

Juli 2020

Die neue Nähe in der Lieferkette !?

Next Normal: Supply Chain Management

INHALT

Seite 2

Pandemie als Stresstest
Auswirkungen auf das Management
Ende von Lean Management?

Seite 3

Supply Chain Risiken
Neue Supply Chains - Inhalte und Überlegungen
Kommissionsgeschäfte

Seite 4

Werkzeuge
Know how
Exklusivitäten
Rechtsfragen für neue Supply Chains

Seite 5

Vendor Managed Inventory
Customer Managed Inventory
Consignments

EINLEITUNG UND ZUSAMMENFASSUNG

Einschneidende Ereignisse sind oftmals Auslöser von Transformationsprozessen – eine neue Art **erzwungener Disruption**. So werden weltweite **Pandemien** (wie aktuell) oder auch die fortschreitenden **ökonomisch-politischen Auseinandersetzungen (Brexit, Zölle, Embargos, etc.)** dazu führen, dass mühsam angewöhnte Muster und Strukturen des **Lean Management** wie z.B. **Just-in-Time (JIT)** oder **Kanban** überdacht und geändert werden. Im Besonderen gilt das für produzierende Unternehmen und deren Lieferketten sowohl im **Einkauf**, also **Supply oder Sourcing** wie in auch im **Verkauf**, also **Sales & Distribution**. So werden nach mitunter süffisanter Selbstreflexion¹ neue **Supply Chains** entstehen, um für die Zukunft gerüstet zu sein. Man spricht teilweise von „**Slowbalisierung**“.

Im **Supply** wird man über **Dual Sourcing** und **Multiple Sourcing**, **Alternativen** und schlaue **regionale sowie ökonomisch-politische Verteilung** nachdenken müssen; fraglich wird sein, ob Kosten dann noch stets im Vordergrund stehen. Zudem braucht es Monitoring- und Informationssysteme – eventuell auch mehr **Digitalisierung** – im Rahmen eines modernen **Supply Chain Risk Management**. Auch wird mehr **Lagerhaltung** über **Vendor oder Customer Managed Inventories** ein Thema sein.

Im **Sales** wird es ebenfalls um **Vendor oder Customer Managed Inventories** gehen und logisch wie logistisch werden **Konsignations – und Kommissionsgeschäfte** interessanter, auch wenn sich damit die Absatzrisiken gefühlt eher ungünstig verschieben.

Im **Vertrieb (Distribution)** wird man auch mehr über Konsignations– und Kommissionsgeschäfte nachdenken und für den **Retailer** wird das Thema **Flächenbewirtschaftung (Shop in Shop)** und vielleicht auch **Franchising** noch interessanter, weil die Verantwortung für lange und großvolumige Warenströme eher ungünstig erscheint.

Das erfordert einige weiterführende Gedanken.

¹ LBBW-Ökonom, Jens-Oliver Niklasch: „Hätte, hätte, Lieferkette“, <https://de.reuters.com/article/deutschland-industrie-produktion-idDEKBN21P0QP>

PANDEMIE – STRESSTEST FÜR DIE LIEFERKETTE

Die Pandemie hat natürlich Auswirkungen auf die Lieferkette, meist in Form von Lieferverzögerungen sowie geringeren Transport- und Liefermengen; aber auch Produktivitätsverluste, weniger verfügbare Bestände, komplette Lieferantenausfälle, Preiserhöhungen und Qualitätsmängel sind die Folge².



Basis: Unternehmen in Deutschland und Österreich (n=74)
Quelle: BMÖ 2020

Die **Rechtsfragen** dazu sind einigermaßen ungeklärt. Zwar spricht man oft von **höherer Gewalt**, aber deren Voraussetzungen und Rechtsfolgen sind auch in den Rechtsordnungen unklar, in denen höhere Gewalt überhaupt bekannt ist. Im deutschen Recht (BGB) gibt es „nur“ die **Unmöglichkeit, den Wegfall der Geschäftsgrundlage** und das **Verschuldensprinzip im Schadensersatzrecht**. Das Common Law kennt noch **Hardship und Frustration**. Der Rechtssuchende ist damit aber einigermaßen allein gelassen.³

AUSWIRKUNGEN AUF DAS MANAGEMENT

Die Steuerung und Optimierung der Lieferkette ist eine zentrale Aufgabe für jedes produzierende Unternehmen. Oft wird die Wertschöpfungskette dabei nach Lean Management Prinzipien optimiert und dabei werden Prozesse

und Aktivitäten stark verzahnt, um eine maximale Effizienz zu erzielen.

