

# results

Das Unternehmer-Magazin der Deutschen Bank

## Rohstoffpreise gestalten

Wie Einkauf und Treasury für mehr  
Sicherheit in bewegten  
Rohstoffmärkten sorgen können



# Kalkulation auf Nummer sicher

Keine andere Abteilung definiert die Kostensituation eines Unternehmens so stark wie der Einkauf.  
Was aber tun, wenn massiv schwankende Rohstoffpreise die Einkaufskosten unberechenbar machen?



**E**in Schrotthändler, so möchte man meinen, hat ein eher überschaubares Geschäftsrisiko: Altmetall kommt rein, wird sortiert und zerlegt und geht als sortenreiner Schrott wieder raus. Viel passieren kann da ja wohl nichts. 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 10 000 Dollar je Tonne, 2007 aber auf einmal das Fünffache. Dann, Ende 2008, fiel Nickel auf 8000 Dollar, um heute für rund 19 000 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. Nach einer Umfrage der Deutschen Bank nehmen deutsche Unternehmen die extremen Ausschläge der Rohstoff- und Energiepreise inzwischen als größtes Risiko wahr. Baumwolle etwa hatte im Sommer 2011 mit fast 2,20 Dollar je Pfund die höchste Notierung seit mehr als 100 Jahren erreicht, um im Oktober 2011 wieder bei rund einem Dollar zu liegen. Silber war im Frühjahr auf fast 50 Dollar geklettert und liegt im Herbst 2011 bei rund 30. Und der Kupferpreis gilt auch nach seiner Korrektur noch immer als regelrecht aufgebläht.

**DIE ACHTERBAHNFART** der Rohstoffpreise und die fehlende Balance des Marktes haben vor allem zwei Ursachen: die großen Schwankungen der Weltkonjunktur und die fast schon explodierende Nachfrage aus den BRIC- und Tigerstaaten. Allein China beansprucht inzwischen 40 Prozent des Welthandels mit Industriemetallen – Tendenz weiter steigend. 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 →

## 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

→ 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 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-Leiter-Produzenten Hymer LMB.

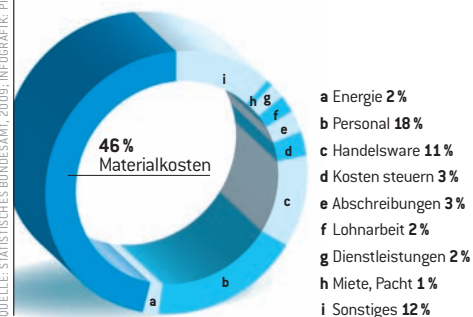
Rund 70 Prozent des gesamten Wareneinsatzes bestehen aus Aluminium, einem Rohstoff mit ebenfalls extremen Schwankungen. „Unsere Einkaufspreiskurve sieht aus wie ein Alpenpanorama“, sagt Hymer-LMB-Finanzchef Jörg Nagel, „nur nicht ganz so malerisch.“ Denn das Auf und Ab der Preise kann Hymer LMB nicht 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 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

## 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.

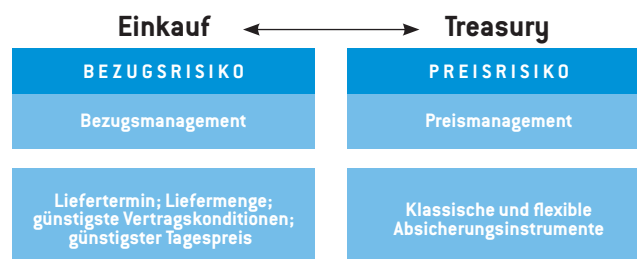
QUELLE: STATISTISCHES BUNDESAMT, 2009; INFOGRAFIK: PICTOIR



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

# „Kein Unternehmen sollte das Rodeo der Rohstoff-Preise in dieser Form mitmachen.“

Ulrich Schürenkrämer ist Mitglied der Geschäftsleitung Firmenkunden Deutschland der Deutschen Bank



**Die extrem schwankenden Rohstoffpreise sind für viele produzierende Unternehmen inzwischen zu einem echten Beschaffungsrisiko geworden. Deshalb empfehlen immer mehr Experten, dass Einkauf und Treasury beim Rohstoff-Einkauf stärker zusammenarbeiten sollten. Ist das denn realistisch?**

Ich halte diesen Weg für zwingend. Wenn die Märkte dermaßen verrückt spielen, kann auch der erfahrenste Einkaufsmanager mit seinen besten Talenten und Kompetenzen das allein nicht bewältigen. Die Unternehmen müssen sich schützen und ihre

