Deine-Akademie24
Wissen • Lernen • Erfolg

KAUFMÄNNISCHE AUSBILDUNG UND FORTBILDUNG

Fachwirt/in für Einkauf – Bachelor Professional in Procurement

Lernwissen · Praxisfälle · Aufgaben mit Lösungen



Katja Stein

VERSTEHEN · ANWENDEN · ÜBEN

deine-akademie24.de

Geprüfter Fachwirt für Einkauf / Geprüfte Fachwirtin für Einkauf – Bachelor Professional in Procurement

Beschaffungsmärkte, Strategien, Lieferanten, Vergabe, Verträge und Führung ausführlich verstehen und anwenden

Fachwissen · durchgearbeitete Praxisfälle · Aufgaben mit erläuterten Lösungen

Katja Stein

Deine-Akademie24 · Deutsche Ausgabe 2026

Neu erarbeitete Fassung vom 20. November 2026

Impressum und Hinweise

© 2026 Katja Stein · Deine-Akademie24. Eigene redaktionelle Lerntexte und Modellfälle.

Die Gliederung folgt den sechs Handlungsbereichen und 65 konkret zugeordneten Unterpunkten des § 4 der Einkaufsfachwirt-Bachelor Professional in Procurement-Prüfungsverordnung vom 18. Dezember 2020. Die am 20. November 2026 gelesenen amtlichen Prüfungsregeln und öffentlich zugänglichen DIHK-Prüfungsinformationen ergänzen den Abgleich. Die vollständige kostenpflichtige DIHK-Handreichung war nicht zugänglich und wurde nicht als gelesen behandelt.

Die Ausarbeitung und Kontrolle erfolgen KI-gestützt. Eine unabhängige menschliche Fachabnahme oder amtliche Prüfungsfreigabe liegt nicht vor. Eigene Aufgaben und Modellprüfungen sind keine amtlichen IHK-Prüfungsaufgaben.

Fiktive Personen, Unternehmen, Daten und Zahlen sind ausdrücklich Lernmodelle. Annahmen gelten nur für den bezeichneten Fall; sie sind keine Marktangebote, Leistungszusagen oder Aussagen über ein reales Unternehmen.

Quellenstand: 20. November 2026. Übergangsrecht und später wirksame Änderungen sind nach dem jeweiligen Datum einzuordnen. Prüfungsorganisation und Hilfsmittel ergeben sich aus den Unterlagen der zuständigen Stelle.

Das Lernbuch ergänzt die berufliche Fortbildung und selbstständige Prüfungsvorbereitung. Es ersetzt keine erforderliche Zulassung, berufliche Praxis, Prüfung oder individuelle Rechts- und Steuerberatung.

Das bisherige Titelmotiv und die Gestaltung der Umschlagseiten werden beibehalten. Weitere Bücher: https://deine-akademie24.de/lernbibliothek/

Mit dem Buch arbeiten

Beginne mit der beruflichen Ausgangslage. Kläre relevante Informationen, begründe Alternativen und prüfe anschließend Ergebnis und Vorgehensweise. Eine richtige Zahl ohne Bezugsgröße oder eine Behauptung ohne Nachweis genügt nicht.

Lies zuerst den Lehrtext und rechne die mehrteiligen Praxisfälle nach. Bearbeite die Aufgaben zunächst ohne Lösung. Vergleiche danach deinen Weg mit den getrennten erläuterten Lösungen und dokumentiere offene Fachfragen.

Bei Rechenaufgaben werden ausschließlich die ausdrücklich vorgegebenen Modellannahmen verwendet. In der Praxis müssen Daten, Rechte, vertragliche Bedingungen und Zuständigkeiten jeweils neu geprüft werden.

Alle sechs Handlungsbereiche sind Pflicht. Verbinde Markt- und Bedarfsanalyse mit Strategie, Lieferantenentwicklung, Risiko, Qualität, Abwicklung und Controlling. Bearbeite die Führungsthemen auch für die Präsentation: Einer der mindestens zwei verbundenen Handlungsbereiche muss Kommunikation, Führung und Zusammenarbeit sein. Der aktuelle Buchstand kann vom verbindlichen Rechtsstichtag deiner Prüfung abweichen.

Inhaltsverzeichnis

01 Abschluss, Prüfungsweg und fachliche Lernpraxis 15

1.1 Verantwortung im professionellen Einkauf . . . 15

1.2 Abschlussbezeichnung und rechtliche Grundlage . . . 15

1.3 Zulassungswege richtig unterscheiden . . . 16

1.4 Schriftliche Prüfung: vernetzte offene Aufgaben . . . 17

1.5 Mündliche Prüfung: Präsentation und Fachgespräch . . . 17

1.6 Bewertung, Bestehen und Wiederholung . . . 18

1.7 Praxisfall A: Zulassung und Vorbereitung planen . . . 19

1.8 Praxisfall B: Punkte und Themenwahl beurteilen . . . 19

1.9 Aufgaben . . . 19

1.10 Erläuterte Lösungen . . . 20

1.11 Primärquellen und Abgrenzung . . . 21

02 Beschaffungsmärkte und Marktforschung 22

2.1 Die Entscheidungsfrage bestimmt die Untersuchung . . . 22

2.2 Marktstruktur, Wettbewerb und Produktportfolio . . . 22

2.3 Sekundär- und Primärinformationen richtig nutzen . . . 23

2.4 Daten aufbereiten und Vergleichbarkeit herstellen . . . 23

2.5 Preisindizes, Veränderungen und Wechselkurse . . . 24

2.6 Prognosen und Szenarien . . . 24

2.7 Potenziale von realisierten Einsparungen trennen . . . 25

2.8 Praxisfall A: Preisforderung und Wechselkurs prüfen . . . 25

2.9 Praxisfall B: Potenzial und Umsetzungseffekt . . . 26

2.10 Aufgaben . . . 26

2.11 Erläuterte Lösungen . . . 27

2.12 Quellen und Modellgrenzen . . . 28

03 Spezifikationen und Leistungsbeschreibungen 29

3.1 Vom geäußerten Wunsch zum überprüfbaren Bedarf . . . 29

3.2 Funktionale und konstruktive Anforderungen . . . 29

3.3 Anforderungen priorisieren und messbar machen . . . 30

3.4 Dienstleistungsbeschaffung konkretisieren . . . 30

3.5 Schnittstellen und Lebenszyklus berücksichtigen . . . 31

3.6 Anforderungsmanagement und Änderungen . . . 32

3.7 Praxisfall A: Produktionsleistung ausschreiben . . . 32

3.8 Praxisfall B: Serviceangebote vergleichbar machen . . . 33

3.9 Aufgaben . . . 33

3.10 Erläuterte Lösungen . . . 34

3.11 Grundlage und Modellabgrenzung . . . 35

04 Bedarf, Mengen, Termine und Disposition 36

4.1 Welche Leistung wird wann tatsächlich benötigt? . . . 36

4.2 Programmgebundene Bedarfsermittlung . . . 36

4.3 Verbrauchsgebundene Verfahren . . . 37

4.4 Vom Brutto- zum Nettobedarf . . . 37

4.5 Wiederbeschaffungszeit und Terminrückrechnung . . . 38

4.6 Bestellpunkt- und Bestellrhythmusverfahren . . . 38

4.7 Sicherheitsbestand und Losgröße . . . 39

4.8 Praxisfall A: Mehrstufigen Bedarf und Nettomenge ermitteln . . . 39

4.9 Praxisfall B: Prognose und Bestellauslösung . . . 40

4.10 Aufgaben . . . 40

4.11 Erläuterte Lösungen . . . 41

4.12 Quellen und Modellgrenzen . . . 42

05 Einkaufsstrategie und Beschaffungslösungen 43

5.1 Unternehmensziele in Einkaufsziele übersetzen . . . 43

5.2 Warengruppen statt pauschaler Einheitsstrategie . . . 43
5.3 Eigenleistung, Fremdbezug und Leistungsumfang . . . 44
5.4 Anzahl, Standort und Zusammenarbeit der Bezugsquellen . . . 44
5.5 Nutzwertanalyse und Szenarioprüfung . . . 45
5.6 Von der Strategie zur Einkaufspolitik . . . 45
5.7 Praxisfall A: Bewertungsmatrix und Sensitivität . . . 46
5.8 Praxisfall B: Kurzfristige Eigenfertigung beurteilen . . . 46
5.9 Aufgaben . . . 47
5.10 Erläuterte Lösungen . . . 47
5.11 Grundlage und Grenzen . . . 48