Das Ende von Lean Management⁴?

Lean Management ist eine Unternehmensphilosophie des (bis ins Kleinste gehenden) Weglassens aller überflüssigen Arbeitsgänge in der Produktion und in der Verwaltung durch eine intelligentere Organisation.

Just in Time (JIT) oder auch bedarfs-synchrone Produktion bezeichnet ein logistikorientiertes, dezentrales Organisations- und Steuerungskonzept bei dem nur das Material in der Stückzahl und zu dem Zeitpunkt produziert und geliefert wird, wie es auch tatsächlich zur Erfüllung der Kundenaufträge benötigt wird.

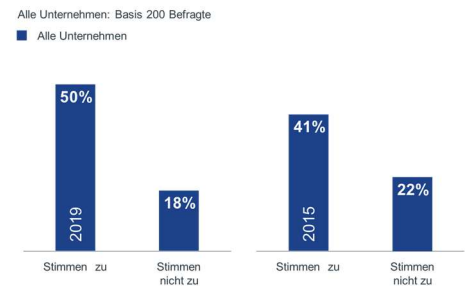
Kanban (entstammt dem Japanischen. - dort heißt **かんばん (看板)** so viel wie „Karte“) als Methode der Produktionsprozesssteuerung orientiert sich ausschließlich am tatsächlichen Verbrauch von Materialien am Bereitstell- und Verbrauchsort und ermöglicht eine Reduktion der lokalen Bestände von Vorprodukten in und nahe der Produktion. Ziel ist die kostenoptimale Steuerung der Wertschöpfungskette auf jeder Fertigungs-/Produktionsstufe über asynchrone Entnahmen/Belieferungen aus/in Pufferlager.

Six Sigma ist ein Managementsystem zur Prozessverbesserung über Beschreibung, Messung, Analyse, Verbesserung und Überwachung von Geschäftsvorgängen mit statistischen Mitteln über die Vorgehensweise Define – Measure – Analyze – Improve – Control (DMAIC). Six Sigma Projekte verfolgen letztendlich die Verbesserung des Unternehmensergebnisses.

Die Verschlinkung von Strukturen erweist sich in der großen Krise nun aber teils als Achillesferse – **das neue Motto soll sein: lokaler, flexibler, transparenter und möglichst doppelt gesichert⁵. Krisen wie die Ver-**

breitung des neuen Corona-Virus zeigen die Gefahren einer übermäßigen Abhängigkeit von einem einzigen Lieferanten oder verschiedenen Partnern aus derselben Region.⁶

Bereits in der Zeit vor Corona (COVID-19) ging jedes zweite Unternehmen davon aus, dass das eigene Beschaffungsmanagement in Zukunft eine deutliche Verschärfung des Risikoumfeldes verzeichnen wird⁷:



*Trotz dieser Gefährdungslage verfügen jedoch nur sechs von zehn deutschen Unternehmen über ein ganzheitliches **Risikomanagement⁸**. Gleichzeitig wird bei rund der Hälfte der Unternehmen das **Supply Chain Management** noch nicht als zentrale Unternehmensfunktion gewertet.⁹*

Hier wird Anlass zum Umdenken sein. Mit oder ohne **ISO 31000** (Risikomanagementsystem) wird es darauf ankommen, **Risiken** (Alltag und Ausnahmen) **zu identifizieren** (Risiko-Objekte sind z.B. Lieferanten, Staaten, Politik, Regionen, Regulatorien ebenso wie Transportmittel), **zu bewerten** (Bewertung der Eintrittswahrscheinlichkeit und des Schadensausmaßes eines Risikos – quantitativ und qualitativ), **zu steuern** (über Prävention, Prozesse, Maßnahmen, Versicherungen) und **zu überwachen** (über den Zeitverlauf) – es geht um **Supply-Chain-Risikomanagements (SCRM)** als Element des **Supply-Chain-Management (SCM)** zur Verbesserung der langfristigen Leistungsfähigkeit der einzelnen Unternehmen und der Lieferkette als Ganzes.

