

Antworten zu den Fragen

1. Die schriftliche Bestellung bietet einerseits den Vorteil der größeren Sicherheit hinsichtlich der richtigen Übermittlung und der Rechtslage und zum anderen den Vorteil, daß gleichzeitig eine wichtige Unterlage für die mit der Bestellabwicklung verbundenen Aufgaben gewonnen wird.
2. Der Rahmenvertrag ist dadurch gekennzeichnet, daß er die grundsätzlichen Fragen der beiderseitigen Geschäftsbeziehungen vertraglich regelt und dadurch den Rahmen absteckt, innerhalb dessen sich die Käufe und Verkäufe vollziehen. Für den Einkäufer ist damit der Vorteil einer vereinfachten Bestellabwicklung verbunden, da er lediglich noch Umfang und Termin der Lieferung zu bestimmen hat und formlose (schriftliche) – ggf. auch telefonische – Abrufe erfolgen können.
3. Lagerloser Einkauf bedeutet den Abschluß eines Kaufvertrages in Gestalt eines Rahmenvertrages, verbunden mit der zusätzlichen Verpflichtung des Lieferanten zur Lagerhaltung für den Abnehmer.
4. Kleinbestellungen sind generell dadurch gekennzeichnet, daß es sich um Bestellungen mit relativ niedrigen Bestellwerten handelt.
5. Kleinbestellungen können dadurch wesentlich vereinfacht werden, daß möglichst viele bei der Abwicklung von Normalbestellungen anzusprechende Instanzen ausgeschaltet werden. Dabei ist zu beachten, daß der Einkauf die Übersicht nicht verliert und die ordnungsgemäße Abrechnung und Abwicklung nicht in Frage gestellt wird.
6. Ein echtes Bestätigungsschreiben setzt vorausgegangene (mündliche oder schriftliche) Verhandlungen voraus, die bereits zu einem Vertragsabschluß (durch Antrag und Annahme) geführt haben. Es bedeutet lediglich die nochmalige schriftliche Fixierung (aus Beweisgründen) eines bereits abgeschlossenen gültigen Vertrages. Die Auftragsbestätigung (als sog. einfaches Bestätigungsschreiben) bedeutet dagegen die Annahme einer Bestellung (oder eines Angebotes) und damit die Annahme eines Antrages. Sie ist also Voraussetzung für das Zustandekommen des Kaufvertrages.
7. Stimmen Auftragsbestätigung und Bestellung in wesentlichen Punkten nicht überein, so kommt zunächst der Kaufvertrag nicht zustande. Die Auftragsbestätigung gilt vielmehr als Ablehnung des Antrages, verbunden mit einem neuen Antrag. Will der Einkäufer die Auftragsbestätigung nicht gegen sich gelten lassen, hat er unverzüglich zu widersprechen, da sein Schweigen in diesem Falle (beiderseitiges Rechtsgeschäft) als Zustimmung (Annahme) gilt, so daß der Kaufvertrag gemäß dem Inhalt der Auftragsbestätigung zustandekommt.
8. Die Überwachung des Eingangs der Auftragsbestätigung ist deshalb notwendig, weil mit der Auftragsbestätigung als Annahme des Kaufvertrages der Kaufvertrag überhaupt erst zustande kommt. Solange die Auftragsbestätigung fehlt, besteht Ungewißheit darüber, ob ein Kaufvertrag überhaupt zustande gekommen ist, sofern nicht die Annahme durch „schlüssiges Handeln“ dokumentiert wird.
9. Widerspruch des Einkäufers bedeutet Ablehnung des Antrages, verbunden mit einem neuen Antrag; ein Kaufvertrag kommt vorerst nicht zustande.

10. **Terminsicherung** ist das Bestreben, Termine von vornherein so zu vereinbaren, daß sie – unter Berücksichtigung aller marktlichen und betrieblichen Faktoren – mit größter Wahrscheinlichkeit nicht gefährdet werden und ihre Einhaltung gewährleistet ist.

Terminüberwachung bedeutet dagegen, die Einhaltung vereinbarter Liefertermine zu überwachen und zu versuchen, bereits gefährdete Termine durch Nachfaßmaßnahmen noch zu retten.

