

AKTUELLE TRENDS IN DER BESCHAFFUNG INDIREKTER MATERIALIEN

In dieser Ausgabe:

| | |
|---|---|
| Aktuelle Trends in der Beschaffung indirekter Materialien | 1 |
| Kurz notiert | 3 |
| Für Sie gelesen: Erfolgreiche Verhandlungsführung in Einkauf und Logistik | 3 |
| EinkaufsmanagerIndex.de: November 2003 | 3 |
| Einkaufsrecht: Rechte sichern durch Untersuchen & Rügen | 4 |
| Impressum | 5 |

Liebe Leserinnen und Leser,

ein turbulentes und wirtschaftlich herausforderndes Jahr neigt sich dem Ende; fast 40.000 Unternehmensinsolvenzen sprechen Bände.

Tanken Sie während der kommenden Feiertag Kraft und Optimismus, den Herausforderungen im neuen Jahr entgegenzutreten...

Ich wünsche Ihnen ein frohes Weihnachtsfest im Kreise Ihrer Lieben und ein erfolgreiches und glückliches neues Jahr.

Ihr *Armin Pulic*



Der Bundesverband Materialwirtschaft Einkauf und Logistik e. V. hat in Zusammenarbeit mit der Siemens AG, der SAP AG und der European School of Business in Reutlingen die aktuellen Trends bei der Beschaffung indirekter Materialien untersucht. Im Zeitraum August/September 2003 wurden 1.052 Einkaufsleiter/strategische Entscheider im Einkauf führender Unternehmen der deutschen Wirtschaft über alle Branchen hinweg befragt.

Indirekte Materialien werden nicht unmittelbarer Bestandteil eines Produktes, sind aber für den Herstellungsprozess wichtig (z. B. Hilfs- und Betriebsmittel). Die Studie untersuchte den Zusammenhang zwischen Einkaufsstrategien, Automatisierung von Beschaffungsprozessen und dem Outsourcing kompletter Einkaufsprozesse an externe Service Provider (Business Process Out-

sourcing; BPO). Dabei ist der Dienstleister vom Einkaufs-



Die Auslagerung ganzer Geschäftsprozesse erfordert eine absolut exakte Planung

marketing bis zum Verhandeln und Abschließen von Rahmenverträgen zu bestmöglichen Konditionen für seinen Kunden zuständig.

BME-Hauptgeschäftsführer Dr. Hildebrandt: „Die Studie zeigt, dass die Mehrzahl der Unternehmen BPO in Verbindung mit E-Procurement als wesentliche Stütze zur Erreichung der strategischen Einkaufsziele sieht.“ Einkäufer seien in der Zukunft gefordert, für ihr Unternehmen zu analysieren, ob ein BPO für sie sinnvoll ist und wie viel Potenzial sie für ihre indirekten

Materialien erwarten können. „Entsprechend sind auch Outsourcing-Dienstleister gefordert, ein vollständiges Portfolio zusammen zu stellen“, so Hildebrandt.

Studien-Ergebnisse (Auszug)

➔ Ziele und Strategien

- Als wichtigstes strategisches Einkaufsziel nannten die Unternehmen die „Verbesserung bestehender Einkaufskonditionen“. Dies ist ein Indiz für die angespannte Kostensituation, in der sich die Unternehmen derzeit befinden.

- Die damit verbundenen Maßnahmen nehmen bei vielen Firmen noch einen verhältnismäßig geringen Stellenwert ein. So sieht nur jedes zweite befragte Unternehmen die Reduktion von Maverick Buying als ein wesentliches strategisches Ziel an. Wird jedoch das Kaufen außerhalb der Rahmenverträge im Unternehmen nicht unterbunden, lässt sich die Bün-

(Fortsetzung auf Seite 2)

delung des Einkaufsvolumens auf die ausgewählten Vorzugslieferanten nicht durchgängig erhöhen.

