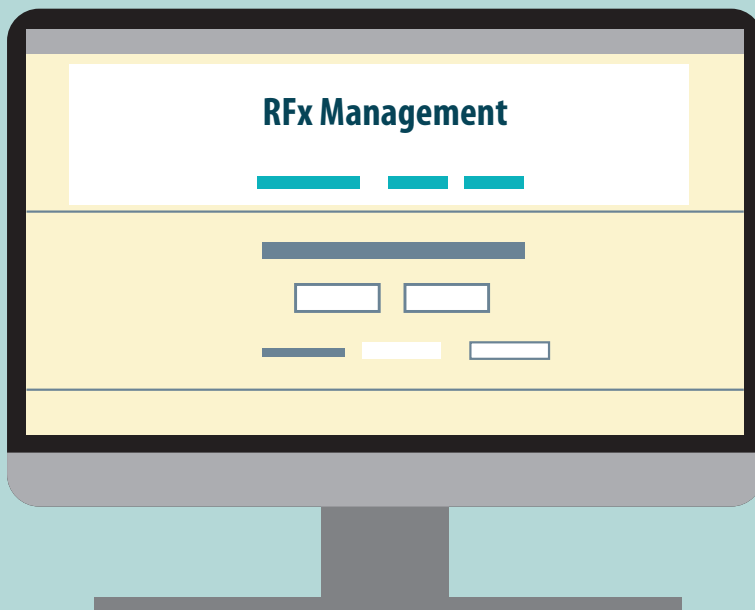


Einkaufsmanager

Praxis-Werkzeuge und Knowhow für Einkaufsprofis

SONDERAUSGABE KW 34–35 | 2025

RFx-Management im Einkauf



3 Die 6 Anfragearten beim RFx

Je nach Komplexität der Produkte, Projekte oder Dienstleistungen stehen Ihnen diese 6 Anfragearten zur Verfügung.

5 Arbeitshilfe: Punktbewertungsmodell

Anhand eines Praxis-Beispiels zeigen wir Ihnen, wie Sie mit einem einfachen Punktbewertungsmodell Angebote analysieren.

TOP-THEMA

6 Auftragsbestätigungen

Unser Rechtsanwalt erklärt den Unterschied zwischen wesentlichen und unwesentlichen Abweichungen in Auftragsbestätigungen.

8 KI-gestützte Einkaufsprozesse

So integrieren Sie KI vermehrt in Ihre Anfrage- und Vergabeprozesse und machen sich Ihr Einkäufer-Leben leichter.

EDITORIAL



Hans-Christian Seidel

ist seit über 15 Jahren global agierender Einkaufstrainer in Seminaren und Coach. Sein Themenschwerpunkt umfasst in erster Linie das Thema Verhandlungen sowie die Bereiche Einkauf, Wirtschaft, Leadership, interkulturelle Kompetenz und Konfliktmanagement.

Welchen Bedarf haben Sie wirklich?

Liebe Leserin, lieber Leser,

eine Anfrage kann vom Einkauf auf verschiedene Weise erfolgen: manuell, individuell, detailliert oder als standardisierter, KI-basierter Prozess. Leider gibt es dabei in der Praxis häufig Probleme.

So kann es einerseits bei inkorrekten oder übertriebenen Bedarfsberechnungen zu späteren Problemen mit dem Lieferanten kommen, der auf Abnahme oder Rückzahlung eines Rabatts besteht. Andererseits schöpft ein Einkäufer das vorhandene Potenzial mit einer platzierten 08/15-Anfrage nicht aus, da er von den Bedarfsträgern nicht sensibilisiert, zu spät involviert oder vom Vertrieb nicht auf die Relevanz des Produkts oder die Neueinführung hingewiesen wurde.

In dieser Ausgabe beleuchten die Autoren daher mit verschiedenen Beiträgen das Thema RFx-Management.

Ihr

Hans-Christian Seidel

Hans-Christian Seidel,
Chefredakteur

INHALTSVERZEICHNIS

RFx-MANAGEMENT 3

- ☐ 6 Anfragearten für Ihr effizientes RFx-Management im Einkauf

ARBEITSHILFE 4

- ☐ 14 Kategorien der professionellen Angebotsanalyse

ANGEBOTSANALYSE 5

- ☐ Einfaches Punktbewertungsmodell für die Auswertung von 4 Angeboten

TOP-THEMA 6

- ☐ Wesentliche und unwesentliche Abweichungen in Auftragsbestätigungen

PROZESSE 8

- ☐ KI-gestützte Anfrage- und Vergabeprozesse in der Praxis

VERGABEVERHANDLUNGEN 9

- ☐ Nutzen Sie die spieltheoretisch optimierte Wettbewerbsvergabe

LESERFRAGEN 10

- ☐ „Wie verhandle ich Angebote weiter nach?“
☐ „Was muss ich bei Neubedarfen vor der Anfrage beachten?“

CHECKLISTE 11

- ☐ Wichtige Bestandteile Ihrer Anfragen

KOSTENMANAGEMENT 12

- ☐ 5 Tipps zu mehr Kosteneffizienz – Teil 2



Hier können Sie den Text abhaken, wenn Sie ihn fertig durchgearbeitet haben.



