

Der tägliche **Balanceakt**

Die Bestellung für den nächsten Tag kann auch erfahrene Filialleiterinnen überfordern. Tipps, wie der **Prozess** filialisierter Bäckereien **softwaregestützt optimiert** werden kann.

Tobias Pfaff, Foodtracks



Eine Bäckerei in der Zukunft: die Verkaufsleiterin räumt in einer Filiale die Theke so ein, wie sie kurz vor Ladenschluss aussehen soll. Die Verkaufsleiterin drückt an ihrer Datenbrille auf einen Knopf und macht ein Foto des Thekenbilds. Die Bestellsoftware erkennt anhand des Fotos welche Ware in welcher Menge an dem jeweiligen Wochentag bei Ladenschluss als Mindestre tourne noch verfügbar sein soll. Der Rest passiert automatisch: die Software passt die Bestellung so an, dass

bei der prognostizierten Nachfrage am Ende das Thekenbild möglichst genau getroffen wird. Diese Vorstellung ist sicherlich noch Zukunftsmusik. Aber auf dem Weg dahin lohnt es sich, den Bestellprozess auch heute schon unter die Lupe zu nehmen. Dieser Artikel soll filialisierte Bäckereien dazu ermutigen, den eigenen Bestellprozess kritisch zu hinterfragen. Als einer der zentralen Betriebsprozesse hat die Bestellung einen großen Hebel auf Produktion, Logistik und Verkauf. Damit kann die Optimierung des Bestell-

prozesses wertvolle Ressourcen sparen, den Umsatz steigern, letztlich also sehr lukrativ sein. Im Folgenden geht es um die Frage von dezentraler oder zentraler Bestellung, mit welchen Kennzahlen man den Bestellprozess steuern sollte und wie man den Bestellprozess analysieren und optimieren kann.

Dezentrale oder zentrale Bestellung?

Bei der rein dezentralen Bestellung werden die Bestellmengen in der

Tabelle 1: Vor- und Nachteile rein dezentraler Bestellung aus Sicht des Filialteams

Vorteile	Nachteile
• Bessere Information über lokale Nachfragefaktoren • Motivation	• Fehlende Erfahrung • Überforderung • keine Kontrollinstanz

Filiale durch die Filialleitung oder das Verkaufsteam festgelegt. Während bei der rein zentralen Bestellung ein oder mehrere Personen in der Zentrale alle Entscheidungen treffen. Viele filialisierte Bäckereien bewegen sich zwischen diesen Polen, so dass sowohl die Filialen als auch die Zentrale die Bestellentscheidungen beeinflussen. Aber wo auf diesem Spektrum liegt das Optimum für die jeweilige Bäckerei? Wir nähern uns dieser Frage zunächst mit der Diskussion der Vor- und Nachteile rein dezentraler bzw. rein zentraler Bestellung.

Dezentrale Bestellung

Die Kundennachfrage, und damit die optimale Bestellmenge, hängt von vielen Faktoren ab. Einige dieser Faktoren sind filialspezifisch, wie lokale Kundenwünsche, Baustellen, Veranstaltungen in der Nähe, et cetera. Die Filiale sollte die besten Informationen über die lokalen Nachfragefaktoren haben, woraus sich zunächst ein Vorteil der rein dezentralen Bestellung ergibt. Auch die Information über in der Filiale getätigte Vorbestellungen liegt zunächst in der Filiale vor. Weiterhin kann die Bestellverantwortung ein Motivationsfaktor für Filialleitung und das Verkaufsteam sein. Die Bestellung wird mitunter als eine wichtige, anspruchsvolle Tätigkeit wahrgenommen, die Spaß macht. Umgekehrt kann es nachteilig sein, die Filialleitung oder das Verkaufsteam in den Bestellprozess einzubeziehen, wenn entweder die nötige Erfahrung fehlt oder sich die Person durch die Bestellverantwortung überfordert fühlt. Besonders wenn im Arbeitsablauf die nötige Konzentration fehlt und die Bestellung zum Beispiel durch Verkaufsvorgänge immer wieder unterbrochen wird, kann die Qualität der Bestellung leiden. Bei rein dezentraler Bestellung gibt es auch keine Kontrollinstanz zur Überprüfung der Bestellung hinsichtlich Qualität oder Tippfehler. Bei größeren filialisierten Betrieben ist oft auch die Bezirksverkaufsleitung als Bindeglied zwischen Filiale und Zentrale in den Bestellprozess eingebunden. Für die Einbindung der Bezirksverkaufsleitung in den Bestellprozess gelten prinzipiell die gleichen Vor- und Nachteile wie für das Filialteam.