06 Einkaufsmarketing und Mehrwert 49

6.1 Attraktive Beschaffung ist eine aktive Gestaltungsaufgabe . . . 49
6.2 Güterbezogene Instrumente . . . 49
6.3 Marktbezogene Instrumente . . . 50
6.4 Unternehmensbezogene Instrumente . . . 50
6.5 Kommunikationsbezogene Instrumente . . . 51
6.6 Kennzahlen auswählen und Wirkung abgrenzen . . . 51
6.7 Praxisfall A: Marktansprache wirtschaftlich auswerten . . . 52
6.8 Praxisfall B: Ergebnishebel und frei werdende Kapazität . . . 52
6.9 Aufgaben . . . 52
6.10 Erläuterte Lösungen . . . 53
6.11 Grundlage und Grenzen . . . 54

07 Einkaufsorganisation und Prozessgestaltung 55

7.1 Organisation folgt Aufgabe und Verantwortung . . . 55
7.2 Strategische, taktische und operative Aufgaben . . . 55
7.3 Den durchgängigen Prozess sichtbar machen . . . 56
7.4 Rollen, Befugnisse und Kontrollen . . . 56
7.5 Digitale Beschaffung sachgerecht gestalten . . . 57

7.6 Organisatorische Mittel und Dokumentation . . . 57

7.7 Praxisfall A: Durchlaufzeit verbessern . . . 58

7.8 Praxisfall B: Rollen und Mengenabgleich . . . 58

7.9 Aufgaben . . . 58

7.10 Erläuterte Lösungen . . . 59

7.11 Grundlage und Grenzen . . . 60

08 Lieferantenbewertung und Entwicklung 61

8.1 Lieferantenmanagement als fortlaufender Prozess . . . 61

8.2 Ein Anforderungsprofil entwickeln . . . 61

8.3 Lieferqualität, Termine und Zusammenarbeit messen . . . 62

8.4 Wirtschaftliche Situation und Fachkompetenz . . . 62

8.5 Bewertung aufbauen und Rückmeldung geben . . . 63

8.6 Lieferantenentwicklung konkret planen . . . 63

8.7 Praxisfall A: Kennzahlen und Gesamtbewertung . . . 64

8.8 Praxisfall B: Entwicklung statt bloßer Kontrolle . . . 64

8.9 Aufgaben . . . 64

8.10 Erläuterte Lösungen . . . 65

8.11 Grundlage und Grenzen . . . 66

09 Risikomanagement und Notfallvorsorge 67

9.1 Risiken konkret beschreiben . . . 67

9.2 Risiken entlang der Lieferkette erfassen . . . 67

9.3 Wahrscheinlichkeit und Auswirkung bewerten . . . 68

9.4 Abhängigkeiten und gemeinsame Ursachen . . . 68

9.5 Maßnahmen auswählen und wirtschaftlich einordnen . . . 69

9.6 Frühwarnsysteme sinnvoll gestalten . . . 69

9.7 Notfallorganisation und Wiederanlauf . . . 70

9.8 Praxisfall A: Maßnahmen wirtschaftlich vergleichen . . . 70

9.9 Praxisfall B: Versorgungslücke und Notfallreaktion . . . 71
9.10 Aufgaben . . . 71
9.11 Erläuterte Lösungen . . . 72
9.12 Grundlage und Modellgrenzen . . . 73

10 Qualitätsmanagement und kontinuierliche Verbesserung 74

10.1 Qualität aus den Anforderungen ableiten . . . 74
10.2 Prüfplanung und Nachweise . . . 74
10.3 Prozessfähigkeit verstehen . . . 75
10.4 Qualitätskosten und Priorisierung . . . 75
10.5 Abweichungen strukturiert bearbeiten . . . 76
10.6 Kontinuierliche Verbesserung verankern . . . 76
10.7 Praxisfall A: Prozesslage und Streuung . . . 77
10.8 Praxisfall B: Qualitätskosten und Maßnahmenwirkung . . . 77
10.9 Aufgaben . . . 77
10.10 Erläuterte Lösungen . . . 78
10.11 Grundlage und Grenzen . . . 79

11 Ausschreibung, Vergabe und Angebotsvergleich 80

11.1 Private Anfrage und öffentliche Vergabe unterscheiden . . . 80
11.2 Öffentliche Vergabe oberhalb der EU-Schwellenwerte . . . 80
11.3 Grundsätze, Lose und Verfahrensarten . . . 81
11.4 Leistungsbeschreibung, Anbieterkreis und Veröffentlichung . . . 81
11.5 Angebote formal, technisch und wirtschaftlich prüfen . . . 82
11.6 Bezugspreis und qualitative Bewertung . . . 83
11.7 Dokumentation, Information und Rechtsschutz . . . 83
11.8 Praxisfall A: Auftragswert und Verfahren . . . 84
11.9 Praxisfall B: Vergleichspreise und formale Regeln . . . 84
11.10 Aufgaben . . . 85
11.11 Erläuterte Lösungen . . . 85

11.12 Primärquellen und Stand . . . 86

12 Vertragsrecht und Vertragsgestaltung 87

12.1 Vertragstyp und Beteiligte zuerst klären . . . 87

12.2 Angebot, Annahme und Vertretung . . . 87

12.3 Vertragsinhalt und Allgemeine Geschäftsbedingungen . . . 88

12.4 Lieferung, Gefahr und Eigentum unterscheiden . . . 88

12.5 Mängel feststellen und Rechte systematisch bearbeiten . . . 89

12.6 Verzug, Zahlung und Fristen . . . 90

12.7 Haftung, Sicherungen und Kündigungsregeln . . . 90

12.8 Praxisfall A: Geänderte Bestätigung und Mängelprozess . . . 91

12.9 Praxisfall B: Verzugszins transparent berechnen . . . 92

12.10 Aufgaben . . . 92

12.11 Erläuterte Lösungen . . . 93

12.12 Primärquellen und Stand . . . 94

13 Einkaufsverhandlungen 95

13.1 Verhandlungen als vorbereiteten Entscheidungsprozess verstehen . . . 95

13.2 Interessen, Positionen und Alternativen . . . 95

13.3 Ziele, Rollen und Unterlagen vorbereiten . . . 96

13.4 Gesprächsführung und Argumentation . . . 96

13.5 Zugeständnisse und Pakete gestalten . . . 97

13.6 Abschluss und Nachbereitung . . . 97

13.7 Praxisfall A: Alternative und Einigungsbereich . . . 98

13.8 Praxisfall B: Mengenpaket statt isoliertem Rabatt . . . 98

13.9 Aufgaben . . . 98

13.10 Erläuterte Lösungen . . . 99

13.11 Grundlage und Grenzen . . . 100

14 Abwicklung, internationaler Einkauf und Störungen 101

14.1 Von der Vereinbarung zur verlässlichen Leistung . . . 101
14.2 Termine, Teilmengen und Abweichungen steuern . . . 101
14.3 Transport- und Lieferklauseln richtig einordnen . . . 102
14.4 Dokumente und Zahlungsinstrumente . . . 103
14.5 Zoll, Ursprung und Einfuhrkosten . . . 104
14.6 Innergemeinschaftlicher Erwerb und Dienstleistungen . . . 104
14.7 Rechtswahl und internationales Kaufrecht . . . 105
14.8 Praxisfall A: Einfuhrkosten und Liquidität . . . 107
14.9 Praxisfall B: Bestätigte Mengen und Versorgungslücke . . . 107
14.10 Aufgaben . . . 108
14.11 Erläuterte Lösungen . . . 108
14.12 Primärquellen und Grenzen . . . 110