11. Der Einkäufer kann auf diese Weise Kontakte zu den maßgeblichen Persönlichkeiten des Lieferanten (in der Geschäftsleitung, im Verkauf, in der Fertigung usw.) herstellen und dadurch das Auftreten von Schwierigkeiten verhindern bzw. deren leichtere Beseitigung ermöglichen. Der Einkäufer kann weiter dadurch ein Bild von den Liefermöglichkeiten des Lieferanten gewinnen, dessen quantitative und qualitative Leistungsfähigkeit beurteilen, Vorschläge zur Verbesserung des Betriebsgeschehens machen und sich insbesondere ein Bild davon verschaffen, welche Zeitspanne der Lieferant von der Auftragserteilung bis zur Ausführung des Auftrages benötigt. Das ermöglicht einmal die Setzung realistischer Liefertermine und zum anderen eine bessere Beurteilung von Terminzusagen.
12. Klare und eindeutige feste Terminangaben (datumsmäßig) in den schriftlichen Bestellungen sowie in den Auftragsbestätigungen, um Unterlagen für die Terminüberwachung zu haben. Hinzu kommen muß eine reibungslos und schnell funktionierende Querverbindung zwischen Wareneingang und Terminüberwachung, um Terminüber- und -unterschreitungen rasch feststellen und die notwendigen Maßnahmen ergreifen zu können.
13. Von Vorteil ist, daß der Einkäufer direkt von Terminüber- und unterschreitungen informiert wird, einen unmittelbaren Eindruck von der Zuverlässigkeit des Lieferanten erhält und sofort die notwendigen Maßnahmen – individuell auf den Einzelfall abgestimmt – einleiten kann.

Von Nachteil ist, daß die Terminüberwachung für den Einkäufer eine Nebenaufgabe darstellt, die u. U. entsprechend ausgeführt wird. Der entscheidende Nachteil ist, daß die Terminüberwachung und das Ausschreiben von Mahnungen durch den Einkäufer die Wahrnehmung seiner eigentlichen Aufgaben beeinträchtigen kann.

14. Die Zahl der Materialpositionen, für die der Einkäufer verantwortlich ist, darf nicht zu groß sein und ebenso die Zahl der Bestellungen. Je größer die Zahl der Positionen und Bestellungen, um so größer ist die Zahl der Termine, die zu überwachen ist und um so mehr bietet sich eine Zentralisierung der Terminüberwachung an.
15. Nein, da einmal für die erste Mahnung im allgemeinen ein Schemabrief oder Vordruck ausreicht, was auch für das Erinnerungsschreiben als „Vorwarnung“ (und z. T. auch noch für die 2. Mahnung) gilt, so daß der Schematismus nicht größer ist als bei der Terminüberwachung durch den Einkäufer.

Zum anderen können auch in diesen Fällen entsprechende Vorkehrungen getroffen werden, die die Information des Einkäufers und ggf. ein individuelles Vorgehen gewährleisten, wie überhaupt ab der zweiten Mahnung die weitere Bearbeitung der Angelegenheit dem zuständigen Einkäufer zu übertragen ist.

