

Beschaffungsmarkt und Einkauf strukturieren

Handlungsspezifische Qualifikationen für Geprüfte Industriefachwirte (IHK)

Rahmenplan 6.6 · Begriffe und Ziele, Beschaffungsmarketing, Marktforschung, Beschaffungspolitik, Versorgungs- und Belieferungskonzepte, Einkaufsabwicklung

Kapitel 6 im Überblick

6

Abschnitte 6.1 bis 6.6

≈ 17 %

der geprüften Themen im Fach

41

MC-Aufgaben mit Lösungen

Was Sie erwartet

- Ziele des Einkaufs und den Materialkostenhebel
- Beschaffungsmarketing und Beschaffungsmarktforschung
- Sourcing-Strategien und die Kraljic-Matrix
- Versorgungs- und Belieferungskonzepte
- Bezugskalkulation, Nutzwertanalyse und Target Costing
- Bestellablauf, Kaufvertrag, AGB, Mängelrüge und Lieferverzug

So oft kam es in 23 IHK-Prüfungen vor

Thema	Prüfungen
6.5 Lieferantenauswahl und Angebotsvergleich	★★★ 4×
6.3 Beschaffungspolitik: Sourcing-Strategien	★★★ 3×
6.6 Einkaufsabwicklung und Vertragsrecht	★★★ 3×
6.4 Versorgungs- und Belieferungskonzepte	★★★ 2×
6.1 Beschaffung, Einkauf und der Wertbeitrag des Einkaufs	★★★ 2×
6.2 Beschaffungsmarketing und Beschaffungsmarktforschung	★★★ 2×

Fahrplan durch Kapitel 6

6.1 ★★☆☆

Beschaffung, Einkauf und der Wertbeitrag des Einkaufs

ÜB S. 111–113

6.2 ★★☆☆Beschaffungsmarketing und
Beschaffungsmarktforschung

ÜB S. 113–114

6.3 ★★☆☆

Beschaffungspolitik: Sourcing-Strategien

ÜB S. 114–115

6.4 ★★☆☆

Versorgungs- und Belieferungskonzepte

ÜB S. 115–116

6.5 ★★☆☆

Lieferantenauswahl und Angebotsvergleich

ÜB S. 116–119

6.6 ★★☆☆

Einkaufsabwicklung und Vertragsrecht

ÜB S. 119–120

Lernteil

Übungen Ebene 1 bis 3 mit Lösungen

ÜB S. 121

MERKE

Die Sterne zeigen, wie oft ein Thema in 23 IHK-Prüfungen (Frühjahr 2015 bis Frühjahr 2026) vorkam: ★★★ fünfmal oder öfter, ★★ drei- bis viermal, ★ ein- bis zweimal oder gelegentlich als Teilfrage. Sie sind keine Garantie für künftige Prüfungen.

Unser Fall: weniger, bessere, verlässlichere Lieferanten

TYPISCHE PRÜFUNGSSITUATION

Mehr als die Hälfte jedes Umsatzeuros fließt an Lieferanten. Sie unterstützen **Stefan Lechner**, Leiter Einkauf und Logistik, dabei, Kosten, Qualität und Versorgungssicherheit in den Griff zu bekommen.

ZIEL DES EINKAUFS

- Lieferanten **weniger** machen
- Lieferanten **besser** machen
- Lieferungen **verlässlicher** machen

Thema	Ausgangslage
Umsatz	148 Mio. €, Umsatzrendite 5 %
Material	Materialanteil 52 % = 76,96 Mio. €
Lieferanten	rund 420, ein Drittel unter 5.000 € im Jahr
Bestellungen	über 9.000 im Jahr
Gussgehäuse	drei Angebote: Murnau, Kraków, Ulm

PRÜFUNGSTIPP

Rechenaufgaben in diesem Kapitel:
Einstandspreis, Materialkostenhebel,
Nutzwertanalyse und Target Costing. Dazu
Vertragsrecht mit Lieferverzug.

