

Herausgeber:
Professor Dr.
Horst Hartmann

Praxisreihe Einkauf
Materialwirtschaft
Band
12

Horst Hartmann

Wie kalkuliert Ihr
Lieferant?

Ratgeber für erfolgreiche
Preisverhandlungen
im Einkauf

3. Auflage



Deutscher Betriebswirte-Verlag GmbH

Wie kalkuliert Ihr Lieferant?

Horst Hartmann

Wie kalkuliert Ihr Lieferant?

**Ratgeber für erfolgreiche
Preisverhandlungen im Einkauf**

Band 12

Praxisreihe Einkauf/Materialwirtschaft

Herausgegeben von
Prof. Dr. Horst Hartmann

3. überarbeitete und erweiterte Auflage

Deutscher Betriebswirte-Verlag, Gernsbach

Bibliografische Informationen der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet unter <http://www.ddb.de> abrufbar.

© 3. überarbeitete und erweiterte Auflage,
Deutscher Betriebswirte-Verlag GmbH, Gernsbach 2015
Druck: KN Digital Printforce GmbH, Stuttgart
ISBN: 978-3-88640-163-5

Inhaltsverzeichnis

1.	Elementare Einflussfaktoren auf das Verhandlungsergebnis	13
1.1	Unternehmensspezifische (grundlegende) Rahmenbedingungen	14
1.2	Situationspezifische Rahmenbedingungen	16
1.3	Professionelle Vorbereitung auf Preisverhandlungen – Einkäufer und Verkäufer im Gleichschritt	17
1.3.1	Verhandlungsvorbereitung und -führung der Einkäufer	18
1.3.2	Verhandlungsvorbereitung und -führung der Verkäufer	19
2.	Grundlagen und Grundtatbestände zielführender Einkaufskalkulation	21
2.1	Kostenrechnung als Teil des betrieblichen Rechnungswesens	22
2.2	Kostentheoretische Grundlagen und Grundtatbestände der kalkulierten Kosten	26
2.2.1	Kosten in Abhängigkeit vom Beschäftigungsgrad: fixe und variable Kosten	26
2.2.2	Kosten nach ihrer Zurechenbarkeit: Einzel- und Gemeinkosten	30
2.3	Kalkulationsverfahren im Überblick	34
2.4	Die klassische Verkaufskalkulation der Lieferanten	38
2.4.1	Gewinnerzielung ist existenzielle Voraussetzung	39
2.4.2	Die Bezugskosten kontrollieren	40
2.4.3	Die Zahlungsbedingungen als Ertragsquelle nutzen	40
2.4.4	Die Augenwischerei mit den Rabattsätzen	43
3.	Preisstrukturanalyse als Methode zur Vorbereitung auf Preisverhandlungen	46
3.1	Aufgaben und Zielsetzung der Preisstrukturanalyse	46
3.2	Vorgehensweise bei der Preisstrukturanalyse	51
3.3	Informationen für die Preisstrukturanalyse	52
3.3.1	Informationsquellen	53
3.3.2	Sind Kalkulationsdaten tabu?	56
3.4	Kritische Würdigung der Preisstrukturanalyse	58
3.5	Kombinierte Preisstruktur- und Wertanalyse als Erfolgskonzept	60

