

Bahlmann, J., Spiller, A. (2007): Innovative Lieferantenbewertungsinstrumente zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Schweinefleischproduktion, in: Spiller, A., Schulze, B. (Hrsg.): Zukunftsperspektiven der Fleischwirtschaft – Verbraucher, Märkte, Geschäftsbeziehungen, Universitätsverlag, im Druck.

Jan Bahlmann, Achim Spiller

Innovative Lieferantenbewertungsinstrumente zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Schweinefleischproduktion¹

Problemstellung

Vor dem Hintergrund vermehrter Lebensmittelkrisen wie den aktuell kursierenden „Gammelfleisch-Skandalen“ wächst das Interesse an einer sicheren und transparenten Nahrungsmittelproduktion (Hoffmann 2006: 22; Biester 2006: 1; Wessel 2006). Die Branche wird sich zunehmend bewusst, dass die Zusammenarbeit in der Kette in vielerlei Hinsicht neu durchdacht werden muss. In diesem Zusammenhang erstarken die aus Wissenschaft und Praxis stammenden Forderungen nach schärferen Kontrollen und einer grundlegend neuen Organisation der Food Chain in Form von vertikalen Systemen (Windhorst 2006; LZ|Net 2006). Die dominierenden Unternehmen in der Wertschöpfungskette sollen die vor- und nachgelagerten Stufen vertraglich oder eigentumsrechtlich an sich binden und dadurch die Qualitätskontrolle insgesamt sicherstellen.

¹ Das diesem Beitrag zugrunde liegende Vorhaben wurde mit Mitteln des BMBF unter dem Förderkennzeichen 0330761 (IT FoodTrace, vgl. <http://www.itfoodtrace.de>) gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt liegt beim Autor.

Allerdings ist diese Forderung nach vertikaler Bindung in jüngster Zeit auch kritisch betrachtet worden (Schulze et al. 2007). Die Diskussion in Bezug auf alternative Denkansätze gerät manchmal etwas vorschnell aus dem Blickfeld (Spiller et al. 2005; Rohwetter 2006). So sind z. B. Landwirte i. d. R. sehr skeptisch gegenüber Verträgen eingestellt. Zudem ermöglichen neue Technologien im Schlachthof kostengünstige Formen der ungebundenen Produktion. Insgesamt wird u. E. zu viel Aufmerksamkeit auf die Frage der vertikalen Bindung gelegt, andere Themen der Qualitätssicherung werden häufig vernachlässigt.

Ein Bereich, der im Vergleich zur vertikalen Organisation im Agribusiness bislang kaum Aufmerksamkeit erfahren hat, ist die IT-gestützte Bewertung von Lieferanten. Hierbei handelt es sich einerseits um einen präventiven Ansatz im Sinne der Qualitätssicherung, mit dessen Hilfe die Identifikation von Risikolieferanten bereits vor dem Einkauf erfolgen kann. Die kontinuierliche Messung der Qualitätsleistung des Lieferanten kann als Anreizinstrument zur Verbesserung der Produktqualität auf der Erzeugerstufe dienen. Auf der anderen Seite ist die Lieferantenbewertung jedoch auch ein leistungsfähiges Instrument für den Einkauf, mit dem sich sowohl die Beschaffungskosten als auch das Beschaffungsrisiko reduzieren lassen. Übergeordnetes Ziel ist die Objektivierung der Lieferantenleistung und die Bereitstellung von Daten für das Lieferantencontrolling.

In Industrien außerhalb des Agribusiness, wie z. B. in der Luftfahrt, der Automobilindustrie und der pharmazeutischen Industrie, werden systematische Lieferantenbewertungssysteme (LBS) seit ca. Mitte der 1980er Jahre erfolgreich umgesetzt und gewinnen zunehmend an Bedeutung (Bahlmann und Westphal 1982; Wagner 2001: 22-24; Wagner 2003: 721). Als Teil des strategischen Lieferantemanagements dient die Lieferantenbewertung dort sowohl der Verbesserung der Produktqualität und -sicherheit als auch der Bedarfssicherung und Kostenreduktion (Kannan und Tan 2002; Ryder und Fearne 2003). Auch wenn im Agribusiness bislang keine parallelen Entwicklungen festzustellen sind, können die zum Standardrepertoire anderer Branchen gehörenden Lieferantenbewertungsinstrumente als viel versprechende Lösungsansätze der beschriebenen Probleme dienen.

Die mögliche Konzeption eines Lieferantenbewertungssystems soll im Folgenden am Beispiel der Bewertung von Schweinelieferanten durch Schlachtunternehmen entwickelt werden. Organisatorische Defizite und der Mangel an stufenübergreifendem Informationsaustausch sind in der eher antagonistisch orientierten Geschäftsbeziehung besonders ausgeprägt (Spiller et al. 2005; Bahlmann et al. 2007) und erschweren die effiziente Identifikation von Risikolieferanten. Demzufolge erfolgen die operativen Einkaufsentscheidungen auf der „roten Seite“ nicht selten anhand der subjektiven Lieferantenbeurteilung des Einkäufers.

Intransparente Zulieferstrukturen stellen somit ein potenzielles Risiko dar und können zu einem erheblichen Image- bzw. Reputationsverlust führen. Vor dem Hintergrund des rasanten Konzentrationsprozesses (ISN 2006a), der zunehmenden Exportorientierung (Windhorst 2006) sowie des in vielen Fällen erwarteten Ausbaus von Produktionskapazitäten (ISN 2006b) gewinnen IT-gestützte Liefere-

rantenmanagementsysteme aus ökonomischer Perspektive an Relevanz (Ryder und Fearne 2003). Mit Hilfe betriebsindividueller Softwaremodule können Lieferantendaten auf elektronischem Weg erfasst, übersichtlich aufbereitet und in den Beschaffungsprozess integriert werden. Auf diese Weise erhöht sich in erster Linie die Effizienz im Rahmen des Lieferantenmanagements. Aber auch die Beschaffungseffektivität, die in dem traditionell operativen Geschäft oft untergeht, kann von einer DV-gestützten Lieferantenbewertung profitieren, indem Lieferanten gezielter identifiziert werden, bspw. solche, die eine spezielle Qualität oder besonders günstige Schweine liefern. Nach Aussagen von Branchenexperten verfügen jedoch lediglich einige wenige Unternehmen des Schlachtsektors über konzeptionelle Lieferantenbewertungsansätze im Sinne eines systematischen Lieferantenmanagements. Im Rahmen von qualitativen Interviews mit Experten der deutschen Schweinefleischproduktion im Frühjahr 2007 wurden Status quo, Potenziale und Determinanten bzw. Motivationsfaktoren der Lieferantenbewertung analysiert.

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass ausbaufähige Ansätze zur Bewertung von Schweinelieferanten existieren. Bislang stellen diese Initiativen jedoch Insellösungen dar, die isoliert voneinander betrachtet und nicht systematisch bzw. integrativ im Sinne eines ganzheitlichen Lieferantenmanagements umgesetzt werden.

Die geringe Verbreitung professioneller Lieferantenbewertungsansätze mit Hilfe von DV-technischen Verfahren deutet u. E. sowohl auf einen Mangel an verfügbaren IT-Lösungen als auch auf Defizite im Forschungsbereich hin. Weder das Agribusiness im Allgemeinen, noch spezielle Branchen, wie z. B. der Fleischsektor, finden in der betriebswirtschaftlichen Literatur zur Lieferantenbewertung ausführlichere Beachtung (vgl. Berendson 2005: 113). Auch wenn auf dem Gebiet des allgemeinen Beschaffungsmarketings, in das sich die Lieferantenbewertung eingliedert, bereits grundlegende Arbeiten vorliegen (siehe dazu Arnold 1997; Strub 1998; Harlander und Blom 1999; Hahn und Kaufmann 1999; Boutellier et al. 2003), können diese nicht a priori auf die Food Chain übertragen werden (vgl. Harting 1994a: 11). Im Vergleich zu anderen Industriegütermärkten liegen im Agribusiness besondere Rahmenbedingungen vor, die die Anforderungen an Lieferantenbewertungssysteme determinieren.

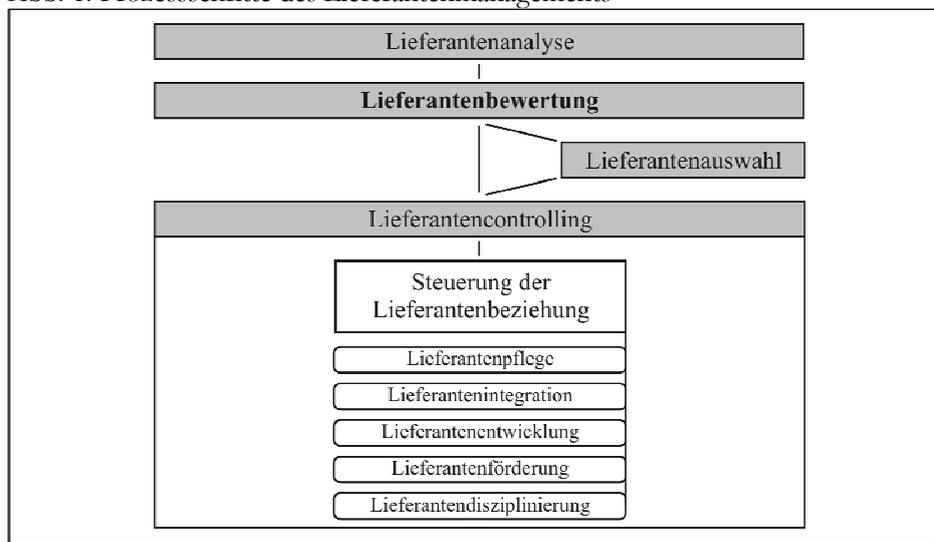
Lieferantenbewertung im Kontext der Beschaffung und des Lieferantenmanagements

Im Zuge der fortschreitenden Globalisierung des Beschaffungsmarktes (Gruschwitz 1993), der Verbreitung von Just-in-Time-Konzepten und der Spezialisierung auf Kernkompetenzen gewinnt die Beschaffungsfunktion zunehmend an Bedeutung (Huber und Oehm 2006: 49; Lasch und Janker 2005; Hartmann et al. 2004: 15; Lee und Billington 1993). Outsourcing-Strategien haben zur Folge, dass der Umsatzanteil der zuzukaufenden Produktionsfaktoren steigt (Arnold 1997: 12-

15; Harting 1994a: 1). Die gezielte Reduktion der Materialkosten sowie die sichere Versorgung mit Produktionsfaktoren und deren reibungslose Integration in den Produktionsprozess haben somit eine zunehmende Hebelwirkung auf den Unternehmensgewinn (Arnold 1997: 15 f.; Spiller et al. 2005).

Sowohl in strategischer als auch in operativer Hinsicht erfordern diese Rahmenbedingungen ein in die Beschaffungsfunktion integriertes Lieferantenmanagement. Zu diesem Aufgabenfeld zählen die Analyse, Bewertung, Auswahl und Kontrolle von Lieferanten (Glantschnig 1994: 12-15; Abbildung 1) ebenso wie die Gestaltung, Lenkung und Entwicklung von Lieferantenbeziehungen (Wagner 2002: 11f.). Dabei nimmt die Lieferantenbewertung eine Schlüsselrolle ein. In verschiedenen empirischen Studien konnte ein signifikanter Zusammenhang zur Einkaufsleistung (Wen-Li et al. 2003) und Produktqualität (Kannan und Tan 2002) festgestellt werden.

Abb. 1: Prozessschritte des Lieferantenmanagements



Quelle: Eigene Darstellung nach Janker (2004: 33); Glantschnig (1994: 15)

Analyse, Bewertung, Auswahl und Controlling von Lieferanten beschreiben vier Kernfelder des Lieferantenmanagements (vgl. Glantschnig 1994: 15). In den folgenden Punkten werden diese Bereiche detailliert erläutert, um die Prozessinteraktionen zur Lieferantenbewertung aufzuzeigen.

Lieferantenanalyse

Der Analyseprozess umfasst zunächst die Beschaffung von Lieferanteninformationen zur wirtschaftlichen, technischen und ökologischen Leistungsfähigkeit (Hartmann et al. 2004: 19). Diese Daten können im Rahmen der Beschaffungsmarktforschung (Koppelmann 2004: 357-365; van Weele 2002: 117-130; Arnolds et al. 2001: 138-141; Large 2000: 91-97) sowohl aus primären als auch aus sekundären Quellen ermittelt werden. Im weiteren Sinne umfasst die Analyse auch die speziellen Beziehungscharakteristika, die zwischen dem jeweiligen Lieferanten und dem Abnehmer bestehen. Arnolds et al. (2001: 134-136) nennen als wichtige Kriterien der Lieferantenanalyse das Machtverhältnis zwischen den Parteien (dazu auch Arnold 1997: 48-55), die potenzielle Konkurrenzbelieferung, die Abhängigkeit der Lieferanten von anderen Unternehmen (v. a. der Konkurrenz), die Dauer der Geschäftsbeziehung, die Möglichkeit von Gegengeschäften, den Werbewert des Lieferanten sowie die räumliche Entfernung zwischen Lieferant und Abnehmer. Aus dieser Perspektive erfordert die Analyse mehr als nur die Erfassung rein quantitativer Daten. Der Lieferant sollte vielmehr im Hinblick auf alle – und somit auch qualitative – Interaktionskriterien innerhalb des Beschaffungsmarktes analysiert werden.

