

Phase 3 des Vertragsmanagement: Die Vertragsverhandlung

Vertragsverhandlung
prüfungsrelevant
S. 7-18

THE LINDE GROUP

Linde

1 Vertragsplanung

3 Vertragsverhandlung

2 Vertragsgestaltung

4 Vertragsabschluss

Global Sourcing: Es geht um Wettbewerbsfähigkeit!



Globaler Konkurrenzkampf erheblich verschärft, teils extremer Preisdruck aus Fernost.
internationale Arbeitsteilung nachhaltig vertieft.

➔ Trend zum Global Sourcing ist nicht aufzuhalten

Vorteile weltweiter Beschaffungsquellen:

- mehr Flexibilität durch Alternativen
- Druck auf Angebotspolitik bisheriger Lieferanten
- Qualität und Liefertreue vorausgesetzt, verbessern Lieferanten aus „Billiglohnländern“ die eigene Kostensituation.

Aber: Im Export bereits erfahrene Firmen verlangen oft Preise knapp unter Weltmarktniveau;

➔ weniger stark entwickelte Anbieter suchen.

Global Sourcing: Überzogene technische Anforderungen reduzieren



Anpassungen im Konstruktionsdesign

→ von günstigen Arbeitskostenvorteilen des Einkaufsmarktes profitieren

Überfrachtete technische Anforderungen international **nicht mehr bezahlbar**.

Kostentreiber in Spezifikation und Herstellerstandards auf **vertretbares Minimum** reduzieren.

Anfragen müssen für den Bieter leicht erkennbare **Hinweise auf Kostentreiber** enthalten.
Anders kein verwertbares Angebot und keine Rückschlüsse auf technische Alternativen.

Man muss es wollen.



**Erfolg im Global Sourcing ist nicht nur eine Frage
der Qualität und Preise, sondern auch der
inneren Einstellung sowie kulturellen Kompetenz
der Beteiligten.**

Voraussetzungen erfolgreicher Verhandlungen:

- Eigene Ziele kennen
- Perspektive wechseln können
- eigene Position und Verständnis für die Position des Gegenüber darstellen können

Verhandlungsstrategie:

