

Die Gutgläubigkeit der EU

Die Beschaffung eines Impfstoffes ist derzeit sicherlich die wichtigste Beschaffung der EU.

Jeder Tag zählt und mit jeder Impfung kann ein Menschenleben gerettet werden. Es ist unverständlich, warum andere Länder den Impfstoff geliefert bekommen, die EU jedoch auf Lieferungen warten muss.

Mit diesem Beitrag möchte ich die Verhandlung der EU mit AstraZeneca analysieren. Mit Gerd Kerckhoff, Experte für Beschaffung, spreche ich über die Fehler der EU in dieser Verhandlung.

Wichtig: Es geht wie immer in meinen Beiträgen nicht um eine politische Meinung, ich fokussiere mich nur auf die Verhandlung.

Analyse

Die entscheidende Frage in der Vorbereitung jeder Verhandlung ist: Gibt es eine Alternative zu meinem Verhandlungspartner?

Wenn ja, dann kann ich die für mich beste Alternative auswählen, es gibt in der Verhandlung den Begriff „BATNA – Best Alternative To a Negotiated Agreement“. In der Beschaffung versucht man immer, mehrere gleichwertige Lieferanten zu qualifizieren, um Alternativen zu schaffen. Habe ich Alternativen, kann ich die Preise verhandeln.

Fehlen mir die Alternativen, dann gibt es nur den einen Partner, man spricht von einem Monopol. In Verhandlungen mit einem Monopol muss ich die Lieferung sichern, der Preis der Produkte ist sekundär.

Aufgrund meiner Erfahrung in der Begleitung von Verhandlungen wird meist nicht erkannt, dass sich Machtpositionen ändern können und man sich von einer Monopol- zu einer BATNA-Verhandlung bewegt. Viel schwerwiegender ist es natürlich, wenn ich von BATNA ausgehe und nicht bemerke, dass ich einen Monopolisten gegenüber habe.

Und genau das ist bei der Beschaffung von einem Impfstoff mit AstraZeneca passiert. Im Sommer 2020 gab es vier mögliche Lieferanten (BioNTech, CureVac, Moderna und AstraZeneca) und die Verhandlung wurde im Sinne der Alternativen geführt. Im November 2020 ging ein Lieferant über die Ziellinie und wurde so zu einem Monopol.

Die Verhandlungsstrategie hätte sich ab diesem Tag grundlegend ändern müssen.

Die Liefersicherheit hat absolute Priorität, der Preis tritt in den Hintergrund. Das Gegenteil von Sicherheit ist das Risiko. Das Risiko der Nichtbelieferung MUSS im Vertrag verhandelt und mit empfindlichen Strafen abgesichert werden. Eine Klausel wie „Best Reasonable Efforts“ ist in so einer Situation sinnlos, man kann und darf nicht darauf vertrauen, dass sich der Lieferant „bemüht“.

Mit einer „Best Reasonable Efforts“-Klausel verpflichtet sich eine Partei, das angestrebte Vertragsziel nach besten Bemühungen zu erreichen. Die Partei muss mit erheblichem Aufwand von Zeit und Geld verschiedene Versuche unternehmen, um das vertraglich vereinbarte Ziel zu erreichen. Es gibt natürlich einen großen Spielraum für Interpretationen.

Im Vertrag mit AstraZeneca steht:

„AstraZeneca has committed to use its Best Reasonable Efforts to build capacity to manufacture 300 million Doses of the Vaccine, at no profit and no loss to AstraZeneca.“

Interview Gerd Kerkhoff

Herr Kerkhoff, Sie sind Experte für Verhandlungen in der Beschaffung. Was sagen Sie zu den Impfbestellungen der EU?

Es gibt kein Verhandlungsergebnis, es gibt nur eine Absichtserklärung von AstraZeneca. In der Beschaffung geht es darum, das richtige Produkt, in der richtigen Menge, am richtigen Ort, zum richtigen Zeitpunkt, zu einem respektablen Preis zur Verfügung zu stellen. Und diese Ziele müssen klar verhandelt und vereinbart werden.

Was ist schiefgelaufen?

Die EU hat nicht verstanden, dass in einer Monopolsituation verhandelt wird.

Es gibt die Monopolkommission und das Kartellamt, um Monopole zu verhindern. Es darf keine marktbeherrschende Stellung entstehen. Wenn aber ein Hersteller die erste Zulassung erhält, dann ist dieser Hersteller zu diesem Zeitpunkt de facto ein Monopolist.

Im Juni 2020 wurde mit vier Herstellern verhandelt, die damals als mögliche Lieferanten für den Impfstoff bewertet wurden. Derjenige Hersteller, der als erstes eine Zulassung bekommt, wird somit zu einem Monopolisten und marktbeherrschend.

Wie unterscheidet sich die Verhandlung mit einem Monopolisten und einem Lieferanten in einem funktionierenden Markt?

In einem funktionierenden Markt mit mehreren Lieferanten gibt es die öffentliche Ausschreibung, die in einem Prozess definiert und zwingend vorgeschrieben ist. Das Ziel ist es, den bestmöglichen Preis zu erzielen.

