

# *Preis- & Lieferrisiken im Unternehmen*

BGR Rohstoffkonferenz 2013  
04./05. November 2013

---

# ***Agenda***

**PwC's „*Supply Chain and Risk Management*“ Studie**  
**Rohstoffmanagement in der Praxis – Managen von Preis- & Lieferrisiken**

# PwC's Supply Chain and Risk Management Studie

*This study analyzes the supply chain operations and risk management approaches of global footprint companies and looks at their operations and financial performance in the face of supply chain disruptions. It proposes a framework and a set of principles to help companies manage today's risk challenges and prepare for future opportunities. Using the framework, a company's leaders can increase their awareness of where they and their competition stand.*

## **Supply chain and risk management**

Making the right risk decisions to strengthen operations performance

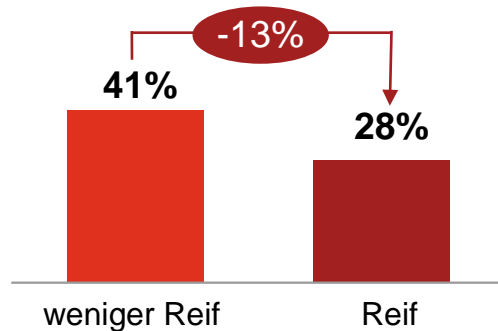


# Supply Chain und Risiko Management Studie

## weltweit 209 Unternehmen befragt

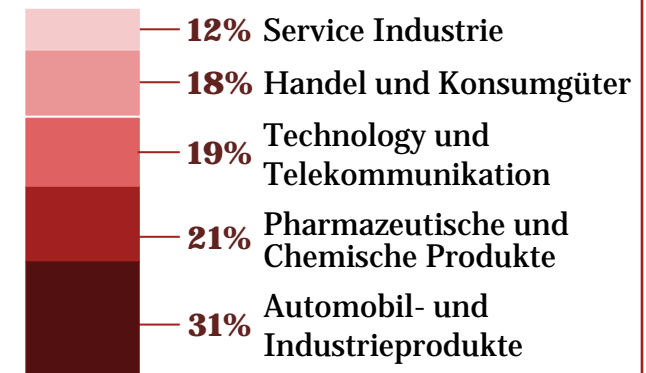


**Market Value\* (%)**

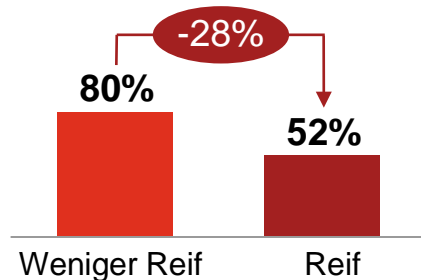


**Teilnehmer**

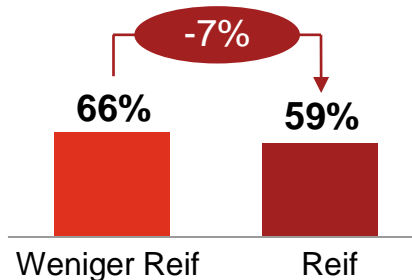
### Industrien



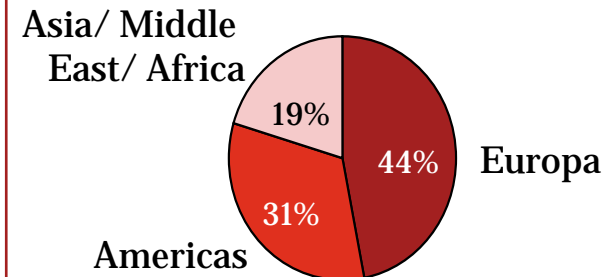
**Supply Chain Kosten\* (%)**



**Service Level\* (%)**



### Globalisierung

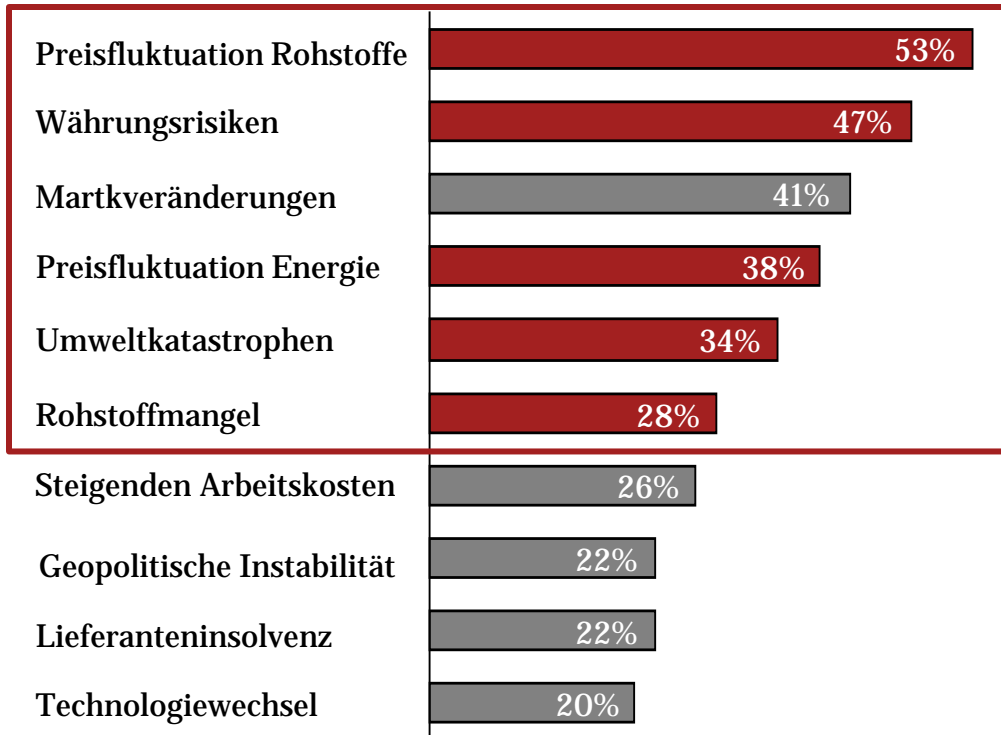


