

Jan Bohnstedt

Vertragsrecht im Einkauf

Erfolgsfaktor im Supply Chain Risk
Management (SCRM)

4. Auflage



Springer Gabler

Vertragsrecht im Einkauf

Jan Bohnstedt

Vertragsrecht im Einkauf

Erfolgsfaktor im Supply Chain Risk
Management (SCRM)

4., aktualisierte und ergänzte Auflage



Springer Gabler

Jan Bohnstedt
Frankfurt am Main, Deutschland

ISBN 978-3-658-38793-8 ISBN 978-3-658-38794-5 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-38794-5>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2012, 2014, 2018, 2022

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Catarina Gomes de Almeida

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort

Mit diesem Werk soll dem Einkäufer ein praxisgerechter und hilfreicher Leitfaden an die Hand gegeben werden. Es ist speziell auf die Bedürfnisse der Praxis im Einkauf zugeschnitten und basiert auf meiner jahrelangen Erfahrung als Rechtsanwalt und Leiter von Seminaren für Einkäufer. Maßgeblich motiviert haben mich zu diesem Werk die häufigen Fragen, die ich von meinen Hörern erhalten habe, und die Bitte um weiterführende Literaturhinweise. Bei meiner Recherche zeigte sich, dass der Buchmarkt auf diesem Gebiet eine deutliche Lücke aufweist: Meistens handelt es sich bei den verfügbaren Werken um Bücher, die von Rechtswissenschaftlern für Rechtsstudenten oder für Rechtsanwälte geschrieben wurden. Diesen Werken fehlt die strikte Orientierung an der Praxis des Einkäufers im modernen Einkaufsumfeld.

Auf Fußnoten und Literaturhinweise habe ich weitestgehend verzichtet. Wer noch intensiver einer bestimmten Frage nachgehen möchte, findet diese in jedem Standardkommentar zum BGB.

Für die Praxisorientierung wäre es zutiefst wünschenswert, wenn jedes konkrete Problem sein eigenes Kapitel fände, in dem man nur nachzuschlagen bräuchte, um anschließend die „Patentlösung“ anwenden zu können. Leider ist es unumgänglich, sich zumindest zum Teil an der rechtswissenschaftlichen Systematik zu orientieren, um nicht in einer endlosen Aneinanderreihung von Einzelproblemen zu enden. Deshalb kommt man nicht umhin, das konkrete Problem zu abstrahieren und in einen übergeordneten Zusammenhang zu stellen.

Nachdem in der 2. Auflage das Thema „Supply Chain Risk Management“ prägend hinzugekommen ist, wurde die 3. Auflage erweitert um neue Strategien im Einkauf wie „share of wallet“ und „agile Einkaufsmethoden“. Neu hinzugekommen ist ebenso ein Abschnitt zur Insolvenzabsicherung. Erheblich erweitert habe ich auch den Inhalt in Bezug auf IP-Rechte. Die Lizenzgewährung durch den Lieferanten ist ein wichtiger Inhalt jeden Industrie 4.0-Projektes. Für die 4. Auflage waren die Änderungen im BGB, vor allem zum Sachmangelbegriff und im Vorgriff auch das Gesetz über die unternehmerischen Sorgfaltspflichten zur Vermeidung von Menschenrechtsverletzungen in Lieferketten zu verarbeiten. Dazu habe ich mich entschlossen endlich einige Gedanken zur Zukunft des Vertragswesens zu formulieren, die ich schon länger überdenke.

Im Übrigen orientiert sich der Aufbau am Ablauf des Beschaffungsvorganges in der Praxis: Nach einer grundlegenden Einführung beginnen wir mit dem Vertragsschluss. Sodann wenden wir uns dem Inhalt des Vertrages zu. Von erheblicher Bedeutung ist danach die Frage, welche Möglichkeiten und Notwendigkeiten sich ergeben, wenn eine der Parteien ihre Leistung nicht vertragsgemäß erbringt. Abschließend wird auch auf die Frage der Verjährung eingegangen, d. h. die Frage, wann die durch den Vertrag entstehenden Pflichten nicht mehr durchsetzbar sind. Sie werden Ihre Lösung also finden, wenn Sie wissen, in welches der genannten Stadien des Einkaufsvorganges es gehört.

Natürlich ist auch der Einkauf als Unternehmensteil keine homogene Gruppe. Die Berührungspunkte mit rechtlichen Fragestellungen variieren naturgemäß erheblich je nach Branche und Umfeld sowie nach der Stufe in der Wertschöpfungskette. Auch innerhalb eines Unternehmens wird im Einkauf nach Spezialisierungen unterschieden. Beispielsweise wird ein Industrieunternehmen neben dem bloßen Rohstoffeinkauf von Stahl einen lebhaften Einkauf für Dienstleistungen und IT unterhalten. Weiterhin ergeben sich wesentliche Unterschiede nicht nur nach den Produkten, die eingekauft werden, sondern auch nach den Anforderungen an das Einkaufsergebnis. So werden die Anforderungen beim Einkauf von Rohstoffen und Halbfertigprodukten für die Produktion andere Notwendigkeiten ergeben als beim Projekteinkauf oder Einkauf von Investitionsgütern. Dieses Buch versucht gleichwohl, allen Anforderungen des Einkäufers in der Praxis gerecht zu werden.

Danken möchte ich allen Teilnehmern meiner Seminare, die mit ihren Fragen und Anmerkungen zu diesem Buch beigetragen haben.

