

Klarer Kodex

Warum jeder vierte Familienbetrieb Verhaltensregeln für die Gesellschafter aufstellt **Seite 7**

www.ftd.de/beilagen

Mittelstand

FINANZIERUNG & BERATUNG

Raus aus der Preisfalle

Seit Jahren machen schwankende Rohstoffkosten dem Mittelstand zu schaffen. Inzwischen hat er gelernt, sich sinnvoll abzusichern

Friederike Meier-Burkert

Steigende Rohstoffpreise sind derzeit eine der größten Belastungen für den deutschen Mittelstand. Zwei Drittel aller Unternehmen sind laut einer Umfrage der Commerzbank unter 4000 Mittelständlern direkt betroffen. Die Hälfte der Befragten rechnet damit, dass sich die Preisentwicklung negativ auf ihr Geschäft und ihre Profitabilität auswirken wird.

Doch nicht nur der Preisdruck macht den Firmen zu schaffen, sondern auch die Volatilität der Rohstoffpreise. Die Geschäfte seien nicht mehr kalkulierbar und würden dadurch unsicherer, klagt rund die Hälfte der Firmen. Das bestätigt auch Andreas Schneider, langjähriger Rohstoffexperte im Wirtschaftsverband Stahl- und Metallverarbeitung (WSM). „Die Preisausschläge werden in kürzeren Zyklen immer stärker und sind immer weniger vorhersehbar“. Entsprechend groß ist die Unsicherheit bei den Unternehmen: 66 Prozent der Befragten werten das Thema als „fachlich sehr komplex“ und 55 Prozent sehen nur „wenige Handlungsmöglichkeiten“.

Dennoch versuchen sie mit verschiedenen Instrumenten gegenzusteuern. 47 Prozent suchen nach

neuen Lieferanten, parallel dazu verhandeln sie längere Lieferverträge mit ihren Zulieferern. 33 Prozent setzen im Einkauf auf speziell geschultes Personal. 24 Prozent bilden Einkaufsgemeinschaften. Zusätzlich geben 42 Prozent die steigenden Rohstoff- und Energiekosten an die Kunden weiter, indem sie die Preise erhöhen.

Am liebsten würden wohl alle Unternehmen ihre Kosten eins zu eins auf die Kunden abwälzen. Doch das funktioniert nicht überall. Albert Detmers, Geschäftsführer der westfälischen Großbäckerei Mestemacher, beispielsweise weiß nicht, ob er die in diesem Jahr um mehr als 20 Prozent gestiegenen Getreidepreise an die Brotkäufer weitergeben kann: „Die Jahresgespräche mit dem Handel stehen uns noch bevor.“

„Die Preisausschläge werden stärker und weniger vorhersehbar“

ANDREAS SCHNEIDER, Rohstoffexperte WSM

Auch am Biermarkt lassen sich Preiserhöhungen nur schwer durchsetzen. Deshalb versucht beispielsweise die bayerische Öttinger-Brauerei mithilfe von langfristigen Verträgen mit lokalen Erzeugergemeinschaften ihre Grundversorgung mit Hopfen abzusichern. „Damit machen wir uns unabhängiger vom weltweit stark konzentrierten Hopfenhandel“, sagt Öttinger-Chef Michael Mayer. Auf enge Partnerschaften mit Lieferanten setzt auch der oberbayerische Dekorpapierhersteller Schattdecor. „Gemeinsam entwickeln wir unsere Produkte weiter, um den Einsatz teurer Rohstoffe zu minimieren“, sagt Einkaufsvorstand Kurt Mack.

Viele Mittelständler fühlen sich von mächtigen Lieferanten auf der einen Seite und einflussreichen Abnehmern auf der anderen in die Zange genommen. Johannes Nix bekommt das jeden Tag aufs Neue zu spüren. Für den hessischen Automobilzulieferer Woco kauft er Kunststoffgranulat und Vorprodukte für Gummimischungen im Wert von rund 200 Mio. Euro jährlich ein. Das ist zu wenig, um sich dauerhaft gegen die Verhandlungsmacht der Anbieter wie BASF, Lanxess oder Dupont durchzusetzen. Auf der anderen Seite drücken Woco Kunden – die Autobauer – die Preise.

Um seine Verhandlungsposition zu stärken, hat sich Nix mit Einkäufern anderer Zulieferer zusammengetan. Mittlerweile erzielt die Einkaufsgemeinschaft ansehnliche Mengenrabatte. Zusätzlich hat Nix darüber nachgedacht, die Rohstoffrisiken über Finanzprodukte abzusichern. Doch er musste feststellen, dass es für Kunststoffe – anders als für börsennotierte

Metalle – keine passenden Produkte gibt. Doch selbst wenn es sie gibt, schrecken die meisten Mittelständler vor diesem Instrument zurück. Nur zehn Prozent greifen laut Commerzbank-Studie darauf zurück.

