Der Einkauf in der Lebensmittelindustrie: Unterschätzter Renditeoptimierer

Je Quartal werden von der Arbeitsgruppe Lebensmittelindutrie einzelne Stufen der Wertschöpfungskette in Unternehmen der Lebensmittelindustrie genauer analysiert und ein Bericht dazu verfasst. Heute geht es um den Einkauf.

Text: Andreas Blancke, Thorsten Grobler und Dr. Martin Wörner

Im April 2014 wurde die DDIM-Arbeitsgruppe „Lebensmittelindustrie" gegründet. Mitglieder sind auf die Lebensmittelindustrie spezialisierte Interim Manager, die hier aber unterschiedliche Bereiche bedienen. Ausgangspunkt für die Gründung der Arbeitsgruppe war die Tatsache, dass Interim Management in der Lebensmittelindustrie noch nicht überall bekannt ist. Die Ziele sind, den Wissensaustausch und -transfer unter Managern, mit Experten und mit Kunden zu fördern, das Netzwerk auszubauen sowie dem Kunden eine Beratung und Umsetzung bieten zu können, die alle Bereiche der Wertschöpfungskette im Unternehmen betrifft.

Je Quartal werden von der Arbeitsgruppe einzelne Stufen der Wertschöpfungskette in Unternehmen der Lebensmittelindustrie genauer analysiert und ein Bericht dazu verfasst. Heute geht es um den Einkauf aus drei verschiedenen Blickwinkeln: aus Sicht der „Operations" (Andreas Blancke), aus Sicht des „Einkäufers" (Dr. Martin Woerner) und aus der Sicht der kaufmännischen Geschäftsführung (Thorsten Grobler).

DDIM: Herr Grobler, Sie betrachten den Einkauf aus Sicht der kaufmännischen Geschäftsführung. Was unterscheidet den operativen vom strategischen Einkauf? Was leistet hier der Interim Manager?

Grobler: Im Kern geht es beim operativen Einkauf darum, die Einkaufsprozesse möglichst effizient zu gestalten. Dies fängt bei der internen Bedarfsermittlung und der Auswahl bevorzugter Lieferanten an und hört bei der Bestell- und Rechnungsabwicklung auf. Es kommt darauf an, „die Dinge richtig zu tun". Beim strategischen Einkauf hingegen geht es um Effektivität und die Frage, inwieweit die „richtigen Dinge getan werden". Themen können z. B. sein: Bedarfsanalyse, Beschaffungsmarktanalyse, Beschaffungsstrategie und Rahmenverträge mit ausgewählten Lieferanten. Als Interim Manager findet man sich sehr oft in Situationen wieder, in denen man beide Sichten verbinden muss. Mit der Geschäftsführung bespricht man die Themen auf der strategischen Ebene. „In der Abteilung" muss ich dann die operative Umsetzung sicherstellen und dabei die strategische Dimension im Auge halten.

DDIM: Warum braucht gerade auch ein mittelständisches Unternehmen einen strategischen Einkauf?

Grobler: Aus eigener Erfahrung weiß ich, dass die Personaldecke im Mittelstand häufig sehr dünn ist. Die Unternehmen können sich keine großen Einkaufsabteilungen leisten, wie dies in der Regel in den Großkonzernen der Fall ist. Nichtsdestotrotz kann eine strategische Herangehensweise im Einkauf einen erheblichen Mehrwert auch und gerade im Mittelstand leisten. So kann ein Einkäufer nur dann vorteilhafte Konditionen verhandeln, wenn er auch tatsächlich den relevanten, internationalen Beschaffungsmarkt kennt und entsprechende Beschaffungsstrategien daraus ableitet. Eine effiziente Bestellabwicklung ist wichtig, aber ohne die richtige Lieferantenauswahl unter Ausnutzen globaler, internationaler Bezugsquellen nützt dies nur wenig. Diese Erfahrung bringt ein Interim Manager ja in der Regel mit. Das ist einer der Vorteile für seinen Einsatz.

DDIM: Herr Blancke, Sie betrachten den Einkauf aus Sicht der „Operations". Welche Auswirkung hat der strategische und operative Einkauf auf das Betriebsergebnis? Welchen Nutzen kann der Interim Manager stiften?