Nie im Detail planbar → Alternativen verstehen, Szenarien entwickeln

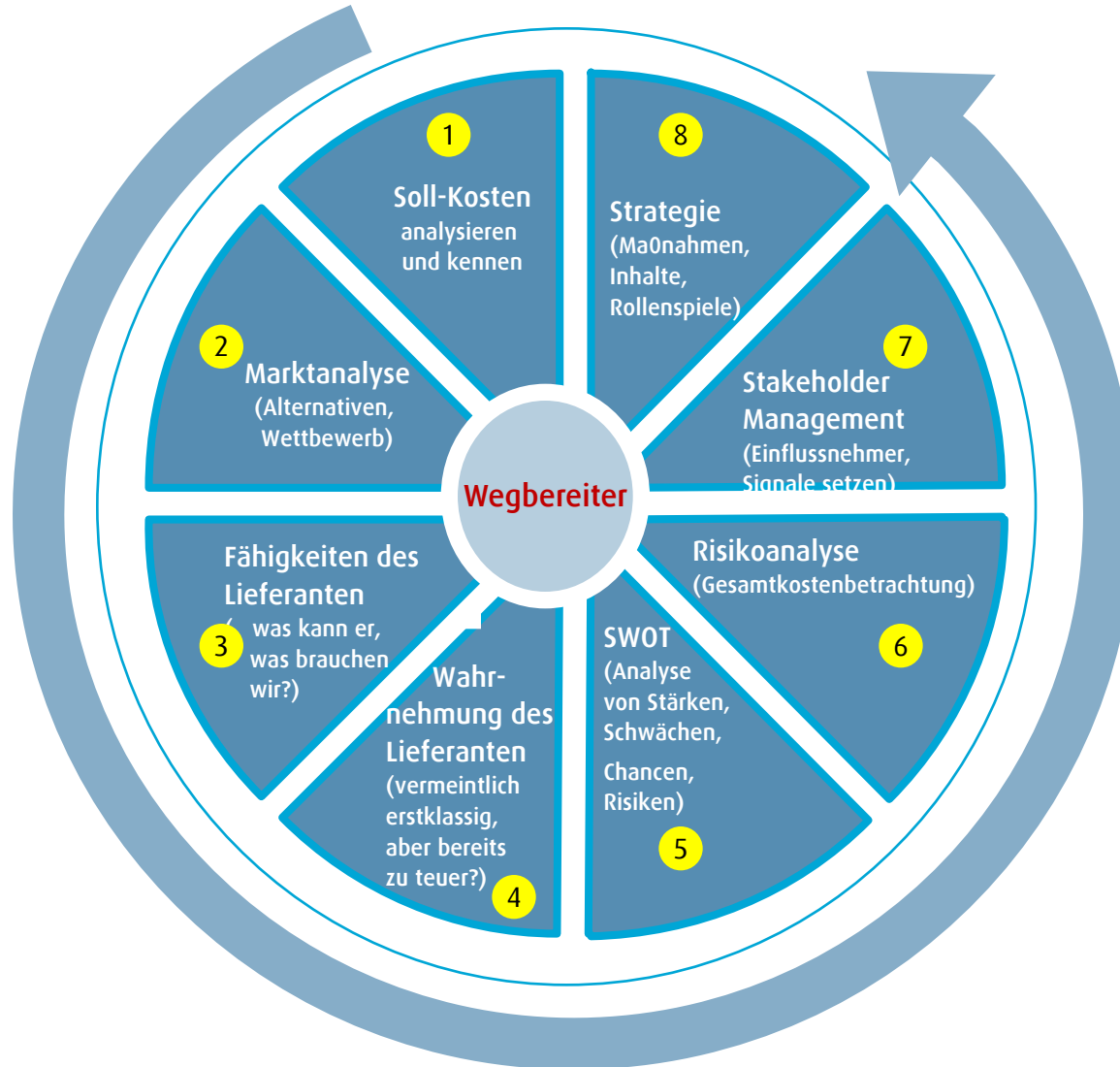
Vorgehensweise:

- Sich an Zielen und Tatsachen orientieren, Tatsachen anerkennen
- Perspektiven wechseln, gemeinsame Interessen analysieren
- Emotion ernst nehmen – dies schließt nicht inhaltliche Ablehnung aus!
- Kreative Lösungen suchen

→ Schwierige Verhandlungspartner erfordern Vorbereitung und Flexibilität

Einkaufsziel: Kostenreduktion

8 Wegbereiter einer erfolgreichen Verhandlung



Der richtige Preis für das richtige Produkt?

Angebotsabweichungen bewerten



Mehrere Angebote umfassen im **Idealfall** vollständig den bedarfsgerechten Liefer- oder Leistungsgegenstand. Die Angebote sind ohne Einschränkungen **vergleichbar**.

Angebote enthalten **oftmals Abweichungen** von der Anfragespezifikation.

Dies ist eine typische Problematik beim **ingenieurtechnischen Gut** (Einzelstück!) und kann vorteilhaft oder nachteilig sein.

Einkauf und Technik müssen **Lücken oder Ausschlüsse** erfassen und **kostenmäßig bewerten**. Andernfalls werden diese zu **Kostenfallen**.

Die Bewertung erfolgt am besten anhand eines Rasters oder einer Checkliste, z.B. Excel-Vorlage.

Bewertungen sind subjektiv und enthalten oftmals **Über- oder Untertreibungen**. Es ist ratsam, die Zahlen **fachübergreifend zu bestimmen** oder mit Erfahrungswerten aus **Controlling** bzw. Kalkulation abzugleichen.

Der richtige Preis für das richtige Produkt?

Total Costs of Ownership



Einstandspreis - Basis & Eigenschaften vergleichbar? Lücken, techn. Nachteile, Zinsen, Währungskosten

Prozesskosten der Beschaffung - Zulassungsaudit, Lieferantenmanagement, Expediting

Fertigung und Qualität – Nachbesserungsaufwand, Beschleunigungsmaßnahmen

Auslieferung – Standzeiten, Eiltransport, Nacharbeiten auf Baustelle

Service - Ersatzteilmanagement, Kundentraining, Dokumentation, Hilfestellungen im Problemfall

Kommunikation – Reisen. Managementbeteiligung.

