

Bestellpolitik: Grundlagen, Typen und Steuerung des Einkaufs

Die Bestellpolitik umfasst alle festgelegten Regeln, Grundsätze und Verfahren, nach denen ein Unternehmen Bedarfe zu Bestellungen umsetzt. Sie beantwortet zentrale Fragen wie: Wann wird bestellt, in welcher Menge, bei welchem Lieferanten und zu welchen Bedingungen? Eine klar dokumentierte Bestellpolitik schafft Verbindlichkeit im Einkauf, reduziert Maverick Buying und ist die Grundlage für eine effiziente, revisionsfähige Beschaffung.

Das Wichtigste in Kürze

- Die Bestellpolitik regelt Zeitpunkt, Menge, Lieferantenwahl und Genehmigungswege von Bestellungen.
- Sie unterscheidet typischerweise zwischen verbrauchsgesteuerter, bedarfsgesteuerter und auftragsgesteuerter Disposition.
- Zentrale Bestellpolitiken sind Just-in-Time, Bestellpunktpolitik, Losgrößenpolitik und Rahmenvertrag mit Abruf.
- Gute Bestellpolitiken senken Lagerbestände und Beschaffungskosten und verbessern die Lieferfähigkeit.
- Wichtige Kennzahlen sind Bestellreichweite, Lagerumschlag, Durchlaufzeit BANF-PO und Backorder-Quote.
- Die Bestellpolitik sollte regelmäßig überprüft und an Marktentwicklungen sowie Lieferantenbewertungen angepasst werden.

Definition: Bestellpolitik

Die Bestellpolitik ist der normative Rahmen, der festlegt, unter welchen Bedingungen Materialien und Dienstleistungen bestellt werden. Sie ist Teil der Beschaffungsstrategie und wird operativ über Dispositionsregeln im ERP-System umgesetzt. Eine wirksame Bestellpolitik verbindet strategische Vorgaben wie Supplier Segmentation Matrix oder Category Governance mit praktischen Dispositionsparametern im Tagesgeschäft.

Abgrenzung zur Beschaffungsstrategie

Während die Beschaffungsstrategie übergeordnete Ziele wie Kostenreduktion, Risikominimierung oder Dekarbonisierung Lieferkette definiert, übersetzt die Bestellpolitik diese Ziele in konkrete Handlungsregeln. Sie beantwortet die Frage, wie ein einzelner Bedarf zu behandeln ist: schnell, günstig, sicher oder nachhaltig. Beide Ebenen sollten aufeinander abgestimmt sein, sonst entsteht ein Widerspruch zwischen strategischer Absicht und operativer Praxis.

Inhaltliche Bausteine einer Bestellpolitik

Eine vollständige Bestellpolitik enthält mindestens vier Bausteine: Bestellzeitpunkt (wann ausgelöst wird), Bestellmenge (wie viel beschafft wird), Lieferantenauswahl (von wem eingekauft wird) und

Genehmigungsregeln (wer freigibt). Ergänzend kommen Regelungen zu Rahmenverträgen, Mindestabnahmemengen, Zahlungszielen und Alternativbeschaffung bei Ausfällen. In digitalen Systemen werden diese Bausteine häufig als Dispositionspolicies hinterlegt und automatisiert angewendet.

Typen und Methoden der Bestellpolitik

In der Praxis haben sich verschiedene Bestellpolitiken etabliert, die je nach Materialklasse, Wert und Kritikalität zum Einsatz kommen. Die Wahl der passenden Politik folgt häufig dem Ergebnis einer Werttreiberanalyse Warengruppe, die Kosten-, Risiko- und Marktcharakteristik bewertet. Die wichtigsten Ansätze lassen sich wie folgt unterscheiden.

Bestellpunktpolitik (s,q-Politik)

Bei der Bestellpunktpolitik wird bestellt, sobald der Lagerbestand einen definierten Bestellpunkt erreicht. Die Bestellmenge ist fest, häufig als wirtschaftliche Bestellmenge (optimal order quantity) dimensioniert. Diese Politik eignet sich für C-Teile und Standardmaterialien mit gleichmäßigem Verbrauch. Sie ist einfach zu automatisieren, erfordert jedoch eine sorgfältige Dispositionparameterpflege, da sich veränderte Bedarfe oder Vorlaufzeiten sonst zu Überbeständen oder Fehlmengen führen.