16. Bei einer festgestellten Terminüberschreitung wird automatisch eine versandfreie Terminreklamation mit allen notwendigen Angaben erstellt, die überdies mit einer Erinnerung (als Vorwarnung) an die in den nächsten Wochen fälligen Termine gekoppelt werden kann. Der Lieferant erhält zwei Ausfertigungen, von denen die eine mit entsprechenden Stellungnahmen zu den einzelnen Positionen bzw. Terminen wieder zurückgeht, so daß eine entsprechende Information gegeben ist.
17. Die Mahnung ist – konsequent durchgeführt – ein wichtiges Instrument zur „Erziehung“ der Lieferanten zur Termintreue und damit zur Terminsicherung. Der Lieferant muß wissen, daß die Einhaltung der vereinbarten Termine laufend überwacht wird und die Nichteinhaltung eine Reklamation auslöst und er bei wiederholter Nichteinhaltung der Termine Gefahr läuft, aus dem Kreis der Lieferanten gestrichen zu werden.
18. Die Folgen des Verzugs sind: Neben Vertragserfüllung Schadenersatz, Rücktritt vom Vertrag.
19. Nein.
20. Festpreise haben zwar den Vorteil, daß sie einen Schutz vor Preiserhöhungen bieten, jedoch zugleich den Nachteil, daß sie den Einkäufer nicht in den Genuß von Preissenkungen kommen lassen. Vor allem dann nicht, wenn der Kaufvertrag weder die Möglichkeit einer Preissenkung noch von Verhandlungen oder einer Kündigung vorsieht. Festpreise sind deshalb nicht unbedingt und in jedem Fall anzustreben.
21. Für die Beurteilung der Aufnahme von Preisvorbehalten in Kaufverträge ist einmal entscheidend die Laufzeit der Verträge bzw. die Zeitspanne zwischen Vertragsabschluß und Lieferung und zum anderen, ob der Preisvorbehalt aus dem Marktgeschehen resultiert oder nicht. Gegen Preisvorbehalte bei langfristigen Lieferverträgen, die aus dem Marktgeschehen resultieren, insbesondere, wenn der Verhandlungsweg offen bleibt, ist grundsätzlich nichts einzuwenden, da ein solcher Preisvorbehalt sowohl den berechtigten Interessen des Verkäufers als auch des Käufers gerecht wird. Sind die Verträge zeitlich begrenzt, können Lieferungen kurzfristig erfolgen, ist die Markt- und Preissituation relativ stabil, so sind Festpreise anzustreben.
22. Die Vereinbarung einer Tagespreisklausel bedeutet, daß der am Tag der Lieferung gültige Preis in Rechnung gestellt wird.
23. Kostenelementklauseln sind ganz allgemein dadurch gekennzeichnet, daß bei der Festlegung des endgültig zu zahlenden Kaufpreises die im vereinbarten Zeitraum eingetretene wertmäßige Veränderung eines oder mehrerer Kostenbestandteile (Kostenelemente, -arten) zugrundegelegt wird.
24. Besonders darauf zu achten ist, daß die geleisteten Zahlungen abgeltende Wirkung haben und die „automatische“ Preisgleitklausel in Form der sogenannte „Restpreisklausel“ vereinbart wird, damit zwischen Vertragsabschluß und Lieferung erfolgende Kostensteigerungen, die nach der Leistung von Zahlungen eintreten, sich nicht auf den Gesamtpreis, sondern nur auf den noch zu zahlenden Restpreis auswirken.
25. Mit der Aufnahme von Kostenelementklauseln versucht der Lieferant regelmäßig das

Risiko von Kostensteigerungen und die sich daraus ergebende Gefahr von Preiserhöhungen einseitig dem Besteller anzulasten, der deshalb versuchen muß, diese Auswirkungen zu vermindern.

26. Die Vereinbarung der Bagatellklausel bedeutet, daß eine Änderung des vereinbarten Preises nur dann eintritt, wenn sie einen bestimmten Prozentsatz des Ausgangs-(Basis-)preises überschreitet. Von der Art der getroffenen Vereinbarung hängt es ab, ob die Preiserhöhung den gesamten Prozentsatz umfaßt oder nur den Teil, der über den vereinbarten (keine Preiserhöhung auslösenden) Satz hinausgeht.
27. Sie erweist sich deshalb als zweckmäßig, weil damit eine für beide Teile akzeptable (außergerichtliche) Beilegung von Meinungsverschiedenheiten möglich und die Inanspruchnahme ordentlicher Gerichte unnötig wird.
28. Mit der Vereinbarung einer Hausse-/Baisse-Klausel wird der Zweck verfolgt, daß sowohl Käufer als auch Verkäufer aus einem Kaufvertrag „aussteigen“ können, falls auf dem Verhandlungswege keine Einigung erzielt wird, wenn Kosten- und damit Preissteigerungen einen Umfang annehmen, den der Einkäufer nicht mehr vertreten kann, oder wenn der Einkäufer gleichwertige Ware anderweitig zu günstigeren Preisen kaufen kann. Ihre Vereinbarung ist insbesondere bei langfristigen Lieferverträgen zweckmäßig, bei denen sich die Preisentwicklung nicht mit der notwendigen Sicherheit vorhersehen läßt, um zu marktgerechten Preisen kaufen zu können.
29. Die Liefervorrechtsklausel räumt dem Lieferanten die Möglichkeit ein, in ein dem Käufer vorliegendes günstigeres Angebot einzutreten und damit „im Rennen“ zu bleiben. Sie bietet ihm aber auch die Chance, aus dem Vertrag „auszusteigen“. Für die Kombination mit der Hausse-/Baisse-Klausel spricht, daß ein Lieferantenwechsel – insbesondere bei langjährigen und guten Beziehungen – nicht vorgenommen werden sollte, ohne dem Lieferanten eine faire Chance zur Fortführung des bisher guten partnerschaftlichen Verhältnisses zu bieten.
30. Mit der Vereinbarung einer Loyalitätsklausel (Härteklausel) erklären Käufer und Lieferant ihre Bereitschaft, beim Auftreten von Schwierigkeiten in fairer und loyaler Weise eine Lösung anzustreben, die den berechtigten Interessen beider Partner gerecht wird.
31. Meistbegünstigung bedeutet, daß einem Vertragspartner dieselben Vergünstigungen eingeräumt werden, die einem Dritten jetzt oder in Zukunft gewährt werden.
32. Nicht unbedingt, da sich der Lieferant auch, ohne daß gegenseitige Geschäftsbeziehungen vorliegen, dazu verpflichten kann, seinem Partner die gleichen Vergünstigungen zu gewähren, die er Dritten einräumt.

