

Steuerung von Einkaufsrisiken in volatilen Agrarmärkten

A.T. Kearney zeigt, wie Unternehmen knappe und preissensible Agrarprodukte effektiv managen können

Vor dem Hintergrund der weltweit stark volatilen Getreidepreise und einer gleichzeitigen Verknappung des Angebots stehen Unternehmen vor der Herausforderung, adäquate Lösungen für den Einkauf von Agrarprodukten zu finden. A.T. Kearney hat die Besonderheiten beim Einkauf von Agrarrohstoffen analysiert und für Unternehmen eine Lösungsmethodik entwickelt. Diese zeigt, wie Einkaufsrisiken effektiv gesteuert werden können.



Die Volatilität auf den Rohstoffmärkten hat nicht nur die industriellen Rohstoffe, sondern auch die Agrarrohstoffe erfasst. Zwar wird der überwiegende Anteil von der Nahrungs- und Futtermittelindustrie nachgefragt, aber auch industrielle Verbraucher sind auf Agrarrohstoffe im Rahmen ihres Fertigungsprozesses angewiesen. Die Bedarfsdeckung agrarwirtschaftlicher Rohstoffe steht damit unwillkürlich im Fokus der Corporate Responsibility Debatte. Industrien, die auf den Einsatz agrarwirtschaftlicher Rohstoffe angewiesen sind, sehen sich vor besondere Herausforderungen gestellt. Diese lassen sich einerseits aus dem geringen Einfluss auf die Knappheit auf den Agrarmärkten und andererseits aus der wetterbedingt schlechten Vorhersehbarkeit der Angebotsmengen ableiten.

Die weltweit weiterhin zu erwartende Preisvolatilität von Agrarroh-

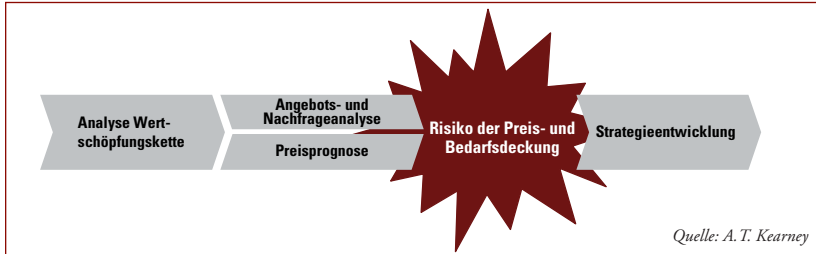
stoffen, verbunden mit dem nahezu kompletten Verbrauch der Lagerbestände in der Europäischen Union, hat so in den vergangenen Jahren zu einem dramatischen Preisanstieg geführt. Analog zu zahlreichen anderen Agrarrohstoffen überstieg beispielsweise der Weizenpreis erstmals in der Geschichte seine historische Grenze von zehn Dollar je Scheffel (ca. 27 kg).

Charakteristika agrarwirtschaftlicher Märkte

Die Agrarmärkte sind besonderen Unsicherheiten unterworfen, was anhand des Getreidemarktes verdeutlicht werden soll. Im Gegensatz zu Preissteigerungen anderer Rohstoffe sind bei Agrarrohstoffen nicht Förderkapazitäten oder Produktionsmengen, sondern exogene und somit unbeeinflussbare Faktoren die Ursache für Preissteigerungen. Dies sind im Wesentlichen unvorhersagbare Wetter-

In volatilen Agrarmärkten ist die Einrichtung eines Frühwarnsystems unverzichtbar. Dadurch können potenzielle Preis- und Ausfallrisiken antizipiert und adäquate Maßnahmen ergriffen werden.

Abbildung 1: Prozessstufen zur Strategieentwicklung



einflüsse auf das Erntergebnis, die zu einer Knappheit des Rohstoffes führen.

