

# **DV-gestützte Lieferantenbewertung auf Spotmärkten: Erschließung von Zulieferpotenzialen in der Fleischwirtschaft**

M. Sc. Jan Bahlmann, Prof. Dr. Achim Spiller

Department für Agrarökonomie und Rurale Entwicklung  
Universität Göttingen  
Platz der Göttinger Sieben 5  
37073 Göttingen  
j.bahlmann@agr.uni-goettingen.de  
a.spiller@agr.uni-goettingen.de

**Abstract:** Die deutsche Schlachtindustrie steht vor der Herausforderung, ihre Stellung im internationalen Wettbewerb durch innovative Ansätze im Kostenmanagement behaupten zu müssen. Sowohl der Vormarsch global aktiver Schlachtkonzerne wie Smithfield und Vion als auch die wachsende Marktmacht des deutschen Lebensmitteleinzelhandels sind wesentliche Indikatoren für eine notwendige Neuausrichtung. Aufgrund des hohen Kostenanteils der zuzukaufenden Mastschweine kommt der Beschaffungspolitik eine außerordentliche Bedeutung zu. Vor dem Hintergrund, dass die Potenziale des operativen Einkaufs nahezu ausgereizt sind, gelangen Ansätze des strategischen Lieferantenmanagements in das Blickfeld der Unternehmen. Den Schlachtunternehmen mangelt es bislang jedoch an geeigneten Instrumenten zur systematischen Bewertung ihrer Lieferanten. Da die betriebswirtschaftliche Forschung zur Lieferantenbewertung die spezifischen Anforderungen des Agribusiness vernachlässigt, wird in dieser Arbeit exemplarisch eine branchenspezifische Lösung vorgestellt und anhand von Unternehmensdaten getestet. Inhaltlich geht es um die Erfassung des Lieferpotenzials und der Liefertreue auf Spotmärkten.

## **1 Lieferantenbewertung als Herausforderung**

Der folgende Beitrag thematisiert den Aufbau von Lieferantenbewertungssystemen am Beispiel von Schlachtunternehmen. Eine stärkere Lieferantorientierung ist für die Schlachtbranche wichtig, um Qualitätsprobleme wie die Fleischkontamination mit Salmonellen gezielter zu bewältigen. Daneben bietet der Einkauf von Schweinen mit einem relativen Kostenanteil von rund 90 % an den Gesamtkosten auch aus ökonomischer Perspektive beachtliche Potenziale zur Kostenreduktion. Weiterhin wird der Gesichtspunkt Sicherstellung der Warenverfügbarkeit in den vielfach zu gering ausgelasteten Schlachtbetrieben fokussiert. Vor diesem Hintergrund schlagen wir den Einsatz von IT-gestützten Lieferantenbewertungssystemen vor, die u. W. in Schlachtunternehmen bisher kaum Verwendung finden.

## 2 Zur Bewertung von Lieferanten

Schlachtunternehmen haben es i. d. R. mit mehreren tausend landwirtschaftlichen Lieferanten zu tun. Die Analyse und Bewertung von Lieferanten sollte daher weitestgehend automatisiert verlaufen und unter Berücksichtigung der Kosten-Nutzen-Relation implementiert werden [G194]. 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.

Zur Bewältigung komplexer Methoden mit einem vertretbaren Bewertungsaufwand ist der Einsatz IT-gestützter Lieferantenbewertungssysteme nahe liegend. Gegenwärtig reichen die EDV-Anwendungen von einfachen Tabellenkalkulationsprogrammen, wie z. B. Excel, bis hin zu professionellen SAP-Lösungen. Lasch et al. [LJF01] kommen in 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. Sowohl in sehr kleinen (< 501 MA) als auch in sehr großen Unternehmen (> 5000 MA) dominiert die Eigenentwicklung. Abbildung 1 zeigt verschiedene Lieferantenbewertungssysteme im Überblick. In dieser Arbeit werden innovative Ansätze aus den Bereichen Kennzahlenverfahren, Lieferantentypologie und Portfolio-Methode vorgestellt.

