

results

Das Unternehmer-Magazin der Deutschen Bank

Rohstoffpreise gestalten

Wie Einkauf und Treasury für mehr Sicherheit und mehr Flexibilität in bewegten Märkten sorgen können



Kalkulation auf Nummer sicher

Keine andere Abteilung definiert die Kostensituation eines Unternehmens so stark wie der Einkauf. Was aber tun, wenn steigende Rohstoffpreise die Einkaufskosten immer weiter nach oben treiben?



Ein Schrotthändler, so möchte man meinen, hat ein eher überschaubares Geschäftsrisiko: Altmittel kommt rein, wird sortiert und zerlegt und geht als sortenreiner Schrott wieder raus. Viel passieren kann da ja wohl nicht. Kann doch. Denn Metalle sind Rohstoffe, und das heißt: Ihre Preise können mächtig schwanken. Einige Wochen liegt etwa beim Edelstahlverwerter CRONIMET die Ware in der Halle.

CRONIMET, einer der Großen seiner Branche und inzwischen global aufgestellt, beliefert als Systemanbieter Edelstahlwerke mit Chrom- und Nickelschrott. Und hat damit ein Nickelrisiko: Fällt an der London Metal Exchange (LME) der Nickelpreis, hätte CRONIMET seinen Lagerbestand teurer eingekauft, als das Unternehmen ihn wieder verkaufen kann. Unwahrscheinlich ist so ein Szenario nicht: Jahrzehntlang kostete Nickel um die 10000 Dollar je Tonne, 2007 aber auf einmal das Fünffache. Dann, Ende 2008, fiel Nickel auf 8000 Dollar, um heute für rund 25000 Dollar gehandelt zu werden. Allein im Mai 2010 war der Nickelpreis in nur zwei Tagen um 20 Prozent gefallen. „Solche extremen Volatilitäten“, sagt Kristian Schocke, Leiter des Konzern-Treasury, „sind neuerdings noch stärker zu beobachten. Und sie sind ziemlich riskant.“

Tatsächlich ist der einst relativ berechenbare Rohstoffmarkt seit ein paar Jahren hochnervös

und kaum zu kalkulieren. Der Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI) warnt bereits vor einer drohenden Rohstofflücke. Nach einer aktuellen Umfrage der Deutschen Bank nehmen deutsche Unternehmen die extremen Ausschläge der Rohstoff- und Energiepreise derzeit als größtes Risiko wahr. Silber liegt auf einem 30-Jahres-Hoch, Gold auf einem All-Time-High. Kakao hat sich in zweieinhalb Jahren verdoppelt, und der Kupferpreis ist inzwischen wieder so aufgebläht wie vor der Finanzkrise.

Der Markt ist im Ungleichgewicht, und ob er je in sein altes Gleichgewicht zurückfinden wird, ist eher unwahrscheinlich. Nur wenige wissen, dass Rohstoffe sogar stärkere Ausschläge verzeichnen als Aktien: Im Dreijahres-Zeitraum zwischen 2007 und 2009 schwankten die Börsen weltweit um maximal 25 Prozent, Öl dagegen um bis zu 57, Zink um 47 und Kupfer um 30 Prozent.

DIE ACHTERBAHNFAHRT der Rohstoffpreise hat vor allem vier Ursachen: die großen Schwankungen der Weltkonjunktur, die Entdeckung von Rohstoffen als Assetklasse für Fonds und Anleger, das Entstehen neuer Warenterminbörsen für immer mehr Rohstoffe sowie die fast schon explodierende Nachfrage aus China und Indien. Allein China beansprucht inzwischen 40 Prozent des Welthandels mit Industriemetallen – Tendenz weiter steigend. →

Thesen

► **Erfolgsfaktor Materialkostensenkung:**

Über die Materialkosten hat der Einkauf die Möglichkeit, die Umsatzrendite zu optimieren.

► **Unsicherheit:** Die Rohstoffmärkte bleiben unkalkulierbar. Davor müssen sich Produktionsbetriebe schützen, die steigende Einkaufspreise nicht an ihre Abnehmer durchreichen können.

► **Zusammenarbeit:** Ob das Preismanagement im Einkauf verbleibt oder im Treasury erfolgt, ist eine Frage der Unternehmensstrategie.

