

Cooperative Design for Risk Management in the Steel Delivery Chain

Suppliers have to be prepared for ever tougher terms during negotiations with automakers. There is hardly any room left for price increases. All the more important

are costs that can be planned for the long term. These are opposed by strong price fluctuations in material procurement – particularly steel – though.

Risikomanagement in der Lieferkette Stahl kooperativ gestalten

Bei Verhandlungen mit Automobilherstellern müssen Zulieferer auf immer härtere Konditionen gefasst sein. Raum für Preissteigerungen ist kaum noch vorhanden.



Horst Wiedmann ist Leiter Materialwirtschaft der ZF Friedrichshafen AG.

Umso wichtiger sind langfristig planbare Kosten. Dem stehen aber starke Preisschwankungen bei der Materialbeschaffung – insbesondere beim Stahl – gegenüber.

Nahezu alle Rohstoffmärkte sind seit einigen Jahren von starker Volatilität geprägt. Auch beim Stahlpreis werden die Preisschwankungen stärker: Markante Anstiege und eine schnelle, extensive Abkühlung des Markts wechseln einander ab. Diese Sprünge beeinflussen neben dem direkten Tagesgeschäft die angestrebten langfristigen Beziehungen zu den Zulieferern.

Um auch in diesem Umfeld stabile Prozesse und eine verlässliche Planung möglich zu machen, öffnen sich für die Materialwirtschaft neue Handlungsfelder. Neben Risikomanagement steht dabei die intensivere Integration der Zulieferer in die Lieferantenkette auf dem Programm. Konkret bedeutet das mehr Transparenz in der Lieferkette und eine intensivere Zusammenarbeit mit den eigenen Zulieferern. So steigt bei den Kunden das Interesse, frühzeitig in den Beschaffungsprozess einzugreifen und die Rohmaterialversorgung direkt für die Zulieferer zu übernehmen, zu steuern und oder

auf diese Weise Volumen zu bündeln. Die Unternehmen können auf wichtige Aspekte bei der Vormaterialbeschaffung Einfluss nehmen: Wo lassen sich noch Margen erzielen? Wo ist es sinnvoll, geringere Margen gegen den Vorzug stabilerer Prozesse in Kauf zu nehmen? Bei der Rollenverteilung mit den Zulieferern verfolgen wir als ZF einen partnerschaftlichen Umgang im Sinne eines anspruchsvollen Supply-Chain-Managements. Ein starkes „Lieferanten-Squeezing“ kann nicht im Sinne langfristiger Qualitätssicherung sein.

In der Reaktion auf volatile Rohstoffmärkte ist nicht nur der Einkauf gefordert. Auch beim Einsatz des Materials ergeben sich Potenziale. Neben Rohstoffrecycling gibt es im gesamten Produktentstehungsprozess, beginnend mit der Entwicklung, Ansätze zur sparsamen und optimalen Nutzung von Rohmaterialien. Hochfeste Materialien und damit auch die Chance zur Gewichtsreduzierung stehen ebenso auf

der Agenda. Allerdings ist auch hierfür eine genaue Analyse der Lieferantenkette wichtige Voraussetzung. Nur so können Potenziale identifiziert und ein ressourcenschonender Materialeinsatz gewährleistet werden.

Auf die Herausforderungen volatiler Wirtschaftszeiten gibt es also Antworten: Vertrauen in Lieferantenpartnerschaften, transparente Beschaffungsprozesse und adäquater Einsatz von Ressourcen. Eine nachhaltige Beschaffungsstrategie rückt Qualität und ein sogenanntes „Intelligent Sourcing“ in den Mittelpunkt. ■