

Bestellkosten: Preis für jede Transaktion – so behalten Einkäufer sie im Griff

Bestellkosten sind die Aufwände, die im Zusammenhang mit dem Auslösen und Abwickeln einer einzelnen Bestellung entstehen – unabhängig vom Warenwert der Positionen. Sie umfassen personelle Bearbeitungszeiten, Systemkosten, Freigabeprozesse, Kommunikation mit dem Lieferanten sowie Prüfung und Verbuchung des Wareneingangs und der Rechnung. Da sie pro Vorgang anfallen, wirken sie sich bei Kleinstmengen und häufigen Wiederholbestellungen besonders stark auf die realen Stückkosten aus.

Das Wichtigste in Kürze

- Bestellkosten sind transaktionsbezogene Prozesskosten und unabhängig vom Bestellwert.
- In der Praxis liegen die Kosten je Bestellung typischerweise im Bereich von etwa 50 bis über 200 Euro, je nach Prozessautomatisierung und Komplexität.
- Der klassische Optimierungshebel ist die Bestellmengenformel nach Harris/Wilson, die Bestellkosten gegen Lagerkosten abwägt.
- Katalogeinkauf, Rahmenverträge und Abrufaufträge senken die Anzahl vollwertiger Bestellvorgänge deutlich.
- Bestellkosten gehören zu den relevanten Einkaufskennzahlen im Controlling im Einkauf und sind Teil der Total Cost of Ownership-Betrachtung.
- Bei Direktmaterial mit hohem itemspezifischem Aufwand – etwa bei Lohnfertigung – sind die Bestellkosten pro Vorgang deutlich höher als bei Katalogware.

Definition: Bestellkosten

Bestellkosten (auch Beschaffungsfixkosten oder Order Processing Costs) sind alle Kosten, die einmalig pro Bestellvorgang entstehen, unabhängig davon, wie viele Einheiten bestellt werden. Sie bilden zusammen mit den Lagerhaltungskosten und den beschaffungsvariablen Kosten eine der drei Grundkategorien der Beschaffungskosten.

Bestandteile der Bestellkosten

Die Bestellkosten setzen sich aus mehreren Komponenten zusammen, die im Einzelhandel mitunter unterschätzt werden. Typischerweise fallen an:

- Bearbeitungszeit für Bedarfsermittlung, Anfrage, Angebotsvergleich und Bestellauslösung
- Freigabe- und Genehmigungsaufwand nach Schwellenwerten
- Kommunikation mit dem Lieferanten (Klärungen, Rückfragen, Terminbestätigungen)
- Wareneingangsprüfung, Verbuchung und Rechnungsprüfung inklusive Abweichungskklärung
- System- und Lizenzkosten des Beschaffungsmanagements, anteilig je Transaktion

Abgrenzung zu Lagerhaltungskosten

Während Bestellkosten mit jedem Vorgang neu anfallen, entstehen Lagerhaltungskosten durch Kapitalbindung, Lagerraum, Versicherungen und Schwund über die Lagerdauer. Beide Kostenblöcke verhalten sich gegenläufig: Je größer die Bestellmenge und je seltener die Bestellung, desto niedriger die Bestellkosten pro Jahr – aber desto höher die Lagerkosten. Die Optimierungsaufgabe besteht darin, das Kostenminimum dieser Gegenläufigkeit zu finden.

Abgrenzung zu Such- und Verhandlungskosten

Suchkosten (Lieferantensuche, Recherche) und Verhandlungskosten (Ausschreibung, Preisverhandlung) fallen typischerweise nicht bei jedem Vorgang, sondern einmalig je Beschaffungsentscheidung an. Sie werden in der Literatur teils den Bestellkosten zugerechnet, teils separat als Anbahnungskosten geführt. Für die Praxis empfiehlt es sich, die Kostentreiber im Prozess klar zuzuordnen, damit Optimierungsmaßnahmen gezielt ansetzen können.

Methoden und Vorgehen: Bestellkosten erfassen und optimieren

Bevor Bestellkosten optimiert werden können, müssen sie sichtbar gemacht werden. In der Praxis gelingt das selten über die Finanzbuchhaltung, sondern über Prozesskostenrechnung, Stichtagserhebungen und Verarbeitungskostensätze je Vorgangstyp.

Erfassung über Prozesskostenrechnung

Bewährtes Vorgehen: Den Bestellprozess in Teilschritte zerlegen (Bedarfsanmeldung, Anfrage, Angebotseinholung, Bestellung, Eingang, Rechnung), pro Schritt den durchschnittlichen Personalaufwand in Minuten ermitteln und mit einem Vollkostensatz je Stunde multiplizieren. Systemkosten und anteilige IT-Kosten werden auf die Vorgangsanzahl umgelegt. Daraus ergibt sich ein Kostensatz je Bestellung, der nach Vorgangstyp differenziert werden sollte – etwa Standardkatalogbestellung, Direktbestellung oder Position aus einem Werkvertrag.

