



WEITERBILDUNGSMODUL

BESCHAFFUNG IM LIEFERKETTEN- MANAGEMENT

Anwendungsnahe Lernbausteine für Zukunftsthemen
in Ihrem Unternehmen



Transformationsnetzwerk
Nordschwarzwald



Über das Weiterbildungsmodul



BESCHAFFUNG IM LIEFERKETTEN- MANAGEMENT

In einer globalisierten und dynamischen Wirtschaft ist ein effektives Management der Beschaffung entscheidend für den Erfolg produzierender KMU im Nordschwarzwald. Ineffizientes Lieferantenmanagement, fehlerhafte Beschaffungsprozesse oder die Nichtbeachtung gesetzlicher Auflagen können weitreichende Konsequenzen für Unternehmen haben. Daher ist die professionelle Gestaltung des strategischen und operativen Einkaufs sowie des Risikomanagements wesentlich für produzierende KMU. Des Weiteren benötigen alle Mitarbeitenden grundlegende Kompetenzen bezüglich Compliance und Nachhaltigkeit, um rechtliche Vorgaben einzuhalten und Ressourcen effizient zu nutzen.

Perspektiven und Lerninhalte

Durch die Weiterbildung werden produzierende KMU befähigt, geeignete Lieferanten für neue Materialien zu finden und ihre bestehenden Strategien im Lieferantenmanagement und in der Beschaffung zu optimieren. Die Mitarbeitenden erschließen sich Kompetenzen u. a. aus den folgenden Bereichen:

- Strategischer Einkauf
- Lieferantenbewertung und Vertragsmanagement
- Bestellabwicklung und Bestandsmanagement
- Beziehungsmanagement mit Lieferanten

Produzierende KMU und ihre Mitarbeitenden erwerben durch die gezielte Weiterbildung Kompetenz im Umgang mit Risiken und für die Einhaltung von Compliance-Vorgaben. Dazu erschließen sie sich Kompetenzen u. a. aus den Bereichen:

- Risikomanagement in der Lieferkette
- Compliance-Vorgaben in der Beschaffung
- Nachhaltigkeits-Management und -Berichterstattung
- Entwicklung von Notfallplänen für Lieferengpässe

Lernformat

Das Lernen findet selbstgesteuert am Arbeitsplatz statt. Die Mitarbeitenden erschließen sich die Kompetenzen schrittweise anhand von Lernaufgaben.

Voraussetzungen und Zielgruppen

Das Weiterbildungsmodul besteht aus verschiedenen Lernbausteinen und ermöglicht dadurch individuelle Lernpfade. Der Awareness-Lernbaustein bietet einen ersten, niederschweligen Einstieg für alle Mitarbeitenden. Die weiteren Lernbausteine adressieren abhängig vom individuellen Wissensstand im Bereich Beschaffung im Lieferkettenmanagement Anfänger, Fortgeschrittene oder Experten.

Das Weiterbildungsmodul qualifiziert Mitarbeitende in den folgenden Rollen:

- **Nutzer:** Alle Mitarbeitenden, die Aufgaben im Bereich Beschaffung im Lieferkettenmanagement oder in der Schnittstelle dazu bearbeiten.
- **Planer:** Erfahrene Mitarbeitende und Führungskräfte, die strategische Ansätze zur Optimierung der Beschaffungs- und Lieferkettenprozesse im Unternehmen entwickeln.

Übersicht und Struktur

Der Lernpfad auf der nächsten Seite gibt einen Überblick über die Kernaufgaben im Bereich Beschaffung im Lieferkettenmanagement für produzierende KMU. Anhand der thematisch zugehörigen Lernbausteine können sie abgleichen, wie das eigene Unternehmen im Bereich Beschaffung im Lieferkettenmanagement aufgestellt ist und mögliche Kompetenzlücken im Unternehmen identifizieren.

Weitere Informationen

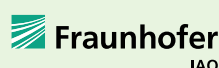
Weitere Informationen finden Sie auf unserer Homepage: trafonetz.de/weiterbildungsmodule

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Stuttgart, den 30.05.2025



Disclaimer:

Die in diesem Lernbaustein verwendeten Personenbezeichnungen beziehen sich immer gleichermaßen auf weibliche, männliche und diverse Personen. Auf eine Doppelnennung und gegenderte Bezeichnungen wird zugunsten einer besseren Lesbarkeit verzichtet.

Gestaltung: www.agentur-communicate.de

1.1 Grundlagen strategischer Einkauf

Niveaustufe

1 2 3

Jobprofil	▲ Planer
Lernziel	Die Lernenden kennen und verstehen zentrale Themenbereiche und Abläufe des strategischen Einkaufs.
Lernschritte / Vorgehensweise / Inhalte	<p>Recherchieren Sie die Definition des strategischen Einkaufs (Procurement = Inhalt des vorliegenden Lernbausteins) und wie sie gegen die operative Beschaffung (Purchasing, siehe Kernaufgabe 2 Bestellungen und Bestandsmanagement in der operativen Beschaffung) abgegrenzt wird, z. B. hinsichtlich Zielsetzung, Zeithorizont, Aufgaben, Prioritäten, Art der Entscheidungsfindung und Steuerung der Interaktion mit Lieferanten.</p> <p>Erarbeiten Sie sich Aufgaben des strategischen Einkaufs, z. B. strategische Bedarfsanalyse, Beschaffungsmarktforschung, systematische Lieferantenauswahl/Poolbildung, Identifikation von Einsparpotenzialen, Strategien zur Minderung von Risiken in der Lieferkette, Aufbau strategischer Partnerschaften mit Schlüssel-Lieferanten. Die ermittelten Aufgaben mit dem aktuellen Aufgabenzuschnitt des Einkaufs in Ihrem Unternehmen abgleichen, Potenziale ggf. mit Kollegen abstimmen.</p> <p>Entwerfen bzw. überarbeiten Sie eine Vorgehensweise zur Untersuchung der Kostenstruktur Ihres Unternehmens, z. B. Materialkosten, Logistikkosten, Personalkosten. Daraufhin Erstellen einer grafischen Darstellung (z. B. ein Kreisdiagramm), um die wichtigsten Kostenblöcke zu visualisieren.</p> <p>Bringen Sie die Bedeutung der strategischen „Make-or-Buy“-Fragestellung (Teile selbst herstellen oder extern einkaufen?) in Erfahrung. Vor- und Nachteile der beiden Alternativen der „Make-or-buy“-Fragestellung auflisten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vorteile von „Make“ z. B.: Eigenproduktion kann Kontrolle über Qualität und Produktionsprozesse sowie die Flexibilität erhöhen • Nachteile von „Make“ z. B.: Eigenproduktion kann hohe Investitionen in Maschinen und Personal erfordern • Vorteile von „Buy“ z. B.: Einkauf von externen Lieferanten spart oft Kosten und kann Zugang zu spezialisierten Ressourcen oder Technologien ermöglichen • Nachteile von „Buy“ z. B.: Externe Lieferanten bringen Risiken wie Qualitätsprobleme, Lieferverzögerungen oder Abhängigkeiten mit sich. <p>Definieren Sie Kriterien für die Auswahl strategischer Lieferanten, z. B. Preis, Qualität, Innovationspotenzial. Erstellen einer Lieferantenmatrix für Ihr Unternehmen, um potenzielle Lieferanten nach ihren Fähigkeiten und Risiken zu bewerten.</p> <p>Reflektieren Sie, wo Möglichkeiten zur Optimierung der Kosten liegen, z. B. durch Bündelung von Einkaufsvolumen, Nutzung von Rahmenverträgen oder Einführung von Ausschreibungsverfahren. Besprechung des Entwurfs mit einem Kollegen, ggf. Entwurf abändern.</p> <p>Informieren Sie sich über Key Performance Indicators (KPIs) im Einkauf, dafür kann beispielsweise der Leitfaden des Bundesverbands für Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. – BME (online verfügbar) genutzt werden. Recherchieren, welche KPIs im Einkauf wesentlich sind, z. B. Kostenreduktion, Lieferantenperformance, Reklamationsquote, Flexibilität, Nachhaltigkeit. Notieren der Bedeutung der wichtigsten KPIs. Anschließende Analyse eines Beispiels zur Berechnung eines KPIs, z. B. der Kostenersparnis. Erstellen einer Liste mit den zentralen KPIs für Ihr Unternehmen und Vergleich mit den in Ihrem Unternehmen bisher genutzten KPIs.</p>
Lernmedien	<ul style="list-style-type: none"> • Materialien, die die Grundlagen des strategischen Einkaufs erläutern, z. B. Whitepaper des Bundesverbands für Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e. V. – BME (online verfügbar). • Dokumente zur Unterstützung der Analyse von Einkaufsprozessen (z. B. Checkliste zur Einkaufsprozess-Optimierung). • Präsentationen über Einkaufsstrategien für KMU und deren Umsetzung. • Vorlagen zur Erstellung von Anfragen an potenzielle, neue Lieferanten.
Empfohlene Vorkenntnisse	Awareness Beschaffung im Lieferkettenmanagement
Dauer	12 Stunden in 2 Wochen

1.2 Grundlagen Lieferantenbewertung

Niveaustufe

1 2 3

Jobprofil	Planer
Lernziel	Die Lernenden kennen und verstehen wichtige Aspekte der Lieferantenbewertung.
Lernschritte / Vorgehensweise / Inhalte	<p>Recherchieren Sie Ansätze zur Lieferantenbewertung. Notieren von drei Ansätzen, z. B. PPM-Analyse (Parts per Million), Audit-Checklisten (z. B. VDA 6.3), First Article Inspection (FAI), die Reklamationsquote und Reaktionszeit, Lieferanten-Scorecard, 8D-Report (Problem-Management-Prozess), die Ihnen für die Anwendung in Ihrem Unternehmen besonders geeignet erscheinen. Besprechung des Ergebnisses mit einem Kollegen und Vergleich mit bisher in Ihrem Unternehmen genutzten Ansätzen zur Lieferantenbewertung.</p> <p>Recherchieren Sie die Definition der Marktbewertung. Nachvollziehen, wie die Marktbewertung (u. a. Analyse von Trends, Preisen und Wettbewerbern) hilft, die Lieferantenbewertung in den gesamten Markt und dessen Dynamik einzuordnen und dadurch Chancen und Risiken für die Lieferantenauswahl zu identifizieren. Verschaffen eines Überblicks über ihre Bedeutung für Unternehmen, insbesondere in der Automobilzulieferindustrie. Nutzen von Fachliteratur, Online-Ressourcen und Marktstudien. Hierfür nicht nur Fachbücher und Leitfäden nutzen, sondern auch aktuelle Branchenberichte, Marktstudien und Online-Datenbanken wie beispielsweise SupplyOn, Serrala oder SynerTrade.</p> <p>Dokumentieren Sie wichtige Trends und Entwicklungen im Lieferantenmarkt (z. B. langfristige Lieferengpässe, Anbieter neuer Produkte und Dienstleistungen), die für Ihr Unternehmen relevant sind. Besprechen dieser Dokumentation mit einem Kollegen bzw. Ihren Mitarbeitern und Erstellung eines Maßnahmenkatalogs für die jeweiligen Kriterien.</p> <p>Entwickeln Sie ein Bewertungssystem, das sowohl die Leistungsfähigkeit der Lieferanten als auch die Attraktivität des Marktes berücksichtigt. Bewertungskriterien für Lieferanten auswählen und die Kriterien mit einem Index (z. B. 0 bis 10) nach ihrer relativen Bedeutung gewichten. Dann mit einem Punktesystem und einer 3er Skala arbeiten. Wenn der Lieferant bei einem Kriterium sehr gut abschneidet, erhält er 3 Punkte, für gutes Abschneiden 2 Punkte und für mäßiges Abschneiden 1 Punkt. Den Gesamtwert jeder Alternative durch Multiplikation der Bewertungen mit den Gewichtungen und anschließende Summierung ermitteln.</p> <p>Wenden Sie das Bewertungssystem auf Ihre aktuellen Lieferanten an: Mit Hilfe des Bewertungssystems drei bestehende oder potenzielle Lieferanten analysieren sowie das Marktumfeld beschreiben, in dem Ihr Unternehmen agiert (z. B. Marktattraktivität, Bedarf nach leistungsstarken/flexiblen/ innovativen/ zuverlässigen Lieferanten).</p> <p>Besprechen Sie Ihre Überlegungen mit einem Ihrer Kollegen und leiten Sie daraus Maßnahmen für Ihr Unternehmen ab.</p>
Lernmedien	<ul style="list-style-type: none"> • Materialien zur systematischen Bewertung von Lieferanten, z. B. Bewertungsbogen und Kriterienkatalog zur Lieferantenbewertung. • Präsentation, die die Bedeutung der Lieferantenbewertung im Einkauf verdeutlicht. • Vorlagen zur Dokumentation der Lieferantenbewertung, um Entscheidungen transparent und Einkaufsstrategien überprüfbar zu machen.
Empfohlene Vorkenntnisse	Awareness Beschaffung im Lieferkettenmanagement
Dauer	16 Stunden in 2 Wochen



