

# Einkaufsmanager

Praxis-Werkzeuge und Knowhow für Einkaufsprofis

KW 08-09/2022



Hans-Christian Seidel  
Chefredakteur

## Abwarten

Und schon wieder höre ich aus allen Ecken und Enden: „Im April ist alles durch“ oder „jetzt wird Corona zur Endemie und alles wird gut“. Ich muss sagen, das wäre fantastisch. Allerdings bin ich im Laufe der Jahre skeptischer geworden. Ist es am Ende doch nur der Silberstreif am Horizont, an den wir uns schon mal geklammert haben, um die traurige Aktualität zu überstehen? In Deutschland erfolgen die Wechsel von Euphorie zu Resignation äußerst schnell – die Umsetzung infrastruktureller Projekte hingegen schleppend.

Als faktenorientierter Einkäufer benötigen Sie zahlreiche Indikatoren für eine abgerundete Beurteilung der makroökonomischen Gesamtlage. Dazu mehr auf den Seiten 2 und 7. Ob Ihr Lieferant bei der Karottentaktik mitzieht, erfahren Sie gleich nebenan.

Welches praktische Potenzial ein softwarebasiertes Risikomanagement-Tool bietet, demonstrieren wir Ihnen auf den Seiten 4 und 5.

Ihr   
Hans-Christian Seidel

## Verhandlungen

# Karottentaktik: Nutzen Sie diese 5 Tipps für Ihre Verhandlungen

„Ich hab da was für Sie.“ Mit der Karottentaktik deuten Sie Ihrem Verkäufer gegenüber an, mehr Ware bei ihm ordern zu wollen. Sie setzen darauf, bei ihm Reziprozitätsgefühle auszulösen, damit er Ihnen konditionell entgegenkommt.

### Situation:

Mit der bekannten Karotten- oder Esels-taktik möchten Sie erreichen, dass Ihr Verkäufer in den aktuellen Verhandlungen Ihnen mehr Ware gibt, seine Preiserhöhung mindert oder den bisher gültigen Preis senkt. Entscheidend für den Erfolg dieser Taktik ist, dass ...

- dieser Mehrwert für den Verkäufer tatsächlich auch besteht,
- der Verkäufer den Mehrwert folgerichtig als realistischen, eindeutigen und nicht ausbleibenden Vorteil erkennt und diesem vor allem offen gegenübersteht,
- der Verkäufer diesen Vorteil aufgrund kurzfristiger oder anderer machtbedingter Perspektiven nicht kategorisch ignoriert,
- der Verkäufer diesen Mehrwert intern bei sich auch verkaufen kann.

**Beachten Sie:** Im Gegensatz zum berühmten dummen Esel wird ein Verkäufer der Karotte nicht naiv und endlos hinterherlaufen. Vielmehr erwartet er, auch mit einer schriftlichen Vereinbarung, dass er die erreichbare Belohnung zeitnah und nachweislich bekommt. Die huldvolle Ankündigung, ihn lediglich mit dem Titel des bevorzugten Lieferanten auszuweisen, wird nur bei einem kleineren Händler funktionieren.

Ihnen als Einkäufer stehen bei der Karottentaktik die folgenden Optionen zur Verfügung:

<b>Wirtschaft:</b>	
8 Indikatoren und die Konsequenzen	2
<b>Recht:</b>	
3 Tipps zum Vertragscontrolling	3
<b>Wirtschaft:</b>	
Importpreise vom Dezember 2021	3
<b>Risikomanagement:</b>	
Transparenz durch Software	4
<b>Finanzen:</b>	
Vor- und Nachteile von Finetrading	6
<b>Marktinformationen:</b>	
Indikatoren	7
<b>Verhandlungen:</b>	
Spieltheorie real einsetzen	8

### 1. Sie vergeben Mehrmengen

Prüfen Sie intern, ob greifbare Mengensteigerungen bei dem betroffenen Produkt zu erreichen sind oder ob Sie Teile von einem anderen Lieferanten auf ihn verlagern können. Prüfen Sie auch, ob mit einer internen Standardisierung und einer Lieferantenreduktion eine ansehnliche Mengensteigerung realisiert werden kann.

### 2. Sie vergeben Neuprojekte

Checken Sie ab, ob Sie zusätzliche Projekte in den nächsten Monaten oder einmalige Großaufträge an diesen Lieferanten vergeben können.

### 3. Listen Sie ihn an zusätzlichen Standorten oder in Einkaufskooperationen

Für den Fall, dass der Lieferant oder dessen Produkte bei anderen Standorten noch nicht gelistet sind, ist das eventuell ein brauchbarer Ansatz.

### 4. Sie verlängern Kontraktlaufzeiten

Wenn Sie bei bereits bestehenden Kontrakten die übliche Laufzeit um mehr als 1 Jahr verlängern können, geben Sie Ihrem Verkäufer auch verbindlichere Planungssicherheit.

### 5. Sie kaufen andere Produkte

Zusätzlich besteht für Sie die Möglichkeit, weitere bei ihm bisher nicht bezogene Produkte zu kaufen.

Autor: Hans-Christian Seidel

## Wirtschaft

# 8 Konjunkturindikatoren und ihre Konsequenzen für den Einkauf

Konjunkturindikatoren sind Messgrößen in einer Volkswirtschaft, die Ihnen einen schnellen Überblick über die wirtschaftliche Situation eines Landes ermöglichen. Außerdem dienen sie Ihnen als kurz- oder mittelfristige Entscheidungshilfe sowie als Datenbasis für Ihre Verhandlungsvorbereitung und -durchführung. Lesen Sie hier, welche Konsequenzen die 8 wichtigsten Indikatoren für Sie haben können.

Für die aktuellen Konjunkturindikatoren und deren jeweilige Entwicklung innerhalb der letzten Monate siehe Seite 7.

## 1. Die Indizes

Der globale Purchasing Managers Index (PMI) sowie der deutsche Einkaufsmanagerindex (EMI) der Industrie und für Dienstleistungen befinden sich über bzw. nahe dem Richtwertindex von 50.

