

Einkäufer im Markt

FAKTEN | TRENDS | STRATEGIEN

Freitag, 15. Juli 2011 | Nr. 13

D 14007

Fachtagung

Kritische Versorgungslage bei chemischen Rohstoffen

Einkäufer von Rohstoffen berichten immer häufiger über Versorgungsschwierigkeiten. Betroffen sind insbesondere Verarbeiter von chemischen Grundstoffen. Exemplarisch dafür steht die Aussage von Jutta Heckenkamp: „Ich mache mir Sorgen, dass wir dieses Jahr in die gleiche Situation kommen wie im Jahr 2008. Es gibt teilweise wieder massive Verknappungen“, sagte die Einkaufschefin beim Schmierstoffhersteller Fuchs Petrolub auf der ChemAcademy-Jahrestagung „Einkauf von Chemikalien und Rohstoffen“ in Köln.

Ein gravierendes Problem für Einkaufsabteilungen ist die oligopolistische Struktur vieler Anbietermärkte. So berichtete Heckenkamp, dass es für Molybdändisulfid – einer Beimengung für Schmieröle – weltweit nur zwei, maximal drei Lieferanten gebe. Das liegt nicht nur an der zunehmenden Marktkonzentration aufgrund von Übernahmen und Unternehmensfusionen, sondern auch an den technischen Spezifikationen seitens der Kunden, weiß Frank Hieke: „Die OEMs verlangen von uns, ganz bestimmte Rezepturen zu verwenden, mit der Folge, dass wir oftmals nur bei einem einzigen Lieferanten kaufen können“, beschrieb der Einkaufs- und Logistikleiter des Böblinger Auto-

mobilzulieferers Pfänder das Dilemma vieler Einkäufer.

Was es dem Einkauf darüber hinaus schwer macht, sind Produktionsausfälle bei den Herstellern. Wolfgang Weil, Beschaffungsleiter bei der Bucher AG, einem Schweizer Schmierstoffhersteller, illustrierte auf der Kölner Tagung die möglichen Folgen: „Im vergangenen Jahr sind aufgrund von Wartungsarbeiten oder Produktionsstörungen in Basisöl-Raffinerien weltweit mindestens 750.000 Tonnen Kapazität vom Markt genommen worden.“ Dies habe zu Verknappung und steigenden Preisen geführt.

Solche Ausfälle können sich in der chemischen Wertschöpfungskette fortpflanzen und kumulativ zu größeren Versorgungsengpässen führen, wie Einkaufsleiterin Heckenkamp am Beispiel von Cognis schilderte. Dieser Hersteller von Spezialchemikalien hat nach Heckenkamps Angaben Force Majeure für Ester erklärt, was wiederum bei anderen Lieferanten zu Produktionsunterbrechungen geführt hat, die diesen Stoff für ihre Fertigung benötigen. Verschärft



Chemische Rezepturen zu verändern ist eine Möglichkeit, um sich von Rohstoffmonopolisten unabhängig(er) zu machen.

Leserumfrage

Liebe Leserinnen
und Leser,

wir wollen den Einkäufer im Markt noch stärker auf Ihre Informationsbedürfnisse ausrichten. Dazu bitten wir Sie um Ihre Mithilfe. Der folgende Link: <http://FreeOnlineSurveys.com/readersurvey.asp?sid=du0svs92265ebzc940490> führt Sie zu einem elektronischen Fragebogen, mit dem Sie den Einkäufer im Markt bewerten können. Sie haben darüber hinaus die Möglichkeit anzugeben, über welche Themen wir stärker berichten sollen. Bitte nehmen Sie sich ein paar Minuten Zeit, um den Fragebogen auszufüllen.

Unter allen Teilnehmern lösen wir ein iPod touch und zwei iPod shuffle aus.
Ihre Redaktion

wird die schwierige Versorgungslage noch durch gesetzliche Bestimmungen im Bereich des Chemikalienrechts. Wie Bucher-Einkaufsleiter Weil erklärte, hat die EG-Biozid-Richtlinie nach ihrem Inkrafttreten (1998) zum Wegfall einzelner Rohstoffe geführt. Die seit Ende 2008 geltende REACH-Verordnung führe dazu, dass Hersteller bestimmte Produkte, nach Weils Aussage vor allem Additive, vom Markt nähmen.
Mehr: Seite 5

Aus dem Inhalt

Strompreise	6
Szenarien gehen weit auseinander	
Logistik	8
BGH erweitert Haftung des Transporteurs bei Verlust	
Supply Chain Management	9
Auf unvorhergesehene Risiken vorbereitet sein	

Einkaufsmanagerindex

Wachstumstempo lässt erneut nach

Das Wachstum der deutschen Wirtschaft hat sich im Juni weiter abgeschwächt. Der saisonbereinigte Markit/BME-Einkaufsmanagerindex (EMI) gab nochmals von 57,7 Punkten im Mai auf 54,6 nach, teilte der Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik (BME) mit. Ab der Schwelle von 50 Punkten wird Wachstum registriert.

Einkäufer halten sich mit der Auftragsvergabe zurück

Den weiteren Angaben zufolge schwächte sich die Industrieproduktion im Juni deutlich ab. Der Teilindex Leistung erreichte mit 55,5 (Vormonat: 59,0) Zählern den niedrigsten Wert seit neun Monaten. Ursache für diesen Abwärtstrend ist laut BME der geringere Auftragseingang (51,5 nach 55,9 im Mai) bei den Unternehmen. „Viele unserer Einkäufer sind unsicher über die weitere konjunkturelle Entwicklung. Sie vergeben deshalb neue Aufträge vorsichtiger“, interpretierte BME-Hauptgeschäftsführer Holger Hildebrandt die Zahlen. Beson-

ders negativ habe sich der Nachfragerückgang von den Auslandsmärkten bemerkbar gemacht.

Der verlangsamte Auftragseingang ließ dem Verband zufolge auch die Auftragsbestände (51,9 nach 56,4 im Mai) schrumpfen. Trotz eines Rückgangs beim Subindex Beschäftigung (56,1 nach 59,0 im Mai) sei der Beschäftigungszuwachs im Berichtsmontat weiter stark geblieben. Eine leichte Entspannung gab es demnach bei den Einkaufspreisen. Nach dem Allzeithoch im Februar 2011 (88,0) ging die Inflationsrate im Juni (64,6) signifikant zurück. Als Antwort auf die nach wie vor starke Kostenbelastung hätten dagegen viele Hersteller die Verkaufspreise (60,1 nach 58,5 im Mai) erhöht.

Die Lieferzeiten verlängerten sich im Juni, teilte der BME abschließend mit, allerdings deutlich weniger als in den Vormonaten. Den Grund dafür sieht der Verband in der schwächeren weltweiten Nachfrage und einer besseren Verfügbarkeit von Rohstoffen und Vormaterialien.

kri

WSI

Tarifabschlüsse steigen 2011 im Schnitt um 2%

Die Tarifabschlüsse für rund 12,3 Millionen Beschäftigte in der Bundesrepublik steigen im laufenden Jahr gegenüber 2010 um nominal 2%. Das teilte das WSI-Tarifarchiv der gewerkschaftsnahen Hans-Böckler-Stiftung in Düsseldorf mit. Allerdings werde dieser Zuwachs die diesjährige Inflation von etwa 2,3% nicht ausgleichen können, erklärte der Leiter des WSI-Tarifarchivs, Reinhard Bispinck.

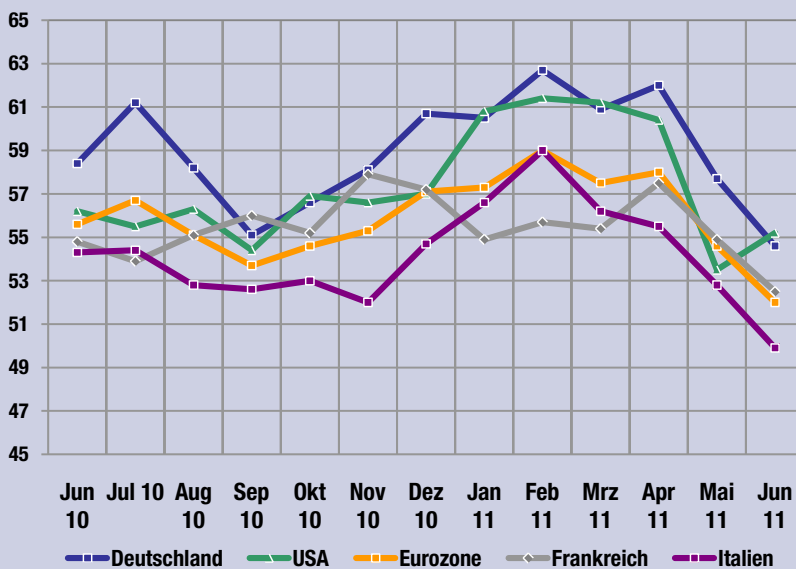
Der Tarifzuwachs von 2% ist laut Bispinck von den niedrigeren langfristigen Abschlüssen des vergangenen Jahres mitbestimmt. Für mehr als die Hälfte der Beschäftigten bedeutet dies einen Tarifzuwachs von nur 1,8% in diesem Jahr. Die im ersten Halbjahr vereinbarten Tarifverträge dagegen brachten den Beschäftigten ein durchschnittliches Einkommensplus von 2,3%.

