
Dr. M. Ambrosi

15.03.2009

**Die Risiken der kritischen
Kundenanforderungen und deren
Minimierung während der Angebotphase**

**Ein branchenspezifischer Ansatz für die
Automobilzuliefererindustrie unter Berücksichtigung kritischer
Kundenforderungen**

I. Inhaltsverzeichnis

1	EINFÜHRUNG	1
1.1	PROBLEMSTELLUNG UND ZIELSETZUNG DER ARBEIT	1
1.2	GLIEDERUNG DER ARBEIT	2
2	FORDERUNGEN DER AUTOMOBILHERSTELLER	3
3	METHODISCHES VORGEHEN	9
4	BESCHREIBUNG DER BRANCHE	11
4.1	HERAUSFORDERUNGEN DER AUTOMOBILHERSTELLER	11
4.2	HERAUSFORDERUNGEN DER AUTOMOBILZULIEFERER	13
5	EMPIRISCHE STUDIE	18
5.1	KUNDENFORDERUNGEN NACH VDA	18
5.2	KUNDENFORDERUNGEN NACH ARGeZ	20
5.3	KUNDENFORDERUNGEN PROFESSOR MEINIG UND DR. MALLAD	21
5.4	KUNDENFORDERUNGEN NACH PRAXISEXPERTEN	22
5.5	ALLE FORDERUNGEN NACH THEMENGEBIET	24
6	ANGEBOTSGRUNDLAGEN	27
6.1	ZWECK UND ABSICHT DES ANGEBOTS	27
6.2	GESETZLICHE RAHMENBEDINGUNGEN	28
6.2.1	<i>Angebotsbindung</i>	28
6.2.2	<i>Annahme, Annahmefrist und Erlöschen des Angebots</i>	29
6.3	ANGEBOTSARTEN UND INHALTE	30
6.3.1	<i>Angebotsarten</i>	30
6.3.2	<i>Inhalte</i>	32
6.4	FORM	34
6.5	ZUSTÄNDIGKEITEN	35
7	HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN	37
7.1	WICHTIGE ANGEBOTSBESTANDTEILE	37
7.1.1	<i>Angebot der Produkte</i>	37

7.1.2	Preisminderungen	49
7.1.3	Angebotsnebenleistungen	55
7.2	KOMMERZIELLE ANGEBOTSKLAUSELN	71
7.2.1	Lieferbedingungen und Logistikabwicklung	71
7.2.2	Zahlungsbedingungen	76
7.2.3	Mengenbezug	79
7.2.4	Ersatzteilversorgung	81
7.2.5	Wechselkursschwankungen und Risikominderung	83
7.2.6	Produktionsstandort (LCC)	84
7.2.7	Berechnung der Amortisation einer Leistung	85
7.3	BINDENDE VERTRAGSWERKE	89
8	ZUSAMMENFASSUNG	93

II. Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Forderungen nach VDA Leitfadens 'Gemeinsam zum Erfolg' _____	18
Tabelle 2: Forderungen nach Klausulempfehlungen ArGeZ _____	21
Tabelle 3: Forderungen nach Studie 'Die Macht des Einkaufs...' von Professor Dr. Meinig und Dr. Mallad _____	22
Tabelle 4: Forderungen aus Interviews mit Herrn Ambrosi _____	23
Tabelle 5: Forderungen nach Themengebieten sortiert _____	26
Tabelle 6: Checkliste für die Erstellung von Angeboten _____	33
Tabelle 7: Vollmachtarten _____	36
Tabelle 8: Produktangaben _____	38
Tabelle 9: Geforderte versus erzielbare Preisreduzierungen _____	51
Tabelle 10: Kalkulation Logistikkosten _____	56
Tabelle 11: Verpackungsanforderungen _____	59
Tabelle 12: INCOTERMS 2000 _____	73
Tabelle 13: Erläuterung der Zahlungsbedingungen im Außenhandel _____	78

III. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Methodisches Vorgehen	10
Abbildung 2: Herausforderungen der Automobilhersteller	12
Abbildung 3: Wertschöpfungsanteil Automobilhersteller und Zulieferer	14
Abbildung 4: Bedeutung wichtiger Herausforderungen für Automobilzulieferer	16
Abbildung 5: Konzentrationsprozess der Automobilindustrie	17
Abbildung 6: Preisentwicklung wichtiger Rohstoffe	46
Abbildung 7: Preisentwicklung Rohmaterial	47
Abbildung 8: Rohmaterialkosten und Absatzmengenentwicklung	48
Abbildung 9: Zahlungsbedingungen im Außenhandel	77
Abbildung 10: Ersatzteilbedarfsverlauf	82

1 Einführung

1.1 Problemstellung und Zielsetzung

Die Automobilindustrie befindet sich derzeit voll im oligopolistischen Verdrängungswettbewerb (Becker 2006, S. 12). Zur Verbesserung der eigenen Wettbewerbssituation konzentrieren sich die Automobilhersteller auf ihre Kernkompetenzen und verlagern große Teile ihrer Wertschöpfung an die Zulieferer. Dabei ist eine effektive Beschaffung für die Automobilhersteller von großer Bedeutung, dafür setzen sie ihre Nachfragemacht ein und üben starken Preisdruck auf ihre Zulieferer aus. Das Einkaufsverhalten der Automobilhersteller ist durch diverse Forderungen geprägt die mit Risiken und Kosten für die Zulieferer verbunden sind.

Im Rahmen dieses Seminars werden die häufigen Forderungen der Automobilhersteller erarbeitet und die damit verbundenen Risiken aufgezeigt. Handlungsempfehlungen, durch die diese Risiken minimiert und für beide Seiten attraktive Angebote erstellt werden können, werden im Anschluss beschrieben.

Außerdem verschafft dieses Seminar einen Überblick über die wichtigen Angebotsbestandteile.

Im Einzelnen werden die folgenden Leitfragen beantwortet:

- Mit welchen Forderungen werden die Zulieferer der Automobilhersteller konfrontiert?
- Welche Risiken bergen diese Forderungen?
- Wie kann ein Zulieferer, in der Angebotsphase, diese Risiken reduzieren?

Weitere zu bearbeitende Unterfragen sind:

- Welche Rahmen- und Wettbewerbsbedingungen bestimmen die Branche?

-
- Welche rechtlichen Rahmenbedingungen sind bei der Angebotserstellung zu beachten?
 - Was sind die wesentlichen Angebotsinhalte der Automobilzuliefererbranche?

1.2 Gliederung

Das erste Kapitel dient der Beschreibung der Problemstellung, Zielsetzung und Gliederung der Arbeit. Im zweiten Kapitel wird der bisherige Wissenstand mittels branchenspezifischer Bücher, Studien und Berichten in Magazinen und Zeitungen analysiert. Das dritte Kapitel beschreibt das Vorgehen zur Ermittlung der Kundenforderungen und Handlungsempfehlungen sowie die hierfür benutzten Quellen. Im vierten Kapitel wird die Automobilbranche beschrieben, das Kapitel soll zum Verständnis der Ursachen der Kundenforderungen verhelfen. Die empirische Studie wird im fünften Kapitel beschrieben. Die primären und sekundären Quellen werden beschrieben und die daraus ermittelten Forderungen aufgelistet. Im weiteren Teil des Kapitels werden die Forderungen in Themengebiete unterteilt und in einer Tabelle im Gesamten dargestellt. Das sechste Kapitel beschreibt die Angebotsgrundlagen. Im Anschluss werden im sechsten Kapitel die Forderungen der Automobilhersteller näher beschrieben und falls möglich Handlungsempfehlungen für die Zulieferer aufgezeigt. Darüber hinaus werden Angebotsgrundlagen, wichtige Angebotsbestandteile, Nebenleistungen und Angebotsklauseln behandelt. Eine Zusammenfassende Betrachtung der Arbeit gibt das achte Kapitel.

2 Forderungen der Automobilhersteller

Zur Ermittlung des bisherigen Wissenstands zum Thema Kundenforderungen der Automobilhersteller wurde zu Beginn der Arbeit eine Literaturlanalyse durchgeföhrt. Verwendet wurden hierfür branchenspezifische Bücher, Studien und Berichte in Magazinen und Zeitungen.

Es kann festgestellt werden, dass bisher keine Literatur zu den kritischen Kundenforderungen, speziell der Automobilhersteller verfasst wurde. Jedoch geht die branchenspezifische Literatur vereinzelt auf die Forderungen ein, so wird häufig von der Weitergabe des Kostendrucks durch die OEMs an ihre Zulieferer berichtet. Helmut Becker (2006, S. 170) schrieb in seinem Buch ‚Auf Crashkurs – Automobilindustrie im globalen Verdrängungswettbewerb‘: Einen großen Teil der internen Kostenprobleme wälzen sie dabei auf die Zulieferer „zurück“, indem sie den Margendruck, dem sie sich selbst ausgesetzt sehen, nahtlos an ihre Zulieferer weitergeben. Er erwähnte aber auch weitere Forderungen der Hersteller:

- Die Zulieferer sollen nicht nur neue Technologien kosteneffizient entwickeln und exklusiv anbieten, sondern auch selbst vorfinanzieren (Becker 2006, S. 39).
- Darüber hinaus wird erwartet, dass sie die Herstellungsprozesse vorhandener Produkte ständig optimieren, um regelmäßige Preissenkungen zu erwirtschaften (Becker 2006, S. 39).
- Hinzu kommt, dass die Hersteller ihre eigene Fertigungstiefe weiter reduzieren sowie mehr und mehr Entwicklungsrisiken auf die Zulieferer abwälzen (Becker 2006, S. 40).

Auch Dr. Radtke, Professor Dr.-Ing. Abele und Dr. Zielke berichteten in ihrem Buch ‚Die smarte Revolution in der Automobilindustrie‘ von der Weitergabe des Kostendrucks auf die Zulieferer. Sie gingen außerdem auf folgende Forderungen ein:

- Gleichzeitig führen innovative Maßnahmen im Einkaufsverhalten der Fahrzeughersteller, zum Beispiel E-Procurement, d.h. der Einkauf von

Gütern und Leistungen über das Internet, zu verschärftem Wettbewerb – mit spürbaren Auswirkungen auf das Verhältnis zwischen Herstellern und Zulieferern. Mittels des Vergleichs von Unternehmen und ihren Leistungen, Benchmarking genannt, werden die besten und kostengünstigsten Konzepte der Zulieferer herausgefiltert (Abele / Radke / Zielke 2004, S. 20 ff).

- Die Zulieferer sollen aus Sicht des OEM möglichst flexibel sein und sich auf große Stückzahlschwankungen ihrer Produkte einstellen, ohne dafür eine ausdrückliche Gegenleistung zu verlangen (Abele / Radke / Zielke 2004, S. 139).

Zudem haben Radke, Abele und Zielke die Automobilhersteller in zwei Gruppen unterteilt. Die erste Gruppe, die sich den Wettbewerbsdruck zunutze macht und die Zulieferer erst zu einem späten Zeitpunkt in die Serienentwicklung intensiv mit einbezieht, erhöht den Wettbewerbsdruck dadurch, dass sie einen Teil ihrer Zulieferer jährlich wechselt oder ständig neue Angebotsanfragen an bestehende und potenzielle Zulieferer verschickt (Abele / Radke / Zielke 2004, S. 171). Die zweite Gruppe, die Zulieferer frühzeitig und intensiv in den Entwicklungsprozess integriert, schreibt ihre Anfragen an Zulieferer regelmäßig schon in der Entwicklungsphase für neue Produkte aus (Abele / Radke / Zielke 2004, S. 171). Diese OEMs schließen Langzeitverträge ab um eine Vertrauensbasis zwischen Hersteller und Zulieferer zu schaffen.

Auch Bernd Gottschalk, Präsident des Verbandes der Automobilindustrie (VDA), und Ralf Kalmbach berichteten in ihrem Buch ‚Mastering the Automotive Challenges‘ über die Einkaufsmacht der Automobilhersteller: Tatsache ist, dass die Konzentration in der Branche stark zugenommen hat und damit auf der Herstellerseite weltweite Konglomerate entstanden sind, die ihre Marktmacht insbesondere im Einkauf konsequent einsetzen (Gottschalk / Kalmbach 2006, S. 215). Sie sprachen aber auch die zunehmende Übernahme von Risiken durch die Zulieferer, der damit

verbundenen Kosten und die Angebotserstellung über Internetversteigerungen an.

- Der Druck richtet sich heute nicht nur auf die Einkaufspreise. Zunehmend geht es auch darum, Qualitätsrisiken und damit verbundene Gewährleistungskosten in erhöhtem Maße auf die Zulieferer zu übertragen – häufig auch mit dem sehr wohl erkannten Risiko unvermeidlicher negativer Rückwirkung auf die Innovationsfähigkeit der Partner (Gottschalk / Kalmbach 2006, S. 215).
- In den USA und teilweise auch in Europa gibt es schon seit längerem einen Trend zu einer rein kostengetriebenen Einkaufsstrategie. Diese hat bereits solche Ausmaße angenommen, dass viele Fahrzeughersteller ihre Aufträge sogar über das Internet versteigern (Gottschalk / Kalmbach 2006, S. 279).
- Der Kostendruck führt unter anderem dazu, dass die Autohersteller jedes Jahr Preissenkungen in Höhe von drei bis zehn Prozent von ihren Zulieferern verlangen (Gottschalk / Kalmbach 2006, S. 269).

Rainer Kurek erwähnte in seinem, im Jahr 2004 veröffentlichten Buch ‚Erfolgsstrategien für Automobilzulieferer – Wirksames Management in einem dynamischen Umfeld‘ zwar keine Forderungen der Hersteller, sprach aber die zunehmende Verlagerung der Arbeitsumfänge an die Zulieferer an.

Markus Kramer verfasste im Jahr 1996 das Buch mit dem Titel ‚Produkterfolg durch Customer Focus‘. Hier listete er die damaligen Forderungen der Automobilhersteller an ihre Zulieferer auf. Er unterteilte die Anforderungen in die Themengebiete Preis/Kosten, Qualität und Flexibilität. Folgend einige von ihm festgestellte Forderungen:

- Jederzeitige Möglichkeit der einseitigen Aufkündigung von Preisvereinbarungen durch den Abnehmer

-
- Vereinbarung von festen Kostensenkungsprogrammen v.a. zur Senkung der Stückkosten
 - Zusätzliche Bearbeitung des Zuliefererprodukts auf Wunsch des Abnehmers
 - Flexibilität bei Bestelländerungen (Vgl. Kramer 1996, S. 86).

In der durch Peter Fuß von Ernst & Young erstellten Studie ‚Deutschlands Zukunft als Automobilstandort – Der Automobilstandort Deutschland im Urteil deutscher Automobilzulieferer‘ werden ebenfalls Forderungen der Automobilhersteller erwähnt.

- Zulieferer werden auch weiterhin gefordert sein, marktnah über Produktionsstätten zu verfügen – sei es, um Forderungen der Hersteller nachzukommen (z.B. wegen Just-in-Time-Belieferungen oder um Cost Targets einhalten zu können), die ihrerseits mit den Local-Content-Auflagen der jeweiligen Länder konfrontiert sind (Fuß 2006, S. 6).
- Entwicklungs- und Erprobungskosten und die Kosten für Werkzeuge und Prototypen werden von den OEMs zunehmend auf den Teilepreis umgelegt (Fuß 2006, S. 15).

Peter Roventa und Johannes Weber von der Corfina AG gingen in ihrer Publikation ‚Automobilzulieferer – Mittelstand – quo vadis?‘ ebenfalls auf einige Forderungen und Verhaltensweisen der Automobilhersteller ein. Sie berichteten z.B. von jährlichen Preisreduzierungen, Produktänderungen ohne die Übernahme von Änderungskosten, von der Umlage der Entwicklungskosten auf den Teilepreis sowie von einer problematischen Zahlungsmoral der OEMs.

- In lang laufenden Lieferverträgen werden jährliche Preisreduzierungen von 2-3% festgeschrieben – wer als Zulieferer den Auftrag gewinnen will, muss darauf eingehen und hoffen, entsprechende Maßnahmen zur Überkompensation von

Lohnkostensteigerungen und steigender Lieferpreise der eigenen Vorlieferanten definieren zu können (Roventa / Weber 2006, S. 7).

- Vom Hersteller veranlasste Produktänderungen (mehr als 20% der Produktänderungen erfolgen während der laufenden Serie) sind häufig vertraglich nicht geregelt, der Lieferant bleibt auf Änderungskosten sitzen (Roventa / Weber 2006, S. 8).
- In drastisch wachsendem Umfang werden die Zulieferer auch für Gewährleistungs- und Rückrufkosten – auch ohne entsprechende Vertragsgrundlage – in Anspruch genommen (Roventa / Weber 2006, S. 8).
- Hersteller geben gern und zunehmend komplexe, aufwändig zu koordinierende Entwicklungsaufgaben an Zulieferer ab und fordern diese auf, technologische Innovationen zu erbringen – vergüten aber den Entwicklungsaufwand und Prototypenkosten nicht mehr, wie früher, bei Serienbeginn, sondern als Umlage im Teilepreis, und wälzen zusätzlich Volumenrisiken auf die Lieferanten ab, indem in den Lieferverträgen häufig Stückzahlen nicht mehr festgeschrieben werden (Roventa / Weber 2006, S. 8).

In branchenspezifischen Magazinen wird ebenfalls auf die Situation der Automobilzulieferer und der Forderungen der Hersteller eingegangen. Hier sind die Forderungen bereits detaillierter beschrieben.

So zitierte Robert Sherefkin nach einem Interview mit Bernd Bohr von der Bosch GmbH in der Zeitschrift ‚Automotive News Europe‘ vom Februar 2008 die Vertragsbedingungen der Detroitter Automobilbauer:

- „Buyer shall not be liable to make payments to seller for product development engineering cost, facilities [...] (Sherefkin 2008)“
- “The buyer can terminate this contract at any time for any reason (Sherefkin 2008).”

-
- “In the event of a termination, the buyer will pay the supplier cost or allowances (Sherefkin 2008).”

Der Branchenexperte Wolfgang Meinig kritisierte in einem Interview der VDI-Nachrichten, im August 2006, die Einkaufspraxis der Automobilhersteller. Er spricht in diesem Interview hauptsächlich von geforderten Geld- und Sachzuwendungen vor und während des Belieferungszeitraums.

Als Ergebnis der Literaturanalyse kann festgestellt werden, dass zwar vielfach über die Beziehungen zwischen Kunden und Lieferanten berichtet wurde aber auf die Thematik der Kundenforderungen in der Automobilindustrie bisher nur vereinzelt eingegangen wurde. Detaillierte Schilderungen über das Einkaufsverhalten und die Forderungen der OEMs, deren Risiken und der möglichen Handlungsalternativen für die Zulieferer existiert bisher nicht.

3 Methodisches Vorgehen

1. Mittels Desk Research und explorativen Expertengesprächen mit Herrn Ambrosi wurden die kritischen Forderungen und ihre Risiken ermittelt.
 - Im Jahr 2001 veröffentlichte der Verband der Automobilindustrie (VDA) den Leitfaden ‚Grundsätze zur Partnerschaft zwischen den Automobilherstellern und ihren Zulieferern‘. Dieser Leitfaden enthält Empfehlungen für die partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen Herstellern und Zulieferern. Anhand dieser Empfehlungen wurden die Forderungen abgeleitet die zur Notwendigkeit dieses Leitfadens geführt haben.
 - Die Arbeitsgemeinschaft Zuliefererindustrie erstellte im Jahr 2004 Klauselempfehlungen für die Vertragsgestaltung zwischen Hersteller und Zulieferer. Auch hier wurden die vorangegangenen Forderungen zu den Klauselempfehlungen abgeleitet.
 - Weitere Forderungen konnten nach der Analyse der 2008 veröffentlichten Studie von Professor Meinig und Dr. Mallad ‚Die Macht des Einkaufs‘ ermittelt werden.
 - Zur Ergänzung der bereits ermittelten Forderungen mit Herrn Ambrosi, explorative Interviews geführt. In diesen Interviews konnten neue Forderungen ermittelt werden aber auch die bereits festgestellten hinterfragt werden.
2. Im nächsten Schritt wurden die Forderungen der Hersteller in Themengebiete unterteilt.
3. Anschließend wurden mithilfe von branchenübergreifender Literatur die Angebotsgrundlagen und die gesetzlichen Rahmenbedingungen erarbeitet. Die wesentlichen Angebotsbestandteile der

Automobilzuliefererbranche konnten mittels Durchsicht interner Angebotsunterlagen und durch explorative Interviews im Vertrieb.

4. Zum Ende der Arbeit wurden zu den Kundenforderungen Handlungs- und Klauselempfehlungen erarbeitet. Dies geschah wiederum durch die Zuhilfenahme des Leitfadens des VDA, den Klauselempfehlungen der ArGeZ und Herrn Ambrosi.

Die nachstehende Grafik veranschaulicht nochmals das Vorgehen.

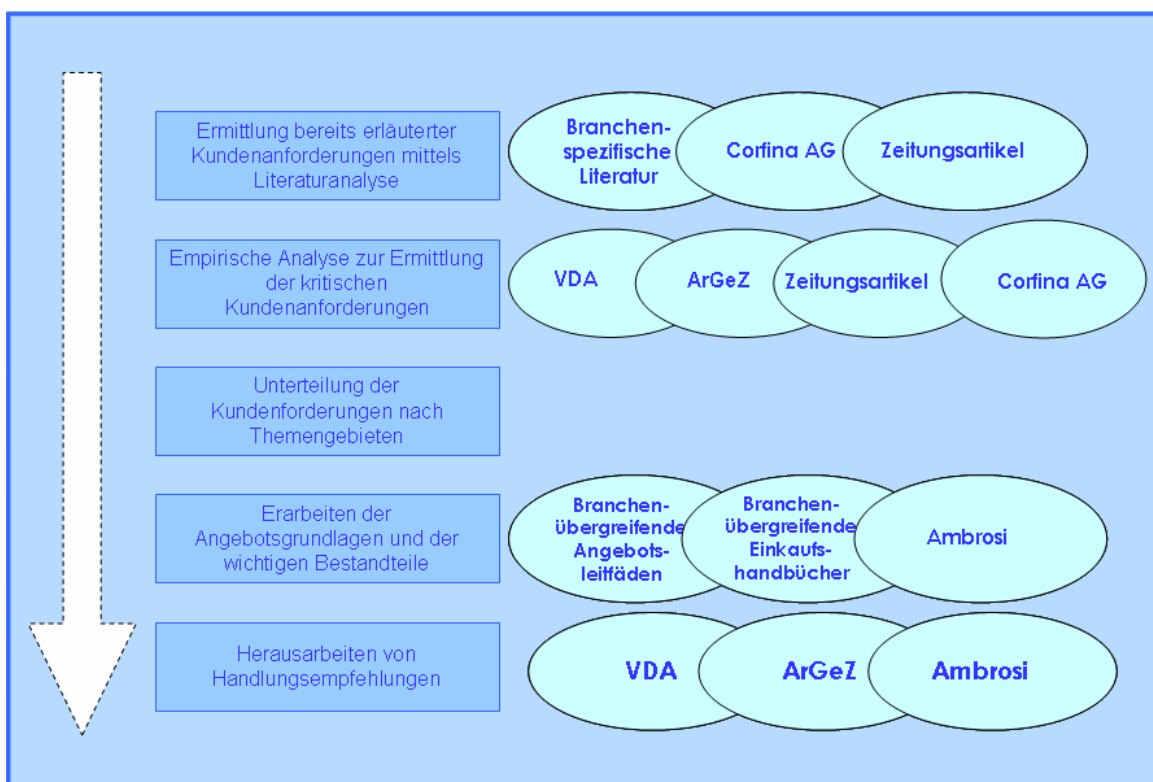


Abbildung 1: Methodisches Vorgehen

Quelle: Eigene Darstellung

4 Beschreibung der Branche

Zum Verständnis der kritischen Kundenforderungen und der daraus resultierenden Risiken ist es zunächst notwendig die Gegebenheiten der Automobilbranche zu kennen. In Abschnitt 4.1 werden die derzeitigen Herausforderungen der Automobilhersteller wiedergegeben, die als Ursache für Ihr Beschaffungsverhalten betrachtet werden können. In Abschnitt 4.2 werden dann die Herausforderungen der Zulieferer erläutert.

4.1 Herausforderungen der Automobilhersteller

Die Automobilindustrie in der Triade (USA, Westeuropa und Japan), die für mehr als zwei Drittel des Weltautomobilabsatzes steht, befindet sich zu Beginn des 21. Jahrhunderts in ihren Kernmärkten in einer ausgeprägten Nachfrageflaute (Becker 2006, S. 12). Aufgrund der gesättigten traditionellen Absatzmärkte hat sich der Wettbewerb um Marktanteile deutlich intensiviert und der Konkurrenzdruck auf alle Beteiligten hat sich drastisch verstärkt (Becker 2006, S. 13). Intensiviert wird der Konkurrenzdruck zusätzlich durch den Markteintritt asiatischer Automobilhersteller. Vor allem die asiatischen Automobilhersteller – zunächst die Japaner, mittlerweile auch die Koreaner – konnten ihre Präsenz auf dem gesamten westeuropäischen Markt deutlich steigern und den etablierten heimischen Herstellern Marktanteile abnehmen (Becker 2006, S. 16). Zudem haben sich die Erwartungen der Endkunden verändert, neben der Attraktivität des Produktes ist zunehmend auch der Preis bei der Kaufentscheidung ausschlaggebend. Die Automobilhersteller reagieren auf diese Erwartungen mit Innovationen, Modellpalettenerweiterungen, immer kürzeren Lebenszyklen der Modelle und Rabattschlachten (Vgl. Gottschalk / Kalmbach 2006, S. 147ff). Um Marktanteile auszubauen oder zu verteidigen werden inzwischen auch für Premiummodelle signifikante Nachlässe eingeräumt, in Deutschland werden in diesem Segment

mittlerweile Nachlässe von 10 bis teilweise 15 Prozent gewährt (Vgl. Gottschalk / Kalmbach 2006, S. 149).

Während die Automobilnachfrage in Nordamerika, Westeuropa und Japan auf hohem Niveau stagniert, wird die Nachfrage in den Chancenmärkten wie vor allem China und Indien, aber auch Brasilien und Russland in den nächsten Jahren deutlich steigen (Gottschalk / Kalmbach 2006, S. 58). Die Automobilhersteller können in diesen Ländern nicht nur neue Absatzmärkte aufbauen sondern auch wesentliche Lohnkosteneinsparungen bei lokaler Produktion erzielen. Hinzu kommen Handelsbeschränkungen und rechtliche Hürden wie vorgeschriebene „Local Content-Anteile“, die einen Export in diese Länder erschweren (Ernst & Young 2004, S. 5).