Blancke: Aus verschiedenen Mandaten weiß ich, dass der Rohwareneinsatz in der Lebensmittelindustrie je nach Branche und Jahreszeit mit 45-70% anzusetzen ist. Damit ist der Einkauf der größte Hebel zur Verbesserung oder Verschlechterung des Betriebsergebnisses. Wenn der strategische und operative Einkauf also nicht zeitgemäß ausgerichtet und ausreichend besetzt ist, sind die Auswirkungen fatal und können zur Insolvenz führen. Die Gestaltung einer Einkaufsstrategie ist erforderlich. Sind dafür intern keine Kapazitäten vorhanden, bleiben große Potentiale ungenutzt. Der Einsatz eines Interim Managers rentiert sich hier schnell. Ein weiterer Vorteil ist, dass man als Interim Manager schon viele Unternehmen „von innen" gesehen hat, die Schwachstellen kennt und sehr schnell ausfindig machen und eliminieren kann.

Marktentwicklung, Strategien im Einkauf und Globalisierung

DDIM: Herr Dr. Woerner, Sie betrachten den Einkauf aus Sicht des Einkäufers. Wie sehen die Beschaffungsstrategien für die nächsten fünf bis zehn Jahre auf Grund der sich ändernden globalen Märkte aus?

Dr. Woerner: Hier gibt es keine gesicherten Lösungen, da niemand in die nächsten fünf bis zehn Jahre blicken kann. Alle Lösungsansätze sind spekulativ, da die Zukunft des Weltgeschehens nicht vorhersehbar ist. Ich sollte also meine Kernrohstoffe und kostenmäßig sensiblen Rohstoffe-Verträge so absichern, dass ich so sicher wie möglich eine kontinuierliche Rohwarenbeschaffung zu greifbaren Kosten umsetzen kann. Stichworte sind hier Globalisierung und steigende Bedarfe in den Schwellenländern wie China, Indien, Brasilien, die bei vielen Rohstoffen von Exporteuren zu Importeuren auf dem Weltmarkt werden.

DDIM: Wie international sollte die Beschaffung von Rohstoffen sein?

Dr. Woerner: So international wie die Herkunft und Auslobung von Rohstoffen es bedingt oder erlaubt. Regionale Vertragsanbauaktivitäten ermöglichen die Auslobung regionaler Rohstoffe und einen langfristigen Bezug über die Jahre hinaus. Hier kann ich als Einkäufer und als Produzent eine Regionalität umsetzen, die vom Kunden entsprechend honoriert werden kann, wenn z.B. ein Ausloben auf dem Endprodukt sinnvoll ist. Bei Rohstoffen, deren Wert so hoch ist, dass Transportkosten nicht ins Gewicht fallen, oder die nicht in der Region produziert werden können, ist ein internationaler Bezug über die Grenzen Europas hinaus die Regel. Meine Einkaufsstrategien müssen hierauf eingestellt werden.

DDIM: Warum ist Beschaffung mehr als Einkauf?

Grobler: Leider wurde der Einkauf lange von vielen Firmen nur als notwendiges Übel und nicht als wertsteigernde Funktion angesehen. Im Prinzip ging es um die Umsetzung der Vorgaben interner Auftraggeber und die damit verbundene Einkaufs- und Bestellabwicklung.

Der Einkauf wurde als isolierter Bereich und eine Art „Bestellschreiber" betrachtet. Beschaffung ist jedoch deutlich mehr. Hier spielt der Einkauf eine aktive Rolle und nutzt das eigene umfangreiche Wissen hinsichtlich internationaler Beschaffungsmärkte. Dazu betreibt er auch umfangreiches „Beschaffungsmarketing". Gleichzeitig steht er im intensiven Dialog mit anderen Bereichen wie Produktion, Logistik, Marketing etc. und bringt aktiv eigene Vorschläge bei der Auswahl von Beschaffungsmaterialien und Lieferanten ein.

Beschaffung betrachtet den Einkauf als integralen Teil des Supply Chain Managements. Dadurch kann der Einkauf einen erheblichen Wertbeitrag leisten. Was nützt z. B. eine Kostenreduktion bei der Beschaffung von Verpackungsmaterialien, wenn gleichzeitig die Reklamationen der Kunden wegen beschädigter Ware aufgrund schlechter Verpackungsmaterialien zunehmen.