Literaturverzeichnis

I. Bücher

- Adams, Ch.: Die Auswahl der Lieferanten. In: AMA-Schriftenreihe, Band 10. Düsseldorf-Wien, 1963.
- Arnolds, H./ Heege, F./ Tussing, W.: Materialwirtschaft und Einkauf, Wiesbaden 1978.
- Benz, H.: Rationeller Einkauf – optimale Lagerhaltung. Berlin–Köln–Frankfurt, 1970.
- Boje, A.: Moderne Einkaufsorganisation. München, 1967.
- Demarchi, Ch.: Beschaffungsmarketing. Düsseldorf–Wien, 1974.
- Dörsch, W.: Beschaffung von Dienstleistungen. Berlin–Köln–Frankfurt, 1973.
- Dörsch, W. u. Rupprecht, F.: Bedarf – Angebot – Kauf. In: Lehrwerk Industrielle Beschaffung, Heft 2. Frankfurt, 1971.
- Dörsch, W.: Kaufabwicklung und Altmaterialverwertung. In: Lehrwerk Industrielle Beschaffung, Heft 3. Frankfurt, 1969.
- Ewald, A.: Die Beschaffung von Anlagen, Reserveteilen u. Energie. In: Lehrwerk Industrielle Beschaffung, Heft 4. Frankfurt, 1970.
- Falz, E.: Preisgleitklauseln, Voraus- und Staffelpzahlungen und ihre volkswirtschaftliche Bedeutung. In: Probleme des Einkaufs, Heft 3 der Schriftenreihe: Der industrielle Einkauf. Herausgeber: Bundesarbeitsgemeinschaft industrieller Einkauf. Stuttgart, o. J.
- Golle, H.: Industrielles Beschaffungswesen, Würzburg 1979.
- Grochla, E.: Grundlagen der Materialwirtschaft, Wiesbaden 1973.
- Hartmann, H.: Materialwirtschaft, Gernsbach 1978.
- Herrmann, M.: Kleines Handbuch der Einkaufspreis, Wiesbaden 1967.
- Klamroth, S.: Rechtskunde, Wiesbaden o. J.
- Lietz, J. u. Lissa, H.: Grundzüge des industriellen Beschaffungswesens. Berlin–Köln–Frankfurt, 1968.
- Radke, M.: Die große betriebswirtschaftliche Formelsammlung. München, 1966.
- Reddewig, G. u. Dubberke, H. A.: Einkaufsorganisation und Einkaufsplanung. Wiesbaden, 1959.
- Rembeck, M.: Zulieferer – Abnehmer. Stuttgart–Zürich, 1970.
- Roth, P.: Der Informations- und Entscheidungsprozeß der Anlagenbeschaffung in einer industriellen Großunternehmung. Dissertation, Köln 1974.
- Steinbrüchel, M.: Die Materialwirtschaft der Unternehmung. Bern–Stuttgart, 1971.
- Strache, H.: Preise senken – Gewinn einkaufen. Lage/Lippe, 1975.
- Westermann, H.: Gewinnorientierter Einkauf. Berlin, 1963.
- o. Verf.: Arbeitskreis Weber-Hax der Schmalenbach-Gesellschaft: Der Einkauf im Industriebetrieb als unternehmerische und organisatorische Aufgabe. Köln und Opladen: Westdeutscher Verlag 1960.
- o. Verf.: Methoden und Organisation des industriellen Einkaufs. Frankfurt: Battelle-Institut o. J.