Alle Arbeitshilfen als Downloads unter
www.zolex.de/arbeitshilfen

IMPRESSUM – Der „Einkaufsmanager“ erscheint beim VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG, Theodor-Heuss-Straße 2–4, 53177 Bonn, Tel.: 0228 9550100, Fax: 0228 3696480 • Alle Beiträge werden mit großer Sorgfalt recherchiert. Dennoch ist eine Haftung – auch für telefonische Auskünfte – ausgeschlossen. • Fragen an die Redaktion senden Sie bitte an: redaktion@zolex.de • Chefredakteur: Hans-Christian Seidel • Herausgeber: Martin Grashoff, verantwortlich (Adresse siehe oben) • Produktleitung: Julia Flinkerbusch, Bonn • Endredaktion/Lektorat: Ulrike Floßdorf, Oberdürenbach • Gutachter: Holger Thrun, Öhringen, RA Rolf Becker, Alfter • Satz: Schmelzer Medien GmbH, Siegen • Druck: PFITZER GmbH & Co. KG, Benzstr. 39, 71272 Renningen • E-Mail: kundenservice@vnr.de • © 2025 by VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG, Amtsgericht Bonn, HRB 8165, Vorstand: Richard Rentrop, Bonn • Bonn, Berlin, Bukarest, Jacksonville, Manchester, Passau, Warschau • ISSN: 1617-7444 • Dieses Produkt besteht aus FSC®-zertifiziertem Papier. • Dieses monothematische Supplement „RFx-Management im Einkauf“ liegt der Ausgabe KW 34–35/2025 bei. • Hinweis: Wir verwenden der sprachlichen Einfachheit halber in unseren Beiträgen immer die männliche Sprachform (Einkäufer, Kunde, Mitarbeiter). Selbstverständlich sind damit auch alle anderen Geschlechtsformen gemeint.

RFX-MANAGEMENT

6 verschiedene Anfragearten für Ihr effizientes RFX-Management im Einkauf

Aufgrund der Spezifität und Komplexität von Produkten, Dienstleistungen und Projekten stehen Ihnen im Rahmen Ihres RFX-Managements (auch Ausschreibungsmanagement genannt) jeweils verschiedene Anfragearten zur Verfügung. Im Folgenden stelle ich Ihnen die 6 am häufigsten eingesetzten Anfragearten vor.

Definition RFX-Management

RFX-Management ist ein integraler Teil des Lieferantenmanagements. Es umfasst in Bezug auf anzufragende Produkte, Dienstleistungen und Projekte die folgenden Prozesse:

- 🌐 Auswahl der benötigten Anfrageart
- 🌐 Zusammenstellung der wichtigsten Kriterien, die der Lieferant anbieten soll
- 🌐 Einholen und Nachverfolgen der Angebote
- 🌐 Bewertung der eingegangenen Angebote
- 🌐 Entscheidung für ein Angebot

Je nach KI-Level können diese Prozesse weiter analog, hybrid oder bereits komplett KI-basiert ablaufen.

Unter dem Oberbegriff RFX können Sie als Einkäufer unter den folgenden 6 verschiedenen Anfragearten auswählen:

1. RFP (Request for Proposal)

Beim RFP geht es um formelle Anfragen für komplexere Projekte, die über rein kaufmännische Belange hinausgehen. Hier stehen auch technische Anforderungen, Zertifizierungen und Innovationen im Vordergrund. Angebote werden mit komplizierten Scoring-Modellen oder Punktbewertungen miteinander verglichen und bewertet.

2. RFI (Request for Information)

RFI ist eine vorgeschaltete Anfrageart bzw. Sondierung, in der es zunächst um die Beschaffung von Grundinformationen bei Lieferanten zur besseren Einschätzung der Märkte und deren Potenziale geht.

3. RFQ (Request for Quotation)

Beim sehr bekannten RFQ handelt es sich um eine Anfrageart, bei der primär der Preis sowie weitere kaufmännische und logistische Kriterien im Fokus stehen. RFQ wird meist für einfache und im Markt gut vergleichbare Produkte und Dienstleistungen genutzt.

Einkäufer können in ihrem – oft KI-basierten – Ausschreibungsprozess alle wichtigen Kriterien vorgeben, auf die der Lieferant

dann in seinem Angebot eingehen muss. Aufgrund der guten Vergleichbarkeit finden sie schnell den konditionell besten Lieferanten.

4. RFO (Request for Offer)

Wenn ein Einkäufer ein RFO an einen ausgewählten Lieferanten sendet, verfügt er oder seine Technik noch nicht über ein exaktes Bild des Lastenheftes oder der Möglichkeiten, die der Markt bietet. Demgemäß hat der Lieferant mehr Freiräume, Flexibilität und Gestaltungsmöglichkeiten, um die anfragende Firma von seiner Performance zu überzeugen.

5. RFEI (Request for Expression of Interest)

Beim in der Praxis selten, aber dennoch immer wieder eingesetzten RFEI loten Sie als Einkäufer die folgenden Kriterien aus:

- 🌐 tatsächliches Interesse des potenziellen Lieferanten an einer langfristigen und partnerschaftlichen Zusammenarbeit mit Ihrem Unternehmen
- 🌐 Klärung, ob die persönliche Beziehungsebene klappt und ob ein gegenseitiges Vertrauen entstehen kann
- 🌐 generelle Eignung des Lieferanten

! ACHTUNG

Vorsicht bei Global Playern!

Wenn Ihre Firma mittelständisch geprägt ist und es sich bei dem Mitanbieter um einen großen Global Player handelt, wird dieser Ihnen in vielen Fällen weder auf Augenhöhe begegnen noch Sie mit der gleichen Intensität betreuen wie einen großen Konzern.

6. RFT (Request for Tender)

Ein Tender ist eine formale Ausschreibung. Einen RFT treffen Sie häufig bei öffentlichen Ausschreibungen, Vergabeverfahren und vor allem in der Baubranche an. Der Prozess ist ausgesprochen strukturiert, schematisiert und von Vorschriften geprägt.

Autor: Hans-Christian Seidel



ARBEITSHILFE

14 Kategorien zur professionellen Angebotsanalyse

In der nachfolgenden Übersicht zeige ich Ihnen 14 Kategorien mit Reflexionsfragen für Ihre professionelle Angebotsanalyse.