15 Kosten, Preise, Wirtschaftlichkeit und Planung 111

15.1 Die richtige Rechengröße für die Entscheidung . . . 111
15.2 Kosten- und Preisstrukturen analysieren . . . 111
15.3 Gesamtkosten über den Lebenszyklus . . . 112
15.4 Barwert, Kapitalwert und Amortisation . . . 112
15.5 Losgröße und Bestandskosten . . . 113
15.6 Skonto, Zahlungsziel und Finanzierung . . . 113
15.7 Preis- und Mengenwirkungen sauber trennen . . . 114
15.8 Praxisfall A: Losgröße praktisch auswählen . . . 114
15.9 Praxisfall B: Lebenszykluskosten und Zahlungszeitpunkt . . . 115
15.10 Aufgaben . . . 115
15.11 Erläuterte Lösungen . . . 116
15.12 Grundlage und Modellabgrenzung . . . 116

16 Kennzahlen, Zielsteuerung und Berichtswesen 117

16.1 Controlling unterstützt Entscheidungen . . . 117
16.2 Ziele vereinbaren und Verantwortlichkeit klären . . . 117

16.3 Kennzahlen eindeutig definieren . . . 118
16.4 Bestände, Kapitalbindung und Zahlungsbedingungen . . . 118
16.5 Budget, Forecast und Abweichungsanalyse . . . 119
16.6 Einsparungen und Mehrwert dokumentieren . . . 119
16.7 Berichte und Steuerungsgespräche . . . 120
16.8 Praxisfall A: Jahresforecast und Gegenmaßnahme . . . 120
16.9 Praxisfall B: Ausgabenentwicklung erklären . . . 120
16.10 Aufgaben . . . 121
16.11 Erläuterte Lösungen . . . 121
16.12 Grundlage und Modellabgrenzung . . . 122

17 Kommunikation, Präsentation und Konflikte 123

17.1 Kommunikation als Teil der Einkaufsleistung . . . 123
17.2 Verständlich fragen und rückbestätigen . . . 123
17.3 Interne und externe Kommunikation gestalten . . . 124
17.4 Interkulturell und international zusammenarbeiten . . . 124
17.5 Konflikte erkennen und bearbeiten . . . 125
17.6 Stresssituationen handlungsfähig gestalten . . . 125
17.7 Präsentationen auf die Entscheidung zuschneiden . . . 125
17.8 Praxisfall A: Einkauf und Technik abstimmen . . . 126
17.9 Praxisfall B: Internationale Lieferkrise kommunizieren . . . 126
17.10 Aufgaben . . . 127
17.11 Erläuterte Lösungen . . . 127
17.12 Grundlage und Grenzen . . . 128

18 Personalplanung, Führung und Zusammenarbeit 129

18.1 Aus Unternehmenszielen Personalbedarf ableiten . . . 129
18.2 Anforderungen und Personalbeschaffung . . . 129
18.3 Auswahl strukturiert und datensparsam durchführen . . . 130

18.4 Personaleinsatz und arbeitsrechtliche Grundlagen . . . 130
18.5 Kündigung und Personalverwaltung richtig abgrenzen . . . 131
18.6 Situationsgerecht führen und delegieren . . . 131
18.7 Teams und Projekte im Einkauf steuern . . . 132
18.8 Praxisfall A: Kapazität und qualitativen Bedarf planen . . . 132
18.9 Praxisfall B: Leistungsschwierigkeit führen und Projekt ordnen . . . 133
18.10 Aufgaben . . . 133
18.11 Erläuterte Lösungen . . . 134
18.12 Primärquellen und Grenzen . . . 135

19 Ausbildung, Personalentwicklung und Gesundheit 136

19.1 Berufsausbildung als geplanter Kompetenzaufbau . . . 136
19.2 Ausbildungsabläufe rechtlich und organisatorisch vorbereiten . . . 136
19.3 Lernziele und Methoden im Einkauf . . . 137
19.4 Lernortkooperation und Prüfungsteilnahme . . . 137
19.5 Personalentwicklung systematisch planen . . . 138
19.6 Arbeitsschutz und Gesundheit organisatorisch gestalten . . . 139
19.7 Arbeitszeit und besondere Schutzbedürfnisse . . . 140
19.8 Praxisfall A: Lernauftrag und Schutzregeln verbinden . . . 141
19.9 Praxisfall B: Weiterbildung und Arbeitsorganisation bewerten . . . 141
19.10 Aufgaben . . . 141
19.11 Erläuterte Lösungen . . . 142
19.12 Primärquellen und Grenzen . . . 143

20 Nachhaltigkeit und Compliance im Einkauf 144

20.1 Verantwortung in konkrete Beschaffung übersetzen . . . 144
20.2 Umweltwirkungen und Kreislaufwirtschaft bewerten . . . 144
20.3 Umwelt- und Sozialaussagen belegen . . . 145
20.4 Lieferkettensorgfalt: geltender deutscher Rahmen . . . 145
20.5 Europäische Regeln: geltende und spätere Anwendung . . . 146

20.6 Integrität, Interessenkonflikte und Wettbewerb . . . 147

20.7 Praxisfall A: Mehrweg wirtschaftlich und funktional prüfen . . . 147

20.8 Praxisfall B: Unangemessene Pflichtübertragung bearbeiten . . . 148

20.9 Aufgaben . . . 148

20.10 Erläuterte Lösungen . . . 149

20.11 Primärquellen und Stichtag . . . 150

21 Vernetztes Prüfungstraining **151**

21.1 Vom Kapitelwissen zur begründeten Gesamtentscheidung . . . 151

21.2 Gemeinsame betriebliche Ausgangslage . . . 151

21.3 Situationsaufgabe A: Neue Serie beschaffen . . . 152

21.4 Erläuterte Lösung zur Situationsaufgabe A . . . 152

21.5 Situationsaufgabe B: Störung und Digitalisierung bewältigen . . . 153

21.6 Erläuterte Lösung zur Situationsaufgabe B . . . 154

21.7 Eine vollständige mündliche Themenidee entwickeln . . . 155

21.8 Fachgespräch: begründet auf Rückfragen reagieren . . . 156

21.9 Zusätzliche Aufgaben . . . 156

21.10 Erläuterte Lösungen . . . 157

21.11 Primärgrundlage und Eigenständigkeit . . . 158

Quellen und weiterer Lernweg **159**

01 Abschluss, Prüfungsweg und fachliche Lernpraxis

Die fachliche Ausarbeitung und Kontrolle erfolgten KI-gestützt. Eine unabhängige menschliche Fachabnahme oder amtliche Prüfungsfreigabe liegt nicht vor. Rechtsangaben beziehen sich auf den ausdrücklich genannten Prüfstand; eigene Fallzahlen sind als Annahmen gekennzeichnet.

1.1 Verantwortung im professionellen Einkauf

Ein professioneller Einkauf beschafft die Voraussetzungen dafür, dass ein Unternehmen seine Leistungen zuverlässig erbringen kann. Das reicht von Rohstoffen und Handelswaren über Maschinen, Ersatzteile und Energie bis zu Software, Beratung und Instandhaltung. Eine günstige Bestellung erfüllt diese Aufgabe nur dann, wenn die Leistung tatsächlich benötigt wird, technisch geeignet ist, rechtzeitig verfügbar wird und zu vertretbaren Gesamtkosten eingesetzt werden kann. Wer ausschließlich den Rabatt betrachtet, übersieht möglicherweise hohe Folgekosten, unbeherrschbare Abhängigkeiten oder eine ungeeignete Spezifikation.

