

Rohstoffrisikomanagement:

Kostenfaktor oder Beitrag zu Existenzsicherung und Wettbewerbsvorteilen?

Risikomanagement in der Wertschöpfungskette von Chemieindustrie spielt noch nicht die Rolle, die es aufgrund des hohen Schadenspotenzials haben müsste. Der populärste, aber nicht stichhaltige Grund liegt im scheinbar ungünstigen Kosten-Nutzen-Verhältnis des Risikomanagements. Kosten für aktuelle Risikomanagementressourcen, -prozesse, -hilfsmittel und -kennzahlen mindern den Ertrag und sind in der G+V sichtbar. Über die Höhe möglicher, zukünftiger Schäden herrscht oft genug mangelnde Transparenz. Da kein direkter finanzieller Nutzen mit Risikomanagement verbunden zu sein scheint, bleibt eine ernüchternde Rendite übrig, und Risikomanagement vorerst auf der Strecke.

Das ist fatal, wie folgendes Beispiel zeigt: Ein rotes Pigment eines chinesischen (Low Cost Country) Lieferanten trifft nicht rechtzeitig ein. Eventuell ist dieser Lieferant nach Konsolidierung des Lieferantenportfolios Alleinlieferant. Stellt das Pigment eine Rohstoffplattform (standardisierte Gleichteile) für einen Lackhersteller dar, hängen u.U. tausende Farbtöne davon ab. Egal, ob die Lieferkette wegen Qualitäts-, Kapazitäts- oder Logistikproblemen unterbrochen ist, die Produktion für Auto- und Reparaturlacke steht zunächst einmal. Nach krisenbedingter Restrukturierung, u.U. mit Standortschließung und Bereinigung des Produktportfolios, stehen frühere Alternativen nicht mehr zur Verfügung. Reichen die aufgrund optimierten Umlaufvermögens knappen Lagervorräte an Verkaufsprodukten nicht, kann ggf. der Kunde nicht beliefert werden. Dessen Lackiererei steht infolgedessen still. Mitnichten stellen eigener Produktionsausfall,

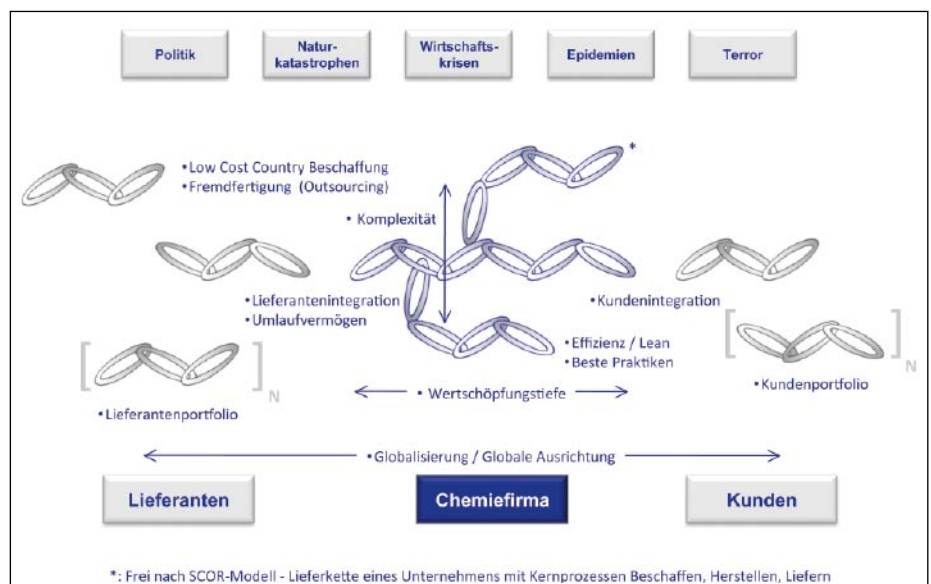


Abb. 1: Beispiele für Faktoren, die das Risiko für die Wertschöpfungskette einer typischen Chemiefirma bestimmen

entgangener Umsatz und Ertragsminderung den Gesamtschaden des Lackherstellers dar. Vielmehr kommen z.T. erhebliche Vertragsstrafen und der Wegfall künftigen Geschäfts für künftige Baureihen hinzu.

Beim Risikomanagement von Rohstoffen messen 58 % analysierter Chemiefirmen der Minimierung der z.T. beträchtlichen Schäden deutlich mehr Gewicht zu als deren Vorbeugung. Über die Verflechtung von Rohstoffen zu Lieferanten, Betrieben, Herstellverfahren, Produkten und Kunden wird allerdings schnell klar, dass ein ausgewogenes, präventives und Schaden minimierendes Risikomanagement von Rohstoffen sich an der gesamten Wertschöpfungskette ausrichten muss.

