

# Beschaffungsprinzipien

## 1. Ehrliche, ethische und faire Geschäftsbeziehung

### 1.1 Corporate Governance

Hat sich das eigene Unternehmen den Corporate-Governance-Grundsätzen (CGG) der deutschen Wirtschaft, den Grundsätzen einer transparenten, verantwortlichen und auf Wertsteigerung ausgerichteten Führung und Kontrolle des Unternehmens, verpflichtet, so sind sowohl der Aufsichtsrat und Vorstand als auch alle Führungskräfte und Mitarbeiter des Unternehmens dieser Zielsetzung verpflichtet. Die CGG spielen somit für jeden Mitarbeiter eine Rolle. Sie legen die grundsätzlichen Handlungs- und Verhaltensweisen für die Arbeit fest. Das eigene Unternehmen verpflichtet sich darin zu ehrlichem, ethischem und fairem Verhalten gegenüber allen Interessensgruppen. Ziel der CGG ist die Steigerung des Vertrauens der nationalen und internationalen Anleger, der Kunden, der Mitarbeiter und der Öffentlichkeit in die Leitung und Überwachung des Unternehmens. Die CGG berücksichtigen die durch Recht und Gesetz gegebenen Rahmenbedingungen und werden durch anerkannte nationale und internationale Wohlverhaltensregeln und durch marktmäßige Gewohnheiten ergänzt. Die CGG sind keine für alle Zeiten festgelegten Verhaltensleitlinien, sondern ein fortlaufender Prozess und werden unter Berücksichtigung neuer gesetzlicher Bedingungen und sonstiger Erkenntnisse und Notwendigkeiten sowie nationaler und internationaler Standards überprüft und gegebenenfalls angepasst.

### 1.2 Unternehmensinterne Regelungen

Da die CGG nicht speziell genug für die Verhaltensgrundsätze im Beschaffungsumfeld sind, sollten die Erwartungen zum Verhalten an die eigenen Mitarbeiter klar und offen kommunizieren werden. Von den Einkaufsmitarbeitern wird erwartet, dass sie ihre Handlungen nach ethischen Geschäftsprinzipien ausführen.

Vertrauen ist die Grundlage jeder effektiven Lieferantenbeziehung. Ehrliche, ethische, faire und legale Arbeit bildet das Fundament und fördert die Attraktivität des eigenen Unternehmens als Kunden. In diesem Zusammenhang werden von Ihnen als Einkäufer folgende Verhaltensweisen erwartet:

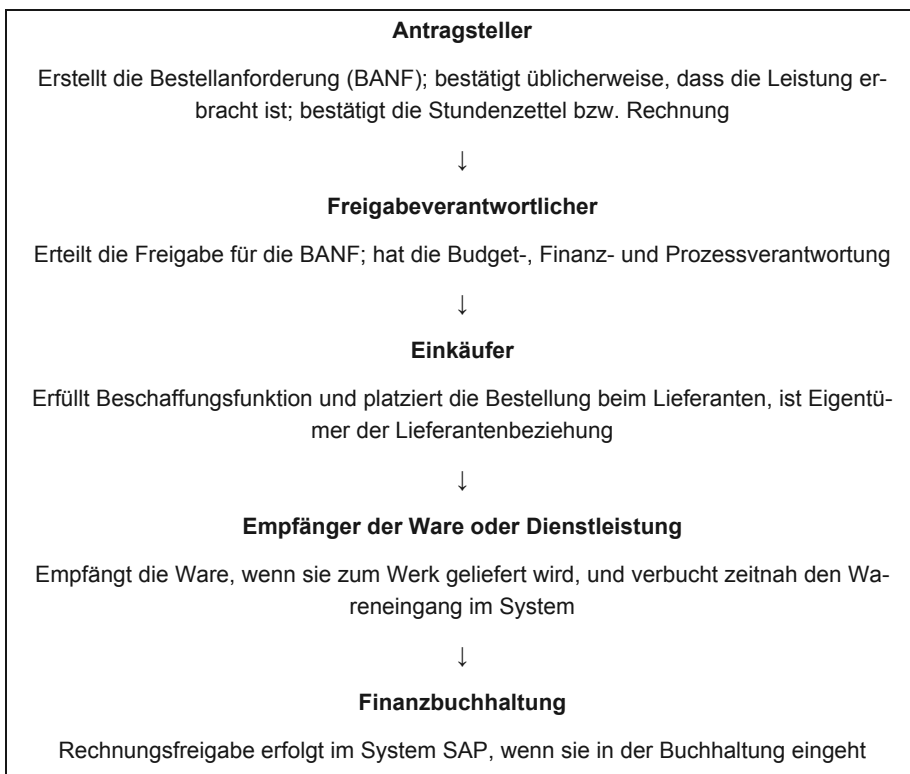
- Bleiben Sie bei der Wahrheit leiten Sie andere nicht absichtlich fehl. Bluffen Sie nicht und machen Sie sich keine offensichtlichen Fehler des Lieferanten zunutze.
- Klären Sie Probleme, Ansprüche und Streitigkeiten sachlich und fair. Sorgen Sie dafür, dass die Lieferanten die Spielregeln im Laufe der Geschäftsbeziehung verstehen und auch selbst anwenden.
- Bieten Sie den Lieferanten ein aussagekräftiges Feedback hinsichtlich ihrer Leistung und des Preises, so dass diese wissen, wo sie stehen, und Maßnahmen zur Verbesserung oder zum Schließen von Lücken ergreifen können.
- Teilen Sie nicht den Preis eines Lieferanten seinen Wettbewerbern mit, es sei denn, die Identität des Lieferanten kann geschützt werden oder der Lieferant ist damit einverstanden. Behandeln Sie firmeneigene Informationen des Lieferanten vertraulich.

Die folgenden Regeln können bzw. sollen ein Bestandteil der Einkaufsvorschriften jedes Unternehmens sein. Als solches sollen sie für alle Mitarbeiter des Unternehmens gelten, ob sie Beschaffungsverantwortung haben oder nicht. Diese Richtlinie wahrt das Renommee als ein Unternehmen, dessen Entscheidungen nur auf legitimen, wirtschaftlichen Überlegungen basieren. Konkret bedeutet das für die Einkäufer, wie aber auch für alle anderen Mitarbeiter:

- Die Annahme von Geschenken als eine Voraussetzung für das Zustandekommen von Geschäften ist nicht erlaubt. Geschenke von Lieferanten dürfen nicht angenommen werden (dem Lieferant ist ruhig, aber bestimmt zu erklären, dass dies entgegen der Firmengrundsätze ist), hiervon ausgenommen sind Streuartikel mit einem Warenwert unter zehn Euro (oder einem anderen vorher definierten Wert). Einladungen zu Vergnügungsveranstaltungen (Sport, Theater usw.) sollen nicht angenommen werden.
- Falls ein Lieferant einen Standort des eigenen Unternehmens besucht, kann dieser zum Essen eingeladen werden. Falls der Einkäufer beim Lieferanten zu Besuch ist und er wird zum Essen eingeladen, darf dies angenommen werden, wenn es geschäftsbezogen ist. Es ist darauf zu achten, dass dieses Essen dem Anlass angemessen ist.
- Unter keinen Umständen sollte ein Lieferant für Reise- und Übernachtungskosten von Einkäufern oder anderen Mitarbeitern des eigenen Unternehmens aufkommen.
- Situationen mit einem Lieferanten, die einen Interessenkonflikt erzeugen können, sind zu vermeiden. Jeder, der Einkaufsentscheidungen auf einer dauerhaften oder einmaligen Basis an Freunde, Verwandte oder Firmen mit Geschäftsbeteiligungen trifft, sollte den potentiellen Interessenkonflikt mit der Geschäftsleitung besprechen.

## 2. Vier-Augen-Prinzip

- Definitionen des Begriffes „Aufgabenteilung“. Unter Aufgabenteilung versteht man, dass verschiedene Personen verschiedene Funktionen erfüllen, d. h., jede Handlung wird von einer anderen Person durchgeführt. Die Aufgabenteilung trägt dazu bei, dass:
  - Die richtigen wie auch verschiedene Personen eine Geldausgabe der Firma freigeben und ausführen.
  - Fehler vermieden und entstandene Fehler aufgedeckt werden.
  - Die Integrität aller Beteiligten geschützt wird.
- Der Ablauf des Beschaffungsprozesses beginnt mit der Bedarfsidentifikation und endet bei der Bezahlung des Lieferanten. Die fünf hier beschriebenen Funktionen bzw. Organisationseinheiten sollen einzelne, real existierende Personen sein. Der Antragsteller und der Freigabeverantwortliche müssen zwei verschiedene Personen sein.