Der Fortbildungsabschluss verbindet deshalb Fachentscheidungen und Führungsverantwortung. Fachwirte für Einkauf sollen Bedarfe mit internen Stellen abstimmen, Beschaffungsmärkte untersuchen, Strategien entwickeln, Lieferantenbeziehungen gestalten, Verträge vorbereiten und Einkaufsergebnisse nachvollziehbar steuern. Dafür müssen sie außerdem kommunizieren, Mitarbeiter einsetzen, Entwicklung ermöglichen und Ausbildung organisieren können. Das ist eine zusammenhängende berufliche Handlung: Ein Lieferantenwechsel kann technisch sinnvoll sein und dennoch scheitern, wenn Produktion, Qualitätssicherung und Einkauf nicht rechtzeitig zusammenarbeiten.

Annahme für eine typische Entscheidung: Ein Betrieb benötigt Pumpen für eine neue Produktionslinie. Der günstigste Anbieter verlangt weniger für die einzelne Pumpe, liefert aber ohne die notwendige Steuerungsschnittstelle. Ein zweiter Anbieter liefert ein vollständiges System mit dokumentierter Einbindung und übernimmt vereinbarte Tests. Eine fachliche Beschaffungsvorlage beschreibt zunächst die notwendige Funktion und den Lieferumfang. Anschließend vergleicht sie beide Lösungen auf gleicher Basis, berücksichtigt Umstellungskosten und bewertet verbleibende Risiken. Erst danach lässt sich beurteilen, welches Angebot tatsächlich wirtschaftlich ist.

Das Niveau der Entscheidung zeigt sich in der Begründung. Eine belastbare Vorlage enthält die verwendeten Daten, den Vergleichsmaßstab, Alternativen, Risiken, Zuständigkeiten und einen Vorschlag zur Erfolgskontrolle. Die Aussage „Anbieter B ist besser“ genügt nicht. Die Entscheidung muss für andere Beteiligte überprüfbar sein, auch wenn diese zu einer anderen Gewichtung gelangen könnten.

1.2 Abschlussbezeichnung und rechtliche Grundlage

Maßgeblich ist die Einkaufsfachwirt-Bachelor Professional in Procurement-Prüfungsverordnung vom 18. Dezember 2020. Die amtliche Kurzbezeichnung lautet EinkFachwBAProPPrV. Nach erfolgreicher Prüfung wird die weitere Abschlussbezeichnung „Geprüfter Fachwirt für Einkauf“ beziehungsweise „Geprüfte Fachwirtin für Einkauf“ dem Abschluss „Bachelor Professional in Procurement“ vorangestellt. Diese Bezeichnung kennzeichnet eine berufliche Fortbildung. Sie ist kein akademischer Hochschulgrad und ersetzt keine bestimmte Hochschulzugangsentscheidung.

Die Verordnung ordnet die Qualifikation der zweiten beruflichen Fortbildungsstufe zu. Sie nennt als regelmäßigen Lernumfang insgesamt mindestens 1.200 Stunden. Das ist der gesamte Erwerbsumfang der erforderlichen Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten. Daraus folgt weder, dass jeder Lehrgang

genau 1.200 Präsenzstunden anbieten muss, noch dass die Teilnahme an einem bestimmten Kurs allein eine Prüfungszulassung garantiert. Unterricht, begleitetes Lernen, individuelle Vorbereitung und praktische Auseinandersetzung sind auseinanderzuhalten.

Die vorliegende Buchgliederung folgt den sechs Handlungsbereichen der Verordnung. Für diesen Abschluss veröffentlicht die DIHK eine Handreichung, die unter anderem die differenzierte Verordnungsstruktur in eine übliche Lernzielgliederung überträgt. Ein Ausbildungsrahmenplan oder KMK-Rahmenlehrplan für einen dreijährigen Ausbildungsberuf wäre hierfür die falsche Grundlage. Die hier enthaltenen Fälle und Aufgaben sind eigene Lernmaterialien. Sie sind keine Originalprüfungen und begründen keine Zusage, dass eine bestimmte Aufgabe tatsächlich geprüft wird.

1.3 Zulassungswege richtig unterscheiden

§ 2 der Prüfungsverordnung beschreibt mehrere Zugänge. Der erste reguläre Weg ist eine erfolgreich abgelegte Abschlussprüfung in einem anerkannten dreijährigen kaufmännischen oder verwaltenden Ausbildungsberuf. Für diesen Weg nennt die Verordnung keine zusätzliche einjährige Berufspraxis. Ein häufiger Fehler besteht darin, eine Praxismindestzeit aus einem anderen Fortbildungsabschluss ungeprüft zu übernehmen.

Der zweite reguläre Weg besteht aus einer erfolgreich abgelegten Abschlussprüfung in einem anderen anerkannten Ausbildungsberuf und einer danach erworbenen mindestens einjährigen Berufspraxis. Der dritte Weg beruht auf mindestens fünfjähriger Berufspraxis. Bei diesen beiden Praxiswegen müssen die Tätigkeiten wesentliche inhaltliche Bezüge zu den Einkaufsaufgaben der Verordnung haben. Die bloße Dauer einer Beschäftigung in einem beliebigen Betrieb weist diesen Bezug noch nicht nach.

Daneben lässt die Verordnung einen besonderen Zugang zu: Durch Zeugnisse oder auf andere Weise kann eine berufliche Handlungsfähigkeit glaubhaft gemacht werden, die die Zulassung rechtfertigt. Diese Möglichkeit ist eine Einzelfallentscheidung der zuständigen Stelle, keine automatische Anerkennung jeder langjährigen Tätigkeit. In jedem Fall sind außerdem die in § 2 genannten Anforderungen des § 53c BBiG zu berücksichtigen. § 53c Absatz 3 nennt als vorzusehenden Regelzugang einen anerkannten Ausbildungsabschluss, ein Zeugnis vollständiger Vergleichbarkeit nach dem gesetzlichen Validierungsverfahren oder einen Abschluss der ersten beruflichen Fortbildungsstufe. Diese allgemeine Regelung und die besonderen Zugangswege der Einkaufsverordnung sind zusammen zu lesen. Gerade bei einem ausschließlich auf Berufspraxis gestützten Zugang ohne Ausbildungsabschluss sollte deshalb vor der Kursbuchung eine schriftliche Zulassungsauskunft der zuständigen Stelle eingeholt werden; die fünfjährige Tätigkeit darf nicht als uneingeschränkte Zulassungsgarantie dargestellt werden.

Für einen Praxisnachweis eignet sich eine konkrete Tätigkeitsbeschreibung besser als die alleinige Stellenbezeichnung. Erfasst werden etwa Zeitraum, Arbeitsumfang, Aufgaben, Verantwortung und eingesetzte Verfahren. „Sachbearbeitung“ kann sehr unterschiedliche Tätigkeiten meinen. Eine Beschreibung wie „Anfragen für technische Ersatzteile erstellt, Angebote verglichen und Liefertermine abgestimmt“ macht den Bezug deutlich. Die zuständige Stelle entscheidet über die Zulassung; ein Buch oder Bildungsträger kann sie nicht verbindlich vorwegnehmen.

Alter, Unterlagen und Hilfsmittel

Die Einkaufsprüfungsverordnung nennt kein eigenständiges allgemeines numerisches Mindestalter zusätzlich zu ihren Zulassungsvoraussetzungen. Entscheidend ist der belegte Zugangsweg. Praktisch benötigte Nachweise, Anmeldung und Gebühren werden mit der zuständigen Stelle geklärt, bevor ein verbindlicher persönlicher Zeitplan darauf aufgebaut wird.

Die am 20.11.2026 auf der DIHK-Prüfungsseite verlinkte Hilfsmittelliste nennt unter anderem dokumentenechtes Schreibmaterial, Lineal und einen netzunabhängigen, nicht kommunikationsfähigen Taschenrechner. Zugelassen sind dort unkommentierte einschlägige Gesetzestexte beziehungsweise Sammlungen; Klebezettel, Unterstreichungen und Normenverweise sind erlaubt. Die kaufmännische Formelsammlung wird nach dieser Liste von der IHK bereitgestellt. Eigene ausgearbeitete Lösungen sind damit nicht automatisch als Gesetzeskommentar zulässig.

