Einkaufsrichtlinie MRO vs. Capex: Klare Trennung von Betriebs- und Investitionseinkauf

Die Einkaufsrichtlinie MRO vs. Capex regelt, wie Unternehmen zwischen dem Einkauf von Verbrauchs- und Reparaturmaterial (MRO) und Investitionsgütern (Capex) unterscheiden und welche Beschaffungswege, Freigaben und Budgets jeweils gelten. Sie schafft einheitliche Kriterien für Abgrenzung, Genehmigung und Dokumentation beider Beschaffungsarten. Damit vermeidet sie Fehlbuchungen, verhindert mangelnde Freigaben bei großen Summen und beschleunigt den operativen Alltag.

Stand Oktober 2026 · amplifa-marketplace.ai/lexikon/einkaufsrichtlinie-mro-vs-capex

Das Wichtigste in Kürze

01 MRO umfasst typischerweise den laufenden Bedarf für Produktion und Instandhaltung, Capex dagegen dauerhafte Investitionen in Anlagen, Werkzeuge und Infrastruktur.

02 Die Abgrenzung erfolgt in der Praxis meist über Nutzdauer, Wertgrenzen und unternehmensspezifische Buchhaltungsvorgaben.

03 MRO-Einkäufe laufen häufig über Rahmenverträge und Kataloge mit vereinfachten Freigaben, Capex über Genehmigungsprozesse mit Investitionsanträgen.

04 Klare Richtlinien senken Streuungauffälligkeiten, Doppelbestellungen und Budgetüberschreitungen erheblich.

05 Typische Wertgrenzen für vereinfachte Beschaffung liegen in der Praxis häufig im Bereich von einigen hundert bis wenigen tausend Euro je Unternehmen.

06 Die Richtlinie sollte mit Budgetierung, Bedarfsanforderung (BANF) und Controlling verzahnt sein.

Definition: Einkaufsrichtlinie MRO vs. Capex

Die Einkaufsrichtlinie MRO vs. Capex ist eine interne Vorgabe, die festlegt, nach welchen Kriterien ein Bedarf als MRO-Beschaffung (Maintenance, Repair, Operations) oder als Investition (Capex, Capital

Expenditure) einzustufen ist. Sie bestimmt daraus abgeleitet den Beschaffungsweg, die Freigabestufen und die budgetäre Behandlung.

Abgrenzungskriterien MRO

MRO umfasst Verbrauchsmaterial, Verschleißteile, Werkzeuge, Betriebsmittel und Ersatzteile für die Instandhaltung. Diese Positionen verbrauchen sich in der Regel innerhalb eines Jahres, fließen in die Materialwirtschaft ein und werden über den laufenden Kostenbudgets abgebildet. Typisch sind viele kleine bis mittlere Bestellvolumina mit hoher Frequenz, die über Bedarfsanforderung (BANF) und Standardbestellprozesse abgewickelt werden.

- Verbrauchsmaterial und Verschleißteile
- Ersatzteile für Anlagen und Fahrzeuge
- Betriebs- und Hilfsstoffe, Schutzausrüstung

Abgrenzungskriterien Capex

Capex betrifft Investitionen in maschinelle Anlagen, Werkzeuge, IT-Hardware oder Gebäudeausstattungen, die dem Unternehmen dauerhaft Nutzen stifen und aktiviert werden. Solche Beschaffungen laufen über Investitionsanträge und Budgetierungen, oft mit mehrstufiger Freigabe durch Fachbereich, Controlling und Geschäftsführung. Die Abgrenzung erfolgt häufig über Nutzdauer, Anschaffungswert und Aktivierungspflicht nach handelsrechtlichen Vorgaben; die konkrete Auslegung sollte im Einzelfall mit der Buchhaltung abgestimmt werden.

Warum die Trennung wichtig ist

Ohne klare Abgrenzung entstehen Grauzonen: Werkzeugkästen, Messtechnik oder Softwarelizenzen können je nach Betrachtung MRO oder Capex sein. Falsche Einstufungen führen zu Budgetverfehlungen, unvollständigen Investitionsplanungen und Reibungsverlusten zwischen Einkauf, Controlling und Fachbereichen. Eine schriftliche Richtlinie schafft hier Verbindlichkeit.