Trotzdem fällt in rund 75 % aller befragten Firmen die Rolle des Rohstoff-Risikomanagers dem Einkauf quasi automatisch zu, da dieser für die Beschaffung

von Rohstoffen mit 35 % des Umsatzes die größte einzelne Kostenposition verantwortet. Allerdings misst der Einkauf unter 8 zur Auswahl gestellten Einkaufsprioritäten dem Thema Rohstoffrisikomanagement nur Priorität 5 zu, u.a. hinter den Themen Kostenoptimierung und Komplexitätsbeherrschung. Warum ist zum Ersten das Risikomanagement der Wertschöpfungskette im Einkauf von Chemieunternehmen angesiedelt, wenn doch der Schwerpunkt Schadensminimierung erst viel weiter hinten in der Wertschöpfungskette liegt? Warum, zum Zweiten, legen Rohstoffrisikomanager im Einkauf trotz ihrer Lieferanten- und Rohstoffkompetenz relativ wenig Wert auf Prävention?

Anders als in Chemieunternehmen stellen ganzheitliche Risiko-Management-Modelle die Grundlage des Geschäftsmodells eigenständiger Industrien dar, wie etwa

bei Impfstoffherstellern und Versicherungen. Ähnlich wie sich Versicherungen mit Berufsunfähigkeitsversicherungen und Impfstoffhersteller mit SARS- und Vogelgrippe-Impfungen auf immer neue und zusätzliche Risiken einstellen, müssen dies auch Chemieunternehmen tun.

Trotzdem investieren heute weniger als 10 % der Chemiefirmen in ganzheitliches Risikomanagement. Die, die es dennoch tun, erwarten neben der Vermeidung und Minimierung von Schadensfällen zusätzlich Wettbewerbsvorteile aufgrund der Vorhersehbarkeit und Stabilität ihrer Wertschöpfungs- und Lieferkette - anhand des oben beschriebenen Beispiels ein nachvollziehbares Argument. Sie haben innovative und effektive Lösungen entwickelt, indem sie Rohstoffe als „Ursache“ verstehen und deren „Wirkung“ auf das Unternehmen entlang der gesamten Wertschöpfungskette betrachten. Sie definieren und implementieren daher spezifische Risikomanagementrollen für Vertreter aus Laboren, Qualitätswesen, Produktion, Vertrieb und Finanzwesen zusätzlich zum Einkauf, also funktionsübergreifend.

Dank systematischer Risikoidentifizierung, -bewertung und -priorisierung sowie über Rohstoff- bzw. Lieferantenspezifische Präventionsmaßnahmen und Notfallpläne gelingt es ihnen, bis zu 80 % - rechtzeitig erkannt - Rohstoffkrisen zu meistern, bevor überhaupt ein Schaden eintritt. Andere Chemiefirmen folgen diesem Beispiel, wenn auch zögerlich. Rund 26 % der betrachteten Chemieunternehmen haben in den letzten Jahren immerhin dedizierte Ressourcen für Rohstoff-Risikomanagement bereit gestellt.

Risikomanagement von Rohstoffen darf trotz sich aktuell stark verändernder Risiken und der gegenwärtig regen Diskussion darüber keine Modeerscheinung für Chemiefirmen sein. Es bewahrt die Unternehmen nicht nur vor Schäden nicht selbst-bestimmbarer Ereignisse, sondern kann sogar zum Wettbewerbsvorteil werden. Dazu muss es sich an der ganzen Wertschöpfungskette orientieren, Prävention und Schadensminimierung berücksichtigen und mit den nötigen finanziellen Mitteln ausgestattet werden. Es sollte, anstatt alleine mit Renditekennzahlen beurteilt zu werden, als unabdingbarer Bestandteil des Managements von Rohstoffen bzw. der ganzen Wertschöpfungskette gesehen werden - idealerweise auch bei den restlichen ¾ der Chemiefirmen.

