

# Einkaufs- manager

Praxis-Werkzeuge und Knowhow für Einkaufs-Profis

Logistikkosten senken

## Ihr Ausweg aus der Diesel-Falle

So gehen Sie gekonnt mit dem größten Preistreiber im Transportwesen um

**S**ie alle werden sie zurzeit mehr oder weniger stark spüren: die Forderungen nach Preiserhöhungen der Spediteure und die Horrormeldungen der existenzbedrohenden Kraftstoffpreiserhöhungen in der Speditionsbranche. So war in der Presse zu lesen:

*Wegen des immer teureren Diesels haben die deutschen Spediteure Preissteigerungen angekündigt. „Wir werden die höheren Treibstoffkosten an unsere Kunden weitergeben müssen“, sagte Karlheinz Schmidt, Geschäftsführer des Bundesverbands Güterkraftverkehr (BGL), dem „Tagesspiegel“. Die Auftraggeber der rund 11.000 im BGL organisierten Spediteure müssten mit Preissteigerungen von 10 % noch in diesem Jahr rechnen.*

Die Dieselpreisstatistik (siehe Seite 4) spricht eine deutliche Sprache. Aber müssen Sie für Transporte tatsächlich Preiserhöhungen von 10 % und teilweise noch mehr hinnehmen?

Nein, denn es kommt wie immer darauf an! Überlegen Sie einmal, wann Sie das letzte Mal die Frachtkonditionen verhandelt haben. Sind Sie sicher, damals den besten Preis erzielt zu haben? Gehen Sie hier besonders vom optimalen Preis (im Sinne des Preis-Leistungs-Verhältnisses) aus, wenn es sich um zeitkritische oder sensible Transporte handelt, da der niedrigste Preis wie in allen Produkten und

Dienstleistungen möglicherweise nicht den qualitativen Anforderungen entspricht.

Die Frage nach der letzten Frachtverhandlung kommt nicht von ungefähr. Bei einem großen Teil der Unternehmen werden die Konditionen nur unregelmäßig und ohne Hilfe des Einkaufs festgelegt. Betrachten Sie nun die Kraftstoffpreisveränderungen seit dem Zeitpunkt Ihrer letzten Verhandlung (eine gewisse Kraftstoffpreiserhöhung hat der Spediteur auch damals schon in seine Kalkulation mit einbezogen) und schauen Sie, ob Sie damals wirklich die besten Konditionen hatten.

Die richtige Basis zur Bewertung der Kraftstoffklausel bzw. geforderten Preiserhöhung aufgrund der gestiegenen Dieselpreise sollten Sie zunächst herausfinden. Danach gehen Sie wie in jeder Kalkulation so vor, dass Sie den Anteil der Kraftstoffkosten zu den übrigen Kosten ins Verhältnis setzen und die Erhöhung der Kraftstoffkosten auf die Gesamtkosten hochrechnen.

**Beispiel: Bei einem Anteil von 25 % der Kraftstoffkosten an den Gesamtkosten führt die Steigerung des Dieselpreises um 10 % nur zu einer Erhöhung der Gesamtkosten von maximal 2,5 %.**

Weiter auf Seite 2 >>>

### AUS DEM INHALT

**Praxis-Tipp der Ausgabe** Die AGB-Falle vermeiden **2**

**Preisarbeit-Praxis** Das Erhöhungsschreiben eines Metallteile-Herstellers **4**

**Tipps klipp & klar** Produktivitätsgewinne **5**

**Procurement Cost Control** Wie Sie ein sinnvolles Kennzahlensystem aufbauen **6**

**Marktradar** Die 2 neuen Stahl-Futures an der LME **7**

**Fragen an die Redaktion** Mangel- und Mangelfolgeschaden **7**

**Werkverträge** Vorsicht bei Verzicht auf die förmliche Abnahme! **9**

**Kurz informiert** Einkäufergehälter **9**

**Letter of Intent** Wenn das Wort eines Kaufmanns unzureichend ist **10**

**Oligopolistische Märkte** Lieferantenschwund – die neue Herausforderung **12**

Haben Sie Fragen an die Redaktion?  
redaktion@einkaufsmanager.net

**Einkaufsmanager**  
Praxis-Werkzeuge und Know-how für Einkaufs-Profis

Einkaufsmanager

News & Service

Praxis-Tipp des Monats

Internet:  
[www.einkaufsmanager.net](http://www.einkaufsmanager.net)  
Passwort: lieferkosten



Jens Holtmann

**Unverzichtbare Kalkulationsdaten**

Liebe Leserin, lieber Leser,

wie sinnvoll und hilfreich es ist, die Kostenstruktur des Lieferanten zu kennen, zeigt der Beitrag „Dieselfalle“. Ohne das Eindringen in die Welt der Kalkulation und Kosten ist professionelles Einkaufen unmöglich.

