



Wilfried Krokowski/Franz-Josef Möffert

**Der Rahmenvertrag
als strategisches Instrument
im Einkauf**

EWP

Edition Wissenschaft & Praxis

WILFRIED KROKOWSKI/FRANZ-JOSEF MÖFFERT

Der Rahmenvertrag als strategisches Instrument im Einkauf

Praxisreihe Einkauf/Materialwirtschaft

Herausgegeben von
Prof. Dr. Horst Hartmann

Band 21

Wilfried Krokowski/Franz-Josef Möffert

**Der Rahmenvertrag
als strategisches Instrument
im Einkauf**



Edition Wissenschaft & Praxis

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Alle Rechte vorbehalten

© 2020 Edition Wissenschaft & Praxis

bei Duncker & Humblot GmbH, Berlin

Satz: TextFormArt, Daniela Weiland, Göttingen

Druck: CPI buchbücher.de GmbH, Birkach

Printed in Germany

ISSN 2702-2234

ISBN 978-3-89673-762-5 (Print)

ISBN 978-3-89644-762-3 (E-Book)

Gedruckt auf alterungsbeständigem (säurefreiem) Papier
entsprechend ISO 9706 ☼

Internet: <http://www.duncker-humblot.de>

Vorwort des Herausgebers

Der Rahmenvertrag ist kein starres Vertragsdokument, das dem Standard allgemeiner Geschäftsbedingungen gleichkommt. Im Gegenteil: Mit ihm bestimmt und lenkt der Einkäufer – wie in dem vorliegenden Buch überzeugend dargestellt – seine Lieferantenpolitik und setzt Schwerpunkte im Lieferantenmanagement. Die Palette eines innovativ gestalteten Rahmenvertrages kann von der Vernetzung neuer Kommunikationsstrukturen über alternative Logistikprozesse bis zur nachhaltigen Qualitätssicherungsvereinbarung reichen. Dazu bedarf es eines festgelegten vertraglichen Rahmens, der sich innerhalb eines durch die Gesetzgebung und Rechtsprechung vorgegebenen Korridors bewegen muss.

Bei der Gestaltung und dem Abschluss von Rahmenverträgen geht es nicht nur um fachliche Fragen, sondern stets auch um die Wirkung eines solchen Vertrages. Daher wird dieses Thema in dem vorliegenden Fachbuch aus einem fachlichen und juristischen Blickwinkel betrachtet. Dazu bringen die Autoren Krokowski (Einkauf) und Möffert (Rechtsanwalt) gemeinsam ihre jahrzehntelangen Erfahrungen in der Gestaltung ein. Es ist wichtig zu wissen, was in einem Rahmenvertrag unbedingt geregelt werden muss, damit – ob lokal, regional oder international – eine dauerhafte Kunden-Lieferanten-Beziehung gesichert bleibt.

Das Buch trägt in überzeugender Weise zu der Erkenntnis bei, dass Rahmenverträge im modernen Einkauf zu einem strategischen Werkzeug geworden sind. Es zahlt sich für den Einkaufspraktiker buchstäblich aus, wenn er die nicht im „Juristendeutsch“ geschriebenen Ausführungen als wegweisende Unterstützung bei der Vorbereitung und Durchführung von Rahmenvertragsverhandlungen heranzieht.

Es ist aber auch für Studierende mit dem Schwerpunkt Einkauf/Logistik geschrieben, damit ihnen der Einstieg in die berufliche Praxis erleichtert wird. Dabei helfen ihnen die zahllosen Praxistipps der erfahrenen Autoren ebenso wie die detailliert aufgebauten Checklisten, die zur Früherkennung von Problemen und Fehlern in der eigenen Konzeption beitragen können.

Die Autoren des Fachbuches, das in der Praxisreihe „Einkauf/Materialwirtschaft“ als Band 21 erscheint, wären dankbar, wenn sie von interessierten Leser/innen ein sachlich-fachliches Feedback erhielten. Denn auch in diesem Fall gilt die Erkenntnis: „Nobody is perfect“!

Im Sommer 2020

Horst Hartmann
(Herausgeber der Praxisreihe)

Vorwort

Rahmenverträge zwischen Einkauf und Lieferanten sollen neben Liefersicherheit und stabilen Preisen auch Prozesse im Einkauf und Unternehmen beschleunigen und vereinfachen. Rahmenverträge sind zu einem nicht mehr weg zu denkenden strategischen Werkzeug im modernen Einkauf geworden.