NR.	TECHNIK	REFLEXIONSFRAGEN
1	Grundsätzlich	- Welchen Gesamteindruck haben Sie bei diesem Angebot? - Gibt es Angebote anderer Firmen? - Ist das Angebot transparent und ohne großen Aufwand mit anderen Angeboten vergleichbar? - Ist das Angebot vollständig? - Wirkt der Stil professionell? - Gibt es Besonderheiten bei der Reputation des Anbieters? - Wer hat mit welcher Berechtigung unterschrieben? - Ist die Umsatzsteuer separat ausgewiesen? - Welche Zusatznutzen gibt es? - Ging das Angebot fristgerecht ein?
2	Methodik	- Genügt eine normale TOC-Analyse? - Ist aufgrund der Komplexität eine Nutzenanalyse oder sind andere Scoringmodelle mit Gewichtungen und Punktbewertungen erforderlich?
3	Verbindlichkeit / Frist	- Ist das Angebot verbindlich und unbefristet? - Sind schwammige Formulierungen enthalten? - Sind unverbindliche Formulierungen wie ca. / ungefähr / unter der Voraussetzung, dass ... / wir bemühen uns etc. aufgeführt?
4	Preis	- Handelt es sich um einen Richt- oder Listenpreis? - Welche Parameter sind im Preis enthalten und welche nicht? - Wie hoch sind die Gesamtkosten? - Gibt es weitere Nachlässe?
5	Mengen	- Sind die Mengen klar definiert? - Wie viele Teilabrufe lässt der Lieferant zu? - Übernimmt er die Lagerhaltung?
6	Qualität	- Ist das Produkt oder die Dienstleistung klar definiert? - Ist die Qualität klar definiert? - Verweist der Lieferant auf erforderliche Dokumente, Zertifikate und Zulassungen?
7	Bedingungen	Sind die folgenden Parameter aufgeführt? - Lieferkonditionen - Zahlungsbedingungen - Rabatte - Boni - WKZ - Gewährleistung
8	Zölle	- Wie hoch ist der Zollsatz? - Sind für diese Warengruppen Strafzölle der EU vorgesehen?
9	Währungen	Auf welcher Basis ist das Wechselkursverhältnis berechnet?
10	After-Sales-Service	- Gibt es ein Technikernetz? - Wie schnell ist die Reaktionszeit?
11	Weitere Kosten	Sind die folgenden Eventualkosten bekannt und geklärt? - Reisekosten - Werkzeugkosten - höhere Analytikskosten - Optionen - Versicherungen
12	Risiken	Welche Risiken erkennen Sie?
13	Recht	- Führt der Lieferant seine AGB auf? - Welches Recht gilt?
14	ESG	Welchen Eindruck haben Sie in Bezug auf die ESG-Kriterien?

PRAXIS-BEISPIEL

Einfaches Punktbewertungsmodell für die Auswertung von 4 Angeboten

Als Einkäufer steht Ihnen im Rahmen Ihrer fundierten Angebotsauswertungen neben der klassischen Total-Cost-of-Ownership-Analyse (TCO) auch ein einfaches Punktbewertungsmodell zur Verfügung. Ich stelle Ihnen hier ein solches Punktbewertungsmodell anhand eines Angebotsvergleichs zwischen je einem deutschen, tschechischen, US-amerikanischen und chinesischen Anbieter vor.

- Das Produkt in unserem Beispiel ist ein technisches Gerät.
- Es wurde der Einzelpreis je Gerät betrachtet.
- Bei den Angeboten wurden sowohl finanzielle als auch nicht-finanzielle Kriterien bewertet. Die Punktbewertung rechnet für den besten Parameter mit einem Wert von 3 Punkten und für den schlechtesten mit einem Wert von 0 Punkten.
- Bei den Punktbewertungen wurden die Kriterien nicht mit einem zusätzlichen Gewichtungsfaktor versehen, was z. B. beim Preis angebracht wäre.
- Beim Vergleich zwischen Angebots- und Bezugspreis erkennen Sie, dass sich bei den beiden Drittländern USA und China der einstige Vorsprung deutlich reduziert hat.
- Im Zuge eines erstarkenden Euros kann sich insbesondere der Preis des US-Anbieters noch reduzieren.
- Je nach weiterer Eskalation beim Parameter Zoll kann sich der Preis für die beiden Drittländer USA und China noch erhöhen.
- Auch wenn China bei einer einfachen Bezugspreisbetrachtung attraktiv erscheint, schneidet es bei der gesamten Betrachtung mit allen Parametern am schlechtesten ab.

Ergebnis: Auch wenn der deutsche Lieferant die beste Punktbewertung bekommt, könnten Sie sich durchaus auch für den tschechischen Anbieter entscheiden. Von den Anbietern aus den USA und China würde ich in diesem Fall absehen.

Dies bedingt natürlich, dass sowohl der deutsche als auch der tschechische Anbieter seine Teile nicht aus kritischen Drittländern bezieht.

Parameter	Deutschland		Tschechien		USA		China	
Angebotspreis	10.000 €	0	8.800 €	2	9.200 €	1	8.000 €	3
Transport	100 €	3	200 €	2	400 €	1	500 €	0
Versicherung	100 €	3	200 €	2	500 €	1	700 €	0
Zoll		3		3	92 €	2	80 €	1
Zahlungsbedingungen	14 Tage 2 % = -200 €	1	30 Tage	2	60 Tage	3	Vorauskauf	0
Bezugspreis	10.000 €		9.200 €		10.192 €		9.280 €	
3 % Bonus bei Mengenüberschreitung	300 €	3	264 €	1	276 €	2	240 €	0
After-Sales-Service	in München	3	in Prag	2	in New York	1	in Shanghai	1
Lieferzeit	4 Wochen	3	6 Wochen	2	7 Wochen	1	11 Wochen	0
Risikoeinstufung	niedrig	3	niedrig bis mittel	2	mittel bis hoch	1	hoch	0
Lageraufbau	niedrig	3	mittel	2	hoch	1	hoch	1
Analytik-Kosten	niedrig	3	mittel	2	hoch	1	hoch	1
Gewährleistung	3 Jahre	3	2 Jahre	2	2 Jahre	2	1 Jahr	1
Werkzeugkosten	10.000 €	1	7.000 €	2	7.000 €	2	4.000 €	3
ESG-Zusammenarbeit	hoch	3	mittel	2	niedrig	1	niedrig	1
Gesamtwert		35		28		20		12
Rangfolge		1		2		3		4

Übersicht: einfaches Punktbewertungsmodell bei der Auswertung von 4 Angeboten – eigene Darstellung

