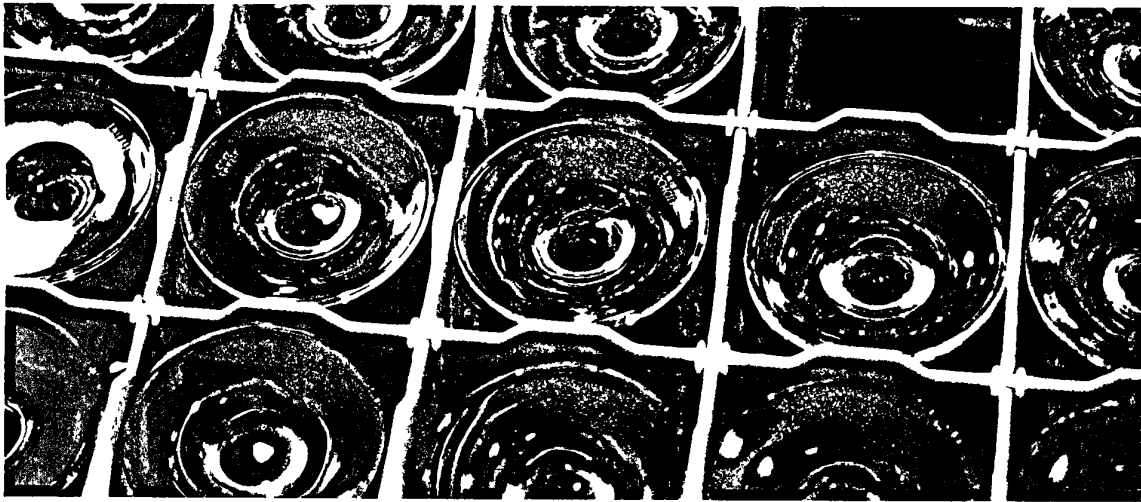


# Wirklich „Feste“ feiern?

**SERVICE.** Der Veranstaltungsservice ist ein heikles Thema innerhalb der Getränkebranche. Viele Entscheidungen und Strategien werden viel zu emotional entschieden und selten nach einer kompletten Analyse. Wir zeigen Kriterien, anhand derer man prüfen kann, ob dieses Thema überhaupt Sinn macht im eigenen Unternehmen.



## HINTERGRUND

**LOGISTIK & SERVICE** sind Themen, die nach Ansicht von Experten oftmals noch zu stiefmütterlich behandelt werden. In unserer GZ-Serie, deren Beiträge von Autoren des renommierten Beratungsunternehmens Schulte Bender & Partner stammen, wollen wir zahlreiche wichtige Themenbereiche hierzu aufgreifen und beleuchten.

Im ersten Teil unserer Logistikserie, die am 12. Oktober 2006 erschienen ist, ging es um mögliche Kostenoptimierungen angesichts steigender Energiepreise, der bevorstehenden Mehrwertsteuererhöhung und der Lkw-Maut.

Im zweiten Teil nun steht das Thema „Veranstaltungsservice“ im Fokus und hierbei vor allem die Frage: Lohnt sich der Aufwand finanziell und strategisch überhaupt? Und was alles dabei beachtet werden muss.

**K**aum ein Geschäftsfeld in der Getränkebranche ist umstrittener und wird so emotional abgewickelt wie der Veranstaltungsservice. Vom Verkauf als Instrument zur Sicherung der Kundenbindung und Hektoliter bringendes Zusatzgeschäft geliebt, von der Logistik auf Grund der extremen Auslastungsspitzen und des immensen Koordinationsaufwandes gehasst ist das Festge-

ter. Anweisungen und Termine werden auf Notzetteln verwaltet und Engpässe werden durch hektische Umpflanzaktionen und Feierabendengagement kompensiert.

• Sollte doch einmal eine Optimierung von oben verordnet werden, bleibt der Versuch meistens in einer Vielzahl von „erforderlichen“ Sonderabwicklungen sowie im Interessenskonflikt zwischen Vertrieb und Logistik stecken. Hinzu kommt, dass in der Saison das

die Festsaison meistens im Mai beginnt (Karneval im Rheinland mal außen vor gelassen), sollte ab Ende September mit einem solchen Projekt begonnen werden, um Neuerungen einzubauen und mit optimierten Abläufen in die neue Saison zu starten.

Der erste Analyseschritt besteht in der Analyse der operativen (logistischen) Prozesse. D.h. welcher Bearbeitungsaufwand entsteht in Abhängigkeit vom zu leistenden Kundenservice. Konkret: Wie lange dauert z.B. Auslagerung, Bereitstellung, Auf- und Abbau vor Ort, Reinigung und Einlagerung einer Theke. Wie ist der Aufwand bzw. die Abwicklung für Rückbau (Stichwort: Chargenverwaltung/trennung). Wie hoch ist der Planungsvorlauf bzw. wie lange hat der Disponent Zeit, die Veranstaltungstouren sinnvoll zu planen und ggf. Material/Leihgüter zu beschaffen bzw. zu organisieren (Stichwort: Überbuchungen).