Herzliche Grüße, Ihr

Jens Holtmann, Chefredakteur  
redaktion@einkaufsmanager.net

Praxis-Tipp der Ausgabe

**Die AGB-Falle vermeiden**

Vertrauen Sie keinesfalls blind auf die Gültigkeit Ihrer Standardverträge. Schnell fallen standardisierte Vertragsklauseln oder komplette Rahmenverträge unter die Inhaltskontrolle nach dem Recht der Allgemeinen Geschäftsbedingungen (AGB). Eine Klausel ist danach unwirksam, wenn sie von wesentlichen gesetzlichen Grundgedanken abweicht. Es sind per AGB-Klausel praktisch nur noch marginale Abweichungen vom Gesetz möglich. Vertragsklauseln stellen AGB dar, wenn sie vorformuliert und für eine Vielzahl von Verträgen aufgestellt wurden. Die untere Grenze liegt bei 3 Verwendungen, wobei schon die Absicht des Mehrfacheinsatzes einer Klausel zählt, um das AGB-Recht zu aktivieren.

Sie vermeiden die AGB-Falle bei wirklich wichtigen Geschäften durch individuelle Vereinbarungen. Solche liegen vor, wenn die einzelnen Vertragsklauseln mit dem Lieferanten tatsächlich ausgehandelt wurden. Das ist mehr als das übliche Verhandeln. Sie müssen belegen können, dass der Verkäufer tatsächlich Einfluss auf den Wortlaut der Klauseln hatte.

Eine nützliche Hilfe sind die Kalkulationsgrundlagen des BGL (Bundesverband Güterkraftverkehr, Logistik und Entsorgung e. V.), zu finden auf [www.bgl-ev.de](http://www.bgl-ev.de) unter „Branchenkostenentwicklung“ → „Ausgewählte Jahresübersichten“.

plettladung oder Teilpartie an den Spediteur gezahlt werden, denn gerade bei kurzen oder mittleren Distanzen würde die meist pauschale Berechnung des Dieselaufschlags zu Ihren Lasten gehen.

**Kostenentwicklung im Güterkraftverkehr  
– Einsatz im Fernbereich –  
von Januar 2007 bis Januar 2008**

Kostenart	Kostenstruktur 2007 (durchschnittl. Anteil an den Gesamtkosten)	Kostenveränderungen von Januar 2007 bis Januar 2008	Auswirkungen der Kostenveränderungen auf die Gesamtkosten
<b>Personalkosten Fahrer<sup>1)</sup> ohne Spesen</b>	<b>26,30</b>		<b>+ 0,35</b>
Lohn	20,14	+ 1,72 <sup>2)</sup>	+ 0,35
gesetzliche Sozialaufwendungen	4,91	- 0,71	- 0,03
sonstige	1,25	+ 2,79	+ 0,03
<b>Fahrerspesen<sup>3)</sup></b>	<b>2,26</b>		<b>0,00</b>
Fahrerspesen	2,26	0,00	0,00
<b>Fahrzeugeinsatzkosten (km-abhängige Leistungskosten)</b>	<b>48,15</b>		<b>+ 5,22</b>
km-abhängige Abschreibung	4,26	+ 3,39	+ 0,14
Kraftstoffkosten	25,86	+ 16,44	+ 4,25
Kosten zusätzl. Betriebsmittel (Harnstoff)	0,40	0,00	0,00
Schmierstoffkosten	0,91	- 1,58	- 0,01
Wartungs- und Reparaturkosten	6,30	+ 2,76	+ 0,17
Fzg.-Reinigungskosten (Außenreinigung)	0,66	+ 1,72	+ 0,01
Reifenkosten	2,29	+ 5,68	+ 0,13
km-bezogene Straßenbenutzungsgebühren	6,80	+ 7,53	+ 0,51
sonstige Einsatzkosten	0,67	+ 3,28	+ 0,02
<b>Fahrzeughaltekosten (Fixkosten)</b>	<b>12,72</b>		<b>- 0,63</b>
zeitabhängige Abschreibung	4,26	+ 3,39	+ 0,14
Fremdfinanzierungskosten	1,43	+ 9,39	+ 0,13
Prüfgebühren	0,20	0,00	0,00
zeitbezogene Straßenbenutzungsgebühren	0,00	0,00	0,00
Kfz.-Steuer	0,52	- 35,82	- 0,19
Versicherungen	4,20	- 18,60	- 0,78
sonstige Fixkosten <sup>4)</sup>	2,11	+ 3,28	+ 0,07
<b>Verwaltungskosten (Gemeinkosten)</b>	<b>10,57</b>		<b>+ 0,24</b>
Personalkosten	6,09	+ 1,93	+ 0,12
Sachkosten	4,48	+ 2,79	+ 0,12
<b>Insgesamt</b>	<b>100,00</b>		<b>+ 5,18</b>