TOP-THEMA

Wesentlich oder unwesentlich? Abweichungen in der Auftragsbestätigung

Ob ein Vertrag auf Basis eines Angebots des Verkäufers und einer Bestellung durch den Einkäufer tatsächlich zustande kommt und ob eine spätere Auftragsbestätigung (AB) lediglich als Empfangsbestätigung dient, lässt sich nicht einfach so beantworten. Entscheidend ist, ob die AB wesentliche oder nur unwesentliche Abweichungen enthält. Genau über diese für Sie als Einkäufer wichtigen rechtlichen Hintergründe informiert Sie unser Rechtsanwalt Rolf Becker aus Alfter auf dieser Doppelseite. Am Ende des Beitrags haben Herr Becker und ich für die 10 häufigsten Fälle, die bei Bestellungen auftreten können, klare Antworten, ob es sich um eine wesentliche oder unwesentliche Abweichung handelt, für Sie aufgelistet.



Hans-Christian Seidel:

Wenn ein Vertrag bereits durch ein übereinstimmendes Angebot und eine Bestellung geschlossen wurde, dient die AB mit unwesentlichen Abweichungen lediglich als Empfangsbestätigung, oder?

Rolf Becker:

Grundsätzlich kann man das bejahen. Es kommt aber auf den ausführlicheren Sachverhalt an. Eine AB als Reaktion auf eine Bestellung mit unwesentlicher Abweichung führt nicht automatisch zu Vertragsänderungen. Erst durch Annahme – explizit oder konkludent – werden Änderungen wirksam. Der Vertrag war ja schon geschlossen.

In der Praxis wird man bei einem ausdrücklichen Widerspruch darüber sprechen und neu verhandeln müssen. Wenn es jedoch um eine spätere „ex-post“-Betrachtung geht, dann wäre der Vertrag je nach genauer Sachverhaltsgestaltung – sprich: wann genau kam eine abweichende AB und ist sie als Widerspruch anzusehen – wohl schon geschlossen gewesen.

Stimmen Angebot (z. B. des Verkäufers) und Annahme (z. B. Bestellung des Käufers) inhaltlich überein, ist der Vertrag mit Zugang der Annahme wirksam geschlossen. Schweigen allein gilt im deutschen Recht nicht als Annahme einer Änderung – auch nicht bei unwesentlichen Abweichungen.

Die Auftragsbestätigung dient bei bereits geschlossenem Vertrag nur als Bestätigung des bereits zustande gekommenen Vertrags oder als Empfangsquittung. Enthält eine AB abweichende Bedingungen, sind diese nicht automatisch Teil des Vertrags.

Hans-Christian Seidel:

Worauf kommt es bei unwesentlichen Abweichungen an?

Rolf Becker:

Bei unwesentlichen Abweichungen kommt es darauf an, ob ein Schweigen des anderen Vertragsteils ausnahmsweise als Zustimmung gewertet werden kann (z. B.: Handelsbrauch, bei dem Schweigen als Zustimmung gewertet wird, oder individuelle Vereinbarung oder konkludentes Handeln, das auf Zustimmung schließen lässt, also schlüssiges Verhalten, das auf Annahme schließen lässt (§ 133, § 157 Bürgerliches Gesetzbuch [BGB])).

Nimmt z. B. der Käufer die Ware ohne ausdrücklichen Widerspruch entgegen oder zahlt er wie verlangt, kann dies als stillschweigende Zustimmung zur unwesentlichen Änderung gesehen werden. Bei laufender Geschäftsbeziehung oder Handelsbrauch kann Schweigen als Zustimmung gelten. Beispiel: Käufer nimmt Lieferung mit abweichendem Zahlungsziel kommentarlos an → Zustimmung zur Änderung, sofern die Abweichung erkennbar und handelsüblich ist.

Hans-Christian Seidel:

Und worauf kommt es bei wesentlichen Abweichungen an?

Rolf Becker:

Bei wesentlichen Abweichungen (z. B. von Kernbedingungen wie Preis, Menge, Liefertermin) einer Erklärung, die als Annahmeerklärung zu betrachten wäre (z. B. AB auf Bestellanfrage) gilt eine

solche Annahmeerklärung wegen der Abweichung als neues Angebot (§ 150 Abs. 2 BGB). Auch hier muss wieder geprüft werden, ob Schweigen bzw. bestimmte Handlungen doch eine Annahme darstellen können.

Dabei gilt, dass Schweigen bei wesentlichen Änderungen in aller Regel auch im kaufmännischen Verkehr nicht als Annahme angesehen wird. Schweigen gilt bei wesentlichen Abweichungen nur als Zustimmung, wenn dies ausdrücklich vereinbart wurde oder ein ausdrücklicher besonderer Handelsbrauch dies vorsieht.

Handelsbrauch ist eine im Geschäftsverkehr fest verankerte Übung, die die Erwartung begründet, sie werde auch künftig beachtet (§ 346 Handelsgesetzbuch (HGB)). Beispiel: Parteien haben wiederholt gleichartige Geschäfte so getätigt. Man benötigt dann eine aktive Annahme des abweichenden Angebots (z. B. Käufer zahlt ansonsten schweigend den höheren Preis, ohne einen Vorbehalt/Protest zu erklären).

Bei den Beispielbildungen mit Schweigen muss immer beachtet werden, dass es ja in der Praxis nie ein absolutes Schweigen gibt, sonst würden die Fälle nicht strittig. Irgendwann wird aktiv eine Rüge erhoben (z. B. Lieferung wird beanstandet, es wird nicht gezahlt oder Mahnungen werden ausgesprochen). Dann kommt es darauf an, ob der Protest rechtzeitig ist, denn es laufen Fristen, in denen man widersprechen müsste, denn der Empfänger müsste „unverzüglich“ widersprechen.