### Wichtig für den Einkauf!

Dies ist ein gutes Zeichen. Allerdings lagen beide deutschen EMI-Indizes im Frühling und Sommer 2021 wesentlich höher. Seit Herbst 2021 gibt es Abwärtstendenzen.

## 2. Arbeitsmarkt

Die Arbeitslosenquote liegt bei 5,4 % und sinkt. Der Bestand an offenen Stellen liegt mit 791.000 auf einem hohen Niveau.

### Konsequenzen für den Einkauf:

Trotz dieser positiven Zahlen kann der bestehende Fachkräftemangel zu Verknappungen und Produktionsverzögerungen führen. Die Lohnkosten und auch die Preise werden steigen, weil die Unternehmen vermehrt auf qualifizierte Arbeitskräfte zurückgreifen und diese mit attraktiven Löhnen oder Arbeitspaketen ködern müssen.

## 3. Die Frühindikatoren

Die Werte des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (DIW), des Leibniz-Instituts und des Leibniz-Zentrums für Europäische Wirtschaftsforschung (ifo und ZEW) gehen seit Sommer 2021 zurück. Im Januar 2022 sind ifo und ZEW wieder gestiegen.

### Konsequenzen für den Einkauf:

Wenn im Laufe des Jahres 2022 die Auftragsbücher der Lieferanten nicht mehr

so prall gefüllt sind, freuen diese sich wieder über Kunden und werden von ihrem hohen Ross heruntergeholt. Dies kann sich positiv auf Ihre Preisgespräche auswirken.

## 4. Handel und Produktion

Die Werte beim Einzelhandelsumsatz sowie bei den Auftragseingängen und der Produktion schwanken.

### Konsequenzen für den Einkauf:

- Coronabedingte Einschränkungen für den Handel bedeuten, dass die Waren in den Regalen liegenbleiben.
- Dadurch gehen die Folge-Auftragseingänge für die Industrie zurück.
- Dann kann auch die Produktion zurückgefahren werden.
- Wenn ein spontaner privater und gewerblicher Kaufrausch einsetzt und sich Hamsterkäufe entwickeln, entstehen wieder Produktions- und Frachtempässe.

## 5. Die Inflation

Die Inflationsrate liegt aktuell bei 4,9 %.

### Konsequenzen für den Einkauf:

Die Inflation zieht weitere Verknappungen und daraus resultierend Preissteigerungen nach sich.

## 6. Die Erzeuger- und Importpreise

Sowohl die Erzeuger- als auch die Importpreise steigen kontinuierlich im Vergleich zum Vormonat und ganz besonders zum Vorjahresmonat.

### Konsequenzen für den Einkauf:

- Verkäufer ziehen diese Entwicklungen pauschal als Begründung für ihre Preiserhöhungen heran und setzen diese vielfach kompromisslos durch.

- Prüfen Sie genau, denn nicht jede für Sie relevante Produktart ist automatisch drastisch teurer geworden, wie der Verkäufer behauptet.

- Gewichten Sie den prozentualen Anteil der betroffenen Produkte.

## 7. Die Aktien

Die bekanntesten Aktienindizes sind im Lauf des Jahres 2021 sukzessive gestiegen, im Januar 2022 aber zurückgegangen

### Konsequenzen für den Einkauf:

Prüfen Sie den Kursverlauf der Aktien Ihrer Lieferanten. Wenn der Verkäufer über die prekäre Lage jammert, können Sie ihm im Einzelfall die Entwicklung seines stark gestiegenen Aktienkurses entgegenhalten.

## 8. Die Währungen

Mit Ausnahme zum japanischen Yen verschlechtert sich der Euro gegenüber allen anderen wichtigen Währungen.

### Konsequenzen für den Einkauf:

- Bei Rechnungen von globalen Lieferanten, die in ihrer Landeswährung fakturieren, benötigen Sie zunehmend mehr Euro, um diese Beträge zu bezahlen.
- Auch wenn Ihre globalen Lieferanten in Euro fakturieren, werden diese irgendwann bei Ihnen anklopfen, wenn sie beim Umtausch immer weniger in ihrer Landeswährung bekommen.
- Der Preis steigt aufgrund einer vertraglich vereinbarten Währungsklausel.
- Auch deutsche Lieferanten werden sich wegen des Wechselkursverhältnisses melden, wenn sich in deren Lieferkette globale Lieferanten befinden.

Autor: Hans-Christian Seidel

## Impressum

Der „Einkaufsmanager“ erscheint beim VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG, Theodor-Heuss-Straße 2-4, 53177 Bonn, Tel.: 0228/9 55 01 00, Fax: 0228/36 96 480 • Alle Beiträge werden mit großer Sorgfalt recherchiert. Dennoch ist eine Haftung - auch für telefonische Auskünfte - ausgeschlossen. • **Fragen an die Redaktion senden Sie bitte an:** redaktion@einkaufsmanager.net • **Chefredakteur:** Hans-Christian Seidel • **Herausgeber:** Johannes Gaide, verantwortlich (Adresse siehe oben) • **Produktleitung:** Antje Raschack, Bonn • **Endredaktion/Lektorat:** Ulrike Floßdorf, Oberdürenbach • **Gutachter:** Holger Thrun, Öhringen, RA Rolf Becker, Köln • **Satz:** Schmelzer Medien GmbH, Siegen • **Druck:** LogoPrint GmbH, Gutenbergstraße 39/1, 72555 Metzingen • **E-Mail:** kundenservice@vnr.de • © 2022 by VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG, Amtsgericht Bonn, HRB 8165, Vorstand: Richard Rentrop, Bonn • Bonn, Bukarest, Manchester, Warschau • ISSN: 1617-7444



# 3 nützliche Sortierungen für Ihr praktisches Vertragscontrolling

Haben Sie ein wirksames Vertragscontrolling, mit dessen Hilfe Sie Ihre laufenden Verträge kritisch unter die Lupe nehmen? Die folgenden 3 Sortierungen unterstützen Sie, Ihr praktisches Vertragsmanagement für Lieferanten zu verbessern.