Bedarfs- und auftragsgesteuerte Disposition

Bei auftragsgesteuerter Beschaffung (Just-in-Time, Just-in-Sequence) wird erst beschafft, wenn ein konkreter Kundenauftrag vorliegt. Dies minimiert Kapitalbindung, erfordert aber zuverlässige Lieferanten und kurze Vorlaufzeiten. Die bedarfsgesteuerte Variante stützt sich auf den Materialbedarfsplan und eignet sich für komplexe Erzeugnisse. Beide Varianten erhöhen die Bedeutung von Durchlaufzeit BANF-PO als Messgröße für die interne Reaktionsschnelligkeit.

Rahmenvertrag mit Abruf und Kombipolitiken

Die häufigste Form im Industriereinkauf ist der Rahmenvertrag mit periodischen Abrufen. Er kombiniert Preis- und Konditionssicherheit über eine vereinbarte Gesamtabnahmemenge mit operativer Flexibilität bei den Abrufmengen. Kombipolitiken verbinden Sicherheitsbestand für kritische A-Teile mit Rahmenabrufen für Standardware. Die Verträge selbst werden idealerweise in einem Contract Repository verwaltet, damit Disponenten jederzeit auf gültige Konditionen zugreifen.

Bestellpolitik im Unternehmenskontext: Prozesse und Governance

Eine Bestellpolitik wirkt nur, wenn sie in Prozesse und Systeme eingebettet ist. Sie muss die Schnittstellen zu Anforderern, Controlling, Qualität und Logistik regeln und in einer klaren Category Governance verankert werden. Nur so lässt sich sicherstellen, dass alle Beteiligten nach denselben Regeln arbeiten.

Genehmigungsregeln und Kompetenzabgrenzung

Eine wirksame Bestellpolitik definiert Wertgrenzen und Freigabestufen: Kleine Beträge können automatisch freigegeben werden, höhere Beträge erfordern Abteilungs- oder Geschäftsführungszeichen. Zusätzlich regelt sie, welche Positionen only vom strategischen Einkauf vergeben werden dürfen und wo dezentrale Beschaffung zulässig ist. Klare Kompetenzabgrenzung verhindert Maverick Buying und sichert die Einhaltung von Compliance-Anforderungen.

Integration mit Stammdaten und Systemen

Bestellpolitiken leben in Systemen: ERP, E-Procurement und Planungstools interpretieren Dispositionsparameter automatisch. Voraussetzung sind saubere Material- und Lieferantenstammdaten, die durch Master Data Governance und eine kontinuierliche Dublettenprüfung gepflegt werden. Auch die Zolltarifnummer und die VAT-ID-Prüfung gehören zu den Datenqualitätsanforderungen, da Fehler hier zu Verzögerungen und Kosten bei Importbestellungen führen. Ergänzend liefern Datenanalyse im Einkauf und ein Data Lake Einblicke in tatsächliche Bestellmuster und Abweichungen.

Lieferantenselektion als Teil der Bestellpolitik

Die Bestellpolitik legt fest, nach welchen Eignungskriterien Lieferanten für welche Warengruppen zugelassen werden. Dazu zählen finanzielle Stabilität, Qualität, Kapazität, Nachhaltigkeit und Lieferzuverlässigkeit. Eine systematische Lieferantenbewertung liefert die Grundlage, um Bestellentscheidungen objektiv zu treffen. Die Supplier Segmentation Matrix hilft dabei, zwischen strategischen Partnern mit Co-Development-Ansätzen und reinen Transaktionslieferanten zu unterscheiden.

Wichtige KPIs zur Steuerung der Bestellpolitik

Ohne messbare Kennzahlen lässt sich die Wirksamkeit einer Bestellpolitik nicht beurteilen. Die relevanten KPIs messen Verfügbarkeit, Kapitalbindung, Prozessgeschwindigkeit und Compliance. Sie sollten regelmäßig als Teil einer umfassenden Werttreiberanalyse Warengruppe ausgewertet und die Bestellpolitik entsprechend angepasst werden.

Verfügbarkeits- und Bestandskennzahlen

Zentrale Größen sind der Materialbedarfsdeckungsgrad, die Backorder-Quote und der Sicherheitsbestand als Puffer gegen Lieferausfälle. Auf der anderen Seite stehen Lagerumschlagshäufigkeit und Bestellreichweite als Indikatoren für Kapitalbindung. In der Praxis gilt: Hohe Sicherheit kostet Bestand, geringer Bestand erhöht das Ausfallrisiko. Die optimale Ausbalancierung ist materialbezogen zu treffen, nicht pauschal für alle Warengruppen.