Solche Zusammenhänge in der Sprache des Kunden formulieren zu können, darin liegt übrigens ein weiterer Vorteil eines guten Interim Managers. Das Wissen alleine reicht nicht. Ich muss die „Kollegen auf Zeit" auch „mitnehmen" und von meinen Vorschlägen überzeugen können.

DDIM: Sie sprechen von operativer Ausgestaltung im Sinne von „Purchasing Practices" zur Maximierung des Einkaufserfolges. Was sind die Folgen von Einkaufserfolgen auf die Produktionsqualität?

Blancke: Einkäufer stehen nicht nur „Tantiemen-bedingt" unter Druck. Es wird erwartet, dass immer mehr Einsparungspotenziale eingekauft werden. Preisbedingt schwankende Qualitäten von Roh,- Hilfs- und Betriebsstoffen können dann die Folge sein. Eine sich verändernde Rohstoffqualität kann dann aber enormen Einfluss auf das Endprodukt haben. Wenn sich z.B. gewisse Spezifikationseigenschaften von Mehl ändern, wird dieses an der Anlage komplett anders verarbeitet und verklumpt z.B. im Prozess.

Billig eingekaufte Kartonagen und Folien haben extreme Auswirkungen auf die Verpackungsmaschinen. Der Anteil der ungeplanten Störungen steigt an. Nun hat der Einkauf zwar 20 TEUR Einkaufspotenzial erwirtschaftet, aber dafür Folgekosten von 120 TEUR durch Betriebsstillstände, Bruchware, Reklamationen usw. erzeugt. Betrachtet man also die Gesamtkosten, dann rechnet sich dies nicht.

Rohstoffmärkte

DDIM: Wie reagiere ich auf Rohstoffverknappungen bei bedeutenden Rohstoffen und wie verhalte ich mich in einem Markt mit wenigen globalen Anbietern, um angemessen bedient zu werden?

Dr. Woerner: Tritt eine Rohstoffverknappung durch außergewöhnliche Ereignissen von heute auf morgen auf, bin ich als Einkäufer nur eingeschränkt handlungsfähig. In Märkten, in denen Rohstoffverknappungen immer wieder auftreten können, kann ich über langfristige Kooperationen bevorzugt behandelt werden. Ebenso ist dies der Schlüssel in Märkten mit wenigen Anbietern. Bei Kernrohstoffen, die entsprechende Unsicherheiten bergen, kann eine Vertragserzeugung das Risiko eines mangelhaften Bezuges minimieren. Auf jeden Fall ist eine offene, vertrauens-

volle Kommunikation auf Augenhöhe mit meinem Lieferanten entscheidend, wenn es um Marktinformationen und die Versorgung in Zeiten, in denen Rohstoffe nur zugeteilt werden können, geht.

DDIM: Welche Parameter sind wichtig für eine genaue Kenntnis meiner Rohstoffmärkte?

Dr. Woerner: Die Struktur des Marktes in Hinblick auf die Teilnehmer und deren wirtschaftliche Bedeutung: Marktteilnehmer auf der Rohstoffseite, Marktteilnehmer auf der Industrieseite, geographische Verteilung der Rohstoffproduzenten, Rolle der zunehmend bedeutend werdenden Schwellenländer wie China, Indien, Brasilien, die entsprechende Marktmacht auf der Verbraucherseite zunehmend aufbauen, Fragen zu Qualitäten (Rückstände an Pflanzenschutzmitteln, Umweltkontaminanten, GMO-Situation, eventuell je nach Exportmärkten meiner Produkte Fragen zu Kosher- und Halal-Zertifikaten, im Bio-Bereich Fragen zu der Ehrlichkeit von Bio-Zertifikaten aus dem Ausland (Bio-Zertifikate aus China und Indien). Im Bereich Fair Trade Fragen zur ehrlichen Umsetzung des Konzeptes, Logistik-Kosten und Dauer beim Heranschaffen der Rohwaren aus Übersee.

