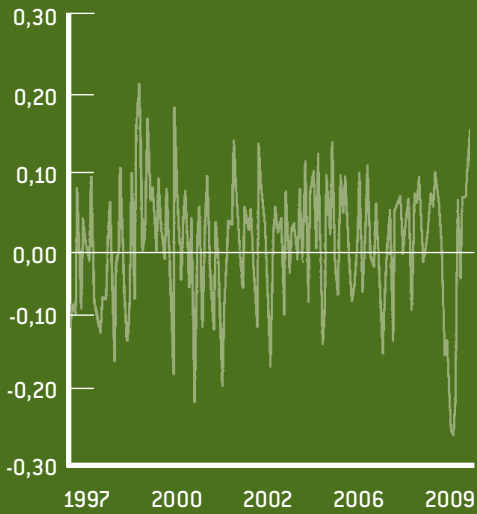


think:act CONTENT

Fresh thinking for decision makers

Im Einkauf ist weniger manchmal mehr | Durch die Krise ist die Nachfrage in vielen Warengruppen deutlich geschrumpft | Überkapazitäten bestimmen nach wie vor die Lage | Der einstige Verkäufermarkt wird nun von den Einkäufern dominiert - noch | Der richtige Zeitpunkt also für eine kluge Neuausrichtung der Beschaffung und Lieferketten-Netzwerke |