² <https://www.sparkasse.de/themen/mittelstand/supply-chain-management.html>

³ Siehe Rothermel in IHR 2020, S. 89 ff.: „Ereignisse (Coronavirus, Brexit, Embargos, Zölle, u.a.) und höhere Gewalt, Unmöglichkeit, Wegfall der Geschäftsgrundlage, Hardship, Frustration im BGB und in anderen Rechtsordnungen – braucht es eine Klausel?“

⁴ Quellen: Wikipedia

⁵ Manager Magazin, 16. März 2020

⁶ logistik-heute.de/news/scm-lieferketten-fuer-die-zeit-nach-der-corona-pandemie-aufstellen-30317.html

⁷ <https://www.hermes-supply-chain-blog.com/wp-content/uploads/2019/11/hermes-barometer-11-risikopraevention-versorgungssicherheit.pdf>

⁸ <https://www.hermes-supply-chain-blog.com/scm-supply-chain-risikomanagement/>

⁹ https://www.hermes-supply-chain-blog.com/wp-content/uploads/2019/04/Hermes-Barometer_10.pdf

SUPPLY CHAIN RISIKEN

Ausgehend von der aktuellen Situation gilt es nun, „das Risiko über verschiedene Zeithorizonte hinweg zu quantifizieren und Zukunftsszenarien abzuwägen (pessimistisch/erwartet/optimistisch). Für jedes potentielle Zukunftsszenario muss die Angebots- und Nachfragesituation verstanden werden (Können Sie produzieren? Wenn Sie produzieren können, kann Ihr Kunde konsumieren?).¹⁰ Die Frage ist auch: „wer ist der Risk Owner“?

Der Test betrifft dazu etwa folgende Themen (einkaufsseitig „e“ und verkaufsseitig „v“):

- **e:** Single Sourcing bzw. zu wenige Lieferanten für bestimmte (Vor-) Produkte (an Stelle von Dual Sourcing oder Multi Sourcing)
- **e:** Suboptimale Quotenregelungen bei Lieferanten (Stichwort 60/30/10 oder max. 30, etc.)
- **e:** Know-how- oder Rohstoff- oder Fertigungs- oder Werkzeug- Vorherrschaft eines Lieferanten
- **e:** Regionale Ballung von Zulieferbetrieben
- **e, v:** Just-in-Time (JIT) Lieferungen, wenig Information und Transparenz
- **e, v:** Weite oder auch günstige Lieferwege
- **e, v:** Geringe Lagerkapazitäten bei Lieferanten, im eigenen Unternehmen und bei Kunden oder Vertriebspartnern
- **e, v:** Geringe Kapitaldecke der Zulieferer oder des eigenen Unternehmens

Einkaufsmanager müssen mehr als je zuvor multizentrisch denken, also für viele Komponenten mit mehreren Lieferanten in verschiedenen Weltregionen und Währungsräumen arbeiten.¹¹ Damit verbunden sind Vor- und Nachteile. Man gewinnt mehr Liefersicherheit, hat u.U. eine bessere Position bei Verhandlungen, löst einen gewissen Innovationsdruck beim Lieferanten aus

und hat womöglich eine bessere Mengen- und Risikoverteilung. Allerdings sieht man sich höheren Bestell- und Transaktionskosten, mehr Kommunikationsaufwand und letztlich mehr Aufwand im **Contract Management** ausgesetzt.

Auch **Salesmanager** müssen darüber nachdenken, wie dezentrale Warenverfügbarkeit erreicht werden kann und neue nicht-physische oder nicht transportintensive Vertriebs- und Auslieferungssysteme erdenken. Dabei wird die **Flächenbewirtschaftung (shop in shop)** für Retailketten interessanter. Zudem bietet sich vielleicht stärker das **Franchising**, auch wenn die **vertikale Bestückung** in jüngerer Vergangenheit ein Erfolgsrezept war.

