

Leseprobe zum Download



Liebe Besucherinnen und Besucher unserer Homepage,

tagtäglich müssen Sie wichtige Entscheidungen treffen, Mitarbeiter führen oder sich technischen Herausforderungen stellen. Dazu brauchen Sie verlässliche Informationen, direkt einsetzbare Arbeitshilfen und Tipps aus der Praxis.

Es ist unser Ziel, Ihnen genau das zu liefern. Dafür steht seit mehr als 25 Jahren die FORUM VERLAG HERKERT GMBH.

Zusammen mit Fachexperten und Praktikern entwickeln wir unser Portfolio ständig weiter, basierend auf Ihren speziellen Bedürfnissen.

Überzeugen Sie sich selbst von der Aktualität und vom hohen Praxisnutzen unseres Angebots.

Falls Sie noch nähere Informationen wünschen oder gleich über die Homepage bestellen möchten, klicken Sie einfach auf den Button „In den Warenkorb“ oder wenden sich bitte direkt an:

FORUM VERLAG HERKERT GMBH

Mandichostr. 18

86504 Merching

Telefon: 08233 / 381-123

Telefax: 08233 / 381-222

E-Mail: service@forum-verlag.com

www.forum-verlag.com

EK-Experte aktuell

Einkaufscontrolling, Verhandlungsstrategien, Beschaffungspraxis und Recht für Einkaufsmanager

Erfolgreich im Ausland



Sicherheit bei Verträgen

*Liebe Kollegin,
Lieber Kollege,*

Qualitätsmanagement im Einkauf ist nicht nur ein Muss, sondern unabdingbar. Wie Sie es für sich nutzen, lesen Sie auf den Seiten 1 und 2.

Lassen Sie sich beraten? Auf Seite 3 steht, wie Sie mit der Situation erfolgreich umgehen. Schwellenländer und Einkauf, geht das? Auf Seite 4 lesen Sie, wie es gemacht wird und wie Sie zu einem positiven Ergebnis kommen.

Verträge sollten nicht nur unterzeichnet werden. Sie müssen auch verwaltet und mit Leben gefüllt werden, mehr auf Seite 6.

Vertragsstrafen richtig einsetzen, das ist Thema auf Seite 8.

Viel Erfolg wünscht Ihnen

Thorsten Holtwick

Thorsten Holtwick (Hrsg.)

Thorsten Holtwick ist Sachverständiger für den Einkauf im Bundesverband Deutscher Sachverständiger und Fachgutachter und hat jahrelang praktische Erfahrung im Einkaufsmanagement namhafter DAX®-Unternehmen gesammelt.

Beschaffungspraxis

So steigern Sie die Qualität Ihres Einkaufs

Ein vorlaufender Prozess, so könnte man die Qualitätssicherung sicherlich beschreiben. Wer sich diesem Prozess verweigert, der muss sich nicht wundern, dass Einsparungen oder Prozessoptimierungen nicht umgesetzt werden. Dabei sind sie mit recht einfachen Mitteln umzusetzen. Öffnen Sie sich diesem Prozedere und Sie werden einen Gewinn für das Unternehmen generieren.

Um eine Qualitätssicherung im Unternehmen, speziell in der Beschaffung, zu implementieren, bedarf es nur weniger Mittel. In den meisten Fällen dürften Software und ISO-Normen schon vorhanden und bekannt sein. Es gilt jetzt nur noch das Ganze sinnvoll zusammenzuführen. Darüber hinaus sollten auch gleich geltende Gesetze im In- und Ausland mit berücksichtigt werden. Alles auf einmal zu machen, sagen Sie, sei unmöglich? Lesen Sie weiter und sehen Sie, wie es mit recht einfachen Tools möglich ist das umzusetzen.

- Übersicht und Dokumentation der Arbeitsprozesse, Aufzeigen der Stärken und Schwächen
- Verbesserungen werden definiert und umgesetzt.
- Mitarbeiter werden motiviert und nehmen aktiv am Qualitätsprozess teil, um am Erfolg der Einkaufsabteilung mitzuarbeiten.

Es gibt sicherlich auch aus Ihrer Sicht noch mehr Gründe, warum man sich für ein PQM-System entscheiden sollte. Schreiben Sie diese doch einfach einmal auf.

Entscheidungen treffen

Folgende Gründe verdeutlichen Ihnen die Entscheidung:

- Erhöhung der Kundenzufriedenheit
- Steigerung der Qualität bei Bedarfsanforderungen, Bestellvorgängen, Zusammenarbeit mit Lieferanten
- Generieren von einkaufstypischen Kennzahlen, Leistungsmessung der eigenen Arbeit

Argumente für ein PQM-System

Sie werden sich vielleicht auch fragen, welchen Nutzen ein solches System für Sie im Einkauf hat. Nun, diese will ich Ihnen gerne nennen:

- klare Kostentransparenz, z. B. Einkaufskosten der Ware XY oder Einkaufskostensparnis des Unternehmens durch effektive Einkaufsstrategien

► weiter auf Seite 2

Aus dem Inhalt

Beschaffungspraxis

So steigern Sie die Qualität Ihres Einkaufs	S. 1
Beratung im Einkauf, darauf sollten Sie achten	S. 3
Einkauf im Ausland: Warum es Sinn macht, auch in Schwellenländern Produkte zu beschaffen	S. 4
Verwalten Sie Ihre Verträge mit Lieferanten und Zulieferern richtig, verpassen Sie keine Fristen	S. 6

