

## Volatile Wechselkurse

### Der Einkauf kann Währungsschwankungen zum eigenen Vorteil nutzen

„Die wenigsten Mittelständler beschäftigen sich aktiv mit dem Thema Währungsrisiken“, sagt Marc Kloepfel. Während Großkonzerne wie Siemens, Daimler oder VW über die personellen Ressourcen verfügten, um sich systematisch gegen Wechselkursschwankungen abzusichern, sei dies „im breiten Mittelstand“ nicht der Fall, beobachtet der Gründer und Geschäftsführer der Düsseldorfer Einkaufsberatung Kloepfel Consulting. Insbesondere in den Einkaufsabteilungen sei auf diesem Feld so gut wie kein Know-how vorhanden, stellt der Consultant im Gespräch mit „Einkäufer im Markt“ fest.

Das habe zum einen in der unzureichenden Personalausstattung des Einkaufs seinen Grund, welcher nach Kloepfels Worten oftmals einfach keine Zeit hat, um sich mit Währungsrisiken zu beschäftigen. Zudem würde dieser Bereich häufig auch nicht als vordringlich wahrgenommen, denn traditionell obliege er der Finanzabteilung und nicht dem Einkauf. „Die Finanzabteilung muss sich aber mit dem Einkauf abstimmen und ihm bestimmte Regeln an die Hand geben“, umschreibt Kloepfel, warum Währungsrisiken dennoch auf dem Radar des Einkaufs sein müssen.

#### Im schlimmsten Fall kann der Gewinn ausradiert werden

Die starke Ausrichtung der deutschen Industrie auf den Export mache das Thema akut, argumentiert der Berater. So verkauften mittelständische Maschinenbauer ihre Produkte zum größten Teil ins Ausland, bezögen ihr Vormaterial aber innerhalb Deutschlands bzw. im Euroraum. „Ein Unternehmen, das seine Produkte zu 60-70% im Dollarraum absetzt, aber seine Beschaffung zu 100% im Euroraum abwickelt, bekommt ein Problem, wenn der Euro gegenüber dem US-Dollar steigt“, erläutert Kloepfel. Der Gewinn für die in Dollar abgesetzten Produkte reduziere sich, während die Einkaufskosten konstant blieben. „Im schlimmsten Fall kann die Steigerung des Euros den gesamten Unternehmensgewinn verhaseln.“

Das Problem stelle sich derzeit besonders dringlich in der Schweiz: Seitdem der Franken gegenüber dem Euro stark gestiegen ist, gehen die Exporterlöse vieler Schweizer Unternehmen zurück. Da die Einkaufskosten nicht in gleichem Maße gesenkt werden können, „suchen Schweizer Unternehmen verzweifelt nach Lieferanten im Euroraum“, berichtet Marc Kloepfel aus Erfahrungen mit Kunden aus dem Alpenland.

Einen anderen Weg geht das Schweizer Chemie- und Pharmaunternehmen Lonza: Es hat seine Lieferanten aufgefordert, Währungsvorteile, die diese durch die Materialbeschaffung im Euroraum realisieren, mit Lonza zu teilen. Rund 300 Auftragnehmer seien angeschrieben worden, „zur Besprechung von Maßnahmen umgehend mit dem zuständigen Einkäufer Kontakt aufzunehmen“, zitierte der „Walliser Bote“ aus einem Brief des Unternehmens an seine Zulieferer. Je nach Beschaffungstiefe aus dem Euroraum und der Produktfamilie fordere das Unternehmen Zusatzrabatte von 15% bis 25%. Lonza sei kein Einzelfall, sagte der Einkaufsleiter eines Schweizer Chemieunternehmens

unserer Redaktion: „Es werden derzeit fast überall Euro-Rabatte gefordert.“

Um zu verhindern, dass aus einer Aufwertung der europäischen Einheitswährung ungeplante Mehrkosten entstehen, bietet sich laut Einkaufsberater Kloepfel das „Natural Hedging“ an. Das Ziel dabei sei es, verstärkt Lieferanten in Ländern bzw. Regionen zu erschließen, deren Währung gegenüber dem Euro fällt.

#### „Natural Hedging“ nicht bei allen Materialien möglich

Zu prüfen sei allerdings vorab, bei welchen Materialien ein Bezug aus Fremdwährungsräumen überhaupt möglich ist, gibt der Experte zu bedenken. Dies sei sicher nicht der Fall bei hoch entwickelten elektronischen Komponenten, wo der Lieferant oftmals vom Kunden vorgegeben wird. Anders sehe es dagegen zum Beispiel bei Stahlkonstruktionen aus, die mehr oder weniger problemlos auch außerhalb des Euroraums eingekauft werden könnten.

Was ein Währungshedging betrifft, empfiehlt Kloepfel, den im Vertrag vereinbarten Preis an einen festen Referenzzumtauschkurs zu binden. Steigt der Wechselkurs, trägt der Lieferant das Risiko. Ob dies durchsetzbar sei, hänge aber von der Machtverteilung zwischen Kunden und Lieferanten ab, schränkt Marc Kloepfel ein.

Mark Krieger



Das Auf und Ab an den Devisenmärkten birgt für den Einkauf nicht nur Risiken, sondern eröffnet ihm auch Chancen.  
Foto: Shutterstock