

Workshop: Einkauf – Absicherung von Risiken

Grit Becker, Geschäftsführerin, Coface Rating GmbH

Frank J. Bernadi, Rechtsanwalt, Rödl & Partner

Barbara Bickel, Geschäftsführerin, BrainNet EAC GmbH

Moderation: Dr. Mark Krieger, Chefredakteur, Dow Jones Einkäufer im Markt

Dr. Mark Krieger thematisierte einleitend die teils mangelnde Transparenz der Lieferkette, die im aktuellen Fall der japanischen Lieferunterbrechungen einige Schwierigkeiten verursacht habe. Barbara Bickel konnte eine wachsende Sensibilität der Unternehmen für die Abhängigkeit von einzelnen Lieferländern vermelden. Verlagerungen des Einkaufs nach Asien würden bereits mit dem Wunsch nach einer Diversifizierung der Beschaffungsmärkte verbunden. Dr. Krieger berichtete von einem Einkaufsleiter, dem der Wechsel vom Single Sourcing aus technischen Gründen schwerfalle. Die individuelle Fertigung durch den Lieferanten sei nicht ohne weiteres auf andere Lieferanten übertragbar.

Grit Becker berichtete von der zunehmenden Beachtung von Liefertreue und Bonität des Lieferanten, auf die auch die Produkte von Coface ausgerichtet seien. Produkt und Qualität seien nicht mehr die einzigen Kriterien für die Einkaufsentscheidung. Der Wechsel vom Single zum Multi Sourcing führe auch zur Übernahme zusätzlicher Länderrisiken, die beachtet werden müssten. Das von Coface angebotene Scoring von Unternehmensbonität mit Ausblick auf zwölf Monate werde nicht nur zur Überwachung von Kunden nachgefragt, sondern auch zur Beurteilung der Lieferanten. Frau Becker empfahl, die Einkaufsabteilung durch ein geschicktes Ressourcenmanagement

von einem Kostenfaktor zu einem Profitcenter zu entwickeln.

Frank J. Bernadi wies darauf hin, dass in Lieferverträgen oft Details geregelt seien, die sich in der Praxis nicht als besonders relevant herausstellten. Nun habe sich gezeigt, dass eine bislang nur wenig beachtete Klausel zur höheren Gewalt („Force Major“) im Fall der Lieferausfälle aus Japan stark an Bedeutung gewonnen habe.

Bickel berichtete, dass erst jetzt ein Risikomanagement im Einkauf aufgebaut werde. Neben Länder- und geopolitischen Risiken müssten weitere Arten wie Finanzrisiken, Wechselkursrisiken und Compliance-Risiken auf einer Matrix aufgeführt werden, um diese „Risikolandkarte“ für das Management zu nutzen. Die Rohstoffversorgung als weiteres Risiko ließe sich preislich angesichts eines zumeist einheitlichen Weltmarktes kaum durch einen Wechsel des Beschaffungsmarktes verringern.

„Wenn sie im selben Markt einkaufen und verkaufen, fallen die meisten Risiken weg“, schränkte Bernadi ein. Preisrisiken, die z.B. durch Marktpreisänderungen und Wechselkursschwankungen entstünden, könnten durch Preisgleitklauseln vermieden werden. Nach Erfahrung von Barbara Bickel lassen sich diese



Barbara Bickel, Dr. Mark Krieger, Grit Becker und Frank J. Bernadi (von links) haben ein Umdenken in der Einkaufspolitik festgestellt.

Klauseln aber nicht immer leicht durchsetzen. Bernadi wies auch auf Durchsetzungsrisiken im Beschaffungsland hin. Möglich seien auch Sicherungsgeschäfte mit entsprechenden Finanzprodukten.

Bickel thematisierte zudem die Versorgungssicherheit bei Vorlieferanten der eigentlichen Lieferanten. Hier sei die Automobilindustrie gut informiert und vorbereitet. In anderen Branchen gebe es aber noch Informationslücken, die sich gerade am Beispiel Japan gezeigt hätten. Anforderungen an Einkäufer dürften steigen. Gute Lieferanten müssten zudem entwickelt werden, um gute Qualität zu liefern. Hier sei sowohl auf Prozess- als auch auf Produktqualität zu achten. In der Anfangsphase müssten Ingenieure praktisch im Schlafsack in der Fertigung campieren,

um die Qualität sicherzustellen. Die Qualität müsse prinzipiell vor der Verladung vor Ort geprüft werden. Sonst sei die Qualitätssicherung schwierig.

Um den Transfer von Know-how an Wettbewerber zu verhindern, sollten nach Aussage von Bickel branchenfremde Lieferanten, die nicht an Konkurrenten liefern, gewählt werden und Komponenten aus unterschiedlichen Quellen beschafft werden, statt komplette Module an einzelne Lieferanten zu vergeben. Bernadi schränkte ein, dass ein gewisses Maß an Know-how-Transfer nötig sei. Dann böten sich Geheimhaltungsklauseln an, die aber zumeist nur unzureichenden Schadensersatz zur Folge hätten. Hier könnten höhere Strafen vereinbart werden.