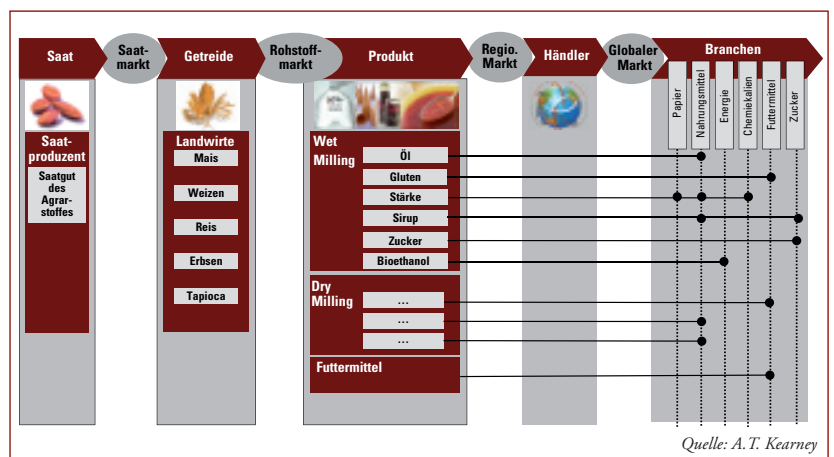
Für die Agrarmärkte charakteristisch ist zudem, dass die nachfragenden Industrien eine unterschiedliche Zahlungsbereitschaft für Agrarrohstoffe aufweisen. Während die Nahrungs- und Futtermittelindustrie häufig in Ermangelung von Wettbewerb in der Lage ist, Preissteigerungen an den Endkunden weiterzureichen, bleibt der verarbeitenden Industrie diese Möglichkeit weitgehend verwehrt. Zudem verfügen die Industriekunden am Agrarmarkt aufgrund ihrer geringen Abnahmemengen nur über eine begrenzte Verhandlungsmacht. Sie sind gezwungen, die durch die Nahrungs- und Futtermittelindustrie vorgegebenen Preise als gegeben hinzunehmen und dies unabhängig vom Wert, den der agrarwirtschaftliche Einsatzstoff in der Wertschöpfungskette hat. Dieser Sachverhalt und eine nachteilige Einkaufssituation um konkurrierende Agrarstoffe stellen die industriellen Konsumenten vor erhebliche Beschaffungsprobleme. Durch einen systematischen Sourcingprozess, der eine Analyse und anschließende Strategiedefinition umfasst, haben abhängige Industrien jedoch die Möglichkeit ihre Situation zu verbessern.

Für Unternehmen empfiehlt sich eine mehrstufige Vorgehensweise, beginnend mit einer tiefgehenden Analyse der Wertschöpfungskette, der Ableitung zukünftiger Angebots- und Nachfrageverhältnisse sowie der daraus resultierenden Preisentwicklung. Basierend auf diesen Ergebnissen findet eine Risikobewertung bezüglich Bedarfsdeckung und Preisentwicklung statt, um schließlich passende Strategien zu konzipieren (Abbildung 1).

Mehrstufige Wertschöpfungskettenanalyse

Angebotsseitig sind im Rahmen der Wertschöpfungskettenanalyse potenzielle Engpässe auf allen Stufen der Versorgungskette zu identifizieren.

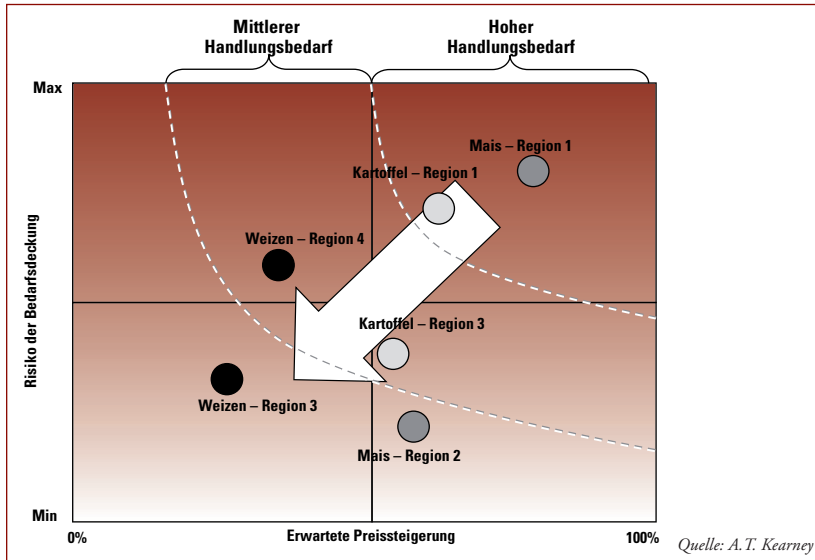
Abbildung 2: Wertschöpfungskettenanalyse