Folgende Abbildung zeigt einen Überblick über die gegenwärtigen Herausforderungen der Automobilhersteller:

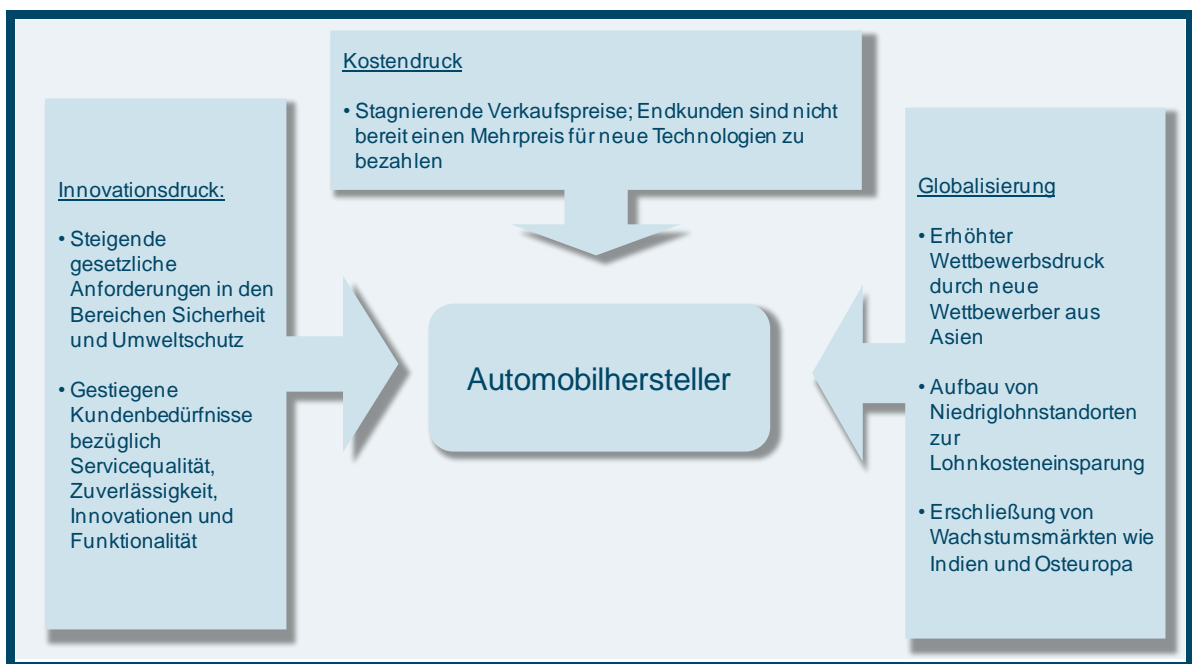


Abbildung 2: Herausforderungen der Automobilhersteller

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Gottschalk / Kalmbach 2006, S. 270

4.2 Herausforderungen der Automobilzulieferer

Die Automobilzulieferer sind in starkem Maße von ihren wenigen Kunden abhängig. Aufgrund des wachsenden Wettbewerbs und stagnierenden Marktes können die Automobilhersteller ihre steigenden Kosten nicht mehr über Preiserhöhungen an die Endkunden weitergeben. Einen großen Teil der internen Kostenprobleme wälzen sie dabei auf die Zulieferer „zurück“, indem sie den Margendruck, dem sie sich selbst ausgesetzt sehen, nahtlos an ihre Zulieferer weitergeben (Becker 2006, S. 170).

Alle Automobilhersteller haben in den vergangenen 20 Jahren die eigene Wertschöpfungstiefe deutlich reduziert, heute werden durchschnittlich 70% der Wertschöpfung eines Automobils durch Zulieferer erbracht, und es wird erwartet, dass ein weiteres „outsourcing“ durch die Hersteller stattfindet (Roventa / Weber 2006, S 4). Seit einiger Zeit werden auch die Entwicklungs- und Organisationsaufgaben an die Zulieferer abgegeben. Laut der Studie FAST-2015 der Fraunhofer Gesellschaft und Mercer Management Consulting wird sich dieser Trend bis zum Jahr 2015 noch verstärken. Die OEMs werden sich in Zukunft viel stärker den Aufgaben widmen, die der Produktion nachgelagert sind: Vertrieb, Services und Kundenbetreuung (FAST-2015 2004, S. 18). Folgende Abbildung zeigt die Veränderung der Wertschöpfungsanteile:

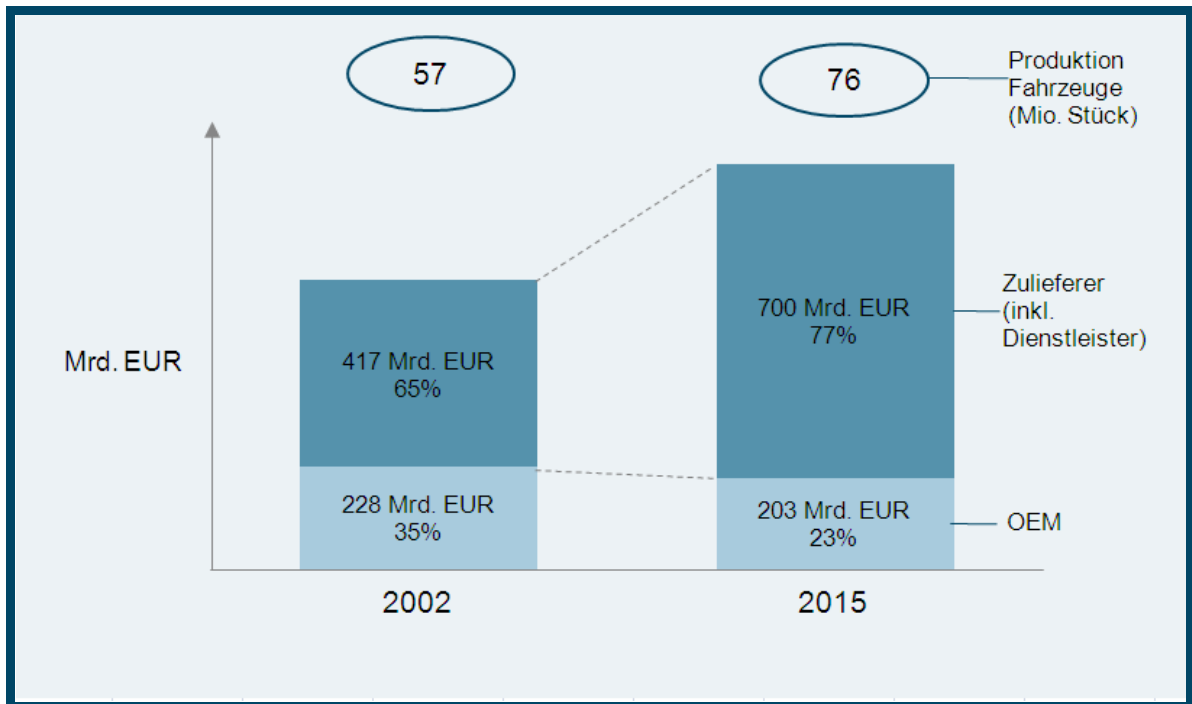


Abbildung 3: Wertschöpfungsanteil Automobilhersteller und Zulieferer

Quelle: FAST-2015 (2004), S. 19

In Verbindung mit einem höheren Wertschöpfungsanteil der Zulieferer stehen auch die strategischen Partnerschaften mit den OEMs. Durch die Festlegung auf wenige, qualifizierte Zulieferer möchten die Automobilhersteller „economies of scale“ erhöhen, Kommunikationswege verkürzen, die Reaktionsfähigkeit steigern und die Entscheidungsabläufe verkürzen (Vgl. Kurek 2004, S. 122). Für die direkten Zulieferer bedeutet dies die verstärkte Zusammenarbeit mit den Sublieferanten.

Die Lieferkette der Automobilbranche setzt sich aus verschiedenen Ebenen von Zulieferern zusammen, 1st-tier, 2nd-tier und 3rd-tier.

Der Teile- und Komponentenlieferant (3rd-tier) zeichnet sich sowohl durch eine geringe Montageleistung als auch eine geringe Entwicklungsleistung aus (Becker 2006, S. 168).

Der Systemspezialist (2nd-tier) verfügt über eine hohe Entwicklungskompetenz und eine geringe Montageleistung (Becker 2006, S. 168).

Die Zulieferer der obersten Stufe (1st-tier) werden in Systemintegrator und Modullieferant unterteilt. Im Vergleich zum Systemspezialist erbringt der Modullieferant im Allgemeinen eine geringe Entwicklungs- und eine umfangreiche Montageleistung (Becker 2006, S. 169). Der Systemintegrator übernimmt neben der Vormontage auch wesentliche Teile der Entwicklung für ein einbaufertiges Modul d.h. er übernimmt die Gewährleistung des gesamten Systems und damit auch einen Teil des Marktrisikos (Becker 2006, S. 169).

Zusätzlich sind die Automobilzulieferer mehr als andere Unternehmen gefordert, mit ihren Produktionsstätten weltweit in der Nähe ihrer Kunden präsent zu sein, um Just-in-Time oder Just-in-Sequence kostenoptimal direkt ans Band liefern zu können (Becker 2006, S. 171).

Nachstehende Abbildung verschafft einen Überblick über die wichtigsten gegenwärtigen und zukünftigen Herausforderungen der Zuliefererindustrie. Zu den drei schwerwiegendsten Herausforderungen zählen hier: der Kostendruck von Seiten der Hersteller, die steigenden Rohstoffkosten und der zunehmende Wettbewerbsdruck durch die Globalisierung.

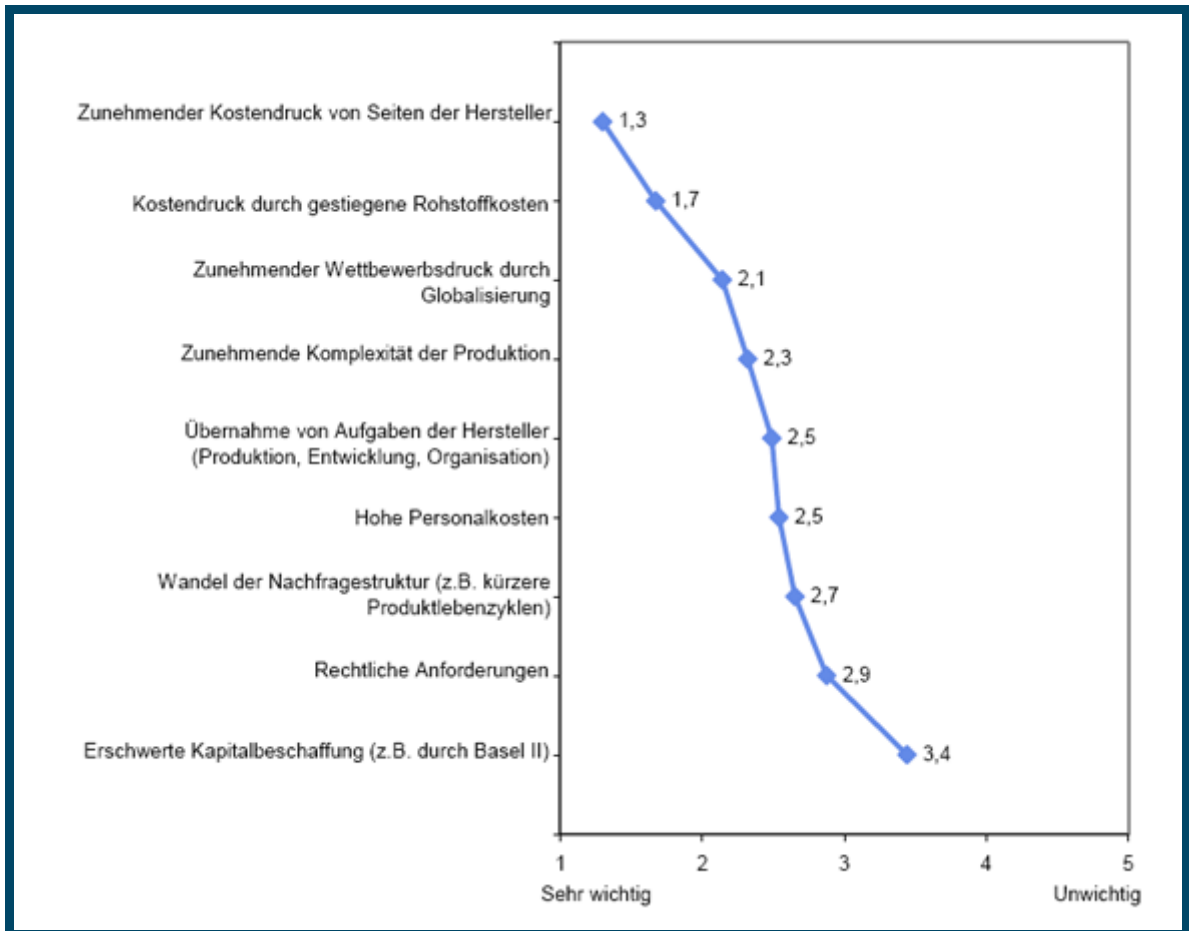


Abbildung 4: Bedeutung wichtiger Herausforderungen für Automobilzulieferer

Quelle: IDC 2007

Immer mehr Zulieferer, aber auch OEMs, sind nicht in der Lage, den zahlreichen Anforderungen wie z.B. dem Kosten- und Innovationsdruck nachzukommen. Wie der in Abbildung 5 dargestellte Konzentrationsprozess zeigt, werden von den ehemals 40.000 Zulieferern weltweit bis zum Jahr 2015 nur noch etwa 2.800 Unternehmen übrig bleiben. Diesen Zulieferern werden lediglich neun Hersteller gegenüberstehen.

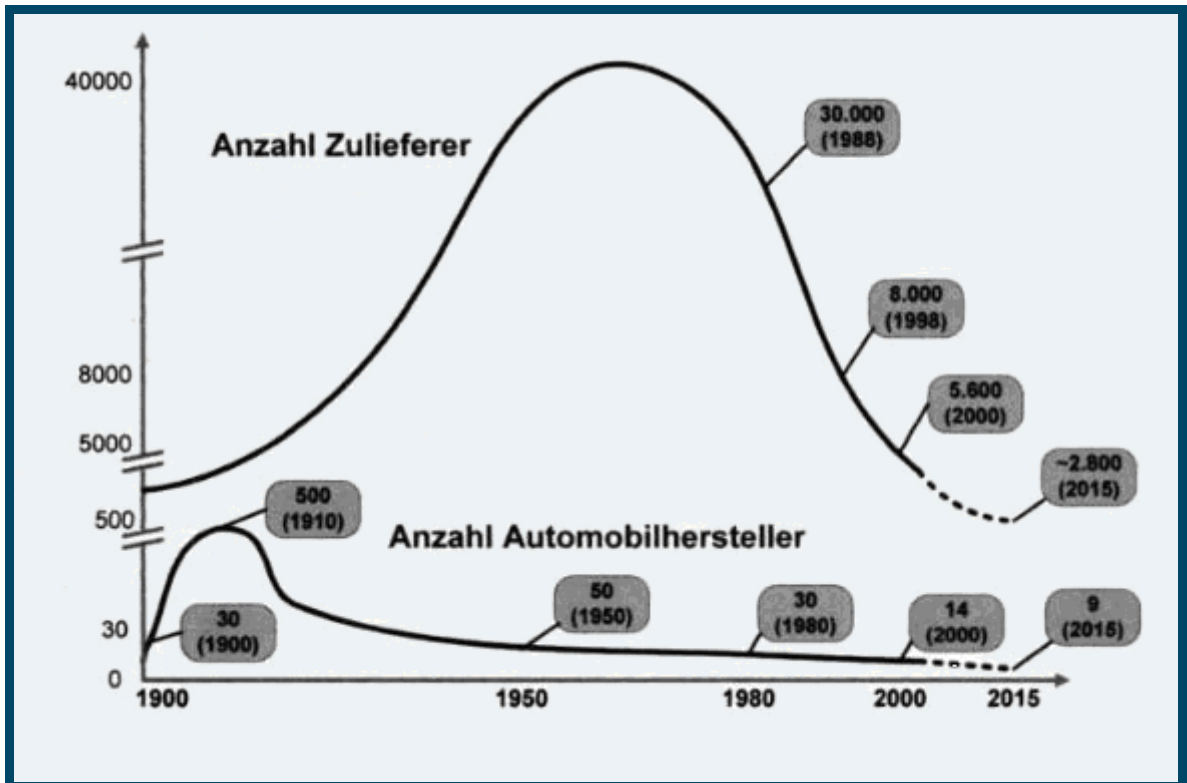


Abbildung 5: Konzentrationsprozess der Automobilindustrie

Quelle: Becker 2006, S. 173

5 Empirische Studie

5.1 Kundenforderungen nach VDA

Im Jahr 2001 veröffentlichte der Verband der Automobilindustrie (VDA) den Leitfaden ‚Grundsätze zur Partnerschaft zwischen den Automobilherstellern und ihren Zulieferern‘. Dieser Leitfaden enthält Empfehlungen für die partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen Herstellern und Zulieferern. Aus diesen Empfehlungen aber auch aus der Erklärung der Herstellervertreter wurden die Forderungen der OEMs abgeleitet.

So haben die Vertreter der Hersteller erklärt, dass die Entwicklungskosten nur in Ausnahmefällen vorab zu bezahlen sind, in der Regel sind diese Kosten über den Teilepreis zu amortisieren. Der VDA empfiehlt jedoch in diesem Papier von dieser Forderung abzusehen, da der Zulieferer die Kosten über mehrere Jahre vorfinanzieren muss und das Stückzahlenrisiko trägt.

Aufgrund derselben Risiken wird auch von der Umlage der Kosten für Werkzeuge und Prototypen abgeraten.

Weitere thematisierte Forderungen sind z.B. Nachverhandlungen der Preise und Verlängerungen der Zahlungsfristen. Folgende Tabelle enthält die Forderungen auf die der VDA-Leitfaden eingeht:

• Umlage der Entwicklungskosten auf den Teilepreis
• Umlage der Werkzeug- und Prototypenkosten auf die Teilepreise
• Abwälzung der Gewährleistungskosten auf den Zulieferer
• Kürzung der Rechnungsbeträge ohne vorangehende Abstimmung
• Verlängerung der Zahlungsfristen
• Nachverhandlung der Serienpreise trotz unveränderter Rahmenbedingungen
• Keine Preisanpassungen trotz nachträglich geänderter Produktspezifikationen

Tabelle 1: Forderungen nach VDA Leitfaden 'Gemeinsam zum Erfolg'

Quelle: Eigene Darstellung

5.2 Kundenforderungen nach ArGeZ

Von der Arbeitsgemeinschaft Zuliefererindustrie wurden im Jahr 1999, zum Ausgleich der unterschiedlichen Interessen von Zulieferern und Herstellern, Klausulempfehlungen für die Vertragsgestaltung erstellt. Diese Empfehlungen wurden dann im Jahr 2004 aktualisiert. Die ArGeZ empfiehlt, möglichst schon vor Vertragsschluss, diese Klauseln zu diskutieren und zu vereinbaren. Ausgehend von diesen Klausulempfehlungen wurden die Forderungen der Hersteller, die diese Empfehlungen notwendig machen, abgeleitet.

- Durchführung nachträglicher Kostenanalysen durch den Kunden
- Einsichtnahme in Daten und Unterlagen des Zulieferers
- Vorzeitige Vertragskündigung ohne Vergütung der Vorleistungen
- Keine Zahlung von Verzugszinsen bei Zahlungsverzögerungen
- Fakturierung in Fremdwährungen
- Umlage der Herstellungskosten für Muster und Fertigungsmittel auf den Teilepreis
- Übernahme von Instandhaltungs- und Wiederaufbereitungskosten für Werkzeuge durch den Zulieferer
- Kosten für die Anfertigung von Mustern und Fertigungsmittel werden nicht erstattet wenn Zusammenarbeit in der Anfertigungszeit beendet wird
- Herausgabe der Werkzeuge und Fertigungsmittel bei Beendigung des Liefervertrages
- Herausgabe der Werkzeuge auf Verlangen bei Übernahme der Werkzeugkosten durch den Kunden
- Ersatzteilpreise nach Serienproduktion entsprechen trotz geringerer Bezugsmengen den Serienpreisen
- Vor Vertragsabschluss erbrachte Leistungen werden nicht vergütet
- Neuverhandlung der Preise trotz bereits festgelegter Preise
- Kunde kann Lieferverträge vorzeitig und kurzfristig kündigen
- Preisanpassungen sind bei Spezifikationsänderungen oder zusätzlichen Anforderungen nicht vorgesehen
- Keine Anpassung der Teilepreise bei Änderung der Lohn-, Material- oder Energiekosten

• Keine Angabe verbindlicher Stückzahlen für die Kalkulation
• Keine Preisanpassungen bei Abweichung von der Zielmenge
• Kurzfristige Disposition der Liefermengen
• Fertigungsmittel dürfen nicht für die Eigenfertigung von Erzeugnissen für den Ersatzteilmarkt genutzt werden
• Bei Serienbeteiligung des Zulieferers erfolgt keine Vergütung der Entwicklungskosten durch den Kunden
• Schutzrechte an gemeinschaftlichen Erfindungen stehen lediglich dem Kunden zu
• Kunde kann Lizenzen für gemeinschaftliche Schutzrechte vergeben, auch ohne Zustimmung des Lieferanten
• Forderung von z.B. Eintrittsgeldern, Listungsgebühren usw.
• Verlängerung der Zahlungsziele unter Beibehaltung derselben Skontosätze
• Offenlegung interner Kosten oder Kostenstrukturen
• Teilnahme des Lieferanten an Internet-Auktionen

Tabelle 2: Forderungen nach Klausелеmpfehlungen ArGeZ

Quelle: Eigene Darstellung

5.3 Kundenforderungen Professor Meinig und Dr. Mallad

Im Rahmen einer Delphi Studie haben Professor Meinig und Dr. Mallad Experten der Automobilzuliefererbranche zum Beschaffungsverhalten der OEMs befragt. Die Studie beschreibt das Verhalten der Einkäufer, ihre konkreten Forderungen und die Konsequenzen für die Zulieferer. Der ebenfalls in dieser Studie thematisierte Verhaltensstil der Automobilhersteller bei Vertrags- und Projektverhandlungen wurde im Rahmen dieser Diplomarbeit jedoch nicht betrachtet. In der nachstehenden Tabelle wurden die von Professor Meinig und Dr. Mallad ermittelten Forderungen zusammengefasst.

• Vorgabe von jährlichen Preissenkungen durch den OEM bereits bei Vertragsabschluß
• Offenlegung sämtlicher Kalkulationsgrundlagen des Lieferanten
• Teilnahme des Lieferanten an Internet-Auktionen

<ul style="list-style-type: none"> • Festlegen von verbindlichen Abgabepreisen bereits mehrere Jahre vor Serienstart, trotz nachträglicher Änderungen
<ul style="list-style-type: none"> • Erbringen von Gratis-Leistungen wie z.B. Fertigung von Werkzeugen, Muster, Prototypen
<ul style="list-style-type: none"> • Keine Preisanpassungen bei Verlängerung bestehender Lieferverträge
<ul style="list-style-type: none"> • Geschütztes Zulieferer-Know-how wechselt bei Vertragsabschluß in den Besitz des Kunden
<ul style="list-style-type: none"> • Angabe überhöhter Stückzahlen in Anfragen
<ul style="list-style-type: none"> • Aufforderung zur Orientierung an Angebotspreisen aus Schwellen- oder Drittländern
<ul style="list-style-type: none"> • Akzeptanz von kurzfristigen Kündigungsfristen durch den OEM
<ul style="list-style-type: none"> • Forderung von Eintrittsgeldern für die Zusammenarbeit
<ul style="list-style-type: none"> • Forderung von Preisnachlässen für laufende Lieferverträge und bereits vereinbarte Preisreduzierungen
<ul style="list-style-type: none"> • Übertragung des Eigentums an den Entwicklungsergebnissen an OEM
<ul style="list-style-type: none"> • Durchführung von Kostenanalysen beim Zulieferer durch den OEM
<ul style="list-style-type: none"> • Verlängerung des Zahlungsziels aufgrund jahrelanger Zusammenarbeit
<ul style="list-style-type: none"> • Erbringen von unentgeltlichen Unterstützungsleistungen beim Wettbewerber
<ul style="list-style-type: none"> • Verlagerung der Produktionsstandorte nach Vorgabe des OEM

Tabelle 3: Forderungen nach Studie ‚Die Macht des Einkaufs...‘ von Professor Dr.

Meinig und Dr. Mallad

Quelle: Eigene Darstellung

5.4 Kundenforderungen nach Praxisexperten

Im Rahmen eines Interviews wurde Herr Ambrosi zu den Kundenforderungen der OEMs befragt. Mit Hilfe dieses Interviews konnten weitere Forderungen ermittelt werden sowie die bisher festgestellten Forderungen hinterfragt werden.

<ul style="list-style-type: none"> • Teilnahme am „Online-Bidding“
<ul style="list-style-type: none"> • Forderung nach Mehrjahrespreisreduzierungen bis zu 7%
<ul style="list-style-type: none"> • Offenlegen der Kalkulationsunterlagen

• Mangelnde Angabe der Bedarfsmengen
• Kostenanalysen und Workshops bei Beginn der Belieferung
• Vorfinanzierung und Umlage der Entwicklungskosten auf die Teilepreis
• Vorfinanzierung und Umlage der Werkzeugkosten auf die Teilepreise
• Ausschluss der Werkzeugnutzung für die Teileproduktion des freien Ersatzteilmarktes bei Kostenübernahme durch den OEM
• Übernahme der Kosten für Instandhaltung und Wiederaufbereitung der Werkzeuge durch den Lieferanten
• Forderung von Einmalzahlungen für die Fortführung Zusammenarbeit
• Forderung von Preisnachlässen für laufende Lieferverträge und bereits vereinbarte Preisreduzierungen
• Übereignung der Schutzrechte der Entwicklungsergebnisse an den Kunden (aus gemeinsamen Entwicklungen)
• Ersatzteilpreise entsprechen nach Auslauf der Serie den ursprünglichen Teilepreisen (trotz geringerer Abnahmemengen)
• Sehr lange Zahlungsziele, bis zu 180 Tage
• Kürzung der Rechnungsbeträge ohne vorangehende Abstimmung
• Produktion der Serienteile in Niedriglohnländern
• Keine Preisanpassung bei Änderung der Lohn-, Material- oder Energiekosten
• Keine Preisanpassung bei Änderung der Spezifikationen oder Anforderungen an die Produkte
• Preisübernahme bereits ausgelaufener Verträge bei Belieferung mit ähnlichen Produkten
• Nicht Erstattung der Werkzeugkosten
• Bei Serienbeteiligung des Lieferanten werden die Entwicklungskosten nicht erstattet
• Pauschale Vergütung der Entwicklungskosten ohne Berücksichtigung der entstandenen Aufwände
• Keine Zahlung von Verzugszinsen bei verspäteten Zahlungseingang
• Leistungen des Lieferanten, die vor dem Vertragsabschluß erbracht wurden, werden nicht vergütet
• Geschütztes Zulieferer Know-how wechselt bei Vertragsabschluß in den Besitz des Kunden
• OEM kann Lieferverträge vorzeitig kündigen
• Abwälzung der Gewährleistungskosten auf den Zulieferer

Tabelle 4: Forderungen aus Interviews mit Herrn Ambrosi

Quelle: Eigene Darstellung

5.5 Alle Forderungen nach Themengebiet

Im nächsten Schritt wurden nun alle recherchierten Forderungen zusammengetragen und nach Themengebieten gruppiert. Aus den nachstehenden Tabellen wird ersichtlich dass die Forderungen überwiegend die Angebotsnebenleistungen wie z.B. die Entwicklung betreffen. Auch zu den kommerziellen Angebotsklauseln wurden zahlreiche Forderungen wie z.B. die Verlängerung der Zahlungsfristen ermittelt.

Der größte Teil der Forderungen wurden mit Hilfe der Klausелеmpfehlungen der Arbeitsgemeinschaft Zuliefererindustrie ermittelt, aber auch durch die Analyse der Studie von Professor Meinig und Dr. Mallad konnten zahlreiche Forderungen festgestellt werden. Die geringste Anzahl an Forderungen wurde aus dem Leitfaden des VDA ermittelt. Der VDA geht im Wesentlichen auf die Vorfinanzierung und Umlage der Entwicklungs-, Werkzeug- und Prototypenkosten ein. Die nachstehende Tabelle zeigt die recherchierten und in Themengebiete unterteilten Forderungen. Darüber hinaus enthält die Tabelle Verweise zu den Kapiteln, die diese Forderungen näher beschreiben und mögliche Handlungsempfehlungen aufzeigen.