**Abbildung 7:** Aufgabenteilung im Beschaffungsprozess

## Aufgaben und Erwartungen an den Antragsteller

- Definiert zusammen mit dem Einkäufer den Umfang der Arbeit bzw. Ware.
- Entwickelt zusammen mit dem Einkäufer die Erfolgskriterien und arbeitet mit dem Einkäufer zusammen, um qualifizierte Lieferanten zu definieren.
- Nimmt an der Entwicklung und Ausführung der Beschaffungsstrategie teil. Erstellt die Spezifikationen und den Inhalt des Anfragepaketes, falls eine Anfrage nötig ist.
- Ist der technische Hauptkontakt zum Lieferanten, nachdem die Bestellung platziert ist. Er gibt die Richtung vor, gibt Feedback, löst Probleme, die sich in der Zusammenarbeit ergeben und arbeitet an der Verbesserung der Lieferantenqualität.
- Der Antragsteller arbeitet mit dem Einkäufer zusammen, damit sichergestellt ist, dass ein Lieferantenfeedback entsprechend den vorgegebenen Erwartungen und Richtlinien erfolgt. Speziell für Dienstleistungen gilt:
  - Bestätigung der Leistungen (Stunden & Material)
  - Gegenzeichnung der Stundenzettel auf wöchentlicher Basis
  - Rückgabe der Rechnung an die Finanzbuchhaltung

## Aufgaben und Erwartungen an den Freigabeverantwortlichen

- Überprüft den Inhalt der BANF auf Klarheit und Vollständigkeit und stellt sicher, dass der Inhalt der BANF zum Budget bzw. zum Projekt passt sowie dass die Kontierung auf der BANF zum Inhalt passt.
- Entscheidet, ob die Ware bzw. Dienstleistung direkte Ausgaben oder Investitionen sind (geringwertiges Wirtschaftsgut).
- Stellt sicher, dass der Antragsteller qualifiziert genug ist, die beauftragten Leistungen zu betreuen.

## Aufgaben und Erwartungen an den Einkäufer

- Leitet den Beschaffungsprozess und ist Eigentümer der Lieferantenbeziehung.
- Stellt sicher, dass der Antragsteller und der Lieferant seine Verantwortlichkeiten verstehen. Macht sie verantwortlich für die Einhaltung der erforderlichen Prozeduren; gibt Hilfestellungen, falls diese nötig ist.

- Erstellt eine Liste der potentiellen Lieferanten, die zum Geschäftszweck passen, und stellt sicher, dass die Lieferanten die vorgegebenen Anforderungen verstehen und einhalten.
- Managt die Anfrage bzw. den Verhandlungsprozess und stellt im Anschluss sicher, dass die Bestellung oder der Vertrag sofort und richtig platziert wird.
- Ist der Eigentümer der übergeordneten Beziehung zwischen den Lieferanten und dem Werk bzw. der Geschäftseinheit. Löst Probleme mit Unterstützung des Antragstellers:
  - Erstellt die Grundregeln für die Zusammenarbeit der Antragsteller mit den Lieferanten.
  - Arbeitet mit den Antragstellern an der Entwicklung von Verbesserungszielen und Verbesserungsplänen.
  - Unterstützt den Antragsteller bei berechtigten Forderungen an die Lieferanten. Dies gilt auch für den umgekehrten Fall.
  - Löst Konflikte zwischen Lieferanten und dem Werk bzw. der Geschäftseinheit.
  - Stellt sicher, dass der Lieferant ein Feedback zu seinen Leistungen erhält.
  - Informiert den Lieferanten, wenn die Leistungsfähigkeit nachlässt und somit die Geschäftsbeziehung gefährdet ist. Hierbei muss jedoch sichergestellt sein, dass das Feedback auf einer ausreichend großer Datenbasis basiert.
  - Falls Unregelmäßigkeiten bei der Rechnungsstellung auftauchen, leitet der Einkäufer die nötigen Arbeitsschritte ein, um diese zu klären.
- Speziell für Dienstleistungen gilt:
  - Spezielle Preisvereinbarungen sind schriftlich in der Bestellung niedergeschrieben.
  - Bei Stundenaufträgen oder Limitbestellungen ist ein Maximalbetrag zu definieren, der nicht überschritten werden darf.
  - Stellt sicher, dass der Lieferant die Anforderungen, die an seine Rechnungen gestellt werden, versteht.

## Aufgaben und Erwartungen an den Empfänger

- Nimmt nur Lieferungen an, die eine entsprechende Bestellnummer aufweisen. Überprüft, falls möglich, die Lieferung auf Beschädigungen, bevor die Lieferung akzeptiert wird. Arbeitet mit dem Antragsteller und dem Einkäufer an beschädigten und unvollständigen Lieferungen.
- Für den Fall, dass Teile ohne eine gültige Bestellnummer ankommen, leitet der Empfänger mit Unterstützung des Einkaufes den Problemlösungsprozess, zum Beispiel fehlende Bestellnummer auf den Lieferantenpapieren, Notfallbestellung, kostenlose Testlieferung, usw.
- Überprüft, ob die Bestellung mit dem Lieferschein und der Lieferung übereinstimmt, und erfasst den Wareneingang zeitnah im System.

- Informiert den Antragsteller über den Wareneingang und lagert die Waren, bis sie vom Antragsteller übernommen werden.
- Stellt sicher, dass die richtigen Frachtpapiere vorhanden sind, und legt diese ab. Falls Lieferungen außerhalb der Geschäftszeiten erfolgen oder Notfalllieferungen nötig sind, stellt er sicher, dass alle Dokumente vorhanden sind.

## Aufgaben und Erwartungen an die Finanzbuchhaltung

- Bucht nur Rechnungen, für die eine offene Bestellung existiert bzw. die zur Buchung freigegeben sind, stellt sicher, dass Skonto genutzt wird.
- Speziell für Materialrechnungen gilt:
  - Überprüft Rechnungen versus Wareneingang mit Hilfe von SAP.
  - Überprüft den Rechnungsbetrag versus Bestellung mit Hilfe von SAP.
- Speziell für Dienstleistungen gilt:
  - Stellt sicher, dass die erforderlichen Dokumente oder Freigaben entsprechend dem Ablaufplan vorhanden sind.
  - Stellt sicher, dass die berechneten Stunden mit den unterschriebenen Leistungsnachweisen übereinstimmen.
  - Schickt die Rechnung zum Antragsteller, damit dieser die Leistung bestätigen kann.
  - Hat ein System, um die Doppelzahlung von Rechnungen zu verhindern.

## 3. Erfolgsmessung im Einkauf

Der Wertbeitrag des Einkaufes entsteht durch Kosteneinsparungen oder -verhinderungen. Hierbei ist es wichtig, die Sprache der Geschäftsleitung zu sprechen. Von primärem Interesse sind natürlich Einsparungen, die G&V-wirksam werden. Bei direkten Verbrauchsmaterialien oder Rohstoffen zeigt sich eine Einsparung gegen die vom Einkauf geplanten Kosten bzw. die Kosten des Vorjahres. Bei Einsparungen von Hilfs- und Betriebsstoffen ist die Wirksamkeit wesentlich schwieriger zuzuordnen, da zumeist Wartungsbudgets nur pauschal geplant werden, d. h., es gibt hier häufig Preis-, Mengen- und Mixeffekte. Noch schwieriger wird es bei Investitionsvorhaben, denn zum einen wirkt nur eine Kostenreduzierung über die Abschreibung, und was ist der Referenzrahmen, wogegen gemessen wird? Aus diesem Grunde hat es sich als praktikabel erwiesen, einen neuen Begriff einzuführen, die „Kostenverhinderung“.

## Prinzipien

Es gibt zwei Schlüsselprinzipien, die festlegen, ob eine Kosteneinsparung bzw. Kostenverhinderung berichtet werden kann oder nicht:

Geld muss gespart worden sein, bzw. die Ausgabe von Geld muss verhindert worden sein,  
*und*  
Mitarbeiter des Einkaufes waren aktive Teilnehmer im Entscheidungsprozess.

Damit eine Einsparung von Geld bzw. Verhinderung von Ausgaben berichtet werden kann, muss ein spezifischer, definierbarer Beitrag beim Einkaufsprozess und bei der Abwicklung entstanden sein. Es ist entscheidend für den Einkauf, eng mit den jeweiligen Abteilungen zusammenzuarbeiten, um so Wettbewerbsvorteile zu erlangen.

