

Ernst & Young Studie -Risikominimierung in der Supply Chain des Handels- Januar 2004

Executive Summary

Für den Handel und die Lebensmittelindustrie stellt effektives und effizientes Supply Chain Management einen kritischen Erfolgsfaktor dar. Bei richtiger Umsetzung kann dies die operative Performance, Kundenzufriedenheit und nicht zuletzt Profitabilität enorm steigern. Die damit verbundenen Chancen eröffnen das jüngste – zugleich aber auch vielversprechendste – Potenzial für Kostensenkungen. Darüber hinaus erfordern flexible Supply Chains eine engere Vernetzung und Zusammenarbeit zwischen Geschäftspartnern.

Mit engerer Vernetzung gehen aber auch größere Risiken einher. So stellt die Steuerung der Geschäftsbeziehungen mit strategischen Partnern ebensolche Anforderungen an das Management wie die Verfügbarkeit, Genauigkeit und Verlässlichkeit ausgetauschter Daten. Die Gewährleistung funktionsfähiger Supply Chain Prozesse auch im Falle unvorhergesehener Notfälle stellt ein weiteres Risiko dar. Durch das Investment in Supply Chain Tools und Technologien gehen die Unternehmen teilweise erhebliche finanzielle Risiken ein. Die Festlegung von Produktionsstandorten sowie Distributionszentren und Transportwegen ziehen zwangsläufig steuerliche Effekte und Risiken nach sich.

Die Studie „Risikominimierung in der Supply Chain des Handels“ analysiert Risiken und Chancen der Supply Chain und prüft, wie Industrie und Handel hiermit umgehen. Wie stark ist sich die Branche möglicher Risiken innerhalb Ihrer Supply Chain bewusst? Wo stehen deutsche Lebensmittelhersteller und Einzelhändler im internationalen Vergleich?

Es zeigt sich, dass die Branche in Deutschland unterschiedlich auf die Herausforderungen reagiert hat. Der deutsche Einzelhandel ist den deutschen Lebensmittelherstellern voraus. Die Studie zeigt aber auch, dass im internationalen Vergleich noch Handlungsbedarf besteht, zur Gruppe der Besten aufzuschließen.

Eine Untersuchung in sieben Kernbereichen

Für die Studie „Risikominimierung in der Supply Chain des Handels“ wurden 50 führende Unternehmen aus dem Einzelhandel und der Lebensmittelindustrie in den 10 wichtigsten Industrienationen nach den wichtigsten Risiken Ihrer Supply Chain Prozesse befragt: Krisenvorsorge, Corporate Governance,

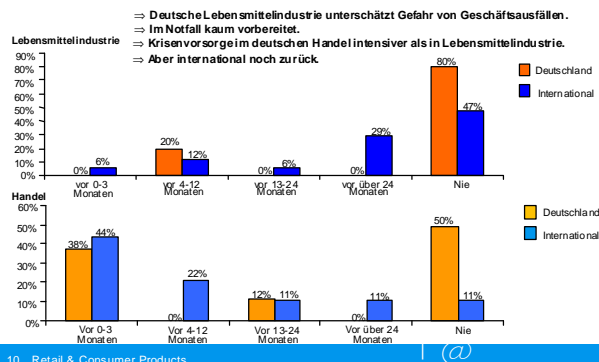
Preise und Konditionen, Partnermanagement, Datenaustausch, Software-Unterstützung sowie steuerliche Chancen.

In einem zweiten Schritt haben wir die Aussagen der deutschen Teilnehmer jeweils für die Branchen Einzelhandel und Lebensmittelindustrie mit den Werten der internationalen Teilnehmer verglichen.

Den Umfrageteilnehmern wurde im Rahmen der individuellen Auswertungen auch Benchmarkingdaten zur Verfügung gestellt, aus denen die eigene Positionierung im Vergleich zu den anderen beteiligten Unternehmen hervorging. „Wir haben diese Studie durchgeführt, um unseren Kunden und Freunden als adäquater Gesprächspartner hinsichtlich der Risiken der Supply Chain zur Verfügung zu stehen“ so Thomas Harms, Leiter der deutschen Retail & Consumer Products Gruppe von Ernst & Young. Die folgenden Aussagen geben einen Einblick in die wesentlichen Erkenntnisse.

