies zeigt sich beispielsweise am Kauf der Brau und Brunnen AG durch die Radeberger Gruppe im Jahr 2004 sowie auf internationaler Ebene an der Übernahme von Anheuser-Busch durch InBev im Jahr 2008 oder dem Einstieg von Heineken bei FEMSA im Jahr 2010. Um am Markt bestehen und ihren Unternehmenswert steigern zu können, müssen Brauereien ihre Geschäftsmodelle anpassen. So gilt es einerseits, den Margenverfall durch Effizienzsteigerungsprogramme zu bremsen. Andererseits ist insbesondere die Innovationstätigkeit zu intensivieren, um das Produktportfolio immer wieder durch margenstarke Produkte aufzufrischen und neue Märkte erschließen zu können.

Die Einführung innovativer Produkte erfordert ein ausgefeiltes und auf ökonomischen Prinzipien beruhendes Kundenbeziehungsmanagement. Im Zentrum stehen unternehmensindividuelle sowie IT-gestützte Marketing-, Service- und Vertriebskonzepte, mit deren Hilfe ein Portfolio an profitablen und nachhaltigen Kundenbeziehungen aufgebaut und gepflegt werden kann [2]. Gerade bei einer kontinuierlichen Weiterentwicklung des Produktportfolios müssen auch die zugehörigen Marketing-, Service- und Vertriebsprozesse flexibel angepasst werden können, um unterschiedlichen Anforderungen an die Vermarktung neuer Produkte im Einklang mit den Bedürfnissen der entsprechenden Kundengruppen gerecht zu werden. Vor diesem Hintergrund haben Mitarbeiter der Radeberger Gruppe und des Kernkompetenzzentrums Finanz- & Informationsmanagement der Universität Augsburg in einem gemeinsamen Projekt ein modulares und skalierbares Betriebsmodell entwickelt, das sich auf die Vertriebsunterstützung konzentriert. Wie berichten im Folgenden ausgewählte Projektergebnisse.

## **Markenvielfalt als Erfolgsfaktor und Komplexitätstreiber**

Die Radeberger Gruppe ist mit einem Jahresabsatz von 13,2 Millionen Hektolitern Getränke Marktführer im umkämpften deutschen Biermarkt. Die Radeberger Gruppe versteht sich dabei als „Bewahrer deutscher Bierkultur“. Mit ihrem Bekenntnis zu Regionalität und ihrer Markenvielfalt entwickelt sie den deutschen Bier- und Getränkemarkt mit einem innovativen Unternehmensmodell weiter. An 14 Bier-Standorten, dem Mineralbrunnen in Selters an der Lahn und bei Bionade in Ostheim stellt die Radeberger Gruppe über 80 verschiedene Marken her. Dies reicht von nationalen Premiummarken (z.B. Radeberger Pilsner) über nationale Spezialitäten (z.B. Clausthaler Alkoholfrei) und regionale Premiummarken (z.B. Stuttgarter Hofbräu) bis hin zu regionalen Traditionsmarken (z.B. Henninger). Mit Original Selters und Bionade befinden sich außerdem zwei national bekannte alkoholfreie Getränkemarken im Portfolio. Diese Markenvielfalt ist einerseits ein Erfolgsfaktor der Radeberger Gruppe. Andererseits stellt sie aufgrund der unterschiedlichen Zielgruppen und Kundensegmente einen Komplexitätstreiber dar.

