

# Sinkende Rohstoffpreise – die Chance in der Krise?

*A.T. Kearney untersucht die Rolle des Einkaufs in der aktuellen Wirtschaftskrise*

*Vom Einkauf ist ein hohes Maß an Agilität gefordert. Galt es zuerst in einem Markt mit immer knapper erscheinenden Ressourcen die Versorgung der Werke sicherzustellen, heißt es nun bei sinkenden Rohstoffpreisen, vor allem die Kosten zu senken. Unternehmen können die aktuelle Wirtschaftskrise dazu nutzen, kurzfristig von den sinkenden Rohstoffpreisen zu profitieren. Gleichzeitig sollten sie aber auch mittel- und langfristige Strategien zur Preis- und Versorgungssicherung der Rohstoffe realisieren.*

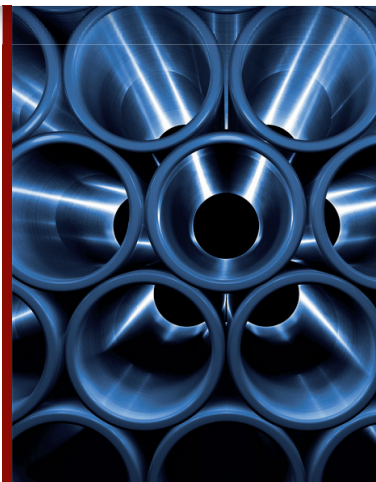
Während bis Mitte des Jahres 2008 ein Nachfrageboom und damit ein massiver Preisanstieg an den Rohstoffmärkten zu beobachten war, kam der nahezu bodenlose Preisverfall unerwartet und überraschte viele Unternehmen. Der viel beachtete Rohstoffindex von Jim Rogers ist von seinem historischen Hoch im Juli 2008 in nur fünf Monaten um mehr als 50 Prozent gefallen. Rohöl beispielsweise ist von 150 auf zwischenzeitlich rund 50 US-Dollar je Barrel gefallen (*Abbildung 1*); der Stahlpreis für manche Stahlsorten hat sich halbiert.

Eine aktuelle Untersuchung von A.T. Kearney zeigt, dass viele Unternehmen sich noch nicht ausreichend auf die sinkenden Rohstoffpreise eingestellt haben und die Möglichkeiten bisher nur unzureichend ausschöpfen. Anstatt aktiv auf Lieferanten zuzugehen, vertrauen viele Unternehmen da-

rauf, dass die Lieferanten ihnen die sinkenden Preise automatisch weiter geben, was allerdings oftmals nicht der Fall ist. An der Untersuchung haben über 100 Vorstandsvorsitzende bzw. Geschäftsführer großer deutscher Unternehmen der Branchen Prozessindustrie (Chemie, Pharma und Stahl), Maschinenbau, Automobilindustrie, Energie und Versorgung, Transport und Konsumgüter teilgenommen. Im Mittelpunkt stand die Frage, inwieweit Unternehmen die richtigen Hebel nutzen, um von fallenden Rohstoffpreisen zu profitieren.

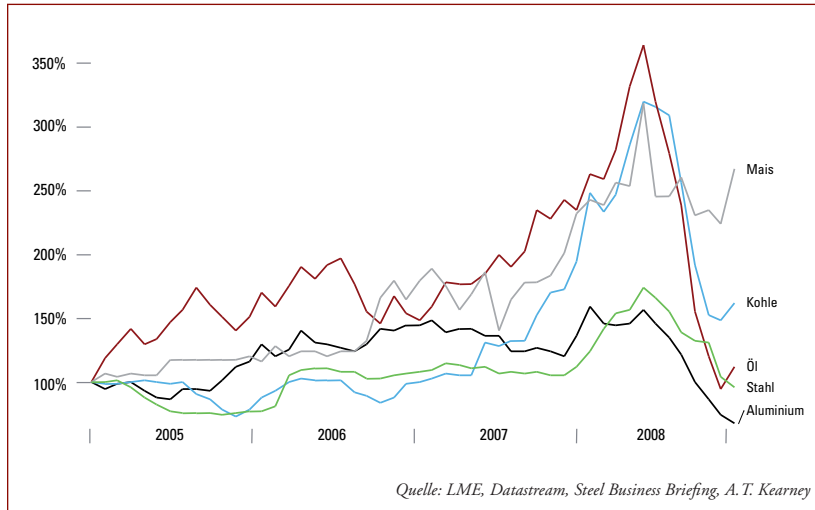
## **Verbesserungspotenzial beim Rohstoffeinkauf**