Im Fall unvorhergesehener Störungen ist effektive **Krisenvorsorge** von zentraler Bedeutung. Hier geben 80% der deutschen Lebensmittelhersteller an, noch nie geprüft zu haben, inwieweit ihre Supply Chain Prozesse nach kritischen Geschäftsausfällen wiederherzustellen sind.

Krisenvorsorge: Wann haben Sie zuletzt geprüft, inwieweit Sie nach Geschäftsausfällen Lieferkettenprozesse wiederherstellen können?



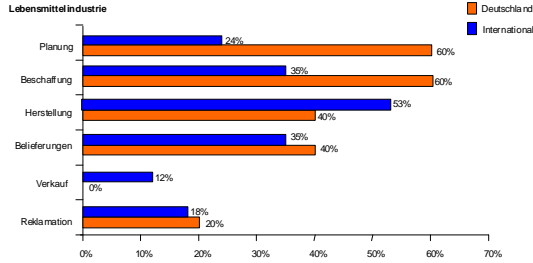
Genau genommen ist hier viel mehr zu tun, als ein reines Testen der Wiederaufnahme von gestörten Prozessen. „Wenn in der Lebensmittelindustrie relevante Störungen aufgetreten sind, die auch der Endverbraucher wahrgenommen hat, kann dies im schlimmsten Fall ein komplettes Rebranding bislang erfolgreicher Marken erfordern“, so Thomas Harms.

Dies gilt umso mehr als die befragten Unternehmen aus Lebensmittelindustrie und Einzelhandel durchaus relevante Störungen in ihren Prozessen wahrgenommen haben:

Die Studie zeigt hier deutlich, dass in der Lebensmittelindustrie der Teilprozess „Planung“ wesentlich mehr Störungen hervorgerufen hat als im Vergleich zu den internationalen Wettbewerbern oder dem Einzelhandel.

Krisen und Schwächen Lebensmittelindustrie: In welchen Bereichen der Lieferkette hatten Sie 2002 unerwartete Ausfälle?

⇒ Deutsche Lebensmittelindustrie: Beschaffung und Planung deutlich fehleranfälliger als bei der internationalen Konkurrenz.

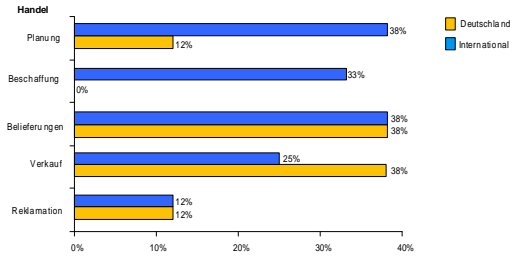


Retail & Consumer Products



Krisen und Schwächen Handel: In welchen Bereichen der Lieferkette hatten Sie 2002 unerwartete Ausfälle?

⇒ Größte Probleme des deutschen Einzelhandels in der Belieferung und im Verkauf.



Retail & Consumer Products

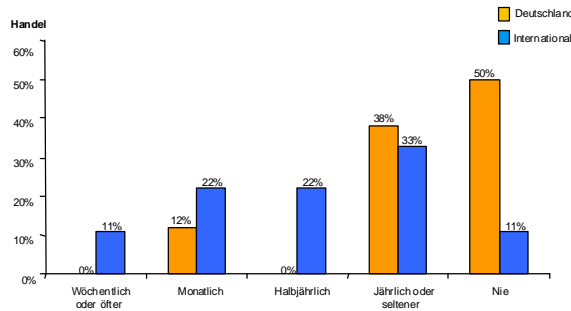


„Excel ist in vielen Unternehmen nach wie vor das strategische Planungstool. Teilweise wird hier jedoch erhebliche Komplexität produziert, die von den Mitarbeitern mit Planungsaufgaben nur schwer zu beherrschen ist“, so Thorsten Trunte, Senior Manager der deutschen Retail & Consumer Products Gruppe von Ernst & Young.

Die **Corporate Governance** Diskussion hat mittlerweile auch Deutschland erreicht. Insbesondere spektakuläre Unternehmenskrisen und -zusammenbrüche auch im Handel haben hier für erhebliche Publicity gesorgt.

Corporate Governance: Wie oft haben Sie eine interne Audit innerhalb Ihrer Supply Chain Management Prozesse?