Frankfurt am Main, Deutschland
Juli 2022

Jan Bohnstedt

Inhaltsverzeichnis

- 1 Einführung** 1
 - 1.1 Ist das Recht wichtig im Einkauf? 1
 - 1.2 Warum Verträge? 2
 - 1.3 Am Ende droht ein wirtschaftliches Debakel 3
 - 1.4 Fehler fallen (fast) nie auf 4
 - 1.5 Suchen Sie Hilfe im Team 5
 - 1.6 Perfektion ist nicht erreichbar 5

Teil I Supply Chain Risk Management und Verträge

- 2 Supply Chain Risk Management (SCRM) und Verträge** 9
 - 2.1 Absicherung der Supply Chain 10
 - 2.2 Verpflichtung zum Supply Chain Risk Management? 11
 - 2.3 Umsetzung von Supply Chain Risk Management 13
 - 2.4 Vertragsmängel als Risiko in der Supply Chain 13
 - 2.5 Ziele des Vertrages im SCRM 16
 - 2.6 Absicherung der Supply Chain gegen Insolvenz des Lieferanten oder andere Lieferstörungen 24
 - 2.6.1 Auswahl der Lieferanten 24
 - 2.6.2 Insolvenz des Lieferanten 24
 - 2.6.3 Vorbeugen durch Vertragsgestaltung 25
 - 2.6.3.1 Herausgabe von Werkzeugen 25
 - 2.6.3.2 Produktionsdokumentation 25
 - 2.6.3.3 Übertragung von Rechten 26
 - 2.6.4 Sichere Lagerbestände 27
 - 2.6.5 Eigentumsvorbehalt 27
- 3 Der rechtliche Rahmen** 29
 - 3.1 Der Rechtsstaat 29
 - 3.2 Europarecht 30
 - 3.3 Internationales Recht 31

3.4	Öffentliches Recht und Zivilrecht	32
3.5	Die Akteure im Wirtschaftsleben	34
3.5.1	Einzelunternehmen	34
3.5.2	Personengesellschaften	34
3.5.3	Kapitalgesellschaften	35
3.5.4	Lieferantenauswahl orientiert an der Rechtsform	36
3.6	Vertragstypen	37
3.6.1	Damit fing alles an: Der Tauschvertrag	38
3.6.2	Der Kaufvertrag	38
3.6.3	Der Werkvertrag und der Werkliefervertrag	38
3.6.4	Der Dienstvertrag	39
3.6.5	Miete, Pacht, Darlehen	40
3.6.6	Leasingvertrag	40
3.6.7	Lizenzvertrag	40
3.6.8	Mischformen	40
3.6.9	Vorsicht vor Eigenkreationen	41

Teil II Der Vertragsschluss

4	Formale Anforderungen	45
4.1	Der Mindestinhalt der Einigung	45
4.2	Angebotslegung	47
4.3	Der Vertragsschluss in der Praxis	48
4.3.1	Angebot und Annahme	48
4.3.2	Bindungswirkung des Angebots	49
4.3.3	Rückzieher in der Verhandlung	50
4.3.4	Form des Vertragsschlusses	51
4.3.4.1	Schriftformklauseln	53
4.3.4.2	Schriftformklauseln in AGB	54
4.3.5	Zugang und Beweisbarkeit	54
4.3.6	Wahl von Kommunikationsmitteln	55
4.3.6.1	Telefon	55
4.3.6.2	Fax	56
4.3.6.3	E-Mail	56
4.3.6.4	Briefe	57
4.3.6.5	Lösung	57
4.4	Probleme beim Vertragsschluss	58
4.4.1	Finales „Ja“ fehlt	58
4.4.2	Zusammenfassung des Verhandlungsergebnisses	59
4.4.3	Verbindliches Lieferdatum	59
4.4.4	Qualitätsvorschriften	60
4.5	Bedenken	60

4.6	E-Procurement	62
4.6.1	Vertragsschluss über das Internet.	62
4.6.2	Vertragsschluss über dezidierte E-procurement Systeme	63
4.7	Das kaufmännische Bestätigungsschreiben	65
5	Die Stellvertretung	69
5.1	Rechtsgeschäftliche Vollmacht	70
5.2	Gesetzliche Vertretungsmacht	70
5.2.1	Die Organe der Gesellschaft	70
5.2.2	Prokura.	71
5.2.3	Die Handlungsvollmacht	71
5.2.4	Angestellte in Läden oder Warenlagern.	73
5.3	Vertrauensschutz	73
5.4	Haftung bei Fehlen der Vollmacht	74
5.4.1	Handeln ohne Vertretungsbefugnis	74
5.4.2	Interne Einschränkungen der gesetzlichen Vertretungsmacht	75
5.4.3	Haftungserleichterung aus dem Arbeitsrecht.	76
5.4.4	Zusammenfassung	77
6	Aufhebung und Änderung des Vertrages	79
6.1	Vertragsänderungen	79
6.2	Gesetzliche Rechte auf Vertragsänderung	82
6.2.1	Wegfall der Geschäftsgrundlage	82
6.2.2	Werkverträge	83
6.2.3	Anfechtung.	83
6.2.3.1	Einschränkung in zeitlicher Hinsicht.	84
6.2.3.2	Einschränkung in sachlicher Hinsicht	84

Teil III Der Inhalt des Vertrages

7	Der individuell ausgehandelte Vertrag	91
7.1	Erscheinungsformen und Aufbau eines Vertrags	92
7.1.1	Schriftform in einem Dokument	92
7.1.2	Vertragsschluss durch Abfolge von Erklärungen.	92
7.1.3	Rahmenvertrag	93
7.1.3.1	Anwendungsbereich.	94
7.1.3.2	Laufzeit	95
7.1.3.3	Preisgleitklausel.	96
7.1.3.4	Fertigungseffizienzklauseln	96
7.1.3.5	Mengensteuerung (share of wallet)	96
7.1.3.6	Vereinfachung des Vertragsschlusses.	97
7.1.3.7	Effiziente Nutzung von Rahmenverträgen durch Formulare.	98

7.1.3.8	Vereinbarung wichtiger Klauseln.	98
7.1.3.9	Claim Management und Agile Methoden	98
7.1.4	Modularer Aufbau	101
7.1.5	Setzteillieferanten	102
7.1.6	Eine Alternative Methode: Visiolex	104
7.1.6.1	Elemente	104
7.1.6.2	Verknüpfungen.	104
7.1.6.3	Regeln	105
7.2	Gliederung eines Vertrages	106
7.3	Verwaltung von Verträgen	108
7.3.1	Archivierung	108
7.3.2	Überwachung der Erfüllung.	109
7.3.3	Lessons learned und Vertragsanpassung	109
8	Allgemeine Geschäftsbedingungen	111
8.1	Was sind AGB?	111
8.1.1	AGB nach neuerer Rechtsprechung.	113
8.1.2	Immer-wieder-verwendet-Werden.	113
8.1.3	Keine Verhandlung und Änderung.	113
8.1.4	Folge: Schutz der Vertragspartei ohne AGB	114
8.1.5	Unwirksamkeit aller Musterverträge?	115
8.1.6	Folgen der Einordnung eines Mustervertrages als AGB	116
8.2	Einbeziehung von AGB in Verträge	117
8.2.1	AGB als Ergänzung des Vertrages	117
8.2.2	AGB als Standardlösung	118
8.3	Kollision von AGB.	119
8.4	Umgang mit AGB	122
8.4.1	Umgang mit „term sheets“.	122
8.4.2	Alternative: Antwort mit eigenen AGB	123
8.5	Inhaltskontrolle von AGB	124
8.5.1	Objektiv ungewöhnliche Klauseln.	124
8.5.2	Überraschende Klauseln	125
8.5.3	Ansonsten unwirksame AGB-Klauseln	125
8.5.3.1	Unwirksame Klauseln in Verkaufs-AGB.	125
8.5.3.2	Unwirksame Klauseln in Einkaufs-AGB.	126
9	Die Rechtslage nach Gesetz	127
9.1	Die Leistung.	128
9.1.1	Sachmängel: Qualität der Leistung	129
9.1.1.1	Die objektiven Anforderungen.	130
9.1.1.2	Die subjektiven Anforderungen	131
9.1.1.3	Die Montageanforderungen	132