4.	Erfolgreich verhandeln auf der Basis der Vollkostenrechnung	62
4.1	Begriff und Wesen der Vollkostenrechnung	62
4.1.1	Der Fixkostendegressionseffekt als kalkulatorisches „Phänomen“	62
4.1.2	Der Fixkostendegressionseffekt als situationsspezifischer Ansatz zur Zielpreisfindung	63
4.2	Möglichkeiten und Grenzen der Vollkostenrechnung als einkaufskalkulatorisches Modell	69
5.	Erfolgreich verhandeln auf der Basis der Deckungsbeitragsrechnung	73
5.1	Das Grundprinzip der Deckungsbeitragsrechnung	73
5.2	Die „Faustformel“ zur Bestimmung des Deckungsbeitrages	75
5.3	Am Deckungsbeitrag orientierte Ansätze zur Optimierung des Einkaufserfolges	76
5.3.1	Zielpreisfindung auf der Basis der Deckungsbeitragsrechnung	77
5.3.2	Mengenstrategie auf der Basis der Deckungsbeitragssummenrechnung	78
5.3.3	Analyse von Staffelpreisen – Aufdeckung von Scheinrabatten	80
5.3.4	Grenzwertberechnung bei Kostensteigerungen – Optimierung der Deckungsbeiträge aus Verkäufersicht	81
5.4	Möglichkeiten und Grenzen der Deckungsbeitragsrechnung als Instrument bei Preisverhandlungen	83
6.	Erfolgreich verhandeln auf der Basis der Stundensatzkalkulation	85
6.1	Was kostet eine Gesellenstunde?	86
6.2	Analyse der Lohnkosten zum Zweck der Abwehr von Preiserhöhungen	87
6.3	Zielpreisfindung auf der Basis analysierter Stundensätze	91
6.4	Lernkurveneffekte als Einsparungspotenzial im Rahmen der Stundensatzkalkulation	93
7.	Zielsicher entscheiden auf der Basis der Gesamtkostenbetrachtung	95
7.1	Bezugskosten – Kalkulationsbasis zur Ermittlung des Einstandspreises	99
7.2	Analyse der Prozesskosten	100
7.3	Analyse der Folgekosten	102

8.	Zielorientiert handeln auf der Basis des Target Costing	106
8.1	Das Grundkonzept	106
8.2	Vorgehensweise	107
9.	Kostenmanagement: Die 12 Todsünden des Einkaufs	110
10.	Zielführende Vorbereitung auf Preisverhandlungen – Fallstudie mit Lösungsvorschlag	111

Anhang

Checkliste:	Vorbereitung auf Jahrespreisverhandlungen im Einkauf	122
	Literaturverzeichnis	125
	Stichwortverzeichnis	126

Verzeichnis der Abbildungen

Abbildung 1:	Optimierte Organisationsstruktur des Einkaufs (Praxisbeispiel)	15
Abbildung 2:	Teilbereiche des betrieblichen Rechnungswesens in ihrer Verknüpfung	23
Abbildung 3:	Verlauf der fixen Kosten in Abhängigkeit vom Beschäftigungsgrad (Grafik)	27
Abbildung 4:	Verlauf der variablen Kosten in Abhängigkeit vom Beschäftigungsgrad (Grafik)	29
Abbildung 5:	Kalkulationsschema der Zuschlagskalkulation	34
Abbildung 6:	Zuschlagskalkulation als Basis der Preisstrukturanalyse	35
Abbildung 7:	Maschinenstundensatzrechnung (Zahlenbeispiel)	37
Abbildung 8:	„Klassische“ Lieferanten- bzw. Verkäuferkalkulation im Handel (schematische Darstellung)	38
Abbildung 9:	Zahlungsbedingungen als Ertragsquelle (Tabellarische Übersicht)	41
Abbildung 10:	Rabatte und Umsatzsteigerung in ihrer wechselseitigen Auswirkung aus Verkäufersicht (tabellarischer Überblick)	44
Abbildung 11:	Preisstrukturanalyse – Kalkulationsmatrix: Vereinfachtes Praxisbeispiel	47
Abbildung 12:	Schema der Zuschlagskalkulation	52
Abbildung 13:	Material- und Personalaufwand am Umsatz ausgewählter Branchen in der verarbeitenden Industrie	55

Abbildung 14:	Lieferantenselbstauskunft (auszugsweises Praxisbeispiel)	57
Abbildung 15:	Der Fixkostendegressionseffekt (schematische Darstellung)	63
Abbildung 16:	Zielpreisberechnung bei Bedarfsbündelung und Ausnutzung der Fixkostendegressionseffekte	64
Abbildung 17:	Deckungsbeitragsrechnung (schematische Darstellung)	74
Abbildung 18:	Die „Faustformel“ zur Einschätzung des Deckungsbeitrages (schematische Darstellung)	76
Abbildung 19:	Bestandteile eines Stundenverrechnungssatzes im Handwerk (Praxisbeispiel)	86
Abbildung 20:	Aufschlüsselung der Lohnzusatzkosten in einem Unternehmen der Metallverarbeitenden Industrie (Praxisbeispiel)	88
Abbildung 21:	Aufschlüsselung der tarifgebundenen und ungebundenen Lohnkostenstruktur (schematische Darstellung)	89
Abbildung 22:	Die Blinden und der Elefant (Metapher)	96
Abbildung 23:	Analyse der Gesamtkosten im Sinne des TOCO-Prinzips	98
Abbildung 24:	Kostentreibende unternehmensinterne Prozesse von der Warenannahme bis zur Bereitstellung (Praxisbeispiel)	101
Abbildung 25:	Der Total Cost Ansatz als Ergebnisbetrachtung	105
Abbildung 26:	Verknüpfung der Zielkosten-Elemente aus Kundensicht	107