- Bei der Bündelung der Lieferanten gibt es nach Angaben der Befragten noch deutlich Spielraum für Verbesserungen: Nur 9 % der Unternehmen können einen optimalen Bündelungsgrad von mehr als 75 % über alle indirekten Materialfelder vorweisen. 67 % aller Befragten haben einen Bündelungsgrad von unter 25 % erreicht. Damit Lieferanten bessere Konditionen gewähren können, müssen Unternehmen ihr gesamtes Volumen auf wenige Lieferanten bündeln. Strategische Ziele wie die Reduktion des Maverick Buying und die damit im Zusammenhang stehende Bündelung von Lieferanten werden von Unternehmen heute noch nicht konsequent verfolgt.

- Die Optimierung der Beschaffungsprozesse und damit verbunden eine Reduktion der Prozesskosten mit Hilfe von E-Procurement stellt für über 85 % ein wesentliches strategisches Ziel im Einkauf dar. E-Procurement ermöglicht vor allem durch die Standardisierung der Prozesse sowie die Erhöhung der Transparenz eine bessere Steuerung des Einkaufsverhaltens in Unternehmen. Dadurch wird sichergestellt, dass alle Bedarfsträger beim

verhandelten Vorzugslieferanten bestellen.

- Nur 55 % erwarten jedoch eine Verbesserung der Einkaufskonditionen durch E-Procurement. Für Unternehmen, die E-Procurement und Bedarfsbündelung stärker im Zusammenhang sehen, ergeben sich weitere Möglichkeiten zur Nutzung von Einsparpotenzialen.

➔ E-Procurement

- Der Großteil der befragten Unternehmen setzt E-Procurement-Lösungen erst seit zwei Jahren oder weniger ein. Die heutigen Erfahrungen im Bereich E-Procurement zeigen, dass ein vollständiger Roll-out von E-Procurement (auch in Konzernen) häufig mehr als drei Jahre benötigt. Somit sind die meisten Unternehmen noch in der Roll-out-Phase bzw. im Aufbau einer unternehmensweiten Lösung.

- Insbesondere Unternehmen mit langjähriger Erfahrung in der elektronischen Abwicklung haben E-Procurement-Lösungen länderübergreifend im Einsatz.

Mehr als 20 % der Befragten planen derzeit einen internationalen Roll-out.

- Die Schwierigkeiten bei der elektronischen Bestellung über Katalogsysteme gehen jedoch nicht primär auf die ein-

gesetzte Katalogtechnologie zurück, sondern resultieren u. a. aus den zu geringen Erfahrungen im Umgang mit elektronischen Katalogen. Zusätzlich sehen viele Unternehmen die Einführungs- und Betriebskosten als zu hoch an. Eine Reduktion der Kosten durch den Einsatz von Marktplätzen findet erst bei 31 % der Unternehmen statt.

- 29 % der E-Procurement-Anwender haben keine Erfahrung in der Anbindung von Lieferanten. Sie setzen lediglich elektronische Kataloge ein und senden die Bestelldaten per Fax oder E-Mail an die Lieferanten. Einkaufsziele in Richtung Prozesskostensparnis und Schaffung von Transparenz über einen nachverfolgbaren elektronischen Prozess können damit nicht erreicht werden.

➔ BPO: Business Process Outsourcing

- Die Bereitschaft zum BPO fiel deutlicher aus als der Wille, sich beim Procurement durch Dienstleister unterstützen zu lassen. Unternehmen, die bereits in Business Process Outsourcing-Projekten sind, sehen vielfach das Auslagern der Einkaufsaktivitäten aus den Fachbereichen auf einen zentralen Konzerneinkaufsdienstleister als eine erste Stufe des Business Process Outsourcing an.

(Fortsetzung auf Seite 3)

Was versteht man unter „Maverick Buying“?

Maverick Buying ist das „wilde“ Beschaffen der Bedarfsträger außerhalb der ausgehandelten (Rahmen-) Verträge und bei nicht von der Einkaufsabteilung festgelegten (strategischen) Lieferanten.