9.1.1.4	Eignung für die nach dem Vertrag voraus gesetzte Verwendung	132
9.1.1.5	Normalstandard	133
9.1.1.6	Spezifikationen und funktionale Beschreibungen	134
9.1.2	Dauerhaftigkeit der vereinbarten Qualität	138
9.1.2.1	Mängel vs. Lebensdauer von Produkten	140
9.1.2.2	Lösung	143
9.1.3	Der Rechtsmangel	145
9.1.4	Exkurs IP-Rechte	145
9.2	Die Gegenleistung	148
9.2.1	Zahlungsweg	148
9.2.2	Sicherungseinbehalt	149
9.2.3	Umsatzsteuer und Preisgleitklauseln	149
9.2.4	Skonto	150
9.2.5	Werkverträge und Werklohn	150
9.2.5.1	Pauschalpreisvertrag	150
9.2.5.2	Einheitspreisvertrag	150
9.2.5.3	„Cost plus fee“	150
9.2.5.4	Abschlagszahlungen	151
9.3	Der Ort der Leistungserbringung	151
9.3.1	Der Leistungsort nach BGB	151
9.3.2	Die Incoterms 2020	152
9.4	Der Zeitpunkt der Leistung	154
9.5	Sonderregelung beim Werkvertrag: Abnahme	156
9.5.1	Wirkungen der Abnahme	156
9.5.2	Unterschied zur Übergabe beim Kauf	157
9.5.3	Abnahmefiktionen	157
9.5.4	Mehrfachabnahmen	159
9.5.5	Abnahmehinderliche Mängel	160
9.6	Zusammenfassung	160
10	Haftung	161
10.1	Schuldverhältnis	162
10.2	Pflichtverletzung	162
10.2.1	Hauptleistungspflicht	162
10.2.2	Nebenleistungspflicht	163
10.2.3	Nebenpflicht	163
10.3	Vertretenmüssen	164
10.4	Covid-19 und Lieferausfälle	166
10.5	Beweisfragen	167

11	Schadensersatz	169
11.1	Mangel- und Mangelfolgeschaden	169
11.2	Mangel- und Mangelfolgeschäden in anglo-amerikanischen Verträgen	170
11.3	Entgangener Gewinn	170
12	Die weiteren Voraussetzungen für den Ersatz von Mangelschäden	173
12.1	Verzug	173
12.1.1	Die Voraussetzungen des Verzuges	173
12.1.1.1	Fälligkeit der Leistung	174
12.1.1.2	Nicht rechtzeitige Leistung	174
12.1.1.3	Vertretenmüssen	174
12.1.1.4	Mahnung	174
12.1.1.5	Entbehrlichkeit der Mahnung	175
12.1.1.6	Nichtleistung	178
12.1.1.7	Vertretenmüssen	178
12.1.2	Rechtsfolgen des Verzuges	178
12.1.2.1	Verzugsschaden bei Sachleistungen	178
12.1.2.2	Verzugsschaden bei Geldforderungen: Verzugszins	178
12.1.3	Vertragsstrafe	180
12.1.3.1	Bedingung der Fälligkeit einer Vertragsstrafe	180
12.1.3.2	Maximalwert	180
12.1.3.3	Die Höhe der Vertragsstrafe	181
12.1.3.4	Ergänzung, nicht Ersatz der gesetzlichen Regelung	182
12.1.3.5	Verlust des Anspruches auf Vertragsstrafe	183
12.1.3.6	Überlegungen zur Geltendmachung von Schadensersatz wegen Verzuges	183
12.1.3.7	Abwehr des Verzuges durch den Lieferanten	184
12.1.3.8	Erneute Beauftragung der gleichen Leistung während des Verzuges	186
12.2	Fristsetzung	188
12.2.1	Angemessene Frist	189
12.2.2	Folgen der Fristsetzung	191
12.2.3	Entbehrlichkeit der Fristsetzung	192
12.3	Dritte Leistungsstörungsart: Unmöglichkeit	194
12.3.1	Objektive und subjektive Unmöglichkeit	194
12.3.2	Rechtsfolgen der Unmöglichkeit	196
12.4	Nebenpflichtverletzung	196
13	Rücktritt	201
13.1	Rücktritt bei Unmöglichkeit der Leistung	202
13.2	Rücktritt nach Fristsetzung	202
13.3	Rücktritt bei Verletzung einer Nebenpflicht	203
13.4	Rechtsfolgen beim Rücktritt	203

