

BESCHAFFUNGSPREISRISIKEN ERFOLGREICH MANAGEN

Integrierte Ansätze als Basis für die nachhaltige Generierung von Wettbewerbsvorteilen



Maria Fischl, Dipl.-Ing. M.Sc. (TUM), Wissenschaftliche Mitarbeiterin



Axel Faix, Dipl.-Forstw., Wissenschaftlicher Mitarbeiter



**Thomas Friedli, Prof. Dr., Professor für Produktionsmanagement
Institut für Technologie-
management der
Universität St.Gallen**

Die Höhe und Taktrate der Volatilität von Beschaffungspreisen industrieller Konsumtionsgüter hat in den vergangenen Jahren stark zugenommen. Viele Einkaufsorganisationen versuchen daher das Management von Beschaffungspreiss Risiken in der Beschaffung zu systematisieren. Klassische Hedging-Ansätze und Preisgleitklauseln versprechen nur bedingt Erfolg. Zudem bergen sie grosse Risiken und verschieben lediglich die Problematik in der Supply Chain. Um nachhaltig Wettbewerbsvorteile zu erzielen, bedarf es innovativer integrierter Ansätze, welche über die Einkaufsorganisation hinausgehen und sowohl unternehmensinterne als auch unternehmensexterne Supply Chain Partner in das Marktpreisrisikomanagement mit einbeziehen.

Zunahme der Beschaffungspreiss Risiken in produzierenden Unternehmen

Preisrisiken in der Beschaffung industrieller Konsumtionsgüter (Rohstoffe, Halb-/Fertigzeuge, Hilfsstoffe und Betriebsstoffe) sind seit je her ein Thema im Management produzierender Unternehmen. In den vergangenen Jahren haben Preisrisiken, im Konkreten die Teuerung und die Volatilität von industriellen Inputfaktoren, jedoch stark zugenommen. Bei Schweizer Unternehmen sind es insbesondere Wechselkursschwankungen, welche zu starken finanziellen Einbussen geführt haben. Aber auch die Marktpreisentwicklung macht produzierenden Unternehmen stark zu schaffen. Ausgelöst durch die Zunahme des weltweiten Bedarfs nach Rohstoffen und deren Folgeprodukten, insbesondere durch Schwellenländer wie China oder Indien, ist seit Mitte der 2000er Jahre ein enorm starker Preisanstieg bei Konsumtionsgütern

zu verzeichnen. Ein anschauliches Beispiel stellt hierfür die Preisentwicklung von Kupfer dar: Innerhalb nur weniger Jahre steigerte sich der Kupferpreis um über 530 %¹. Kostete die Tonne im Januar 2002 noch durchschnittlich 1529 US Dollar, so waren es im Januar 2005 bereits 3024 US Dollar, bevor die LME-Notierung im Juli 2008 mit 8223 US Dollar pro Tonne einen vorläufigen Höchststand erreichte. Mit Einsetzen der weltweiten Finanzkrise, sank auch der Kupferpreis kurzfristig wieder auf ein moderateres Mass von 3109 US Dollar (Dezember 2008). Diese Verschnaufpause war jedoch nur von kurzer Dauer. Bereits im Oktober 2010 wurde der ursprüngliche Höchststand des Kupferpreises mit durchschnittlich 8304 US Dollar pro Tonne wieder überschritten. Mit einem Preis von 9640 US Dollar pro Tonne wurde im Juli 2011 ein neues Rekordpreisniveau erreicht, von dem sich der Markt, trotz Wirtschaftskrise und lahmender Weltkonjunktur, bis heute nur langsam erholt. Hinzu kommt eine stark erhöhte Volatilität auf dem Kupfermarkt. Bob Kickham, Senior Vice-President Procurement von Luvata, einem global aufgestellten Metallverarbeitungsbetrieb berichtet der Economist Intelligence Unit in einem Interview von seinen Erfahrungen mit den extremen Volatilitätsanstiegen auf dem Kupfermarkt: «In the 25 years prior to 2005, the average price volatility (for copper) was minor. It would be a news story if it moved US\$ 10 in a day. But I am now immune to seeing swings of US\$ 250 a day»². Kupfer ist nur eines von vielen industriellen Konsumtionsgütern, welche seit einigen Jahren derartigen Preisentwicklungen ausgesetzt ist. Silber, Gold, Indium, Dysprosium, Stahl und Stahlprodukte, erdölbasierte Produkte, elektrische Energie, etc. – sie alle sind starken

Volatilitäten oder Teuerungsraten unterworfen. Und es gibt kaum ein produzierendes Unternehmen, welches diese Problematik auf die leichte Schulter nehmen sollte.