Einkaufspreise sichern, um auch in Zukunft verlässlich kalkulieren zu können. Das alles funktioniert aber nur mit sehr spezifischen Absicherungssystemen – und dazu braucht der Einkauf einfach die Hilfe des Treasury. **Was genau können denn Finanzexperten aus dem Treasury ihren Kollegen aus dem Einkauf bieten? Denn im Kern ist die Beschaffung für sie doch Neuland.**

Natürlich weiß jeder Einkäufer am besten, wo er welches Produkt zu welchem Preis bekommt. Da geht es um Erfahrung, Marktwissen und langfristig gewachsene Lieferanten-

beziehungen. Was der Treasurer aber wiederum kann, ist etwas ganz anderes und nicht minder Wichtiges: Er kann die Preise berechenbar machen, bei Bedarf sogar über Jahre. Das garantiert dem Unternehmer heute kaum noch ein Lieferant. Für das Unternehmen ist diese Planbarkeit entscheidend. Diese Planbarkeit kostet aber auch. **Also trifft es die Unternehmen am Ende so oder so, entweder über steigende Einkaufspreise oder über höhere Absicherungskosten?**

Natürlich sind mit der Absicherung auch Kosten verbunden. Wir sprechen

hier von einer Art Versicherung. Und wie bei jeder Versicherung kann es sein, dass das Unternehmen eventuell Prämien zahlt, ohne dass der Schadensfall eingetreten ist. **Aber was wäre denn die Alternative?** Kein Unternehmen kann und sollte das Rodeo der Rohstoff-Preise in dieser Form mitmachen, weil keiner die erratischen Einkaufspreise einfach so an seine eigenen Kunden durchreichen kann. Die Endkunden wollen Verlässlichkeit und Kalkulierbarkeit, und die ist nur mit einer Absicherung der Rohstoff-Preise darstellbar.

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 spiele 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 sei Rohstoffpreis-Absicherung noch immer „ein relativ neues und unterentwickeltes Thema“, sagt Deutsche Bank Experte Gentner.

Nicht einmal jedes fünfte Unternehmen, so das Ergebnis einer Studie der auf Einkaufsfragen spezialisierten Kölner Unternehmensberatung Inverto, sichert professionell Rohstoffrisiken ab oder verfügt im Unternehmen über die nötige Expertise. Traditionelle Themen wie der Schutz vor Devisen- und Zinsschwankungen gelten dagegen als das gewichtigere Problem. „Wären die Rohstoffrisiken besser gesichert“, meint Berater Gentner, „könnten



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

## „Schlichtweg unabhängiger vom Rohstoffmarkt“

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 den Stellenwert und die Risiken der inzwischen extremen Rohstoffpreisschwankungen als Thema erkannt und setzt „commodity risk management“ und damit die Zusammenarbeit zwischen Einkauf und Treasury auf die Agenda. Mitte November veranstaltet der Verband einen Round Table zum Thema proaktives Risikomanagement im Einkauf. 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? →**

## 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 breit gefächertes 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 Apfel-ernte und steigende Rohstoffpreise an

allen Märkten trieben die Einkaufspreise hoch – Preissteigerungen, die Adelholzener aber nicht weitergeben konnte. Finanzchef Jens Gronemann: „Das wollten wir nicht nochmal 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 ab.

„Bis heute gibt es für Heizöl keine Terminbörse. Daher sichert sich das Unternehmen gegen Preissteigerungen über eine sehr stark korrelierende Referenzgröße ab, dem sogenannten Gas Oil“, sagt Benjamin Hilß, 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.

→ **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 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.



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

„**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 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. 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 Mehlkontrakt, den wir nicht hatten.“

### Weitere Informationen

#### Kontakt

Ihre Ansprechpartner für Rohstoffpreis-Absicherungen aus dem Bereich Corporate Treasury Sales der Deutschen Bank finden Sie auf [www.db-markets.de](http://www.db-markets.de) unter Kontakt

#### Links

Aktuelle Informationen und Kontaktdaten zum Thema Rohstoffpreismanagement finden Sie unter [www.db.com/rohstoffe](http://www.db.com/rohstoffe)

Aktuelle Marktdaten erhalten Sie unter [www.db-markets.de](http://www.db-markets.de)

Researchberichte, Fachliteratur und Leitfäden zum Aufbau eines Rohstoff-Risikomanagements bekommen Sie gern von Ihrem Ansprechpartner aus Corporate Treasury Sales (→ Kontakt); Workshops und Lehrgänge finden Sie unter Training & Events auf [www.db-markets.de](http://www.db-markets.de)

Der Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik veranstaltet sein 46. Symposium Einkauf und Logistik vom 9. bis 11.11. in Berlin [www.bme-symposium.de](http://www.bme-symposium.de)