Neben den bereits genannten Ernteauffällen bei den agrarwirtschaftlichen Betrieben können Kapazitätsengpässe von Zwischenlieferanten oder weiterverarbeitenden Industrien zu einer weiteren Verringerung des Angebots führen. Während große Nahrungsmittelhersteller diesem Problem durch eine Integration vorgelagerter Wertschöpfungsstufen entgegenwirken können, haben kleine Industrien diese Möglichkeit in der Regel aufgrund zu geringer Mengen nicht. Ihre Handlungsoptionen entlang der Wertschöpfungskette sind zu analysieren: Welche Wertschöpfungsstufen sind für Industrieunternehmen adressierbar? Wie beeinflusst das Angebotsverhalten verschiedener Wertschöpfungsbeiträger das von Industrieunternehmen nachgefragte Produkt? Welche Produktsubstitutionen laufen auf einer Wertschöpfungsstufe ab (Abbildung 2)?

Angebots- und Nachfrageentwicklung als Grundlage für Preisszenarien

Abbildung 3: Risikopositionierung der Teilmärkte



Neben der Betrachtung der einzelnen Wertschöpfungsstufen sind detailliert Angebot und Nachfrage zu analysieren. Der mit Abstand größte Einflussfaktor auf das Angebot von Agrarrohstoffen sind die bereits erwähnten Wetterbedingungen, welche im Rahmen von mittelfristigen Prognosen in teilmarktspezifische Risikoanalysen einfließen. Zusätzlich stellen die Anbaufläche, der durch Düngemittel beeinflusste Flächenertrag und neue Nachfragen Einflussfaktoren auf das Angebot dar.

Während Ernteeinbußen oder flächenspezifische Ausfälle in der Vergangenheit zumeist durch ausreichende Lagerbestände und Importe aus Asien und den USA abgemildert werden konnten, stehen diese Opportunitäten heute nicht mehr zur Verfügung. Der steigende Wohlstand in asiatischen Ländern führt zunehmend zu einer Angleichung an westliche Essgewohn-

heiten mit vermehrtem Konsum von Mehlspeisen und Fleisch.

Hinzu kommt das Aufkommen neuer Konsumenten. Neben der dominanten Nachfrage durch die Nahrungs- und Futtermittelindustrie stellt der Einsatz nachwachsender Energieträger zur Herstellung von Kraftstoffen eine potenzielle Bedrohung für die Verfügbarkeit von Getreideprodukten dar. Auch wenn erneuerbare Kraftstoffe, wie Bioethanol, einen bisher noch zu vernachlässigenden Anteil in Europa einnehmen, ist zukünftig mit einem weiteren Nachfragezuwachs, der primär politisch motiviert ist, zu rechnen und in die Analyse einzubeziehen.

Industrielle Abnehmer wie die Textil- und Zuckermittelindustrie, ebenso wie die Pharma- und Papierindustrie, sind stark von aus Weizen und Mais produzierter Stärke abhängig und daher unmittelbar von Preis-

volatilitäten betroffen. Problematisch in diesem Zusammenhang ist die ungleiche Verteilung der nachgefragten Mengen. Während die Futter- und Nahrungsmittelindustrie zusammen mehr als 90 Prozent des weltweiten Bedarfs an Mais und Weizen ausmachen, verfügen andere Industrien über weniger als 5 Prozent des gesamten Nachfragevolumens. Das daraus resultierende Ungleichgewicht führt letztlich zu einem erschwerten Zugang zu Getreideprodukten, welcher in Zeiten knapper Ressourcen umso wichtiger ist.

Sämtliche Einflussfaktoren sind in einem weiteren Schritt in ein Prognosemodell zu überführen, das die Risikodimensionen Preisentwicklung und unterkritische Bedarfsdeckung als die beiden wesentlichsten Risiken bei der Beschaffung von Agrarrohstoffen adressiert (Abbildung 3). Zunächst werden mittels statistischer Methoden Angebots- und Nachfrageszenarien für die relevanten, geografisch differenzierten Märkte entwickelt, die auf Vergangenheitsentwicklungen aufbauen sowie aktuelle und antizipierte Einflüsse einbeziehen. Auf Basis der wahrscheinlichsten Szenarien werden in der Folge mit Hilfe von Preismodellen potenzielle Preisszenarien entwickelt, woraus sich, basierend auf vergangenen Angebots- und Nachfragekonstellationen, zukünftige Trends ableiten lassen. Da diese Vorgehensweise für jeden relevanten Markt des nachfragenden Unternehmens durchgeführt wird, lassen sich marktspezifische Besonderheiten einbeziehen, woraus frühzeitige

Gegenmaßnahmen im Rahmen der Strategiedefinition entwickelt werden können.