Damit wird der Einkaufsabteilung oftmals die Möglichkeit genommen, das Marktpotential voll auszuschöpfen (z. B. durch fehlendes Einkaufsvolumen in den Rahmenverträgen) und effizientes Lieferantenmanagement zu betreiben.

maverick (engl.) = Ausreißer, Außenseiter, Einzelgänger

**Nur 55 %
erwarten
jedoch eine
Ver-
besserung
der Einkaufs-
konditionen
durch E-
Procurement**

Was versteht man unter „Business Process Outsourcing (BPO)“?

Beim Business Process Outsourcing geht es um die Auslagerung ganzer Geschäftsprozesse (Unternehmensfunktionen) an meist externe Dienstleister. Dabei werden i. d. R. strategische Ziele verfolgt und die Dienstleistung ist auch dadurch sehr individuell.

Diese Stufe dient den Unternehmen vor allem dazu, verbesserte Transparenz über die Einkaufsvolumina und Prozesse zu erhalten, bevor Entscheidungen zum Auslagern aus dem Konzern getroffen werden.

- Die Frage nach erwarteten Einsparungen durch BPO polarisiert:

19 % sehen im Outsourcing eher geringe Einsparungen. Über 40 % gehen von einem Sparpo-

tenzial von mindestens 6 % aus.

- Das Hauptziel bei 83 % der zum Outsourcing bereiten Unternehmen, welches durch BPO unterstützt werden soll, ist die Reduktion von Ressourcen im Einkauf.

- Mehr als die Hälfte der am Outsourcing interessierten Unternehmen setzen zusätzlich auf eine verbesserte Transparenz bei Kosten und Einkaufsinformationen

sowie auf eine erfolgreiche Eindämmung des Maverick Buying. Diese Ziele werden nicht allein durch einen Dienstleister erreicht, sondern vor allem durch eine professionelle Planung und Reorganisation.

- 13 % der befragten Unternehmen haben bereits Maßnahmen in Sachen Business Process Outsourcing in die Wege geleitet. (ap)

KURZ NOTIERT

- **IBM: Linux im Aufwind.** Eine von IBM in Auftrag gegebene Studie hat herausgefunden, dass ein beachtlicher Teil von kleinen und mittleren Unternehmen (100 bis 1.000 Mitarbeiter) bereit ist, auf Linux umzusteigen und damit Microsoft den Rücken zu kehren. In jedem vierten befragten Unternehmen kommt

Linux bereits zum Einsatz. Jedes zweite Unternehmen davon beabsichtigt in Zukunft, Linux zum hauptsächlich genutzten System zu machen meldet der Branchendienst silicon.com.

- **„Rohstahlproduktion im November 2003 bei 3,90 Mill. t“** meldet das Statistische Bundesamt

in Wiesbaden. In den ersten elf Monaten des Jahres 2003 wurden 26,95 Mill. t Roheisen und 41,28 Mill. t Rohstahl hergestellt. Im Vergleich zu den entsprechenden Vorjahresmonaten hat damit die Roheisenproduktion um 0,1 % zugenommen und die Rohstahlproduktion um 0,5 % abgenommen.

FÜR SIE GELESEN:

„ERFOLGREICHE VERHANDLUNGSFÜHRUNG...“

Erfolgreiche Verhandlungsführung in Einkauf und Logistik, so der Titel von Helmut Wannewetsch's praxisnahes und übersichtliches Fachbuch.

Dabei trifft es der Untertitel „Praxiserprobte Erfolgsstrategien und Wege zur Kostensenkung“ wohl besser. Denn das Buch behandelt nicht

nur den Teil der Einkaufsverhandlungen umfassend: Business-Etikette, Verhalten bei Geschäftsessen, Schlüsselfaktoren (Mimik, Gestik, Sprache..), Vorbereitung, Verhandlungsphasen und Tipps im Umgang mit ausländischen Verhandlungspartnern.