⇒ Deutscher Handel vernachlässigt interne Prüfungen trotz komplexer Geschäftsbeziehungen in der Lieferkette.
 ⇒ Offene Türen für Wirtschaftskriminalität?



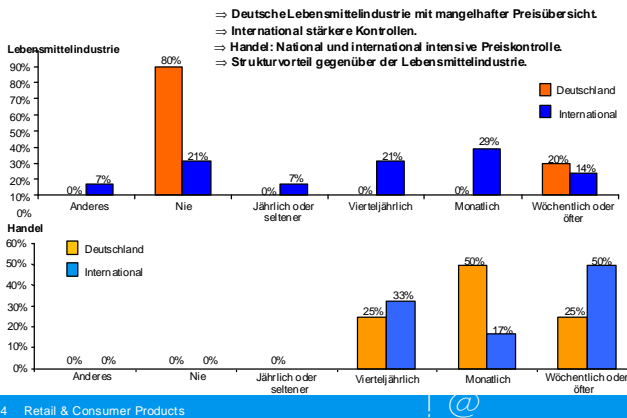
3 Retail & Consumer Products



Dennoch sind Supply Chain Management Prozesse noch nicht im Fokus. So gaben 80% der Lebensmittelhersteller an, ihre Supply Chain Management Prozesse noch nie im Rahmen von Internal Audits geprüft zu haben.

Besonders in der Supply Chain des Handels spielt das **Preis- und Konditionengefüge** eine wesentliche Rolle.

Transparenz: Wie oft prüfen Sie Preisinformationen?



Während der deutsche Einzelhandel mindestens quartalsweise – teilweise sogar wöchentlich – das Preis- und Konditionengefüge und dessen Abbildung in den Systemen überprüft, gaben 80% der deutschen Lebensmittelhersteller an, diese Prüfung noch nie vorgenommen zu haben.

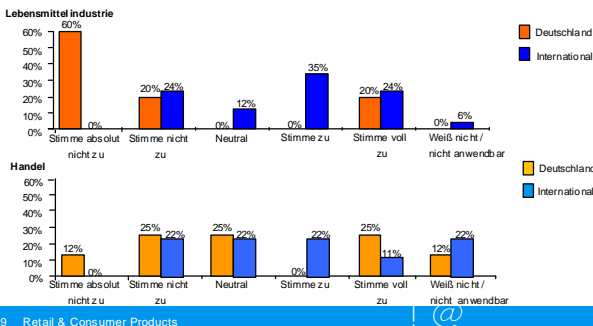
„Wir werden hier mit den komplexesten Preisstrukturen konfrontiert. In Einzelfällen kommen mehrere hundert verschiedene Rabatt- und Rückvergütungsmodalitäten zum Einsatz. Wer hier nicht kontrolliert, der verliert“, so Thomas Harms.

Für das **Partnermanagement** kommt den so genannten Service Level Agreements - der schriftlichen Fixierung entscheidender Parameter in strategischen Geschäftsbeziehungen über das Kaufvertragsrecht hinaus - eine zentrale Rolle zu.

Bewerten Sie bitte folgende Aussage:

„Wir haben für entscheidende Kooperationspartner Service Level Bestimmungen festgelegt.“

⇒ Deutsche Lebensmittelindustrie verkennt Vorteile von Service Level Bestimmungen.
 ⇒ Einzelhandel nutzt dieses Potenzial zur Steuerung seiner Kooperationsbeziehungen stärker.



Die Frage, ob für wichtige Kooperationspartner entsprechende Service Level Agreements vereinbart seien, verneinten 60% der deutschen Lebensmittelindustrie. Der deutsche Einzelhandel liegt hier etwa im internationalen Trend.

„In der Beziehung Einzelhandel - Lebensmittelindustrie ist im Zweifelsfall der Handel die treibende Kraft, weil er in der Praxis häufig auch der Nutznießer der entsprechenden Effekte ist“, so Thorsten Trunte.

Die engere Vernetzung der Geschäftspartner bedingt quasi zwangsläufig ein höheres Maß an **Datenaustausch** zwischen den Beteiligten. Dennoch zeigt die Studie auch hier noch eine zögerliche Grundstimmung.

