



BIP

Best in Procurement

Das Magazin für Manager in Einkauf und Logistik

www.bme.de · Ausgabe 1 · Januar/Februar 2012

Compliance: Recht komplex!

Logistikumfrage: Rezession noch kein Thema +++ Hansjörg Rodi: Mehr Risikoverteilung
+++ ZF Friedrichshafen: Einkauf gibt Vollgas +++ Seltene Erden: Geheimtipp Kanada +++
Global Sourcing: Neue Chancen in Chinas Westen +++ E-Invoicing: Rechnung per E-Mail
+++ Gehälter: Was Einkäufer im Maschinenbau verdienen



Seltene Erden: Kanada ist mehr als ein Geheimtipp

ROHSTOFFSICHERUNG. Einkäufer aufgepasst: In Kanada sind interessante Bergbauprojekte im Gespräch. Sie könnten die Abhängigkeit der Deutschen von Seltene-Erden-Lieferungen aus China langfristig reduzieren.

Das Erdbeben in Japan und die Exportbeschränkungen der politischen Führung in Beijing haben gezeigt, wie schnell eingeplante Rohstofflieferungen stocken oder ganz ausbleiben können. Kanada gilt unter erfahrenen Einkäufern als alternative Sourcing-Quelle für industrielle Rohstoffe. Das Land zählt bei Uran, Kalisalz, Nickel, Kobalt, Titankonzentrat, Platingruppenmetallen und Aluminium im internationalen Ranking zu den Top-3-Produzenten. Es verfügt bei Seltene Erden (Oxiden) über geschätzte Reserven von 3,7 Millionen Tonnen – weltweit sind es 110 Millionen Tonnen.

Politik und Bergbau Kanadas rufen vor allem deutsche Unternehmen auf, sich mit ihrem ingenieurtechnischen Know-how an Projekten zur Förderung Seltener Erden (SE) zu beteiligen. Interessante Bergbauprojekte sind zum Beispiel Hoidas La-

ke/Saskatchewan (Lagerstätte mit weltweit einem der höchsten Anteile an Neodym), Nechalacho/Northwest Territories (von den 227 Millionen Tonnen angezeigter und vermuteter Erzressourcen entfällt ein großer Teil auf schwere SE) und Strange Lake/Quebec (ebenfalls Lagerstätte mit erhöhtem Anteil schwerer SE).

Run auf Rohstoffe. In jüngster Zeit drängen vor allem asiatische Länder auf den kanadischen Rohstoffmarkt. „Die offensive Einkaufspolitik dieser Staaten und die aktive Beteiligung an Bergbauprojekten wird von kanadischer Seite mit Besorgnis verfolgt. Es findet ein Ausverkauf von Rohstoffen statt, der die Entwicklung von Wertschöpfungsketten im Land nicht begünstigt. In unseren Gesprächen mit kanadischen Branchenvertretern wurde offen zum Ausdruck gebracht, dass deutsche Partner sehr wohlwollend empfan-

gen würden“, betonte Aarti Mona Sörensen, von der Auslandshandelskammer (AHK) Kanada im Gespräch mit BIP.

Potenziale prüfen. Bevor sich deutsche Unternehmen an einem Bergbauprojekt in Kanada beteiligen, sollten sie genau prüfen, welche Potenziale sich ihnen im Einzelfall bieten und in welcher Form sie sich engagieren können. Eine aktuelle Studie der AHK Kanada zeigt vielfältige Beteiligungsmöglichkeiten auf. Zu bedenken ist dabei allerdings, dass bei neuen Minenprojekten zunächst der Investor gefragt ist. Der Einkäufer kommt erst ins Spiel, wenn die Rohstoffförderung bereits angelaufen ist. Sörensen: „Er sollte zur strategischen Rohstoffsicherung den Abschluss langfristiger Lieferverträge anstreben; gegebenenfalls auch in Verbindung mit partnerschaftlicher Technologieentwicklung oder dem Einbringen von technischem Know-how. Es ist wichtig, neue Partnerschaftsmodelle und Strategien zur Rohstoffsicherung zu entwickeln, die dem mittelständischen rohstoffverarbeitenden Unternehmen langfristige Sicherheit ermöglichen.“

KMU zögern meist mit einem ausländischen Engagement, weil die finanziellen Risiken beträchtlich sein können und schwer zu überblicken sind. Deshalb empfiehlt die AHK Kanada diesen Firmen, sich mit anderen Partnern zu Konsortien oder Einkaufsgemeinschaften zusammenzuschließen.

Rohstoffallianz. Die Idee zur Bündelung unternehmerischer Kräfte macht Schule. Erst kürzlich wurde bekannt, dass sich zwölf deutsche Konzerne zusammenschließen wollen. Darunter befinden sich Top-Adressen wie BASF, ThyssenKrupp und Evonik. Ihr Ziel: die Sicherung des Zugangs zu strategisch wichtigen Rohstoffen. Die geplante Allianz soll Medien-

BME SERVICE

Das 2. BME-Forum „Seltene Erden und Strategische Metalle – Verfügbarkeiten – Market Player – Supply-Chain-Strategien“ findet am 21. und 22. Mai 2012 in Mainz statt. **Infos und Programm:** www.bme.de/seltene-erden

berichten zufolge bereits im Frühjahr 2012 starten. Unterstützt wird das Vorhaben von der Bundesregierung, koordiniert vom Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI). Im Falle Kanadas könnte dieses Modell ebenfalls Erfolg haben.