Sonstiges

Gesamtkostenermittlung:

Gemeinschaftsaufgabe von Technik, Einkauf, Qualitätswesen, ggf. Montage.

Der richtige Preis für das richtige Produkt?

TCO - Grundlage einer jeden Vergabeentscheidung



Eine Vergabeentscheidung ist anhand der gesamten Kosten eines Gutes bis Einsatz auf der Baustelle vorzunehmen.

Gesamtkostenansatz:

TCO stehen nicht nur für eine reine Kostenermittlung, sondern eine

"philosophy for really understanding all relevant supply chain related costs of doing business with a particular supplier for a particular good or service" *

Lisa M. Ellram

- ➔ TCO erfassen alle relevanten Kosten entlang der Versorgungskette.
- ➔ Können sich von Lieferant zu Lieferant stark unterscheiden!
- ➔ TCO müssen Grundlage jeder Vergabeentscheidung sein.
- ➔ Kosten lassen sich durch Gegenmaßnahmen eingrenzen oder gar vermeiden.

* Ellram, L.M. (2002), Total Cost of Ownership, in: Hahn, D./Kaufmann, L. (Hrsg.): Handbuch Industrielles Beschaffungsmanagement, 2. Auflage, Wiesbaden

Minimale TCO: Wirksames Lieferantenmanagement

THE LINDE GROUP

Linde

LE's Supplier Qualification is world class!



- **No order without supplier qualification!**
- **Globally applied process**
- **Only trained auditors** perform qualification audits
- **Very low failure rate** during order execution due to thorough qualification process

Supplier Development is LE's core competence



- Linde has **own experts** to train suppliers
- **Linde support is planned BEFORE order placement**
- Depending on criticality **100% supervision by LE** possible
- **Long term strategy** in supplier development

Supplier Rating is a vital part of the sourcing decision



- **Detailed feed back** to the supplier on deficiencies
- **Action plan** agreed together with suppliers
- Close **follow up** of agreed actions
- **Supplier rating is part of TCO evaluation** → direct impact on decision of order placement

Der richtige Preis für das richtige Produkt?

Mitspracherechte des Vertragspartners



Auftraggeber sichern sich in aller Regel umfassende Mitspracherechte.

Beispiele:

- Dokumentenprüfdurchlauf
- Vergabeempfehlungen
- Bestellinhalte (technisch und teilweise kommerziell)
- Recht auf Änderungen

Der Grund hierfür liegt im Wesen des Werkvertrags.

§ 631 (1) BGB Werkvertrag:

Durch den Werkvertrag wird der Unternehmer zur Herstellung des **versprochenen** Werkes, der Besteller zur Entrichtung der vereinbarten Vergütung verpflichtet.

Bilanz der Zugeständnisse: Mitspracherechte beeinflussen die Risikoverteilung



Mitspracherechte des Kunden bergen das Risiko des Verzugs bei Nichteinhaltung vertraglicher Fristen in sich. Oftmals werden geringfügige formale Fehler des Auftragnehmers ausgenutzt.

Entgegenwirken mittels:

- Berücksichtigung der Reaktionsfristen im Terminplan → oftmals unrealistisch.
- Also: Überwachung der Fristeneinhaltung durch den Kunden und ggf. Anmahnung
- Und: Sicherstellung korrekter eigener Zuarbeiten zur Vermeidung von Formfehlern oder kleinlicher Kontrollen

Aber zuvor:

- Verhandlung einer Verkürzung der kundenseitigen Reaktionsfristen
- Verhandlung und Vereinbarung von Maximalfristen für den Kunden
- Eigene Zugeständnisse mit Vereinbarung von Mitwirkungspflichten verbinden



Mitwirkungs- und Mitspracherechte sind Elemente vertraglicher Risikoverteilung!

Preiswert oder billig?

Lieferantenzulassung und Bieterliste



Lieferantenzulassung:

Anforderung nach **ISO 9000 ff** bzgl. der Nutzung **ausschließlich qualifizierter und geprüfter**, also: zugelassener Unterauftragnehmer.