1.3 Grundlagen Vertragsmanagement

Niveaustufe

1 2 3

Jobprofil	▲ Planer
Lernziel	Die Lernenden kennen und verstehen wichtige Aspekte des Vertragsmanagements.
Lernschritte / Vorgehensweise / Inhalte	<p>Bringen Sie unterschiedliche Arten von Verträgen im Einkauf in Erfahrung, z. B. Kaufvertrag, Liefervertrag, Rahmenvertrag, Dienstleistungsvertrag, Werkvertrag, Lizenzvertrag, Miet- oder Leasingvertrag, Kooperationsvertrag.</p> <p>Recherchieren Sie, welche zentralen Bestandteile in einem Vertrag enthalten sein sollten, z. B. Parteien, Leistungsumfang, Laufzeit, Zahlungsmodalitäten, Haftung, Kündigungsregelungen. Dazu Erstellen einer Checkliste mit den notwendigen Bestandteilen.</p> <p>Analysieren Sie, wie Verträge gestaltet sein müssen, um klare und rechtssichere Vereinbarungen sicherstellen können, um Missverständnisse zu vermeiden. Arten von Preisklauseln in Erfahrung bringen wie Festpreis, zweckgebundener Preis, Preisänderung, Indexierung, Mengenrabatt, Skonto, längere Zahlungsziele, Währungsanpassung.</p> <p>Verschaffen Sie sich einen Überblick über die Phasen der Vertragsverhandlung, z. B. Vorbereitung, Verhandlungsstrategie, Verhandlungsführung, Abschluss. Identifizieren typischer Stolperfallen in Vertragsverhandlungen und Entwickeln von Ideen, wie diese vermieden werden können. Besprechen dieser Phasen mit einem Kollegen und Festhalten Ihrer Ergebnisse, um in künftigen Verhandlungssituationen darauf zurückgreifen zu können.</p> <p>Untersuchen Sie, welche Schritte für die Dokumentation und Archivierung von Verträgen notwendig sind, um rechtliche und organisatorische Anforderungen zu erfüllen. Anschließend in Erfahrung bringen, welche digitalen Tools und Systeme für ein effektives Vertragsmanagement in Unternehmen genutzt werden können. Anschließend Sammeln von Informieren, wie Fristen, Meilensteine und Leistungserfüllung im Rahmen eines Vertrags überwacht werden können.</p> <p>Erarbeiten Sie, welche Maßnahmen bei Abweichungen vom Vertrag ergriffen werden sollten, um Konflikte zu lösen. Analyse, wie Vertragsänderungen rechtlich und organisatorisch korrekt umgesetzt werden können.</p> <p>Recherchieren Sie die Bedeutung von Änderungsprotokollen und deren Dokumentation für die Nachvollziehbarkeit von Anpassungen. Dazu mit grundlegenden rechtlichen Anforderungen und Compliance-Regeln vertraut machen, die im Vertragsmanagement beachtet werden müssen, siehe auch Lernbaustein 3.2 Konzeption der Überwachung von Compliance-Vorgaben.</p> <p>Informieren Sie sich über typische Risiken im Vertragsmanagement, z. B. rechtliche oder finanzielle Risiken und wie diese minimiert werden können.</p> <p>Vergleichen Sie die Ergebnisse mit der bisherigen Praxis des Vertragsmanagements in Ihrem Unternehmen. Ggf. Anpassungen vornehmen.</p>
Lernmedien	<ul style="list-style-type: none"> • Informationen über die Grundlagen des Vertragsmanagements, z. B. Infomaterial vom Blog „contracthero“ mit Fachartikeln, Schulungen und Netzwerkmöglichkeiten für Vertragsmanagement (online verfügbar). • Dokumente, die die wichtigsten Vertragsklauseln und Vertragsbestandteile erläutern. • Material zu den rechtlichen Aspekten im Vertragsmanagement, z. B. Präsentation zu Vertragsrecht für Einkäufer. • Standard- und Mustervorlagen für Lieferantenverträge.
Empfohlene Vorkenntnisse	1.1 Grundlagen strategischer Einkauf, 1.2 Grundlagen Lieferantenbewertung
Dauer	4 Stunden in 2 Wochen

2.1 Grundlagen Bestellabwicklung

Niveaustufe

1 2 3

Jobprofil	▲ Planer
Lernziel	Die Lernenden kennen und verstehen wesentliche Abläufe und Prozesse der Bestellabwicklung.
Lernschritte / Vorgehensweise / Inhalte	<p>Recherchieren Sie die Definition der operativen Beschaffung (Purchasing = Inhalt des vorliegenden Lernbausteins) und wie sie gegen die strategische Beschaffung (Procurement, siehe Kernaufgabe 1 Lieferantenmanagement im strategischen Einkauf) abgrenzt wird, z. B. hinsichtlich Zielsetzung, Zeithorizont, Aufgaben, Prioritäten, Art der Entscheidungsfindung und Steuerung der Interaktion mit Lieferanten.</p> <p>Reflektieren Sie die einzelnen Schritte der operativen Bestellabwicklung. Mit der bisherigen Praxis vergleichen, Besonderheiten für Ihr Unternehmen in Erfahrung bringen, mögliche Anpassungen dokumentieren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bedarfsermittlung: Ermittlung operativer Bedarfe vs. Ableitung von Bedarfen aus der strategischen Bedarfsplanung. Unterscheidung von Bedarfsarten, z. B. Primär-, Sekundär- und Tertiärbedarf. • Beschaffungsantrag: Die richtigen Formulare wie z. B. eine Bestellanforderung (BANF) zutreffend ausfüllen, z. B. Angaben zur Art des Beschaffungsgegenstands, zur Menge oder auch zum Bedarfsgrund. Ggf. vorher Budgetfreigabe durch das Controlling einholen und entsprechenden Genehmigungslauf/ Freigaben durch Beauftragte oder Führungskräfte durchführen. • Prüfung und Freigabe: Prüfung des Beschaffungsantrags durch die zuständige Stelle, in der Regel der Einkauf, z. B. hinsichtlich korrekter Budgetzuordnung und erforderlicher interner Freigaben. • Einholung Angebote: Überführung der Angaben des Beschaffungsantrags in eine Angebotsanfrage, z. B. Bedarfsangaben korrekt übertragen und Übersenden an ausgewählte Lieferanten. • Vergleich der Angebote von unterschiedlichen Lieferanten, z. B. hinsichtlich Qualität, Lieferzeiten, Preis und Zahlungsbedingungen. • Aufgeben der Bestellung: Erstellung und Versand eines offiziellen Bestellauftrags an den ausgewählten Lieferanten, z. B. Sicherstellung von rechtsgültiger Form und Unterschrift. • Auftragsbestätigung und Nachverfolgung: Prüfen der Auftragsbestätigung z. B. hinsichtlich der Bestelldaten. Die Bestellung überwachen und die Bestellhistorie dokumentieren. Bei Lieferverzögerung den Lieferanten kontaktieren bzw. Verzögerungsmeldungen des Lieferanten an die bestellenden Bereiche weiterleiten. • Wareneingang: Entgegennehmen, Entpacken und Vorbereitung der eingegangenen Ware für den internen Weitertransport, ggf. auch durch Mitarbeiter des Wareneingangs und der Produktion. • Qualitätskontrolle: Prüfen der Lieferung und des Lieferscheins, z. B. auf korrekte Art und Menge der Teile innerhalb der vereinbarten Lieferfristen und ggf. Dokumentation von Transportschäden. Aufnehmen von Qualitätsmängeln, die aus den bestellenden Bereichen gemeldet werden, z. B. der Arbeitsvorbereitung oder Produktion. Bei Vorliegen von Abweichungen, z. B. in Bezug auf Menge, Qualität, geforderter Parameter der Teile oder Lieferfristen, Abstimmung mit dem Lieferanten durchführen und ggf. eine Nachforderung, Reklamation oder Rückabwicklung einleiten. Ggf. Mängelbericht beifügen. • Zahlungsabwicklung: Rechnung prüfen und an die Buchhaltung weiterleiten, Rechnungsprüfung dokumentieren. Zahlung durch Buchhaltung prüfen, buchen und Zahlungsermächtigung entsprechend der mit dem Lieferanten vereinbarten Zahlungskonditionen erstellen, z. B. Vorauszahlung/ Anzahlung/ Ratenzahlung/ terminierte Zahlung. • Lieferantenbewertung: Informationen in die Lieferantenbewertung einfügen. Die Art der relevanten Informationen wird durch das strategische Lieferantenmanagement/ Procurement vorgegeben. Dazu Angaben über die Lieferantenleistung machen, z. B. Produktqualität, Termintreue, Preisentwicklung, Kommunikation, Servicequalität und Innovationskraft des Zulieferers. • Archivierung der Bestellung: Alle im Beschaffungsprozess angefallenen Dokumente revisionssicher archivieren und entsprechend den gesetzlichen Aufbewahrungsfristen aufbewahren.
Lernmedien	<ul style="list-style-type: none"> • Infomaterial zum Ablauf der operativen Bestellabwicklung. • Materialien zur Einführung in den Bestellprozess, z. B. Handbuch zur Bestellabwicklung. • Dokumente, die verschiedene Bestellarten und Bestellverfahren erläutern. • Vorlagen für Bestellformulare (z. B. Musterformular für Bestellungen).
Empfohlene Vorkenntnisse	Awareness Beschaffung im Lieferkettenmanagement
Dauer	8 Stunden in 2 Wochen

2.2 Grundlagen Bestandsmanagement

Niveaustufe

1 2 3

Jobprofil

 Planer

Lernziel

Die Lernenden kennen und verstehen Grundprinzipien des Bestandsmanagements.

Lernschritte / Vorgehensweise / Inhalte

Recherchieren Sie die Definition des Bestandsmanagements.

Bringen Sie wichtige Aufgaben des Bestandsmanagements in Erfahrung, z. B. optimales Bestandsniveau ermitteln, physische Lagerhaltung betreiben, Nachschubmanagement planen, Bestandsverfolgung durchführen.

Ermitteln Sie, welche Ziele des Bestandsmanagements für Ihr Unternehmen und für Ihre Branche am relevantesten sind, z. B. Kundenzufriedenheit durch termingerechte Lieferungen, Kostenkontrolle durch Reduzierung von Lager- und Kapitalbindungskosten, Flexibilität bei Änderungen in der Nachfrage oder bei unerwarteten Lieferengpässen, Risikominimierung von Störungen in der Lieferkette.

Erfassen Sie die Bedeutung der Bestandsbewertung für die Bilanz und die Kalkulation von Unternehmen, z. B. Bestände als Element des Umlaufvermögens, Beachtung von Rechnungslegungsstandards wie HGB oder IFRS für erhöhte Transparenz und Nachvollziehbarkeit der Geschäftsbilanz, negativer Effekt von Liquidität auf das gebundene Kapital, Auswirkungen auf die Kosten der verkauften Waren (Cost of Goods Sold, COGS) und somit auf den Gewinn des Unternehmens.

Verschaffen Sie sich einen Überblick über die verschiedenen Arten von Beständen, z. B. Rohstoffe, Halbfertigwaren, Fertigwaren; Material, Teile, Komponenten. Die Teile, die in der Beschaffung Ihres Unternehmens eine Rolle spielen, den gewählten Bestandskategorien zuordnen.

Ermitteln Sie den Bestandsverlauf für mindestens drei Produkt(gruppen) Ihres Unternehmens:

- **Höchstbestand:** Maximaler Lagerbestand, hilft Überbestände und Lagerkosten zu verringern
- **Verfügbarer Bestand:** Bestand ohne reserviertem und Umlauf-Bestand
- **Sicherheitsbestand:** Puffer, um Schwankungen in der Nachfrage oder Lieferverzögerungen abzufangen
- **Bestellpunkt:** Lagerbestand, bei dem eine neue Bestellung für rechtzeitigen Nachschub ausgelöst wird, berücksichtigt Verbrauch und Lieferzeit

Informieren Sie sich über Bewertungsmethoden des Bestandsmanagements, z. B. FIFO, LIFO, Durchschnittspreismethode, Spezifische Identifikation, Nettoveräußerungswert.