Besonders wichtig ist der Prüfungsrechtsstand: Die veröffentlichte Liste verweist für Frühjahrsprüfungen auf den 31. Dezember des Vorjahrs und für Herbstprüfungen auf den 1. Januar des laufenden Jahrs. Der aktuelle fachliche Buchstand vom 20.11.2026 ist deshalb nicht automatisch identisch mit dem verbindlichen Normstand jedes Prüfungstermins. Für die Vorbereitung werden die konkreten aktuellen Prüfungsinformationen der zuständigen Stelle und die dafür zugelassene Gesetzesfassung verwendet. Aktuelle berufliche Praxis und ein abweichender Prüfungsstichtag bleiben bewusst getrennt.

1.4 Schriftliche Prüfung: vernetzte offene Aufgaben

Die schriftliche Prüfung beruht auf einer betrieblichen Situationsbeschreibung und zwei daraus abgeleiteten, aufeinander abgestimmten offenen Aufgabenstellungen. Beide werden gleich gewichtet. Alle sechs Handlungsbereiche sind situationsbezogen zu thematisieren. Die gesamte Bearbeitungsdauer soll nach der Verordnung 600 Minuten betragen. Die konkrete Terminorganisation und zugelassenen Hilfsmittel teilt die zuständige Prüfungsstelle mit. Der aktuell veröffentlichte DIHK-Ablauf zeigt zwei Prüfungstage mit je fünf Stunden Bearbeitung; die persönliche Einladung bleibt für den konkreten Ablauf maßgeblich.

Offene Aufgaben verlangen eine eigenständige Lösung ohne vorgegebene Antwortalternativen. Wer lediglich Definitionen erkennt, hat damit noch keine begründete Entscheidung entwickelt. Bei „ermitteln“ ist ein nachvollziehbarer Rechen- oder Analyseweg erforderlich. „Beurteilen“ verlangt einen Maßstab und ein abgewogenes Urteil. „Entwickeln“ fordert einen auf die Situation zugeschnittenen Vorschlag. „Begründen“ verbindet eine Aussage mit den entscheidungserheblichen Tatsachen.

Eine hilfreiche Antwortstruktur besteht aus Ausgangslage, Bearbeitung und Ergebnis. In einer Rechnung werden Größen, Einheiten, Formel und eingesetzte Werte genannt. Danach folgt die wirtschaftliche Interpretation. Bei einer Organisationsfrage werden zunächst das konkrete Problem und die Betroffenen beschrieben. Darauf folgen Maßnahme, Zuständigkeit, Umsetzung und Kontrollgröße. Diese Struktur verhindert, dass eine richtige allgemeine Erklärung ohne Bezug zum Betrieb stehen bleibt.

Annahme für eine Aufgabenformulierung: „Beurteilen Sie die Umstellung auf zwei Bezugsquellen.“ Eine vollständige Antwort untersucht nicht nur die Verringerung des Ausfallrisikos. Sie betrachtet auch Mindestmengen, Prüfkosten, Werkzeugbindungen, Mengenrabatte, Freigabedauer und tatsächlich unabhängige Lieferketten. Zwei Lieferanten mit demselben kritischen Vorlieferanten ergeben keine vollständige Risikostreuung.

1.5 Mündliche Prüfung: Präsentation und Fachgespräch

Nach bestandener schriftlicher Prüfung folgt die mündliche Prüfung. Sie besteht aus einer Präsentation und einem Fachgespräch. Für die Präsentation wählt die zu prüfende Person ein komplexes Problem aus der betrieblichen Praxis. Das Thema muss mindestens zwei Handlungsbereiche verbinden; einer davon muss „Kommunikation, Führung und Zusammenarbeit“ sein. Eine ausschließlich mathematische Preisvergleichsaufgabe ohne Führungs- oder Kommunikationsbezug erfüllt diese Anforderung nicht.

Das Thema wird mit einer Kurzbeschreibung des Problems, des Ziels und einer Gliederung zum Termin der schriftlichen Prüfung eingereicht. Deshalb beginnt die Vorbereitung zweckmäßig vor diesem Termin.

Die Präsentationszeit soll zehn Minuten nicht überschreiten. Das anschließende Fachgespräch soll in der Regel höchstens 20 Minuten dauern. Die Formulierungen der Verordnung sind hier bewusst als Soll-Regeln wiedergegeben.

Eine geeignete Präsentation zeigt einen Entscheidungsprozess. Ausgangslage und Ziel werden knapp geklärt, anschließend werden Alternativen anhand nachvollziehbarer Kriterien verglichen. Der Vorschlag enthält die Umsetzung und eine Erfolgskontrolle. Der Führungsbezug entsteht beispielsweise durch die Einführung eines neuen Beschaffungsprozesses mit betroffenen Mitarbeitern, durch die Entwicklung eines Einkaufsteams oder durch die Bearbeitung eines Konflikts zwischen Einkauf und Fachabteilung. Die bloße Erwähnung, dass Menschen beteiligt sind, ersetzt keine fachliche Behandlung dieses Handlungsbereichs.

Im Fachgespräch können Annahmen, Alternativen, Risiken und Grenzen hinterfragt werden. Wer eine Gewichtung selbst festgelegt hat, muss erläutern können, warum sie zum Ziel passt. Wer eine Einsparung berechnet, muss den Referenzpreis und die abgegrenzte Menge erklären können. Offene Unsicherheit wird fachlich bearbeitet: Welche Information fehlt, wie wird sie beschafft und wie könnte sie die Entscheidung verändern? Ein erfundener Wert ist keine zulässige Lösung dieses Problems.

1.6 Bewertung, Bestehen und Wiederholung

Die beiden schriftlichen Teilleistungen werden einzeln bewertet. Aus ihren Punkten wird das arithmetische Mittel für die schriftliche Prüfung berechnet. Für die mündliche Prüfung zählt die Präsentation mit einem Drittel und das Fachgespräch mit zwei Dritteln. Zum Bestehen müssen in der schriftlichen und in der mündlichen Prüfung jeweils mindestens 50 Punkte erreicht werden, und zwar ohne vorherige Rundung.

Erst nach feststehendem Bestehen werden die zusammengefassten Bewertungen beider Prüfungsteile kaufmännisch auf ganze Punkte gerundet. Aus diesen beiden gerundeten Bewertungen wird das arithmetische Mittel der Gesamtnote gebildet und wiederum kaufmännisch auf einen ganzen Punkt gerundet. Die Zuordnung zur Dezimalnote und Wortnote folgt der Anlage zur Verordnung. Das ist keine einfache Umrechnung über frei gewählte Prozentstufen.

Annahme für ein Bewertungsbeispiel: Schriftlich wurden 47 und 55 Punkte erzielt. Der schriftliche Mittelwert beträgt 51 Punkte und erreicht damit die Mindestgrenze. Eine gesonderte Mindestgrenze von 50 Punkten für jede dieser beiden Teilleistungen nennt § 7 nicht. Werden mündlich 70 Punkte in der Präsentation und 55 im Fachgespräch erzielt, ergibt sich 70/3 + 2 × 55/3 = 60 Punkte. Die Gesamtnote beruht auf (51 + 60)/2 = 55,5, kaufmännisch gerundet 56 Punkten.

Eine nicht bestandene Prüfung kann zweimal wiederholt werden. Bei rechtzeitiger Anmeldung innerhalb von zwei Jahren ab dem Tag der nicht bestandenen Prüfung ist auf Antrag eine Befreiung von der schriftlichen Prüfung vorgesehen, wenn diese zuvor mindestens ausreichend bewertet wurde. Die Verordnung ermöglicht unter den dort genannten Bedingungen auch eine einmalige freiwillige Wiederholung einer bestandenen Prüfungsleistung; dann zählt das letzte Ergebnis. Eine freiwillige Wiederholung ist deshalb nicht automatisch eine risikolose Verbesserungsoption.