Themengebiet	Forderung	VDA	ArGeZ	Meinig	Ambrosi
Angebot der Produkte	Offenlegung interner Kalkulationsunterlagen		X	X	X
	Durchführung von Kostenanalysen durch den OEM		X	X	X
	„Online-Bidding“		X	X	X
	Keine Preisanpassung bei Änderung der Lohn-, Material- oder Energiekosten		X		X
	Keine Preisanpassung bei Änderung der Spezifikationen oder Anforderungen	X	X	X	X
Preisminderungen	Mehrjahrespreisreduzierung			X	X
	Einmalzahlungen		X	X	X
	Sofortige Preisreduzierungen	X	X	X	X

Themengebiet		Forderung	VDA	ArGeZ	Meinig	Ambrosi
		Referenzpreise			X	X
Angebotsnebenleistungen	Werkzeug	Umlage auf den Teilepreis	X	X		X
		Nicht Erstattung		X	X	X
		Ausschluss oder Beschränkung der Nutzung für den Ersatzteilmarkt		X		X
		Herausgabe des Werkzeugs auf Verlangen		X		
		Übernahme der Instandhaltungs- und Wiederaufbereitungskosten durch den Lieferanten		X		X
	Entwicklung	Vorfinanzierung und Umlage auf den Teilepreis	X			X
		Keine Vergütung bei Serienbeteiligung des Lieferanten		X		X
		Pauschale Vergütung				X
		Übereignung der Entwicklungsergebnisse		X	X	X
	Prototypen	Umlage auf die Teilepreise	X	X		
		Nicht Erstattung			X	
	Ersatzteile	Preise nach Serienproduktion entsprechen den Serienpreisen		X		X
Kommerzielle Angebotsklauseln	Lieferbed.	Kurzfristige Disposition der Liefermengen		X		
	Zahlungsbed.	Verlängerung der Zahlungsfristen	X	X	X	X
		Keine Zahlung von Verzugszinsen		X		X
		Kürzung der Rechnungsbeträge ohne vorherige Abstimmung	X			X
	Mengenbezug	Mangelnde oder unverbindliche Angabe der Planstückzahlen		X		X
		Angabe überhöhter Planstückzahlen in Anfragen			X	
		Keine Preisanpassung bei Abweichung von der Zielmenge		X		
	Produktionsstandort-LCC	Verlagerung der Produktionsstandorte nach Vorgabe des OEM			X	
		Produktion der Serienteile in Niedriglohnländern				X

Themengebiet	Forderung	VDA	ArGeZ	Meinig	Ambrosi
Bindende Verträge	Vorzeitige Vertragskündigung ohne Vergütung der Vorleistung		X		
	Herausgabe der Fertigungsmittel bei Beendigung des Liefervertrages		X		
	Herausgabe der Fertigungsmittel auf Verlangen		X		
	Vor Vertragsschluss erbrachte Leistungen werden nicht vergütet		X		X
	OEM kann Lieferverträge vorzeitig kündigen		X	X	X
	Geschütztes Zulieferer-Know-how wechselt bei Vertragsabschluß in den Besitz des Kunden			X	X

Tabelle 5: Forderungen nach Themengebieten sortiert

Quelle: Eigene Darstellung

6 Angebotsgrundlagen

Das aktuelle Kapitel dient der Definition des Angebots, der Erläuterung seiner wichtigsten Bestandteile, Inhalte, Erscheinungsformen und rechtlichen Folgen. Zur Beschreibung der gesetzlichen Rahmenbedingungen wurden sowohl die deutschen Gesetzestexte als auch das UN-Kaufrecht berücksichtigt.

Bei nationalen Kaufverträgen wird das BGB und HGB angewendet. Haben die Vertragsparteien ihre Niederlassungen in verschiedenen Staaten, so gilt, vorbehaltlich abweichender Vereinbarungen, das UN-Kaufrecht (Rüßmann 2003/2004, S. 155). Die Regelungen des UN-Kaufrechts beschränken sich auf die zentralen Aspekte eines Kaufvertrags. Bei Themen die im UN-Kaufrecht nicht geregelt sind, gelten weiterhin die nationalen Rechte.

6.1 Zweck und Absicht des Angebots

Im juristischen Sinne ist ein Angebot eine einseitige, empfangsbedürftige Willenserklärung, in der ein Antragender (Anbieter, Dienstleister, Auftragnehmer) einem Adressaten (Kunde, Auftraggeber) die Erbringung einer definierten Leistung zu bestimmten Konditionen anbietet (Stolle & Herrmann 2006, S 32).

Mit der Abgabe eines Angebots werden unterschiedliche Ziele verfolgt. Der angebotene Preis für das Serienprodukt muss über den gesamten Lebenszyklus Gewinn erzielen. Zusätzlich soll eine Basis für den Vertrag geschaffen werden, die eventuelle Risiken ausschließt. Gerade in der Automotive Branche sind eine Vielzahl von Einflussfaktoren bei der Angebotserstellung wie z.B. Wechselkursschwankungen, Lohnkostenentwicklungen usw. über einen mehrjährigen Belieferungszeitraum zu berücksichtigen.

6.2 Gesetzliche Rahmenbedingungen

6.2.1 Angebotsbindung

Die Abgabe eines Angebots hat weit reichende Auswirkungen; wird ein Angebot angenommen ist ein rechtlich verbindlicher Vertrag zustande gekommen. Als Faustformel gilt: Jedes Angebot muss so eindeutig und unmissverständlich gestaltet sein, dass ein bloßes „Ja“ ausreicht, um das Angebot anzunehmen. Sämtliche für den Vertrag wesentliche Punkte müssen somit in dem Angebot enthalten sein (Stolle & Herrmann 2006, S 32).

Nach deutschem als auch nach dem UN-Kaufrecht kommt ein Vertrag zustande, wenn ein Angebot und die Annahme dieses Angebots vorliegen; unterschiedlich sind die Regelungen bezüglich der Bindung an das Angebot.

Gemäß den deutschen Gesetzen ist der Anbietende an sein Angebot gebunden, außer er hat die Bindung ausgeschlossen (Rüßmann 2003/2004, S. 113).

§ 145 BGB Bindung an den Antrag

Wer einem anderen die Schließung eines Vertrags anträgt, ist an den Antrag gebunden, es sei denn, dass er die Gebundenheit ausgeschlossen hat.

Nach UN-Kaufrecht kann das Angebot so lange widerrufen werden, bis der Kunde eine Annahmeerklärung abgesandt hat. Es kann jedoch nicht widerrufen werden wenn eine Annahmefrist gesetzt wurde (Rüßmann 2003/2004, S. 158).

Artikel 16 CISG [Widerruf des Angebots]

(1) Bis zum Abschluss des Vertrages kann ein Angebot widerrufen werden, wenn der Widerruf dem Empfänger zugeht, bevor dieser eine Annahmeerklärung abgesandt hat.

6.2.2 Annahme, Annahmefrist und Erlöschen des Angebots

Eine Annahme bezieht sich auf das Angebot und deckt sich inhaltlich mit dem Angebot. Durch die Annahme erklärt der Kunde sein Einverständnis und es entsteht ein rechtlich verbindlicher Vertrag. Für die Annahme gilt ebenso wie beim Angebot die Formfreiheit (Rüßmann 2003/2004, S. 99).

Kommt es zu einer „Teilannahme“, d.h. das Angebot wird nur mit Einschränkungen angenommen (z.B. zu einem anderen Preis), stellt dies nach deutschem Recht, als auch nach dem Übereinkommen der Vereinten Nationen, eine Ablehnung bzw. ein neues Angebot dar (Rüßmann 2003/2004, S. 116).

§ 150 BGB Verspätete und abändernde Annahme

(2) Eine Annahme unter Erweiterungen, Einschränkungen oder sonstigen Änderungen gilt als Ablehnung verbunden mit einem neuen Antrag.

Artikel 19 CISG [Ergänzungen, Einschränkungen und sonstige Änderungen zum Angebot]

(1) Eine Antwort auf ein Angebot, die eine Annahme darstellen soll, aber Ergänzungen, Einschränkungen oder sonstige Änderungen enthält, ist eine Ablehnung des Angebots und stellt ein Gegenangebot dar.

Die Annahmefrist ist in der deutschen Gesetzgebung nicht klar definiert und ist somit Auslegungssache. Nach UN-Kaufrecht, ist wie bereits in Abschnitt 2.2.1 erwähnt, ein unbefristetes Angebot bis zu seiner Annahme widerruflich. Wurde jedoch eine Annahmefrist gesetzt erlischt die Bindung mit dem Ablauf der Frist (Rüßmann 2003/2004, S. 116).

§ 147 BGB Annahmefrist

(2) Der einem Abwesenden gemachte Antrag kann nur bis zu dem

Zeitpunkt angenommen werden, in welchem der Antragende den Eingang der Antwort unter regelmäßigen Umständen erwarten darf.

Artikel 18 CISG [Begriff der Annahme]

(2) Die Annahme ... wird nicht wirksam, wenn die Äußerung der Zustimmung dem Anbietenden nicht innerhalb der von ihm gesetzten Frist, oder bei Fehlen einer solchen Frist, innerhalb einer angemessenen Frist zugeht...

Gerade in der Automotive Branche ist es sinnvoll die Angebote mit einer Bindungsfrist zu versehen. Angesichts fortlaufender technischer Änderungen und unterschiedlicher Preisvorstellungen der Verhandlungspartner ergibt sich ein ständiger Bedarf der Angebotsneuerstellung und Preisanpassung.

Durch die beschränkte Annahmefrist hat der Kunde eine Orientierung bis wann er eine Entscheidung treffen sollte. Für den Anbieter dient die Frist als Ausstiegsklausel, um bei Veränderung der Bedingungen das Angebot zurückziehen zu können. Solche Veränderungen können z.B. die folgenden sein:

- Veränderte Prioritäten – zwischenzeitlich eingegangene Aufträge benötigen die vorhandenen Ressourcen.
- Unerwartet veränderte Kosten z.B. Materialpreisänderung.
- Veränderungen in der Produkt- und/oder Preispolitik des Unternehmens.

6.3 Angebotsarten und Inhalte

6.3.1 Angebotsarten

Einige Einflussgrößen, wie der Stand der Vertragsverhandlungen und die Art der vom Kunden angefragten Informationen und Leistungen, bestimmen die Gestaltung, den Umfang und die Detaillierung eines Angebots. Nach der Betrachtung der Gegebenheiten der Automobilzuliefererbranche hat

sich gezeigt, dass die Angebote nach ihrer Verbindlichkeit, Situation und nach der zugrunde liegenden Leistung unterschieden werden können.

Angebotsarten basierend auf der Angebotssituation:

- Angebote auf Anfragen zum bestehenden Produktportfolio
- Angebote zu technischen Änderungen
- Angebote zu Innovationen/Neuprodukten

Angebotsarten basierend auf der zugrunde liegenden Leistung

- Produktangebot und Angebot möglicher Optionen/Alternativen
- Angebot technischer Änderungen
- Werkzeugkostenangebot
- Entwicklungs-/Dienstleistungsangebot
- Prototypenangebot
- Ersatzteilangebot
- Angebot der Logistikabwicklung (Transport und Lieferung)

Alle oben aufgeführten Angebotsarten können mit unterschiedlichen Verbindlichkeiten offeriert werden. Die Angebotsarten, die sich in ihrer Verbindlichkeitsform unterscheiden, sind:

- Richtpreisangebot
- Festpreisangebot

Ein Richtpreisangebot ist unverbindlich und dient meist als Basis für weitere Verhandlungen über Produktspezifikationen und Preise. Man trifft Annahmen über die vom Kunden geforderten Spezifikationen. Die Kern-Produktmerkmale, auf denen der Angebote Preis basiert, werden beschrieben. Die starken Preisänderungsauswirkungen werden benannt, spätere Missverständnisse sollen vermieden werden. Es werden ungefähre Angaben zu Funktionswerten und Terminen gemacht.

Ein Festpreisangebot ist dagegen die Voraussetzung für die Erteilung eines Lieferauftrags. Die angebotenen Preise und Liefertermine sind verbindlich, die Produktbeschreibungen präzise.

6.3.2 Inhalte

Die folgende Checkliste zeigt die wesentlichen Inhalte der Angebote in der Automobilzuliefererbranche. Sie dient dem schnellen Überblick über die wichtigsten Bestandteile eines Angebots, sowie der Vollständigkeitskontrolle bei der Angebotserstellung. Alle in der Checkliste aufgelisteten Begriffe werden im Verlauf der Arbeit detailliert erläutert.

Abschnitt	Inhalte	Angebotsart	
		Richtpreis	Festpreis
Erster Teil des Angebots	Bezeichnung des Produkts bzw. Leistung	✓	✓
	Einzel- und Gesamtpreise	✓	✓
	Mehrjahrespreisnachlässe		✓
	Entwicklungskosten und Werkzeugkosten	✓	✓
	Amortisation der Entwicklungskosten (evtl. auch Werkzeugkosten)		✓
Leistungsbeschreibung	Technische Hauptdaten/Leistungsdaten	✓	✓
	Verweis auf das Lastenheft und Anlagen		✓
	Verweis auf bindende Vertragswerke (Entwicklungs-, Rahmen-, Lieferver-, Gewährleistungsverträge, Qualitätsvereinbarungen)		✓
	Verpackung		✓
	Start der Belieferung/Produktion	✓	✓
	Abnahmemengen / Stückzahlgrundlage		✓
	Lieferrhythmus		✓
Kaufmännische Bestimmungen	Zahlungsbedingungen		✓
	Incoterms (ex works, free carrier...)		✓
	Gültigkeitsdauer des Angebots	✓	✓
	Produktionsstandort		✓
	Wechselkursklausel		✓
	Preisgleitklausel bei Material- und Lohnkostenänderungen		✓
	Konventionalstrafen sind auszuklammern (siehe Kapitel 7)		✓
	Lieferbedingungen	✓	✓
Anlagen	Produktzeichnungen		✓
	Skizzen	✓	
	Lastenhefte		✓

Tabelle 6: Checkliste für die Erstellung von Angeboten

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an VDI-EKV 1999, S. 7

6.4 Form

Für das Angebot ist weder im BGB noch im UN-Kaufrecht eine gesetzliche Form vorgeschrieben - es gilt Formfreiheit, demnach kann es mündlich, schriftlich oder elektronisch unterbreitet werden. Heute werden in der Automobilzuliefererbranche, aufgrund der Übertragungsgeschwindigkeit, die Angebote vermehrt per E-Mail versandt.

Bei der Übertragung per E-Mail ist darauf zu achten, dass die gesetzlichen Anforderungen für Geschäftsbriefe beachtet werden. Nachstehende Pflichtangaben sind seit dem 1. Januar 2007 auch für den Schriftverkehr per E-Mail gültig (IHK-Bonn 2007).

§ 35a GmbHG

(1) Auf allen Geschäftsbriefen gleichviel welcher Form, die an einen bestimmten Empfänger gerichtet werden, müssen die Rechtsform und der Sitz der Gesellschaft, das Registergericht des Sitzes der Gesellschaft und die Nummer, unter der die Gesellschaft in das Handelsregister eingetragen ist, sowie alle Geschäftsführer und, sofern die Gesellschaft einen Aufsichtsrat gebildet und dieser einen Vorsitzenden hat, der Vorsitzende des Aufsichtsrats mit dem Familiennamen und mindestens einem ausgeschriebenen Vornamen angegeben werden. ...

Ebenso wie die Übermittlungsform ist auch das Erscheinungsbild des Angebots von großer Bedeutung - ein nachlässiges Angebot lässt mangelnde Qualität der Produkte vermuten. Neben der Übersichtlichkeit, Fehlerfreiheit, Sauberkeit und hoher optischer Qualität sollten zusätzlich die folgenden Regeln berücksichtigt werden:

- Kundengerechten Einstieg wahren. Die erste Seite enthält die Informationen die der Kunde zuerst sehen will.
- Alle Seiten enthalten das Firmenlogo, sind nummeriert und entsprechen durchgehend dem unternehmensüblichen Erscheinungsbild.

- In der Automotive Branche sollte immer der zuständige Einkäufer adressiert werden, Mitarbeiter anderer Abteilungen erhalten die Angebote lediglich in Kopie.
- Bei E-Mail Versand des Angebots ist die Übertragung als PDF Datei zu wählen um Sicherheit und Unveränderlichkeit sicherzustellen.

6.5 Zuständigkeiten

Einige Gründe sprechen dafür, gerade in der Automobilzuliefererbranche, die Zuständigkeit für die Angebotserstellung auf den Vertrieb zu begrenzen. Zum einen wird dadurch eine beständige Verhandlungstaktik und ein einheitliches Auftreten beim Kunden gewährleistet. Zudem ist es nur im Vertrieb möglich die Komplexität und die Vielzahl der Komponenten eines Angebots und eines Produktpreises zu überschauen. Werden durch andere Abteilungen Zusagen zu Preisen gemacht, wird das vom Vertrieb angestrebte Verhandlungsergebnis gefährdet.

Darüber hinaus sind bei der Unterzeichnung von Verträgen und Angeboten die nachstehend erläuterten Unterschriftenberechtigungen und Vollmachtarten zu beachten. Werden Geschäfte ohne vorher erteilte Vollmacht getätigt, sind sie bis zur Zustimmung des Vertretenen schwebend unwirksam (siehe § 177 BGB). Wird die Zustimmung verweigert, ist der "Vertreter ohne Vertretungsmacht" zu Schadenersatz gegenüber dem Dritten verpflichtet (siehe § 179 BGB) (Rüßmann 2003/2004).

Art der Vollmacht	Erläuterung	Erteilung	Unterschriftenzusatz
Prokura	Umfassende Vertretung der Unternehmensleitung	Eintrag ins Handelsregister (siehe § 48 HGB)	Ppa (per prokura)
Generalhandlungsvollmacht	Umfassende Vertretung der Unternehmensleitung jedoch auf Branchenübliche Geschäfte beschränkt	Schriftlich, mündlich oder stillschweigend durch Duldung (siehe § 167 BGB)	i.V. (in Vertretung)
Arthandlungsvollmacht oder Gattungsvollmacht	Bevollmächtigt zum Abschluss sämtlicher Rechtsgeschäfte einer bestimmten Gattung oder Art d.h. immer wiederkehrende, typische Aufgaben des Bereichs (z.B. Leitung einer Abteilung)		i.A. (im Auftrag)
Spezialvollmacht	Bevollmächtigt zum Abschluss eines konkreten Rechtsgeschäfts, eines einzelnen Auftrags		

Tabelle 7: Vollmachtarten

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Stolle & Herrmann 2006, S. 52

7 Handlungsempfehlungen

Im weiteren Verlauf der Arbeit wird nun näher auf die einzelnen Forderungen der OEMs eingegangen, eventuelle Risiken und falls möglich Handlungsempfehlungen vorgeschlagen. Darüber hinaus werden die Angebote zu erbringender Leistungen, wie z.B. das Angebot der Transport- und Verpackungskosten, beschrieben.

7.1 Wichtige Angebotsbestandteile

7.1.1 Angebot der Produkte

Der Preis des Produktes hat einen wesentlichen Einfluss auf die Entscheidung des Kunden über die Auftragsvergabe. Darüber hinaus sind im Angebot Angaben zu machen, die der Risikovermeidung des Lieferanten, und der Eindeutigkeit des Angebots dienen. Nachstehend eine Tabelle mit den wesentlichen Angaben zum Produkt:

Abschnitt	Angaben
Preise	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stückpreis ▪ Mengengrundlage für den Stückpreis (z.B. Jahres- und/oder Gesamtmenge) ▪ Stückpreis bei Abweichungen von der Mengengrundlage ▪ Währungseinheit (z.B. €, \$, usw.) ▪ Aktueller bzw. vereinbarter Wechselkurs ▪ Und Weitere
Produkt	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Eindeutige Produktspezifikation; Bezug auf Anfrage oder Lastenheft ▪ Inklusive Nebenleistungen (z.B. Verpackung, Fracht, Entwicklung) ▪ Und Weitere
Lieferung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lieferbeginn ▪ Produktionsstandort (vom Kunden auditiertes Standort) ▪ Und Weitere
Kaufmännische Bestimmungen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gültigkeitsdauer des Angebots ▪ Und Weitere

Tabelle 8: Produktangaben

Quelle: Eigene Darstellung

Herr Ambrosi (2008) betonte in einem Interview die Wichtigkeit der Produktspezifikation: „Der Bezug auf Produktspezifikationen ist sehr wichtig um den Preis eindeutig mit der angebotenen Ware in Verbindung zu setzen. Überall dort wo die Spezifikation nicht eindeutig ist muss man ergänzende Beschreibungen aufführen. Sollten noch keine Spezifikationen vorhanden sein, muss auf vergleichbare Produkte verwiesen werden, die der Kunde bereits bezieht. Diese sind ebenfalls mit ergänzenden Hinweisen ausführlich zu erläutern. Im Gegensatz dazu ist es beim Richtpreisangebot ratsam nur die wichtigsten technischen Rahmenbedingungen zu nennen um sich und dem Kunden Verhandlungsfreiräume zu gewähren.“

Eventuelle Zielpreise des OEM sollten vor der Angebotserstellung erfragt und bei der Angebotserstellung berücksichtigt werden. Auch der VDA (2001, S. 9) empfiehlt den Herstellern ihre Zulieferer über Zielpreise zu informieren: Die Automobilhersteller informieren über Zielwerte für die Preisstellung der Kaufteile bereits in der Konzeptphase und ermöglichen dadurch die Mitwirkung der Zulieferer bei der Erarbeitung.

Folgend ein der Kernteil eines Produktangebots sowie die Abbildung eines Gesamtangebots:

Praxisbeispiel: Kernteil eines Produktangebots



Quotation for XXX-Damper, Part-Number: 1 234 567 00,

Production location Corbetta/Italy

Price: 80,00 EUR in 2007 and following years including
packaging

Price validity: expiration date of this quotation: 19.12.2007

Volume condition: price valid for delivery of 10.000 up to 20.000 pcs. within
12 months

Below 10.000 pcs.: charge of +10%

Exceeding 20.000 pcs.: price reduction of -3%

Delivery conditions: FCA

Praxisbeispiel: Produktangebot

OFFER - Productspecification

Dear Mrs. XXX,

According to your reference information received on Feb. 19th 2008, we are pleased to hand over our offer for the F3x cluster.

1. Offer F3x Basis Cluster, Production location Corbetta/Italy:

Price F3x Basis cluster, without packaging, considering cash payment of R&D cost, inclusive cost reduction action, see table 16.01.2008. **79,- €**

Development Cost for F3x as cash payment: **1.000.000,- €**

With this offer we want to express our commitment to work with XXX and the first source supplier of the major volume of F3x, in order to achieve a significant synergy effect on real development effort, to justify a second development for the minority volume of this RFQ.

Price F3x Basis cluster, without packaging, considering amortization of R&D cost, inclusive cost reduction action, see table 16.01.2008. **81,- €**

Amortization per pcs. of total development cost: **5,77 €**
We refer to attached calculation

Lifetime conditions F3x	2013: 3 %	2014: 3 %	2015: 3 %
Total Tooling Cost for F3x			680.900,- €

2. Offer F3x Basis Cluster, production location China

Price F3x Basis cluster (without packaging, without R&D amortization) **785,- CNY**

Additional Development Cost for F3x China as cash payment: **495.200,-CNY**
64.480,- EUR

Lifetime conditions F3x	2013: 3 %	2014: 3 %	2015: 3 %
-------------------------	-----------	-----------	-----------

Total Tooling Cost for F3x **3.560.000,- CNY**
463.540,- EUR

3. Offer for DCC

Location	Corbetta / Italy	China
Price (FCA Corbetta / Italy or Mexico)	8,65,- €	73,04 CNY
Additional Tooling Cost for DCC	333.500,- €	0,- CNY
Additional Development Cost for DCC	97.500,- €	76.800,- CNY

4. General Project Overview

Lifetime	2010 - 2022	
Volumes / Take Rates / Variants	Max. pcs/a	Total pcs. lifetime
F3x Basis cluster, take rate DCC 40%, number of variants 24	97.309	571.218
Volumes China	23.849	140.000

5. Commercial Conditions

Delivery conditions: FCA, production location is Corbetta/Italy or China
MMSE reserve the right to transfer a major share of the volumes (50% or more) forecasted for Corbetta to an alternative production MMSE plant in Slovakia without price impact. This production transfer will be implemented after a positive audit and approval from XXX.

Price conditions: valid within an increase of 3% of raw-material and labor costs

Volume conditions: flexibility of +/- 20 % is considered

Payment conditions: According to XXX purchasing conditions 25th of the following month

Exchange rate clause

The offer for F30 production in China is based on the following exchange rate (given by XXX):

For purchased material and selling price: **7,68 CNY / 1 EUR**

At the beginning of deliveries the current exchange rate will be used to calculate the prices. At the end of each annual quarter, the average exchange rate during the last 3 months will be calculated. If the calculated average exchange rate exceeds 3% (positive or negative) of the previously fixed exchange rate, then the new price in Chinese Renminbi will be fixed based on the new average exchange rate. With the beginning of a new quarter the new price is valid.

For tooling and development cost the exchange rate will be effective at the day issuing the debit notes. The supplier is in charge to keep the procedure and to show the calculation to XXX in time.

6. additional notes:

For the R&D contract we refer to the agreement on 29th. of Oct. between both companies.

Offenlegung der Kalkulationsunterlagen zum Angebot

Häufig fordern die OEMs neben der Angabe des Produktpreises auch die Offenlegung der Kalkulationsunterlagen - hierfür stellen sie Formblätter zur Verfügung. Für den Kunden werden so die Angebote verschiedener Lieferanten auf einfache Weise vergleichbar und gegebenenfalls können, mit Hilfe des OEM, Kostensenkungspotentiale erschlossen werden. Für den Zulieferer bedeutet die Offenlegung der Kalkulationsunterlagen jedoch die Preisgabe seiner hochsensiblen Daten und die Gefahr dass Wettbewerber in Preisverhandlungen Zugriff auf diese Daten erhalten (Meinig / Mallad 2008, S. 12). Zudem stellt die Offenlegung der Kalkulationsunterlagen erhebliche Mehrarbeit dar, diese beinhaltet nicht nur das Ausfüllen der Formblätter, sondern auch das Erstellen von Kontrollmöglichkeiten, die den Überblick über die Differenzen zur Eigenkalkulation sicherstellen. Solche Kontrollmöglichkeiten können z.B. mit Excellisten erstellt werden. In einem Interview erläuterte Herr Ambrosi (2008) unter welchen Gesichtspunkten diese Forderung kritisch ist: „Der Kunde hat dadurch, dass auch andere Lieferanten eine Kostendetaillierung durchführen, bzw. der Kunde sich eigene Nachschlagewerke erstellt hat, die Möglichkeit, sich die kostengünstigsten Bauteile herauszusuchen um sich somit eine ‚Best Case-Kalkulation‘ zusammenzustellen. Diese Vorgehensweise wird auch ‚Cherry picking‘ genannt. Dabei wird gänzlich außer Acht gelassen dass die Angebotpreise des Lieferanten bei einigen Teilen unterhalb der späteren realen Kosten liegen und bei einigen darüber, d.h. das Risiko gleicht sich aus.“ Herr Ambrosi (2008) empfiehlt um diese unfaire Praxis der OEMs zu vermeiden, bei den Kosten der Komponenten Kostenbereiche aufzuführen. Man gibt dann z.B. an, dass die Kosten von zwischen EUR 3,98 und EUR 4,42 liegen und macht dem Kunden deutlich dass über einzelne Kosten nur im Gesamtzusammenhang diskutiert wird (Ambrosi 2008).