INHALTE NEUER SUPPLY CHAINS

Im Hinblick auf die strukturelle Umstellung der Lieferkette kann dabei an Folgendes gedacht werden:

- **Dual Sourcing, Double Sourcing, Multiple Sourcing, Insourcing (“make or buy”)**
- **Alternativen** in Rohmaterialien- und Vorprodukten
- **Pooling von Produktionsmitteln** – mehrere Lieferanten verfügen über Rohmaterial, Werkzeuge und Know-how, so dass ein Wechsel oder Ausweichen schnell von staten gehen kann
- **Regionale und politische Neuorganisation** – räumliche und politische Vielfalt sorgen für Stabilität der Lieferkette¹²
- **Lagerhaltung** - vorübergehende Lieferengpässe können durch eine eigene Bevorratung bzw. durch Pufferlager an dem Ort, an dem die Ware gebraucht wird, abgedeckt werden; siehe auch Konsignationslager bzw. Consignments (VMI und CMI) und Kommissionsgeschäfte
- **Flexibilität** der Lieferanten ohne **frozen windows**, u.a.

- **Alternative Logistikkonzepte**, um Transporteursrisiken zu meiden
- Partner mit flexiblen Konzepten im **demand fulfilment**
- Starkes **Monitoring** – eventuell auch **digital** - mit detaillierten Meldepflichten von Umwelteinflüssen, politischen oder wirtschaftlichen Einflüssen auf den Vertragspartner
- **Finanzierungsmodelle** durch den Kunden zur Stabilisierung oder Überbrückung (**Supplier Finance**)
- **Lieferantenpooling** über mehrere Kunden hinweg
- **Digitalisierung** zur unmittelbaren Information über die Lieferkette

Kommissionsgeschäfte

Kommissionsgeschäfte sind solche, bei denen dem Händler die Risiken des Absatzes genommen werden, denn er tritt nach außen als Händler auf, ist aber gegenüber seinem Lieferanten berechtigt, im Falle einer Absatzschwäche oder auch im Falle von Gewährleistung etc. die Risiken an seine Lieferanten weiterzugeben (**im eigenen Namen aber auf fremde Rechnung**). Oft ist die Kommission verbunden mit einem Warenlager des Händlers, das er nicht abnehmen oder kaufen muss sondern wieder zurückgeben kann. Man spricht dabei auch von **Konsignationslager** oder **Consignment** (siehe unten).

ÜBERLEGUNGEN ZU NEUEN SUPPLY CHAINS

Den tatsächlichen und wirtschaftlichen Fragen schließen sich rechtliche Überlegungen an. Die Neu- oder Umorganisation bestehender Lieferketten verlangt gestalterische Maßnahmen im Hinblick auf alte und neue Verträge:

- Prüfung und Vorbereitung von Umstrukturierungen (gibt es langfristige Verträge, sind die exklusiv, gibt es Mindestabnahmemengen, sind die kündbar (wenn ja mit welcher Frist, was sind die Konsequenzen

¹⁰ https://content.kinaxis.com/disruption/best-practices-disruption?swffid=pf-disruptions&swmedium=cpc&swgeo=emea&utm_source=google&utm_medium=online-ad&swsource=google&utm_campaign=7011000003FjPs&swcampaignid=7011000003FjPs&utm_term=102453369747&swaudience=102453369747&utm_content=pf-disruptions&gclid=EAlalQobChMI2-DnqeCA6QIV04TVCh0RvQQuEAAAYAAAEgJL7vD_BwE

¹¹ Marc Kloepfel, Manager Magazin, 16. März 2020

¹² „Die klassische Perspektive einer großen Weltfabrik, in der ich mir stets den günstigsten Standort aussuchen kann, gerät mehr und mehr ins Wanken“. Nikolaus Lang, Senior Partner der Boston Consulting Group, Manager Magazin, 16. März 2020

im Hinblick auf Rohmaterial, Know-how und Werkzeuge)?

