

WISSENSCHAFTLICHER KOMMENTAR

zur Studie

Strategische Herausforderungen für den Einkauf in der Lebensmittelindustrie

von Dr. Erik Hofmann

Vize Direktor des Lehrstuhls für Logistikmanagement der Universität St.Gallen (LOG-HSG)
sowie Projektleiter des Kerkhoff Competence Centers of Supply Chain Management (KCC)

Die Rolle des Einkaufs in der Lebensmittelindustrie verändert sich tiefgreifend – ganz einfach um den heutigen Anforderungen im dynamischen Tagesgeschäft gerecht zu werden. Der vorliegende wissenschaftliche Kommentar geht interpretativ auf die ermittelten Herausforderungen der vom Institut für Demoskopie Allensbach im September 2009 durchgeführten Untersuchung des Einkaufs in deutschen Lebensmittelunternehmen ein.

Charakteristika der Lebensmittelindustrie in Deutschland

Die Bedeutung der Lebensmittelindustrie an sich lässt sich anhand der Konsumausgaben in Deutschland verdeutlichen. So beläuft sich der private Konsum im Jahr 2007 laut Angabe des Statistischen Bundesamts auf eine Höhe von 1.304,36 Mrd. Euro. Davon wurden fast 190 Mrd. Euro für Nahrungsmittel, Getränke und Tabakwaren ausgegeben, dies entspricht einem Anteil von rund 14%. Ein direkter Vergleich der Konsumausgaben privater Haushalte in 2007 verdeutlicht, dass - gemessen am Wert - die Ausgaben für Lebensmittel hiervon den viertgrößten Posten ausmachen.

Mit über 5.000 Unternehmen, mehr als 500.000 Beschäftigten und einem Umsatz von rund 130 Milliarden Euro zählt die Ernährungsindustrie zu den wichtigsten Industriezweigen in Deutschland. Die Branche zeichnet sich zum einen durch eine große Zahl mittelständischer Unternehmen, sowie ein qualitativ hochwertiges und breites Produktsortiment aus. Zum anderen sind auch in der Ernährungsindustrie zahlreiche Grosskonzerne mit Tausenden von Mitarbeitern zu identifizieren, wie etwa die Oetker-Gruppe, die Südzucker AG, Nestlé oder die Deutsche Unilever. Dennoch ist die deutsche Lebensmittelindustrie stärker als viele andere Branchen insgesamt mittelständisch geprägt und vorrangig auf den Binnenmarkt mit einem zum Teil starken regionalen Fokus ausgerichtet.

Die Versorgung der Bevölkerung mit Lebensmitteln wird insbesondere durch eine industrielle Produktionsweise gewährleistet, wobei der deutsche Nahrungsmittelmarkt bereits durch ein begrenztes Nach-

fragevolumen und einen hohen Sättigungsgrad charakterisiert ist. Die Lebensmittelbranche wird mit einem hohen Kundenbewusstsein sowie mit wachsenden Ansprüchen der Konsumenten an Nahrungsmittel konfrontiert. Diese Situation zwingt Lebensmittelhersteller zur Kostensenkung, Produktdifferenzierung sowie zu Produktinnovationen. Lebensmittel werden auf unterschiedlichste Art und Weise von verschiedenen Unternehmen und Supply Chains hergestellt, was u.a. in einer großen Produktvielfalt hinsichtlich Aussehen, Produktgröße oder Geschmack zum Ausdruck kommt.

In der Lebensmittelbranche wird der Verkauf an den Endkunden durch den Handel dominiert, wobei in Deutschland eine zunehmende Konzentration im Lebensmitteleinzelhandel seit Mitte der 1990er Jahre festzustellen ist. Dabei verzeichnet der Lebensmitteleinzelhandel seit Jahren leichte Umsatzzuwächse, wobei der reale Umsatzanstieg von 1995 bis 2005 bei ca. 1% liegt. Der Anteil der Discounter am deutschen Lebensmitteleinzelhandel beläuft sich derzeit auf knapp 40% des gesamten Lebensmittelhandels. Es wird davon ausgegangen, dass der Discountermarktanteil sich langfristig auf einem Niveau zwischen 45% und 50% einpendeln wird. Die prognostizierte Stagnation wird einerseits auf das bereits relativ engmaschige und nur noch begrenzt ausbaufähige Filialnetz der Discounter sowie andererseits auf einen sich negativ auf den Discount auswirkenden Wertewandel der Gesellschaft (insbesondere Qualitäts- und Nachhaltigkeitsbewusstsein) zurückgeführt.