Zentrale Bestellung

Bei der rein zentralen Bestellung können sich ein oder mehrere Personen in der Zentrale auf den Bestellprozess konzentrieren. Solche zentralen Teams werden zum Beispiel als Bestellbüro, Bestellteam oder Kundenbetreuung bezeichnet. Der Aufbau von Expertise ist einfacher, da im Vergleich zur dezentralen Bestellung weniger Personen geschult werden müssen. Oft hat auch die Geschäfts- oder Gesamtverkaufsleitung in Bezug auf generelle Nachfrageschwankungen die meiste Erfahrung und das beste Gespür. Dann kann die Bestellung durch den Austausch mit einer oder wenigen Personen viel einfacher beeinflusst werden als bei rein dezentraler Bestellung. Die Kontrolle der Bestellungen hinsichtlich Qualität und Tippfehler ist bei der zentralen Bestellung nicht automatisch gegeben, kann aber gestützt durch Software einfacher eingerichtet werden als bei dezentraler Bestellung. Bei der Auswahl der Person oder des Teams in der zentralen Bestellung kann man sich auf das nötige Anforderungsprofil konzentrieren (analytische Fähigkeiten, Spaß am Umgang mit Zahlen und Daten, et cetera.) – die Personen müssen nicht auch noch gut verkaufen können. Bestimmte Filialteams nehmen die zentrale Bestellung auch als Entlastung wahr. Nachteilig ist ein höherer Kommunikationsaufwand zwischen Filiale und Zentrale. Zum einen müssen die für die Bestellung nötigen Informationen aus den Filialen in die Zentrale fließen (lokale Nachfragefaktoren, Vorbestellungen). Zum anderen ist es oft sinnvoll den Filialen Änderungen der Bestellmengen mitzuteilen. Zudem kann die Motivation der Filialteams sinken, wenn sie nicht in den Bestellprozess einbezogen wer-

Tabelle 2: Vor- und Nachteile rein zentraler Bestellung aus Sicht der Bestellperson/des -teams

Vorteile	Nachteile
• volle Konzentration auf Bestellung mit klarem Anforderungsprofil • einfachere Schulung und Aufbau von Expertise • Entlastung der Filialen • einfachere Beeinflussung der Bestellung durch Geschäfts- oder Gesamtverkaufsleitung • einfachere Einrichtung eines (softwaregestützten) Kontrollschrittes	• erhöhter Kommunikationsaufwand • weniger Motivation der Filialleitung/des Verkaufsteams • zusätzliche Personalkapazitäten in der Zentrale

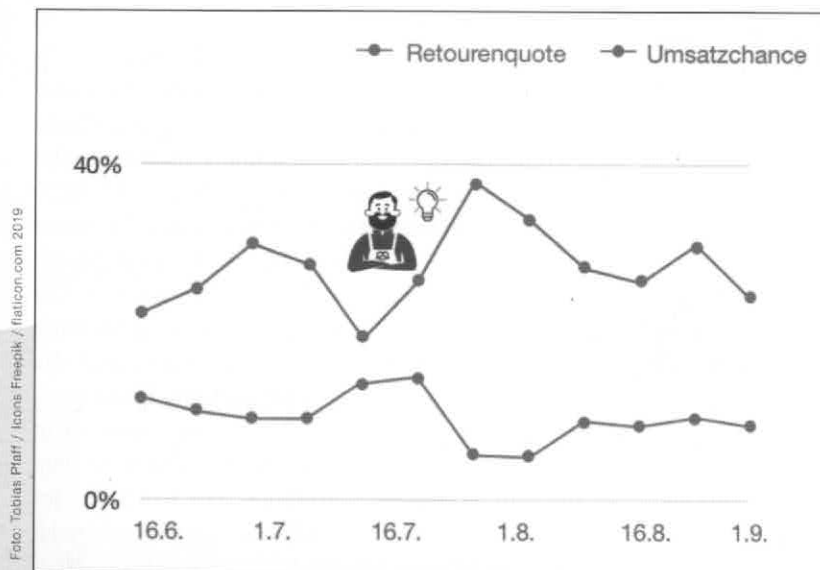


Abb. 1: Retouren- und Umsatzchancenquote: in der gesamtbetrieblichen Betrachtung ergibt sich bei einseitiger Steuerung anhand der Retourenquote häufig ein spiegelbildlicher Verlauf. Eine erfolgreiche Steuerung würde sich durch Sinken einer Kurve bei konstantem Verlauf der anderen Kurve zeigen. Oder idealerweise bei gleichzeitigem Sinken von Retouren und Umsatzchancen.