Der erfolgreiche Abschluss befreit vom schriftlichen Teil der AEVO-Prüfung. Er ersetzt nicht automatisch den praktischen AEVO-Prüfungsteil und bestätigt für sich allein weder die persönliche Eignung noch die Eignung eines konkreten Ausbildungsbetriebs. Diese Voraussetzungen bleiben getrennt zu beurteilen.

1.7 Praxisfall A: Zulassung und Vorbereitung planen

Annahme: Mara hat einen anerkannten dreijährigen kaufmännischen Ausbildungsberuf erfolgreich abgeschlossen. Seit vier Monaten arbeitet sie im Einkauf. Leon hat einen anerkannten technischen Ausbildungsberuf abgeschlossen und anschließend 14 Monate technische Beschaffung betrieben. Beide wollen dieselbe Fortbildungsprüfung ablegen. Ein Kursanbieter erklärt pauschal, jeder benötige zwei Jahre Einkaufspraxis und der Lehrgang sichere die Zulassung.

Auftrag: Beurteilen Sie diese Aussage. Ordnen Sie die beiden Personen einem regulären Zugangsweg zu. Entwickeln Sie anschließend einen überprüfbaren Vorbereitungsschritt.

Lösung: Die pauschale Zweijahresforderung ergibt sich aus § 2 der hier maßgeblichen Verordnung nicht. Mara gehört nach den Modellangaben zum ersten regulären Weg; für diesen wird keine zusätzliche Praxiszeit genannt. Leon kann dem zweiten Weg entsprechen, weil er einen anderen anerkannten Ausbildungsberuf und danach mehr als ein Jahr fachbezogene Praxis aufweist. Bei ihm ist der wesentliche Bezug zur Beschaffung durch Unterlagen zu belegen. Die abschließende Zulassungsprüfung, einschließlich des gesetzlichen Verweises auf § 53c BBiG, trifft die zuständige Stelle. Beide reichen vor einer verbindlichen langfristigen Kursplanung ihre Nachweise dort ein. Ein Lehrgangsvertrag allein ersetzt die Zulassungsentscheidung nicht.

1.8 Praxisfall B: Punkte und Themenwahl beurteilen

Annahme: Eine Kandidatin erzielt schriftlich 62 und 58 Punkte. Mündlich erhält sie 80 Punkte für die Präsentation und 40 für das Fachgespräch. Ihr Thema verbindet die Einführung eines Lieferantenbewertungssystems mit der Schulung und Führung des Einkaufsteams. Ein anderer Kandidat erreicht schriftlich im Durchschnitt 49,5 Punkte und möchte auf 50 aufrunden.

Auftrag: Berechnen Sie die Teil- und Gesamtbewertungen der Kandidatin. Beurteilen Sie die Themenkombination. Entscheiden Sie über die Rundungsforderung des anderen Kandidaten.

Lösung: Schriftlich ergibt sich (62 + 58)/2 = 60. Mündlich sind es 80/3 + 2 × 40/3 = 160/3 = 53,333… Punkte. Beide ungerundeten Teilbewertungen liegen mindestens bei 50; die Prüfung ist damit bestanden. Für die Gesamtnote werden 60 und 53 verwendet. Ihr Mittelwert ist 56,5, kaufmännisch gerundet 57 Punkte. Das Thema kann die vorgeschriebene Kombination erfüllen, weil Lieferantenmanagement und Kommunikation/Führung sachlich verbunden werden. Dafür muss die Präsentation die Einführung im Team tatsächlich bearbeiten. Der andere Kandidat besteht mit 49,5 schriftlichen Punkten nicht: Die Bestehensgrenze wird ausdrücklich ohne Rundung geprüft.

1.9 Aufgaben

E01-A01: Erläutern Sie an einem eigenen Beispiel, weshalb ein niedriger Stückpreis noch keine wirtschaftliche Beschaffung beweist.

E01-A02: Eine Person hat einen anerkannten anderen Ausbildungsberuf abgeschlossen und danach acht Monate einschlägige Praxis erworben. Ist damit der zweite reguläre Zugangsweg erfüllt? Grenzen Sie eine mögliche Einzelfallzulassung ab.

E01-A03: Welche Aussage erlaubt der regelmäßige Lernumfang von 1.200 Stunden, und welche Aussage über Präsenzunterricht erlaubt er nicht?

E01-A04: Beschreiben Sie die Grundstruktur und Gewichtung der schriftlichen Prüfung.

E01-A05: Beurteilen Sie das Präsentationsthema „Berechnung eines Materialpreisvergleichs“, wenn kein weiterer Handlungsbereich behandelt wird.

E01-A06: Annahme: Schriftliche Teilleistungen 38 und 64 Punkte, mündlich Präsentation 72 und Fachgespräch 54. Berechnen Sie die Teilbewertungen und prüfen Sie das Bestehen.

E01-A07: Annahme: Die ungerundete mündliche Gesamtbewertung beträgt 49,666… Punkte. Darf für das Bestehen aufgerundet werden? Begründen Sie.

E01-A08: Welche Unterlagen enthält die Einreichung des Präsentationsthemas nach der Verordnung, und wann wird sie eingereicht?

E01-A09: Erläutern Sie die AEVO-Wirkung des erfolgreichen Fortbildungsabschlusses einschließlich ihrer Grenzen.

E01-A10: Entwickeln Sie drei konkrete Prüffragen, mit denen Sie die fachliche Belastbarkeit einer behaupteten Einkaufseinsparung beurteilen.

1.10 Erläuterte Lösungen

E01-L01: Ein günstiges Ersatzteil kann zusätzliche Einbauarbeit, frühere Ausfälle oder eine fehlende Zulassung verursachen. Vergleichbar sind nur geeignete Lösungen mit gleich abgegrenztem Leistungsumfang. Entscheidend sind die für die Entscheidung relevanten Gesamtkosten und Risiken, nicht allein der sichtbare Einzelpreis.

E01-L02: Für den zweiten regulären Weg ist mindestens ein Jahr Praxis nach dem Abschluss erforderlich. Acht Monate reichen dafür nicht. Eine abweichende Zulassung nach § 2 Absatz 3 ist ein eigener, durch Nachweise zu begründender Weg; sie folgt nicht automatisch daraus, dass nur vier Monate fehlen.

E01-L03: Die Verordnung beschreibt den regelmäßigen gesamten Lernumfang zum Erwerb der beruflichen Fähigkeiten. Sie schreibt damit nicht pauschal 1.200 Präsenzunterrichtsstunden eines bestimmten Anbieters vor und erteilt keine individuelle Zulassung.

E01-L04: Eine betriebliche Situation bildet die Grundlage für zwei abgestimmte offene Aufgabenstellungen. Diese zählen gleich viel; alle sechs Handlungsbereiche werden situationsbezogen aufgegriffen. Die gesamte Bearbeitungszeit soll 600 Minuten betragen.

E01-L05: In dieser Form reicht die Themenwahl nicht aus. Mindestens zwei Handlungsbereiche müssen verbunden werden, darunter Kommunikation, Führung und Zusammenarbeit. Eine sachliche Erweiterung könnte die Einführung des neuen Vergleichsverfahrens im Einkaufsteam mit Schulung und Konfliktbearbeitung sein.

E01-L06: Schriftlich ergeben sich (38 + 64)/2 = 51 Punkte. Mündlich ergeben sich 72/3 + 2 × 54/3 = 24 + 36 = 60 Punkte. Beide Teilbewertungen erreichen ungerundet mindestens 50; die Prüfung ist bestanden. Die niedrige erste schriftliche Teilleistung führt nach dieser Verordnung nicht allein zum Nichtbestehen.