Recht für Einkaufsmanager

Arbeiten mit Vertragsstrafen, so wird's was	S. 8
---	------

Beschaffungspraxis

- Verbesserung der Abläufe in der Beschaffung, Schwachstellen aufdecken und abstellen, Prozesse schlanker machen und dadurch wieder Kosten sparen
- klare Zuordnung von Kompetenzen und Verantwortlichkeiten im Einkauf: Wer macht was, wer ist für welchen Lieferanten verantwortlich, wer kontrolliert die Qualität der Ware?
- Steigerung der Produktivität in der Beschaffung: Beschaffungsvolumen pro Mitarbeiter muss und kann bei Prozessoptimierungen erhöht werden.
- Kontrolle und Überwachung der einzelnen Prozesse: Wann wird welcher Vorgang bei einem Beschaffungsprozess ausgelöst? Zum Beispiel: Die Ausschreibung kann erst nach Abschluss der Bedarfsermittlung beginnen.
- klare Abgrenzung der einzelnen Beschaffungsprozesse nach einem Ablaufschema
- mehr Kundenorientiertheit nach internen und externen Kunden
- Steigerung der Motivation der Mitarbeiter, weil sie sich deutlich mehr an den Prozessen beteiligen müssen und ihre Ideen einbringen sollen

Schlussendlich soll Ihnen das PQM-System dabei helfen, einen Mehrwert durch die Optimierung der Wertschöpfungskette zu erzielen. Man könnte auch sagen, Ihr Einkauf sollte sich immer weiterentwickeln, um schneller, besser und effektiver zu werden.

Lieferant mit einbeziehen

Ihm gebührt selbstverständlich ein eigener Prozess und der darf natürlich nicht vernachlässigt werden. Lieferanten werden in einem PQM-System zuerst durch eine Lieferantenauswahl analysiert und später dann durch die fortlaufende Lieferantenbeurteilung kontrolliert. Dabei helfen Kennzahlen und von Ihrer Abteilung eigens dazu generierte Anforderungen, die der Zulieferer erfüllen muss.

Ich habe Ihnen zur Feststellung der Lieferfähigkeit folgende Kriterien zusammengefasst:

- Kann der Lieferant die benötigten Dienstleistungen oder Produkte in der Qualität liefern, dass die Gesamtqualität der eigenen Produkte nicht geschmälert, sondern gesteigert wird?
- Betreibt der Lieferant selbst ein PQM-System? Beurteilen Sie die Qualität des Systems, indem Sie die Prozesse vor Ort bewerten. Nur dann können Sie sichergehen, dass es für Sie von Nutzen ist.
- Bewerten Sie darüber hinaus auch die angeforderten Produktmuster, somit bekommen Sie einen Eindruck von seiner Produktqualität.

Das System zur Überwachung und Überprüfung der Lieferanten muss objektive Messgrößen beinhalten. Es sollten dabei immer die Kosten in Bezug auf Qualität, Lieferzeiten und Preis berücksichtigt werden.

Skizzieren Sie PQM-Prozesse

Es ist einfacher, alles schriftlich festzuhalten und niederzuschreiben, doch eine Skizze hilft mehr Überzeugungsarbeit zu leisten und Abläufe darzustellen als Sie glauben.

Normen im Qualitätsmanagement

Qualitätsmanagement hat sehr viel mit Normen und Standards/Vorschriften zu tun. In der Industrie und im Handel gibt es daher oftmals den Hinweis, dass das Unternehmen nach ISO-Norm XY arbeitet. Häufig wird bei Ausschreibungen für Lieferanten schon vorgegeben, dass eine ISO-Zertifizierung nach ISO XY Bedingung ist oder zumindest erwartet wird. Nun gibt es für fast jede Branche eine geeignete ISO-Norm, die in den meisten Fällen dazu dient, einen Qualitätsstandard festzulegen und darüber hinaus ein Verfahren, ein Produkt, eine Dienstleistung in seiner Qualität beurteilen zu können. In Deutschland ist das Institut für Normung DIN eines, das Ihnen dabei behilflich ist, die richtige Norm zu finden bzw. selbst Normen zu erstellen.

„Erfolg durch Normung“

„Normen erbringen einen hohen betriebs- und volkswirtschaftlichen Nutzen, der für Deutschland auf rund 16 Milliarden Euro pro Jahr beziffert wurde. Normen fördern den weltweiten Handel und dienen der Rationalisierung, der Qualitätssicherung, dem Schutz der Gesellschaft sowie der Sicherheit und Verständigung. Das Wirtschaftswachstum wird durch Normen stärker beeinflusst als durch Patente oder Lizenzen. Normung ist ein strategisches Instrument im Wettbewerb. Unternehmen, die sich an der Normungsarbeit beteiligen, erzielen Vorteile durch ihren Wissens- und Zeitvorsprung. Sie können dadurch Forschungsrisiken und Entwicklungskosten senken. Durch die Anwendung von Normen können Transaktionskosten, z. B. im Einkauf und bei Ausschreibungen, deutlich reduziert werden.“ (Quelle: DIN)

Benchmark hilft, Zahlen und Messwerte im QM zu bewerten

Damit sich Prozesse und Arbeitsabläufe nicht nur an ISO-Normen ausrichten, ist es nicht ungeschickt, sich einem Benchmark, dem Vergleich der Branche, zu stellen. Somit wird schnell ersichtlich, ob man im Trend liegt bzw. in welcher Rangfolge man im Markt steht. Ein Vergleich der Leistungen ist also angebracht.