6.1

Beschaffung, Einkauf und der Wertbeitrag des Einkaufs

Beschaffung, Einkauf und der Wertbeitrag des Einkaufs

Prüfungsrelevanz ★★ in 2 von 23 Prüfungen · Arbeitsbuch ÜB S. 111–113

Beschaffung und Einkauf

DEFINITION

Beschaffung umfasst alle Tätigkeiten, mit denen ein Unternehmen Güter und Leistungen bekommt: Material, Betriebsmittel, Dienstleistungen, Rechte. Der **Einkauf** ist der Teil, der sich mit Lieferanten, Verhandlungen und Verträgen befasst.

Strategischer Einkauf

Märkte und Lieferanten entwickeln, Strategien festlegen, Rahmenverträge

Operativer Einkauf

einzelne Bestellungen abwickeln, Termine überwachen



strategischer Einkauf

Märkte erforschen, Lieferanten entwickeln, Strategien festlegen (Sourcing), Rahmenverträge verhandeln

operativer Einkauf

die einzelne Bestellung sauber und schnell abwickeln, Termine sichern, Fehler im Wareneingang erkennen

Schnittstellen

Produktion, Lager, Qualität, Buchhaltung, Lieferanten

Ziele des Einkaufs und Merkmale des Marktes

Kostenziele

- niedrige Einstandspreise
- geringe Prozesskosten je Bestellung
- geringe Kapitalbindung

Leistungs- und Sicherheitsziele

- hohe Versorgungssicherheit, gleichbleibende Qualität
- Termintreue und Flexibilität
- Innovation durch Lieferanten, Nachhaltigkeit

Merkmale des Beschaffungsmarkts

- **Marktform:** viele oder wenige Anbieter, Monopol, Oligopol
- **Transparenz:** Sind Preise und Anbieter bekannt?
- **Region:** lokal, national, global
- **Marktmacht:** Käufermarkt = starke Position, Verkäufermarkt = schwache Position

Der Materialkostenhebel

PRAXIS LOISACHTAL

Umsatz 148 Mio. €, Materialkosten 52 % = 76,96 Mio. €,
Umsatzrendite 5 % = Gewinn 7,4 Mio. €.

RECHENWEG

Materialkosten – 2 % = $76,96 \cdot 0,02 = 1,54$ Mio. € mehr Gewinn
Gewinn steigt auf 8,94 Mio. €, also um **20,8 %**
Gleicher Zuwachs über den Umsatz: $1,54 \div 0,05 = 30,8$ Mio. €
mehr Umsatz

MERKE

Zwei Prozent im Einkauf wirken so stark wie **ein Fünftel mehr Umsatz**.

WERTBEITRAG DES EINKAUFS

Neben dem Hebel nennen: geringere Kapitalbindung, Qualität und weniger Reklamationen, Innovationen der Lieferanten, Versorgungssicherheit, kürzere Lieferzeiten, geringere Prozesskosten durch Rahmenverträge und Kataloge.

6.2

Beschaffungsmarketing und Beschaffungsmarktforschung

Den Markt aktiv gestalten: Beschaffungsmarketing und Marktforschung

Prüfungsrelevanz ★★ in 2 von 23 Prüfungen · Arbeitsbuch ÜB S. 113–114

Beschaffungsmarketing

DEFINITION

Beschaffungsmarketing gestaltet den Beschaffungsmarkt aktiv: Lieferanten gezielt suchen, entwickeln und binden. Die Instrumente spiegeln das Absatzmarketing.

Instrument	Inhalt
Produkt- und Qualitätspolitik	Spezifikation, Normteile, Qualitätsanforderungen
Preis- und Konditionenpolitik	Preise, Rabatte, Zahlungs- und Lieferbedingungen, Preisgleitklauseln
Kommunikationspolitik	Lieferantentage, Lieferantenbewertung, Anfragen, Verhandlungen, Messen
Bezugspolitik	Wie viele Lieferanten? Hersteller oder Handel? Woher?