Beschaffungspreisrisiken gehen nur rohstoff-verarbeitende Betriebe etwas an – falsch gedacht!

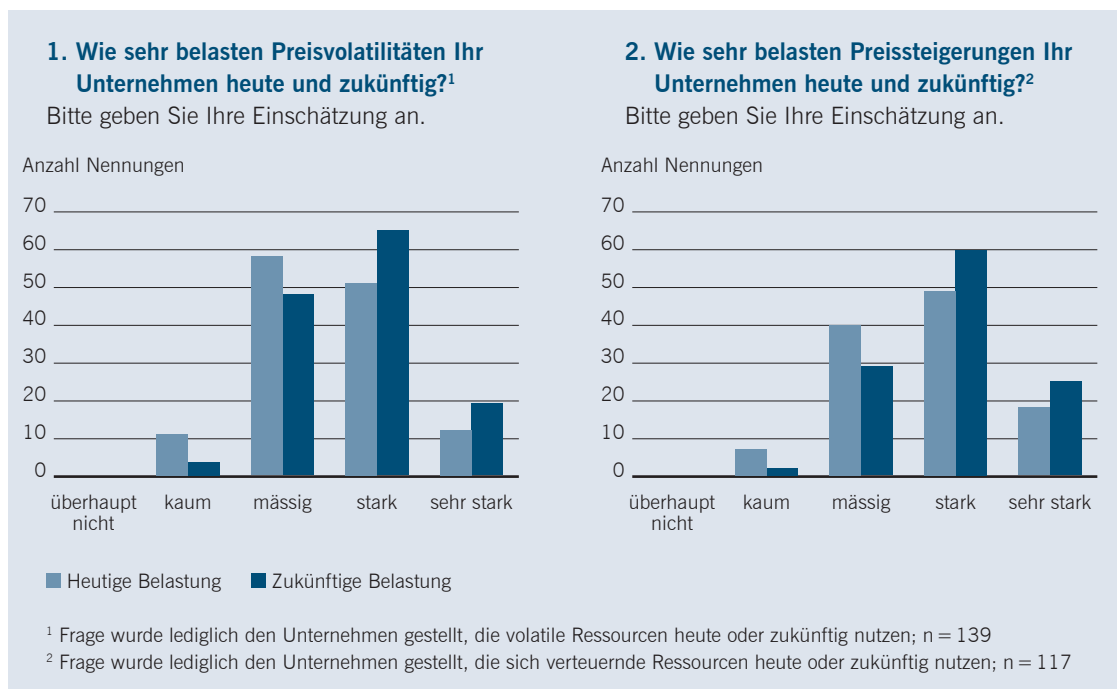
Mit einem Materialkostenanteil von durchschnittlich 35 bis 65 % an den Produktionskosten bekommen viele produzierende Unternehmen Preisrisiken industrieller Konsumtionsgütern finanziell zu spüren. Eine kürzlich durch das Institut für Technologiemanagement der Universität St.Gallen (ITEM-HSG) durchgeführte Studie, bei welcher Geschäftsführer, Supply Chain und Purchasing Manager von 184 Industrieunternehmen im europäischen Raum befragt wurden, zeigt, dass Unternehmen verschiedenster Branchen und Wertschöpfungsstufen von Preisrisiken betroffen sind, sofern sie preisrisikobehaftete Konsumtionsgüter für die Produktion ihres Produktes einsetzen. 41,7 % der produzierenden Unternehmen gaben an, derzeit unter einer mässigen wirtschaftlichen Belastung durch Volatilitäten zu leiden (vgl. Abbildung 1). Starke oder sehr starke wirtschaftliche Auswirkungen sind, trotz der derzeit mässigen konjunkturellen Lage und Nachfrage nach Konsumtionsgütern, für 36,7 % bzw. 9,4 % der Unternehmen spürbar. Durch die Teuerung von Konsumtionsgütern ist rund ein Drittel der Unternehmen (34,1 %) mässig belastet. Eine starke oder sehr starke Belastung wird von 41,9 % bzw. 15,4 % der Befragten wahrgenommen. Hinsichtlich der zukünftigen Entwicklung erwarteten die Befragten fast durchwegs eine Verschärfung der Situation. Starke bis sehr starke Beeinträchtigungen durch Volatilitäten werden zukünftig von 46,8 % bzw. 13,7 % der Befragten erwartet. Bei der Teuerung steigt die Anzahl der stark bis sehr stark

wirtschaftlich belasteten Unternehmen gar auf 51,3 % bzw. 21,4 % an.