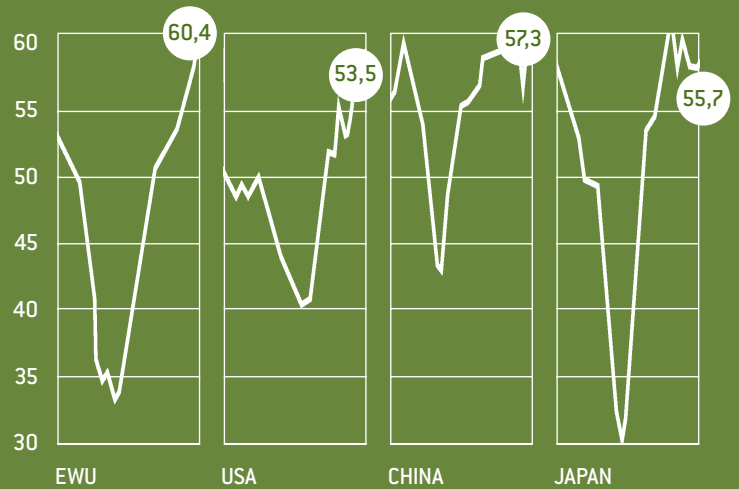
VOLATILITÄT IST DIE NEUE REALITÄT



ENTWICKLUNG ROHÖLPREIS (BRENT)
IN PROZENT ZUM VORMONAT

Quelle: IMF, Roland Berger Research

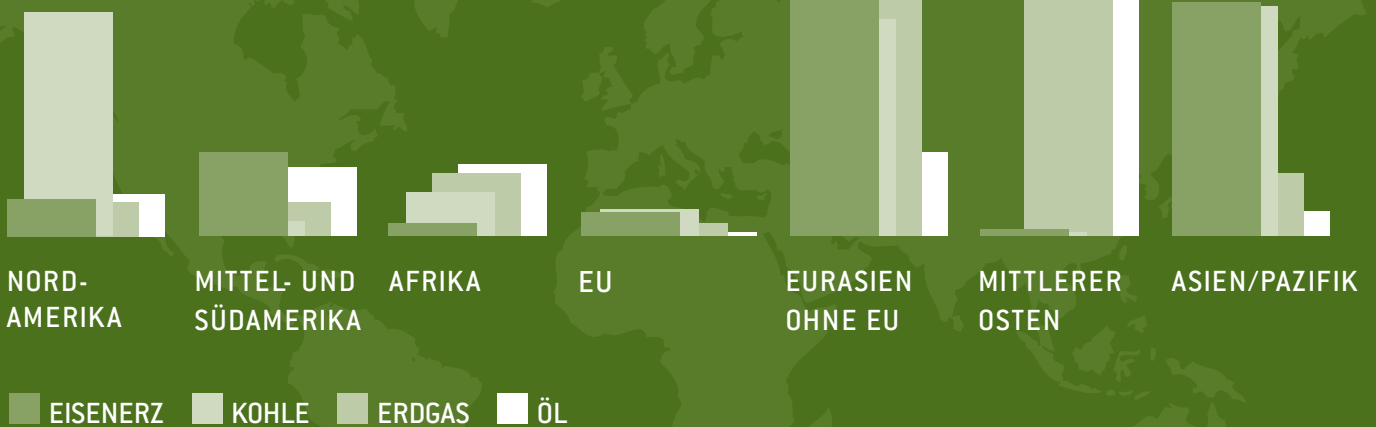
GLOBALER KONJUNKTUR-AUSBLICK



EINKAUFSMANAGERINDIZES IN PUNKTEN
JEWEILS JANUAR 2008 BIS APRIL 2010

Quelle: BME

ROHSTOFFVORKOMMEN SIND WELTWEIT SEHR UNGLEICH VERTEILT



Quelle: Roland Berger Research

MIT DRASTISCHEN VERÄNDERUNGEN IM BESCHAFFUNGSMANAGEMENT

SEHEN SICH SEIT MONATEN WELTWEIT VIELE UNTERNEHMEN KONFRONTIERT. ZUNÄCHST MIT EINER WAHREN GOLDGRUBE IN FORM VON DURCHGÄNGIG SINKENDEN MATERIAL- UND SERVICEPREISEN ALS UNMITTELBARE FOLGE DER GLOBALEN FINANZ- UND WIRTSCHAFTSKRISE. NUR RELATIV KURZE ZEIT SPÄTER ABER AUCH MIT EINEM UNERWARTET RASCHEN - STARK SPEKULATIONSGETRIEBENEN - WIEDERANSTIEG VON ROHMATERIALPREISEN, DER NOCH VERSTÄRKT WURDE DURCH ZAHLREICHE UMWELTKATASTROPHEN WIE DER VERSUNKENEN BOHRINSEL IM GOLF VON MEXIKO ODER STARKEN ERDBEBEN IN CHINA UND SÜDAMERIKA, DURCH DIE ZWEI GROSSE KUPFERMINEN IHRE FÖRDERUNG EINSTELLEN MUSSTEN.

Diese gegenläufige Entwicklung – "windfall profits" durch stark gesunkene Material- und Servicepreise bei gleichzeitiger Aussicht auf mittel- bis langfristig wieder deutlich anziehende Preise durch steigende Nachfrage bei knappen Ressourcen – sollte Unternehmen dazu bringen, ihr Beschaffungsmanagement umgehend und neu zu überdenken. Jetzt ist der richtige Moment, um sich die Chancen der letzten Monate dauerhaft zu sichern und auszubauen.

V-KURVE - AUCH IM EINKAUF

Der Abschwung hatte die Rohstoffmärkte auf eine Achterbahnfahrt geschickt. Ende 2008 setzte die Wirtschaftskrise der Rohstoffrallye ein abruptes Ende. Nachdem der Ölpreis sieben Jahre unaufhaltsam gestiegen war und im Sommer die Rekordmarke von 147 \$ je Barrel erreichte, fiel er ins Bodenlose und sank auf knapp 30 \$ pro Barrel. Ende 2009 erholte sich der Preis und notierte zwischen 70-80 \$ pro Barrel. Ein ähnliches Auf und Ab erlebten auch andere Rohstoffe. Einigen gelang es, sich von ihren Verlusten vollständig zu erholen, andere wie Erdgas, blieben am Boden. Bei zahlreichen Rohstoffen, darunter den meisten Metallen, herrscht nach wie vor ein Überangebot, wenngleich Spekulanten die Preisseite noch hoch halten.