Während der Vertragsverhandlungen des Einkaufs mit seinen Lieferanten, mit dem Ziel einen optimalen Rahmenvertrag zu erlangen, gilt es die Merkmale und Anforderungen sowie die Ausprägung des Rahmenvertrages genau zu beschreiben und zu berücksichtigen.

Natürlich dürfen auch die juristischen Fragen nicht außer Acht gelassen werden. Was nützt aus Sicht des Einkäufers ein guter Vertrag, wenn er beim ersten Stresstest die juristischen Hürden nicht erfolgreich besteht. Daher ist das Ziel der Autoren, den Leser und zukünftigen Gestalter von Rahmenverträgen über die rechtlichen Auswirkungen zu informieren und Hintergrundinformationen darüber zu vermitteln, welche Folgen falsche oder fehlende Textpassagen haben können. Damit zieht sich der wirtschaftliche und rechtliche Korridor mit seinen zu beachtenden Leitplanken wie ein roter Faden durch den zugrunde liegenden Mustervertrag.

Die Chancen des Rahmenvertrages nutzen und Risiken vermeiden ist das Leitmotiv dieses Buches.

Dipl.-Ing. Wilfried Krokowski

Franz-Josef Möffert, LL. M.

Inhalt

1. Der Rahmenvertrag als strategisches Instrument im Einkauf	11
1.1 Der Rahmenvertrag als Gewinnbeitrag des Einkaufs – Kosten- und Prozessoptimierung	11
1.1.1 Rahmenverträge aus Gründen der Kostenoptimierung	12
1.1.2 Rahmenverträge aus Gründen der Prozessoptimierung	13
1.2 Wann machen Rahmenverträge Sinn?	14
1.3 Der Rahmenvertrag als Einzelvereinbarung, nicht als Standardvertrag	14
1.4 Inhalte eines Rahmenvertrages aus Einkaufssicht	14
1.5 Der richtige Zeitpunkt zum Abschluss eines Rahmenvertrages	17
1.6 Wie verhandle ich erfolgreich einen Rahmenvertrag?	17
1.7 Die Dokumentation von Verhandlungsergebnissen und Rahmenverträgen	18
1.8 Vorgehensweise zur Umsetzung einer erfolgreichen Rahmenvertragsstrategie ..	18
1.9 Der internationale Rahmenvertrag	19
2. Der Rahmenvertrag aus juristischer Sichtweise	21
2.1 Rechtsnatur des Rahmenvertrages bzw. Rahmenliefervertrages	21
2.2 Der grundsätzliche Aufbau eines Rahmenliefervertrages	21
2.2.1 Rahmenliefervertrag	22
2.2.2 Vertragsparteien	22
2.2.3 Präambel	22
2.2.4 Vertragsgegenstand	23
2.2.5 Erteilung von Einzelbestellungen/Abrufen	25
2.2.6 Vergütung und Zahlung	27
2.2.7 Schutzrechte	30
2.2.8 Liefertermin	31
2.2.9 Sonstige Verpflichtungen des Lieferanten	35
2.2.10 Geheimhaltungsverpflichtung	41
2.2.11 Mängelhaftung	44
2.2.12 Produkthaftung und Versicherung	48

2.2.13 Laufzeit dieses Vertrages	49
2.2.14 Erfüllungsort/Gerichtsstand	50
2.2.15 Allgemeine Geschäftsbedingungen	51
2.2.16 Vertragsänderungen, Vertragsbestandteile, Mitteilungen	51
2.2.17 Salvatorische Klausel	52
3. Zusammenfassung	53
4. Anlagen	54
Anlage: Rahmenvertrag (ohne Anmerkungen)	55
Anlage 1: Auflistung der Vertragsprodukte	67
Anlage 2: Preisübersicht	68
Anlage 3: Standard-Lieferfristen	69
Anlage 4: Geheimhaltungsvereinbarung	70
Anlage 5: Qualitätssicherungsvereinbarung (QSV)	71
Anlage 6: Allgemeine Einkaufsbedingungen des Auftraggebers	72
Anlage 7: Checkliste Rahmenvertrag	73
Literatur	77
Stichwortverzeichnis	78