Verzeichnis der Beispiele

Beispiel 1:	Zahlungsbedingungen als Ertragsquelle (Zahlen- / Berechnungsbeispiel)	41
Beispiel 2:	Rabatte als Verlustquelle aus der Sicht des Verkäufers – Umsatzsteigerung als Ausgleich (Berechnungsbeispiel)	44
Beispiel 3:	Preisstrukturanalyse in der Praxis	46
Beispiel 4:	Preisgleitklausel als Instrument zur Ermittlung kostengerechter Preiserhöhungen	49
Beispiel 5:	Fixkostendegressionseffekt bei alternativen Einkaufsvolumina	64
Beispiel 6:	Zielpreisermittlung unter Ausnutzung des Fixkostendegressionseffektes	66

Beispiel 7:	Gemeinkostenzuschlagssätze, dargestellt an einem Praxisbeispiel	71
Beispiel 8:	Zielpreisbildung auf der Basis der Deckungsbeitragsrechnung	77
Beispiel 9:	Mengenstrategie auf der Basis der Deckungsbeitragssummenrechnung	78
Beispiel 10:	Aufdeckung von Scheinrabatten durch Kostenauflösung	80
Beispiel 11:	Grenzwertberechnung auf der Basis der Deckungsbeitragsrechnung als Verhandlungsstrategie	82
Beispiel 12:	Preis- und Personalkostenanalyse zur Abwehr von Preiserhöhungen	89
Beispiel 13:	Zielpreisfindung auf der Basis der Stundensatzkalkulation	91
Beispiel 14:	Target Costing in der Praxis	108

Verzeichnis der Abkürzungen

DB	Deckungsbeitrag
DPPM	Defective Parts Per Million (Maß für Ausschuss)
ERP	Enterprise Resource Planning
EUR	Euro
FEK	Fertigungseinzelkosten
FGK	Fertigungsgemeinkosten
FGZ	Fertigungsgemeinkostenzuschlag
FMEK	Fertigungsmaterialeinzelkosten
FOB	free on board
G + V	Gewinn- und Verlustrechnung
GZ	Gewinnzuschlag
HK	Herstellkosten
KVP	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
LE	Leistungseinheit
ME	Mengeneinheit
MEK	Materialeinzelkosten
MGK	Materialgemeinkosten
MGZ	Materialgemeinkostenzuschlag
ppm	parts per million
SEK	Sondereinzelkosten
TOCO	Total Cost of Ownership
VtGK	Vertriebsgemeinkosten
VtGZ	Vertriebsgemeinkostenzuschlag
VwGK	Verwaltungsgemeinkosten
VwGZ	Verwaltungsgemeinkostenzuschlag

Vorwort

Wer lebt nicht permanent mit dem Zweifel „ist auch das maximal Mögliche getan worden?“

Dieser Zweifel besteht nicht nur auf der Ebene der Geschäftsführungen, sondern bei allen Mitarbeitern, die für das Unternehmensergebnis mitverantwortlich sind. In dieser Beziehung sind insbesondere die Einkäufer aufgrund des hohen Beschaffungsvolumens und der zunehmend enger werdenden Verflechtung mit leistungsfähigen Lieferanten gefordert.

Dieses Buch enthält wesentliche und richtungsweisende Anregungen, um den Zweifel am erreichten Verhandlungsergebnis eingrenzen zu können. Die zahllosen, der Praxis angelehnten Beispiele vermitteln dem aufmerksamen Leser detaillierte Informationen zur situationsgerechten Anwendung kalkulatorischer Erkenntnisse.