te noch keine Kapazitäten für die Einwirkung auf den Bestellprozess gibt, sollte sich die Geschäftsführung nicht scheuen eine Umstrukturierung oder die Schaffung neuer Stellen in Betracht zu ziehen.

den mit geringerer Verantwortung und Herausforderung. Als weiterer Nachteil kann die Notwendigkeit von zusätzlichen Personalkapazitäten in der Zentrale gesehen werden. Dabei sollte allerdings die kumulierte Arbeitszeit für den Bestellprozess in den Filialen gegen die zusätzliche Personalkapazität in der Zentrale aufgerechnet werden. Auch die potentiellen Mehrverkäufe in den Filialen durch eine höhere Konzentration auf den Verkauf sollten in die Rechnung einbezogen werden.

Mischung zwischen dezentraler und zentraler Bestellung

In den meisten filialisierten Bäckereien fließen sowohl Entscheidungen der Filialen als auch der Zentrale in den Bestellprozess ein. Kommen wir zu der Frage zurück, wo das Optimum auf dem Spektrum zwischen dezentraler und zentraler Bestellung liegt. Diese Frage wird sich nur individuell für eine einzelne Bäckerei beantworten lassen, da das Optimum stark vom jeweiligen Personal abhängt. Mit guter Filialleitung und/oder Bezirksverkaufsleitung können dezentral gute Bestellungen generiert werden. Wenn der analytische Umgang mit Zahlen für Filial- und/oder Bezirksverkaufsleitung problematisch ist, sollten die Entscheidungen eher von Fachpersonal in der Zentrale getroffen werden. Insgesamt sollte der Bestellprozess von Stärken einzelner Personen profitieren bzw. nicht unter den Schwächen einzelner Personen leiden. Eine Möglichkeit der Prozessoptimierung ist bei gegebenem Personal Verantwortlichkeiten neu zu verteilen. Oder Personal zu wechseln und sich neue Stärken an Bord zu holen. Selbst wenn es in der Zentrale heu-

Mit welchen Kennzahlen steuere ich den Bestellprozess?

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht liegt das Bestell optimum in der Balance zwischen möglichst hoher Warenverfügbarkeit und möglichst niedriger Retoure. Dennoch steuern Bäckereien die Bestellung meist nur anhand der Retourenquote. Zum Beispiel formuliert die Geschäftsführung das Ziel die Retourenquote von 16 auf 14 Prozent zu senken, bei gleichbleibendem Umsatz. Allerdings weiß die Geschäftsführung in aller Regel nicht, ob dieser Zielwert optimal ist. Die Steuerung anhand der Retourenquote ist einseitig und problematisch, denn für eine Optimierung muss gleichzeitig die Warenverfügbarkeit betrachtet werden. Was Bäckereien fehlt, ist eine Kennzahl zur Messung der Warenverfügbarkeit. Behelfsweise wird die Uhrzeit des letzten Verkaufs herangezogen. Allerdings ist die Uhrzeit des letzten Verkaufs nur schwer zu analysieren, da die optimale Uhrzeit des letzten Verkaufs zumindest vom jeweiligen Artikel und dem Wochentag abhängt. Die Uhrzeit kann nicht universell aggregiert und verglichen werden. Damit ist die Analyse der Uhrzeit des letzten Verkaufs extrem aufwendig und nicht praktikabel. Die Umsatzchance, die in der FoodTracks®-Software zum Einsatz kommt, ist erstmalig eine Kennzahl, die diese Lücke schließt. In einem mehrere Monate dauernden Forschungsprojekt wurde gemeinsam mit den Bäckereien Grobe und Döbbe ein Algorithmus entwickelt, der bei einer Nullretoure schätzt, wie viele Artikel noch hätten verkauft werden können (die Umsatzchance). Diese Kennzahl kann mit dem Verkaufspreis multipliziert und damit die fehlende Warenverfügbarkeit als Eurowert universell aggregiert und verglichen wer-