Bieterliste:

- Listung zugelassener Lieferanten und Subkontraktoren,
- kategorisiert in Einzelprodukte oder Produktgruppen.
- Bestandteil der meisten Ausschreibungen und Verträge
- meist verbindliche, streng geregelte Vorgabe des Auftraggebers an **Auftragnehmer und dessen Unterauftragnehmer!!**
- **Umkehrschluss: Einkäufe bei nicht gelisteten Unternehmen sind vertraglich untersagt!**

Ein Mercedes zum Preis eines Golf?

Interessenkonflikte bei Lieferantenauswahl



Kosten des Anlagenbauers:

Engineering, Einstandspreis der Ware, Kosten für Fertigungsüberwachung, Transport und Montage, aber auch kalkulatorische Kosten für Verzugs- oder Mängelrisiken

Kosten des Kunden bzw. Betreibers:

Pauschalpreis für die Anlage, **Kosten für Betrieb, Wartung, Instandhaltung, Standzeiten von Maschinen bzw. Anlage...**

Der Anlagenbauer kennt diese zusätzlichen Kosten des Kunden nicht!

Kunde greift direkt oder indirekt in die Lieferantenauswahl ein,

z.B. durch kostenintensive Zusatzanforderungen an versteckten, nachrangigen Stellen des Vertrags, die bei der routinemäßigen Prüfung von Ausschreibung oder Vertrag oft nicht erkannt werden.

Dies geht zu Lasten des Anlagenbauers bzw. des Auftragnehmers!

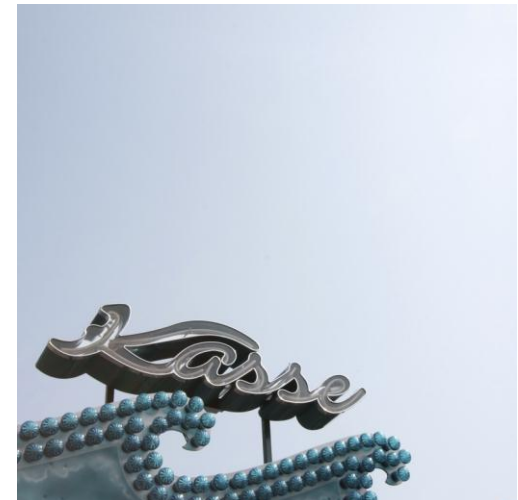


Foto: Jala / photocase.com

Bieterlisten von Kunde, EPC Contractor und Hersteller/Händler weisen zu Lasten des Anlagenbauers oft starke Unterschiede auf.

Beispiele:

- Ausschluss von Billiglohnländern wie Indien, China
- Bevorzugung von Lieferanten wegen Ersatzteilhaltung
- Rahmenverträge des Kunden ohne Verzugspönalen

Lösungsvorschläge:

Berücksichtigung von Mehrkosten in Angebotskalkulation.

Durchreichung der Projektbieterliste an die Bieter.

Öffnungsklauseln verhandeln, z.B.

- Projekt begleitende Zulassung weiterer Firmen oder
- Übernahme von Kosten und Verantwortung bei Rückweisung des Vergabevorschlags.

