



Das Ideal der schlanken Supply Chain ist momentan schwer haltbar.

Bild: Blue Planet Studio - stock.adobe.com

### Preisschub bei Vorprodukten

# Professionelles Management für Rohstoffe dringend gesucht

Anhaltend volatile Rohstoff- und Vorproduktmärkte drohen, eine verheerende Kettenreaktion in Gang zu setzen, sodass die Produktion ins Stocken gerät. Der Einkauf steht deshalb vor der Aufgabe, die Versorgung sicherzustellen.

Meldungen über Turbulenzen auf den Rohstoff- und Vorproduktmärkten häufen sich: Produktionsstopps und Kurzarbeit wegen Halbleitermangel in der Automobilindustrie; Dachdecker, die ein Exportverbot für Holz fordern, weil sie auf vollen Auftragsbüchern sitzen, aber aus Materialmangel die Hände in den Schoß legen müssen; Preisschub bei Stahl, Aluminium, Kupfer, Holz und Elektronikkomponenten; gestörte Lieferketten. In den Schlagzeilen der Medien tauchen Namen auf, die vorher nur Insider kannten: das Containerschiff ‚Ever Given‘, das im Suez-Kanal quer lag; der viertgrößte Containerhafen der Welt ‚Shenzhen-Yantian‘ im chinesischen Perlflossdelta, wo 130 Frachter wegen eines Corona-Ausbruchs festlagen. Die Folge: Der Bloomberg Commodity Preisindex ist binnen eines Jahres um mehr als 40% gestiegen. Einkäufer sprechen schon von einem ‚Höllennjahr 2021‘.

### Gefahr für Just-in-Time-Produktion

Die Unternehmen machen die schmerzliche Erfahrung, dass ihre Lieferketten nicht robust sind. Ihre Optimierungsbemühungen in den vergangenen Jahren – aus Kostengründen Konzentration auf womöglich nur einen Lieferanten ausschließlich in Fernost – rächt sich nun. Das Ideal der schlanken Produktion, das in den vergangenen Jahren in vielen Branchen eingezogen war, von ‚Just in Time‘ und ‚Just in Sequence‘, bei dem die Unter-

nehmen Rohstoffe und Vorprodukte zeit- und mengen- genau sowie in der richtigen Reihenfolge von ihren Lieferanten in die Produktion einspeisen lassen, ist hochgradig gefährdet.

Zwar wird die aktuelle Dramatik wieder abebben. Die Produktionskapazitäten werden ausgeweitet, Lieferketten repariert. Der Preisschub bei Rohstoffen und Vorprodukten dürfte seinen Höchststand im dritten Quartal 2021 erreichen, danach wird der Zuwachs wieder abflachen. Aber auf absehbare Zeit werden wir nicht wieder auf das Vor-Corona-Maß zurückkehren. Wir müssen Abschied nehmen von der durch die Globalisierung bewirkten Preisstabilität, die Zeit von Null-Inflation ist vorbei, deshalb dürfte in Bälde auch die Zeit der Null-Zinsen enden. Aber eine Rückkehr zur Inflation der Siebzigerjahre ist ebenso unwahrscheinlich, der allgemeine Preisanstieg dürfte sich in einem Korridor zwischen zwei und vier Prozent bewegen – in einer deutlich dynamischeren Welt mit Engpässen und hoher Preisvolatilität in einzelnen Produktsegmenten.

In dieser Situation müssen sich die Unternehmen und ihre Beschaffungseinheiten neu aufstellen und ihr Risikomanagement verfeinern, um in Zukunft solche Preis- und Prozessrisiken frühzeitig zu erkennen und sie besser zu managen, um die Versorgung sicherzustellen. Häufig wissen sie gar nicht, wie abhängig sie von einzelnen Materialien sind, und wenn sie es merken, ist es

häufig schon zu spät. Deshalb brauchen sie ein professionelles Rohmaterialmanagement, nicht nur für den Einkauf, sondern auch für den Vertrieb, um das Risiko von Preisveränderung an den Kunden weitergeben zu können.

Strategisch erfordert das die Installation eines Kompetenzteams, das die Einkaufsabteilung flankiert. Denn es reicht nicht mehr, wenn eine Person beziehungsweise eine Einheit für den Einkauf eines speziellen Produktes oder einer Warengruppe, etwa Stahl, in der Art eines Allrounders zuständig ist für alles, was diese Warengruppe betrifft. Für einen erfolgreichen Einkauf ist zunehmend Spezialwissen nötig, wie schon beim Thema Verhandlungen, wo ein Experte an einer zentralen Stelle im Einkauf angesiedelt ist und bei schwierigen Verhandlungen oder einer großen Ausschreibung den Einkauf mit Rat und Tat begleitet.