14	Nachbesserung	205
14.1	Anwendungsbereich	205
14.2	Die Alternativen der Nacherfüllung	206
14.2.1	Unterscheidung vom Rücktritt	206
14.2.2	Verweigerung der Nacherfüllung in einer der Alternativen	207
14.2.3	Das Fehlschlagen der Nacherfüllung	208
14.2.4	Nacherfüllung beim Werkvertrag	208
14.2.5	Ersatz von Aufwendungen für die Nacherfüllung	209
15	Garantie	213
15.1	Beschaffenheitsgarantie	214
15.2	Haltbarkeitsgarantie	214
16	Wareneingangskontrolle	217
16.1	Voraussetzungen	217
16.2	Folgen der unterlassenen Mängelrüge	218
16.3	Verdeckte Mängel	218
17	Klauseln zur Haftungserleichterung	219
17.1	Modelle der Haftungsbegrenzung	220
17.1.1	Voraussetzungen der Haftung	220
17.1.2	Folgen der Haftung	220
17.1.3	Dauer der Haftung	221
17.2	Haftungserweiterungsklauseln	221
17.2.1	Vertragstrafen	222
17.2.2	Garantien	222
17.2.3	Rücktrittsrechte	222
17.2.4	Statistische Methoden der Schadensfestlegung	222
18	Verjährung	225
18.1	Verjährung für Ansprüche wegen Mängeln	225
18.2	Die regelmäßige Verjährungsfrist	227
18.3	Einwirkungen auf den Lauf der Verjährung	227
18.3.1	Neubeginn der Verjährungsfrist	227
18.3.2	Hemmung der Verjährung	228
19	Anhang: Muster	229
19.1	Muster Einkaufs-AGB Allgemeine Einkaufsbedingungen der XYZ AG („XYZ“)	229
19.2	Muster: Einkaufsrahmenvertrag	232

1.1 Ist das Recht wichtig im Einkauf?

„Kein Mensch braucht Verträge, sondern Lösungen“, und zwar für Probleme deren Lösung den Einkauf tagtäglich beschäftigen. Zur Zeit der Drucklegung dieser Auflage sind dies vor allem eine hohe Inflation und steigende Rohstoffpreise und damit immer neue Preisforderungen der Lieferanten sowie die Schwierigkeit Produkte in gewünschter Menge und in angemessener Zeit zu bekommen. Hinzu kommt eine steigende Abhängigkeit von den Lieferanten durch gestiegene Qualitätsvorgaben, die einen Wechsel zu einem alternativen Lieferanten nur mit gehörigem zeitlichen Vorlauf und unter erheblichen Investitionen erlauben. Zu erwarten ist, dass auch die Digitalisierung zu einer weiteren Erstarrung der Lieferkette führen wird, denn einen Lieferanten zu ertüchtigen, in einer (teil-)automatisierten Lieferkette zu funktionieren, kann nicht ohne weiteres mit einem alternativen Lieferanten repliziert werden. Diese neue Macht der Lieferanten ist Anlass, über einen eher kooperativen Einkaufsstil nachzudenken. Auch in der Wirtschaft „menschelt“ es mitunter gewaltig. Es kann daher hilfreich sein, über Marketing im Einkauf nachzudenken. Ein positives Image kann dazu beitragen, Lieferungen auch in einem schwierigerem Umfeld zeitgerecht zu erhalten.

Ein weiterer Aspekt ist die Entwicklung im Linieneinkauf, bei der Beschaffung von Produktionsstoffen und Halbfertigprodukten. Hier wird immer weniger auf juristische Formalien geachtet, Verträge dienen nicht in erster Linie dazu, die Parteien und die Folgen von Pflichtverletzungen zu regeln, sondern sollen vielmehr den Beschaffungsprozess und den Ablauf des Liefervorgangs sowie die Sicherstellung rechtzeitiger Belieferung in richtiger Qualität sicherstellen. Deshalb werden in derartigen Verträgen die internen Abläufe des beschaffenden Unternehmens en Detail niedergelegt, hingegen wesentliche Aspekte nicht angesprochen, die ein Jurist in jedem Falle in einem Vertrag festgelegt hätte.

Diese Marginalisierung juristischer Aspekte in der Wirtschaft beginnt bereits beim Vertragsschluss, der immer effizienter regelmäßig über IT-Systeme abgewickelt wird. Leider ist festzustellen, dass bei der Digitalisierung das Potenzial technischer Lösung nicht realisiert wird. Oft verhindert die technische Lösung einen wirksamen Vertragsschluss. Während die Beschaffung selbst erfolgreich rationalisiert wird, bleiben juristische Aspekte unbeachtet, was sich rächt, wenn sich Probleme bei der Lieferung zeigen, z. B. die zeitgerechte Lieferung in der notwendigen Qualität. Kommt es dann tatsächlich zu einem Schaden durch den Lieferverzug, ist es oftmals schon aufgrund der mangelhaften vertraglichen Absicherung nicht möglich, Ersatz für den entstandenen Schaden zu fordern.

Diese Folge wird jedoch umso weniger als Problem betrachtet, je dünner die Personaldecke in der Einkaufsabteilung ist. Vielfach ist es schon aufgrund personeller Ressourcen gar nicht möglich, jede Lieferung auf ihre Termingerechtigkeit zu prüfen, und widrigenfalls Schadensersatz oder sogar Vertragsstrafen beim Lieferanten in richtiger Höhe einzufordern und diese Forderung auch noch durchzusetzen. Oftmals fehlen hierzu auch die notwendigen juristischen Kenntnisse, die auch nicht durch die Rechtsabteilung des Unternehmens beige-steuert werden können. Dadurch werden juristische Möglichkeiten nicht als Potenzial zur Verbesserung des wirtschaftlichen Ergebnisses und zur Erhöhung der Termintreue der Lieferanten aufgefasst, sondern als zeitraubender Formalismus und Bedrohung der positiven und kooperativen Beziehung zum Lieferanten. Unterschätzt wird damit auch die wichtige Rolle, die Verträge bei der Umsetzung von Maßnahmen im Supply Chain Risk Management spielen. Die Vernachlässigung juristischer Formalien beim Vertragsschluss ist im Gegenteil schon ein Risiko in sich, der berücksichtigt und durch geeignete Maßnahmen bekämpft werden muss. Auch bei der Risikoevaluierung im Rahmen der Auswahl relevanter Risiken sind juristische Aspekte, wie z. B. Haftungshöhen unabdingbar zu berücksichtigen.

1.2 Warum Verträge?

Diese Frage erscheint mir angesichts der Praxis im Vertragswesen berechtigt. Wie eben schon angemerkt, wird immer weniger Aufmerksamkeit auf juristische Aspekte gelegt. Beim klassischen Ablauf Angebot – Bestellung – Auftragsbestätigung kommt in vielen Fällen gar kein Vertrag zustande, weil es an einer Annahme fehlt. Stören tut dies niemanden. Bei der Investitionsgüterbeschaffung, aber auch beim Einkauf direkten Materials in der Massenfertigung werden die Lieferanten mit einem ganzen Strauß an Verträgen begrüßt, bevor sie überhaupt ein Angebot abgeben dürfen. Während es früher einen Einkaufsvertrag gab, werden nun zusätzlich eine Qualitätssicherungsvereinbarung, eine Verpackungsordnung, eine Zollvorschrift, eine Geheimhaltungsvereinbarung, ein Compliance-Konzept ein Logistikvertrag und eventuell weitere Vereinbarungen abgefordert. So kommen schnell mehr als 100 Seiten Papier zustande, vielleicht noch in englischer Sprache, sodass viele kleinere Lieferanten passen müssen, weil die Alternative zwischen einer

Prüfung und Verhandlung dieser Textmenge und einer unkritischen Akzeptanz aller Verträge gleich wenig Freude bereitet.