Beschaffungsmarktforschung: Gründe und Objekte

Gründe und Ziele

- **Markttransparenz:** Anbieter, Preise, Kapazitäten
- neue Lieferanten, Materialien, Ersatzstoffe
- Preis- und Versorgungsrisiken früh erkennen
- Verhandlungsposition stärken
- Kostenstrukturen der Lieferanten verstehen

Objekte

- **Material:** Eigenschaften, Alternativen, Normen
- **Lieferanten:** Leistung, Bonität, Kapazität, Standorte
- **Markt:** Marktform, Angebot und Nachfrage, Trends
- **Preise:** Entwicklung, Rohstoffbörsen, Indizes

PRÜFUNGSTIPP

Kam in **2 von 23** Prüfungen vor: Gründe, Ziele und Methoden, bis zu 10 Punkte.

Primär- und Sekundärforschung

Methode	Primärforschung	Sekundärforschung
Vorgehen	eigene, neue Erhebung	Auswertung vorhandener Daten
Beispiele	Lieferantenbesuch, Selbstauskunft, Anfrage, Probebestellung, Messegespräch	Kataloge, Branchenverzeichnisse, Statistiken, Börsenkurse, Internet, Fachpresse
Vorteil	aktuell, genau zugeschnitten	schnell, günstig
Nachteil	teuer, zeitaufwendig	evtl. veraltet, nicht genau passend

ACHTUNG, TYPISCHER FEHLER

Eine **Anfrage** oder ein **Lieferantenbesuch** ist Primärforschung, auch wenn das Ergebnis später als Datei vorliegt. Entscheidend ist, ob die Daten **neu erhoben** werden.

6.3

Beschaffungspolitik: Sourcing-Strategien

Wie viele Lieferanten, was und woher? Sourcing-Strategien

Prüfungsrelevanz ★ in 3 von 23 Prüfungen · Arbeitsbuch ÜB S. 114–115

Sourcing-Strategien im Überblick

Anzahl der Lieferanten	Single Sourcing	Dual Sourcing	Multiple Sourcing
Beschaffungsobjekt	Unit Sourcing	Modular Sourcing	System Sourcing
Beschaffungsareal	Local Sourcing	Domestic Sourcing	Global Sourcing
Beschaffungszeit	Einzelbeschaffung	Vorratsbeschaffung	Just in Time / Sequence
Ort der Wertschöpfung	External Sourcing	Internal Sourcing	Outsourcing

markiert: Profil des Motorlieferanten der Loischachtal Pumpenwerke

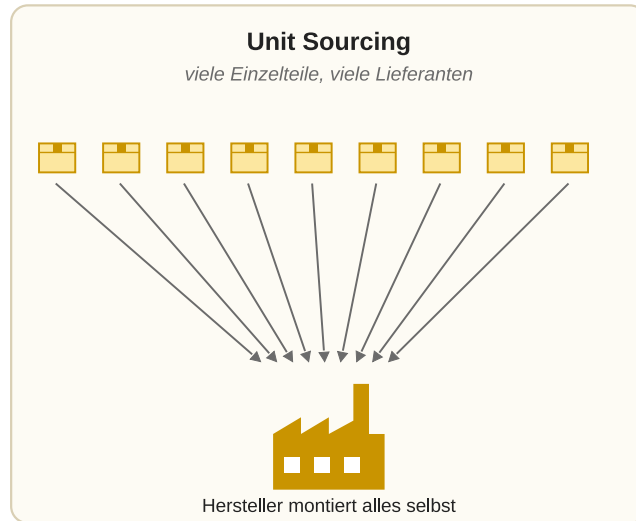
DEFINITION

Sourcing-Strategien legen fest, wie die Beschaffung grundsätzlich ausgerichtet wird: nach der **Zahl der Lieferanten**, dem **Umfang** des Beschaffungsobjekts und der **Region**.

Vor- und Nachteile der Strategien

Strategie	Vorteile	Nachteile
Single Sourcing	enge Partnerschaft, hohe Mengen und Rabatte, gemeinsame Entwicklung, wenig Aufwand	Abhängigkeit, Ausfallrisiko, geringer Preisdruck
Multiple Sourcing	Wettbewerb, Versorgungssicherheit, Preisdruck	hoher Aufwand, kleinere Mengen, Qualitätsunterschiede
Dual Sourcing	Kompromiss: Wettbewerb und Sicherheit bei vertretbarem Aufwand	doppelte Abstimmung, geteilte Mengen
Global Sourcing	niedrige Preise, Zugang zu Know-how und Rohstoffen	Wechselkurs, Zoll, lange Wege, Kultur, Qualität, Nachhaltigkeit
Local Sourcing	kurze Wege, JIT möglich, einfache Kommunikation	evtl. höhere Preise, kleiner Anbieterkreis

Unit, Modular und System Sourcing



DEFINITION

Modular Sourcing: Ganze Baugruppen werden bei einem **Systemlieferanten** eingekauft, der die Unterlieferanten selbst steuert. Weniger direkte Lieferanten, weniger Montage im Werk.