Beispiel: Ein Lieferant bestätigt eine Bestellung mit unwesentlicher Änderung (z. B. Liefertermin in KW 22/2025 statt 27.5.2025). Der Einkäufer (Kaufmann) schweigt 7 Tage → Vertrag gilt als geschlossen. Die Rechtsprechung sieht 1–5 Werktagen als unverzüglich an, je nach Branche und Fallkonstellation. Einige Gerichte halten bereits 2–3 Tage für die Obergrenze.

Mein Tipp: Prüfen Sie jede Auftragsbestätigung auf Abweichungen. Widersprechen Sie sofort – selbst bei vermeintlichen Kleinigkeiten. Nur so vermeiden Sie ungewollte Vertragsänderungen.

Hans-Christian Seidel:

Wir könnten die Einkäufer noch besser unterstützen, damit sie bei den im Tagesgeschäft am häufigsten auftretenden Konstellationen zwischen wesentlichen und unwesentlichen Abweichungen unterscheiden können. Ich habe dazu 10 Fragen vorbereitet.

Wie ordnen Sie die folgenden Fälle präzise gem. §§ 150 Abs. 2 BGB und Handelsbrauch (§ 346 HGB) ein?

1. Lieferkonditionen: Bestellung: EXW; AB: FCA

Rolf Becker: Unwesentlich. Beides sind Incoterms (auch wenn der Jahrgang fehlt) mit ähnlicher Risikoverteilung. Die Änderung ist unwesentlich, solange der Lieferort gleich bleibt (z. B. gleiches Werk).

2. Zahlungsbedingung: Bestellung: Zahlung 30 Tage nach WE; AB: Zahlung 30 Tage nach Rechnungsdatum

RB: Unwesentlich, wenn Rechnungsdatum und Wareneingang nahe beieinander liegen. Aber Achtung: Bei großem Zeitabstand kann dies eine wesentliche Änderung sein.

3. Termin: Bestellung: 27.5.2025; AB: KW 22/2025

RB: Unwesentlich, jedenfalls im kaufmännischen Rechtsverkehr, da die KW 22 den 27.5. einschließt. Im Handelsverkehr sind KW-Angaben üblich und gelten damit als hinreichend präzise.

4. Bestellung: 2 % Skonto; AB: 1 % Skonto

RB: Wesentlich (direkte finanzielle Auswirkung, § 150 Abs. 2 BGB)

5. Bestellung: CIP; AB: EX Works

RB: Wesentlich. Incoterm CIP beinhaltet Versicherungskosten und Transportrisiko des Verkäufers → grundlegende Änderung der Leistungspflichten.

6. Kosten: AB: zusätzliche und in Bestellung nicht aufgeführte Kostenposition

RB: Wesentlich. Zusätzliche Kostenpositionen erhöhen die Vertragslast für den Käufer.

7. Adresse: AB: andere Lieferantenadresse als in Bestellung

RB: Wesentlich, wenn die Adresse Leistungsort oder Gerichtsstand betrifft. **Unwesentlich,** wenn es sich um eine rein formale Änderung (z. B. Niederlassung) handelt.

8. Bonus: für Jahresmenge vs. für zusätzliche Mengen

„Ab Erreichen einer Menge von 1.000 Stück erhalten wir einen Bonus von 2 % für ...“ Bestellung: „... die gesamte Jahresmenge“; AB: „... die zusätzlichen Mengen“.

RB: Wesentlich. Die Abweichung verändert die Berechnungsgrundlage erheblich.

9. Bezug: Bestellung: Ihr Angebot vom 20.5.2025; AB: Ihr Angebot vom 21.5.2025

RB: Wesentlich, wenn beide Angebote existieren und sich die Texte unterscheiden (z. B. andere Preise oder Konditionen).

10. Qualität: Bestellung: Gemäß Ihrem Muster vom 20.5.2025; AB: Gemäß unserer aktuellen Spezifikation vom XY mit der Version XY

RB: Wesentlich, da die vereinbarte Qualität (konkretes Muster) eine Kernbedingung des Vertrags ist.

Rolf Becker ist Rechtsanwalt in Alfter und berät neben dem Handel insbesondere Unternehmen der Maschinenbaubranche.

PROZESSE

So funktionieren KI-gestützte Anfrage- und Vergabeprozesse in der Praxis

Künstliche Intelligenz (KI) in automatisierten Prozessen lässt sich auch bei Bedarfserfassungen, Anfragen und Vergaben einsetzen. Lesen Sie hier, was da inzwischen alles geht. Vereinfachen Sie Ihr (Arbeits-)Leben.

Nicht nur Bestellungen verursachen Aufwand

Auch das Erfassen von Bedarfen sowie die darauffolgende Anfrage und Vergabe kosten Sie als Einkäufer wertvolle Zeit, die Sie in den aktuell herausfordernden Zeiten anders einsetzen könnten. So besteht eine Bedarfsanforderung (Banf) manchmal nur aus einem Wort („Bürostuhl“) oder der Besteller sendet eine aus dem Internet kopierte Produktbeschreibung, obwohl er nur den passenden Artikel im Katalog hätte auswählen müssen.

Gleiches gilt bei Anfragen. Wäre es da nicht hilfreich, wenn eine KI die für die Warengruppe vorgesehenen Lieferanten automatisch auswählt und später auch vergibt? Bei einem Vortrag auf der Digital Procurement World in Amsterdam habe ich gelernt, dass KI-basierte Entscheidungen weniger als 10 € kosten.

Stellen Sie sich dazu im Vergleich einmal ein 5-köpfiges Sourcing-Board vor, das für die Vergabe in einem Meeting zusammenkommt und – wenn es schnell geht – mindestens eine halbe Stunde benötigt. Was für ein Potenzial!

Bedarfe erfassen mit Guided Buying

Aber beginnen wir bei den Bedarfsanforderungen (Banfen):

In diesem Bereich gibt es aktuell LLM-basierte ChatBots, die die Bedarfserfassung im Dialog mit dem Anforderer aufnehmen. Dies wird als „Guided Buying“ bezeichnet.