Auf den Hinweis „woanders ist das Produkt viel billiger“ ist der Verkäufer in der Regel eingestellt. Überzeugend wirkt ausschließlich eine auf sachlicher Grundlage geführte Argumentation. Dazu sind Grundkenntnisse der Vollkosten- und Deckungsbeitragsrechnung sowie der Stundensatzkalkulation und Gesamtkostenbetrachtung erforderlich, die in diesem Buch – von kostentheoretischem Ballast weitgehend befreit – vermittelt werden. Wiederholt bestätigten Teilnehmer an inner- und überbetrieblichen Seminaren die ertragswirksame Umsetzung angeeigneter kalkulatorischer Erkenntnisse. Die zahllosen griffigen und nachvollziehbaren Zielpreisberechnungen und Praxisbeispiele erleichtern das Verständnis für kalkulatorische Zusammenhänge, die u. a. zur Aufdeckung von Scheinrabatten führen können.

Mehr zu wissen als „Andere wissen“, war schon stets ein ernst zu nehmender Erfolgsfaktor!

Das Buch ist in erster Linie für den Einkaufspraktiker geschrieben, aber durchaus auch geeignet, den Studierenden mit Schwerpunkt in „Einkauf und Logistik“ beim Sprung in die berufliche Praxis zu unterstützen. Umfassende und betriebswirtschaftlich fundierte Fachkompetenz ist unentbehrlich für ein erfolgsorientiertes und motiviertes Initiativmanagement im Einkauf!

Für die vielseitige Unterstützung, ohne die eine praxisgerechte Darstellung nicht hätte gelingen können, bedanke ich mich aufrichtig.

Prof. Dr. H. Hartmann
Überlingen, im Frühjahr 2005

Vorwort zur 2. Auflage

Bekannt ist ein alter Kaufmannspruch: „Rabatt, lass dir sagen, wird immer vorher aufgeschlagen.“ Kann das Aushandeln von Rabatten somit als Einkaufserfolg gewertet werden? In der Regel wohl kaum! Im Gegenteil: Es lohnt sich durchweg, die Verkaufspreise der Lieferanten genauer unter die Lupe zu nehmen und es nicht bei der „Vereinbarung“ von Rabatten bewenden zu lassen.

Den größten Triumph, den der Einkäufer bei Preisverhandlungen ausspielen kann, basiert auf der potenzialorientierten und in jedem Fall fairen Zielpreisberechnung. Auf das Argument „zu teuer“ ist der Verhandlungspartner im Allgemeinen gut vorbereitet.

In diesem Buch erfahren Sie, wo in der Kalkulation Ihres Lieferanten Kosteneinsparungspotenziale versteckt sein können und wie Sie mit geschliffener Verhandlungstechnik punkten können!

Die vorliegende zweite Auflage wurde gründlich überarbeitet. Darüber hinaus wurde eine der Praxis angelehnte Fallstudie mit ausführlichem Lösungsvorschlag angefügt, da der zügige Verkauf der ersten Auflage darauf hindeutet, dass zumindest aus der Sicht des strategischen Einkaufs der Preisanalytiker und nicht der „reine Rabatteinkäufer“ und „Bonieintreiber“ gefordert ist.

Prof. Dr. H. Hartmann
Im Frühjahr 2010

Vorwort zur 3. Auflage

Der beste Trumpf, den ein Einkäufer in Preisverhandlungen ausspielen kann, ist die sachlich-fundierte Argumentation gegenüber dem Verkäufer! Auf das Argument „zu teuer“ ist in der Regel der Verkäufer vorbereitet. Kostensenkungspotenziale sind häufig in der Kalkulation des Lieferanten versteckt. Der wertschöpfende Einkauf ist somit gefordert,

die Einsparungspotenziale durch methodisch / systematische Vorgehensweise zu identifizieren und auszuschöpfen.