Insgesamt sind die meisten Teilnehmer der Meinung, über die richtigen Hebel für den Umgang mit Rohmaterialien zu verfügen. So meinen 89 Prozent der Befragten, dass ihr Unternehmen hinreichende



*Viele Unternehmen meinen, beim Rohstoffeinkauf bereits die richtigen Hebel anzuwenden. Dennoch können sie von den fallenden Rohstoffpreisen oftmals noch nicht ausreichend profitieren.*

**Abbildung 1:** Entwicklung von Rohstoffpreisen seit Januar 2005 (Index, Januar 2005 = 100)



Transparenz über die wichtigsten Rohstoffmärkte und deren Wertschöpfungskette geschaffen hat. 80 Prozent der Teilnehmer geben an, dass sie die Kostenstrukturen der Zukaufteile analysieren und ihre Lieferanten mit Preissenkungen konfrontieren. 71 Prozent der teilnehmenden Unternehmen sind zuversichtlich, über hinreichend spezifische Maßnahmenpakete zum strategischen Umgang mit Rohstoffen zu verfügen.

Obwohl die Mehrheit der teilnehmenden Unternehmen überzeugt ist, die richtigen Hebel identifiziert zu haben, gelingt es vielen Unternehmen jedoch nicht aus den fallenden Rohstoffpreisen auch ausreichend Profit zu erwirtschaften. Mehr als drei Viertel (77 Prozent) der Befragten gaben an, dass ihre Lieferanten die fallenden Rohstoffpreise nicht proaktiv weitergeben. Gleichzeitig sind 43 Prozent

der Unternehmen davon überzeugt, dass die vorhandenen Potenziale bei Rohstoffen besser genutzt werden könnten. 68 Prozent der befragten Unternehmen haben in den letzten zwei Jahren unter den bis Mitte 2008 steigenden Rohstoffpreisen gelitten.

Diese Ergebnisse machen deutlich, dass die Bedeutung des Rohstoffeinkaufs bei den Unternehmen oftmals noch unterschätzt wird und es hier noch großen Verbesserungsbedarf gibt. Die befragten Unternehmen gehen überwiegend davon aus, dass sie die richtigen Hebel kennen, sie wenden diese allerdings nicht konsequent an und lassen somit vielfach die Potenziale der fallenden Rohstoffpreise ungenutzt (Abbildung 2). Der Schlüssel liegt im Verhältnis zu den Lieferanten und der Nachverhandlung der Verträge.

## Richtige Anwendung der wesentlichen Hebel

Um die fallenden Rohstoffpreise voll auszuschöpfen und die Zusammenarbeit mit den Lieferanten zu optimieren, ist die richtige Anwendung folgender drei Hebel von Bedeutung:

- Transparenz über die Rohstoffmärkte und deren Wertschöpfungskette schaffen
- Kostenstruktur der Zukaufteile analysieren und auf dieser Grundlage Nachverhandlungen mit bestehenden Lieferanten zur Erzielung von Preissenkungen durchführen
- Strategische Maßnahmenpakete zum langfristigen Erfolg am Rohstoffmarkt erarbeiten

### Transparenz über die Rohstoffmärkte und deren Wertschöpfungskette schaffen.

Transparenz ist die Basis für die Ausschöpfung von fallenden Rohstoffpreisen. Nur wer die Preisentwicklung am Rohstoffmarkt genau kennt, kann sie frühzeitig zu seinen Gunsten verwenden. Zur Schaffung von Transparenz ist es unentbehrlich, kontinuierlich den Rohstoffmarkt zu beobachten und die Ursachen von Preisschwankungen zu analysieren und zu verstehen. Um die Ursachen von Preisschwankungen transparent zu machen, müssen die Wertschöpfungskette und die Kostenstruktur untersucht werden. Hat man sich ein grundlegendes Verständnis über die Ko-

stenstruktur geschaffen, helfen Kostensimulationsmodelle zu einem detaillierten Verständnis der Margenentwicklung. Solche Modelle zeigen beispielsweise, dass der starke Anstieg der Stahlpreise Mitte 2008 nicht nur durch eine Erhöhung der Kostenpositionen, etwa bei Erzen, verursacht wurde, sondern vor allem zu einer massiven Steigerung der Gewinne von Stahlherstellern geführt hat. Punktuelle Marktbeobachtungen können durch Marktprognosen ergänzt werden. Diese Prognosen schaffen die Basis für ein Frühwarnsystem, das ein proaktives Agieren im Markt ermöglicht. Darüber hinaus stellt eine umfassende Transparenz über den Rohstoffmarkt die Grundlage für die Ableitung langfristiger strategischer Maßnahmen dar.