Methoden und Vorgehen zur Umsetzung der Richtlinie

Eine wirksame Richtlinie kombiniert definierende Kriterien, klare Prozesswege und technische Unterstützung im Beschaffungssystem. Sie sollte vom Einkauf gemeinsam mit Controlling, Buchhaltung und Instandhaltung entwickelt werden.

Kriterienkatalog und Wertgrenzen

Am Anfang steht ein praxisnaher Kriterienkatalog: Nutzdauer, Aktivierungspflicht, Verwendungszweck und Anschaffungswert. Viele Unternehmen arbeiten mit Wertbändern, unterhalb derer vereinfachte Beschaffungswege gelten. Werkzeuge mit Nutzungsdauer über ein Jahr können etwa je nach Wert als Capex oder als MRO-Verbrauch behandelt werden; die Entscheidung sollte regelbasiert im System getroffen werden.

Prozesswege und Freigaben

MRO-Bedarf läuft typischerweise über Bedarfsanforderung (BANF), Katalogbestellung oder Rahmenvertragsabruf mit kurzer Durchlaufzeit BANF-PO. Capex erfordert einen Investitionsantrag mit Wirtschaftlichkeitsprüfung, Budgetverankerung und mehrstufiger Freigabe. Die Richtlinie legt fest, welche Rolle den Einkäufern bei Angebotseinholung, Bietergespräch oder E-Auction zukommt und ab welchem Volumen eine formelle Ausschreibung mit möglicher Bieterrüge erforderlich ist.

Systemunterstützung und Workflow

Moderne Einkaufssysteme lassen sich so konfigurieren, dass die Einstufung anhand von Artikelklassen, Kostenarten und Wertgrenzen automatisch erfolgt. Exception Management hilft, Abweichungen wie Budgetüberschreitungen oder falsche Kontierungen frühzeitig zu erkennen. So bleibt die Durchlaufzeit BANF-PO auch bei strengeren Capex-Freigaben beherrschbar.

Wichtige KPIs und Kennzahlen für MRO- und Capex-Einkauf

Beide Beschaffungsarten erfordern unterschiedliche Kennzahlen: MRO wird primär über Prozesseffizienz und Bestandsgeschwindigkeit gesteuert, Capex über Budgettreue und Investitionswirtschaftlichkeit.

Kennzahlen für MRO

Im Fokus stehen Durchlaufzeit BANF-PO, Anteil freigegebener Katalogbestellungen, Bestandswert im C-Teile-Bereich und Mindestbestandstreue in der Materialwirtschaft. Auch die Lieferantenbewertung für MRO-Lieferanten gehört dazu, da Kurzfristigkeit und Liefertreue hier besonders wichtig sind. Nicht-Ein-Produkt-Kennzahlen wie der Anteil maverick buys zeigen, ob der Richtliniengrundsatz „erst Bedarf, dann Bestellung“ gelebt wird.

Kennzahlen für Capex

Hier dominieren Budgetauslastung, Abweichung zwischen Investitionsantrag und Realrechnung, Anteil getracekter Change-Order-Klauseln sowie die Einhaltung der Sourcing Pipeline bis zur Auftragsvergabe. Auch die Durchlaufzeit von der Investitionsfreigabe bis zur Bestellung ist ein praxisüblicher Indikator. Zusätzlich kann die First Article Inspection (FAI) bei Anlagenneubauten als Qualitätsmeilenstein verfolgt werden.

Übergreifende Kennzahlen

Budgettreue, Anteil richtlinienkonformer Beschaffungen und die Zahl der Ausnahmen im Exception Management eignen sich als übergreifende Steuergrößen. Sie zeigen, ob die Richtlinie im Alltag akzeptiert wird oder ob Schulungs- und Anpassungsbedarf besteht.

Risiken und Kontrollen bei der Abgrenzung

Die größte Schwachstelle ist die Grauzone zwischen beiden Kategorien. Ohne Kontrollen drohen Budgetumgehung, Compliance-Verstöße und wirtschaftliche Fehlentscheidungen.

Typische Risiken

Häufige Fehler sind gesplittete Bestellungen, um Freigabengrenzen zu umgehen, sowie Fehlbuchungen von Investitionen als Aufwand. Auch ungewollte Automatische Vertragsverlängerung bei MRO-Rahmenverträgen kann Budgets langfristig binden. Bei Capex drohen additionally unklare Change-Order-Klauseln, die Nachträge und Mehrkosten ermöglichen.