Es behandelt u. a. auch Praxismethoden zur Kos-

tenreduzierung (TCO, Target Costing, etc.), E-Procurement, Sourcing-Strategien, Korruption.

Das Buch bietet eine interessante Darstellung aller wichtiger Themen für Einkauf, Logistik und Verhandlungsführung. (ap)

Unsere Wertung:



EINKAUF MANAGER

INDEX

NOVEMBER 2003

Deutschland:

BME/Reuters
Einkaufsmanager-Index
51,1
(saisonbereinigt)

Österreich:

BA-CA
EinkaufsmanagerIndex
54,2

USA:

ISM Purchasing
Manager's Index
62,8

Ausführlichere Informationen finden Sie im Internet unter www.EinkaufsmanagerIndex.de



ISBN: 3-540-00599-4
Springer Verlag; 24,95 €

EINKAUFSRECHT

RECHTE SICHERN DURCH UNTERSUCHEN & RÜGEN

Käufer und Verkäufer schließen im Rahmen ihrer Geschäftstätigkeit einen Kaufvertrag über die Lieferung von Sachen. Die Ware wird an den Käufer geliefert. Wie weit geht die Pflicht des Käufers, die Ware zu untersuchen?

Der Käufer muss die Ware nach § 377 HGB untersuchen und Mängel rügen, um seine Gewährleistungsansprüche zu erhalten.

Dabei sind nicht nur die Waren zu untersuchen, die beim Verkäufer zu Weiterverkauf oder –verarbeitung bestimmt sind, sondern auch die Ausrüstung des eigenen Geschäfts.

Der Käufer muss nach Ablieferung der Ware durch den Verkäufer die Ware unverzüglich untersuchen und eventuelle Beanstandungen dem Verkäufer unverzüglich mitteilen. Dies gilt, sofern die Untersuchung nach ordnungsgemäßem Geschäftsgang angemessen und erforderlich ist.

Folge des Nichtanzeigens eines Mangels ist, dass die Ware nach § 377 Abs. 2 HGB als vom Käufer genehmigt gilt. Der Käufer verliert damit seine Gewährleistungsansprüche nach § 437 BGB und wird so gestellt, als hätte er die

Ware ausdrücklich als vertragsgemäß anerkannt.

Ausnahmen gelten, wenn der Mangel auch bei ordnungsgemäßer Untersuchung nicht erkennbar gewesen wäre oder nach § 377 Abs. 4 HGB, wenn der Verkäufer den Mangel arglistig verschwiegen hat, also eine Täuschung des Käufers oder ein Betrug vorliegen.

Zeigt sich ein Mangel erst später, so muss nach § 377 Abs. 3 HGB die Anzeige an den Verkäufer unverzüglich nach der Feststellung des Mangels erfolgen.

Die Umsetzung dieser Vorschrift in die Praxis, also die Entscheidung, in welchem Umfang und in welcher Zeit die Ware zu prüfen ist, lässt sich allerdings nicht allgemein beantworten.

Es spielt eine Rolle, um welche Ware es sich handelt, wie diese verpackt ist, wie leicht Mängel zu entdecken sind, ob es sich beim Käufer um einen Fachmann auf diesem Gebiet handelt und ob es ein großes Unternehmen ist, oder ein kleines.

Wann ist die Ware im Sinne dieser Vorschrift abgeliefert?

Ablieferung ist der Zeitpunkt, in dem die komplette Ware dem Emp-

fänger, oder dessen Beauftragten so zugänglich gemacht wird, dass die Untersuchung erfolgen kann.

So haben auch die Vereinbarungen zur Lieferung (z. B. Incoterms) und der Verpackung Einfluss darauf, wann die Ware als abgeliefert gilt. Zum Beispiel ist bei Lieferung nach Übersee und Vereinbarung „free on board“ (FOB) mit „seemäßiger Verpackung“ normalerweise erst bei Eintreffen der Ware am Bestimmungsort in Übersee abgeliefert. Ist eine Überprüfung aber bereits im Abladehafen möglich, so hat sie bereits dort zu erfolgen.