## Kosteneinsparung oder Kostenverhinderung

Wenn Geld von einem festgelegten Budget einspart wird, so ist dies eine Einsparung. Die Mehrzahl der Budgetverbesserungen sind Einsparungen. In der Regel liegt eine Einsparung für einen laufenden Bedarf vor. Eine Einsparung zeigt sich sofort in der G&V. Eine Kostenverhinderung ist in der Regel mit einem Projekt verbunden. Dies kann auch die Abwendung einmaliger Kosten sein, die verhindert werden (zum Beispiel Skontoausbuchungen). Üblicherweise beziehen sich Kostenverhinderungen auf einen einmaligen Bedarf bzw. eine Sache. Neben der Verhinderung gibt es auch Budget-Kostenverhinderungen und Investitionseinsparungen, diese sind jedoch nicht so häufig. Es ist zwingend erforderlich, die Begriffe und Vorgehensweisen im Unternehmen eindeutig zu definieren und mit der Geschäftsleitung abzustimmen. Sonst kann es dazu kommen, dass der Einkauf große Zahlen berichtet, der Kaufmann aber keine Verbesserungen findet!

## Richtlinien

Die folgenden Richtlinien sollen die Berechnung von Kosteneinsparungen bzw. Kostenverhinderungen darstellen, an denen der Einkauf beteiligt ist.

- Wenn eine Beauftragung verbunden mit einem Lieferantenwechsel erfolgt, so ist der Unterschied zwischen dem Preis des vorhergehenden Lieferanten und dem Preis des neu ausgewählten Lieferanten anzusetzen.
- Für den Fall, dass die Ware zum ersten Mal beschafft wird und mehrere Anbieter auf dem Markt sind, so ist der Abschluss gegen den Marktpreis zu vergleichen. Als Marktpreis wird der Durchschnitt aller Angebote angenommen, jedoch ohne Bewertung des teuersten.

- Wird eine Verhandlung durchgeführt und es ist kein gegenwärtiger Lieferant vorhanden, so ist die Differenz zwischen Angebot und Auftrag heranzuziehen.
- Für den Fall, dass ein Investitionsantrag mit detaillierter Kosteneinsparung existiert, kann eine Kostenverhinderung gegen die Schätzung gemessen werden, falls ein niedrigerer Preis durch die Beteiligung des Einkaufs erreicht wurde.
- Sofern durch Unterstützung des Einkaufs Einsparungen für Aufgaben erzielt werden, die nicht unmittelbar zum Einkauf gehören, so sind diese ebenfalls entsprechend zu bewerten, zum Beispiel Ausbuchung von Skontonachforderungen, Bonusgutschriften bzw. Sonderregelungen, Geltendmachung einer Vertragsstrafe, Rückgabe unbegründeter Rechnungen, Naturlieferungen (Serviceleistungen), Verhinderung von Mahn- und Rechtskosten.
- Wird das Anlagevermögen durch den Einkauf (Konsignationslager) reduziert, so sind die Kosten, die durch die Lagerung als Einsparung entstehen, zu berichten.
- Findet der Einkauf einen neuen Lieferanten, dessen Produkt eine längere Standzeit hat als das gegenwärtige Produkt, so ist dies als Einsparung zu berichten.
- Bei Verträgen mit mehreren Jahren Laufzeit soll die Einsparung für ein Jahr jeweils im Berichtszeitraum dargestellt werden. Hierbei ist eine eventuelle Preissteigerung über die Laufzeit zu berücksichtigen. Eine längere Fortschreibung reduziert die Glaubwürdigkeit gegenüber der Geschäftsleitung zu sehr.

## Vordruck: Empfehlung einer Auftragsvergabe

Ein wichtiges Dokument sind die „Empfehlungen der Auftragsvergabe“. Hiermit wird dokumentiert, warum ein Vertrag bzw. Auftrag an einen Lieferanten vergeben wird. Der folgende Vordruck in Abbildung 8 stellt sicherlich die Maximalforderung für eine Empfehlung dar. In der betrieblichen Praxis kann bei kleineren Beschaffungen auch eine vereinfachte Form verwendet werden. Es ist aber auf jeden Fall wichtig, eine Dokumentation der Auftragsvergabe zu haben, damit die Vorgänge „revisionssicher“ sind.



**VERGABEEMPFEHLUNG für**

\*\*\* Geheim, wenn ausgefüllt \*\*\*

(Name des Beschaffungsprojektes)

- Seite 1 -

(Datum)

**EMPFEHLUNG DER AUFTRAGSVERGABE**

<b>An:</b>		Geschäftsleitung oder Einkaufsleitung, wie in der Unterschriftenregelung oder Geschäftsordnung definiert
------------	--	--

	<b>Grunddaten</b>	<b>Anweisungen</b>
<b>Was</b>		Ware, Rohmaterial, Maschine, Dienst-Leistung etc.
<b>Wert</b>		Gesamtgeschäftsvolumen in EURO und EURO pro Jahr
<b>Laufzeit</b>		Vertragsgültigkeit von bis und Gesamtdauer in Monaten, bzw. Jahren

**1. Empfehlung das,**

<b>Einzelheiten</b>	<b>Anweisungen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>das Geschäft. _____ mit einem gesamten Geschäftsvolumen von EURO _____ für einen Zeitraum von _____ Monaten vom _____ bis zum _____ vergeben.</li> <li>einen _____ Monate gültigen Vertrag mit _____ und einen _____ Monate gültigen Vertrag mit _____ abschließen.</li> <li>Wir uns die Option vorbehalten, dass _____</li> <li>Wir beabsichtigen mit der Qualifikation von _____ zu beginnen oder diese fortzusetzen, um eine Kosteneinsparung von EURO _____ pro Jahr zu erreichen.</li> <li>Diese Empfehlung hat die Zustimmung von _____</li> </ul>	<p>Beschreibung, um welches Geschäft es sich handelt, mit dem Geschäftsvolumen und der Vertragslaufzeit (d. h. Wiederholung der Grunddaten als Fließtext)</p> <p>Falls mehrere Verträge abgeschlossen werden sollen, werden hier die individuellen Laufzeiten und Lieferantennahmen eingetragen.</p> <p>Sollte es notwendig sein, bestimmte Optionen offen zu lassen (z. B. nicht die komplette Vergabe), so ist dies hier anzumerken.</p> <p>Falls der neue Lieferant noch nicht qualifiziert ist, ist dies hier zu vermerken, inkl. des wirtschaftlichen Vorteiles der Qualifikation.</p> <p>Zustimmung der Fachabteilungen, wie F&amp;E, Werksleitung, Technik, QS etc.</p>

**2. Schlussfolgerung für das eigene Unternehmen und die Lieferanten**

Einzelheiten				Anweisungen		
<p>Einfluss der Auftragsvergabe für die betroffenen Werke, Geschäftseinheiten oder das gesamte Unternehmen:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Diese Empfehlung mit einem Gesamtwert von EURO _____ oder EURO _____ pro Jahr, bedeutet eine Kostenerhöhung/ Kostenreduzierung von EURO _____ verglichen zum letzten Jahr, bzw. einer Erhöhung/Reduzierung um _____ %.</li><li>• Der Verlust/Gewinn gegenüber der letzten Forecast vom _____ für das Geschäftsjahr _____ beträgt EURO _____ oder _____ %.</li><li>• Diese bedeutet für die einzelnen Werke und Standorte Folgendes:</li></ul>				<p>Eine klare Kommunikation über den Einfluss auf das Geschäft ist unerlässlich. An dieser Stelle geht es um eine Referenz zum letzten Geschäftsjahr.</p>		
				<p>Einfluss des Abschlusses gemessen am Budget bzw. am Forecast.</p>		
				<p>Einfluss des Abschlusses auf die einzelnen Werke und Standorte.</p>		
Werk	Jährliche Ausgaben EURO/a	Kosten Veränderung EURO	%	Gewinn/Verlust vs. Budget (Forecast) EURO/a		%
A						
B						
GESAMT:						

**VERGABEEMPFEHLUNG für**

\*\*\* Geheim, wenn ausgefüllt \*\*\*

(Name des Beschaffungsprojektes)

- Seite 2 -

(Datum)

• Diese bedeutet für die Lieferanten:					Einfluss des Abschlusses auf die Lieferantenbasis.	
Lieferant	Gegenwärtige Geschäftsausgaben		Empfehlung		Änderung	
	EURO	Volumen	EURO	Volumen	% (EURO)	%
A						
B						
C						
GESAMT:						