Mittelfristig ist davon auszugehen, dass das solide Wachstum der aufstrebenden Volkswirtschaften, allen voran der Asiens, die Lage der Lieferanten deutlich aufhellen wird. Es ist damit zu rechnen, dass der Run auf die begrenzten Rohstoffe letztendlich eine rasche Rückkehr zu den Bedingungen vor der Wirtschaftskrise bewirken wird. Mittelfristig, d.h. in den nächsten 3-5 Jahren, könnte das Überangebot bei zahlreichen Rohstoffen jedoch bedeuten, dass statt der Verkäufer die Einkäufer die Oberhand behalten. Letztere erkennen nur zögerlich, dass sie ihre dominierende Rolle dem Zusammenbruch der Finanzmärkte und der anschließenden Talfahrt der Weltwirtschaft zu verdanken haben.

Diese aktuelle Umbruchsituation wird in allen Beschaffungsbereichen wie beispielsweise Rohstoffe, Fertigungsmaterial, Betriebsbedarf/Service und Handelswaren radikale Veränderungen zulassen. Die den Unternehmen für die Neuausrichtung ihrer Lieferketten zur Verfügung stehende Zeit ist jedoch begrenzt, da die Preise insbesondere bei den Rohstoffen bereits wieder deutlich anziehen.

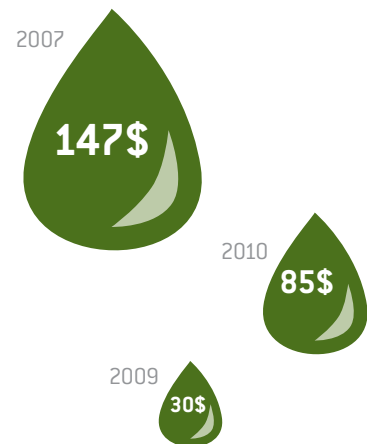
DIE ZEIT LÄUFT:

Jetzt ist der richtige Moment für eine Neuausrichtung Ihrer Beschaffungsnetzwerke



SCHWANKENDE ÖLPREISE

Der Abschwung hat die Rohstoffmärkte auf eine Achterbahnfahrt geschickt



Quelle: Roland Berger Research

I. WELCHE WIRKSAMEN METHODEN FÜR EIN STRATEGISCHES MANAGEMENT VON ROHSTOFFPREISSCHWANKUNGEN GIBT ES ?

Unternehmen haben verschiedene Möglichkeiten, um auf Schwankungen bei Rohstoff- und Energiekosten wirksam zu reagieren.

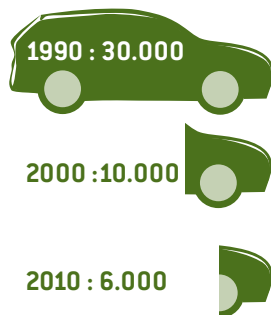
SIEBEN STRATEGIEN ZUM MANAGEMENT VON ROHSTOFFEN

1. Einsatz von Planungsszenarien und aktives Risikomanagement/Hedging
2. Spiegelung des Beschaffungsrisikos auf dem Absatzmarkt durch indexbasierte Preisgestaltung
3. Verankerung von Nachhaltigkeits-Initiativen zur Reduzierung des Materialeinsatzes
4. Nutzung der Innovationskraft von Lieferanten durch Konzeptwettbewerbe zur Optimierung des Rohstoffeinsatzes
5. Substitution durch alternative Rohstoffe
6. Gestaltung der Lieferantenbasis über strategische Wertschöpfungs-Partnerschaften und Rückwärtsintegration
7. Mehrjahresverträge mit Lieferanten von Rohstoffen zur Sicherung von Preisvorteilen in Vorzugswährung

Diese Strategien sind flexibel auf die konkreten Umstände jedes einzelnen Unternehmens anwendbar.