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. Und die Preise steigen mitunter dramatisch schnell: So schwankte früher der Getreidepreis im Jahresverlauf um rund zehn Euro je Tonne. Heute pendelt er zwischen 280 (Februar 2011) und 180 Euro je Tonne (Juni 2011). „Wenn wir das nicht sichern“, so Ludwig, „geht das an die Existenz.“

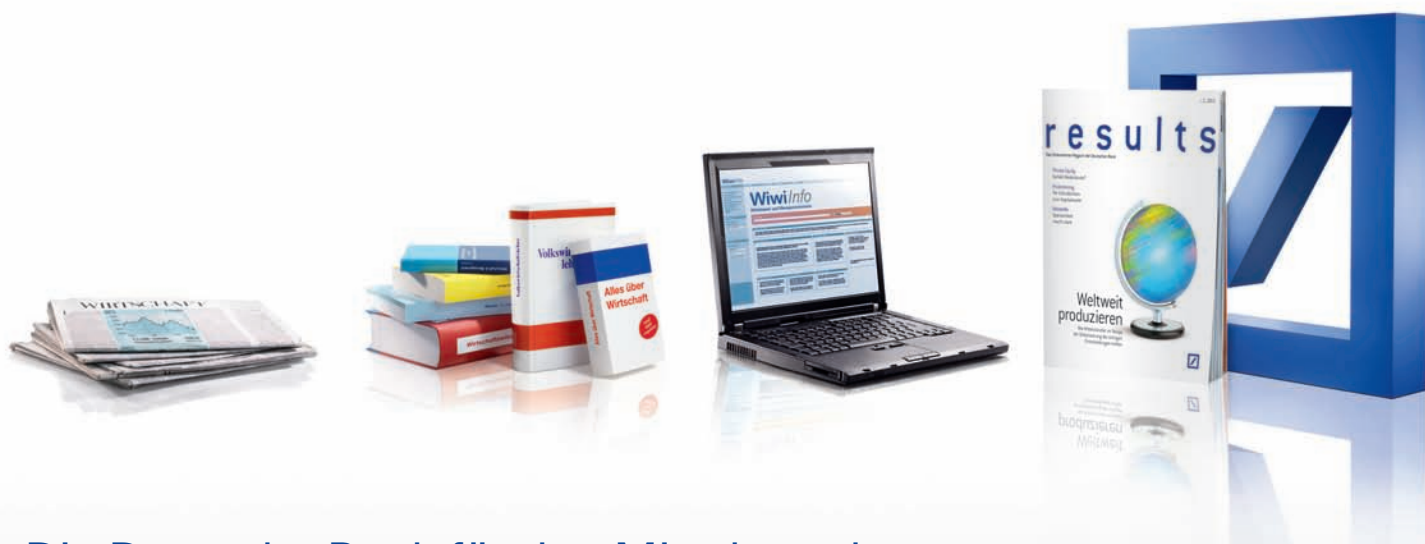
Das gilt sogar für Unternehmen, die ihr Produkt direkt aus dem eigenen Boden ziehen können wie die Adelholzener Alpenquellen im oberbayerischen Chiemgau. Der traditionsreiche Mineralbrunnenbetrieb, seit über einem Jahrhundert im Besitz einer gemeinnützigen Schwesternschaft, floriert und verkauft einen Teil des hochinnovativen Getränkeassortiments bis nach Japan.

Doch auch ein Brunnen ist abhängig von den Märkten und hat sich deshalb penibel abgesichert (siehe Fallstudie). 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

# Unternehmemehrwissen

*das; <unternehmerisch>*: umfangreiche Berichte über unternehmensrelevante Themen im Magazin **r e s u l t s**; verschafft einen Wissensvorsprung bei allen wirtschaftlichen Entscheidungen.



## Die Deutsche Bank für den Mittelstand.

Wissen zahlt sich aus. Besonders wenn es um wichtige unternehmerische Entscheidungen geht. Das Unternehmer-Magazin **r e s u l t s** informiert Sie daher regelmäßig und umfassend über alle wirtschaftsrelevanten Themen wie Unternehmensführung und Management, Marktanalysen, Konjunktur und Unternehmensfinanzierung. Denn wir wissen, dass ein Wissensvorsprung hilft, rechtzeitig die richtigen wirtschaftlichen Entscheidungen zu treffen.

Mit unserer umfangreichen Branchenerfahrung unterstützen wir den Mittelstand, die richtigen Entscheidungen zu treffen. Uns vertraut heute jedes vierte mittelständische Unternehmen – vom Freiberufler über das Familienunternehmen bis hin zur Aktiengesellschaft.

Abonnieren Sie **r e s u l t s** kostenlos  
unter [www.deutsche-bank.de/results](http://www.deutsche-bank.de/results)

*Leistung aus Leidenschaft*

