

Leseprobe

Fachwirt im Gastgewerbe (IHK)

Studienheft

Branchenbezogenes Management: Warenwirtschaftssysteme

Autor

Ralf Lenger (Diplom-Volkswirt, Diplom-Kaufmann)

Ralf Lenger ist Dipl.-Volkswirt und Dipl.-Kaufmann. Neben seiner Tätigkeit bei der Hallo Pizza GmbH als Prokurist ist er Prüfungsausschussvorsitzender der IHK Düsseldorf. Im IST-Studieninstitut ist Herr Lenger seit vielen Jahren als Dozent und Fachautor tätig.

3. Beschaffungsmanagement

3.2 Beschaffungsplanung

Innerhalb der Beschaffungsplanung wird festgelegt, welche Dienstleistungen und Waren beschafft werden müssen.

3.2.1 Beschaffungsmarktforschung

Vorgehen kann auch eine Beschaffungsmarktforschung, in dem beispielsweise geklärt werden kann, welche neuen innovativen Produkte von bestimmten Herstellern angeboten werden. Dies setzt eine gründliche Marktbeobachtung, Marktanalyse und Marktprognose voraus (vgl. BICHLER/KROHN 2001, S. 66).

Marktbeobachtung Im Rahmen der Marktbeobachtung wird das Augenmerk auf bestimmte Marktformen und Machtpositionen einzelner Anbieter, das Versiegen oder die Neuerschließung bestimmter Beschaffungsquellen, das Entstehen neuer technologischer Verfahren, das Auftreten von Substitutionsgütern und veränderte Transportbedingungen gerichtet, während die Marktanalyse das Ziel hat, die qualitative und quantitative Zusammensetzung des Beschaffungsmarktes offenzulegen (vgl. BICHLER/KROHN 2001, S. 72).

Marktprognose Die Marktprognose versucht, diese Erkenntnisse in die Zukunft fortzuschreiben.

Um Beschaffungsmarktforschung zu betreiben, werden entsprechende Informationen über die Beschaffungsmärkte benötigt. Dabei können mögliche Informationsquellen sein:

1. Innerbetriebliche Informationsquellen:

■ Die Produktentwicklungsabteilung des eigenen Unternehmens

In vielen systemgastronomischen Betrieben werden Ernährungswissenschaftler eingesetzt, um neue Produkte zu kreieren. In der klassischen Individualgastronomie ist dies in der Regel Aufgabe der Köche. Beide Berufsgruppen können aber wichtige Anhaltspunkte für die Anforderungen an ein Produkt und an den Hersteller dieses Produktes liefern.

■ Die Marketingabteilung des eigenen Unternehmens

Im Rahmen des Marketings beschäftigt man sich mit dem Absatz der Produkte und demzufolge auch mit den spezifischen Gäste-/Kundenwünschen. Diese Wünsche sollten auch bei der Beschaffung der Rohprodukte Berücksichtigung finden. In kleineren gastronomischen Betrieben können aber auch die Servicekräfte, die den direkten Gästekontakt haben, wertvolle Hinweise über die Akzeptanz bestimmter Produkte liefern.

■ Die Buchhaltung/Controllingabteilung des eigenen Unternehmens

Die Buchhaltung liefert Informationen über das bisherige Verhalten von Händlern/Lieferanten bei Reklamationen und über deren Konditionenpolitik. Das Controlling liefert über das Instrument der Kalkulation wichtige Anhaltspunkte für die Aushandlung der Einkaufspreise.

2. Außerbetriebliche Informationsquellen:

- Handelsvertreter oder Reisende der Hersteller
- Fachmessen wie Internorga, HOGATEC, Anuga, Intergastra u. ä. Ausstellungen
- Fachzeitschriften wie FOOD-SERVICE, Lebensmittel-Zeitung, AHGZ u. ä. sowie Wirtschafts- und Tageszeitungen
- Kataloge und Prospekte von Herstellern und Lieferanten
- Homepage von Herstellern im Internet/Herstellerdatenbanken
- Erfahrungsaustausch mit Fachkollegen
- Probekäufe