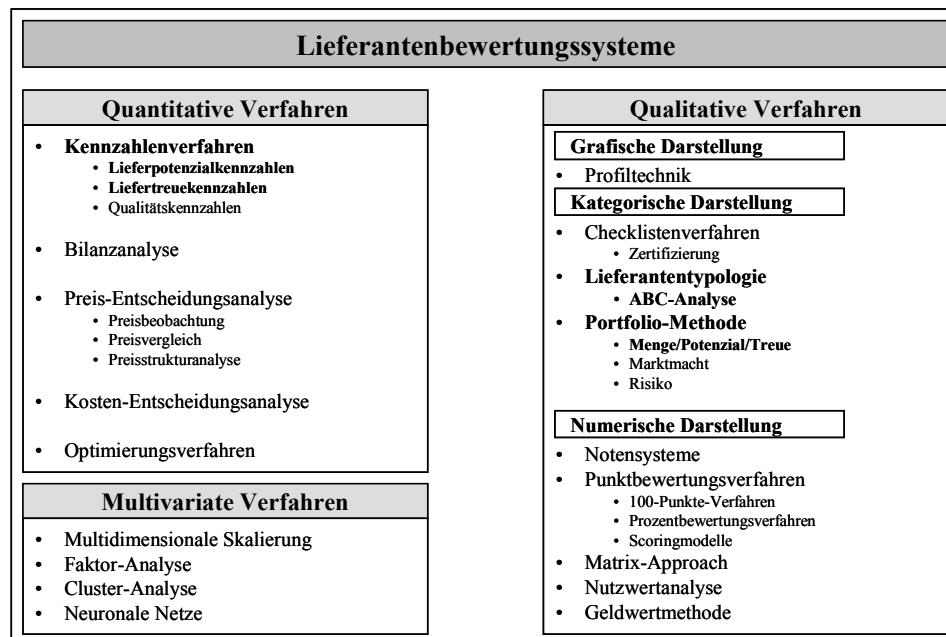


Abbildung 1: Lieferantenbewertungssysteme (erweiterte Darstellung nach Glantschnig [G194])

### 3 Fallstudie zur Lieferantenbewertung eines Schlachtunternehmens

Die folgenden Ansätze zur Bewertung von Zulieferern wurden im Rahmen eines Forschungsauftrags für ein deutsches Schlachtunternehmen entwickelt. Bedingt durch den mehrheitlich spotmarktorientierten Einkauf und die in Deutschland dominierende zweistufige Lieferstruktur mit zwischengeschalteten Bündlern fehlen dem Betrieb Informationen über die Liefertreue und das Lieferpotenzial der landwirtschaftlichen Erzeuger. Ziel ist es, diese aus den verfügbaren Liefer-Rohdaten des Einkaufs näherungsweise zu berechnen. Die vorliegenden 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. Im Folgenden werden zunächst die Hintergründe dargestellt, auf deren Grundlage Kennzahlen abgeleitet werden.

Aus einer empirischen Studie geht hervor, dass ca. ein Drittel der nordwestdeutschen Erzeuger ihren Schlachthof häufig wechseln [Sp05]. Weiterhin gelangen gut 90 % der Schweine nicht direkt vom Erzeuger, sondern über den Viehhandel, der ebenfalls wechselnde Lieferanten und Abnehmer hat, an die Schlachtunternehmen. Diesen steht daher lediglich eine unvollständige Datenbasis zur Verfügung, die ohne weitere Aufbereitung keinen Hinweis darauf gibt, wie viele Schweine die Erzeuger potenziell liefern könnten. 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. Beim „Rein-Raus-Verfahren“ werden die Schweine nicht kontinuierlich nachgestallt. Die schlachtreifen Tiere fallen daher abteil- oder stallweise in einem Turnus von durchschnittlich 2,6 Durchgängen 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 ausschließlicher Blick auf die Rohdaten weitestgehend unbemerkt. Da viele Schlachtunternehmen unausgelastete Kapazitäten haben, ist es für sie wichtig, diejenigen Händler und Landwirte identifizieren zu können, die – z. B. bei entsprechenden finanziellen Anreizen – mehr Tiere liefern könnten. Im Vordergrund stehen deshalb Informationen zur Liefertreue und zum Lieferpotenzial der Lieferanten.