Lieferantenbewertung

Die Schnittstelle zwischen der Lieferantenanalyse und den Controllingprozessen des Lieferantenmanagements bildet die Lieferantenbewertung. In diesem Prozess werden die Kriterien, das Vorgehen und die Methodik zur Beurteilung eines Lieferanten festgelegt (vgl. Janker 2004: 44). Im Vordergrund steht dabei die Verdichtung von vorliegenden Informationen zu einer Präferenzaussage (Dreyer 2000: 9). Die Lieferantenbewertung orientiert sich analog zu den allgemeinen Beschaffungszielen an Kostenminimierungs- und Bedarfssicherungsaspekten. Daneben können Risiken durch EDV-gestützte Verfahren reaktiv und proaktiv – insbesondere im Bereich der Qualitätssicherung – minimiert werden (vgl. Disselkamp und Schüller 2004: 28-30; Hartmann et al. 2004: 20).

Ein Lieferantenbewertungssystem sollte Transparenz über die Leistungsfähigkeit von Lieferanten und deren Lieferleistung verschaffen, um ein zielgerichtetes Lieferantencontrolling zu ermöglichen (Hartmann et al. 2004: 16). Neben dem Zielkriterium Transparenz, das auch von anderen Autoren in den Vordergrund gerückt wird (Glantschnig 1994: 13 f.; Przygodda und Ferreras 2004: 14), verweisen Hartmann et al. (2004) weiterhin auf die Relevanz der Bewertung von realer und potenzieller Leistung. Als Instrument des strategischen Einkaufs soll die Lieferantenbewertung auf Abweichungen zwischen Lieferleistung und Leistungsfähigkeit bzw. Ist- und Sollleistung der Lieferanten aufmerksam machen (ibid.: 17).

Im Allgemeinen orientieren sich der Umfang, die Intensität sowie die Auswahl und Gewichtung der Bewertungsmethoden an den unternehmensinternen und -externen Einflussdeterminanten, die an späterer Stelle diskutiert werden.

Lieferantenauswahl

Die Lieferantenauswahl erfolgt auf Grundlage transparenter Lieferantenbewertungsdaten unter Berücksichtigung definierter Anforderungskriterien (Mai 1982; Dreyer 2000: 53). Es sollen Lieferanten selektiert werden, mit denen es sich lohnt, in folgenden Prozessen Verhandlungen aufzunehmen oder fortzuführen (Glantschnig 1994: 13).

In vielen Unternehmen wird die Lieferantenbewertung allerdings auf Basis eines bereits vorhandenen Lieferantenstamms ausschließlich zu Controllingzwecken durchgeführt. Sofern feste Lieferbeziehungen existieren, ein Lieferantenwechsel nicht gewollt ist bzw. keine alternativen Lieferanten zur Verfügung stehen, hat die Lieferantenauswahl keine Bedeutung.

Controlling und Steuerung der Lieferantenbasis

Das Lieferantencontrolling dient der Überwachung von Soll-Ist-Leistungen und dem Potenzial von Lieferanten sowohl in Form einer Momentaufnahme als auch im Zeitvergleich (Lasch et al. 2001: 34; Glantschnig 1994: 14; Harting 1994a: 201; Hartmann et al. 2004: 16). Im weiteren Sinne fällt unter diesen Prozess auch die gezielte Steuerung von Zulieferern (Janker 2004). In Anlehnung an die Ergebnisse der Lieferantenbewertung können sowohl passive Maßnahmen in Form von Anreizsystemen als auch aktive Maßnahmen, die von der Schulung bis zum Ausschluss des Lieferanten führen, eingeleitet werden. Mit Blick auf die anfallenden Kontrollkosten ist es oftmals sinnvoll, eine vorgeschaltete Lieferantenstrukturanalyse anhand ausgewählter Merkmale durchzuführen (Lasch und Janker 2005: 411; Janker 2004: 47-49; Large 2000: 100 ff.). Ziel dieser Methode ist ein nach Gruppen differenziertes Lieferantencontrolling.

Herausforderungen der Lieferantenbewertung von Schlachtunternehmen

Bislang wurde eine theoretische Einordnung der Lieferantenbewertung in den Kontext des Lieferantenmanagements vorgenommen. Die in der Literatur diskutierten Lieferantenbewertungsansätze lassen sich in vielerlei Hinsicht jedoch nicht ohne grundlegende Neu- und Weiterentwicklungen auf die Geschäftsbeziehungen des Agribusiness übertragen. Das Agribusiness unterscheidet sich aufgrund verschiedener struktureller und z. T. auch kultureller Faktoren deutlich von anderen Branchen. Im folgenden Kapitel sollen deshalb die für die Lieferantenbewertung relevanten Rahmenbedingungen am Beispiel der Bewertung von Schweineerzeugern aus der Perspektive von Schlachtunternehmen behandelt werden. Vorab werden die allgemeinen Anforderungen in einem kurzen Überblick dargestellt.

Allgemeine Anforderungen an Lieferantenbewertungssysteme

Beschaffungssituationen sind abhängig von der Dynamik auf den Beschaffungs- und Absatzmärkten. Gefordert sind daher flexible Lieferantenbewertungsverfahren, die auf eine wechselnde Kundennachfrage bzw. auf Preis-, Angebots- und Qualitätsschwankungen des Beschaffungsmarktes reagieren können (Janker 2004: 82-86). Darüber hinaus sollten Analyse- und Bewertungsprozesse weitestgehend automatisiert verlaufen und unter Berücksichtigung der Kosten-Nutzen-Relation in die bestehenden Unternehmensprozesse integriert werden (vgl. Glantschnig 1994: 20-22). In Anbetracht der Komplexität des Beschaffungsfalls und des Beschaffungsrisikos muss ein Kompromiss zwischen der Genauigkeit bzw. der Anzahl an Bewertungskriterien und dem daraus resultierenden Aufwand gefunden werden. Um eine umfassende bzw. ganzheitliche Beurteilung des Lieferanten zu ermöglichen, sollten sowohl harte (quantitative) Daten wie z. B. Liefermenge, Preis, Entfernung und Qualität als auch weiche (qualitative) Faktoren, wie etwa Vertrauen, Zufriedenheit, Commitment, Kommunikation, Kompetenz etc. verarbeitet werden können (Przygodda und Ferreras 2004: 14-17).

Überblick über potenzielle Lieferantenbewertungskriterien

Zur umfassenden Bewertung der Lieferanten aus der Sicht von Schlachtunternehmen lassen sich die im letzten Abschnitt genannten Kriterien sowie weitere relevante Faktoren verschiedenen thematischen Bereichen zuordnen. In Tabelle 1 sind einige Kriterien zur Bewertung von Viehhändlern und Erzeugergemeinschaften exemplarisch aufgeführt. Von einer systematischen Lieferantenbewertung werden positive Effekte auf die Realisierung bestimmter Beschaffungsziele erwartet. Wie in der Einleitung des Beitrags bereits erwähnt, lassen sich diese Ziele in drei Segmente differenzieren. Namentlich sind dies die Reduktion der Beschaffungskosten, die Begrenzung des Beschaffungsrisikos sowie die positive Beeinflussung der Produktqualität.

Die übergeordnete Bewertungsebene besteht aus allgemeinen Leistungskriterien wie z. B. Logistik- oder Mengenleistung. Diese lassen sich wiederum auf eine untergeordnete Kriterienebene herunterbrechen (vgl. Tabelle 1). Bei der sachlogischen Ableitung des Nutzens objektiv aufbereiteter Leistungskriterien zur Erfüllung der Beschaffungsziele wird deutlich, dass es Bewertungsfaktoren gibt, die nahezu alle Beschaffungsziele (Spalten in Tabelle 1) beeinflussen. Andere Kriterien haben dagegen einen relativ speziellen Einfluss. Während bspw. die Entfernung des Lieferanten, als Element der Logistikleistung, die Beschaffungskosten, die Produktqualität und das Beschaffungsrisiko beeinflusst, hat die Fahrzeughygiene lediglich einen Einfluss auf die Produktqualität. Je nachdem welche Ziele für ein Schlachtunternehmen im Vordergrund stehen, sollten bestimmte Kriterien besonders berücksichtigt werden.

Tab. 1: Lieferantenbewertungskriterien in der Fleischwirtschaft

Bewertungskriterium	Beschaffungskosten	Produktqualität	Beschaffungsrisiko
Mengenleistung	X		X
Ist-Leistung	x		
Mengenpotenzial			x
Mengenflexibilität			x
Qualitätsleistung	X	X	
FOM/Auto-FOM Werte	x	x	
Schlachtgewicht	x	x	
Salmonellen- /Organbefunde		x	
pH-Wert-Messungen		x	
Herkunft		x	
Konventionell / Bio		x	
Logistikleistung	X	X	X
Entfernung	x	x	x
Schweine je Erzeuger	x		
Fahrzeugkapazitäten	x		
Fahrzeughygiene		x	
Geschäftsbeziehungleistung	X		X
Dauer der Geschäftsbeziehung	x	x	x
Liefertreue	x		x
Commitment			x
Vertrauen			x
Zufriedenheit			x
Informationsleistung	X	X	X
Nutzung von IT	x		x
Kommunikationsbereitschaft		x	x
Dokumentation		x	x

Quelle: Eigene Darstellung

* Mit „X“ markierte Felder kennzeichnen, dass die Objektivierung der Lieferantenleistung durch ein Bewertungsverfahren einen positiven Einfluss auf das jeweilige Beschaffungsziel hat.

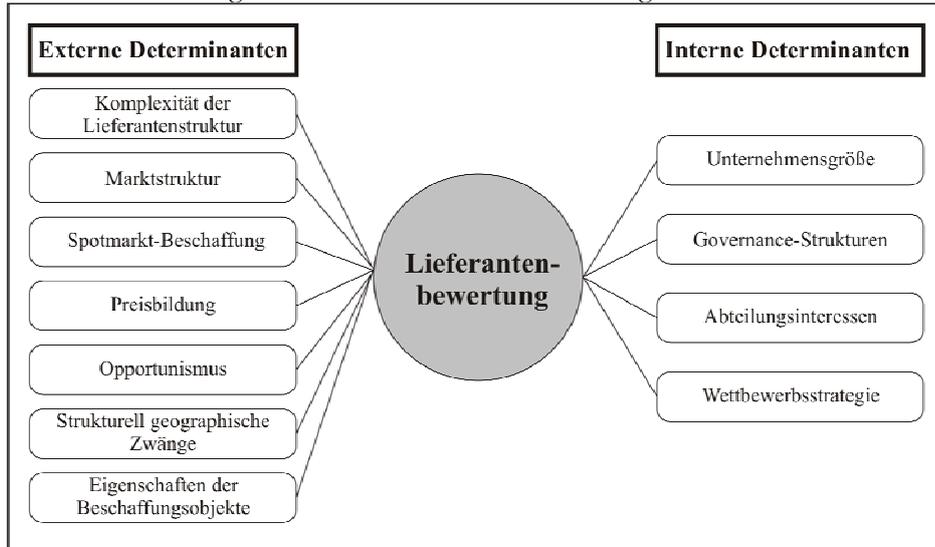
Rahmenbedingungen und determinierende Faktoren der Lieferantenbewertung

Externe Determinanten: Die Unternehmensumwelt

Kurz- bis mittelfristig sind beschaffungspolitische Entscheidungen an bestehende Rahmenbedingungen gebunden (Janker 2004: 23; Arnold 1997: 42), für die i. d. R. zwischen internen und externen Einflussfaktoren unterschieden wird (Theisen

1970: 15 ff., Weigand 1998: 10 ff.; Harlander und Blom 1999: 25-28). Während interne Faktoren den Handlungsrahmen für die Beschaffung festlegen, stehen externe Faktoren für den Einfluss der Unternehmensumwelt auf den Beschaffungsprozess. Vor dem Hintergrund, dass die Lieferantenbewertung nicht isoliert, sondern vielmehr als Teilprozess der Beschaffung betrachtet werden sollte, lassen sich die Bestimmungsfaktoren der Lieferantenbewertung in ähnlicher Weise klassifizieren. Wie in den vorangehenden Kapiteln bereits erwähnt, orientieren sich die folgenden Ausführungen an der Bewertung von Schweinelieferanten aus der Sicht von Schlachtunternehmen.

Abb. 2: Bestimmungsfaktoren der Lieferantenbewertung in Schlachtunternehmen



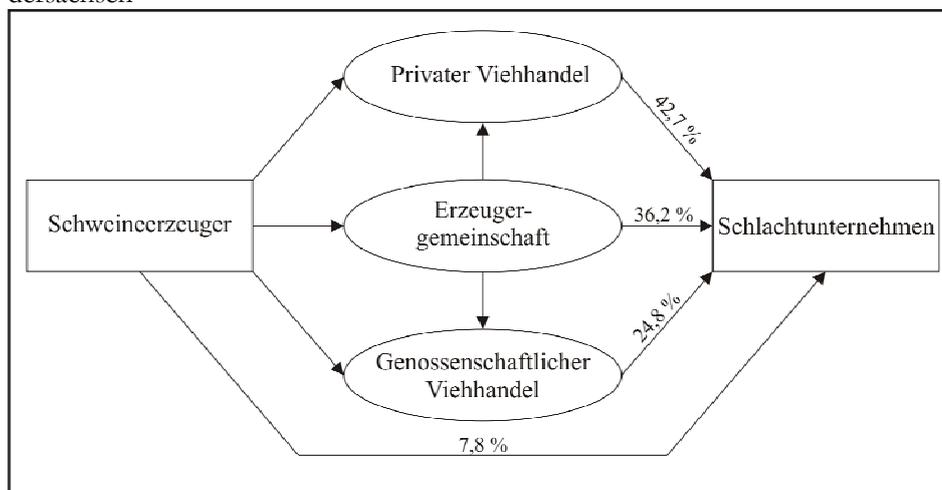
Quelle: Eigene Darstellung

Die in Abbildung 2 aufgeführten Kriterien sollen im weiteren Verlauf dieses Beitrags näher ausgeführt werden, um die Besonderheiten der Lieferantenbewertung in der Fleischwirtschaft herauszuarbeiten. Schlachtunternehmen sind mit einer Beschaffungssituation konfrontiert, die in vielen Punkten vom Wareneinkauf in Industriebetrieben außerhalb des Agribusiness abweicht. Während i. A. ein Einkäufer pro Warengruppe mit einigen wenigen Lieferanten verhandelt, sind es in großen Schlachtunternehmen mehrere tausend, überwiegend kleinstrukturierte, landwirtschaftliche Betriebe, die als Zulieferer das gleiche Produkt (Tier) anliefern.