Diese vorläufige positive Bilanz stimme gleichwohl nur verhalten optimistisch, sagte Bispinck. Wegen des „unerwartet starken Anstiegs der Verbraucherpreise“ werde es den Beschäftigten in einigen Wirtschaftsbereichen nicht gelingen, ihre Realeinkommen durch die höheren Tarife vor Kaufkraftverlusten zu sichern. Sollte sich der konjunkturelle Aufschwung fortsetzen, könnte es 2012 zu einem weiteren Erstarren der Tarifentwicklung kommen.

Wie der Leiter des WSI-Tarifarchivs auf Anfrage mitteilte, beträgt die Tarifbindung derzeit noch 60%. In der alten Bundesrepublik seien es 63%, im Osten nur noch 50%. Rund die Hälfte der Unternehmen ohne Tarifbindung geben laut Bispinck an, dass sie sich am einschlägigen Branchentarifvertrag „orientieren“. Im Jahr 1998 betrug die Tarifbindung aller deutschen Beschäftigten 64,8% (West: 76%, Ost: 63%).

AFP/kri

Einkaufsmanagerindex Juni 2011



Quelle: Markit Economics

DOWJONES

Zertifizierung

Antibakterielles Kupfer von KME zugelassen

Die KME-Gruppe hat nach eigenen Angaben als erster europäischer Hersteller von Kupferhalbzeugen das Recht erhalten, das geschützte Markenzeichen „Cu+“ für antibakterielles Kupfer der Internationalen Copper Association (ICA) und der Copper Development Association (CDA) zu führen. Die Kennzeichnung mit dem „Cu+-Markenzeichen besagt, dass die Produkte für geprüfte Anwendungen, wie zum Beispiel in Krankenhäusern und Pflegeheimen, die einer erhöhten Belastung mit Keimen ausgesetzt sind, zugelassen sind. „Cu+-zugelassene Lieferanten verpflichten sich, die strengen Zulassungsvorschriften einzuhalten.

Wissenschaftliche Untersuchungen belegen die antibakterielle Wirkung von Kupferwerkstoffen gegen Bakterien, Pilze und Viren, einschließlich der gefährlichen multiresistenten Erreger und Legionellen. So kann Kupfer mehr als 99,9% der vorhandenen Bakterien auf einer Oberfläche innerhalb von zwei Stunden reduzieren. Über 350 zugelassene Kupferlegierungen zeigen laut KME diese antibakterielle Eigenschaft. Mehr Information zu diesem Thema gibt es unter www.antimicrobialcopper.com.

KME liefert den Angaben zufolge bereits eine breite Palette von Halbzeugen aus zugelassenem antimikrobiellen Kupfer und Kupferlegierungen (als Walzmaterial, Rohr oder Stange) für Anwendungen im Bereich des

Bauwesens oder für industrielle Zwecke. In Kürze werde auf der Homepage der KME-Gruppe (www.kme.com) über die speziellen Angebote im Bereich der antimikrobiellen Kupferwerkstoffe informiert werden, heißt es weiter.

Handelskonflikt

WTO verwirft Chinas Exportrestriktionen

Die Welthandelsorganisation (WTO) hat Chinas Exporteinschränkungen für bestimmte Rohstoffe verworfen. Peking könne dabei nicht mit dem Umweltschutz argumentieren, wenn es die Gewinnung dieser Rohstoffe für den heimischen Markt nicht ähnlich einschränke, erklärte die WTO. Die EU hatte 2009 gemeinsam mit den USA und Mexiko die WTO angerufen, da nach ihrer Auffassung Chinas Rohstoffpolitik gegen allgemeine WTO-Grundsätze verstößt, die China mit seinem WTO-Beitritt übernommen hat.

Bei der Beschwerde der EU geht es um Exportrestriktionen und Exportzölle für Rohstoffe, die vor allem für die Chemie-, Stahl- und Nicht-Eisen-Industrie wichtig sind, aber auch für die nachgelagerte Industrie wie Elektronik-, Kühlschrank- oder Batteriehersteller. So beschränkt Peking den Export von Bauxit, Koks, Fluorit, Siliziumcarbid und Zink; Exportzölle in Höhe von 70% werden auf gelben Phosphor, auf Bauxit (15%), Koks (40%), Fluorit (15%), Magnesium (10%), Mangan (15-20%), Sili-

ziummetall (15%) und Zink (25-35%) erhoben. Einige dieser Rohstoffe sind der Kommission zufolge nur in China zu finden.

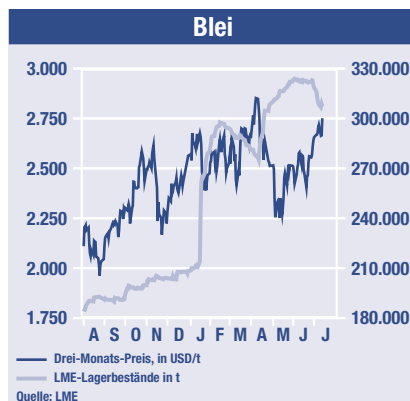
China werde seine Exportpolitik für Seltene Erden verbessern, sagte der chinesische Vizehandelsminister Zhong Shan nach dem WTO-Schiedsspruch. Dieser bezieht sich zwar nicht auf Seltene Erden, doch könnten andere Staaten dadurch veranlasst werden, sich wegen der chinesischen Exportquoten und Zölle für Seltene Erden mit einer Beschwerde an die WTO zu wenden.

EU-Handelskommissar Karel De Gucht forderte China auf, freien Zugang zu Seltenen Erden zu gewähren. Die Kommission hatte bereits angekündigt, dass sie auch die chinesischen Exportbeschränkungen bei diesen „Hightech-Metallen“ vor die WTO bringen will, sollte die Rohstoffklage Erfolg haben. China fördert rund 95% der Seltenen Erden.

Seltene Erden

Siemens und Lynas planen JV für Magneten-Produktion

Siemens will mit der australischen Bergbaugesellschaft Lynas ein Gemeinschaftsunternehmen gründen. Das Joint Venture (JV) soll dem Münchener DAX-Konzern die langfristige Versorgung mit Hochleistungsmagneten für energieeffiziente Antriebslösungen sichern. Wie die Siemens AG mitteilte, haben beide Unternehmen eine entsprechende Absichtserklärung unterzeichnet. ▶▶



► Auf der Basis Seltener Erden sollen Neodym-Dauermagnete hergestellt werden, die Siemens für energieeffiziente Antriebslösungen und für Generatoren von Windturbinen benötigt. Die Australier sollen dem Gemeinschaftsunternehmen, an dem die Münchener mit 55% die Mehrheit halten sollen, über langfristige Lieferverträge Rohstoffe liefern. Die Partnerschaft soll die Versorgung von der Rohstoffgewinnung über die Magnetproduktion bis hin zur Endanwendung sichern.

„Das geplante Gemeinschaftsunternehmen ist für uns strategisch von Bedeutung, um eine langfristige und stabile Versorgung mit Hochleistungsmagneten zu sichern“, erklärte Ralf-Michael Franke, CEO der Siemens-Sparte Drive Technologies. Die Details für das geplante Gemeinschaftsunternehmen würden derzeit erarbeitet.

Preisbarometer

HWWI-Rohstoffpreisindex im Juni gesunken

Der HWWI-Rohstoffpreisindex sank im Juni gegenüber dem Vormonat auf US-Dollar-Basis um 2,1% und in Euro gerechnet um 2,3%. Ohne Energie reduzierte sich der Index dagegen nur um 0,9% (in Euro: -1,2%). Bei den Industrierohstoffen, die um 0,5% (-0,8%) zurückgingen, verbilligten sich insbesondere Zinn um 10,8% (-11%) und Nickel um 8% (-8,2%). Insgesamt ging der Index für die NE-Metalle um 1,5% (-1,8%) zurück. Im Vergleich zum Vorjahresmonat notiert der Index für NE-Metalle aktuell aber noch um 32,8% (12,7%) höher.