Um die theoretisch vorhandene Mastkapazität (Lieferpotenzial) berechnen zu können, ist es notwendig, eine zeitliche Aggregationsebene für die Zusammenfassung der angelieferten Schweine zu definieren. 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 2). Anschließend erfolgt eine Standardisierung der Liefertreue-Werte auf eine Dimension ( $l_s$ ) zwischen dem untreuesten (0) und dem liefertreuesten (100) Lieferanten (vgl. Schritt 2 in Abbildung 2).

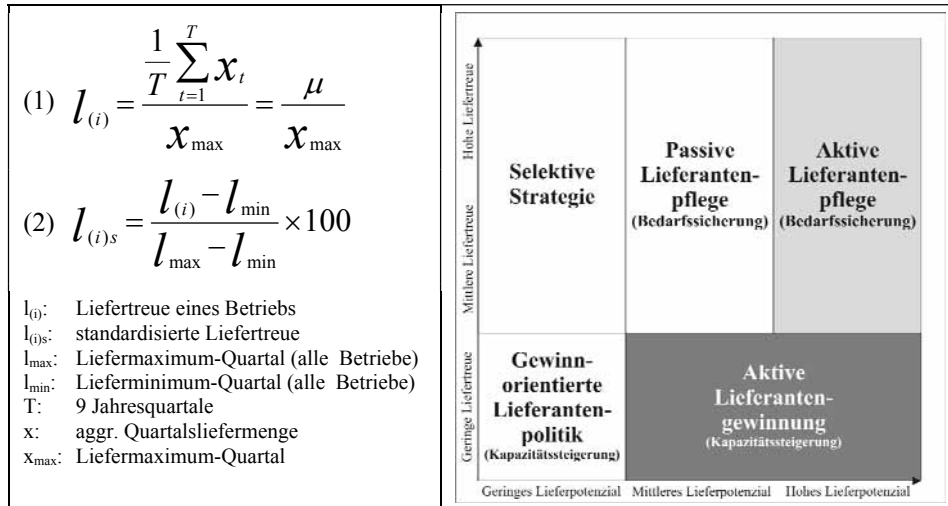


Abbildung 2: Lieferpotenzial - Liefertreue

In analoger Weise wird auch die Lieferpotenzial-Kennziffer  $x_{\max}$  auf eine Dimension zwischen 0 und 100 standardisiert. Mittels der 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 2). Die Zuordnung der Lieferanten in definierte Lieferantencluster befähigt das Schlachtunternehmen, eine differenzierte Lieferantenpolitik zu betreiben.

#### 4 Fazit

Die im Fallbeispiel vorgenommene Einteilung steht exemplarisch für eine Kombination der Ziele Bedarfssicherung und Kapazitätssteigerung. Häufig kommt der direkte Kontakt zwischen Schlachthof und Landwirt nicht zustande, da Viehhändler als Intermediäre zwischen den Parteien stehen. Indem die Erzeugerdaten den zwischengeschalteten Händlern zugeordnet werden, können Lieferantenpflege und -gewinnung jedoch indirekt über die Bündlerstufe erfolgen. Die Kombination von Kennzahlen und Portfoliomethode erlaubt eine praktikable und leicht in IT-Systeme umsetzbare Lösung.

#### Literaturverzeichnis

- [Sp05] Spiller, A., Theuvsen, L., Recke, G., Schulze, B.: Sicherstellung der Wertschöpfung in der Schweineerzeugung: Perspektiven des Nordwestdeutschen Modells. Münster, 2005.
- [G194] Glantschnig, E.: Merkmalsgestützte Lieferantenbewertung. Hundt-Druck GmbH, Köln, 1994.
- [LJF01] Lasch, R., Janker, C. G., Friedrich, C.: Identifikation, Bewertung und Auswahl von Lieferanten – Empirische Bestandsaufnahme bei deutschen Industrieunternehmen. In: Dresdner Beiträge zur Betriebswirtschaft, Nr. 51, 2001.