Standortvorteile. Rohstoffreiche Länder wie Kanada sind aufgrund ihrer gut ausgebauten Infrastruktur bestens gerüstet für die Beschaffungsaktivitäten deutscher

baubetriebe zwischen Yukon und Neufundland lokal und damit weitgehend im Verborgenen.

Doppelstrategie. Viele Rohstoffprojekte befinden sich derzeit in einem Status, der sie vor allem für Investoren interessant macht. Großunternehmen verfolgen dabei häufig eine Doppelstrategie: Sie werden zunächst als Kapitalgeber vor Ort tätig und sichern sich auf diese Weise ein

Investor einsteigt, desto weniger Geld muss er bezahlen. Dann ist aber auch das geschäftliche Risiko umso größer.

Rückwärtsintegration. Das Thema Rückwärtsintegration, also der Einkauf in Rohstoffprojekte, wird kontrovers diskutiert. Ziel ist die Sicherung von Rohstofflieferungen für das eigene Unternehmen. Politik und Wirtschaft streiten zurzeit darüber, ob insbesondere deutschen Mittelständlern damit die Beschaffung strategischer Rohstoffe im Ausland leichter fällt. Mit Blick auf Kanada kann nicht zweifelsfrei gesagt werden, ob Rückwärtsintegration ein sicherer Weg ist als die Rohstoffbeschaffung über die Terminbörse in Toronto oder über die Spotmärkte. Kritiker der Rückwärtsintegration verweisen auf das Beispiel Grönland. Für eines der vielversprechendsten Rohstoffvorkommen der westlichen Welt gab es einen Kostenvoranschlag über rund eine Milliarde Euro. Die Summe teilte sich auf in 50 Prozent für die Erschließung der Mine und 50 Prozent für Separationsanlagen. Der finanzielle Aufwand für ein solches Projekt, so der Einwand, stehe in keinem Verhältnis zu dem später erwarteten Zugriff auf die Rohstoffe. Daher sei KMU dieser Weg nicht zu empfehlen.

Frank Rösch, BME

Deutschland muss darauf vorbereitet sein, höhere Risiken einzugehen, wenn es seine künftige Rohstoffversorgung nachhaltig sichern will.

Ron McDonald, Cansource International, Kanada

Unternehmen. Im Gegensatz zu manchen Staaten in Afrika, Südamerika oder Asien gibt es dort keinerlei gravierende Hindernisse, Seltene Erden oder andere strategisch wichtige Metalle zu erwerben. Ein weiterer Pluspunkt ist die bestehende Rechtssicherheit für in- und ausländische Geschäftspartner. Wenn sich Europäer für ein Engagement in Kanada interessieren, sollten sie den Rohstoffmarkt genau sondieren. Sie müssen prüfen, welche Minen operativ arbeiten. Denn: Während die Big Player insbesondere via Internet auf sich aufmerksam machen und im Markt bekannt sind, arbeiten viele kleine Berg-

Stück vom Seltene-Erden-Kuchen. Wenn dann die Förderung anläuft, bringen sie ihre Einkaufsabteilungen in Stellung; sie können dann die Rohstoffbeschaffung übernehmen. Allerdings ist die Zahl der Firmen, die über die notwendigen finanziellen Mittel für diese Doppelstrategie verfügen, begrenzt. Meist sind es führende DAX-Konzerne mit entsprechendem Risikopotenzial. Der Hintergrund: Nur ein Prozent der geplanten Bergbauprojekte Kanadas wird später tatsächlich umgesetzt. Firmen wie BASF oder Siemens wägen genau ab, wie viel Geld sie in die Hand nehmen. Grundsätzlich gilt: Je früher der

Mehr Infos: <http://www.bme.de/seltene-erden>
<http://kanada.ahk.de/>

Kanada-Projekte: Optionen für den Einkauf

Bündelung von Kapazitäten: Die Gründung von Konsortien oder Einkaufsverbänden ist eine der Möglichkeiten für deutsche Unternehmen, sich an einem Bergbauprojekt in Kanada zu beteiligen. Schließen sich drei bis vier Firmen zu einer Gruppe zusammen, können Risiken auf mehrere Schultern verteilt werden. Dies ist gerade bei einem Einstieg zu einem relativ frühen Zeitpunkt der Projektentwicklung ein wichtiger Vorteil. Zu einem späteren Zeitpunkt kann durch die Abnahme größerer Mengen möglicherweise ein Preisvorteil erzielt werden. Zudem lässt sich dadurch das Investi-

tionsvolumen auf mehrere Unternehmen verteilen. Auf diese Weise werden die Handlungsmöglichkeiten aller Partner prinzipiell erweitert. Inwieweit dies praktisch umsetzbar ist, wird aufgrund des individuellen Bedarfs deutscher Firmen allerdings unterschiedlich bewertet.

Joint Ventures als favorisiertes Beteiligungsmodell: Die Gründung von Gemeinschaftsunternehmen ist nicht nur in den Emerging Markets ein Erfolgsmodell für lukrative Geschäftsverbindungen zwischen ausländischen und einheimischen Partnern. Im Rohstoffsektor lassen

sich nicht immer langfristige Lieferverträge vereinbaren. Sie sind aufgrund klar festgelegter Abnahmemengen und Preise sehr oft zeitlich begrenzt. Joint Ventures können hier Abhilfe schaffen, da sie eine frühzeitige Kontrolle über die Projektentwicklung und Endabnahme ermöglichen. Gleichzeitig lässt sich damit der Bezug der Ressourcen absichern. Ein weiterer Effekt sind sinnvolle Synergien zwischen Bergbauunternehmen und Endabnehmern.

Quelle: AHK Kanada