Eine Ausnahme ist der Autozulieferer Güssinger. Firmenchef Stefan Schlephorst sichert einen Teil seines Jahresbedarfs an Aluminium über einen Rohwaren-Swap ab. Das heißt: Die Bank garantiert für ein Jahr einen festen Preis und übernimmt die Mehrkosten, wenn der Aluminiumpreis darüber steigt. Für Schlephorst geht die Wette auf, wenn die Aluminiumpreise weiter steigen. Fallen sie, hat er das Nachsehen. Trotzdem sieht er das Wettgeschäft positiv: „Ich habe eine sichere Kalkulationsgrundlage.“

Darum geht es auch Norbert Tix, Einkaufsleiter beim Remscheider Werkzeughersteller Hazet. Er kauft Strom und Gas immer für mindestens ein Jahr im Voraus ein. Der Grund: „Unser Katalog und damit auch die Verkaufspreise sind für ein Jahr gültig, stärkere Ausschläge bei den Energiekosten können da leicht die Marge verhängen.“ Seinen Energieeinkauf hat Hazet komplett ausgelagert. Gemeinsam mit 177 anderen Unternehmen ist Hazet in zwei Einkaufsringen zusammengeschlossen, die von dem badischen Beratungsunternehmen ECG betreut werden. Auch wenn es bei Strom und Gas keine Mengenrabatte mehr gibt, rechnet sich das Modell. ECG ermittelt die günstigsten Tarife, übernimmt das Energiecontrolling und die Vertragsgestaltung. Tix: „Das ist ein Aufwand, für den wir sonst extra einen eigenen Mitarbeiter einstellen müssten.“

Anders als bei Rohstoffen, gibt es beim Thema Energie immense Einsparpotenziale, die nur darauf warten, genutzt zu werden. Laut einer Studie der Unternehmensberatung McKinsey könnten deutsche Industrieunternehmen bis 2020 insgesamt 10 Mrd. Euro einsparen. Das ist ein Viertel der Energiekosten. Dass die Rechnung aufgeht, zeigt das Beispiel des Porzellanherstellers BHS Tabletop. Das Unternehmen führte ein internes Energiemanagement ein, schulte die Mitarbeiter und verbesserte Abwärmetechnik und Beleuchtung. Gesamtkosten: 52.000 Euro. Gleichzeitig sanken die Stromkosten um 56.000 Euro – und zwar jährlich.

Noch besser lief es beim Elektrizitätshersteller Weidmüller Interface. Das Unternehmen investierte 50.000 Euro in seine Wärmeversorgung und reduzierte die jährliche Energieausgaben sogar um 160.000 Euro.

Nach Berechnung der Deutschen Energie-Agentur (Dena) könnten

deutsche Unternehmen sogar bis zu 50 Prozent einsparen, bei hohen Kapitalrenditen und überschaubarer Amortisation. Die größten Potenziale liegen laut Dena in der Beleuchtung und bei Druckluftsystemen. Auch der gezielte Einsatz von Elektromotoren und Pumpen bringe einiges.



Matten aus Sisalfasern sollen der Bodenerosion an den Hängen des Sancy-Massivs in Zentralfrankreich Einhalt gebieten

COMMERZBANK



Mittelstandsbank

Passgenau finanzieren: mit Kompetenz und Verständnis

Strategischer Partner für Ihre Unternehmensfinanzierung

Wir entwickeln im Dialog mit Ihnen maßgeschneiderte Finanzierungs- und Strukturierungslösungen für Ihr Unternehmen. Sie basieren auf lösungsorientierten und produktunabhängigen Analysen und nutzen die gesamte Bandbreite an Finanzierungsinstrumenten, um ein optimales, auf Ihre Strategie abgestimmtes Ergebnis zu erzielen. Dazu verbindet sich bei unseren Experten aus dem Financial Engineering fachliche Expertise mit hohem Verständnis für die Anforderungen mittelständischer Unternehmen.

Gemeinsam mit Ihnen identifizieren wir die Lösung, die den mittel- und langfristigen Bedarf Ihres Unternehmens am besten deckt.

www.commerzbank.de/firmenkunden

Gemeinsam mehr erreichen

INHALT

Absicherung Ist Mittelständlern genauso ein Thema wie Natur- und Katastrophenschutzern? Wo die einen Preischwankungen abfedern, Nachfolger finden und Daten schützen müssen, bemühen die anderen sich darum, Bodenerosion, Lawinen und Erdbeben zu verhindern. **Unsere Bilder** zeigen, mit welchen Mitteln dies im Gebirge geschieht.

Verschenken Mittelstand lässt Fördermöglichkeiten ungenutzt **Seite 2**

Auslagern Skepsis gegenüber Cloud-Computing bleibt groß **Seite 2**

Schaden Rüde Mitarbeiter verderben den guten Ruf einer Marke **Seite 3**

Kommunizieren Wie sich soziale Netzwerke nutzen lassen **Seite 4**

Transportieren Eine effektive Logistik senkt Produktionskosten **Seite 5**

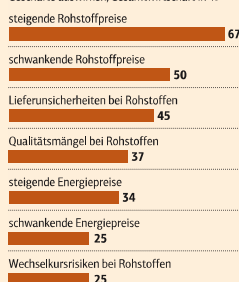
Beraten Consultants finden im Mittelstand nur selten Gehört **Seite 6**

Finanzieren Wo im Unternehmen noch flüssige Mittel stecken **Seite 8**

Reduzieren Energiesparen nutzt dem Klima und dem Firmenimage **Seite 8**

Hauptproblem Rohstoff-Hausse

Gründe, die sich derzeit am stärksten auf die Geschäfte auswirken, Gesamtwirtschaft in %



* Mehrfachnennung möglich FTB (1); Quelle: Commerzbank 2011