Generative KI-Agenten von Anbietern wie **askLio** aus München bieten hierfür ausgereifte Lösungen, bei denen die aus dem Dialog erfassten Informationen entweder auf einen bestehenden Artikel im Katalog verweisen oder eine inhaltlich aufbereitete Banf erstellen.

askLio lässt sich in die gängigen eProcurement-Lösungen wie SAP Ariba oder Coupa integrieren, wobei diese Anbieter inzwischen auch bestrebt sind, eigene ChatBot-Lösungen aufzusetzen.

Anfragen autonom starten und vergeben

Beim Anfragemanagement hat KI ebenfalls Einzug gehalten. Softwareanbieter wie **mySupply** in Hamburg bieten Lösungen, die über Schnittstellen in die gängigen eProcurement-Programme integriert werden können.

Der Prozess im Autonomous Sourcing sieht dann wie folgt aus:

- 🌐 Die Banf wird gemäß der Warengruppe zusammen mit einer Liste von Lieferanten aus dem ERP übermittelt. Der Beschaffungsprozess wird eingeleitet und die Lieferanten werden zur Angebotsabgabe eingeladen. mysupply bestimmt und führt danach automatisch eine Verhandlung durch.
- 🌐 Der Lieferant mit dem Zuschlag und der endgültig verhandelte Preis werden zurück ans ERP zur Bestellabwicklung übermittelt. Aktuell liegt der Fokus hierbei noch auf nicht-strategischen Bedarfen wie z. B. C-Teilen oder indirekten Bedarfen.

Verhandlungen durch den ChatBot abschließen

Auch bei NegotiationBots liegt der Fokus noch nicht auf den großvolumigen Vergaben. Aber die zahlreichen kleinen Verhandlungen kosten ja genauso viel Zeit, und nicht jedes Unternehmen ist bereit, diese Zeit zu investieren. Das heißt dann in der Konsequenz, dass z. B. Vergaben unter 4.000 € nicht mehr verhandelt werden. Wenn diese aber in Summe einen mittleren Millionenbetrag ausmachen, dann ist der Einsatz von NegotiationBots sinnvoll.

BOTfriends aus Würzburg bietet dafür eine Lösung: Ihre ChatBots kümmern sich um diese kleinteiligen Vergaben, womit sich 3–4 % an zusätzlichen Einsparungen erzielen lassen.

Zeit gewinnen für Tätigkeiten, die keine KI kann

Es gibt also inzwischen erprobte Lösungen, die im Anfrage- und Vergabemanagement mit Intelligenz und Automation unterstützen können, damit Sie als Einkäufer mehr Zeit für Tätigkeiten haben, die KI noch nicht ausführen kann. Beispiele: für das Auditieren von Lieferanten vor Ort oder die Pflege der Geschäftsbeziehung bei A-Lieferanten.

Mein Rat: Machen Sie sich für Ihr Unternehmen selbst ein Bild davon, was Sie sinnvoll einsetzen können.

Frank Sundermann ist geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensberatung Durch Denken Vorne Consult GmbH, die innovative Beratungsansätze bietet und Unternehmen bei der Digitalisierung im Einkauf unterstützt.



VERGABEVERHANDLUNGEN

So nutzen Sie die spieltheoretisch optimierte Wettbewerbsvergabe in Ihren Verhandlungen

Die beiden Autoren, Marcel Engelhardt und Christoph Pfeiffer, beschreiben in diesem Artikel, wie Sie als Einkäufer spieltheoretische Ansätze sehr gezielt auch in Ihren eigenen Vergabeverhandlungen erfolgreich einsetzen können, um noch mehr Wettbewerbsmodus zu erzeugen.

1. Spieltheorie in der Praxis

Die Spieltheorie liefert dem Einkauf einen strukturierten, analytisch fundierten Ansatz. Sie betrachtet Vergaben nicht als linearen Preisfindungsprozess, sondern als strategisches Spiel zwischen mehreren Akteuren – mit individuellen Interessen, unterschiedlichen Informationen und der Notwendigkeit, die Reaktionen anderer vorauszudenken.

Konkret bedeutet das: Bieter, die im direkten Wettbewerb zueinander stehen, müssen die Reaktionen ihrer Wettbewerber antizipieren und ihr eigenes (Biet-)Verhalten entsprechend anpassen – zum Vorteil des Einkaufs. Wer die darunterliegenden Mechanismen versteht und gezielt einsetzt, kann diese aktiv für sich nutzen.

Entscheidend ist dabei die Gestaltung des Vergabeprozesses. Nur wenn alle Teilnehmer die Regeln kennen und der Entscheidungsmechanismus bekannt ist, kann strategisches Verhalten gezielt gelenkt werden. Das heißt: Spieltheoretisch optimierte Vergabeprozesse helfen also nicht nur, Angebote objektiv zu vergleichen, sondern liefern zudem eine Methodik, um echte Wettbewerbssituationen zu erzeugen.

2. Mehrstufige Auktionsmechanismen

In klassischen Ausschreibungen geben Anbieter oft ein einziges Angebot ab, das dann mit dem anschließend vorausgewählten Lieferanten noch bilateral verhandelt wird. Hierbei fehlt jedoch der Druck zur Optimierung.

Mehrstufige Auktions- oder Wettbewerbsmechanismen brechen dieses Muster gezielt auf. Statt einmaliger Preisabgabe wird in mehreren Runden verhandelt – und zwar mit klarer Struktur, bekannten Regeln und abgestuften Informationsständen. Das zwingt alle Teilnehmer, sich ernsthaft mit ihrer Kalkulation auseinanderzusetzen, und gibt ihnen genug Zeit und Raum, strategisch zu agieren.

Ein Beispiel: In einer ersten Runde geben alle Anbieter ein Initialangebot ab. Anschließend erhalten sie ein Feedback, etwa in Form von Ranglistenplätzen oder relativen Abständen zum Bestbieter. In der nächsten Runde passen sie ihr Angebot an.

Dieser Prozess kann mehrfach wiederholt werden, bis ein finaler Vergabeentscheid fällt – wobei die Anzahl der Runden im Vorfeld kommuniziert wird.