Tabelle 3: Zielgrößen und Beurteilungskriterien als Leitfaden zur Analyse des Bestellprozesses

Zielgrößen zur Optimierung des Bestellprozesses
1. Wird der Kundenbedarf möglichst genau getroffen (maximale Verfügbarkeit gemessen an minimaler Umsatzchance bei gleichzeitiger Minimierung der Retoure)? 2. Ist der Zeitaufwand der beteiligten Personen möglichst gering?
Beurteilungskriterien für an der Bestellung beteiligte Personen
• Soll der Fokus dieser Person auf der Bestellung sein? • Hat die Person alle nötigen Informationen, um möglichst gute Entscheidungen zu treffen? • Ist die Kommunikation effizient? • Hat die Person die nötige Zeit und Konzentration? • Sollte diese Person die letztendliche Verantwortung für die Bestellung tragen? • Sollte die Person eine Software zur vertieften Bestellanalyse nutzen?

den. Mit Hilfe der Umsatzchance kann erstmalig ganzheitlich bewertet werden, ob sich die Bestellplanung zu einem Optimum hin bewegt oder von einem Optimum weg. Bei einer Strategie zur Erhöhung des Wareendrucks erlaubt die Umsatzchance zudem gezielte Maßnahmen. Anstatt mit dem Gießkannenprinzip die Bestellung über ganze Artikelgruppen oder gar das gesamte Sortiment zu erhöhen (und damit auch die Retourenquote), können Bestellungen bei den Artikeln mit der größten Umsatzchance zuerst erhöht werden.

Wie kann der Bestellprozess analysiert werden?

Im Folgenden wird ein Leitfaden beschrieben, um den Bestellprozess einer fiktiven Bäckerei zu durchleuchten und zu optimieren. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht sollte der Bestellprozess vor allem an zwei Zielen ausgerichtet sein, die zusammen mit Beurteilungskriterien für an der Bestellung beteiligte Personen in Tabelle 3 dargestellt sind.

Analyse des aktuellen Bestellprozesses

Gehen wir den Leitfaden anhand einer fiktiven Bäckerei durch. Die Bäckerei zeichnet zunächst ihren aktuellen Prozess auf (vergleiche Abbildung 2). Der Bestellprozess beginnt mit einer Stammbestellung, die für die einzelnen Filialen in der Warenwirtschaft hinterlegt ist. Geschäftsführung und Gesamtverkaufsleitung der fiktiven Bäckerei ändern die Stammbestellung in unregelmäßigen Abständen. Ab und an wird vergessen den Filialen die Änderungen mitzuteilen. Die Stammbestellung wird von der Warenwirtschaft in die Kasse überspielt. In den Filialen bearbeitet die Filialleitung jeden Vormittag die Bestellung an der Kasse hinter der Theke. An Tagen mit höherem Kundenaufkommen wird sie dabei immer wieder unterbrochen. In der Kasse werden Bestell- und Retouremengen der Vorwoche angezeigt. Die geänderte Bestellung wird nachmittags als Bestellvorschlag von der Kasse zurück in die Warenwirtschaft überspielt. Die Bezirksleitung geht einmal wöchentlich ABC-Statistiken durch und gibt dem Filialteam Feedback bei zu hoher Retoure. Es passiert immer wieder, dass Filialleitungen das Feedback nicht aufgreifen und sich die Qualität der Bestellung nicht verbessert. Eine Person in der zentralen Verwaltung nimmt kurzfristige Vorbestellungen aus den Filialen per Telefon an und ändert die Bestellung in der Warenwirtschaft. Zu einem bestimmten Zeitpunkt wird der Bestellvorschlag in die