- Ausgehend von vorhergehender Prüfung – was ist strategisch / taktisch vorzubereiten?
- Fristgerechte Kündigungen.
- Auswahl des richtigen neuen / weiteren Lieferanten (*know your supplier*)
 - Gibt es Erfordernisse zur Auditierung, Qualifizierung, Zertifizierung?
 - Können Produkte sofort geliefert werden? Gibt es knappe Rohstoffe, lange Vorbereitungen, etc.?
 - Können die nötigen Volumina und Qualitätsanforderungen erreicht werden?
- Woher wird geliefert? Stichworte: Lieferwege, Importkosten, Logistik, Embargos.
- Compliance Aspekte.
- Supplier Code of Conduct (wesensgleiches Minus zum Unternehmens CoC mit Eckpunkten).
- Sustainability, Diversity.
- Know-how-, Rohstoff- und / oder Produktionsmittelpooling.
- Lieferpflichten, Bevorratungspflichten.
- Aufbau Konsignationslager (VMI oder CMI) und eventuell dazu passende Kommissionsysteme mit Händlern.
- Flächenbewirtschaftung und Franchising statt Vertrieb und Handel.
- Monitoringsysteme, Informationspflichten, Digitalisierung.
- Force-Majeure-Klauseln anpassen.

- Das Übliche also z.B. kluge Vertragslaufzeiten, Vertragsstrafen, Liquidated Damages und sonstige Rechte und Pflichten, sowie Recht / Gerichtsstand treffend wählen.

Unabhängig davon, welche Maßnahmen sich am Ende als richtig erweisen und welche neuen Lieferantenverträge abgeschlossen werden: Entscheidungen sollten in einem strukturierten und zentral gesteuerten Prozess getroffen werden¹³. Und sie brauchen natürlich ständige Überprüfung und Anpassung.

RECHTSFRAGEN FÜR NEUE SUPPLY CHAINS

„*Pacta sunt servanda*“ – bestehende Verträge muss man einhalten, wenn man sie nicht modifizieren oder beenden kann.

Problemfelder: Werkzeuge und Know how sowie sonstige Exklusivitäten

Nicht unterschätzt werden sollte die Bedeutung von Werkzeugen (bspw. Druckgusswerkzeuge oder Spritzgießwerkzeuge, u.a.), die der eigene Vorlieferant zur Herstellung der z.B. gewünschten Serienartikel in großer Stückzahl benötigt. Im Falle einer Single-Sourcing-Strategie werden **Werkzeuge** oft zum Faustpfand des Lieferanten und man steht vor dem Problem, dass der neue Lieferant eben dieses Werkzeug zur Produktion benötigt. Dann muss der neue Lieferant das Werkzeug entweder erst selbst herstellen (verbunden mit entsprechendem Zeitverlust und entsprechenden Kosten und unter der Voraussetzung, dass auch der neue Lieferant über das entsprechende **Know-How** verfügt) oder ihm wird das beim bisherigen Lieferanten verwendete Werkzeug zur Verfügung gestellt. Da dieses sich naturgemäß beim bisherigen Vorlieferanten befindet und dieser aus verschiedenen Gründen (bspw. Verwendung als Druckmittel) die Herausgabe verweigern könnte, stellen sich aus rechtlicher Sicht vor allem zwei wichtige Fragen: Habe ich einen Herausgabeanspruch für das Werkzeug oder das Know-how gegenüber meinem bisherigen Lieferanten? Und was passiert mit dem Werkzeug oder Know-how im Falle von dessen Insolvenz? Die Beantwortung beider Fragen ist in erheblichem Maße von der Rechtsposition an den Werkzeugen abhängig, in anderen Worten: in wessen Eigentum steht das Werkzeug oder das Know-how? Leider fehlen meist eindeutige vertragliche Regelungen. Daher muss auf Gesetz und Rechtsprechung zurückgegriffen werden.

