

Einkaufsstrategien bei volatilen Rohstoffen

Agieren statt Reagieren

Aktuelle Herausforderungen

Die aktuellen Konjunkturindikationen zeigen eine positive Entwicklung der Wirtschaft. Das damit einhergehende Wachstum und die erhöhte Nachfrage stellen den Einkauf allerdings vor neue Herausforderungen. Die verhältnismäßig hohe Rohstoffnachfrage führt aktuell zu deutlichen Preissteigerungen bzw. zu Preiserhöhungsforderungen. Zusätzlich führen die erhöhte Nachfrage und die im Rahmen der Krise stattgefundene Kapazitätsreduzierung zu einer verschärften Liefersituation durch Rohstoffknappheit. Verstärkt wird die Situation durch eine Zunahme der Investmentnachfrage und zunehmende Spekulationen im Rohstoffsektor, was eine Beschleunigung der derzeitigen Preistrends zur Folge hat. Der Einkauf hat daher in den aktuellen Zeiten nicht nur mit Preisrisiken, sondern auch verstärkt mit Versorgungsrisiken zu kämpfen.

Vor dem Hintergrund, dass eine Veränderung der Einkaufspreise einen extrem starken Einfluss auf das Unternehmensergebnis hat, besteht im Einkauf auch nach der Krise hoher Handlungsbedarf. Volatile Märkte und folglich extreme Preisschwankungen können schnell Ergebnisplanungen überholen. Denn bei einem angenommenen Materialkostenanteil von 50% und einer erwarteten Umsatzrendite von 5% hat eine Erhöhung der Beschaffungskosten um 1% den gleichen negativen Ergebniseffekt wie ein 10%iger Umsatzverlust. Ebenso hat aber auch eine 1%ige Reduzierung der Beschaffungskosten die gleiche Wirkung wie eine Umsatzsteigerung um 10%. Eine derartige Umsatzsteigerung ist allerdings bei zunehmend gesättigten Märkten eher unrealistisch. Zudem können Preissteigerungen derzeit schwer an Kunden weitergegeben werden. Umso wichtiger ist es, frühzeitig entsprechende Einkaufsstrategien zu entwickeln und umzusetzen sowie ein ganzheitliches Risikomanagement zur Minimierung der Rohstoffrisiken zu betreiben.

Einkaufsstrategien

Langzeitverträge zur Absicherung vereinbarter Preise und externer Kapazitäten, Sourcing-Strategien und Themen der Vertragsgestaltung sind die am häufigsten genutzten Instru-

mente zur Minimierung der Risiken. Ausschreibungen sind ein weiteres und relativ einfaches Mittel, das aber bisher im Mittelstand nur selten oder gar nicht genutzt wird. Heutzutage geht der Trend vielmehr weg von starren und fixierten Systemen, wie z. B. Jahreskontrakten, hin zu Quartals- und Monatspreisen bzw. zu einer Verkürzung der Verhandlungszyklen. Die Einbeziehung von Preisgleitklauseln unter Nutzung des Lagerbestandsmanagements kann ein Instrument sein, Preisschwankungen zu umgehen. Hedging zur Absicherung der Volumina und zur Verminderung von Rohstoffrisiken wird insbesondere von Großunternehmen immer mehr genutzt. Allerdings schrecken vor allem die Komplexität und die nicht zu unterschätzenden Kosten des Hedgings viele Unternehmen von der Nutzung ab.

Darüber hinaus wird der Ausbau strategischer Aktivitäten sowie die Flexibilisierung und Effizienzsteigerung bei operativen Prozessen immer wichtiger. Eine zentrale Einkaufsorganisation und eine konsequente Trennung von strategischen und operativen Aufgaben schaffen Vorteile bei immer volatileren und komplexeren Märkten. So bieten beispielsweise deutschland- und weltweite Bündelungsmaßnahmen von Lieferketten Effizienz- und Synergiepotentiale. In der Praxis kann das sowohl eine Konzentration auf wenige Lieferanten als auch das Bündeln von Waren in der Sourcing-Region aus logistischen Aspekten bedeuten.