1) inklusive Fahrpersonalbereitschaft  
2) Entwicklung der Tarifverdienste  
3) inklusive der durchschnittlich sozialversicherungspflichtigen Anteile  
4) inklusive anteilige Kosten überzählige ANH/SANH, WB

Quellen: Statistisches Bundesamt, Wiesbaden; KRAVAG, Hamburg; Deutsche Bundesbank, Frankfurt am Main; eigene Erhebungen  
Eine Information im Rahmen des Kosteninformationssystems des BGL – Keine Gewähr für die Richtigkeit der Angaben und Ergebnisse.

© Bundesverband Güterkraftverkehr Logistik und Entsorgung (BGL) e.V.  
E-Mail: [bgl@bgl-ev.de](mailto:bgl@bgl-ev.de) - Internet: [www.bgl-ev.de](http://www.bgl-ev.de)  
Nutzung und Vervielfältigung nur mit Quellenangabe gestattet. Die kommerzielle Verwertung ist untersagt.

Durch diese einfache Berechnung erfahren Sie schnell, ob die Forderung realistisch ist, was allerdings noch lange nicht heißt, diese akzeptieren zu müssen.

Achten Sie auch immer darauf, dass nur die tatsächlichen Mehrkosten je Kom-

Das folgende Beispiel zeigt, dass der obige Wert von 1/3 nur bei weiteren Entfernungen (z. B. über 500 km pro Tag) gilt. Das können Sie übrigens auch in den vom BGL veröffentlichten verschiedenen Kalkulationen für den Nah-, Regional- und Fernverkehr sehen.

**Beispiel:** Macht bei einer Fernverkehrskalkulation der Kraftstoff ca. 30 % an den Gesamtkosten aus und damit bei 10 % Erhöhung der Kraftstoffkosten etwa 3% an den Gesamtkosten, so kann sich die Argumentation sehr schnell wenden: Bei einer Nahverkehrskalkulation machen die Kraftstoffkosten vielleicht nur 15 % an den Gesamtkosten aus – damit ergibt sich bei 10%-iger Kraftstoffkostenerhöhung nur ein Anteil von 1,5 % an den Gesamtkosten.

Neben der oben aufgeführten kalkulatorischen Herleitung spielen jedoch noch mehr Faktoren eine Rolle, die Sie nicht außer Acht lassen dürfen. Wir können feststellen, dass sich der Verbrauch von 1980 bis 2005 aufgrund der neuen Techniken um 4,5 Liter auf 100 km reduziert hat ([www.lasterrunde.de](http://www.lasterrunde.de)).

Kennen Sie nicht auch das Gespräch mit einem Bekannten über sein neues Auto, was angeblich nur noch einen Durchschnittsverbrauch von 5 Litern auf 100 km hat? Das mag zwar in den technischen Beschreibungen des Fahrzeugherstellers so sein – ob es aber tatsächlich zutrifft, hängt beispielsweise vom individuellen Fahrverhalten, von der Fahrtstrecke und von den Reifen ab.

Genauso ist es auch mit dem Equipment der Spediteure und den individuellen Fahrerleistungen. Kennen Sie die Fahrzeuge Ihres Logistik-Dienstleisters? Nein? Dann sollten Sie versuchen, für die Verhandlungen ein paar Informationen zu ermitteln. Das geht z. B. durch eine Lieferantenabfrage und der Info an Ihr Lager, auf die Fahrzeuge einmal einen genaueren Blick zu richten.

**Praxis-Tipp:** Sprechen Sie die Fahrer an, da diese fast immer mit Stolz von ihren Fahrzeugen sprechen. Manche klagen auch darüber, mit welcher unzumutbarer „Kiste“ man sie schon seit x Jahren fahren lässt, während die Kollegen immer die neueste und komfortabelste Technik bekommen.