Aber auch die Einkäufer sind mit den eigenen Vertragswerken oft nicht vertraut und sie kennen ihren Inhalt nicht vollständig. Das wird nicht als Defizit empfunden, weil im Unternehmen ohnehin die strikte Vorgabe besteht, die Standardverträge zu verwenden und möglichst ohne jede Änderung beim Lieferanten durchzusetzen. Warum also soll man den Inhalt noch lesen und verstehen?

Hinzukommt, dass der Einkauf mit entsprechender Marktmacht immer weniger auf den Inhalt seiner Verträge achtet. Der Lieferant, interessiert daran weitere Aufträge in der Zukunft zu generieren, wird völlig ungeachtet der Rechtslage tun, was sein Kunde von ihm verlangt.

Es ist daher kaum verwunderlich, dass Verträge in der Praxis häufig nur noch als lästiges Übel empfunden werden, die Rechtsabteilung, wegen Überlastung kaum erreichbar, nicht als Hilfe zur Verfügung steht und wenn, nur versucht, die einmal erstellten Standardverträge durchzusetzen. Die Juristen selbst hinzuzuziehen, erscheint ebenfalls nicht sehr attraktiv, weil damit zwangsläufig auch die Gegenseite einen Juristen mit zur Verhandlung bringt, was dazu führt, dass die Experten über Stunden angeregte Fachgespräche führen, ohne dass man in der Sache vorankommt. Dabei wird den Juristen oft vorgeworfen, vom Geschäft nichts zu verstehen und vor allem Bedenken zu sehen und keine Chancen.

In der Digitalisierung haben ohnehin strategische Erwägungen Vorrang vor juristischen und es geht vor allem darum, für die digitalisierten Prozesse taugliche Systeme zu schaffen und diese auf möglichst geringe Transaktionskosten zu optimieren.

Warum also noch Verträge? Es lohnt sich eine Antwort auf diese Frage zu suchen, weil Verträge nicht nur lästig und zeitraubend sein können, sondern Lösungen für die Herausforderungen des Einkaufs bieten. Die Grundüberzeugung dieses Buches ist, dass niemand Verträge braucht. Der Einkauf braucht Lösungen für Probleme. Wenn ein Vertrag eine solche Lösung darstellen kann, hat er seine Berechtigung, wenn er keine Lösung ist, sondern ein Problem darstellt, gehört er abgeschafft.

Der Appell lautet, Verträge aus einem neuen Blickwinkel zu betrachten. Problemlösungsverträge sind knapp, klar, am relevanten Risiko orientiert und auf die spezifische Situation zugeschnitten. Auf juristische Feinheiten zu achten ist weniger wichtig, als in klarer Sprache Antworten zu geben auf relevante Fragen, die sich im Laufe der Vertragsabwicklung ergeben werden.

1.3 Am Ende droht ein wirtschaftliches Debakel

Ein kooperativer Einkaufsstil, der juristische Schritte gegen den Lieferanten möglichst unterlässt, wird von den meisten Einkäufern bevorzugt, aber natürlich wird vom Einkauf auch gefordert, dass er rechtswirksame Verträge abschließt, mittels derer der Lieferant verpflichtet wird, termingerecht und qualitätsgetreu zu liefern. Diese rechtliche Verbindlichkeit des gewünschten Verhaltens ist unabdingbare Voraussetzung, um für den Fall der

Fälle gerüstet zu sein. Entsteht durch den Lieferverzug ein Stillstand in der Produktion oder wird durch einen Qualitätsmangel das eigene Produkt des beschaffenden Unternehmens nachteilig beeinflusst, sodass es im Markt eventuell im großen Umfange versagt und sich zusätzlich vielleicht auch noch als gefährlich erweist, steht oft die Existenz des Gesamtunternehmens auf dem Spiel. In einem solchen Fall muss der Einkauf vorbereitet sein und der Unternehmensleitung zeigen, dass man jederzeit auf dieses Risiko vorbereitet war und entsprechende rechtliche Regelungen geschaffen hat, die es dem Unternehmen ermöglichen, den entstandenen Schaden beim Lieferanten wieder zurückzufordern. Trotzdem zeigt die Erfahrung, dass ein kooperativer Stil langfristig zu bevorzugen ist. Es wäre anzunehmen, dass mit einem Wechsel der beteiligten Personen auch die emotionale Bindung verloren geht. Das scheint aber nicht der Fall zu sein. Nachsichtiges Verhalten in der Vergangenheit scheint losgelöst von Einzelpersonen im „kollektiven Gedächtnis“ eines Lieferanten zu bleiben. Vielleicht ein Grund, dass auch der Einkauf „Marketing“ im Verhältnis zu seinen Lieferanten pflegen sollte.

1.4 Fehler fallen (fast) nie auf

Ob Ihr Verhalten im Einkauf juristisch sicher ist, also in einem Streitfall, wenn eine Einigung nicht erreichbar ist, Ihrem Unternehmen eine sichere Rechtsposition gewährt, bleibt oft unklar, weil es sehr selten zu solchen „Duellsituationen“ in der Wirtschaft kommt. Alle Beteiligten empfinden die Rechtslage tendenziell als unsicher und schwer durchschaubar. Das führt dazu, dass es keiner auf eine Entscheidung ankommen lassen will. Eine Einigung auf eine pragmatische Lösung wird fast immer erreicht und sie ist meistens auch die beste. Aber dies führt dazu, dass Sie kaum Erfahrungen damit machen, ob Ihr Einkaufsverhalten im Zweifelsfall auch zu einer günstigen Rechtsposition geführt hat. Fehler können so lange Zeit durchgeschleppt werden, ohne dass einem der Beteiligten auffällt, dass man sich extrem riskant verhält.