**3. Geschäftsergebnisse**

<b>Vorherige Kosten (alter Lieferant und alte Kosten)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Beim aktuellen Lieferanten _____, d. h. vor der Interaktion durch den Einkauf, würden sich die Kosten projiziert auf die neue Vertragsdauer auf EURO _____ bzw. EURO _____ pro Jahr belaufen.</li> </ul>	<b>Anweisungen</b> <p>Zur Beurteilung sind die Kosten des alten Lieferanten, d. h. alter Preis, mit dem neuen Volumen zu multiplizieren.</p>
<b>Neue Kosten (neuer Lieferant und neue Kosten)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Beim neuen Lieferanten _____, d. h. nach der Interaktion durch den Einkauf, würden sich die Kosten projiziert auf die neue Vertragsdauer auf EURO _____ bzw. EURO _____ pro Jahr belaufen.</li> </ul>	<b>Anweisungen</b> <p>Verliert ein aktueller Lieferant ein Geschäft, so ist es wichtig zu hinterfragen, wie sich sein alter bzw. neuer Preis mit dem Preis, der dieser Empfehlung zu Grunde liegt, vergleicht.</p>
<b>Geringste Kosten (d.h. bestes Angebot)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Welches sind die theoretischen geringsten Kosten in EURO _____ und die praktischen geringsten Kosten in EURO _____ pro Jahr. Welches Potenzial in EURO _____ pro Jahr bleibt ungenutzt.</li> <li>Begründung: _____</li> </ul>	<b>Anweisungen</b> <p>Theoretische Kosten entsprechen dem reinem Angebot bzw. dem verhandelten Preis. Die praktischen Kosten sind abzüglich der Qualifizierungskosten.</p> <p>Erfolgt die Geschäftsvergabe nicht an den günstigsten Anbieter, weil der Qualifikationsaufwand zu hoch ist oder die technische Vorbeurteilung keine zufrieden stellenden Ergebnisse geliefert hat, so ist hier auszuführen warum.</p>
<b>Letzte Empfehlung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Bei der letzten Geschäftsvergabe im Jahr _____ wurden für EURO _____ pro Jahr ein Volumen von _____ unter Vertrag genommen.</li> <li>Im Vertragszeitraum wurde ein Umsatz von EURO _____ bei einem Volumen von _____ gemacht.</li> <li>Die Abweichung ergibt sich aus _____</li> </ul>	<b>Anweisungen</b> <p>Planung für die letzte Geschäftsvergabe in Wert und Menge.</p> <p>Umsatz und Mengenvolumen, das während der Geschäftslaufzeit gemacht wurde.</p> <p>Falls sich ein Unterschied aus der Planung und dem wirklichen Umsatz ergibt, ist die Begründung hier darzustellen.</p>

**4. Diskussion**

<b>Marktkräfte</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Zukünftige Anforderungen der Werke bzw. der Geschäftsbereiche: _____</li> <li>Angebot und Nachfrage: _____</li> <li>Entwicklung der Feedstocks und Kostentreiber: _____</li> </ul>	<b>Anweisungen</b> <p>Planung für die kommende Vertragsperiode bezüglich Volumenentwicklung, neuer Produkte, Alternativen etc.</p> <p>Beschreibung der Marktkräfte nach dem Porter Modell.</p> <p>Entwicklung der Feedstocks (z. B. Papier, Kunststoff, Öl etc.) und weiterer Einflussfaktoren (z.B. Inflation, US-Dollar-Kurs etc.)</p>
--	--

**VERGABEEMPFEHLUNG für**

\*\*\* Geheim, wenn ausgefüllt \*\*\*

(Name des Beschaffungsprojektes)

- Seite 3 -

(Datum)

<b>Wie gut trifft die Vergabe den eigenen Geschäftsbedarf?</b>	<b>Anweisungen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• War die Beschaffungsstrategie richtig? _____</li> <li>• Wurden die richtigen Annahmen getroffen? _____</li> <li>• Stimmt diese Auftragsvergabe mit der langfristigen Geschäfts- und Beschaffungsstrategie überein? _____</li> <li>• Wie wird der Beschaffungsmarkt voraussichtlich bei der kommenden Vergabe reagieren? _____</li> </ul>	<p>Vergleich der zuvor definierten Beschaffungsstrategie vs. der Vergabe.</p> <p>Der Leser muss nach dem Lesen davon überzeugt sein, dass dies die beste Geschäftsvergabe ist und alle Eventualitäten bedacht wurden.</p>
<b>Lieferantentaktiken</b>	<b>Anweisungen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Was wurde angeboten? _____</li> <li>• Entsprachen die Angebote den Erwartungen? _____</li> <li>• Haben die Verhandlungsstrategien mit den Lieferanten gewirkt? _____</li> <li>• Sind weitere Gespräche notwendig? _____</li> </ul>	<p>Vergleich der zuvor definierten Taktiken und Verhandlungsstrategien vs. der Vergabe.</p> <p>Der Leser muss nach dem Lesen davon überzeugt sein, dass jeder Lieferant die Geschäftsbedürfnisse richtig verstanden hat.</p>
<b>Werke</b>	<b>Anweisungen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welchen Einfluss hat diese Geschäftsvergabe auf die Werke? _____</li> <li>• Warum wird das Geschäft/Auftrag genau an den/die Lieferanten vergeben? _____</li> <li>• Wie sind die lokalen Erfordernisse (Standort/Werk) bedacht worden? _____</li> </ul>	<p>Einzelheiten je Standort.</p> <p>Erklärung für die Geschäftsvorgabe.</p> <p>Auswirkungen, z. B. auf existierende Maschinen, Anfahrtswege, Lagerkapazitäten etc.</p>

Darf ich bitte Ihre Zustimmung haben.

Mit freundlichem Gruß

<b>Ort, Datum</b>	<b>Name, Unterschrift</b>

*Abbildung 8: Mustervordruck für die Dokumentation einer Auftragsvergabe*

## 4. Unterschriftenregelung

Sehr gebräuchlich und dennoch in ihrer genauen Bedeutung vielfach nicht genau bekannt sind die Zusätze i. A., i. V. und ppa. im schriftlichen Geschäftsverkehr. Diese Kürzel stehen für

<b>ppa.</b>	Unterzeichner besitzt Prokura
<b>i. V.</b>	in Vollmacht bzw. in Vertretung
<b>i. A.</b>	im Auftrag

Das Handelsgesetzbuch (HGB) enthält die gesetzlichen Regelungen zu diesen Vertretungsformen. Diese im Geschäftsverkehr typischen Vollmachten ergänzen die Regelungen zur Vertretung im BGB. Der Vollmachtgeber hat somit die Möglichkeit, seine Arbeitnehmer mit Befugnissen auszustatten, so dass diese für ihn im Handelsverkehr auftreten und Verträge schließen können. Das Innenverhältnis zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer wird durch das Arbeitsrecht und speziell durch den Arbeitsvertrag zwischen beiden festgelegt. Im Außenverhältnis zu Geschäftspartnern dagegen gelten daneben die Vertretungsvorschriften des BGB und des HGB.

### 4.1 Prokura nach HGB

Die Prokura ist eine durch Rechtsgeschäft erteilte handelsrechtliche Vollmacht mit einem gesetzlich festgelegten weitesten Umfang. Für diese Vollmacht, ihre Erteilung, Ausübung und ihre Wirkung gelten die Normen des BGB, soweit im HGB nicht anderes bestimmt ist.

#### Erteilung der Prokura

Eine Prokura kann nur durch eine ausdrückliche Erklärung des Inhabers eines kaufmännischen Handelsgewerbes (= Unternehmen) erteilt werden. Folgende weitere Voraussetzungen müssen zusätzlich erfüllt sein:

- ausdrückliche und persönliche Bevollmächtigung durch den Geschäftsinhaber (schriftlich oder mündlich),
- Erteilender muss Kaufmann nach HGB sein, und deklaratorische Eintragung ins Handelsregister muss erfolgen.

## Umfang der Prokura

Der Umfang der Prokura ist im HGB zwingend für das Außenverhältnis zu Geschäftspartnern festgelegt. Danach ermächtigt sie zu allen Geschäften, die der Betrieb irgendeines Handelsgewerbes mit sich bringt. Der Begriff „Handelsgewerbe“ ist im Handelsgesetzbuch definiert. Ein Handelsgewerbe meint hierbei kein Handelsunternehmen, sondern jede Unternehmung, die in kaufmännischer Weise betrieben wird. Die Prokura ist also nicht branchenbezogen oder auf gewöhnliche Geschäfte beschränkt. Somit kann der Prokurist im Namen des Inhabers Prozesse führen, Vergleiche schließen, Kredite aufnehmen, Grundstücke erwerben oder branchenfremde Geschäfte tätigen.