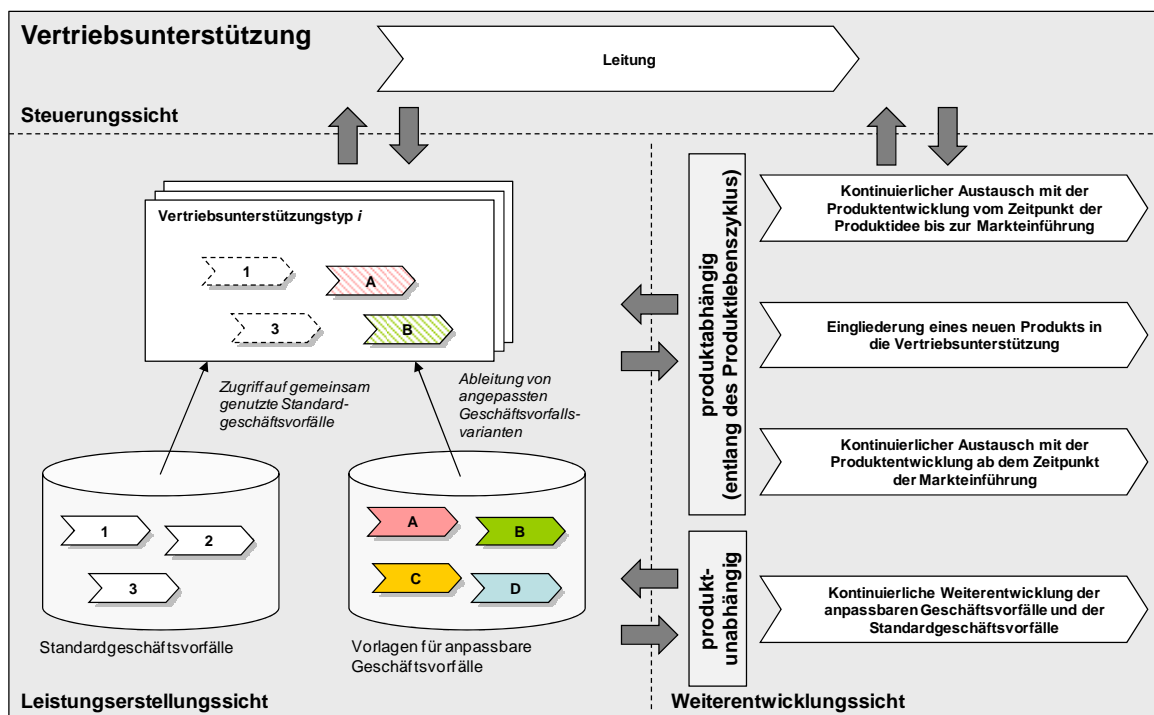
Die Vertriebsunterstützung steht dabei vor der Herausforderung eine sinnvolle Balance zwischen Überstandardisierung und Überindividualisierung zu finden. Im ersten Fall kann unter Umständen das ökonomische Potenzial einzelner Produkte nicht durch den Vertrieb abgeschöpft werden, im zweiten Fall entstehen womöglich sehr hohe Komplexitäts- bzw. Opportunitätskosten.

Das gemeinsam für die Vertriebsunterstützung entwickelte modulare und skalierbare Betriebsmodell kann einen wichtigen Beitrag für die Sicherung bestehender sowie die Erschließung neuer Märkte leisten. Das Betriebsmodell baut dabei auf bestehenden technologischen und prozessualen Gegebenheiten sowie den personellen Ressourcen auf. Es soll helfen, die Vertriebsunterstützung für neue Produkte in angemessener Zeit und systematisch aufzubauen sowie in die bestehende Vertriebsunterstützung einzugliedern.

## **Das Betriebsmodell im Überblick**

Bei der Entwicklung des Betriebsmodells sind zahlreiche Anspruchsgruppen zu berücksichtigen, um die Vertriebsunterstützung für ein neues Produkt zielgerichtet zu gestalten. So wurden beispielsweise zentrale Fachbereiche, Produktentwicklung, Marketing, Kunden, Vertriebsaußendienst sowie externe und interne Dienstleister bei der Ausarbeitung berücksichtigt.