- Eine kritische Selbstprüfung mag überflüssig erscheinen und auch irrelevant bleiben, aber wenn ein Rechtsstreit unvermeidbar wird, wollen Sie sich nicht dem Vorwurf ausgesetzt sehen, schuld an der mangelnden Durchsetzbarkeit von Forderungen zu sein.

In diesem Zwiespalt zwischen Beschaffungseffizienz und der Schaffung gerichtsfester Regeln muss jeder Einkäufer den richtigen Mittelweg selber finden. Dieses Buch soll Ihnen das notwendige Wissen an die Hand geben, um formaljuristisch korrekt zu handeln, wenn die Situation dies erfordert und sogleich Tipps und Tricks aufzeigen, wie mit einem geringeren Aufwand und ohne den Lieferanten allzu formalistisch zu begegnen, in den wichtigsten Fällen zumindest juristische Klarheit und Durchsetzbarkeit hergestellt werden kann.

1.5 Suchen Sie Hilfe im Team

Es zeigt sich, dass, wie so oft, Kommunikation eine entscheidende Bedeutung hat, insbesondere wenn es um die Kommunikation mit anderen Abteilungen geht. Die Gestaltung eines Kaufvertrags, der die Qualität des zu beschaffenden Produktes sicherstellt herstellt, ist nach dem neuen Schuldrecht kaum noch ohne eine gute Kooperation mit der Technik zu bewerkstelligen. Ebenso muss die Rechtsabteilung helfen, Musterverträge und Allgemeine Geschäftsbedingungen bereitzustellen, die nicht nur rechtliche Vorteile bieten, sondern auch so zwischen den Interessen des beschaffenden Unternehmens und seines Lieferanten ausbalanciert sind, dass Verträge ohne tagelange Verhandlungen abgeschlossen werden können. Schließlich ist auch bei der Beschaffung von IT-Systemen für den Einkauf darauf zu achten, dass diese nicht nur unter dem Gesichtspunkt der Beschaffungseffizienz, sondern auch unter dem Aspekt der rechtlichen Anforderungen ausgewählt werden.

Der Bestellprozess und die sie unterstützende IT sollten so gestaltet sein, dass jeder Mitarbeiter im Einkauf, auch jeder Sachbearbeiter, jederzeit in der Lage ist, einen rechtlich verbindlichen Vertrag mit dem Lieferanten abzuschließen. Auch in Detailfragen wie etwa der Logistik und der Lagerhaltung sind juristische Formalien häufig ganz entscheidend. Wird zum Beispiel die Lagerhaltung automatisiert, ist darauf zu achten, dass eventuell bestehende oder noch einzurichtende Konsignationslager der Lieferanten vom Eigenbestand des Unternehmens getrennt sind und die eingehenden Waren sofort als Fremdwaren erkennbar gelagert werden können.

1.6 Perfektion ist nicht erreichbar

Diese Ziele sind oftmals ohne großen Aufwand und auch ohne große Einschränkungen sehr gut zu erreichen, werden aber häufig zunächst gar nicht in Betracht gezogen. Dies liegt zumeist an der Unkenntnis der juristischen Formalien oder daran, dass sie im Falle ihrer Kenntnis als zu unübersichtlich, unklar und kompliziert erscheinen, als dass man ihnen gerecht werden könnte. Insbesondere diesen Bedenken wird mit dem vorliegenden Buch entgegengetreten, denn die Einhaltung juristischer Formalien ist nicht kompliziert, unübersichtlich und unvorhersehbar schwierig, sondern schon die Befolgung einfacher Checklisten oder die Vermeidung bestimmter Vokabeln können ganz erhebliche Verbesserungen der Rechtslage herbeiführen.

Dass dabei die letzte Verästelung der BGH-Rechtsprechung zu irgendeinem hoch umstrittenen rechtswissenschaftlichen Thema nicht immer berücksichtigt werden kann, wird ohne Bedenken in Kauf genommen. Die stark vereinfachte Darstellung eines hochkomplexen Themas führt immer noch in 99 % der Fälle zu einem besseren Ergebnis als die völlige Nichtbeachtung rechtlicher Aspekte. Mehr kann und will dieses Buch auch gar nicht sein, nämlich ein Ratgeber und Leitfaden in der täglichen Praxis, ohne gleichzeitig an die Beteiligten überzogene Anforderungen zu stellen.

Teil I

Supply Chain Risk Management und Verträge

Supply Chain Risk Management (SCRM) und Verträge

2

- **Eingangsmotivation** Lieferanten und Kunde arbeiten seit Jahren erfolgreich zusammen. Es gab nie nennenswerte Probleme in Bezug auf Termintreue oder Qualität. Wenn doch, konnte man sich immer gut einigen. Ein neuer Einkaufsleiter bringt mit seinem Wunsch, detaillierte und umfangreiche Verträge mit allen Lieferanten zu schließen, Unruhe ins Tagesgeschäft. Die Lieferanten sind irritiert von diesem neuen Vorgehen und bezeichnen es als bürokratisch und unnötig. Der Einkaufsleiter meint, dies sei eine Maßnahme des Supply Chain Risk Management.

Nachdem wir uns ein wenig Gedanken gemacht haben über die Wichtigkeit oder Unwichtigkeit von juristischen Formalien im Einkauf, betrachten wir nun näher, warum wir diese eigentlich beachten sollten. Wir wollen also die Sinnfrage stellen.

Sie müssen sich dazu vor Augen führen, dass ein formaljuristisch wirksamer und inhaltlich optimierter Vertrag an sich keinen Selbstzweck darstellt. Sie verfolgen bestimmte Ziele mit einem Vertrag, die Sie ihm Zuge des Vertragsschlusses im Auge behalten und über alle formaljuristischen Erwägungen stellen sollten. Mit anderen Worten: Der Vertrag ist nicht das Ziel, sondern ein rechtliches Instrument, mit dessen Hilfe Sie Ihre Ziele erreichen können.

In vielen Seminaren und Gesprächen, die ich mit Einkäufern geführt habe, haben wir eine Reihe von Zielen identifiziert, die sich vielleicht so zusammenführen lassen:

- Einen günstigen Preis erzielen.
- Die Spezifikation/Funktionalität der Ware klar beschreiben.
- Sicherstellen, dass die Ware zum vereinbarten Preis (ohne Preissteigerungen) geliefert wird.
- Verfügbarkeit der Ware zur rechten Zeit.