Prozess- und Effizienzkennzahlen

Die Durchlaufzeit BANF-PO misst, wie schnell ein interner Bedarf in eine Bestellung umgesetzt wird; typische Zielwerte liegen in der Praxis bei wenigen Tagen bzw. bei automatisierten Policies im Stundenbereich. Ergänzend sind relevant: Anteil automatisierter Bestellungen, Anteil von Bestellungen nach Rahmenvertrag, Maverick-Buying-Quote und Einhaltung der optimalen Bestellmenge. Diese Kennzahlen zeigen, ob die Bestellpolitik tatsächlich gelebt wird oder nur auf dem Papier existiert.

Risiken und Kontrollen bei der Bestellpolitik

Fehlkonfigurierte oder veraltete Bestellpolitiken führen zu Lieferausfällen, überhöhten Beständen und Compliance-Verstößen. Deshalb gehören Kontrollen und Notfallmechanismen zum Pflichtbestandteil. Besonders bei Lieferkettendisruptionen zeigt sich, ob die gewählte Politik belastbar ist.

Typische Risiken

Häufige Fehlerquellen sind zu lange gebliebene Dispositionsparameter, unklare Freigaberegeln, fehlende Alternativbeschaffungsoptionen bei Monopollieferanten und ungenügende Transparenz über offene Bestellungen. Auch Totalschäden bei kritischen Lieferanten oder Zollveränderungen können eine

einmal gewählte Politik unbrauchbar machen. In Krisen steigt die Gefahr von Ad-hoc-Bestellungen außerhalb der Regeln, was zu Preisaufschlägen und Qualitätsproblemen führt.

Kontrollmechanismen und Business Continuity

Wirksame Kontrollen umfassen regelmäßige Reviews von Dispositionsparametern, Stichproben zur Einhaltung von Freigaberegeln und Monitoring von Lieferantenrisiken. Eine definierte Alternativbeschaffung für kritische Teile, geprüfte Eignungskriterien für Ersatzlieferanten und klare Eskalationswege bei Lieferausfällen gehören zur Business Continuity. Zusätzlich sollte die Bestellpolitik mit Contract Manufacturing-Optionen abgestimmt sein, um bei Engpässen auf alternative Fertigungspartner ausweichen zu können.

Aktuelle Entwicklungen: Digitalisierung und Nachhaltigkeit

Die Bestellpolitik verändert sich durch Digitalisierung, Nachhaltigkeitsanforderungen und volatilere Beschaffungsmärkte. Einkäufer müssen Regeln dynamischer gestalten und neue Kriterien in die Politik integrieren. Zwei Entwicklungen sind besonders prägnant.

Automatisierte und datengetriebene Bestellpolitiken

Moderne Systeme berechnen Bestellpunkt und Bestellmenge dynamisch anhand aktueller Bedarfs- und Lieferzeitdaten. Datenanalyse im Einkauf und Data-Lake-Architekturen erlauben es, Muster zu erkennen und Parameter automatisch anzupassen. Total Landed Cost (TLC) wird zunehmend als Entscheidungskriterium herangezogen, um nicht nur den Einkaufspreis, sondern Transport, Zoll, Handling und Risiko zu bewerten. Damit verlagert sich die Bestellpolitik von statischen Regeln hin zu kontinuierlicher Optimierung.

Nachhaltigkeits- und Compliance-Anforderungen

Nachhaltigkeitskriterien rücken in die Bestellpolitik: CO2e-Emissionen der Beschaffung werden gemessen, Nachweise zu Lieferketten oder die Einhaltung der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) prägen die Auswahlkriterien. Zulieferer müssen zunehmend emissions- und herkunftsnachweise bei der Bestellung liefern. Auch Total Landed Cost (TLC)-Berechnungen beziehen CO2e-Kosten ein. Die Bestellpolitik sollte diese Kriterien als Gewicht in der Lieferantenauswahl und als Pflichtangabe im Bestellprozess verankern.

Widerstandsfähigkeit als Politikziel

Volatilität bei Rohstoffen, Energie und Transporten erfordert flexiblere Politiken.

Sicherheitsbestand-Ansätze werden kritischer Teile neu bewertet, Mehrquellenstrategien als Teil der Supply Base Optimization vorangetrieben und Abnahmemengen flexibler gestaltet. Statt rein kostenoptimierter Bestellmengen rücken Resilienz und die Gesamtleistungskette in den Fokus, auch wenn dies kurzfristig höhere Bestellkosten bedeutet.