Der Preischart sieht aus wie ein Alpenpanorama – nur nicht ganz so malerisch

→ Derartige Schwankungen aber können die meisten Betriebe an ihre Kunden nicht weitergeben. Denn immer mehr Abnehmer fordern inzwischen: keine Preisgleitklausel, sondern feste Preise für ein Jahr. **Materialkosten verursachen in Produktionsbetrieben fast die Hälfte aller Kosten. Je geringer die Fertigungstiefe, desto größer die Marktrisiken aus dem Einkauf.** „Die Kunden wollen das Auf und Ab der Märkte nicht mehr mitmachen und fordern Berechenbarkeit“, sagt Deutsche Bank Rohstoffexperte Klaus Gentner.

Das Wichtigste dabei ist allerdings: Der Einkauf sollte das Treasury mit ins Boot holen. „Rohstoffeinkauf ohne Treasurer“, sagt Deutsche Bank Berater Gentner, „diese Denke ist überholt.“ Sein Vorschlag für den Unternehmensalltag: ein „Risk Committee“, bestehend aus Einkauf, Geschäftsleitung, Vertrieb und Treasurer. Im Ergebnis kann dies eine funktionale Aufteilung der Warenbeschaffung in ein Bezugsmanagement (Einkauf) und

ein Preismanagement (Treasury) bedeuten. Der Einkauf kümmert sich um Liefertermin, Menge, Konditionen, das Treasury um die Absicherung.

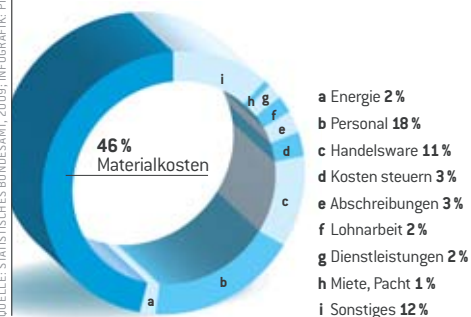
EINKAUF UND TREASURY sollen möglichst eng zusammenarbeiten – so wie etwa beim Allgäuer Alu-Leiterproduzenten Hymer LMB. Rund 70 Prozent des gesamten Wareneinsatzes besteht aus Aluminium, einem Rohstoff mit

ebenfalls extremen Schwankungen. „Unsere Einkaufspreiskurve sieht aus wie ein Alpenpanorama“, sagt Hymer-LMB-Finanzchef Jörg Nagel, „nur nicht ganz so malerisch.“ Denn das Auf und Ab der Preise kann Hymer LMB nicht einfach weitergeben. Abnehmer wie etwa Baumärkte fordern auf mindestens sechs Monate voraus fest zugesicherte Preise. Und diese Sicherung macht er „eng mit dem Einkauf“: Einmal die Woche setzen sich Chefeinkäufer

Renditehebel Materialkosten

Im Schnitt aller Produktionsbetriebe verursacht der Einkauf fast die Hälfte aller Kosten, und mitunter sogar noch deutlich mehr. Jede kleine Veränderung der Konditionen wirkt sich hier unmittelbar auf die Umsatzrendite des gesamten Unternehmens aus. So gesehen ist der Einkauf die vielleicht wichtigste Abteilung überhaupt.

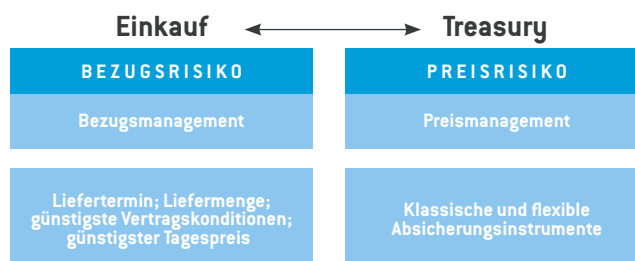
QUELLE: STATISTISCHES BUNDESAMT, 2009; INFOGRAFIK: PICTOURE



QUELLE: DEUTSCHE BANK

Gemeinsam ans Ziel

Die neue Arbeitsteilung: Preis- und Bezugsmanagement sind funktional getrennt. Ob das Preismanagement dann im Einkauf verbleibt oder im Treasury erfolgt, ist eine unternehmensinterne Entscheidung. Die eingespielten Lieferantenbeziehungen bleiben dabei unberührt. Steigen die Einkaufspreise, erfolgt eine Ausgleichszahlung von der Bank an das Unternehmen. Fallen die Preise, zahlt das Unternehmen – hat dafür aber auch in gleichem Umfang geringere Einkaufskosten.



