

Liefervereinbarungen

als Beitrag zur Ertragsoptimierung

Das Projekt Liefervereinbarungen wurde vor einigen Jahren in der Industrie gestartet. Es wurde als Projektarbeit innerhalb der Einkaufsleiterausbildung an der HSG (FAH/IMH) 1995 vorgelegt und mit «ausgezeichnet» bewertet.

AGB/AEB-Gültigkeit

Innerhalb des Lieferantenmanagements verknüpfen Liefervereinbarungen (LVB) AGB bzw. AEB (allgemeine Geschäfts- oder Einkaufsbedingungen) mit der individuellen Situation des Lieferanten.

Rainer Selk

Das Obligationenrecht (OR) anerkennt AGB durch die andere Partei, wenn diese gelesen, verstanden und akzeptiert wurden. Lediglich das Beilegen von AGB zu einer Bestellung ist für die Herstellung dieser Rechtslage nicht ausreichend. Für den Besteller wird diese Sachlage zusätzlich kritisch, wenn keine Lieferantenofferte vorausging und deshalb die Bestellung eine Offerte des Kunden ist! Um AGB rechtlich zu verankern,

- kann das Doppel der Bestellung im Sinne einer Auftragsbestätigung vom Lieferanten unterschrieben eingeholt werden oder – vorteilhafter –
- es erfolgt der Abschluss einer LVB. Sie bleibt nicht auf einen bestimmten Bestellfall beschränkt, sondern stellt allgemeine Gültigkeit im Zusammenspiel mit betroffenen Lieferanten her.

Nach deutschem AGB-Recht dürfen entsprechende Verhandlungen (dokumentierte Nachweise) keine einseitigen Nachteile für eine Partei erbringen (Nachfragemacht). Mit Abschluss von LVB können sich im Tagesgeschäft zeigende Friktionen (unnötiger Zeitaufwand, Telefonate und Schreibereien – Prozessaufwand) reduziert werden. Das «Instrument» LVB erbringt für den Besteller und Lieferanten eine Win-Win-Situation.

Standard-LVB, Wertschöpfungsquellen «Standard-LVB»

Folgende «Standard-LVB» können u.a. genannt werden:

- LVB für Komponenten und Systeme im mechanischen und elektrischen Bereich
- LVB für Komponenten und Systeme im IT-(Informationstechnologie-)Bereich
- LVB für Komponenten und Systeme im Baubereich
- LVB für Dienstleistungen

LVB präzisieren verbindlich die ihnen beigelegten AGB. Eher seltene Praxis ist, dass Lieferanten AGB zu verhandeln wünschen. Mit Unterschrift einer LVB erlangt diese samt AGB Wirksamkeit.

Wertschöpfungsquellen

Die Vorbereitung und Führung von LVB-Verhandlungen ist anspruchsvoll, setzt Tiefenverständnis und Verhandlungsgeschick voraus

- in den Prozessen des Beschaffungs-Marketings und interdisziplinären Beschaffungsmanagements («Kundenfokus»)
- in den Prozessen der strategischen und operativen Beschaffung und der Materialwirtschaft

- im Verhältnis zum jeweils betroffenen Lieferanten und dessen Prozessen («Lieferantenfokus»)
- im Beschaffungsführungsprozess also die Kenntnis, Beherrschung und Nutzung der Wertschöpfungsquellen in der Beschaffung.

LVB-Regelungsfelder/Themen

Hervorgerufen durch die Vielzahl der Zulieferer, der Beschaffungsvorgänge und der Internationalisierung der Beschaffung, sowie Fragen der Qualitätssicherung und Haftung ergeben sich z.B.: (siehe Tabelle).

Das Ziel für LVB-Verhandlungen lautet: Alle kritischen Felder müssen erfasst, bereinigt und im Sinne des Verbesserungsprozesses im gegenseitigen Interesse geklärt werden.