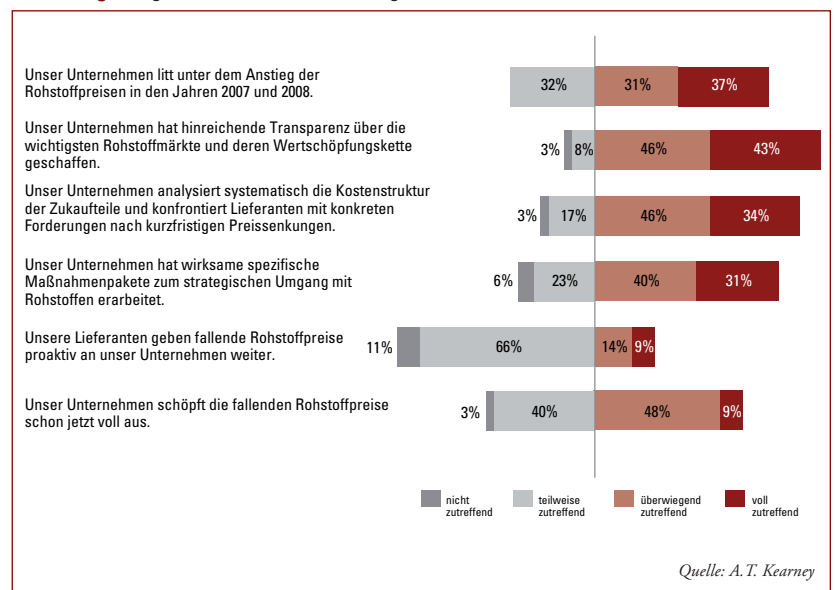
**Kostenstruktur der Zukaufteile analysieren und auf dieser Grundlage Nachverhandlungen mit bestehenden Lieferanten zur Erzielung von Preissenkungen durchführen.** Eine systematische Analyse der Kostenstruktur der Zukaufteile schafft die Grundlage zur Identifizierung von Hochpreisoasen. Im Rahmen von Nachverhandlungen mit den bestehenden Lieferanten können diese Fakten für Kostensenkungen genutzt werden. Insbesondere rohstoffintensive Zukaufteile bieten durch den massiven Preisverfall der Rohstoffe hohe Kostensenkungspotenziale. In diesen Nachverhandlungen geht es nicht darum

die Gewinnmarge der Zulieferer zu schmälern. Vielmehr soll sichergestellt werden, dass die Vorteile aus gesunkenen Rohstoffpreisen beim Zulieferer angekommen sind und an das eigene Unternehmen weitergereicht werden. Neben dem Verständnis für die Kostenstruktur des Zulieferers und der Auswirkung von gefallen Rohstoffpreisen auf seine Kosten kann die Verhandlung zusätzlich durch Angebote von Alternativlieferanten unterstützt werden. Kombiniert mit einem glaubhaften Signal zu einem möglichen Lieferantenwechsel können signifikante Preissenkungen durchgesetzt werden. In zahlreichen Fällen aus unterschiedlichen Industrien konnten im Rahmen von solchen Nachverhandlungen mit den größten Lieferanten 20 Prozent und mehr sofort wirksame Preissenkungen erzielt werden.

Vor allem in der aktuellen Wirtschaftskrise müssen dabei aber auch die Risikoposition mit dem jeweiligen Zulieferer und die Auswirkung einer solch massiven Preissenkung auf das Insolvenzrisiko berücksichtigt werden.