DRASTISCHER RÜCKGANG DER ANZAHL DER ZULIEFERER IN DER AUTOMOBILINDUSTRIE

In nur 20 Jahren kam es zu einem Rückgang von 80%



Quelle: Roland Berger Studie

II. EINKÄUFERMARKT: TRENDWENDE BEIM "BUSINESS AS USUAL"

Bis vor kurzem waren Fertigungsunternehmen Energieanbietern ausgeliefert, da diese den Marktpreis monopolartig diktieren konnten. Der Markt für Kupfer, Zink und Nickel wird von einer Handvoll Anbieter mit einem Marktanteil von bis zu 30-50% dominiert. Die Weltwirtschaftskrise und die lahmende Verbrauchernachfrage, insbesondere innerhalb der OECD, haben diese Dynamik rigoros verändert. Rohstoffintensive Branchen haben von der Talfahrt am Rohstoffmarkt profitiert. Zuvor haben die steigenden Preise diese Unternehmen wie die großen Rohstoffkonsumenten Automobil- und Flugzeughersteller – in den vergangenen Jahren zu einer kritischen Neubewertung ihres Produktportfolios gezwungen. Im aktuellen Einkäufermarkt geben sie nun den Ton an. Folglich können sie ihren Lieferanten neue Forderungen stellen. Und Alternativen aktiv aufbauen. Diese wachsende Stärke ihrer Position in dieser Beziehung wirkt sich nachhaltiger auf die Beschaffung aus als in früheren Zyklen. Lieferanten reagieren mit einer Korrektur ihres Global Footprint und ihrer Gesamtkapazität auf diesen Nachfragerückgang.

III. AUFBAU GEEIGNETER STRATEGISCHER PARTNERSCHAFTEN

Die Konsumgüterriesen Philips und Sony sind ebenso wie viele andere dabei, ihre Lieferantenzahl zu halbieren. Autohersteller wie GM und Ford planen ebenfalls eine deutliche Verringerung ihrer Lieferantenbasis. Statt ihren Lieferanten jedoch einfach den Laufpass zu geben, haben alle vier Unternehmen Partnerschaftvereinbarungen entwickelt,

um ihren Vorzugs-Lieferanten ein Überleben in den aktuellen Turbulenzen zu ermöglichen. Die gängigste Form der Partnerschaft beinhaltet innovative Lösungen, um die finanzielle Liquidität eines Lieferanten zu verbessern, damit sich dieser über Wasser halten und kostengünstig produzieren kann. Neben dem Management des aktuellen finanziellen Risikos beurteilen Einkäufer potenzielle strategische Partner anhand fundamentaler Kriterien. Dazu gehören insbesondere Innovationsfähigkeit, Know-how bei der Fertigung (Kernkompetenzen und Schlüsseltechnologien), hervorragende Qualität der gelieferten Materialien und/oder Services, Lieferzuverlässigkeit und Kostenführerschaft

BEURTEILUNG DES LIEFERANTENRISIKOS

Das Risikomanagement spielt bei der Auswahl bevorzugter Lieferanten eine Schlüsselrolle. Jeder Teil der Wertschöpfungskette kann Probleme verursachen. Die Kapazitäten der Hersteller müssen innerhalb einer individuellen Matrix gründlich auf ihre Wirtschaftlichkeit überprüft werden, um Unternehmensrisiken rasch zu erkennen und eine einheitliche Bewertung aller Kandidaten sicher zu stellen. Die Matrix sollte Hebel zur objektiven Messung des makroökonomischen und branchenspezifischen betrieblichen Umfelds enthalten (Branchenrating).

Sobald Messung und Beurteilung dieser Risiken abgeschlossen sind, können Unternehmen verschiedene Formen der Zusammenarbeit erwägen. Traditionell "finanzstarke" Akteure wie der Branchenriese Bosch haben gemeinsam mit ihren Hauptlieferanten neue Finanzierungsstrukturen geschaffen. So hat das Unternehmen die Gunst der Stunde genutzt und einen langjährigen Big Deal für seinen globalen Kupferbedarf ausgehandelt. Der Kupferbedarf wird Lieferanten als Beistellung zur Verfügung gestellt. Auf diese Weise werden die Lieferanten von ihrer Zahlungslast für diesen Materialeinsatz befreit. Und Bosch hat den Vorteil langfristiger niedriger Rohmaterialkosten auch bei Fremdbezug von Komponenten.