\* Anteil der Befragten Unternehmen mit mindestens 3 Vorkommnissen, die Einfluss auf Ihr Ergebnis von mehr als 3% in den letzten 12 Monaten hatten.

# Herausforderungen & Risiken

## Rohstoffpreis- und Lieferrisiken sind größten Risiken

### Die 10 größten Risiken und Einflüsse auf das Unternehmen



Quelle: PwC's „Supply Chain and Risk Management“ Studie

# Supply Chain und Risiko Management Framework

41% sind „Reif“; davon 9% umfassend gegen Risiken gerüstet

## Die 7 Dimensionen für eines Supply Chain und Risikomanagement

1. Risiko Governance

2. Supply Chain und Risiko Strukturen

3. Zusammenarbeit zw. Partner

4. Prozess- und Informationsfluss

5. Organisation der Supply Chain und Risikofunktion

6. Komplexitätsmanagement

7. Daten, Modelle und Analysen

	Supply Chain	Risiko Mgnt.	
Level I	Funktional Eingeschränkte Koordination interner Funktionen	Ad-hoc Ad-hoc Risiko- management ohne Planung	weniger Reif
Level II	Integration Teilen von Information und gemeinsame Planung	Puffer Planung Cross funktionale Planung zum Absichern gegen Grundrisiken	
Level III	Kollaboration Gemeinsame Nutzung von Informationen	Proaktiv Installation von Vorwarnprozesses	Reif
Level VI	Dynamisch Anpassung an die Kunden- anforderungen	Flexibel Flexibilitätssteigerung von Prozessen, Produkten und Kapital	

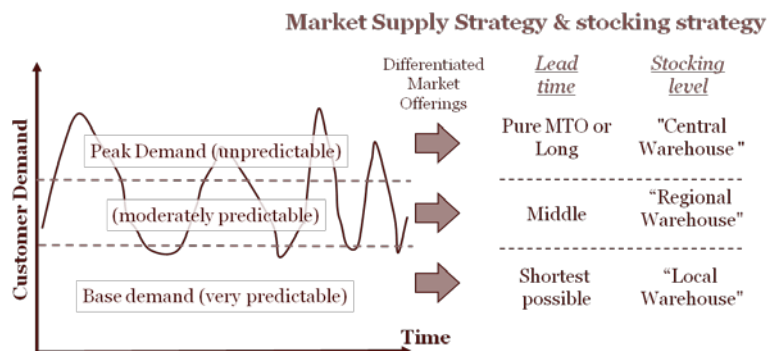
# Was unterscheidet Marktführer vom Markt?