Was bedeutet unverzüglich?

Unverzüglich bedeutet ohne schuldhaftes Zögern (vgl. § 121 Abs. 1 BGB).

Der Käufer muss die Ware untersuchen, sobald es ihm möglich ist. Schon eine fahrlässige geringe Verspätung führt zur Verspätung einer Rüge und zum Verlust der Rechte. Bei der Beurteilung ist jedoch auch auf die Verhältnisse beim Käufer abzustellen. An einen Großbetrieb können höhere Anforderungen gestellt werden, als an einen Kleinbetrieb. Auch ist für komplizierte Maschinen z. B.

(Fortsetzung auf Seite 5)

PRAXIS-TIPP:

Lassen Sie die Ware abholen, kann dies bereits der Zeitpunkt der Ablieferung sein, an dem die Untersuchung erfolgen muss.

Auszug aus dem Handelsgesetzbuch:

§ 377 HGB

(1) Ist der Kauf für beide Teile ein Handelsgeschäft, so hat der Käufer die Ware unverzüglich nach der Ablieferung durch den Verkäufer, soweit dies nach ordnungsmäßigem Geschäftsgang tunlich ist, zu untersuchen und, wenn sich ein Mangel zeigt, dem Verkäufer unverzüglich Anzeige zu machen.

(2) Unterläßt der Käufer die Anzeige, so gilt die Ware als genehmigt, es sei denn, daß es sich um einen Mangel handelt, der bei der Untersuchung nicht erkennbar war.

(3) Zeigt sich später ein solcher Mangel, so muß die Anzeige unverzüglich nach der Entdeckung gemacht werden; anderenfalls gilt die Ware auch in Ansehung dieses Mangels als genehmigt.

(4) Zur Erhaltung der Rechte des Käufers genügt die rechtzeitige Absendung der Anzeige.

(5) Hat der Verkäufer den Mangel arglistig verschwiegen, so kann er sich auf diese Vorschriften nicht berufen.

PRAXIS-TIPP:

Die Anforderungen an den Umfang der Untersuchung bei den einzelnen Waren hängen stark von den Gegebenheiten des Einzelfalls ab. Konsultieren Sie ggf. vor Eintreffen der ersten Lieferung einen Anwalt Ihres Vertrauens.

eine längere Untersuchungszeit anzusetzen, als für leicht verderbliche Nahrungsmittel.

Betriebsferien und andere Ruhetage des Unternehmens des Käufers, die nicht gesetzliche Feiertage sind, werden nicht berücksichtigt.

Zeigen sich Mängel bereits ohne Untersuchung, so sind diese auch unverzüglich, also bereits vor der weitergehenden Untersuchung, zu rügen. Auch bei krasser Abweichung der gelieferten von der bestellten Ware oder sogar Lieferung einer anderen Ware bleibt die Rügepflicht bestehen, da es auf die Kenntnis des Verkäufers nicht ankommt.

Bei sofortigem Weiterverkauf der Ware (Streckengeschäft) oder Direktlieferung an einen Dritten ist es ausreichend, wenn der Endabnehmer die Ware prüft

PRAXIS - TIPP: Vereinbaren Sie mit wichtigen Lieferanten die Länge der Prüf- und Rügepflicht explizit. Berücksichtigen Sie hierbei gesetzliche Feiertage und Betriebsferien.

und Rügen unverzüglich an den Käufer weitergibt, der dann sofort den Verkäufer informieren muss. Die Untersuchungs- und Rügepflicht des Käufers bleibt auch bestehen, wenn der Endabnehmer kein Kaufmann ist.

Worauf ist bei der Rüge zu achten?