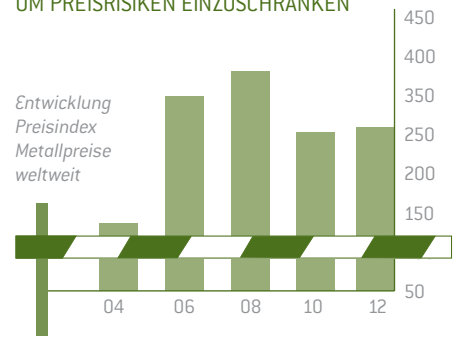
Daneben sind Absicherungsinstrumente wie Futures und Optionen geeignet, um das Rohstoffpreisrisiko zu verringern. So hat ein namhafter Technologieführer im Flugzeugkomponentenbau durch den Einsatz von Hedginginstrumenten zur Absicherung gegen Nickelpreisrisiken über 20 Mio. EUR gespart. Die Bergbaukonzerne Vale und BHP Billiton haben im Gegenzug die Zeitspanne ihrer Eisenerzkontrakte in Japan jüngst von 12 auf 3 Monate verkürzt. Außerdem haben sie eine Klausel eingeführt, die eine Preisanhebung um 90% von einem Quartal zum nächsten gestattet. Diese Maßnahmen werden die Volatilität eher schüren und das Preisrisiko für Einkäufer von Eisenmetallen erhöhen. Eine sorgfältige Absicherung wird noch wichtiger. Andere Modelle beinhalten erweiterte Zahlungsoptionen, die beispielsweise von einigen Automobilkonzernen wie Fiat und Renault genutzt werden. Diese haben – bei verschiedenen Gelegenheiten und je nach Verhältnis zum Lieferanten – die Haftung für Kreditlinien übernommen. Im Gegenzug haben sich die Lieferanten zu langfristigen Kostensenkungen verpflichtet. Diese neue Art wechselseitiger Verpflichtungen hilft, eine pünktliche Lieferung erstklassiger Teile, Komponenten und Materialien zu gewährleisten.

EXTERNER RATING IST UNUMGÄNGLICH

Triple A - Ausfallrisiko nahe Null

AAA

ABSICHERUNGEN SIND NOTWENDIG, UM PREISRISIKEN EINZUSCHRÄNKEN



Quelle: IMF

ABSOLUTER WERT ALLER LIEFERANTENKREDITE IN EUROPA

Stichtag 31. Mai 2010

EUR 2,886 Mrd.

Quelle: Roland Berger Strategy Consultants.

UMWELT- UND SOZIALVERTRÄGLICHKEIT SIND HEUTE STANDARD

Immer mehr Unternehmen fordern auch bei ihren Lieferanten Nachhaltigkeit ein



NACHHALTIGKEIT VERKAUFT SICH GUT

Einkäufer sollten ihre Lieferanten aber nicht nur auf der Grundlage ihres Finanzgeschicks beurteilen, sondern darüber hinaus die Geschäftsführung ihrer 'Partner' im Hinblick auf Nachhaltigkeitskriterien in die Pflicht nehmen. Dies kann durch die Aufnahme zusätzlicher Bedingungen in Vereinbarungen mit Vorzugslieferanten geschehen. Verwenden Bergbaukonzerne umweltverträgliche Praktiken bei der Förderung der von ihnen gelieferten Rohstoffe? Ist das Anzapfen der Ölsandvorkommen in der kanadischen Provinz Alberta angesichts seiner ökologischen Folgen eine Praxis, die nach Ansicht der Käufer fortgesetzt werden sollte? Für die Biosupermarktkette Whole Foods Market und den Anbieter von Haushaltsartikeln Bed Bath & Beyond scheint die Antwort auf die zweite Frage 'Nein' zu lauten. Im Bestreben, ihren eigenen "Carbon" Footprint zu reduzieren, haben beide Konzerne Anfang des Jahres Lieferanten gekündigt, die Kraftstoff aus den kanadischen Ölsandvorkommen beziehen.