Beispiel: Verpackungsanlage

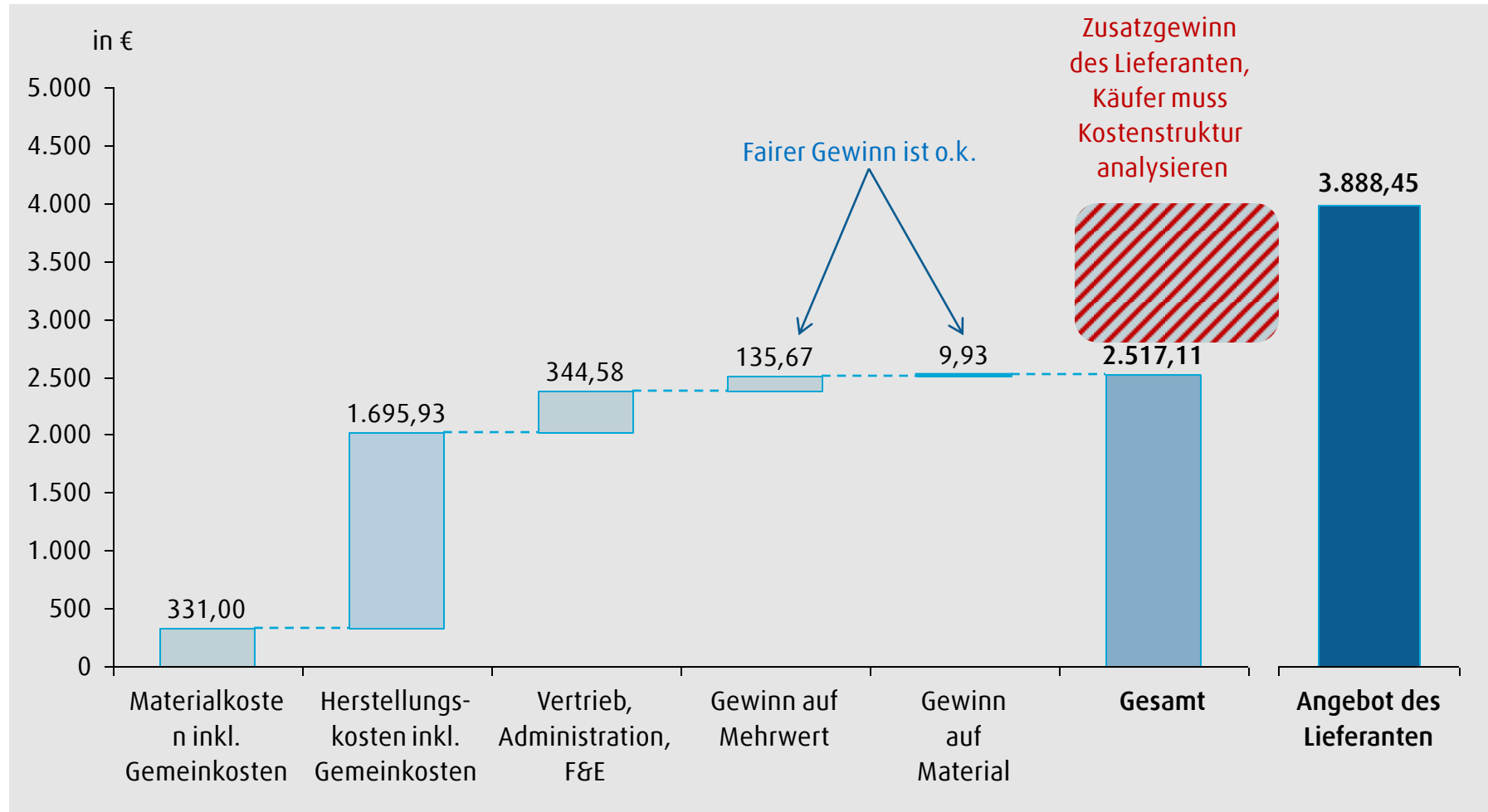
System inkl. Komponenten wie Rohrleitungen, Messgeräte, Motoren

starke Engineering-Komponente,
eingespielte Lieferantenbeziehung
bei oft begrenztem globalem
Wettbewerb bei Unterlieferanten