Die Rüge eines Mangels ist formfrei. Eine mündliche Mitteilung an den Verkäufer reicht daher aus. Aus Beweisgründen ist jedoch dringend zu empfehlen, Rügen schriftlich zu fassen und mit Einschreiben zu versenden. Die rechtzeitige Absendung mit einem zuverlässigen Beförderungsmittel, wie Post, Telefax oder Fernschreiben reicht aus. Nicht ausreichend, ist zumindest bei längerer Übermittlungsdauer, eigenes Personal des Käufers, da „Absendung“ erst dann erfolgt, wenn diese die Rüge weitergeben (§ 377 Abs. 4 HGB).

Damit der Verkäufer die Rüge prüfen, eventuell Beweise sichern oder Mängeln abhelfen kann und der Käufer keine weiteren Rügen nach-

schieben kann, muss die Rüge angeben, auf welche Lieferung sie sich bezieht, Art und Umfang der Mängel angeben und beschreiben. Das Ausmaß der Abweichung von der vereinbarten Qualität ist ebenfalls anzugeben. Die Ursachen der Mängel muss der Käufer jedoch nicht erforschen.

Der Käufer muss mitteilen, dass er von seinen Rechten auf Grund der Mängel Gebrauch machen will, aber noch nicht, von welchen.

Die Rüge muss an eine zuständige Person des Verkäufers gerichtet sein. Eine Mitteilung an den Lieferfahrer des Verkäufers wird meist nicht genügen. Rügt der Käufer nicht selbst, sondern ein Bevollmächtigter, so hat dieser der Rüge eine entsprechende Vollmacht des Käufers beizufügen, sonst kann der Verkäufer die Rüge nach § 174 BGB zurückweisen. (ap)

von Rechtsanwalt
Norbert Keppel
und
Rechtsanwalt
Frank Dalitzsch
D&P Dehnen GmbH
Rechtsanwalts-gesellschaft
www.dpcompany.de

IMPRESSUM

procurementLETTER bietet Fach- und Führungskräften Informationen und Know-how zu aktuellen Entwicklungen und Trends aus bzw. für Einkauf, Beschaffung u. (E-) Procurement. Der procurementLETTER erscheint i. d. R. monatlich. Der Bezug ist kostenfrei. Weitere Informationen zu procurementLETTER unter www.procurementletter.de

© Copyright 2003
procurementletter

ISSN:
1618-5862

Chefredakteur & Herausgeber:
Armin Pulic (ap)

(Freie) Autoren / Redakteure:
genannt bei den jeweiligen Artikeln

Kontakt:
procurementletter
Postfach 260, D-91292 Forchheim
redaktion@procurementletter.de

procurementLETTER, der Betreiber sowie die Autoren übernehmen keinerlei Gewähr für die Aktualität, Korrektheit, Vollständigkeit und Qualität der bereitgestellten Informationen. Haftungsansprüche gegen den procurementLETTER, den Betreiber oder die Autoren, welche sich auf Schäden materieller oder ideeller Art beziehen, die durch die Nutzung oder Nichtnutzung der dargebotenen Informationen verursacht wurden, sind grundsätzlich ausgeschlossen.

PRAXIS - TIPP:

Bei Versendung der Rüge per Telefax, lassen Sie einen Ihrer Mitarbeiter beim Verkäufer anrufen, sich den Faxeingang bestätigen und lassen Sie ihn hierüber eine Aktennotiz fertigen. Im Streitfall ist ihr Mitarbeiter Zeuge.

MUSTERTEXT „MÄNGELRÜGE“

Mängelrüge nach § 377 HGB

Unsere Bestell-Nr. ...

Ihre Lieferschein-Nr. ...

Sehr geehrter Herr ...,

Ihre Lieferung mit der o. g. Lieferscheinnummer ist bei uns am ... eingetroffen.

Bei der Untersuchung der Lieferung haben wir die folgenden Mängel festgestellt:

...

...

Auf Grund dieser Mängel werden wir die uns auf Grund Vertrags und Gesetzes zustehenden Rechte geltend machen.

Mit freundlichen Grüßen

Musterfirma GmbH
- Einkauf -
C. Schlaa

i. A. Carla Schlaa

procurementletter
Archiv

Alle Ausgaben unter
www.procurementletter.de/archiv