Das Betriebsmodell gliedert sich in eine Aufgaben- und eine Aufgabenträgerebene. Die Aufgabenebene unterteilt sich in eine Steuerungssicht, Leistungserstellungssicht und Weiterentwicklungssicht. Die Steuerungssicht befasst sich mit der Leitung der Vertriebsunterstützung, die Leistungserstellungssicht mit der Vertriebsunterstützung selbst. Die Weiterentwicklungssicht hingegen widmet sich der Eingliederung neuer Produkte in die Vertriebsunterstützung sowie der kontinuierlichen Weiterentwicklung des Betriebsmodells. Alle drei Sichten sind miteinander verzahnt. Dies gilt insbesondere für die Leistungserstellungs- und die Weiterentwicklungssicht. Die Aufgabenträgerebene umfasst personelle Aufgabenträger – wie beispielsweise Sachbearbeiter und Führungskräfte – und maschinelle Aufgabenträger – wie beispielsweise die Unterstützung durch ERP- und CRM-Systeme. Da die Aufgabenträgerebene zwar für den tatsächlichen Betrieb erforderlich ist, die Aufgabenebene jedoch den konzeptionellen Rahmen des Betriebsmodells aufspannt, wird letztere im Folgenden detailliert betrachtet. Abbildung 1 zeigt die Aufgabenebene im Überblick. Wir gehen auf ausgewählte Bestandteile ein.



**Abbildung 1** Die Aufgabenebene des Betriebsmodells im Überblick

### *Leistungserstellungssicht*

Die Hauptbestandteile der Leistungserstellungssicht sind Standardgeschäftsvorfälle und Vorlagen für anpassbare Geschäftsvorfälle. Gruppenweit einheitliche Standardgeschäftsvorfälle laufen stets identisch ab und verändern sich auch nicht aufgrund neuer Produkte. Beispiele sind das Anlegen von Produktstammdaten und die Rechnungserstellung bzw. Fakturierung. Vorlagen für anpassbare Geschäftsvorfälle dienen der Ableitung von produktspezifischen Geschäftsvorfällenvarianten, die durch neue Produkte notwendig werden und unterschiedlich ablaufen können. Beispiele sind Bestellung, Kundeninformationsmanagement und Vertragsmanagement. Die Vorlagen basieren auf der Idee von konfigurativen Referenzprozessen [4], die zulässige Varianten eines Geschäftsvorfalles bündeln und im Rahmen der Entwicklung bzw. Weiterentwicklung des Betriebsmodells erstellt werden. Die Auswahl und Ableitung produktspezifischer Varianten erfolgt über die Ausprägungen vordefinierter Konfigurationsparameter. Beispiele hierfür sind der primäre Vertriebskanal, Besonderheiten in der Lieferkette oder der Leistungsumfang des Produkts. Eine Menge produktspezifischer Geschäftsvorfällenvarianten und Standardgeschäftsvorfälle bildet die Vertriebsunterstützung für ein Produkt. Da es möglich ist, den Vertrieb unterschiedlicher Produkte durch dieselbe Auswahl an Standardgeschäftsvorfällen und Geschäftsvorfällenvarianten zu unterstützen, wird der allgemeine Begriff Vertriebsunterstützungstyp verwendet.

### *Weiterentwicklungssicht*

Während in der Leistungserstellungssicht der Schwerpunkt auf bereits eingeführten und aktuell in Einführung befindlichen Produkten liegt, befasst sich die Weiterentwicklungssicht mit der Eingliederung neuer Produkte in die Vertriebsunterstützung. Zu diesem Zweck umfasst sie drei produktabhängige und einen produktunabhängigen Weiterentwicklungsprozess.

Die Anwendung der Weiterentwicklungsprozesse erfolgt unter Berücksichtigung eines Stufenkonzepts, das sich an Erkenntnisse aus dem Bereich der ökonomisch sinnvollen Nutzung von Prozessreifegradmodellen anlehnt [3]. So ist sichergestellt, dass der Umfang der Vertriebsunterstützung für

ein neues Produkt dessen Stadium im Produktlebenszyklus und der Marktsituation angemessen ist. Gleichzeitig wird vermieden, dass unreflektiert die höchstmögliche Ausbaustufe von Beginn an angeboten wird. Im Allgemeinen ist nicht die höchste Ausbaustufe anzustreben. Vielmehr sind Entscheidungen über Individualisierung, Standardisierung und höhere Ausbaustufen stets mit ökonomischem Augenmaß zu treffen. Auch eine Reduktion der Vertriebsunterstützung kann sinnvoll sein. Tabelle 1 zeigt exemplarisch vier Ausbaustufen für die Vertriebsunterstützung eines neuen Produkts.