Lebensmittel und ihre inhärenten Eigenschaften werden besonders von der Supply Chain geprägt, in der sie beschafft, hergestellt und distribuiert werden. Der vergleichsweise hohe gesellschaftliche Stellenwert der Lebensmittelindustrie äußert sich u.a. in gesetzlichen Normen, Vorschriften und Selbstregulierungen der Branche. Zur Gewährleistung der Lebensmittelsicherheit ist beispielsweise die Implementierung von Qualitätsmanagementsystemen entlang der gesamten Supply Chain anzuführen, die darüber hinaus auf Effizienzverbesserung, Motivation der Mitarbeiter, Sicherung der Versorgung mit adäquaten Rohstoffen sowie Optimierung qualitätsbezogener Kosten abzielen. Eine Schlüsselrolle nimmt dabei der Einkauf ein.

Das Beschaffungsumfeld der Lebensmittelindustrie

Trotz ihrer besonderen Bedeutung sind die Unternehmen der Lebensmittelindustrie einem dynamischen Wettbewerbs- und Marktumfeld ausgesetzt, das durch gesetzliche Normen und Regelungen sowie zunehmend anspruchsvollere Endverbraucher geprägt ist. Vor diesem Hintergrund erkennen die Entscheidungsträger vieler Lebensmittelhersteller, dass eine einseitige Konzentration auf Kostenreduktion nur bedingt erfolversprechend ist. Vielmehr wächst die Erkenntnis alternative Wege einschlagen zu müssen, um die Leistungsfähigkeit ihrer Organisation zu steigern und die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens zu sichern.

Welche Herausforderungen aus Sicht der Beschaffung und des Einkaufs von besonderer Bedeutung sind zeigt die vorliegende Studie. Die Untersuchung hat mehrere Trends für die Lebensmittelindustrie identifiziert, wobei vier Entwicklungen insgesamt von besonderer Brisanz zu sein scheinen:

1. Deutlich steigende Energiepreise (81%)
2. Konzentrationsprozess und Oligopolbildung bei Lieferanten (78%)
3. Individualisierung der Verbraucherwünsche (76%)
4. Zunehmender Wettbewerb beim Rohstoffeinkauf (70%)

→ Der Einkauf in der Lebensmittelindustrie steht vor einschneidenden zukünftigen Herausforderungen, welche sich auf alle zentralen Themenfelder der Beschaffung beziehen

Die identifizierten Megatrends im Einkauf in der Lebensmittelindustrie beziehen sich auf die volle Breite des Tätigkeits- und Einflussfelds der Beschaffung. So werden nicht nur beschaffungsseitige Einflüsse, wie z.B. die drohende Konzentration der Lieferanten, sondern auch absatzseitige Entwicklungen, wie z.B. die Individualisierung der Kundenanforderungen, häufig genannt. Darüber hinaus antizipieren die befragten Einkaufsverantwortlichen deutlich steigende Energiepreise sowie die Verknappung der Rohstoffe an sich:

- Die sich abzeichnende lieferantenseitige Oligopolbildung scheint insbesondere für die Akteure der Getränkemittelindustrie (75%) eine zukünftige Herausforderung zu sein. Ausschlaggebend ist hierbei die Konzentration auf dem Wassermarkt.
- Die Einkäufer der Getränkeindustrie sehen in den individuelleren Kundenbedürfnissen einen zentralen Handlungsbedarf (87.5%). Dies lässt sich beispielsweise mit dem immer grösseren Produktangebot bei alkoholischen und nicht-alkoholischen Getränke erklären, wozu beispielsweise diverse Misch-Getränke zählen.
- Steigende Energiepreise sind vor allem für Produzenten von Molkereiprodukten (88.2%) sowie Fleisch und Fisch (78.3%) von Relevanz. Erklären lässt sich diese Einschätzung über den relativ hohen Transportanteil sowie die dabei notwendige Temperaturführung. Für die anfallenden Transportkosten sind vor allem Steigerungen bei den Spritpreisen und bei der Kühlung erhöhte Strompreise zu berücksichtigen.
- Die Verknappung der Rohstoffe und der zunehmende Kampf um diese Inputgüter wird vor allem von den Unternehmen der "verarbeitenden pflanzlichen Rohstoffe" befürchtet (64.4%). Solche Akteure sehen sich zunehmend im Wettbewerb mit Grosskonzernen aus Brasilien, Indien und China. Darüber sind vermehrt neue Abnehmer für Getreide und Mais zu identifizieren (z.B. für die Erzeugung von "Bio-Sprit"), deren Agieren bereits heute zu punktuellen Rohstoffengpässen führt.
- Ein Punkt der von den Unternehmen relativ wenig Bedeutung beigemessen wird, ist die Nachhaltigkeit. Mit dem Verlangen der Verbraucher nach gentechnikfreien Lebensmitteln und der Einhaltung sozialer Standards erfolgt eine erste Nennung verwandter Themenbereiche erst im

zweiten Abschnitt der Rangliste. Da im Moment nicht von einer Schwächung des Trends zur Nachhaltigkeit, sondern vielmehr von einer weiteren Verstärkung auszugehen ist, verwundert diese Platzierung.

→ Kleinere Akteure der Lebensmittelindustrie sehen sich den zukünftigen Herausforderungen stärker ausgesetzt als grosse Unternehmen, daher sehen diese auch erhöhten Handlungsbedarf besonders im Hinblick auf grundlegende Änderungen im Einkaufsbereich

Unternehmen der Lebensmittelbranche, welche weniger als 500 Mitarbeiter besitzen, sehen sich den Megatrends tendenziell stärker ausgesetzt, als Grossunternehmen. Hervorzuheben sind u.a. die erhöhten Energiekosten, die sich abzeichnende Oligopolentwicklung auf Seiten der Lieferanten sowie die individuellen Verbraucherwünsche. Diese erhöhte Sensitivität klein und mittelständisch geprägter Lebensmittelhersteller ist auf die fehlende Marktmacht und eingeschränkten Mitarbeiterressourcen zurückzuführen, um sich dem intensivierten Wettbewerb erfolgreich zu stellen sowie die differenzierten Kundenerwartungen mit innovativen Produkten sowie einem umfassenderen Sortiment zu begegnen. Die einzige gangbare Handlungsalternative für solche Player besteht in der Zusammenarbeit mit Wettbewerbern (horizontale Kooperation) sowie Partnerschaften mit Zulieferern sowie dem Handel (vertikale Kooperation).

→ Aus individueller Sicht der einzelnen Einkaufsabteilung dominieren allerdings weiterhin Kosten- und Qualitätsthemen die zukünftige Agenda

Trotz der allgemeinen Erkenntnis, dass die Beschaffungsfunktion auch auf partnerschaftliche Zusammenarbeit mit Lieferanten und auf die vorausschauende Geschäftstätigkeit gerichtet sein sollte, werden die grössten Herausforderungen für den eigenen Einkaufsbereich überwiegend in der Kostenreduktion und Qualitätssicherung gesehen. Die Top 4 der individuellen Challenges beziehen sich auf Beschaffungskosten, Einstandspreise oder Qualitätsaspekte. Gerade bei der Qualitätssicherung liegen die Wahrnehmungen auseinander. Für die gesamte Lebensmittelindustrie sehen lediglich 6% der befragten Einkäufer einen akuten Handlungsbedarf, hingegen nehmen doch 17% der Unternehmen die Sicherung der Qualität als zukünftige Herausforderung für die eigene Einkaufsorganisation wahr. Der überwiegende Fokus auf Kostenreduktion und Qualitätssicherung spricht eher für eine operative Ausrichtung der Aufgaben des Einkaufs.