## Darum ist ein Vertragscontrolling notwendig

Als Einkäufer kommen Sie um ein wirksames Überwachen Ihrer laufenden Verträge aus den folgenden Gründen nicht herum:

- Verträge verlängern sich automatisch um 1 Jahr, enden am Jahresende oder haben lange Kündigungsfristen.
- Bei Investitionsgütern läuft die Gewährleistung in 1 Monat ab.
- Bei einigen Verträgen besteht eine vereinbarte Abnahmeverpflichtung.
- Manche Verträge schlummern seit Jahren vor sich hin, ohne dass ein Abruf erfolgte.
- Einige Verträge müssen zwischenzeitlich um diverse Parameter, eventuell in Bezug auf das neue Lieferkettengesetz und das Thema CSR, ergänzt werden oder sie entsprechen nicht mehr der tatsächlichen Handhabung.

Egal, ob Sie bereits über ein IT-Modul zum Vertragsmanagement verfügen oder dies per Hand in Excel aufbereiten wollen, Sie benötigen die folgenden Sortierungskriterien:

### 1. Kriterium: Vertragsart

So erhalten Sie einen generellen Überblick über all Ihre laufenden Verträge.

**Tipp:** Suchen Sie nach „versteckten Vertragsleichen“, d. h. noch gültigen Verträgen, die aber wegen jahrelangen Nichtbezugs dieser Produkte rechtswirksam zu kündigen sind, oder solchen, die andere Handhabungen vorsehen, als sie sich über die Jahre gebildet haben.

### 2. Kriterium: Vertragslaufzeit

Diese Übersicht zeigt Ihnen, wann die Vertragslaufzeit jeweils endet.

**Tipp:** Bauen Sie genügend zeitliche Puffer ein, damit Ihre Geschäfts- und Vertriebsleitung ohne Feuerwehrmodus fundiert über Fortsetzung oder Kündigung des Vertrags entscheiden kann. Weisen Sie an dieser Stelle auf Besonderheiten wie Mengenbindung, automatischen Auslauf und Exklusivität hin.

### 3. Kriterium: Investitionsgüter

Die Übersicht Ihrer Investitionsgüter zeigt Ihnen, wann die Gewährleistung für Ihre Maschinen jeweils abläuft.

**Tipp:** Einen zeitlichen Vorlauf müssen Sie auch Ihren Technikern einräumen. Vor Ablauf der Gewährleistung kann es zweckmäßig sein, dass ein Techniker des Lieferanten sich noch mal kostenlos die Maschine anschaut.

Autor: Hans-Christian Seidel

Nr.	Produkt	Vertragsart	Besonderheit	Auslauf	Letzte Reaktion
1.	Maschine A	Werkvertrag	Die speziell entwickelte Produktionsanlage macht leichte Probleme.	30.6.22	15.5.22
2.	Handelsware B	Kaufvertrag	Exklusivität, keine Vermarktung einer gleichen Handelsware möglich	30.12.22	30.9.22
3.	Rohstoff C	Kaufvertrag	Mengenbindung	30.12.22	30.9.22
4.	Beratungen	Dienstvertrag	seit 5 Jahren keine Beratung	30.12.22	30.9.22

## Importpreise Dezember 2021

Die Importpreise waren im Dezember 2021 um 24,0 % höher als im Dezember 2020. Gegenüber dem Vormonat Oktober 2021 stiegen die Importpreise im November 2021 diesmal um lediglich 0,1 %. Hier einige ausgewählte deutliche Preissteigerungen im Vergleich zum Dezember 2020:

- Rohstoffe aus Euro-Ländern: 233,0 %
- Rohstoffe aus Nicht-Euro-Ländern: 98,7 %
- Halbwaren aus Euro-Ländern: 53,9 %
- Halbwaren aus Nicht-Euro-Ländern: 49,0 %
- Vorerzeugnisse aus Euro-Ländern: 37,7 %
- Vorerzeugnisse aus Nicht-Euro-Ländern: 31,6 %
- Energie aus Euro-Ländern: 176,4 %
- Energie aus Nicht-Euro-Ländern: 118,8 %
- Erzeugnisse der Land- und Forstwirtschaft, Fischerei: 24,4 %
- Erzeugnisse des Bergbaus, Steine und Erden: 129,6 %
- Kohle: 154,3 %
- Erdöl: 65,3 %
- Erdgas aus Euro-Ländern: 412,3 %
- Erdgas aus Nicht-Euro-Ländern: 204,5 %
- Erze: 17,5 %
- NE-Metallerze: 14,2 %
- Rindfleisch, frisch, gekühlt oder gefroren: 18,9 %
- Geflügel und Tiere, a. n. g.: 25,6 %
- Holz, gesägt und gehobelt (gesamt): 50,2 %
- Holz, gesägt und gehobelt, aus Euro-Ländern: 50,6 %
- Holz, gesägt und gehobelt, aus Nicht-Euro-Ländern: 50,0 %
- Kokereierzeugnisse und Mineralöl-erzeugnisse: 69,0 %
- Dieselmotoren und leichtes Heizöl: 69,9 %
- Heizöle, schwer: 62,5 %
- Kunststoffe, in Primärformen, aus Euro-Ländern: 44,0 %
- Kunststoffe, in Primärformen, aus Nicht-Euro-Ländern: 41,6 %

## Europäische Aluminiumhütten fahren Kapazität zurück

Die hohen Energiepreise in Europa haben in den letzten Monaten zu einer Reduzierung der europäischen Aluminiumhüttenkapazität geführt. Seit Oktober 2021 verschwanden von den insgesamt 4,5 Mio. t rund 790.000 t an Kapazitäten in Europa. Die Folge ist ein steigender Aluminiumpreis.

Die sinkende europäische Aluminiumproduktion muss nun durch zusätzliche Importe ausgeglichen werden, denn auch die Lagerbestände sind deutlich gesunken. Im Vergleich zum Vorjahresmonat sind im Januar 2022 die Aluminiumbestände in den europäischen Lagerhäusern der Londoner Metallbörse um 80 % zurückgegangen.

Dabei war Europa bereits vor der Reduzierung schon auf Aluminiumimporte angewiesen, um den jährlichen Bedarf von knapp 9 Mio. t (2019) decken zu können. Neben den USA ist seit dem Jahr 2020 auch China ein Nettoimporteur und fragt zusätzlich Aluminium auf dem Weltmarkt nach, was die globale Konkurrenz um das Leichtmetall weiter erhöht.