E01-L07: Nein. § 7 verlangt die Mindestpunktzahl in beiden Prüfungsteilen ohne Rundung. Erst wenn das Bestehen feststeht, erfolgen die beschriebenen Rundungen zur Notenbildung.

E01-L08: Einzureichen sind das selbst gewählte Thema, eine Kurzbeschreibung der Problemstellung, das Ziel und eine Gliederung. Der gesetzliche Einreichungszeitpunkt ist der Termin der schriftlichen Prüfung. Zusätzliche organisatorische Vorgaben der zuständigen Stelle müssen rechtzeitig bekannt sein.

E01-L09: Die bestandene Prüfung befreit vom schriftlichen AEVO-Prüfungsteil. Der praktische Nachweis und weitere rechtliche Eignungsvoraussetzungen werden dadurch nicht pauschal ersetzt. Die Befreiung ist von der Erlaubnis zur Ausbildung einer konkreten Person in einem konkreten Betrieb zu unterscheiden.

E01-L10: Geeignete Fragen sind: Welcher belastbare Referenzpreis wurde für denselben Leistungsumfang und dieselbe Menge verwendet? Sind Umstellungs- und Folgekosten abgezogen? Ist die Einsparung tatsächlich realisiert oder nur prognostiziert? Die Fragen machen Vergleichbarkeit, Vollständigkeit und Zeitpunkt der behaupteten Wirkung überprüfbar.

1.11 Primärquellen und Abgrenzung

Rechts- und Prüfungsstand dieses Kapitels: 20.11.2026. Primärgrundlage: EinkFachwBAProPPrV, insbesondere §§ 1–3 und 6–11 sowie Anlage 1, amtliche Gesamtfassung unter https://www.gesetze-im-internet.de/einkfachwbapropprv/BJNR306200020.html. Der amtliche Volltext wurde lokal gesichert und vollständig gelesen. BBiG § 53c: https://www.gesetze-im-internet.de/bbig_2005/__53c.html, am 20.11.2026 direkt geöffnet und geprüft. DIHK-Handreichung und ihr Verhältnis zur erweiterten Verordnungsstruktur: https://www.dihk-verlag.de/Gepruefter-Fachwirt-Einkauf-Gepruefte-Fachwirtin-Einkauf-Bachelor-Professional-Procurement-DL-4611.html. Zusätzliche aktuelle Prüfungsinformationen: https://www.dihk-bildungs-gmbh.de/pruefungen/ihk-pruefungen/fachwirte-fuer-einkauf, dort Hilfsmittelliste, Prüfungsablauf und Strukturierungsübersicht am 20.11.2026 direkt geöffnet. Die vollständige kostenpflichtige Handreichung wurde nicht als gelesen vorausgesetzt. Alle Personen, Unternehmen, Punktebeispiele und betriebswirtschaftlichen Zahlen dieses Kapitels sind ausdrücklich als Annahmen verwendete didaktische Modelle.

02 Beschaffungsmärkte und Marktforschung

2.1 Die Entscheidungsfrage bestimmt die Untersuchung

Beschaffungsmarktforschung beschafft, ordnet und bewertet Informationen über mögliche Bezugsquellen und die Bedingungen der Versorgung. Ihr Ergebnis soll eine konkrete Entscheidung verbessern. Eine Sammlung möglichst vieler Lieferantenadressen ist deshalb noch keine vollständige Marktanalyse. Zunächst muss klar sein, ob das Unternehmen neue Bezugsquellen sucht, eine Preisforderung beurteilen, eine Technologie ersetzen oder eine langfristige Versorgungsstrategie entwickeln will. Für jede dieser Fragen sind andere Daten und eine andere Untersuchungstiefe sinnvoll.

Annahme: Ein Betrieb beschafft bisher ein einziges chemisches Hilfsmittel. Wegen einer Rezepturänderung könnte künftig ein alternatives Verfahren eingesetzt werden. Eine bloße Suche nach weiteren Händlern des alten Mittels untersucht nur den bisherigen Produktmarkt. Eine funktionsbezogene Untersuchung bezieht auch Anbieter der alternativen Lösung ein. Das erfordert Zusammenarbeit mit den technischen Anwendern, weil die Verwendbarkeit und notwendige Freigaben nicht allein anhand eines Katalogpreises feststehen.

Der relevante Markt wird sachlich, räumlich und zeitlich abgegrenzt. Sachlich geht es um geeignete Leistungen und tatsächliche Ersatzmöglichkeiten. Räumlich sind die erreichbaren Bezugsquellen unter Transport-, Rechts-, Service- und Zulassungsbedingungen zu betrachten. Zeitlich macht es einen Unterschied, ob sofort verfügbare Ware oder Kapazität für einen Entwicklungsauftrag gesucht wird. Ein weltweit angebotener Artikel gehört nicht automatisch zum praktisch erreichbaren Bezugsmarkt eines Betriebs, der innerhalb kurzer Zeit ein zugelassenes Ersatzteil benötigt.

Absatz- und Beschaffungsmärkte stehen miteinander in Verbindung. Eine steigende Nachfrage nach dem eigenen Produkt kann den Materialbedarf erhöhen; gleichzeitig kann dieselbe Entwicklung die Nachfrage der Wettbewerber nach knappen Vorprodukten verstärken. Ein einkaufender Betrieb muss deshalb sowohl die eigene Absatzplanung als auch die Nachfrage anderer Abnehmer berücksichtigen. Die Absatzprognose des eigenen Vertriebs allein bildet nicht den gesamten Beschaffungsmarkt ab.

2.2 Marktstruktur, Wettbewerb und Produktportfolio

Die Zahl der Anbieter und Nachfrager beeinflusst die Marktposition, erklärt sie aber nicht vollständig. Viele formal vorhandene Anbieter können von demselben Vorprodukt abhängig sein. Ein Lieferant kann bei einer patentgeschützten oder besonders freigegebenen Komponente eine starke Stellung besitzen, obwohl er auf anderen Produktmärkten einem intensiven Wettbewerb ausgesetzt ist. Deshalb sollte die Marktanalyse die konkrete Warengruppe und nicht nur den Namen eines großen Konzerns untersuchen.

Zu den wesentlichen Fragen gehören: Welche Kapazitäten sind verfügbar? Welche Eintrittsbarrieren bestehen? Wie schnell können weitere Anbieter qualifiziert werden? Welche Wechselkosten entstehen durch Werkzeuge, Software, Schulungen oder Zulassungen? Wie transparent sind Preise und technische Leistungsmerkmale? Welche Abnehmer konkurrieren um dieselben Kapazitäten? Ein kleiner Einkaufspreisanteil kann einen großen Einfluss auf die Versorgung besitzen, wenn ein fehlendes Teil die gesamte Auslieferung verhindert.

Das Produktportfolio des eigenen Unternehmens bestimmt die Anforderungen an den Bezugsmarkt. Standardisierte Verbrauchsgüter können häufig über bestehende Katalogmärkte beschafft werden. Ein innovatives Produkt kann dagegen frühzeitige Entwicklungskooperation erfordern. Auslaufende Produkte benötigen möglicherweise eine Ersatzteilstrategie, obwohl ihr aktueller Absatz gering ist. Aus dem

niedrigen heutigen Materialverbrauch darf nicht geschlossen werden, dass keine langfristige Versorgungspflicht oder wirtschaftliche Bedeutung mehr besteht.

Eine strukturierte Marktübersicht ordnet die Informationen. Sinnvolle Felder sind Leistungsangebot, Standorte, Fertigungstiefe, Kapazität, Technologie, Zertifizierungen, typische Kunden, Eigentumsverhältnisse und erkennbare Abhängigkeiten. Die Felder werden nach der Entscheidungsfrage ausgewählt. Vertrauliche personenbezogene Daten oder spekulative Bewertungen einzelner Mitarbeiter gehören nicht in eine wahllose Lieferantendatei.