Komplexität der Zuliefermärkte

Aus mikro- und informationsökonomischer Perspektive ist die Unvollkommenheit der Beschaffungsmarktstrukturen von maßgeblicher Bedeutung für die Lieferantenbewertung (vgl. Arnold 1997: 48). Industrieunternehmen außerhalb des Agribusiness tendieren i. A. zu einer sehr schlanken Lieferantenbasis mit oftmals nicht mehr als ein bis zwei Lieferanten pro Warengruppe. Über diese Lieferanten liegen detaillierte Informationen vor. In vielen Branchen, wie z. B. in der Automobilindustrie, werden strategisch wichtige Zulieferer in den Produktionsprozess integriert, um die Produktqualität zu steigern und das Beschaffungsrisiko zu minimieren. In deutschen Schlachtbetrieben erfolgt die Beschaffung von Mastschweinen jedoch größtenteils über ein intransparentes Netzwerk intermediärer Handelsstufen (vgl. Abbildung 3; Traupe 2002).

Abb. 3: Vermarktungsnetz zwischen Landwirt und Schlachtunternehmen in Niedersachsen



Quelle: Eigene Darstellung nach Traupe 2002

Anhand einer empirischen Studie von Traupe (2002) aus dem Jahr 2001 für den Raum Niedersachsen wird deutlich, dass Schlachtunternehmen in lediglich 8 % der Fälle direkt von Erzeugern beliefert werden. Knapp 43 % der Schweine gelangen über den privaten Viehhandel, ca. 25 % über den genossenschaftlichen Viehhandel (VVG) und ca. 36 % über Erzeugergemeinschaften (EZG) an den Schlachthof. Dabei vermarkten EZG ihre Schweine u. a. an den Viehhandel, über den die Tiere letztendlich an den Schlachthof gelangen. Somit wechseln die Schweine vom Erzeuger zum Schlachtunternehmen bis zu zwei Mal den Besitzer (vgl. Abbildung 3). Für die Lieferantenbewertung bedeutet der indirekte Schweineeinkauf, dass vielfach relativ wenige Informationen über den landwirtschaftlichen Erzeuger vorliegen.

Für das Lieferantenmanagement in Schlachtunternehmen muss somit der Frage nach den für die Lieferantenbewertung relevanten Zielgruppen nachgegangen werden. Hinweise darauf liefert die Marktseiteneinstufung von Theisen (1970: 43), der aus der Anzahl an Akteuren auf Anbieter- und Abnehmerseite Handlungsempfehlungen für die Clusterbildung bei Lieferantenverhandlungen ableitet. Danach ist es für Schlachtunternehmen generell empfehlenswert, Einzelverhandlungen mit Angebotsbündlern vorzunehmen (singuläre Betrachtung des Lieferanten). Einzelne Schweineproduzenten sollten hingegen aufgrund der hohen Anzahl kollektiv betrachtet werden, was bedeutet, dass die Konditionen für jeden Lieferanten identisch ausfallen und allgemein bekannt sein sollten. Erfahrungsgemäß sind diese Verhandlungsstrukturen auch in der Praxis in Form von Jahresverhandlungen mit Viehhändlern (z. B. Tönnies) einerseits und allgemein geltenden Konditionen für Landwirte (z. B. Westfleisch) andererseits vorzufinden. Schwierigkeiten ergeben sich bei Zwischenformen, etwa einzelnen herausgehoben großen Mästern.

Damit Schlachtunternehmen jedoch Einfluss auf die Qualität der Schlachtschweine nehmen können, ist es generell notwendig, neben den Angebotsbündlern auch die landwirtschaftlichen Erzeuger in das Lieferantenmanagement zu integrieren. Eine Herausforderung für spotmarktorientierte Schlachtunternehmen wie Tönnies, die ausschließlich mit Viehhändlern und Erzeugergemeinschaften zusammenarbeiten, besteht daher in der stufenübergreifenden Lieferantenbewertung. Bewertungsverfahren und Anreizsysteme, die für andere Branchen bereits existieren, müssen für das Agribusiness bzw. den Fleischsektor aufgrund der generell hohen Anzahl an landwirtschaftlichen Lieferanten und der oftmals mehrstufigen Beschaffungswege angepasst werden.

Marktstruktur

Die allgemeine Lieferantenbewertungs-Literatur beschäftigt sich i. A. mit Marktmodellen, bei denen die Anzahl an Akteuren und deren Marktmachtverhältnis eher ausgeglichen sind. Von dieser Situation kann in der Schweinefleischproduktion jedoch nicht ausgegangen werden. Im Jahr 2005 wurden in Deutschland 87.400 Schweinehalter² und lediglich 224 abnehmende Schlachtbetriebe³ gezählt (ZMP 2006). Die Top-3 der Schlachtunternehmen vereinen ca. 50 % der Marktanteile auf sich (ISN 2006a). Erhebungen auf der Stufe der Angebotsbündler sind dagegen sehr lückenhaft. Im Jahr 2005 existierten deutschlandweit 104 genossenschaftliche Viehhandlungen (DRV 2005). Ca. 250 private Viehhändler befinden sich im süddeutschen Raum (VDAW o. J.). Vor diesem Hintergrund und dem fortschreitenden Strukturwandel auf dem Schlachtsektor lässt sich ableiten, dass sich die Schlachtunternehmen in Norddeutschland in einem engen Nachfrageoligopol

² Zählung inklusive Zuchtschweinehalter.

³ Betriebe ab 20 Beschäftigte, ohne Schlachtung von Geflügel.

konzentrieren, während in Süddeutschland in vielen Regionen bereits monopsonistische Verhältnisse dominieren (Spiller et al. 2005). Aus der zunehmenden Konzentration auf dem Schlachtsektor resultiert für einige große Schlachtunternehmen, wie z. B. VION, eine regional abgesicherte Schweinebeschaffung, da für viele Landwirte bereits heute kaum Vermarktungsalternativen existieren. Schlachtunternehmen mit einem monopsonistisch abgesicherten Beschaffungsmarkt haben eine andere Motivation zur Lieferantenbewertung. Sie konzentrieren sich ggf. eher auf die Kosten- bzw. Qualitätsoptimierung im Einkauf als auf Maßnahmen zur Reduktion des Beschaffungsrisikos.

Spotmarkt-Beschaffung

In Deutschland erfolgt die Zusammenarbeit zwischen Schlachtunternehmen und Schweineerzeugern überwiegend kurzfristig bzw. spotmarktorientiert. Aus dem geringen Kooperationsniveau zwischen den Parteien sowie einer relativ großen Lieferantenfluktuation (Spiller et al. 2005) resultiert eine eingeschränkte und lückenhafte Datenbasis für das Lieferantenmanagement.⁴ Der Datenmangel ist umso größer, je lockerer die formale Bindung zwischen den Schlachtunternehmen und ihren Lieferanten ist. Kooperationsdefizite sowie die im oberen Teil dieses Abschnitts angesprochene schlechte Organisation der Primärstufe wirken sich restriktiv auf die Potenziale der Lieferantenbewertung aus. Neben der generell notwendigen Installation von IT-gestützten Informationsschnittstellen zwischen Abnehmer und Lieferant sollten für die mehrheitlich am freien Markt orientierten Schlachtunternehmen geeignete Methoden entwickelt werden, um aus den vorhandenen Lieferantendaten neue Potenziale zu erschließen.

Preisbildung

Bei der Lieferantenbeurteilung in der allgemeinen Industrie ist oftmals der Preis das übergeordnete Bewertungskriterium. Neben theoriebasierten Arbeiten (Harting 1994a; Hartmann 2004 und 2005; Arnolds et al. 2001: 136; Haas 2005; Ryder und Fearne 2003: 12; Lasch und Janker 2005: 412) wird dies in einer branchenübergreifenden Studie von Lasch et al. (2001) belegt, in der 185 Industrieunternehmen u. a. zur Bekanntheit und Nutzung von Lieferantenbewertungsverfahren befragt wurden. Sowohl beim Bekanntheits- (72 %) als auch beim Nutzungsgrad (90 %) steht die Preis-Entscheidungsanalyse an erster Stelle.

Der klassische Vergleich von Einkaufspreisen ist bei der Lieferantenbewertung von Schlachtunternehmen jedoch nicht anwendbar. Zurückzuführen ist dies vor

⁴ Die maßgeblichen Lieferanteninformationen für Schlachtunternehmen stammen aus Primärquellen, wie der Befragung von Viehhändlern, Einkäufern, Landwirten sowie aus sekundären Quellen. Letztere sind z. T. leicht zugänglich (z. B.: Lieferdatum, angelieferte Menge, qualitative Daten aus der Schlachtung, Daten der ZMP, statistische Bundesämter), z. T. jedoch aus Datenschutzgründen und aufgrund von Interessenkonflikten kaum verfügbar (z. B.: Detailinformationen aus der QS-Datenbank, Berater-, Veterinär-, Züchter- und Futtermittelinformationen etc.).

allem auf die vorliegenden Marktstrukturen in Deutschland. Im Jahr 2005 wurden 66.700 Schweinemastbetriebe gezählt, die mehrheitlich unabhängig voneinander auf dem Markt agieren. Die Bündelung ausreichend großer Vermarktungsmengen durch Erzeugerzusammenschlüsse, die die Branchenführer des Schlachtsektors wie z. B. Tönnies oder VION unter Druck setzen könnten, wird gegenwärtig nicht realisiert.

Abbildung 4 beschreibt die wesentlichen Preisbildungssysteme in der Fleischwirtschaft. Generell orientieren sich die Schlachtunternehmen an dem wöchentlich von der Vereinigung der Erzeugergemeinschaften für Vieh und Fleisch veröffentlichten Nordwestpreis (NWP). Kleinstrukturierte Anbieter, die über eine geringe Verhandlungsmacht verfügen, befinden sich im ökonomischen Sinne in einer klassischen Preisnehmersituation. Demnach müssen einzelne Landwirte (und zum Teil auch kleinere Viehhändler) den Basispreis ihres Schlachtunternehmens akzeptieren sofern sie direkt anliefern. Eine Ausnahme bilden Großbetriebe, die auf dem deutschen Markt jedoch eher selten zu finden sind. Im Gegensatz zu den Kleinanbietern nutzen Angebotsbündler wie Erzeugergemeinschaften und Viehhändler ihre Größenvorteile, um in Verhandlung mit Schlachtunternehmen zu treten. Es werden in kurzen Zeitabständen wiederkehrende Einzelverhandlungen mit verschiedenen Abnehmern geführt oder/und in Jahresgesprächen über fixe Preiszuschläge auf den Nordwest- bzw. Basispreis verhandelt.

Abb. 4: Typische Preisbildungssysteme in der Fleischwirtschaft

	Preisnehmersituation	Preisverhandlungssituation
Landwirte	Einzeltransaktionen auf Basis NWP	Wiederkehrende Einzelverhandlung von variierenden Aufschlägen auf Basis NWP
	Jahresverträge auf Basis NWP	Jahresverhandlung fixer Aufschläge auf Basis NWP
Angebotsbündler		Wiederkehrende Einzelverhandlung von variierenden Aufschlägen auf Basis NWP
		Jahresverhandlung fixer Aufschläge auf Basis NWP
	Kleinstrukturierte Anbieter	Größere Anbieter
	Nordwest- bzw. Marktpreisnotierung	

Quelle: Eigene Darstellung

Die von der Marktmacht abhängige Preisbestimmung obliegt also eindeutig den sich zunehmend konzentrierenden Schlachtunternehmen. Demzufolge ist das für die Lieferantenbewertung klassischer Industrieunternehmen bedeutsame Preiskriterium oder der Angebotsvergleich auf diesem abnehmerdominanten Markt nahezu irrelevant. Das heißt jedoch nicht, dass im Rahmen der Preispolitik keine Möglichkeiten bestehen, die Vorzüglichkeit von Lieferanten im Hinblick auf Auszahlungspreise zu bewerten. Erforderlich hierfür ist jedoch die Entwicklung von innovativen Verfahren, in denen die Konditionensysteme der Schlachtunternehmen berücksichtigt werden. Unseres Wissens wurde dieser Bereich in der Forschung bislang nicht berücksichtigt.

Opportunismus

Generell geht die Lieferantenmanagement-Literatur im Rahmen der Lieferantenbewertung von Win-Win-Resultaten aus. Danach profitieren beide Marktpartner von dem Ergebnis der getroffenen Maßnahmen. In bestimmten Geschäftsbeziehungen prägen jedoch opportunistische Verhaltensweisen wie z. B. List, Tücke oder Erpressung den Geschäftsalltag. Aus ökonomischer Perspektive können diese Praktiken nicht per se diskriminiert werden. Da die Zielrichtung von Lieferantenbewertungssystemen mit dem Ausmaß des Opportunismus variiert, sollte u. E. genauer zwischen der internen und externen Verwendung der Lieferantenbewertungsergebnisse differenziert werden. Während die interne Lieferantenbewertung opportunistisches Verhalten zulässt, da die Ergebnisse lediglich innerhalb des Unternehmens kommuniziert und keinesfalls veröffentlicht werden, stellt die externe Lieferantenbewertung (z. B. Lieferantenratings) einen nach außen gerichteten Anreiz zur Steigerung der Lieferantenleistung dar. Nur wenn Lieferanten die Bewertungsmethoden als transparent, fair und hilfreich empfinden, ist eine ausreichende Akzeptanz gewährleistet.