## Technik senkt die Kosten

Worauf sollten Sie bei der Beobachtung oder Befragung achten? Insbesondere auf das in den Fahrzeugen immer öfter eingesetzte Telematiksystem. Damit wird

das individuelle Fahrverhalten der Lkw-Fahrer nachvollzogen. Schon 2004 hieß es dazu in einer Pressemitteilung von (damals noch) DaimlerChrysler:

### **Spediteure können steigende Dieselpreise durch Einsatz von Telematik auffangen**

*Neben den Personalkosten für die Fahrer sind die Kosten für Diesel der größte Block in den Speditionen. Mit ca. 23 % aller für einen Lkw anfallenden Kosten liegen die Spritkosten sogar noch vor den Anschaffungskosten. Daher treffen Dieselpreiserhöhungen die Transportbranche hart. Die FleetBoard-Dienste teilen sich in zwei Gruppen:*

- 1. Bei den Fahrzeugmanagement-Diensten werden technische Daten, wie z. B. Durchschnittsverbrauch, Brems- und Schaltverhalten, Laufleistung und Wartungszeitpunkte, aus dem Lkw ausgelesen. Der besondere Clou ist die Berechnung einer Fahrweisenote für wirtschaftliches Fahren. Der Unternehmer kann hieraus Schulungsmaßnahmen für seine Fahrer ableiten, ein Prämiensystem einführen und Hinweise geben, wie der Lkw noch wirtschaftlicher und damit Sprit sparer eingesetzt werden kann. Dieses berichtete auch der FleetBoard-Kunde Dr. Micha Lege von der Spedition Wiedmann & Winz aus Geislingen in den „Tagesthemen“ am 2.6.2004. Nach FleetBoard-Erfahrungen sind Einsparungen von 5 bis 10 % durchaus realistisch.*
- 2. Die Transportmanagement-Dienste ermöglichen die Übermittlung von Aufträgen direkt in das Fahrerhaus sowie eine Kommunikation zwischen dem Fahrer und dem Disponenten in der Spedition. Damit wird das Auftragsmanagement flexibler und dynamischer. Kurzfristige Aufträge können angenommen, Umwege und Leerfahrten vermieden werden. Je nach Einsatzart des Lkw sind hier ebenfalls deutliche Spritsparpotenziale vorhanden.*

Mehr Infos dazu unter [www.fleetboard.com](http://www.fleetboard.com).

**Weiter auf Seite 4 >>>**

## Internet-Pfadfinder

Die besten Websites für Einkäufer

### **www.subcontract.fvg.it**

Italienische Zuliefererdatenbank für die Bereiche Mechanik/Elektromechanik, Elektronik, Kunststoff/Gummi, Textilien, Bekleidung und Holz.

### **www.delker.com**

Großhändler für Werkzeuge, Schweißtechnik, Betriebseinrichtungen und Arbeitsschutz aus Essen, der auch eine eigene E-Procurementlösung („D2B“, im Jahr 2007 prämiert) anbietet.

### **www.sourcingmanager.de**

Seit 2001 ist diese internetbasierte Beschaffungsplattform im Einsatz. Es bestellen mehr als 1.200 Benutzer ihre C-Artikel über diese Plattform. Die angeschlossenen Lieferanten stammen dabei hauptsächlich aus den Bereichen Arbeitsschutz, Büromaterial, Werkzeuge und Industriebedarf. Von der Preisanfrage über die Bestellung bis hin zum Wareneingang kann sourcingmanager den gesamten Beschaffungsprozess abbilden.

### **www.vdma-e-market.com**

Das neue Internetportal der Investitionsgüterindustrie. Es bietet schnellen und detaillierten Zugriff auf Produkte und Dienstleistungen verschiedener Branchen. Das vielseitige Recherche-Angebot umfasst Informationen zu Unternehmen sowie deren Entwicklungen und Technologien.

### **www.debelux.org**

Deutsch-Belgisch-Luxemburgische Handelskammer

### **www.made-in-germany.com**

Portal für Wirtschaft, Export und Technik mit zurzeit knapp 43.000 Unternehmen in der Datenbank.

### **www.vea.de**

Der Bundesverband der Energie-Abnehmer e. V. (VEA) als größter Zusammenschluss von vorwiegend mittelständischen Energiekunden sorgt für eine konsequente Senkung der Energiekosten, eine sachkundige und preiswerte Energieberatung und vertritt wirkungsvoll die Interessen der Mitglieder.



## Kostenkiller Reifen

Auch sollten Sie einen Blick auf die Fahrzeugbereifung werfen. Schenkt man den Reifenherstellern Glauben, so kann die richtige bzw. falsche Wahl des Reifens einen Unterschied von bis zu über 2 Litern pro 100 km am Fahrzeugverbrauch ausmachen.