2.3 Sekundär- und Primärinformationen richtig nutzen

Sekundärforschung verwendet bereits vorhandene Daten. Dazu gehören interne Bestell- und Rechnungsdaten, Qualitätsaufzeichnungen, Marktberichte, amtliche Statistiken, Geschäftsberichte und veröffentlichte Produktinformationen. Ihr Vorteil liegt häufig in der schnellen Verfügbarkeit. Ihre Grenze ist die ursprüngliche Erhebungsabsicht. Ein Gesamtindex, ein weltweiter Konzernumsatz oder eine Branchenprognose beantwortet nicht automatisch die Frage nach der verfügbaren Kapazität eines bestimmten Werks.

Primärforschung erhebt Informationen gezielt für die eigene Fragestellung. Geeignet sind strukturierte Lieferantenbefragungen, Interviews, Betriebsbesuche, Musterprüfungen oder eine ausdrücklich als solche gekennzeichnete Informationsanfrage. Die Fragen sollten vor der Erhebung feststehen. Wenn nur ein Anbieter nach seiner Einschätzung der Marktlage gefragt wird, liegt eine interessengeprägte Einzelmeinung vor. Sie kann nützlich sein, muss aber als solche eingeordnet und mit weiteren Informationen verglichen werden.

Eine Informationsanfrage ist von einer verbindlichen Bestellung zu unterscheiden. Sie kann zunächst technische Fähigkeiten, Mindestmengen und mögliche Lieferzeiten klären, ohne bereits einen vollständigen Angebotsvergleich zu ermöglichen. Wer später verbindliche Angebote vergleichen will, benötigt eine gleich abgegrenzte Spezifikation, Mengen, Termine und Vertragsbedingungen. Sonst entstehen scheinbar genaue Preisvergleiche auf uneinheitlicher Grundlage.

Bei jeder Quelle werden Herkunft, Datum, Bezugszeitraum, Abdeckung und Methode dokumentiert. Daten aus dem Vorjahr können für eine langfristige Strukturfrage brauchbar sein, bei akutem Kapazitätsmangel aber zu alt. Eine amtliche Quelle ist nicht für jede betriebliche Anwendung automatisch passend. Umgekehrt wird eine aktuelle Aussage eines Lieferanten durch ihre Aktualität nicht neutral oder nachgewiesen.

2.4 Daten aufbereiten und Vergleichbarkeit herstellen

Interne Beschaffungsdaten sind häufig uneinheitlich. Ein Lieferant kann unter mehreren Kreditorennummern geführt werden; dieselbe Leistung kann in Kilogramm, Tonnen oder Verpackungseinheiten erscheinen. Vor einer Analyse sind Lieferantenstammdaten, Warengruppen, Mengen und Währungen zu vereinheitlichen. Zudem werden Einmalzahlungen, Gutschriften, Fracht und Steuern sachgerecht abgegrenzt. Ein Umsatzvergleich auf Bruttobasis kann durch unterschiedliche steuerliche Behandlung verzerrt werden.

Annahme für eine Einheitenprüfung: Ein Angebot nennt 480 Euro je 100 Kilogramm, ein anderes 4,90 Euro je Kilogramm. Der erste Preis entspricht 4,80 Euro je Kilogramm und ist auf dieser reinen Preisbasis niedriger. Die Zahl 480 ist kein Beleg für einen höheren Preis. Vergleichbare Einheiten sind die Voraussetzung, bevor Preisunterschiede überhaupt interpretiert werden dürfen.

Ein Mittelwert kann unterschiedliche Entwicklungen verdecken. Wird in einem Zeitraum mehr hochwertiges Material gekauft, steigt der durchschnittliche Ausgabebetrag je Einheit möglicherweise

auch ohne Preissteigerung einzelner Artikel. Dieser Mischungseffekt ist von einem echten Preiseffekt zu trennen. Für einen belastbaren Vorjahresvergleich werden identische Artikel oder ein klar definierter Vergleichskorb verwendet. Entsprechende Qualität, Menge und Lieferbedingungen müssen ebenfalls berücksichtigt werden.

Ausreißer werden nicht ungeprüft gelöscht. Eine ungewöhnlich hohe Rechnung kann ein Erfassungsfehler, eine Expresslieferung oder ein tatsächlicher Sonderbedarf sein. Die Ursache bestimmt den Umgang damit. Jede Bereinigung sollte dokumentiert sein, damit später nachvollzogen werden kann, warum bestimmte Geschäftsvorfälle im Vergleich fehlen.

2.5 Preisindizes, Veränderungen und Wechselkurse

Ein Preisindex beschreibt eine relative Entwicklung gegenüber einer Basis. Er ist kein allgemeiner Europreis für eine bestimmte Einheit. Der deutsche Erzeugerpreisindex gewerblicher Produkte für den Inlandsabsatz betrifft die durchschnittliche Preisentwicklung im erfassten inländischen Erzeugerabsatz. Er darf nicht unbesehen als Preisentwicklung sämtlicher importierter Einkaufsgüter dargestellt werden. Für eine betriebliche Analyse ist die zum Produkt und Markt passende Reihe zu wählen.

Die prozentuale Veränderung von einem Indexstand zum anderen wird als (neuer Stand / alter Stand − 1) × 100 berechnet. Annahme: Ein geeigneter Modellindex steigt von 120 auf 126. Die Veränderung beträgt 5 Prozent, nicht 6 Prozent. Die Differenz von sechs bezeichnet Indexpunkte. Prozentänderung und Indexpunktdifferenz haben unterschiedliche Bezugsgrößen.

Bei einer Umstellung des Indexbasisjahres werden Reihen nicht einfach durch Aneinanderhängen beliebiger Zahlen verbunden. Zunächst muss geprüft werden, ob die Quelle zurückgerechnete vergleichbare Reihen oder geeignete Verkettungsinformationen bereitstellt. Auch ein statistisch passender Index begründet für sich allein keine vertragliche Preisanpassung. Die wirtschaftliche Plausibilisierung einer Forderung und ein vertraglicher Anspruch sind getrennte Fragen.

Internationale Preise erfordern zusätzlich eine eindeutige Kursnotierung. Bei der Angabe „1 Euro = 1,20 US-Dollar“ wird ein Dollarbetrag durch 1,20 geteilt, um den entsprechenden Eurobetrag zu erhalten. Annahme: 12.000 US-Dollar entsprechen bei diesem Modellkurs 10.000 Euro. Sinkt der Kurs auf 1,10 US-Dollar je Euro, kosten dieselben 12.000 Dollar etwa 10.909,09 Euro. Die unveränderte Dollarrechnung wird aus Eurosicht teurer.

Veröffentlichte Referenzkurse dienen der Information. Sie sind nicht automatisch die Kurse, zu denen das Unternehmen tatsächlich zahlen oder eine Kurssicherung abschließen kann. Gebühren, Geld-Brief-Spannen, Zahlungszeitpunkt und vereinbarte Sicherungen beeinflussen den tatsächlichen Betrag. Eine Marktforschungsrechnung sollte deshalb offenlegen, ob sie einen Referenz-, Plan-, Angebots- oder tatsächlichen Abrechnungskurs verwendet.

2.6 Prognosen und Szenarien

Eine Prognose ist eine begründete Einschätzung unter Unsicherheit. Sie ist keine feststehende Tatsache. Ein gleitender Durchschnitt glättet vergangene Werte, reagiert aber verzögert auf Strukturbrüche. Ein Trend setzt eine erkennbare Entwicklung fort; das ist nur plausibel, solange die treibenden Bedingungen bestehen. Eine neue Regulierung, eine Werksschließung oder eine technische Substitution kann eine historische Datenreihe als alleinige Prognosegrundlage entwerten.

Szenarien helfen, Handlungsfähigkeit aufzubauen. Statt nur einen Punktwert zu nennen, werden nachvollziehbare Kombinationen wichtiger Treiber betrachtet: Grundentwicklung, angespannte Versorgung und Entspannung. Die Szenarien erhalten keine erfundenen Eintrittswahrscheinlichkeiten.