Berechnen Sie den Wert eines bestimmten Bestands mittels einer der Bewertungsmethoden, z. B. FIFO und dokumentieren Sie die Schritte.

Machen Sie sich mit den klassischen Analysen des Bestandscontrollings vertraut:

- **ABC-Analyse:** Einteilung von Artikeln nach ihrem Wert in A-Artikel (70-80% des Gesamtwerts, 10-20% aller Artikel), B-Artikel (15-25% des Gesamtwerts, 30% aller Artikel) und C-Artikel (5-10% des Gesamtwerts, 50-70% aller Artikel)
- **XYZ-Analyse:** Einteilung von Artikeln nach ihrem Verbrauch in X-Artikel (konstanter und vorhersehbarer Verbrauch), Y-Artikel (moderater Verbrauch, der schwankt, aber in einem gewissen Rahmen bleibt), Z-Artikel (unregelmäßiger, stark schwankender und schwer vorhersehbarer Verbrauch)
- **ABC-XYZ-Analyse:** Durch die Kombination von ABC- und XYZ-Analysen wird sowohl der Wert als auch die Vorhersagbarkeit des Verbrauchs berücksichtigt und die Bestände noch präziser gesteuert, über die Einteilung in z. B. AX-Artikel (hochwertige, vorhersehbare Artikel, die eine strenge Kontrolle benötigen), AY-Artikel (hochwertige, schwankende Artikel, die flexibler geplant werden sollten), AZ-Artikel (hochwertige, unberechenbare Artikel, die besondere Strategien zur Lagerhaltung erfordern).

Machen Sie sich mit den Beschaffungsverfahren vertraut wie Einzel-/Serien-/Zentrale-/Dezentrale Beschaffung, Just-in-time, Kanban, Bestandssteuerung durch Lieferanten.

Leiten Sie aus den ABC/XYZ-Analysen des Bestands ab, welche Strategien für welche Teile genutzt werden können, z. B. Just-in-time – Strategie für AX-Teile.

Erschließen Sie sich Kennzahlen der Lagerverwaltung, z. B. Lagerumschlagshäufigkeit (Maß für die Effizienz der Lagerbewirtschaftung), durchschnittliche Lagerdauer von Produkten, Fehlmengenkosten (Kosten, die entstehen, wenn ein Produkt nicht vorrätig ist und dadurch Verkaufschancen verloren gehen).

Berechnen und analysieren Sie die Lagerumschlagshäufigkeit für ein Produkt über einen bestimmten Zeitraum und dokumentieren Sie die Ergebnisse.

Vergleichen Sie die Methoden des Bestandsmanagement mit der bisherigen Praxis Ihres Unternehmens und passen Sie diese ggf. an.

2.2 Grundlagen Bestandsmanagement



Lernmedien

- Unterlagen im Unternehmen zu Bestandsmanagement und Bestandscontrolling.
- Materialien, die die Grundlagen des Bestandsmanagements erklären.
- Dokumente zur Analyse von Bestandskennzahlen.
- Präsentationen zu Methoden des Bestandsmanagements, z. B. Just-in-Time (JIT) und anderen Methoden.
- Vorlagen zur Bestandsüberwachung, z. B. Bestandsprotokoll-Template.

Empfohlene Vorkenntnisse

Awareness Beschaffung im Lieferkettenmanagement

Dauer

8 Stunden in 2 Wochen

2.3 Grundlagen Bestellung auslösen

Niveaustufe

1 2 3

Jobprofil	N Nutzer
Lernziel	Die Lernenden kennen und verstehen den Bestellprozess und können diesen für Bestellungen nutzen.
Lernschritte / Vorgehensweise / Inhalte	<p>Bestimmen Sie den konkreten Bedarf für Materialien, Teile oder Komponenten, die Sie beschaffen möchten. Beispiel: Feststellen, dass eine bestimmte Menge von Schrauben oder spezielle Bauteile für die Produktion benötigt wird. Auf die Art des Bedarfs achten, die benötigte Menge und spezifische Anforderungen, z. B. Schrauben aus rostfreiem Stahl oder Bauteile mit bestimmten Zertifizierungen.</p> <p>Falls erforderlich: Informieren Sie Ihren Vorgesetzten über den identifizierten Bedarf und holen Sie die erforderliche Genehmigung ein, z. B. eine kurze Nachricht oder E-Mail schreiben, in der Sie den Bedarf erläutern und um Freigabe bitten, wie "Ich benötige 100 Stück der Bauteile abc für das Projekt xyz, um den Produktionszeitplan einzuhalten." Ggf. auch den Dringlichkeitsgrad und den Grund für die Dringlichkeit mitteilen, damit der Empfänger die Priorisierung nachvollziehen kann.</p> <p>Melden Sie Ihren Bestellbedarf über die in Ihrem Unternehmen vorgesehenen Kanäle weiter, z. B. Bestellanforderung per E-Mail an die Einkaufsabteilung oder zuständige Kollegen senden, standardisierte Formulare ausfüllen und an die entsprechenden Abteilungen senden, ein internes Portal/ System nutzen in dem Bestellungen eingegeben und verfolgt werden können, Bestellanforderungen in ein ERP-System (Enterprise Resource Planning) eingeben das den gesamten Beschaffungsprozess verwaltet, den Bestellbedarf in Team- oder Abteilungsbesprechungen diskutieren, dringende Bestellanforderungen über Telefon mitteilen, Chat-Tools wie Slack oder Microsoft Teams nutzen, physische Bestellkärtchen ausfüllen und in Bestellboxen bzw. an den vorgesehenen Stellen hinterlegen.</p> <p>Warten Sie auf die Genehmigung durch den Vorgesetzten oder die zuständige Stelle. Dazu den Status Ihrer Anfrage überprüfen und ggf. nachfragen, um sicherzustellen, dass die Bestellung nicht in Vergessenheit gerät.</p> <p>Sobald die Bestellung geliefert wurde, überprüfen Sie die gelieferten Materialien auf Vollständigkeit und Qualität. Z. B. die Lieferung öffnen und die enthaltenen Teile zählen. Überprüfen, ob diese den Bestellanforderungen entsprechen, z. B. hinsichtlich richtiger Stückzahl und Spezifikationen. Auch auf Transportschäden oder Mängel prüfen.</p> <p>Informieren Sie den Vorgesetzten oder den Einkauf, falls es Probleme mit der Lieferung gibt, z. B. unvollständige oder beschädigte Teile. Z. B. sofort melden, wenn die gelieferten Bauteile nicht den spezifizierten Anforderungen entsprechen oder wenn es mehr als 10% Abweichung in der Menge gibt.</p> <p>Geben Sie Rückmeldung zum Beschaffungsprozess an Ihren Vorgesetzten. Z. B. mitteilen, ob die gelieferten Materialien den Erwartungen entsprochen haben und ob der Prozess reibungslos verlief oder ob es Schwierigkeiten gab, die behoben werden sollten.</p>
Lernmedien	<ul style="list-style-type: none"> • Materialien, die den Prozess der Bestellauslösung erklären, z. B. Schritt-für-Schritt-Anleitung zur Bestellung. • Vorlagen, die die erforderlichen Informationen für Bestellungen zusammenfassen, z.B. Bestellanforderungsformular. • Präsentation zur Bedeutung einer korrekten Bestellung, z. B. Präsentation über häufige Bestellfehler.
Empfohlene Vorkenntnisse	Awareness Beschaffung im Lieferkettenmanagement
Dauer	2 Stunden in 2 Wochen

3.1 Grundlagen des Risikomanagements in der Beschaffung

Niveaustufe

1 2 3

Jobprofil	▲ Planer
Lernziel	Die Lernenden kennen und verstehen die grundlegenden Schritte zur Identifizierung und Dokumentation von Risiken in der Beschaffung.
Lernschritte / Vorgehensweise / Inhalte	<p>Recherchieren Sie mindestens drei Definitionen von Risikomanagement für Unternehmen, z. B. im Internet. Mit einem geeigneten internen Ansprechpartner abstimmen, welche der drei Definitionen die Anforderungen des Risikomanagements in Ihrem Unternehmen am besten abbildet.</p> <p>Erarbeiten Sie sich einen Überblick über die verschiedenen Anwendungsbereiche des Risikomanagements, z. B. strategisches, operatives, finanzielles, Compliance-bezogenes und Reputations-Risikomanagement. Für diese Anwendungsbereiche jeweils einen groben Ist-Stand und den Soll-Stand der betreffenden Aktivitäten des Risikomanagements in Ihrem Unternehmen ermitteln.</p> <p>Definieren bzw. überprüfen Sie die wichtigsten Ziele, die im Kontext des Risikomanagements für die Beschaffung Ihres Unternehmens relevant sind, z. B. „Risiken des Lieferausfalls reduzieren durch Verringerung der Abhängigkeit von Lieferant X“.</p> <p>Definieren bzw. ergänzen Sie die relevanten Stakeholder für das Risikomanagement in der Beschaffung. Ein Dokument erstellen, das die Ziele des Risikomanagements für die Beschaffung (z. B. „Steigerung der Liefertreue um 10% in den nächsten 12 Monaten“) und die relevanten Stakeholder (z. B. Lieferant X, Kunde Y) auflistet.</p> <p>Erarbeiten Sie sich ein Verständnis der beiden Einkaufsstrategien Single Sourcing und Multisourcing, die direkte Auswirkungen auf das Risikomanagement haben, wie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Single Sourcing/Einzelbeschaffung: Z.B. Beziehen von Produkten oder Dienstleistungen von nur einem Lieferanten. • Multisourcing/Mehrfachbeschaffung: Z.B. Beziehen von Produkten oder Dienstleistungen von mehreren Lieferanten. Vor- und Nachteile beider Strategien gegenüberstellen, z. B. Einzelbeschaffung ermöglicht oft bessere Preise und Konditionen bei höherer Abhängigkeit von einem einzigen Lieferanten, Mehrfachbeschaffung verringert das Risiko von Lieferausfällen zu Lasten einer komplexeren und zeitaufwändigeren Verwaltung mehrerer Lieferanten. <p>Erstellen bzw. überarbeiten Sie eine Liste möglicher Risiken für die Beschaffung, z. B. technologische Störungen, Marktunsicherheiten, Lieferantenausfälle. Beispiele für mögliche Risiken online und durch Gespräche mit Kollegen oder anderen internen/externen Ansprechpartnern recherchieren.</p> <p>Bewerten Sie die identifizierten Beschaffungsrisiken hinsichtlich ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit und ihrer potenziellen Auswirkungen. Eine Risikomatrix nutzen, die in den Zeilen die Wahrscheinlichkeit des Eintretens des Risikos enthält (z. B. von oben nach unten: Hoch/mittel/niedrig) und in den Spalten die Auswirkungen des eingetretenen Risikos (z. B. von links nach rechts: Gering/mittel/groß). Jedes identifizierte Risiko in den Zellen der Risikomatrix einordnen. Beispiel: Ein Risiko mit einer hohen Wahrscheinlichkeit und geringen Auswirkungen auf die Beschaffung in der obersten linken Zelle der Risikomatrix eintragen.</p> <p>Konzipieren bzw. ergänzen Sie Strategien zur Risikominderung für die Beschaffung. Maßnahmen definieren, um die identifizierten Risiken zu minimieren oder zu vermeiden. Dazu einen Maßnahmenplan erstellen, der für jedes Risiko spezifische Maßnahmen vorschlägt, z. B. „Diversifizierung der Lieferantenbasis, um das Risiko von Lieferantenausfällen zu minimieren.“</p> <p>Konzipieren Sie einen Prozess zur kontinuierlichen Überwachung der Risiken und der Wirksamkeit der Risikobehandlungsmaßnahmen in der Beschaffung. Dazu regelmäßige Überprüfungen (z. B. vierteljährlich) der identifizierten Risiken und der Wirksamkeit der umgesetzten Maßnahmen planen. Berichte über Änderungen und Anpassungen im Risikomanagementprozess vorsehen.</p> <p>Erstellen bzw. überprüfen Sie einen Plan für die laufende Kommunikation mit allen relevanten Stakeholdern über die behandelten Risiken und die Maßnahmen, die zur Behandlung dieser Risiken ergriffen werden.</p>
Lernmedien	<ul style="list-style-type: none"> • Infomaterial zu Anwendungsbereichen des Risikomanagements, Grundprinzipien und Risikomanagementprozess, z. B. laut ISO 31000. • Materialien, die die Grundlagen des Risikomanagements erläutern, z. B. Risiko-Management-Handbuch. • Vorlagen, die Risiken in der Beschaffung identifizieren, z. B. Risikomatrix für Beschaffungsrisiken. • Präsentation über Strategien zur Risikominderung in der Beschaffung.
Empfohlene Vorkenntnisse	Awareness Beschaffung im Lieferkettenmanagement
Dauer	8 Stunden in 2 Wochen