Kontrollen und Freigabestufen

Wirksame Kontrollen sind mehrstufige Freigaben ab definierten Wertgrenzen, Stichprobenprüfungen durch das Controlling und eine funktionierende Bieterrüge bei Ausschreibungsverstößen. Für größere Investitionen gehört die Prüfung von Gewährleistungsansprüchen und Vertragsstrafen zum Standard. Rechtliche und steuerliche Bewertungen, etwa zur Aktivierungspflicht, sollten im Einzelfall mit Steuerberatung und Buchhaltung geprüft werden.

Compliance und Nachweisführung

Die Richtlinie sollte Dokumentationspflichten festlegen: Begründung der Einstufung, Freigabenachweise, Angebotsvergleiche. Das erleichtert interne und externe Prüfungen und unterstützt Nachweispflichten etwa im Rahmen der Corporate Sustainability Due Diligence (CSDDD), wenn Lieferantenketten betroffen sind.

Aktuelle Entwicklungen und Hebel im MRO- und Capex-Einkauf

Digitalisierung, Nachhaltigkeitsanforderungen und strategische Beschaffung verändern beide Beschaffungsfelder. Die Richtlinie sollte regelmäßig an diese Entwicklungen angepasst werden.

Digitalisierung und Automatisierung

Kataloglösungen, automatische Freigaben für Kleinstbedarfe und MRP-gestützte Disposition (Material Requirements Planning) reduzieren den manuellen Aufwand im MRO-Bereich deutlich. Bei Capex gewinnen digitale Investitionsanträge und integrierte Sourcing Pipeline an Bedeutung, um Durchlaufzeiten zu verkürzen und Nachvollziehbarkeit zu schaffen.

Bündelung und strategische Beschaffung

Im MRO-Einkauf liegt häufig ungenutzter Bündelungshebel: Viele dezentrale Kleinstbestellungen lassen sich über Einkaufskooperationen oder interne Bündelung auf wenige Lieferanten konsolidieren. Bei Capex ermöglicht das Bieterrüge- und Bietergespräch-Management einer strukturierten Ausschreibung oft spürbare Preis- und Konditionsverbesserungen.

Nachhaltigkeit und Berichtspflichten

Investitionen beeinflussen über ihre Lebensdauer maßgeblich die Scope 3 Emissionen eines Unternehmens. Die Richtlinie kann daher Nachhaltigkeitskriterien für Capex-Bewertungen verankern, etwa Energieeffizienzanforderungen. Auch im MRO-Bereich spielen Herkunft, Recyclingfähigkeit und Lieferkettensorgfalt eine wachsende Rolle.

Typische Kennzahlen

Kennzahl	Typischer Wert
Durchlaufzeit BANF-PO (MRO)	typischerweise 1–3 Tage *kurze Laufzeiten sind für Verbrauchsbedarf üblich*
Anteil richtlinienkonformer Beschaffungen	> 95 % *Indikator für Akzeptanz der Richtlinie*
Budgetabweichung Capex	< 5 % *Abweichung zwischen Investitionsantrag und Realrechnung*
Katalogdurchdringung MRO	> 80 % *Anteil über Katalog/Rahmenvertrag abgewickelter Bestellungen*

Praxisbeispiel

Ein mittelständischer Maschinenbauer mit rund 400 Mitarbeitern hatte bisher keine klare Trennung zwischen MRO und Capex. Instandhalter beschafften Werkzeuge und Messtechnik über direkte Bestellungen, während größere Anlageninvestitionen teils als MRO liefen und das laufende Budget belasteten. Nach Einführung einer Einkaufsrichtlinie mit Kriterienkatalog, Wertgrenzen und zweistufiger Freigabe normalisierte sich die Lage innerhalb eines Jahres: Der MRO-Bedarf wurde über Rahmenverträge und Kataloge gebündelt, Investitionen erhielten einen standardisierten Investitionsantrag mit Wirtschaftlichkeitsprüfung.