## Flexibilität und passgenaue Lösungen federn Risiken ab

### Hohe Flexibilität

Maßnahmen zur Steigerung der Flexibilität:

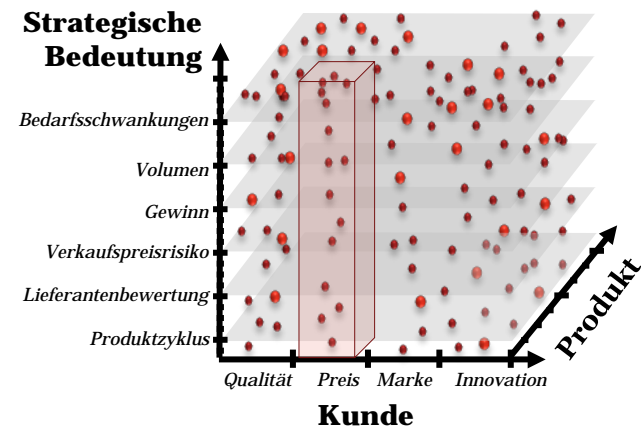
- Flexibilität der internen Kapazität von 80%-120%
- Standardisierung/Harmonisierung von Materialspezifikationen
- Finish-to-order Strategien
- Strategie zur Nutzung vorhandener Puffern
- Spezifische Lagerstrategien nach Produktgruppen und Regionen



### Risiko Segmentierung

Segmentierungskriterien:

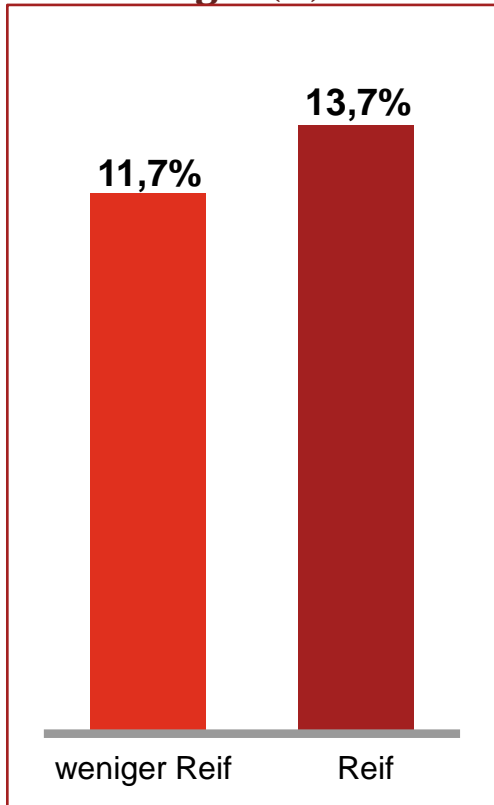
- Produktmerkmale, wie z. B. Nachfrageverhalten, Volumen, Produktlebenszyklus
- Kundenmerkmale: wie z. B. Profit Marge, Priorität, Kundensegment
- Lieferantenmerkmale: wie z. B. Einkaufspreis-schwankungen, Lieferservice und -zuverlässigkeit, Bewertung



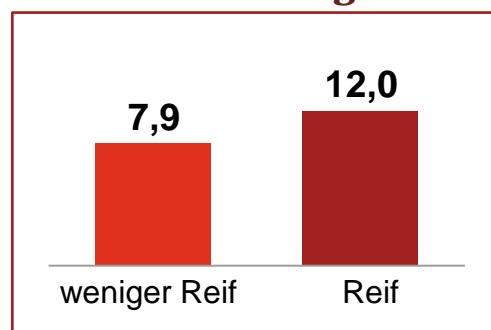
# Wettbewerbsvorteil Supply Chain Risiko Mgmt.