Die Beschaffungsmarktforschung kann im Hinblick auf die Informationsquellen in Primärmarktforschung und Sekundärmarktforschung unterschieden werden. Während die Primärmarktforschung Informationen speziell für den Zweck der Beschaffung erhebt und auswertet (z. B. durch Lieferantenbefragungen), stützt sich die Sekundärmarktforschung auf bereits vorhandenes für andere Zwecke erhobenes Material (z. B. Artikel in einer Fachzeitschrift) (vgl. MELZER-RIDINGER 1994, S. 38)

3.2.2 Eigenfertigung versus Fremdbezug

Weiterhin sollte geprüft werden, ob eine Ware selbst innerhalb des Betriebes erstellt werden kann oder ob, sie fremdbezogen werden soll.

In der Betriebswirtschaftslehre fällt dies unter das Problem der Make-or-buy-Entscheidung. Dabei wird untersucht, ob es sinnvoller ist, ein Produkt in Eigenfertigung zu erstellen oder fremd zu beziehen. Wenn sich ein Unternehmen auf sein Kerngeschäft konzentriert möchte, weil es sich beispielsweise durch Spezialisierung auf bestimmte Produkte Kostenvorteile verspricht.

Make-or-buy-Entscheidung

Beispiel: Ein Pizza-Home-Delivery-Konzept konzentriert sich nur auf die Eigenfertigung von Pizzen, weil dies die Stärke des Unternehmens ausmacht, während Produkte aus dem Randsortiment wie Pasta oder Salate als Fertigprodukte fremdbezogen werden.

3. Beschaffungsmanagement

Auch selten benötigte Produkte eignen sich für den Fremdbezug, da ansonsten bestimmte Küchengeräte, die nur für die Herstellung dieser Produkte benötigt werden, nicht ausgelastet sind.

Um eine Make-or-buy-Entscheidung zu treffen, sind auch die Transaktionskosten zu berücksichtigen.

Transaktionskosten Transaktionskosten sind Kosten, die durch das Auftreten des Unternehmens am (Beschaffungs-)Markt entstehen. Dies können Kosten für die Informationsbeschaffung (z. B. Wer kann liefern?), Kosten für die Vertragsverhandlungen, Abwicklungskosten (hierunter fallen insbesondere auch die Transportkosten), Kontroll- und Anpassungskosten sein.

Praxisbeispiel



Ein Gastronom prüft, ob er Panna Cotta selbst herstellt oder als Fertigprodukt fremd bezieht bei einem neuen Lieferanten. Für 10 Portionen selbst hergestelltes Panna Cotta rechnet der Gastronom mit Wareneinsatzkosten in Höhe von 2,80 Euro. Für die Herstellung benötigt der Küchenmitarbeiter ca. 15 Minuten. Sein Küchenmitarbeiter erhält einen Stundenlohn in Höhe von 10,50 Euro. Der Arbeitgeberanteil zur Sozialversicherung liegt bei 20 %. Der Lieferant bietet im 10er-Gebinde Panna Cotta für 5,- Euro zzgl. Mehrwertsteuer. Bei fristgerechter Zahlung kann 2 % Skonto realisiert werden. Hinzu kommen Transaktionskosten in Form von Transportkosten in Höhe von anteilig 0,20 Euro je Gebinde.

Im Rahmen der Make-or-buy-Entscheidung werden nun die jeweiligen Kosten analysiert:

1. Produktionskosten der Eigenfertigung:

Wareneinsatzkosten: 2,80 Euro
Personaleinsatzkosten: Bruttostundenlohn mit Arbeitgeberanteil zur Sozialversicherung: 10,50 Euro/Std. · 1,2 = 12,60 Euro/Std. Personaleinzelkosten: 12,60 Euro/Std. · 15 Min. : 60 Min = 3,15 Euro
Gesamtproduktionskosten: 2,80 Euro + 3,15 Euro = 5,95 Euro

2. Bezugskosten bei Fremdfertigung:

Wareneinsatzkosten: 2,80 Euro
Produktkosten: 5,00 Euro ./ 2 % Skonto = 4,90 Euro
Transaktionskosten: 0,20 Euro
Gesamtbezugskosten: 5,10 Euro

Beim Vergleich dieser Kosten hat der Fremdbezug einen Vorteil gegenüber der Eigenfertigung.