## Grenzen der Prokura

Obwohl die Prokura im Außenverhältnis grundsätzlich unbeschränkbar ist, gibt es Beschränkungen, die sich aus dem Gesetz selbst, aber auch Kraft Vollmachterteilung ergeben. Kraft Gesetzes sind folgende Grundlagengeschäfte für den Prokuristen ausgeschlossen:

- Veräußerung und Belastung von Grundstücken setzt eine besondere Ermächtigung voraus.
- Inhabergeschäfte (Prinzipalgeschäfte) wie Bilanzunterzeichnung, Prokura-Erteilung und -Entzug, Anmeldung zum Handelsregister, Insolvenzantrag, Firmenänderung.
- Geschäfte, die nicht dem Betrieb dienen, wie die Einstellung oder Veräußerung des gesamten Handelsgeschäfts (Grundlagengeschäfte).

## Innenverhältnis

Eine mögliche Regelung zum Innenverhältnis mit den jeweiligen Kompetenzgrenzen bildet die Unterschriftenregelung für Einkaufsgeschäfte, die diesem Abschnitt als Beispiel folgt. Weitere Regelungen für die einzelnen Gesellschaften sind in den jeweiligen Geschäftsordnungen festgelegt.

## 4.2 Handlungsvollmachten nach HGB

Als Handlungsvollmacht gilt jede im Rahmen eines Handelsgeschäftes erteilte Vollmacht, die nicht Prokura ist. Im Gegensatz zur Prokura kann die Handlungsvollmacht auch durch einen Prokuristen oder einen anderen Handlungsbevollmächtigten erteilt werden. Die Erteilung kann formlos, also ausdrücklich, aber auch konkludent, d. h. durch schlüssiges Handeln, erfolgen (auch Duldungs- oder Anscheinsvollmacht).

Da sie nicht ins Handelsregister eingetragen werden muss, muss der Handlungsbevollmächtigte auf Verlangen den Nachweis durch eine Vollmachtsurkunde führen. Im Schriftverkehr unterzeichnet der Handlungsbevollmächtigte grundsätzlich mit dem Firmennamen und seinem eigenen Namen, dem i. V. oder i. A. vorgesetzt wird. Dabei können diese Zusätze entweder vor der handschriftlichen Namenszeichnung oder vor der maschinenschriftlichen Wiedergabe des Namens stehen. Wird ein Dokument von mehreren Personen gezeichnet, unterschreibt der Ranghöhere immer links.

### i. A. – im Auftrag

Die Vollmacht mit dem kleinsten Umfang ist der Auftrag. Diese besagt, dass derjenige, der mit diesem Zusatz unterzeichnet, nur für dieses eine Rechtsgeschäft die Vollmacht, sprich den Auftrag dieses Geschäft zu tätigen, erhalten hat. Das bedeutet, der Unterzeichner hat nur für das eine Dokument, das er unterzeichnet, eine Vollmacht erhalten. Für ein weiteres Dokument – auch mit gleichem Inhalt – muss ihm offiziell wieder der Auftrag erteilt werden.

### i. V. – in Vollmacht bzw. in Vertretung

Diese Vollmacht ist laut Gesetz beschränkt auf

- branchenübliche und
- nicht ungewöhnliche

Geschäfte. Außer der Einschränkung auf übliche und sich im finanziellen Rahmen des derartigen Handelsgewerbe haltende Geschäfte darf der Vertreter auch keine Grundstücke veräußern oder belasten, Wechselverbindlichkeiten eingehen, Darlehen aufnehmen und Prozesse führen. Für diese Geschäfte braucht der Handlungsbevollmächtigte eine Spezialvollmacht.

Über die vorgenannten gesetzlichen Einschränkungen hinaus kann der Vollmachtgeber allerdings durch rechtsgeschäftliche Vereinbarungen die Handlungsvollmacht weiter einschränken. Diese Beschränkungen wirken im Gegensatz zur Prokura nicht nur im Innenverhältnis, sondern auch gegenüber Dritten, wenn diese die Beschränkungen der Handlungsvollmacht kannten oder kennen mussten.

## 4.3 Geschäftsführer nach GmbH-Gesetz

Da im Unternehmen im Innenverhältnis der Einkauf meist keine Beschaffungsverträge in unbeschränkter Größenordnung eingehen kann, werden hier auch die Befugnisse und Kompe-

tenzen der Geschäftsführer beleuchtet. Die Darstellung ist jedoch weiter gefasst, um auch eventuelle Beschaffungsgesellschaften zu berücksichtigen.

Die Geschäftsführer sind das vertretungsberechtigte Organ der GmbH. Ihre Bestellung erfolgt im Gesellschaftsvertrag oder durch Beschluss der Gesellschafterversammlung. Die Bestellung kann jederzeit widerrufen werden, wobei der Gesellschaftsvertrag die Widerrufsmöglichkeiten einschränken kann.

Die Bestellung und Abberufung als Organisationsakt ist streng zu trennen von dem Abschluss und der Kündigung des damit verbundenen Dienstvertrags des Geschäftsführers mit der GmbH. Während der Dienstvertrag durch Kündigung beendet wird, endet die organschaftliche Geschäftsführung durch Amtsniederlegung oder durch Abberufung durch die Gesellschafterversammlung mit Mehrheitsentscheidung und durch Bekanntgabe des Beschlusses an den Abberufenen. Die Eintragung der Bestellung oder Abberufung im Handelsregister ist nur deklaratorisch.

## Aufgaben im Außenverhältnis

Nach dem GmbH-Gesetz wird die GmbH durch die Geschäftsführer gerichtlich und außergerichtlich vertreten. Nach dem Gesetz gilt Gesamtvertretung aller Geschäftsführer. In der Praxis wird von dieser unzweckmäßigen Regelung abgesehen und entweder Allein-Geschäftsführung jedes Geschäftsführers oder jeweils zweier Geschäftsführer oder eines Geschäftsführers mit einem Prokuristen (unechte Gesamtvertretung) vereinbart.

Inhaltlich kann die Vertretungsmacht nicht beschränkt werden. Ausgenommen sind die Bestellung und Abberufung der Geschäftsführer selbst sowie die Geltendmachung von Ersatzansprüchen gegen sie. Eine etwaige Beschränkung durch den Gesellschaftervertrag wirkt nur im Innenverhältnis.

## Aufgaben im Innenverhältnis

Dem Geschäftsführer obliegt im Innenverhältnis die Besorgung der Geschäfte der GmbH. Die Geschäftsführungsbefugnis bestimmt also, in welchem Umfang Maßnahmen zur Verfolgung des Unternehmenszwecks den Gesellschaftern gegenüber zulässig sind. Die Geschäftsführer haben damit die Beschränkung einzuhalten, die ihnen der Gesellschaftsvertrag, die Gesellschafterversammlung oder der Aufsichtsrat auferlegt. Hierbei ist jede Einschränkung bis zur völligen Entziehung zulässig. Es gibt damit keinen weisungsfreien Bereich des Geschäftsführers. Das GmbH-Gesetz hebt einzelne Aufgaben der Geschäftsführer hervor, wie zum Beispiel die Pflicht zur ordnungsgemäßen Buchführung und Bilanzierung. Damit geht die Pflicht einher, die Liquidität und den Schuldenstand der GmbH zu beobachten.

## Haftung der Geschäftsführer

Die Geschäftsführer haften der GmbH zwingend für die schuldhafte Verletzung ihrer Obliegenheit auf Schadenersatz. Ferner kann die Geschäftsführerbestellung widerrufen werden. In den nachfolgenden Fällen ergibt sich eine zusätzliche Haftung für:

- Falsche Angaben bei der Anmeldung der GmbH.
- Die ungesetzliche Rückzahlung von Stammeinlagen.
- Nichtanmeldung des Insolvenzverfahrens.
- Steuerschulden der GmbH bei Vorsatz oder grober Fahrlässigkeit.
- Nichtabführung der Arbeitnehmeranteile zur Sozialversicherung.

Ferner machen sich die Geschäftsführer auch strafbar, wenn sie:

- Die GmbH nicht informieren, obgleich die Hälfte des Stammkapitals aufgezehrt ist.
- Nicht rechtzeitig (d.h. drei Wochen nach Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung der Bilanz) die Eröffnung des Insolvenzverfahrens anmelden.
- Im Insolvenzverfahren Straftaten begehen.
- Falsche Angaben gegenüber dem Handelsregister machen.
- Geheimhaltungspflichten verletzen.