ca. 15% höhere EBIT

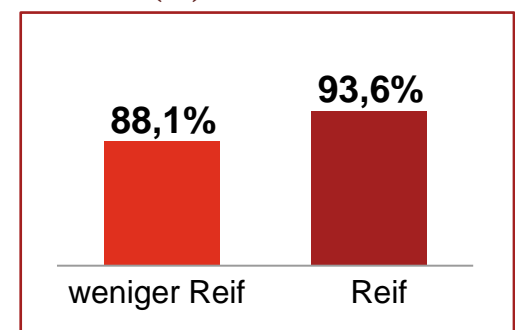
**EBIT Marge\* (%)**



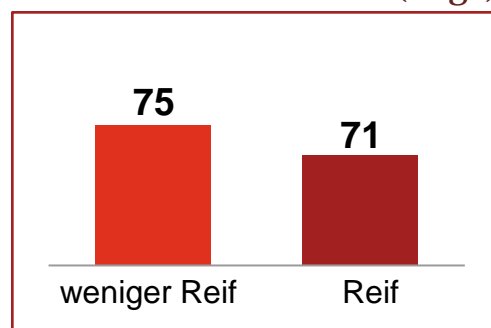
**Bestandumschlag\***



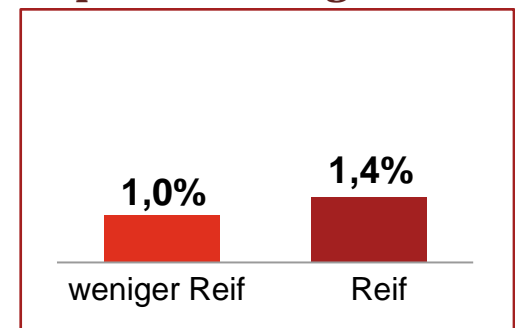
**OTIF\* (%)**



**C2C Durchlaufzeit\* (Tage)**



**Kapitalumschlag\***



■ Level I-II    ■ Level III-IV

\*Key Performance Indikatoren, absolute Werte

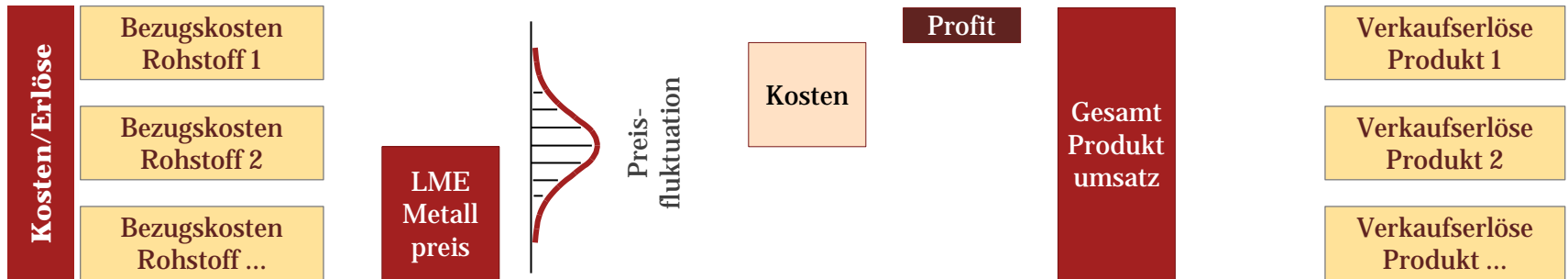
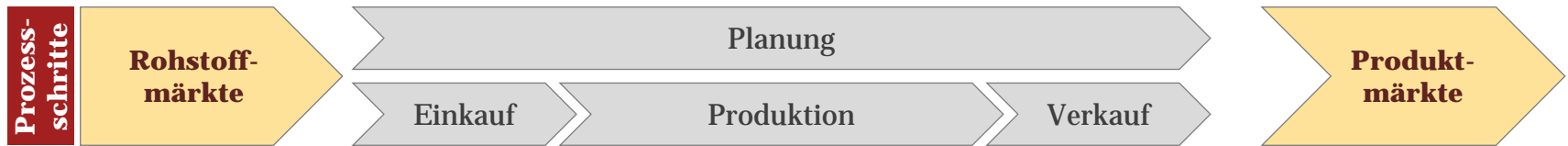