Mengenoptimierung mit der Bestellmengenformel

Die klassische Bestellmengenformel (Optimalbestellmenge nach Harris/Wilson) berechnet die Menge, bei der die Summe aus jährlichen Bestell- und Lagerhaltungskosten minimal ist. Sie lautet in der Grundform: Wurzel aus $(2 \times \text{Jahresbedarf} \times \text{Bestellkosten pro Vorgang})$ geteilt durch Lagerhaltungskostensatz mal Stückpreis). Voraussetzung ist ein gleichmäßiger Verbrauch. Bei schwankendem Bedarf oder kritischen Artikeln ist die Formel nur als Orientierung geeignet; verbrauchsgesteuerte Disposition und stochastische Verfahren liefern hier realistischere Ergebnisse.

Transaktionszahl senken statt nur Kostensatz

Der wirksamste Hebel ist häufig nicht die Senkung des Kostensatzes, sondern die Reduktion der Vorgangsanzahl. Bewährte Instrumente sind Rahmenverträge mit Abrufaufträgen, Konsolidierung von Bedarfen über Sammelbestellungen, Katalogeinkauf mit hoher Bestellquote pro Katalog sowie die Automatisierung von Freigaben. Auch das Anforderungsmanagement wirkt hier: Je klarer Bedarfsmeldungen strukturiert sind, desto weniger Nachfragen und Korrekturschleifen entstehen im Bestellprozess.

Wichtige KPIs rund um Bestellkosten

Bestellkosten lassen sich nur steuern, wenn sie messbar sind. Die Kennzahlen sollten im Controlling im

Einkauf regelmäßig ausgewertet und gegen Benchmarkwerte eigener Vorgängerperioden verglichen werden.

Kosten je Bestellung und je Bestellposition

Der wichtigste Wert ist der durchschnittliche Bearbeitungskostensatz je Bestellung, ergänzt um die Kosten je Bestellposition. Letzterer zeigt, wie stark die Sammelwirksamkeit ist: Eine Bestellung mit zwanzig Positionen verteilt die Fixkosten besser als eine Ein-Position-Bestellung. In der Praxis differenzieren erfahrene Einkaufsorganisationen diese Kennzahl nach Warengruppen und Prozessarten, da ein Anspruch auf branchenweit einheitliche Werte nicht besteht.

Anteil freigegebener Bestellungen und Bearbeitungszeit

Ergänzend liefern der Anteil automatisiert durchlaufender Bestellungen (Touchless Rate), die Requisition Cycle Time von Bedarfsanmeldung bis Bestellversand sowie der Anteil der Bestellungen über Rahmenverträge oder Katalog wertvolle Hinweise. Hohe Anteile freigegebener, genehmigungsfreier Vorgänge deuten auf ein schlankes Prozessgerüst hin; lange Vorlaufzeiten dagegen auf Freigabe-Engpässe oder unklare Zuständigkeiten.

Kombination mit Kapitalkennzahlen

Bestellkosten dürfen nicht isoliert betrachtet werden. Zusammen mit den Inventory Turns ergibt sich, ob die gewählte Bestellfrequenz die Kapitalbindung angemessen berücksichtigt. Eine niedrige Umschlagshäufigkeit mit vielen kleinen Bestellungen ist meist ein Warnsignal für fragmentierte Beschaffungsprozesse; umgekehrt kann eine sehr hohe Umschlagshäufigkeit durch unnötig häufige Bestellvorgänge teuer erkauft sein.

Risiken und Kontrollen im Umgang mit Bestellkosten

Die größte Gefahr liegt darin, Bestellkosten isoliert zu optimieren und dabei Gesamtziele zu verfehlen. Sparprogramme, die ausschließlich die Vorgangsanzahl reduzieren, erzeugen schnell Lagerbestände, Fehldispositionen oder Lieferprobleme.

Fehlsteuerung durch zu große Bestellmengen

Wer nur die Zahl der Bestellungen drückt, lagert Risiken ein: Kapitalbindung, obsoleete Bestände und reduzierte Flexibilität bei Bedarfsänderungen. Besonders bei technologieintensiven Teilen, die im Ramp-up-Management ohnehin einer hohen Änderungsrate unterliegen, sind große Bestellmengen riskant. Kontrollen setzen an einer regelmäßigen Bestands- und Dispositionsreview sowie an klaren Regeln, welche Artikel von Mengenoptimierung ausgenommen sind.