Die richtige Auswahl der Lieferanten durch detaillierte Marktkennntnisse und konstante Marktbeobachtung ist für den Einkaufserfolg entscheidend. Bei langfristigen und insbesondere bei strategischen Lieferantenbeziehungen sind zusätzlich systematische Wertanalysen und gemeinsame Projekte zur Senkung der Herstellkosten vorteilhaft. Ausschlaggebend für den Erfolg sind hierbei cross-funktionale Beschaffungsaktivitäten, d. h. eine frühzeitige interdisziplinäre Zusammenarbeit mit allen Beteiligten entlang der Wertschöpfungskette. Zudem sind Backup-Strategien im Falle extremer Rohstoffverknappung unabdingbar. Diese sollten unter Total Cost of Ownership (TCO)-Gesichtspunkten, d. h. unter Vollkostenbetrachtung, die Suche nach alternativen Beschaffungsmärkten und Lieferanten sowie technischen Ersatzlösungen beinhalten. Auch die Bildung von Einkaufspools zur Stärkung

der Verhandlungsposition stellt eine Möglichkeit dar, den aktuell bestehenden Risiken entgegenzuwirken.

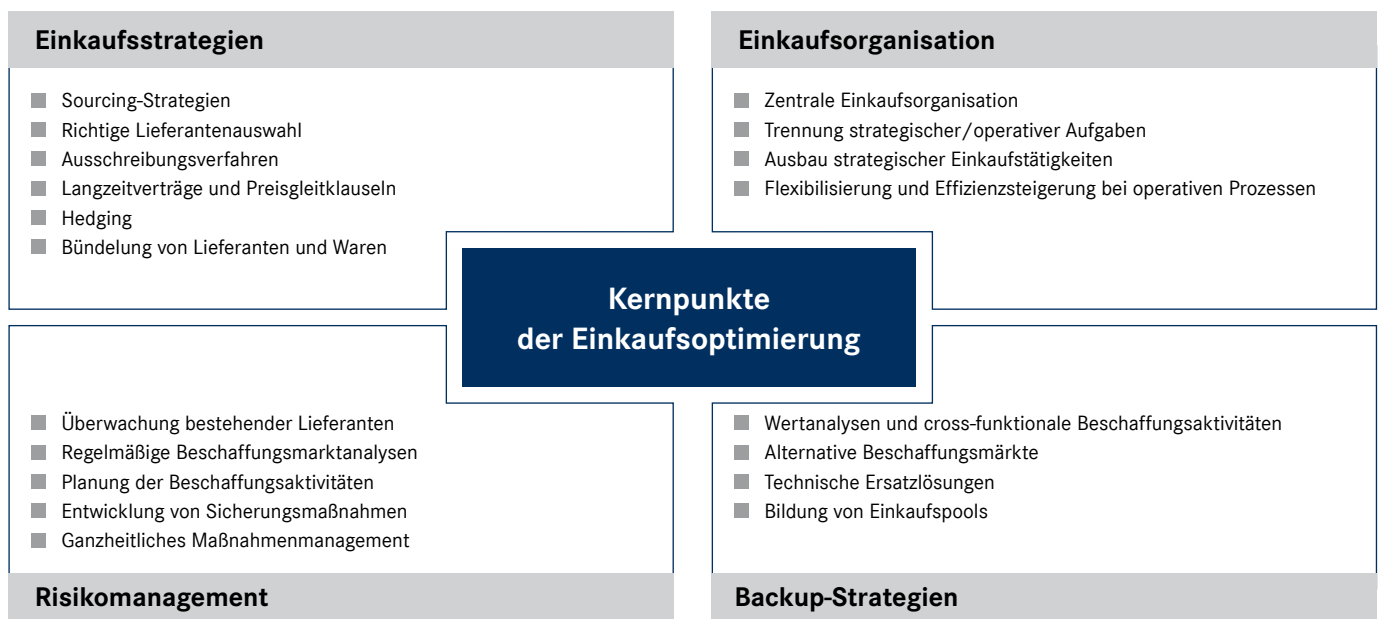
Risikomanagement

Um nicht nur reagieren, sondern auch frühzeitig agieren zu können, ist heutzutage auch ein Risikomanagement in der Beschaffung unabdingbar. Eine vorausschauende Planung der Beschaffungsaktivitäten und die Entwicklung von Sicherungsmaßnahmen, um Versorgungsengpässen und kritischen Preisentwicklungen entgegenzuwirken, sind hierbei grundlegend. Dabei müssen Systeme und Prozesse flexibel gestaltet sein, um sich den immer extremer werdenden Herausforderungen anpassen zu können. Denn nicht nur einzelne Maßnahmen sind für die Minimierung der Risiken ausschlaggebend. Vielmehr ist ein ganzheitliches Maßnahmenmanagement und eine konsequente Umsetzung aller Maßnahmen für den Einkaufserfolg und somit den Unternehmenserfolg entscheidend.

Ein ständiges Überwachen der bestehenden Lieferanten sowie regelmäßige Beschaffungsmarktanalysen dienen als

wesentliche Informationsquelle, um überhaupt frühzeitig Anzeichen erkennen zu können. Dabei sollten sowohl interne als auch externe Beschaffungsmarktanalysen genutzt werden. Neben einem Kommunikationsnetzwerk aus den unterschiedlichsten Berufs- und Fachverbänden können dies beispielsweise Fachliteratur, Presseinfos, Kursentwicklungen und Analysenreports über aktuelle Marktentwicklungen und Einschätzungen zukünftiger Risiken sein. Auch die Berufserfahrung der einzelnen Einkaufsmitarbeiter ist bei der Einschätzung von Rohstoffrisiken nicht zu unterschätzen. Grundsätzlich sollten immer unterschiedliche Informationsquellen herangezogen werden.