**Strategische Maßnahmenpakete zum langfristigen Erfolg am Rohstoffmarkt erarbeiten.** Das von A.T. Kearney entwickelte Einkaufsschachbrett™ bietet einen logischen Rahmen, mit dem für jede Beschaffungsgruppe geeignete Ansätze und Maßnahmen zur Kosten- und Wertoptimierung in jeder möglichen Lieferantenmarktsituation ausgewählt werden können. Das Einkaufsschachbrett stellt basierend auf der Angebotsmacht der Lieferanten und Nachfragemacht des einkaufenden Unternehmens vier

**Abbildung 2:** Ergebnisse der Studie (Auszug)



grundlegende Einkaufsstrategien, 16 Hebel und 64 spezifische Ansätze zur Kosten- und Wertoptimierung im Einkauf zur Verfügung. Die Anwendung des Einkaufsschachbretts kann auf zwei Arten erfolgen: Typischerweise werden auf Grund der Positionierung einer Beschaffungsgruppe mehrere spezifische Ansätze zur Kostenoptimierung für eine Beschaffungsgruppe ausgewählt. In manchen Fällen, wenn die Positionierung einer Beschaffungsgruppe beispielsweise je nach Untergruppe, Region oder im Zeitverlauf stark unterschiedlich sein kann, ist es sinnvoll alle 64 Ansätze als Ideengeber auf Anwendung zu prüfen. Die Positionierung einer Beschaffungsgruppe leitet sich dabei aus der Einschätzung bezüglich Angebotsmacht der Lieferanten und der eigenen Nachfragemacht im Markt ab.

Für Unternehmen stellen die fallenden Rohstoffpreise eine große Chance dar. Neben dem kurzfristigen Abschöpfen der aktuellen Preisvorteile bei Rohstoffen gilt es,

**Abbildung 3:** Einkaufsschachbrett™

		Einkaufsschachbrett™									
Angebotsmacht	Hoch	8	Invention on demand	Nutzung von Innovationsnetzwerk	Bewertung von Funktionalitäten	Spezifikationsanalyse	Wertkettenrekonfiguration	Umsatzteilung	Gewinnteilung	Strategische Allianz	
		7	Kernkosten-Analyse	Design for Sourcing	Produkt Teardown	Design for Manufacture	Lieferanten-Tiering	Nachhaltigkeitsmanagement	Projektbezogene Partnerschaft	Value Based Sourcing	
6	Vertikale Integration	Intelligente Vertragsstruktur	Composite Benchmarking	Prozess-benchmarking	Kollaboratives Kapazitätsmanagement	Virtuelles Bestandsmanagement	Lebenszyklus-konzept	Partnerschaftliche Kostenoptimierung			
5	Engpass-Management	Management politischer Rahmenbedingungen	Produkt-benchmark	Komplexitätsreduktion	Transparente Prozessorganisation	Lieferantengesteuerte Bestände	Lieferantenentwicklung	Lieferantenfitness-Programm			
4	Einkaufsgemeinschaft	Einkaufskonsortien	Nutzung von Kostendaten	Standardisierung	RFI/RFQ-Prozess	Expressive Bidding	Total Cost of Ownership	Nutzung von Marktgleichgewichten			
3	Einkaufs-outsourcing	Mega Supplier Strategie	Stammdaten-Management	Ausgaben-transparenz	Lieferantenmarktforschung	Reverse Auktionen	Preis-benchmarking	Entbündelung von Preisen			
2	Compliance Management	Closed Loop Spend Management	Lieferantenkonsolidierung	Bündelung nach Generationen	Make or Buy	Best Sourcing	Kostenregressionsanalyse	Faktorkostenanalyse			
1	Nachfrage-reduktion	Vertragsmanagement	Bündelung nach Produktlinien	Bündelung nach Standorten	Global Sourcing	LCC-Sourcing	Kostenbasierte Preismodellierung	Linear Performance Pricing			
	Niedrig		A	B	C	D	E	F	G	H	Hoch
			Nachfragemacht								

Quelle: A.T. Kearney

zum Beispiel durch Nachverhandlungen mit den Lieferanten, die aktuelle Krise dazu zu nutzen, nachhaltig wirkende Rohstoffstrategien zu erarbeiten.

Weitere Informationen zum Einkaufsschachbrett finden Sie unter [www.einkaufsschachbrett.de](http://www.einkaufsschachbrett.de).

**Autoren:**

- Dr. Christian Schuh (Wien) erreichen Sie unter christian.schuh@atkearney.com.
- Robert Kromoser (Wien) erreichen Sie unter robert.kromoser@atkearney.com.
- Dr. Michael F. Strohmmer (Wien) erreichen Sie unter michael.strohmmer@atkearney.com.
- Ramón Romero Pérez (Berlin) erreichen Sie unter ramon.romero@atkearney.com.
- Alenka Triplat (Wien) erreichen Sie unter alenka.triplat@atkearney.com.
- Bahram Hamraz (Berlin) erreichen Sie unter bahram.hamraz@atkearney.com.

A.T. Kearney ist eines der führenden 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