Interview

„Stabilität im Einkauf ist wichtiger als die Hoffnung auf fallende Preise“

Cornel Wisskirchen ist Mitglied der Geschäftsleitung Firmenkunden Deutschland der Deutschen Bank



Der Einkauf soll sich mit dem Finanz- und Rechnungswesen abstimmen. Wird da nicht eine der wichtigsten Abteilungen im Unternehmen bevormundet?

Ein immer noch wahrer Satz lautet: Der Gewinn liegt im Einkauf. Und in der Tat stecken im Einkauf große Optimierungspotenziale. Jedoch birgt eine Warenwirtschaft, bei der eigenständig einfach dann bestellt wird, wenn die Preise unten sind oder das Lager leer, enorme Risiken. Wir erleben an den Rohstoffmärkten noch nie dagewesene Ausschläge. Produktionsbetriebe

müssen sich vor einem ungebremsen Durchschlagen dieser Schwankungen auf ihr Kerngeschäft schützen. Nur gelingt das eben nicht allein mit den Werkzeugen des Einkaufs. Deshalb ist eine Zusammenarbeit des Einkaufs mit dem Treasury erforderlich.

Welchen Zusatznutzen kann die Finanzabteilung denn dem Kollegen aus dem Einkauf bieten?

Einen ganz entscheidenden: Der Treasurer erreicht, dass die Einkaufspreise kalkulierbar bleiben. Und davon profitiert natürlich dann wieder der Vertrieb, der mit stabilen Preisen

kalkulieren kann – eben weil die Einkaufspreise abgesichert wurden. Diese Stabilität und Berechenbarkeit im Einkauf ist letztlich viel wichtiger als die vermeintliche Chance, statt Preissicherung auf fallende Einkaufspreise zu hoffen. Sollten diese dann nämlich nicht eintreten, könnte das Unternehmen ein Problem bekommen.

Wenn die Preise wirklich Achterbahn fahren, kann doch aber die beste Sicherung auf Dauer auch nicht helfen, oder?

Niemand kann sich langfristig den grundlegenden Markttrends

entziehen. Wenn also gewisse Vorprodukte kontinuierlich im Preis steigen, kommt kein Unternehmen um eine Neukalkulation der Vertriebspreise herum. Was aber eben nicht durchsetzbar ist, sind kurzfristige und abrupte Preissprünge. Das macht kaum ein Abnehmer mit. Der Lebensmittelhandel kann nicht alle drei Monate seine Preise ändern, genauso wenig wie ein Baumarkt oder ein Autoproduzent. Deshalb ist es umso wichtiger, die zum Teil extremen Preissprünge der Märkte zu glätten.

und Treasurer zusammen, sprechen über die Aluminiumpreise und entscheiden, welche ihrer aktuellen Abschlüsse auf Sicht von sechs Monaten preislich gesichert werden sollen. Nagel und sein Kollege erwarten weitere Preissprünge im Alu-Markt, ihre Sicherung liegt deshalb derzeit bei 100 Prozent.

Die Zusammenarbeit mit dem Einkauf ist für den Hymer-LMB-Finanzchef von zentraler Bedeutung: „Wir müssen das gemeinsam machen. An unseren Entscheidungen hängt doch das Geschick des ganzen Unternehmens.“ Nagel weiß das aus eigener Anschauung, als 2008 Absatzvolumen und Preise gleichzeitig in den Keller gefallen waren. Seine Erfahrung: Wer nicht „sauber sichert“, so Nagel, der spielt letztlich „russisches Roulette“.