→ Trotz der grossen Tragweite sind die Einkäufer der Lebensmittelindustrie der Meinung, dass kleinere Änderungen ausreichen, um den zukünftigen Herausforderungen zu begegnen

Aufgrund der starken Kostenorientierung sehen die Einkäufer in der Lebensmittelindustrie vor allem effizienzsteigernde Anpassungen als erforderlich. Die intendierten Massnahmen besitzen jedoch überwiegend ein inkrementelles Ausmass. Grundsätzliche Veränderungen werden lediglich von einer kleinen Gruppe als erforderlich erachtet. Gründe hierfür könnten einerseits darin bestehen, dass sich die befragten Akteure bereits auf die zukünftigen Herausforderungen adäquat vorbereitet haben. Ande-

rerseits könnte darin auch eine gewisse "Naivität" oder "Betriebsblindheit" bezüglich des sich abzeichnenden Anpassungsbedarfs zum Vorschein kommen. Letzteres Phänomen birgt eine besondere Brisanz, da ein fehlendes Problembewusstsein in den Einkaufsabteilungen der Lebensmittelindustrie zur Gefahr und Risiko für das gesamte Unternehmen avancieren könnte, insbesondere dann, wenn der Zugang zu Rohstoffen gänzlich verwehrt bleibt oder die Bedürfnisse der Kunden nicht mehr ausreichend adressiert werden.

→ Der Einkauf in der Lebensmittelindustrie bereitet sich mit klassischen Massnahmen auf die zukünftigen Herausforderungen vor

Grundsätzlich stellt sich die Frage, ob die zahlreichen einschneidenden Herausforderungen tatsächlich mit den klassischen Massnahmen und Instrumenten des Einkaufs bewältigt werden können. Es hat den Anschein, dass der Einkauf in der Lebensmittelindustrie eher in kleinen Schritten denkt, statt sich im grösseren Zusammenhang auf die zukünftigen Herausforderungen proaktiv einzustellen. Darin besteht eine Gefahr für die beschaffenden Unternehmen, den sich abzeichnenden Entwicklungen nicht adäquat gerüstet zu sein.

→ Innovative und unternehmensübergreifende Ansätze werden vom Einkauf in der Lebensmittelindustrie kaum in Erwägung gezogen

Die Ausrichtung auf eher klassische Massnahmen, führt zu einer konservativen Einstellung bezüglich möglicher Lösungsansätze, um den zukünftigen Herausforderungen entgegenzutreten. Daraus resultiert eine geringe Bereitschaft innovative, vor allem partnerschaftlich orientierte Konzepte in diesem Kontext umzusetzen. Diese Einstellung verwundert vor allem vor dem Hintergrund, dass die Bedeutung dieser Konzepte von den Einkäufern prinzipiell erkannt wird.

→ Der Betrachtungshorizont des Einkaufs in der Lebensmittelindustrie scheint kurzfristig ausgerichtet zu sein, strategische Vorhaben mit Langfristcharakter sind unterrepräsentiert

Fast fahrlässig erscheint die Lageeinschätzung der Unternehmen der Lebensmittelindustrie zu sein, die bislang - in der Ist-Situation - mit den eigenen initiierten Massnahmen "unzufrieden" waren. Denn ein Grossteil dieser Unternehmen plant auch in Zukunft keine weiteren Massnahmen, um sich den abzeichnenden Herausforderungen in der Lebensmittelbranche zu stellen. Daraus ist zu schliessen, dass in solchen Unternehmen die Einkaufsabteilung primär als reaktive, operative Funktion statt als innovative Einheit mit Weitblick gesehen wird.