Solche Mechanismen entfalten vor allem dann Wirkung, wenn bestehende Lieferantenbeziehungen zu Preisblindheit geführt haben oder neue Anbieter im Erstangebot noch nicht konkurrenzfähig sind. Entgegen einiger Vorbehalte gilt das vor allem auch bei Vergaben mit sehr komplexen Spezifikationen, bei denen der Lieferant einen hohen Wissensvorsprung hat.

Die iterative Struktur schafft einen Anreiz zur realistischen Kalkulation und damit einen echten Wettbewerb. Ganz ohne künstliche Eskalation, aber mit hohem Effizienzgewinn.

Der Vorteil für Sie als Einkäufer: Wer im Einkauf die Regeln vorgibt und den Prozess sauber moderiert, sichert sich nicht nur bessere Preise, sondern auch eine belastbare Argumentationsbasis gegenüber internen Stakeholdern und externen Lieferanten.



FAZIT

Steigern Sie Ihre Verhandlungsmacht!

Spieltheoretisch optimierte Vergaben ermöglichen es Einkäufern, strategisches Verhalten gezielt zu steuern, echten Preiswettbewerb zu erzeugen und gleichzeitig nachvollziehbare, faire Entscheidungen zu treffen.

Wenn Sie diese Mechanismen kennen und systematisch einsetzen, erhöhen Sie Ihre Verhandlungsmacht und professionalisieren Ihren gesamten Vergabeprozess mit messbarem Ergebnis.

Marcel Engelhardt und **Christoph Pfeiffer** sind Partner bei Competitio und Experten für Verhandlungen sowie spieltheoretische Vergaben.



LESERFRAGEN

„Wie verhandle ich bei einem vorliegenden Marktpiegel weiter nach?“

FRAGE Als Einkäufer frage ich bei vielen meiner Artikel und Artikelgruppen immer bei mehreren Lieferanten an und fordere sie zur Abgabe ihres besten Preises und ihrer Konditionen auf.

Nach Vorliegen aller eingetroffenen Angebote erhält derjenige Lieferant mit dem besten Angebot den Zuschlag. Ich verhandle dann nicht weiter. Wie beurteilen Sie meine Vorgehensweise?

ANTWORT Natürlich hängt Ihr ganzer Prozess auch vom Wert und von der Ihnen zur Verfügung stehenden Zeit ab.

Wenn es sich jedoch lohnen könnte, würde ich trotzdem zunächst mit denjenigen Lieferanten mit dem besten Angebot nachverhandeln. In vielen Fällen ist da nämlich

noch Luft nach unten. Der ein oder andere Lieferant hat noch einen Puffer eingebaut, da er aus Erfahrung weiß, dass einige Einkäufer nochmal kommen und nachverhandeln. Natürlich kommt jetzt erst mal die auswendig gelernte, altbekannte Phrase: „Ich habe schon knallhart kalkuliert und Sie haben schon einen sehr guten Preis.“ Glauben Sie dies bitte niemals!

Ich empfehle Ihnen folgendes Vorgehen:

1. **Schritt:** Verhandeln Sie mit dem Lieferanten mit dem besten Preis nochmals nach.
2. **Schritt:** Konfrontieren Sie dann die anderen Mitbewerber mit einem allerletzten Preis des o. g. Bestbieters unter Schritt 1, der noch knapp darunter liegt.
3. **Schritt:** Treffen Sie abschließend Ihre finale Entscheidung. So haben Sie dann meines Erachtens das Optimum herausgeholt.

Hans-Christian Seidel

„Was muss ich bei einem Neubedarf vor Platzierung einer Anfrage beachten?“

FRAGE einer Einkäuferin aus dem Mittelstand: Ich bekomme von den internen Bedarfsträgern oft ein neues und mir vollkommen unbekanntes Produkt genannt, verbunden mit der knappen Aufforderung: „Frag mal an, was das kostet, und gib mir Bescheid.“

Wie soll ich mit ungenügenden Informationen in solchen Situationen generell vorgehen?

ANTWORT Ich verstehe Ihren Unmut. Leider handelt es sich dabei um keinen Einzelfall.

Nichts ist schlimmer, wenn die Anfrage mit einem großen Projekt oder einer Neueinführung zusammenhängt

und Sie als Einkäuferin dann nicht die richtigen Prioritäten setzen. Für solche Situationen habe ich die nachfolgenden Praxis-Tipps für Sie:

- 🌐 Klären Sie mit dem Bedarfsträger, was letztendlich bei dem Produkt dahintersteckt. Wenn es sich um eine Kleinigkeit handelt, einfach anfragen und fertig. Fragen Sie zusätzlich, ob es nicht bereits ein ähnliches Teil gibt, sodass nicht wieder eine unnötig große Artikelvielfalt aufgebaut wird.
- 🌐 Wenn der Fragende sagt, das komme vom Vertrieb, dann nehmen Sie Kontakt zum zuständigen internen Verkäufer auf. Versuchen Sie, mehr zu erfahren, um zu entscheiden, ob Sie Ihre Anfrage an viele – z. B. auch internationale – Lieferanten richten sollten, wenn es sich um etwas Größeres handelt.

Hans-Christian Seidel

ARBEITSHILFE

Wichtige Bestandteile Ihrer Anfragen

Je mehr Details Ihre Anfragen enthalten, desto qualifizierter kann ein potenzieller Lieferant antworten.

Eine umfassende Anfrage kann dem Lieferanten und Ihnen lästige Rückfragen ersparen. Zudem haben Sie mit vollständigen Angaben ein solides Gerüst für Ihre spätere Entscheidung und mehr Angaben für Ihre Stammdatenpflege.