Märkte, auf denen ein hoher Wettbewerbsdruck und geringe Qualitätsanforderungen herrschen, können die Akteure zu opportunistischem Verhalten verleiten (Spiller et al. 2005: 385). Auf dem Fleischmarkt, für den diese Kriterien weitestgehend zutreffen, herrscht in der von Misstrauen und ausgeprägten Kommunikationsdefiziten gekennzeichneten Geschäftsbeziehungen zwischen Schweineerzeugern und Schlachtunternehmen ein relativ hoher Grad an Opportunismus (Bahlmann et al. 2006; Spiller et al. 2006; Spiller et al. 2005). Für das Lieferantenmanagement der Schlachtunternehmen können opportunistische Controllingziele eine wichtige Rolle spielen und sollten bereits bei der Lieferantenbewertung berücksichtigt werden. Ein kurzes Beispiel soll die Bedeutung des Opportunismus in der Geschäftsbeziehung näher erläutern.

Mit der Preismaske kommunizieren Schlachtunternehmen die gewünschten Rohstoffqualitäten und die zugrunde liegenden Auszahlungskonditionen. Landwirte, die über ein gutes Mastmanagement verfügen und mit ihren Lieferungen i. d. R. im Optimalbereich der Preismaske liegen, sind für einige Schlachtunter-

nehmen jedoch unter Umständen nicht wertvoller als Lieferanten mit mäßigen bzw. schlechten Mast- bzw. Sortierleistungen. Viele Schlachtunternehmen sehen sich einem harten Preiswettbewerb gegenüber und sind gezwungen, ihre Kosten im Einkauf zu reduzieren. Suboptimal mästende Lieferanten werden demzufolge oftmals positiv eingestuft, obwohl sie nicht das in den Preismasken festgeschriebene Qualitätsoptimum erreichen. Laut Aussagen von Branchenkennern seien diese Schweine auf den zunehmend diversifizierten Absatzmärkten, oftmals nicht als minderwertig zu beurteilen. Die Kosteneinsparung im Einkauf der Schlachtunternehmen wird in diesem Fall zu Ungunsten des Marktpartners erwirtschaftet. Zweifellos handelt es sich hierbei um eine opportunistische Verhaltensweise, für die nur eine unternehmensinterne Lieferantenbewertung in Frage kommt.

Strukturell geographische Zwänge

In der oben genannten Studie von Lasch et al. (2001: 53) wurden die Industrieunternehmen weiterhin zur Relevanz von Beschaffungszielen befragt. Für lediglich acht Unternehmen ist die Versorgungssicherung das wichtigste Kriterium, 90 % der Unternehmen nennen es nicht unter den wichtigsten drei Zielen. Zudem ist die Erschließung neuer Potenziale (5 Nennungen unter 185 Unternehmen) in den meisten Industrien offenbar nicht relevant. Bei Schlachtunternehmen spricht hingegen vieles für eine hohe Bedeutung dieser Aspekte. Das schwankende Angebot auf der Erzeugerseite sowie die überschüssigen Produktionskapazitäten und Nachfrageschwankungen auf der Schlachthofseite lassen die Beschaffung von Mastschweinen zum Risikofaktor werden.

Die deutsche Schlachtbranche ist mit einem geographisch relativ eng abgesteckten Beschaffungsmarkt konfrontiert. Der ausgeprägte Preiswettbewerb und die Homogenität von Schlachtschweinen sprechen zwar eher für ein Global-Sourcing bzw. eine Beschaffung aus Ländern mit komparativen Kostenvorteilen (vgl. Rosenwald 1998: 385 f.; vgl. Gruschwitz 1993), dem stehen jedoch Transportkosten und Beschaffungsrisiken gegenüber. Neben dem negativen Einfluss der Transportdauer auf die Fleischqualität existieren außerdem tierschutzrechtliche Transportrestriktionen (in der Regel sind bis zu 8 Stunden, maximal 24 Stunden Transportdauer – dann jedoch unter besonderen Bedingungen – einzuhalten⁵), so dass Schweine zum Großteil aus regionalen Quellen beschafft werden müssen.

Durch Rückwärtsintegration ist eine Absicherung der Faktorbeschaffung nur begrenzt realisierbar, da die Schweineerzeugung in den Veredelungszentren Deutschlands an relativ knappe Flächen gebunden ist und dem Bundes-Immissionsschutzgesetz (BImSchG) unterliegt. In weniger traditionellen Verede-

⁵ Verordnung (EG) Nr. 1/2005 des Rates vom 22. Dezember 2004, über den Schutz von Tieren beim Transport und damit zusammenhängenden Vorgängen sowie zur Änderung der Richtlinien 64/432/EWG und 93/119/EG und der Verordnung (EG) Nr. 1255/97, Kapitel 4 L3/25.

lungsregionen scheitern Bauvorhaben oftmals aufgrund von Akzeptanzproblemen in der Bevölkerung (Gerlach und Spiller 2006). In Bezug auf die Lieferantenbewertung geben die geographischen Restriktionen einen Hinweis auf den Bedarf an Verfahren zur Bedarfssicherung und Identifikation von regionalen Lieferanten mit hohen Lieferpotenzialen.

Eigenschaften der Beschaffungsobjekte

Im Sinne der beschaffungsobjektbezogenen Lieferantenbewertung und der daraus resultierenden Komplexitätsreduktion steht nicht die Leistungsfähigkeit des Lieferanten selbst, sondern seine Qualitätsfähigkeit in Bezug auf ein bestimmtes Beschaffungsobjekt im Vordergrund (Glantschnig 1994: 108). In der Unternehmenspraxis ist die Art des Beschaffungsobjekts hinter der Produktqualität (Rang 2) und dem Einkaufsvolumen (Rang 1) das dritt wichtigste Klassifikationsmerkmal der Lieferantenstrukturanalyse (Lasch et al. 2001: 65). Während in vielen Branchen, wie z. B. in der Automobilindustrie, verschiedene Einzelteile von unterschiedlichen Lieferanten bezogen werden (synthetischer Fertigungsprozess), herrschen in der Fleischwirtschaft andere Bedingungen. Die Identifikation der bewertungsfähigen Güter ist hier auf den ersten Blick vergleichsweise einfach. Es liegt auf der Hand, dass der Produktionsfaktor Schwein, dessen Wertanteil über 90 % der jährlichen Materialkosten eines Schlachtunternehmens ausmacht (vgl. Spiller et al. 2005: 104-106), das einzige strategische Schlüsselprodukt (siehe dazu Muschinski 1998) darstellt. Im Gegensatz zu anderen Branchen ist mit der Beschaffungsoptimierung eines Produktionsfaktors bereits ein Großteil des gesamten Beschaffungserfolgs verbunden. In Bezug auf die Lieferantenbewertung ist diese Gegebenheit zunächst positiv zu bewerten, da von Beginn an Klarheit über die Zielgruppe des Lieferantenmanagements herrscht und auf eine globale Lieferantenstrukturanalyse für verschiedenartige Güter verzichtet werden kann. Schweine unterscheiden sich jedoch in ihrer Beschaffenheit bzw. Eignung für bestimmte Produktionsrichtungen enorm voneinander. Ein knapper Exkurs soll die generell kolportierte Homogenität von Schlachtschweinen widerlegen.

Durch den rasanten Strukturwandel auf der „roten Seite“ haben sich Großbetriebe, wie z. B. die Tönnies GmbH & Co KG, herausgebildet. Tönnies verfügt über einen Lieferantenstamm von ca. 350-400 Viehhändlern und wird indirekt von mehr als 15.000 Schweineerzeugern beliefert. Mangels Differenzierungspotenzialen in der Schweineerzeugung, kaum variierenden und relativ strikten Abnehmerspezifikationen (Preismasken) produzieren nahezu alle Erzeuger ähnliche Tierqualitäten. Einen Hinweis darauf, dass die Homogenität für eine absatzmarktgerechte Produktion jedoch nicht ausreichend ist, zeigt sich am Betrieb Tönnies in Rheda-Wiedenbrück. Hier werden die Schweine mittels AutoFOM-Kriterien in bis zu 80 interne Produktklassen eingestuft, die anschließend, je nach Marktlage und Kundenspezifikation, zerlegt werden. Dieses Verfahren steigert einerseits die Effizienz des Schlachtprozesses. Andererseits dienen die internen Handelsklassen je

nach Bedarfssituation jedoch auch als wichtiges Kriterium für den operativen Einkauf.

Durch Nachfrageschwankungen auf dem Absatzmarkt ist eine interne Bewertung des Lieferanten nach seiner durchschnittlichen Lieferleistung in Bezug auf die wertvollen Teilstücke des Schweins empfehlenswert. Für die Lieferantenbewertung erfordert dies eine dynamische Gewichtung der Bewertungskriterien für die kurzfristigen Ziele des operativen Einkaufs.

Interne Determinanten: Einflussbereiche innerhalb des Unternehmens

Als weitere Bestimmungsgrößen der Lieferantenbewertung in der Schweinefleischproduktion sind Faktoren zu nennen, auf die ein Unternehmen langfristig Einfluss nehmen kann. Im Folgenden werden die relevanten internen Bewertungsdeterminanten diskutiert.

Unternehmensgröße

Ein begrenzender Faktor für die Lieferantenbewertung ist die von der Unternehmensgröße abhängige Personalqualifikation und Kapitalverfügbarkeit (Arnold 1997: 42 f.). Mit der Größe eines Unternehmens wächst i. A. auch die Komplexität der Beschaffungsvorgänge. Da die verfügbaren Ressourcen v. a. in kleinen, aber auch in größeren Schlachtunternehmen eher knapp ausfallen, sollten sich die Komplexität des Systems und die manuelle Einpflege von Daten in Grenzen halten.

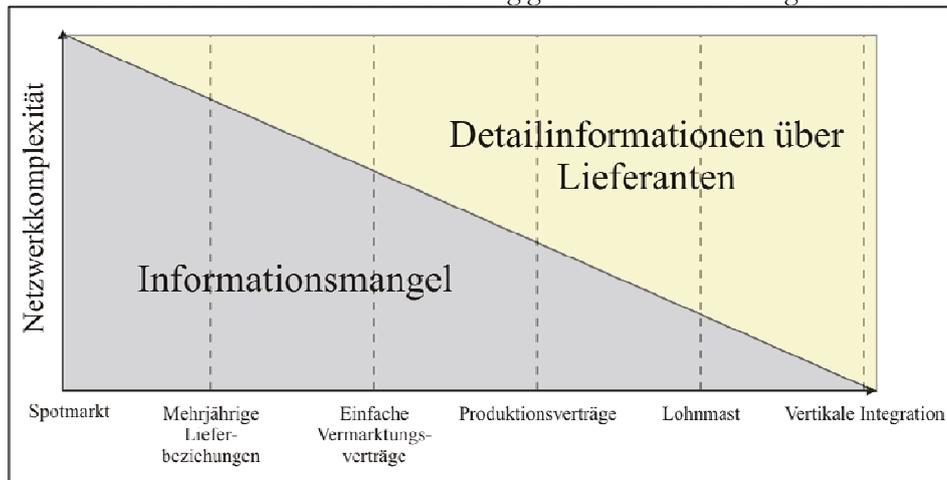
Diese Überlegung wird empirisch durch die Ergebnisse eines Experteninterviews bestätigt. Der in der landwirtschaftlichen Beratung eines relativ kleinen vertikal integrierten Unternehmensverbundes tätige Experte berichtet, dass die Strukturen auf der grünen Seite relativ gut zu überschauen seien und die geringe Komplexität unter den ca. 300 Lieferanten keine elektronische Erfassung bzw. Auswertung rechtfertige. Gleichzeitig räumt der Experte jedoch ein, dass die Lieferantenstrukturen größerer Unternehmen wie Tönnies, Vion oder Westfleisch wesentlich komplexer seien und IT-gestützte Lieferantenbewertungssysteme unter solchen Rahmenbedingungen an Relevanz gewinnen.

Governance-Strukturen

Die Rolle relationaler Governance-Mechanismen und deren Auswirkungen auf die Geschäftsbeziehung zwischen Schweineerzeugern und Schlachtunternehmen werden in verschiedenen Arbeiten diskutiert (Bahlmann et al. 2006, Spiller et al. 2006, Spiller et al. 2005, Boon 1999). Es ist anzunehmen, dass die formale Organisation der Lieferantenbeziehung die Potenziale im Rahmen der Lieferantenanalyse und -bewertung determiniert. Unseres Wissens wurde diese Fragestellung im Rahmen der betriebswirtschaftlichen Beschaffungsforschung bisher weder theoretisch noch empirisch überprüft.

Abbildung 5 beschreibt den Einfluss der relationalen Governance-Struktur auf die Lieferantenbewertung in Schlachtunternehmen. Mit zunehmendem Niveau der vertikalen Zusammenarbeit und abnehmender Anzahl an intermediären Stufen steigt i. d. R. die Quantität und Genauigkeit von Lieferanteninformationen. Im Gegensatz zur Vertragsproduktion, bei der relevante Lieferantendaten durch den direkten Kontakt bereits vorliegen oder relativ einfach zu beschaffen sind, bleiben Spotmarktbeziehungen durch die Gatekeeperfunktion des Zwischenhandels oder die direkte Zusammenarbeit ohne Verträge oftmals anonym (vgl. Bahlmann et al. 2006: 10). Hier sind ausführliche Erzeugerinformationen rar, vor allem dann, wenn Schlachtunternehmen ihre Beschaffung ausschließlich über Angebotsbündler abwickeln (z. B. Tönnies).