Dritten entstehen gegen den Geschäftsführer der GmbH grundsätzlich keine vertraglichen Ansprüche, da Vertragspartner die GmbH ist. Unberührt bleibt seine mögliche Haftung aus unerlaubter Handlung. Darüber hinaus ist es jedoch möglich, dass ein Geschäftsführer in Anspruch genommen werden kann, wenn:

- Er bei einem Geschäftsabschluss in besonderem Maße persönliches Vertrauen in Anspruch genommen hat.
- Dem Verhandlungsgegenstand besonders nahe steht, weil er wirtschaftlich selbst stark an dem Vertragsschluss interessiert ist und aus dem Geschäft einen eigenen Nutzen anstrebt.

Die bloße Gesellschafterstellung oder Geschäftsführertätigkeit ist allein kein Grund für eine eigene Haftung.

## Innenverhältnis

Die speziellen Regelungen zum Innenverhältnis sind für die Angelegenheiten, die Geschäftsführer betreffen, den Geschäftsordnungen der jeweiligen Gesellschaft zu entnehmen.



## 4.4 Spezielle interne Regelung für den Einkauf

Mit einer speziellen von der Geschäftsführung freigegebenen Unterschriftenregelung können die speziellen Vollmachten und Kompetenzen im Zusammenhang mit Einkaufsgeschäften geregelt werden. Einen Vorschlag zur Ausgestaltung einer solchen Unterschriftenregelung zeigt Abbildung 9.

Der Abschluss aller Einkaufsverträge und Bestellungen obliegt allein den Mitarbeitern des Einkaufs. Die entsprechenden Fachabteilungen können dann für den richtigen Inhalt des Vertrags gegenzeichnen. Die internen Regelungen beschränken allerdings die vom Gesetzgeber gegebenen Kompetenzen für Geschäftsführer und Prokuristen.

Schließt ein Geschäftsführer oder Prokurist einen Vertrag, der nicht innerhalb seiner Kompetenzen liegt, behält dieser seine Gültigkeit. Das eigene Unternehmen kann aber bei groben Verstößen gegen interne Regelungen Schadensersatz von dem jeweiligen Geschäftsführer oder Prokuristen fordern.

Verantwortlichkeiten		Ausführende Dokumente					Operativer Einkäufer oder Disponent in den Werken oder im Zentraleinkauf <sup>5)</sup>			Ausstehende und in Anspruch genommene Waren oder im Zentraleinkauf	
A. Beschaffungsverträge für Waren und Dienstleistungen <sup>2)</sup> 1, 3, 4)		Einkaufsleiter Zentraleinkauf oder Geschäftsführer der Beschaffungsgesellschaften im Auftrag des Vorstandes der GF					Prokuristen in Zentraleinkauf oder den Beschaffungsgesellschaften			Strategischer Einkaufsleiter der Beschaffungsgesellschaften	
1. Verträge auf standardisierten Dokumenten des eigenen Unternehmens		keine Euro Beschränkung bis zu einer max. Vertragslaufzeit von 36 Monaten					eine Mio. Euro Beschränkung bis zu einer max. Vertragslaufzeit von 24 Monaten			125 Tsd. Euro Beschränkung bis zu einer Vertragslaufzeit von max. zwölf Monaten	
2. Verträge auf standardisierten Dokumenten des eigenen Unternehmens (kann nicht standardisierte Klauseln enthalten, die von einem Einkaufsleiter oder der Einkaufsgesellschaft (Lieferanten) genehmigt werden müssen)		wie oben definiert					wie oben definiert			wie oben definiert	
3. Verträge auf Dokumenten der Lieferanten		keine Beschränkung und max. 36 Monate, bei Dokumenten, die von der Rechtsabteilung genehmigt werden, max. 100 Tsd. Euro und max. 24 Monate ohne Freigabe der Rechtsabteilung					eine Mio. Euro Beschränkung und max. 24 Monaten bei Dokumenten, die von der Rechtsabteilung genehmigt werden, max. 50 Tsd. Euro und max. zwölf Monate ohne Freigabe der Rechtsabteilung			125 Tsd. Euro Beschränkung und max. zwölf Monaten bei Dokumenten, die von der Rechtsabteilung genehmigt werden, max. 25 Tsd. Euro und max. zwölf Monate ohne Freigabe der Rechtsabteilung	
B. Anlage von Bestellungen & SAP		Anlage von Bestellungen der allgemeinen Einkaufsbedingungen)					wie unter A. definiert			wie unter A. definiert	
1. Rohstoffe der Klasse A1 und B1, die in das eigene Produkt einfließen, oder Handelsware		wie unter A. definiert					Rohstoff B1: zehn Mio. Euro je Bestellung oder Rahmenvertrag, maximal für drei Monate			Rohstoff A1: 500 Tsd. Euro je Bestellung oder Rahmenvertrag pro Material Rohstoff B1: drei Mio. Euro je Bestellung oder Rahmenvertrag, maximal für drei Monate	
2. Rohstoffe der Klasse C1, die in das eigene Produkt einfließen <sup>3)</sup>		wie unter A. definiert					wie unter A. definiert			Rohstoff A1: 500 Tsd. Euro je Bestellung oder Rahmenvertrag pro Material Rohstoff B1: drei Mio. Euro je Bestellung oder Rahmenvertrag, maximal für drei Monate	
3. Investitionen, Dienstleistungen, Hilfs- und Betriebsstoffe <sup>3)</sup> , 4)		wie unter A. definiert					wie unter A. definiert			bis 50 Tsd. Euro bei hinterlegten EK-Bestellungen bis 50 Tsd. Euro und zwölf Monaten <sup>1)</sup> hinterlegten EK-Bestellung bis 25 Tsd. Euro und zwölf Monaten <sup>1)</sup>	
C. Mietverträge für Gebäude oder Logistik (Dienstleister) <sup>3)</sup> , 4)		keine Euro Beschränkung bis zu einer Vertragslaufzeit von 36 Monaten					200 Tsd. Euro Beschränkung bis zu einer Vertragslaufzeit von 24 Monaten			Beschänkung bis zu einer Vertragslaufzeit von sechs Monaten	
D. Geheimhaltungsvereinbarungen		ohne Beschränkung					ohne Beschränkung			zehn Tsd. Euro bis zu einer Laufzeit von zwölf Monaten	
G. Investitionsgrants bei Lieferanten oder Anzahlungen		eine Mio. Euro					50 Tsd. Euro			mit gegenseitig geschlossenen Verpflichtungen	

<sup>1)</sup> Ab 50 Tsd. Euro pro Lieferant und Jahr sind Rahmenverträge bzw. Limitbestellungen erforderlich, die nur durch den Zentraleinkauf erstellt werden dürfen.

<sup>2)</sup> Alle Verträge sind von mindestens 2 Personen zu unterschreiben. Bei einem GF muss ein weiterer GF oder ppa unterschreiben; bei einem ppa ein weiterer ppa.

<sup>3)</sup> Mitarbeiter der Beschaffungsgesellschaft 1 dürfen nur Beschaffungen tätigen, die im Zusammenhang mit dem Rohstoff C sind, und die in der Anlage B1 und B2 stehen.

<sup>4)</sup> Alle Verträge, auch die für die Geschäftsanteile, werden ausschließlich von der Muttergesellschaft im Namen und auf Rechnung der Untergesellschaften geschlossen.

Freigegeben Vorsitzender GF der Muttergesellschaft

Abbildung 9: Muster für eine unternehmensweite Unterschriftenregelung

## 5. Kauf bei Wettbewerbern

Der Kauf bei einem Wettbewerber zeichnet sich durch mehrere Besonderheiten aus, die natürlich auch ein bestimmtes Verhalten und somit spezielle Einkaufsgrundsätze erfordern.

### 5.1 Grundlagen

Bei der Beschaffung von Wettbewerbern ist grundsätzlich nach der Art der zu beschaffenden Ware zu unterscheiden:

- Waren, mit denen das eigene Unternehmen und der Wettbewerber sofort im Wettbewerb auf dem Absatzmarkt stehen, sei es als Aushilfslieferung bei Engpässen (zum Beispiel Maschinenbruch) oder als Substitutionsprodukte.
- Ware, die als Vorprodukt für beide (Wettbewerber und eigenes Unternehmen) dient.
- Ware, die als Sortimentsergänzung für das eigene Unternehmen dient (Handelsware).