Bisher sind allerdings verhältnismäßig wenige **Gerichtsentscheidungen zu Werkzeugen** ergangen. Womöglich zeigt sich eine Tendenz, dass wenn für die Herstellung des Werkzeuges explizit (nicht nur durch Amortisation über den Teilepreis) bezahlt wurde, der „Werkzeugvertrag“ als Werklieferungsvertrag eingeordnet wird. Dann sind die Bestimmungen des Kaufrechts anwendbar, der Verkäufer also die Pflicht hat, „dem Käufer die Sache zu übergeben und das Eigentum an der Sache zu verschaffen“¹⁴ und der Käufer damit einen Herausgabeanspruch hat. Für den Fall einer Insolvenz ist es von elementarer Bedeutung, ob man Eigentümer des Werkzeuges ist, denn nur als Eigentümer besteht ein sog. **Aussonderungsrecht**: Der Insolvenzverwalter muss das Werkzeug an den Eigentümer herausgeben und darf es nicht verwerten. Damit ist der Eigentümer gegenüber den anderen Insolvenzgläubigern privilegiert. Eine zügige Freigabe der Werkzeuge aus der Insolvenzmasse wird allerdings auch nur dann erfolgen, wenn das Eigentum zweifelsfrei nachgewiesen werden kann, sodass man bei fehlenden eindeutigen vertraglichen Regelungen vor denselben Problemen wie beim Herausgabeanspruch steht. Zur Absicherung der eigenen Position empfehlen sich daher eindeutige vertragliche Regelungen v.a. hinsichtlich der Eigentümerposition, der Herausgabe und einer Kennzeichnungspflicht des Lieferanten, um die Aussonderung im Falle der Insolvenz zu beschleunigen. Dabei ist aber zu beachten, dass Regelungen zum Eigentum nach dem Internationalen Privatrecht immer dem Recht des Landes unterliegen, in dem sich die Sache befinden.

Gleiches gilt natürlich für **Know-how**, wobei hier anzunehmen ist, dass Know-how grundsätzlich dem Lieferanten gehört, wenn man nichts anderes regelt. Hier müssen vertragliche Vereinbarungen getroffen werden (etwa auch, dass man einem Dritten das Know-how lizenziert, u.a.).

Werden dem Lieferanten vertraglich **Exklusivitäten** eingeräumt oder **Mindestmengen** oder die **Abnahme des ganzen Bedarfes** versprochen, ist es natürlich schwierig ohne Vertragsbruch auf einen anderen Lieferanten auszuweichen.

¹³ https://content.kinaxis.com/disruption/best-practices-disruption?woffid=pf-disruptions&swmedium=cpc&swgeo=emea&utm_source=google&utm_medium=online-ad&swsource=google&utm_campaign=70110000003FjPs&swcampaignid=70110000003FjPs&utm_term=102453369747&swaudience=102453369747&utm_content=pf-disruptions&gclid=EAlalQobChMI2-DnqeCA6QIV04TVCh0RvQQUEAAYAAAEgJL7vD_BwE

¹⁴ vgl. u.a. OLG Köln, Urteil vom 7. Juni 1989 - 24 U 49/89; OLG Düsseldorf, Urteil vom 25.10.1996 - 22 U 56/96; Budde in: Martinek/Semler/Flohr, Handbuch des Vertriebsrechts 4. Auflage 2016, § 39. Rahmenlieferverträge Rn. 28

Know-how- Rohstoff- oder Produktionsmittel-Poolingvereinbarungen sind natürlich schwierig zu verhandeln. Vielleicht helfen **Treuhandlösungen**

(Escrows), wonach nur in bestimmten Fällen Wissen oder Produktionsmittel an den Kunden oder andere Lieferanten gehen. Zudem sind bei solchen

Regelungen **kartellrechtliche Bestimmungen** einzuhalten, da zumindest eine **Beeinflussung des Geheimniswettbewerbs** oder auch eine **Abstimmung** vorliegt, was dann vor allem bei **Wettbewerbern** kritisch sein könnte.

Vendor Managed Inventory, Customer Managed Inventory, Consignments, etc.

Beim Vendor Managed Inventory (VMI)¹⁵ übernimmt der Lieferant die Verantwortung für die Bestände seiner Produkte beim Kunden – anders beim Customer Managed Inventory (CMI). Der Bestand beim Kunden wird vollständig vom Lieferanten veranlasst. Häufig wird dem Kunden im Gegenzug das volle Retourenrecht eingeräumt (etwa auch über Kommission). Grundlage für die Berechnung der Lieferungen sind z. B. Verbrauchs- oder Abverkaufszahlen, die entweder bei der regelmäßigen Aufstockung durch den Lieferanten erfasst, oder auch elektronisch übermittelt werden können.