Kostenanalysen

Als Folge der Kalkulationsoffenlegung oder auch bei bereits ausgehandelten Serienpreisen kann von Seiten der Automobilzulieferer die Forderung nach Kostenanalysen durch den OEM und anschließenden Preisanpassungen bzw. -reduzierungen aufkommen. Die Kunden schicken gern noch einmal Preis-Analyse-Teams, die überprüfen, ob wirklich mit spitzem Bleistift gerechnet wurde. [...] Da wird zum Beispiel geguckt, ob Transportwege zu lang sind, ob Umwege gefahren werden. Diese Teams machen eine komplette Kostenanalyse (Brankamp / Tobias 2000). Auch Professor Meinig und Dr. Mallad (2008, S. 27) schreiben in ihrer Untersuchung zum Beschaffungsverhalten der OEMs über die bei den Zulieferern durchgeführten Kostenanalysen: Der OEM stellt eine sog. „Kostenanalyse“ beim Zulieferer und dessen Wettbewerber an, bei der ein willkürlicher Index gebildet wird, der vom Zulieferer zu unterbieten ist.

Auch von Herrn Ambrosi wurde von Kostenanalysen und Workshops berichtet, die zu Beginn der Belieferung beim Lieferanten durchgeführt werden. Stellt der OEM dann kostengünstigere Produktionsverfahren oder Einkaufspreise der Bauteile fest, werden die ermittelten Einsparungen vom Teilepreis abgezogen oder der ermittelte Differenzbetrag ist als Voraussetzung für Folgeaufträge zu erwirtschaften.

Um die Durchführung solcher Analysen zu vermeiden, kann die von der Arbeitsgemeinschaft Zuliefererindustrie empfohlene Klausel verwendet werden:

Ziff. 1.6

Für die Vertragsdauer vereinbarte Lieferpreise oder Zahlungsbedingungen werden während der Vertragslaufzeit, gleich bleibende Produkte und Verfahren vorausgesetzt, nicht z.B. durch nachträgliche Kostenanalysen eines Vertragspartners oder durch Angebote Dritter in Frage gestellt (ArGeZ 2004, S. 3).

Will man die Kostenanalysen des Kunden nicht gänzlich ausschließen, jedoch die bereits vereinbarten Preisreduzierungen anrechnen, kann die nachstehende Klausel der Zuliefererindustrie verwendet werden:

Ziff. 1.7.1

Kosteneinsparungen, die durch gemeinsame Bemühungen der Vertragspartner beim Lieferer erzielt werden, brauchen nur weitergegeben zu werden, wenn dies ausdrücklich vereinbart ist. In diesem Fall werden die Kosteneinsparungen so lange in vollem Umfang auch ggfl. vorab vereinbarte Preisreduzierungen angerechnet, bis diese in voller Höhe durch diese Anrechnung abgedeckt sind. Darüber hinausgehende Kosteneinsparungen werden in dem Umfang, wie der Besteller zu der Kosteneinsparung beigetragen hat, auf die Lieferpreise angerechnet (ArGeZ 2004, S. 3).

Die Offenlegung der internen Unterlagen sollte jedoch bei der Durchführung von Kostenanalysen beschränkt werden. Durch die Klausel Ziff. 1.7.2 der ArGeZ kann die Einsichtnahme auf die von den Kosteneinsparungen betroffenen Leistungen beschränkt werden.

Ziff. 1.7.2

Dem Besteller steht das Recht auf Einsichtnahme in Unterlagen und Daten des Lieferers in Unterlagen und Daten des Lieferers lediglich in dem Umfang zu, in dem sich diese Unterlagen und Daten auf Kosteneinsparungen an den von der Einsparung betroffenen Waren/Leistungen selbst unmittelbar beziehen (ArGeZ 2004, S. 3).

„Online-Bidding“

Eine weitere Angebotsvariante der Automobilbranche sind die „Online-Bidding“ Verfahren. Die Internet-Auktionen finden an einem durch den OEM vorgegebenen Termin statt, über Online-Formulare werden vor allem kritische Kostenpositionen abgefragt. Meist mittels eines Ampelsystems (rot, gelb, grün) wird dem Lieferanten die Akzeptanz des angebotenen Preises

signalisiert. Lediglich der OEM erhält Informationen über alle Teilnehmer, ob, und wenn ja, welche Wettbewerber mit bieten. Es existieren berechnete Vermutungen, dass auch sog. „Strohmannen“ und „Dummies“ der OEMs selbst mit bieten, um eine deutliche Preissenkung vorzugeben, an welcher sich die Lieferanten zu orientieren haben (Meinig / Mallad 2008, S. 14). Professor Meinig und Dr. Mallad (2008, S. 14) kritisieren die Intransparenz und Unfreiwilligkeit dieses Preisverhandlungsverfahrens, es widerspricht jeglichem kaufmännischen Ethos oder gar einem Handelsbrauch.

Eine Ablehnung der Teilnahme am "Online-Bidding" ist ab zu wägen, der Zulieferer könnte den Verlust eines potentiellen Auftrags riskieren. Laut Herrn Ambrosi (2008) haben jedoch gute Lieferanten selten einen Auftrag nicht erhalten weil sie am „Online Bidding“ nicht teilnahmen. Zudem hat der Zulieferer die Möglichkeit, durch Eingaben in den Textfeldern seine Restriktionen und Rahmenbedingungen, für die Angebotsgültigkeit zu erläutern.

Änderungen der Lohn- und Materialpreise

Professor Meinig und Dr. Mallad (2008, S. 15) berichten in ihrer Studie ‚Die Macht des Einkaufs‘ von der Forderung der Automobilhersteller die Abgabepreise bereits mehrere Jahre vor dem SOP (Start of Production) verbindlich festzusetzen. Ziel des OEM ist es, bereits vor Serienreife seines eigenen Produktes Planungssicherheit über die Preisgestaltung von Teilen, Modulen und Komponenten zu erlangen (Meinig / Mallad 2008, S. 15). Für den Zulieferer kann dies bedeuten, dass er steigende Einkaufspreise nicht an den Kunden weitergeben kann. In welchem Umfang die Einkaufspreise der Automobilbranche Änderungen unterliegen können, zeigt Abbildung 6; sie gibt die Preisentwicklung der wichtigsten Rohstoffe der Automobilbranche wieder.

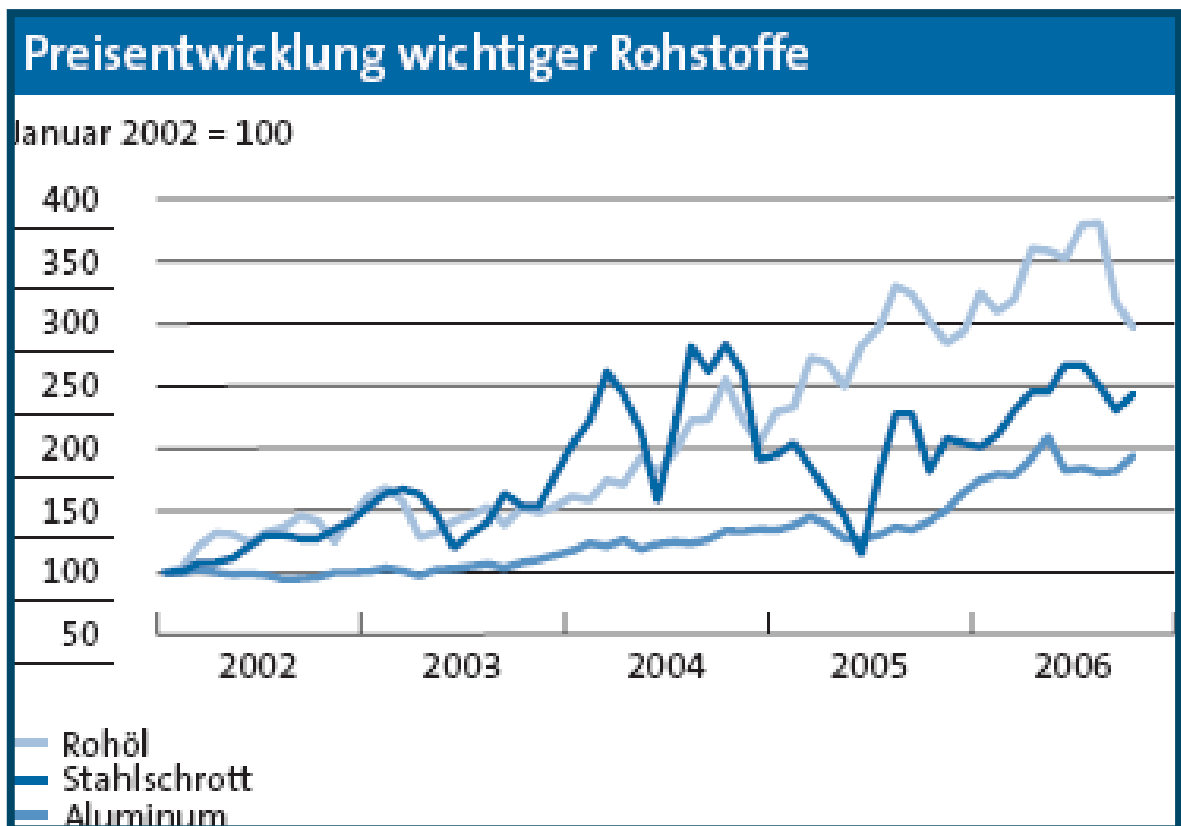


Abbildung 6: Preisentwicklung wichtiger Rohstoffe

Quelle: Global Insight; EUWID in IKB Branchenbericht vom Dezember 2007, S. 2

Gängige Praxis der Zulieferer sollte es sein, zum Jahresende die Rohstoffschwankungen mit den Kunden zu diskutieren. Wobei die Kunden, wenn überhaupt, Einmalzahlungen gewähren und in sehr seltenen Fällen, aufgrund der Langzeiteffekte, Preiserhöhungen zustimmen (Ambrosi 2008). Nach Erfahrungswerten von Herrn Ambrosi (2008), kann man bei Einmalzahlungen mit einem Erfolgsabschluß zwischen 30% und 70% rechnen.

In Abbildung 7 wird ein möglicher Verlauf der Rohmaterialpreise dargestellt. Bevor der Kunde sich für eine Preiserhöhung entscheidet, wird er den Verlauf der Rohmaterialpreise und die an ihn weitergegebenen Preise prüfen wollen.

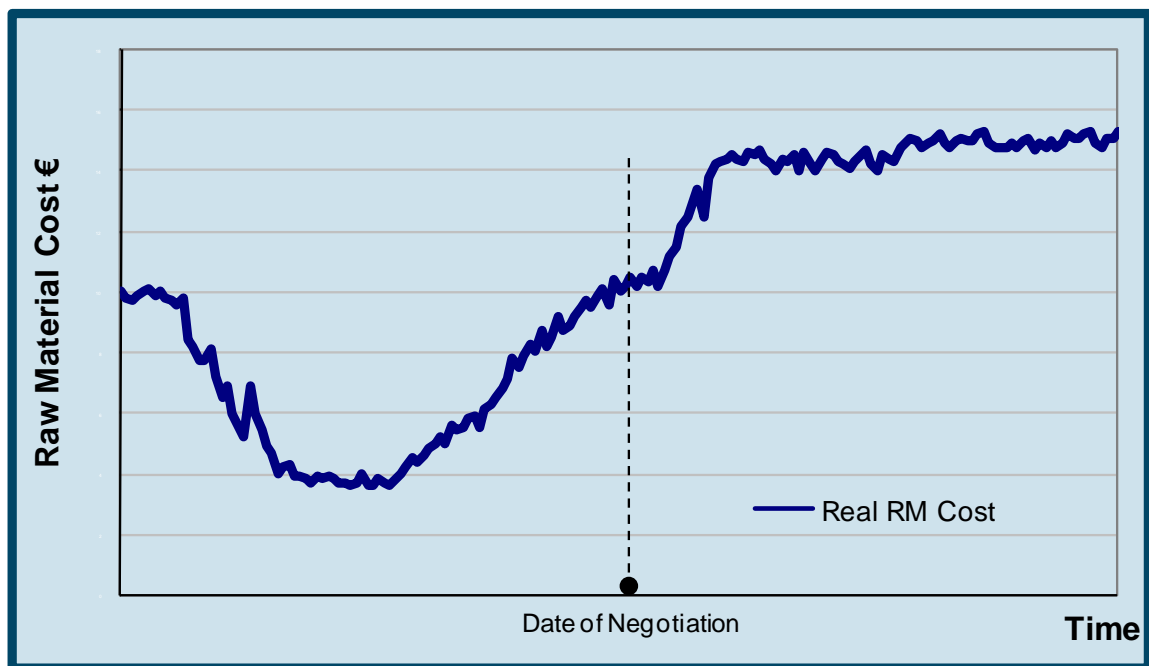


Abbildung 7: Preisentwicklung Rohmaterial

Quelle: M. Ambrosi

In Abbildung 8 sind die Rohmaterialpreise, der Umsatz (Verkaufserlöse) mit dem Kunden, und die positiven und negativen Auswirkungen auf das Ergebnis des Lieferanten dargestellt (gestrichelte Linie). Das Interesse des Lieferanten ist es nun, die künftigen negativen Ergebnisse durch eine Preiserhöhung auszugleichen. Es sei jedoch Vorsicht geboten, da der Kunde sich auch rückwirkend den Rohmaterialpreisverlauf anschaut. Sollte der Kunde dabei feststellen, dass der Lieferant in der Vergangenheit von niedrigeren Materialkosten profitiert hat, wird er dies mit der gleichen Argumentation in die Verhandlung mit einbringen (Ambrosi 2008). Zusätzlich wird der Kunde die Absatzmenge in die Kalkulation miteinbeziehen. Sollte die Absatzmenge, vor der Preisverhandlung, fair gewesen sein, ist dies kritischer für die Verhandlungsführung (Ambrosi 2008).

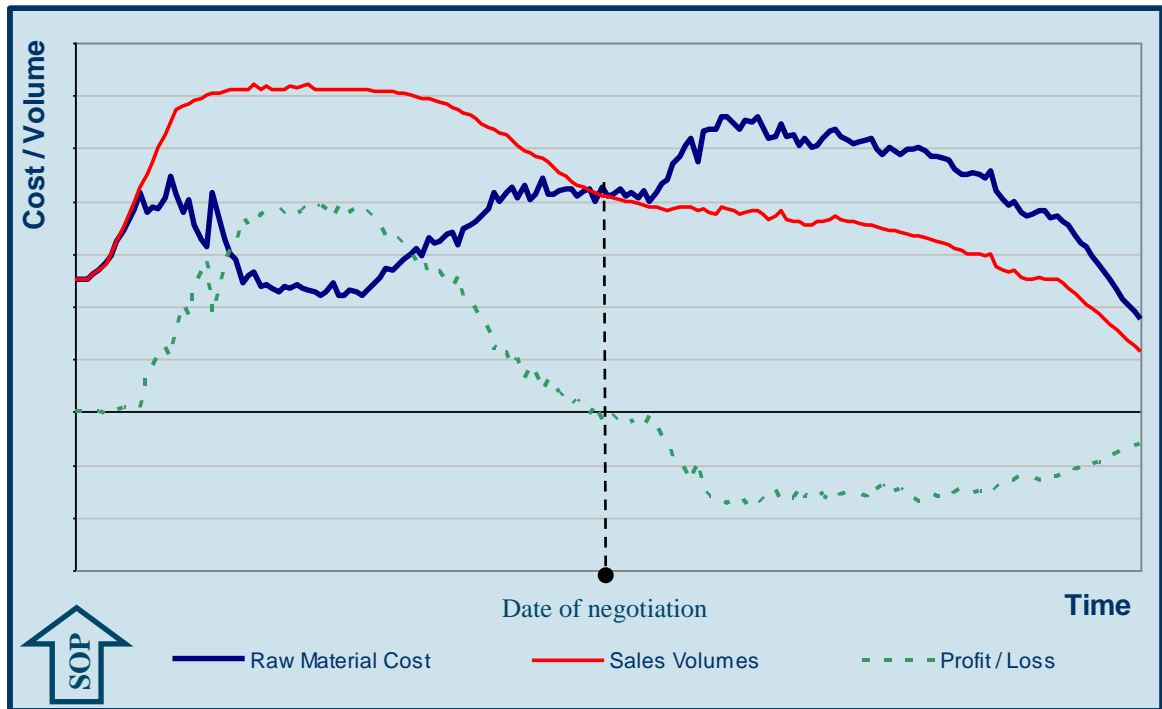


Abbildung 8: Rohmaterialkosten und Absatzmengenentwicklung

Quelle: M. Ambrosi

Neben den Materialpreisschwankungen können auch die Lohnkosten Änderungen unterliegen. Zieht der Zulieferer Preisanpassungen im laufenden Geschäft den Einmalzahlungen vor, kann er eine Preisanpassungsklausel verwenden. Dadurch können steigende, aber auch sinkende Kosten an den Kunden weitergegeben werden. Die Arbeitsgemeinschaft Zuliefererindustrie empfiehlt folgende Formulierung:

Ziff. 2.8

Tritt bei Langfristverträgen (Verträge mit einer Laufzeit von mehr als 12 Monaten und unbefristete Verträge) eine wesentliche Änderung der Lohn-, Material- oder Energiekosten ein, so ist jeder Vertragspartner berechtigt, eine angemessene Anpassung des Preises unter Berücksichtigung dieser Faktoren zu verlangen (ArGeZ 2004, S. 9).

Herr Ambrosi (2008) empfiehlt zusätzlich, die Höhe der „wesentlichen Änderungen“ genau zu definieren- z.B. bei Preisänderungen von +/- 3%. Zudem sind auch die Bezugsquellen für die Preisänderungsinformationen

festzulegen. In Bezug auf die Rohstoffpreise sollten die ‚Rohstoffpreis-Informationen‘ der Deutschen Industriebank (IKB) als Referenz verwendet werden. Hier werden vierteljährlich die Preisentwicklungen der vergangenen Perioden, und Prognosen für die Folgeperioden veröffentlicht. Wurde eine Preisanpassungsklausel berücksichtigt, können Preisanpassungen im laufenden Geschäft vorgenommen werden.

Änderungen der technischen Produktspezifikationen

Die von Professor Meinig und Dr. Mallad (2008, S. 15) festgestellte Forderung nach vorzeitiger Preisfestsetzung kann für den Zulieferer ebenfalls im Fall von technischen Änderungen als kritisch betrachtet werden. Erfüllt der Lieferant diese OEMseitige Forderung, so lässt er sich auf eine Zusage ein, ohne deren unmittelbare und mittelbare Folgen antizipieren zu können, da es sich bei seinen Produkten i.d.R. um Produkte handelt, deren Entwicklung noch nicht vollständig abgeschlossen ist und künftige Änderungen sich einstweilen noch nicht abzeichnen (Meinig / Mallad 2008, S. 15).

Durch die nachstehende Klausel können Preisanpassungen aufgrund von Spezifikationsänderungen berücksichtigt werden:

Ziff. 2.7

Die Vertragspartner werden bei Änderungen in den Spezifikationen oder bei zusätzlichen Anforderungen, soweit sie auf die Kosten Einfluss haben, entsprechende Preisänderungen anstreben (ArGeZ 2004, S. 9).

7.1.2 Preisminderungen

Der Lieferant hat verschiedene Möglichkeiten die Kaufentscheidung des Kunden zu beeinflussen. Dies kann in Form von Preisnachlässen oder anderen Zugeständnissen erfolgen. Häufig werden Preisnachlässe bereits von Seiten der OEMs gefordert. Folgende Formen der Preisminderungen sind in der Automobilindustrie verbreitet:

- Zukünftige Reduzierungen z.B. Mehrjahrespreisreduzierung.
- Mengen-, Volumenabhängige und Auftragsbezogene Rabatte z.B. Angebotsbündelung.
- Sofortige Preisreduzierungen z.B. „Savings on current accounts“.
- Einmalzahlungen; in der Automobilzuliefererbranche als „Quick Savings“ bezeichnet.
- Referenzpreise, in der Automobilindustrie als „Carry-Over-Preise“ bekannt.

Mehrwahrespreisreduzierung

Eine Form zukünftige Preisnachlässe, anzubieten sind mehrjährige Preisabbaustufen für steigende Abnahmemengen. Hier werden Kostenreduzierungen, die durch gestiegene Produktionsmengen und Erfahrungskurveneffekte erzielt werden, an den Kunden weitergegeben. In der Praxis können Mehrjahrespreisreduzierungen z.B. folgendermaßen angeboten werden:

Praxisbeispiel: Angebot mehrjähriger Preisabbaustufen

Jahr	2007	2009	2011	2013
Preisabbau	-	3%	3%	3%
Preis	80,00 EUR	77,60 EUR	75,27 EUR	73,00 EUR

Häufig werden Mehrjahrespreisreduzierungen vom OEM bereits in der Vertragsverhandlungsphase vorgeschrieben, über mehrere Jahre sind Kostensenkungen von z.B. jährlich drei Prozent vorzunehmen. Laut Herrn Ambrosi werden in Ausnahmefällen sogar bis zu 7% verlangt. Die Automobilhersteller gehen aufgrund des Know-how Gewinns von Lernkurveneffekten und immer effizienterer Produktion des Zulieferteils aus. Laut Professor Meinig und Dr. Mallad (2008, S. 12) können die Zulieferer diese Preissenkungen nicht weitergeben, und häufig nicht ohne

betriebswirtschaftlichen Nachteil realisieren, da z.B. 2005/2006 die Rohmaterialpreise stärker als geplant stiegen.

Bei der Gewährung der jährlichen Preisreduzierung sollte jedoch die erreichbare Produktivitätssteigerung, die durch günstigere Beschaffungspreise und verbesserte Produktionsprozesse erreicht werden können, berücksichtigt werden. Laut Aussage von Herrn Ambrosi (2008) beinhalten die Gesamtkosten ca. 70% Material- und Herstellungskosten. Diese Kosten können im Durchschnitt jährlich um ca. 3% gesenkt werden. Folgende Tabelle zeigt die entstehende Lücke im Falle einer jährlichen Preisreduzierung von 7%. Ausgegangen wird von einem Einstandspreis von 100 Euro und jährlichen Produktivitätssteigerungen von 3%. Um die geforderte Preisreduzierung weitergeben zu können, sind die Material und Herstellungskosten jährlich um 10% zu senken.

Zeitpunkt	Geforderter Preis des OEM bei 7% Reduzierung in EUR	Benötigte Produktivitätssteigerung in %	MK & HK bei 3% Produktivitätssteigerung in EUR	Möglicher Abgabepreis in EUR	Mögliche Preisreduzierung in %
Serienbeginn	100,00		70,00 EUR	100,00	
1. Jahr	93,00	10%	67,90 EUR	97,90	2,10%
2. Jahr	86,49	10,33%	65,86 EUR	95,86	2,04%
3. Jahr	80,44	10,7%	63,88 EUR	93,88	2,07%

Tabelle 9: Geforderte versus erzielbare Preisreduzierungen

Quelle: Eigene Darstellung

Darüber hinaus sollte auch berücksichtigt werden, dass sich derartige Zugeständnisse nachhaltig auch auf die Verhandlungen der Folgeaufträge

auswirken. Der Kunde wird einmal gewährte Reduzierungen immer wieder einfordern.

Für den Umgang mit derartigen Forderungen stehen diverse Handlungsmöglichkeiten zur Verfügung:

- Preisreduzierung ablehnen
- Nur die erzielbaren Produktivitätssteigerungen über den Preis weitergeben, jedoch maximal 5% (Ambrosi 2008).
- Eine Einmalzahlung auf die im vergangenen Jahr erzielten Umsätze anbieten. Durch Einmalzahlungen werden nur die Umsätze der laufenden nicht aber der künftigen Perioden reduziert (Ambrosi 2008).
- Besteht das Risiko den Auftrag zu verlieren, sollte auf die Kundenforderung eingegangen werden und langfristig eine Standortverlagerung zur Kostensenkung in Erwägung gezogen werden (Ambrosi 2008).
- Als Bedingung für die Reduzierung sollten Folgeaufträge oder höhere Stückzahlen ausgehandelt werden (Ambrosi 2008).
- Gemeinsame Anstrengungen mit dem Kunden anstreben um höhere Produktivitätssteigerungen zu erreichen (Ambrosi 2008).

Rabatte

In der Automobilzuliefererbranche verwendete Rabattformen sind Mengen- oder Staffelrabatt sowie Skonto.

Skontoabzüge werden bei Zahlung des Rechnungsbetrags innerhalb einer Skontofrist eingeräumt.

Mengen- oder Staffelrabatte verringern die Abgabepreise nach der Abnahme bestimmter Stückzahlen. Die Rabatte können direkt vom Rechnungspreis abgezogen werden, oder zum Ende einer Periode

verrechnet werden. Im nachstehenden Angebotsbeispiel würde die Verrechnung der Rabatte zum Jahresende in Form einer Bonuszahlung erfolgen.

Praxisbeispiel: Rabattangebot

Volume Conditions

Basic Price:	80,00 EUR for delivery of 10.000 pcs. Within 12 months
Quantity Discount:	10.000 up to 20.000 pcs. Price reduction of -3%
	20.000 up to 30.000 pcs. Price reduction of -5%
Price validity:	Prices are valid for the deliveries in 2008 and 2009

Einmalzahlungen

In der Automobilbranche werden Einmalzahlungen „Quick Savings“ genannt. Dies sind Zugeständnisse, die der Automobilhersteller von seinen Lieferanten einfordert. In den VDI-Nachrichten vom August 2006, kritisierte Professor Wolfgang Meinig die Einkaufspraxis der Automobilbauer: „Quick Savings sind zusätzlich vom Automobilhersteller eingeforderte Festbeträge, die sich zunächst an der vermuteten finanziellen Leistungskraft des Zulieferers orientieren, und zu zahlen sind, um überhaupt in den Kreis der potenziellen Entwicklungs- und Lieferpartner aufgenommen zu werden.“

Laut Herrn Ambrosi ist jedoch die von Professor Meinig beschriebene Forderung selten, dagegen werden Einmalzahlungen als Bedingung für Folgeaufträge gefordert (2008). Die Höhe der Einmalzahlung liegt dann circa zwischen 1% und 2% vom aktuellen Umsatz des Kunden, höhere Prozentsätze sind in Ausnahmefällen möglich, jedoch maximal 4% vom erzielten Umsatz (Ambrosi 2008). Je höher der laufende Umsatz des Kunden, desto größer ist folglich die Wahrscheinlichkeit den Zuschlag für den Folgeauftrag zu erhalten.

Als Handlungsempfehlung kann gesagt werden, dass falls noch keine Lieferbeziehung besteht, die Deklaration der Einmalzahlung schwierig ist und finanzrechtlich kritisch sein kann. Bestehen jedoch bereits Lieferaufträge, sind Einmalzahlungen eine Möglichkeit, seine Position gegenüber den Wettbewerbern zu stärken. Grundsätzlich sind jedoch andere, nicht monetäre Verhandlungstaktiken vorzuziehen, den auch Einmalzahlungen haben einen nachhaltigen Effekt, und werden auch in späteren Verhandlungen vom Kunden eingefordert.

Sofortige Preisreduzierungen

Die von den Automobilherstellern geforderten, sofortigen Preisreduzierung „Savings on Current Accounts“, sind Preisnachlässe auf das bereits laufende Geschäft und auf bereits vereinbarte Preissenkungen als Bedingung für einen Folgeauftrag. Diese Forderungen werden oft auch dann noch erhoben, wenn ein Liefervertrag bereits ausgehandelt und unterschriftsreif ist (Meinig / Mallad 2008, S. 23).