Risiken bei internationaler Beschaffung

Bei Beschaffung aus Ländern mit erhöhtem Länderrisiko im Einkauf oder ausgeprägtem Geopolitisches Risiko steigen die tatsächlichen Bestellkosten häufig über den rechnerischen Prozesskostensatz hinaus: Aufwände für Zollabwicklung, Dokumentation, Qualitätssicherung und Nachverfolgung kommen hinzu. Auch verpflichtende Berichtspflichten wie der CBAM bei relevanten Importgütern oder Zertifizierungsnachweise wie FSC/PEFC-Zertifikat bei Holzprodukten erhöhen den Prüfaufwand je Vorgang. Diese Zusatzkosten sollten im Kostensatz je Bestellart abgebildet werden.

Organisatorische Kontrollen und Datengrundlage

Wirksame Kontrollen sind Schwellenwerte für Bestellwerte, Trennung von anfordernder und

genehmigender Funktion, Vier-Augen-Prinzip bei Direktbestellungen sowie eine saubere Lieferantenstammdatenpflege – ohne belastbaren Golden Record im Stammdatenmanagement versenden Sparansätze in Dubletten und fehlerhaften Zuordnungen. Regelmäßige Terminabweichungsanalysen zeigen zudem, ob Prozessvereinfachungen die Lieferzuverlässigkeit beschädigt haben. Angebotsprüfungen sollten standardisiert erfolgen, um Klärungsaufwand je Vorgang zu begrenzen.

Aktuelle Entwicklungen: Automatisierung und neue Beschaffungsmodelle

Die Digitalisierung verschiebt die Kostenstruktur des Bestellprozesses grundlegend. Routinevorgänge lassen sich zunehmend automatisiert abwickeln, während der verbleibende manuelle Aufwand sich auf Ausnahmen und komplexe Beschaffungen konzentriert.

Katalogeinkauf und Touchless Procurement

Kataloglösungen mit Anbindung an den Lieferanten senken den Aufwand je Vorgang in der Praxis erheblich, weil Text-, Preis- und Lieferantendaten vorgepflegt sind. Voraussetzung ist eine hohe Bestellquote pro Katalog – ein Katalog, der kaum genutzt wird, amortisiert seinen Pflegeaufwand nicht. Ergänzend unterstützen selbstauslösende Prozesse auf Basis verbrauchsgesteuerter Disposition die routinemäßigen Wiederholbedarfe, sodass Einkäufer sich auf strategische Themen konzentrieren können.

KI-unterstützte Bedarfs- und Verfügbarkeitsprozesse

Neue Werkzeuge reduzieren Klärungsaufwand: Anfragen lassen sich mit KI-Unterstützung schneller strukturiert erzeugen, und Verfügbarkeitsabfragen über Capable to Promise (CTP) beim Lieferanten ersetzen zeitraubende Rückfrageketten. Das beschleunigt den Prozess und senkt den Anteil fehleranfälliger manueller Zwischenschritte. Gleichzeitig steigt der Anspruch an Datenqualität, da automatisierte Prozesse Fehler nicht selbstständig korrigieren.

Neue Beschaffungsmodelle und Nachhaltigkeitsanforderungen

Alternative Modelle verändern die Kostenlogik: Bei Lohnfertigung und Make-or-Buy-Entscheidungen entstehen Bestellvorgänge mit hohem itemspezifischem Koordinationsaufwand, etwa bei Werkvertrag oder im Ramp-up neuer Serienteile. Ein strukturiertes Pilotprojekt mit Lieferanten vor Serienanlauf verlagert Aufwand nach vorn, senkt aber Korrekturaufwand je Bestellung später. Auch Nachhaltigkeitsanforderungen – etwa Lieferantennachweise entlang der GRI Standards – erhöhen den Prüfaufwand je Vorgang und sollten bei der Kostenermittlung berücksichtigt werden. Bei internationalen Lieferbeziehungen prägen Incoterms wie Incoterms CPT oder Incoterms CIP, welche Logistik- und Prüfaufwände auf die Bestellabwicklung entfallen.

Typische Kennzahlen

Bestellkosten je Bestellung: typischerweise ca. 50–200 €

stark abhängig von Automatisierungsgrad und Bestellart; eigener Kostensatz empfehlenswert

Bestellkosten je Bestellposition: häufig ca. 15–50 €

zeigt Sammelwirksamkeit; sinkt mit mehr Positionen je Vorgang

Touchless Rate: > 60 % (Katalogbereich)

Anteil automatisiert durchlaufender Bestellungen als Reifegradindikator

Anteil Bestellungen über Rahmenverträge: > 70 % bei Wiederholbedarf

hoher Anteil senkt Vorgangsanzahl und Aufwand je Bestellung deutlich

Praxisbeispiel: Maschinenbauer senkt Bestellkosten je Vorgang

Ein mittelständischer Maschinenbauer mit rund 30.000 Bestellungen jährlich stellte bei einer Prozessanalyse fest, dass Kleinstbestellungen unter 100 Euro Warenwert fast ein Drittel des Volumens ausmachten, aber über denselben vollen Prozess wie Serienbestellungen liefen. Der rechnerische Kostensatz lag bei hochwertigen Direktteilen nahe dem Katalogstandard, obwohl der Aufwand stark variierte.