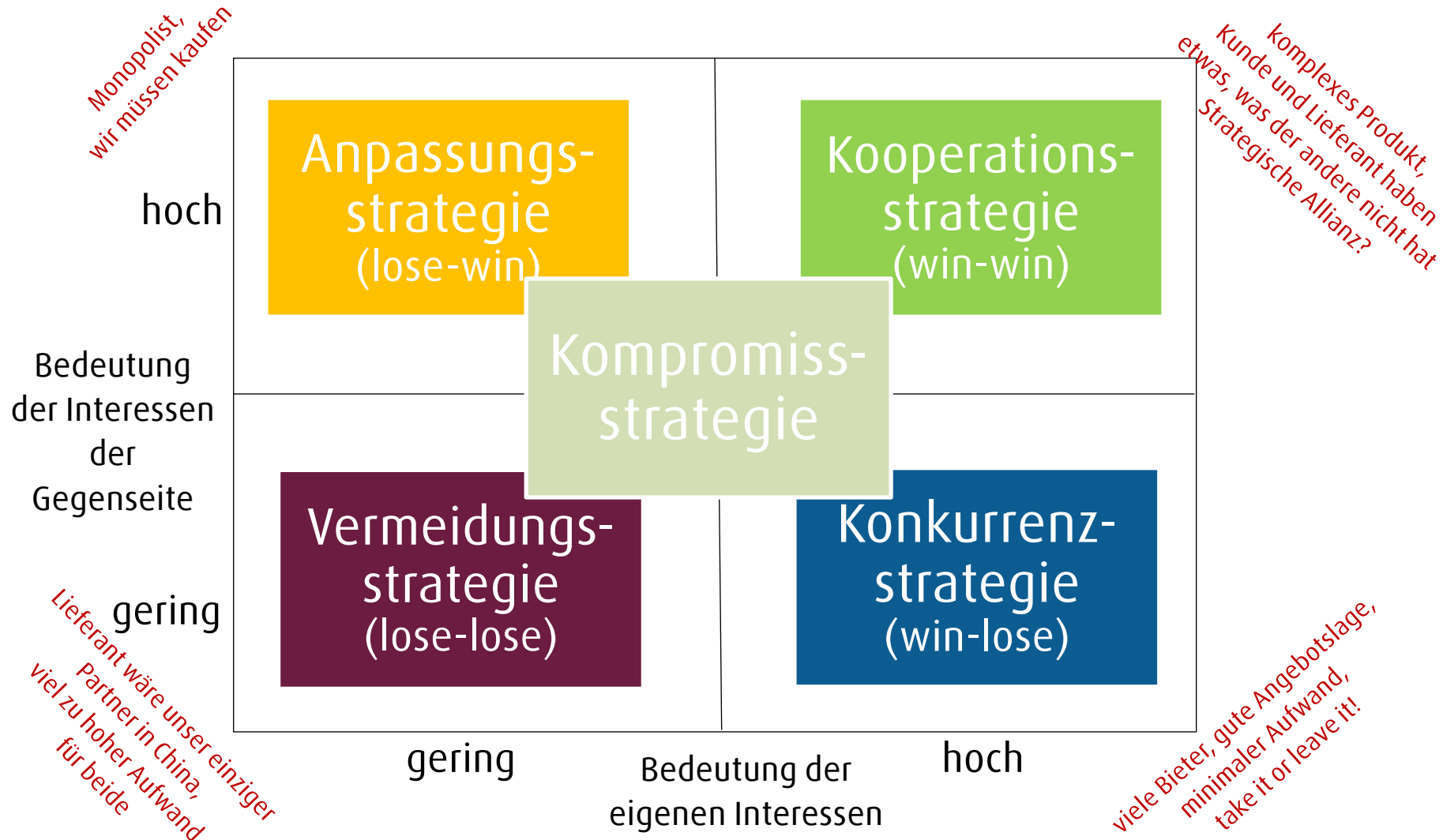
Teils weltmarktführende
Wettbewerbsposition

Zusätzliche Kosten- und
Qualitätsrisiken durch Forderung
nach billigeren Zukäufen!

Fairer Preis: Sollkosten erreichen



Interessen des Verhandlungspartners beeinflussen unsere Verhandlungsstrategie



Verhandlungsstrategie: Bewusstsein über eigene Position bei der Preisverhandlung



Einschätzung der Notwendigkeit, die Preisverhandlung erfolgreich abzuschließen:

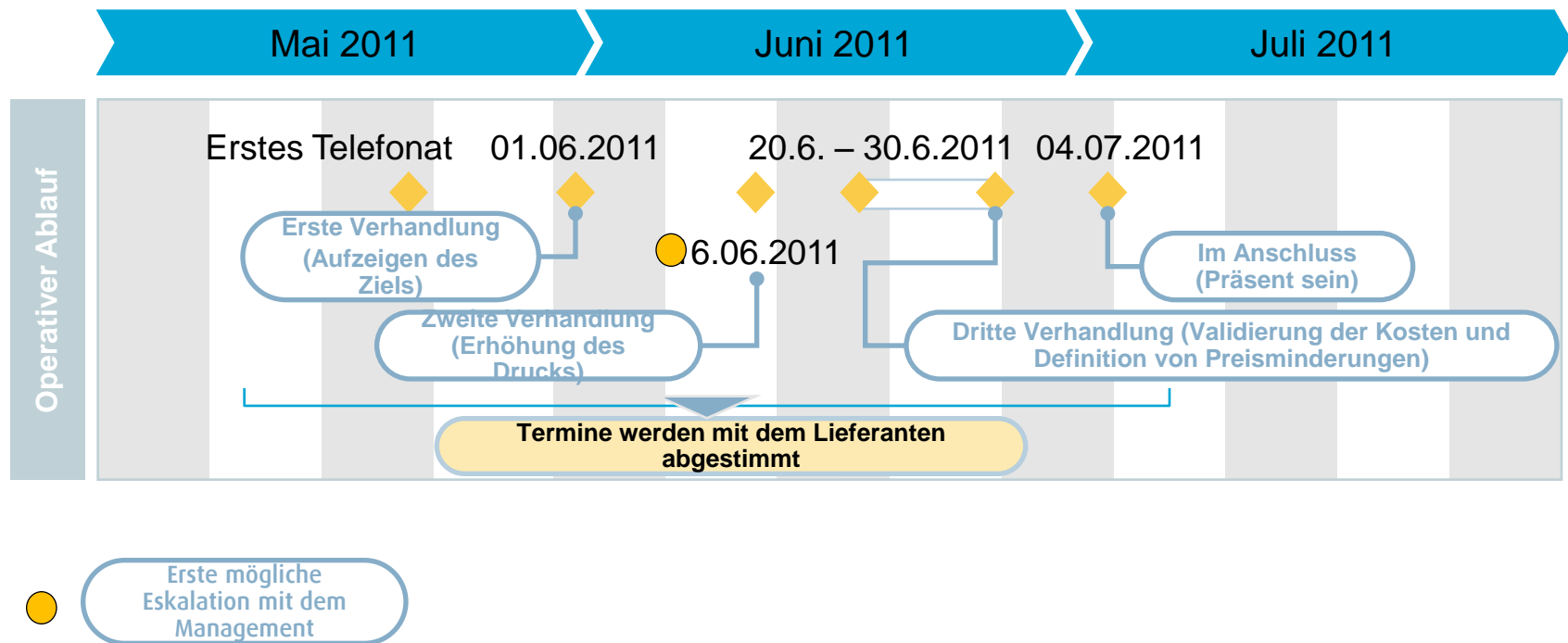
- Abschluss ist notwendig → starke Abhängigkeit (z.B. Single Source)
⇒ weiches bzw. sachbezogenes Handeln
- Schön wenn Abschluss da → z.B. technisch gutes Produkt, aber noch Alternative
⇒ sachbezogenes Handeln
- Mal sehen was sich ergibt → genügend Bieter, günstigster bekommt den Zuschlag
⇒ hartes Verhandeln (Alles-oder-nichts-Standpunkt)

Bereiten Sie sich inhaltlich und organisatorisch auf die Verhandlung vor!

Motto: Keine Verhandlung ohne Ziele!