Großhandel

Preisdruck nimmt weiter ab

Der Preisdruck im deutschen Großhandel hat sich im Juni zum dritten Mal in Folge abgeschwächt. Die Großhandelspreise gingen im Vergleich zum Vormonat um 0,6% zurück und lagen damit 8,5% über ihrem Vorjahresniveau, wie das Statisti-

sche Bundesamt mitteilte. Im Mai war auf Monatssicht eine Stagnation der Preise ermittelt worden, nach einem Anstieg um 0,2% im April. Auf Jahressicht hatte der Anstieg der Großhandelspreise im Mai bei 8,9% und im April noch bei 9,2% gelegen.

Im Großhandel mit festen Brennstoffen und Mineralölzeugnissen lag das Preisniveau im Juni 14,3% über dem Vorjahresniveau. Verglichen mit dem Vormonat Mai verbilligten sich die in diesem Bereich gehandelten Produkte um 2,1%. Die Preise für Erze, Metalle und Metallhalbzeug lagen im Juni 2011 auf Großhandelsebene um 7,5% über denen von Juni 2010 (-0,2% gegenüber Mai 2011).

Rohstahl

Chinas Stahlerzeugung weiter auf Rekordkurs

Der tägliche Stahlausstoß Chinas ist im Juni auf durchschnittlich 2 Mio t gestiegen. Die Werke laufen nahezu unter voller Auslastung, obwohl die Nachfrage in einigen wichtigen Endnutzer-Branchen rückläufig ist. Marktkenner gehen davon aus, dass die Stahlerzeuger mit den steigenden Produktionsmengen ihre schwindenden Gewinnmargen kompensieren wollen.

Nach aktuellen Zahlen der chinesischen Statistikbehörde ist die Rohstahlproduktion im Reich der Mitte im Juni im Vergleich zum Vorjahr um 11,9% auf 59,93 Mio t gestiegen. Im ersten Halbjahr 2011 wurden somit 350,54 Mio t Rohstahl erschmolzen, 9,6% mehr als im Vorjahreszeitraum.

Wie Marktbeobachter berichten, haben die chinesischen Stahlerzeuger im Laufe des ersten Halbjahres immer wieder ihre Preise senken müssen. Im Juni haben mehr als 20 Hersteller Preisreduzierungen zwischen 70 CNY/t und 200 CNY/t vorgenommen, darunter ein Schwerkriegswicht wie Baoshan. „Die Werke wollen Produktionskürzungen möglichst vermeiden, denn sie fürchten, dass die Banken ihnen dann den Kreditrahmen einschränken“, sagte Henry Liu, Leiter der Rohstoffanalyse bei Mirae Asset Securities.

MEPS

Globaler Abwärtstrend bei Stahlpreisen setzt sich fort

Der globale Durchschnittspreis für Stahl, den das britische Stahlberatungshaus MEPS erstellt, hat wegen der schwächeren Nachfrage im Juni weiter nachgegeben. Dies traf gleichermaßen auf Flach- und Langstahl zu. Laut MEPS übten sich die Einkäufer in Kaufzurückhaltung, weil mit Blick auf die künftige Marktentwicklung große Unsicherheiten bestehen, und orderten nur kleinere Mengen. Daraufhin hätten sich die Lieferzeiten der Werke verkürzt.

Wie die Berater weiter ausführen, kommen neue Produktionskapazitäten auf den Markt, die in Erwartung einer steigenden Stahlnachfrage geplant wurden. Es sei davon auszugehen, dass die Endkunden in allen Weltregionen in den kommenden Monaten eine sehr strikte Einkaufspolitik mit niedrigem Lagerbestand verfolgen werden.

„Der sich abkühlende wirtschaftliche Erholungsprozess in vielen Ländern wird den Stahlverbrauch dämpfen“, schreibt MEPS. Aus diesem Grund geht man davon aus, dass die Stahlpreise kurzfristig weiter nachgegeben werden.

Zudem sei damit zu rechnen, dass die Rohstoffpreise in der zweiten Jahreshälfte sinken werden. Dies dürfte weiteren Abwärtsdruck auf den Stahlmarkt ausüben.

MEPS erwartet, dass Ende 2011 ein gewisser Erholungsprozess bei den Stahlpreisen einsetzen wird. Der Grund: Der Handel müsse seine Lagerbestände auffüllen, um 2012 voll lieferfähig zu sein. Zudem sei damit zu rechnen, dass die Rohstoffpreise im ersten Quartal 2012 wieder steigen dürften. Am Markt rechne man damit, dass die Nachfrage der Endkunden dann wieder Fahrt aufnehmen dürfte.

emv

Fortsetzung von Seite 1

„Einkauf und Technik müssen eine Sprache sprechen“

Denn angesichts der geringen Mengen lohne sich für die Hersteller der Aufwand für die Registrierung nicht, erläuterte Weil.

Frank Hieke fasste die derzeitige Situation, in der sich mittelständische Rohstoffverarbeiter befinden, prägnant zusammen: „Man kommt schon an Material, aber man muss dafür mehr bezahlen.“

Der Einkauf ist aber auch nicht völlig machtlos, betonten die Teilnehmer der Kölner Fachtagung. So können in manchen chemischen Formulierungen durchaus alternative Rohstoffe eingesetzt werden. Voraussetzung dafür ist allerdings eine enge interne Abstimmung: „Einkauf und Technik müssen zum Lieferanten mit einer Sprache sprechen“, forderte Pfinder-Einkaufschef Hieke. Dabei dürfe aber nicht vergessen werden, dem eigenen Kunden die Rezepturänderung mitzuteilen.

Immer mehr als eine Bezugsquelle haben

Wenn irgend möglich, sollte ein „Single Sourcing“ vermieden werden, riet Wolfgang Weil. Manchmal lasse sich dies zwar nicht verhindern, etwa wenn – wie geschildert – Großkunden ihre Einkaufsmacht nutzen und rigide Produktspezifikationen durchsetzen können. Grundsätzlich gelte aber, dass der Einkauf mindestens eine alternative Bezugsquelle haben sollte, so Weil.

Eine andere Möglichkeit, um Verknappungen zu vermeiden bzw. ihre Folgen abzumildern, ist die Lagerhaltung. Das bindet zwar Kapital, versetzt das Unternehmen jedoch in die Lage, flexibler agieren zu können. So verfügt etwa die Bucher AG über das größte Rohstofflager in der Schweiz, wie Beschaffungsmanager Weil sagte. „Heute ist man wieder froh, Bestände zu haben“, pflichtete ihm Frank Hieke bei, der die Bestandserhöhung bei ausgewählten Rohstoffen ebenfalls für sinnvoll hält.

Mark Krieger

PET-Preforms

Hersteller haben gegen EU-Zollrecht verstoßen

Die europäischen Zollbehörden sind offenbar systematischen Zollvergehen beim Import von PET-Preforms in die EU auf die Spur gekommen. Preforms sind die Rohlinge, aus denen PET-Flaschen geblasen werden.

Wie die IK Industrievereinigung Kunststoffverpackungen in Bad Homburg jetzt mitteilte, habe sich der Verdacht bestätigt, dass Preform-Hersteller außerhalb der EU gegen das Zollrecht bei Lieferungen in die EU verstoßen haben. Im Jahr 2007 hatte der Verband über eine Brüsseler Kanzlei eine Überprüfung von Preforms-Einfuhren aus Nicht-EU-Ländern angestoßen.

Auf die betroffenen Hersteller kommen nach Angaben von IK-Hauptgeschäftsführer Jürgen Bruder Nachforderungen in erklecklicher Höhe zu. „Den Preforms-Herstellern in der EU ist durch die Zollverstöße ein Wettbewerbsnachteil entstanden. Wir wollten mit unserem Vorstoß wieder für einen fairen Wettbewerb sorgen“, sagte Bruder auf Nachfrage unserer Redaktion.

Offenbar haben vor allem osteuropäische Anbieter gegen die EU-Zollvorschriften verstoßen und sich so illegal einen Konkurrenzvorteil verschafft.

