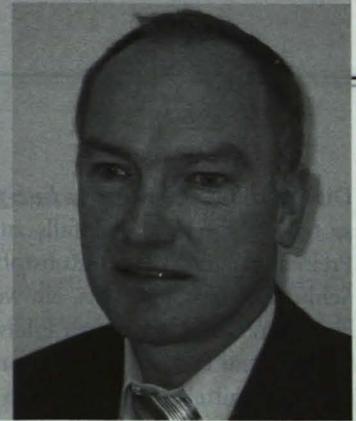


Walter Gröbinger

Dipl.-Ing.;
 Jahrgang 1956;
 1979 Matura HTL für Metallurgie Leoben
 1984 Studium Metallurgie / Studienrichtung
 Betriebs- und Energiewirtschaft
 Montanuniversität Leoben
 seit 1985 Böhler Edelstahl GmbH, Leiter der
 Abteilung „Finanzen, Controlling“.



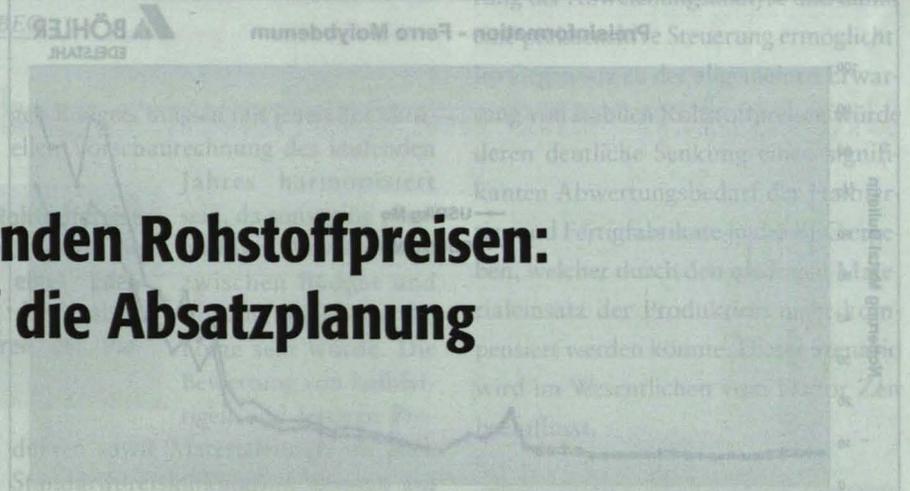
Der Planungskauf bei BÖHLER EDLSTAHL
 Die Absatzplanung bei BÖHLER EDLSTAHL
 (Stahl GmbH) ist ein hierarchisch
 strukturierter Prozess. Das heißt, die Pla-
 nung besteht aus den Vertriebsgesell-
 schaften, die Basis der jeweiligen Kon-
 zernabsatzplanung unter Berücksichtigung
 der Zyklen von Drittlieferanten und
 ander in der Regel unter Zurechnung
 der Umsätze mit den Drittlieferanten. Der
 Partner-Vertrieb gliedert sich in vier
 Geschäftsfelder, wobei die Geschäftsfel-
 der

erreichbaren Produktionsmengen
 Dabei kommt dem jährlichen Absatz-
 plan als wesentlichen Ausgangspunkt
 der Budgetierung und der daraus ab-
 leitenden unterjährigen Kostenvoranschläge
 eine besondere Bedeutung zu.

Robotermarkt – und hier speziell die
 Fertigung von Robotern. Das
 Robot – als Spezialanfertiger sehen
 Das führt zusätzlich, neben der Ver-
 knappung der Rohstoffe, zu einem
 Anstieg der eingesetzten Ressourcen
 führt, aber gleichzeitig eine Verbesse-
 rung der Wirtschaftlichkeit.

Budgets bei steigenden Rohstoffpreisen: Auswirkungen auf die Absatzplanung

Das vierte Geschäftsfeld stellt die Frei-
 formindustrie dar (Abbildung 3).
 Die BFG ist Teil der BÖHLER-UDDE-
 HOLM-Konzern, vertreibt ihre Pro-
 dukte – im Wesentlichen Laseran-



Budgets bei steigenden Rohstoffpreisen: Auswirkungen auf die Absatzplanung

In jeder integrierten Planung bzw. Budgetierung spielen die Absätze und Umsätze eine wesentliche Rolle. Sie determinieren die Betriebsgröße und mit dieser die daran anschließende Lager-, Beschaffungs-, Produktions-, Investitions- und Personalplanung. In vorliegendem Beitrag wird der Zusammenhang zwischen diesen beiden Planungsinhalten am Beispiel der Situation in der Stahlindustrie beschrieben.