In dem nunmehr bereits in dritter Auflage erscheinenden Fachbuch findet der interessierte Leser eine Antwort u. a. auf folgende Fragestellungen:

- Welche Vorteile sind bei Preisverhandlungen aus der Kenntnis kalkulatorischer Zusammenhänge und Verfahren zu ziehen?
- Wie kann der vom Lieferanten geforderte Preis in Kosten- und Gewinnbestandteile aufgeschlüsselt werden?
- Wie sind mengenorientierte Strategien preiswirksam umzusetzen?
- Warum bieten Staffelpreise eine ideale Möglichkeit zur Ermittlung des eigenen Zielpreises?
- Wie sind „angedrohte“ Preiserhöhungen kritisch unter die Lupe zu nehmen?
- In welchem Umfang sind bei Bezug aus „Low Cost Countries“ Folgekosten zu berücksichtigen?

Die Neuauflage erscheint in überarbeiteter und aktualisierter Fassung. Insbesondere die Praxisbeispiele und statistischen Angaben wurden auf den neuesten Stand gebracht und teilweise erweitert. Korrekturen und Ergänzungen wurden gezielt vorgenommen.

Der Verfasser hofft, dass auch die 3. Auflage des anerkannten Fachbuches von der Einkaufspraxis und Studierenden mit dem Schwerpunkt Einkauf / Logistik positiv aufgenommen wird. Ergänzungs- und Verbesserungsvorschläge sind stets willkommen!

Prof. Dr. H. Hartmann
Im Frühjahr 2015

1. Elementare Einflussfaktoren auf das Verhandlungsergebnis

Es steht außer Zweifel, dass fundiertes und umfassendes Fachwissen eines Einkäufers die Aussichten verbessert, im konkreten Fall von Preisverhandlungen die eigenen Zielsetzungen durchzusetzen. Dazu sind warengruppenspezifische und detaillierte Kenntnisse der

- Märkte und Vormärkte
- Technologien und Fertigungsverfahren
- Lieferanten und Dienstleister
- Preise und Kostenstrukturen

erforderlich. Der professionelle Einkäufer muss darüber hinaus im Sinne von KVP um eine stetige Aktualisierung und Verbesserung seines Know-hows bemüht sein, um als unternehmerische Funktion seiner Gewinnverantwortung gerecht werden zu können.

„Wissen“ ist bekanntlich „Macht“, aber „Weisheit schützt vor Torheit nicht“. Töricht wäre es beispielsweise anzunehmen, dass die Kenntnis kalkulatorischer Verfahren den Verhandlungserfolg bereits garantiert. Es sind in der Einkaufspraxis eine Reihe elementarer, d. h. grundsätzlicher Einflussfaktoren zu beachten, die es erforderlich machen, Fachwissen gezielt „unter Abwägung aller Bedingungen“ einzusetzen. Dabei handelt es sich vor allem um

- (1) unternehmensspezifische und
- (2) situationsbedingte Rahmenbedingungen sowie um
- (3) verhandlungstaktische und -strategische Indikatoren einer professionellen Vorbereitung auf anstehende Preisverhandlungen mit strategisch wichtigen Lieferanten.

Es kann nicht strittig sein, dass Einkäufer ihr kalkulatorisches Wissen gezielt und systematisch einsetzen müssen, um den damit verbundenen Aufwand in wirtschaftlich vertretbaren Grenzen zu halten und um gleichzeitig die identifizierten Einsparungspotenziale maximal auszu-schöpfen.

Die Ökonomie der Verhandlungsvorbereitung muss in jedem Fall gewahrt bleiben!

Das Einkaufsvolumen und die Preise der zu verhandelnden Artikel sind in erster Linie die Parameter zur Abgrenzung des Wesentlichen vom Unwesentlichen. In diesem Zusammenhang sind aus der ABC- und Portfolio-Analyse abgeleitete Erkenntnisse und Normstrategien richtungweisend für ein klar definiertes Kostensenkungsprogramm. So decken preisanalytische Untersuchungen von C-Teilen (z. B. Kondensatoren, Widerstände, Kunststoffkleinteile) wohl kaum nennenswerte Einsparungsmöglichkeiten auf, sie sind mit den Worten eines Einkaufsleiters aus preislicher Sicht „Krimskram“. Für geringwertige Artikel sind in erster Linie Strategien und Maßnahmen zu verfolgen, die zur Optimierung der Beschaffungsprozesse führen.