Unternehmen, deren Kernkompetenz im Rohstoffhandel liegt, wissen um die enormen Risiken dieses Spiels. Kein Rohstoffhändler, der sich nicht hochprofessionell über Banken und Börsen absichert. Doch für viele deutsche Mittelständler ist Rohstoffpreis-Absicherung noch immer „ein relativ neues und unterentwickeltes Thema“, sagt Deutsche Bank Mann Gentner. Nicht einmal jedes fünfte Unternehmen, so das Ergebnis einer kürzlich veröffentlichten Studie der auf Einkaufsfragen spezialisierten Unternehmensberatung Inverto, sichert professionell Rohstoffrisiken ab oder verfügt im Unternehmen über die nötige Expertise. Tradi-



Experte Klaus Gentner weiß aus Erfahrung um die Bedeutung der Preissicherung – und versteht umso weniger, warum viele Unternehmen darauf verzichten

„Schlichtweg unabhängiger vom Rohstoffmarkt“

tionelle Themen wie der Schutz vor Devisen- und Zinsschwankungen gelten dagegen als das gewichtigere Problem. „Wären die Rohstoffrisiken besser gesichert“, meint Berater Gentner, „könnten die Unternehmen einen Teil ihrer bilanziellen Schwankungen glätten. Sie wären schlichtweg unabhängiger vom Markt.“

Auch der zuständige Fachverband BME (Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik) hat die Bedeutung der Rohstoffpreis-Absicherung inzwischen erkannt und setzt „commodity risk management“ als Thema

auf die Agenda. Eine bundesweite Befragung von Einkaufsmanagern zu Preisrisiken im Rohstoffeinkauf und der Zusammenarbeit zwischen Einkauf und Treasury ist gerade in Auftrag.

Diese Zusammenarbeit pflegen auch die Experten von CRONIMET: Chef-Treasurer Schocke lässt sich täglich vom Einkauf und vom Verkauf Volumen und Preise geben und bespricht dann mit Banken und Brokern die erforderlichen Sicherungsquoten. Und das heißt: Der Einkauf kauft weiterhin autonom ein, aber Schocke entscheidet anhand der Marktpreisbewegungen zeitnah über die notwendigen Sicherungen. „Wir sitzen richtig am Terminal und schauen auf den Preisticker. Das ist schon fast wie beim Rohstoffbroker.“ Die Bank ist dabei auch Berater für die zukünftige Entwicklung der Rohstoffpreise – und der daraus resultierenden Risiken.

Wie aber können Einkauf und Treasury diese Risiken nun zusammen absichern? Der Standard: die Sicherung eines festen Einkaufspreises per Termingeschäft (Swap) für zukünftige Einkäufe. Für die Unternehmen ist dies sogar kostenneutral. Liegt der Einkaufspreis etwa in sechs Monaten über dem vereinbarten Fixpreis, erhält der Kunde die Preisdifferenz von der Bank bar erstattet. Sind die Preise dagegen unter den Fixpreis gefallen, zahlt das Unternehmen die Differenz →

Fallstudie Adelholzener Alpenquellen

Gefahr von außen

Sogar ein Brunnenbetrieb, der seinen Rohstoff aus eigenem Boden zieht, hängt am Auf und Ab der globalen Rohstoffmärkte – und muss sich deshalb sorgfältig absichern

So ein Standort findet sich auch nicht alle Tage: Chiemsee und Berge zum Greifen nah, Wiesen und Wälder ringsum. Tief unten, in den Kiesschichten des Bergener Moores, lagern Millionen Liter Mineralwasser.

Die Eigentümer, eine gemeinnützige Schwesternschaft, haben in über 100 Jahren mit viel Geschick und Weitsicht aus der einst kleinen Quelle ein florierendes Industrieunternehmen geschaffen. In mehr als 20 Länder exportieren die Chiemgauer inzwischen ihr breitgefächertes Getränkesortiment. Das Geschäft läuft gut; die nicht investierten Gewinne unterstützen die zahlreichen karitativen Aufgaben der Schwesternschaft. Und gäbe es da draußen nicht irgendwo auch Rohstoffmärkte, dann wäre Bad Adelholzen eine fast schon perfekte Welt.

„Unser Grundgeschäft ist eigentlich ziemlich stabil“, sagt Adelholzener-Geschäftsführer Franz Demmelmair.

