

# Lieferantenbewertung in der Lebensmittelindustrie: Eine empirische Analyse

Matthias Heyder, Kathrin Fahrtmann und Ludwig Theuvsen

**Abstract** – Die Bewertung von Lieferanten hat in der Lebensmittelindustrie an Bedeutung gewonnen. Dies liegt unter anderem daran, dass soziale Bindungskräfte alleine in einem von der Globalisierung der Märkte und einer stärkeren Risikoorientierung geprägten Wettbewerbsumfeld in der Ernährungswirtschaft nicht mehr ausreichen, um eine nachhaltig qualitätsorientierte Beschaffungspolitik zu gewährleisten. Im Gegenteil, eine zunehmend strategische Beschaffungspolitik mit dem Lieferantenmanagement und der Lieferantenbewertung als zentralen Bestandteilen erscheint vor diesem Hintergrund zunehmend bedeutsam zu werden. Dennoch liegen bisher kaum empirische Studien vor, die die Lieferantenbewertung in der Ernährungswirtschaft thematisieren. In der vorliegenden Studie wurden im Rahmen einer breit angelegten telefonischen Unternehmensbefragung Daten von überwiegend kleinen und mittleren Unternehmen der deutschen Ernährungsindustrie über einen standardisierten Fragebogen erhoben. Es zeigen sich interessante Ergebnisse. Bei der qualitativen Lieferantenbewertung werden fast ausschließlich Punktbewertungsverfahren, Notensysteme und Checklistenverfahren genutzt. Bei den quantitativen Instrumenten haben Preis-Entscheidungsanalysen und Kennzahlenverfahren die größte Bedeutung. Wie erwartet, konnten auch signifikante Unterschiede zwischen den Teilbranchen und Größenklassen aufgedeckt werden. Insgesamt ist das Projekt in mehrfacher Hinsicht innovativ, denn bisher wurden Aspekte des Lieferantenmanagements für die Ernährungsbranche vorwiegend aus dem Blickwinkel der Supplier Relations bzw. der qualitätsorientierten Lieferantenbewertung betrachtet. Ein Vergleich der eingesetzten Instrumente bei der Lieferantenbewertung über die Teilbranchen der Ernährungsindustrie stand bisher aus.<sup>1</sup>

## EINLEITUNG

Aufgrund der Verflechtung internationaler Beschaffungsmärkte (Gruschwitz 1993), kurzer Innovationszyklen, der Verringerung der Fertigungstiefe und Just-in-Time-Beschaffung wird eine vermehrt strategische Ausrichtung der Beschaffungspolitik (Hartmann et al. 2004) auch in der Lebensmittelindustrie immer wichtiger. In diesem Zusammenhang weist Staack (2005) darauf hin, dass funktionierende Geschäftsbeziehungen nicht mehr durch soziale Bindungskräfte allein sichergestellt werden können.

<sup>1</sup>Matthias Heyder ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Department für Agrarökonomie und Rurale Entwicklung der Georg-August-Universität Göttingen (mheyder@uni-goettingen.de).

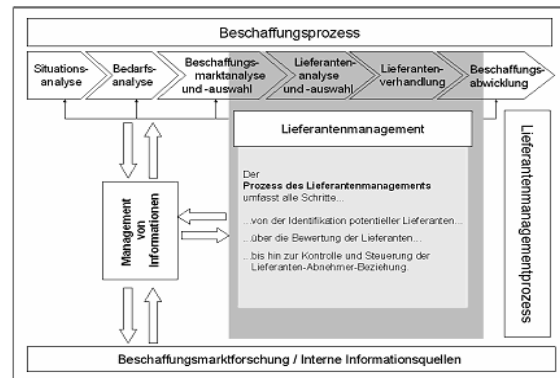
Kathrin Fahrtmann war Masterstudentin am Department für Agrarökonomie und Rurale Entwicklung der Georg-August-Universität Göttingen (kathrin.fahrtmann@web.de).

Ludwig Theuvsen ist Professor für Betriebswirtschaftslehre des Agribusiness am Department für Agrarökonomie und Rurale Entwicklung der Georg-August-Universität Göttingen (theuvsen@uni-goettingen.de).

Insgesamt kommt dem Lieferantenmanagement daher eine wachsende Bedeutung zu.

## LIEFERANTENBEWERTUNG

Unter dem Begriff Lieferantenmanagement werden alle Schritte von der Identifikation potenzieller Lieferanten über die Lieferantenbewertung bis zur Kontrolle und Steuerung der Lieferanten-Abnehmer-Beziehung zusammengefasst (Janker 2004).