Darüber hinaus sind im Vorfeld des Betriebsvergleichs, um bei dem oben genannten Beispiel zu bleiben, noch weitere Aufgaben zu erledigen:

- Kennzahlen sollten immer über einen längeren Zeitraum (Monat, Quartal, ½ Jahr, Jahr) erfasst werden, damit Sie eine objektive Übersicht über den Verlauf der Kostenentwicklung bekommen.
- Es macht keinen Sinn, nur eine Kennzahl zum Vergleich heranzuziehen. Nutzen Sie die Gelegenheit und vergleichen Sie auch andere Kennzahlen.
- Sie müssen sich einen Benchmark-Partner suchen.
- Sie sollten ein Benchmark-Team ins Leben rufen, die diesen Prozess begleitet.

Beratung im Einkauf, darauf sollten Sie achten

Wer holt sich schon gerne einen Berater oder eine Beratungsfirma ins Haus oder in die eigene Abteilung?! Schnell ist ein Schreckensszenario von Ihnen oder den Mitarbeitern erstellt. Stellenabbau, Prozessveränderungen oder sonst eine Hiobsbotschaft machen die Runde. Muss das so sein? Nein, i. d. R. sind die heutigen Beratungsfirmen hoch spezialisiert und können Ihnen und Ihrem Team gezielt helfen, Prozesse zu optimieren und besser zu werden.

Jedoch sollte man sich im Vorfeld genau darüber im Klaren sein oder besser gesagt Gedanken darüber machen, was das Ziel einer solchen wie auch immer gestalteten Beratung sein soll. Und welche Beratungsfirmen auf dem Markt denn dafür vielleicht spezialisiert sind.

Was Sie wissen sollten

Berater sind Dienstleister. Sie sollten also nur das tun bzw. die Leistung erbringen, die auch von Ihnen erwartet wird. Das tun sie i. d. R. auch. Jedoch bedeutet das für Sie im Vorfeld einige Hausaufgaben zu erledigen, um Ihren zukünftigen Beratern zu sagen, was bzw. wo sie hinschauen oder Optimierungspotenziale ergründen sollten. Wenn Sie denken, dass durch die Einbeziehung eines Beraterteams Ihnen Querelen und Papierkram erspart bleiben, lassen Sie es besser gleich bleiben. Es wird Veränderungen geben, das ist deren Job.

Partnerschaft schaffen

Ich bin persönlich ein Freund davon, egal ob nun mit Lieferanten oder Kunden bzw. Beratern partnerschaftlich umzugehen. Das bedeutet, dass man sich und damit meine ich, Sie als Einkäufer, nach dem Ihnen bewusst ist, warum und für welches Thema Sie sich einen Berater ins Haus holen, erst einmal die richtige Beraterfirma finden müssen, die zu Ihnen passt.

Phase 1: Sie müssen sich kennenlernen. Sie sollten in dieser Phase über ein erstes Gespräch herausfinden, ob die Chemie zwischen ihnen stimmt. Ob Sie sich überhaupt vorstellen können mit diesen Menschen zusammenzuarbeiten. Bedenken Sie, dass diese Leute wesentliche Entscheidungen für Ihren Arbeitsprozess

zur Veränderung vorschlagen, und dass diese mehrere Tage, Wochen, ja sogar Monate in Ihrem Unternehmen bzw. Ihrer Abteilung sein werden. Diskutieren Sie ruhig schon mal das von Ihnen angestrebte Projekt. Sie werden dann merken, ob es eine Ebene der Zusammenarbeit geben könnte.

Phase 2: In einem weiteren Gespräch geht es dann darum, dem Projekt einen Rahmen zu geben, Verpflichtungen, Ziele und mögliche Ergebnisse zu definieren. Das ist enorm wichtig. Sie müssen ja eine Bewertung der Leistung des Beraters nach Abschluss des Prozesses vornehmen können, und der Berater muss und sollte genau wissen, wo die Reise hingehen soll. Meist folgt auf diese Gespräche ein Angebot mit allen Leistungen und Kosten des Beraters. Bedingungen wie die Dauer des Beratungsprozesses sowie die Leistungen, die erbracht werden sollen, sind Inhalt dieses Vertrags bzw. Angebots.

Die produktive Phase der Beratung

In Phase 3 ist das Projekt im vollen Gange. Sie und der Berater sprechen sich miteinander ab und Sie sollten regelmäßige Updates über den Verlauf des Projekts bekommen. Diese sind meist in schriftlichen Berichten verfasst und werden mitunter, und das ist sicher der häufigste Fall, in Besprechungen mit dem Berater erörtert. Das ganze Prozedere soll in einer partnerschaftlichen Atmosphäre stattfinden. Sie sollten sich und Ihre Firma auch immer in den Berichten wieder erkennen. Seien Sie aber nicht erstaunt, wenn Sie Berichte bzw. Szenarien vorgestellt bekommen, die Sie so nicht erwartet haben. Ist es doch

meist so, dass der oder die Berater-teams oft Dinge feststellen, die Sie nie in Erfahrung gebracht hätten. Das ist oft erstaunlich und manchmal auch frustrierend. Gehen Sie immer davon aus, dass der Consultant sich Ihnen gegenüber jovial und ehrlich verhält und die Dinge nur sachlich, wie sie eben in Ihrem Team sind, darzustellen versucht. Sein Ansinnen dabei ist, und das macht einen guten Berater aus, diese mit Lösungsansätzen oder direkten Vorschlägen für Sie zu verändern. Denken Sie nicht, dass es ihm leichtfällt, offen diese Missstände anzusprechen. Er tut es i. d. R. sehr diplomatisch.

