

Handel richtet Beschaffungsstrategien neu aus

Herausforderungen und Lösungsansätze für das Sourcing von Nonfood-Produkten im filialisierten Handel / Von Jannes Weide

Weniger Risiko, mehr Planbarkeit, Liefersicherheit und Flexibilität: Das sind die aktuellen Ziele im Nonfood-Einkauf. Dabei wird die Abhängigkeit von China kritisch hinterfragt, und Lieferanten werden neu bewertet. Der Prozess verändert auch die Sortimente.

Das Sourcing von Nonfood-Produkten befindet sich im filialisierten Handel in einer Phase tiefgreifender Neuorientierung. Insbesondere im Lebensmittel-einzelhandel, in Drogeriemärkten, im DIY-Segment sowie weiteren Einzelhandelsbranchen sind Nonfood-Artikel wichtige Umsatz- und Frequenztreiber. Gleichzeitig ist ihre Beschaffung heute von steigender Komplexität geprägt. Globale Krisen, geopolitische Spannungen sowie ein anhaltender Preis- und Wettbewerbsdruck zwingen den Handel dazu, bestehende Sourcing-Modelle zu überdenken.

Globale Rahmenbedingungen

Geopolitische Konflikte, Handelsstreitigkeiten, die Folgen der Pandemie und volatile Energiepreise haben globale Lieferketten nachhaltig destabilisiert und Abhängigkeiten offengelegt, die über Jahre hinweg aus Effizienzgründen bewusst in Kauf genommen wurden. Containerknappheit, gestiegene Frachtraten und längere Transitzeiten treffen Nonfood-Sortimente besonders stark, da diese importlastig sind und lange Vorlaufzeiten benötigen. Hinzu kommen steigende Rohstoffpreise, die sich unmittelbar auf Artikelpreise auswirken, sowie regulatorische Anforderungen wie Lieferkettensorgfaltspflichten, strengere Umweltauflagen, Produkt-Compliance (z.B. REACH, CE, ESG-Kriterien) sowie zunehmend protektionistische Maßnahmen in Form von Zöllen oder Importbeschränkungen. Für den Handel bedeutet dies: höhere Komplexität, steigende Risiken, eine erhöhte Unsicherheit bei der Mengenplanung und ein deutlich größerer Koordinationsaufwand im Sourcing.

Ein aktuelles Beispiel für zusätzliche Kostenrisiken sind Anti-Dumping-Zölle der EU, etwa auf Porzellanimporte aus China, die von 17,9 Prozent auf bis zu 79 Prozent steigen könnten. Denn die EU-Kommission entscheidet gerade über einen entsprechenden Antrag aus Portugal und wird zeitnah bekannt geben, wie hoch die neuen Zölle ausfallen, die dann ab 15.03.2026 gelten werden. Durch solche Maßnahmen sind Einzelhändler gezwungen, Keramikware nicht mehr in China einzukaufen.

Trotz aller Bemühungen um Diversifizierung bleibt China der mit Abstand professionellste und schnellste Beschaffungsmarkt für viele Nonfood-Warengruppen. Das Land entwickelt sich zudem zunehmend vom Produktionsstandort zu einem Innovations- und Technologielieferanten. Für komplexe, technologiegetriebene Nonfood-Artikel wie etwa Elektrokleingeräte oder Smart-Home-Produkte bleibt das Land hoch relevant.

Generell verfügen chinesische Lieferanten über hohe Produktionskapazitäten, eingespielte Prozesse, kurze Reaktionszeiten und ein tiefes Verständnis für Aktionsgeschäfte im europäischen Handel. Diese Professionalität ist in vielen alternativen Beschaffungsmärkten nicht in vergleichbarem Maße vorhanden. Zwar gewinnen Länder wie Vietnam oder Bangladesch an Bedeutung, allerdings ist zu berücksichtigen, dass dort ein erheblicher Teil der Produktionsstätten durch chinesische, koreanische oder taiwanische Investoren aufgebaut wurde. Die Abhängigkeit

von China bleibt dort also in vielen Fällen bestehen, insbesondere bei Rohstoffen und Vorprodukten. Dies zeigt sich beispielsweise in der Zelt- und Schlafsackproduktion: Materialien, Stoffe oder Beschläge für koreanisch investierte Fabriken im Süden von Bangladesch stammen weiterhin aus China.

Allerdings kämpft man auch in China aktuell mit steigenden Lohnkosten, politischen Risiken, Handelskonflikten mit den USA und Europa sowie Unsicherheiten bei Zöllen und Exportregularen. Auch dies führt dazu, dass europäische Händler ihre starke Abhängigkeit von China kritisch hinterfragen.