Lieferantenbewertung und Einkaufskooperationen

DDIM: Wie sieht für Sie als Interim Manager eine zukunftsträchtige Kooperation mit strategischen Lieferanten aus? Was können Sie hier aus Ihrer Erfahrung berichten? Worauf achten Sie auf Grund ihrer Erfahrungen besonders?

Dr. Woerner: Zu einer tragenden Kooperation mit Zukunftsperspektive gehören für mich:

- Offenheit beim Lieferanten und beim Einkauf hinsichtlich der Unternehmens- bzw. Einkaufsstrategie der nächsten Jahre
- zukunftsträchtige Unternehmensstrategie des Lieferanten, somit auch führendes Unternehmen in seiner Warengruppe
- stabile Liquidität des Lieferanten
- in meinem Unternehmen muss gleichfalls eine klare und nachvollziehbare Strategie für die nächsten fünf bis zehn Jahre definiert sein, damit ich als Einkäufer entsprechend auf dem Markt agieren kann
- Die Ideen, die eine solche Kooperation hervorgerufen haben, müssen regelmäßig in gemeinsamem Austausch intelligent und offen geprüft werden und gegebenenfalls angepaßt werden – hier sind oft neue Marktgegebenheiten, neue rechtliche Vorgaben, geänderte Kundenwünsche, eventuell Änderungen in der Eigenständigkeit eines der Partner ausschlaggebend.
- Einkaufskooperationen sind sinnvoll bei der Beschaffung von Materialien und Dienstleistungen, die nicht zum Core Business des eigenen Betriebes gehören
- Eine Kooperation muß vertraglich eindeutig und fair geregelt sein, so wie bei einem guten Ehevertrag.

DDIM: Wie wichtig ist ein Lieferantenbewertungssystem für das Unternehmen?

Blancke: Aus eigener Erfahrung in einem Mandat weiß ich, wie wichtig ein gutes Bewertungssystem für die Lieferanten sein kann. Durch eine Lieferantenbewertung nach den wichtigen Parametern wie Qualität, Liefertreue, Lieferfähigkeit, Zuverlässigkeit, Zahlungsziel usw. kann eine Lieferantenbewertung zuverlässig durchgeführt werden. Wichtig ist über eine ausreichende Anzahl von Lieferanten zu verfügen auf die man zurückgreifen kann. Hier ist die Kategorisierung nach A, B, C Lieferanten üblich. Ein fehlendes Bewertungssystem kann das eigene Unternehmen selbst in Lieferengpässe führen, da es sich ggf. in falsche Abhängigkeiten begibt.

Einkaufscontrolling und der „gute" Einkäufer

DDIM: Wie sieht „gutes" Einkaufscontrolling aus?

Grobler: Aus Sicht der Geschäftsführung ist es wichtig, dass regelmäßig wesentliche Einkaufs-Kennzahlen berichtet werden. Dabei hat sich ein „Beschaffungs-Cockpit" bewährt. In einem solchen Bericht werden z. B. die Preisentwicklungen wesentlicher RHBs und die korrespondierenden Chancen und Risiken (Auswirkung auf das Unternehmensergebnis und den Cash Flow) dargestellt. An dieser Stelle nenne ich auch ausdrücklich die Entwicklung relevanter Fremdwährungen.

Es soll schon vorgekommen sein, dass ein Unternehmen z. B. günstig Früchte (Bezahlung in USD) bestellt hat, ohne aber einen bestimmten USD-Kurs abzusichern. Die Folge können schmerzhafte Währungsverluste sein. Auf Ebene der Einkaufsleitung sollten die Berichte detaillierter sein und operative Kennzahlen wie z. B. Kosten pro Bestellung, Einkaufsvolumen, Lieferantenstruktur beinhalten.

DDIM: Wie messe ich den Erfolg eines Einkäufers?

Grobler: Ein Einkäufer soll im Prinzip sicherstellen, dass die erforderlichen Waren und Dienstleistungen zum günstigsten Preis und zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort zur Verfügung stehen unter Berücksichtigung aller Qualitätsziele (Menge, Spezifikation). In der Praxis geht es häufig schwerpunktmäßig um das Erreichen von Kostensenkungszielen.