Prinzipiell gibt es drei Konzepte. In der ersten Form (Continuous Replenishment) besucht der Lieferant in regelmäßigen Abständen den Kunden, ermittelt dort den Fehlbestand für die nächste Lieferung und liefert die beim letzten Besuch ermittelten Fehlbestände (typisch z. B. für Verbindungselemente in der Industrie). In der zweiten Form (klassisches VMI) ermittelt der Kunde seinen Verbrauch und übermittelt diese Daten an den Lieferanten, der mit Hilfe von vereinbarten Daten den Zeitpunkt bestimmt, zu dem weitere Lieferungen erfolgen. Für diese Lieferung wird aber kein expliziter Bestellauftrag des Kunden benötigt. Die nachgelagerten kaufmännischen Prozesse (Rechnungsstellung) werden durch VMI im Allgemeinen nicht verändert. In der dritten Form (Consignment Inventory) ist der Lieferant faktisch Inhaber eines Teils des Händlerlagers, das er nach Bedarf bestücken kann.

Wirtschaftliche Vorteile

- schnelle Reaktion des Lieferanten auf Bedarfsschwankungen
- höherer Servicegrad, Vermeidung von Out-of-Stock-Situationen im Handel
- höhere Verantwortung und mehr Freiheit des Lieferanten beim Disponieren der Lieferungen
- kostengünstigere Losgrößen
- geringe Lagerbestände bei dem Händler
- steigende Abverkäufe und reduzierte Retourenmengen durch bedarfsgerechte Nachlieferungen
- Optimierung der Transporte des Lieferanten
- Lieferant kennt den Absatz vergleichbarer Händler und kann damit die Nachfrage genauer vorhersagen als der Händler selbst

Wirtschaftliche Nachteile

- hohe Investitionskosten
- schwierige Erfolgsmessung
- nicht zwingend auf komplettes Sortiment anwendbar
- Einblick in die „innere Struktur“ (u. a. Geschäftsdaten) einer Unternehmung durch den Lieferanten
- größere Abhängigkeit vom Lieferanten
- Aufwand möglicherweise nicht mehr periodengerecht zuordenbar

Rechtliche Konstruktionen

Ein Lager beim Kunden, das dem Kunden nicht gehört, stellt juristisch ein Konsignationslager (ein Consignment Stock) dar. Es sind vertraglich z.B. folgende Fragen zu behandeln:

- Wem gehören die Produkte im Lager beim Wareneingang, im Zeitpunkt der Entnahme, bei evtl. Rückgabe und welche Einlege- und Entnahmeregelungen gelten (*first in first out*, etc.) und wie ist das vor dem Hintergrund etwaiger *shelf life* Zeiten und der Gewährleistung (also z.B. Untersuchungs- und Rügepflichten, Beginn und Ende der Gewährleistungsfrist, Beweislast, u.ä.)?
- Kennzeichnung der Ware, Wartung und Pflege der Ware, Einspielen von Updates, etc.
- Versicherung der Ware
- Inventur der Ware

Gegebenenfalls problematisch ist die **steuerliche Behandlung** der Ware im Land in dem sich das Konsignationslager befindet (Stichwort: **Betriebsstätte**) und die **bilanzielle Behandlung von Ware und Umsatz**.

Konsignationslagervereinbarungen (Consignments) sind u.a. international im Hinblick auf die **steuerliche Betriebsstättenthematik** sowie **bilanzielle Auswirkungen** zu prüfen.

Zudem richtet sich die Bestimmung wem **Eigentum** zusteht nach dem Rechts des Landes in dem sich die Ware befindet und das kann generell anders sein als das deutsche Recht. Zudem sind die **insolvenzrechtlichen Aussonderungsrechte** von Land zu Land verschieden.

Supplier Finance ist ein eigenes Thema, denn es braucht für gewerbsmäßige Kreditvergabe eine Genehmigung und es sind Regularien einzuhalten. So auch im Bereich des **Reverse Factoring** und **Supply Chain Finance**.

Kommissionsverträge im Händlerbereich sind natürlich wirtschaftlich mitunter unangenehm, wenn man die Ware zurücknehmen muss (sie kommen oft gemeinsam mit Konsignation vor, sind jedoch nicht zwingend verbunden). Aber sie haben auch deutliche Vorteile, da man dem Vertriebspartner damit deutlich mehr Vorgaben machen kann als einem Händler ohne Kommissionscharakter, denn kartellrechtliche Bestimmungen gelten nicht für Kommissionsverträge wenn dem Händler keine Risiken bleiben.