Abb. 5: Lieferanteninformationen in Abhängigkeit der vertikalen Organisation



Quelle: Eigene Darstellung

Der genossenschaftliche Schlachthof Westfleisch beschafft dagegen bspw. 80 % der Schlachtschweine über mittelfristige Lieferverträge mit Landwirten. Aufgrund des direkten Kontakts zur Lieferantenseite profitiert Westfleisch von Informationsvorteilen im Rahmen des Lieferantenmanagements gegenüber spotmarktorientierten Wettbewerbern. Durch die Abfrage der Mastkapazitäten sind z. B. Soll-Ist-Vergleiche bzgl. der erwarteten Liefermengen möglich. Ferner werden qualitative Informationen wie z. B. die Zufriedenheit des Lieferanten mit Westfleisch und der allgemeine Betriebszustand im Rahmen von Jahresgesprächen dokumentiert.

Wie zu Beginn dieses Kapitels bereits angedeutet, ist auf dem deutschen Markt ein geringer Grad an vertikaler Koordination und eine komplexe Zuliefermarktstruktur (vgl. Position oben links in Abbildung 5) vorzufinden (Spiller et al. 2005; Traupe 2002). Lieferantenbewertungssysteme sollten daher kompatibel zu einer lückenhaften und eingeschränkten Datenbasis sein.

Neben der relationalen Governance darf die unternehmensinterne Organisation und Rechtsform nicht vernachlässigt werden. In genossenschaftlichen Organisationen ist bspw. zu erwarten, dass es Interessenskonflikte zwischen den beliefernenden Mitgliedern und dem Schlachthof bei der Integration eines Bewertungssystems geben könnte. Die außergewöhnliche Situation, dass der Agent (Management des Schlachtunternehmens) den Prinzipal (Landwirt als Genossenschaftsmitglied und damit Eigentümer des Schlachtunternehmens) bewertet, sollte bei der Systemimplementierung berücksichtigt werden. Diese Problematik erfordert eine spezielle IT-Lösung, die möglichst anonyme Auswertungen zur Steigerung der Akzeptanz beinhaltet.

Abteilungsinteressen

Erfahrungen aus der Unternehmenspraxis zeigen, dass es zu Reibungsverlusten bei der Zusammenarbeit zwischen der Beschaffung und anderen Unternehmensabteilungen, wie z. B. der Qualitätssicherung oder der Produktion, kommen kann (vgl. Pauli 1998: 581; Harting 1994b). In den Abteilungen liegen unterschiedliche Interessen und Kompetenzen vor, die oftmals im Konflikt zueinander stehen (vgl. Pauli 1998). Zu Ineffizienzen kommt es i. A. dann, wenn jede Abteilung ohne Rücksicht auf das Gesamtergebnis lediglich die eigenen Bereichsinteressen verfolgt, z. B. wenn der Einkäufer preisorientiert einkauft und Qualitäts- bzw. Sicherheitsaspekte dabei weitestgehend ausblendet. In der Produktion bzw. Qualitätssicherung werden folglich suboptimale Ergebnisse erzielt. Vor diesem Hintergrund wird deutlich, dass abteilungsspezifische Ansprüche an die Lieferantenbewertung gerichtet werden, die in Abbildung 6 beispielhaft für Schlachtunternehmen aufgeführt sind.

Während der Einkäufer eher an Kosten-, Zuverlässigkeits- oder Flexibilitätsdaten interessiert ist, steht in der Produktion die Qualität des Rohstoffs und die bedarfsgerechte Versorgung mit bestimmten Qualitäten im Vordergrund. In der Qualitätssicherung wird die Lieferantenbewertung in erster Linie zur Verbesserung der Lebensmittelsicherheit durchgeführt. Im Rahmen des Lieferantenmanagements besteht hier die Möglichkeit, das mikrobiologische Monitoring, die Wareneingangskontrolle und die Fleischbeschau in ein Lieferantenbewertungssystem zu integrieren. Das Top-Management stellt hingegen besondere Ansprüche an die Komplexitätsreduktion. Ein Lieferantenbewertungssystem muss in der Lage sein, einen Querschnitt über alle relevanten Lieferantendaten zu Controllingzwecken im Überblick darzustellen, wohingegen im Einkauf oder in der Qualitätssicherung eine relativ detaillierte Auswertung der Lieferantendaten erforderlich ist.

Abb. 6: Ansprüche der Unternehmensabteilungen an Lieferantendaten

Einkauf	Produktion	Qualitätssicherung	Top-Management
<ul style="list-style-type: none"> • Sowohl geringe Datenkomplexität als auch Detailinformationen • Kostenanalyse • Preisgestaltung • Kommunikation • Finanzielle Lage d. Lieferanten • Service • Soziale Aspekte • Logistikleistung • Flexibilität • Zuverlässigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Geringe Datenkomplexität • Produktqualität • Fehlmengen • Zeit- und mengengerechte Bedarfsdeckung nach Kundenspezifikation bzw. Eignung der Rohstoffe für die Produktion 	<ul style="list-style-type: none"> • Sowohl geringe Datenkomplexität als auch Detailinformationen • Leistungsüberwachung • Präventives Monitoring (Salmonellen) • Wareneingangsanalyse • Kennzahlen für Dokumentationszwecke (QS, IFS, BRC, ISO etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Geringe Datenkomplexität • Ganzheitliches Ertragspotenzial • Liefertreue (Bindung) • Auslastung • Strategische Zusammenarbeit • Mengenpotenzialsteigerung • Förderungs-, Disziplinierungs- und Entwicklungspotenzial

Quelle: Eigene Darstellung

Eine ganzheitliche objektive Lieferantenbewertung sollte das spezifische Know-how und die Kompetenzen der einzelnen Abteilungsleiter nutzen (vgl. Dangelmaier et al. 2004: 522 f.). Die Gewichtung von Kriterien zu einem Gesamtergebnis und die Festlegung von K.O.- und Grenzkriterien sollten nicht nur dem Einkäufer überlassen, sondern auch von der Produktion bzw. Qualitätssicherung mitbestimmt werden. Bislang unberücksichtigte Potenziale in der Qualitätssicherung, wie z. B. die präventive Steuerung des Salmonelleneintrags, werden durch Know-how-Transfer zwischen Unternehmensbereichen und Objektivierung der Lieferantengüte im Rahmen des Lieferantenmanagements realisierbar. Nach Girod und Radner (2000: 42) „geht es [jedoch] nicht nur darum Inhalte zu vermitteln, sondern auch interne politische Hindernisse und Befangenheiten zu überwinden.“ Um das oftmals ausgeprägte Bereichsdenken und die Isolation von Abteilungskompetenzen aufzuheben, sollte das Lieferantenmanagement vom Top-Management unterstützt werden. Für viele Schlachtunternehmen wird dies ein umfassendes Change-Management notwendig machen, das u. a. in Konzepten wie dem „European Foundation for Quality Management-Modell“ oder dem „Quality Function Deployment“ vorgeschlagen wird (dazu auch Przygodda und Ferreras 2004: 29-42).

Wettbewerbsstrategie

Nach Porter (1999) können Wettbewerbsvorteile durch das Auftreten als Kostenführer, per Differenzierung und das Ausweichen in Marktnischen erzielt werden. In Deutschland orientiert sich die Schlachtindustrie hauptsächlich am Ziel der Kostenführerschaft. Während demzufolge v. a. Handelsmarken produziert wer-

den, existieren Differenzierungspotenziale lediglich in einigen wenigen Nischenmärkten (Engels 2005; Spiller et al. 2005). Unerwartete Entwicklungen auf dem Beschaffungsmarkt bergen für Kostenführer das Risiko, den Vorsprung zur Konkurrenz zu verlieren (Berendson 2005: 56). Lieferantenbewertungssysteme sollten daher unter Berücksichtigung der Wettbewerbsstrategie konzipiert werden, um einerseits den Einkauf zu kostengünstigen Bedingungen zu gewährleisten und andererseits das Controlling mit den notwendigen Informationen zur Förderung und Sicherstellung der Wettbewerbsposition zu versorgen.

Im Anschluss an die skizzierten Rahmenbedingungen und Herausforderungen der Lieferantenbewertung werden im folgenden Kapitel der Status quo EDV-technischer Hilfsmittel und bekannte Lieferantenbewertungsmethoden diskutiert.

Stand der Technik und Methoden

Einsatz von IT-Lösungen zur Lieferantenbewertung

Um komplexe Lieferantenbewertungsmethoden mit einem vertretbaren Aufwand verwenden zu können, ist der Einsatz IT-gestützter Instrumente nahe liegend. Gegenwärtig reichen die EDV-Anwendungen von einfachen Tabellenkalkulationsprogrammen, wie z. B. Excel, über betriebs- und branchenindividuelle Software bis hin zu professionellen SAP-Lösungen (mySAP Supplier Relationship Management). Dabei ist die Auswahl geeigneter Softwarelösungen neben den Lizenzkosten eine Frage der Integration in existierende Unternehmensstandards. Lasch et al. (2001: 59) kommen nach ihrer Befragung von 189 Industrieunternehmen zu dem Ergebnis, dass die meisten Unternehmen (ca. 40 %) ihre Lieferanten manuell bewerten, ca. 29 % eigene Software entwickeln und ca. 16 % SAP-Software verwenden. „mySAP SRM“ ist nach anderen Umfrageergebnissen die bevorzugte Softwarelösung für das Lieferantenmanagement (o. V. 2003), wobei sich diese Aussage lediglich für den Markt der Standardlösungen bewahrheitet. Sowohl in KMU (< 501 Mitarbeiter) als auch in sehr großen Unternehmen (> 5000 Mitarbeiter) dominiert die Eigenentwicklung (Lasch et al. 2001: 59).

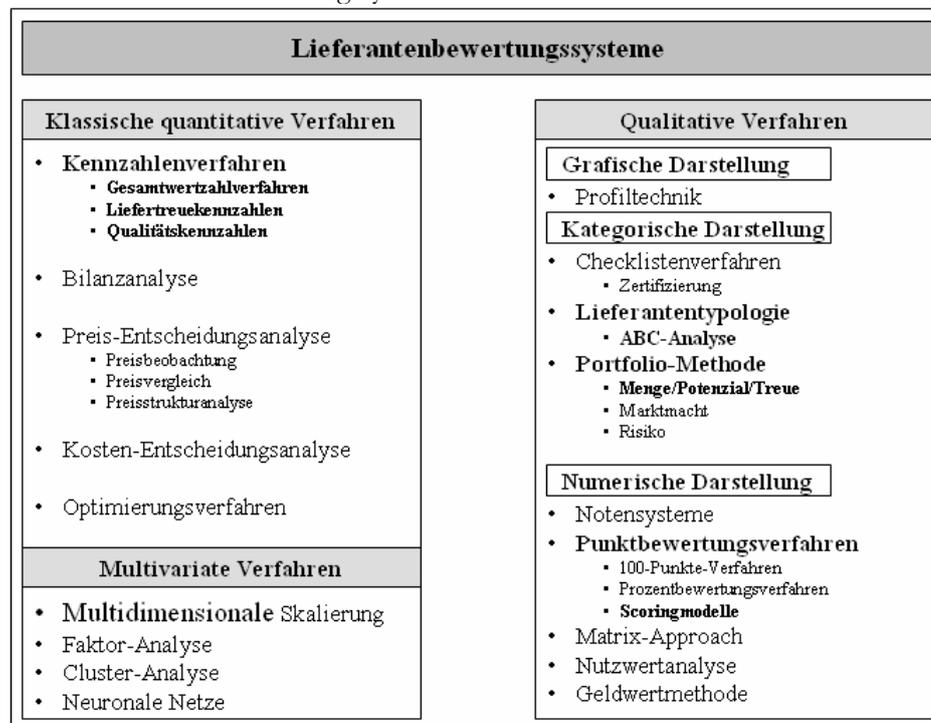
In der Schweinefleischproduktion nutzen die größeren Schlachtunternehmen in der Regel bereits die Möglichkeit der Schlachtdatenkommunikation über das Internet. Neben unternehmenseigenen Lösungen wie z. B. „Extranet“ von Westfleisch existieren Branchenlösungen wie z. B. Farmer's Friend, Schlachtdaten-Online oder MAIS. Im engeren Sinne fallen diese IT-Instrumente nicht in den Rahmen der Lieferantenbewertung, da nicht der Schlachthof den Landwirt, sondern der Landwirt sich bzw. seine Leistung in Eigeninitiative bewertet. Im weiteren Sinne sind jedoch Synergien zu den Zielsetzungen der Lieferantenbewertung erkennbar. Außerdem bieten diese Systeme bereits eine relativ leistungsfähige Basis für eine systematische IT-gestützte Lieferantenbewertung. Zum Leistungsumfang gehören im Fall Farmer's Friend bspw. Gewichts- und Teilstückauswer-

tungen im Hinblick auf den Optimalbereich der jeweiligen Preismaske, Befundauswertungen oder das Stammdaten- und Erzeugergruppenmanagement. Die Ergebnisse lassen sich punktuell oder im Zeitvergleich darstellen, wobei sowohl rein quantitative als auch grafische Darstellungen unterstützt werden.