Die Ergebnisse dieser Analyse helfen, ein Gefühl für den realen Aufwand von Veranstaltungen zu bekommen und zeigen, dass es eben doch nicht damit getan ist „mal eben“ die Party des Bürgermeisters zu beliefern. Insbesondere eine Bewertung mit Personal- und ggf. Fahrzeugkosten objektiviert das Ergebnis und ruft häufig allgemeines Erstaunen hervor. Zeigt sich doch, dass die bisher verlangten Leihgüterpreise dem Handlingaufwand in keiner Weise Rechnung tragen.

Zwar ist der Preis von z.B. 90 Euro für einen Durchlaufkühler oder 750 Euro für einen 8 eck Verkaufstand voraussichtlich am Markt nicht durchsetzbar, aber nichtsdestotrotz sollte er intern bekannt sein und in Einklang mit Gratisware und dem erwarteten Hektoliterabsatz gebracht werden. Auf die Erstellung einer vollständigen Preisliste für sämtliche Leistungen auf Basis einer Bewertung des realen Handlingaufwandes sollte auf gar keinen Fall verzichtet werden.

Im zweiten Analyseschritt müssen die internen Informations- und Datenflussprozesse analysiert werden. D.h. wie bzw. durch wen werden mit welchen Informationen/Anforderungen und mit welcher Dringlichkeit bzw. mit welchem zeitlichen Vorlauf die Aufträge eingeholt/erfasst. Wie und wann gelangen diese Informationen an die operativ verantwortlichen Mitarbeiter in der Logistik. Sind die Informationen eindeutig und wurde sichergestellt, dass ausreichende Kapazitäten (Fahrzeuge, Personal, Leihgüter) zur Verfügung stehen? Welche (langfristigen) Planungsinstrumente stehen zur Verfügung und ist gewährleistet, dass alle Verantwortlichen Zugriff auf die Veranstaltungsplanung haben (und diese auch nutzen!). Wird die Planung immer auf dem aktuellen Stand gehalten?

In der Praxis hegen insbesondere im Bereich der Kommunikation bzw. Informationsver-

zichtbar dass die in anderen Bereichen üblichen Standardabwicklungen wie automatische Auftragsbestätigung und kundenzugene Lieferhistorien, um nur zwei zu nennen, auch im Veranstaltungsbereich Einzug halten.

## ANALYSIEREN WAS HAT ES BISHER GEBRACHT?

Der dritte Analyseschritt besteht in einer vollständigen Nachkalkulation der Veranstaltungen einer Saison. Denn nur über die vollständige und direkte Zurechnung von Aufwand und Kosten sowie Absätzen und Erlösen für die einzelnen Veranstaltungen kann die Rentabilität bewertet werden. Natürlich wird der Verkauf argumentieren, dass diese Betrachtung zu einseitig ist, da Werbewirksamkeit, Kundenbindung und strategische Chancen nicht berücksichtigt werden.

Aber genau diesen Punkt, dass nämlich die Feste (wirklich alle?)

Nachkalkulation als Rechtfertigung für die Annahme sämtlicher Feste erhalten.

Vor diesem Hintergrund sollten sämtliche Veranstaltungen auf folgende Fragestellungen hin durchleuchtet werden:

- Ist das Fest rentabel? Wenn ja, erbringt sich jede weitere Diskussion?
- Handelt es sich um einen strategisch wichtigen bzw. um einen neu zu erschließenden Markt und wie viel Budget solle für diese „Marketingmaßnahme“ zur Verfügung stehen?
- Ist die Veranstaltung aus Servicegründen wichtig, da der Veranstalter in anderen Bereichen einen hohen Absatz (besser Deckungsbeitrag) generiert?

In vielen Fällen wird man feststellen, dass keines der drei Kriterien erfüllt wird oder seit Jahren die angestrebte Markterschließung nicht fruchtet. Dann kann die Konsequenz nur lauten: auch mal alte Gewohnheiten über Bord werfen. In anderen Fällen wird man das Engagement vielleicht sogar noch intensivieren.

Last but not least ist die Abwicklungsstrategie für die Veranstaltungen von entscheidender Bedeutung. Das heißt, wird z.B. eine „Serviceführerschaft“ mit maximaler Dienstleistung begleitet durch eine herausragende Leihgüterausstattung angestrebt, um die Werbebotschaft zu optimieren oder lautet die Devise, als Kostenführer mit vertretbarem Aufwand die Kundenbindung sicher zu stellen?