Die Entwicklung der Rohstoffmärkte

Besonders die Tatsache, dass in den Jahren vor 2004 durch anhaltend niedrige Rohstoffpreise kaum Investitionen in Richtung Expansion von Minen- bzw. Explorationsaktivitäten getätigt wurden, führte ab der zweiten Jahreshälfte 2003 – einhergehend mit einem rasanten globalen Bedarfsanstieg – zur dramatischen

Preisentwicklung bei verschiedensten Rohstoffen. Das ist überwiegend auf folgende Gründe zurückzuführen:

Erstens zeichnet hier, wie bereits hinlänglich bekannt, das enorm gestiegene *Wirtschaftswachstum im asiatischen Wirtschaftsraum* für einen rasant steigenden globalen Rohstoffbedarf verantwortlich. Vor allem China hat die Exporte von diversen Rohstoffen durch den hohen Eigenbedarf signifikant reduziert. Sämtliche in China nicht ausreichend oder nicht abgebaute bzw. produzierte Rohstoffe werden zur Eigenbedarfsdeckung aus dem internationalen Markt gekauft. Damit wurde das internationale Angebot an Rohstoffen wie Erz, Schrott, Kohle und Koks wesentlich eingeschränkt.

Ein weiterer wesentlicher Grund für die

jüngste Rohstoffhausse ist in der weit fortgeschrittenen Konsolidierung der global positionierten *Rohstoffhersteller* zu sehen. Speziell dieser Umstand führt verstärkt dazu, dass seitens der Rohstoffhersteller (u. a. durch Produktionsausweitung/Produktionseinschränkung) verstärkt auf die jeweiligen Marktver-

Stark schwankende oder steigende Rohstoffpreise erfordern eine detailliertere Planung.

hältnisse Einfluss genommen wird. Große Rohstoffproduzenten wie BHP Billiton, Rio Tinto,

Anglo American haben angesichts der Verknappungen im internationalen Erz-, Kohle- und Koksmarkt ihre Strategien neu positioniert und forcieren eine weiter fortschreitende Expansion durch weitere Akquisitionen.

Drittens ist auch der schwache *US-Dollar* mitverantwortlich, da beinahe sämtliche Rohstoffe und Commodities in US-Dollar gehandelt werden.

Die wesentlich gestiegenen *Energiepreise* tragen, viertens, ebenfalls zu dieser Preisentwicklung bei den Rohstoffen bei. Schließlich liegt, fünftens, ein wesentlicher Unterschied zwischen Edeltahlerzeugern und Produzenten von unlegierten bzw. mittellegierten Stählen in der Tatsache, dass institutionelle Anleger den Rohstoffmarkt – und hier speziell die Legierungen Nickel, Molybdän, Vanadium – als Spekulationsobjekt sehen. Das führt zusätzlich, neben der Verknappung der Rohstoffe, zu einem Ansteigen der spezifischen Preise.

Die beiden Abbildungen zeigen den gravierenden Anstieg der Rohstoffpreise, beginnend Mitte 2003.

Diese Entwicklung hat einen enormen Einfluss auf die Gesamtsituation eines Edeltahlerzeugers und macht eine intensivere Planung der zukünftig erreichbaren Produktion notwendig. Dabei kommt dem jährlichen Absatzplan als wesentlichen Ausgangspunkt der Budgetierung und der daraus abgeleiteten unterjährigen Rohstoffbeschaffung besondere Bedeutung zu.

Der Planungsablauf bei BÖHLER Edeltahl

Die Absatzplanung bei BÖHLER Edeltahl GmbH (BEG) ist ein hierarchisch strukturierter Prozess. Das heißt, die Planung beginnt in den Vertriebsgesellschaften auf Basis der jeweiligen Kundeneinzelbedarfe unter Berücksichtigung der Zukäufe von Drittlieferanten und endet in der BEG unter Zugrundelegung der Umsätze mit den Direktkunden. Der Bereich Vertrieb gliedert sich in vier Geschäftsfelder, wobei die Geschäftsfelder Schnellarbeitsstahl, Werkzeugstahl und Sonderwerkstoffe in der Gruppe der Langprodukte zusammengefasst werden. Das vierte Geschäftsfeld stellt die Freiformschmiede dar (Abbildung 3).