MERKE

Unit Sourcing = Einzelteile von vielen Lieferanten, selbst montiert.

Praxis: 420 Lieferanten sind zu viele

PRAXIS LOISACHTAL

Über **9.000 Bestellungen** im Jahr, ein Drittel der Lieferanten liefert für **weniger als 5.000 €** im Jahr.

Folgen

- hohe Prozesskosten je Bestellung
- kaum Mengenrabatte
- schwankende Qualität, hoher Prüfaufwand

Maßnahmen von Stefan Lechner

- **C-Teile** über einen Systemlieferanten mit Katalog und Kanban
- **Gussteile** bei zwei Gießereien bündeln (Dual Sourcing)
- **Motoreinheit** für Industriepumpen als Modul (Modular Sourcing)
- alle Lieferanten **jährlich bewerten**

PRÜFUNGSTIPP

„Zu viele Lieferanten: Folgen und Maßnahmen“ ist eine typische Prüfungsfrage.

Portfolio nach Kraljic



Kraljic-Matrix

ordnet Beschaffungsgüter nach
Ergebniswirkung und
Versorgungsrisiko.

Nutzen

Für jedes Feld gibt es eine eigene
Einkaufsstrategie. Ressourcen fließen
dorthin, wo sie am meisten bewirken.

Beispiel Loischachtal

Motoren: strategisch. Gussgehäuse:
Hebel. Spezial-Keramikdichtung:
Engpass. Schrauben: unkritisch.

Strategisch

Motoren – Partnerschaft, langfristige
Verträge

Hebel

Gussgehäuse – Wettbewerb nutzen,
Mengen bündeln

Engpass

Spezial-Keramikdichtung –
Versorgung sichern

Unkritisch

Schrauben – Prozesskosten senken,
Katalog

6.4

Versorgungs- und Belieferungskonzepte

Wann und wie kommt das Material ins Werk?

Prüfungsrelevanz ★ in 2 von 23 Prüfungen · Arbeitsbuch ÜB S. 115–116

Versorgungskonzepte: wann wird beschafft?



MERKE

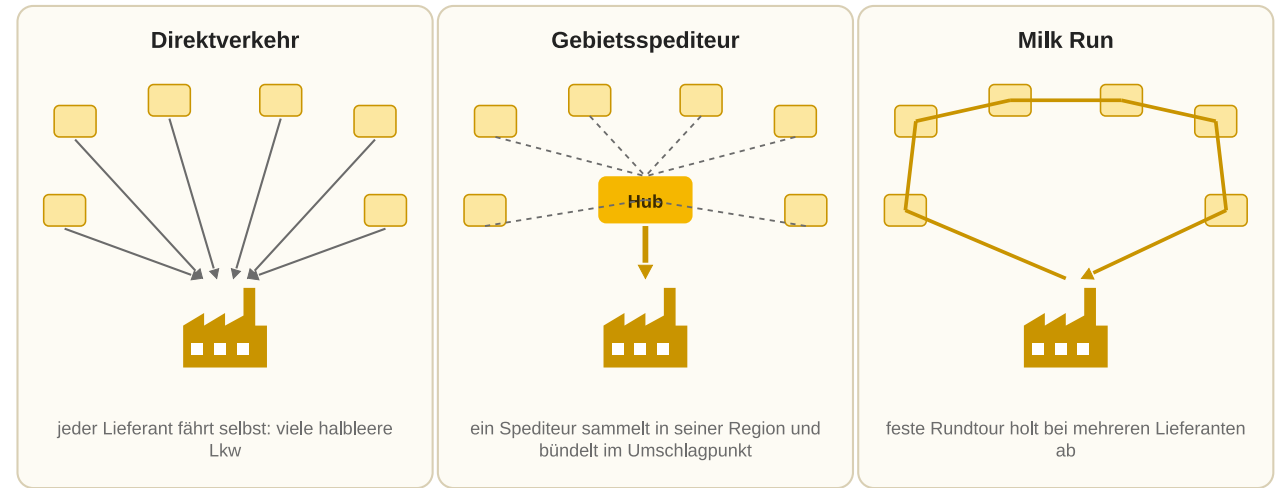
Die Wahl hängt von **ABC/XYZ** ab: AX-Güter produktionssynchron, AZ-Güter einzeln im Bedarfsfall, C-Güter mit geringem Aufwand auf Vorrat.