Die Handlungsempfehlungen für sofortige Preisreduzierungen entsprechen denen der Mehrjahrespreisreduzierungen.

Angebotsbündelung

Bei der Angebotsbündelung, auch „Bundle Offer“, werden durch den Zulieferer Preisnachlässe oder Einmalzahlungen gegen die Vergabe weiterer Aufträge angeboten. Einige Automobilzulieferer nutzen solch eine Preispolitik als Methode der Kundenbindung und Absatzförderung. Sie bieten große Einsparpotenziale gegen Aufträge in verschiedenen Geschäftsfeldern und Produktgruppen an. Der Bedarf des Kunden soll weitgehend mit den Leistungen der eigenen Produktpalette gedeckt, und somit die Wettbewerbsposition verbessert werden. Von Nachteil ist jedoch, dass dem Kunden durch diese Verhandlungstaktik und Preispolitik, Verbindungen zu anderen, ihm noch nicht bekannten Geschäftsfeldern

aufgezeigt werden, und dieser bei Folgeaufträgen Verbundeffekte prüft und weitere Reduzierungen einfordert.

Referenzpreise

Werden Lieferverträge verlängert oder aus ursprünglichen Verträgen übernommene Produkte geliefert, verlangen die Automobilhersteller häufig auch die Übernahme der ursprünglichen Preise so genannte „Carry-Over-Preise“ (Meinig / Mallad 2008, S. 17).

Grundsätzlich ist die Übernahme der ursprünglichen Preise nicht kritisch. Produkte aus ursprünglichen Verträgen benötigen häufig nur geringe Änderungen, können auf bereits amortisierten Maschinen gefertigt werden und benötigen keine Entwicklungsleistungen (Ambrosi 2008). Die Preise sollten jedoch nochmals nachkalkuliert werden, um seit Vertragsbeginn eingetretene Änderungen, wie z.B. Rohstoffpreise berücksichtigen zu können.

7.1.3 Angebotsnebenleistungen

Neben der reinen Teilelieferung werden, wie bereits im ersten Kapitel erwähnt, immer mehr Organisations- und Entwicklungsaufgaben durch die OEMs an die Zulieferer übertragen. Das aktuelle Kapitel erläutert die wichtigsten Angebotsbestandteile dieser Nebenleistungen, sowie den Umgang mit den Forderungen der Automobilhersteller.

Logistikkosten

Logistikkosten umfassen alle Kosten, die durch die Beförderung der Produkte vom Zulieferer zum Kunden entstehen. Wird die Logistikabwicklung durch den Zulieferer organisiert, die Kosten trägt jedoch der Kunde, so sind die Logistikkosten separat anzubieten. Zu den Logistikkosten zählen die Beförderungs-, Zoll- und Versicherungskosten,

sowie die zu entrichtenden Steuern. Beim Angebot der Logistikkosten sind die folgenden Rahmenbedingungen zu beachten:

- Entfernung zwischen Lager des Lieferanten und Kunden
- Teilebedarf pro Arbeitstag
- Transportfrequenzen
- Belieferungsform (z.B. Just-in-time)
- Ausnutzung der Ladekapazität
- Transportart (Seefracht, Luftfracht)
- Transportversicherung
- Vereinbarte INCOTERMS

Nachstehend ein Praxisbeispiel für den Versand eines Containers mit Instrumentenkombis per Seefracht nach China. Die anfallenden Kosten sind nach INCOTERM-Vereinbarungen unterteilt. Für den Zulieferer stellt die DDP Vereinbarung die Maximalverpflichtung dar, da hier alle Pflichten, Risiken und Kosten vom Verkäufer zu tragen sind.

Sistemi Elettronici	Incoterms	Free on board		Cost, insurance, freight		Delivered duty unpaid		Delivered duty paid	
		FOB		CIF		DDU		DDP	
		1 Lieferung		1 Lieferung		1 Lieferung		1 Lieferung	
Anzahl Paletten		42		42		42		42	
Preis pro Palette		60		60		60		60	
Gesendete Stückzahl		2.520		2.520		2.520		2.520	
Wert des Transportes		309.582		309.582		309.582		309.582	
Transportierte kg (80 kg x Palette)		3.360		3.360		3.360		3.360	
Stückpreis	EUR	122,85		122,85		122,85		122,85	
Kostenart	Währung	Container	x Stk.	Container	x Stk.	Container	x Stk.	Container	x Stk.
Packmaterial	EUR	1.961,6	0,778	1.961,6	0,778	1.961,6	0,778	1.961,6	0,778
Kosten Nachlieferung Supply Chain	EUR		1,31		1,31		1,31		1,31
Transportkosten	EUR	420	0,167	420	0,167	420	0,167	420	0,167
Umsatzsteuerliche Abgaben	EUR		4,300		4,300		4,300		4,300
Kosten Hafenfracht	EUR			3.104	1,232	3.104	1,232	3.104	1,232
Versicherung	EUR			213,6	0,085	213,6	0,085	213,6	0,085
Kosten am Anknufshafen	EUR					417	0,165	417	0,165
Kosten der Zollstelle des Anknufsortes	EUR					308	0,122	308	0,122
Kosten Anknufshafen - Fabrik	EUR					550	0,218	550	0,218
Zölle (2,6%)	EUR							8.049,1	3,194
Einfuhrumsatzsteuer	EUR							anrechenbar	
Gesamt			6,555		7,872		8,377		11,571

Legenda

Gelb = Transport

Orange = Verpackung und Nachlieferung

Blau = Zölle und Steuern

Tabelle 10: Kalkulation Logistikkosten

Quelle: Fallbeispiel

In diesem Beispiel werden pro Container 42 Paletten mit je 60 Instrumentenkombis befördert. Dies entspricht einer Gesamtstückzahl von 2.520 Instrumentenkombis pro Containersendung.

Der Stückpreis der Instrumentenkombis beträgt 122,85 Euro, der Gesamttransportwert pro Container 309.582 Euro.

Das Gewicht einer Palette beträgt 80 kg, das gesamte beförderte Gewicht 3,36 Tonnen.

Liegt das Risiko des Transports beim Lieferanten, wie bei den INCOTERMS CIF, DDU und DDP, ist der Abschluss einer Transportversicherung empfehlenswert. Die Versicherungskosten betragen beim Versand der Instrumentenkombis 0,085 Euro pro Stück und 213,60 Euro für den kompletten Container.

Die Kosten für die Verpackung der Instrumentenkombis betragen 0,778 Euro pro Stück und 1.961,60 Euro für die gesamte Sendung.

Der Größte Anteil der Kosten entfällt auf die Steuern und Zölle. Diese machen bei der Lieferbedingung „Delivery duty paid“ ca. 65% der Logistikkosten aus. Die Kosten für die rein physische Beförderung (siehe nachstehende Tabelle) verursachen dagegen lediglich 16% der gesamten Logistikkosten.

Praxisbeispiel: Beförderungskosten Container Versand nach China

Kostenart	Container	Pro Stück (2.520 Stück)
Transportkosten bzw. Beförderungskosten	420,00 Euro	0,167 Euro
Kosten Hafentransport	3.104,00 Euro	1,232 Euro
Kosten am Ankunftshafen	417,00 Euro	0,165 Euro
Kosten der Zollstelle des Ankunftsortes	308,00 Euro	0,122 Euro
Kosten Ankunftshafen – Fabrik	550,00 Euro	0,218 Euro
Gesamte Transportkosten	4.799,00 Euro	1,904 Euro

Die für den Kunden günstigste Lieferbedingung ist „Delivery Duty Paid“, hier trägt der Lieferant alle Kosten und Risiken. Da jedoch die Bedingungen „Delivery Duty Unpaid“ und „Delivery Duty Paid“, aufgrund regelmäßiger Änderungen der Zollvorschriften, ein Risiko der Falschkalkulation bergen, ist von Seiten des Lieferanten immer „ex works“ immer vorzuziehen. Lehnt der Kunde diese Lieferbedingung ab, sollte der Angebotserstellung immer eine gründliche Kalkulation vorangestellt werden (Ambrosi 2008). Weiterhin sollte beachtet werden dass in der Anlaufphase noch nicht die Stückzahlen erzielt werden können, auf deren Basis die Kalkulation erstellt wurde. Die höheren Transportkosten sollte man nach Möglichkeit dem Kunden in Rechnung stellen (Ambrosi 2008).

Wird die Lieferbedingung DDP vereinbart, trägt der Lieferant die Kosten für beschädigte Produkte. In diesem Fall sollte verstärkter Wert auf die Transportverpackung gelegt werden und die Anforderungen genau mit dem Kunden abgesprochen werden.

Verpackungskosten

Verpackungskosten können nach Verkaufsverpackung und Transportverpackung unterschieden werden. Verkaufsverpackungen müssen vom Zulieferer dann angeboten werden, wenn die Zulieferteile als Ersatzteile z.B. an Vertragswerkstätten des Automobilherstellers weiterverkauft werden. Darüber hinaus dienen Verpackungen der Lagerung, der Vermeidung von Schäden beim Transport und der Teilebereitstellung für die Produktion des Kunden.

Nachstehende Tabelle gibt einen Überblick über die bei der Angebotserstellung zu berücksichtigenden Anforderungen an Verpackungen:

Anforderungen	Bemerkungen
---------------	-------------

Verpackungsart	Einwegverpackung, Mehrwegverpackung. Karton, Behälter, Palette.
Transportart	Schutz gegen Licht, Feuchtigkeit, Erschütterung, Temperatur. Meerwasserresistenz bei Seefracht.
Vorgaben des Kunden	z.B. Nutzung von kundenspezifischen Spezialbehältern. Maximal zu berücksichtigende Verpackungshöhe; z.B. um Stapelfähigkeit der Paletten zu gewährleisten. Vorgeschriebene Höchstgewichte der Verpackung; z.B. aufgrund interner Transportbedingungen des Lieferanten.
Produktempfindlichkeit	z.B. einölen von Stahl- oder Metallteilen, vor dem Transport, zum Schutz vor Rost.
Transportkreisläufe	Eignung der Verpackung für Just-in-Time und Just-in-Sequence Kreisläufe. Berücksichtigung der Kosten für den Rücktransport und die Reinigung der Verpackung.

Tabelle 11: Verpackungsanforderungen

Quelle: Eigene Darstellung

Grundsätzlich sind Mehrwegverpackungen, aufgrund der höheren Qualität, Einwegverpackungen vorzuziehen. Die Anforderungen an die Verpackung sind mit dem Kunden genau abzustimmen, um Unstimmigkeiten und Kosten aufgrund beschädigter Lieferungen zu vermeiden.

Werkzeugkosten

Bei den Werkzeugkosten handelt es sich um Fertigungswerkzeuge die eigens für die Produktion der vom Kunden bestellten Produkte genutzt werden. Hierzu zählt nicht die Investition für Maschinen und Anlagen, die auch für die Herstellung anderer Produkte genutzt werden können. Die Werkzeuge können in Teilwerkzeug und Montagewerkzeug unterteilt werden. Teilwerkzeug wird für die Herstellung der Bauelemente verwendet, Montagewerkzeug dient dem Zusammenbau der einzelnen Elemente.

Teilwerkzeug kann weiterhin folgendermaßen unterteilt werden:

- Prototypen-Werkzeug
- Vorserien-Werkzeug
- Serien-Werkzeug

Vorserienwerkzeug ist die Entwurfsversion des eigentlichen Serienwerkzeugs und wird meist aus weniger strapazierfähigem Material hergestellt. Änderungen können beim Vorserienwerkzeug noch berücksichtigt werden, beim Serienwerkzeug sind Änderungen dagegen nur durch hohe Kosten, oder gar nicht mehr möglich.

Zur Finanzierung des Werkzeugs können verschiedene Varianten verwendet werden:

- Der Lieferant trägt die Kosten für das Werkzeug und verteilt sie auf die Stückpreise.
- Der Kunde beteiligt sich anteilig an den Werkzeugkosten, der Rest wird wiederum auf die Stückpreise verteilt.
- In der Regel erwirbt jedoch der Kunde das Eigentum an den Werkzeugen und zahlt den Kaufpreis an das Zuliefererunternehmen. Das Werkzeug bleibt dann im Besitz des Zulieferers und wird für die Teileproduktion genutzt.

Der Verband der Automobilindustrie empfiehlt in seiner Publikation „Gemeinsam zum Erfolg – Grundsätze zur Partnerschaft zwischen Automobilherstellern und ihren Zulieferern“ die Werkzeugkosten nicht über den Teilepreis zu amortisieren: Muster, Prototypen und typgebundene Werkzeuge sollten nicht über den Teilepreis amortisiert werden. Sie werden bei Lieferung bzw. Fertigstellung vom Kunden bezahlt, wobei hinsichtlich der Werkzeuge – je nach Absprache – auch eine teilweise Erstattung in Betracht kommt (2001, S. 2). Bei der Vertragsgestaltung kann hierzu die folgende, von der Arbeitsgemeinschaft Zuliefererindustrie erstellt Klausel verwendet werden:

Ziff. 1.16.1

Die Herstellungskosten für Muster und Fertigungsmittel (Werkzeuge, Modelle Formen, Schablonen etc.) werden – sofern nichts anderes vereinbart ist – von der zu liefernden Ware gesondert in Rechnung gestellt. Dies gilt auch für Fertigungsmittel, die infolge von Verschleiß, der dem Auftrag zuzurechnen ist, ersetzt werden müssen (ArGeZ 2004, S. 4).

Sollen die Werkzeugkosten in Teilbeträgen, bei Erreichen der Zwischenziele berechnet werden, kann die nachfolgende Klausel angewendet werden:

Ziff. 2.14

Soweit nichts anderes vereinbart ist, sind die Kosten für vom Lieferer abnehmerbezogen angeschaffte Fertigungsmittel (Werkzeuge, Modelle, Formen, Schablonen etc.) zu einem Drittel bei Auftragserteilung, einem Drittel bei Vorlage des Musters und zu einem Drittel bei Serienfreigabe (spätestens jedoch bei Serienanlauf vom Besteller zu bezahlen) (ArGeZ 2004, S. 9).

Die Finanzierung des Werkzeugs durch den Automobilhersteller birgt jedoch auch Schwierigkeiten für den Zulieferer. Dr. Thomas Funke (2005) schrieb in der ZfAW: „Wenn gleich diese Finanzierung durchaus im Interesse beider Parteien liegen kann, wird sie von manchen Automobilherstellern ausgenutzt, um den Zulieferern zu verbieten, das entsprechende Know-how oder typspezifische Werkzeuge zur Produktion von Ersatzteilen zu verwenden, die der Zulieferer unmittelbar an den IAM liefern möchte.“ Die Beschränkungen über die Nutzung des Know-hows und der Werkzeuge sollten im Angebot ausgeklammert werden, um somit die Möglichkeit zur Belieferung des IAM (Independent After Market), auch freier Kfz-Handel, sicherzustellen. Hierfür kann die folgende Klausel angewendet werden.

Ziff. 2.15

Dem Lieferer steht es frei, Fertigungsmittel, mit denen Erzeugnisse für den Besteller gefertigt werden, für die Eigenfertigung für den Ersatzmarkt zu nutzen (ArGeZ 2004, S. 9).

Soweit der Zulieferer ein Produkt und die Fertigungsmittel selbst entwickelt und finanziert hat, darf der Automobilhersteller einen Verzicht auf die Belieferung des IAM nicht verlangen. [...] Die Ausübung geistiger Schutzrechte oder die Übertragung von Werkzeugeigentum zum vorrangigen Zweck der Monopolisierung des Ersatzteilmarktes, ist kartellrechtswidrig (Funke 2005). Dr. Thomas Funke bezieht sich hier auf die Kernbeschränkungen der Gruppenfreistellungsverordnung 1400/02 vom 31. Juli 2002, wonach die EG folgende vertragliche Vereinbarungen verbietet:

GVO 1400/2002 Artikel 4 Absatz 1 j

zwischen einem Lieferanten von Originalersatzteilen oder qualitativ gleichwertigen Ersatzteilen, Instandsetzungsgeräten, Diagnose- oder Ausrüstungsgegenständen und einem Kraftfahrzeughersteller vereinbarte Beschränkungen, welche die Möglichkeit des Lieferanten einschränken, diese Waren an zugelassene oder unabhängige Händler, zugelassene oder unabhängige Werkstätten oder an Endverbraucher zu verkaufen;

Um die Forderung nach der Herausgabe des Werkzeugs durch Kunden zu verhindern, schlägt die Arbeitsgemeinschaft der Zuliefererindustrie folgende Klausel vor:

Ziff. 1.16

Dem Besteller ist bekannt, dass in den Mustern und Fertigungsmitteln (Werkzeuge, Formen, Schablonen etc.) die er in Auftrag gegeben hat, erhebliches Entwicklungs-Know-how des Lieferers verkörpert ist und dass der Lieferer hieran ein besonderes Geheimhaltungsinteresse hat. Aus diesem Grund wird vereinbart, dass ein Anspruch des Bestellers auf Herausgabe der Muster und Fertigungsmittel, gleich aus welchem Rechtsgrund, zu keiner Zeit besteht, aus nicht bei vollständiger Übernahme der Werkzeugkosten durch den Besteller und/oder durch Beendigung der Lieferbeziehung. Das Recht des Bestellers, bei Vorliegen der gesetzlichen Voraussetzungen Geldersatz zu verlangen, bleibt unberührt (ArGeZ 2004, S. 5).

Neben der Regelung der Eigentumsrechte ist es wichtig, im Werkzeugangebot die Ausbringungsmenge der Werkzeuge zu begrenzen. Der Verschleiß des Werkzeugs führt zu abnehmender Qualität der hergestellten Produkte, und macht im Verlauf der Serienproduktion die Anschaffung neuer Werkzeuge notwendig. Wird die Ausbringungsmenge nicht begrenzt, wird sich der Kunde nicht zur Anschaffung eines neuen Werkzeugs bereit erklären. Die OEMs fordern von ihren Lieferanten häufig die Kosten für die Instandhaltung und die Wiederaufbereitung der Werkzeugkosten zu tragen (Ambrosi 2008). Unterstützt wird diese Forderung zusätzlich durch die Klausel 1.16.2 der Arbeitsgemeinschaft Zuliefererindustrie:

Ziff. 1.16.2

Die Kosten für die Instandhaltung und sachgemäße Aufbewahrung sowie das Risiko einer Beschädigung oder Zerstörung der Fertigungsmittel werden vom Lieferer getragen. Die Muster und Fertigungsmittel werden vom Lieferer mit der Sorgfalt behandelt und verwahrt, welche er in eigenen Angelegenheiten anzuwenden pflegt (ArGeZ 2004, S. 5).

Herr Ambrosi empfiehlt dagegen die Kosten für Instandhaltung, Installation, Wartung und Verschleiß, dem Kunden in Rechnung zu stellen und diese gemeinsam mit den Werkzeugkosten anzubieten (Ambrosi 2008).

Die Bezahlung des Werkzeugs erfolgt in der Regel nach einem Audit durch fachkundige Einkäufer des Kunden.

Entwicklungskosten

Neben der Belieferung der Automobilhersteller mit Serienteilen für die laufende Produktion, wird zunehmend auch die Entwicklung an die Zulieferer ausgelagert. Vor der Erstellung des Angebots ist zunächst einmal zu klären, ob die Anforderungen des Kunden, die dieser im Lastenheft definiert hat, erfüllt werden können.

Bei der Kalkulation Entwicklungskosten sind drei Einflussfaktoren zu beachten:

- Wettbewerbssituation und Preise der direkten Wettbewerber und der Ingenieurdienstleister
- Deckung der intern anfallenden Kosten z.B. für zuvor gemachte Entwicklungen
- Festgelegtes Projekt Budget des OEM

Weitere bereits im Angebot festzulegende Rahmenbedingungen sind:

- Ort der Entwicklung.
- Anteil der Beteiligung externer Entwickler.
- Klare und deutliche Definition der Entwicklungsleistungen – Interpretationsspielräume müssen vermieden werden.
- Angaben über Stundensätze verstehen sich immer Brutto, inklusive Sozialabgaben.

Angebot der Entwicklungskosten

Entwicklungsleistungen können ergebnisorientiert zum Festpreis angeboten werden oder nach Entwicklungsaufwand mit einem Stundensatz.

Bei der aufwandorientierten Methode wird für jede Funktion ein separater Stundensatz angeboten.

Beim ergebnisorientierten Angebot wird ein Abgabetermin, sowie ein Festbetrag für die Entwicklungsleistungen vereinbart. Alle, über den Festbetrag hinaus anfallenden Kosten, werden vom Kunden nicht bezahlt. Zur Erläuterung der angebotenen Entwicklungskosten an den Kunden wird die prozentuale Aufteilung jeder am Projekt beteiligten Funktion ermittelt, und auf dieser Basis der gewichtete durchschnittliche Stundensatz berechnet. (siehe nachstehendes Beispiel)

Praxisbeispiel: Ergebnisorientiertes Angebot der Entwicklungskosten

R&D Expenses (Breakdown)									
	2007	2008	2009	2010	2011	TOTAL	thereof:		
FUNCTION (TEAM SIZE)	6.200	15.410	16.390	10.600	6.340	54.940	981	981S	991
							estimated		
PROJECT LEADER						6%	85%	5%	10%
SYSTEM ARCHITECT						6%	80%	15%	5%
QUALITY ENGINEER						2%	90%	5%	5%
HW DEVELOPMENT AND PCB LAYOUT						6%	90%	5%	5%
OPTICAL DEVELOPMENT AND TEST						2%	70%	24%	6%
SW DEVELOPMENT AND TEST						60%	80%	14%	6%
CONSTRUCTION						16%	70%	5%	25%
VALIDATION; ENDURANCE TESTS						2%	35%	35%	30%
						100%	78%	12%	10%
EUR/HOURS weighted average through functions						85,00 €			
							total development cost	4.669.900 €	3.661.202 €
								559.454 €	449.244 €
EXTERNAL EXPENSES (engineering, labs)						436.000 €		341.824 €	52.233 €
							total development cost	5.105.900 €	4.003.026 €
								611.687 €	491.188 €

Wünscht der Kunde als Form der Entwicklungszusammenarbeit das Resident Engineering (Einsatz der Entwickler beim OEM), ist neben den Stundensätzen auch eine Pauschale für zusätzlich entstehende Kosten wie z.B. eine Wohnung vor Ort, Hotel- oder Reisekosten zu berücksichtigen.

Finanzierungsformen der Entwicklungskosten

Die Methoden, die Entwicklungsleistungen zu verrechnen, unterscheiden sich danach, ob nach der Entwicklung auch ein Serienauftrag folgt, oder lediglich die Entwicklungsleistung erbracht werden sollen. Häufig wird jedoch bei Serienbeteiligung des Lieferanten die Umlage der Entwicklungskosten auf den Teilepreis gefordert.

1. Finanzierung durch Zulieferer

Kommt es im Anschluss an einen Entwicklungsauftrag zu einer Serienlieferung, können die Entwicklungskosten auf die Teilepreise verteilt werden. Der Zulieferer muss bei dieser Verrechnungsform die Entwicklungskosten über mehrere Jahre vorfinanzieren und es besteht das Risiko die geplanten Stückzahlen nicht abzusetzen. Das heißt, je mehr Fahrzeuge eines Modells verkauft werden, umso größer ist die Chance des Zulieferers seine Entwicklungsaufwände zu amortisieren. Wenn wenige Fahrzeuge eines Modells verkauft werden, trägt der Lieferant einen Teil des unternehmerischen Risikos und kann unter Umständen seine Aufwände nicht mehr amortisieren. In der Automobilindustrie spricht man bei dieser Risikoteilung von „pay on production“ (Kurek 2004, S. 14). Aus diesen Gründen empfiehlt es sich, diese Methode nur im Fall bereits vorliegender Lieferverträge anzuwenden, vollständig zu vermeiden oder die Amortisationsbeträge, mittels der in Kapitel 7.2.7 erläuterten Amortisationsrechnung, jährlich anzupassen. Auch die Arbeitsgemeinschaft Zuliefererindustrie rät von der Amortisation der Entwicklungskosten über den Teilepreis ab:

Ziff. 3.3

Die Entwicklungskosten werden vom Besteller auch dann getragen, wenn eine Serienbeteiligung des Zulieferers vereinbart ist. Dies gilt auch für die Kosten zur Herstellung von Versuchswerkzeugen, Prototypen und Mustern (ArGeZ 2004, S. 10).

Sollen die Entwicklungskosten dennoch über den Produktpreis verrechnet werden, kann die Berechnung der Amortisation dem Kapitel 7.2.6 entnommen werden.

2. Finanzierung durch Automobilhersteller

Wird lediglich die Entwicklungsleistung erbracht, oder soll das Stückzahlenrisiko vermieden werden, können die Kosten mit Hilfe

einer Entwicklungspauschale abgerechnet werden. Diese kann als Gesamtbetrag oder in Teilbeträgen bei Erreichen der Zwischenziele bezahlt werden, z.B. 30% bei Projektstart, 30% nach C-Muster Auslieferung und Restbetrag bei Abnahme des Projektes. Wird diese Vergütungsform gewählt, sollte darauf geachtet werden, in der für den Kunden offen gelegten Kalkulation die Entwicklungskosten Umlage nicht mehr einzuberechnen. (siehe Kapitel 6.2.1)

Folgt der Entwicklung keine Serienbelieferung, sollten Opportunitätskosten im Entwicklungspreis berücksichtigt werden, diese können bis zu 50% des Entwicklungspreises betragen (Ambrosi 2008). Opportunitätskosten entstehen, wenn Kapazitäten gebunden sind und andere gewinnbringende Projekte nicht wahrgenommen werden können.

Schutzrechte der Entwicklungsleistungen

Professor Meinig und Dr. Mallad kritisierten in ihrer Veröffentlichung „Die Macht des Einkaufs:...“ die Forderung der OEMs zur Gratis-Entwicklung und Zwangsübergang dieser Entwicklungsergebnisse. Der Lieferant behält in diesen Verträgen zwar die Rechte an den Entwicklungsergebnissen, räumt aber dem OEM uneingeschränkte Nutzungsrechte ein, unabhängig davon ob er den Serienauftrag bekommt oder nicht (Meinig / Mallad 2008, S. 25).

Geht der Lieferant auf solch eine Forderung ohne vorliegende Serienaufträge ein, kann er als Konsequenz beim Angebot der Serienpreise nicht mehr wettbewerbsfähig bleiben. Wenn nämlich ein OEM kostenfrei das Entwicklungsergebnis eines angefragten Lieferanten anderen Lieferanten vorlegen darf und diese dann auf Basis der vorgelegten Entwicklungsleistung ein Angebot abgeben, so müssen die Wettbewerber in ihren Serienpreisen die bereits entstandenen Entwicklungskosten, die der erste Lieferant zu tragen hatten, nicht einkalkulieren (Meinig / Mallad 2008, S. 26)! Die Folge ist, dass die Angebote der Wettbewerber wesentlich

günstiger sind, oder die Entwicklungsleistung nicht über den Teilepreis amortisiert werden kann.

Aus diesen Gründen sollte die uneingeschränkte Nutzung der Schutzrechte, durch den OEM, nur im Fall bereits vorliegender Serienaufträge akzeptiert werden.

Prototypenkosten

Prototypen sind Musterteile der späteren Serienprodukte und werden in kleinen Stückzahlen oder als Einzelteile hergestellt. Sie dienen Proben, Analysen, Prüfungen auf Teststrecken, Labor- und Feldprüfungen. Die Fertigung der Prototypen findet meist von Hand statt oder wird durch den Zulieferer zugekauft. Die gefertigte Menge wird vom Kunden festgelegt.