Schwächen bisheriger Lösungsansätze

Auf Nachfrage, welche Lösungsansätze bisher zur Beherrschung von Preisrisiken in produzierenden Unternehmen angewendet werden, wurden von den Praktikern meist drei Ansätze genannt: (1) Hedging, (2) langfristige Lieferverträge, (3) Preisgleitklauseln. Ziel all dieser Massnahmen ist es, das Risiko zu externalisieren, beispielsweise durch externe Finanzdienstleister, Lieferanten oder Kunden. Hedging, langfristige Lieferverträge und Preisgleitklauseln versprechen jedoch in vielen Fällen nur bedingt Erfolg. Gerade während der andauernden Finanzkrise mussten viele Unternehmen, die sich gegen Währungs- und Marktpreisrisiken abgesichert oder langfristige Fixpreise vereinbart hatten, feststellen, dass sie sich durch diese Absicherungsmassnahmen im Vergleich zum regulären, nicht abgesicherten Markt an zu teure Beschaffungspreise gebunden hatten. Hedging und langfristige Preisbindung kann somit nicht als Allheilmittel angesehen werden. Aber auch die Weitergabe von Preisen an Kunden und Lieferanten in Form von Preisgleitklauseln und Preisgrenzen birgt Gefahren. Auf Kundenseite können produzierende Unternehmen durch die Weitergabe von Preisschwankungen so manchen Kunden an die Konkurrenz verlieren, welche lukrative Angebote mit Fixpreisbindung offerieren. Auf Lieferantenseite hingegen kann es durch die Weiterreichung von Preisrisiken dazu kommen, dass vorgelagerte Supply Chain Partner durch den erhöhten Druck in finanzielle Schwierigkeiten geraten. Gerade durch die Outsourcing-Kampagnen der letzten Jahre handelt es sich bei heutigen Supply Chains meist um sehr stark zergliederte, äusserst unübersichtli-

Abbildung 1:
Belastung produzierender
Unternehmen durch
Preisrisiken



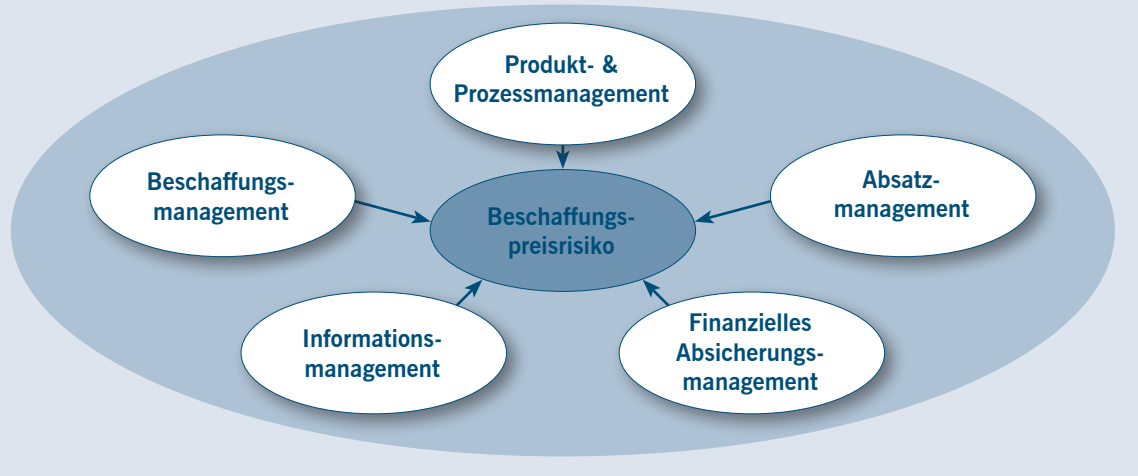
Portfolio- & Kooperationsmanagement

Abbildung 2:
Klassifikation für
Preisrisikomanagement-
massnahmen

che komplexe Gebilde. Liquiditätsverlust und finanzieller Ausfall von Lieferanten wird somit immer mehr zum schwer erkennbaren und damit unkalkulierbaren Problem in der Supply Chain. Unternehmen, welche zusätzlichen finanziellen Druck auf ihre Vorprozessketten ausüben, verschärfen das Risiko von Versorgungsstörungen und Qualitätsproblemen in der Vorprozesskette sowie das Risiko von Lieferantenausfällen³.