Ich empfehle Ihnen daher, die folgenden Parameter in Ihren Anfragen direkt zu klären:

NR.	PARAMETER	✓
1	Erklärung, Anlass und Zweck Ihrer Anfrage	☐
2	detaillierte Produkt-, Dienstleistungs- oder Projektbeschreibung	☐
3	Preis- und alle weiteren Preisbestandteile	☐
4	Währung	☐
5	Liefertermine	☐
6	Bestimmungsort	☐
7	Lieferkonditionen gemäß der gültigen Incoterms	☐
8	Verpackungsvorschriften	☐
9	Zahlungsbedingungen mit Skonto	☐
10	weitere Hebel wie WKZ, Rabatte und Stützungen	☐
11	Spezifikationen	☐
12	Dokumentationen	☐
13	benötigte Branchenzertifikate	☐
14	technische Details	☐
15	geltende Normen	☐
16	Muster oder Prototypen	☐
17	Zeichnungen	☐
18	Mengen und Mehrmengen	☐
19	Compliance-Anforderungen	☐
20	Rechtswahl und AGB	☐
21	Art der Angebotsform	☐
22	einzuhaltende Abgabefristen	☐
23	Ansprechpersonen mit Telefon-Nr. und E-Mail-Adresse	☐

Autor: Hans-Christian Seidel

Ihr komplettes Einkaufs-Knowhow, in der App immer dabei!



Ihre Ausgabe digital



Preise für Rohstoffe und Vorprodukte samt Expertenprognose



Mächtige Suchfunktion

Google Play



Apple Store



Jetzt scannen



Einfach mobil lesen

Nutzen Sie alle Vorteile Ihres Onlinebereichs!



Zugriff auf vielfältige Arbeitshilfen, Mustervorlagen und Checklisten



Ausgabenarchiv und Spezialreports



Profitieren Sie von unserem Expertennetzwerk: www.zolex.de/expert



www.zolex.de/login



Hans-Christian Seidel

KOSTENMANAGEMENT

5 praktische Tipps zu noch mehr Kosteneffizienz in Einkaufsverhandlungen (Teil 2)

Deutsche Firmen sind einem harten globalen Wettbewerb ausgesetzt – und das in einem schwierigen wirtschaftlichen Umfeld. Jetzt ist der Einkauf besonders gefordert, Kosten transparenter zu machen, Angebote kompetent zu überprüfen und Einsparpotenziale umzusetzen. Tobias Uding von der costdata GmbH aus Köln gibt Ihnen dazu insgesamt 5 wertvolle Tipps.

4. Die eigene Situation realistisch einschätzen (können)

Die Tipps 1 bis 3 (Teil 1: siehe Sonderausgabe „Kostenmanagement im Einkauf“, KW 29–30/2025, Seite 5) haben Sie inzwischen sicher vorbildlich umgesetzt und sind als Daten-Champ bekannt. Trotzdem werden Sie damit nicht jeden Kampf gewinnen. Am Ende zählen auch die (Abnahme-)Macht, Position und maßgeblich Ihre eigene Einkaufsstrategie.

Auch der Monopolist wird Ihren Dateneifer honorieren, aber eben nicht in dem Maße wie Lieferanten im umkämpften Multi-Sourcing-Markt. Heißt für Sie: Niemand beginnt einen Kampf, den er nicht gewinnen kann. Setzen Sie Ihre Ressourcen da ein, wo das Input-Output-Ratio stimmt. Prüfen Sie, dass Ihnen in den schwierigen Positionen Ihre Daten helfen, die Schmerzen in Grenzen zu halten.

5. Offener Dialog: Austausch auf Basis von Zahlen, Daten und Fakten

Wir von der costdata GmbH haben in fast 30 Jahren im Markt vor allem eines gelernt: Zahlen, Daten und Fakten sind die beste Basis für langfristige, kooperative und beidseitig ertragreiche Geschäftsbeziehungen.

Das Märchen von der vertrauensvollen Partnerschaft kennt jeder von Ihnen – und doch denkt jeder nur an sich, oder? Sicherlich trifft das eher zu, wenn es keine Transparenz, keine neutralen und rationalen Kenngrößen gibt. Wenn jeder emotional, unsachlich und opportunistisch nach der eigenen Wahrheit sucht und diese als maßgeblich propagiert, kann eine Kooperation nicht gelingen.

Ein gemeinsam abgestimmtes Daten-Portfolio als Kenngröße für Marktentwicklungen, bestenfalls sogar mit definierter Kostenstruktur, hilft beiden Parteien, auf Markt- und Preisentwicklungen angemessen zu reagieren – und Kostenanpassungen in stets angemessenem Rahmen zu akzeptieren. Aber eins muss klar sein: Das Spiel klappt nur, wenn der Preis in beide Richtungen drehen darf. Wenn es nur für die eine Seite gilt, zerstört

dies den offenen Dialog, konterkariert die gemeinsamen Bestrebungen und führt zurück in die Steinzeit, wo das Recht des Stärkeren, Lauteren und Unnachgiebigeren jede Konversation an den Rand der Eskalation trieb.

Mein Appell: Nutzen Sie valide Daten, um Ihre Position zu festigen und Potenziale zu heben, aber auch Ihren Lieferanten mitzunehmen, um langfristige Beziehungen zu sichern.

Tobias Uding ist Head of Sales der costdata® GmbH in Köln und Gast-Lektor an verschiedenen Hochschulen in Deutschland. Die costdata GmbH ist ein führender Full-Service-Anbieter im Bereich Kostenanalyse und Produktkostenkalkulation mit leistungsstarken Softwarelösungen speziell auch für den Bereich Einkauf.



Exklusiver Buch-Tipp

Beschaffungsstrategie kompakt – Ein Leitfaden für das Warengruppenmanagement

Manfred Schmid; Verlag: BoD – Books on Demand GmbH (Independently published), Hamburg, 1. Auflage 2025, 276 Seiten, Preis: 22,50 €

Der Autor hat einen umfassenden, praxisorientierten Leitfaden zum Thema Warengruppenmanagement erstellt. Es werden zahlreiche bekannte, einkaufsrelevante Instrumente und Analysemethoden herangezogen und in Bezug auf Warengruppenmanagement beschrieben. Viele Kapitel werden mit hilfreichen, für Einkäufer wichtigen Impulsfragen abgeschlossen und sind jeweils mit geeigneten Prompts zu den Themen versehen.

THEMA DER NÄCHSTEN SONDERAUSGABE:

Jahresgespräche 2026