- Einführung eines Katalogeinkaufs für C-Teile mit erhöhter Genehmigungsfreigabe nur oberhalb definierter Schwellenwerte
- Umstellung wiederkehrender Serienteile auf Rahmenverträge mit Abrufaufträgen statt Einzelaufträgen
- Differenzierter Kostensatz je Bestellart (Katalog, Rahmenabruf, Direktbeschaffung, Lohnfertigung) als Grundlage für Steuerung
- Quartalsweise Terminabweichungsanalyse, um sicherzustellen, dass Prozessvereinfachungen die Termintreue nicht verschlechtern

Fazit

Bestellkosten sind unspektakulär, aber wirtschaftlich relevant, weil sie sich mit jeder Transaktion multiplizieren. Wer sie messbar macht, erkennt schnell, dass nicht der einzelne Vorgang, sondern die Vorgangsmenge der entscheidende Hebel ist. Rahmenverträge, Katalogeinkauf, Abrufaufträge und automatisierte Freigaben senken den Aufwand deutlich wirksamer als jede isolierte Prozessschlankung. Gleichzeitig gilt: Optimierungen immer gegen Lagerkosten, Lieferfähigkeit und Risikosituation abwägen. Wer Bestellkosten als Teil der Total Cost of Ownership und der Einkaufskennzahlen begreift, steuert beschaffungsseitig belastbarer als mit Blick auf Einzelpreise allein.

Häufige Fragen

Was sind Bestellkosten einfach erklärt?

Bestellkosten sind alle Kosten, die einmalig pro Bestellvorgang anfallen – etwa Bearbeitungszeit, Freigaben, Kommunikation mit dem Lieferanten sowie Eingangs- und Rechnungsprüfung. Sie hängen nicht vom Warenwert ab. Eine 50-Euro-Bestellung kann daher prozentual deutlich teurer sein als eine Großbestellung.

Wie hoch sind die Bestellkosten pro Bestellung im Durchschnitt?

In der Praxis werden je nach Prozessautomatisierung, Branchen und Komplexität typischerweise Werte zwischen etwa 50 und über 200 Euro je Bestellung genannt, bei manuell bearbeiteten Direktbestellungen auch darüber. Es gibt keinen verbindlichen Branchenstandard. Empfehlenswert ist ein eigener, nach Bestellart differenzierter Kostensatz aus der Prozesskostenrechnung.

Wie berechnet man die optimale Bestellmenge?

Häufig wird die Bestellmengenformel nach Harris/Wilson genutzt: Sie balanciert jährliche Bestellkosten

gegen Lagerhaltungskosten und liefert die kostenminimale Bestellmenge. Die Formel setzt gleichmäßigen Verbrauch und konstante Kosten voraus. Bei schwankendem Bedarf, Preisstaffeln oder kritischen Artikeln dient sie nur als Richtwert.

Wie kann man Bestellkosten senken?

Am wirksamsten ist die Reduktion der Vorgangsanzahl: Sammelbestellungen, Rahmenverträge mit Abrufaufträgen, Katalogeinkauf und verbrauchsgesteuerte Disposition. Zusätzlich senken automatisierte Freigaben, saubere Stammdaten und standardisierte Angebotsprüfungen den Aufwand je Vorgang. Wichtig ist, dabei Lagerkosten und Lieferfähigkeit nicht aus den Augen zu verlieren.

Gehören Bestellkosten zu den Beschaffungskosten?

Ja. Beschaffungskosten werden üblicherweise in Bestellkosten, Lagerhaltungskosten und beschaffungsvariable Kosten (wie Transport und Verpackung) gegliedert. Bestellkosten repräsentieren den transaktionsbezogenen Anteil und sind ein fester Bestandteil von Total Cost of Ownership-Betrachtungen und des Controlling im Einkauf.

Was ist der Unterschied zwischen Bestellkosten und Transaktionskosten?

Transaktionskosten ist der übergeordnete Begriff und umfasst auch Anbahnungsaufwand wie Lieferantensuche, Verhandlung und Vertragsabschluss. Bestellkosten bezeichnen enger den Aufwand des operativen Bestell- und Abwicklungsprozesses. In der Praxis werden die Begriffe teils synonym verwendet; entscheidend ist eine im Unternehmen einheitliche Abgrenzung.