Europa unter Preisdruck

In diesem Kontext gewinnen Nearshoring und europäische Beschaffung zunehmend an Bedeutung, da sie kürzere Lieferzeiten, bessere Kontrolle, höhere Flexibilität und geringere Zollrisiken bieten. Osteuropa entwickelt sich dabei zu einem besonders spannenden Beschaffungsmarkt. Länder wie Polen profitieren von vergleichsweise günstigen Energiepreisen, hoher industrieller Kompetenz und zunehmender Professionalisierung. Ferner fällt die Kommunikation in diesen Ländern leichter. Das gilt sowohl für die Abwicklung des Tagesgeschäfts als auch für die Vertragsgestaltung. Länder wie Portugal und die Türkei bieten starke Lieferantenoptionen in der Textilproduktion. Auch Nordafrika gewinnt in diesem Produktbereich zunehmend an Bedeutung aufgrund von niedrigen Lohnkosten, kurzen Transportzeiten nach Eu-

ropa, diversen Handelsabkommen mit der EU – zum Beispiel mit Marokko und Tunesien – sowie einer stark wachsenden Industrie.

Die Wettbewerbsfähigkeit im Nearshoring steigt, auch wenn Nachhaltigkeitsaspekte – etwa durch kohlebasierte Energieerzeugung – kritisch zu bewerten sind. Die geplanten Kernkraftwerke in Polen führen zu einer wirtschaftlich relevanten Planungssicherheit insbesondere für energieintensive Produkte wie etwa Kunststoffartikel, welche im Spritzgussverfahren hergestellt werden oder in Fabriken, die mit moderner Robotertechnologie arbeiten. So steht eine der modernsten Fabriken der Welt im Bereich von PET-Plastikverpackungen in Polen, welche mit Maschinen und Robotern aus Japan ausgestattet ist und viele namhafte Kunden aus dem deutschen Einzelhandel bedient. Der durchschnittliche Energiekostenanteil pro Artikel liegt hier bei mehr als 41 Prozent.

Grundsätzlich gilt für das EU-Sourcing: Je weiter östlich produziert wird, desto günstiger werden die Produkte. Das geht allerdings häufig zulasten von Qualität, Service und Flexibilität. So zumindest konstatieren es viele Einkaufsmanager, die seit Jahren in diesen Ländern aktiv sind. Diese Abwägung spielt im täglichen Sourcing eine zentrale Rolle und hat erhebliche Auswirkung auf die Auswahl des richtigen Lieferanten und des richtigen Beschaffungsmarkts.

Der Eigenimport gewinnt im Handel weiter an Bedeutung. Händler wollen Kosten, Verfügbarkeit und Qualität stärker selbst steuern. Dennoch blei-

Der Handel bewegt sich weg von maximaler Effizienz hin zu maximaler Resilienz



Der Autor Jannes Weide ist Berater, Interim-Manager und Sourcing-Experte für Asien und Europa. Zuvor verantwortete er die Belieferung von Lidl und Aldi mit Nonfood und leitete Einkaufsbüros in China und Vietnam. www.jannesweide.com

ben Importeure und strategische Partner mit Sitz in der EU ein zentraler Bestandteil der Sourcing-Strategie. Sie kennen westliche Sortimentsanforderungen, dienen als Kreativlieferant, übernehmen als Inverkehrbringer Haftung und reduzieren Risiken im Bereich Compliance und Produktsicherheit.

Ferner entwickelt sich das Streckengeschäft zunehmend zu einem strategischen Instrument, insbesondere bei großen Handelsunternehmen. Durch die direkte Lieferung vom Lieferanten zum Lager oder zur Filiale lassen sich Working Capital, gebundenes Kapital und Warenrisiken reduzieren. Unternehmen wie die Discounter nutzen dieses Modell gezielt, um Liquidität zu sichern und Risiken zu minimieren. Der einfachste Weg, das eigene Lager leer und das Risiko gering zu halten, ist es, dies mit so wenig Ware wie möglich zu befüllen. Entsprechend wird das Streckengeschäft insbesondere auf großvolumige sowie höherpreisige Artikel angewendet.

Weniger Breite, mehr Relevanz

Gerade Aktionssortimente mit festen Launch-Terminen reagieren extrem sensibel auf Lieferverzögerungen, da Verspätungen häufig zu Totalausfällen



FOTO: VITTANA_23 / STOCK.ADOBE.COM

führen. Auch preisaggressive Einstiegsartikel geraten durch die Auswahl des Produktionsstandorts häufig unter Druck, da selbst kleine Kostensteigerungen bei Transport oder Material die Kalkulation kippen lassen können. Händler müssen dann entscheiden, ob sie Preise anheben, Qualitäten reduzieren oder Artikel auslisten. Denn der Kostendruck bleibt hoch, Preiserhöhungen sind nur schwer durchzusetzen. Die Neuausrichtung der Sourcing-Strategien setzt deshalb auf die Reduktion von Risiken, Erhöhung der Liefersicherheit sowie eine bessere Planbarkeit.

Dabei kommt es auf eine gesunde Sortimentsdisziplin an. Breite Sortimente, der permanente Zukauf weiterer Artikel und eine zu hohe Variantenvielfalt führen häufig zu Überbeständen und Abschriften. Erfolgreiche Händler reduzieren bewusst ihr Sortiment auf relevante, nachgefragte Artikel. Gleichzeitig ist eine ausgewogene Mischung aus Bestsellern und innovativen Neuheiten entscheidend, insbesondere bei Aktionssortimenten, um den immer volatiler werdenden Kunden zufrieden zu stellen. Ergänzt wird

Selbst kleine Kostensteigerungen bei Transport oder Material können die Kalkulation kippen lassen

dies durch eine gezielte Steuerung von frischer Ware und Restanten, um Lagerbestände zu optimieren und Gewinne zu gewährleisten.