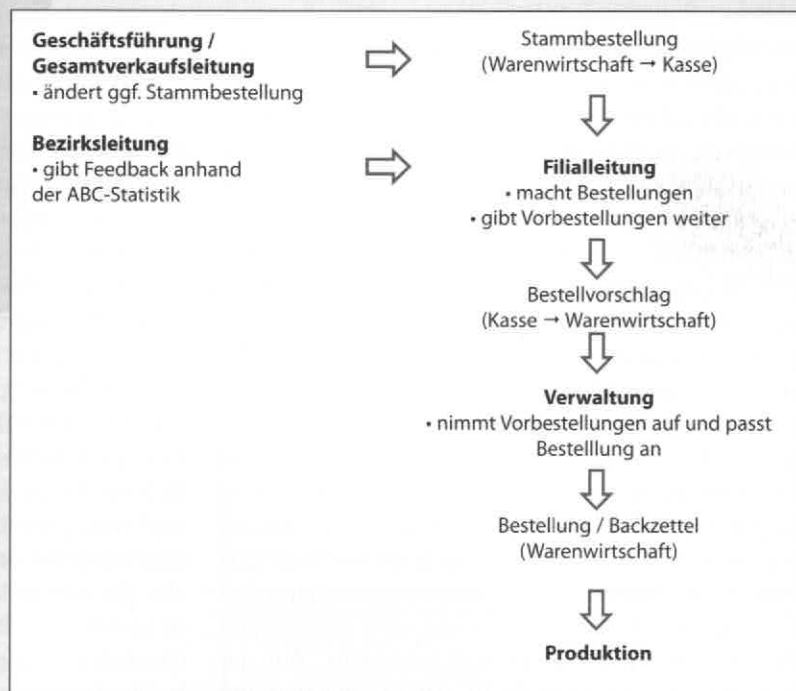


Abb. 2: Aktueller Bestellprozess einer fiktiven Bäckerei.

Bestellung umgewandelt und als Backzettel an die Produktion gegeben.

Einige der identifizierten Schwachstellen sind:

- vorher durchgeführte Änderungen an der Stammbestellung durch die Geschäftsleitung werden teils durch die Filialen "verschlimmbessert", insbesondere wenn es die Geschäftsleitung versäumt die Filialen über die Änderungen zu informieren
- die Qualität der Bestellung schwankt stark zwischen den Filialen, Schulungen der Bezirksverkaufsleitungen für die Filialleitung verpuffen oft und schlechte Bestellungen gehen ungeprüft in die Produktion
- der Filialleitung werden in der Kasse nicht die optimalen Informationen angezeigt, um die Bestellung anzupassen – eine Erhöhung der Informationsdichte ist allerdings auch problematisch, da die Filialleitung nicht die nötige Zeit und Konzentration für die Analyse hat

Ein detailliert beschriebener Bestellprozess einer realen Bäckerei findet sich in [1]. Die dort identifizierten Schwachstellen sind ähnlich.

Vorschlag zur Optimierung des Bestellprozesses

Die fiktive Bäckerei möchte den Bestellprozess optimieren und zeichnet den gewünschten Bestellprozess auf (vergleiche Abbildung 3). Der Ursprung der Bestellung bleibt die Stammbestellung in der Warenwirtschaft. Allerdings soll eine Vollzeitkraft in der Zentrale (Bestellbüro) die Stammbestellung softwaregestützt gezielt anpassen. Es wird eine Person gefunden, die analytisch denken kann, Spaß am Umgang mit Zahlen hat und durch die Herausforderung und Verantwortung motiviert ist. Das Bestellbüro prüft täglich für einen bestimmten Bestelltag (oder mit Blick auf das Wochenende gegebenenfalls für zwei Bestelltage), bei welchen Filial-Artikel-Kombinationen in der Vergangenheit die größten Umsatzchancen und Retourenverluste in Euro bestanden haben (zum Beispiel mit dem FoodTracks®-Modul Filial Tuning). Für diesen Vorgang soll sich die Person anfangs täglich drei Stunden Zeit nehmen, in denen sie auch nicht gestört wird. Das Bestellbüro entscheidet letztlich, ob es die Stammbestellung anpasst. Die Filialleitung wird automatisch über die Änderungen per Email informiert. Aus der Stammbestellung erzeugt das Bestellbüro eine Bestellvorgabe, die aus der Warenwirtschaft an die Kasse über-