II. Beiträge in Sammelwerken

- Baltes, J.: Vertragsgestaltung bei Investitionsaufträgen. In: Einkaufsleiter-Handbuch. München, 1974.
- Daeye, J.: Organisation des Einkaufs. In: Einkaufsleiter-Handbuch. München, 1965.
- Dörsch, W.: Terminüberwachung im Einkauf. In: Einkaufsleiter-Handbuch. München, 1974.
- Dörsch, W.: Grundsatzfragen bei der Beschaffung von Dienstleistungen. In: Einkaufsleiter-Handbuch. München, 1974.
- Falz, E.: Beschaffung in der Gruppe. In: Einkaufsleiter-Handbuch. München, 1974.
- Müller, H. W. u. Lummerzheim, R.: EDV im Einkauf. In: Einkaufsleiter-Handbuch. München, 1974.
- Falz, E.: Geschäftsleitung und Einkauf. In: Handbuch der Einkaufsleitung. München. 1960.
- Falz, E.: Einkauf als unternehmerische Aufgabe. In: Einkaufsleiter-Handbuch. München, 1965.
- Fink, M.: Einkaufsorganisation. In: Handbuch der Einkaufsleitung. München, 1960.
- Golle, H.: Aufgaben des Einkaufs. In: Einkaufsleiter-Handbuch. München, 1965.
- Haube, H.: Warenlieferung. In: Einkaufsleiter-Handbuch. München, 1965.
- Paul, H.: Bestellung. In: Einkaufsleiter-Handbuch. München 1965.
- Rump, H.: Rechtsfragen im Einkauf. In: Handbuch der Einkaufsleitung. München, 1960.
- Ruwwe, H.: Der Wert von Einkaufs- und Verkaufsbedingungen. In: Einkaufsleiter-Handbuch. München: Verlag Moderne Industrie 1974.
- Wilke, G.: Verträge. In: Einkaufsleiter-Handbuch. München: Verlag Moderne Industrie 1965.
- Weinhold-Stünzi, H.: Preis. In: Einkaufsleiter-Handbuch. München: Verlag Moderne Industrie 1965.

III. Zeitschriftenaufsätze

- Bergquist, E.: Gemeinsames Vorgehen. In: Der Industrielle Einkauf. Heft 4, 1960. Konradin-Verlag, Stuttgart.
- Busch, H. F.: Der optimale Lieferant. In: Beschaffung aktuell. Heft 11, 1976. Konradin-Verlag, Stuttgart.
- Dörsch, W.: Kleinbestellungen – Rationalisierung. In: Der Industrielle Einkauf. Heft 6, 1972. Konradin-Verlag, Stuttgart.
- Kneidl, W.: Wareneingang mit Computer. In: Beschaffung aktuell. Heft 1, 1977. Konradin-Verlag, Stuttgart.
- Sieber, M.: Gegengeschäfte. In: Beschaffung aktuell. Heft 2, 1977. Konradin-Verlag, Stuttgart.
- Sicard, W.: Termin kann nicht gehalten werden. In: Beschaffung aktuell. Heft 11, 1975. Konradin-Verlag, Stuttgart.
- Wagner, H. K.: Lieferantenbeurteilung. In: Der Industrielle Einkauf. Heft 12, 1971. Heft 1, 1972. Konradin-Verlag, Stuttgart.
- o. Verf.: Mahnen ist auch führen. In: Beschaffung aktuell. Heft 9, 1974. Konradin-Verlag, Stuttgart.

**Lehrunterlagen zum
Fachkaufmann für Einkauf/Materialwirtschaft**

Einführung in das Materialmanagement
Organisation der Materialwirtschaft
Der Beschaffungsmarkt und seine Mechanismen
Beschaffungsplanung und Budgetierung
Materialbedarf und Bestellmenge
ABC-Analyse / Preisanalyse
Wertanalyse
Einkaufsvorbereitung
Einkaufsabwicklung
Das Importgeschäft
Recycling
Transport und Warenannahme
Material- und Lagerverwaltung, Teil 1 und 2
Rechtskunde
Volks- und betriebswirtschaftliche Grundlagen, Teil 1
Volks- und betriebswirtschaftliche Grundlagen, Teil 2
Führungstechniken
Analyse und Bewertung von Fremd- und Eigenleistungen
(Make or Buy)