Die Produktionskürzungen führen nicht nur zu steigenden Preisen, sondern stellen auch eine potenzielle Gefahr für die Versorgungssicherheit europäischer Unternehmen dar, gerade in Zeiten angespannter Lieferketten.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die bessere CO<sub>2</sub>-Bilanz europäischer Hütten im internationalen Vergleich. Die europäischen Klimaschutzbemühungen werden untergraben, wenn die abgebauten Kapazitäten in Europa durch Importe mit schlechterer CO<sub>2</sub>-Bilanz ausgeglichen werden.

Autor: **Dennis Bastian**, Experte für Industriemetalle bei der Deutschen Rohstoffagentur (DERA) in der Bundesanstalt für Geowissenschaften und Rohstoffe (BGR)

### Lieferantenmanagement

## Mehr Transparenz durch Risikomanagement-Softwaretools

Risikomanagement ist – bedingt durch die anfälligen Lieferketten – nach wie vor ein Thema, das bei Einkäufern ganz oben steht. Wie Sie als Einkäufer dafür ein Softwaretool nutzbringend verwenden, beschreibt Prof. Dr. Hans-Georg Köglmayr im Folgenden an einem Praxis-Beispiel.

Mehr denn je müssen Einkäufer in der Lage sein, die mit ihren strategischen Beschaffungsaktivitäten verbundenen Risiken präzise einzuschätzen. Dies gelingt in der Regel auch intuitiv sehr gut, weil Einkäufer im Marktgeschehen verwurzelt sind und erfahrene Einkäufer – um mit Schiller zu sprechen – „ihre Pappenheimer kennen“.

### Nutzen eines Softwaretools

Ist eine genauere Betrachtung erforderlich, hilft das Softwaretool RisiCoach, eine eurobasierte Risikoeinschätzung vorzunehmen und proaktiv die täglichen Unternehmensprozesse, beispielsweise in den Bereichen Beschaffung, Einkauf und Logistik, sicher zu quantifizieren.

Zur besseren Einordnung sei erwähnt, dass man unter Risiken jedwede Abweichung von vorhandenen bzw. vorgegebenen Zielgrößen versteht. Vereinfacht ausgedrückt, definiert man Risiken im eigentlichen Sinne als die Möglichkeit des Eintritts künftiger Ereignisse, die nachteilige Auswirkungen wie Verlustgefahren in sich bergen.

### Vorstellung des Beispielunternehmens

Entlang der gesamten Wertschöpfungskette verfügt unser hier betrachtetes mittelständisches Beispielunternehmen über ein spezifisches Risiken- und Chancen-Inventar. Dies stellt den Ausgangspunkt für die systematische Durchleuchtung der Unternehmensrisiken dar. Dabei gilt es, alle relevanten Ereignisse zu identifizieren und zu bewerten.

**Praxis-Beispiel:** Im konkreten Fall stehen beispielhaft Lieferzeiten und Mengentreue, aber auch Konditionen- und Preiserwartungen, die das Einkaufsbudget belasten oder den Produktionsablauf gefährden, im Mittelpunkt der Betrachtung. Aufgrund der durchgeführten Risikobewertungen existieren im Beispielunternehmen folgende 5 zentrale Risikofelder,

die in unterschiedlichen Ausprägungen firmenspezifische Prozesswerte des strategischen und operativen Einkaufs beeinflussen:

- Lieferantenrisiko
- Finanzrisiken
- Risiken der Qualität der Produkte oder Prozesse
- Risiko der Versorgung (Termin- und Mengentreue)
- Risiken von Märkten (Länderrisiko, Compliance, Recht, Natur, Arbeitsmarkt und Kriminalität)

### Der Prozesskreislauf

Der nachfolgende Prozesskreislauf charakterisiert die genaue Betrachtung und Bestimmung von risikohaften Ereignissen mit dem Softwaretool RisiCoach:

- Nach der Identifikation der Risiken stehen die Klassifikation, die Analyse und die Bewertung an. Diese beiden Prozessschritte werden anhand des Beispielunternehmens demonstriert.
- Darauf aufbauend gilt es dann, Maßnahmen zur Handhabung von Risiken abzuleiten sowie die kontinuierliche Überwachung und das Reporting der unternehmensspezifischen Risiken zu organisieren.

Ein Softwaretool erleichtert dem Einkäufer die Bestimmung und Erfassung der benötigten Werte durch sogenannte Leitfragen zu den jeweiligen Risikobereichen. Ferner ermöglicht der gewählte Ansatz dem erfahrenen Einkäufer, neben den geforderten Eintrittswahrscheinlichkeiten je Risiko auch die mögliche Schadenhöhe der identifizierten Risikoeignisse zu berücksichtigen.

Dabei gilt es, für jedes risikohaftes Ereignis neben der Eintrittswahrscheinlichkeit den Schaden zu quantifizieren, der am häufigsten zu erwarten ist. Außerdem ist für jedes Risikoereignis ein realistischer Höchstwert des Schadens zu bestimmen und anzugeben.



Diese Werte bilden die Grundlage für den zu erstellenden Risikobericht. Von diesem automatisch erstellten, mehrseitigen Reporting wird hier nur das Element Risikolandkarte dargestellt.

### Wie arbeitet RisiCoach?

Nach der Bestimmung dieser Werte führt RisiCoach Simulationsläufe (Monte Carlo-Simulation) durch. Die Abbildung unten veranschaulicht die im konkreten Fallbeispiel berechnete Riskmap für die Risikolandschaft des Beispielunternehmens. Diese Auswertung ist Teil des RisiCoach-Standard-Reportings. Ein derartiges Reporting wird automatisch erstellt und ist Grundlage der Risikobewältigung. Nach Abschluss der Berechnungen kann sogleich mit der Erarbeitung von Strategien und Maßnahmen begonnen werden. Hierbei sollte die Erarbeitung von Maßnahmen, die den Schaden und die Eintrittswahrscheinlichkeit von Risiken verringern, im Mittelpunkt stehen.