Seien Sie auch nicht verwundert darüber, dass im Laufe des Beratungsprozesses die Berater sich gegen Ende des Projekts immer weiter zurückziehen und die Intensität der Beratung nachlässt. Sie sind ja meist nur da, um Dinge zu erfassen und Veränderungen anzustoßen. Umsetzen und Dinge verändert weiterzuführen ist Ihr Job und das ist auch gut so. Ein Berater, der versucht, Abhängigkeit zu schaffen, ist nicht der richtige für Sie und er hat damit auch seinen Job falsch verstanden.

Der Abschluss, das Ende der Beratung

In Phase 4, dem Abschluss der Beratung, bekommen Sie wieder einen Bericht, der Ihnen vorgestellt werden sollte. Hierbei werden alle Veränderungen aufgeführt. Es sollte ein Ergebnis sein, das Sie akzeptieren, besser noch, bejahen sollten und wollen. Denken Sie immer daran, gute Beratung heißt Kommunikation und das auch über den Prozess hinaus.

Einkauf im Ausland: Warum es Sinn macht, auch in Schwellenländern Produkte zu beschaffen

Dass Ihnen als Einkäufer nicht nur der heimische Markt zur Verfügung steht, ist klar. Globale Beschaffung ist nicht nur ein Muss, sondern oft unumgänglich. Schwellenländer haben ein Potenzial, das nicht zu unterschätzen ist. Preise und Kosten für Personal liegen immer noch weit unter dem auf dem eigenen Markt. Diese und weitere Vorteile sollten Sie nutzen und nicht länger zögern, sich die Märkte anzuschauen.

Nutzen Sie jetzt die Gelegenheit und suchen Sie nach Möglichkeiten im Ausland einzukaufen. Die **Preise sinken** zwar auch hier in Deutschland, meist sind aber nach genauer Betrachtung selbst bei Hinzurechnung der Fracht und Zollkosten die Einkaufspreise im Ausland immer noch günstiger als auf dem heimischen Markt. Wie aber kommen Sie an den richtigen Auslandsmarkt und welche Entscheidungen sind im Vorfeld zu treffen, damit Ihr Auslandseinkauf ein Erfolg wird?

10 Schritte auf dem Weg zum Auslandseinkaufserfolg

Im Vorfeld der Entscheidung sind einige Fragen zu beantworten, die Ihre Beweggründe, die **Beschaffungswege** für Ihre Produkte auf das Ausland auszuweiten, begründen.

1. Lassen sich die derzeitigen Beschaffungskosten nach nochmaliger Kalkulation und Marktpreisbeobachtung nicht mehr weiter senken?
2. Ist zu erwarten, dass aufgrund der hohen Produktionskosten der Verkaufspreis nicht mehr marktfähig bleiben und der Absatz weiter zurückgehen wird?
3. Haben Sie daran gedacht, eine Liste über die Produkte zu erstellen, die Sie im Ausland einkaufen wollen?
4. Ist Ihnen bewusst, dass längere Beschaffungswege auch Zeit und Geld kosten werden und dieses bei Ihrer Kalkulation berücksichtigt?
5. Können Sie davon ausgehen, dass die erforderlichen Sicherheitsbestände (eiserner Bestand)

durch die vielleicht längere Lieferzeit nicht gefährdet sind?

6. Ist Ihnen bekannt, dass Qualitätsschwankungen sowie Kosten für Qualitätssicherungsmaßnahmen den Beschaffungspreis beeinträchtigen könnten?
7. Wissen Sie, dass Sie sämtliche Ausschreibungsunterlagen, Produktionsbeschreibungen und Zeichnungen mehrsprachig erstellen müssen?
8. Wissen Sie, ob in Ihrem/r Unternehmen/Abteilung Mitarbeiter sind, die Erfahrungen im Ausland gemacht haben und in einer Fremdsprache verhandlungssicher sprechen können?
9. Haben Sie daran gedacht, Ihr Lieferantenbewertungssystem auch für das Auslandsgeschäft anzuwenden?
10. Wissen Sie, dass bei Importgeschäften mit dem Ausland andere Gesetze in Bezug auf Steuern sowie das Handelsgesetz gelten?

Hinweis: Setzen Sie es ein, geben Sie Ihren neuen Lieferanten aber von Beginn an ein wenig mehr Zeit, um sich an diese Bewertung zu gewöhnen. Am besten ist es, dieses im Vorfeld mit Ihrem neuen Partner zu besprechen!

Hinweis: Das **UN-Kaufrecht** regelt weltweit den Kauf und Verkauf von Produkten zwischen verschiedenen Staaten. Darüber hinaus regelt es alle Rechte und Pflichten der Vertragsparteien.

So erkennen Sie den richtigen Auslandsmarkt

Die Beantwortung der Fragen verläuft positiv und die Entscheidung ist gefallen. Sie werden in Zukunft Ihre

Beschaffungswege auch im Ausland suchen. Jetzt ist es an der Zeit herauszufinden, welcher Auslandsmarkt der geeignete für Ihr Unternehmen ist. Das geht am besten mit einer **Nutzwertanalyse**. Gehen Sie wie folgt vor, erstellen Sie nach Ihren Vorstellungen eine Kriterienliste. Beispiele für Bewertungskriterien:

- Preis
- Steuern
- Entfernung
- Produktqualität

Diese Kriterien werden von Ihnen gewichtet. Beispiel: Die Entfernung zum Land könnte für Sie eine weniger wichtige Rolle spielen und somit vergeben Sie eine geringere Gewichtung. Die **Rechtssicherheit** in dem jeweiligen Land ist für Sie aber ein höher zu bewertender Aspekt. Somit gewichten Sie ihn mit einer höheren Zahl. Dasselbe gilt für die Vergabe der Punkte für die einzelnen Kriterien.