Quelle: Janker 2004

Nach Janker (2004) lässt sich das Lieferantenmanagement in sieben Teilprozesse untergliedern: (1) die Lieferantenidentifikation, (2) die Lieferanteneingrenzung, (3) die Lieferantenanalyse, (4) die Lieferantenbewertung, (5) die Lieferantenauswahl, (6) das Lieferantencontrolling und (7) die Steuerung der Lieferantenbeziehung. Der Lieferantenbewertung, bei der die Leistungsfähigkeit von Lieferanten transparent aufbereitet werden soll, kommt hierbei eine Schlüsselposition zu, da ein signifikanter Zusammenhang zwischen ihrem Entwicklungsstand einerseits und Einkaufsleistung und Produktqualität andererseits besteht (Bahmann und Spiller 2008; Hartmann et al. 2004). Eine erfolgreiche Lieferantenbewertung hat demzufolge eine zunehmende Hebelwirkung auf den Unternehmensgewinn (Spiller et al. 2005).

Generell liegen Publikationen zum Bereich des Lieferantenmanagements vor allem aus dem Blickwinkel der Beschaffungslogistik von Ausgangsprodukten, d.h. Rohstoffen oder Halbfertigfabrikaten, für Stückgüter vor, die in Klein- und Großserienfertigung erzeugt werden (Arnold 1997; Arnolds et al. 2001). Dies trifft z.B. auf die Automobil-, die metallverarbeitende und die elektrotechnische Industrie zu.

Im Bereich der Agrarökonomie hatte das Lieferantenmanagement lange Zeit eine begrenzte Bedeutung, was sich in der geringen Anzahl an Publikationen zu diesem Themengebiet äußert (vgl. Berendson 2005). In jüngerer Vergangenheit wurden jedoch besonders zu dem letzten Teilprozess des Lie-

ferantenmanagements - der Steuerung der Lieferantenbeziehung oder, in anderen Worten, dem Supplier-Relationship-Management – Forschungsarbeiten angefertigt (Gerlach et al. 2004). Zuliefer-Abnehmer-Beziehungen im Agribusiness wurden hinsichtlich des Einsatzes von Qualitätstechniken analysiert (Silberer et al. 1999; Peupert und Theuvsen 2007). Die Lieferantenbewertung wurde aus dem Blickwinkel der qualitätsorientierten Beschaffung jedoch allenfalls für Teilbranchen und –probleme der Ernährungsindustrie wie etwa dem Salmonellenmonitoring in der Schweinefleischproduktion thematisiert. Insgesamt liegen in der Lebensmittelindustrie jedoch besondere Rahmenbedingungen vor, die die Anforderungen an Lieferantenbewertungssysteme determinieren (Bahlmann und Spiller 2008). Vor diesem Hintergrund erscheinen eine vertiefte Betrachtung und ein branchenübergreifender Vergleich der verwendeten quantitativen und qualitativen Instrumente für die Lieferantenbewertung in der Ernährungsindustrie lohnenswert.

#### METHODIK UND STICHPROBE

Das Hauptziel der vorliegenden explorativen Studie ist die Beantwortung der Frage, wie der Status-Quo des Lieferantenmanagements in der Ernährungsindustrie ist und ob Unterschiede zwischen den Teilbranchen und Unternehmen unterschiedlicher Größe bestehen. In einer breit angelegten telefonischen Unternehmensbefragung wurden Daten von 118 überwiegend kleinen und mittleren Unternehmen der deutschen Ernährungsbranche mittels eines standardisierten Fragebogens erhoben. Bei der Methodik der Auswertung kamen schwerpunktmäßig uni- und bivariate Verfahren mit SPSS zum Einsatz.

#### ERGEBNISSE

Es zeigen sich interessante Ergebnisse: Bei der qualitativen Lieferantenbewertung werden fast ausschließlich Punktbewertungsverfahren, Notensysteme und Checklistenverfahren genutzt. Die Vielzahl der Unternehmen ist mit diesen Verfahren zufrieden oder sehr zufrieden. Bei den quantitativen Instrumenten haben Preis-Entscheidungsanalysen und Kennzahlenverfahren die größte Bedeutung. Wie erwartet, konnten signifikante Unterschiede zwischen verschiedenen Teilbranchen und Größenklassen aufgedeckt werden. So ist den Unternehmen aus der Teig- und Backwarenbranche als Motiv für die Durchführung einer Lieferantenbewertung das Erschließen neuer Beschaffungsquellen ( $\mu = 0,71$ ) wesentlich wichtiger als Unternehmen aus der Fleischbranche ( $\mu = -0,10$ ), während von den Unternehmen der Obst- und Gemüse- ( $\mu = 1,81$ ) sowie der Milchbranche ( $\mu = 1,12$ ) in diesem Zusammenhang besonders die Versorgungssicherheit aufgeführt wird.