Dieser eher isolierte Ansatz kann aber zu kurz greifen, insbesondere wenn der Fokus zu sehr auf den Beschaffungsmaterialien liegt und zu wenig auf einer Gesamtkostenbetrachtung (z. B. inklusive Logistikkosten, Kapitalbindungskosten, Prozesskosten). Je nach Marktsituation kann eine leichte Kostensteigerung auf der Beschaffungsseite sogar ein Einkaufserfolg darstellen. Meine praktischen Erfahrungen zeigen, dass letztendlich die Unternehmen in der Lebensmittelindustrie erfolgreich sind, deren Einkauf als strategisch ausgerichtete Unternehmensfunktion angesehen wird. Damit verbundene Ziele können u. a. sein: frühe Lieferanteneinbindung, Make-or-Buy-Analysen, Lieferantenreduktion, Rating von Lieferanten oder Zielpreisbildungen. Darüber hinaus hat sich bewährt, dass das Thema „Einkauf" regelmäßig auf oberster Management-Ebene besprochen wird. Der Bereich „Einkauf" kann ein wichtiger Renditeoptimierer in der Lebensmittelindustrie sein. Dies soll-te nur anhand von adäquaten Kennzah-len im Sinne einer „Balanced Scorecard" deutlich gemacht werden.

DDIM: Was macht aus Sicht von „Operations" einen guten Einkäufer aus?

Blancke: Ein guter Einkäufer ist bei sei-

nen Lieferanten nicht beliebt. Er wird aber von ihnen respektiert. Angenommen ich müsste in einem Mandat einen Einkäufer einstellen, dann müsste er folgenden Ansprüchen genügen: Er handelt Preise aus, die seine guten und günstigen Lieferanten leben lassen und dessen Einkaufsqualität von der Produktion akzeptiert wird. Er ist immer auf der Suche nach Einsparpotenzialen im Unternehmen (Fixkosten), Prozess-optimierungen, Lieferantenaudits, Qualität, etc. Ein guter Einkäufer ist kommunikativ und aufgeschlossen und spricht mindestens eine Fremdsprache und muss teamfähig sein. Der Einkauf hat zu jeder anderen Abteilung im Unternehmen mindestens eine Schnittstelle, insbesondere ist er ja auch die Schnittstelle zum Markt. Er sollte sich außerdem mit den gängigen Vertragsarten und Rechtslagen auskennen.

Andreas Blancke, Mitglied der DDIM und Inhaber von Food Resource Management, ist langjähriger Experte für kundengerechte Lösungen im Interim- und Projektmanagement im Bereich der Lebensmittelindustrie. Die Unternehmensbewertung und die Wertschöpfungskettenanalyse zählen zu seinen weiteren Kernkompetenzen.

Andreas Blancke

- blancke@food-resource.de
- www.food-resource.de
- Profilseite auf DDIM.de

Thorsten Grobler, Mitglied der DDIM und Interim Executive (EBS), ist langjähriger Experte für Familienunternehmen und den Mittelstand. Unternehmen setzen ihn vor allem in bedeutenden Veränderungssituationen sowie zur Überbrückung von CFO-Vakanzen ein. Seine Kernkompetenzen liegen in den Bereichen Strategie, Finanzen, Restrukturierung und Internationalisierung.

Thorsten Grobler

- grobler@thorstengrobler.de
- www.thorstengrobler.de
- Profil auf DDIM.de

Dr. Martin Woerner, Mitglied der DDIM, ist erfahrener Einkaufsmanager mit dem Schwerpunkt Foodbranche und mit agronomischem Hintergrund. Die Themen Einkaufsoptimierung, strategischer Einkauf, Prozessanalyse und -optimierung, Sortimentsmanagement und Projektmanagement stehen im Vordergrund seiner Aktivitäten. Seine interkulturelle Kompetenz belegen langjährige Auslandserfahrungen (Südeuropa und Lateinamerika).

Dr. Martin Woerner

- info@martin-woerner.de
- www.martin-woerner.de
- Profil auf DDIM.de

++ SAVE THE DATE +++

International Interim Management Meeting

07. und 08. November 2014 in Düsseldorf

Link zum Film des Vorjahres