Je höher die Punktezahl, desto besser die Eigenschaft des Lands. Zum Schluss addieren Sie die Punkte zusammen und erhalten ein Ergebnis. Das Land mit der höchsten Punktezahl bekommt den Vorzug, siehe Beispiel „Mit Beschaffungsfaktoren den richtigen Auslandsmarkt erkennen“.

Mit diesen Adressen holen Sie sich weitere Informationen über das neue Beschaffungsland

Jetzt, da Sie nach Ausarbeitung der Nutzwertanalyse wissen, in welchem Land Sie Ihre Ware beschaffen wollen, ist es von Nutzen, weitere Informationen und Kontakte zu möglichen Lieferanten zu bekommen. Eine bewährte und ergiebige Quelle für Kontakte sind Auslandsmessen. Un-

Beschaffung im Ausland

ter der Internetadresse www.auma.de finden Sie eine Messedatenbank, die Ihnen Messen im Ausland anzeigt.

Weitere Hilfestellungen für Auslandsgeschäfte finden Sie unter www.ixpos.de. Dies ist ein Portal des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie mit allen relevanten Brancheninformationen, Links und Ansprechpartnern für ihre Branche.

Die Deutsche Außenhandelskammer www.ahk.de ist in fast allen Ländern ansässig und dabei behilflich, Kontakte herzustellen sowie Sie eingehend zu beraten.

Haben Sie keine Zeit und Manpower zur Verfügung, sich selbst darum zu kümmern, können Sie auch eine Sourcing-Firma beauftragen, die für Sie auf den Weltmärkten das richtige Land herausfiltert und darüber hinaus die Suche nach einem ausländischen Zulieferer übernimmt, z. B.: www.supply-markets.com oder www.kloepfel-consulting.de

Schaffen Sie sich durch den Aufbau einer globalen Beschaffung eine wichtige Stütze, damit Ihr Unternehmen wettbewerbsfähig bleibt und nutzen Sie dazu die leistungsstarken Zulieferer auch aus dem Ausland für Ihren Einkaufserfolg.

Bereiten Sie Ihre Mitarbeiter darauf vor, im Ausland Beschaffung zu tätigen. Bevor Sie jedoch alle auf diverse Lehrgänge schicken, fragen Sie erst einmal Ihre Kollegen, welche Erfahrungen vorliegen. Dazu gehören nicht nur Praktika im Ausland oder Studiensemester, sondern sicherlich auch Erfahrungen mit Menschen und selbstverständlich auch der Sprache. Darüber hinaus ist ebenso abzufragen, wer Interesse daran hat, mit dem Lieferanten aus dem Ausland zu verhandeln. Mit wenig Aufwand haben Sie so schnell ein Team zusammengestellt, welches Ihnen hilft, dieses Projekt umzusetzen. Nutzen Sie daher die vorhandenen Ressourcen, um erfolgreich mit Schwellenländern Geschäfte zu machen.

Mit Beschaffungsfaktoren den richtigen Auslandsmarkt erkennen!

Kriterien	Gewichtung	Land A	Land A*G	Land B	Land B*G	Land C	Land C*G
Land		A		BB		CCC	
Finanzen							
Beschaffungspreis	0,6	9	5,4	8	4,8	5	3
Logistikkosten	0,2	4	0,8	3	0,6	4	0,8
Steuern	0,1	5	0,5	5	0,5	4	0,4
...							
Zwischenergebnis			7		5,9		4,2
Material/Produkt							
Produktqualität	0,5	8	4	6	3	8	4
Entwicklung	0,25	5	1,25	4	1	7	1,75
Technischer Fortschritt	0,05	6	0,3	3	0,15	2	0,1
...							
Zwischenergebnis			5,55		4,15		5,85
Lieferant							
finanzielle Situation	0,5	8	4	7	3,5	6	3
Forschungsdrang	0,2	7	1,4	6	1,2	3	0,6
Lieferzeit	0,1	9	0,9	5	0,5	1	0,1
...							
Zwischenergebnis			6,3		5,2		3,7
Land							
Entfernung	0,5	6	3	6	3	6	3
politisches System	0,2	4	0,8	5	1	3	0,6
Vereinbarungen mit Deutschland	0,05	7	0,35	6	0,3	2	0,1
hält sich an UN-Kaufrecht	0,1	9	0,9	5	0,5	4	0,4
...							
Zwischenergebnis			5,05		4,8		4,1
Gesamtergebnis			23,9		20,05		17,85

Verwalten Sie Ihre Verträge mit Lieferanten und Zulieferern richtig, verpassen Sie keine Fristen

Es ist schon ärgerlich, wenn Verträge nicht oder nicht mehr rechtzeitig aus welchen Gründen auch immer nicht gekündigt werden können. Oder noch schlimmer, die Verhandlungsphase für bessere Preise und Leistungen verstrichen ist. Das muss und sollte eigentlich der Vergangenheit angehören. Jedoch geschieht dies immer noch häufiger als man denkt. Vertragsmanagement ist die Lösung und heute auch kein Hexenwerk mehr.