Will man die Verantwortung für Warenströme vermeiden bieten sich vielleicht **Flächenbewirtschaftungen (shop in shop)** an oder das **Franchising**, bei beiden liegen die Beschaffungs- und Lieferrisiken beim Partner. Allerdings sind meist umsatzabhängig Vergütungen zu zahlen oder es ist eine Art Miete geschuldet, die dann eventuell in ein Moratorium fällt.

Für nicht alle Produkte bietet sich **3D-Druck**¹⁶ an. Dennoch wäre es ein tolle Alternative um Ware von A nach B zu bekommen.

¹⁵ Wikipedia: https://de.wikipedia.org/wiki/Vendor_Managed_Inventory

¹⁶ Siehe dazu unsere Publikation „Die vierte Dimension Komplizierte Rechtsfragen im 3D-Druck“.

Die neue Nähe in der Lieferkette !?

Next Normal: Supply Chain Management

TaylorWessing

SPRECHEN SIE UNS GERNE AN!

Taylor Wessing

Isartorplatz 8, 80331 München

Tel. +49 (0) 89 21038 - 0 Fax +49 (0) 89 21038-300

Benrather Str. 15, 40213 Düsseldorf

Tel. +49 (0) 211 8387- 0 Fax +49 (0) 211 8387-100

Thurn-und-Taxis-Platz 6, 60313 Frankfurt a.M.

Tel. +49 (0) 69 97130 - 0 Fax +49 (0) 69 97130 – 100

Ihre Ansprechpartner für Handels- und Vertriebsrecht



Dr. Martin Rothermel

Tel. +49 (0) 89 21038 - 121

Fax: +49 (0) 89 21038 - 300

m.rothermel@taylorwessing.com



Dr. Benedikt Rohrßen

Tel. +49 (0) 89 21038 - 204

Fax: +49 (0) 89 21038 - 300

b.rohrssen@taylorwessing.com



Dr. Michael Kieffer

Tel. +49 (0) 89 21038 - 241

Fax: +49 (0) 89 21038 - 300

m.kieffer@taylorwessing.com



Arno Gotting, M.A., LL.M.

Tel. +49 (0) 69 97130-177

Fax: +49 (0) 69 97130-100

a.gotting@taylorwessing.com



Michael Wietzorek

Tel. +49 (0) 89 21038 - 296

Fax: +49 (0) 89 21038 - 300

m.wietzorek@taylorwessing.com



Giorgia Carandente, LL.M. Eur.

Tel. +49 (0) 89 21038 - 214

Fax: +49 (0) 89 21038 - 300

g.carandente@taylorwessing.com



Sebastian Rünz, LL.M.

Tel. +49 (0) 211 8387 - 278

Fax: +49 (0) 211 8387 - 100

s.ruenz@taylorwessing.com



Jennifer Pohl

Tel. +49 (0) 211 8387 - 205

Fax: +49 (0) 211 8387 - 100

j.pohl@taylorwessing.com

DIESER LEITFADEN ENTHÄLT NUR EINE AUSWAHL VON RELEVANTEN INFORMATIONEN ZUM THEMA UND ERSETZT NICHT DIE BERATUNG IM EINZELFALL. FÜR DIE VOLLSTÄNDIGKEIT UND RICHTIGKEIT DER IN DIESEM LEITFADEN ENTHALTENEN INFORMATIONEN WIRD KEINE HAFTUNG ÜBERNOMMEN.

Europe > Middle East > Asia

taylorwessing.com

© Taylor Wessing 2020

Diese Publikation stellt keine Rechtsberatung dar. Die unter der Bezeichnung Taylor Wessing tätigen Einheiten handeln unter einem gemeinsamen Markennamen, sind jedoch rechtlich unabhängig voneinander; sie sind Mitglieder des Taylor Wessing Vereins bzw. mit einem solchen Mitglied verbunden. Der Taylor Wessing Verein selbst erbringt keine rechtlichen Dienstleistungen. Weiterführende Informationen sind in unserem Impressum unter [taylorwessing.com/de/legal/regulatory-information](https://www.taylorwessing.com/de/legal/regulatory-information) zu finden.