Erfolgsfaktoren LVB

- für die Beschaffung und die Lieferanten
- Reduzierter administrativer Aufwand
- Reduzierter Aufwand für repetierende Verträge

Thema	Bemerkung/Fragen
Art der Arbeiten	Was genau «tut» der Lieferant für uns, was erwarten wir von ihm?
Eigentum an Entwicklungen	Urheberfragen
Technische Änderungen	Wie wird informiert, Kosten, Dokumentation, Veränderungen?
Dokumentationen	Verwaltung von Katalogen usw.
Konditionen	Angebote, Kosten-/Haftungsabgrenzung, Preise, Bedingungen, Abwicklung, INCO Terms, Skonti
Umsatzboni	Teilnahme an Umsatzentwicklungen
Bestellungen	Ablauf, Unterschrift usw.
Auftragsbestätigungen	Rückfluss, Zustandekommen des Vertrages
Lieferfristen	Was bedeuten die Fristen, Liefervermögen/-treue
Reparaturen	Abläufe und Fristen
Teillieferungen	Regelungsbedarf
Konventionalstrafen	Liefertermingarantien
Lieferungen	Lieferscheine, Verpackungen usw.
Qualitätsfragen	Zertifikate, Prüfvorschriften usw.
Gewährleistung	Eingangsprüfung, Kontrolle, Mangelfolgeschaden usw.
Schweigepflicht	Vereinbarungen

- Wettbewerbsvorteilhafte interdisziplinäre Prozesskosten

Vergleichbarkeit der Regelungsfelder

Die Regelungsfelder werden mit LVB einer generellen Vergleichbarkeit unterworfen und gestatten damit dem Beschaffungsmanagement, diese Positionen in die Marktüberlegungen verstärkt einfließen zu lassen.

Beschaffungserfolge (Wertschöpfungsbeiträge)

Erfahrungen bestätigen den Gesamtnutzen im Durchschnitt pro LVB, bezogen auf den Jahresumsatz mit einem Lieferanten von etwa CHF 150000.– pro Jahr.

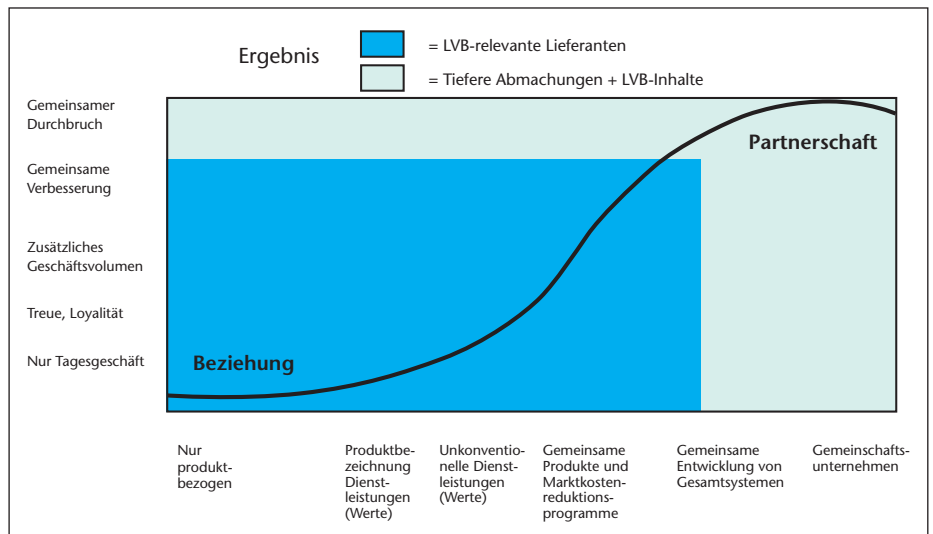
- Für die verarbeitende/produzierende Industrie ca. 3,27% – CHF 4905.–
- Für den End-User (Endkunden) ca. 2,67% – CHF 4005.–

LVB-Anzahl pro Jahr, Ressourcenreduktion

Mit zunehmender LVB-Anzahl können im Lauf der Zeit Beschaffungsressourcen reduziert werden. Ein Einkäufer kann pro Jahr 10–15 LVB abschliessen und bewirtschaften, vorausgesetzt, das Umfeld stimmt. Standard-LVB-Vorlagen umfassen in der Regel 15 Seiten (abgeschlossene LVB ca. 10–12 Seiten). Es ist sinnvoll, LVB-Standardvorlagen der jeweiligen Einzelsituation an den betroffenen Lieferanten vorab anzupassen. Innerhalb von periodischen Lieferantengesprächen müssen zwingend auch LVB-Inhalte aktualisiert werden.