Etablierte Methoden der Lieferantenbewertung

Unabhängig von der softwaretechnischen Umsetzung wurden in der Literatur verschiedene statistische Verfahren zur zusammenfassenden Bewertung der Lieferanten entwickelt. Ziel ist die mathematische und/oder graphische Einordnung verschiedener Zulieferer anhand eines standardisierten Schemas. Abbildung 7 zeigt einen deskriptiven Überblick über verschiedene Lieferantenbewertungssysteme. Diese sind nach qualitativen, klassisch quantitativen und multivariaten Verfahren klassifiziert. Nachfolgend werden die durch Fettdruck hervorgehobenen Ansätze, die im Rahmen der Lieferantenbewertung von Schlachtunternehmen bereits getestet wurden, diskutiert. Diese Auswahl basiert auf sachlogischen Überlegungen und den Ergebnissen einer Expertenstudie im Frühjahr 2007.

Abb. 7: Lieferantenbewertungssysteme



Quelle: Eigene Darstellung nach Glantschnig (1994: 23); Janker (2004: 101 ff.); Haas (2005)

Kennzahlenverfahren

Kennzahlen sind kardinal skalierte Messergebnisse, die als absolute Zahlen in Form von Einzelzahlen, Summen, Differenzen und Mittelwerten oder Verhältniszahlen (Beziehungszahlen, Gliederungszahlen, Indexzahlen) ausgedrückt werden (Meyer 2006: 18-23). Nach Kümpel und Deux (2003) sollten die für Einkäufer relevanten Detailinformationen in einem aufsteigend hierarchischen System für das Management verdichtet werden. Letztendlich können auch andere Verfahren, wie die Typologie oder die Portfolio-Methode, auf Kennzahlen basieren. Ein Beispiel für die Bewertung von Viehhändlern ist der Logistikaufwand (Aufwand/angeliefertes Schlachtschwein). Diese in annähernder Relation zu den Grenzkosten des Viehhändlers stehende Größe ist ein potenzielles Verhandlungsinstrument für Schlachtunternehmen. Der Anteil positiver Salmonellenproben am Gesamtprobenaufkommen stellt eine weitere in der Praxis verbreitete Kennzahl zur Qualitätsbewertung dar.

Lieferantenklassifizierung

Um wesentliche Informationen von Unwesentlichen zu trennen, ist die in vielfältigen Varianten verbreitete ABC-Analyse geeignet (Hartmann 2004: 27; Wagner 2002: 70-73). In ihr werden eine oder mehrere der o. g. Kennzahlen zur Grobeinteilung der Lieferanten verwendet. Ziel des Segmentierungsverfahrens ist die differenzierte Informationsbereitstellung für das Controlling. Dreyer (2000) legt den Fokus seiner Arbeit auf die lieferantentypspezifische Bewertung von Lieferleistungen. In Anlehnung an diese Methode lassen sich Schweinelieferanten nach diversen Kriterien, wie z. B. dem Umsatzanteil am Einkaufsvolumen oder der Qualitätsleistung, segmentieren. Identifizierte „High-Performer“ können dabei in folgenden Berechnungen als Benchmark dienen (vgl. Narasimhan et al. 2001).

Portfolio-Methode

Im Gegensatz zur Klassifizierung, mit der nur eine Dimension beschrieben wird, werden bei der Portfolio-Methode zwei Merkmale im zweidimensionalen Raum abgebildet (vgl. Haas 2005: 18-30; Hartmann 2004: 29; Arnold 1997: 85-93; Large 2000: 57-72). Eine interessante Kombination für Schlachtunternehmen sind z. B. Portfolio-Kombinationen wie Liefertreue/Lieferpotenzial oder Beschaffungsvolumen/Salmonelleneintrag. In der Regel ergeben sich vier oder mehr Felder, die spezielle Lieferantencluster zusammenfassen. Im Falle des erstgenannten Portfolios werden z. B. lieferuntreue Lieferanten mit hohem Potenzial identifiziert, die zu einer Kapazitätssteigerung bzw. besseren Betriebsauslastung beitragen können. Mit dem zweiten Portfolio werden Lieferanten ausfindig gemacht, die einen außergewöhnlich hohen Einfluss auf den Salmonelleneintrag haben. Die allgemeine Kritik an der Methode ist, dass durch relativ scharf gezogene Segmentierungsgrenzen Detailinformationen verloren gehen und damit Scheingenauigkeit erzeugt wird.

Punktbewertungsverfahren

Die unter den Punktbewertungsverfahren einzuordnenden Scoring-Modelle sind eine Erweiterung des Notensystems um die Möglichkeit einer mehrstufigen Gewichtung von Sub- und Haupt-Kriterien (Janker 2004: 118-122; Przygodda und Ferreras 2004: 27-29; Hartmann et al. 2004: 59 f.; Harting 1994a: 55-57). Aus sachlogisch zugeordneten und gewichteten Faktoren lassen sich Bereichsergebnisse bilden, die über eine zweite Gewichtung zu einem Gesamtscore verdichtet werden. Die Notwendigkeit einheitlich skalierten Items erschwert dabei die Kombination qualitativer und quantitativer Daten (vgl. Cebi und Bayraktar 2003). Durch den quantitativen Charakter des Gesamtscores wird eine Genauigkeit vermittelt, die aufgrund der subjektiv festgelegten Gewichtung nicht existiert (vgl. Janker 2004: 122; Przygodda und Ferreras 2004: 28). Durch paarweise Vergleiche, hierarchische Ordnung und sinngemäße Vernetzung der Kriterien kann die Komplexität der Gewichtungsentscheidung und damit auch die subjektive Ungenauigkeit allerdings reduziert werden (Sarkis und Talluri 2002: 19).

Bei der Anwendung von Punktbewertungssystemen für Schlachtunternehmen sollte auf globaler Ebene zwischen der Bewertung von Erzeugern und Viehhändlern bzw. EZG unterschieden werden. Ein sinnvolles System zur Bewertung von Viehhändlern per Scoring-Modell ist z. B. die Einteilung in Logistik-, Mengen-, Treue-, Qualitäts-, Informations- und Managementleistungen. Bei der Bewertung auf Erzeugerebene sind hingegen lediglich Mengen-, Treue- und Qualitätsleistung von besonderem Interesse. Bestimmte Bereiche, wie z. B. die Managementleistung – bei deren Bewertung der Aufwand den Nutzen übersteigen würde –, sind ggf. von der Bewertung auszuschließen. Andere Kriterien, wie die Logistik- oder die Informationsleistung, sind nur in den eher seltenen Fällen der Direktanlieferung relevant und können daher an dieser Stelle vernachlässigt werden.

Etablierte Lieferantenbewertungsverfahren in der Fleischwirtschaft

Aus insgesamt fünf Interviews mit Experten der Fleischbranche im Frühjahr 2007 wurden verschiedene Lieferantenbewertungsansätze herausgearbeitet, die derzeit bereits angewendet werden bzw. in naher Zukunft umgesetzt werden sollen. Erwähnenswert ist zunächst, dass in den meisten Unternehmen ausschließlich die Güte des Produkts, jedoch weniger die Güte des Lieferanten im Mittelpunkt der Bewertungsaktivitäten steht. In nahezu jedem Schlachtunternehmen ist allerdings das Stammdatenmanagement im Rahmen des Lieferantenmanagements von Bedeutung. Je nach Informationsverfügbarkeit werden bspw. Daten über Stallkapazität, Belegungssystem, Prozessqualität, Zertifizierung, Ferkelbezug und Rasse, Futterlieferant bzw. Hersteller oder Veterinär erhoben und checklistenartig abgelegt.

Sofern eine besondere Fleischqualität erforderlich ist, werden Kriterien wie Tropfsaftverlust, pH-Wert, Leitfähigkeitswert, intramuskulärer Fettgehalt und Zartheit (Scherkraft) in Form von metrisch skalierten Absolut- bzw. Relativwerten elektronisch erfasst. Dabei ist die treibende Motivation in den meisten Fällen nicht

der Rückschluss auf den Lieferanten, sondern auf die verwendete Tiergenetik. Bei der Markenfleischproduktion stehen die Schlachtunternehmen oftmals in Verbindung mit der Zuchtstufe, um die Fleischqualität auf dieser Ebene zu verbessern. Das Monitoring von Befunddaten und weiteren Tierhygieneparametern ist primär zu Abrechnungszwecken, in einigen Fällen jedoch auch zur Dokumentation des Tiergesundheitsstatus im Rahmen von Qualitätsfleischprogrammen relevant. Diese Daten werden ebenfalls in Form von metrischen Absolut- bzw. Relativwerten erfasst.

Eine Besonderheit im Rahmen der Lieferantenbewertung in Schlachtunternehmen stellt das Salmonellenmonitoring dar. Hier werden die Lieferanten anhand des relativen Anteils positiver Salmonellenproben an den Gesamtproben nach der ABC-Methode in drei Risikogruppen kategorisiert. Diese Methode stellt als Bestandteil des weit verbreiteten QS-Zertifizierungsstandards und aufgrund der am 24.03.2007 in Kraft getretenen Schweine-Salmonellen-Verordnung den geläufigsten Lieferantenbewertungsansatz in Schlachtunternehmen dar.

Vier der im Rahmen der Studie befragten Führungskräfte stammen aus Unternehmen, die zumindest mit einem Teil der Lieferanten vertikal verbunden sind. Einer dieser Experten berichtete, dass die Mastkapazitäten der Erzeuger in seinem Unternehmen regelmäßig erfasst werden, um in regelmäßigen Abständen mittels Soll/Ist-Vergleichen die Liefertreue der Lieferanten zu kontrollieren. Im selben Unternehmen werden von den Mitarbeitern des Einkaufs weiche bzw. qualitative Faktoren wie z. B. der allgemeine Betriebszustand im Rahmen von Lieferanten-Jahresgesprächen aufgenommen. Gleichzeitig haben die Erzeuger im Rahmen der Jahresgespräche die Möglichkeit, ihre Zufriedenheit mit dem Schlachtunternehmen zu äußern. Die qualitativen Informationen werden mittels Punktbewertungsverfahren auf einer Schulnotenskala von 1 bis 6 erfasst.

In einem relativ kleinen, stark vertikal integrierten Unternehmensverbund spielen soziale Faktoren, wie z. B. die Kooperationsfähigkeit des Lieferanten, eine maßgebliche Rolle. Insgesamt sind die Bewertungsabläufe hier jedoch weitaus weniger professionalisiert bzw. informationstechnologisch unterstützt. Die von den unternehmensinternen Beratern als wichtig betrachteten Social Skills der Lieferanten werden zwar wahrgenommen und intern diskutiert, jedoch weder handschriftlich noch elektronisch dokumentiert. Laut Expertenaussage sei der Lieferantenstamm für die im Unternehmen tätigen Berater relativ gut überschaubar. Eine zusätzliche schriftliche bzw. elektronische Dokumentation würde dem Unternehmen weniger Nutzen als zusätzliche Kosten verursachen.

Die oben genannten Fleischqualitätsparameter wie z. B. Tropfsaftverlust, intramuskulärer Fettgehalt, Monitoring von Befunddaten sowie Bauchqualität sind für das Unternehmen aufgrund der hohen Qualitätsstandards im Rahmen der Markenfleischproduktion von vorrangiger Bedeutung. Das Qualitäts-Screening zur Qualitätserhaltung und Verbesserung in Zusammenarbeit mit der grünen Seite ist jedoch relativ aufwändig und könnte mit Hilfe von leistungsfähigen IT-Systemen effizient unterstützt werden.

Für die Zukunft deuten sowohl die Expertenaussagen als auch die politischen Rahmenbedingungen darauf hin, dass in der Fleischwirtschaft innovative Lieferantenbewertungsmethoden erforderlich sein werden. Auf der einen Seite werden die Absatzmärkte durch die starke Exportorientierung zunehmend komplex, so dass in Abhängigkeit der vorliegenden Unternehmensstrukturen eine Selektion der Tierqualitäten bereits beim Schlachttiereinkauf sinnvoll erscheint. Hintergrund ist, dass sich die Erfahrungswerte hinsichtlich Gewicht, Magerfleischanteil und verschiedenen AutoFOM-Parametern sowohl zwischen einzelnen Lieferanten als auch zwischen den Lieferantengruppen z. T. signifikant voneinander unterscheiden. Es kann ein wirtschaftlicher Nutzen durch Lieferantenbewertungssysteme erzeugt werden, indem auf der Basis von durchschnittlich angelieferten Tierqualitäten ein DV-gestützter, bedarfsgerechter Einkauf erfolgt. Unterschiedliche, täglich variierende Kundenaufträge könnten auf diese Weise effizienter bearbeitet werden.

Auf der anderen Seite zeigt das im Jahr 2008 in Kraft tretende Lebensmittelketteninformationsgesetz die Potenziale im Rahmen einer institutionellen Lieferantenbewertung auf. Im Zusammenhang mit der 24h-Voranmeldung von Schlachtschweinen ist es denkbar, dass amtliche Veterinäre am Schlachthof auf Grundlage der im Zeitablauf dokumentierten visuellen Fleischbeschau Daten Rückschlüsse auf die zu erwartende Qualität bevorstehender Lieferungen ziehen werden. Laut Expertenaussagen könnten angemeldete Lieferchargen auf Grundlage dieser Bewertungsergebnisse für die Schlachtung freigegeben werden.

In diesem Kapitel wurden die in der Theorie diskutierten Lieferantenbewertungsverfahren den in der Praxis umgesetzten Methoden gegenübergestellt. Offensichtlich liegt die Herausforderung bei der Entwicklung einer Branchenlösung zur Lieferantenbewertung darin, die bestehenden Insellösungen zusammenzuführen und die einzelnen dort integrierten Verfahren zu optimieren bzw. in Bereichen, in denen noch keine Bewertungssysteme verfügbar sind, entsprechende Lösungen zu entwickeln.