Die letztendlich richtige Strategie kann erst nach einer kompletten Analyse des Veranstaltungsbereiches in Verbindung mit der Unternehmensmarschrichtung sinnvoll bestimmt werden. Fakt ist jedoch, dass – richtig eingesetzt – die „Nassverkostung“ ein effizientes und günstiges Instrument zur Sicherung der Wettbewerbsposition sein kann.

Lars Meier

## »KAUM EIN THEMA IST SO UMSTRITTEN WIE DER VERANSTALTUNGSSERVICE«

LEIF SCHULTE BENDER & PARTNER

schaft ein ständiger Unruheherd im Alltag. Wie ist dieses Phänomen zu erklären, wovon liegen die Ursachen?

Grundsätzlich kann man bei den in diesem Bereich tätigen Unternehmen (mehr oder weniger stark ausgeprägt) folgende Kernprobleme beobachten:

- Für die Annahme von Veranstaltungen gelten keine Richtlinien. Während für alle anderen Geschäftsaktivitäten eine Kosten-Nutzen-Analyse bzw. eine Kostenkalkulation als Entscheidungsgrundlage herangezogen wird, werden hier vom Verkauf häufig „Bauchentscheidungen“ getroffen. Die einen Veranstaltungen werden durchgeführt, weil es sich doch um einen wichtigen Kunden handelt, die anderen Veranstaltungen sind entscheidend für die Eroberung neuer Märkte und der Rest erhält die Freundschaft.

• Während in vielen Fällen für die meisten Prozesse klare Ablaufanweisungen teilweise auch Dokumentation und Handbücher existieren, ist die Veranstaltungsabwicklung ein „Zurufgeschäft“. Die wichtigen Informationen und Daten sind häufig nur in den Köpfen der verantwortlichen Mitarbei-

Personal ohnehin schon derart beansprucht, dass sämtliche Energien dafür benötigt werden, die Festezeit neil zu „überstehen“ und niemand mit der Einführung von Ablaufverbesserungen belastet werden will. Ist die Saison jedoch vorbei, geraten die ausgetragenen Konflikte und Sonderabläufe in Vergessenheit – bis zum nächsten Mal.

Wie aber kann dieser Kreislauf durchbrochen werden? Die Antwort liegt in einer systematischen Analyse des kompletten Bereiches in Verbindung mit einer realistischen Zeit- und Ressourcenplanung.

## EINFACH NEBENHER MACHEN IST UNMÖGLICH

Am Anfang steht dabei die praktikable Zeitplanung eines solchen Optimierungsprojektes. Es ist ein realistisches, dass ein solches Projekt „nebenbei“ in der Saison abgewickelt werden kann. Außer dem darf der Analyseaufwand sowie die Umsetzung der Ergebnisse nicht unterschätzt werden. Insbesondere Softwareanpassungen oder Lösungen, die die Zusammenarbeit des Kunden erfordern, sind nicht von heute auf morgen umsetzbar. Da



## »DIE ABWICKLUNG IST VON ENTSCHEIDENDER BEDEUTUNG FÜR DEN ERFOLG«

LEIF SCHULTE BENDER & PARTNER

ter die zentrale Schwachstellen Informationen/Sonderaktionen erfolgen auf Zuruf, jede Abteilung führt eigene Abwicklungsbeleg-Formulare, sind nicht standardisiert, Leihgüterbestände werden nicht systematisch verwaltet bzw. für viele Artikel ist gar keine Bestandsübersicht vorhanden.

Die Organisation und strukturierte EDV-technische Abbildung dieser Informationsprozesse kann nicht hoch genug bewertet werden. Da ein Großteil der Probleme häufig hausgemacht sind, d.h. wichtige Zusatzinformationen versckern Kapazitäten und Bestände können nicht aktuell abgerufen werden. Überbuchungen werden gar nicht oder nicht rechtzeitig abgestimmt. Es ist daher unver-

zichtbar für den Ruf und die Marktsicherung des Unternehmens sind, gilt es zumindest zu überprüfen, ist es wirklich sinnvoll, außer halb des normalen Liefergebietes ein Schutzenfest mit einem negativen Deckungsbeitrag von 2.000 Euro zu beliefern oder das Mitarbeiterfest der freiwilligen Feuerwehr aufwendig auszustatten?

Wenn das Unternehmen auf raumliches Wachstum setzt und das entsprechende Gebiet erschlossen werden soll, kann der Veranstaltungsweg in Verbindung mit forcierten Außendienstaktivitäten genau der richtige sein. Ein Fuß in die Tür der lokalen Gastronomie zu bekommen. Diese Strategie sollte jedoch im Vorfeld überlegt und budgetiert sein und nicht im