mittelt wird. In Zukunft kann auch in Erwägung gezogen werden die Stammbestellung automatisch durch ein Prognosesystem zu generieren, aber die Bäckerei möchte schrittweise vorgehen und die Komplexität schrittweise erhöhen, um sich nicht zu überfordern. In dieser Bäckerei liegt die größte Kompetenz für Umsatzprognosen bei der Geschäftsführung und Gesamtverkaufsleitung. Von der Leitungsebene bekommt das Bestellbüro Input für Perioden rund um Feiertage, Feste, Wetterphänomene oder sonstige Sondertage. Zum Beispiel, dass ein Dienstag vor einem Feiertag wahrscheinlich wie ein normaler Freitag sein wird. Oder die Vorgabe, dass ein Tag nach dem Feiertag eine Erhöhung der Warengruppe Brot um zehn Prozent in allen Vorkassenzonen ratsam ist. Das Bestellbüro reagiert vor Sondertagen entsprechend und verwendet als Bestellvorlage für den Dienstag die Stammbestellung eines Freitags und passt die Bestellvorlage für Warengruppen und Filialtypen prozentual an. Die Filialen werden über die Änderungen vorab mit einem Rundschreiben informiert. Die Filialleitung sieht in der Kasse die Bestellvorgabe sowie die Bestell-, Verkaufs- und Retourenmengen der letzten drei Wochen (die Kassensoftware muss dazu adaptiert werden). Die Filialleitung gibt Anpassungswünsche der Bestellung in die Kasse ein, wobei immer eine kurze Begründung für die Anpassung verlangt wird. Das Bestellbüro ruft die Änderungswünsche einmal täglich ab, passt die Bestellvorgabe entweder an oder schickt eine Nachricht zurück an die Filialleitung, warum dem Änderungswunsch nicht entsprochen wird. Vorbestellungen werden aus der Filiale über die Kasse an das Bestellbüro übermittelt. Am Ende dieses Vorgangs schließt das Bestellbüro die Bestellung ab und generiert den Backzettel für die Produktion. Die Bezirksleitung hat auch die Aufgabe der Vermittlung zwischen Bestellbüro und Filialen. Das Bestellbüro informiert die Bezirksleitung, wenn eine Filiale viele unpassende oder schlecht begründete Anpassungswünsche schickt. Die Bezirksleitung soll in solchen Fällen die Filialleitung coachen. Dabei hat die Bezirksleitung auch Zugriff auf die Software, die das Bestellbüro für die Analyse der größten Umsatzchancen und Retourenverluste nutzt. Gleichzeitig kann die Filialleitung auf die Bezirksleitung zugehen, wenn das Bestellbüro aus Sicht der Filialleitung gerechtfertigte Anpassungswünsche nicht übernimmt. Dann obliegt es der Bezirksleitung zwischen Bestellbüro und Filialleitung zu vermitteln. Die Bezirksleitung wird durch die Software unterstützt mit einer Auswertung der Anpassungswünsche. Geschäftsführung und Gesamtverkaufsleitung beurteilen die Performance des Bestellbüros anhand des Verlaufs von Retourenverlusten und Umsatzchancen, die

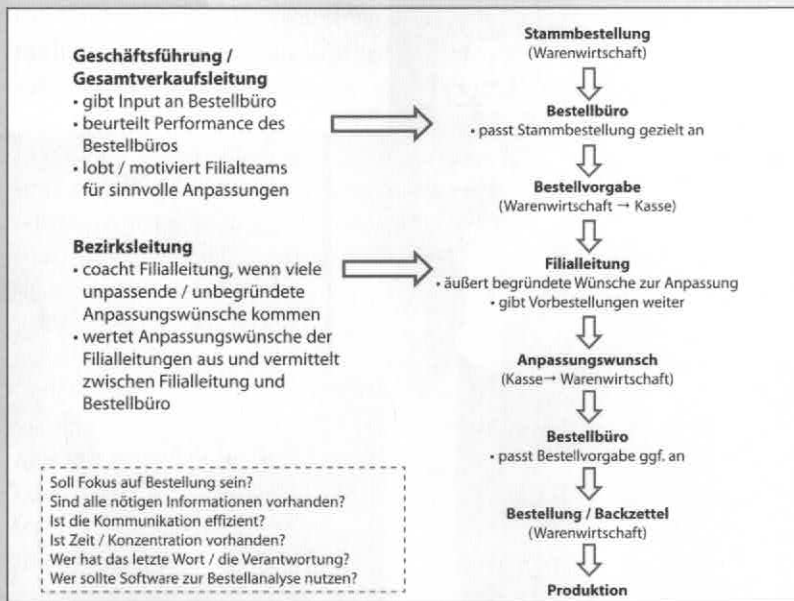


Abb. 3: Aktueller Bestellprozess einer fiktiven Bäckerei.