Die Positionierung der Teilmärkte anhand der beiden Risikofaktoren führt zu einer Fokussierung auf die größten Problemfelder und ermöglicht eine marktspezifische Strategieentwicklung.

Risikofokussierte Strategieableitung

Auf Basis der Risikopositionierung gilt es in einem letzten Schritt, für die gefährdetsten Bezugsmärkte teilmarktspezifische Strategien zu entwickeln.

In volatilen agrarwirtschaftlichen Märkten sind die Einrichtung und das Betreiben eines Marktinformationssysteme unverzichtbar. Drohende Engpässe sind teilmarktspezifisch zu berichten, Preisentwicklungen müssen rechtzeitig prognostiziert werden, mittelfristige Wetterprognosen und Verfügbarkeiten des Rohstoffes sind in den Teilmärkten zu verfolgen. Durch ein Frühwarnsystem können potenzielle Preis- und Ausfallrisiken antizipiert und frühzeitig Maßnahmen ergriffen werden.

Kurzfristige, auf Bedarfsdeckung ausgerichtete Maßnahmen sehen neben einer veränderten Lagerhaltungspolitik auch Spot-Zukäufe vor. Hat ein Unternehmen bereits ein nach Teilmärkten geografisch diversifiziertes Lieferantenportfolio, so sind Arbitragestrategien zur Nutzung von Preisungleichheiten zu prüfen. Verdeutlicht werden kann dies anhand der in Abbildung 3 dargestellten Region 1, welche ihren Maisbedarf aus der Region 2 decken kann. Der Abschluss von Verträgen mit indizierter Preisgleitklausel oder der Einsatz von finanzwirtschaftlichen Preissicherungsinstrumenten erfolgt hierbei in Abhängigkeit der jeweiligen Marktprognose.

Dauerhaft steigende Preise geben auch Anlass, über Produktsubstitution nachzudenken. Produktalternativen, die in Zeiten niedriger Preisniveaus für Agrarrohstoffe verworfen wurden, können jetzt wieder preislich kompetitiv werden oder andere Substitutionsalternativen eröffnen.

Aufgrund der langfristig zu erwartenden Preisvolatilität auf den globalen Agrarmärkten empfiehlt sich zur effektiven Absicherung von Beschaffungs-

risiken die Etablierung strategischer Lieferantenbeziehungen, die sich nicht über die tagesaktuelle Beschaffungssituation an den Märkten definiert. Die Zusammenarbeit mit Schlüssellieferanten ist gekennzeichnet durch eine kooperative Entwicklungspartnerschaft zum Nutzen beider Partner, erstreckt sich auf alle Aspekte der Lieferbeziehung vom Produkt bis zur Supply Chain und führt in dem ein oder anderen Fall sogar bis zu einer finanziellen Beteiligung an dem jeweiligen Unternehmen.

Risikovorsorge auch in volatilen Märkten

Auch in volatilen Beschaffungsmärkten wie den Agrarmärkten ist ein effektives Beschaffungsmanagement möglich. Risiken, die aus einer Bedarfsunterdeckung oder massiven Preissteigerungen resultieren, lassen sich mit der von A.T. Kearney entwickelten Methodik wirksam begegnen. Die Ableitung adäquater Strategien ist dabei von einem wirksamen Marktinformationssystem zu unterstützen.

Autoren:

Peter Wessmann (Düsseldorf) erreichen Sie unter Peter.Wessmann@atkearney.com.

Güngör Kara (München) erreichen Sie unter Guengoer.Kara@atkearney.com.

David Liebig (Wien) erreichen Sie unter David.Liebig@atkearney.com.

A.T. Kearney ist eines der größten internationalen Top-Management-Beratungsunternehmen und bietet seinen Klienten das gesamte Spektrum strategischer und operativer Beratung. Dabei verfolgt A.T. Kearney ein klares Ziel: auf der Basis eines führenden Knowledge Managements den maximalen Erfolgsbeitrag aller Unternehmensbereiche und den Gesamtwert eines Unternehmens nachweisbar zu steigern. A.T. Kearney beschäftigt rund 2.500 Mitarbeiter in mehr als 30 Ländern der Welt.

Weitere Informationen über:

A.T. Kearney GmbH
Marketing & Communications
Kaistraße 16 A
40221 Düsseldorf

Tel.: +49-(0)211-13 77-0

Email: marcom@atkearney.com
www.atkearney.de