Die BEG als Teil des BÖHLER-UDDEHOLM-Konzerns vertreibt ihre Produkte – im Wesentlichen Lagerstandardartikel – weltweit über die verschiedenen Vertriebsgesellschaften des Konzerns. Kundeneinzelfertigungen im Bereich der Sonderwerkstoffe und der Freiformschmiede werden über den Direktvertrieb abgewickelt.

Der jährliche Absatzplan wird in Abstimmung mit den Verkaufsleitern in den Vertriebsgesellschaften erarbeitet. Die Planung erfolgt bottom-up und die strategischen Ziele der Produkt-/Markt-Strategie werden dabei konsequent umgesetzt. Im Detail wird auf Stahlmarkenebene und Produktgruppe sowie in Abhängigkeit des Vertriebsweges, d.h. über Lager oder Strecke geplant. In der Edeltahlbranche unterscheidet man im Vergleich zu Baustahlproduzenten zwischen einem Basispreis und einem Legierungsanhänger. Dieser berechnet die Mehrkosten der Legierungen, welche im Basispreis enthalten sind, in Relation zu den aktuellen Legierungspreisen. Nachdem auch die Schrottpreise in den vergangenen zwei Jahren dramatisch gestiegen sind, wird seit 2004 auch ein Zuschlag für Schrott berechnet. Bedingt durch den Stahlmarken- als auch Produktmix ergibt sich am Ende der Absatzplanung eine äußerst komplexe Matrix. In den Jahren geringer Rohstoffpreisschwankungen war der Ansatz der

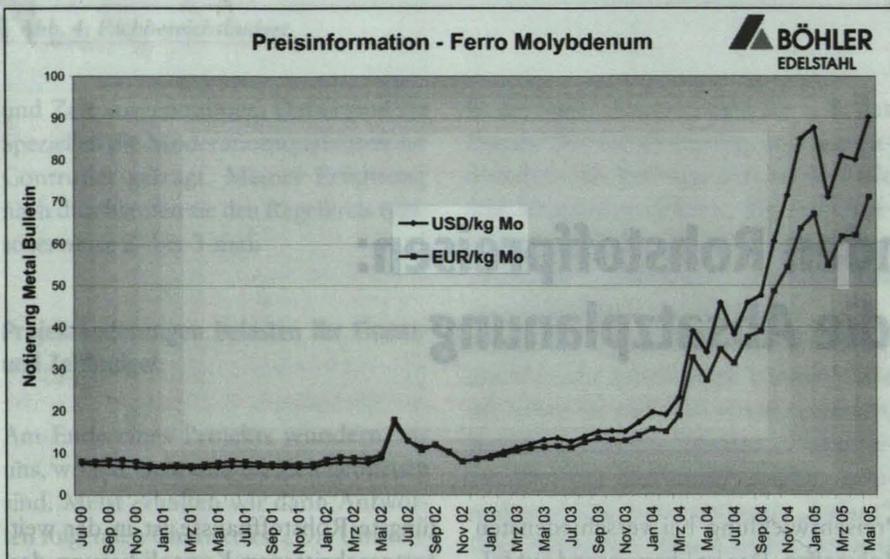
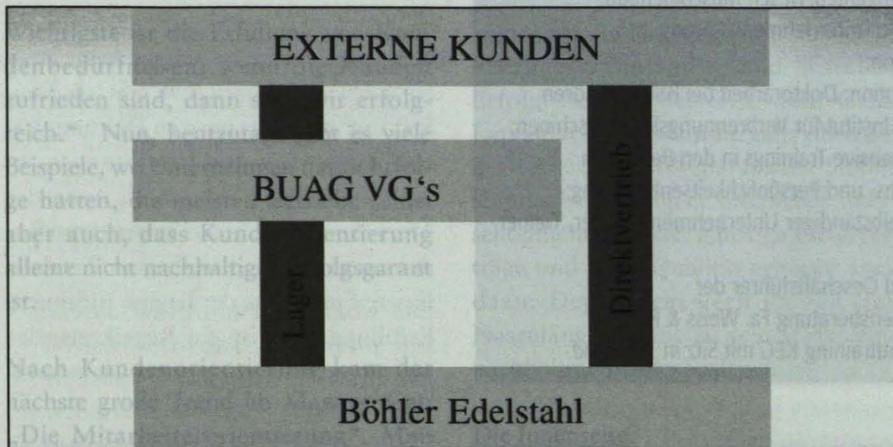