Nutzung von integrierten Ansätzen

Doch welche Lösungsansätze sind die Richtigen? Und wie können sich produzierende Unternehmen gegen Preisrisiken in der Beschaffung absichern oder gar nachhaltige Wettbewerbsvorteile daraus generieren? Einige deutsche Grosskonzerne (u.a. Bayer AG, BASF SE, BMW AG, Volkswagen AG, Robert Bosch GmbH, Thyssen Krupp AG) verfolgen einen sehr aufwändigen und investitionsintensiven Ansatz. Sie haben sich zu einem überorganisationalem Verbund, der sogenannten Rohstoff Allianz (RA), zusammengeschlossen und versuchen sich über ein gemeinsames Engagement in Explorations- und Bergbauprojekten den Zugang zu und die Kontrolle über kritische mineralischen Rohstoffen zu sichern, die naturgemäss besonders stark von Versorgungs- und Preisrisiken betroffen sind. Durch die vollständige Rückwärtsintegration soll die Versorgungssicherheit und die Preisstabilität in der eigenen Supply Chain gewahrt werden. Ähnliche Bündnisse haben sich in den letzten Jahren auch in anderen Industrienationen, wie beispielsweise Frankreich, China, Japan oder Korea etabliert. Weitere Bündnisse sind international in der Planung. Produzierende Unternehmen, welche einen solch radikalen Weg der vollständigen Rückwärtsintegration nicht verfolgen können oder wollen, sollten sich vor diesem Hintergrund die Frage stellen, welche strategischen und taktischen Handlungsalternativen für sie bestehen. Zusätzlich zu den klassischen Lösungsansätzen (Hedging, langfristige Lieferverträge und Preisgleitklauseln) scheinen, nach Expertenerfahrungen, insbesondere integrierte Ansätze erfolgversprechend, welche mehrere

funktionsübergreifende Preisrisikomanagementstrategien im Unternehmen als auch organisationsübergreifende Preisrisikomanagementstrategien in der Supply Chain kombinieren⁴. Auf Basis einer umfangreichen Literaturanalyse⁵ wurden am ITEM-HSG 39 in Theorie und Praxis bestehenden Preisrisikomanagementmassnahmen identifiziert und nach den jeweils zugehörigen Handlungsfeldern strukturiert. Auf diese Weise entstand eine Klassifikation (vgl. [Abbildung 2](#)), welche als Basis zur Erstellung eines integrierten Preisrisikomanagementbaukastens für produzierende Unternehmen dienen soll. Die erste Kategorie «Portfolio- & Kooperationsmanagement» beinhaltet strategische Preisrisikomanagementmassnahmen, welche stark in das Geschäftsmodell des produzierenden Unternehmens eingreifen (z.B. vertikale Integration in der Supply Chain, Bereinigung des Produktportfolios durch das Fallenlassen besonders preisrisikoreicher Produkte). Die fünf weiteren Kategorien «Produkt- & Prozessmanagement», «Beschaffungsmanagement», «Absatzmanagement», «Informationsmanagement» sowie «Finanzielles Absicherungsmanagement» sind eher taktischer Natur. Sie greifen nicht in das grundlegende Geschäftsmodell der Unternehmung ein und sind daher Entscheidungen im Bereich «Portfolio- & Kooperationsmanagement» untergeordnet. Unter die Kategorie «Produkt- & Prozessmanagement» fallen Preisrisikomanagementmassnahmen, wie beispielsweise Substitution von Materialien, Design-to-Cost-Ansätze, Material- und Energieeffizienzmassnahmen sowie die Flexibilisierung von Produktionsprozessen. Das «Beschaffungsmanagement» beinhaltet Preisrisikomanagementmassnahmen, welche hauptsächlich auf die Beschaffungsseite ansetzen (z.B. Aufbau von multiplen, redundanten Lieferanten, Global Sourcing). Preisrisikomanagementmassnahmen, die dem «Absatzmanagement» zugeordnet werden können, zielen hingegen auf die Kundenseite ab (z.B. Weitergabe von Preisrisiken an den Kunden, Verschiebung von Lieferterminen). Neben diesen drei sehr prozessorientierten Kategorien gibt es weiterhin noch Preisrisikomanagementmassnahmen des

«Informationsmanagements» und des «Finanziellen Absicherungsmanagements». Sie beinhalten Massnahmen, welche über eine vermehrte Aufklärung, Ausbildung und Transparenz in der Supply Chain respektive über eine vermehrte Kooperation mit Dritten, wie beispielsweise Versicherungs- und Finanzdienstleistern, ein Management von Preisrisiken ermöglichen.