Sind strategisch wichtige Lieferanten im Rahmen des Risikomanagements als gefährdet einzuordnen, können zur Minimierung des Lieferantenausfallrisikos und zur Sicherung der Rohstoffversorgung verschiedene Maßnahmen eingeleitet und umgesetzt werden. Lösungsansätze sind unter anderem die Vergabe von Neuaufträgen, die Gewährung von Krediten sowie Beteiligungen am Unternehmen. Auch die Anpassung der Zahlungsziele ist eine kurzfristige und wirkungsvolle Methode.



Projektbeispiel

Der Mandant unseres Projektbeispiels ist Zulieferer für die Automobilindustrie und verarbeitet an zwei Standorten Stahl. Als metallverarbeitendes Industrieunternehmen befindet sich der Mandant somit in einer der rohstoffintensivsten Branchen.

Im Rahmen des von uns konzipierten Einkaufsprojektes wurden sowohl Maßnahmen zur kurzfristigen Realisierung von Savings als auch Maßnahmen zur langfristigen Sicherstellung der erzielten Einsparungen durchgeführt. Die Einkaufsorganisation und die Einkaufsprozesse wurden im Zuge unseres Mandates optimal auf die zukünftigen Herausforderungen der relevanten Rohstoffmärkte ausgerichtet.

Aufgrund umfangreicher Material- und Marktkenntnisse sowie dem vorhandenen Netzwerk im Stahlbereich konnten die Preisgespräche mit Lieferanten optimal vorbereitet, geführt und unter Begleitung unserer erfahrenen Einkaufsexperten verhandelt werden. So wurden durch Lieferantenverhandlung und -substitution sowie durch Abwehr von Preiserhöhungen Savings in Höhe von rd. 300 T € (20%) bei einem jährlichem Beschaffungsvolumen für Stahl von ca. 1,5 Mio. € erzielt.

Fazit

Die aktuelle wirtschaftliche Entwicklung und die damit verbundenen Preis- und Versorgungsrisiken stellen den Einkauf vor neue Herausforderungen. Viele Unternehmen sind aber gerade nach der Krise nicht optimal aufgestellt und den Herausforderungen nicht gewachsen. Mit langjähriger Einkaufs- und Managementenerfahrung unterstützt Sie unser Kompetenzteam von der Analyse, über die Erarbeitung von Strategiezielen mit entsprechenden Lieferantenverhandlungen bis zur nachhaltigen Umsetzung der getroffenen Maßnahmen. Fordern Sie uns heraus – wir stellen uns!



Friederike Hausdörffer
Senior Consultant
Competence Center Einkauf