1.4 Konzeption Lieferantenbewertung

Niveaustufe

1 2 3



Jobprofil	▲ Planer
Lernziel	Die Lernenden können ein Konzept zur Lieferantenbewertung erstellen.
Lernschritte / Vorgehensweise / Inhalte	<p>Heranziehen und Vergegenwärtigen des Bewertungssystems, das in Lernbaustein 1.2 Grundlagen Lieferantenbewertung entwickelt wurde. Überprüfen Sie die Kriterien, die Sie für die Lieferantenbewertung als relevant festgelegt haben sowie das Punktesystem.</p> <p>Erfassen Sie Stärken und Schwächen der Lieferanten Ihres Unternehmens und bewerten Sie, wie die aktuellen Marktbedingungen diese beeinflussen könnten. Nutzung einer SWOT-Analyse oder eines der Instrumente, die in 1.2 Grundlagen Lieferantenbewertung vorgestellt wurden.</p> <p>Konkretisieren Sie im Austausch mit Kollegen den Einfluss auf Zielwerte der Qualität, Kosten und Lieferzeiten, den die Lieferantenbewertung in Ihrem Unternehmen hat bzw. haben soll. Dazu Zielwerte mit Verbesserungspotential wie z. B. Qualitätsverbesserung, Kostenoptimierung oder Risikominimierung auswählen und diesen den Zielbereich zuordnen, der mit Hilfe der Lieferantenbewertung erreicht werden soll.</p> <p>Erarbeiten Sie ein Konzept für die Entwicklung einer strategisch stimmigen Lieferantenstrategie. Dazu aus der Produkt-, Markt- und Technologiestrategie Ihres Unternehmens die Prioritäten für die Wahl der Lieferantenstrategie ermitteln:</p> <ul style="list-style-type: none"> Leiten Sie aus der Produktstrategie Ihres Unternehmens die jeweiligen Prioritäten für die Lieferantenstrategie ab. Dazu Aspekte der Produktstrategie ermitteln, wie die Bedeutung von Produktqualität (hohe Qualität erfordert zuverlässige und qualitativ hochwertige Lieferanten, Innovationsgrad (innovative Produkte benötigen Lieferanten, die in der Lage sind, neue Technologien oder Materialien zu liefern), Produktvielfalt (eine breite Produktpalette kann die Auswahl an Lieferanten erhöhen, aber auch die Komplexität der Beschaffung steigern) und Produktionsvolumen (hohe Produktionsvolumen erfordern Lieferanten, die in der Lage sind, große Mengen zu liefern). Leiten Sie aus der Marktstrategie Ihres Unternehmens die jeweiligen Prioritäten für die Lieferantenstrategie ab. Dazu Aspekte der Marktstrategie ermitteln, wie die Marktsegmentierung (ggf. spezialisierte Lieferanten erforderlich, die auf die Bedürfnisse bestimmter Kundensegmente abgestimmt sind), Wettbewerbspositionierung (als Premium-Anbieter werden Lieferanten benötigt, die hochwertige Materialien oder Dienstleistungen bereitstellen), geografische Märkte (internationale Märkte machen ggf. die Zusammenarbeit mit globalen Lieferanten erforderlich, was zusätzliche Anforderungen an Qualität, Zertifizierungen und Logistik mit sich bringt) und besondere Kundenanforderungen (die Bedürfnisse der Kunden z. B. hinsichtlich Flexibilität, Anpassungsfähigkeit und Liefertreue beeinflussen die Auswahl der Lieferanten). Leiten Sie aus der Technologiestrategie Ihres Unternehmens die jeweiligen Prioritäten für die Lieferantenstrategie ab. Dazu Aspekte der Technologiestrategie ermitteln, wie Forschung und Entwicklung (eine starke F&E-Orientierung erfordert ggf. spezialisierte Lieferanten mit Zugang zu neuesten Technologien), Automatisierung (automatisierte Produktionsprozesse erfordern ggf. Lieferanten, die kompatible Maschinen und Materialien liefern, die die Automatisierungsprozesse unterstützen), digitalisierte Prozesse (Lieferanten müssen in der Lage sein, Dienstleistungen oder Produkte mit digitalen Schnittstellen oder Echtzeitdaten anzubieten). <p>Unterstützen Sie mit den im vorhergehenden Schritt ermittelten Informationen die Diskussion in Ihrem Unternehmen – soweit gewünscht – über die strategische Ausrichtung der Lieferantenstrategie, z. B. langfristige Partnerschaften vs. kurzfristige Kosteneinsparungen. Dazu die Vor- und Nachteile der jeweiligen Lieferantenstrategie für die Produkt-, Markt- und Technologiestrategie Ihres Unternehmens abgleichen.</p> <p>Entwerfen Sie für Ihr Bewertungssystem einen Verstetigungsprozess, indem Sie regelmäßige Bewertungen von Lieferanten und Marktbedingungen ermöglichen. Definieren von KPIs für die wichtigsten Bereiche, wie z. B. Lieferpünktlichkeit, Preisstabilität, Marktwachstum und die Entwicklung der Wettbewerbsdynamik.</p> <p>Besprechen Sie das Verstetigungsinstrument mit Ihren Kollegen und evaluieren Sie Maßnahmen zur Verstetigung. Erstellen einer Roadmap für deren Umsetzung.</p>
Lernmedien	<ul style="list-style-type: none"> Bewertungskriterien aus dem Lernbaustein 1.2 Grundlagen Lieferantenbewertung Präsentation/Leitfaden zur Entwicklung, Implementierung und Monitoring eines Lieferantenbewertungssystems Unterlagen, die verschiedene Bewertungsmethoden erläutern Vorlagen/Formulare für die regelmäßige Überprüfung von Lieferantenbewertungen
Empfohlene Vorkenntnisse	1.2 Grundlagen Lieferantenbewertung
Dauer	16 Stunden in 2 Wochen

2.4 Konzeption Bestellabwicklung

Niveaustufe

1 2 3

Jobprofil	▲ Planer
Lernziel	Die Lernenden können ein Konzept zur Bestellabwicklung erstellen.
Lernschritte / Vorgehensweise / Inhalte	<p>Verdeutlichen Sie sich die Ziele des Konzepts zur Bestellabwicklung, das Sie erstellen, z. B. eine systematische Vorgehensweise und die Rahmenbedingungen für die Bestellung von Materialien und Dienstleistungen für Ihr Unternehmen definieren; festlegen, welche Standards und Verfahren einzuhalten sind, um eine effiziente und fehlerfreie Abwicklung sicherzustellen.</p> <p>Ermitteln Sie als Ist-Analyse die Prozessbeschreibungen und Dokumente zur Bestellabwicklung, die ggf. bereits in Ihrem Unternehmen vorhanden sind. Falls vorhanden, diese auf Vollständigkeit und Effizienz bewerten und Verbesserungs- und Ergänzungsbedarf festhalten. Ggf. an den ermittelten Schritten der operativen Bestellabwicklung aus Lernbaustein 2.1 Grundlagen Bestellabwicklung orientieren.</p> <p>Entwickeln Sie ein neues/angepasstes Konzept zur Bestellabwicklung für Ihr Unternehmen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Konzipieren sie eine Prozessbeschreibung mit der detaillierten Darstellung der einzelnen Schritte der Bestellabwicklung. Geeignete Darstellungsform festlegen, z. B. textbasiert in Spiegelstrichen oder Tabellenzeilen, Flussdiagramm ggf. auf Basis der BPMN-Notation, Gantt-Diagramm mit Darstellung der Aufgaben in der zeitlichen Abfolge, einfache Mindmap. • Planen Sie die Vergabe von Rollen und Verantwortlichkeiten für den Prozess der Bestellabwicklung. Dazu klären, wer für welche Schritte und Entscheidungen im Prozess verantwortlich ist, z. B. Produktion, Einkauf, Qualitätssicherung. Diese Informationen in die vorher erstellte Prozessbeschreibung einfügen. • Legen Sie fest, welche Dokumente für die Bestellabwicklung benötigt werden, z. B. Bestellanforderungen und Bestellbestätigungen und wie diese archiviert werden. • Konzipieren bzw. überarbeiten Sie auf dieser Basis einheitliche Formulare für Bestellanforderungen, die relevante Informationen wie Artikelnummer, Beschreibung, Menge und Liefertermin enthalten. Die Dokumente bzw. Teile der Dokumente für die Bearbeitung durch den fachlichen Bearbeiter (z. B. Einkäufer) und/oder durch den Nutzer (z. B. Besteller in der Produktion) eindeutig zuordnen. • Planen bzw. optimieren Sie einen klaren Genehmigungsprozess, um sicherzustellen, dass alle Bestellungen die erforderlichen Freigaben erhalten, bevor sie an Lieferanten gesendet werden. • Legen Sie wichtige Kennzahlen (KPIs, Key Performance Indicators) für die Bestellabwicklung fest bzw. überprüfen Sie die bestehenden Kennzahlen, z. B. Durchlaufzeit der Bestellungen (Messung der Zeit vom Eingang der Bestellung bis zur Lieferung), Lieferantenpünktlichkeit (Anteil der pünktlich gelieferten Bestellungen im Vergleich zu den gesamten Bestellungen), Fehlerquote (Anteil der fehlerhaften Bestellungen mit falschen Artikeln, Mengenabweichungen oder Qualitätsmängeln). <p>Dokumentieren Sie das von Ihnen erstellte Konzept zur Bestellabwicklung mit allen definierten Standards, z. B. als Arbeitsanweisung, in einem Handbuch oder im Intranet.</p> <p>Führen Sie Schulungen für die Mitarbeiter durch, die im Bestellprozess mitwirken, um sicherzustellen, dass alle Beteiligten die neuen Prozesse und Standards verstehen und anwenden können.</p>
Lernmedien	<ul style="list-style-type: none"> • Materialien zur Optimierung der Bestellabwicklung, z. B. Leitfaden zur Prozessoptimierung im Einkauf. • Dokumente, die Best Practices für die Bestellabwicklung beschreiben, z. B. Best Practices-Dokument. • Präsentation über Technologien zur Unterstützung der Bestellabwicklung, z. B. zu E-Procurement-Lösungen. • Vorlagen für die Dokumentation von Bestellprozessen.
Empfohlene Vorkenntnisse	Awareness Beschaffung im Lieferkettenmanagement, 2.1 Grundlagen Bestellabwicklung
Dauer	20 Stunden in 2 Monaten