- Verfügbarkeit der Ware am rechten Ort.
- Sicherstellen, dass die Ware die notwendige Qualität, Funktionalität, Sicherheit und Haltbarkeit aufweist.
- Vermeidung von Mehrlieferungen.
- Vermeidung von verfrühten Lieferungen.
- Kosten niedrig halten bei Transport, Lager, Zusatzleistungen.
- Wenn dem Unternehmen Schäden entstehen wegen Nichteinhaltung der Vereinbarung, sollen diese vom Lieferanten ersetzt werden.

Alle preis- und kostenrelevanten Ziele sind Standardaufgaben des Einkaufs. Die übrigen Ziele mit Bezug auf Zeit, Ort und Qualität werden aber zunehmend mit dem Begriff Supply Chain Management („SCM“) zusammengefasst.

Verträge können einen wichtigen Beitrag zur Erreichung aller genannten Ziele leisten. Ganz klar dient ein Vertrag dazu, Preise zu vereinbaren. Der Vertrag legt aber gleichzeitig ganz automatisch auch den Ort, die Zeit und selbst die Qualität einer Lieferung fest. Verträge sind also unmittelbares Supply Chain Management. Aber ein Vertrag kann noch mehr leisten, nämlich Instrument sein für ein Risikomanagement in der Supply Chain.

Im Folgenden fokussieren wir auf das Supply Chain Risk Management im Einkauf.

2.1 Absicherung der Supply Chain

In Zeiten der Globalisierung stehen nicht mehr einzelne Unternehmen im Wettbewerb, sondern die bessere Wertschöpfungskette setzt sich durch im Wettbewerb um Marktanteile. Der Druck, die Prozesse immer kostengünstiger und reaktionsfähiger zu gestalten, hat zu einem Abbau der Wertschöpfungstiefe und der Beschneidung von Sicherheitsmaßnahmen, wie z. B. großen Lagerbeständen, geführt. Moderne Konzepte zur Gestaltung der Beschaffungsprozesse, wie Global Sourcing, Single Sourcing, Vendor Management Inventory, Kan Ban und Lean Production oder just in time sind in den Fokus gerückt.

Dadurch sind die Wertschöpfungsketten anfälliger für die verschiedenen Risiken geworden, die eine zeitgerechte Versorgung der beteiligten Unternehmen mit Produkten in der geforderten Qualität verhindern können.

Beispiel

Besonders eindrücklich waren hier in letzter Zeit die Tsunamis in Südostasien 2004 bzw. in Japan 2011, eine Häufung von Schlechtwetterereignissen, die Eindämmung von Tierseuchen wie SARS und Schweinepest oder terroristische Anschläge. Aber auch die erhöhte Volatilität von Rohstoffpreisen und Währungskursen bedrohen die Kernziele des Einkaufs. ◀

Trotzdem verfügte 2009 nur die Minderheit der deutschen Unternehmen über ein systematisches Risikomanagement (Deutsche Bank, Ergebnisse einer repräsentativen Telefonumfrage bei 400 Unternehmen, 2009). Hier wurde in letzter Zeit einiges in der Wissenschaft getan (zum Beispiel zur Einführung eines Supply Chain Risk Management im Projekt SiTRisk der TU Hamburg-Harburg, Prof. Dr. Kersten), aber auch in den Unternehmen vor allem der Logistikbranche.

Oft werden in Unternehmen aber noch die Möglichkeiten und Einflüsse des Vertragsrechts auf das Risikomanagement unterschätzt. Ganz naheliegend ist dabei schon die Überlegung, dass Supply Chain Risk Management gerade die Grenzen des eigenen Unternehmens überschreitet und ganzheitlich den Blick auf die gesamte Wertschöpfungskette vom Rohstofflieferanten bis zum Endkunden erfasst.

Das bedeutet, dass jede Steuerung des Risikos nicht mehr mit üblichen Managementmethoden, letztendlich dem Direktionsrecht des Arbeitgebers, erfolgt, sondern über verbindliche Vereinbarungen mit dem Lieferanten. Statt des Bandes des Arbeitsvertrages wird die Verbindlichkeit über den Kaufvertrag, eine Qualitätssicherungsvereinbarung oder einen Konsignationslagervertrag hergestellt.

Beispiel

Schon die Vereinbarung von einfachen Warengangskontrollen wird für den Lieferanten nur verbindlich, wenn hierzu eine vertragliche Vereinbarung besteht. Wird die Warengangskontrolle unterlassen, stehen dem Kunden keine Einwirkungsmöglichkeiten zu. Bei einer vertraglichen Vereinbarung jedoch steht ein ganzes Arsenal juristischer Sanktionen zur Verfügung, um die gewünschten Maßnahmen auch durchzusetzen. ◀

Auch die Verlagerung von Risiken auf den Lieferanten wird für diesen nur bindend, wenn er vertraglich dazu verpflichtet wird.

2.2 Verpflichtung zum Supply Chain Risk Management?

Es gibt keine Verpflichtung ein bestimmtes Maß an Sicherheit für die Supply Chain herzustellen. Eine solche Idee erinnert an eine Art „Unternehmens-TÜV“, in dem standardisierte Testverfahren zu einem Ergebnis führen, das als „bestanden“ oder „nicht bestanden“ klassifiziert wird. Eine solche statische Methode hat Vorteile, führt aber auch zu einem Stillstand der Bemühungen. In Hinblick auf die Absicherung der Supply Chain gibt es keine festen Vorgaben. Die gesellschaftsrechtlichen Vorgaben vor allem im GmbH, aber auch im Aktiengesetz stellen auf eine ordnungsgemäße Unternehmensführung ab, die mit der Sorgfalt eines gewissenhaften Kaufmanns vorzunehmen ist. Gerade als Fremdgeschäftsführer oder – vorstand wird das Vermögen Dritter in deren Sinne verwaltet und dies setzt die Einhaltung gewisser Standards voraus. Also wird der Anteilseigner des Unterneh-

mens Wert darauf legen, dass die Supply Chain hinreichend abgesichert wird. Welche Standards dies sind, bleibt jedoch im Gesetz unbestimmt. Sicher ist hingegen, dass nicht ordnungsgemäße Organisation des Unternehmens eine Verletzung der Pflichten als ein Organ der Gesellschaft (Vorstand, Geschäftsführer) oder als Arbeitnehmer darstellt und zu einer persönlichen Haftung führen kann. Hinsichtlich des Organs der Gesellschaft kann die Gesellschaft sogar verpflichtet sein, Haftungsansprüche gegen diese durchzusetzen.