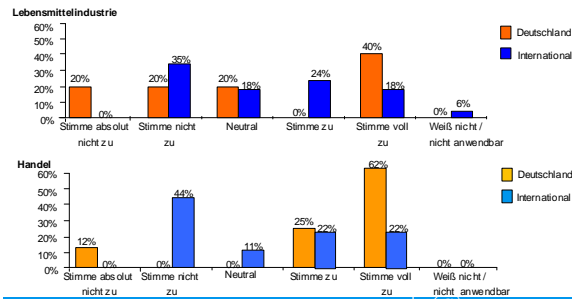
Mit 40% gibt fast die Hälfte der deutschen Lebensmittelhersteller an, nicht in größerem Umfang Daten mit den Kooperationspartnern auszutauschen; im deutschen Einzelhandel findet sich das exakte Gegenteil.

Schreckt die deutsche Lebensmittelindustrie vor zu viel Offenlegung vertraulicher Daten zurück, weil sie in der Vergangenheit schlechte Erfahrung gemacht hat?

CPFR: Bewerten Sie bitte folgende Aussage:

„Wir tauschen einen Großteil unserer Daten mit externen Unternehmen und Geschäftspartnern aus.“

⇒ Zögerlicher Informationsfluss in der deutschen Lebensmittelindustrie.
 ⇒ Angst vor Datenaustausch wegen möglicher Rückschlüsse auf Margenreduzierung?



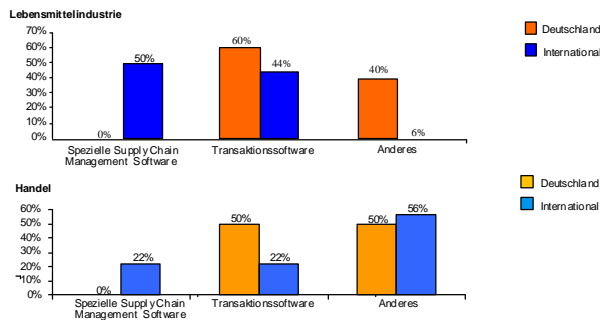
7 Retail & Consumer Products

„Kein Einkäufer lässt sich gerne in seine Karten schauen – nicht mal von seinem Lieferanten“, so Peter Schommer, Leiter der deutschen Retail & Consumer Products Gruppe von Ernst & Young. Die Branche hat zwar mit der Umstrukturierung und Verknüpfung ihrer Supply Chain begonnen, die vielbeschworene gemeinsame Verwaltung der Lieferkette (Stichwort CPFR – Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment) von Industrie und Handel bleibt jedoch derzeit noch Zukunftsmusik.

Um kostenintensive manuelle Arbeitsschritte auf ein Mindestmaß zu reduzieren, liegt auch im Supply Chain Management der Fokus auf **Software-Unterstützung**.

Technologie-Einsatz: Welche Software haben Sie 2002 genutzt, um Ihre Lieferkette zu managen?

⇒ Rückständiger Softwareeinsatz bei deutschen Lebensmittelherstellern und Händlern.

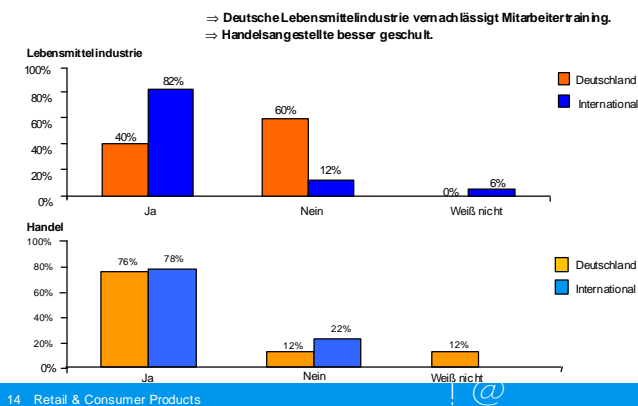


13 Retail & Consumer Products

Hier zeigt sich, dass sowohl in der deutschen Lebensmittelindustrie als auch im deutschen Einzelhandel entweder transaktionsbasierte Software (Software zur Erfassung der Einzeltransaktionen in ERP Systemen wie SAP) oder aber Eigenentwicklungen vorherrschend sind. Die internationalen Benchmarkingteilnehmer hingegen vertrauen wesentlich stärker auf spezielle Supply Chain Management Software.