Typische Kennzahlen

Backorder-Quote: typischerweise < 2 %

Anteil nicht pünktlich lieferbarer Positionen; Indikator für Lieferfähigkeit

Durchlaufzeit BANF-PO: typischerweise 1–5 Tage

Zeit von Bedarfsanmeldung zur Bestellung; automatisierte Policies deutlich schneller

Lagerumschlag: typischerweise 4–12 pro Jahr

je nach Warengruppe sehr unterschiedlich; Ziel ist Optimierung, nicht Maximierung

Maverick-Buying-Quote: typischerweise < 10 %

Anteil beschaffungsunerlaubter Bestellungen; Ziel mit klarer Bestellpolitik senken

Praxisbeispiel

Ein mittelständischer Maschinenbauer mit rund 8.000 aktiven Materialnummern hatte bislang für alle Teile dieselbe Bestellpolitik angewendet: Bestellpunktdisposition mit pauschalem Sicherheitsbestand. Folge waren hohe Bestände bei C-Teilen und zugleich Lieferverzögerungen bei kritischen A-Teilen. Der Einkauf führte eine Werttreiberanalyse Warengruppe durch und gliederte den Materialbestand in vier Dispositionsklassen mit jeweils eigener Politik.

- Für C-Teile wurde eine automatisierte Bestellpunktpolitik mit optimierter Bestellmenge und Rahmenverträgen eingeführt, die Bestellreichweite sank spürbar.
- Für kritische A-Teile wurde der Sicherheitsbestand neu dimensioniert und für jedes Teil eine Alternativbeschaffung mit geprüften Eignungskriterien hinterlegt.
- Die Dispositionparameterpflege wurde als quartalsmäßiger Standardprozess etabliert; die Backorder-Quote wurde zum festen Reporting-KPI.
- Freigaberegeln wurden digitalisiert, wodurch die Durchlaufzeit BANF-PO deutlich verkürzt und Maverick Buying reduziert werden konnte.

Fazit

Die Bestellpolitik ist das operative Rückgrat jeder Beschaffungsorganisation. Sie übersetzt strategische Vorgaben in klare Regeln für Zeitpunkt, Menge, Lieferant und Freigabe und schafft damit Verbindlichkeit, Transparenz und Effizienz. Ihr Wert entsteht jedoch erst durch saubere Stammdaten, passende Kennzahlen und regelmäßige Überprüfung. Unternehmen, die ihre Bestellpolitik systematisch nach Warengruppen differenzieren und digital automatisieren, verbinden niedrigere Bestände mit höherer Lieferfähigkeit. Wer zusätzlich Nachhaltigkeits- und Resilienz Kriterien integriert, macht die Beschaffung zukunftsfähig.

Häufige Fragen

Was ist eine Bestellpolitik einfach erklärt?

Die Bestellpolitik ist ein Bündel von Regeln, die festlegen, wann, in welcher Menge, bei welchem Lieferanten und mit welcher Freigabe bestellt wird. Sie ist Teil der Beschaffungsstrategie und wird über Dispositionsparameter im ERP-System umgesetzt. Ziel ist, Bedarfe zuverlässig, kostengünstig und regelkonform zu decken.

Welche Bestellpolitiken gibt es?

Die wichtigsten Typen sind Bestellpunktpolitik mit fester Menge, bedarfs- bzw. auftragsgesteuerte Disposition (Just-in-Time) und Rahmenvertrag mit Abruf. In der Praxis werden häufig Kombinationen eingesetzt, je nach Wert und Kritikalität der Ware. Die Wahl basiert typischerweise auf einer Werttreiberanalyse Warengruppe.

Was ist der Unterschied zwischen Bestellpunkt und Sicherheitsbestand?

Der Bestellpunkt ist der Lagerbestand, bei dessen Erreichen eine Bestellung ausgelöst wird; er deckt

den Bedarf während der Wiederbeschaffungszeit ab. Der Sicherheitsbestand ist ein zusätzlicher Puffer innerhalb dieses Bestellpunkts, der Verbrauchs- und Lieferschwankungen abfängt. Beide Parameter hängen zusammen und werden in der Dispositionparameterpflege gemeinsam dimensioniert.

Wie oft sollte die Bestellpolitik überprüft werden?

In der Praxis haben sich jährliche Grundreviews der Politik selbst und quartalsmäßige Reviews der Dispositionsparameter bewährt. Nach größeren Marktveränderungen, Lieferantenausfällen oder strategischen Neuausrichtungen sollte außerplanmäßig angepasst werden. Die Ergebnisse der Lieferantenbewertung und KPI-Reports liefern die Entscheidungsgrundlage.

Wer ist für die Bestellpolitik verantwortlich?

Die Verantwortung liegt beim Einkauf bzw. bei der Einkaufsleitung, die die Politik im Rahmen der Category Governance festlegt. Operative Anpassungen übernehmen die Disponenten bzw. Category Manager. Anforderer und Fachabteilungen sind über definierte Freigaberegeln und Genehmigungsstufen eingebunden.