- Man kann sich behelfen mit einem Vergleich mit dem „Stand der Technik“, der bei der Qualität und der Sicherheit von Produkten eine Rolle spielt. Als Verantwortlicher für Supply Chain Risk Management in einem Unternehmen sollte man also versuchen, den Stand der Technik in dieser Hinsicht zu erreichen. Der Stand der Technik wird zum einen durch Normen definiert, aber auch durch die gelebte Praxis und die etablierten Erkenntnisse der Wissenschaft zum Thema Supply Chain Risk Management.

Einen weiteren Hinweis kann man dem Konzept der Fahrlässigkeit (siehe hierzu auch Abschn. 10.3) entnehmen. Ein Ziel des Supply Chain Risk Managements im Einkauf ist es, die Lieferfähigkeit Ihres Unternehmens sicher zu stellen. Das setzt eine funktionierende Supply Chain voraus. Fällt aber ein Lieferant aus und ist keine Ersatzlieferung rechtzeitig möglich, sind Sie rechtlich schuld daran. Das Argument, man habe den Ausfall des Lieferanten nicht vorhersehen können, er sei immer zuverlässig gewesen, ist rechtlich nicht anerkannt. Der Bundesgerichtshof weist regelmäßig in seinen Urteilen das so genannte „Beschaffungsrisiko“ dem einkaufenden Unternehmen zu.

- Wenn Ihre Supply Chain nicht funktioniert, sind Sie automatisch schuld daran. Sie haben also fahrlässig gehandelt, wenn der Lieferant Sie im Stich lässt. Die unangenehme Folge ist dann, dass auch Schadenersatz zu leisten ist, was nicht der Fall wäre, wenn Sie nicht fahrlässig gehandelt haben.

Alle Risiken, die nicht mehr Vorlieferanten betreffen, sondern Sie selbst und Ihre Fertigung, ziehen Sie ohnehin in Betracht, unterziehen sie einer Risikobewertung und treffen Gegenmaßnahmen. Tut man dies nicht, handelt man fahrlässig (beachtet nicht die in der jeweiligen Situation erforderliche Sorgfalt) und haftet auf Schadenersatz. Das deutsche Recht sieht dieselben schweren Konsequenzen auch für alle Risiken aus der Sphäre ihrer Vorlieferanten und Lieferanten vor, aber sie können den Eintritt der Haftung verhindern durch tatsächliche Maßnahmen, die sie ihren Lieferanten aufbürden. Nur der Nachweis, dass man die Lieferkette so gewissenhaft gegen einen Ausfall abgesichert habe, dass gewissermaßen ein Fall von höherer Gewalt vorliegt, kann den Vorwurf der Fahrlässigkeit entkräften.

- Nebenbei: Höhere Gewalt gibt es im deutschen Kauf- und Werkvertragsrecht nicht (Ausnahmen sind die Gastwirthaftung und die Verjährung). Näheres hierzu finden sie in Abschn. 10.3

Der Standard der Risikominimierung in der Supply Chain sollte also so sein, dass das in der konkreten Situation erforderliche Maß an Sorgfalt angewendet wurde, um die Lieferfähigkeit sicher zu stellen. Dies kann im Zweifelsfall den Unterschied zwischen Schadenersatz wegen Produktionsausfällen beim Kunden oder nur einer Stornierung des Auftrages bedeuten. Auch diese rechtliche Folge spricht für eine Investition in das Supply Chain Risk Management.

Die Absicherung der Supply Chain bedeutet, die zeitgerechte Belieferung mit den benötigten Produkten am richtigen Ort in der erforderlichen Qualität sicherzustellen. Das Ziel des Einkaufes und des Unternehmens im Ganzen kann es aber nicht sein, die Risiken in der Supply Chain so weit wie möglich zu minimieren. Als limitierendes Element sind immer auch die Kosten des Supply Chain Risk Management zu beachten, denn im Ergebnis ist das Ziel, Gewinne zu erzielen, die dann den Mitarbeitern, den Unternehmenseignern dem Unternehmen selbst oder allen dreien zugeführt werden.

2.3 Umsetzung von Supply Chain Risk Management

Risikomanagement, das den Lieferanten einbindet, bedeutet oftmals die Durchsetzung von Maßnahmen, die diesen Geld kosten oder zu kosten drohen. Wie gelingt es nun den Lieferanten trotzdem am Risikomanagement zu beteiligen?

Dies wird nur über rechtlich verbindliche Verträge erfolgen können. Denn Verträge sind geradezu prädestiniert als Instrument für die verbindliche Schnittstellenbeschreibung zu einem anderen Unternehmen. Dies bedingt in der laufenden Geschäftsbeziehung bestehende Verträge so zu ändern, dass der Lieferant zusätzliche Risiken aus der Supply Chain übernimmt oder Maßnahmen zur Risikoabwehr durchführt.

Zu jedem Supply Chain Risk Management gehört natürlich auch die Überwachung der Umsetzung und Einhaltung der getroffenen Maßnahmen und die Messung des Erfolges. Ohne Durchsetzung der Maßnahmen ist das Risikomanagement wirkungslos. Viele Unternehmen sehen in ihren Qualitätssicherungsvereinbarungen der Logistikvorschriften keine rechtlichen Verträge und streben auch gar nicht an, diese rechtlich verbindlich zu machen. Aber auch die Umsetzung von Supply Chain Risk Management setzt rechtlich verbindliche Verträge voraus.

2.4 Vertragsmängel als Risiko in der Supply Chain

Wie eben gezeigt, ist Risikomanagement zwar nicht gesetzlich verpflichtend, aber das Fehlen von Risikoevaluierung und das Unterlassen geeigneter Maßnahmen zur Minimierung der relevanten Risiken führt zu Sanktionen.

Es liegt also im persönlichen Interesse der für die Supply Chain Verantwortlichen, Risiken zu identifizieren und zu minimieren. Wie noch aufgezeigt werden wird, werden wirksame Verträge im Einkauf aber oft nicht geschlossen. Bestellung und Auftragsbestäti-