PRÜFUNGSTIPP

Kommt meist zusammen mit **Just in Time und Kanban** (Kapitel 2.6) vor.

Belieferungskonzepte: wie und über welche Stufen?

- **Direktbelieferung** an den Verbrauchsort, eventuell ans Band
- **Eingangslager** oder **Lieferantenlager** in Werksnähe
- **Konsignationslager**: Ware gehört dem Lieferanten bis zur Entnahme
- **VMI**: Der Lieferant steuert den Bestand selbst
- **Gebietsspediteur**: sammelt in einer Region, bündelt im Umschlagpunkt
- **Milk Run**: ein Fahrzeug fährt nach Fahrplan mehrere Lieferanten ab



6.5

Lieferantenauswahl und Angebotsvergleich

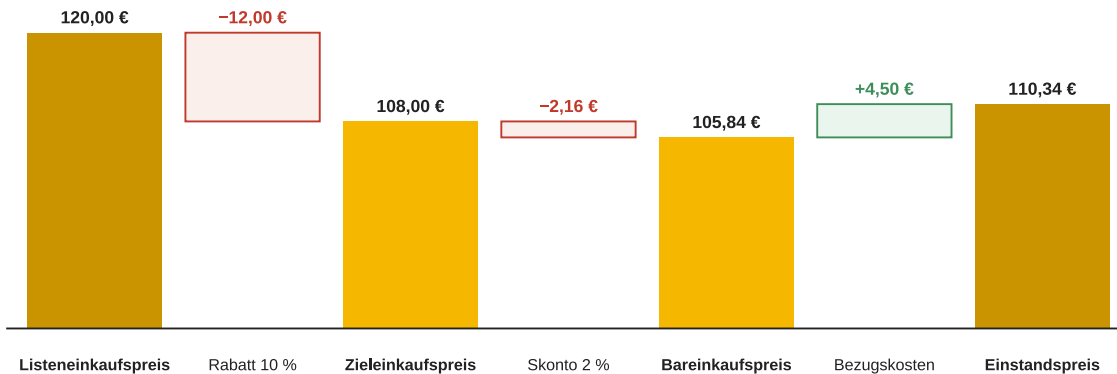
Das beste Angebot finden: Einstandspreis, Nutzwert, Zielkosten

Prüfungsrelevanz ★ in 4 von 23 Prüfungen · Arbeitsbuch ÜB S. 116–119

Bezugskalkulation

$$\text{Listenpreis} - \text{Rabatt} = \text{Zieleinkaufspreis} - \text{Skonto} = \text{Bareinkaufspreis} + \text{Bezugskosten} = \text{Einstandspreis}$$

Beispiel: Laufrad aus Edelstahl, je Stück (Achse beginnt bei 80 €)



DEFINITION

Der **Einstandspreis** ist der Preis, den ein Gut tatsächlich kostet, wenn es im Lager liegt: mit Rabatten, Skonto und Bezugskosten (Fracht, Verpackung, Versicherung, Zoll).