**Beispiel: Rechnet man nun nur allein 2 Liter mit 1,40 Euro/Liter bei im Jahr 70.000 km, sind dies 1.960 Euro pro Jahr.**

**Beachten Sie:** Natürlich hängt der Spritverbrauch auch immer vom optimalen zur Last genutzten Reifendruck ab.

## Unverzichtbar: Fundierte Informationen

Achten Sie bei der Art der Abrechnung auf den Zeitpunkt und die Dauer der Vereinbarung. Versuchen Sie, lange Zyklen zu vereinbaren und rückwirkende Abrechnungen sowie kleine Preissprünge zu vermeiden. Achten Sie auch darauf, ob der Transporteur tatsächlich mit Diesel fährt oder ob er Biodiesel tankt. Auch das kann noch zu anderen Kosten führen.

Vergessen Sie nicht, die Attraktivität Ihrer Frachten zu überprüfen. Es gibt schließlich Relationen, die jeder Transporteur gerne fahren möchte, da seine Transporte ideal zu Ihren Relationen passen könnten. Wenn da gerade Ihre Strecke die 99 % Auslastung des Fahrzeugs bedeutet und eventuell ein anderer Kunde, der die Hinfracht bezahlt, anteilig auch schon die Rückfracht inklusive teurem Diesel gezahlt hat, wäre es doch schade, wenn Sie daran nicht partizipieren könnten.

In Frankreich versucht die Regierung, die Spediteure zu entlasten, indem man

durch Androhung von Strafen die Auftraggeber dazu zwingt, die Kostenerhöhung aufgrund des Dieselschlags zu akzeptieren. Warten Sie jedoch nicht auf eine staatliche Entlastung beispielsweise über die Mineralölsteuer oder sogar ähnliche Vorschläge wie in Frankreich.

Nehmen Sie es in der Preisverhandlung selbst in die Hand, und steuern Sie mit den gezeigten Werkzeugen aus der Dieselfalle, bevor noch weitere Themen wie Personalkostenerhöhung oder allgemeine Preissteigerungen bei den Fahrzeugen als Begründungen für erforderliche Preiserhöhungen folgen.

Checkliste für die Kraftstoffklausel	
letzte Verhandlung?	<input type="checkbox"/>
Basis der Verhandlung (Konditionen gut oder bereits nicht optimal)?	<input type="checkbox"/>
Telematiksystem im Einsatz?	<input type="checkbox"/>
Kraftstoffart (Biodiesel)?	<input type="checkbox"/>
Schadstoffklasse (Euro 4 oder 5)?	<input type="checkbox"/>
zu fahrende Strecken (Kurz- vs. Langstrecke, Roundtrip Milkrun, Rückfracht etc.)?	<input type="checkbox"/>
zu befördernde Materialien (voluminös, hohes Gewicht etc.)?	<input type="checkbox"/>
Fahrzeugbereifung?	<input type="checkbox"/>
Fahrpersonal?	<input type="checkbox"/>
allgemeine Fahrzeugtechnik und Zustand?	<input type="checkbox"/>
Markttrends (Ölpreise auf dem Weltmarkt, Warenströme)?	<input type="checkbox"/>

Dieselpreis-Entwicklung in Cent je Liter												
	Jan.	Feb.	März	April	Mai	Juni	Juli	Aug.	Sept.	Okt.	Nov.	Dez.
2008	125,1	127,0	132,1	134,6	145,2	148,8						
2007	107,4	108,3	110,9	113,8	114,2	113,4	115,3	114,1	117,8	119,4	130,2	127,6
2006	109,6	109,3	110,9	113,7	112,8	113,0	115,1	114,7	109,2	107,8	107,2	107,2
2005	95,9	94,9	100,2	104,1	102,9	107,1	109,9	111,3	113,6	114,0	110,3	108,7

Quelle: www.adac.de

Autor: Holger Thrun, Leiter Supply Chain Management, Kontakt: hthrun@web.de

### Preisarbeit-Praxis

# Das Erhöhungsschreiben eines Metallteile-Herstellers

Begründung: Seine Vormaterialien Draht, Bandstahl und Rohre sind bis zu 20 % teurer geworden

**A**uf den ersten Blick wirkt der Preiserhöhungs-Brief wie ein ganz normales Standardschreiben – unpersönlich, wenig Konkretes, eine Bedrohungskulisse aufbauend und mit den üblichen Floskeln gespickt. Es gibt aber kleine Besonderheiten.

#### Die detaillierte Analyse

1. Keine persönliche Adressierung und Anrede – ein Massenrundschreiben.
2. Das Übliche: Die Lieferanten erhöhen die Preise, und Versorgungsängste werden geschürt.
3. Eine Behauptung, solange der Lieferant keine Belege (Beweise) in Form seiner Eingangsrechnungen bei-/vorlegt.