Der Einkauf darf sich dabei keinesfalls verselbstständigen, sondern muss eng mit Vertrieb und Category Management abgestimmt arbeiten. In der Praxis findet die notwendige Abstimmung zwischen Einkauf und Vertrieb häufig noch zu wenig statt. Sortimentsentscheidungen müssen aber zwingend gemeinsam getroffen werden – auf Basis von Abverkaufszahlen, Flächenkonzepten und Kundenbedürfnissen. Nur so lassen sich Überangebote vermeiden und eine Abverkaufsfähigkeit sicherstellen.

Steigende Produktionskosten führen zwangsläufig zu höheren Artikelpreisen. Gleichzeitig bleibt das Eigenmarkensortiment insbesondere im LEH, bei Discounter und Drogerien von zentraler Bedeutung. Die Herausforderung besteht darin, Eigenmarken nicht kontinuierlich zu verteuern und dadurch ihre Attraktivität zu mindern.

Parallel dazu erweitern viele Händler ihr Markengeschäft gezielt um Fremddmarken, um neue Zielgruppen anzusprechen. Gerade Drogerien verfolgen teilweise bewusst höherpreisige Strategien mit Markenartikeln, da Kunden hier eine höhere Zahlungsbereitschaft zeigen. Markenprodukte bieten dem Einzelhandel ferner die Möglichkeit, von der Reichweite und Sichtbarkeit der Marketingkanäle der Markenpartner zu profitieren und so zusätzliche Aufmerksamkeit für die eigene Verkaufsfläche zu generieren.

Gelingt es auf diese Weise, neue Kunden in die Filialen zu ziehen, entsteht häufig ein positiver Nebeneffekt: Die erhöhte Frequenz führt nicht selten zu zusätzlichen Impulskäufen, insbesondere bei Eigenmarken- und Mitnahmeartikeln. Markenartikel fungieren damit als Türöffner, während Eigenmarken und Spontankäufe zur Umsatz- und Margensteigerung beitragen.

Lieferantenbewertung heute

Bei der Lieferantenbewertung rücken neben Preis und Qualität zunehmend andere Kriterien in den Vordergrund. Liefertreue, Flexibilität, Retourenquote, Reaktionsgeschwindigkeit, Transparenz in der Lieferkette sowie die Einhaltung von Nachhaltigkeits- und Sozialstandards sind entscheidend. Auch die finanzielle Stabilität von Lieferanten gewinnt an Bedeutung, da Insolvenzen oder Produktionsausfälle direkte Auswirkungen auf den Handel haben.

Zudem wird die Fähigkeit zur Produktentwicklung, zur schnellen Mustererstellung und zur Anpassung an kurzfristige Markttrends stärker gewichtet. Lieferanten werden weniger als reine Produzenten, sondern als Entwicklungspartner betrachtet.

Unabhängig vom Produktionsland bleiben Zertifizierungen und Audits eine zentrale Grundvoraussetzung im Nonfood-Sourcing. Die Einhaltung mechanischer und chemischer Produktsicherheitsanforderungen, material- und rohstoffbezogene Zertifizierungen sowie eine transparente Dokumentation der

Produktionsprozesse sind nicht verhandelbar.

Trotz Nearshoring und europäischer Produktion werden Orderzeiträume nicht zwingend kürzer. Doch die Beschaffung wird insgesamt flexibler. Auch europäische Produktionskapazitäten sind ausgelastet, eine langfristige Planung bleibt demnach unerlässlich. Der Preiskampf im Einzelhandel hält an, gleichzeitig gewinnen Qualität und Nachhaltigkeit weiter an Bedeutung. Orderzeiträume verkürzen sich dort, wo Nearshoring möglich ist, verlängern sich jedoch bei globaler Beschaffung zur Absicherung von Kapazitäten. Der Handel bewegt sich weg von maximaler Effizienz hin zu maximaler Resilienz.

Strategie und Ausblick

Die Zukunft des Nonfood-Sourcings liegt folglich in hybriden Modellen: global und regional, eigen importiert und partnerschaftlich, kostenorientiert und risikobewusst. Pro Warengruppe gibt es häufig eine kleine Anzahl an strategisch ausgewählten Kernlieferanten, ergänzt durch Back-up-Lieferanten in anderen Regionen. Es geht nicht darum, die Lieferantenzahl bewusst zu reduzieren oder zu erhöhen. Vielmehr gilt es, sich breit genug aufzustellen, um möglicherweise eintretenden Risiken entgegenwirken zu können. Sortimente werden fokussierter, preislich klarer positioniert und stärker an tatsächlicher Nachfrage ausgerichtet. Auf der Handelsfläche zeigt sich dieser Wandel in mehr Qualität, besserer Warenverfügbarkeit und einem bewussteren Umgang mit Sortimentstiefe und -breite.

Iz 04-26