ACHTUNG, TYPISCHER FEHLER

- Rabatt vom **Listenpreis**, Skonto vom **Zieleinkaufspreis**
- Pauschale Bezugskosten durch die Menge teilen: $600 \text{ €} \div 2.000 = 0,30 \text{ €}$
- Fremdwährung zuerst umrechnen: $95 \text{ USD} \div 1,08 = 87,96 \text{ €}$

Praxis: drei Angebote über 2.000 Gussgehäuse

Position je Stück	Murnau	Kraków	Ulm
Listeneinkaufspreis	24,00 €	21,50 €	23,40 €
– Rabatt (5 % / 0 / 4 %)	1,20 €	0,00 €	0,94 €
= Zieleinkaufspreis	22,80 €	21,50 €	22,46 €
– Skonto (2 % / 3 % / 0)	0,46 €	0,65 €	0,00 €
= Bareinkaufspreis	22,34 €	20,86 €	22,46 €
+ Bezugskosten	0,30 €	0,70 €	0,00 €
= Einstandspreis	22,64 €	21,56 €	22,46 €

PRAXIS LOISACHTAL

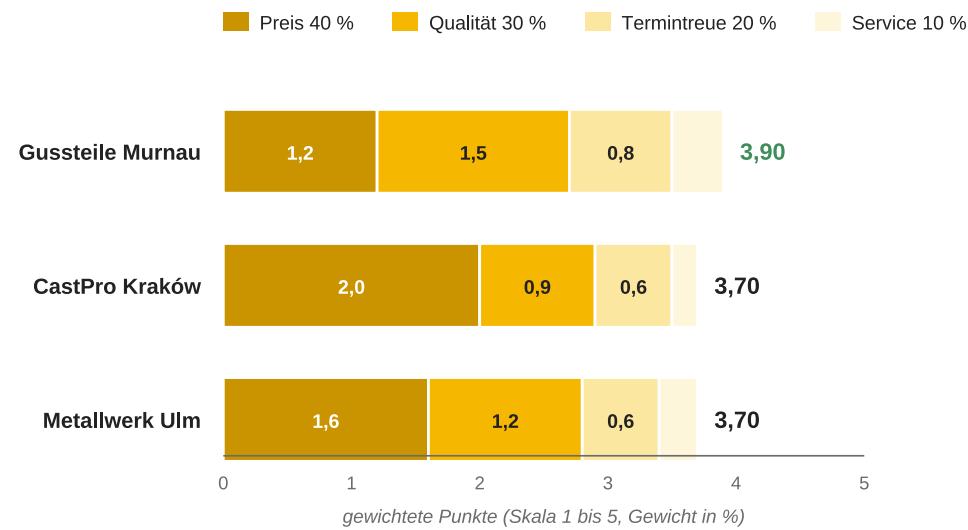
Fracht: Murnau 600 € pauschal, Kraków 1.400 €, Ulm frei Haus.

MERKE

Kraków ist **am billigsten**. Ist es auch das **beste** Angebot?

Zwischenwerte ungerundet; Kraków: Einstandspreis 21,555 € ≈ 21,56 €

Nutzwertanalyse der drei Gießereien



Ergebnis
Murnau liegt vorn, obwohl Kraków den besten Preis hat.

Lehre
Der billigste Anbieter ist nicht automatisch der beste.

Kriterium (Gewicht)	Murnau	Kraków	Ulm
Preis (40 %)	3	5	4
Qualität (30 %)	5	3	4
Termintreue (20 %)	4	3	3
Service (10 %)	4	2	3
Nutzwert	3,90	3,70	3,70

MERKE

Murnau gewinnt, weil **Qualität und Termintreue** stark gewichtet sind. Bei knappem Ergebnis: **Sensitivitätsanalyse.**

Lieferantenbewertung und Lieferantenentwicklung

Weitere Kriterien

- Lieferzeit, Flexibilität
- Zertifizierungen: ISO 9001, ISO 14001
- Finanzkraft, Innovationsfähigkeit, Standort
- Kommunikation
- soziale und ökologische Standards nach dem **Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz**

DEFINITION

Lieferantenbewertung findet regelmäßig statt. Die Ergebnisse fließen in die **Lieferantenentwicklung**: Gute Lieferanten werden gefördert, schwache unterstützt oder ausgetauscht.

PRÜFUNGSTIPP

Nutzwertanalyse: Punkte · Gewicht je Kriterium, dann addieren.
Das Angebot mit dem **höchsten Nutzwert** gewinnt.

Target Costing: wie viel darf der Motor kosten?