Jedoch müssen neben der rein kostenmäßigen Betrachtung auch andere Aspekte wie Qualität der Produkte oder Zuverlässigkeit des Lieferanten in die Entscheidung miteinbezogen werden.

3.2.3 Rezepturerstellung und Beschaffungsplanung

In gastronomischen Betrieben wird am Anfang der Beschaffungsplanung die Erstellung der Rezeptur stehen. Aus dem Rezept ergeben sich für das Beschaffungsmanagement wichtige Informationen für den Beschaffungsvorgang.

Aus der Rezeptur sollten in Abstimmung beispielsweise mit dem zuständigen Küchenchef folgende Informationen zu entnehmen sein:

- Art und Menge der eingesetzten Zutaten
- Qualitätsgrad der Zutaten
- Spezifikation der Zutaten
- Anforderungen an die Haltbarkeit (Verbrauchsfrist/Mindesthaltbarkeitsdatum)
- Anforderungen an die Lagerfähigkeit (z. B. stapelbar, Kühlbedarf etc.)

Gegebenenfalls kann der für das Beschaffungsmanagement zuständige Mitarbeiter dem Ersteller der Rezeptur bereits Hinweise auf mögliche Beschaffungsprobleme geben, damit die Rezeptur entsprechend angepasst wird.

Praxisbeispiel

Der Küchenchef eines Restaurants plant für die erste Septemberwoche eine Pfifferlingsaktion durchzuführen. Dabei sollen an fünf Tagen mindestens zwei verschiedene Gerichte mit frischen Pfifferlingen angeboten werden. Er bespricht diese Aktion mit der für die Beschaffung zuständigen Mitarbeiterin bereits Ende Mai. Sie wendet daraufhin ein, dass es Schwierigkeiten bei der Beschaffung geben könnte, die man zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht einschätzen könne, da der Preis und die beschaffbare Menge stark von dem schwankenden Ernteertrag der Pfifferlinge abhängen. Ist der Sommer zu trocken, werden deutlich weniger Pfifferlinge geerntet, was dann auch deren Beschaffbarkeit erschwert. Sie rät dem Küchenchef, gegebenenfalls die Aktion so zu modifizieren, dass nötigenfalls auch andere Ersatzzutaten wie Champignons u. Ä. eingesetzt werden können.



3. Beschaffungsmanagement

Generell sollte in dieser Phase der Beschaffungsplanung auch geklärt werden, wie hoch der Convenience-Grad der eingesetzten Produkte sein sollte.

Convenience-Grade Lebensmittelprodukte können in sechs verschiedene Convenience-Grade eingeteilt werden, wobei der Grad den Anteil der Vorverarbeitung eines Produktes bezeichnet:

1. Grundstufe (initial grade): Rohstoffe, die nur küchenfremden Arbeiten (z. B. Ernten, Transportieren etc.) unterzogen wurden. Convenience-Grad: 0 %
2. Küchenfertig (ready for kitchen processing): Vor dem Garprozess werden die Produkte vorbereitet. Convenience-Grad: 15 %
3. Garfertig (ready to cook): Ohne weitere Vorbereitungen können diese Produkte gegart werden. Convenience-Grad: 30 %
4. Mischfertig (ready to mix): Durch Vermischen mit anderen Zutaten werden diese teilfertigen Produkte zur fertigen Speise. Convenience-Grad 50–90 %
5. Regenerierfertig (ready to heat): Durch Regenerieren werden diese vorgegarten Produkte verzehrfertig. Convenience-Grad: > 80 %
6. Verzehrfertig (ready to eat): Lieferant stellt Produkte in verzehrfertiger Temperatur zur Verfügung. Gegebenenfalls muss noch portioniert werden. Convenience-Grad: 100 %

(vgl. DETTMER 1998, S. 116)

In nahezu allen gastronomischen Angebotsformen werden heute Convenience-Produkte eingesetzt. Insbesondere die Systemgastronomie und die Gemeinschaftsverpflegung kann heute auf den Einsatz von vorbereiteten Zutaten nicht mehr verzichten. Convenience-Produkte stellen in der Systemgastronomie sicher, dass die Produktstandards besser realisierbar sind und in allen Systembetrieben Produkte gleichbleibender Qualität angeboten werden können.