Wie auch bei den Werkzeugkosten erwarten die Automobilhersteller häufig die Fertigung der Prototypen ohne anschließende Rechnungsstellung. Davon ist jedoch aufgrund der Höhe der Kosten, wie das nachstehende Praxisbeispiel zeigt, abzuraten. Die Handlungsempfehlungen entsprechen denen der Werkzeugkosten.

Eine Kalkulation der Kosten ist nicht möglich, in der Automobilbranche sind jedoch folgende Preisgliederungen üblich:

- A -Muster – werden meist komplett in Handarbeit hergestellt, Preise entsprechen dem 10-fachen des Serienpreises.
- B – Muster – werden mit Hilfswerkzeugen hergestellt, Preise entsprechen dem 5-fachen des Serienpreises.
- C – Muster werden mit Serienwerkzeug hergestellt, entsprechen dem 2-fachen des Serienpreises.
- D – Muster stammen bereits aus der Serienproduktion an fertigen Produktionsanlagen und entsprechen im Preis den Serienpreisen.

Praxisbeispiel: Angebot der Prototypenkosten

Prototypenkosten											
Prozess	Prozess	Anzahl Fzge. Basis			Total Basis	Werkstoff	Fertigungsverfahren	Stückpreis	Werkzeugkosten		
		F 20	F 30	F 25					F 20	F 30	F 25
Proto A		wenn vor 1.7.08 benötigt	wenn vor 1.11.08 benötigt			Stereolithographie	4.200 €	12.500 €	12.500 €	12.500 €	
Proto B	EBG	16	14	56	86	tbd	2.150 €	180.000 €	180.000 €	180.000 €	
Proto C	BBG Pulk 1	38	33	100	171	Originalwerkstoff	nicht optimiertes Serientool, manueller Montageprozess	450 €	Serien WZ	Serien WZ	Serien WZ
Proto C	BBG Pulk 2					nicht optimiertes Serientool, manueller Montageprozess					
Proto C	BBG Pulk 3					nicht optimiertes Serientool, manueller Montageprozess					
Proto D	Prozessvorläufer	tbd	tbd	tbd	10	Originalwerkstoff	Serienprozess	Serienpreis	-	-	
Vorserie 1	Vorserie 1	tbd	tbd	tbd	tbd	Originalwerkstoff	Serienprozess	Serienpreis	-	-	
Vorserie 2	Vorserie 2	tbd	tbd	tbd	tbd	Originalwerkstoff	Serienprozess	Serienpreis	-	-	
Anlaufprogramm	Anlaufprogramm	tbd	tbd	tbd	tbd	Originalwerkstoff	Serienprozess	Serienpreis	-	-	

Praxisbeispiel: Angebot der Prototypenkosten

Prototype Offer Overview - Project Porsche 9x1							
		911		981			
Musterstand	Werkzeugkonzept	Benennung	Stückzahl je Baureihe	price / pcs. 4,6"	price / pcs. 2,7"	Werkzeugkosten	Termine
A-Muster	Silikon	Package / Musterbau	1	1.950 €	1.435 €	0 €	ab 10/08
		Konzeptteile	6	1.950 €	1.435 €		
B-Muster	HWZ	Laborteile	40	1.170 €	860 €		ab 01/09
		Versuchsteile	40	1.170 €	860 €		
		BST 1, Baulos 1	35	1.170 €	860 €	300.000 €	
		BST 1, Baulos 2	35	1.170 €	860 €		
		BST2, Baulos 1	40	1.170 €	860 €		
C-Muster	SWZ	Übungsserie	30	585 €	430 €		ab 07/10
		PV-Serie	60	585 €	430 €		
D-Muster	optimierte SWZ	Null-Serie	85	195 €	144 €		
Summe			372			300.000 €	

Ersatzteilpreise

Nach DIN 24420 sind Ersatzteile „Teile ..., Gruppen ... oder vollständige Erzeugnisse, die dazu bestimmt sind, beschädigte, verschlissene oder fehlende Teile, Gruppen oder Erzeugnisse zu ersetzen (DIN 24420 1976).

Während der Serienproduktion entsprechen die Ersatzteilpreise den Serienpreisen. Nach der Serienproduktion (EOP = End of Production) sinken die Abnahmemengen, und eine Anpassung der Preise wird notwendig. Häufig erwarten die Kunden unveränderte Preise, eine Neuverhandlung sollte bereits im Angebot der Serienpreise angekündigt werden. Die Arbeitsgemeinschaft Zuliefererindustrie empfiehlt folgende Klausel:

Ziff. 2.1

Grundsätzlich gelten für Serien- und Ersatzbedarf unterschiedliche Preise. Nach Serienauslauf und/oder bei geringeren als ursprünglich vereinbarten Bezugsmengen werden die Preise entsprechend angepasst (ArGeZ 2004, S. 8).

Nach den Aussagen von Herrn Ambrosi werden die Ersatzteilpreise, nach der Serienproduktion, auf zwei verschiedene Weisen bestimmt:

- „Top down Preis“
- „Bottom up Preis“

„Top down - Preis“ (Ambrosi 2008)

Ausgangspunkt ist der Verkaufspreis der Werkstätten und Händler an den Endverbraucher. Von diesem Preis zieht man nun die Gewinn- und Kostenzuschläge der Händler, Werkstätten und zuvor der OEMs ab, und erhält so den maximal vertretbaren Preis des Kunden. Aufgrund der sinkenden Produktionsmengen sind die Preise dann jährlich um 30% anzupassen. Angesichts der Verkaufspreisaufschläge der OEMs an die Werkstätten von ca. 500% sind Preisanpassungen von 30% von Seiten des Zulieferers durchaus vertretbar.

Praxisbeispiel: Berechnung der „Top down“-Ersatzteilpreise

Verkaufspreis der Werkstätten, Händler und Niederlassungen an Endverbraucher	1.000 Euro	
Verkaufspreis des OEM an Werkstatt, Händler oder Verkaufsniederlassung	500 Euro	
Verkaufspreis des Zulieferers an OEM	100 Euro	

„Bottom up-Preis“ (Ambrosi 2008)

Können die Ersatzteilpreise bereits in der Angebotsphase der Serienteile mitverhandelt werden, ist dies der Verhandlung nach der Serienbelieferung vorzuziehen. Wird jedoch nach der Serienbelieferung verhandelt, hat sich folgende Vorgehensweise bewährt: Man bietet dem OEM, aufgrund der fehlenden Produktionsmengen aus der Serienbelieferung, eine Preisanhebung von 15 – 30% an. Diese Prozedur sollte nach Möglichkeit jährlich wiederholt werden.

7.2 Kommerzielle Angebotsklauseln**7.2.1 Lieferbedingungen und Logistikabwicklung****INCOTERMS**

Lieferbedingungen regeln Bedingungen der Lieferung und Bereitstellung der Ware, diese sind:

- Liefertermine oder –fristen
- Lieferart und Kostenübernahme
- Liefer- und Erfüllungsorte
- Verpackungsart und Kostenübernahmen

- Zuweisung der Transportrisiken
- Versicherung und Kostenübernahme (Vgl. Hirschsteiner 2006, S. 277)

Einige dieser Bedingungen können durch die Verwendung von INCOTERMS vereinfacht bestimmt werden. Die INCOTERMS sind einheitliche, international anerkannte Regeln, die die wesentlichen gegenseitigen Verpflichtungen von Verkäufer und Käufer bei Warenlieferungen festlegen (IHK-Wuppertal 2008). Die INCOTERMS regeln klar und systematisch den Kosten- und Gefahrenübergang und die damit verbundenen Rechte und Pflichten von Käufer und Verkäufer (Altmann 1993, S. 286). Die Lieferklauseln werden in 4 Gruppen unterteilt, die Pflichten des Verkäufers steigen in jeder Gruppe an, dagegen nehmen die Pflichten des Käufers ab (Vgl. Altmann 1993, S. 340). Für den Verkäufer stellt die „ex works“ Klausel die geringste Verpflichtung dar, hier muss er lediglich die Ware in seinem Werk zur Verfügung stellen. Die Lieferklausel „delivery duty paid“ ist dagegen die Maximalverpflichtung für den Verkäufer, er trägt die Kosten und die Gefahren bis zum Werk des Käufers.

Es sollte beachtet werden, dass der Gefahren- und Kostenübergang bei den Klauseln der Gruppe C, den so genannten Zwei-Punkt-Klauseln, nicht am selben Ort erfolgt (Vgl. Krokowski 1998, S. 36). Zum Beispiel trägt der Verkäufer bei der Klausel „cost and freight“ die Gefahr bis zum Versandhafen jedoch die Frachtkosten bis zum Bestimmungshafen. In Tabelle 11 sind alle 13 INCOTERMS sowie ihre wichtigsten Kriterien wie z.B. die geeigneten Transportarten dargestellt.

Neben den INCOTERMS sind, bezüglich der Lieferbedingungen, die Liefertermine, die Verpackung und deren Kostenübernahme, die Transportmittel und die Bereitstellungsform wie z.B. Just-in-Time zu bestimmen.

		Transportart			Exportfrei- machung	Import- freimachung	Transport- vertrag	Lieferort	Gefahren- übergang	Kosten- übergang	
		Jede Transportart	Nur See- und Binnenschiff								
Gruppe E (Abholklausel)											
EXW	Ex Works (Ab Werk)	X	X	X	X	Käufer	Käufer	Käufer	Unternehmen des Verkäufers	beim Exporteur	beim Exporteur
Gruppe F (Haupttransport vom Verkäufer nicht bezahlt)											
FCA	Free Carrier (Frei Frachtführer)	X	X	X	X	Verkäufer	Käufer	Käufer	Transportmittel des Frachtführers	bei Übergabe an Frachtführer	bei Übergabe an Frachtführer
FAS	Free alongside ship (Frei Längsseite Schiff)				X	Verkäufer	Käufer	Käufer	Versandhafen	Längsseite Schiff	Längsseite Schiff
FOB	Free on Board (Frei an Bord)				X	Verkäufer	Käufer	Käufer	auf dem Schiff im Exportland	Schiffsreling	Schiffsreling
Gruppe C (Haupttransport vom Verkäufer bezahlt)											
CFR	Cost and Freight (Kosten und Fracht)				X	Verkäufer	Käufer	Verkäufer	Bestimmungs- hafen	Versandhafen	Bestimmungs- hafen
CIF	Cost, Insurance, Freight (Kosten, Versicherung, Fracht)				X	Verkäufer	Käufer	Verkäufer	Bestimmungs- hafen	Versandhafen	Bestimmungs- hafen
CPT	Carriage paid to (Frachtfrei)	X	X	X	X	Verkäufer	Käufer	Verkäufer	Ort im Bestimmungs- land	Übergabe an 1. Frachtführer	Bestimmungs- ort
CIP	Carriage and Insurance (Frachtfrei versichert)	X	X	X	X	Verkäufer	Käufer	Verkäufer	Ort im Bestimmungs- land	Übergabe an 1. Frachtführer	Bestimmungs- ort
Gruppe D (Ankunftsklauseln)											
DAF	Delivered at Frontier (Geliefert Grenze)	X	X	X	X	Verkäufer	Käufer	Verkäufer	Grenze	Grenze	Grenze
DES	Delivered ex ship (Geliefert ab Schiff)				X	Verkäufer	Käufer	Verkäufer	Bestimmungs- hafen	Schiffsreling	Schiffsreling
DEQ	Delivered ex quay (Geliefert ab Kai (unverzollt))				X	Verkäufer	Käufer	Verkäufer	Bestimmungs- hafen	am Kai	am Kai
DDU	Delivered duty unpaid (Geliefert unverzollt)	X	X	X	X	Verkäufer	Käufer	Verkäufer	Unternehmen des Käufers	beim Käufer	beim Käufer
DDP	Delivered duty paid (Geliefert verzollt)	X	X	X	X	Verkäufer	Käufer	Verkäufer	Käufers	beim Käufer	beim Käufer

Tabelle 12: INCOTERMS 2000

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Altmann 1993, S. 343 und TIS 2008

Bereitstellung und Einlagerung der Ware

Die wichtigsten Liefer- bzw. Warenbereitstellungskonzepte der Automobilbranche sind Just-in-Time (JIT) und Just-in-Sequence (JIS), bei beiden Konzepten werden die Materialien bzw. die Vorprodukte fertigungssynchron angeliefert. Beim JIT Konzept erfolgt die Anlieferung tagesgenau beim JIS Konzept zur exakt am Montageband benötigten Zeit und Reihenfolge (vgl. Logistik Inside).

Mit Hilfe dieser Konzepte kann der Automobilhersteller seine Lagerbestände und Liegezeiten minimieren (Vgl. Logistik Inside). Vom Zulieferer wird hohe Lieferbereitschaft und Flexibilität vorausgesetzt. Bei Nichteinhaltung des Termins können dem Lieferanten Konventionalstrafen drohen, die jedoch

durch Lager in der Nähe der Produktion des Kunden vermieden werden können.

Eine weitere Form der Materialbereitstellung ist die „Wall-to-Wall“ oder „Factory-In-Factory“ Fertigung, die eine Weiterentwicklung der JIT und JIS Konzepte darstellt. Bei dieser Form ist der Zulieferer in direkter Nähe, z.B. in Gewerbeparks, des Kunden angesiedelt. Zu den Vorteilen dieses Bereitstellungskonzepts gehören die Reduzierung der Transportkosten und die Vermeidung der Lieferverzögerungen, allerdings birgt dieses Konzept auch eine hohe Abhängigkeit zwischen Kunde und Lieferant (Vgl. Wikibooks).

Beim Konsignationslager betreibt der Lieferant oder ein beauftragter Logistikdienstleister das Eingangslager des Kunden und ist zur Einhaltung des Mindestbestandes verpflichtet (Vgl. Vahrenkamp 2005, S. 221). Die Produkte bleiben bis zur Entnahme durch den Kunden im Eigentum des Lieferanten (Vgl. Vahrenkamp 2005, S. 221). Der Automobilhersteller senkt durch diese Bereitstellungsform seine Bestellkosten.

Disposition der Ware

Die Automobilhersteller übermitteln ihre Bedarfsmengen in Form von Liefer- und Feinabrufen an die Zulieferer, wobei die Vorlaufzeit der Lieferabrufe zwischen 4 Wochen und 12 Monaten betragen kann (Vgl. Busch / Danglmaier 2004, S. 474). Die Feinabrufe dienen der zeitnahen Steuerung der Materialanlieferung beim Kunden, werden auf Tagesbasis übermittelt und haben einen Horizont von ca. zwei Wochen (Busch / Danglmaier 2004, S. 474).

In der Automobilbranche erfolgt die Disposition der OEMs häufig sehr kurzfristig, für den Zulieferer macht dieser Umstand die Planung und Vorbereitung äußerst schwierig. Für den Zulieferer birgt dies die Gefahr

verspäteter Lieferungen durch die hohe Folgekosten, z.B. Konventionalstrafen, entstehen können. Durch die nachstehende Klausel der Arbeitsgemeinschaft Zuliefererindustrie kann sich der Zulieferer gegen kurzfristige Abrufe absichern. Der notwendige Zeitpunkt eines verbindlichen Abrufs kann jedoch je nach Produkt unterschiedlich sein.

Ziff. 2.10

Bei Lieferverträgen auf Abruf sind dem Lieferer, wenn nichts anderes vereinbart ist, verbindliche Mengen mindestens 3 Monate vor dem Liefertermin durch Abruf mitzuteilen. Mehrkosten, die durch einen verspäteten Abruf oder nachträgliche Änderungen des Abrufs hinsichtlich der Zeit oder Menge durch den Besteller verursacht sind, gehen zu seinen Lasten; dabei ist die Kalkulation des Lieferers maßgebend (ArGeZ 2004, S. 9).

7.2.2 Zahlungsbedingungen

Zahlungsbedingungen regulieren den Zeitpunkt der Zahlung, die Skontoabzüge bei vorzeitiger Zahlung, die Zahlungsart und eventuelle Sicherheiten wie Eigentumsvorbehalt. Im internationalen Warenverkehr könne zusätzlich Währung und der Träger der Kosten der Zahlungsabwicklung geregelt werden.

Zahlungsbedingungen bei internationalen Lieferverträgen

Bei internationalen Lieferverträgen gelten meist besondere Zahlungsbedingungen. Der Exporteur und Importeur haben hier unterschiedliche Interessen. Eine frühe Bezahlung der gelieferten Ware liegt im Interesse des Exporteurs, er möchte so Wechselkurs- und Zahlungsrisiken vermeiden. Der Importeur möchte die Lieferung zu einem möglichst späten Zeitpunkt bezahlen. Abbildung 8 zeigt im Außenhandel übliche Zahlungsbedingungen, die in Tabelle 12 erläutert werden.

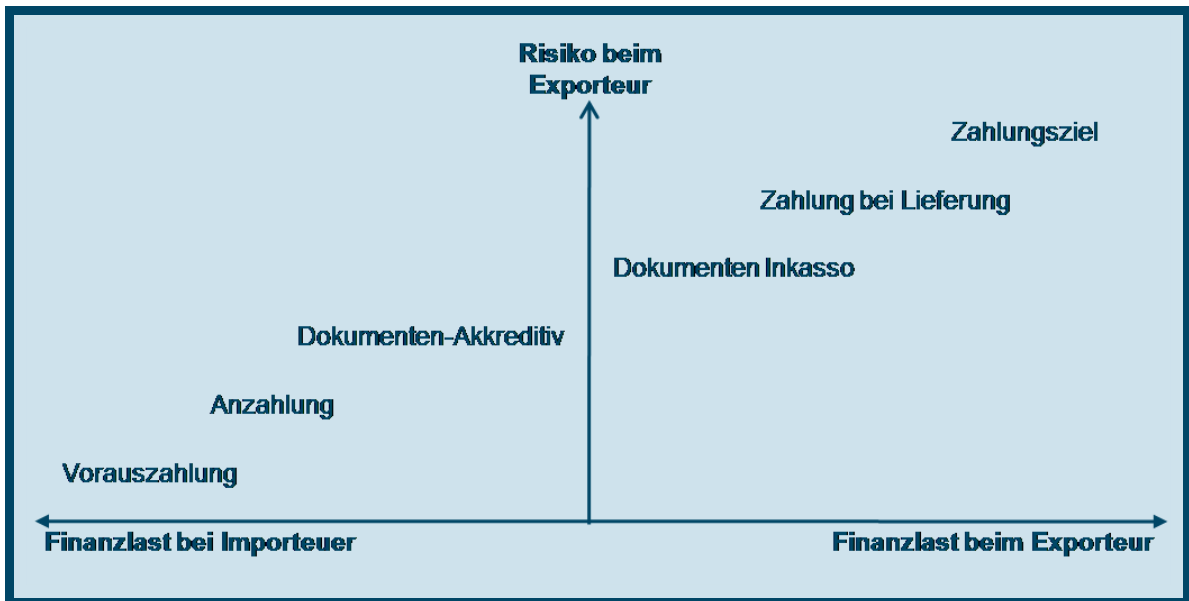


Abbildung 9: Zahlungsbedingungen im Außenhandel

Quelle: Büter 2007, S. 273

Zahlungsbedingung	Erläuterung
Vorauszahlung	<ul style="list-style-type: none"> Der Kaufpreis ist vor der Lieferung in voller Höhe fällig. Exporteur schließt das Risiko des Zahlungsausfalls komplett aus. Üblich bei ungewisser Bonität des Kunden.
Anzahlung	<ul style="list-style-type: none"> Zahlung eines Teilbetrags vor der Lieferung der Ware. Zahlungsausfall wird teilweise vermindert.
Dokumenten-Akkreditiv	<ul style="list-style-type: none"> Der Käufer weist seine Bank an den Zahlungsbetrag gegen Vorlage von Dokumenten (z.B. Transportdokumente, Rechnung, Versicherungsdokumente), welche die Versendung der Ware beweisen, an den Exporteur zu bezahlen.
Dokumenten Inkasso	<ul style="list-style-type: none"> Der Exporteur übergibt der Bank die Exportdokumente (z.B. Transportdokumente, Rechnung, Versicherungsdokumente), mit der Anweisung die Dokumente dem Importeur nur gegen Zahlung des Rechnungsbetrages zu übergeben.
Zahlung bei Lieferung	<ul style="list-style-type: none"> Rechnungsbetrag ist bei Lieferung der Ware fällig.
Zahlungsziel	<ul style="list-style-type: none"> Zahlung erfolgt entweder nach Erhalt der Lieferung oder nach Inanspruchnahme eines Zahlungsziels.

Tabelle 13: Erläuterung der Zahlungsbedingungen im Außenhandel

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Brenner / Lorber 2000, S. 177

Zahlungsbedingungen in der Automobilzuliefererbranche

Laut Auskunft von Herrn Ambrosi, sind in der Automobilindustrie Skontoabzüge eher unüblich, die von den OEMs geforderten Zahlungsziele sind meistens länger als 90 Tage in Ausnahmefällen sogar 180 Tage.

Auch Prof. Meinig und Dr. Mallad erwähnen in ihrer Studie die Forderungen nach außergewöhnlich langen Zahlungsfristen. Durch diese Forderung entstehen dem Zulieferer Kosten, die z.B. leicht dem Jahresgehalt eines qualifizierten Mitarbeiters entsprechen können (Meinig / Mallad 2008, S. 27). Nach Aussage von Herrn Ambrosi (2008) werden darüber hinaus nach wie vor Skontoabzüge gefordert, dies ist bei den geringen erwirtschafteten Renditen eine hohe Belastung, ein Skontoabzug von 2% bei Zahlung innerhalb von 14 Tagen entspricht bei entsprechender Verzinsung des Kapitals einem Zahlungsziel von 60 Tagen.

Trotz der ohnehin langen Zahlungsfristen, kommt es laut Information von Herrn Ambrosi (2008) häufig vor, dass die Automobilhersteller die Rechnungsbeträge wesentlich später als zum vereinbarten Termin begleichen. Zum Ausgleich der dadurch anfallenden Kosten für den Lieferanten empfiehlt die Arbeitsgemeinschaft Zuliefererindustrie die folgende Klausel:

Ziff. 1.12

Bei Zahlungsverzug ist der Lieferer berechtigt, Verzugszinsen in Höhe des Satzes in Rechnung zu stellen, den die Bank für Kontokorrentkredite berechnet, mindestens aber in Höhe von 8% über dem jeweiligen Bankzinssatz der Europäischen Zentralbank (ArGeZ 2004, S. 4).

Neben den langen Zahlungszielen führen auch die so genannten Gutschriftenverfahren zur Verknappung der Liquidität der Zulieferer. Beim Gutschriftenverfahren werden die Rechnungsbeträge um die Differenzen aus z.B. mangelhaften Lieferungen reduziert, ohne vorherige Rücksprache mit dem Lieferant. Eine Abstimmung über die Richtigkeit der Rechnungskürzung erfolgt erst zu einem späteren Zeitpunkt. Wird dann festgestellt, dass der Abzug fälschlicherweise vorgenommen wurde, stellt dies für den Zulieferer eine Verzögerung und zusätzliche Kosten dar.

Der Ausgleich der dadurch entstandenen Kosten kann durch die Klausel 2.13 der Arbeitsgemeinschaft Zuliefererindustrie erreicht werden.

Ziff. 2.13

Die Vertragspartner sind sich darin einig, dass Zahlungsverzögerungen, die ihre Ursache im Verantwortungsbereich des Bestellers haben (z.B. komplizierte Abläufe, verspätete Freigabe von Teilen), vom Besteller finanziell auszugleichen sind (ArGeZ 2004, S. 9).

Bei der Aushandlung der Zahlungsbedingungen empfiehlt Herr Ambrosi (2008) die folgenden Bedingungen:

- Maximales Zahlungsziel von 45 Tagen
- kein Skontoabzug – Zahlung rein netto
- unbegründete Zahlungsabzüge, wie z.B. die Anwendung des Gutschriftenverfahrens, sollten abgelehnt werden.

7.2.3 Mengenbezug

Die Festlegung einer Mengenbasis und der Bedingungen bei Abweichung von der Mengenbasis sind von Bedeutung für den Fall, dass die geplanten Absatzzahlen nicht erreicht werden. Es kommt unter anderem vor, dass die

Automobilhersteller keine, falsche oder nicht eindeutig festgelegte Stückzahlen angeben. Professor Meinig und Dr. Mallad schreiben in ihrer Untersuchung „Die Macht des Einkaufs“ über falsche Abruf-Planzahlen der OEMs auf deren Grundlage die Zulieferer die Preiskalkulationen erstellen (2008, S. 18). Diese Planzahlen beruhen auf der „Gleichteile-Strategie“, hier verspricht der OEM das zu beziehende Teil weltweit in seine sämtlichen Modelle zu implementieren. Die für die Kalkulation genannten Stückzahlen erstrecken sich hierbei auf der weltweiten Produktion des OEM (Meinig / Mallad 2008, S. 18). Sie kritisierten diese Preisverhandlungsmethode als „Köder“, wobei mit Pseudo-Gleichteilen und teilweise utopischen, nicht realisierbaren Planmengen die Zulieferer zu hohen Preisnachlässen animiert werden (Meinig / Mallad 2008, S. 19). Laut dieser Studie sind weit über 20 Prozent der Bedarfsprognosen der OEMs sehr unsicher und zu hoch (Meinig / Mallad 2008, S. 20). Herr Ambrosi rät die Preisangaben im Angebot immer in Bezug auf eine Menge anzugeben. Wird keine verbindliche Bestellmenge vereinbart, sollte die folgende Klausulempfehlung der Arbeitsgemeinschaft Zuliefererindustrie im Angebot integriert werden:

Ziff. 2.9

Ist eine verbindliche Bestellmenge nicht vereinbart, so legt der Lieferer seiner Kalkulation die vom Besteller für einen bestimmten Zeitraum erwartete, unverbindliche Bestellmenge (Zielmenge) zugrunde. Nimmt der Besteller weniger als die Zielmenge ab, ist der Lieferer berechtigt, den Preis pro Einheit angemessen zu erhöhen. Nimmt der Besteller mehr als die Zielmenge ab, ist er berechtigt, den Preis pro Einheit angemessen zu ermäßigen, sofern er den Mehrbedarf mindestens 2 Monate vor der Lieferung angekündigt hat (ArGeZ 2004, S. 9).

Neben der Angabe der Mengen ist auch der Start der Produktion (SOP = Start of Production) sowie der Konsequenzen einer Verzögerung festzulegen. Es empfiehlt, für den Fall einer SOP Verzögerung, die Vergütung ungenutzter Kapazitäten zu vereinbaren

7.2.4 Ersatzteilversorgung

Aufgrund der unterschiedlichen Ausfallraten sollten Ersatzteile nach Elektronik- und konventionellen Bauteilen unterschieden werden (Ambrosi 2008). Zudem liegt bei elektronischen Bauteilen eine hohe Innovationsgeschwindigkeit und geringe Lagerfähigkeit vor.

Auch aufgrund der gesetzlichen Rechtslage erfolgt die Ersatzteilbelieferung üblicherweise noch ca. 15 Jahre nach Auslauf der Serienproduktion. Aus der Inanspruchnahme von Garantieleistungen (BGB §§ 305,157), Verpflichtungen aus Gewährleistungen (BGB § 434, §§ 459-492, §§ 633-640, § 138, § 242) und nebenvertraglichen Leistungspflichten ergibt sich für den OEM eine rechtliche Verpflichtung zur Ersatzteillieferung für den üblichen Nutzungszeitraum eines Fahrzeugs von 10-15 Jahren (Vgl. Hagen 2003, S. 13 ff). Die OEMs geben diese Lieferverpflichtung i.d.R. als Vertragsbestandteile an ihre Zulieferer weiter (Hagen 2003, S. 14). Auch im Bezug auf die schwer prognostizierbaren Bedarfsmengen stellt die Ersatzteilversorgung die OEMs und Zulieferer vor eine Herausforderung.