Fallstudie

Hintergründe, Problemstellung und Zielsetzung

Dem Thema Lieferantenbewertung in der Fleischwirtschaft im Speziellen bzw. im Agribusiness generell wurde in der Forschung bislang kaum Aufmerksamkeit geschenkt. Die vorangegangenen Ausführungen vermitteln einen konzeptionellen Rahmen, der in der weiteren Forschung fallspezifisch gefüllt und weiterentwickelt werden muss. Im Folgenden wird ein erster Beispielfall analysiert, der den Nutzen der Methodik aufzeigt. Im Vordergrund steht dabei die Absicherung und Steigerung der Rohstoffversorgung.

Im Jahr 2006 wurde ein praxisorientiertes Forschungsprojekt in Kooperation mit einem deutschen Schlachtunternehmen durchgeführt. Das Unternehmen kauft Mastschweine ausschließlich auf dem freien Markt und nutzt private und genossenschaftliche Viehhändler als Mengenbündler und Logistikdienstleister. Im Rahmen des Lieferantenmanagements liegen aufgrund der in Abbildung 3 dargestellten mehrstufigen Beschaffungsstrukturen – abgesehen von den Schlachtergebnissen – kaum Primärdaten über die landwirtschaftlichen Erzeuger vor. Es existieren z. B. keine Informationen über die Mastkapazitäten der Schweineerzeuger, so dass es kaum möglich ist, Aussagen über die Liefertreue und das Lieferpotenzial der Betriebe zu treffen. Insbesondere vor dem Hintergrund der Mengenabsicherung und der Kapazitätssteigerung stellen diese Faktoren jedoch interessante Bewertungskriterien dar. So lassen sich z. B. Aussagen über den Anteil treuer bzw. untreuer Lieferanten eines Viehhändlers treffen. Während die Beziehung zu treuen Lieferanten mit hohem Potenzial gepflegt werden sollte, um das Beschaffungsrisiko zu reduzieren, können untreue Lieferanten mit hohem Potenzial durch gezielte Anreize zu einer Steigerung der Liefermenge motiviert werden. Vor diesem Hintergrund lautete die Zielsetzung des Projekts, mit Hilfe von quantitativen Methoden das Lieferpotenzial und die Liefertreue aus vorliegenden Lieferdaten eines Schlachtunternehmens näherungsweise zu bestimmen, um somit die Transparenz über die indirekt anliefernden Schweineerzeuger zu erhöhen. Im Rahmen dieses Beitrags sind weniger die Analyseergebnisse als vielmehr die Methode, die im Folgenden dargestellt wird, relevant.

Datengrundlage und methodische Herangehensweise

Im Rahmen des Forschungsprojekts wurde in Kooperation mit dem Top-Management des Unternehmens herausgearbeitet, dass ein systematisches Kennzahlensystem für die Auswertung der quantitativen Lieferdaten den alternativen Lösungen (s. Abbildung 6) überlegen ist.⁶ Durch die Entwicklung von Liefertreue- und Lieferpotenzialkennzahlen, die anschließende Klassifizierung der Lieferanten per ABC-Methode und die Darstellung der Liefertreue- und Lieferpotenzial-Klassen im Lieferantenportfolio sollten die strategischen Beschaffungsziele des Unternehmens unterstützt werden.

⁶ Auch die Ergebnisse von insgesamt fünf Expertengesprächen mit dem Top-Management deutscher Schlachtunternehmen im Frühjahr 2007 lieferten Hinweise auf die Präferenz für detailerhaltende Kennzahlensysteme. Ein Experte aus einer landwirtschaftlichen Beratungsorganisation, die Teil eines vertikal integrierten Unternehmensverbundes ist, verweist auf die Detailgenauigkeit, die bei der Konzeption von Lieferantenbewertungssystemen zu berücksichtigen sei. Um die Beratertätigkeit auf den Betrieben zu unterstützen, empfiehlt der Experte die Anwendung quantitativer Methoden. „Hard-Facts“ seien geeignet, die Empfehlungen der Berater zu untermauern und erhöhten die Glaubwürdigkeit bei der Diskussion mit Landwirten vor Ort. Der Experte verweist weiterhin darauf, dass das System möglichst transparent sein sollte und Detailergebnisse in Folge der Komplexitätsreduktion nicht verloren gehen dürfen. Es bestehe bei einer zu starken Komplexitätsreduktion die Gefahr, dass der Rückschluss auf Problemursachen erschwert wird.

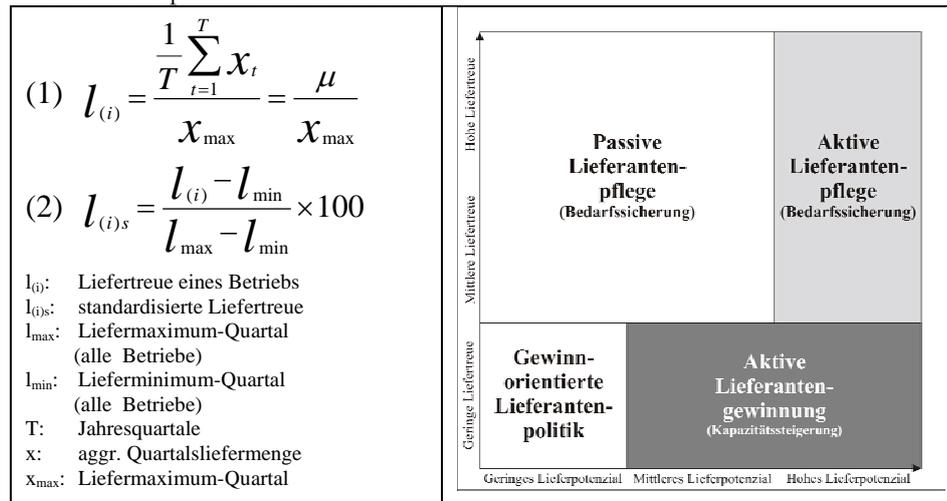
Die vom Unternehmen bereitgestellten Daten enthalten tagesbezogene Informationen über den Erzeuger (VVVO-Nr.), die Liefermenge sowie den Viehhändler, über den die Schweine an den Schlachthof geliefert wurden. Der Datenumfang umfasst einen Zeitraum von 27 Monaten.

Ohne die Aufbereitung der Rohdaten ist eine Aussage darüber, wie viele Schweine die Erzeuger potenziell liefern könnten, nicht möglich. Ebenso gibt die Lieferfrequenz keinen Aufschluss über die Liefertreue, da in der Schweinemast unterschiedliche Systeme genutzt werden und die Tiere, je nach System, in variierenden Zeitintervallen und unterschiedlicher Mengenkonzentration an den Schlachthof geliefert werden. Bei der „Rein-Raus-Belegung“ werden Schweine nicht kontinuierlich nachgestellt. Die schlachtreifen Tiere fallen daher abteil- oder stallweise in einem Turnus von durchschnittlich 4,6 Monaten pro Jahr an, wobei sie über einen Lieferzeitraum von drei bis vier Wochen an den Schlachthof vermarktet werden. Weiterhin bleibt eine Vermarktung des Erzeugers an andere Schlachtbetriebe mit ausschließlichem Blick auf die unaufbereiteten Rohdaten weitestgehend unbemerkt. Insgesamt ist diese Entscheidungsgrundlage unbefriedigend, da das Management des Schlachtunternehmens nicht genau weiß, welche Landwirte im Zuge des Wachstumsprozesses noch gezielt zur Liefermengensteigerung motiviert werden können.

Um die theoretisch vorhandene Mastkapazität (Lieferpotenzial) berechnen zu können, ist es notwendig, eine zeitliche Aggregationsebene für die Zusammenfassung der angelieferten Schweine zu definieren. Die Lieferdaten aus 27 Monaten wurden demnach auf insgesamt neun Quartale aggregiert. Unter der Annahme, dass jeder Lieferant in mindestens einem Quartal alle bzw. einen Großteil seiner Schweine an den Abnehmer vermarktet hat, ist das Maximum unter den neun Quartalen annähernd gleichzusetzen mit dem Lieferpotenzial des Betriebes. Die Liefertreue wird aus dem Lieferpotenzial abgeleitet. Für einen treuen Erzeugerbetrieb wird angenommen, dass die Differenz zwischen dem Liefermaximum-Quartal und den Lieferungen aus den übrigen Quartalen minimal ausfallen sollte. Der Quotient aus dem Mittelwert über alle Quartale und dem Maximum tendiert demzufolge im Fall vollständiger Liefertreue gegen 1 und bei abnehmender Liefertreue gegen 0 (vgl. Schritt 1 in Abbildung 8). Anschließend erfolgt eine Standardisierung der Liefertreue-Werte auf eine Dimension (I_s) zwischen dem untreuesten (0) und dem liefertreuesten (100) Lieferanten (vgl. Schritt 2 in Abbildung 8).

In analoger Weise wird auch die Lieferpotenzial-Kennziffer x_{\max} auf eine Dimension zwischen 0 und 100 standardisiert. Mittels der aus der Lieferstatistik des Unternehmens errechneten Daten werden die Lieferanten per ABC-Methode in Liefertreue- und Lieferpotenzialklassen segmentiert und in einem nachfolgenden Schritt in das Liefertreue/Lieferpotenzial-Portfolio eingetragen (vgl. Abbildung 8). Die Zuordnung der Lieferanten in variable Lieferantencluster befähigt das Schlachtunternehmen, eine fallabhängige differenzierte Lieferantenpolitik zu betreiben.

Abb. 8: Lieferpotenzial und Liefertreue



Quelle: Eigene Darstellung

Zur effizienten Kapazitätssteigerung empfehlen wir dem Unternehmen, eine aktive Lieferantengewinnungsstrategie insbesondere gegenüber solchen Erzeugern bzw. Viehhändlern umzusetzen, die durch ein hohes bzw. mittleres Lieferpotenzial bei gleichzeitig geringer Liefertreue gekennzeichnet sind. Geeignete Maßnahmen sind z. B. finanzielle Anreize, eine höhere Verhandlungsintensität oder individuelle Lieferkonditionen. Gegenüber untreuen Lieferanten mit geringem Lieferpotenzial ist eine gewinnorientierte Lieferantenpolitik denkbar, die kaum Bemühungen im Rahmen des Lieferantenmanagements erfordert und außerdem die Anwendung opportunistischer Verhaltensweisen legitimiert.

Um die Abwanderung der treuen Lieferanten mit hohem Lieferpotenzial zu verhindern, sind Maßnahmen der aktiven Lieferantenpflege empfehlenswert. Zur Zielerreichung können eine höhere Servicequalität, ein Beschwerdemanagement sowie ein offenes und qualitativ hochwertiges Kommunikationsmanagement dienen. Darüber hinaus wirkt sich die öffentliche Auszeichnung besonders leistungsstarker Lieferanten positiv auf deren intrinsische Motivation zur Erhaltung und Verbesserung der Lieferleistung aus.

Da der Aufwand für aktive Maßnahmen im Rahmen des Lieferantenmanagements erst ab einer gewissen Lieferantengröße im wirtschaftlichen Verhältnis zum Nutzen steht, empfehlen wir für liefertreue Lieferanten mit mittlerem bis niedrigem Lieferpotenzial eine passive Lieferantenpflege, die im Gegensatz zur aktiven Lieferantenpflege mit weniger aufwändigen Maßnahmen verbunden ist. So können Anreize für dieses Lieferantencluster bspw. nicht in der individuellen Verhandlung, sondern mittels eines kollektiv ausgerichteten Bonussystems kommuniziert werden.

Fazit

In der deutschen Schweinefleischproduktion beschränken Schlachtunternehmen ihr Beschaffungsmanagement in erster Linie auf eine produktbezogene Bewertung bzw. Klassifizierung der Rohstoffe, jedoch weniger auf die Bewertung der Schweinelieferanten. Die produktbezogene Bewertung findet jedoch ex post statt und erlaubt daher lediglich eine Reaktion auf kritische Ereignisse, wie z. B. den Nachweis von Medikamentenrückständen oder die Identifikation eines auffällig schlechten Tiergesundheitsstatus. Die Umsetzung von präventiven Maßnahmen zur Steigerung der Lebensmittelsicherheit auf der grünen Seite, die Steuerung der Versorgung mit speziellen Qualitäten im Einkauf oder die langfristige Verbesserung der Fleischqualität verlangen dagegen nach innovativen Methoden im Rahmen des Lieferantenmanagements. Eine ganzheitlich-systematische Lieferantenbewertung kann als Controlling-Instrument dazu beitragen, diese Ziele effizient zu unterstützen. Obwohl in einigen Bereichen, wie z. B. dem Salmonellenmonitoring oder der elektronischen Erfassung bestimmter Qualitätsparameter mittels Auto-FOM, bereits relativ leistungsfähige Ansätze existieren, werden diese Insellösungen bislang nicht zu einem ganzheitlich-systematischen Lieferantenbewertungssystem zusammengeführt.

In diesem Beitrag wurden die Treue und das Mengenpotenzial von Schweinelieferanten für ein auf dem freien Markt beschaffendes Schlachtunternehmen berechnet. Anhand dieses praktischen Beispiels und weiteren sachlogischen Überlegungen zeigt der vorliegende Beitrag, dass es in Bezug auf die aktuellen Herausforderungen der deutschen Schweinefleischproduktion empfehlenswert ist, dem Management der Lieferantenbasis auf Grundlage einer systematischen Lieferantenbewertung eine hohe Priorität einzuräumen.

Durch das Lebensmittelketteninformationsgesetz und die damit verbundene Fleischschau werden zu den bislang existierenden Insellösungen ggf. weitere Lieferantenbeurteilungsinstrumente im Hinblick auf bestimmte Fleischhygieneparameter hinzukommen. Diese politisch induzierte Entwicklung sollte als Chance betrachtet werden, ein effizientes, ganzheitliches Lieferantenbewertungssystem zu entwickeln, in das die isolierten Bewertungsansätze integriert werden.