In der Gemeinschaftsverpflegung spielt auch die Sicherheit der Produkte durch Ausschaltung von Zubereitungsrisiken eine große Rolle. Es ist sicherer, Tiramisu als fertiges Convenience-Produkt zu beziehen, als ein eigengefertigtes Tiramisu mit Frischei und den sich daraus möglicherweise ergebenden Risiken hinsichtlich der Verbreitung einer Salmonellose in Verkehr zu bringen.

Convenience-Produkte sichern das Angebot bestimmter Speisen auch unabhängig von der saisonalen Verfügbarkeit und gleichen somit auch die damit einhergehenden Schwankungen der Einkaufspreise dieser Produkte aus. Durch die Reduzierung der Vorbereitungs-, Zubereitungs- und Reinigungsarbeiten können Personalkosten eingespart werden. Darüber hinaus kann beim Einsatz von Convenience-Produkten auf entsprechend teurere Fachkräfte verzichtet werden. Dies gilt umso mehr, wenn diese Fachkräfte auf dem Arbeitsmarkt überhaupt nicht verfügbar sind.

Darüber hinaus ist die Verwendung von Convenience-Produkten hygienischer, da der Abfall durch die entfallenden Schäl- und Putzverluste reduziert werden kann. Da weniger Arbeitsschritte notwendig sind, entfallen auch kritische Kontrollpunkte (CCPs) im Rahmen der HACCP. Da der Lieferant die Qualität der Produkte überwacht und kontrolliert, trifft ihn auch die Herstellerprodukthaftung, was das Haftungsrisiko des Gastronomen verringert.

HACCP

Darüber hinaus weisen Convenience-Produkte den Vorteil auf, dass mit Ihnen aufgrund des verminderten Arbeitseinsatzes Zeit bei der Zubereitung eines Gerichts gespart werden kann.

Nachteilig wirkt sich bei Convenience-Produkten aus, dass häufig der Vitamin- und Nährstoffgehalt aufgrund der Konservierungsverfahren verringert ist und nicht selten deklarierungspflichtige Stoffe wie Geschmacksverstärker, Aromen und Konservierungsmittel hinzugefügt worden sind.

Der Einsatz von Convenience-Produkten ist stark davon abhängig, wie sich das gastronomische Konzept gegenüber dem Gast präsentiert. In sogenannten **Fine-Dining-Konzepten** oder gar im Bereich der Sterne-Gastronomie verbietet sich der Einsatz von vorgefertigten Produkten. Hier werden die Speisen komplett selbst erstellt.

In der klassischen Individualgastronomie wird man sich in der Regel auf einen geringen Convenience-Grad beschränken.

Praxisbeispiel

Bei einem Gericht mit frischem Spargel wird der Spargel selbst geputzt, aber die Holländische Sauce wird fertig bei einem Hersteller bezogen.



Werden wie in der Systemgastronomie und der Gemeinschaftsverpflegung sehr große Mengen bei einem Hersteller bezogen, lohnt es sich sogar, dass der Lieferant direkt nach den Rezepturvorgaben der Gastronomiebetriebe die Convenience-Produkte speziell nur für den entsprechenden Abnehmer produziert.

Unabhängig davon, ob Convenience-Produkte oder unbehandelte Ware eingesetzt werden sollen, benötigt der Beschaffungsmanager genaue Angaben über die benötigten Mengen und Angaben darüber, wann die Produkte geliefert werden sollen. Letztere Angabe ist besonders wichtig, wenn es Lagerrestriktionen gibt, weil z. B. das Tiefkühlhaus nicht groß genug ist und daher das Lieferintervall höher ausfallen muss.

3. Beschaffungsmanagement

3.2.4 Einkaufspreisplanung

Eine weitere wichtige Vorgabe für das Beschaffungsmanagement ist die Preisplanung.

Kalkulation Da der Preisgestaltung gegenüber dem Verbraucher aufgrund der Wettbewerbssituation, in der sich die meisten Gastronomen befinden, enge Grenzen gesetzt sind, kommt den Kosten für den Wareneinsatz bei der Kalkulation eine besondere Bedeutung zu.

