



**DIE ZUKUNFT DER MILCHWIRTSCHAFT
OPTIMIERUNG DES EINKAUFES**

DEN EINKAUF OPTIMIEREN: MEHR ALS KOSTEN SENKEN

Wie die gesamte Ernährungsindustrie sind auch die Akteure der Milchwirtschaft gezwungen, dauerhaft und konsequent ihre Kosten zu optimieren. Der Druck auf das Basissortiment durch den Handel und die weiterverarbeitende Industrie bleibt bestehen. Unternehmen ohne striktes Kostenmanagement gefährden die ohnehin schon engen und knappen Margen und Renditen. Der Einkauf hat in diesem Zusammenhang eine bedeutende Rolle. Doch wie meistert man den Zielkonflikt zwischen Kostensenkung und erforderlicher Produktqualität, ohne die Balance zu verlieren? Ein reines Preisdumping im bestehenden Lieferantenportfolio ist sicher nicht der Königsweg. In der Milchwirtschaft sind intelligente Ansätze gefragt.

Modernes Einkaufsmanagement ist mehr als eine reine Preisverhandlung – ein integriertes Gesamtkonzept mit verschiedenen Stellhebeln: Verbrauchs-, Warengruppen- und Materialmanagement, Optimierung des Lieferantenportfolios sowie flexible Preis- und Konditionensysteme müssen aufeinander abgestimmt werden. Modernes Einkaufsmanagement ist außerdem nicht nur eine Aufgabe des Einkaufs. Es basiert auf der Vernetzung von Einkauf, Vertrieb, Produktentwicklung und Produktion. Nur wenn Aspekte aus allen Funktionsbereichen einfließen, kann eine erfolgreiche Umsetzung sichergestellt werden.

Dabei halten Unternehmen in den letzten Jahren zunehmend Ausschau nach Möglichkeiten der Digitalisierung und Automatisierung. Das Stichwort in diesem Zusammenhang ist „Einkauf 4.0“. Heute verfügbare Softwarelösungen erlauben ein automatisiertes Ausschreibungsmanagement und E-Procurement auf Basis vernetzter Systeme.

VERBRAUCHSMANAGEMENT

Die Praxis zeigt: Durch die Beherrschung des Verbrauchs werden Effekte erzielt, die erheblich über den reinen Preiseffekten liegen. Noch bevor der eigentliche Einkauf optimiert wird, sollten daher zunächst unternehmensweit die Verbräuche analysiert werden.

Wesentliche Mengentreiber sind bestehende Gewohnheiten und Rituale, mangelnde Professionalität im Kostencontrolling und eine zu großzügige Ausgabenkultur im Unternehmen. Hier gilt es einzuhaken. Interne und externe Benchmarks mit anderen Molkereien oder Unternehmen zu ausgesuchten Verbrauchsmaterialien oder Funktionsbereichen können helfen, Klarheit zu gewinnen. Sie liefern gute Argumente in der internen Diskussion und sorgen für Denkanstöße, um tradierte Muster im Unternehmen aufzubrechen.

Welche Effekte solche Benchmarks haben können, zeigt das Praxisbeispiel einer mittelständischen Molkerei: Im Bereich der Transportsicherung ergab ein Vergleich, dass der Verbrauch von Stretchfolie um 25 Prozent höher lag als bei vergleichbaren Standorten desselben Unternehmens und sogar bei vergleichbaren Produktionslinien am gleichen Standort. Ursache waren fehlende Verpackungsanweisungen und uneinheitliche Maschineneinstellungen. Durch die Neuprogrammierung der Stretchmaschine konnte allein hier das Verbrauchsniveau um diese 25 Prozent gesenkt werden.

WARENGRUPPEN- UND MATERIALMANAGEMENT

Neben den optimalen Verbräuchen sorgen auch standardisierte Materialstrategien für ein zukunftsfähiges Kostenniveau der Molkerei. Zu mehr als 60 Prozent werden die Kosten von Beschaffungsmaterialien durch die jeweiligen Spezifikationen bestimmt. Da ist der direkte Eingriff in die Materialkosten schon bei deren Entstehung wichtig.

Doch die Milchindustrie muss hier mit Einschränkungen in den Handlungsspielräumen umgehen: Enge Vorgaben an Spezifikationen seitens der Abnehmer aus Handel und Industrie wirken zunächst limitierend. Dennoch gibt es genügend Freiräume, um einheitliche Materialstrategien und Produktoptimierungen umzusetzen. Auch sollten Unternehmen aktiv alternative Lösungen mit ihren Kunden besprechen und gemeinsam entwickeln.