Abb. 1: Preisentwicklung von Ferro-Molybdän



Abb. 2: Preisentwicklung von Schrott



BEG Absatzplanung

Abb. 3: Schematische Vertriebsstruktur der BEG

Legierungspreise für die Planung des folgenden Jahres kein essentielles Thema. Ab dem zweiten Halbjahr 2003 war durch die dargestellte Entwicklung der Rohstoffpreise bei den Vorräten eine mengenmäßige Steigerung von 2002 auf 2003 von ca. 16 % zu verzeichnen, während sich der Wert um ca. 51 % erhöhte. Die Rohstoffpreisansätze des zukünftigen

Die Entwicklung der Rohstoffpreise hat einen enormen Einfluss auf die Gesamtkostensituation eines Edeltahlerzeugers und ist damit einer der wichtigsten Faktoren der Planung.

gen Budgets müssen mit jenen der aktuellen Vorscheurechnung des laufenden Jahres harmonisiert sein, da sonst eine planmäßige Abweichung zwischen Budget und Vorscheurechnung die Folge sein würde. Die Bewertung von halbfertigen und fertigen Produkten sowie Materialeinsatz als auch Standardpreiskalkulation müssen auf derselben Rohstoff (preis)basis kalkuliert werden, um einen geschlossenen Budgetprozess zu gewährleisten.

Zukunftsaussichten

Da die Rohstoffkosten einen wesentlichen Ergebnisfaktor darstellen und in nächster Zukunft keine signifikante Preissenkung zu erwarten ist, bleibt als einzige Möglichkeit – aus der Sicht der Planung wohlgerneht –, die Detailliertheit im Absatzplan zu erhöhen. Das heißt, dass der Absatzplan auf Artikelbene zu erstellen ist, was zu einem größeren administrativen Aufwand führt, aber gleichzeitig eine Verbesserung der Abweichungsanalyse und damit eine preissensitive Steuerung ermöglicht. Im Gegensatz zu der allgemeinen Erwartung von stabilen Rohstoffpreisen würde deren deutliche Senkung einen signifikanten Abwertungsbedarf der Halbfertig- und Fertigfabrikate in der BEG ergeben, welcher durch den niedrigen Materialeinsatz der Produktion nicht kompensiert werden könnte. Dieses Szenario wird im Wesentlichen vom Faktor Zeit beeinflusst.

Zusammenfassung:

Steigende Rohstoffpreise bzw. Schrottkosten auf einem stabil hohen Niveau erfordern in der Stahlbranche zusehends eine detaillierte Absatzplanung. Während in der Vergangenheit die Planung auf Stahlmarken- und Produktgruppenebene erfolgte, wird es sich in der Zukunft nicht vermeiden lassen, auf Artikelbene zu planen. Dieser erhöhte administrative Aufwand steht natürlich im Gegensatz zu anderen Bestrebungen. Betrachtet man jedoch die Materialkostentangente, welche zwischen 50 und 80 % liegt, erkennt man sofort diesen gravierenden Einfluss des Materialaufwandes auf das Ergebnis.

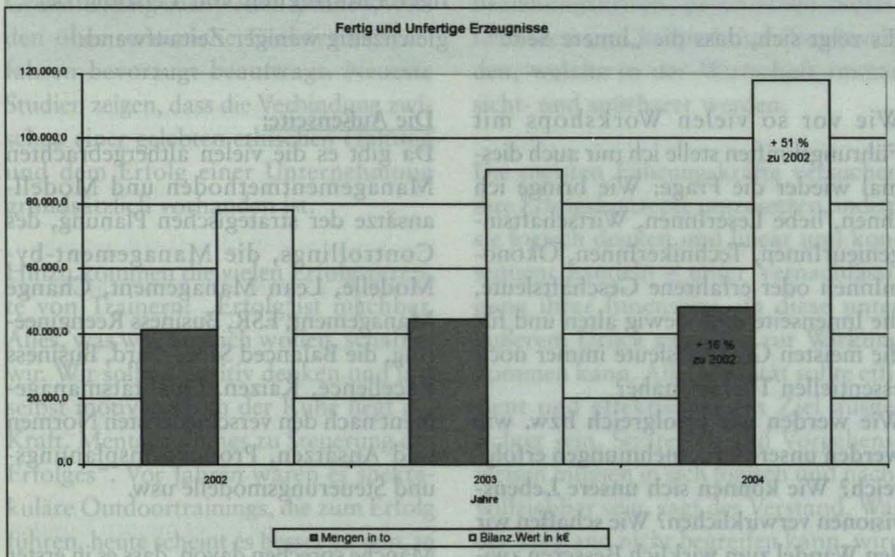


Abb.4: Entwicklung der Vorräte