# *Rohstoffmanagement in der Praxis*

## Managen von Preis- & Lieferrisiken

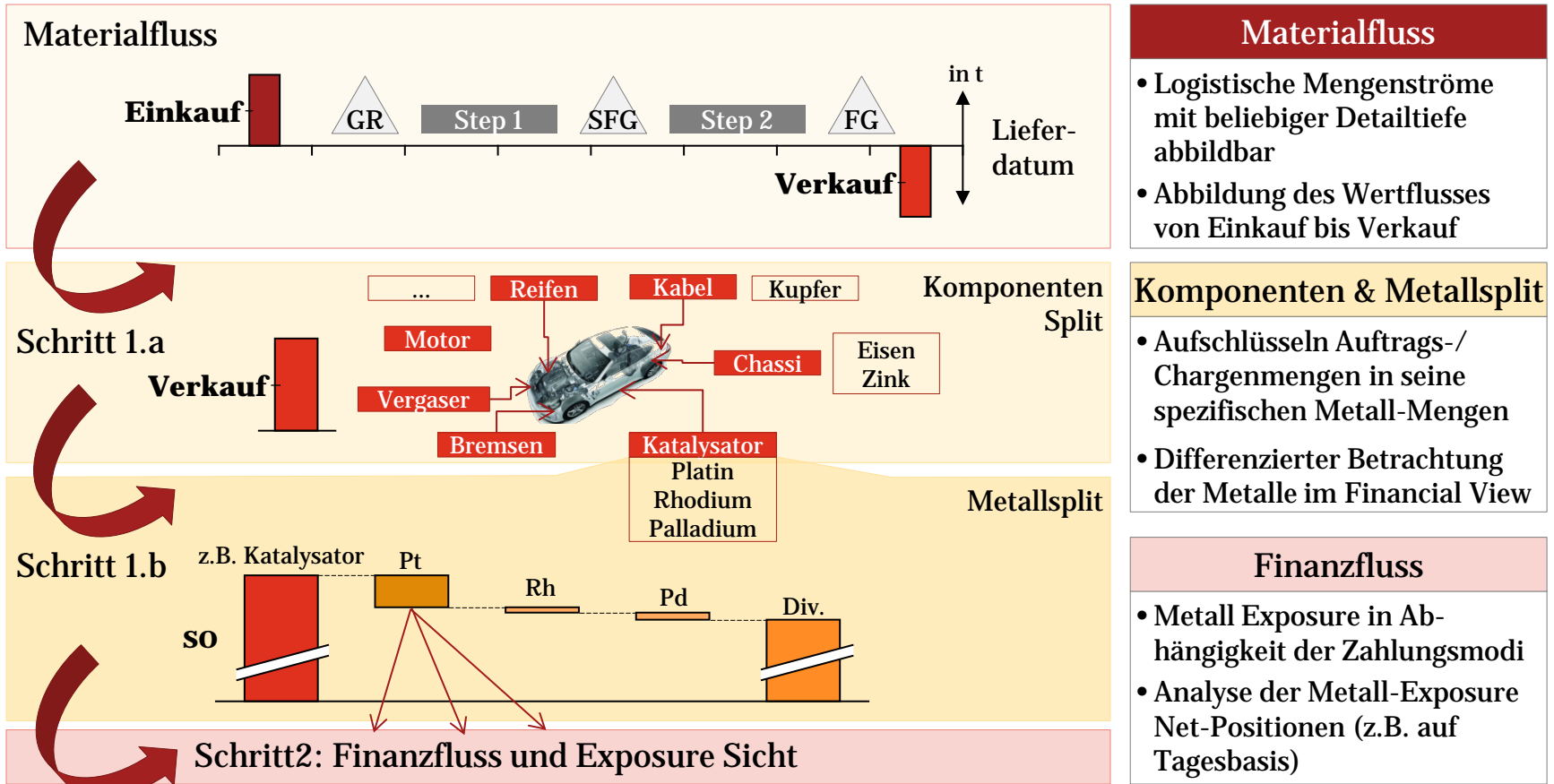
# Rohstoffe in der Wertschöpfungskette

Fokus: „Mismatch“ zw. Rohstoffkosten und Produkterlösen



# Risikoidentifikation vom Material- zum Wertfluss

## Beispiel "Auto-Katalysator"

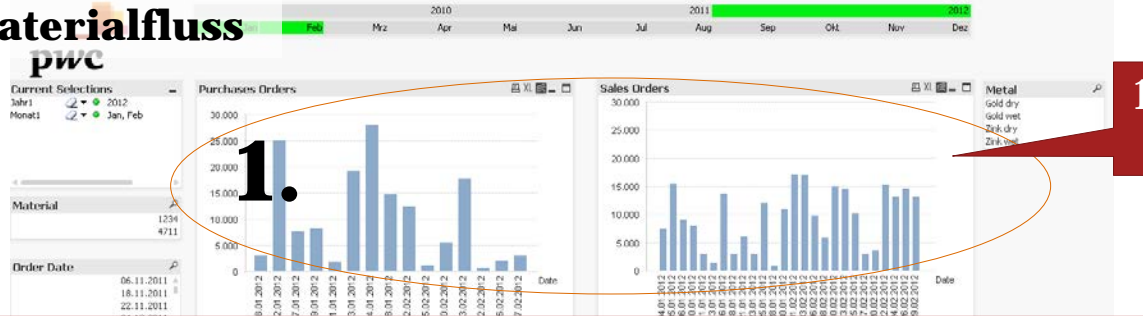


Legend: Pt = Platin, Rh = Rhodium; Pd = Palladium

# Risikoidentifikation am Kundenbeispiel

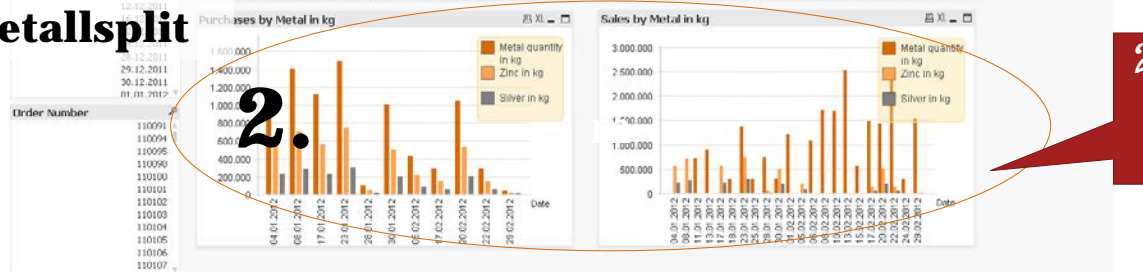
## Commodity Tool zeigt Material-, Metall- und Finanzfluss auf