In der Industrievereinigung Kunststoffverpackungen sind die Hersteller von PET-Preforms im Forum PET (www.forum-pet.de) organisiert. Darin arbeiten laut IK auch namhafte Unternehmen der PET-Prozesskette mit, wie zum Beispiel Rohstoffhersteller, Maschinenbauer, Preform-, Flaschen- und Verschlusshersteller, Unternehmen der Getränkeindustrie sowie Recyclingunternehmen.

kri

Dow Jones Business Newsletter

Schneller besser informiert sein!
Rufen Sie uns an: +49(0)69/29725166

www.djnewsletters.de

Statistik

China produziert immer mehr Kunststoffe

Steigende Produktionskosten und Knappheit an Industrieflächen veranlassen die chinesische Kunststoffindustrie, zunehmend ins Landesinnere abzuwandern. Wie die Fachzeitschrift „Plastics News“ berichtete, stieg der Anteil der Zentralprovinzen an der Kunststoffproduktion Chinas 2010 auf 17% nach 15% im Jahr 2009. Westchina trug im Berichtszeitraum rund 8% zur Plastikherstellung bei, ein Zuwachs von knapp zwei Prozentpunkten. Knapp 60% der Kunststoffe stammten 2010 aus den östlichen Provinzen, sechs Prozentpunkte weniger als 2009.

Die chinesische Kunststoffproduktion belief sich dem Bericht zufolge im Vorjahr auf rund 58,5 Mio t (+21% gegenüber 2009). Das durchschnittliche jährliche Wachstum seit 2006 betrug 20%. Nach den Planungen der Regierung sollen 2015 gut 1 Mrd t produziert werden. China hat 2010 rund 14,5 Mio t Kunststoffprodukte im Wert von knapp 36 Mrd USD exportiert; die Importe erreichten ein Volumen von 1,8 Mio t und hatten einen Wert von etwas über 16 Mrd USD.

Fachbeirat „Einkäufer im Markt“

Der Fachbeirat steht der Redaktion beratend zur Seite. Die langjährige Einkaufserfahrung seiner Mitglieder gewährleistet den Praxisbezug des „Einkäufer im Markt“. Folgende Persönlichkeiten gehören ihm an:

Ludwig Binder, Director Procurement, Johnson & Johnson, Norderstedt

Erik Manning, Vice President Purchasing, MTU Friedrichshafen GmbH, Friedrichshafen

Thomas Maiss, Principal, Management Engineers, Düsseldorf

Friedhelm Schlößer, Group Purchasing Director, Vaillant GmbH, Remscheid

Marc Staudenmayer, Managing Director and Partner, goetzpartners Management Consultants, München

Atomausstieg

Szenarien zur Strompreisentwicklung gehen weit auseinander

Die stromintensiven Industrien stehen vor großen Herausforderungen. Die Energiewende, der beschleunigte Ausstieg aus der Kernenergie, hat in den Betrieben die Angst genährt, dass Strom möglicherweise bald nicht mehr bezahlbar sein könnte. Doch das frühere Abschalten der Atomkraftwerke ist nur ein Teil des Problems. Es steht eine Novelle des EEG-Gesetzes an und auch durch den europäischen Emissionshandel könnten den Unternehmen Mehrkosten entstehen.

Bereits unmittelbar nach der Entscheidung der Bundesregierung zum Atommoratorium Mitte März sind die Preise an der Strombörse in Leipzig für das Kalenderjahr 2012 von rund 5,5 cts/kWh auf ca. 6 cts/kWh gestiegen. Mittelfristig müssen sich gewerbliche Abnehmer auf höhere Strompreise einstellen.

Dabei sind es weniger Befürchtungen, dass Strom in Deutschland knapp werden könnte, welche die Preise treiben, sondern eher die beschleunigte Veränderung des Energiemixes. Gas- und Kohlekraftwerke und die Erneuerbaren sind in ihrer Stromproduktion teurer als die Atomenergie.

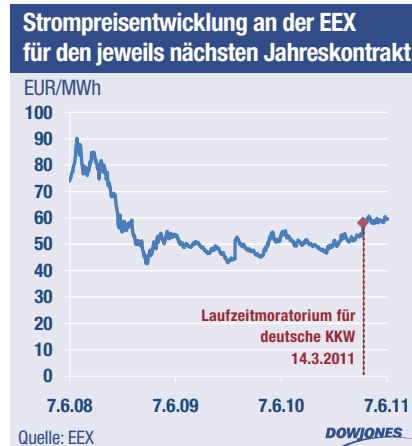
Atomausstieg hat auch indirekte Folgen

Über das Ausmaß der Strompreiserhöhungen gehen die Schätzungen deutlich auseinander. Während das Freiburger Öko-Institut die auf den beschleunigten Ausstieg aus der Kernenergie zurückführbaren Mehrkosten für die energieintensive Industrie mit maximal 0,5 cts/kWh veranschlagt, kommt eine im Auftrag des BDI von r2b energy consulting vorgelegte Studie, die allerdings einen Atomausstieg bis 2017 unterstellt hat, auf Mehrkosten von 1,3 cts/kWh.

Die von der Bundesregierung in Auftrag gegebene Studie von Prognos/EWI/GWS schließlich nennt einen Mehrpreis für die Industrie von 1,0 cts/kWh im Jahr 2020. Auch die Wirtschaftsvereinigung Stahl hat gerechnet, sie erwartet für jeden Cent Strom-

preiserhöhung Mehrkosten in Höhe von 170 Mio EUR pro Jahr.

Doch mit den unmittelbaren Kosten einer Strompreiserhöhung allein ist es nicht getan. Um den Wegfall des Atomstroms zu kompensieren, muss



zunächst auf Kohle- und Gaskraftwerke zurückgegriffen werden. Dadurch steigt der Bedarf an CO₂-Verschmutzungsrechten. Auch am Markt für Verschmutzungsrechte ist bereits eine Reaktion feststellbar, doch fällt diese relativ verhalten aus, da derzeit ein Überangebot an Verschmutzungsrechten existiert.

Unternehmen müssen ab 2013 Verschmutzungsrechte kaufen

Ab 2013 drohen zudem weitere Strompreiserhöhungen. Dann nämlich müssen die Stromproduzenten im Rahmen des europäischen Emissionshandels für 100% ihres CO₂-Aus-

stoßes Verschmutzungsrechte kaufen, bislang bekamen sie 70% gratis zugeteilt. Diese Mehrkosten werden höher ausfallen als zunächst geplant, da die Energiekonzerne nach Abschaltung der Kernkraftwerke mehr fossile Energieträger einsetzen müssen. Die Branche wird versuchen, diese Kosten an ihre Kunden weiterzureichen. Die Bundesregierung setzt sich aber dafür ein, dass energieintensive Branchen einen vollen Ausgleich für indirekte CO₂-Kosten im Strompreis erhalten.

Und schließlich gilt es noch eine dritte Baustelle zu melden. Das EEG-Gesetz wird derzeit novelliert. Das Gesetz regelt die Rückvergütung, die die Versorger erhalten, wenn sie über dem Marktpreis produzierten Strom aus erneuerbaren Energiequellen aufkaufen. Die stromintensive Industrie war von der EEG-Umlage zum Teil befreit. Ähnliche Sonderregelungen dürften in irgendeiner Form auch in der Novelle ihren Platz finden. Hier sind die Dinge im Fluss. Die Neufassung des Gesetzes wird aktuell zwischen dem Bundeswirtschaftsministerium und dem Bundesumweltministerium abgestimmt.

Die Deutsche Energie-Agentur (dena) hat in ihrer Strompreisprognose all diese kostentreibenden Effekte berücksichtigt. Sie kommt auf eine Stromkostenerhöhung bis 2020 um 5 cts/kWh, die jedoch nur zum Teil auf den Atomausstieg bis 2022 zurückzuführen sind.

Hersteller mit eigener Stromquelle sind im Vorteil

Vergleichsweise gut dran sind Unternehmen, die im großen Stil über eigene Stromquellen verfügen. Zum Beispiel der Stahlhersteller Salzgitter: Die Gesellschaft kann auf zwei Kraftwerksblöcke zu je 110 MW zurückgreifen, die nicht nur der Stromversorgung dienen, sondern darüber hinaus Prozessdampf für die Produktion und Wärme für die Stadt Salzgitter liefern. Durch die Verwendung der bei der Stahlherstellung erzeugten Kuppelgase wird außerdem in erheblichem Umfang CO₂ eingespart.
Claus-Detlef Großmann

IEA

Schwellenländer treiben globale Ölnachfrage an

Das Wachstum der Ölnachfrage wird in diesem und im kommenden Jahr voraussichtlich vornehmlich von ökonomisch aufstrebenden Schwellenländern getragen. Wie die Internationale Energieagentur (IEA) mitteilte, dürfte die weltweite tägliche Nachfrage 2012 um 1,6% beziehungsweise 1,5 Mio Barrel auf 91,0 Mio Barrel steigen.