**Tabelle 1** Ausbaustufen für die Vertriebsunterstützung eines neuen Produkts

Ausbaustufe	Umfang der Vertriebsunterstützung
0	Das neue Produkt ist noch nicht am Markt eingeführt, eine operative Vertriebsunterstützung existiert entsprechend noch nicht. Lediglich der Beschluss über die geplante Markteinführung liegt vor.
1	Die Basisvertriebsunterstützung ist gewährleistet, es sind jedoch keine zusätzlichen personellen oder technischen Ressourcen speziell für die Vertriebsunterstützung des neuen Produkts vorhanden.
2	Eigene bzw. zusätzliche personelle und technische Ressourcen sind sukzessive vorhanden, womit ausgewählte produktspezifische Anforderungen an die Vertriebsunterstützung umgesetzt werden können.
3	Die Erfüllung aller produktspezifischen Anforderungen an die Vertriebsunterstützung ist möglich.

Um zu veranschaulichen, wie bei einer Neueinführung eines Produkts unter Berücksichtigung des Stufenkonzepts vorzugehen ist, werden nachfolgend die produktabhängigen Weiterentwicklungsprozesse vorgestellt:

Der Prozess „*Kontinuierlicher Austausch mit der Produktentwicklung vom Zeitpunkt der Produktidee bis zur Markteinführung*“ stellt einen frühzeitigen und kontinuierlichen Austausch mit der Produktentwicklung sicher. Im Vordergrund steht dabei, der Vertriebsunterstützung die Möglichkeit zu geben, sich auf bevorstehende Herausforderungen vorzubereiten (beispielsweise frühzeitiger Aufbau notwendiger IT-Unterstützung). Hierzu gehört auch die Planung personeller Kapazitäten, damit zum Zeitpunkt der Markteinführung die Vertriebsunterstützung in angemessenem Maß möglich ist. Zudem soll diese Plattform dem Erfahrungsaustausch bezüglich früherer Produkteinführungen oder Einschätzungen bezüglich der Machbarkeit geplanter Vertriebswege dienen.

Im Rahmen des Prozesses „*Eingliederung eines neuen Produkts in die Vertriebsunterstützung*“ werden die Anforderungen eines neuen Produkts ausgehend von dessen Konfigurationsparameterausprägungen sowie unter Berücksichtigung personeller und technischer Ressourcen *stufenweise* in der Vertriebsunterstützung umgesetzt. Dazu ist zunächst in Abstimmung mit den Produktentwicklern ein Ausbaustufenplan gemäß dem vorgestellten Stufenkonzept zu erstellen. Falls sich die Anforderungen des neuen Produkts (nahezu) vollständig mit einem bzw. mehreren bestehenden Vertriebsunterstützungstypen erfüllen lassen, kann die Vertriebsunterstützung dieses neuen Produkts mit einem bestehenden Vertriebsunterstützungstyp sinnvoll bedient werden. Bei der Eingliederung ist schließlich der Ausbaustufenplan zu berücksichtigen. Kann die Vertriebsunterstützung nicht mit

einem bestehenden Vertriebsunterstützungstyp bedient werden, so muss ein spezifisch auf die Anforderungen des neuen Produkts ausgelegter Vertriebsunterstützungstyp umgesetzt werden.

Der Prozess „*Kontinuierlicher Austausch mit der Produktentwicklung ab dem Zeitpunkt der Markteinführung*“ stellt sicher, dass auch über den gesamten Produktlebenszyklus hinweg zeitnah auf veränderte bzw. konkretisierte Anforderungen an die Vertriebsunterstützung reagiert werden kann und über das Erreichen höherer Ausbaustufen bei der Vertriebsunterstützung diskutiert wird.