### Ergebnisse im Praxis-Beispiel:

- Im konkreten Fall sind dies die Aspekte Mengentreue (7), Versorgungsrisiken (5) und Termintreue (6). Dieses Bild spiegelt die aktuelle Liefersituation im gewählten Beispiel wider.

- Die Beurteilungen vor allem der Lieferanten (1) und (2) verschärfen hier die Situation. Dabei handelt es sich um Partner, die dringend ihre Performance an die Erfordernisse des Beispielunternehmens anpassen müssen.
- Zuversichtlich kann aufgrund der Ergebnisse des betrachteten Beispiels festgehalten werden, dass die Bereiche Finanzrisiken (9) und Qualitätsprobleme (10) derzeit vernachlässigt werden können, da kein aktueller Handlungsbedarf besteht.
- Demgegenüber stehen die Ausprägungen der relevanten Märkte sowie ihre Risiken (11) und (12) Sachverhalte, die zukünftig einen höheren Stellenwert einnehmen sollten.

All diese Informationen werden im Standard-Risikobericht detailliert mit Zahlenwerten und Kostengrößen hinterlegt.

### Was kommt für den Einkauf rum?

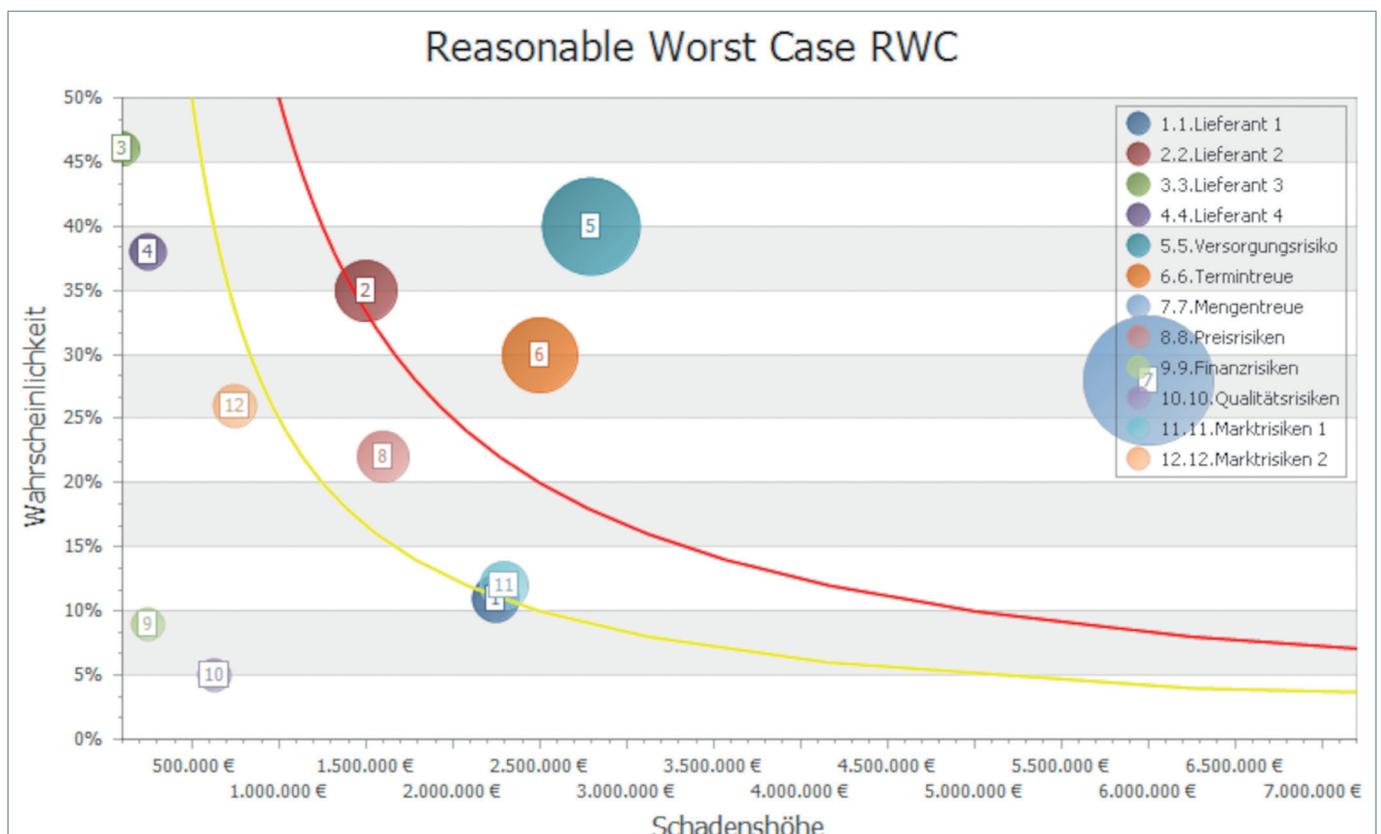
Zum Schluss ist erwähnenswert, dass bei jeder Risikobetrachtung eine Bezugsgröße anzugeben ist, z. B. der Umsatz oder das Eigenkapital. Aus Einkaufssicht wurde im konkreten Fall der Gewinn gewählt. Es gibt kein besseres Instrumentarium, um den Satz „Der Gewinn liegt im

Einkauf“ quantifizieren zu können. Bei dem gewählten Beispielunternehmen verdeutlichen die Berechnungen, dass sich aus einem geplanten Gewinn von 5 Mio. € im Extremfall auch ein möglicher Verlust von bis zu 6 Mio. € ergeben kann.

### Fazit: Wenn die Luft brennt, ist es zu spät!

Mit RisiCoach verfügen verantwortliche Einkaufsmanager über ein Werkzeug, das es erlaubt, Risiken systematisch zu dokumentieren und ein hohes Maß an Risikotransparenz herzustellen. So werden mögliche Gefahren frühzeitig erkannt. Es lassen sich Maßnahmen ergreifen, um Schäden zu minimieren oder erst gar nicht entstehen zu lassen. Dadurch gewinnt ein jedes Unternehmen an Stabilität und Transparenz, um Marktpositionen zu stärken und weiter auszubauen.