Der Anstieg dürfte demnach „ausschließlich von Nicht-OECD-Ländern (Organisation für Wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung) ausgehen“, während der Bedarf in den OECD-Ländern zurückgehen dürfte, heißt es im Juli-Monatsbericht der IEA zum Ölmarkt.

Für 2011 wurde die Prognose für das Wachstum der Ölnachfrage im aktuellen Bericht leicht herabgesetzt. Danach ergibt sich im laufenden Jahr gegenüber dem Vorjahr ein Plus von 1,4% beziehungsweise 1,2 Mio Barrel. Revisionsbedingt fällt der tägliche Bedarf mit 89,5 Mio Barrel aber geringfügig höher aus als zuvor prognostiziert.

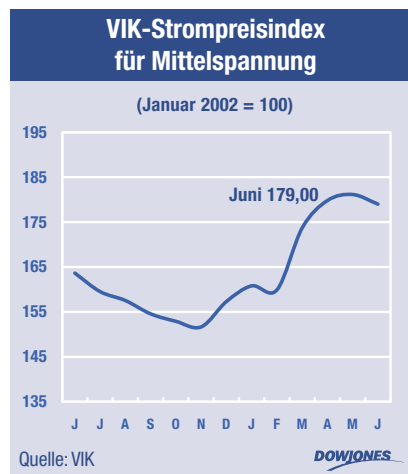
Diese Annahmen basieren laut IEA auf dem Weltwirtschaftsausblick des Internationalen Währungsfonds (IWF). Dieser prognostiziert einen Anstieg des globalen Bruttoinlandsprodukts (BIP) um 4,2% in diesem und 4,4% im kommenden Jahr. Dabei wird im Jahr 2012 ein durchschnittlicher Ölpreis von 108 USD pro Barrel unterstellt.

Abwärtsrisiken für die Prognose stellen laut IEA „die zunehmend fragile finanzielle Lage in Europa“ und „die allgemeine Tragfähigkeit der Wirtschaftserholung“ dar. Aufwärtsrisiken könnten dagegen aus der unsicheren Energieversorgung Japans nach der Nuklearkatastrophe resultieren, die einen höheren Bedarf an Öl und Gas nach sich ziehen könnte.

Strompreise

VIK-Index fällt erstmals seit März wieder

Erstmalig seit der Bekanntgabe des dreimonatigen Atom-Moratoriums im März ist der Strompreisindex des Verbands der Industriellen Energie- und Kraftwirtschaft (VIK) im Juni wieder etwas gefallen und liegt aktuell bei 179 Punkten. Damit sei der VIK-Index für Mittelspannungskunden seit dem Vormonat Mai von 181,14 Punkten um 2,14 Punkte oder 1,19% gefallen, wie der Verband mitteilte.



Grund für diese Entwicklung sei der leichte Preisrückgang der folgenden vier Quartale an der Leipziger Energiebörse EEX im Monatsmittel im Juni um 1 EUR/MWh oder minus 1,56%. „Analysten sehen vor allem in den fallenden Preisen im Öl- und CO₂-Handel Gründe für die derzeitige Preisentwicklung im Stromterminmarkt“, schiebt der Verband, der die Interessen der industriellen Energieverbraucher vertritt.

Der gleitende Jahresmittelwert über zwölf Monate liegt bei 164 Punkten. Im März war der Index um 13,78 Punkte oder 8,62% auf 173,70 Punkte geklettert. Danach hatte er sich im April um 6,10 Punkte (+4,69%) und im Mai um 1,34 Punkte (+0,75%) erhöht.

Der VIK-Strompreisindex basiert auf den Strompreisen der European Energy Exchange (EEX) sowie den Netznutzungsentgelten von sechs deutschen Netzbetreibern.



Dow Jones Energie-Dialog 2011

Die Energiewende als Herausforderung für Unternehmen

18. Oktober 2011 - Frankfurt am Main



Der Atomausstieg und der rasante Ausbau der erneuerbaren Energien stellen die deutsche Wirtschaft vor neue Herausforderungen!

Stromintensive Unternehmen müssen deshalb auf die folgenden Fragen eine Antwort finden:

- Wie kann die Strombeschaffung in Zeiten steigender Preise und zunehmender Schwankungen optimiert werden?
- Welche Auswirkungen hat die zunehmende Instabilität der Netze auf die Industrie?
- Welchen Einfluss haben die Pläne der Regulierungsbehörde und der Bundesnetzagentur auf die Unternehmen?
- Wie können Unternehmen die Energieeffizienz optimieren?



Weitere Informationen & Reservierung unter:

www.dowjones-events.de/energie

Urteil

BGH nimmt Spediteur für Verlust der Ware in Haftung

Die im Handelsgesetzbuch verankerte Haftungsbeschränkung des Frachtführers auf 8,33 Sonderziehungsrechte (SZR) ist der Rettungsanker für Transportunternehmen, wenn die Sendung beschädigt wird oder verlorengeht. Sie macht das Risiko des Frachtführers überschaubar und auch akzeptabel. Zum 1. Juli 2011 war die Haftung auf ca. EUR 9,20 pro Kilo der Sendung begrenzt. Der Bundesgerichtshof hat in einer jetzt veröffentlichten Entscheidung das Haftungsrisiko des Frachtführers vergrößert.

Mit dem Urteil vom 3. März 2011 (Az. I ZR 50/10) hat der BGH ein bereits von zwei Instanzen in Stuttgart erlassenes Urteil bestätigt, das einen Spediteur für ein verlorenes Paket voll haften ließ. Das Paket enthielt Chemikalien im Wert von rund 27.000 EUR. Der Spediteur hatte die Sendung vermutlich auf dem New Yorker Flughafen verloren, wo ein Zwischenhalt auf dem Weg zum Bestimmungsort Philadelphia eingelegt worden war.

Der BGH hob hervor, dass es keinen Unterschied mache, ob die Beförderung dem für den internationalen Luftverkehr geltenden Montrealer Übereinkommen unterfalle oder den allgemeinen handelsgesetzlichen Regelungen. Nach diesen hätte es sich im entschiedenen Fall um einen Multimodalvertrag, also einen Vertrag über die Beförderung mit verschiedenen Beförderungsmitteln gehandelt.

Nach der handelsgesetzlichen Regelung fällt die Haftungsbeschränkung weg, wenn der Schaden, hier also der Verlust des Paketes, auf eine vorsätzliche oder leichtfertige Handlung des Spediteurs eingetreten ist. Weiter ist erforderlich, dass dem Spediteur bei seiner Handlung bewusst gewesen sein muss, dass der Schaden wahrscheinlich eintritt.

Diese Regelung scheint auf den ersten Blick angemessen und fair zu sein, denn wenn der Spediteur gleichsam absichtlich nachlässig mit dem ihm anvertrauten Gut umgeht, ist es nur recht und billig, dass er den hierdurch verursachten Schaden ersetzen muss. In derartigen Fällen haftet der Spediteur mit Recht.

Diese Überlegung war denn wohl auch ausschlaggebend für die Entscheidung des BGH. Dieser hat bisher im Rahmen seiner Entscheidungen zum Wegfall der Haftungsprivilegien stets betont, dass der Anspruchsteller, also der Kunde des Spediteurs, zumindest Anhaltspunkte dafür darlegen muss, dass der Spediteur leichtfertig gehandelt hat.

Im vorliegenden Fall entschied er jedoch zu Lasten des Spediteurs. Und das, obwohl der Kunde gar keine Angaben zur Leichtfertigkeit des Spediteurs machen konnte. Maßgeblich für die Entscheidung des BGH war allein die Tatsache, dass der Spediteur keine weiteren Angaben zum Verlust des Paketes machen konnte, als dass dieses wohl in New York geschehen sein müsse.

Spediteur hat laut BGH leichtfertig gehandelt

In Deutschland gilt – vereinfacht gesagt – vor Gericht der Grundsatz, dass ausnahmsweise dann die in Anspruch genommene Partei darlegen muss, dass sie sich korrekt verhalten hat, wenn zum einen der Geschädigte keine Möglichkeit hat, selbst zum Schadensablauf vorzutragen, und zum anderen der Schädiger diese Möglichkeit hat.

