

A.T. Kearney:

Volatile Märkte erfordern Steuerung von Einkaufsrisiken

DÜSSELDORF (Dow Jones)--Vor dem Hintergrund der weltweit stark volatilen Agrarpreise und einer gleichzeitigen Verknappung des Angebots stehen Unternehmen vor der Herausforderung, adäquate Lösungen für den Einkauf von Agrarprodukten zu finden. Dr. Peter Wessmann und David Liebig von der Top-Management-Beratung A.T. Kearney haben die Besonderheiten beim Einkauf von Agrarrohstoffen im Rahmen einer Studie analysiert und für Unternehmen eine Lösungsmethodik entwickelt. Diese zeigt, wie Einkaufsrisiken effektiv gesteuert werden können.

Dow Jones: *Ein Problem bei der Beschaffung von Rohstoffen besteht in der wetterbedingt schlechten Vorhersehbarkeit der Angebotsmengen. Wie können Industriekunden am Agrarmarkt sich vor einem Engpass in der Rohstoffversorgung schützen?*

A.T. Kearney: Wesentlich sind Marktinformationssysteme im Rohstoffbereich und auch in der Weiterverarbeitung, die die gesamte Wertschöpfungskette abdecken. Im Rohstoffbereich sind vor allem die Wetterdaten entscheidend - welche Auswirkungen hat das aktuelle Wetter beispielsweise auf die Getreidebestände, und auf welchen Zeitraum erstrecken sich diese Auswirkungen?

Auch der Umfang der Lagerbestände, politische Rahmenbedingungen und aktuelle Erntedaten müssen auf der Rohstoffseite berücksichtigt werden. Bei der Weiterverarbeitung, z.B. bei Stärke, spielen zusätzlich die Verarbeitungskapazitäten eine Rolle. Auch längerfristige Partnerschaften zwischen den liefernden und abnehmenden Unternehmen sind wichtig. Wer immer nur Spot kauft, bekommt bei knapper Versorgungslage schnell keine Ware mehr.

Dow Jones: *Die Unsicherheit an den Agrarmärkten führt derzeit zu einer starken Preisvolatilität. Mit welchen Maßnahmen können sich mittelständische Unternehmen am besten gegen Preisschwankungen absichern?*

A.T. Kearney: Während große Unternehmen den Preisschwankungen bei Zulieferern und Kapazitätsengpässen begegnen können, indem sie die vorgelagerten Stufen in das eigene Unternehmen integrieren, fehlt mittelständischen Betrieben diese Möglichkeit häufig auf Grund der geringen Mengen. Hier sind strategische Partnerschaften ein gutes Mittel. Diese können durchaus kleinere Warenmengen umfassen, sollten sich aber über mehrere Jahre erstrecken.

Dow Jones: *Welche Strategien empfehlen Sie außerdem, um bei gefährdeten Bezugsmärkten das Beschaffungsrisiko zu minimieren?*

A.T. Kearney: Neben den genannten Marktinformationssystemen empfiehlt sich der Abschluss von Verträgen mit indizierter Preisgleitklausel. Ein Indikator wie der Einkaufspreis der Rohstoffe (z.B. Weizenpreis) oder die Produktionskosten wird in Relation zum Verkaufspreis gesetzt und steht oder fällt damit. In Rohstoffmärkten profitieren davon sowohl der Abnehmer als auch der Lieferant, weil beide sicherstellen, dass die Preise auskömmlich sind. Wenn die Märkte sehr volatil sind, koppelt ein mittelständischer Betrieb den Endabgabepreis, falls möglich, an den Zulieferpreis.

In diesem Zusammenhang bietet auch ein „Price-cap“ Planungssicherheit - dem Zulieferpreis wird eine Grenze nach oben gesetzt. Eine weitere Möglichkeit sind interne Optimie-

rungsmaßnahmen. Vor allem in der Weiterverarbeitung von Agrarrohstoffen, beispielsweise bei Stärke in der Papierindustrie, gibt es teilweise Substitutionsmöglichkeiten, z.B. den Austausch von Maisstärke gegen Weizenstärke. Hier gilt es darauf zu achten, ob die betriebseigenen Maschinen für mögliche Substitute überhaupt geeignet sind.

Dow Jones: *Wie sehen Sie die weitere Entwicklung an den Agrarmärkten - wird die Preisvolatilität noch steigen oder wieder zurückgehen, und wohin bewegen sich die Preise?*

A.T. Kearney: Mittelfristig - etwa in den kommenden sechs Monaten - sehen wir die Preise auf dem derzeitigen niedrigen Niveau. Die diesjährigen Ernten sind sehr reichlich ausgefallen. Auf lange Sicht zeigen die Fundamentaldaten aber deutlich nach oben, weil die Nachfrage einfach da ist. Die Weltbevölkerung wächst jährlich um 1%; in China verändern sich mit dem wachsenden Wohlstand auch die Essgewohnheiten, was mehr Getreide in den Futtermischungen bindet.

Die Verwendung von Bioethanol ist, abhängig vom Rohstoffpreis, in Europa zwar zumeist unwirtschaftlich, wird aber massiv politisch gestützt, was Spekulation in die Preise bringt. Die Preisunsicherheit wird in den kommenden Monaten unserer Einschätzung nach weitergehen. Das Wetter ist der entscheidende Punkt, denn davon hängt die Ernte im kommenden Jahr ab.

Das derzeitige Preisniveau bietet den Unternehmen aber auch eine Chance. Jetzt sind die Preise unten, jetzt können die Betriebe Kontrakte kaufen und den Bedarf des nächsten Jahres auf einem niedrigen Niveau fixieren. Der Nachfrager ist momentan in einer gestärkten Position, die er auch mittel- und langfristig nutzen sollte. Eine Krise ist immer auch eine Chance.

Dr. Peter Wessmann ist bei A.T. Kearney als verantwortlicher Partner für den Bereich Einkauf zuständig. David Liebig ist Projektleiter im Bereich Einkauf (Agrarrohstoffe).

Kristina Steffens

DJG/ste/27.11.2008