Und bei einem Monopolisten?

Bei einem Monopolisten geht es nicht um die Erzielung des bestmöglichen Preises. Es sind zwei Faktoren entscheidend: Zeit und Verfügbarkeit!

Die Verfügbarkeit wird in einem Vertrag geregelt. Wenn beispielsweise im Juni 2020 ein Lieferant eine Liefermenge von 5 Einheiten in Aussicht stellt, kann sich die EU 2 Einheiten davon sichern.

Am 12. November 2020 wurde dann von der EU-Kommission ein Lieferant rechtlich verbindlich akzeptiert. Ab diesem Zeitpunkt werden alle bisherigen Zusagen der Reihe nach abgearbeitet. Sollten sich Verzögerungen bei der Produktion ergeben, führt das konsequenterweise zur Verzögerung der Zusagen.

Welche Fehler wurden bei der Vertragsgestaltung gemacht?

Die Politik wundert sich, dass es Produktionsschwierigkeiten gibt, UK aber weiterhin vollumfänglich beliefert wird. Bei einem neuen Produktionsprozess muss ich immer davon ausgehen, dass es Schwierigkeiten geben wird.

Die EU - Gesundheitskommissarin Stella Kyriakides spricht von einem Vertragsbruch, AstraZeneca sei unfair und arrogant.

Nein, die Lieferanten verhalten sich marktwirtschaftlich richtig.

Im Vertrag steht „Best Reasonable Efforts“, was bedeutet das konkret in diesem Vertrag?

Die Klausel „best efforts“ darf man auf gar keinem Fall in so einem epochalen Vertrag akzeptieren. Die Beschaffung eines Impfstoffes hat höchste Priorität aus ethischen und wirtschaftlichen Gründen.

Was wäre eine bessere Lösung gewesen?

Wir hätten vorgeschlagen, den Lieferanten Anreizsysteme zu bieten, um zeitlich und mengentechnisch präferiert beliefert zu werden. Dies hätte man in einem Vertrag so ausgestalten können, dass Lieferungen im Dezember und Januar mit einem Frühlieferbonus ausgestattet werden. Dies wäre zum Beispiel möglich gewesen, indem man den Dezember-Einkaufspreis freiwillig mit einem 100% Zuschlag versieht und den Einkaufspreis für den Monat Januar mit einem 50% Zuschlag. So hätte man sicher sein können, dass man so früh wie möglich den produzierten Impfstoff erhält.

Zudem hätten wir den Lieferanten in dem Vertrag verpflichtet, uns wöchentlich über die geplanten Liefermengen in den nächsten 4 Wochen zu unterrichten. Dieser Vorlauf wird unbedingt benötigt, um die komplexe Lieferkette bis hin zu den verfügbaren Impfterminen sicherzustellen.

Verhandlungstipp

1. Gibt es eine echte Alternative zu einem Verhandlungspartner?
2. Wenn ja, „qualifizieren“ Sie alle möglichen Alternativen, damit alle die gleiche Leistung erbringen können.
3. Nachdem alle Alternativen das identische Leistungsspektrum garantiert haben, starten Sie die Preisverhandlung. Im öffentlichen Bereich ersetzt die Ausschreibung die Preisverhandlung.
4. Schwierige Verhandlungen kennen keine Alternative.
5. In schwierigen Verhandlungen haben Sie nur diesen einen Partner.
6. Im Einkauf ist dies der Monopolist oder ein Single Source, im Sales der einzige Kunde, im Privatleben sind es die Eltern, Kinder oder der Lebenspartner.
7. **Wenn es keine Alternative gibt, muss die Strategie alternativlos sein.**
8. Sie dürfen nicht von Alternativen reden, wenn es keine Alternative gibt.
9. Sie dürfen die Gegenseite zu keinem Zeitpunkt beschuldigen.
10. Sichern Sie Ihre Gutgläubigkeit mit Verträgen ab und akzeptieren Sie keine „Best Reasonable Efforts“-Klausel.

Fazit

Die EU hat im guten Glauben an eine partnerschaftliche Lösung verhandelt. Dieser Glaube ehrt die EU und zeigt den langfristigen, partnerschaftlichen Ansatz.

In einer Krise ist dieser Glaube jedoch fehl am Platz. Das Risiko einer Zusammenarbeit muss für alle Parteien gleich verteilt sein und abgesichert werden. Derzeit gibt es kein Risiko für AstraZeneca, sondern das Risiko trägt allein die EU.

Die EU hätte in den Verhandlungen bereits im Sommer 2020 auf den Krisenmodus umschalten müssen. Die Ziele hätten klar definiert sein müssen: Liefersicherheit und eine schnelle Entscheidung.

Die Liefersicherheit wurde mit der „Best Reasonable Efforts“-Klausel aufgegeben. Die schnelle Entscheidung wurde durch langfristige Detailverhandlungen verspielt. Die USA, UK und Israel hatten Monate vor der EU die Verträge unterschrieben.

Für weitere Verhandlungen der EU empfehle ich einen Spruch von Benjamin Disraeli: „I am prepared for the worst, but hope for the best.“