Verträge können sich schnell als richtige Kostengräber entwickeln, denn der Teufel steckt im Detail. Ist der Vertrag mit den Lieferanten erst einmal unterzeichnet und abgeschlossen, wird er schnell in die Ablage gelegt und fristet dort sein Dasein und gerät in Vergessenheit. So kann es Ihnen passieren, dass Wartungsverträge für Ihre Produktionsmaschinen nicht gekündigt werden, weil keiner daran gedacht hat oder noch schlimmer, der Umsatz mit dem Lieferanten hat sich weiter erhöht, die nächst niedrigere Preisstafel ist erreicht, und keiner hat daran gedacht, den Preis zu mindern. Sie zahlen weiter den alten Preis für die Ware. Damit Sie in Zukunft die Verträge im Blick haben, eignet sich folgendes Vorgehen:

Stellen Sie Ihre Verträge ins Intranet

Zeitgemäße Vertragsmanagementsysteme ermöglichen es Ihnen, alle schriftlich erfassten Verträge online zu stellen und im Intranet zu veröffentlichen. Eine Rechteverwaltung regelt hierbei den Zugriff auf die Kontakte. Das ermöglicht allen Abteilungen zumindest die Einsicht in die Verträge. Hiermit ist gewährleistet, dass alle Beteiligten den Vertrag kennen und die Vertragsbedingungen, wie Preis der Ware, Bestellbedingungen, Lieferzeiten und Sortiment des Lieferanten, einsehen können.

Folgende Aspekte sollten Sie im Vorfeld einer Intranet-Lösung für Ihr Vertragsmanagementsystem berücksichtigen. Dann fällt Ihnen die Auswahl für ein solches System leichter:

- Verträge sind sehr unterschiedlich, das System sollte es deshalb zu-

lassen, individuelle Parameter der Kontakte zu erfassen.

- Darüber hinaus sollte das System über eine Erinnerungsfunktion verfügen. Dieses Tool soll Ihnen als Einkaufsleiter aktuelle Vertragslaufzeiten, Beendigung von Gewährleistungsfristen und beginnende Kündigungsfristen von Verträgen anzeigen.
- Das System soll Ihnen die Vereinheitlichung der Verträge ermöglichen. Das hat den Vorteil, unterschiedliche Verträge auch in Bezug auf Leistungen und Bedingungen gegenüberzustellen und Lieferanten zu bewerten.

Sie müssen wissen, welche Verträge Sie im Einkauf verwalten

Die unterschiedlichsten Verträge werden im Einkauf abgeschlossen. Das System sollte alle Arten dieser Verträge abbilden können. Nachfolgend sind die wichtigsten Vertragsarten notiert, die Ihr zukünftiges System auf jeden Fall bearbeiten sollte:

- Dienstleistungsverträge
- Werkverträge
- Kaufverträge
- Wartungsverträge
- Leasingverträge
- Lizenzverträge
- Rahmenverträge
- Mietverträge
- Lagerverträge

Darüber hinaus sollte die Software die wesentlichen Informationen der Kontakte abbilden können:

- Vertragsart
- Laufzeit
- Gewährleistungsfristen
- Liefermengen
- Provisionen
- Abnahmemengen

- Rabatte
- Bonusvereinbarungen
- Kündigungsfristen
- Lizenzvereinbarungen
- Staffelveinbarungen
- E-Mail-Erinnerungsfunktion

So können Sie sich in Zukunft auf Ihre Vertragsablage verlassen

Damit Sie ein System haben, auf das Sie sich verlassen können, sollten Sie sich folgende Fragen stellen:

Checkliste: Können mithilfe des Systems folgende Aspekte geklärt werden?	Ja Nein	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Können Sie durch das System alle Rahmenvertragsvereinbarungen abbilden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gibt es die Möglichkeit, Vertragskonditionen für bestimmte Produkte abzurufen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beinhaltet das System eine Warnfunktion, bspw. für auslaufende Gewährleistungsfristen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Besitzt das System eine Rechteverwaltung, die es Ihnen ermöglicht, Abteilungen und Mitarbeitern unterschiedliche Zugriffsrechte auf Verträge zu geben?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Besteht die Möglichkeit aus dem System heraus Berichte für das Controlling oder die Geschäftsführung zu generieren?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Beschaffungspraxis

Verwalten Sie die Fristen mit Ihrem Lieferanten direkt mit. Das geht, wenn Sie so oder so, wie im Vorfeld beschrieben, eine detailgetreue Ablage haben, erst recht ohne großen Mehraufwand.

Sie kennen diese Situation nur zu gut, die ich Ihnen gerade in der Einleitung beschrieben habe. Nun, viele Ihrer Kollegen sind der Meinung, sich nicht groß mit diesem Thema beschäftigen zu müssen, da sie in den Verträgen mit Vertragsstrafen arbeiten und somit der Meinung sind, das Problem aus dem Weg geräumt zu haben. Sicherlich lässt sich mit dieser Methode schon einiges an Sicherheit bei Lieferfristen und deren Einhaltung erarbeiten. Dennoch gibt es auch andere Wege, um ans Ziel zu kommen.

Schritt 1: Vertragsstrafen

Die Vertragsstrafe, die vereinbart wird, muss eindeutig und unmissverständlich sein. Wird sie in den AGB festgehalten, muss sie durch Anrechnung eines anteiligen Betrags pro Tag der Verzögerung aus dem Vertragspreis berechnet werden.