Anhand der Klassifizierung verschiedener Lieferantenbewertungskriterien (s. Tabelle 1) wird deutlich, dass der vorliegende Beitrag nur einen kleinen Teil der für eine ganzheitliche Bewertung notwendigen Methodik erfasst. Die Erarbeitung weiterer praktikabler Bewertungsmethoden erfordert die enge Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft und Praxis. Die Entwicklung leistungsfähiger, auf die Branche zugeschnittener Software steht erst am Anfang.⁷

⁷ Vgl. hierzu die Entwicklungen im Rahmen des BMBF-geförderten Forschungsprojektes IT FoodTrace (<http://www.itfoodtrace.de>), Teilprojekt 1.4.

Literaturverzeichnis

- Arnold, U (1997): Beschaffungsmanagement, 2. Auflage, Stuttgart.
- Arnolds, H., Heege, F., Tussing, W. (2001): Materialwirtschaft und Einkauf. 11. Auflage, Wiesbaden.
- Bahlmann, A. R., Westphal K. B. (1982): Computergestützte Informationssysteme in der Materialwirtschaft – Analyse ihres Entwicklungsstandes anhand ausgewählter Betriebe, in: Szyperski, N., Roth, P. (Hrsg.): Beschaffung und Unternehmensführung, Stuttgart, S. 179-213.
- Bahlmann, J., Schulze, S., Spiller, A. (2006): Vertrauen als Governanceinstrument in der Supply Chain am Beispiel der deutschen Fleischwirtschaft, in: Paper zur Gewisola-Tagung 2006 in Gießen, URL: www.uni-giessen.de/gewisola2006/pdf/bahlmann_schulze_spiller_korri.pdf, Abrufdatum: 23.11.2006.
- Berendson, H. (2005): Beschaffungsmarketing von Unternehmen in der Ernährungswirtschaft – Eine empirische Analyse am Beispiel der Obst- und Gemüseverarbeitung in Nordrhein-Westfalen, Göttingen.
- Biester, S. (2006): Qualität wird zur Chefsache. In: Lebensmittelzeitung, Nr. 38 (2006), S. 1.
- Boon, A. (1999): Capabilities, Transaction Costs and Vertical Coordination in the Food System, in: Galizzi, G., Venturini, L. (Hrsg.): Vertical Relationships and Coordination in the Food System, S. 21-37, Heidelberg.
- Boutellier, R., Wagner, M., Wehrli, H.-P. (2003): Handbuch Beschaffung, München/Wien.
- Cebi, F., Bayraktar, D. (2003): An integrated approach for supplier selection, in: Logistics Information Management, Bd. 16, Nr. 6, S. 395-400.
- Dangelmaier, W., Pape U., Rüter, M. (2004): Systemunterstütztes Lieferantenmanagement, in: Das Wirtschaftsstudium, Bd. 33, Nr.4, S. 520-533.
- Disselkamp, M., Schüller, R. (2004): Lieferantenrating, Wiesbaden.
- Dreyer, H.-W. (2000): Lieferantentypspezifische Bewertung von Lieferleistungen: eine empirische Analyse. Dissertation, Frankfurt/Main.
- DRV (2005): DRV-Bericht 2005, URL: <http://www.raiffeisen.de/veroeffentlichungen/pdf/bericht05/Jahrbuch-05-Ausblick06-komplett.pdf>, Abrufdatum: 24.11.2006.
- Engels, H. (2005): Zukunft offen für Markenfleischprogramme, in: Landwirtschaftsblatt Weser-Ems, Nr. 16, S. 51-53.
- Gerlach, S., Spiller, A. (2006): Stallbaukonflikte in Nicht-Veredlungsregionen: Empirische Analyse und Folgerungen für effiziente Governancestrukturen, in: Paper zur Gewisola-Tagung 2006 in Gießen, URL: www.uni-giessen.de/gewisola2006/pdf/Gerlach_Spiller_korri.pdf, Abrufdatum: 23.11.2006.

- Girod, A., Radner, B. (2000): Mitarbeiter in der Beschaffung – Aufgabenspektrum und Herausforderungen, in: KPMG Consulting (Hrsg.), Jahrbuch der Beschaffung 2000, Berlin, S. 37-48.
- Glantschnig, E. (1994): Merkmalsgestützte Lieferantenbewertung, Köln.
- Gruschwitz (1993): Global Sourcing – Konzeption einer internationalen Beschaffungsstrategie, Stuttgart.
- Haas, G. (2005): Best Practice Beschaffungsmanagement, Stuttgart.
- Hahn, D., Kaufmann, L. (1999): Handbuch industrielles Beschaffungsmanagement, Wiesbaden.
- Harlander, N. A., Blom, F. (1999): Beschaffungsmarketing, in: Die Betriebswirtschaft - Studium und Praxis, 7. Auflage, Bd. 12, Renningen.
- Harting, D. (1994a): Lieferanten-Wertanalyse - Ein Arbeitshandbuch mit Checklisten und Arbeitsblättern für Auswahl, Bewertung und Kontrolle von Zulieferern. 2. Auflage, Stuttgart.
- Harting, D. (1994b): Erfolgspotenziale – Methoden und Mittel zur Bewertung von Lieferanten, in: Maschinenmarkt, Bd. 100, Nr. 4, S. 62-65.
- Hartmann, H. (2004): Lieferantenmanagement, in: Hartmann, H. (Hrsg.): Praxisreihe Einkauf Materialwirtschaft, Bd. 11, Gernsbach.
- Hartmann, H., Orth, H., Pahl, H.-J. (2004): Lieferantenbewertung - aber wie? Lösungsansätze und erprobte Verfahren, in: Hartmann, H. (Hrsg.): Praxisreihe Einkauf Materialwirtschaft, Band 2, 3. Auflage, Gernsbach.
- Hartmann, H. (2005): Lieferantenbewertung - Lieferantenentwicklung : Kernaufgaben eines gezielten Lieferantenmanagements, Kissing.
- Hoffmann, K. (2006): Verbraucher kaufen nach Skandalen bewusster ein. In: Lebensmittelzeitung, Nr. 39 (2006), S. 22.
- Huber, W., Oehm, M. (2006): Lieferantenmanagement auf Basis einer Serviceorientierten Architektur, in: Supply Chain Management, Bd. 6, Nr. 3, S. 49-55.
- ISN (2006a): "Top 10 der deutschen Schweineschlachtbetriebe 2005": Vion und Tönnies marschieren voran, URL: www.schweine.net, Abrufdatum: 20.11.2006.
- ISN (2006b): 10 Mio. „neue“ Schlachthaken – Schweine für € 1,6 Mrd. gesucht, URL: www.schweine.net, Abrufdatum: 20.11.2006.
- Janker, C. G. (2004): Multivariate Lieferantenbewertung – Empirisch gestützte Konzeption eines anforderungsgerechten Bewertungssystems, Wiesbaden.
- Kannan, V. R., Tan, K. C. (2002): Supplier Selection and Assessment: Their Impact on Business Performance, in: The Journal of Supply Chain Management, Bd. 38, Nr. 4, S. 11-21.
- Koppelman, U. (2004): Beschaffungsmarketing. 4. Auflage, Berlin u. a.
- Kümpel, T., Deux, T. (2003): Kennzahlensysteme und Portfoliotechniken für das strategische Einkaufscontrolling, in: CM-Controller-Magazin, Bd. 28, Nr. 4, S. 334-369.

- Large, R. (2000): Strategisches Beschaffungsmanagement – Eine praxisorientierte Einführung, 2. Auflage, Wiesbaden.
- Lasch, R., Janker, C. (2005): Supplier selection and controlling using multivariate analysis, in: International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Bd. 35, Nr. 6, S. 409-452.
- Lasch, R., Janker, C. G., Friedrich, C. (2001): Identifikation, Bewertung und Auswahl von Lieferanten – Empirische Bestandsaufnahme bei deutschen Industrieunternehmen, in: Dresdner Beiträge zur Betriebswirtschaft, Nr. 51.
- Lee, H. L., Billington, C. (1993): Material management in decentralized supply chains, in: Operations Research, Bd. 41, Nr. 5, S. 835-847.
- LZ|Net (2006): Lebensmittelprüfungen sollen reformiert werden, Onlineartikel vom 10.10.2006, URL: <http://www.lz-net.de>, Abrufdatum: 03.11.2006.
- Mai, A. (1982): Lieferantenwahl – Die Ziel- und bedingungsorientierte Gestaltung der Beschaffer-Lieferanten-Beziehungen, Frankfurt am Main.
- Meyer, C. (2006): Betriebswirtschaftliche Kennzahlen und Kennzahlensysteme, 3. Auflage, Sternenfels.
- Muschinski, W. (1998): Lieferantenbewertung, in: Strub, M. (Hrsg.): Das große Handbuch Einkaufs- und Beschaffungsmanagement, Landsberg/Lech, S. 379-398.
- Narasimhan, R., Talluri, S., Mendez, D. (2001): Supplier Evaluation and Rationalization via Data Envelopment Analysis: An Empirical Examination, in: The Journal of Supply Chain Management, Bd. 37, Nr. 3, S. 28-37.
- Pauli, C. (1998): Mitarbeiter im Einkauf, in: Strub, M. (Hrsg.): Das große Handbuch Einkaufs- und Beschaffungsmanagement, Landsberg/Lech, S. 579-624.
- Porter, M. E. (1999): Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten, Frankfurt am Main.
- Przygodda, I., Ferreras, M. (2004): State-of-the-art der Bewertung von Lieferantenbeziehungen, in: Ahlert, D., Zelewski, S. (Hrsg.): MOTIWIDI-Projektbericht Nr. 19, URL: www.pim.uni-due.de/fileadmin/Publikationen/motiwidi_projektbericht_19.pdf, Abrufdatum: 01.09.2006.
- Rohwetter, M. (2006): Längst nicht gegessen, Onlineartikel vom 07.09.2006, URL: <http://www.zeit.de/2006/37/01-leit-2-37?page=all>, Abrufdatum: 03.11.2006.
- Rosenwald, W. (1998): Global Sourcing im Einkauf, in: Strub, M. (Hrsg.): Das große Handbuch Einkaufs- und Beschaffungsmanagement, Landsberg/Lech, S. 379-398.
- Ryder, R., Fearne, A. (2003): Procurement best practice in the food industry: supplier clustering as a source of strategic competitive advantage, in: Supply Chain Management: An International Journal, Bd. 8, Nr. 1, S. 12-16.

- Sarkis, J., Talluri, S. (2002): A Model for Strategic Supplier Selection, in: *The Journal of Supply Chain Management*, S. 18–28.
- Schulze, B., Spiller, A., Theuvsen, L. (2007): A Broader View on Vertical Coordination: Lessons from the German Pork Sector. *Journal of Chain and Network Science* 7, S. 35-53.
- Spiller, A., Theuvsen, L., Recke, G., Schulze, B. (2005): Sicherstellung der Wertschöpfung in der Schweineerzeugung: Perspektiven des Nordwestdeutschen Modells, Münster.
- Spiller, A., Theuvsen, L., Schulze, B. (2006): Entwicklungsperspektiven der Schweineproduktion in Deutschland, in: DLG (Hrsg.): *Zukunftsstandort Deutschland - Strategien für die Landwirtschaft*, Archiv der DLG, Bd. 100, Frankfurt am Main, S. 97-109.
- Strub, M. (1998): *Das große Handbuch Einkaufs- und Beschaffungsmanagement*, Landsberg/Lech.
- Theisen P. (1970): *Grundzüge einer Theorie der Beschaffungspolitik*, Berlin.
- Traupe, C. (2002): *Schlachtschweinevermarktung in Niedersachsen – Stand, Defizite, Entwicklungsmöglichkeiten*, Göttingen.
- Van Weele, A. (2002): *Purchasing and Supply Chain Management – Analysis, Planning and Practice*. 3. Auflage, London.
- VDAW (o. J.): *Leistungen des privaten Viehhandels*, URL: <http://www.vdaw.de/asp/index.asp?uc=&k=10857>, Abrufdatum: 24.11.2006.
- Wagner, M. (2001): *Strategisches Lieferantenmanagement in Industrieunternehmen*, Hamburg.
- Wagner, S. M. (2002): *Lieferantenmanagement*, München.
- Wagner, S. W. (2003): *Management der Lieferantenbasis*, in: Boutellier, R., Wagner, S. M., Wehrli H. P. (Hrsg.): *Handbuch Beschaffung*, Wien, S. 691-731.
- Weigand, M. (1998): *Erschließung von Zulieferpotentialen als Aufgabe des strategischen Beschaffungsmarketing*, Dissertation, Nürnberg.
- Wen-Li, L., Humphreys, P., Chan, L. Y., Kumaraswamy, M. (2003): Predicting purchasing performance: the role of supplier development programs, in: *Journal of Materials Processing Technology*, Bd. 138, Nr.1, S. 243-249.
- Wessel, A. (2006): *Kein Gammelfleisch im Regal*, Onlineartikel vom 14.11.2006, URL: www.lz-net.de, Abrufdatum: 07.11.2006.
- Windhorst, H.-W. (2006): „Ist die deutsche Schweinehaltung im internationalen Markt für Schweinefleisch wettbewerbsfähig?“, in: *Themenforum „Schweineproduktion – Welcher Weg führt zum Erfolg?“*, Tagungsband zum 7. Bauerntag des VZF, Vechta.
- ZMP (2006): *Marktbilanz Vieh & Fleisch 2005*, Bonn.