### Die Aufgaben des Kompetenzteams

Genauso müssen Unternehmen sich nun Know-how für ihr Rohmaterialmanagement erschließen. Sie müssen an zentraler Stelle im Unternehmen Expertenteams aufbauen beziehungsweise verstärken, die die für das Unternehmen wichtigen Rohmaterialien im Blick haben und folgende Fragen klären: Wie kaufen wir aktuell am Markt ein? Wo gehen die für uns relevanten Preise an den Rohstoffmärkten hin, wie sind die Preisverläufe? Wieviel Volumen sollen wir auf Basis dieser Einschätzungen einkaufen? Wann sollen wir kaufen? Auf welchen Märkten sollen wir kaufen? Welche Verträge sollen wir anwenden? Indexverträge, die eine Preisveränderung berücksichtigen? Oder Fixverträge? Oder Rahmenverträge? Oder zum Spotpreis kaufen, also kurzfristig je nach Bedarf?

Dieses Know-how kann ein einzelner Einkäufer gar nicht darstellen. Deshalb muss ein Team diese Kompetenz bündeln, um dann dem Einkäufer flankierend zur Seite zu stehen und ihm beispielsweise raten zu können: „Deine Warengruppe ist sehr stahllastig, für Stahl erwarten wir steigende Preise im nächsten Halbjahr. Deshalb solltest Du den Stahl jetzt kaufen, um den Bedarf für die nächsten sechs Monate abzusichern.“ Dieses Kompetenzwissen kann dann auch der Vertrieb nutzen für die Angebotsschreiben an die Kunden. Das Zusammenspiel zwischen Einkäufer und Kompetenzteam hat also Implikationen auf den Einkaufsprozess, auf Ausschreibungen, auf das Vertragsmanagement und auf die Frage: Auf welchen Beschaffungsmärkten sollen wir sourcen? Eher auf einem lokalen Beschaffungsmarkt, um das Risiko zu verringern und um die Lieferkette robuster zu halten. Oder aus Kostengründen in Fernost?

Operativ heißt das: Erstens ist zu klären, welche Rohmaterialien stecken in den Produkten. Zweitens ermitteln, wo sehen Experten Risiken, Engpasssituationen, Preisverzerrungen. Und drittens daraus Maßnahmen ableiten für die einzelnen Rohmaterialien: beispielsweise auf Lager kaufen und bevorraten. Oder Verträge abschließen mit Lieferanten, die eine Versorgungsgarantie beinhalten, was natürlich extra kostet. Oder auch die Produktzusammensetzung ändern. Ist für das Produkt beispielsweise Echtholz unbedingt nötig oder lässt sich auch mit künstlich hergestellten Materialien arbeiten, die optisch wie Holz aussehen? Hier kann der Einkauf eine zentrale Rolle spielen, etwa indem er darauf hinweist: „Wir erwarten, dass es in den nächsten Monaten zu Preissteigerungen kommt, die die Wirtschaftlichkeit

### Der Autor: René Schumann



René Schumann ist Verhandler aus Leidenschaft.

Nach umfangreichen Erfahrungen im Einkauf bei Daimler erkannte er die

Chancen von Spieltheorie und Behavioral Economics bei Verhandlungen mit Zulieferern und spezialisierte sich ganz darauf. Es folgten einige Jahre bei renommierten Beratungshäusern. 2018 gründete er mit Mitstreitern die heutige Negotiation Ad-

visory Group (NAG), die Kunden mit maßgeschneiderten Lösungen in kritischen Verhandlungen unterstützt, etwa indem sie selbst die Verhandlung für den Kunden führt oder dessen Verhandlungsteam trainiert und coacht. Die NAG ist die europaweit führende Verhandlungsberatung und bietet im Rahmen ihrer Tätigkeit weitere Leistungen an wie Data-Science, Executive Search und Verhandlungstrainings. Zu den Kunden der NAG gehören Großkonzerne wie Mittelständler verschiedenster Branchen und Kulturen.

des Produktes infrage stellen und müssen deshalb das Produkt verändern, um das Risiko zu verringern.“

Gegen die Einführung eines Rohmaterialmanagements argumentieren traditionelle Einkäufer gelegentlich: Man könne den Markt nicht schlagen, egal wie professionell man sei. Doch den Markt zu schlagen ist gar nicht das Ziel. Es geht nicht darum, nochmal zwei Prozent herauszuziehen, sondern vielmehr darum, die Unternehmensrisiken objektiv zu bewerten und zu reduzieren, um Zuverlässigkeit für den Einkauf zu schaffen. *kim*

Autor: René Schumann, NAG