→ Die zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel und die Zeit, die den Einkäufern zugestanden wird um zukünftige Herausforderungen anzugehen, ist nicht ausreichend, den Herausforderungen in der Lebensmittelindustrie proaktiv zu begegnen

Für diese Punkte sind unterschiedliche Erklärungen denkbar. Naheliegend ist jedoch, dass die aktuelle Finanz- und Wirtschaftskrise zur Kürzung von Budgets und zur alternativen Allokation von finanziel-

len Mitteln sowie zu einem stärkeren Fokus auf operative Tätigkeiten geführt hat. Ohne entsprechende Budgets und zur Verfügung stehende Arbeitszeit ist nicht davon auszugehen, dass adäquate Massnahmen für zukünftige Herausforderungen bereits im Vorfeld identifiziert und umgesetzt werden. Eine weitere mögliche Ursache für die fehlende Zeit als auch die fehlenden Mittel ist die Unterschätzung der strategischen Wichtigkeit des Einkaufes in der Lebensmittelindustrie durch die Geschäftsführung der jeweiligen Unternehmen. Eine daraus resultierende Fehlallokation von Arbeitszeiten und finanziellen Mitteln kann langfristig jedoch gravierende Folgen haben.

Fazit: Anstehende Herausforderungen ernst nehmen, Management Attention erhöhen und ausreichendes Zeit- und Finanzbudget bereitstellen

Mit der Verschärfung des globalen Wettbewerbs und einschneidenden Umweltveränderungen suchen Unternehmen intensiv nach neuen Ansätzen zur Steigerung ihrer Margen und Marktanteile. Kostenreduzierung und Qualitätssteigerung reichen für viele Akteure der Lebensmittelindustrie seit langem nicht mehr aus. Insbesondere dem Einkauf kommt dabei eine Schlüsselrolle zu, wobei die Beschaffungsfunktion über die Grenzen der traditionellen Rolle hinaus Einfluss nimmt. Anstatt sich ausschließlich auf Kostenreduzierung und reaktiver Qualitätskontrolle zu fokussieren, setzen Vorreiter in der Lebensmittelindustrie dem Einkauf neue Ziele, nachhaltige "Wertbeiträge" in den Beschaffungsmärkten zu erzielen und das Unternehmen proaktiv auf die sich abzeichnenden Megatrends vorzubereiten.

Die aktuellen Auswirkungen der Finanz- und Wirtschaftskrise verdeutlichen das Spannungsfeld, dem sich der Einkauf in der Lebensmittelindustrie derzeit ausgesetzt sieht. Zum Einen werden Budgets äußerst knapp kalkuliert und reichen daher kaum aus, um anstehende strategische Herausforderungen adäquat zu begegnen. Zum Anderen führt die Fokussierung auf operative Arbeiten dazu, dass langfristige Vorgehensweisen im Hinblick auf die zukünftigen Entwicklungen aktuell nicht auf der Agenda stehen. Entscheidungen dieser Tragweite müssen äußerst kritisch betrachtet werden. Denn die Vernachlässigung zukünftiger Trends ist nicht nur gleichbedeutend mit einer nicht realisierten Chance, sondern unterlassene Anpassungen und Veränderungen sind der Nukleus neuer Krisen.

Wollen Unternehmen der Lebensmittelindustrie den Einkauf zu einer Funktion umwandeln, die zukünftigen Herausforderungen gewappnet ist, müssen sie die richtigen Prozesse, Systeme, Instrumente und Technologien etablieren. Gerade den interaktionsorientierten Ansätzen des Supply Chain Managements ist dabei eine herausragende Bedeutung zuzusprechen, da die Zukunft der Beschaffung in der partnerschaftlichen Zusammenarbeit zwischen Einkäufern und Lieferanten liegt. In einem zunehmend komplexeren Umfeld werden solche Unternehmen scheitern, die einseitig ausgerichtete Geschäfte, also solche ohne gegenseitiges Vertrauen und Verständnis, anstreben.



Dr. Erik Hofmann
Universität St.Gallen
Lehrstuhl für Logistikmanagement
Dufourstrasse 40a
CH-9000 St. Gallen
Schweiz

Telefon +41 (0)71 224 72 95
Telefax +41 (0)71 224 73 15
erik.hofmann@unisg.ch
www.logistik.unisg.ch