Neben den drei produktabhängigen Weiterentwicklungsprozessen mit Fokus auf die Einführung neuer Produkte gilt es zudem zu berücksichtigen, dass auch bestehende Vertriebsunterstützungstypen, Standardgeschäftsvorfälle sowie Vorlagen für anpassbare Geschäftsvorfälle aufgrund neuer oder weiterentwickelter Anwendungssysteme sowie Änderungen organisatorischer Rahmenbedingungen Gegenstand laufender Verbesserung und Anpassung sind. Diese werden mittels des *produktunabhängigen* Prozesses „*Kontinuierliche Weiterentwicklung der anpassbaren Geschäftsvorfälle und der Standardgeschäftsvorfälle*“ adressiert.

### **Fazit und Ausblick**

Diskussionen mit Mitarbeitern der Radeberger Gruppe und erste Pilotierungserfahrungen haben den Nutzen des gemeinsam entwickelten Betriebsmodells gezeigt. So bildet es einerseits die organisatorische und prozessuale Grundlage für den systematischen Aufbau einer Vertriebsunterstützung bei der Einführung neuer Produkte. Produkte mit ähnlichen Anforderungen an die Vertriebsunterstützung können so durch dieselben Organisationseinheiten betreut werden. Durch den Rückgriff auf eine sich kontinuierlich weiterentwickelnde Menge anpassbarer Geschäftsprozessvorlagen und Standardgeschäftsvorfälle hält sich die Prozessvariantenvielfalt in Grenzen, es können Best Practices dokumentiert und genutzt sowie letztendlich Betriebskosten eingespart werden. Zudem können Ausmaß und Umfang der produktspezifischen Vertriebsunterstützung auf Basis des Stufenkonzepts mit ökonomischem Augenmaß an die jeweilige Phase des Produktlebenszyklus, Umsatzstärke und Personalverfügbarkeit angepasst werden. Künftig gilt es, die Definitionen der anpassbaren Geschäftsprozessvorlagen zu vervollständigen sowie die Tauglichkeit des Betriebsmodells über einen längeren Zeitraum hinweg zu prüfen und gegebenenfalls entsprechende Verbesserungsmaßnahmen einzuleiten.

### **Literatur**

- [1] Deutscher Brauer-Bund e.V. (2011): Deutsche Brauwirtschaft in Zahlen, <http://www.brauerbund.de/download/Archiv/PDF/statistiken/%C3%9Cblick%20-%20Deutsches%20Brauwirtschaft%20in%20Zahlen%202002%20-%202010.pdf>.
- [2] Gneiser, Martin (2010): Wertorientiertes CRM. Das Zusammenspiel der Triade aus Marketing, Finanzmanagement und IT. In: WIRTSCHAFTSINFORMATIK 52 (2), S. 95-104.
- [3] Kamprath, Nora; Röglinger, Maximilian (2011): Ökonomische Planung von Prozessverbesserungsmaßnahmen – Ein modelltheoretischer Ansatz auf Grundlage CMMI-basierter Prozessreifeegradmodelle. In: A. Bernstein, G. Schwabe (Hrsg.): Proceedings of the 10th International Conference on Wirtschaftsinformatik, Zurich, Switzerland, February 2011, S. 109-118.
- [4] Hallerbach, Alena; Bauer, Thomas; Reichert, Manfred (2011): Configuration and Management of Process Variants. In: vom Brocke, Jan; Rosemann, Michael (Hrsg.): International Handbook on Business Process Management (Band 1), Springer, Heidelberg, S. 237-256.

## ***Autoren***

*Patrick Brugger und Emil Wagner*

arbeiten für die Radeberger Gruppe KG. Emil Wagner war zum Zeitpunkt des Projekts Vertriebsdirektor und leitete das Kunden Service Center als zentrale Vertriebsunterstützungseinheit. Patrick Brugger verantwortet im Kunden Service Center den Bereich Neue Getränke und Alkoholfreie Getränke.

*Dr. Maximilian Röglinger, Matthias Walter und Dr. Julia Wiesent*

arbeiten für das Kernkompetenzzentrum Finanz- & Informationsmanagement und die Fraunhofer Projektgruppe Wirtschaftsinformatik der Universität Augsburg.

Ansprechpartner: Dr. Maximilian Röglinger ([maximilian.roeglinger@wiwi.uni-augsburg.de](mailto:maximilian.roeglinger@wiwi.uni-augsburg.de)).