Hier konnte der Spediteur keinerlei Angaben dazu machen, wie der Transport organisiert war, welche Schadensverhütungsmaßnahmen getroffen worden waren, welche Personen beteiligt waren, und ob und gegebenenfalls welche Nachforschungen

zum Verbleib der Sendung stattgefunden hatten. Dies hat der BGH zum Anlass genommen, dem Spediteur zu unterstellen, dass er das Paket leichtfertig versendet habe. Damit entfiel die Haftungsbeschränkung.

Zum selben Ergebnis kommt man übrigens mit der Überlegung, dass grundsätzlich jede Partei die Umstände darlegen muss, die zur Anwendbarkeit der für sie günstigen Norm führen. Im Bereich der Haftungsbeschränkung nach Art. 23 CMR (Internationale Vereinbarung über Beförderungsverträge auf Straßen) stützen sich die Kommentierungen auf diesen allgemeinen zivilprozessrechtlichen Grundsatz.

Das gilt erst recht für die Haftungsbe freiung nach Art. 17 Abs. 2 CMR, die allerdings deutlich höhere Anforderungen stellt. Der Schadenseintritt muss, um die Privilegierung in Anspruch nehmen zu können, hier sogar vollkommen unvermeidbar gewesen sein. Das hat der Spediteur vorzutragen und zudem zu beweisen.

Sichere Prozesse mit dem Partner etablieren

Welche Konsequenzen ergeben sich für die Partner in einer Logistikbeziehung aus dem Urteil des BGH?

- Bei Feststellung eines Verlustes des Transportgutes müssen sofort Maßnahmen zum Verbleib der Sendung in die Wege geleitet werden. Dies ist auch zu dokumentieren.
- Zumindest bei Logistikpartnern, mit denen man im Rahmen langfristiger Verträge zusammenarbeitet, sollte darauf geachtet werden, dass diese ein Qualitätssicherungssystem eingeführt haben, um die Transportprozesse zu klären.
- Und schließlich sollte der Transporteur – wenn es denn schon zum Prozess gekommen ist – nicht schweigen und dem Gericht das Gefühl geben, dass ihn die Fracht des Kunden nicht interessiere.

Frank Bernardi

Der Autor ist Rechtsanwalt bei Rödl & Partner in Eschborn.

Supply Chain Management

Wie gut sind Sie auf unvorhergesehene Ereignisse vorbereitet?

Marc Staudenmayer und Christian Paulmann

Erfolgreiche Unternehmen beschäftigen sich seit der letzten Finanzkrise weitaus intensiver mit dem Thema Supply-Chain-Risikomanagement (SCRM) als zuvor. Die Auswirkungen von finanziellen Krisen wie zum Beispiel Lieferanteninsolvenzen oder von natürlichen Katastrophen wie Lieferunfähigkeit oder Logistikengpässe stehen dabei ganz oben auf der Prioritätenliste. Der Umgang mit unvorhersehbaren Ereignissen wird demgegenüber vernachlässigt. Dabei lohnt es sich, auf das Auftauchen solcher „schwarzer Schwäne“ vorbereitet zu sein.



Marc Staudenmayer



Christian Paulmann

Investitionen in die Fähigkeit, Risiken zu managen, die auf vorstellbaren Ereignissen (z.B. Forderungsausfall, Währungs- oder Rohstoffpreisschwankungen, Haftpflichtschäden usw.) basieren, lohnen sich mittel- und langfristig. Sie führen erwiesenermaßen zu messbaren Erfolgen und leisten einen positiven Beitrag zur Steigerung der Kapitalrendite.

Maß für die Anpassungsfähigkeit ist die Resilienz

Doch ist dieses SCRM wirklich ausreichend? Unsere These lautet: Ein funktionierendes SCRM stellt zwar planbare Lösungen für vorhersehbare Ereignisse zur Verfügung, es reicht aber nicht aus, um Supply Chains für unregelmäßige (Tsunami) oder graduelle (Klimawandel) Ereignisse zu rüsten. Diese Ereignisse werden in Zukunft jedoch unsere Wirtschaftswelt noch maßgeblicher beeinflussen als bisher, so dass die Fähigkeit des Umgangs mit ihnen ein wesentlicher Faktor für die langfristige und erfolgreiche Entwicklung von Unternehmen sein wird.

Die Fähigkeit, unregelmäßige und graduelle Ereignisse in das Management der Supply Chain mit einzubeziehen, basiert auf dem Konzept der Resilienz. Der Begriff stammt vom lateinischen *resilire* (zurückspringen) und meint die Fähigkeit,

- die Endlichkeit eigenen Handelns zu akzeptieren

- Werte zu definieren, zu erhalten und transformieren zu können
- Aufmerksamkeit zu fokussieren und gleichzeitig eine Meta-Position einzunehmen
- Musterverschiebungen rechtzeitig zu erkennen
- die Ausgangslage neu zu bewerten und die gewonnenen Erkenntnisse in das eigene Handeln zu integrieren
- einmal getroffene Annahmen im Bedarfsfall zu verwerfen
- vorhandene Fähigkeiten und Fertigkeiten für neue Aufgaben zu aktivieren
- zügig statt schnell zu handeln und wieder gestärkt aufzutreten.

Der Begriff der Resilienz wird in vielen Fachgebieten verwendet. In der Tendenz geht es darum, wie Systeme und Menschen mit Veränderungen umgehen und welche Faktoren über ihre Kompensations- und Widerstandsfähigkeit entscheiden:

- In der Physik wird mit Resilienz die Toleranz eines Systems gegenüber Störungen beschrieben. Ein Ball verändert durch Energieeinwirkung kurzfristig seine Form, kehrt danach aber wieder zum Ausgangszustand zurück. Die maximale Kompression, bei der der Ball noch nicht platzt, ist das Maß seiner Resilienz.
- Die Resilienz eines Ökosystems beschreibt hingegen, wie viel Zeit dieses benötigt, um nach einer Stö-

rung (z.B. Verschmutzung eines Flusses) seinen natürlichen Zustand wiederherzustellen.

- In der Soziologie wird untersucht, wie sich bestimmte Bevölkerungsgruppen unter erschwerten Bedingungen entwickelten und welche Resilienzfaktoren ihnen dabei geholfen haben, mit diesen Bedingungen erfolgreich umzugehen. Beispiele für solche Untersuchungen sind die vietnamesischen „Boat People“ oder die amerikanische Mittelschicht während der Depression.
- In der Psychologie werden Menschen beschrieben, die unter erschwerten Bedingungen aufgewachsen sind und/oder traumatische Erlebnisse hatten. Dabei wird untersucht, was ihnen geholfen hat, bestimmte Spätfolgen nicht zu entwickeln, obwohl diese allgemein erwartet werden könnten.

Physik, Ökologie, Soziologie und Psychologie liefern Hinweise, dass die Fähigkeit, Krisensituationen zu überstehen, gewissen Gesetzmäßigkeiten unterliegt. Es geht also darum, mit Systemen zu leben, anstatt sie kontrollieren zu wollen. Doch wie lässt sich das Prinzip der Resilienz auf Supply Chains anwenden?

Grundsätzlich gilt, dass – analog zu den oben genannten Definitionen – Resilienz in der Geschäftswelt die Bewältigung von Krisen und Störungen bedeutet. ▶▶

► Wichtig ist dabei, die unerwünschten Effekte für das eigene Unternehmen geringer zu halten als die anderen Marktteilnehmer, um so einen Wettbewerbsvorteil zu erzielen. In Bezug auf die Supply Chain handelt es sich hierbei in der Hauptsache um den Umgang mit Versorgungsengpässen.

Supply-Chain-Resilienz betrachtet nicht die möglichen Ursachen zukünftiger Versorgungskrisen und deren Vermeidung – diese können nicht alle bekannt sein oder sind zu vielfältig. Sie richtet den Blick auf die vorhandenen Ressourcen und Erfahrungen der Supply Chain. Ziel ist es, gestärkt aus einer Versorgungskrise hervorzugehen und schnellstmöglich wieder auf die Zielgerade zu gelangen.

Dazu eine Analogie aus der Zirkuswelt. Der Drahtseilartist scheint die Schwingungen des Seils vorauszuahnen, dadurch das Seil zu kontrollieren und die Balance zu halten. Das ist jedoch eine Illusion. In Wirklichkeit reagiert er nur sehr zügig auf die Informationen seines Gleichgewichtssinns und passt seine Körperhaltung an. Er lebt also mit dem System, anstatt es zu kontrollieren.