Nach dem derzeitigen Stand der Rechtsprechung sollte eine Vertragsstrafe folgende Parameter erfüllen: Sie sollte 0,25 % pro Tag bei Fristüberschreitung und insgesamt nicht mehr als 5 % der gesamten Auftragssumme ausmachen. Im Weiteren heißt es, dass nach dem Gesetz bei der Abnahme einer Leistung, auch wenn sie verzögert war, der Anspruch auf Schadenersatz angekündigt werden kann, und zwar schriftlich. Die Vertragsstrafe wird als Sockelbetrag auf einen eventuell höheren Schadenersatzanspruch angerechnet.

Was bedeutet das für Sie im Einkauf?

Nun, zu allererst einmal eine Erweiterung Ihrer Lieferverträge mit dem Paragraphen Vertragsstrafe bzw. Schadenersatzverpflichtung. Beachten Sie die Grundsätze der Rechtsprechung

und verhandeln Sie diese Position des Zulieferervertrags in Zukunft genau wie jede andere.

Der Nachteil: Sollte es zu einem solchen Fall mit Ihren Lieferanten kommen, müssen Sie zusätzlich zu dem ganzen Ärger noch die Kosten eines juristischen Streits tragen. Mehr dazu auf Seite 8.

Schritt 2: Lösung im Vorfeld der Belieferung gemeinsam erarbeiten

Sie können in den meisten Fällen davon ausgehen, dass Ihr Zulieferer genauso Interesse daran hat Sie gut und pünktlich zu beliefern, wie Sie an einer korrekten Belieferung interessiert sind.

Bevor Sie daher die Lieferverträge unterschreiben, sollten Sie im Vorfeld die Punkte wie Anlieferzeiten, Bestellrhythmus, Liefermenge, Stückzahl und Bestellvorlauf gemeinsam erarbeiten.

Im Einkauf können Ihnen, wenn Sie schon mit Ihrem Zulieferer zusammengearbeitet haben, folgende Kennzahlen behilflich sein um den Lieferservice zu verbessern:

$$\text{Lieferzeitenindex} = \frac{\text{Anzahl der termingerechten Lieferungen} \times 100}{\text{Gesamtzahl der Lieferung}}$$

Diese Zahl zeigt Ihnen an, ob und inwieweit Lieferungen pünktlich, zu spät oder zu früh geliefert wurden.

$$\text{Lieferverzögerungsquote} = \frac{\text{Zahl der verspäteten Lieferungen} \times 100}{\text{Gesamtzahl der Lieferungen}}$$

Hiermit ermitteln Sie die Anzahl der verspäteten Lieferungen.

Auch wenn Sie in Ihrem Vertrag nicht über die genaue Abnahmemengen reden bzw. diese nicht als Bedingung

festgeschrieben haben, können Sie Ihrem Lieferanten Zahlen aus der Vergangenheit sicherlich übermitteln, die ihm ungefähr die benötigte Menge wiedergeben. Das ist für Ihren Geschäftspartner insofern wichtig, als dass er damit besser darauf vorbereitet ist was auf ihn zukommt. Transparenz bei einem Geschäft ist oftmals gewinnbringender für beide Seiten, als alles zum großen Geheimnis zu erklären.

Fazit

Verträge und Vertragsgestaltung sind kein Hexenwerk. Sie müssen Verträge mit Leben füllen und auch erfüllen: Das gilt für beide Seiten. Die Verwaltung von Verträgen und das Einhalten von Fristen werden dann immer einfacher, wenn die Verträge nicht als Geheimsache behandelt werden, sondern für die Personen, die es angeht, auch zugänglich sind. Somit verpassen Sie keine Fristen, es wird sich an die abgesprochenen Parameter gehalten und alles läuft erfolgreich.

Impressum



FORUM VERLAG HERKERT GMBH

Mandichostraße 18
86504 Merching

Tel.: 08233/381-123
Fax: 08233/381-222

www.ek-experte.de
info@ek-experte.de

Geschäftsführung: Ronald Herkert, Kerstin Kuffer

Chefredaktion: Thorsten Holtwick (V.i.S.d.P.)

Objektleitung: Daniela Staudinger

Satz: comtex-mediendesign, Augsburg

Druck: Zimmermann Druck + Verlag GmbH,
58802 Balve

Erscheinungsweise: 12 x pro Jahr

Ausgabenpreis: 12,34 € (zzgl. 1,50 € Versand,
zzgl. MwSt.)

Wiedergabe – auch auszugsweise – nur mit schriftlicher Einwilligung des Verlags. Alle Angaben wurden mit äußerster Sorgfalt ermittelt und überprüft. Sie basieren jedoch auf der Richtigkeit uns erteilter Auskünfte und unterliegen Veränderungen.

Eine Gewähr kann deshalb nicht übernommen werden, auch nicht für telefonisch erteilte Auskünfte.

ISSN: 1867-0083

Arbeiten mit Vertragsstrafen, so wird's was

Vertragsstrafen sind bei den Großen in der Branche nicht nur üblich, sondern schon obligatorisch. Ob bei Mangel an den gelieferten Produkten oder Lieferverzögerungen, da wird gnadenlos zugeschlagen. Es hat Vorteile, ja, aber man sollte mit diesem Instrument der vertraglichen Vereinbarung zwischen Lieferant und Beschaffung besonnen umgehen und die rechtlichen Aspekte nicht außer Acht lassen.

Sehr wichtig ist darüber hinaus, dass Sie in einem Vertrag mit dem Zulieferer die Vertragsstrafen auch gesetzeskonform einbringen und diese nicht zu einem Eigentor werden. Es ist kein Hexenwerk, aber ein paar Regeln sollten Sie beachten.

