

Der perfekte Vertrag

Zulieferer können sich gegen die hohe Volatilität bei Materialpreisen und Bestellmengen, steigende Zinsen und Personalkosten absichern, indem sie das unternehmerische Risiko auf ihre Abnehmer verlagern. Im Beitrag werden Lösungswege dafür vorgestellt.

Der Anstoß kam von einem Kunden, einem mittelständischen Maschinenbauunternehmen. Als Zulieferer im B2B-Geschäft hatte dieser das Problem, dass die Stückzahlen seines größten Abnehmers erheblich schwankten, während die eigenen Fixkosten weitgehend konstant blieben. Bei geringem Absatz bedeutete das für ihn ein existenzielles Großrisiko. Nun suchte er eine Vertragsgestaltung, um bei der langfristigen Belieferung des Kunden das unternehmerische Risiko zu reduzieren oder gänzlich zu eliminieren. Dieser Wunsch treibt auch viele andere Zulieferer angesichts der aktuellen turbulenten Verhältnisse um. Risikofaktoren wie

- der Krieg in der Ukraine,
- gerissene Lieferketten,
- die Energiekrise,
- Preissprünge bei Rohstoffen,
- Mangel bei Halbleitern,
- steigende Zinsen oder
- Personalkosten

Alle diese Faktoren haben die Volatilität und damit die unternehmerischen Risiken gewaltig vergrößert. Kosten, die über Jahrzehnte weitgehend konstant blieben, sind auf einmal dramatisch in die Höhe geklettert. Konnten die Unternehmen früher bei weitgehend stabilen globalen Rahmenbedingungen langfristig planen, sind ihre Kosten angesichts der dramatischen Weltlage derzeit kaum noch kalkulierbar.

Kompakt

- Risikofaktoren von Unternehmen mit Abnehmern lassen sich abfedern, wenn alle Kostentreiber des Vertrags variabel gestaltet werden.
- Die Variabilisierung sollte auch über weitere preisrelevante Bereiche ausgedehnt werden.
- Wer über besondere Innovationsmacht verfügt, hat keine Preisprobleme.

Kostentreiber am besten variabel gestalten

In dieser Situation schafft ein perfekter Vertrag die beste Abhilfe. Kernidee ist dabei die Variabilisierung aller Kostentreiber des Vertrags. Er sichert den Zulieferer gegenüber Risiken und Volatilitäten ab, indem er diese an seine Kunden weitergibt und der Vertrag für alle Leistungen, die für das Produkt relevant sind, Preisindikatoren angibt.

„Ein perfekter Vertrag muss mit einer Datenbasis unterlegt sein.“

Dem Prinzip nach kennt die Automobilindustrie schon seit längerem solche Verträge, beispielsweise für das Rohmaterialmanagement von Stahl, Eisen, Kupfer oder Aluminium. Darin teilen sich die Autohersteller mit ihren Zulieferern den Gewinn („gain share“) beziehungsweise das Risiko („pain share“). Geht der Preis hoch, zahlt der Kunde mehr, sinkt der Preis, zahlt er weniger. Das kann beispielsweise so aussehen, dass der Kunde 80 Prozent einer Preisveränderung zahlt und der Zulieferer selbst nur 20 Prozent.

Variable Preisstrukturen auf weitere preisrelevante Bereiche ausdehnen

Das Modell hat Jahrzehnte gut funktioniert, weil die Kosten weitgehend stabil waren und sich gut vorhersagen ließen. Wenn etwa die Stahlpreise um zehn Prozent steigen, ist das beherrschbar. Wenn jedoch aktuell die Kosten um mehrere 100 Prozent in die Höhe getrieben werden wie bei Gas, kann der Anteil von 20 Prozent schon die ganze Gewinnmarge kompensieren.

Das Neue, Innovative besteht nun darin, diese Variabilisierung über die Materialkosten hinaus auf weitere preisrelevante Bereiche auszudehnen. Dazu gehören zum Beispiel



© rmann77 / Fotolia

- Energie- und
- Personalkosten,
- Transportkosten,
- Abnahmestückzahlen und vor dem Hintergrund des Übergangs zur Elektromobilität auch
- die Lieferlaufzeiten.

Zudem ist es ein Thema auch für andere Branchen. Es ist für alle Unternehmen im B2B-Kontext relevant, die keine Preissetzungsmacht haben. Wer dagegen über eine besondere Innovationskraft verfügt wie etwa die Hidden Champions oder

einen speziellen Service bietet, hat das Problem nicht: Diese Unternehmen geben höhere Kosten an ihre Kunden weiter.