Beispiel: Terminplan für Telefonverhandlung

Klar abgesteckte Teilschritte

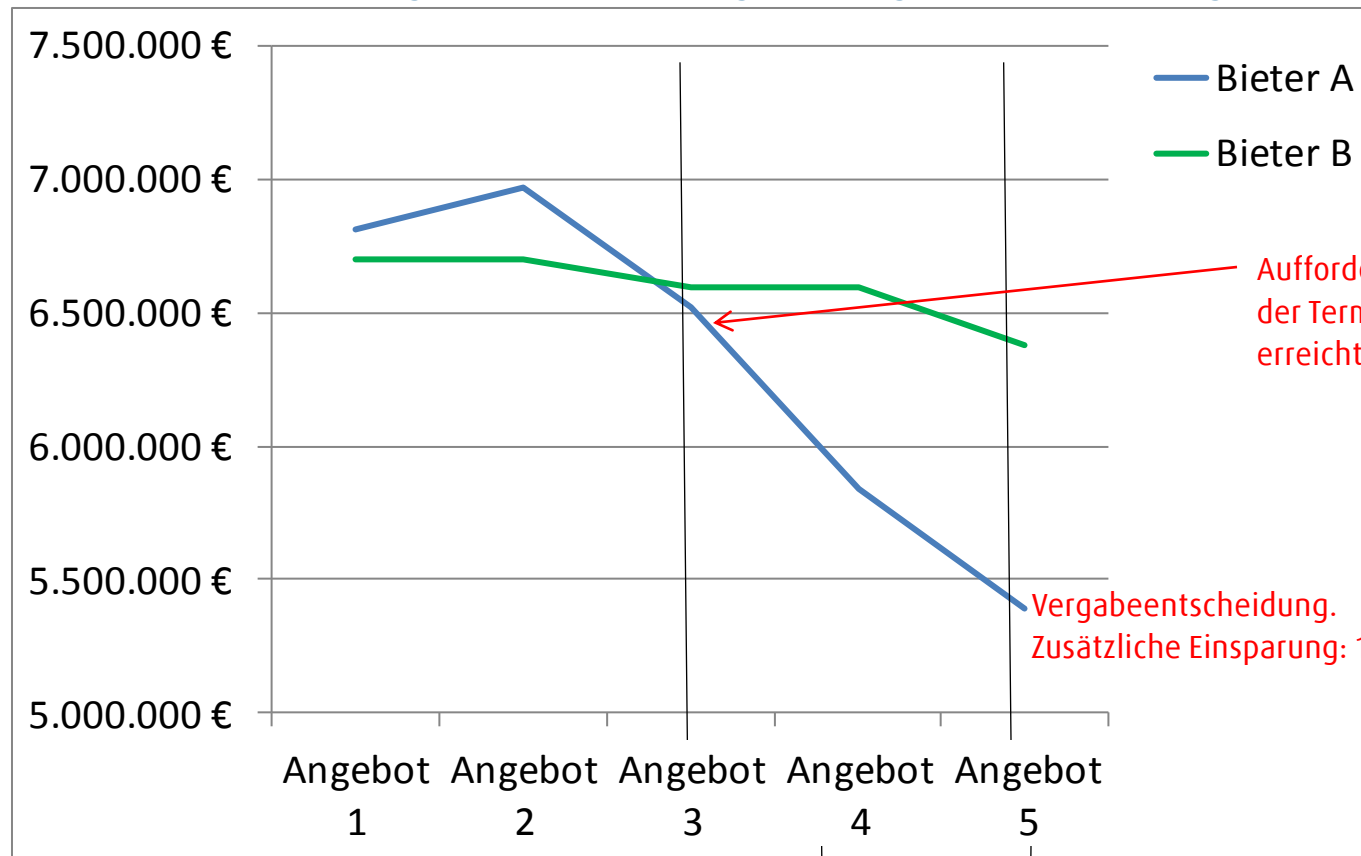


- Einen guten Preis auszuhandeln ist Teamarbeit - deshalb: kaufmännische und technische Disziplinen einbeziehen.
- Verhandlungen sind ein Prozess, nicht nur ein Anruf
Die besten Einflussmöglichkeiten auf den Preis bestehen zu Beginn.
- Ein Hinweis zur rechten Zeit kann enormen Einfluss auf den Preis haben

**Ingenieur und Einkäufer müssen sich so früh wie möglich auf eine
➡ geeignete Strategie verständigen und dieser dann auch folgen.**



Angebotsentwicklung bis Vergabeentscheidung



Aufforderung, jetzt zügig zu bestellen –
der Termin drängt, das Budget ist
erreicht!

Vergabeentscheidung.
Zusätzliche Einsparung: 1 Mio. €!

Die beiden letzten Verhandlungsrunden
waren nur vom Einkauf getrieben!

Verhandeln gehört zum Wesen eines jeden Vertrags.

Allerdings: Verhandlungen nehmen oft einen unerwartete Wendungen.

Auftrag um jeden Preis?



**Sind wichtige Ziele nicht erreichbar oder
eine vertrauensvolle Vertragsbeziehung nicht wahrscheinlich,
dann ist es besser, auf Vertrag zu verzichten!**