Die Entscheidung, bei einem Wettbewerber zu kaufen, trifft der Einkauf oft nicht allein. Vielmehr stehen strategische Überlegungen der Geschäftleitung oder einer anderen Fachabteilung dahinter. Der Kauf bei einem Wettbewerber kann aus unterschiedlichen Gründen relevant werden:

- Der Wettbewerber ist günstiger als die eigene Produktion, da er eventuell günstigere Logistikkosten hat oder eine andere Produktionsanlage.
- Das eigene Unternehmen bewegt sich nahe der Kapazitätsgrenze und erwartet wichtige Aufträge. Oder nach Produktionsausfällen, um alle Verpflichtungen gegenüber Kunden zu erfüllen und damit Konventionalstrafen zu entgehen.
- Das Produkt dient der Sortimentsergänzung, oder es sind Sonderprodukte, die nicht selbst hergestellt werden können und weiterverarbeitet werden sollen.

### 5.2 Schwierigkeiten

Schwierigkeiten können bei dieser Art von Geschäften sowohl intern als auch extern entstehen. Intern ist in erster Linie auf die Schnittstellenproblematik hinzuweisen. So sind in erster Linie die Logistik, Marketing-Abteilung, der Vertrieb und die Produktion neben dem Einkauf

betroffen. Aus diesem Grund sind eine enge Zusammenarbeit und vollständige Informationsweitergabe zwischen den einzelnen, internen Abteilungen notwendig, damit alle Beteiligten auf einem einheitlichen Wissensstand sind und dadurch das Unternehmen optimal nach außen vertreten können. Ein weiteres Problem tritt beim Kauf von Engpassprodukten oder Sortimentsergänzungen auf. Bei diesen Produkten ist der Beschaffungspreis in einem nicht unerheblichen Umfang vom eigenen Verkaufspreis abhängig. Kein Wettbewerber wird es zulassen, eine Ware zu einem Vorzugspreis zu verkaufen, um dann mit derselben Ware bei seinen eigenen Kunden Konkurrenz zu erhalten. Anders stellt sich das Geschäft mit Vorprodukten dar. Vorprodukte sind Materialien oder Module, die nicht am Markt verkauft werden. Ein solcher Einkauf ist immer mit den Herausforderungen der Preisbildung, Versorgungssicherheit und Informationsweitergabe verbunden. Trotz vertraglicher Zusagen ist die Wahrscheinlichkeit von Lieferausfällen bei dieser Art von Geschäften höher als bei normalen Beschaffungsgeschäften. So ist es nicht im Interesse des Wettbewerbers, ein fremdes Unternehmen bei dauerhaften Kapazitätsengpässen zu unterstützen. Hingegen unterstützen sich, je nach Branche und deren internen Gesetzmäßigkeiten, die Wettbewerber bei kurzfristigen Problemen (zum Beispiel Anlagenausfall) häufig. Deswegen kann vom Einkauf die Lieferzuverlässigkeit letztendlich nicht garantiert werden. Außerdem wird der Wettbewerber oft versuchen, die Materialien zum Bestpreis zu verkaufen.

## 5.3 Vorgehensweisen

Diese externen Schwierigkeiten können durch die Vereinbarung von Gegengeschäften gelöst werden, denn der Wettbewerber muss ebenso wie das eigene Unternehmen mit möglichen Kapazitätsengpässen rechnen. Bei Geschäften mit Wettbewerbern ist grundsätzlich nach den gleichen ethischen und fairen Regeln zu handeln wie mit normalen Lieferanten. Allerdings gelangt die grundsätzliche Offenheit im Geschäftsverkehr mit Wettbewerbern an ihre Grenzen. Wettbewerber dürfen nie mehr interne Informationen als unbedingt nötig erhalten. Weiterhin müssen die nachfolgenden Regeln unbedingt eingehalten werden. So sind folgende Handlungen unter keinen Umständen gestattet:

- Verletzung von Einkaufsprinzipien, der Geschäftsethik und der Corporate Governance
- Falsche Darstellung der Wahrheit (Lüge)

Als Hilfsmittel zur Informationsbeschaffung kann die im weiteren Verlauf dieses Buches vorgestellte Wettbewerberanalyse durchgeführt werden.

## 6. Bester Gegenwert

Der Einkauf wird häufig von den internen Kollegen aus den Fachabteilungen mit dem Vorwurf konfrontiert, nur auf den Preis zu achten und sich nicht genügend für den wirklichen Erfolg der Beschaffungsaktivität zu interessieren. Im Extremfall führt dies gar dazu, dass die Fachabteilungen den Einkauf erst so spät einbinden, dass er nicht mehr wirkungsvoll im Sinne des Unternehmens arbeiten kann. Aber warum ist das so? Wie bereits beschrieben wird der Einkauf an seinem Beitrag zum Geschäftserfolg, d. h. den Kosteneinsparungen und Kostenverhinderungen, gemessen. Gibt es nun keine Entscheidungsprinzipien, so wird der Einkauf sicherlich darauf drängen, den günstigsten Anbieter zu berücksichtigen. Genau an dieser Stelle setzt das folgende für das Unternehmen überaus wichtige Beschaffungsprinzip an!

**Beschaffungsentscheidungen werden auf dem Prinzip des besten Gegenwertes für das eigene Unternehmen getroffen.**

Neben dem Anschaffungspreis werden beim besten Gegenwert alle Kosten und Vorteile berücksichtigt, die über die gesamte Lebenszeit der Ware entstehen. Beispielhaft können hier Kosten für Versand, Wartungen, Garantien etc. genannt werden.

### Vorgehensweise

Bei der Methode des besten Gegenwerts sind folgende Punkte zu beachten:

- Der beste Gesamtwert wird durch die wirtschaftlichen Bedürfnisse bestimmt. Die wichtigsten Komponenten des Wertes sind häufig abteilungsübergreifend (Liefergarantie, Kosten, Qualität, Forschung und Entwicklung, Zeit bis zur Marktreife eines Produktes, Cash-flow, Reaktionsbereitschaft, Marktinformationen); die relative Bedeutung eines jeden Faktors in der Wertgleichung ändert sich mit der Strategie des Geschäftsbereiches, den individuellen Anforderungen und der Wettbewerbsposition. Es wird von einem strategischen Einkäufer erwartet, dass er über ein tiefgehendes Verständnis der Geschäftsstrategie verfügt, so dass er bei den Lieferanten besonderen Wert auf die entsprechenden Elemente legen kann.
- Bei der Beschaffungsarbeit kommt es häufig zu Überschneidungen mit anderen Abteilungen. Ist dies der Fall, ist es wichtig, dass ein Einkäufer versteht, welche Auswirkungen eine Beschaffung möglicherweise auf andere Bereiche haben könnten. Weiterhin ist wichtig, dass die Zusammenarbeit so gestaltet ist, um den besten Wert für das Unternehmen zu erhalten – zusammen mit den Ergebnissen des Geschäftsbereiches.

- Bei der Bestimmung des besten Gesamtwerts kommt es darauf an, den Bedarf zu erkennen, um kurz- und langfristige Bedürfnisse in angemessener Weise ausgleichen zu können. Kurzfristige Beschaffungsentscheidungen können langfristige indirekte Folgen nach sich ziehen.
- Bei vielen Beschaffungsentscheidungen spielen die wirklichen Kosten, die mit einer Investition verbunden sind, eine entscheidende Rolle. Bei der Beantwortung dieser Fragestellung kann der im Folgenden beschriebene TCO-Ansatz helfen.

## 6.1 TCO (Total Cost of Ownership) -Ansatz

Die „Total Cost of Ownership“ (TCO) -Betrachtung ist ein Verfahren, das dazu dient, Anwendern, Einkauf und der Geschäftsleitung dabei zu helfen, die richtigen Entscheidungen bei Investitionsanschaffungen unter einer Gesamtkostenbetrachtung über die Lebenszeit der angeschafften Ware oder Dienstleistung zu treffen. Das Ziel dabei ist, eine Übersicht zu erhalten, die nicht nur die Anschaffungskosten enthält, sondern alle Aspekte der späteren Nutzung (Energiekosten, Reparatur und Wartung) der betreffenden Ware oder Dienstleistung. Somit können bekannte Kostentreiber oder auch versteckte Kosten möglicherweise bereits im Vorfeld einer Investitionsentscheidung identifiziert werden. Wichtigste Grundlage für das weitere Verständnis der TCO ist die Unterscheidung zwischen direkten und indirekten Kosten. Bei jeder Form der Berechnung sollte beachtet werden, dass es sich um eine unternehmensindividuelle Vorgehensweise handelt, d. h., jedes Unternehmen muss für sich definieren, welche Kosten es berücksichtigen möchte und welche nicht. Wichtig ist jedoch, dass immer dieselben Kriterien angewendet werden.