Identifikation von Hebeln

Preisrisikomanagementmassnahmen wirken grundsätzlich unterschiedlich in verschiedenen Kontexten. Um Handlungsempfehlungen für die Praxis ableiten zu können, muss die Effektivität und die spezifische Hebelwirkung der einzelnen Massnahmen in unterschiedlichen Kontexten geklärt werden. Hierzu führt

das ITEM-HSG im kommenden Jahr eine umfangreiche Benchmarking-Studie durch, welche die Frage behandelt: «Wie können produzierende Unternehmen Beschaffungspreisrisiken erfolgreich managen?». Des Weiteren wird derzeit das von der Kommission für Technologie und Innovation (KTI) geförderte Forschungsprojekt «Integrated Purchasing – Risk Strategies and Practices for Volatile Buying Markets (IP-RISK)» gestartet. Ziel ist die Entwicklung eines integrierten Lösungsansatzes für das Beschaffungspreisrisikomanagement. Neben klassischen Risikomanagementansätzen sollen insbesondere integrierte und damit effektive Lösungsansätze in Form eines ganzheitlichen Methodenbaukastens erarbeitet werden.

Literatur

- ¹ Westmetall (2013). Marktdaten. Entnommen aus: www.westmetall.com/de/marktdaten.php
- ² KPMG (2011). Global Manufacturing Outlook: Growth While Managing Volatility. Entnommen aus: www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/global-manufacturing-outlook/Documents/growth-while-managing-volatility-survey.pdf
- ³ Zsidisin, G. & Hartley, J. L. (2012). A Strategy for Managing Commodity Price Risk. Supply Chain Management Review. 16 (2), 46–53.
- ⁴ PwC (2013). Navigation: Managing Commodity Price Risk through Market Uncertainty. Entnommen aus: www.pwc.com/en_GX/gx/metals/pdf/managing-commodity-risk.pdf
- ⁵ Fischl, M. (2013). Deriving a Research Agenda for Price Risk Management in Manufacturing Companies. Proceedings of the 20th European Operations Management Association (EurOMA) Conference, 9. – 12. Juni, Dublin, Irland.

VNL-Arbeitsgruppe:

POTENTIALE AUS LOW COST COUNTRY SOURCING SICHERN.

Offshoring und Einkauf in Niedriglohnländern gehören zu den Schlüsselfaktoren zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit von Schweizer Unternehmen. Der Beitrag aus LCC-Sourcing zum Unternehmenserfolg wird jedoch durch verzögerte Umsetzung, hohe Inflationsraten und steigende Lohnkosten begrenzt. Untersuchungen zeigen, dass nur 20 % der LCC-Sourcing-Projekte erfolgreich waren, sowohl hinsichtlich den operativen als auch den finanziellen Zielen. An diesen Punkten will die VNL-Arbeitsgruppe anknüpfen und die Erfolgsfaktoren für die nachhaltige Sicherung von LCC-Sourcing-Potentialen eruieren.

Ziele der Arbeitsgruppe

Best Practices, Benchmarking und Handlungsempfehlungen, wie Schweizer Unternehmen ihre Potentiale aus LCC-Sourcing nachhaltig sichern können.

Ergebnis und Nutzen

- Möglichkeit des Erfahrung- und Wissensaustausches mit LCC-Sourcing-Experten aus Forschung und Praxis
- Analyse der Best Practice
- Leitfaden zur nachhaltigen Erfolgssicherung Ihrer LCC-Sourcing-Projekte

Interessiert der Arbeitsgruppe beizutreten?

Kontaktieren Sie Herrn Herbert Ruile für weitere Informationen:
Telefon +41 56 202 72 32
E-Mail herbert.ruile@vnl.ch
www.vnl.ch



VEREIN
NETZWERK
LOGISTIK

In Zusammenarbeit mit der KTI



WTT-Support
Nationale thematische Netzwerke



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Kommission für Technologie und Innovation KTI