Eben weil ihre Kunden derartige Maßnahmen fordern, müssen Unternehmen ihren Lieferanten deutlich mehr abverlangen. Konsum- und Life Science-Unternehmen wie Procter & Gamble, Unilever und Henkel sind gerade dabei, ihre Regeln für strategische Partnerschaften unter Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen neu zu definieren. Automobilkonzerne wie Daimler (Blue Tech) und Toyota (Hybridfahrzeuge) haben ähnliche Schritte unternommen, um ihre Lieferanten dazu zu bewegen, sich nachhaltig anzupassen.

Analog nehmen Einkäufer die Anti-Korruptions-Vorschriften ihrer Lieferanten unter die Lupe, vor allem in Schwellenländern. In einer globalisierten Wirtschaft ist die wertbasierte Produktion zu einem Kennzeichen und Differenzierungsfaktor geworden, der die Bedeutung der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen (Corporate Social Responsibility, CSR) unterstreicht. Akteure, die sich ihrer gesellschaftlichen Verantwortung entziehen, werden sich künftig kaum strategische Partnerschaften sichern können.

Die METRO-Gruppe, einer der weltweit größten Einzelhandelskonzerne, hat unlängst die Gründung eines "Sustainability Board" bekanntgegeben, dem unter anderem der CEO und COO des Unternehmens angehören. Der schwedische Möbelgigant IKEA geht in diesem Bereich noch weiter und wurde vor kurzem für sein hervorragendes CSR-Management mit dem begehrten "Fair Trade" Preis in Gold ausgezeichnet.

IV. PROTEKTIONISMUS ALLENTHALBEN

Regierungen rund um den Globus versuchen immer stärker, den Rohstoffbedarf ihrer Länder zu sichern. Dazu verwenden sie durchaus unterschiedliche Methoden. Während deutsche Unternehmen sich mit dem russischen Gaslieferanten Gazprom zusammengeschlossen haben, um über direkte Pipelines zwischen den beiden Ländern bilateral langfristige exklusive Versorgungsstrukturen aufzubauen, hat die chinesische Regierung ihre staatlichen Ölkonzerne ausgesandt, um Ölfelder in Afrika und anderswo

NATIONALE INTERESSEN - VERPACKT IN KONJUNKTURPROGRAMMEN



zu kaufen. Das Ziel ist in beiden Fällen unmißverständlich und lautet: den nationalen Energie- und Rohstoffbedarf prioritär zu sichern.

Nationale Konjunkturprogramme, einschließlich der populären Abwrackprämie in Europa und den USA und des Infrastrukturprogramms in den USA, beinhalten auch "Buy-American"-Klauseln (oder andere Klauseln, die den Kauf von Produkten des jeweiligen Landes fördern sollen). Wenngleich internationale Projektausschreibungen dadurch nicht gänzlich unterbunden werden, hofft man, dass auf diese Weise die führenden Unternehmen der Nation dem "Land den Weg zum weltweiten Erfolg ebnen werden – auch wenn es anderswo auf der Welt stärkere Rivalen gibt", so Nina Hachigian vom Center for American Progress.

In ähnlicher Weise gestattet China ausschließlich chinesischen Unternehmen, sich um die Mittel aus dem Konjunkturpaket für erneuerbare Energien zu bewerben, während die Europäische Gemeinschaft bestimmte technische Standards für ihre Infrastrukturprojekte aufrechterhält, die Unternehmen aus Mitgliedsstaaten begünstigen. Wie können international tätige, ausländische Unternehmen auf diese 'ungünstigen' Bedingungen reagieren, wenn der Lobbyismus der Politik voraussichtlich nicht zu den gewünschten Ergebnissen führen wird? Eine Antwort kann lauten, dass Unternehmen – im Rahmen ihrer weltweiten Kapazitätsanpassungen und Strategie – ihre Präsenz vor Ort, ihre lokalen Supply-Chain-Netzwerke und ihr Wissen und ihren Einfluss vor Ort stärken müssen.