### Materialfluss



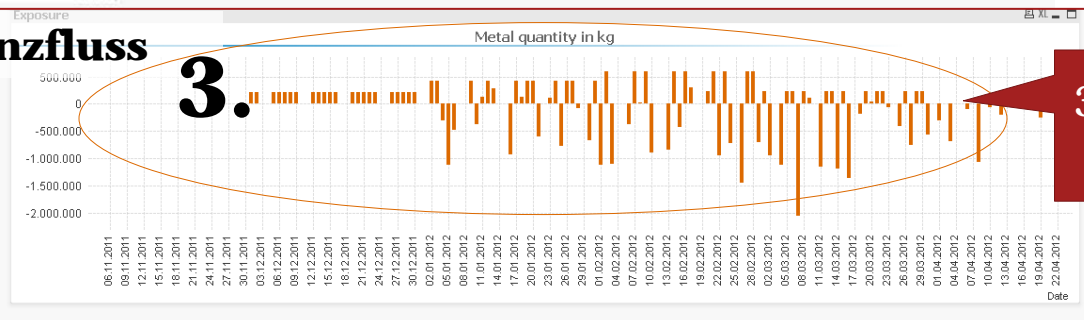
1. Ein- & Verkaufsverträge nach Auftragsdatum

### Metallsplit



2. Metallsplit der Ein- & Verkaufsverträge nach Metall

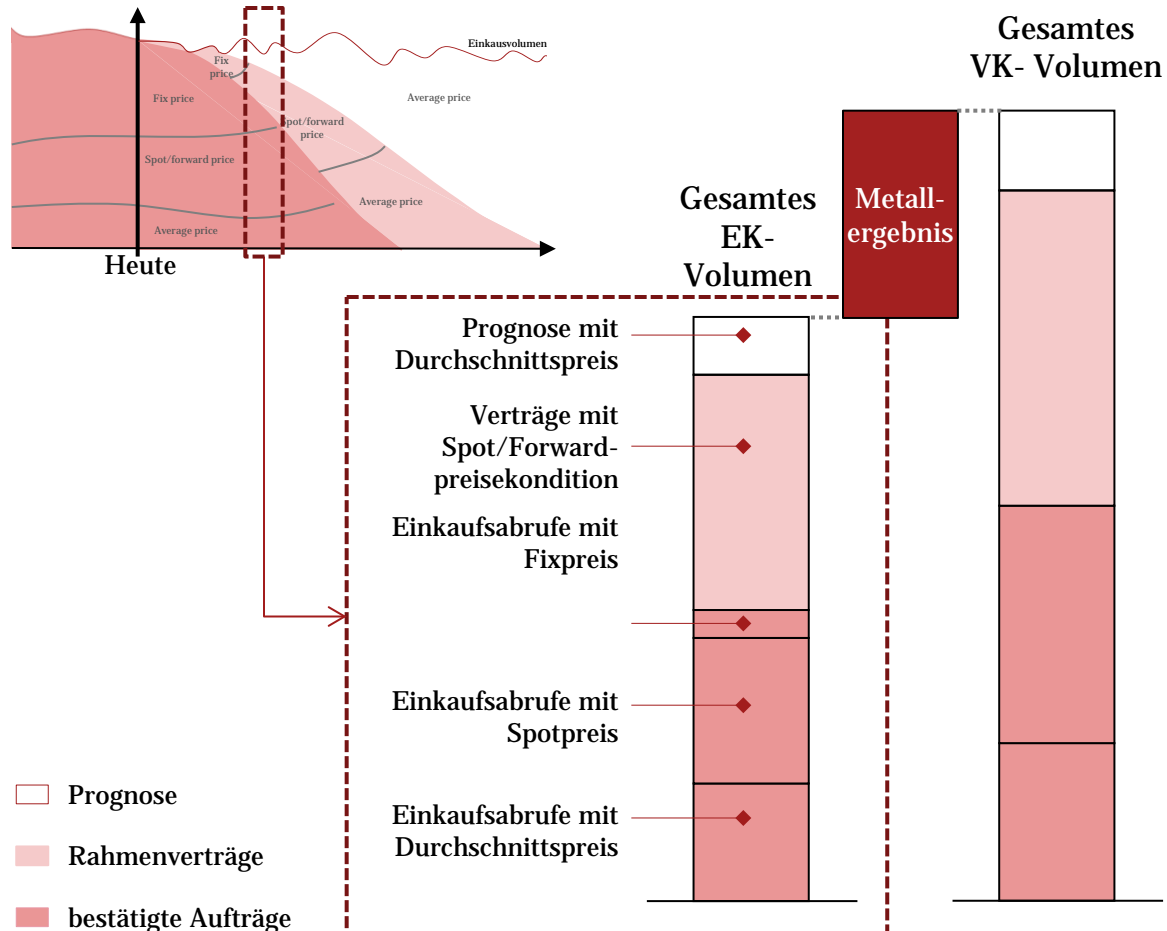
### Finanzfluss



3. Net Exposures nach Exposure Datum

# „Mismatch“ = Menge x Preis zw. Ein- & Verkauf

## Metallergebnis vs. operatives Ergebnis

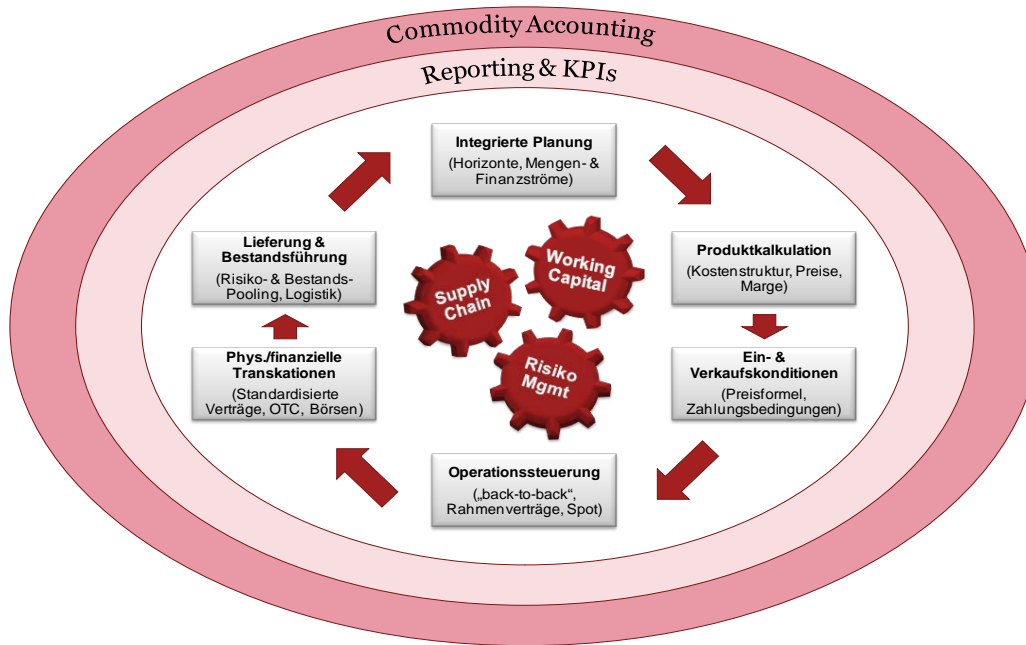


### Metallergebnis / Mismatch

- Metallergebnis basiert auf dem „Mismatch“ zw. Einkaufskosten und Verkaufserlösen
- Metallergebnis ist rein Marktpreis induziert
- Metallergebnis kann operation Marge verschleiern
- Metallergebnis ist Maß für effektives Risiko Management
- Zukünftiges Metallergebnis (V@R) befähigt proaktiven Risiko-Steuerung

# Ganzheitliche Supply Chain & Risiko-Steuerung

## Wo sind erfahrungsgemäß die typischen Brüche?



### Brüche

Erfahrungsgemäß weisen folgende Bereiche

Optimierungspotential auf:

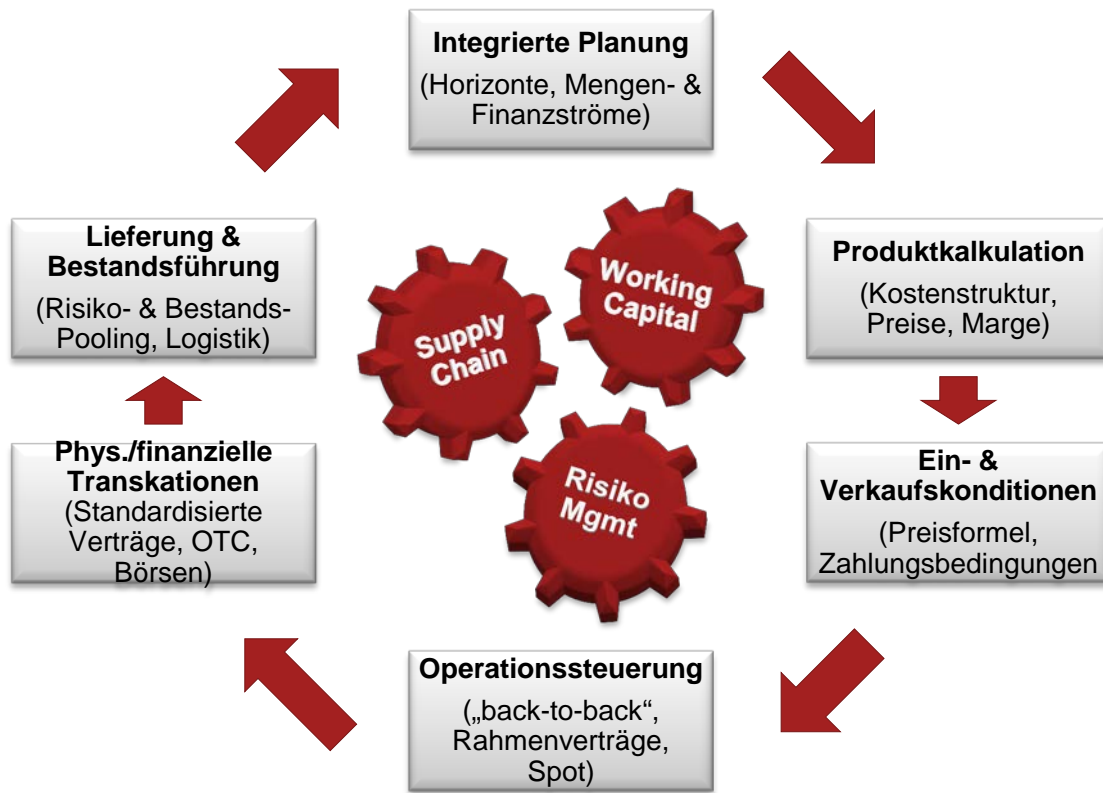
- Integration von Produktion und Finanzplanung
- Harmonisierung von Vertragskonditionen im Ein- & Verkauf
- Übermittlung von Steuerungsvorgaben in die operativen Prozesse
- Integration von physischen & finanziellen Transaktionen
- Bestandsmanagement als Hebel für Working Capital Optimierung

**Commodity Chain Transformation**  
Steuerung und Optimierung des Metallstroms, der Bestände und Risiken sowie des Cash Flows.

# Effektive Risiko-Steuerung über alle Prozesse

## Supply Chain, Working Capital und Risiko Management

### Prozess zur Risikominderung



### Strategische Maßnahmen

- Entwicklung von Szenarien Geschäftspläne
- dualen Einkaufsstrategie
- Kombination regionaler und globaler Strategien
- Engen Partnerschaft mit Lieferanten (1st und 2nd Tier)
- Einsatz von Terminkäufen und Hedging Strategien
- Erhöhung strategischer Lager- und Sicherheitsbestände
- Flexibilisierung des Supply Netzwerks
- Standardisierung auf verschiedene Materialstufen
- Nutzung von Finish-to-Order und Postponement-Strategien

---

# ***Zusammenfassung***

- Preis- und Lieferrisiken sind am besten durch die Kombination aus Supply Chain und Risiko Management Strategien zu begegnen
- Marktführer nutzen vorwiegende Flexibilisierungs- und Segmentierungsstrategien
- Grundlage ist ein gut funktionierendes & integriertes Supply Chain Management
- Erfolgreiche Supply Chain und Risiko Management Funktionen sind Wettbewerbsvorteil
- ca. höherer 15% EBIT durch Supply Chain und Risiko Management
- Risikotransparenz und Verständnis des Metallergebnis sind die Grundlage für die Steuerung



# Weitere Informationen erhalten Sie bei:

**Ingo Schill**  
Principal, Management Consulting

**pwc**

Friedrich-Ebert-Anlage 35-37  
60327 Frankfurt am Main

Telefon: +49 69/9585-5353

Mobil: +49 160 3681895

E-Mail: [ingo.schill@de.pwc.com](mailto:ingo.schill@de.pwc.com)