An bestimmten Kriterien kann der Einkäufer seine Entscheidung für oder gegen eine umfassende und intensive Vorbereitung auf Preisverhandlungen festmachen. Dabei muss er die nachfolgend beispielhaft skizzierten unternehmensspezifischen und situationsbedingten Rahmenbedingungen beachten, ohne sich hinter diesen zu verstecken, indem er sie möglicherweise als Alibi für seine kostentheoretische und -rechnerische Ignoranz verwendet. Im Übrigen müssen Rahmenbedingungen nicht auf Dauer angelegt sein, insbesondere wenn sie „hausgemacht“ sind.

└ „Blindleistungen“ in der Form nicht notwendiger oder unnötiger Aktivitäten sind in jedem Fall zu vermeiden!

1.1 Unternehmensspezifische (grundlegende) Rahmenbedingungen

Im Wesentlichen kann es sich dabei um die nachfolgend aufgelisteten Einflussfaktoren handeln:

- Unternehmenspolitik und -strategien
- Aufbauorganisation und hierarchische Einbindung des Einkaufs
- Einkaufsgrundsätze und -richtlinien
- Informations- und kommunikationstechnologischer Support
- Personalkapazität

Es ist erkennbar, dass die unternehmensspezifischen grundlegenden Rahmenbedingungen in der Regel längerfristig Bestand haben. Sie beruhen auf Grundsatzentscheidungen, die im Normalfall kurzfristig nicht umgeworfen werden und nur marginale Abweichungen zulassen.

Daraus folgt:

Der Einkäufer muss die grundlegenden Rahmenbedingungen „mehr oder weniger“ als gegeben hinnehmen.

Insbesondere von den organisatorischen Rahmenbedingungen ist es abhängig, ob und inwieweit der Einkäufer schwerpunktmäßig als Bestellabwickler oder als Marketingstrategie – und damit auch als Preisanalytiker – fungieren kann. Eine arbeitsteilige Organisationsstruktur – wie sie in Abbildung 1 dargestellt ist – kann in dieser Beziehung als optimaler Lösungsansatz angesehen werden.¹⁾

Strategischer Einkauf	Operativer Einkauf
<ul style="list-style-type: none"> • Internationale Beschaffungsmarktforschung • Lieferantenmanagement • Steuerung funktionsübergreifender Beschaffungsteams • Abschluss und Pflege von Rahmenverträgen • Prozessoptimierung • Wertanalyse • Entwicklung und Implementierung von Einkaufsmethoden und Werkzeugen • IT-Koordination für den Beschaffungsbereich • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Bedarfsermittlung • Bestelldisposition • Bestellerteilung / Lieferabruf • Bestellüberwachung • Reklamation im Routinefall <ul style="list-style-type: none"> • Anlieferverkehr • Wareneingang • Wareneingangsprüfung • Weitertransport • Kommissionierung • Lagerung • Bereitstellung am i-Punkt • Bereitstellung an der Maschine • Integrierte Rechnungsprüfung • Gutschriftverfahren

Abbildung 1: Optimierte Organisationsstruktur des Einkaufs (Praxisbeispiel)²⁾

1) In dem in Abbildung 1 wiedergegebenen Praxisbeispiel einer zeitgemäßen Organisationsstruktur des Einkaufs sind dem operativen Einkauf alle beschaffungslogistischen Aufgaben der Bestellabwicklung, Materialdisposition und der Warenvereinnahmung zugeordnet. Damit ist der operative Einkauf eindeutig verantwortlich für die optimale Versorgung der internen Bedarfsträger (Kunden). – Siehe ausführlich dazu vom Verf. u. a., Optimierung der Einkaufsorganisation, 2. Auflage, Gernsbach 2002. Sowie vom Verf., Modernes Einkaufsmanagement, Gernsbach 2007, S. 22 ff.

2) Siehe ausführlich dazu vom Verf., Modernes Einkaufsmanagement – Global Sourcing – Methodenkompetenz – Risikomanagement, 2. Auflage, Gernsbach 2014, S. 24 f.