Reduktion des Aufwands bei technischen Eingangsprüfungen

In LVB integrierte Qualitätsvereinbarungen sind ein Instrument, um eigene tech-



Die betroffenen Lieferanten sollten durch eine Auswahl nach A-, B-, C-Analyse, nach Umsatzhöhe oder nach Lieferantenportfolio usw. eingegrenzt werden. Gelingt es, mit 20% der Lieferanten, die ca. 80% des gesamten Beschaffungsumsatzes tätigen, LVB abzuschliessen, kann von erfolgreicher Entwicklung gesprochen werden.

nische, mechanische und elektrische Prüfungen zum Lieferanten zu verlagern und durch Lieferantenbestätigungen nachweisen zu lassen. Mit diesem Vorgehen wird die Phase zwischen Wareneingangsprüfung (Menge und Beschaffenheit) und Lagerlegung erheblich beschleunigt («time-to-market») und die Ausschöpfung von Skonti positiv beeinflusst. Personalressourcen für eigene technische Prüfungen können mit der Zeit reduziert werden.

Einführung von LVB, Lieferantendossiers, Budgetierung

Die Einführung von LVB verursacht in der Anfangsphase Mehrarbeit für die Erstellung von Strukturen, nötigen Vernetzungen, die PC-Arbeit, Besprechungen und Verhandlungen. Parallel zum Abschluss von LVB wird empfohlen, einheitliche Lieferantendossiers aufzubauen und zu bewirtschaften.

Unbesehen seiner Grösse ist jedes Unternehmen mehr oder weniger tief in Beschaffungsabläufe und -prozesse involviert. Die im Tagesgeschäft entstehenden Fragen müssen geregelt und Prozesse beschrieben und dokumentiert werden. Etliche Unternehmen haben bereits im Rahmen ihres Lieferantenmanagements LVB-Budgetzahlen erarbeitet (Reisekosten, Abwesenheitskosten, Verwaltung usw.).

LVB sollten integriert werden; ein Beispiel einer SAP-«Auftragsbestätigung» kann beim Autor angefordert werden.

Schlussbemerkung und Fazit

LVB sind heute ein unverzichtbares Instrument des Lieferantenmanagements und der Wertschöpfungsbeiträge der Beschaffung. Sie professionalisieren Lieferantenbeziehungen. Der Autor hat im Verlauf der letzten 15 Jahre mehrere hundert LVB in Industrie (KMU) und Verwaltung verhandelt und erfolgreich abgeschlossen. Auf Wunsch steht er für vertiefende Gespräche und/oder Beratung zur Verfügung.

Rainer Selk



Purchasing and Management Consultant, Leiter Beschaffung IMH/HSG und Exportfachmann

i Rainer Selk
Meierwiesenstrasse 34
CH-8107 Buchs
+41 (0)44 844 54 83
rainer.selk@freesurf.ch

Swiss Procurement Forum

Beschaffungsmanagement

Revue de l'acheteur
Nr. 9/2005

Der direkte Weg zum Einkaufs- und Supply Manager!

Einkäufer und Einkaufsmanager sind die Entscheidungsträger im Unternehmen, die Sie mit Ihrem Inserat ansprechen sollten. Denn der strategische Einkauf hat folgende Hauptaufgaben:

- Global Sourcing und Lieferanten-Evaluation und -Beurteilung
- Verhandlung und Vertragsgestaltung mit Lieferanten (Partnern)
- Gestaltung effizienter Beschaffungsprozesse und -logistik
- Mitwirkung im Produktentwicklungsteam

Supply Management
Eigener der SIME
Salzburger 2005

Ausbildung
NDI Business- und Prozess-Management neu mit NDI International Supply Management

Secteur romand
Développement des fournisseurs