2.5 Konzeption Bestandsmanagement

Niveaustufe

1 2 3

Jobprofil	▲ Planer
Lernziel	Die Lernenden können ein Konzept zum Bestandsmanagement erstellen.
Lernschritte / Vorgehensweise / Inhalte	<p>Untersuchen Sie die aktuellen Bestandsmanagement-Prozesse in Ihrem Unternehmen. Die bestehenden Abläufe von der Bestellung bis zur Lagerung und Auslieferung dokumentieren. Ein Flussdiagramm erstellen, das die Schritte visualisiert.</p> <p>Identifizieren Sie Stärken (z. B. gute Kommunikation zwischen Abteilungen) und Schwächen (z. B. hohe Lagerkosten) der aktuellen Bestandsmanagement-Prozesse.</p> <p>Definieren Sie spezifisch für Ihr Unternehmen die strategischen Ziele des Bestandsmanagements. Diese Ziele nach dem SMART-Prinzip formulieren (spezifisch, messbar, attraktiv, relevant und terminiert). Die Ziele für Ihr Bestandsmanagement festlegen, z. B. Reduzierung der Lagerhaltungskosten um 15% innerhalb von 12 Monaten, Verbesserung der Liefergenauigkeit auf 98% bis zum Ende des Geschäftsjahres. Die Ziele in einem Zielkatalog zur regelmäßigen Überprüfung dokumentieren.</p> <p>Wählen Sie grundlegende Standards und Verfahren für Ihr Bestandsmanagement aus bzw. überprüfen Sie die bisherige Auswahl. Dazu sich über gängige Standards im Bestandsmanagement informieren. Geeignete Verfahren auswählen, z. B. Just-in-Time (JIT) zur Reduzierung von Lagerbeständen. Überprüfen, wie beispielsweise die ISO 9001-Anforderungen in Ihre Prozesse integriert werden können, um die Qualität und Effizienz zu steigern.</p> <p>Legen Sie relevante Leistungskennzahlen (KPIs) für das Bestandsmanagement fest bzw. überprüfen Sie die bisherige Auswahl. Dabei die oben bereits ermittelten strategischen Ziele und Maßnahmen berücksichtigen. Kennzahlen nachvollziehbar dokumentieren (z. B. Lagerumschlagshäufigkeit = Umsatz / durchschnittlicher Lagerbestand, Durchlaufzeit der Bestellungen = Zeit von der Bestellung bis zur Lieferung). Dokumentieren, wie und wann diese KPIs gemessen werden sollen und ein KPI-Dashboard für alle Beteiligten erstellen.</p> <p>Berechnen Sie Sicherheitsbestände für verschiedene Materialien unter Berücksichtigung von Lieferzeiten und Nachfrageschwankungen. Richtlinien für die Berechnung und Anpassung dieser Bestände konzipieren, z. B. Sicherheitsbestand = (Maximale Nachfrage pro Tag * Maximale Lieferzeit in Tagen) - (Durchschnittliche Nachfrage pro Tag * Durchschnittliche Lieferzeit in Tagen).</p> <p>Erstellen Sie ein Schulungsprogramm mit Workshops und Schulungsunterlagen für alle Mitarbeiter, die mit dem Bestandsmanagement in Berührung kommen. Schulungsergebnisse dokumentieren und Feedback von den Teilnehmern einholen.</p> <p>Erstellen Sie einen Implementierungsplan für das Bestandsmanagement-System. Dazu einen Zeitrahmen für die Einführung festlegen und Verantwortlichkeiten definieren. Mit einem Pilotprojekt in einem bestimmten Bereich beginnen, um die Konzepte zu testen, erst danach im gesamten Unternehmen ausrollen.</p> <p>Konzipieren Sie ein Monitoring und kontinuierliche Verbesserung des Bestandsmanagements. Dazu einen Plan zur regelmäßigen Überprüfung und Optimierung der Bestandsmanagement-Prozesse entwickeln, z. B. regelmäßige Meetings zur Überprüfung der KPIs und zur Diskussion von Verbesserungsvorschlägen vorsehen.</p>
Lernmedien	<ul style="list-style-type: none"> • Infomaterial zu Verfahren und Methoden des Bestandsmanagements, siehe auch Lernbaustein 2.2 „Grundlagen Bestandsmanagement“. • Best Practices zur Bestandskontrolle. • Präsentationen über moderne Ansätze im Bestandsmanagement, z.B. Präsentation zu Lean Management im Lager. • Vorlagen für die Durchführung von Bestandsanalysen, z. B. Analyseformular/Checkliste für Bestände.
Empfohlene Vorkenntnisse	Awareness Beschaffung im Lieferkettenmanagement, 2.2 Grundlagen Bestandsmanagement
Dauer	20 Stunden in 2 Wochen

3.2 Konzeption der Überwachung von Compliance-Vorgaben

Niveaustufe

1 2 3



Jobprofil	Planer
Lernziel	Die Lernenden kennen und verstehen die wichtigsten Compliance-Richtlinien in der Beschaffung und können einfache Checklisten zur Überprüfung der Einhaltung erstellen.
Lernschritte / Vorgehensweise / Inhalte	<p>Verschaffen Sie sich einen Überblick über die unterschiedlichen Arten von Compliance-Vorgaben, die für die Beschaffung Ihres Unternehmens relevant sind, z. B. Kreislaufwirtschaftsgesetz, Sicherheits- und Gesundheitsstandards von Lieferanten, branchenspezifische Standards der Automobilzulieferindustrie für Supply Chain und Corporate Responsibility (z. B. AIAG), Lieferantenkodex z. B. in Bezug auf Zwangsarbeit und Kinderarbeit, Nachhaltigkeits- und Risikomanagement-Vorgaben von Kunden/OEM, Anti-Korruptionsrichtlinien, Klauseln zu Compliance in eigenen Verträgen mit Kunden und Lieferanten.</p> <p>Prüfen Sie auf Basis der jeweiligen Unternehmenskriterien (z. B. Mitarbeiterzahl, Umsatz) die Relevanz der einzelnen gesetzlichen Vorgaben für Ihr Unternehmen.</p> <p>Recherchieren Sie ergänzend weitere gesetzliche, branchenspezifische und selbstdefinierte Anforderungen, die für Ihr Unternehmen gelten. Interne oder externe Ansprechpartner dazu konsultieren, z. B. Einkauf oder die örtliche IHK. Ein Dokument erstellen, das die wichtigsten gesetzlichen Vorgaben und internen Richtlinien auflistet, die für die Beschaffung Ihres Unternehmens relevant sind.</p> <p>Erstellen Sie eine Liste von Compliance-Vorgaben, die Sie für Ihre Beschaffung prüfen und bearbeiten wollen, z. B. „ISO 14001 Umweltmanagement“, „Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz“.</p> <p>Sondieren Sie Methoden zur Identifikation von Compliance-Risiken für die Beschaffung, z. B. SWOT-Analyse, Interviews mit Stakeholdern, Risiko-Checklisten, Szenario-Analyse, Dokumentenanalyse, Workshops, Brainstorming. Prüfen, welche Methoden für welche Compliance-Vorgaben der zuvor erstellten Liste anwendbar sind.</p> <p>Wenden Sie mindestens zwei der Methoden zur Identifikation von Compliance-Risiken auf die von Ihnen identifizierten und relevanten Compliance-Vorgaben für die Beschaffung an.</p> <p>Bewerten Sie die identifizierten Compliance-Vorgaben hinsichtlich ihrer Relevanz und der potenziellen Auswirkungen von Nichteinhaltung auf die Versorgungssicherheit Ihres Unternehmens. Dazu jede Compliance-Vorgabe nach ihrer Relevanz (hoch, teils/teils, niedrig) und den potenziellen Auswirkungen auf die Beschaffung bei Nichteinhaltung (stark, mittel, gering) in einer Matrix einordnen. Die jeweiligen Compliance-Vorgaben je nach Dringlichkeit und Schwere der Konsequenz für die Materialversorgung in die Zellen der Matrix einstufen. Aus der finalen Matrix die Compliance-Vorgaben priorisieren, z. B. in Gruppe „Rot“ (hohe Relevanz und starke Auswirkungen bei Nichteinhaltung), in Gruppe „Gelb“ (hohe bis teils/teils Relevanz und starke bis mittlere Auswirkungen) und in Gruppe „Grün“ (niedrige Relevanz und/oder geringe Auswirkungen bei Nichteinhaltung).</p> <p>Identifizieren Sie die Bewertungskriterien der von Ihnen zuvor priorisierten Compliance-Vorgaben, die Ihr Unternehmen in Hinsicht auf Beschaffung im Lieferkettenmanagement erfüllen muss. Dazu ggf. mit Kollegen, Experten und Beratungsstellen sprechen, die sich auf die jeweiligen Compliance-Themen spezialisiert haben.</p> <p>Konzipieren bzw. überprüfen Sie einfache Checklisten zur Überprüfung der Einhaltung der Compliance-Vorgaben. Z. B. eine Checkliste „CSR-Checkliste für Lieferanten“ erstellen, die die erforderlichen Kriterien zur Überprüfung der Einhaltung der betreffenden Richtlinien enthält. Die Anwendbarkeit der erstellten Checkliste(n) mit geeigneten Ansprechpartnern in Ihrem Unternehmen testen.</p> <p>Planen Sie einen Prozess zur kontinuierlichen Überwachung und Überprüfung der Compliance-Vorgaben und der Wirksamkeit der Checklisten. Regelmäßige Überprüfungen der Einhaltung von Compliance-Vorgaben planen (z. B. vierteljährlich). Die Ergebnisse der Überprüfungen dokumentieren und eine Berichtsstruktur erstellen, die die Einhaltung der Compliance-Vorgaben zusammenfasst. Ein Feedback-System planen, um Verbesserungsvorschläge zu sammeln.</p>
Lernmedien	<ul style="list-style-type: none"> • Infomaterial zum Thema Compliance-Management in der Beschaffung. • Online-Videos zu den Themen Corporate Social Responsibility (CSR), ISO 14001 (Umweltmanagement), Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz, deutsches Korruptionsbekämpfungsgesetz. • Dokumente mit Checklisten und Dokumentationsvorlagen zur Überwachung von Compliance. • Präsentation über rechtliche Anforderungen und relevante Gesetze für den Einkauf sowie deren Umsetzung.
Empfohlene Vorkenntnisse	Awareness Beschaffung im Lieferkettenmanagement
Dauer	8 Stunden in 2 Wochen

3.3 Planung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen für die Beschaffung

Niveaustufe

1 2 3



Jobprofil	N Nutzer A Planer
Lernziel	Die Lernenden verstehen die grundlegenden Prinzipien der Nachhaltigkeit und können einfache Maßnahmen zur Förderung nachhaltiger Praktiken in der Beschaffung konzipieren.
Lernschritte / Vorgehensweise / Inhalte	<p>Verschaffen Sie sich einen Überblick über die drei Säulen der Nachhaltigkeit, also ökologische, ökonomische und soziale Nachhaltigkeit. Erste Ideen zu möglichen Nachhaltigkeitszielen für die Beschaffung Ihres Unternehmens je Säule notieren.</p> <p>Informieren Sie sich über den konkreten Nutzen der SDGs (Social Development Goals, Globale Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen) für kleine und mittlere Unternehmen, z. B. in den Bereichen Innovation, Arbeitgeberattraktivität, Risikomanagement, Reputation und Kooperation. Erste Ideen notieren, welche Nutzenpotenziale sich daraus für Ihre Beschaffung ergeben können.</p> <p>Notieren Sie, welche Stakeholder welche Erwartungen an das Nachhaltigkeitsmanagement Ihres Unternehmens bezüglich der Beschaffung haben und welche Folgen die Nichtbeachtung dieser Interessen haben kann. Notieren, welche dieser Risiken für Ihr Unternehmen am wahrscheinlichsten bestehen. Ggf. die Erkenntnisse aus Lernbaustein 3.1 Grundlagen des Risikomanagements in der Beschaffung zu Lieferantenkodex, Nachhaltigkeit und Umweltmanagement einbeziehen.</p> <p>Informieren Sie sich über Praxisbeispiele von kleinen und mittleren Unternehmen für die Umsetzung der SDG (Sustainable Development Goals) in der Beschaffung und/oder im Lieferkettenmanagement. Das Ergebnis mit Kollegen oder Vorgesetzten diskutieren, um die Auswahlkriterien abzusichern.</p> <p>Identifizieren bzw. aktualisieren Sie die erfolgversprechendsten Nachhaltigkeitsthemen für Ihr Unternehmen. Dazu a) die Themen auswählen, mit denen Ihr Unternehmen bereits positiv zu Nachhaltigkeit beiträgt und deren Beitrag noch gesteigert werden kann. Außerdem b) die Themen festhalten, mit denen Ihr Unternehmen am meisten negative Beiträge zur Nachhaltigkeit verringern kann. Die Ergebnisse der Auswahl mit Kollegen und/oder Vorbesetzten diskutieren und absichern.</p> <p>Konzipieren Sie einen Workshop, in dem die relevanten Beteiligten die Nachhaltigkeitsmaßnahmen für den Bereich Beschaffung final auswählen und ihre Umsetzung planen. Die Ziele der Maßnahmen nach dem SMART-Prinzip formulieren (Kurz, messbar, attraktiv, realistisch und terminiert). Die benötigten Ressourcen, Verantwortlichkeiten und Meilensteine für die Umsetzungsprojekte planen.</p> <p>Wählen Sie Indikatoren aus bzw. passen Sie bestehende Indikatoren an, mit denen die Wirksamkeit der Nachhaltigkeitsmaßnahmen im Bereich Beschaffung gemessen werden kann. Dazu beispielsweise einen Fragebogen zur Auswertung der Maßnahmen entwickeln und Interviews mit Mitarbeitern durchführen. Die Ergebnisse in einem Bericht dokumentieren.</p>
Lernmedien	<ul style="list-style-type: none"> • Infomaterial zu den drei Säulen der Nachhaltigkeit, zu Interessengruppen des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements und zu den SDGs. • Leitfaden für nachhaltige Beschaffungspraktiken. • Katalog mit Maßnahmen zur Verbesserung der Nachhaltigkeit. • Vorlagen für Nachhaltigkeitsberichte.
Empfohlene Vorkenntnisse	Awareness Beschaffung im Lieferkettenmanagement
Dauer	8 Stunden in 2 Wochen