**Prof. Dr. Hans-Georg Köglmayr**, Hochschule Pforzheim, Fachbereich Wirtschaftsingenieurwesen, lehrt die Gebiete Beschaffung, Marketing und Logistik. Er berät Unternehmen in Fragen des Risiko- und Qualitätsmanagements sowie in den Bereichen Beschaffung, Prozessmanagement und Betriebsorganisation. Ferner ist er beratender Kooperationspartner von Betactive Develop in Birkenau, dem Entwickler und Vertreiber von RisiCoach.



Quelle: RisiCoach, unternehmensspezifische Risikolandschaft (Riskmap) für das Praxis-Beispiel

Finanzierung

# Die wichtigsten Vor- und Nachteile des Finetradings

Finetrading heißt übersetzt Wareneinkaufsfinanzierung und ist eine Verschmelzung der Begriffe Finance und Trading. Es wird von speziell dafür qualifizierten Dienstleistern, jedoch nicht über Ihre Hausbank angeboten. Finetrader erwerben im Auftrag von Unternehmen deren Einkäufe, bezahlen die Lieferanten, verkaufen anschließend die Ware an Ihr Unternehmen weiter und räumen Ihnen ein Zahlungsziel ein. Hans-Christian Seidel hat die Vor- und Nachteile des Finetradings übersichtlich für Sie zusammengefasst.

Beim Finetrading sind 3 Parteien an der Auftragsdurchführung beteiligt. Um Ihre Lieferanten über eine Wareneinkaufsfinanzierung zu bezahlen, ergeben sich für Sie als Einkäufer die folgenden 11 Schritte:

1. Sie verhandeln die Konditionen mit dem Lieferanten.
2. Sie kontaktieren den ausgewählten Finetrader.
3. Der Finetrader prüft die Bonität Ihrer Firma.
4. Sie und der Finetrader verhandeln den Vertrag und die Gebühren. In der Regel fungiert der Finetrader als Zwischenhändler und Debitor gegenüber dem Lieferanten.
5. Der Finetrader schließt, um sich gegen einen möglichen Zahlungsausfall abzusichern, zusätzlich eine Warenkreditversicherung ab. In der Regel übernimmt er dafür auch die Kosten.
6. Sie bestellen die Ware.
7. Der Lieferant liefert an Sie.
8. Der Finetrader bezahlt nach Ihrer Wareneingangsprüfung und Freigabe den Lieferanten kurzfristig und nach Abzug der Gebühr.
9. Der Finetrader verkauft die Ware jetzt an Ihr Unternehmen weiter.
10. Der Finetrader bleibt bis zur Begleichung seiner Rechnung der Eigentümer.
11. Sie bezahlen den Finetrader innerhalb der vereinbarten längeren Zahlungsfrist und werden nach Begleichung der Rechnung der Eigentümer der Ware mit allen Rechten und Pflichten.

Vorteile für den Einkauf:	Nachteile für den Einkauf:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Banken bieten diese Finanzierungsart häufig nicht an.</li> <li>• Diese Finanzierungsart schont Ihr Kreditlimit bei der Bank.</li> <li>• Der Lieferant erhält sein Geld sofort, innerhalb von 2 Tagen.</li> <li>• Daher können Sie in Einzelfällen einen Frühzahlerrabatt oder ein zusätzliches Skonto aushandeln. Wichtig ist, dass Sie sich dieses Skonto bzw. diesen Rabatt sichern. Damit können Sie eventuell die Gebühren oder einen Teil der Kosten für den Finetrader bezahlen.</li> <li>• Sie können größere Mengen auch bei saisonalen Schwankungen einkaufen.</li> <li>• Sie erhalten durch den Finetrader ein langes Zahlungsziel zwischen 30 und 120 Tagen.</li> <li>• Ihr Working Capital steigt und somit wird auch Ihre Liquidität verbessert.</li> <li>• Es ist ein unkompliziertes Verfahren.</li> <li>• Sie können die Gebühren, die Ihr Finetrader erhebt, partiell oder komplett Ihrem Lieferanten aufzuerlegen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Das Trading ist eventuell erst ab einem größeren Volumen möglich.</li> <li>• Einige A-Lieferanten werden sich dagegen wehren.</li> <li>• Sie treten Ihre Bestellhoheit an den Finetrader ab.</li> <li>• Es bedarf eventuell vertraglicher Zusätze für den laufenden Vertrag mit Ihrem Lieferanten.</li> <li>• Die Gebühren variieren je nach Bonität, Nutzungsdauer und Länge des anvisierten Zahlungsziels zwischen 1,5 und 6 %.</li> <li>• Achtung bei Prüfkosten, Gebühren für Vorkasse und Einrichtungsgebühren! Versuchen Sie, diese auszuschließen.</li> <li>• Wenn Mindermengen grob unterschritten werden, erfolgen saftige Mindermengenzuschläge.</li> <li>• Prüfen Sie die Vertragsverlängerungen.</li> <li>• Bestehen Sie auf einer lückenlosen Anzeige aller anfallenden Kosten oder Gebühren.</li> <li>• Klären Sie, ob der Finetrader als Zwischenhändler fungieren will oder nur die Zahlungen abwickelt.</li> </ul>

Tabellen: eigene Darstellung

**Beachten Sie:** Neben den unbestrittenen Vorteilen müssen Sie als Einkäufer auch die in der nebenstehenden Tabelle dargestellten Konsequenzen beachten!

## Buchtipps

**Katrin Suder und Jan F. Kallmorgen:**

### Das geopolitische Risiko

Verlag: Springer Campus

1. Auflage 2022, 228 Seiten, Preis: 28,00 €

Die Autoren beschreiben detailliert die geopolitischen Risiken mithilfe der 3 bekannten Dimensionen geopolitische Bedrohungen, ESG und Technologie. Die Zusammenhänge werden anhand realer geopolitischer Ereignisse treffend und verständlich erklärt.

Das Buch ist interessant geschrieben. Wer es aufmerksam liest, wird erschrocken realisieren, wie strategisch geschickt China sein Imperium aufbaut und die EU als neidischer und überforderter Zaungast dabei zuschaut.