Doch auch ein stabiler Brunnenbetrieb ist in vielen Bereichen von den Rohstoffmärkten abhängig. Die Adelholzener brauchen Strom, Agrargrundstoffe wie Zucker oder Fruchtsaftkonzentrate und Heizöl. Öl steckt auch in jeder PET-Flasche und jedem Kasten. Wie sehr, das erlebten sie 2007: Erstmals in der Unternehmensgeschichte war der Betrieb in die roten Zahlen gerutscht. Eine schlechte Apfelernte und steigende

Rohstoffpreise an allen Märkten trieben die Einkaufspreise – Preissteigerungen, die Adelholzener aber nicht weitergeben konnte. Finanzchef Jens Gronemann: „Das wollten wir nicht noch mal erleben.“ Seitdem wird gesichert. Für Strom ist ein mehrjähriger Vertrag mit Festpreisbindung abgeschlossen, bei den Agrargrundstoffen haben sich die meisten Lieferanten ebenfalls zu mehrjährigen Verträgen mit Festpreis verpflichtet. Doch bei Öl ist das nicht möglich, kein Lieferant bindet sich hier länger als sechs Monate. Deshalb sichern sich die beiden Brunnenmanager vor Ölpreissteigerungen seit April 2009 mit der Deutschen Bank.

„Und da es für Heizöl bis heute keine Terminbörse gibt, sichert sich das Unternehmen in vergleichbarem Volumen vor Preissteigerungen beim Parallelprodukt Gas Oil ab“, sagt Luis Blanco, Rohstoffexperte bei der Deutschen Bank in München. Zunächst nur 30 Prozent, inzwischen aber haben sie die Sicherung auf 80 Prozent des Einkaufsvolumens hochgezogen.

Das Ganze ist als klassisches Termingeschäft mit Ausgleichszahlung konstruiert: Steigt der Heizölpreis über den gesicherten Preis, zahlt die Bank die Differenz an Adelholzener. Fällt er darunter, zahlt Adelholzener an die Bank – kauft dafür aber im Gegenzug günstiger ein.

→ an die Bank – kauft dafür aber auch in gleichem Umfang günstiger ein. Sicherungen, bei denen das Unternehmen auch von fallenden Einkaufspreisen profitiert, sind ebenfalls möglich, kosten dafür aber auch eine Optionsprämie beim Abschluss.

Und längst ist Rohstoffpreis-Absicherung auch ein Angebot für den Mittelstand; viele Absicherungen sind schon ab Einkaufsgrößen von rund 200 000 Euro jährlich möglich. Preise von rund 50 Rohstoffen lassen sich inzwischen bei der Deutschen Bank besichern. Und es werden ständig mehr: Praktisch jeder an einer Terminbörse gehandelte Rohstoff kann abgesichert werden. Diese „Börsenfähigkeit“ ist Voraussetzung für ein Hedging, macht aber auch die Preise anfälliger für spekulative Schwankungen – und erhöht damit wiederum die Notwendigkeit zur Sicherung. Für den wichtigen Rohstoff Stahl etwa bietet die London Metal Exchange erst seit 2008 einen Terminmarkt.

„**PLANUNGSSICHERHEIT** und eine Glättung der schwankenden Einkaufskosten – das sind für mich die zwei zentralen Argumente“, sagt Hymer-LMB-Finanzchef Nagel. Reich ist mit Sicherungsgeschäften noch kein Unternehmer geworden – aber eben auch nicht arm.

Oder lässt sich doch am Auf und Ab der Märkte verdienen, gerade dann, wenn man diese Märkte seit Jahren kennt? So gebe es



FOTO: ADELHOLZENER

Adelholzener-Eigentümervertreterin Schwester Theodolinde, Mitarbeiter: mit Geschick und Weitsicht aus einer einst kleinen Heilquelle einen global exportierenden Getränkeproduzenten geschaffen

„Wir sitzen täglich am Ticker“

CRONIMET-Treasurer Schocke,
Kupferabbau im armenischen
Kajaran: Der Einkauf des
Edelstahlverwerters arbeitet
autonom, aber das Treasury
entscheidet über die Sicherung



FOTOS: CRONIMET

immer wieder Mittelständler, „die Positionen bewusst offenlassen und glauben, den Markt schlagen zu können“, weiß etwa Torsten Arnsfeld, Professor für Finanzwirtschaft und Rechnungswesen an der Fachhochschule Osnabrück. Andere wiederum glauben, aus den Terminpreisen die zukünftigen realen Preise ablesen zu können. Richtig funktionieren kann beides nicht: **„Der Markt kann länger irrational handeln, als man selbst liquide ist“, warnt Gentner. Und mit den letztlich erzielten realen Preisen hat auch der Terminmarkt nachweislich wenig zu tun.** Zudem ist „Handel mit Rohstoffen“ bei den meisten Unternehmen wohl nicht der im Handelsregister eingetragene Geschäftszweck. „Wir sind kein Rohstoffhändler. Wir bauen Premium-Leitern“, sagt Hymer-LMB-Schatzmeister Nagel. Thomas Ludwig, Treasurer beim hessischen Mühlenbetrieb H. Thylmann, sieht das genauso: „Ich will raus aus der Spekulation.“