1.5 Konzeption strategischer Einkauf

Niveaustufe

1 2 3

Jobprofil	▲ Planer
Lernziel	Die Lernenden können strategisches Einkaufen/ Abläufe des strategischen Einkaufs konzipieren.
Lernschritte / Vorgehensweise / Inhalte	<p>Konzeptionieren Sie, wo Sie die Einkaufsprozesse strategischer aufstellen können. Analyse der aktuellen Einkaufsprozesse. Entwicklung von Maßnahmen zur Reduzierung der Einkaufskosten und Verhandlungstechniken, z. B. BAT-NA-Strategie, Ankermethoden. Überlegung, wo nicht strategische Aufgaben ausgelagert werden können.</p> <p>Erstellen (bzw. aktualisieren) Sie eine SWOT-Analyse (Stärken, Schwächen, Chancen, Risiken) für den strategischen Einkauf. Darstellung der internen Faktoren (z. B. Verhandlungsmacht, Prozessstabilität) und Analyse externer Faktoren (z. B. Markttrends, Lieferkettenrisiken).</p> <p>Entwickeln Sie eine klare Strategie, die auf den Erkenntnissen der Ist-Analyse basiert. Dafür Identifizieren der größten Kostentreiber und Analyse der Ursachen für Kostentreiber Erstellung eines Maßnahmenplans zur Kostenreduktion. Diskussion des Maßnahmenplans mit einem Kollegen und Anpassung nach Feedback.</p> <p>Bewerten Sie die identifizierten Maßnahmen hinsichtlich ihres Einsparpotenzials und möglicher Risiken. Bewerten der Maßnahmen nach Kriterien, z. B. nach Einsparpotenzial, Umsetzungsaufwand, Risiken. Erstellen einer Prioritätenliste mit Kurzbegründung.</p> <p>Planen Sie die Umsetzung der (optimierten) Strategien und erstellen Sie einen Zeitplan. Festlegen von Meilensteinen und Verantwortlichkeiten. Integration von KPIs zur Erfolgsmessung.</p> <p>Ziehen Sie die KPIs heran, die Sie in Lernbaustein 1.1 Grundlagen strategischer Einkauf kennengelernt haben. Auswahl von relevanten KPIs wie Beschaffungskostenquote oder Liefertermintreue. Festlegen von Verantwortlichkeiten für das KPI-Reporting. Definieren einer Kommunikationsstruktur für regelmäßige Berichte.</p>
Lernmedien	<ul style="list-style-type: none"> • Materialien über strategische Einkaufsprozesse und deren Optimierung, z. B. Handbuch zur strategischen Einkaufsgestaltung. • Dokumente, die Best Practices im strategischen Einkauf zusammenfassen, z. B. Sammlung erfolgreicher Einkaufsstrategien. • Präsentation zu den Herausforderungen und Chancen im strategischen Einkauf. • Vorlagen für die Entwicklung einer Einkaufsstrategie.
Empfohlene Vorkenntnisse	1.1 Grundlagen strategischer Einkauf
Dauer	24 Stunden in 1 bis 2 Monaten

1.6 Konzeption Vertragsmanagement

Niveaustufe

1 2 3

Jobprofil	▲ Planer
Lernziel	Die Lernenden können Vertragsmanagement konzipieren.
Lernschritte / Vorgehensweise / Inhalte	<p>Analysieren Sie, wie Vertragsprozesse in Ihrem Unternehmen strukturiert sind unter Verwendung folgender Leitfragen: In welchen Abteilungen werden Bestellungen, Kaufverträge, Softwarelizenzverträge, Gewerbliche Mietverträge, Leasingverträge, Wartungsverträge usw. abgeschlossen? Wo werden diese dokumentiert (in den jeweiligen Abteilungen/zentral)? Was wäre ein geeignetes und handhabbares System für das Unternehmen? Anschließend Identifikation von Optimierungspotenzialen.</p> <p>Erarbeiten Sie ein Konzept zur Standardisierung von Vertragsprozessen, z. B. hinsichtlich Genehmigungen, Überwachung, Archivierung. Verschaffen eines Überblickes über rechtliche und finanzielle Risiken in Vertragsbeziehungen wie Haftung, Zahlungsausfälle und Vertragsbruch. Evaluation, welches das größte Risiko im Unternehmen darstellt. Im Anschluss Erstellen einer Prioritätenliste der Risiken. Entwickeln bzw. Überarbeiten einer Checkliste zur Risikoanalyse und -bewältigung in Vertragsbeziehungen. Besprechung der Liste mit einem Kollegen.</p> <p>Informieren Sie sich über Softwarelösungen für Vertragsmanagement (z. B. DocuSign, SAP Ariba). Reflektion, welches der Tools für die Anwendung im Unternehmen geeignet sein könnte und Bewertung, wie es Vertragsprozesse erleichtern und standardisieren kann. Vergleich mit ggf. bisher genutzter Software für Vertragsmanagement.</p> <p>Recherchieren Sie, welche Ziele und Methoden der Marktüberwachung relevant sind, z. B. Wettbewerbsbeobachtung, Preisentwicklungen oder Innovationsscouting. Erstellen einer Liste mit relevanten Informationsquellen wie Marktstudien, Fachportale und Netzwerke. Untersuchen der aktuellen Trends und Risiken, die in der Zuliefer-Branche bestehen, z. B. neue Technologien, Lieferkettenstörungen, geopolitische Einflüsse.</p> <p>Entwickeln bzw. aktualisieren Sie eine SWOT-Analyse für Ihr Beschaffungssportfolio basierend auf der Marktüberwachung. Sammeln aktueller Daten aus der Branche und die Aufbereitung dieser in einem Marktbericht. Die Präsentation des Marktberichts im Team sowie die Diskussion möglicher Auswirkungen auf bestehende Vertragsstrategien. Erarbeitung von Marktinformationen, die in die Gestaltung und Verhandlung von Verträgen einfließen können, z. B. Preisanpassungsklauseln, Bonus-Malus-Regelungen.</p> <p>Entwickeln bzw. überarbeiten Sie ein Konzept zur regelmäßigen Überprüfung und Anpassung von Vertragskonditionen auf Basis von Marktveränderungen, indem beispielsweise die Aufgabe zur kontinuierlichen Überwachung an einen Zuständigen, eine Abteilung im Unternehmen vergeben werden.</p> <p>Simulieren Sie die Schritte eines Vertragsmanagementprozesses, z. B. von der Erstellung über die Verhandlung bis zur Überwachung. Dabei werden Schwachstellen in der Simulation identifiziert und Lösungsvorschläge entwickelt. Besprechung der Lösungen mit einem Kollegen. Gegebenenfalls Vornehmen von Anpassungen und Überlegung zur Verstetigung in den laufenden Prozessen.</p>
Lernmedien	<ul style="list-style-type: none"> • Informationen zum effektiven Vertragsmanagement, z. B. Infomaterial des öffentlichen Blogs „contracthero“. • Verhandlungsleitfaden für Einkäufer. • Präsentation über häufige Vertragsprobleme. • Vorlagen für Vertragsänderungen und -anpassungen, z. B. Änderungsprotokoll.
Empfohlene Vorkenntnisse	1.3 Grundlagen Vertragsmanagement
Dauer	20 Stunden in 1 bis 2 Monaten

1.7 Richtlinien Beziehungsmanagement

Niveaustufe

1 2 3

Jobprofil	Planer
Lernziel	Die Lernenden können Richtlinien zur Beziehungspflege von Lieferanten konzipieren.
Lernschritte / Vorgehensweise / Inhalte	<p>Recherchieren Sie die Schlüsselfaktoren für erfolgreiche Lieferantenbeziehungen, z. B. Vertrauen, Kommunikation, Kooperation, Transparenz. Evaluation, welche Faktoren für die Pflege der Lieferantenbeziehungen in Ihrem Unternehmen besonders wichtig sind. Grundlegende Verhaltensregeln und Standards für die Zusammenarbeit mit Lieferanten entwickeln, z. B. Verlässlichkeit, Offenheit, Vertraulichkeit. Erstellen bzw. Überarbeiten einer Checkliste mit Prinzipien, die Ihre Organisation in Lieferantenbeziehungen anwendet.</p> <p>Analysieren Sie, welche Lieferanten für Ihre Organisation strategisch besonders wichtig sind. Entwickeln bzw. Anpassen von Maßnahmen zur Intensivierung der Zusammenarbeit mit diesen strategischen Partnern, z. B. regelmäßige Treffen, gemeinsame Entwicklungsprojekte.</p> <p>Informieren Sie sich über (alternative) Softwarelösungen für Beziehungsmanagement, z. B. Salesforce, HubSpot CRM, Odoo CRM. Reflektion, welches der Tools für die Anwendung im Unternehmen geeignet sein könnte und Bewertung, wie es Prozesse des Beziehungsmanagements erleichtern und standardisieren kann. Vergleich mit ggf. bisher genutzter Software für Beziehungsmanagement.</p> <p>Verschaffen Sie sich einen Überblick über bewährte Kommunikationsstrategien, z. B. Feedback-Schleifen, Eskalationsstufen. Entwickeln von Ansätzen zur Konfliktlösung. Reflektion und Evaluation, wie diese Strategien im Unternehmen implementiert und in einem Konzept verstetigt werden können. Besprechen der Strategien mit einem Kollegen. Eventuell Einarbeitung dessen Änderungsvorschlägen. Erstellung eines Plans zur Umsetzung im Unternehmen.</p> <p>Untersuchen Sie, wie Lieferanten mehr oder effektiver in Innovationsprozesse eingebunden werden können, z. B. Co-Creation, Open Innovation. Entwickeln von Vorschlägen, wie Ihre Organisation Innovationspartnerschaften fördern kann. Erstellung eines Formats zur regelmäßigen Bewertung und Dokumentation von Lieferantenbeziehungen, z. B. Scorecards und Berichte. Entwicklung eines Systems zur Überwachung der Einhaltung der definierten Richtlinien.</p> <p>Analysieren Sie, wie langfristige Beziehungen dynamisch weiterentwickelt werden können, um auf Marktveränderungen zu reagieren. Erstellen einer Roadmap zur strategischen Weiterentwicklung von Lieferantenbeziehungen.</p> <p>Erstellen Sie einen Überblick über effektive Verhandlungstechniken. Liste mit Techniken, z. B. Win-Win-Strategien, Mehrjahresverträge, Preisverhandlungen. Konzeption eines Schulungsmoduls zur Implementierung der Techniken.</p> <p>Simulieren Sie eine Verhandlung und Anwendung von Strategien zur Reduzierung der Einkaufskosten. Entwickeln eines Rollenspiels oder Szenarios für typische Verhandlungssituationen. Erstellen einer Liste mit priorisierten und bewerteten Maßnahmen. Diskussion der Maßnahmen mit einem Kollegen und Bewertung der kurz-, mittel- und langfristigen Umsetzbarkeit.</p>
Lernmedien	<ul style="list-style-type: none"> • Infomaterial zur Konfliktlösung und Mediation vom Bundesverband Mediation in Wirtschaft und Arbeitswelt (online verfügbar). • Leitfaden für Beziehungsmanagement mit Lieferanten. • Best Practice-Beispiele zur Entwicklung langfristiger Lieferantenbeziehungen und Partnerschaften im Einkauf. • Vorlagen für die Dokumentation von Lieferantenbeziehungen und -interaktionen, z. B. Kontaktprotokoll für Lieferanten.
Empfohlene Vorkenntnisse	§ Vorlagen für die Dokumentation von Lieferantenbeziehungen und -interaktionen, z. B. Kontaktprotokoll für Lieferanten.
Dauer	4 Stunden in 2 Wochen

2.6 Planung von Softwaretool-Einsatz in der Beschaffung

Niveaustufe

1 2 3

Jobprofil

 Planer

Lernziel

Die Lernenden können den Einsatz von Softwaretools in der Beschaffung planen.