1. Der Rahmenvertrag als strategisches Instrument im Einkauf

Der Rahmenvertrag als strategisches Instrument bzw. Werkzeug im Einkauf. Dieser Satz beschreibt die Bedeutung des Rahmenvertrages im modernen Einkauf. Wer im Einkauf gestalten und führen will, kommt an dem Instrument des Rahmenvertrages nicht vorbei. Je besser ein Einkäufer dieses Werkzeug in seiner Gänze versteht und zielgerichtet einsetzen kann, je erfolgreicher wird sein Ergebnis sein. Der Rahmenvertrag kann Grundlage eines intensiven Lieferantenmanagements sein, den rechtlichen Rahmen einer Vertragsbeziehung darstellen oder auch organisatorische Hilfestellung bei der Festlegung von neuen Abläufen und Prozessen mit strategischen Lieferanten bieten.

Während der Vertragsverhandlungen des Einkaufs mit seinen Lieferanten, mit dem Ziel einen optimalen Rahmenvertrag zu erlangen, gilt es die Merkmale und die Ausprägung des Rahmenvertrages genau zu beschreiben. Punkte wie: Leistungsfähigkeit (Menge und Kapazitäten), Zuverlässigkeit und Termintreue, Flexibilität bei Bedarfsanpassungen (nach oben und nach unten), Qualitätsmerkmale, Transparenz und Offenheit bei Kostenkalkulationen und Abwicklungsprozessen sowie Regelungen bei Nichterfüllung gehören zu den Grundlagen eines ordentlich gestalteten Rahmenvertrages. Natürlich dürfen auch Vereinbarungen zu Fragen der Logistik, Zahlungsarten, Kommunikation und Datenaustausch im Vertrag nicht fehlen. Ein Rahmenvertrag ist ein realistisches Abbild wie ich mit meinem Lieferanten umgehe, geschieht dies partnerschaftlich und mit gemeinsam definierten Zielen oder ist der Rahmenvertrag Ausdruck einer Einkaufsmacht, sinnvoll und erfolgreicher ist sicherlich der erste Ansatz, der gemeinschaftliche.

Wird der Rahmenvertrag so gesehen und auch so umgesetzt, dann ist er der Wegbereiter für einen schlanken und effizienten Einkauf. Er schafft neue Freiräume im Einkauf und steht für ein modernes Lieferantenmanagement.

1.1 Der Rahmenvertrag als Gewinnbeitrag des Einkaufs – Kosten- und Prozessoptimierung

Schauen wir uns einmal den gesamten Prozess von der Bedarfsmeldung bis hin zur Bereitstellung im eigenen Unternehmen einmal näher an, so stellen wir fest, dass neben den Belangen der Technik (Spezifikation, Beschreibungen und Dokumente) und Qualität (Anforderungen, Inspektionen, Zertifikate etc.) eine Menge von Punkten aus den kaufmännischen Bereichen eine Rolle spielen (siehe Ab-

bildung 1). In allen Bereichen des Informations-, Zahlungs- oder Materialflusses gibt es Punkte, die sich lohnen näher betrachtet und in einer vertraglichen Form eingebunden zu werden. Hier genau setzt der Wert des Rahmenvertrages an. Mit einem wohldurchdachten Rahmenvertrag werden all diese Prozesspunkte besprochen und einer individuellen Betrachtung unterzogen. Letztendlich müssen beide Vertragsparteien sich darüber verständigen, welche Vertragspunkte kurz-, mittel- oder langfristig optimiert werden können.