2007 etwa musste Ludwig eine regelrechte Preisexplosion bei Getreideweizen erleben und fand sich plötzlich in einer ganz ungewohnten Situation: „Erstmals war ich froh um jeden Mehlskontrakt, den wir nicht hatten.“ Das Problem: Die großen Mehlabnehmer aus der Nahrungsmittelindustrie fordern stabile Preise. Steigt aber der Einkaufspreis von Getreide, kann die Mühle diese Kosten nicht einfach weitergeben.

Weitere Informationen

Kontakt

Ihre Ansprechpartner für Rohstoffpreis-Absicherungen aus dem Bereich Capital Market Sales der Deutschen Bank finden Sie auf www.db-markets.de unter Kontakte

Links

Aktuelle Informationen und Kontaktdaten zum Thema Rohstoffpreismanagement finden Sie unter www.db.com/rohstoffe

Aktuelle Marktdaten erhalten Sie unter www.db-markets.de

Researchberichte, Fachliteratur und Leitfäden zum Aufbau eines Rohstoff-Risikomanagements bekommen Sie gern von Ihrem Ansprechpartner aus Capital Market Sales (→ Kontakt); Workshops und Lehrgänge finden Sie unter Kalender (→ Veranstaltungskalender) auf www.db-markets.de

Und die Preise steigen mitunter dramatisch schnell: So schwankte früher der Getreidepreis im Jahresverlauf um rund zehn Euro je Tonne. Heute erreichen diese Schwankungen bis zu 150 Euro. Denn anders als etwa Industriemetalle unterliegen Nahrungsrohstoffe noch einem anderen Faktor: dem Wetter. So war 2010 die Weizenernte europaweit miserabel. Russland, sechstgrößter Getreideexporteur weltweit, hat sämtliche Ausfuhren gestoppt. Ergebnis: Der Weizenpreis hat sich innerhalb von nur drei Monaten glatt verdoppelt. „Wenn wir das nicht sichern“, so Ludwig, „geht das an die Existenz.“

Und das gilt sogar für Unternehmen, die ihr Produkt direkt aus dem eigenen Boden ziehen können – so wie etwa die Adelholzer Alpenquellen im oberbayerischen Chiemgau. Der traditionsreiche Mineralbrunnenbetrieb, seit über einem Jahrhundert im Besitz einer gemeinnützigen Schwesternschaft, floriert und verkauft einen Teil des hochinnovativen Getränkesortiments bis nach Japan. Doch auch ein Brunnen ist abhängig von den Märkten und hat sich deshalb penibel abgesichert (siehe Fallstudie auf Seite 6). Auch in Bad Adelholzen arbeiten Einkäufer und Treasurer bei der Absicherung Hand in Hand. „Wenn der Einkauf die Risiken selbst absichern könnte“, sagt Adelholzener-Geschäftsführer Franz Demmelmair, „würde er das sicher gern tun.“ Kann er aber nicht. STEPHAN SCHLOTE



Mit der Kraft der Sonne durch die Nacht.

Die Deutsche Bank gratuliert ihrem Partner Solar Impulse zum ersten erfolgreichen Nachtflug eines Solarflugzeuges.

Nur mit der Kraft der Sonne fliegen – Tag und Nacht. Ein bahnbrechendes Unterfangen, das die Grenzen des Machbaren verschieben soll. Dieser Erfolg ist nur durch modernste Technologie, präzises Management und den Pioniergeist eines eingespielten Teams möglich.

Wir teilen diese Leidenschaft für innovative Lösungen und verantwortungsvollen Fortschritt. Und wir sind überzeugt, dass der intelligente Einsatz erneuerbarer Energien unbegrenzte globale Wachstumschancen eröffnet – für unsere Kunden und für die ganze Gesellschaft.

Leistung aus Leidenschaft