Den richtigen Moment für neue Konditionen wählen

Das ist natürlich nur den wenigsten Firmen möglich. Aber selbst wettbewerbsmäßig relativ schwach positionierte Zulieferer haben die Chance, den perfekten Vertrag oder zumindest Elemente davon zu verhandeln, wenn sie den richtigen Moment abpassen, in dem ihr Kunde etwas von ihnen haben möchte.

Handlungsempfehlungen

Sechs Tipps für perfekte Verträge

1. Sinnvoll nur bei immer wiederkehrenden Belieferungen im B2B-Bereich, nicht bei Projekten.
2. Methode: Identifizierung der einzelnen Kostentreiber (Herstellkostenanalyse) und Verknüpfung mit objektiven Preisindizes.
3. Ziel: Transparenz und Fairness durch langfristige Lieferlaufzeiten (10 bis 15 Jahre), nicht nur Dreijahresvertrag.
4. Ergebnis: geteiltes Risiko in der Lieferkette, Wertschöpfungspartnerschaft, höhere Resilienz.
5. Nachteil: Verzicht auf Gewinne, wenn wieder bessere Zeiten.
6. Ausweg: Vereinbarung von Öffnungsklauseln, Neuverhandlung bei unvorhergesehenen Ereignissen („Force majeure“).

„Das Neue, Innovative besteht nun darin, diese Variabilisierung über die Materialkosten hinaus auf weitere preisrelevante Bereiche auszudehnen.“

Beispiel Automobilbranche

Ein Beispiel: Die Automobilhersteller fragen tendenziell weniger Stückzahlen nach für die Teile, die sie in der Elektromobilität nicht mehr benötigen. Für die Übergangszeit bis zum Ende des Verbrenners aber benötigen sie diese Teile noch. Für die Zulieferer wird die Produktion solcher Teile

aber weniger attraktiv, da sich bei rückläufigen Stückzahlen die Fixkosten auf weniger Produkte verteilen. In der Folge steigen mehr und mehr Unternehmen sukzessive aus diesem Teilemarkt aus – und der Autohersteller muss um seine Liefersicherheit fürchten. Deswegen braucht er langfristige Sicherheit. Das ist der Moment, in dem der Zulieferer Elemente eines perfekten Vertrags realistisch durchsetzen kann.

Datenbasis und richtige Indizes sind entscheidend

Ein perfekter Vertrag muss mit einer Datenbasis unterlegt sein. Am Anfang der Verhandlung steht eine Herstellkostenanalyse, um die Kostentreiber zu identifizieren und diese dann an Preisindizes zu knüpfen. Die Kunst besteht darin, sich auf die richtigen Indizes zu einigen, die die Realität am besten widerspiegeln. Diese werden dann einmal zwischen Kunden und Lieferanten verhandelt. Im Ergebnis kommt es zu einem optimalen Risikoteilen in der Lieferkette und zu Wertschöpfungspartnerschaften. Der Umgang miteinander ist transparent und fair, was für jeden Beteiligten zu einer höheren Resilienz und damit zu nachhaltigen Lieferketten führt.

Die Einkaufs- und Vertriebsressourcen überprüfen

Ist der Vertrag abgeschlossen und „wasserdicht“, gibt es auf absehbare Zeit keinen Grund mehr, neu zu verhandeln. Dann stellt sich für das Unternehmen vielmehr die Frage: Benötigt es noch einen Einkauf und Vertrieb in diesem Umfang oder kann es die Einkaufs- und Vertriebsressourcen für andere Dinge besser nutzen. In Zeiten des Fachkräftemangels hat diese Überlegung sicher Charme. ■



Autor

René Schumann

ist Geschäftsführer der Negotiation Advisory Group GmbH (NAG, www.n-advisory.com/) in Mannheim. Er verfügt über mehr als 15 Jahre Verhandlungspraxis bei renommierten Beratungsgesellschaften und war etwa bei der Daimler AG tätig, wo er mit der Leitung von Verhandlungsteams im Bereich Einkauf und Vertrieb betraut war. Schumann ist Co-Autor des Springer-Buchs „Verhandeln mit System – Spieltheorie und Verhaltensökonomie im Einkauf – die Erfolgsformel für Profis“. E-Mail: r.schumann@n-advisory.com



Verhandlungstechnik



Kreggenfeld, U.: Verhandlungstechniken, in: Kreggenfeld, U.: Erfolgreich systemisch verhandeln, Wiesbaden 2021, <https://sn.pub/0OgiFm>

Arnolds, H. et al.: Preisstrukturanalyse, in: Arnolds et al.: Materialwirtschaft und Einkauf, Wiesbaden 2022, <https://sn.pub/3nXTov>