Der Gesetzgeber sagt:

In der Baubranche ist es schon lange üblich, sogenannte Vertragsstrafen zu zahlen. Sie ergeben sich nicht aus dem Gesetz, sondern vielmehr aus den vertraglichen Vereinbarungen zweier Parteien, nach VOB Teil II. Die für das Baurecht entwickelten Grundsätze können auf Vertragsstrafen im Handels- und Handelsvertreterrecht übertragen werden.

Zu beachten ist ...

Die Vertragsstrafe, die vereinbart wird, muss eindeutig und unmissverständlich sein. Wird sie in den AGB festgehalten, muss sie durch Anrechnung eines anteiligen Betrags pro Tag der Verzögerung aus dem Vertragspreis berechnet werden. Nach dem derzeitigen Stand der Rechtsprechung sollte eine Vertragsstrafe folgende Parameter erfüllen: Sie sollte 0,25 % pro Tag bei Fristüberschreitung und insgesamt nicht mehr als 5 % der gesamten Auftragssumme ausmachen. Im Weiteren heißt es, dass nach dem Gesetz bei der Abnahme einer Leistung, auch wenn sie verzögert war, der Anspruch auf Schadenersatz angekündigt werden kann, und zwar schriftlich. Die Vertragsstrafe wird als Sockelbetrag auf einen eventuell höheren Schadenersatzanspruch angerechnet.

Das müssen Sie tun im Einkauf

Zuallererst eine Erweiterung Ihrer Lieferverträge mit dem „Paragraf Vertragsstrafe bzw. Schadenersatz-

verpflichtung“. Beachten Sie die Grundsätze der Rechtsprechung und verhandeln Sie diese Position des Zulieferervertrags in Zukunft genau wie jede andere.

So fordern Sie die Vertragsstrafe ein

Die Vertragsstrafe ist vom Schadenersatz zuerst einmal zu trennen. Die Vertragsstrafe wird fällig, wenn der vertraglich vereinbarte Verzug oder Mangel eingetreten ist und Sie dem Lieferanten das auch bei Lieferung bzw. Leistungserbringung schriftlich angekündigt haben. Der Schadenersatz wird von der Rechtsprechung anders betrachtet. Die Zielsetzung des deutschen Schadenersatzrechts ist es erstens, durch Wiederherstellung oder Geldzahlung dem Geschädigten entstandene Nachteile auszugleichen. Zweitens sieht man darin keinen Strafcharakter, also anders als in den USA, wo darüber hinaus noch eine Strafe ausgesprochen werden kann, um andere abzuschrecken, Gleiches zu tun. Drittens soll der Schadenersatz keine Bereicherung des Geschädigten (Einkauf) darstellen. Der Schadenersatz kann nur über das Gericht erlangt werden und ist somit ein Fall für die Juristen im Haus.

Darüber hinaus für Sie wichtig

In den Fällen, in denen sich Einkauf und Lieferant um Vertragsstrafen und Schadenersatz streiten, ist oftmals eine juristische Auseinandersetzung unumgänglich. Besser aber ist die Situation erst gar nicht eskalieren zu lassen, auf beiden Seiten. Suchen Sie daher schon früh das Gespräch mit Ihrem Zulieferer und machen Sie ihn darauf aufmerksam, dass Sie der Meinung sind, dass er aus Ihrer derzeitigen Sicht den Vertrag nicht

erfüllen kann. Dokumentieren Sie die Vorgänge gewissenhaft um in einem Rechtsstreit die Situation lückenlos nachweisen zu können. Darüber hinaus müssen auch Sie im Einkauf alles daran setzen, dass Ihr Lieferant den Vertrag erfüllen kann. Somit sind Sie direkt und indirekt aufgefordert, aktiv mitzuwirken. Ansonsten besteht die Möglichkeit, dass Ihr Lieferant Sie einer Mitschuld bezichtigt und Sie einen Teil des Schadens selbst tragen müssen.

Fazit: Wenn Sie schon darüber nachdenken, Vertragsstrafen und Schadenersatzforderungen geltend zu machen, sollten Sie während der Verhandlung mit Ihrem Lieferanten erörtern, inwieweit die von Ihnen geforderten Leistungen realistisch und machbar sind. Übervorteilen Sie Ihren Zulieferer nicht und bringen Sie sich nicht selbst in eine missliche Lage durch Forderungen, die er nicht erfüllen kann.

Vorschau April 2015

- ▶ **Verhandlungsstrategien**
Bringen Sie sich rhetorisch weiter, sichern Sie so Ihren Erfolg
- ▶ **Beschaffungspraxis**
Gutschriften helfen, Kosten zu senken, so geht's
Ausschreibungen erfolgreich starten, so wird's was
Projekte richtig managen, erfolgreiche Spielregeln
- ▶ **Recht für Einkaufsmanager**
Vereinbarungen mit dem Lieferanten verbindlich gestalten

Bestellmöglichkeiten



Themenbrief EK-Experte aktuell

Für weitere Produktinformationen oder zum Bestellen hilft Ihnen unser Kundenservice gerne weiter:

Kundenservice

☎ **Telefon: 08233 / 381-123**

✉ **E-Mail: service@forum-verlag.com**

Oder nutzen Sie bequem die Informations- und Bestellmöglichkeiten zu diesem Produkt in unserem Online-Shop:

Internet

 <http://www.forum-verlag.com/details/index/id/5885>