Lernschritte / Vorgehensweise / Inhalte

Definieren Sie die Anforderungen an Softwaretools in der Beschaffung, die für Ihr Unternehmen relevant sind. Führen Sie dazu eine Bedarfsanalyse durch. Aktuelle Prozesse und Herausforderungen in der Beschaffung bewerten. Engpässe in der Bestellabwicklung oder Schwierigkeiten bei der Bestandsführung identifizieren, die durch Softwarelösungen behoben werden könnten.

Ermitteln Sie die Anforderungen an Software-Produkte im Bereich Bestellabwicklung, z. B. sollte die Software alle Schritte der Bestellabwicklung abdecken, einschließlich Bedarfsermittlung, Erstellung von Beschaffungsanträgen, Genehmigungsprozesse, Angebotseinholung, Bestellung und Nachverfolgung. Beispiel für die Formulierung einer konkreten Anforderung: Ein Tool, das den Nutzern ermöglicht, Bestellanforderungen direkt im System zu erstellen und den Genehmigungsstatus in Echtzeit zu verfolgen.

Ermitteln Sie die Anforderungen an Softwaretools im Bereich Bestandsmanagement, z. B. sollte die Software passende Funktionen zur Bestandsverfolgung, Lagerverwaltung, Bestandsbewertung und Inventurmanagement bieten. Beispiel für die Formulierung einer konkreten Anforderung: Ein Tool, das die Lagerbestände in Echtzeit aktualisiert und Warnungen bei niedrigen Beständen sendet.

Ermitteln Sie ergänzende Anforderungen aus dem strategischen Einkauf wie Lieferantenbewertung, Vertragsmanagement und Beziehungsmanagement. Zusätzlich Anforderungen aus den Bereichen, Risikomanagement, Compliance und Nachhaltigkeit prüfen.

Vergleichen Sie die ermittelten Anforderungen mit dem Leistungsumfang Ihrer ggf. bisher genutzten Softwarelösung für die Beschaffung.

Stellen Sie die ermittelten Funktionsanforderungen den Bedarfen gegenüber, z. B. „Funktion X wird gebraucht, um Problem Y in der Beschaffung zu meistern“. Die Aufstellung für die Kommunikation mit Vorgesetzten, Anbietern und Beratern zur Planung von Softwaretools nutzen.

Recherchieren Sie verschiedene (alternative) Softwarelösungen, die auf die spezifischen Bedürfnisse der Automobilzulieferindustrie zugeschnitten sind. Beispiel: Nach Anbietern von ERP-Systemen suchen, die Module für Beschaffung und Lagerverwaltung anbieten.

Definieren Sie Auswahlkriterien für Softwarelösungen für die Beschaffung, wie in den Bereichen:

- **Funktionalität:** Z. B. Möglichkeit zur Integration von Lieferantendaten, zur Durchführung von Lieferantenbewertungen und zur Verwaltung von Bestellungen und Lagerbeständen in einem System.
- **Benutzerfreundlichkeit:** Z. B. intuitive Benutzeroberfläche und einfache Bedienung, die eine schnelle Einarbeitung ermöglicht und eine hohe Akzeptanz bei den Mitarbeitern gewährleistet.
- **Integrationsfähigkeit:** Z. B. die Software kann nahtlos in bestehende Systeme wie Finanzbuchhaltung oder Produktionsplanung integriert werden und verfügt über Schnittstellen zu bestehenden ERP-Systemen.
- **Skalierbarkeit:** Z. B. ein Softwaretool, das zusätzlich Module für internationale Beschaffung oder erweiterte Analysefunktionen bietet, wenn das Unternehmen wächst.

Wählen Sie gemeinsam mit den relevanten Ansprechpartnern (z. B. Geschäftsführung, Einkauf, Controlling) eine passende Softwarelösung aus und beschaffen Sie diese gemäß den Beschaffungsrichtlinien Ihres Unternehmens.

Erstellen Sie einen Implementierungsplan, der die erforderlichen Schritte, Meilensteine und Ressourcen umfasst. Einen Zeitrahmen für die Implementierung festlegen, inklusive Schulungen und Tests der Software. Die Unterstützung des Software-Anbieters für die Implementierung nutzen.

Planen Sie bei Bedarf die Migration bestehender Daten in das neue System. Beispiel: Lieferanteninformationen, Bestellungen und Bestandsdaten in die neue Software übertragen.

Schulen Sie die Mitarbeiter im Umgang mit der neuen Software, um einen reibungslosen Übergang zu gewährleisten, z. B. Workshops und Schulungen durchführen, um die Mitarbeiter mit den neuen Funktionen vertraut zu machen.

Führen Sie vor der Inbetriebnahme (und vor dem Abschalten des alten Systems) eine Testphase durch, um sicherzustellen, dass die Software ordnungsgemäß funktioniert und alle Prozesse abgebildet werden, z. B. Bestellungen und Bestandsbewegungen im Testsystem simulieren, um mögliche Probleme zu identifizieren.

Holen Sie nach der Inbetriebnahme des Softwaretools für die Beschaffung regelmäßig Feedback von den Nutzern ein und passen Sie die Software entsprechend an, z. B. durch Umfragen oder Feedback-Runden mit den Mitarbeitern Verbesserungspotenziale identifizieren.

2.6 Planung von Softwaretool-Einsatz in der Beschaffung

	<p>Stellen Sie sicher, dass regelmäßige Wartung und technischer Support verfügbar sind, um Ausfallzeiten zu minimieren, z. B. Vereinbarungen mit dem Softwareanbieter über Supportleistungen und regelmäßige Updates treffen.</p> <p>Planen Sie kontinuierliche Schulungen und Workshops, um die Mitarbeiter stets auf dem neuesten Stand zu halten und neue Funktionen der Software vorzustellen.</p> <p>Definieren Sie KPIs zur Messung des Erfolgs der Softwareimplementierung, z. B. die Reduzierung der Bestellzeit oder die Verbesserung der Bestandsgenauigkeit.</p>
<p>Lernmedien</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Infomaterial zu Auswahl, Implementierung und Betrieb von Softwarelösungen für die Beschaffung. • Unterlagen, die verschiedene Softwarelösungen für die Beschaffung vorstellen, z. B. Vergleichsbericht von Beschaffungssoftware. • Präsentation zu den Vorteilen von Softwaretools in der Beschaffung. • Vorlagen für die Evaluierung von Softwareanbietern, z. B. Bewertungsbogen zu Softwarelösungen für die Beschaffung.
<p>Empfohlene Vorkenntnisse</p>	<p>Awareness Beschaffung im Lieferkettenmanagement</p>
<p>Dauer</p>	<p>40 Stunden in 3 Monaten</p>

3.4 Konzeption von Notfallplänen für Beschaffungsengpässe

Niveaustufe

1 2 3

Jobprofil	▲ Planer
Lernziel	Die Lernenden können effektive Notfallpläne entwickeln, die auf die spezifischen Risiken und Herausforderungen des Unternehmens abgestimmt sind.
Lernschritte / Vorgehensweise / Inhalte	<p>Identifizieren Sie die wichtigsten Ziele, die im Kontext von Beschaffungsengpässen für Ihr Unternehmen relevant sind. Dabei ggf. auf die Ergebnisse aus der Bearbeitung des Lernbausteins 3.1 Grundlagen des Risikomanagements in der Beschaffung zurückgreifen.</p> <p>Konzipieren bzw. überprüfen Sie eine Übersicht der wichtigsten Lieferanten und Beschaffungsquellen Ihres Unternehmens. Darin aktuelle Lieferanten, Produkte/ Dienstleistungen, Kritikalität (hoch/mittel), notwendige Menge und ggf. spezifische Anforderungen an die Produkte/ Dienstleistungen vorsehen. Kritische Lieferteile/ Material/ Komponenten, Dienstleistungen und deren Lieferanten identifizieren.</p> <p>Erstellen bzw. überarbeiten Sie eine Liste mit den Risiken möglicher Beschaffungsengpässe. Notieren, welche Engpass-Situationen in der Vergangenheit für Ihr Unternehmen bereits vollständig, teilweise oder fast vorlagen.</p> <p>Konzipieren Sie eine Übersicht, in der ausgewählte Beschaffungsengpässe ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit (hoch/mittel/gering) und den Auswirkungen auf Ihr Unternehmen (stark/mittel/gering) zugeordnet werden. Eine Priorisierung der Risiken nach der Höhe der Eintrittswahrscheinlichkeiten und der Auswirkungen vorsehen und eine Liste der priorisierten Risiken erstellen lassen. Die Ergebnisse mit anderen Beteiligten im Unternehmen abgleichen, verifizieren und ggf. anpassen.</p> <p>Planen bzw. ergänzen Sie Notfallstrategien für die priorisierten Beschaffungsengpässe. Den jeweiligen Risiken wie Naturkatastrophe oder Qualitätsmängel die passenden Strategien zuordnen, z. B. alternative Lieferanten aus der Übersicht X kontaktieren, vor- oder nachgelagerte Unternehmen der Lieferkette um Abgleich der Lagerbestände für Teil Y bitten.</p> <p>Konzipieren bzw. optimieren Sie einen Notfallplan, z. B. mit den folgenden Kategorien: Indikatoren für das Vorliegen eines Beschaffungsengpasses, notwendige Entscheidungen, Entscheidungsträger, notwendige Maßnahmen, Zuständigkeiten für Durchführung der Maßnahmen, Bewertung der Wirksamkeit und Nachsteuerung.</p> <p>Sehen Sie die Kommunikation des Notfallplans für Beschaffungsengpässe an definierte Ansprechpartner im Unternehmen vor.</p> <p>Planen Sie einen Workshop zur Simulation des Notfallplans für Beschaffungsengpässe mit den Beteiligten Ihres Unternehmens. Den Prozess vom Erkennen eines Beschaffungsengpasses bis hin zur Bewertung der Wirksamkeit der Notfallmaßnahmen mit den Ansprechpartnern durchspielen. Den Ablauf auf Basis des Feedbacks der Beteiligten anpassen und dokumentieren. Die Dokumentation im Unternehmen kommunizieren und für alle Beteiligten leicht verfügbar machen.</p>
Lernmedien	<ul style="list-style-type: none"> • Infomaterial zu möglichen Beschaffungsengpässen, z. B. Risikoszenarien/Lösungen. • Vorlagen für Notfallpläne und -strategien. • Materialien zur Entwicklung von Notfallplänen für die Beschaffung. • Best Practices für das Krisenmanagement in der Beschaffung.
Empfohlene Vorkenntnisse	Awareness Beschaffung im Lieferkettenmanagement, 3.1 Grundlagen des Risikomanagements in der Beschaffung
Dauer	20 Stunden in 3 Monaten