RÜCKWÄRTSKALKULATION

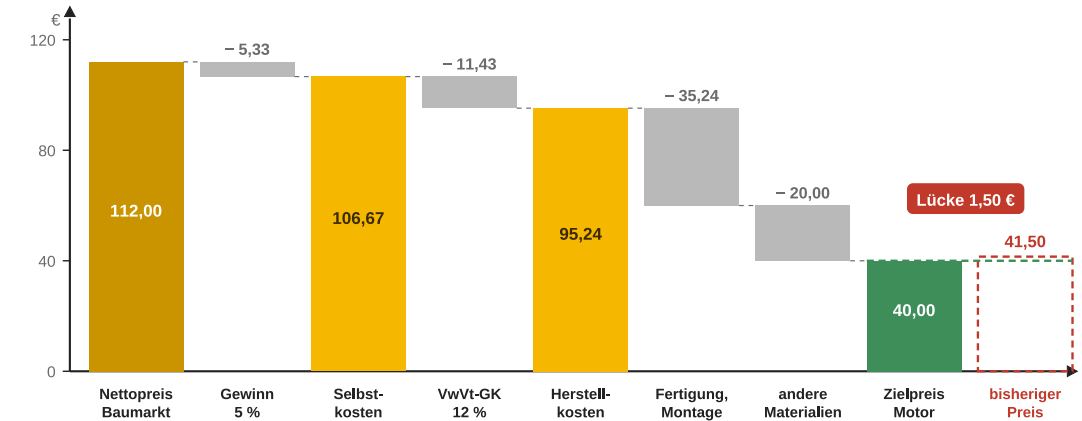
Nettopreis an den Baumarkt **112,00 €**

Selbstkosten = $112,00 \div 1,05 = 106,67 \text{ €}$ (Gewinn 5 %)

Herstellkosten = $106,67 \div 1,12 = 95,24 \text{ €}$ (VwVt-GK 12 %)

Fertigung und Montage 35,24 € → Material **60,00 €**

andere Materialien 20,00 € → Motor höchstens **40,00 €**



MERKE

Der Motor kostet bisher 41,50 €. Der Einkauf muss **1,50 € je Motor** einsparen.

6.6

Einkaufsabwicklung und Vertragsrecht

Vom Bedarf zur Zahlung: Einkaufsabwicklung und Vertragsrecht

Prüfungsrelevanz ★ in 3 von 23 Prüfungen · Arbeitsbuch ÜB S. 119–120

Bestellablauf und rechtliche Bedeutung



Begriff	Rechtliche Bedeutung
Anfrage	unverbindlich, dient der Information
Angebot	bindend, außer mit Freizeichnungsklausel („freibleibend“, „solange Vorrat reicht“)
Bestellung	Annahme des Angebots → Kaufvertrag ; ohne vorheriges Angebot selbst ein Antrag
Auftragsbestätigung	Annahme einer Bestellung ohne vorheriges Angebot

Vertragsarten und AGB

Kaufvertrag (§ 433 BGB)

Antrag und Annahme; Verkäufer übergibt mangelfrei und verschafft Eigentum, Käufer nimmt ab und zahlt

Werkvertrag (§ 631 BGB)

Der Unternehmer schuldet einen Erfolg, z. B. eine Reparatur

Werklieferungsvertrag (§ 650 BGB)

Herstellung und Lieferung einer beweglichen Sache, z. B. Gussgehäuse nach Zeichnung – es gilt **Kaufrecht**

DEFINITION

AGB (§ 305 BGB) sind vorformulierte Bedingungen für viele Verträge. Unter Unternehmen gelten sie, wenn auf sie hingewiesen wurde.

MERKE

Widersprechen sich die AGB beider Seiten, gelten die widersprechenden Klauseln nicht; es gilt das **Gesetz**. Darum: **Abwehrklausel** in den Einkaufs-AGB. Unangemessen benachteiligende Klauseln sind unwirksam (§ 307 BGB).

Wareneingangsprüfung und Mängelrüge

DEFINITION

§ 377 HGB: Beim beiderseitigen Handelskauf muss der Käufer die Ware **unverzüglich prüfen** und erkennbare Mängel **unverzüglich rügen**. Versteckte Mängel: unverzüglich nach Entdeckung.