Erwartungsgemäß findet die Lieferantenbewertung bei Branchen mit kontinuierlicher Beschaffung von Ausgangsprodukten bzw. bei Ausgangsrohstoffen mit einem hohen Verderbrisiko, namentlich in den Bereichen Milch-, Fleisch- und Obst- bzw. Gemüseverarbeitung, häufiger statt als in der Back- bzw. Teigwarenproduktion.

Weiterhin fällt auf, dass bei größeren Unternehmen die Intervalle der Lieferantenbewertung deutlich kürzer sind. Weiterhin wird bei größeren Unternehmen im Rahmen der EDV-gestützten Lieferantenbewertung eher maßgeschneiderte eigene denn Standardsoftware verwendet.

#### FAZIT

Das Projekt betritt in mehrfacher Hinsicht Neuland, denn bisher wurden Fragen des Lieferantenmanagements für die Ernährungsbranche vorwiegend aus dem Blickwinkel der Supplier Relations bzw. der qualitätsorientierten Lieferantenbewertung analysiert. Ein Vergleich der eingesetzten Instrumente über die Teilbranchen der Ernährungsindustrie hinweg stand bisher aus. Die Ergebnisse der Untersuchung bieten Entscheidungsträgern in Unternehmen der Ernährungsindustrie die Möglichkeit, den eigenen Methodeneinsatz bei der Lieferantenbewertung kritisch zu bewerten und darüber hinaus neue Ansatzpunkte für eine Weiterentwicklung der eingesetzten Verfahren zu erkennen.

#### LITERATUR

- Arnold, U. (1997). *Beschaffungsmanagement*. 2. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Arnolds, H., Heege, F. und Tussing, W. (2001). *Materialwirtschaft und Einkauf*. 11. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Bahlmann, J. und Spiller, A. (2008). Innovative Lieferantenbewertungsinstrumente zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Schweinefleischproduktion. In: Spiller, A. und Schulze, B. (Hrsg.). *Zukunftsperspektiven der Fleischwirtschaft: Verbraucher, Märkte, Geschäftsbeziehungen*. Göttingen: Universitätsverlag Göttingen, S. 97-130.
- Berendson, H. (2005). *Beschaffungsmarketing von Unternehmen in der Ernährungswirtschaft: eine empirische Analyse am Beispiel der Obst- und Gemüseverarbeitung in Nordrhein-Westfalen*. Göttingen: Cuvillier Verlag.
- Gerlach, S., Köhler, B., Spiller, A. und Wocken, C. (2004). *Supplier Relationship Management im Agribusiness: Ein Konzept zur Messung der Geschäftsbeziehungsqualität*. Diskussionsbeitrag 0406, Georg-August-Universität Göttingen.
- Gruschwitz, A. (1993). *Global Sourcing: Konzeption einer internationalen Beschaffungsstrategie*. Dissertation, Universität Stuttgart.
- Hartmann, H. (2004). *Lieferantenmanagement – Gestaltungsfelder, Methoden, Instrumente mit Beispielen aus der Praxis*. Gernsbach: Deutscher Betriebswirte-Verlag.
- Janker, C. (2004). *Multivariate Lieferantenbewertung: Empirisch gestützte Konzeption eines anforderungsgerechten Bewertungssystems*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Peupert, M. und Theuvsen, L. (2007). Improving Quality-Related Communication in Food Chains with Quality Function Deployment: The Dairy Industry. In: Theuvsen, L. et al. (Hrsg.). *Quality Management in Food Chains*. Wageningen: Wageningen Academic Publishers, S. 125-137.
- Silberer, G., Scharf, A. und Nagel, M. (1999). *Quality Function Deployment in der deutschen Nahrungs- und Genussmittelindustrie*. Working Paper, Georg-August-Universität Göttingen.
- Spiller, A., Theuvsen, L., Recke, G. und Schulze, B. (2005). *Sicherstellung der Wertschöpfung in der Schweineerzeugung: Perspektiven des Nordwest-deutschen Modells*. Münster: Stiftung Westfälische Landschaft.
- Staack, T. (2005). *Markenführung in der Ernährungsindustrie*. Dissertation, Universität Göttingen.