Abbildung 9 zeigt einen möglichen Bedarfsverlauf von Ersatzteilen. Bei der Berechnung der Fahrzeugbestände wurden die Planzahlen des OEM herangezogen und nach Serienende (EOP = End of Production) jährlich um 10% reduziert. Der Ersatzteilbedarf wurde anschließend mit Hilfe von Ausfallraten der vergangenen Produktionen errechnet. So beträgt z.B. die Ausfallrate der bei Serienstart produzierten Teile im ersten Nutzungsjahr 1.500 ppm. (parts per million) und steigt bis zum zehnten Nutzungsjahr auf 7.515 ppm. Bis zum Auslauf der Serienproduktion (EOP) können die Ersatzteile gemeinsam mit den Serienteilen produziert werden. Nach Serienende nimmt der Fahrzeugbestand kontinuierlich ab und somit auch der Ersatzteilbedarf. Fünf Jahre nach Serienende (im Diagramm Jahr 2026) werden jedoch nur noch ca. 2.000 Stück jährlich benötigt und 15 Jahre

nach Serienende ca. 200 Stück jährlich. Aufgrund der hohen Fixkosten die nach Serienende auf eine immer geringere Stückzahl entfallen, sollten die Ersatzteilpreise nach Serienauslauf erhöht werden (siehe auch Kapitel 7.1.3). Zur Deckung des sehr geringen Bedarfs der letzten Jahre, sollte 10 Jahre nach Serienende durch einmalige Produktion der Langzeit- bzw. Allzeitbedarf des OEM gedeckt werden. Im Fall des Langzeitbedarfs wird eine große Stückzahl an Teilen an den Kunden geliefert, jedoch sind weitere Bestellungen möglich. Beim Allzeitbedarf sind dagegen Folgebestellungen ausgeschlossen. Wurde der Allzeitbedarf gedeckt, können die Teilespezifischen Werkzeuge ausgelagert bzw. verschrottet werden. Hierzu sollte jedoch die schriftliche Genehmigung des Kunden eingeholt werden.

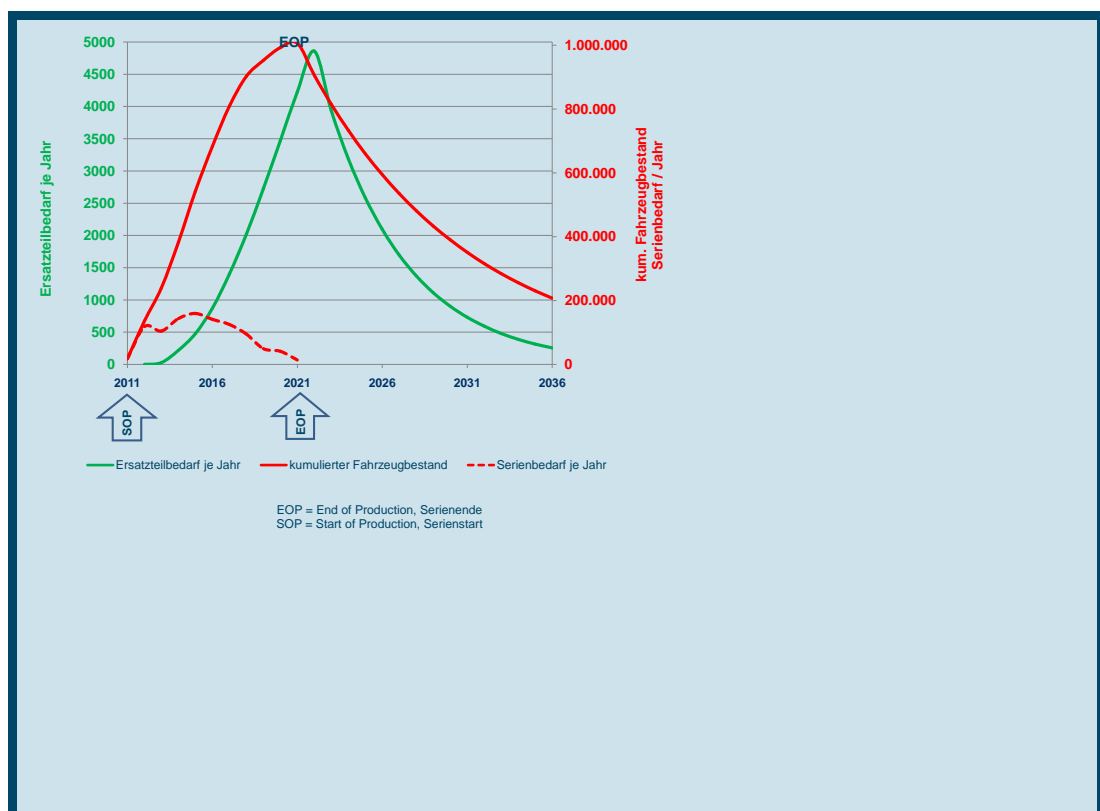


Abbildung 10: Ersatzteilbedarfsverlauf

Quelle: Eigene Darstellung anhand von Beispieldaten eines Langzeit-Versorgungskonzepts

7.2.5 Wechselkursschwankungen und Risikominderung

Da sich die Tauschverhältnisse der Währungen ständig verändern, bergen Verträge, die nicht in der Eigenwährung abgeschlossen wurden, ein Wechselkursrisiko. Wird die im Vertrag vereinbarte Währung auf den Devisenmärkten abgewertet bedeutet, dies für den Lieferanten, dass er weniger Geld in seiner Landeswährung erhält als er beim Vertragsabschluss erwartet hat. (Vgl. Brenner / Lorber 2000, S. 76)

Für den Zulieferer existieren verschiedene Methoden sich gegen die Risiken von Wechselkursschwankungen abzusichern:

- Vertragsabschluß in Inlandswährung
- Vertragsabschluß in stabiler Drittländswährung
- Bankgarantien
- Forderungsverkauf
- Lagging (Zahlungsverzögerung um späteren, günstigeren Wechselkurs zu nutzen)
- Integration von Wechselkursklauseln im Angebot

Das folgende Fallbeispiel soll eine mögliche Verwendung einer Wechselkursklausel darstellen, durch die Abnehmer und Zulieferer gegen Wechselkursschwankungen abgesichert werden:

Praxisbeispiel: WechselkursklauselExchange rate clause

The offer for XX production in Mexico is based on the following exchange rates:

For purchased material: 1,2 US\$ / 1 EUR

For selling price to XXX: 10,71 PESO (Mex) / 1 US\$

At the beginning of deliveries the current exchange rate will be used to calculate the prices. At the end of each annual quarter, the average exchange rate during the last 3 months will be calculated. If the calculated average exchange rate exceeds 3% (positive or negative) of the previously fixed exchange rate, then the new price in U.S. dollar will be fixed based on the new average exchange rate. With the beginning of a new quarter the new price is valid.

For tooling and development cost the exchange rate will be effective at the day issuing the debit notes.

The supplier is in charge to keep the procedure and to show the calculation to XXX in time.

Note: daily exchange rates to be used and to be taken from:

<http://www.banxico.org.mx/sitioingles/indicadores/fx.html>

Durch die Integration der Wechselkursklausel bleiben die Verkaufspreise innerhalb der festgelegten Grenzen unverändert, gehen die Wechselkurse über die Grenzen hinaus, so ist eine Preisanpassung vorzunehmen.

Ändert sich der Wechselkurs innerhalb der festgelegten Grenzen, so ändern sich die Verkaufspreise nicht, gehen die Wechselkurse über die Grenzen hinaus, so ist eine Preisanpassung vorzunehmen. Bei der Verwendung dieser Klausel ist die ständige Beobachtung der Kursentwicklungen notwendig.

7.2.6 Produktionsstandort (LCC)

Für die Zulieferer lassen sich in Westeuropa die Preisvorstellungen der OEMs häufig nicht mehr umsetzen. Die deutschen Zulieferer sind daher heute häufig gezwungen, die Kostenvorteile, die eine Produktion im Ausland bietet, zu nutzen, ungeachtet der Risiken und Nachteile, die damit ebenfalls verbunden sind (Becker 2006, S. 40). Jedoch verlangen die OEMs

auch häufig eine Standortverlagerung als Bedingung für die Auftragsvergabe. Laut Professor Meinig und Dr. Mallad (2008, S. 28) drohen die OEMs mit einseitigen Preissenkungen oder Auftragsentzug, wenn der Lieferant seine Produktion nicht an Standorte verlagert, bei denen ein im Vergleich zu Deutschland niedrigeres Lohnniveau vorliegt. Es kommt ebenfalls vor, dass die OEMs den Zulieferern vorgeben sich an einem extrem niedrigen Preis-Limit eines oder mehrerer Lieferanten aus Schwellen- oder Drittländern zu orientieren (Meinig / Mallad 2008, S. 21).

Verlangt der OEM eine Standortverlagerung, sollte diese jedoch nicht übereilt getroffen werden. Betreibt der Zulieferer kein Produktionswerk in einem Niedriglohnland, kann er alternativ folgendermaßen auf diese Forderungen eingehen:


- Produktpreise anbieten, die den Preisen eines Niedriglohnländers entsprechen, Belieferung erfolgt jedoch aus „high cost countries“ (Ambrosi 2008).
- Produkte anbieten die in „Half low cost countries“ produziert werden (z.B. Italien, Spanien usw.) (Ambrosi 2008).
- Preise zu „low cost country“ Niveau anbieten und die Errichtung eines Standortes oder einer Partnerschaft in entsprechenden Ländern in Aussicht stellen. Bis zur Auditierung des Werkes findet die Belieferung aus bereits durch den Kunden freigegebenen Produktionswerken statt (Ambrosi 2008).

7.2.7 Berechnung der Amortisation einer Leistung

Wie bereits in den Kapiteln zu Werkzeug- und Entwicklungskosten erwähnt, ist es in der Automobilindustrie zunehmend üblich diese Kosten durch den Zulieferer zu finanzieren und bei der Serienbelieferung auf die Stückpreise umzulegen. In diesem Abschnitt soll nun eine Methode vorgestellt werden,

wie der benötigte Rückfluss pro Stück berechnet werden kann. Folgende Tabelle zeigt ein Praxisbeispiel zur Amortisationsrechnung.

Praxisbeispiel: Berechnung der Amortisation bei Umlage der Entwicklungskosten auf die Stückzahlen



Attachment to Quotation BMW PL7 / F25 basic cluster

F25 + F2x + F3x: R+D costs amortization on piece price from 2010 to 2013

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	TOTAL
Volume cluster basic F2x					17.247	113.410	103.329	
Volume cluster basic F3x					0	90.726	216.942	
Volume cluster basic F25 basis				5.880	73.500	93.450	81.550	
Total volumes				5.880	90.747	297.586	401.821	796.034
total R+D costs for basis F2x, F3x, F25	5.414.502 €							
distribution in %	10,0%	40,0%	30,0%	20,0%				
yearly R&D cost	541.450 €	2.165.801 €	1.624.351 €	1.082.900 €	- €			
R&D cost incl. 7,5% interest cost	561.755 €	2.850.905 €	4.749.986 €	6.229.744 €	6.696.975 €	7.199.248 €	7.739.192 €	
pay back per piece				8,940 €	8,940 €	8,940 €	8,940 €	
pay back year				52.567 €	811.278 €	2.660.419 €	3.592.280 €	
Payback 7,5 % interest rate				54.538 €	900.330 €	3.728.039 €	7.734.632 €	
repayment year end	561.755 €	2.850.905 €	4.749.986 €	6.175.206 €	5.796.645 €	3.471.209 €	4.559 €	

repayment year end to be = 0.- EUR

M. Ambrosi / dated 31.08.2007

Die geplanten Abnahmemengen für die Serienbelieferung werden durch den OEM angegeben. Ebenfalls vorgegeben ist der Belieferungszeitraum und somit auch der Zeitraum in der sich die Investition amortisieren muss.

Die gesamten Entwicklungskosten wurden prozentual über den Entwicklungszeitraum verteilt. Der in diesem Praxisbeispiel angewendete Zinssatz beträgt 7,5%. Durch die Verzinsung der Investition können Opportunitätskosten für eventuell entgangene gewinnbringende Investitionen berücksichtigt werden.

Da die Entwicklungskosten über ein Jahr verteilt aufgewendet werden, sind sie im anfallenden Jahr halbjährlich zu verzinsen.

$$E_1 * (1+i^{1/2}) = E_1 \text{ verzinst}$$

$$541.450 \text{ €} * (1+0,075^{1/2}) = 561.755 \text{ €}$$

Die im zweiten Jahr angefallenen Entwicklungskosten werden wieder halbjährlich verzinst und die verzinnten Kosten des ersten Jahres ganzjährig. Ebenso verfährt man in den nächsten Jahren und verzinst die Entwicklungskosten über den gesamten Entwicklungs- und Belieferungszeitraum.

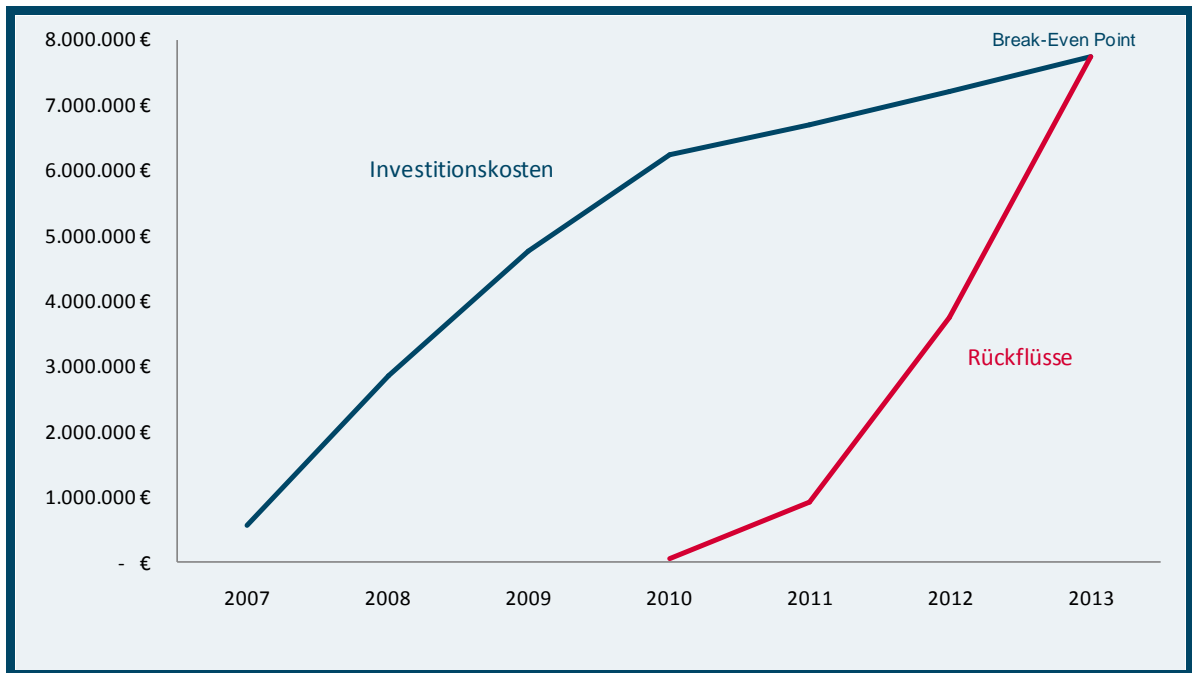
$$E_{1 \text{ verzinst}} * (1+i) + E_2 * (1+i^{1/2}) = E_{2 \text{ verzinst}}$$

$$561.755\text{€} * (1+0,075) + 2.165.801\text{€} * (1+0,075^{1/2}) = 2.850.905\text{€}$$

Mittels Näherung wird nun der Rückfluss pro Stück bestimmt und mit den geplanten Absatzzahlen multipliziert, anschließend sind die gesamten Rückflüsse über die Jahre zu verzinsen. Die Näherungsmethode wird so lange angewendet bis die verzinnten Rückflüsse die verzinste Investition vollständig abdecken.

Wie das nachstehende Diagramm zum obigen Rechenbeispiel veranschaulicht, finanziert der Zulieferer die Entwicklungskosten über einen längeren Zeitraum vor. Die Entwicklungskosten amortisieren sich erst sechs Jahre nach der Investition. Der Zulieferer ist in starkem Masse vom Verkaufserfolg seines Kunden abhängig, erreicht der OEM nicht die geplanten Stückzahlen wird sich für den Zulieferer die Investition nicht amortisieren.

Praxisbeispiel: Diagramm zur Berechnung der Amortisationsumlage



Für den Fall dass die geplanten Stückzahlen nicht erreicht, bzw. überschritten werden sind die Stückzahlen in der Tabelle rückwirkend zu ändern und der Amortisationsbetrag für die künftigen Perioden anzupassen.

7.3 Bindende Vertragswerke

Die Beziehungen zwischen OEMs und Zulieferern der Automobilindustrie werden durch eine Vielzahl von Vertragswerken geregelt. Hierzu zählen Vertragsarten wie Entwicklungsverträge, Lieferverträge, Gewährleistungsverträge und Letter of Intent der einen Vorvertrag darstellt. Dazu kommen noch die Vorschriften des Kunden wie z.B. die Einkaufs- und Verkaufsbedingungen, Liefer- und Qualitätsvorschriften. Diese Themen können im Rahmen dieser Diplomarbeit lediglich kurz behandelt werden – sind jedoch für Zulieferer und Kunden von großer Bedeutung und sollten in weiterführenden Arbeiten näher beleuchtet werden. Im Folgenden soll jedoch die in der empirischen Studie ermittelten Forderungen eingegangen werden.

Kündigungsfristen

Häufig geben die OEMs in ihren Standardvertragswerken unterschiedliche Kündigungsrechte für sich und ihre Zulieferer vor. Professor Meinig und Dr. Mallad (2008, S. 22) berichten in ihrer Studie ‚Die Macht des Einkaufs‘ von der gängigen Praxis, dass der Lieferant nicht über dieselben Rechte zur Kündigung verfügt wie der OEM. Der Lieferant hat mit seiner Unterschrift unter dem Vertrag zu akzeptieren, dass der OEM den Vertrag jederzeit kündigen darf (Meinig / Mallad 2008, S. 22). Diese Vereinbarung birgt eine große Planungsunsicherheit für den Lieferanten, da z.B. die Gefahr besteht, dass getätigte Investitionen nicht amortisiert werden können. Nach Möglichkeit sollten derartige Klauseln aus dem Liefervertrag ausgeschlossen werden. Als Mindestvereinbarung sollte jedoch die Bezahlung der erbrachten Vorleistungen festgelegt werden. Dazu hat die Arbeitsgemeinschaft Zuliefererindustrie die folgende Klausel entwickelt:

Ziff. 1.10

Wird der Vertrag vorzeitig beendet, so ist der Vertragspartner, der Grund hatte, auf die Fortsetzung des Vertrages zu vertrauen, insoweit für etwaige Vorleistungen zu entschädigen (ArGeZ 2004, S. 4).

Der Zulieferer kann sich ebenfalls, im Falle einer Vertragskündigung vor dem Start der Serienbelieferung, mit der folgenden Klausel der ArGeZ zumindest die Bezahlung der Herstellungskosten für Werkzeuge und Prototypen sichern.

Ziff. 1.16.3

Setzt der Besteller während der Anfertigungszeit der Muster oder Fertigungsmittel die Zusammenarbeit aus oder beendet er sie, gehen die notwendigen, bis dahin entstandenen Herstellungskosten zu seinen Lasten. Weitergehende Ansprüche des Lieferers bleiben unberührt (ArGeZ 2004, S. 5).

Know-how Übereignung

Laut Meinig und Mallad (2008, S. 18) verlangen OEMs, dass bei Vertragsabschluss Zulieferer Know-how in ihren Besitz überwechselt. Besteht bei einem Zulieferer ein Patent, das er dem OEM über Lizenzvergabe zur Verfügung stellen könnte, wird er i.d.R. vom OEM zur Aufgabe des Patentes gezwungen (Meinig / Mallad 2008, S. 18).

Eine weitere Forderung ist Übereignung der Entwicklungsergebnisse. Der Lieferant soll dem OEM für die erbrachten Gratis-Entwicklungsleistungen Nutzungsrechte einräumen, unabhängig von der späteren Serienbelieferung (Meinig / Mallad 2008, S. 25).

Bei der Forderung nach Know-how Übereignung sollte zunächst zwischen Alt- und Neuschutzrechten unterschieden werden. Altschutzrechte sind vor Beginn des Entwicklungsvorhabens gemachte und angemeldete bzw.

geschützte Leistungen und Erfindungen. Neuschutzrechte sind dagegen Schutzfähige Ergebnisse des gemeinsamen Entwicklungsvorhabens.

Ist der OEM für die Kosten des Entwicklungsvorhabens aufgekommen, stehen ihm auch die Schutzrechte an diesen Entwicklungen zu. Werden Altschutzrechte gratis zur Verfügung gestellt, sollte die Weitergabe des Know-hows an Dritte ausgeschlossen, und die Verwendung für das aktuelle Projekt beschränkt werden, anderenfalls ist das Know-how nur gegen Lizenzgebühr zu erwerben.

Herausgabe der Fertigungsmittel

Während der Serienbelieferung kann es aufgrund von Unstimmigkeiten zur Forderung nach der Herausgabe der Werkzeuge kommen. Auch im Fall der Finanzierung der Werkzeuge durch den OEM hat der Zulieferer in Produktionsmittel investiert und Kapazitäten bereitgestellt. Werden nun die Fertigungsmittel herausgegeben können die Kapazitäten nicht ausgelastet und die Investitionen nicht amortisiert werden. Um die Herausgabe der Fertigungsmittel zu vermeiden kann die folgende Klausel verwendet werden:

Ziff. 1.16.4

Fertigungsmittel bleiben, auch wenn der Besteller sie bezahlt hat, mindestens bis zur Abwicklung des Liefervertrages im Besitz des Lieferers. Danach ist der Besteller berechtigt, die Fertigungsmittel herauszuverlangen, wenn der Eigentumsübergang der Fertigungsmittel vereinbart worden ist und der Besteller seinen vertraglichen Verpflichtungen nachgekommen ist (ArGeZ 2004, S. 5).

8 Zusammenfassung

Die Automobilhersteller versuchen ihren Kosten- und Margendruck durch Einkaufsoptimierung und Verlagerung der Wertschöpfung entgegen zu treten. Hierfür setzen sie ihre Nachfragemacht gegen ihre Zulieferer ein, und stellen, vor allem in der Angebotsphase diverse, für den Zulieferer kritische Forderungen. Die Ursachen dieser Forderungen liegen im Kosten- und Innovationsdruck von Seiten der Endverbraucher, dem globalen Wettbewerb der Automobilindustrie. Aber auch an der oligopolistischen Marktposition der Automobilhersteller.

Die während dieser Arbeit ermittelten Forderungen betreffen die Form der Angebotserstellung, Preiszugeständnisse, Angebotsnebenleistungen und deren Finanzierung, Produktionsverlagerungen, und weitere Themengebiete.

Hinsichtlich der Angebotserstellung wurden Forderungen bearbeitet, wie das „Online Bidding“, die Offenlegung der Kalkulationsunterlagen, Kostenanalysen durch den OEM, der Ausschluß von Preisanpassungen bei Spezifikationsänderungen, und Änderungen der Material-, Lohn- und Energiepreise.

Bezüglich der Preiszugeständnisse wurden Forderungen nach mehrjährigen Preisreduzierungen, sofortigen Preisreduzierungen, Einmalzahlungen und Referenzpreisen festgestellt.

Bei den Forderungen zu den Angebotsnebenleistungen wurde am häufigsten die Übernahme der Entwicklungs-, Werkzeug- und Prototypenkosten durch den Lieferanten erwähnt, sowie deren Umlage auf die Teilepreise. Weitere Forderungen waren:

- der Ausschluß bzw. die Beschränkung des Lieferanten zur Werkzeugnutzung für die Belieferung des Ersatzteilmarktes,
- die Übernahme der Instandhaltungs- und Wiederaufbereitungskosten der Werkzeuge durch den Lieferanten,

- die Übereignung der Entwicklungsergebnisse,
- und die Fortführung der Teilepreise nach Serienende für die Ersatzteilpreise.

Weitere übliche Forderungen und Verhaltensweisen der Automobilhersteller betreffen die Lieferbedingungen, Zahlungsbedingungen, die Disposition der Lieferungen und die Produktion in Niedriglohnländern.

Zu einer Vielzahl dieser Forderungen und Verhaltensweisen konnten im Laufe dieser Arbeit, mit Hilfe des VDA Leitfadens, den Klausulempfehlungen der Arbeitsgemeinschaft Zuliefererindustrie, Expertengesprächen mit Herrn Ambrosi, Handlungsempfehlungen für die Angebote und Verhandlungen ausgearbeitet werden.

Zahlreiche Forderungen betreffen das Thema bindende Vertragswerke. Im Laufe dieser Arbeit konnte allerdings nur kurz darauf eingegangen werden. Da dieses Themengebiet jedoch eine zentrale Bedeutung in der Zusammenarbeit zwischen Hersteller und Zulieferer hat, ist es empfehlenswert diesen Bereich, evtl. in Form einer weiteren Diplomarbeit, detailliert zu bearbeiten. In diesem Zusammenhang sollten dann unter anderem Themen wie Qualitätsvorschriften des Kunden, Liefer- und Einkaufsbedingungen, Gewährleistung und Schutzrechte der Entwicklungsleistungen behandelt werden.

Alle im Laufe dieser Arbeit bearbeiteten Forderungen wurden im Anhang nochmals aufgelistet und den jeweiligen Handlungsempfehlungen gegenübergestellt.

Neben den Forderungen der Automobilhersteller an ihre Lieferanten wurden im Laufe der Arbeit weitere für die Angebotserstellung wichtige Themen behandelt. Diese sind die Angebotsgrundlagen, Logistik,

Verpackung, und die Berechnung der Amortisation einer durch den Lieferanten Vorfinanzierten Leistung.

Abschließend kann gesagt werden, dass es von großer Bedeutung ist, alle Rahmenbedingungen der Geschäftsbeziehung bereits in der Angebotsphase mit dem Kunden zu klären. Auf diese Weise können spätere Auseinandersetzungen vermieden werden, und eine langfristige, partnerschaftliche und erfolgreiche Zusammenarbeit aufgebaut werden. Der erste Schritt zu einer langfristigen Zusammenarbeit ist immer ein erfolgreiches Angebot. Gerade in der Automobilzuliefererindustrie müssen dem Kunden hierfür große Zugeständnisse gemacht werden. Jedoch verlagern die OEMs immer mehr Wertschöpfungsanteile und bündeln ihre Beschaffungsmengen auf wenige Lieferanten. Aus diesem Grund kann trotz der Zugeständnisse die Wettbewerbsposition gestärkt, und und durch volumenstarke Aufträge Synergieeffekte erzielt werden. Falls möglich, sind jedoch Zugeständnisse monäterer Art aufgrund ihrer Nachhaltigkeit zu vermeiden.