3.5 Planung von Audits und Zertifizierungen in der Beschaffung

Niveaustufe

1 2 3

Jobprofil	N Nutzer A Planer
Lernziel	Die Lernenden können ein System zur Durchführung von Audits und Zertifizierungen in der Beschaffung konzipieren, um die Einhaltung von Standards und Richtlinien zu gewährleisten.
Lernschritte / Vorgehensweise / Inhalte	<p>Verschaffen Sie sich einen Überblick über die relevanten Akteure für Audits und Zertifizierungen im Automobilzulieferbereich und ihre Aufgaben.</p> <p>Informieren Sie sich über die relevanten Normen, die für Ihre Branche gelten, z. B. IATF 16949/ ISO 9001. Anforderungen verstehen, die in den Zertifizierungsrichtlinien festgelegt sind.</p> <p>Klären Sie ggf. auch die spezifischen Anforderungen Ihrer OEM-Kunden (Original Equipment Manufacturer, Erstausrüster) wie z. B. Mercedes, BMW, Volkswagen, Audi. Oft haben OEMs eigene Anforderungen, die über die allgemeinen Standards hinausgehen, z. B. „Mercedes-Benz Special Terms 2020“.</p> <p>Ermitteln Sie im Austausch mit Kollegen, welche Audits und Zertifizierungen bereits im eigenen Unternehmen durchgeführt wurden bzw. angekündigt wurden.</p> <p>Überprüfen Sie, welche der Normen und Inhalte von Zertifizierungen Relevanz für Ihre Beschaffung aufweist. Wo dies zutrifft:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planen Sie die interne Vorbereitung der Zertifizierung bzw. des Audits. Dazu Dokumentation überprüfen und aktualisieren, einschließlich: Qualitätsmanagementhandbuch, Prozessbeschreibungen, Arbeitsanweisungen und Schulungsunterlagen. Prozesse überprüfen, einschließlich Analyse bestehender Prozesse und Identifikation möglicher Schwachstellen oder nicht konformer Bereiche. • Konzipieren Sie interne Audits, um die Einhaltung der Standards in der Beschaffung zu überprüfen. Schwächen frühzeitig erkennen und beheben. System zur Rückmeldung planen, um Verbesserungsvorschläge von den Mitarbeitern zu sammeln. • Sehen Sie Schulungen für Ihre Mitarbeiter zu den relevanten Standards und zu den spezifischen Aspekten der Zertifizierung vor. Sicherstellen, dass alle Mitarbeiter der Beschaffung ihre Rolle im Qualitätsmanagement verstehen. Alle durchgeführten Schulungen und die entsprechenden Teilnehmer dokumentieren, um Nachweise für die Zertifizierung zu haben. • Bestimmen Sie alle relevanten internen Ansprechpartner, z. B. Qualitätsmanager und Produktionsleiter, die für Audits und Zertifizierungen im Bereich Beschaffung relevant sind. Ein Treffen planen, um alle Beteiligten über den Zertifizierungsprozess und die Erwartungen zu informieren. • Konzipieren Sie einen detaillierten Zeitplan für die Zertifizierung, der alle Schritte und Verantwortlichkeiten festlegt. Falls die Zertifizierung von anderer Stelle in Ihrem Unternehmen geleitet wird, kommunizieren Sie Termine und Zuständigkeiten (auch) im Bereich Beschaffung. Sicherstellen, dass alle erforderlichen Ressourcen wie Personal und Materialien termingerecht zur Verfügung stehen. • Planen Sie Maßnahmen zur kontinuierlichen Verbesserung aus Sicht der Beschaffung: Alle notwendigen Maßnahmen implementieren, die aus den internen Audits und den Rückmeldungen resultieren. • Konzipieren Sie Maßnahmen, die eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung im Bereich Beschaffung im Lieferkettenmanagement fördern. Mitarbeiter ermutigen, Verbesserungsvorschläge einzubringen. • Falls Sie federführend an Zertifizierungen bzw. Audits beteiligt sind: Die Vorbereitung auf den Zertifizierungsaudit planen. Rollenspiele vorsehen, um Ihre Mitarbeiter auf mögliche Fragen und Antworten während des Audits vorzubereiten. Präsentation der Dokumentation vorbereiten und sicherstellen, dass alle Dokumente leicht zugänglich und gut strukturiert sind. • Analysieren Sie nach der Zertifizierung das Zertifikat und den Bericht. Handlungsfelder und Follow-up-Maßnahmen für den Bereich Beschaffung identifizieren. Maßnahmen zur Behebung aller festgestellten Mängel planen.
Lernmedien	<ul style="list-style-type: none"> • Infomaterial zu Akteuren für Audits und Zertifizierungen im Automobilzulieferbereich. • Materialien, die den Ablauf von Audits im Einkauf erklären. • Dokumente mit Anforderungen an Zertifizierungen, z. B. Anforderungen der IATF 16949/ ISO 9001 der Mercedes-Benz Special Terms 2020. • Vorlagen für Auditberichte und -protokolle.
Empfohlene Vorkenntnisse	Awareness Beschaffung im Lieferkettenmanagement
Dauer	40 Stunden in 3 Monaten

3.6 Konzeption der Nachhaltigkeits-Berichterstattung

Niveaustufe

1 2 3

Jobprofil	▲ Planer
Lernziel	Die Lernenden können eine transparente Nachhaltigkeitsberichterstattung für den Bereich Beschaffung planen, die den Anforderungen der Stakeholder gerecht wird.
Lernschritte / Vorgehensweise / Inhalte	<p>Erarbeiten Sie sich einen Überblick über die Anforderungen an die eigenständige Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten für den Bereich Beschaffung. Schätzen Sie sich selbst ein und markieren Sie, zu welchen Themen Ihnen Wissen fehlt.</p> <p>Sondierung des ggf. im Unternehmen verwendeten Verfahrens zur Nachhaltigkeitsberichterstattung, z. B. DNK (Deutscher Nachhaltigkeitskodex), GRI (Global Reporting Initiative), ISO 26000 (Leitfaden zur sozialen Verantwortung).</p> <p>Ableitung bzw. Überprüfung der Nachhaltigkeitsziele für den Bereich Beschaffung aus den Nachhaltigkeitszielen des Unternehmens, z. B. umweltfreundliche Materialien, Einhaltung sozio-ökologischer Standards in der Lieferkette, nachhaltige Partnerschaften mit Lieferanten.</p> <p>Sammlung und Analyse von Daten zur Nachhaltigkeitsperformance des Unternehmens im Bereich Beschaffung. Techniken zur Datenerhebung, z. B. Auswertung von Messwerten und Berichten, Umfragen, Interviews.</p> <p>Definition bzw. Überprüfung von Zielen für die Nachhaltigkeitsberichterstattung im Bereich Beschaffung, z. B. „Alle Lieferanten nach Nachhaltigkeitskriterien bewerten bis Ende 2028“, „Jährliche Schulungen zu Nachhaltigkeit für 80% der Mitarbeiter im Einkauf bis Ende 2026 durchführen“. Anwenden des SMART-Prinzips (spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch, terminiert).</p> <p>Berichtsentwurf nach den identifizierten Standards und Anforderungen im Bereich Beschaffung erstellen. Die Struktur des Nachhaltigkeitsberichts des Gesamtunternehmens kennen, z. B. Einleitung, Stakeholder-Engagement, Nachhaltigkeitsziele, Maßnahmen, Ergebnisse, Ausblick. Die relevanten Informationen aus dem Bereich Beschaffung an den zutreffenden Stellen in die bestehende Berichtsstruktur einarbeiten.</p> <p>Die Ergänzungen des Unternehmensberichts zur Nachhaltigkeit, die aus Sicht der Beschaffung eingefügt wurden, mit dem/den Hauptverantwortlichen für den Gesamtbericht abstimmen.</p> <p>Unterstützung für die Präsentation des Nachhaltigkeitsberichts leisten (z. B. in der Betriebsversammlung, in Regelmeeetings, im Intranet/Internet) und für das Einholen von Feedback (z. B. von Geschäftspartnern, Banken, Kunden und Mitarbeitern).</p> <p>Fragen Sie bei Ihrem Vorgesetzten oder beim Personalverantwortlichen nach, ob Sie im Sinne einer PE-Maßnahme an einer weiterführenden zertifizierten Weiterbildung im Bereich Nachhaltigkeitsmanagement teilnehmen können, z. B. Kurse zum Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz.</p>
Lernmedien	<ul style="list-style-type: none"> • Nachhaltigkeitsberichte des eigenen/anderer Unternehmen. • Leitfaden zur Nachhaltigkeitsberichterstattung. • Dokumente, die Kennzahlen zur Nachhaltigkeit erläutern. • Präsentation über Anforderungen an Nachhaltigkeitsberichte und gesetzliche Vorgaben.
Empfohlene Vorkenntnisse	Awareness Beschaffung im Lieferkettenmanagement, 3.3 Planung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen für die Beschaffung
Dauer	40 Stunden in 3 Monaten

3.7 Planung von Schulungen zu Compliance und Nachhaltigkeit

Niveaustufe

1 2 3

Jobprofil	Planer
Lernziel	Die Lernenden können ein Schulungskonzept planen, das die Mitarbeiter für Compliance- und Nachhaltigkeitsthemen in der Beschaffung sensibilisiert und ihre Kompetenzen in diesen Bereichen fördert.
Lernschritte / Vorgehensweise / Inhalte	<p>Machen Sie sich mit relevanten gesetzlichen Vorgaben wie Umweltgesetzen und Compliance-Richtlinien sowie deren spezifische Anforderungen an produzierende Unternehmen vertraut (siehe auch die Lernbausteine 3.2 Konzeption der Überwachung von Compliance-Vorgaben und 3.3 Planung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen für die Beschaffung).</p> <p>Identifizieren Sie die Lernbedarfe in Ihrem Verantwortungsbereich zum Thema „Compliance und Nachhaltigkeit in der Beschaffung“ und definieren Sie die relevanten Lerninhalte, z. B. Strategien zur Auswahl von Lieferanten und Produkten, die ökologische, soziale und ökonomische Kriterien berücksichtigen, Identifikation und Bewertung von Risiken in der Lieferkette, die sowohl Compliance- als auch Nachhaltigkeitsaspekte betreffen.</p> <p>Überlegen Sie, welche Lernziele verfolgt werden sollen. Was sind die grundlegenden Anforderungen, die die Teilnehmenden nach einer Schulung erfüllen sollten, welche Kompetenzen sollen entwickelt werden? Lernziele und Inhalte mit Ihrem Vorgesetzten/Auftraggeber absprechen. Gegebenenfalls KollegInnen mit Compliance- oder Nachhaltigkeitswissen einbeziehen und vorhandene Schulungsmaterialien als Grundlage für eine Aktualisierung nutzen. Konzentrieren Sie sich dabei auf Aspekte der Compliance und Nachhaltigkeit, die für den Bereich der Beschaffung relevant sind.</p> <p>Berücksichtigen Sie die Merkmale der Zielgruppe/Nutzergruppe. Zum Beispiel: Vorwissen über das Thema, bevorzugte Lernmethoden (visuell, auditiv, haptisch), Alter und Dauer der Betriebszugehörigkeit, praktischer Bezug im Alltag sowie die zu erwartende Motivation der Teilnehmenden.</p> <p>Legen Sie das Lernformat fest. Überlegen Sie, welches Format für die Inhalte und die Zielgruppe am geeignetsten ist, z. B. Präsenzs Schulungen, Erstellung von Selbstlernmaterialien, Entwicklung praxisnaher Übungen, Förderung des Wissensaustausches unter Kollegen, eine Kombination aus selbstständigem Lernen und Präsenzveranstaltungen. Dabei sollten die etablierten Schulungsformate im Unternehmen sowie die vorhandene Lerninfrastruktur berücksichtigt werden, z. B. Zugang zu Lernplattformen und Schulungsräumen.</p> <p>Erstellen Sie ein Lernkonzept. Informieren Sie sich darüber, welche Struktur und welche Punkte in einem Lernskript enthalten sein sollten. Stimmen Sie die Lernziele und Inhalte ab und priorisieren Sie diese unter Berücksichtigung von Zeitrahmen und -bedarf. Verdeutlichen Sie das Lernziel, beispielsweise durch einen Titel und die Kommunikation des Schulungsangebots. Stellen Sie sicher, dass alle Teilnehmenden eine Übersicht erhalten, was wann, warum und in welchem Zeitraum mit welchen Übungen gelernt werden soll.</p> <p>Bereiten Sie die zu vermittelnden Inhalte in Form von Folien oder Handouts auf oder – soweit vorhanden – als Modul auf einer von Ihrem Unternehmen genutzten Lernplattform. Überlegen Sie sich die Darstellungsform, z. B. durch Visualisierungen von statistischen Daten, Erläuterungen zu den Auswirkungen der Nichtberücksichtigung von Compliance-Vorgaben, Anleitungen zu Übungen oder Quizfragen.</p> <p>Denken Sie darüber nach, wie Sie die Motivation zum Lernen steigern können. Eine klare Darstellung der Lernziele und des praktischen Bezugs für die Teilnehmenden, Verständlichkeit der Inhalte sowie Anleitung zu interaktiven Übungen sind hierbei wichtig.</p> <p>Testen Sie die Verständlichkeit der Lerninhalte mit einem ‚Testlerner‘ aus der Zielgruppe. Holen Sie gezielt Rückmeldungen zur Verständlichkeit der Inhalte und zur Relevanz der Lernziele ein und überarbeiten Sie das Lernmaterial auf Basis dieser Rückmeldungen.</p> <p>Definieren Sie Kriterien für ein erfolgreiches Durchlaufen der Schulungen, z. B. für die Abfrage in einem abschließenden Lernquiz.</p>
Lernmedien	<ul style="list-style-type: none"> • Infomaterial zum Thema: Erstellung von Schulungsmaterialien. • Schulungsvideos/Onlinekurse zu didaktischen Grundlagen praxisnaher Wissensvermittlung. • Schulungsleitfaden für Compliance und Nachhaltigkeit. • Vorlagen zur Evaluierung von Schulungserfolgen, z. B. Feedbackformular.
Empfohlene Vorkenntnisse	Awareness Beschaffung im Lieferkettenmanagement, 3.2 Konzeption der Überwachung von Compliance-Vorgaben, 3.3 Planung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen für die Beschaffung
Dauer	20 Stunden in 2 Monaten