in der Software dargestellt werden. Von der Bezirksleitung bekommen sie Informationen über die Qualität der Anpassungswünsche der Filialleitungen. In einem monatlichen Meeting mit allen Filialleitungen heben Geschäftsführung und Gesamtverkaufsleitung Personen lobend hervor, die den Kundenbedarf ihrer Filiale sehr gut im Blick haben und gute Anpassungswünsche übermitteln. Zuletzt überprüft die Bäckerei den neuen Bestellprozess anhand der oben genannten Kriterien. Das Bestellbüro hat jetzt den vollen Fokus auf der Bestellung. Die Person hat alle nötigen Informationen und auch die nötige Zeit und Konzentration. Und es ist im neuen Prozess klar, dass das Bestellbüro das letzte Wort hat und die Verantwortung für die Bestellung trägt. Dabei bekommt das Bestellbüro qualifizierten Input von den Filialleitungen und bei Sondertagen zusätzlich von Geschäftsführung und Gesamtverkaufsleitung. Die endgültige Bestellverantwortung wird den Filialleitungen zwar genommen, aber es wird erwartet, dass sich einige Filialleitungen dadurch auch entlastet fühlen. Filialleitungen mit einer bisher guten Bestellperformance fühlen sich eventuell beschnitten, sollen aber weiterhin motiviert bleiben durch sinnvolle Anpassungswünsche die Bestellung beeinflussen zu können. Kommunikation und Auswertung werden durch digitale Formulare und automatisierte Berichte möglichst effizient gestaltet. Jetzt haben Geschäftsführung und Gesamtverkaufsleitung mit dem Bestellbüro auch eine zentrale Anlaufstelle, um an der weiteren Optimierung der Bestellung zu arbeiten. In kleineren Bäckereien ohne Bezirksverkaufsleitung kann die Geschäftsführung oder Verkaufsleitung die Vermittlung zwischen Bestellbüro und Filiallei-

tung übernehmen. Oder Geschäftsführung/Verkaufsleitung vereinen sowohl die Aufgaben des Bestellbüros als auch der Bezirksleitung in obigem Bestellprozess. Der obige Bestellprozess mag Detailschritte wie die Anpassung der Bestellmenge an die Auslastung der Öfen vernachlässigen. Dies sollte aber keine Auswirkung auf den grundsätzlichen Optimierungsansatz haben. Eine Diskussion von Ansätzen zur Änderung von Unternehmensprozessen (Change-Management) sprengt diesen Artikel, findet sich aber in [1].

Fazit

Die Bestellung umfasst in filialisierten Bäckereien Hunderte oder gar Tausende Entscheidungen jeden Tag. Bei einem stark dezentralen Bestellprozess muss man darauf vertrauen, dass viele Köpfe all die Entscheidungen gut treffen. Es gibt einige Gründe, die dafür sprechen eine Person oder ein kleines Team in der Zentrale stärker in die Bestellung mit einzubeziehen. Gleichzeitig darf die Motivation der Filialteams nicht darunter leiden, wenn die endgültige Bestellverantwortung in die Zentrale geht. Dieser Artikel enthält einen Vorschlag zur Optimierung des Bestellprozesses. Dabei wurde versucht die Filialteams ein Stück weit in der Verantwortung zu belassen und zum Mitdenken zu motivieren. Der vorgeschlagene Bestellprozess zieht auch die Nutzung moderner Software mit ein, um den täglichen Balanceakt zwischen Warenverfügbarkeit, Umsatzchancen und Retouren einfacher und besser bestreiten zu können.

Literatur

1. Büttner, Christin (2015), Leuphana Schriftenreihe Nachhaltigkeit & Recht, Nr. 10, Konzeptvorschlag zur Optimierung des Geschäftsprozesses „Innerbetriebliche Bestellung“ mit dem Ziel der Vermeidung von Lebensmittelabfällen in Bäckerei-Betrieben, <http://www.leuphana.de/professuren/energie-und-umweltrecht/publikationen/schriftenreihe-nachhaltigkeit-recht.html>,

Der Beitrag von Tobias Pfaff erschien zuerst in der Zeitschrift Getreide Mehl & Brot der AGF.