ACHTUNG, TYPISCHER FEHLER

Wer die Rüge versäumt, **verliert seine Rechte**.

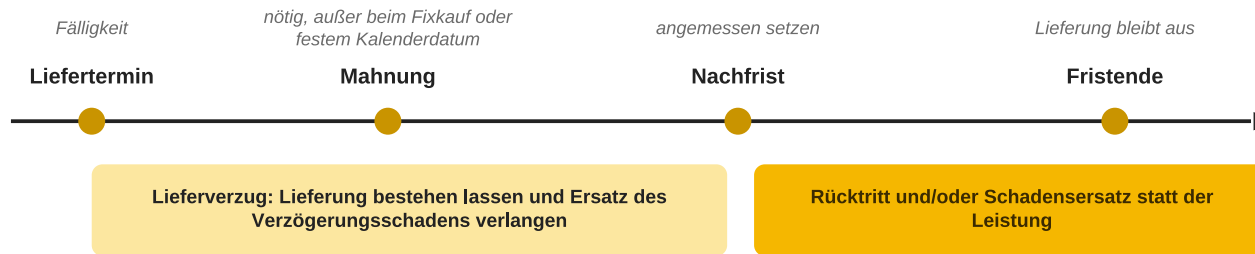
Rechte bei Mängeln

1. vorrangig **Nacherfüllung**: Nachbesserung oder Ersatzlieferung
2. schlägt sie fehl: **Rücktritt** oder **Minderung**
3. zusätzlich **Schadensersatz**

PRÜFUNGSTIPP

Werklieferungsvertrag, Wareneingangsprüfung und AGB kamen in **3 von 23** Prüfungen vor.

Lieferverzug



Voraussetzungen

Fälligkeit, Mahnung (oder entbehrlich), Verschulden des Lieferers für Schadensersatz. Für den Rücktritt ist kein Verschulden nötig.

Absicherung im Vertrag

Konventionalstrafe vereinbaren, Fixgeschäft, Liefertermin als Kalenderdatum

PRÜFSHEMA IN DREI SCHRITTEN

- 1. Verzug?** Fälligkeit, Mahnung (entfällt bei Kalenderdatum), Verschulden
- 2. Ohne Nachfrist:** Lieferung verlangen und Verzugsschaden
- 3. Nach angemessener Nachfrist:** Rücktritt, Schadensersatz statt der Leistung

MERKE

Fixhandelskauf (§ 376 HGB): Rücktritt ohne Nachfrist.

Auf einen Blick: Kapitel 6

- **Einkauf:** strategisch und operativ; **Materialkostenhebel:** 2 % Material wirken wie 20,8 % mehr Umsatz
- **Beschaffungsmarketing:** Produkt-, Konditionen-, Kommunikations-, Bezugspolitik
- **Marktforschung:** primär (eigene Erhebung), sekundär (vorhandene Daten)
- **Sourcing:** Single, Dual, Multiple; Unit, Modular; Local, Global; **Kraljic**
- **Versorgung:** einzeln, Vorrat, produktionssynchron; **Belieferung:** direkt, Lagerstufen, Gebietsspediteur, Milk Run
- **Einstandspreis** = Liste – Rabatt – Skonto + Bezugskosten; **Nutzwertanalyse;** Target Costing
- **Vertrag:** Antrag und Annahme; Werklieferungsvertrag = Kaufrecht; AGB mit Abwehrklausel
- **§ 377 HGB** unverzüglich rügen; **Verzug:** Fälligkeit, Mahnung, Verschulden

Kapitel 6 geschafft!

Jetzt festigen: Bearbeiten Sie das Multiple-Choice-Training zu Kapitel 6 und schließen Sie Lücken mit der Mindmap und den Übungen im Arbeitsbuch (Ebene 1 bis 3, ab S. 121).

Multiple-Choice-Training

PC0060 · mit Lösungen

Mindmap Kapitel 6

PM0060 · A3 quer

Vorlesung auf YouTube

Kanal @fachwirt24

Weiter geht's

Kapitel 7: Lager- und Transportwesen
vergleichen