## 6.2 Kostenarten

Unterteilt werden *direkte Kosten*, die nicht in Kostenstellen, sondern in Prozessen entstehen, deren Kosten sich grundsätzlich durch Umlage anderer Kostenstellen berechnen lassen. Typischerweise fallen diese Kosten bei der Beschaffung und Betreuung von Investitionsobjekten an. Direkte Kosten sind durch ihre Budgetierbarkeit gekennzeichnet. Somit ist ein nachhaltiger Effekt dieser Kosten, unabhängig davon, ob im positiven oder negativen Sinne, auf den Unternehmenserfolg grundsätzlich nachweisbar. *Indirekte Kosten* entstehen nicht aufgrund der Anschaffung oder des Betriebes von Investitionsgütern, sondern infolge unproduktiver Nutzung durch den Anwender. Dabei handelt es sich immer um Prozesse, Vorgänge oder Situationen, die den Anwender in seiner Produktivität hemmen. Da sich diese Vorgänge bei allen Anwendern unterscheiden können, ist die Messbarkeit eines solchen Vorgangs grund-

sätzlich problematisch. Umstritten ist jedoch, in welchem Umfang diese Kosten für ein Unternehmen zahlungs- bzw. erfolgswirksam sind, also in Form von Geldströmen den Cashflow berühren.

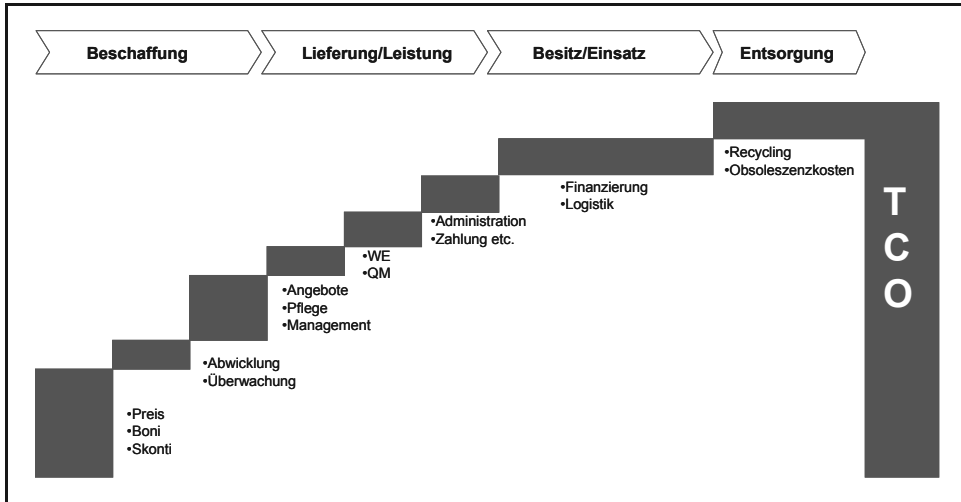


Abbildung 10: TCO-Konzept

## 6.3 Anwendung bei Beschaffungsentscheidungen

Selbst wenn eine TCO-Betrachtung nicht alle zukünftigen Kosten richtig beurteilt, seien sie nun schlecht eingeschätzt worden oder gar wegen einer gewissen Geringfügigkeit nicht berücksichtigt wurden, so wird doch deutlich, dass eine Beschaffungsentscheidung nach einer Gesamtkostenbetrachtung und nicht nach einer Einstandspreisbetrachtung zu erfolgen hat.

## 7. Beschaffungskompetenzen

Abbildung 11 zeigt die notwendigen Kompetenzen für die Beschaffungsprinzipien in den drei Einstufungen: Kenner, Könnner und Experte.

ANWENDUNG DER BESCHAFFUNGSGRUNDSÄTZE		
Verständnis und angemessene Anwendung von Richtlinien und Grundsätzen in Schlüsselbereichen, die Einfluss auf die Vorgehensweisen und Verhaltensmuster bei den Beschaffungsaktivitäten haben. Verständnis und Anwendung der Vorschriften und Standards, die bei den Beschaffungsaktivitäten beachtet werden müssen. Verständnis dafür, wie diese Richtlinien, Grundsätze und Standards von den Lieferanten gesehen werden.		
Erbringt Geschäftsergebnisse und:		
KENNER	KÖNNER	EXPERTE
<p>Versteht und wendet die Beschaffungsgrundsätze in Standardsituationen an, erkennt, wann weitere Orientierung nötig ist, und sucht diese in:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Unternehmensrichtlinien und -grundsätzen</li> <li>• Richtlinien, Werten, Ethik</li> <li>• Fairness gegenüber Kunden und Lieferanten</li> <li>• Interessenskonflikten, Bestechung</li> <li>• Vertraulichen, firmeneigenen Informationen</li> </ul> <p>Erfüllt Unternehmensgrundsätze bezüglich der Arbeit der Einkaufsabteilung</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grundsatz von Eigen- vs. Fremdfertigung</li> <li>• Sammlung von Informationen über die Konkurrenz</li> <li>• Grundsatz zum Kauf von der Konkurrenz</li> </ul> <p>Kennt rechtliche Richtlinien für den Einkauf</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Unterscheidet zwischen betrieblichen Richtlinien/Grundsätzen und Politik/Vorschriften.</li> <li>• Kann sowohl intern wie extern die Grundsatzpolitik und die dahinter stehenden Gedanken artikulieren.</li> </ul>	<p>Gefragt als qualifizierter Ratgeber zu Grundsätzen. Erkennt Gelegenheiten, in denen Flexibilität oder eine großzügigere Auslegung anwendbar sein müssen; ergreift die entsprechenden Maßnahmen.</p> <p>Sorgt dafür, dass die Grundsätze ein hilfreiches Instrument und kein Hindernis für die effektive Beschaffung sind.</p> <p>Versorgt alle Personen, die nicht aus dem Einkauf kommen, mit Geschäftsbeispielen aus der Praxis zu Auswirkungen, die aus der Beachtung bzw. Nichtbeachtung von Grundsätzen entstehen.</p> <p>Leitet die Anwendung und den Einsatz von Grundsätzen im Hinblick auf das funktionsübergreifende Zusammenspiel mit den Lieferanten.</p>	<p>Vordenker für strategische Veränderungen der Richtlinien oder Grundsätze zur Erbringung bahnbrechender Ergebnisse.</p> <p>Wird auf breiter Ebene anerkannt und als eine der Top-Kapazitäten für die Auslegung von Grundsätzen und Richtlinien im Unternehmen eingesetzt.</p> <p>Vordenker bei der Entwicklung von angemessenen neuen Richtlinien oder Grundsätzen zur Steuerung der Beschaffungsaktivitäten, bringt bahnbrechende Ergebnisse.</p> <p>Erkennt breite Veränderungen der geschäftlichen Situationen für das Unternehmen und sorgt dafür, dass die politischen Richtlinien bei solchen Veränderungen aktuell bleiben.</p> <p>Übernimmt die Führungsrolle bei der Klärung von Differenzen bei der Auslegung bzw. Anwendung.</p>
<p><b>Bewiesene Fähigkeiten:</b></p> <p>Ist in der Lage, Grundsätze sowie Richtlinien so gut zu verstehen, dass er als Ansprechpartner bei der Definition oder Auslegung der Politik funktionsübergreifend dient</p>	<p><b>Bewiesene Fähigkeiten:</b></p> <p>Hat sich mit mehreren Themen aus dem Bereich der Grundsätze in „Grauzonen“ befasst, die einer Auslegung bedurften (z.B. Kauf bei Wettbewerbern etc.)</p>	<p><b>Bewiesene Fähigkeiten:</b></p> <p>Hat die Beschaffungsgrundsätze konsequent mit- bzw. weiterentwickelt.</p> <p>Hat entsprechende Schulungen entworfen und vermittelt dieses Wissen pro-aktiv im Unternehmen.</p>

Abbildung 11: Beschaffungskompetenzen: Beschaffungsprinzipien



Praxishandbuch Strategischer Einkauf  
Methoden, Verfahren, Arbeitsblätter für professionelles  
Beschaffungsmanagement

Büsch, M.

2013, XVII, 355 S. 121 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-8349-4566-2