Gerade im Bereich der Verpackungen (Kartonagen, Trays, Becher, Platinen, Siegelfolie oder Schraubverschlüsse) können durch Gleichteile- oder Plattformkonzepte Abnehmer von alternativen Lösungen überzeugt werden. Erst recht, wenn dabei auf beiden Seiten Kostenvorteile entstehen. Wie die Molkereien kämpft auch der Handel um jeden Cent Preisvorteil gegenüber dem Wettbewerb; gerade dann, wenn es sich um Eckartikel handelt.

Auch Rezepturvorgaben sind nicht immer in Stein gemeißelt. Aber die Produktentwicklung muss nachweisen können, dass ein Ausweichen auf andere Zutaten weiterhin die Qualitätsnormierung sicherstellt. Ohne Auswirkungen auf Geschmack, Textur, MHD, Wertversprechen und Produktsicherheit.

LIEFERANTENMANAGEMENT

Das Lieferantenportfolio vieler Molkereien hat sich seit Jahrzehnten nur unwesentlich verändert. Sehr zur Zufriedenheit der Beteiligten werden tradierte Lieferantenstrukturen fortgesetzt und Verhandlungen verlaufen einvernehmlich harmonisch aufgrund der langjährigen Verbundenheit. Optimierungen im Lieferantenmanagement scheitern hier oft an der fehlenden Veränderungsbereitschaft im Einkauf, Strukturen neu aufzusetzen. Unterstützt wird diese Situation zudem durch die Unkenntnis der gesamten Optimierungsmöglichkeiten.

Eine Straffung des Lieferantenportfolios und die Fokussierung der Volumina auf ausgesuchte, leistungsstarke Kernlieferanten ermöglichen jedoch in aller Regel erhebliche Preisvorteile. Zusätzliche Potenziale bestehen in der Optimierung des Bestands und der Verbesserung der Dispositionsprozesse sowie der Beschaffungslogistik.

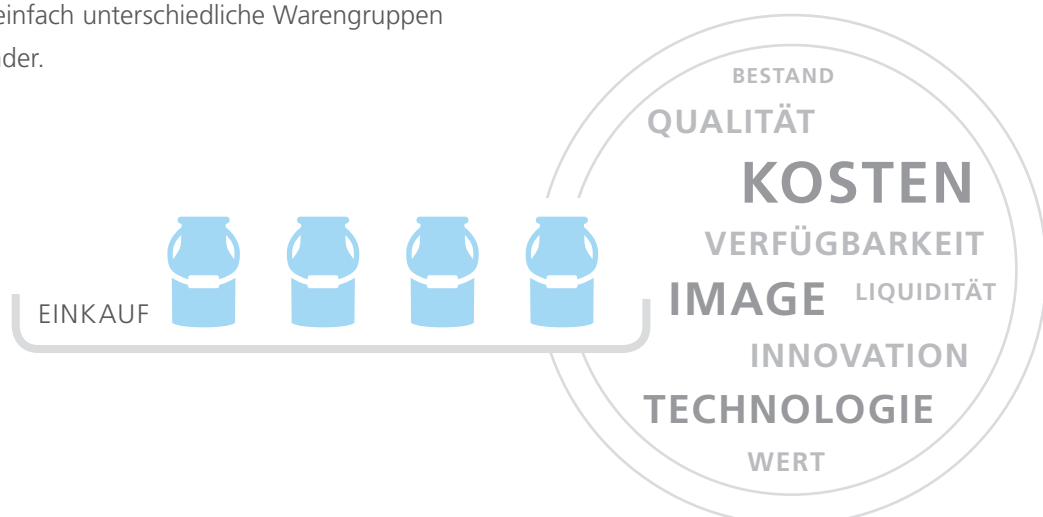
Einkaufskooperationen können durch gezieltes Bündeln von Warengruppen weitere Kostenvorteile bringen. Dies gelingt zum Beispiel durch die Erschließung neuer Beschaffungsquellen, ein internationales Sourcing oder das Überspringen von Zwischenhandelsstufen. Voraussetzung dafür ist jedoch, dass man sich auf Spezifikationen einigen kann. Nur so erreicht man gemeinsam tatsächlich ein Mehr an Volumen in den Warengruppen und stellt nicht einfach unterschiedliche Warengruppen nebeneinander.

PREIS- UND KUNDENMANAGEMENT

Bei diesem wirkungsvollen Präzisionsinstrument zur Kostensenkung werden je Warengruppe die individuellen Preiseinflussfaktoren bewertet, die eingesetzten Preismodelle und Konditionenarten sowie deren Wirkungsrichtung. Verändert man einzelne Parameter, können optimierte Preis- und Konditionenmodelle entstehen, die zusätzliche Preisspielräume offenlegen. Ergänzt wird diese Bewertung durch interne und externe Benchmarks. So kann man ein professionelles Ausschreibungsmanagement installieren, mit dem die Vergabeentscheidungen vertraglich abgesichert werden.