- Kriterienkatalog mit Nutzdauer, Wertgrenzen und Aktivierungslogik definiert
- MRO-Konsolidierung auf Rahmenlieferanten mit Mindestbestandsführung für A- und B-Teile
- Investitionsanträge mit Pflichtfeldern für Energy-Effizienz und Change-Order-Klauseln
- Quartalsweise Exception Management Reviews durch Einkauf und Controlling

Fazit

Die Einkaufsrichtlinie MRO vs. Capex ist ein scheinbar administratives, in der Praxis aber wirkmächtiges Steuerungsinstrument. Sie verhindert Budgetumgehung, schafft klare Freigabewege und sorgt dafür, dass Verbrauchs- und Investitionsausgaben dort landen, wo sie hingehören. Entscheidend ist eine praxisnahe Abgrenzung gemeinsam mit Controlling und Buchhaltung sowie eine

regelmäßige Überprüfung der Wertgrenzen. Wer die Richtlinie konsequent in Systemen und Prozessen verankert, senkt Prozesskosten und stärkt zugleich die Budgetdisziplin. Beide Beschaffungsarten profitieren, wenn klare Kriterien, definierte Freigaben und messbare Kennzahlen zusammenwirken.

Häufige Fragen

? Was gehört zum MRO-Einkauf?

Zum MRO-Einkauf zählen Verbrauchs- und Betriebsmaterial, Verschleißteile, Ersatzteile, Werkzeuge und Schutzausrüstung für Produktion und Instandhaltung. Diese Güter werden typischerweise innerhalb eines Jahres verbraucht und über das laufende Kostenbudget abgebildet. Im Vordergrund stehen Verfügbarkeit, kurze Durchlaufzeiten und einfache Bestellprozesse.

? Wann ist eine Beschaffung Capex und wann MRO?

Entscheidend sind Nutzdauer, Anschaffungswert und die Aktivierungspflicht: Dauert der Nutzen länger als ein Jahr und übersteigt der Wert die unternehmensspezifische Aktivierungsgrenze, liegt in der Regel Capex vor. Verbrauchsartikel und Kleinteile fallen unter MRO. Die genauen Grenzen sollten im Einzelfall mit Buchhaltung und Steuerberatung abgestimmt und in der Einkaufsrichtlinie festgelegt werden.

? Warum ist die Trennung von MRO und Capex wichtig?

Ohne klare Trennung drohen Fehlbuchungen, umgangene Freigaben und unvollständige Investitionsplanungen. Splittbestellungen zur Umgehung von Genehmigungsgrenzen sind ein typisches Risiko. Eine schriftliche Richtlinie mit Kriterienkatalog, Wertgrenzen und definierten Prozessen schafft Verbindlichkeit und Transparenz für alle Beteiligten.

? Welche Freigaben brauchen Capex-Beschaffungen?

Typisch sind mehrstufige Freigaben: Fachbereich, Controlling und je nach Volumen Geschäftsführung oder Aufsichtsgremium. Der Prozess beginnt mit einem Investitionsantrag inklusive Wirtschaftlichkeitsberechnung und Budgetverankerung. Bei größeren Volumen gehören Angebotsvergleiche, Bietergespräche und dokumentierte Vergabeentscheidungen zum Standard.

? Wie reduziert man MRO-Kosten im Einkauf?

Wirksame Hebel sind die Bündelung dezentraler Kleinstbedarfe auf wenige Rahmenlieferanten, Kataloglösungen mit vereinbarten Preisen sowie die Führung von Mindestbeständen für kritische Teile. Zusätzlich hilft ein Exception Management, um maverick buys zu erkennen. Auch regelmäßige Reviews von Rahmenverträgen, etwa zur Automatischen Vertragsverlängerung, tragen zur Kostenkontrolle bei.

? Welche Kennzahlen sind für MRO- und Capex-Einkauf relevant?

Für MRO sind dies vor allem Durchlaufzeit BANF-PO, Katalogdurchdringung und Bestandstreue. Bei Capex stehen Budgettreue, Abweichung zwischen Antrag und Realrechnung sowie Vergabedurchlaufzeiten im Fokus. Übergreifend zeigt der Anteil richtlinienkonformer Beschaffungen,

wie gut die Vorgaben im Alltag gelebt werden.

Passende Anbieter auf Amplifa finden

Geprüfte Industrieanbieter aus der DACH-Region. Bedarf beschreiben und vergleichbare Angebote erhalten.

amplifa-marketplace.ai