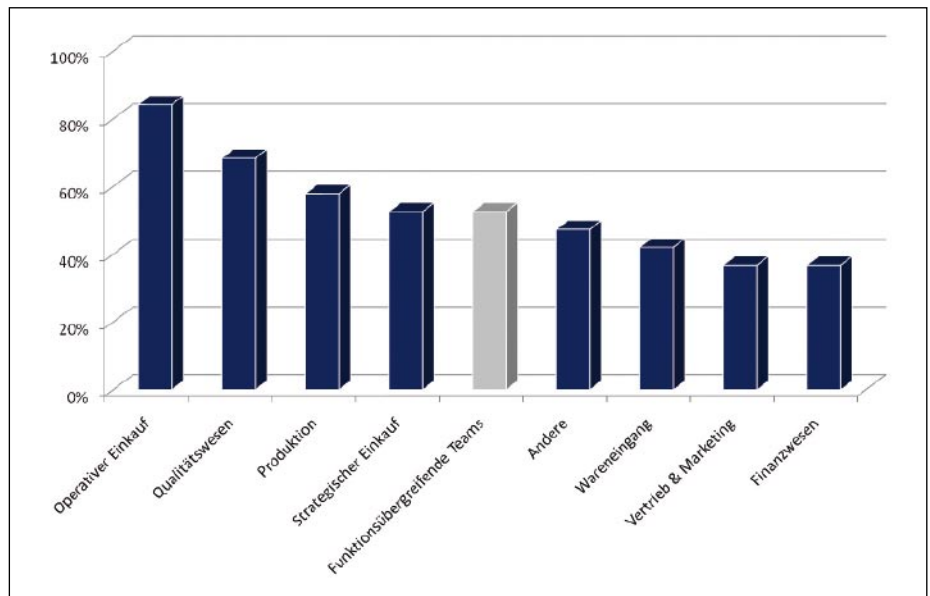


Abb. 2: Nur ca. die Hälfte aller Chemieunternehmen beauftragen funktionsübergreifende Teams mit der Bewertung von Rohstoff- und Lieferrisiken in der Wertschöpfungskette. Ohne die Kompetenz aller betroffenen Funktionen zu berücksichtigen, ist Risikomanagement nicht ganzheitlich aufgestellt und damit weniger effektiv als notwendig und möglich

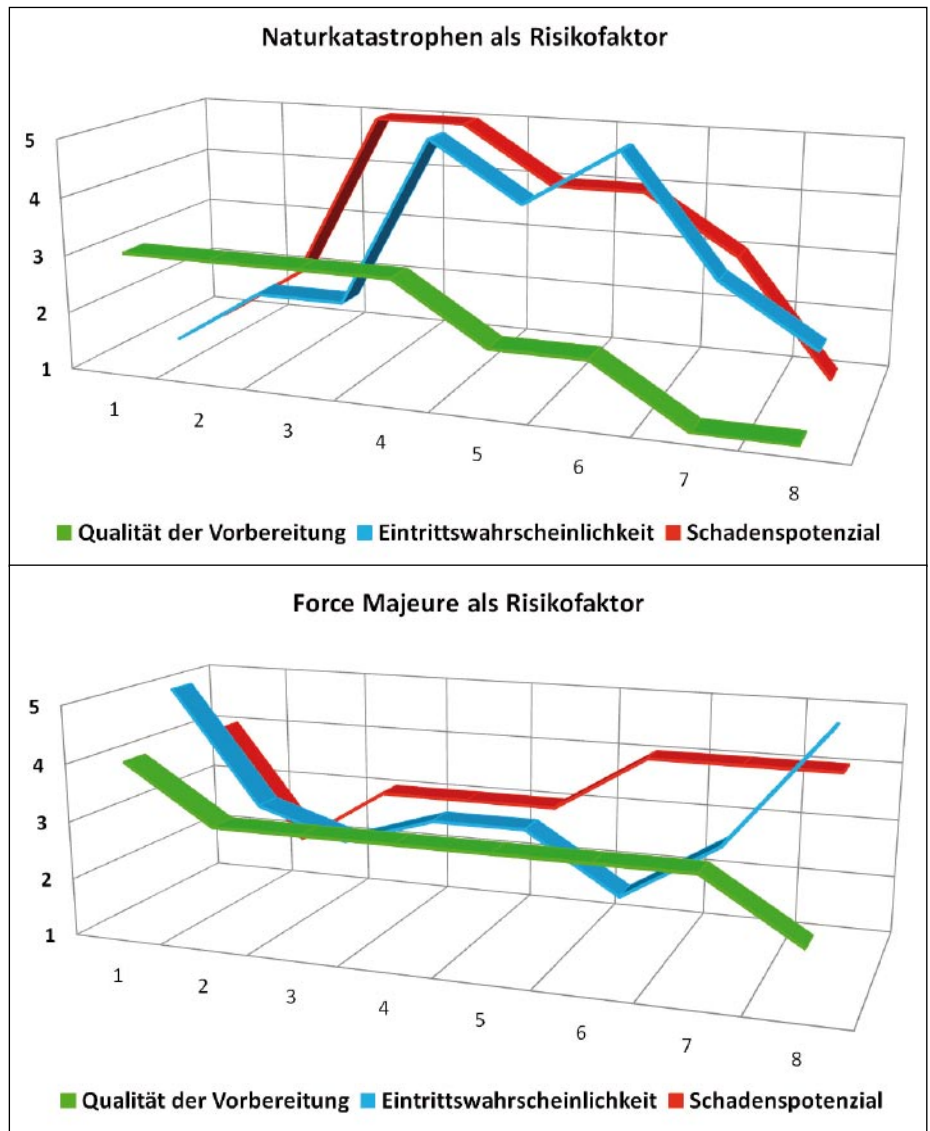


Abb. 3: Im Falle von Naturkatastrophen als Risikofaktor (links) ist die Qualität der Vorbereitung in vielen Fällen weder der Eintrittswahrscheinlichkeit noch dem Schadenspotenzial angemessen. Im Fall von Force Majeure als Risikofaktor (rechts) ist die Qualität der Vorbereitung deutlich besser, jedoch durchweg niedriger als nach Höhe von Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadenspotenzial erwartet. Das Fehlen der ganzheitlichen Betrachtung des Risikomanagements macht sich hier bemerkbar.