V. DIE GEGENWÄRTIGE SITUATION NUTZEN

Jetzt ist der richtige Zeitpunkt für Unternehmen, um die fundamentalen Marktverschiebungen zum eigenen Vorteil zu nutzen, indem die gesamte Lieferkette intelligent, fundamental und dauerhaft verändert wird. Die deutliche Reduzierung der Lieferantenzahl eines Unternehmens kann eine neue, positive Wettbewerbsdynamik in den Hauptwaren-gruppen zutage fördern. Weniger Lieferanten bewirken jedoch eine größere wechselseitige Abhängigkeit zwischen Unternehmen und Lieferant. Umso wichtiger ist es, solide, strategische und nachhaltige Allianzen mit der verbleibenden geringeren Zahl von Lieferanten zu schmieden. In einem volatilen Klima sind ein gutes Risiko- und Liquiditätsmanagement von entscheidender Bedeutung. Um die Risiken im Zusammenhang mit der Insolvenz von Lieferanten und den heftigen Schwankungen an den Rohstoff- und Devisenmärkten zu erkennen und zu behandeln, sind Notfallpläne und Sicherheitsnetze unerlässlich. Entscheidungen in einem sich rasch wandelnden Umfeld zu treffen bedeutet für Einkäufer zudem, dass sie Mitarbeiter, die kritische Einkaufsentscheidungen treffen, entsprechend befähigen müssen. Dabei kommt es vor allem darauf an, Schlüsselpersonen geeignete Instrumente an die Hand zu geben wie beispielsweise die oben beschriebenen zentral entwickelten Matrizen. Dies wird Unternehmen gestatten, rasche, präzise und innovative Änderungen in der Entwicklung und beim Supply Chain Management vorzunehmen. Um erfolgreich zu sein, müssen sich Unternehmen auf gut ausgebildete Mitarbeiter verlassen können, die innovative und präzise Instrumente einsetzen, um den Beschaffungsmarkt wirksam zu bearbeiten. Handeln Sie jetzt, um diese flüchtige Gelegenheit nicht zu verpassen.

FÜR WEITERE FRAGEN STEHEN WIR IHNEN
JEDERZEIT GERNE ZUR VERFÜGUNG

Roland Schwientek, Partner
+49 89 9230 8076
Roland_Schwientek@de.rolandberger.com

Oliver Renzow, Project Manager
+49 40 37631 4233
Oliver_Renzow@de.rolandberger.com

Florian Kaiser, Project Manager
+49 711 3275 7350
Florian_Kaiser@de.rolandberger.com

think:act CONTENT

Herausgeber:

Prof. Dr. Burkhard Schwenker, António Bernardo

Gesamtverantwortung: Torsten Oltmanns

Gesamtverantwortung: Dr. Katherine Nölling

Roland Berger Strategy Consultants GmbH

Am Sandtorkai 41

20457 Hamburg

+49 40 37631-4421

news@rolandberger.com

www.think-act.info

TO-DO-LISTE FÜR UNTERNEHMEN: JETZT IST DER RICHTIGE ZEITPUNKT!

- **AKTUELLEN SCHWUNG NUTZEN**
 - Unterziehen Sie Ihre Lieferkette einer kritischen Bestandsaufnahme
 - Reduzieren Sie Ihren Lieferantenstamm
 - Verbessern Sie die Lieferantenentwicklung
- **GROßE DEALS ANSTREBEN**
 - Bauen Sie strategische Partnerschaften auf
 - Schließen Sie flexible Verträge mit Ausstiegsoptionen
 - Managen Sie das Lieferanten- und Währungsrisiko proaktiv
- **AUF STÄNDIGE VERÄNDERUNGEN VORBEREITEN**
 - Bringen Sie Nachhaltigkeitsinitiativen voran
 - Achten Sie auf protektionistische Trends
 - Passen Sie Ihre End-to-End-Supply Chain an Ihre Beschaffungsstruktur an

Sie möchten schneller informiert sein?

Schicken Sie uns Ihre Email-Adresse an
global_marketing@de.rolandberger.com
und der nächste think:act CONTENT
erreicht Sie vorab bereits als pdf / Mail!