Nach dem klassischen Kalkulationsschema ist der Wareneinsatz Ausgangspunkt für die Verkaufspreisermittlung.

Praxisbeispiel

Die Wareneinsatzkosten für ein Gericht im Take-away betragen 3,- Euro. Der Gemeinkostenzuschlagssatz beträgt 280 % und es soll ein Gewinnaufschlag in Höhe von 20 % realisiert werden. Dann ermittelt sich der Preis wie folgt:

Wareneinsatz	3,00 Euro
Gemeinkosten	8,40 Euro
Selbstkosten	11,40 Euro
Gewinnaufschlag	2,28 Euro
Nettoverkaufspreis	13,68 Euro
Mehrwertsteuer	0,96 Euro
Bruttoverkaufspreis	14,64 Euro

Verändern sich nunmehr die Wareneinsatzkosten durch eine Verteuerung der zu beschaffenden Produkte, geht dies nur zulasten des realisierbaren Gewinns, wenn die Verkaufspreise nicht angepasst werden können. Eine solche Anpassung könnte wegen fehlender Akzeptanz bei den Gästen, aber auch aus technischen Gründen (Speisenkarten müssten beispielsweise neu gedruckt werden) nur schwer kurzfristig umsetzbar sein.

Der Beschaffungsmanager hat also aufgrund der Marktsituation die Aufgabe, ein besonderes Augenmerk auf Preiserhöhungen zu legen, da sie kurzfristig wegen der Nichtüberwälzbarkeit auf den Kunden den Gewinn des Unternehmens schmälern.

Die Planung wird dabei zusätzlich erschwert, wenn Rohstoffe eingesetzt werden, die starken Preisschwankungen unterworfen sind.

Anmerkung

Der Kilopreis für Käse wird täglich in Rotterdam neu festgelegt.

In diesen Fällen rechnet der Beschaffungsmanager mit jahresdurchschnittlichen Preisen. In der Regel wird bei der Kalkulation ein Preisintervall bestimmt innerhalb dessen der Preis schwanken kann, ohne dass die Verkaufspreise angepasst werden müssen.

Ist der Verkaufspreis ein vorgegebenes Datum, das nicht veränderbar ist, hat der Beschaffungsmanager folgende Ausweichstrategien:

Ausweichstrategien

- Wechsel zu einem Lieferanten, der das Produkt billiger anbieten kann
- Wechsel auf Zutaten mit ähnlicher Spezifikation, aber niedrigerem Qualitätsniveau
- Substitution der Zutat durch eine andere Zutat
- Reduzierung des Mengenanteils der Zutat in der Rezeptur
- Eliminierung des Gerichts aus der Speisekarte

3.3 Angebotsplanung

Im Rahmen der Angebotsplanung werden zunächst die Leistungsbeschreibungen für die einzelnen Produkte erstellt. Danach identifiziert der Beschaffungsmanager potenzielle Lieferanten. Des Weiteren werden Kriterien festgelegt, nach denen die Lieferanten beurteilt werden sollen.

3.3.1 Leistungsbeschreibungen

Um ein konkretes Angebot bei einem Lieferanten einzuholen, bedarf es einer genauen Beschreibung des zu beschaffenden Produktes, nicht nur um Missverständnisse zu vermeiden, sondern auch, damit die angebotenen Produkte verschiedener Lieferanten miteinander vergleichbar werden. Dazu benötigt man eine sogenannte Spezifikation der Produkte. Im Rahmen der Spezifikation werden bestimmte Merkmale identifiziert und quantifiziert, damit die Waren bei der Lieferung an den Abnehmer auf Einhaltung der geforderten Merkmale hin überprüft werden können.

Spezifikation der Produkte

Praxisbeispiel

Die Produkt-Spezifikation für Salami könnte wie folgt aussehen:

Salami, feinkörnig, Fleischerzeugnis zum Rohessen, Schweinefleisch, Speck, Rindfleisch, Gewürze, Maltodextrine, Traubenzucker, Milchzucker, Säuerungsmittel E331, Antioxidationsmittel E301, E304, Konservierungsstoff E252, Herstellerland: Italien, Mindesthaltbarkeit: 40 Tage ohne Kühlung haltbar, Zusatzangaben: Hülle nicht zum Verzehr geeignet.