# Ihre wichtigsten Indizes

Stand: 10.2.2022 (fehlende Werte lagen bei Redaktionsschluss noch nicht vor)

Der deutsche Einkaufsmanagerindex der Industrie ist nahe der hohen Marke 60. Die Inflationsrate ist zum Glück leicht auf 4,9 % gesunken. Die Frühindikatoren ifo und ZEW sind dagegen leicht gestiegen. Sowohl die Erzeugerpreise als auch die Importpreise zogen im Vergleich zum jeweiligen Vorjahrsmonat unaufhörlich an. Der Euro wird im Vergleich zu einigen Währungen weiter schwächer. Bald haben wir mit der Schweiz eine Wechselkurs-Parität von 1:1.

Parameter	Jan. 21	Feb. 21	März 21	Apr. 21	Mai 21	Juni 21	Juli 21	Aug. 21	Sep. 21	Okt. 21	Nov. 21	Dez. 21	Jan. 22
<b>Indikatoren</b>													
EMI der deutschen Industrie mit Richtwert-Index 50 <sup>4</sup>	57,1	60,7	66,6	66,2	64,4	65,1	65,9	62,6	58,4	57,8	57,4	57,4	59,8
EMI der Dienstleistungen mit Richtwert-Index 50 <sup>4</sup>	46,7	45,7	51,5	49,9	52,8	57,5	61,8	60,8	56,2	52,4	52,7	48,7	52,2
PMI Global der Industrie aus 32 Ländern <sup>4</sup>	53,6	53,9	55,0	55,9	56,0	55,5	55,4	54,1	54,1	54,3	54,2	54,2	53,2
Arbeitslosenquote in % <sup>6</sup>	6,3	6,3	6,2	6,0	5,9	5,7	5,7	5,6	5,4	5,2	5,1	5,1	5,4
Bestand an offenen Stellen in 1.000 <sup>6</sup>	566	582	609	628	653	693	744	778	799	808	808	794	791
Ifo-Geschäftsklima-Index in Punkten <sup>8</sup>	90,3	92,7	96,7	96,6	99,2	101,8	100,8	99,7	98,9	97,7	96,5	94,7	95,7
ZEW-Index zur Konjunkturerwartung <sup>2</sup>	61,8	71,2	76,6	70,7	84,4	79,8	63,3	40,4	26,5	22,3	31,7	29,9	51,7
GfK-Konsumklima-Index nach Punkten <sup>5</sup>	-7,5	-15,5	-12,7	-6,1	-8,6	-6,9	-0,3	-0,4	-1,1	0,4	1,0	-1,8	-6,9
Einzelhandelsumsatz real in % zum Vorjahresmonat <sup>1</sup>	-8,3	-6,0	13,5	5,3	-1,5	7,0	0,7	0,5	-0,9	-2,9	-2,9	0,0	
Industrieproduktion in % zum Vormonat <sup>1</sup>	-2,0	-1,8	2,0	-0,3	-0,6	-0,8	1,0	-3,5	-0,5	2,4	-0,2	-0,3	
Auftragseingang Industrie in % zum Vormonat <sup>1</sup>	0,57	1,69	3,23	1,43	-3,43	4,65	4,88	-8,8	1,80	-5,81	3,6	2,8	
Inflationsrate in % zum Vorjahresmonat <sup>1</sup>	1,0	1,3	1,7	2,0	2,5	2,3	3,8	3,9	4,1	4,5	5,2	5,3	4,9
Änderung der Erzeugerpreise der Industrie zum Vorjahresmonat (Vormonat) in % <sup>1</sup>	0,9 (1,4)	1,9 (0,7)	3,7 (0,9)	5,2 (0,8)	7,2 (1,5)	8,5 (1,3)	10,4 (1,9)	12,0 (1,5)	14,2 (2,3)	18,4 (3,8)	19,2 (0,8)	24,2 (5,0)	
Änderung der Importpreise zum Vorjahresmonat (Vormonat) in % <sup>1</sup>	-1,2 (1,9)	1,4 (1,7)	6,9 (1,8)	10,3 (1,4)	11,8 (1,7)	12,9 (1,6)	15,0 (2,2)	16,5 (1,4)	17,7 (1,3)	21,7 (3,8)	24,7 (3,0)	24,0 (0,1)	
<b>DIW-Konjunkturbarometer<sup>9</sup></b>	<b>Q1/21: 108,7</b>			<b>Q2/21: 107,3</b>			<b>Q3/21: 106,7</b>			<b>Q4/21: 100,9</b>			<b>Q1/22: 99,5</b>
<b>Aktienindizes</b>													
DAX in Punkten <sup>7</sup>	13.432	13.718	15.008	15.135	15.421	15.531	15.444	15.835	15.260	15.688	15.100	15.884	15.471
Dow Jones in Punkten <sup>7</sup>	29.982	30.932	32.918	33.874	34.529	34.502	34.935	35.360	33.843	35.819	34.483	36.338	35.131
<b>Währungen</b>													
US-Dollar (1 Euro = in USD) <sup>3</sup>	1,22	1,21	1,19	1,20	1,21	1,20	1,18	1,18	1,18	1,16	1,14	1,13	1,12
Britisches Pfund (1 Euro = in Brit. Pfund) <sup>3</sup>	0,89	0,87	0,86	0,87	0,86	0,86	0,86	0,85	0,86	0,85	0,85	0,84	0,83
Japanischer Yen (1 Euro = in JPY) <sup>3</sup>	126,31	127,49	129,38	130,49	132,57	132,63	130,35	129,28	129,66	131,21	128,20	130,38	128,79
Chinesischer Renminbi (1 Euro = CNY) <sup>3</sup>	7,87	7,81	7,75	7,81	7,81	7,74	7,65	7,62	7,60	7,46	7,24	7,19	7,09
Russischer Rubel (1 Euro = in Rubel) <sup>3</sup>	90,57	89,96	88,63	91,14	89,87	87,46	87,40	86,61	85,77	82,33	84,61	85,30	86,72
Schweizer Franken (1 Euro = in CHF) <sup>3</sup>	1,08	1,09	1,11	1,10	1,10	1,09	1,09	1,08	1,09	1,07	1,04	1,03	1,04

Quellen: 1 - Statistisches Bundesamt; 2 - ZEW; 3 - Deutsche Bundesbank; 4 - Markt, BME; 5 - GfK; 6 - Bundesagentur für Arbeit; 7 - Investing.com; 8 - Ifo-Institut; 9 - DIW

## Supply-Chain-Verhandlungen

## Spieltheorie in Verhandlungen - Teil 2

In der letzten Themenausgabe „Verhandlungen“ beleuchteten wir die Spieltheorie theoretisch. Nun möchten wir Ihnen praktische Tipps an die Hand geben, damit Sie sich die Erkenntnisse der Spieltheorie innerhalb Ihrer täglichen Arbeit zunutze machen können.