FAZIT

Die Milchwirtschaft muss den Spagat zwischen Kostendruck und (sinnvoller) Kostensenkung schaffen. Wer heute kurzfristig nachhaltige Ergebniseffekte erzielen, Liquidität schöpfen und den Unternehmenswert steigern möchte, sollte nicht zuletzt beim Einkauf ansetzen. Noch bleibt der Einkauf jedoch in vielen Molkereien unter seinen Möglichkeiten. Ansatzpunkte sind ausreichend vorhanden – die Potenziale werden aber bei weitem noch nicht ausgereizt.



ANSPRECHPARTNER



Martin Tschochner

Managing Partner

Ebner Stolz Management Consultants GmbH

martin.tschochner@ebnerstolz.de

Telefon +49 221 20643-960

Martin Tschochner ist seit 2010 Managing Partner der Unternehmensberatung von Ebner Stolz. Er hat nicht nur zahlreiche Unternehmensallianzen begleitet, angefangen bei Vertragskooperationen bis hin zu Fusionen, sondern auch zahlreiche Projekte zu den Themen Marketing-Management, Reorganisation und Unternehmensplanung verantwortet. Zu seinen Branchenschwerpunkten gehören die Agrar- und Ernährungsindustrie, diverse andere Konsumgütersegmente, Groß- und Einzelhandel sowie die Bauzulieferindustrie. Vor Ebner Stolz war Martin Tschochner für diverse nationale und internationale Beratungsunternehmen mit einem starken Fokus auf den Mittelstand tätig.



Nils Keil

Senior Manager

Ebner Stolz Management Consultants GmbH

nils.keil@ebnerstolz.de

Telefon +49 221 20643-963

Nils Keil ist seit 2010 Senior Manager bei Ebner Stolz in Köln. Seine Beratungsschwerpunkte sind die Themen Strategie, Mergers & Acquisitions, Unternehmensplanung sowie Corporate Development mit besonderem Fokus auf der Ausgestaltung und Umsetzungsbegleitung von strategischen Allianzen. Dabei hat der Diplom-Geograph vor allem die Branchen Agrar und Ernährung, Konsumgüter sowie Groß- und Einzelhandel im Blick. Vor seinem Wechsel zu Ebner Stolz war Nils Keil für drei mittelständische Beratungsgesellschaften tätig.

EBNER STOLZ MANAGEMENT CONSULTANTS: WOFÜR WIR STEHEN

ALS TEIL VON EBNER STOLZ ZÄHLEN WIR ZU DEN BEDEUTENDSTEN DEUTSCHEN MITTELSTANDSBERATERN MIT EINEM KONTINUIERLICH STARKEN WACHSTUM.

Die standortunabhängig eingesetzten 100 Unternehmensberater haben ihre Heimathäfen in Hamburg, Köln, Frankfurt, Stuttgart und München. Unsere 1.100 Ebner Stolz Kollegen der Wirtschaftsprüfung, Steuer- und Rechtsberatung sitzen an weiteren zehn Standorten. Als Mitglied des Netzwerks NEXIA International sind wir auch weltweit arbeitsfähig.

WIR STEHEN FÜR HANDFESTE LEISTUNGSSTEIGERUNG UND NACHHALTIGE RESTRUKTURIERUNG.

Handfeste Leistungssteigerung heißt für uns DB-Management, Kostensenkung und Unternehmenssteuerung. Nachhaltige Restrukturierung bedeutet Krisenbewältigung, Geschäftsmodelladjustierung und Zukunftsorganisation.

DARÜBER HINAUS SORGEN WIR FÜR DIGITALE PERFORMANCE IN GESCHÄFTSPROZESSEN UND STEUERUNGSSYSTEMEN.

Zur digitalen Performance tragen wir mit der Implementierung und dem Support von mittelstandstauglichen Instrumenten zur Digitalisierung von Geschäftsprozessen und intelligenten Datenanalysen bei.

UNSERE KUNDEN INVESTIEREN IN KOMPATIBLE TEAMS, DIE SPÜRBARE VERÄNDERUNGEN BEWIRKEN UND VOR ORT ENG VERZAHNT MIT DEM MANAGEMENT ZUSAMMENARBEITEN.

Obwohl die bewirkten Veränderungen selten bequem sind, ist die Zusammenarbeit immer von Empathie und Vertrauen geprägt. Wir bringen positiven Drive ins Unternehmen mit 1a-Handwerkszeug und engagiertem Teamplay.