IV. Literaturverzeichnis

Bücher

Altmann, J. (1993), Außenwirtschaft für Unternehmen, Stuttgart Jena: Gustav Fischer Verlag

Becker, H. (2007), Auf Chashkurs – Automobilindustrie im globalen Wettbewerb (2. Auflage), Berlin Heidelberg: Springer Verlag

Brenner, H., Lorber, B. (2000), Erfolgreich exportieren – Auslandsgeschäfte in der Praxis vorbereiten, abschließen, abwickeln (2. Auflage), Köln: Fachverlag Deutscher Wirtschaftsdienst GmbH

Büter, C. (2007), Außenhandel – Grundlagen globaler und innergemeinschaftlicher Handelsbeziehungen, Heidelberg: Physica-Verlag

Busch, A., Danglmaier, W. (2004), Integriertes Supply Chain Management – Theorie und Praxis effektiver und unternehmensübergreifender Geschäftsprozesse (2. Auflage), Wiesbaden: Gabler Verlag

Gottschalk, B., Kalmbach, R. (2006), Mastering the Automotive Challenges, München: Süddeutscher Verlag

Hirschsteiner, G. (2006), Einkaufs- und Beschaffungs-Management – Strategien, Verfahren und moderne Konzepte (2. Auflage), Ludwigshafen: Kiehl Verlag

Klunzinger, E. (2003), Grundzüge des Handelsrechts, München: Verlag Vahlen

Kramer, M. S. (1996), Produkterfolg durch Customer Focus, Berlin, Heidelberg: Springer Verlag

Krokowski, W. (1998), Globalisierung des Einkaufs, Berlin Heidelberg: Springer Verlag

Stolle R., Herrmann M. (2006), Angebotsmanagement professionell – Erfolgreich vom Angebot bis zum Vertragsschluss, Berlin: Erich Schmidt Verlag

Vahrenkamp R. (2005), Logistik – Management und Strategien (5. Auflage), München: Oldenburg Verlag

Vry, W. (2002), Absatzwirtschaft (5. Auflage), Ludwigshafen (Rhein): Friedrich Kiehl Verlag

Interviews

Ambrosi, M. (2008), Interview zu Forderungen der Automobilhersteller und der Handlungsempfehlungen für die Zulieferer,

Internetquellen

Benner, J.; IDC Central Europe 2007 „IT in der Automobilindustrie: Laut IDC geben Hersteller den Ton an“, online 28. April 2008, <http://www.idc.com/germany/press/presse_it_in_der_automobilindustrie.jsp>

Deutsche Industriebank, „IKB Branchenbericht – Automobilzulieferer“, online 28. Mai 2008 <http://www.ikb-ef.de/content/de/Service/IKB_Brber_Automobil_05.pdf>

Gemeinsam zum Erfolg - Grundsätze zur Partnerschaft zwischen den Automobilherstellern und ihren Zulieferern, Verband der Automobilindustrie e.V., Frankfurt am Main 2001, online 11. März 2008,

<http://www.vda.de/de/vda/intern/organisation/abteilungen/downloads/Gemeinsam_z_Erfolg.pdf>

IDC Central Europe, Press Release – IT in der Automobilindustrie: Laut IDC geben Hersteller den Ton an, online 13. Juni 2008 <http://www.idc.com/germany/press/presse_it_in_der_automobilindustrie.jsp>

IHK-Bonn 2007, „Pflichtangaben für geschäftliche E-Mails“, online 07. Mai 2008 <http://www.ihk-bonn.de/pressemitteilungen/pressemitteilungen_1340.php>

IHK-Wuppertal 2008, Internationale Lieferbedingungen – INCOTERMS, online 11. Juni 2008 <http://www.wuppertal.ihk24.de/produktmarken/international/export/tipps_fuer_die_praxis/lieferbedingungen_incoterms.jsp>

Internet-Plattform "Covisint" nimmt US-Kartellhürde, Welt Online 2000, online 11. März 2008, <http://www.welt.de/print-welt/article533132/Internet-Plattform_Covisint__nimmt_US-Kartellhuerde.html>

Klauseln zur vertraglichen Gestaltung partnerschaftlicher Lieferbeziehungen, Arbeitsgemeinschaft Zulieferindustrie (ArGeZ), 2004, online 08. April 2008, <http://www.argez.de/library/documents/Argez-Konditionen-2004-deutsch_55225.pdf>

Logistik Inside, Lexikon, online 12. Juni 2008 <http://www.logistik-inside.de/sixcms/detail.php?template=de_lexikon_ergebnis_li&title=J*>

Roventa, P., Weber, W., Corfina AG. 2006. „Automobilzulieferer – Mittelstand – quo vadis?“ online 12. Februar 2008 <www.corfina.de/downloads/>

TIS – Transport-Information-Service, Incoterms, online 11. Juni 2008
<<http://www.tis-gdv.de/tis/bedingungen/incoterms/inhalt.htm#2>>

Verordnung (EG) Nr. 1400/2002 der Kommission vom 31. Juli 2002, über die Anwendung von Artikel 81 Absatz 3 des Vertrages auf Gruppen von vertikalen Vereinbarungen und aufeinander abgestimmten Verhaltensweisen im Kraftfahrzeugsektor, online 12. März 2008,
<<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2002:203:0030:0041:DE:PDF>>

VDI-Nachrichten 25. August 2006. „Auf ausgepressten Zulieferern wächst Korruption gut“, online 11. März 2008,
<http://www.vdi-nachrichten.com/vdi-nachrichten/aktuelle_ausgabe/akt_ausg_detail.asp?cat=1&id=29333&source=paging&cp>

Wikibooks, Just-in-Time, online 12. Juni 2008
<http://de.wikibooks.org/wiki/Materialwirtschaft:_Beschaffung:_Arten_der_Bedarfsdeckung:_Just_in_Time>

Studien

Fuß, P.; Deutschlands Zukunft als Automobilstandort – Der Automobilstandort Deutschland im Urteil deutscher Automobilzulieferer, Ernst & Young AG 2006

Fuß, P., Kausch-Becken von Schmeling, T.; Ernst & Young AG 2004
Automobilstandort Deutschland in Gefahr? – Automobilbranche auf dem Weg nach Osteuropa und China, Ernst & Young AG 2004

Materialien zur Automobilindustrie (2004), Future Automotive Industry Structure (FAST) 2015 – die neue Arbeitsteilung in der Automobilindustrie, Mercer Management Consulting & Fraunhofer-Institut für

Produktionstechnik und Automatisierung IPA & Fraunhofer-Institut für Materialfluss und Logistik IML, Frankfurt am Main

Meinig, W., Mallad, H. (2008), Die Macht des Einkaufs – Das Beschaffungsverhalten der OEMs aus Sicht der Zuliefererindustrie (2. Auflage), Forschungsstelle Automobilwirtschaft, Bamberg

Studienscripte

Rüßmann, Helmut Prof. Dr.; Universität des Saarlandes (2003/2004), „Bürgerliches Vermögensrecht“, online 28. April 2008, <<http://ruessmann.jura.uni-sb.de/bvr2003/Vorlesung/we.htm>>

Wissenschaftliche Arbeiten

Hagen, M. (2003), Methoden, Daten- und Prozessmodell für das Ersatzteilmanagement in der Automobilelektronik, Doktoringenieur, Technische Universität Dresden

Zeitungsartikel

Funke, Dr. T., ZfAW – Zeitschrift für die gesamte Wertschöpfungskette Automobilwirtschaft, Ausgabe 3 2005, S 31 – 36

Brankamp, T., Tobias, M., Brand eins, Wenn der Kunde jede Rechnung kritisiert, Ausgabe 10 2000

V. Anhang

Themen- gebiet	Forderung	Empfehlung
Angebot der Produkte	Offenlegung interner Kalkulationsunterlagen	Bei den Kosten der Komponenten sollten Kostenbereiche aufgeführt werden. Man gibt z.B. an dass die Kosten von EUR 3,98 bis 4,42 gehen und macht dem Kunden deutlich dass über einzelne Kosten nur im Gesamtzusammenhang diskutiert wird (Ambrosi 2008).
	Durchführung von Kostenanalysen durch den OEM	<p>Ziff. 1.6</p> <p><i>Für die Vertragsdauer vereinbarte Lieferpreise oder Zahlungsbedingungen werden während der Vertragslaufzeit, gleich bleibende Produkte und Verfahren vorausgesetzt, nicht z.B. durch nachträgliche Kostenanalysen eines Vertragspartners oder durch Angebote Dritter in Frage gestellt (ArGeZ 2004, S. 3).</i></p>
		<p>Ziff. 1.7.1</p> <p><i>Kosteneinsparungen, die durch gemeinsame Bemühungen der Vertragspartner beim Lieferer erzielt werden, brauchen nur weitergegeben zu werden, wenn dies ausdrücklich vereinbart ist. In diesem Fall werden die Kosteneinsparungen so lange in vollem Umfang auch ggf. vorab vereinbarte Preisreduzierungen angerechnet, bis diese in voller Höhe durch diese Anrechnung abgedeckt sind. Darüber hinausgehende Kosteneinsparungen werden in dem Umfang, wie der Besteller zu der Kosteneinsparung beigetragen hat, auf die Lieferpreise angerechnet (ArGeZ 2004, S. 3).</i></p>
		<p>Ziff. 1.7.2</p> <p><i>Dem Besteller steht das Recht auf Einsichtnahme in Unterlagen und Daten des Lieferers in Unterlagen und Daten des Lieferers lediglich in dem Umfang zu, in dem sich diese Unterlagen und Daten auf Kosteneinsparungen an den von der Einsparung betroffenen Waren/Leistungen selbst unmittelbar beziehen (ArGeZ 2004, S. 3).</i></p>
	„Online – Bidding“	Eine Ablehnung der Teilnahme am "Online-Bidding" ist ab zuwägen, der Zulieferer könnte den Verlust eines potentiellen Auftrags riskieren. Laut Herrn Ambrosi

Themen- gebiet	Forderung	Empfehlung
		(2008) haben jedoch gute Lieferanten selten einen Auftrag nicht erhalten weil sie am „Online Bidding“ nicht teilnahmen. Zudem hat der Zulieferer die Möglichkeit durch Eingaben in den Textfeldern seine Restriktionen und Rahmenbedingungen, für die Angebotsgültigkeit zu erläutern.
Angebot der Produkte	<p>Keine Preisanpassung bei Änderungen der Lohn-, Material oder Energiekosten</p> <p>Keine Preisanpassung bei Änderung der Spezifikationen oder Anforderungen</p>	<p>Ziff. 2.7</p> <p><i>Die Vertragspartner werden bei Änderungen in den Spezifikationen oder bei zusätzlichen Anforderungen, soweit sie auf die Kosten Einfluss haben, entsprechende Preisänderungen anstreben (ArGeZ 2004, S. 9).</i></p> <p>Ziff. 2.8</p> <p><i>Tritt bei Langfristverträgen (Verträge mit einer Laufzeit von mehr als 12 Monaten und unbefristete Verträge) eine wesentliche Änderung der Lohn-, Material- oder Energiekosten ein, so ist jeder Vertragspartner berechtigt, eine angemessene Anpassung des Preises unter Berücksichtigung dieser Faktoren zu verlangen (ArGeZ 2004, S. 9)</i></p> <p>Zusätzlich sollte auch die Höhe der „wesentlichen Änderung“ genau definiert werden z.B. bei Preisänderung von +/- 3% (Ambrosi 2008)</p> <p>Siehe auch Empfehlungen für Verhandlungsführung</p>
Preisminderungen	Mehrjahrespreisreduzierung	<ul style="list-style-type: none"> • Preisreduzierung ablehnen • Nur die erzielbaren Produktivitätssteigerungen über den Preis weitergeben, jedoch maximal 5% (Ambrosi 2008). • Eine Einmalzahlung auf die im vergangenen Jahr erzielten Umsätze anbieten. Durch Einmalzahlungen werden nur die Umsätze der laufenden nicht aber der künftigen Perioden reduziert (Ambrosi 2008). • Besteht das Risiko den Auftrag zu verlieren, sollte auf die Kundenforderung eingegangen

Themen- gebiet	Forderung	Empfehlung
		<p>werden und langfristig eine Standortverlagerung zur Kostensenkung in Erwägung gezogen werden (Ambrosi 2008).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Als Bedingung für die Reduzierung sollten Folgeaufträge oder höhere Stückzahlen ausgehandelt werden (Ambrosi 2008). • Gemeinsame Anstrengungen mit dem Kunden anstreben um höhere Produktivitätssteigerungen zu erreichen (Ambrosi 2008).
Preisminderungen	Einmalzahlungen wie "Quick Savings"	<p>Falls noch keine Lieferbeziehung besteht, ist die Deklaration der Einmalzahlung schwierig und finanzrechtlich kritisch. Bestehen jedoch bereits Lieferaufträge, sind Einmalzahlungen eine Möglichkeit, seine Position gegenüber den Wettbewerbern zu stärken. Grundsätzlich sind jedoch andere, nicht monatere Verhandlungstaktiken vorzuziehen, den auch Einmalzahlungen haben einen nachhaltigen Effekt, und werden auch in späteren Verhandlungen vom Kunden eingefordert.</p>
Preisminderungen	Sofortige Preisreduzierungen	<p>Die Handlungsempfehlungen für sofortige Preisreduzierungen entsprechen denen der Mehrjahrespreisreduzierungen.</p>
Preisminderungen	Referenzpreise z.B. "Carry-Over-Preise"	<p>Grundsätzlich ist die Übernahme der ursprünglichen Preise nicht kritisch. Produkte aus ursprünglichen Verträgen benötigen häufig nur geringe Änderungen, können auf bereits amortisierten Maschinen gefertigt werden und benötigen keine Entwicklungsleistungen (Ambrosi 2008). Die Preise sollten jedoch nochmals nachkalkuliert werden, um seit Vertragsbeginn eingetretene Änderungen, wie z.B. Rohstoffpreise berücksichtigen zu können.</p>

Themen- gebiet	Forderung	Empfehlung
Angebotnebenleistungen	Werkzeug	<p>Umlage der Werkzeugkosten auf den Teilepreis</p> <p>Nicht Erstattung der Werkzeugkosten</p> <p>Muster, Prototypen und typgebundene Werkzeuge sollten nicht über den Teilepreis amortisiert werden. Sie werden bei Lieferung bzw. Fertigstellung vom Kunden bezahlt, wobei hinsichtlich der Werkzeuge – je nach Absprache – auch eine teilweise Erstattung in Betracht kommt (VDA 2001, S. 2).</p> <p><i>Ziff. 1.16.1</i></p> <p><i>Die Herstellungskosten für Muster und Fertigungsmittel (Werkzeuge, Modelle Formen, Schablonen etc.) werden – sofern nichts anderes vereinbart ist – von der zu liefernden Ware gesondert in Rechnung gestellt. Dies gilt auch für Fertigungsmittel, die infolge von Verschleiß, der dem Auftrag zuzurechnen ist, ersetzt werden müssen (ArGeZ 2004, S. 4).</i></p> <p>Ziff. 2.14</p> <p><i>Soweit nichts anderes vereinbart ist, sind die Kosten für vom Lieferer abnehmerbezogen angeschaffte Fertigungsmittel (Werkzeuge, Modelle, Formen, Schablonen etc.) zu einem Drittel bei Auftragserteilung, einem Drittel bei Vorlage des Musters und zu einem Drittel bei Serienfreigabe (spätestens jedoch bei Serienanlauf vom Besteller zu bezahlen (ArGeZ 2004, S. 9).</i></p>

Themen- n- gebiet	Forderung	Empfehlung
Angebotnebenleistungen Werkzeug	<p>Ausschluß oder Beschränkung der Nutzung für den Ersatzteilmarkt</p> <p>Wenn gleich diese Finanzierung durchaus im Interesse beider Parteien liegen kann, wird sie von manchen Automobilherstellern ausgenutzt, um den Zulieferern zu verbieten, das entsprechende Know-how oder typspezifische Werkzeuge zur Produktion von Ersatzteilen zu verwenden, die der Zulieferer unmittelbar an den IAM liefern möchte (Funke 2005)</p>	<p>Ziff. 2.15</p> <p><i>Dem Lieferer steht es frei, Fertigungsmittel, mit denen Erzeugnisse für den Besteller gefertigt werden, für die Eigenfertigung für den Ersatzmarkt zu nutzen (ArGeZ 2004, S. 9).</i></p> <p>Soweit der Zulieferer ein Produkt und die Fertigungsmittel selbst entwickelt und finanziert hat, darf der Automobilhersteller einen Verzicht auf die Belieferung des IAM nicht verlangen.[...] Die Ausübung geistiger Schutzrechte oder die Übertragung von Werkzeugeigentum zum vorrangigen Zweck der Monopolisierung des Ersatzteilmarktes ist kartellrechtswidrig (Funke 2005). Dr. Thomas Funke bezieht sich hier auf die Kernbeschränkungen der Gruppenfreistellungsverordnung 1400/02 vom 31. Juli 2002, wonach die EG folgende vertragliche Vereinbarungen verbietet:</p> <p>GVO 1400/2002 Artikel 4 Absatz 1 j</p> <p><i>zwischen einem Lieferanten von Originalersatzteilen oder qualitativ gleichwertigen Ersatzteilen, Instandsetzungsgeräten, Diagnose- oder Ausrüstungsgegenständen und einem Kraftfahrzeughersteller vereinbarte Beschränkungen, welche die Möglichkeit des Lieferanten einschränken, diese Waren an zugelassene oder unabhängige Händler, zugelassene oder unabhängige Werkstätten oder an Endverbraucher zu verkaufen;</i></p>
	Herausgabe des Werkzeugs auf Verlangen	<p>Ziff. 1.16</p> <p>Dem Besteller ist bekannt, dass in den Mustern und Fertigungsmitteln (Werkzeuge, Formen, Schablonen etc.) die er in Auftrag gegeben hat, erhebliches Entwicklungs-Know-how des Lieferers verkörpert ist und dass der Lieferer hieran ein besonderes Geheimhaltungsinteresse hat. Aus diesem Grund wird vereinbart, dass ein Anspruch des Bestellers auf Herausgabe der Muster und Fertigungsmittel, gleich aus welchem Rechtsgrund, zu keiner Zeit besteht, aus nicht bei</p>

Themen- gebiet		Forderung	Empfehlung
			vollständiger Übernahme der Werkzeugkosten durch den Besteller und/oder durch Beendigung der Lieferbeziehung. Das Recht des Bestellers, bei Vorliegen der gesetzlichen Voraussetzungen Geldersatz zu verlangen, bleibt unberührt (ArGeZ 2004, S. 5).
Angebotsnebenleistungen	Werkzeug	Übernahme der Instandhaltungs- und Wiederaufbereitungskosten	Die Kosten für Instandhaltung, Installation, Wartung und Verschleiß sollten dem Kunden in Rechnung gestellt werden und gemeinsam mit den Werkzeugkosten angeboten werden (Ambrosi 2008). Der Verschleiß des Werkzeugs führt zu abnehmender Qualität der hergestellten Produkte und macht im Verlauf der Serienproduktion die Anschaffung neuer Werkzeuge notwendig. Die Ausbringungsmenge sollte bereits im Angebot begrenzt werden (Ambrosi 2008).
	Entwicklung	Vorfinanzierung und Umlage auf den Teilepreis Keine Vergütung bei Serienbeteiligung des Lieferanten	Sollte nur im Fall einer bereits vorliegender Serienaufträge vereinbart werden. Ziff. 3.3 <i>Die Entwicklungskosten werden vom Besteller auch dann getragen, wenn eine Serienbeteiligung des Zulieferers vereinbart ist. Dies gilt auch für die Kosten zur Herstellung von Versuchswerkzeugen, Prototypen und Mustern (ArGeZ 2004, S. 10).</i> Siehe auch Amortisationsrechnung Kapitel 7.2.7

Themen- gebiet		Forderung	Empfehlung
		Pauschale Vergütung der Entwicklungskosten ohne Berücksichtigung der Aufwände	Beim ergebnisorientierten Angebot wird ein Abgabetermin sowie ein Festbetrag für die Entwicklungsleistungen vereinbart. Alle, über den Festbetrag hinaus anfallenden Kosten, werden vom Kunden nicht bezahlt. Zur Erläuterung der angebotenen Entwicklungskosten an den Kunden wird die prozentuale Aufteilung jeder am Projekt beteiligten Funktion ermittelt und auf dieser Basis der gewichtete durchschnittliche Stundensatz ermittelt.
Angebotsnebenleistungen	Entwicklung	Übereignung der Entwicklungsergebnisse	Auf diese Forderung sollte nur im Fall vorliegender Serienaufträge eingegangen werden denn sonst kann der Lieferant als Konsequenz beim Angebot der Serienpreise nicht mehr wettbewerbsfähig bleiben. Wenn nämlich ein OEM kostenfrei das Entwicklungsergebnis eines angefragten Lieferanten anderen Lieferanten vorlegen darf und diese dann auf Basis der vorgelegten Entwicklungsleistung ein Angebot abgeben, so müssen die Wettbewerber in ihren Serienpreisen die bereits entstandenen Entwicklungskosten, die der erste Lieferant zu tragen hatten, nicht einkalkulieren (Meinig / Mallad 2008, S. 26)! Die Folge ist dass die Angebote der Wettbewerber wesentlich günstiger sind oder die Entwicklungsleistung nicht über den Teilepreis amortisiert werden kann.
	Prototypen	Umlage auf die Teilepreise Gratisleistung	Siehe Werkzeugkosten

Themen- gebiet	Forderung	Empfehlung
Kommerzielle Angebotsklauseln	Ersatzteile	<p>Preise nach Serienproduktion entsprechen den Serienpreisen</p> <p>Ziff. 2.1</p> <p><i>Grundsätzlich gelten für Serien- und Ersatzbedarf unterschiedliche Preise. Nach Serienauslauf und/oder bei geringeren als ursprünglich vereinbarten Bezugsmengen werden die Preise entsprechend angepasst (ArGeZ 2004, S. 8).</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Top down – Preis • Bottom up – Preis
	Lieferbedingungen	<p>Kurzfristige Disposition der Liefermengen</p> <p>Ziff. 2.10</p> <p><i>Bei Lieferverträgen auf Abruf sind dem Lieferer, wenn nichts anderes vereinbart ist, verbindliche Mengen mindestens 3 Monate vor dem Liefertermin durch Abruf mitzuteilen. Mehrkosten, die durch einen verspäteten Abruf oder nachträgliche Änderungen des Abrufs hinsichtlich der Zeit oder Menge durch den Besteller verursacht sind, gehen zu seinen Lasten; dabei ist die Kalkulation des Lieferers maßgebend (ArGeZ 2004, S. 9).</i></p>
Zahlungsbed.	<p>Verlängerung der Zahlungsfristen</p> <p>Kürzung der Rechnungsbeträge ohne vorangehende Abstimmung</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Maximales Zahlungsziel von 45 Tagen • kein Skontoabzug – Zahlung rein netto • unbegründete Zahlungsabzüge wie z.B. die Anwendung des Gutschriftenverfahrens sollten abgelehnt werden (Ambrosi 2008). <p>Ziff. 2.13</p> <p><i>Die Vertragspartner sind sich darin einig, dass Zahlungsverzögerungen, die ihre Ursache im Verantwortungsbereich des Bestellers haben (z.B. komplizierte Abläufe, verspätete Freigabe von Teilen), vom Besteller finanziell auszugleichen sind (ArGeZ 2004, S. 9).</i></p>

Themen- gebiet	Forderung	Empfehlung
	Keine Zahlung von Verzugszinsen	<p>Ziff. 1.12</p> <p>Bei Zahlungsverzug ist der Lieferer berechtigt, Verzugszinsen in Höhe des Satzes in Rechnung zu stellen, den die Bank für Kontokorrentkredite berechnet, mindestens aber in Höhe von 8% über dem jeweiligen Bankzinssatz der Europäischen Zentralbank (ArGeZ 2004, S. 4).</p>
Kommerzielle Angebotsklauseln	<p>Mangelnde oder unverbindliche Angabe der Planstückzahlen für die Kalkulation</p> <p>Angabe überhöhter Planstückzahlen in Anfragen</p> <p>Keine Preisanpassung bei Abweichung von der Zielmenge</p>	<p>Ziff. 2.9</p> <p>Ist eine verbindliche Bestellmenge nicht vereinbart, so legt der Lieferer seiner Kalkulation die vom Besteller für einen bestimmten Zeitraum erwartete, unverbindliche Bestellmenge (Zielmenge) zugrunde. Nimmt der Besteller weniger als die Zielmenge ab, ist der Lieferer berechtigt, den Preis pro Einheit angemessen zu erhöhen. Nimmt der Besteller mehr als die Zielmenge ab, ist er berechtigt, den Preis pro Einheit angemessen zu ermäßigen, sofern er den Mehrbedarf mindestens 2 Monate vor der Lieferung angekündigt hat (ArGeZ 2004, S. 9).</p> <p>Preisangaben sollten im Angebot immer auf eine Zielmenge bezogen werden.</p>
	<p>Verlagerung der Produktionsstandorte nach Vorgabe des OEM</p> <p>Produktion der Serienteile in Niedriglohnländern</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Produktpreise anbieten die den Preisen eines Niedriglohnländers entsprechen, Belieferung erfolgt jedoch aus „high cost countries“ (Ambrosi 2008) • Produkte anbieten die in „Half low cost countries“ produziert werden (z.B. Italien, Spanien usw.) (Ambrosi 2008). • Preise zu „low cost country“ Niveau anbieten und die Errichtung eines Standortes oder einer Partnerschaft in entsprechenden Ländern in Aussicht stellen. Bis zur Auditierung des Werkes findet die Belieferung aus bereits durch den Kunden freigegebenen Produktionswerken statt (Ambrosi 2008).

Themen- gebiet	Forderung	Empfehlung
Bindende Vertragswerke	<p>Vorzeitige Vertragskündigung ohne Vergütung der Vorleistung</p> <p>Vor Vertragsabschluß erbrachte Leistungen werden nicht vergütet</p> <p>OEM kann Lieferverträge vorzeitig kündigen</p>	<p>Ziff. 1.10</p> <p><i>Wird der Vertrag vorzeitig beendet, so ist der Vertragspartner, der Grund hatte, auf die Fortsetzung des Vertrages zu vertrauen, insoweit für etwaige Vorleistungen zu entschädigen (ArGeZ 2004, S. 4).</i></p> <p>Ziff. 1.16.3</p> <p><i>Setzt der Besteller während der Anfertigungszeit der Muster oder Fertigungsmittel die Zusammenarbeit aus oder beendet er sie, gehen die notwendigen, bis dahin entstandenen Herstellungskosten zu seinen Lasten. Weitergehende Ansprüche des Lieferers bleiben unberührt (ArGeZ 2004, S. 5).</i></p>
	<p>Herausgabe der Fertigungsmittel auf Verlangen</p> <p>Herausgabe der Fertigungsmittel bei Beendigung des Liefervertrages</p>	<p>Ziff. 1.16.4</p> <p><i>Fertigungsmittel bleiben, auch wenn der Besteller sie bezahlt hat, mindestens bis zur Abwicklung des Liefervertrages im Besitz des Lieferers. Danach ist der Besteller berechtigt, die Fertigungsmittel herauszuverlangen, wenn der Eigentumsübergang der Fertigungsmittel vereinbart worden ist und der Besteller seinen vertraglichen Verpflichtungen nachgekommen ist (ArGeZ 2004, S. 5).</i></p>
Bindende Vertragswerke	<p>Geschütztes Zulieferer Know-how wechselt bei Vertragsabschluß in den Besitz des Kunden</p>	<p>Ist der OEM für die Kosten des Entwicklungsvorhabens aufgekommen, stehen ihm auch die Schutzrechte an diesen Entwicklungen zu. Werden Altschutzrechte gratis zur Verfügung gestellt, sollte die Weitergabe des Know-hows an Dritte ausgeschlossen, und die Verwendung für das aktuelle Projekt beschränkt werden, anderenfalls ist das Know-how nur gegen Lizenzgebühr zu erwerben.</p>