### Prinzipien und Einsatzmöglichkeiten der Spieltheorie

Die 2 wesentlichen Prinzipien der Spieltheorie sind:

1. sich in den anderen Spieler hineinzuversetzen,
2. durch die Schaffung entsprechender Rahmenbedingungen Spielausgänge zu unseren Gunsten beeinflussen zu können.

Spieltheoretische Optimierungen können z. B. eine Kombination aus einer klassischen Ausschreibung mit der geeigneten Form einer finalen Auktion sein. Je genauer spezifizierbar eine Leistung ist, desto besser können spieltheoretische Ansätze genutzt werden. Für die Vergabe von Kreativleistungen oder agilen Projekten ist sie daher eher ungeeignet. Auch eignet sich das Vorgehen aufgrund der aufwändigeren und längerfristigen Vorbereitung eher für hochvolumige Vergaben. Es sollten mehrere Lieferanten in der Lage sein, die zu beschaffende Leistung bereitzustellen, um eine Wettbewerbsgrundlage zu schaffen.

### 4 Phasen der Vergabeoptimierung

Haben Sie ein Projekt identifiziert, welches in die o. g. Kriterien passt, können überraschende Ergebnisse erzielt werden. Die spieltheoretische Vergabeoptimierung besteht aus 4 Phasen: dem Vergabedesign, dem Verhandlungsdesign, der Lieferantenkommunikation und zuletzt der Umsetzung.

#### 1. Vergabedesign

Ähnlich einer normalen Ausschreibung wird die zu vergebende Leistung strukturiert, genau spezifiziert und ggf. in passende Leistungspakete unterteilt.

#### 2. Verhandlungsdesign

Im Verhandlungsdesign wird festgelegt, wer die Teilnehmer der Vergabe sind und welche Informationen wie geteilt werden. An dieser Stelle muss entschieden werden, ob verschiedene Vergabeformate (z. B. eine klassische Ausschreibung mit einer Auktion) oder verschiedene Auktionsformen mitein-

ander kombiniert werden. Beispiele für Auktionsformate:

#### a. Englische Auktion

Die klassische englische Auktion ist allgemein bekannt von Verkaufsauktionen etwa für Kunstgegenstände. Anstatt immer höher im Preis zu bieten, wird in einer *reverse auction* im Einkauf zu einem höheren Preis gestartet und dann zu immer günstigeren Preisen hin angeboten, bis ein Bieter übrigbleibt. Die Bieter können ihre Preissprünge frei definieren. Das kann den Mitbietern signalisieren, dass der vorn liegende Bieter über weiteren Spielraum verfügt, wodurch andere Bieter frühzeitig zum Aussteigen bewegt werden können. Da dies nicht im Sinne des Auktionators liegt, kann alternativ eine sogenannte **japanische Auktion** durchgeführt werden, in der der Auktionator die Preissprünge definiert.

#### b. Holländische Auktion

Diese Auktionsform beginnt mit einem niedrigen Preis und läuft so lange, bis ein Lieferant bereit ist, diesen zu akzeptieren. Die einzelnen Gebote sind den Bietern nicht bekannt, der Endpreis wird erst am Ende der Auktion preisgegeben. Die Bieter müssen ihr Risiko für einen Gewinnausfall (Auktion wird nicht gewonnen) strategisch gegen ihre mögliche Marge abwägen.

#### c. Verdeckte Erstpreisauktion

Alle Lieferanten werden aufgefordert, ohne Kenntnis der anderen Gebote ein Angebot abzugeben. Im Unterschied zu einer regulären Ausschreibung bindet sich der Einkauf an die Regel, dass es keine Nachverhandlung geben wird. Das heißt, dass der Bieter voraussichtlich

nicht den sonst notwendigen Puffer einberechnen wird.

#### d. Verdeckte Zweitpreisauktion

In der Zweitpreisauktion bekommt der Bestbietende den Zuschlag. Er zahlt aber nicht sein eigenes Gebot, sondern nur das des nachfolgenden Bieters. So ist die Chance groß, dass jeder den Preis nach seinen tatsächlichen Wertvorstellungen ansetzt, ohne den möglichen Zusatzgewinn berücksichtigen zu müssen. Wir bekommen sowohl ein optimales Ergebnis als auch eine gute Preistransparenz. Daneben gibt es noch einige weitere Formate, über die beispielsweise Skaleneffekte bzw. Mengenstaffeln noch besser abgebildet werden können.

#### 3. Kommunikation mit Lieferanten

Da die meisten Lieferanten wohl noch nicht mit der spieltheoretischen Vergabeoptimierung gearbeitet haben, ist es wichtig, die genauen Regeln der Vergabe zu erklären. Ein Fußballspiel funktioniert nur dann, wenn alle Teilnehmer sich über die Regeln bewusst und einig sind.

#### 4. Umsetzung

Und schließlich setzen Sie die geplanten Aktionen um, mit dem wahrscheinlichen Ergebnis eines Einkaufserfolgs für Sie und Ihr Unternehmen.



**Annette Straus** ist Einkäuferin aus Leidenschaft. Sie berät Unternehmen im strategischen Einkauf, zu indirekten Warengruppen und neuen Prozessmöglichkeiten.

## IN DER NÄCHSTEN AUSGABE LESEN SIE:

Verhandlungspraxis: 7 Tipps, um Schwachpunkte beim Lieferanten herauszufinden

Verhandlungen: 5 Geo-Strategien für Einkaufsleiter

Interview: Diese Bedrohungen lauern bei der aktuellen Energiepolitik

Interview: Die Gewährleistung bei den verschiedenen Vertragsarten