Rasche Reaktionsfähigkeit ist gefragt

Auf die Supply Chain angewendet heißt das: Auswirkungen zeigen, wie eine Supply Chain von einer völlig willkürlichen und unvermeidbaren Veränderung in der Unternehmensumwelt verändert wird. Resilienz ist die Fähigkeit, diese Veränderung zu erfassen und zügig in das Unternehmenssystem zu integrieren. Dabei ist wesentlich, dass die verantwortlichen Mitarbeiter die notwendigen Maßnahmen unverzüglich umsetzen können, ohne erst langwierige Entscheidungsprozesse durchlaufen zu müssen. Auch der Drahtseilartist muss intuitiv und in Sekundenbruchteilen reagieren, sonst stürzt er ab.

Spontaneität und Flexibilität sind also die wesentlichen Erfolgskriterien, um die Supply Chain rasch wieder stabilisieren und funktionsfähig gestalten zu können. Die Aufgabe des Managements ist es, die entspre-

chenden Rahmenbedingungen für ein spontanes und intuitives Handeln zu schaffen. Nur unter diesen Voraussetzungen können Unternehmen klare Wettbewerbsvorteile erwirtschaften.

Eine Supply Chain ist eine Kette von Unternehmen und Menschen, die in Wechselwirkung zueinander stehen. Die Resilienz dieser Kette wird durch insgesamt vier Faktoren bedingt:

Konflikt zwischen Lean Management und Resilienz

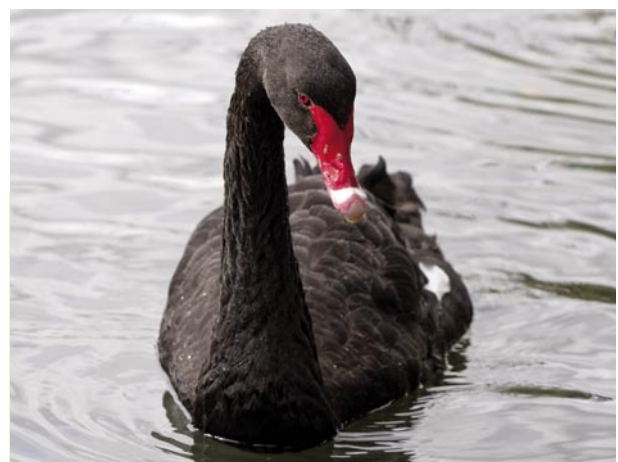
Flexibilität. Je flexibler die Verbindung der Supply-Chain-Glieder miteinander ist, desto resilienter ist die Kette gegenüber Störungen von außen. Flexibilität wird in erster Linie durch Redundanz erworben. Sie ist Grundvoraussetzung für die Anpassungsfähigkeit und den Ausgleich von Schwankungen in Krisen. So führt z.B. ein Baukastensystem zu mehr Flexibilität und damit auch zu mehr Resilienz, da die Anzahl der Gleichteile steigt und die Supply Chain somit leichter Versorgungsengpässe ausgleichen kann. Im Gegensatz dazu führt die Verringerung von Lagerbeständen zu geringerer Flexibilität und somit zu geringerer Resilienz. Hier existiert ein klarer Widerspruch zwischen dem, was heute als leistungsfähiges, schlankes Produktionssystem angesehen wird, und den Anforderungen, die an die Widerstandsfähigkeit einer Supply Chain in Krisenzeiten gestellt werden.

Dezentralität. Je verteilt die Ressourcen der beteiligten Unternehmen, desto geringer ist die Ressourcenakkumulation und damit die Verwundbarkeit der Supply Chain. Dezentralität ist zudem Grundvoraussetzung für die Ent-

kopplung von Steuerungsprozessen, die Erhöhung von Autonomie und Innovationsfähigkeit – und sie beginnt mit der direkten Verantwortlichkeit jedes einzelnen Akteurs. Um ein Beispiel zu nennen: Eine Supply Chain mit einem einzigen zentralen Lager ist anfälliger als eine mit mehreren dezentralen Lagern.

Diversität. Der Wunsch nach Kontrolle führt in unserer Wirtschaftswelt häufig zu Prozess- und Verhaltensuniformität. In Krisenzeiten ergeben sich daraus ähnliche oder gar keine Lösungsstrategien. Und genau das ist Gift für eine schnelle Rückkehr zum Vor-Krisen-Zustand. Diversität hingegen ist Grundvoraussetzung für Kreativität, Wachsamkeit und Innovation. Intern kann dies z.B. mit dem Einstellen und der Integration von „Querdenkern“ gefördert werden. Extern werden an diesem Punkt die Grenzen des Single-Sourcing deutlich.

Permanenter Lernprozess. Eine weitere Grundvoraussetzung für Resilienz in oder nach einer Krise ist die Fähigkeit, einen permanenten Lernprozess zu etablieren. Dieser bezieht sich auf wesentliche Umweltveränderungen, eigene Stärken und Schwächen sowie einen Mechanismus von Systemanpassungen. ►►



Schwarze Schwäne – so nennt man Ereignisse, mit denen niemand gerechnet hat. Umso wichtiger ist es, sich darauf vorzubereiten. Foto: Shutterstock

► Der permanente Wandel der Umwelt ist so in das Unternehmenssystem zu integrieren, dass er nicht als Bedrohung, sondern als Herausforderung, besser noch als Chance gesehen wird.

Fazit: Die Resilienz einer Supply Chain hängt direkt mit den Faktoren Flexibilität, Dezentralität, Diversität und dem permanenten Lernprozess zusammen. Für sich betrachtet, ist jeder dieser Faktoren beherrschbar, allerdings auch eher „weich“ und somit schwieriger messbar als quantitative Kriterien. Hierfür gibt es jedoch Methoden und Lösungen.

Problematischer ist die Tatsache, dass eine resiliente Supply Chain nicht kurzfristig kostenoptimal funktioniert und ihr Wert erst im Falle einer Krise erkannt wird. Unternehmen, die sich strategisch mit diesem Thema beschäftigen, werden früher oder später auf Konflikte stoßen – zwischen der Lehre vom Lean Manufacturing oder dem Single-Sourcing auf der einen und einer resilienten Lieferkette auf der anderen Seite. Eine resiliente Supply Chain ist ein Thema für Einkäufer mit Weitblick – und das möchten wir ja schließlich alle sein.

Die Autoren: Marc Staudenmayer ist Partner und Geschäftsführer der Beratungsgesellschaft goetzpartners in München, wo er den Bereich Supply Chain Management leitet. Christian Paulmann ist selbstständiger Consultant in Wiesbaden und berät Unternehmen bei der Stabilisierung ihrer Lieferketten in Krisensituationen.

Dow Jones Mehrfachlizenzen

Verbreiten Sie mit unseren attraktiven Mehrfachlizenzen Ihren Dow-Jones-Fachdienst bequem und legal unternehmensintern weiter!

Rufen Sie uns an:
+49(0)69/29725162

www.djnewsletters.de

Konsortial-Benchmarking Erfolgreicher Einkauf gesucht

Bereits zum vierten Mal sucht das Aachener Fraunhofer-Institut für Produktionstechnologie IPT erfolgreiche Einkaufsabteilungen. Wie das IPT mitteilte, startet im September d.J. das „Konsortial-Benchmarking Einkauf 2011“, dessen Ziel es sei, gemeinsam mit einem Industriekonsortium besonders erfolgreiche Vorgehensweisen für den unternehmerischen Einkauf zu identifizieren. Dazu würden „Successful Practice-Unternehmen“ anhand eines Fragenkatalogs ermittelt, den die Konsortialpartner zu Beginn des Projekts selbst bestimmten.

Interessierte Unternehmen können sich laut dem IPT dem Industriekonsortium noch anschließen. Das Benchmarking-Projekt beginnt den Angaben zufolge im September und wird von Februar bis Mai 2012 durch Unternehmensbesuche der Konsortialpartner abgerundet.

KONTAKT:

Michael Hoppe

Fraunhofer-Institut für Produktionstechnologie IPT

Tel.: +49 (0) 2 41 89 04-1 63

Fax: +49 (0) 2 41 89 04-61 63

E-Mail: michael.hoppe@ipt.fraunhofer.de

www.ipt.fraunhofer.de

Lektüretipps

Krisenmanagement

Wie der Einkauf die Liquidität sichern hilft

Der Crash an den Kapitalmärkten im Herbst 2008 und die nachfolgende weltweite Rezession haben vielen Unternehmen die Bedeutung ihres Einkaufs deutlich gemacht: In der Krise hatte die Sicherung der Liquidität oberste Priorität, und wo können Kosten kurzfristiger gesenkt werden als im Einkauf?