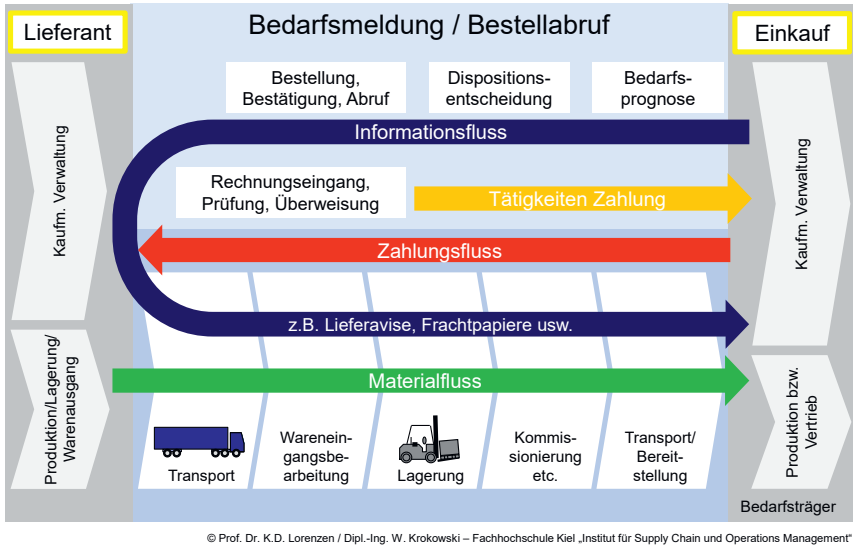


Abbildung 1: Der Bestellprozess von der Bedarfsmeldung zur Bereitstellung

1.1.1 Rahmenverträge aus Gründen der Kostenoptimierung

Rahmenverträge können aus Gründen der Kostenoptimierung geschlossen werden, da sie eine Mengenbündelung zur Grundlage haben und den Lieferanten in die Lage versetzt seine Fertigung und Materialeinkäufe kostengünstiger zu gestalten. Preise in Rahmenverträgen werden immer günstiger sein als der Preis in einer Einzelbestellung.

Ferner dienen Rahmenverträge zur Preisabsicherung über einen längeren Zeitraum. Sind wir zum Beispiel auf fixe Preise über ein oder zwei Jahre (im Projekt vielleicht noch länger) angewiesen, so ist der Rahmenvertrag ein absolutes Muss und dient der Risikominimierung und Absicherung der Kostenkalkulation im Unternehmen. Preisschwankungen können somit weitestgehend vermieden werden.

1.1.2 Rahmenverträge aus Gründen der Prozessoptimierung

Im Verantwortungsbereich des Einkaufs sind einerseits die Einkaufsprozesse (z. B. Bedarfsspezifikation, Lieferantenauswahl, Verhandlungen, Bestellprozesse, ...) selbst zu betrachten. Hinzukommen aber auch die beschaffungslogistischen Prozesse, da der Einkauf im Rahmen der Vertragsverhandlungen mit Lieferanten die Art und Weise der Beschaffungslogistik (vom Lieferanten bis zum Bedarfsträger) festlegt. Die Gestaltung dieser Prozesse hat Auswirkungen in Richtung Kunden auf folgende Merkmale im Unternehmen:

- die *Lieferzeit* der erzeugten Güter und Materialien,
- die entsprechende *Wettbewerbsfähigkeit* (z. B. Kosten),
- die *Leistungsfähigkeit* (z. B. verfügbare Mengen),
- die *Zuverlässigkeit* (z. B. Termintreue),
- die *Flexibilität* z. B. bei der Anpassbarkeit bei der Änderung von Kundenanforderungen.

Rahmenverträge zwischen Einkauf und Lieferanten sollen daher neben Liefersicherheit und stabilen Preisen, auch Prozesse im Einkauf und Unternehmen beschleunigen und vereinfachen. Welche Prozesse in Summe tangiert werden ist bereits in der Abbildung 1 dargestellt worden.

Ziel des Rahmenvertrages ist neben der unter 1.1.1. beschriebenen Kostenreduzierung auch die Prozessoptimierung. Die Prozesse (*wichtig ist hierbei der abteilungsübergreifende Ansatz*) sollen optimiert und schlanker und effektiver gestaltet werden. Dies betrifft nicht nur die Bestellabwicklung als solche, sondern auch Vereinbarungen zu Prozessen der Logistik (Anlieferverfahren, Verpackung etc.), Zahlungsabwicklung, Qualität, Wareneingang und Warendurchlauf, Begleitdokumente (Barcode oder RFID) bis hin zur Kommunikation und dem Datenaustausch (Stichwort EDI).

Ziel der Prozessoptimierung ist auch eine Kostenreduzierung die sich ergeben kann durch:

- manuelle Tätigkeiten im Bestell- und Wareneingangsprozess werden verringert.
- Einzelaufträge können durch Sammellieferungen gebündelt werden.
- nur bei abweichenden Bestelldrückmeldungen finden Aktionen statt, der Regelfall, bei denen keine Abweichungen auftreten, läuft automatisch.
- Fehleingaben werden vermieden und der Prozess läuft weitestgehend papierlos.
- auch andere Abteilungen wie die Qualitätsabteilung, die Logistik und das Rechnungswesen profitieren von den optimierten Prozessen.
- letztendlich führen all die Aktionen auch zu optimalen Lagerbeständen und damit verbunden zu einer wesentlichen Reduzierung der Kapitalbindungskosten.