„Spezielle Supply Chain Management Software ist erst in den letzten Jahren wirklich leistungsfähig und den Bedürfnissen der Praxis gerecht geworden. Wir erwarten für Deutschland erheblichen Nachholbedarf auf diesem Gebiet. Unsere Kunden sind allerdings gut beraten, nicht nur einen schnellen Roll-Out der IT Lösungen für SCM anzustreben, sondern bereits in der Softwareauswahl und -konzeptionierung den steigenden Anforderungen an ein internes Kontrollsystem verbunden mit einem effizienten Analyse- und Reportingsystem das entsprechende Gewicht beizumessen“, so Markus Heinen, Leiter des Bereichs Organisation, Process, System Evaluation and Improvement von Ernst & Young.

Personal: Sind Ihre Mitarbeiter angemessen auf die wichtigsten IT-Tools geschult?

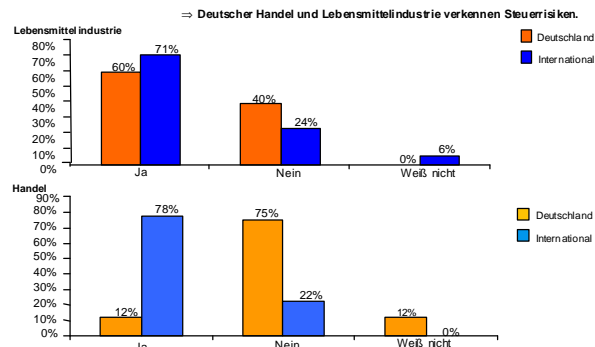


Überrascht hatte im Rahmen der Studie, dass 60% der deutschen Lebensmittelhersteller nach eigener Einschätzung die Mitarbeiter für nicht ausreichend geschult im Umgang mit den eingesetzten IT-Tools hält.

Möglicherweise ist auch das ein Ergebnis zu schnell durchgeführte Roll-Outs. „Neben dem reinen Training hinsichtlich der zur Verfügung stehenden IT-Tools sehen wir immer wieder auch den Bedarf, die grundlegenden Zusammenhänge im Supply Chain Management zu vermitteln. Wenn die Entscheidungen und Handlungen des einzelnen Mitarbeiters plötzlich weitreichende Auswirkungen auf die gesamte Supply Chain haben, potenzieren sich mögliche Fehler schnell. Der Return on Investment ist in keinem anderen Bereich des Supply Chain Management so hoch wie in angemessener Ausbildung der Mitarbeiter“, so Thorsten Trunte.

Sobald Supply Chains nationale Grenzen überschreiten, können **steuerliche Chancen** sowohl bezüglich Ertrags- als auch Verkehrssteuern zum Tragen kommen.

Steuern: Haben Sie 2002 beim Management Ihrer Supply Chain Steuerrisiken berücksichtigt?



Die deutschen Lebensmittelhersteller berücksichtigen deutlich stärker als der deutsche Einzelhandel steuerliche Aspekte im Rahmen des Supply Chain Managements. Deutschland liegt jedoch auch hier im internationalen Vergleich zurück.

Insbesondere für Markenartikelhersteller können sich aus der Trennung von Produktumsatz und Markenbeitrag interessante ertragssteuerliche Potenziale ergeben. "Im grenzüberschreitenden Lieferverkehr bieten sich zahlreiche umsatzsteuerliche und zollrechtliche Chancen aber auch Risiken, die es zu vermeiden gilt. Nicht genutzte Potenziale oder Fehler bei Massentransaktionen verschlechtern unmittelbar die Margen", so die Erfahrung von Sibylle Schilling, Partnerin der globalen Service Line Indirect Tax bei Ernst & Young.

Für weiterführende Fragen stehen wir Ihnen gern zur Verfügung.



Thomas Harms
Partner
Retail&Consumer Products
Ernst & Young AG
Uerdinger Str. 88
40211 Düsseldorf
Telefon +49 (211) 9352-18502
Fax +49 (211) 9352-18293
thomas.harms@de.ey.com



Peter Schommer
Partner
Retail&Consumer Products
Ernst & Young AG
Titotstr. 8
74072 Heilbronn
Telefon +49 (7131) 939 236
Fax +49 (7131) 939 200
peter.schommer@de.ey.com



Thorsten Trunte
Senior Manager
Risk Advisory Services
Ernst & Young AG
Uerdinger Str. 88
40211 Düsseldorf
Telefon +49 (211) 9352-18172
Fax +49 (211) 9352-18814
thorsten.trunte@de.ey.com