Mit dieser Erfahrung im Hinterkopf haben Christoph Seyfarth und Cornelius Mauch ihr Buch über den Ein-

kauf in Krisenzeiten geschrieben. Die Autoren legen den Schwerpunkt konsequent auf das Liquiditätsmanagement und die Instrumente, die dem Einkauf hierbei zur Verfügung stehen. Diese sind zahlreich – von kurzfristigen Kostensenkungsmaßnahmen und Nachverhandlungen mit Lieferanten über Einkaufsfactoring und Warenkreditversicherung bis hin zu Controlling und Compliance reicht das Repertoire des Einkaufs. Fazit: ein lesenswertes Buch von Praktikern für Praktiker.

Cornelius Mauch/Christoph Seyfarth: Einkauf in der Krise. F.A.Z.-Institut 2011, 140 S., ISBN 978-3-8998-1717-1, 39 EUR inkl. Versand u. MwSt.

kri

Handlungsfähigkeit Den Einkauf agiler gestalten

Nach dem „Einkaufsschachbrett“ legen Christian Schuh und seine Mitautoren von A.T. Kearney nun ein weiteres grundlegendes Werk zum erfolgreichen Einkauf vor. Es ist eine Reaktion auf die Krise von 2008/09 mitsamt ihren Ursachen und Folgen. Ausgehend von einer Analyse der bestehenden Einkaufslandschaft, geht es vorrangig um den zukünftigen Umgang mit Risiken und Chancen. Käufermärkte, Insolvenzen von Lieferanten, Umgang mit den Entwicklungen auf Rohstoffmärkten, Risiken in Lieferantenbeziehungen und auf Beschaffungsmärkten bilden den ersten Schwerpunkt des Buches.

Im zweiten Teil werden differenzierte Strategien für den Umgang mit den neuen Herausforderungen dargestellt. Fallstudien für verschiedene Branchen wie Maschinenbau, Prozessindustrie und Automobilindustrie runden die Publikation ab. Fazit: Das Buch bietet Einkäufern eine Fülle von Ideen für den Erfolg.

Christian Schuh u.a.: Der agile Einkauf. Gabler-Verlag 2011, 168 S., ISBN 978-3-8349-1807-9, 39,95 EUR.

Wilfried Kipp-Weike

Personalien

Industrie

ZF-Einkaufschef wird Vorstandsvorsitzender

Vom Einkauf in die Chefetage – das gibt es nicht allzu oft. Der Automobilzulieferer ZF Friedrichshafen macht es



jetzt vor: Wie das Unternehmen mitteilte, wird Einkaufsleiter Stefan Sommer zum 1. Mai 2012 neuer Vorstandsvorsitzender.

Der 48jährige Ingenieur löst dann Hans-Georg Härter ab, der eigentlich noch bis Ende 2012 amtieren sollte, nach dem Beschluss des Aufsichtsrats aber nun schon acht Monate früher ausscheiden wird. Sommer ist laut Unternehmensangaben seit 2008 bei ZF und leitet seit Oktober 2010 das Ressort Materialwirtschaft, in das auch der Einkauf fällt.

kri

Beratung

Kerkhoff verstärkt sich mit Niemeyer

Die Düsseldorfer Beratungsgesellschaft Kerkhoff Consulting, spezialisiert auf Einkauf und Supply Chain Management,



hat sich verstärkt. Wie das Unternehmen mitteilte, ist seit kurzem David Niemeyer (36) neuer Partner bei Kerkhoff.

Der Diplom-Ingenieur kommt von der Beratungsfirma Alix. Davor hatte Niemeyer den weiteren Angaben zufolge verschiedene Funktionen bei der Knorr-Bremse AG inne. Dort

war er unter anderem für den indirekten Einkauf zuständig und baute die indische Einkaufsorganisation von Knorr-Bremse auf.

Einkaufsorganisation

Automobilsparte

Bosch schafft neuen Zentraleinkauf

Die Robert Bosch GmbH hat nach einem Medienbericht den Einkauf der Kfz-Technik-Sparte zentralisiert. Zum 1. Juli sei eine zentrale Einkaufsabteilung mit Sitz in Stuttgart geschaffen worden, berichtete die „Automobilwoche“. Rund 2.600 Mitarbeiter weltweit seien dort künftig für Aufträge im Wert von etwa 8 Mrd EUR verantwortlich. Bisher hätten alle Geschäftsbereiche innerhalb der Sparte eigene Einkaufsabteilungen gehabt, nun wolle Bosch Doppelarbeit vermeiden, schreibt das Blatt. „Ein wesentlicher Ansatz ist die weltweite Bündelung des Einkaufsvolumens nach Materialfeldern“, wird Albin Ettle, Chef des Automotive-Einkaufs bei Bosch, zitiert.

Darüber hinaus will Bosch den Wettbewerb zwischen den Lieferanten intensivieren. „Wir werden zu allen Vergabeentscheidungen mindestens zwei geeignete Lieferanten heranziehen. Aber natürlich wollen wir weiter mit unseren bevorzugten Partnern zusammenarbeiten“, sagte Ettle dem Bericht zufolge. Der neue Zentraleinkauf betreue weltweit 3.900 Lieferanten und steuere die Beschaffung von sieben verschiedenen Materialfeldern in 22 Ländern.

C-Teile-Management

EDV-Material

K&L verspricht Einsparung durch Bedarfsbündelung

Einen vereinfachten Prozess und Kostensenkungen beim Einkauf von EDV-Material verspricht die K&L electronics GmbH aus dem oberfränkischen Weidenberg. Das Unternehmen bündelt nach eigenen Angaben den Einkaufsbedarf verschiedener Unter-

nehmen und handelt für diese günstige Konditionen aus. Die Palette reicht laut K&L von der technischen Ausstattung für Bürokommunikation und Computer-Hardware über Software bis hin zu Zubehör, Verbrauchsmaterial und Ersatzteilen. „Durch unsere langjährige Erfahrungen haben wir außerordentlich viele Kontakte zu günstigen und verlässlichen Partnern weltweit“, teilte der IT-Händler mit.

Für die Kunden habe die Zusammenarbeit mit K&L den Vorteil, dass sie nur noch einen Ansprechpartner und eine Rechnungsstelle haben. Auch um etwaige Reklamationen kümmern sich ausschließlich K&L. Einkäufer, die bei K&L ihren Bedarf angeben, bräuchten keine Gebühr bezahlen, betonte der Dienstleister auf Nachfrage. Den Gewinn erwirtschaftete man aus den erzielten Umsätzen.

Auf der Internetseite von K&L ist u.a. ein Kalkulationsbeispiel angegeben, das zeigen soll, wie sich der Kostenvorteil einer Beschaffung über K&L errechnet:

www.kl-electronics.de/gateway

kri

Impressum

„Einkäufer im Markt“ erscheint 2-mal monatlich bei Dow Jones News GmbH, Baseler Arkaden, Wilhelm-Leuschner-Straße 78, 60329 Frankfurt am Main; HRB 58631 Frankfurt ISSN 0930-8458

Geschäftsführung: Dr. Matthias Paul, Volker Schneider, James Rhyu, Adam Tuckman, Andrew Langhoff und Sue Needle

Verantwortlich für den Inhalt:

Kai Moll, Tel.: +49(0)69/29725-420, Klaus Hinkel, Tel.: +49(0)69/29725-423, Fax: -440, Internet: www.djnewsletters.de

Abonnenten-Service:

service.europe@dowjones.com oder +49(0)69/29725-166

Anzeigenverkauf: +49(0)69/29725-163

E-Mail: anzeigen@dowjones.com

Herstellung: atrikom fulfillment GmbH, Haagweg 12, 65462 Ginsheim-Gustavsburg

Die Business Newsletter stützen sich neben umfangreicher Eigenberichterstattung auf weitere auch international tätige Nachrichtenagenturen, bei Charts, Kursen und Preisen auch auf www.aid-net.de. Alle Meldungen werden mit journalistischer Sorgfalt erarbeitet. Für Verzögerungen, Irrtümer und Unterlassungen wird jedoch keine Haftung übernommen. Kopien, Nachdrucke oder sonstige Vervielfältigungen nur mit Genehmigung des Herausgebers.