

Agiler Einkauf: Flexibel und schnell

Beschaffung steuern

Agiler Einkauf bezeichnet die Anwendung agiler Prinzipien aus der Softwareentwicklung auf die Beschaffung: kurze Iterationszyklen, enge Zusammenarbeit mit Stakeholdern und Lieferanten sowie schnelle Entscheidungen auf Basis von Daten. Ziel ist es, auf veränderte Marktlagen, Engpässe und Kundenanforderungen schneller zu reagieren als in traditionellen, stark sequenziellen Einkaufsprozessen. Der Begriff wird zunehmend relevanter, da Lieferketten volatiler werden und Handlungszyklen im operativen Einkauf kürzer werden. Agilität ersetzt dabei keine strukturierte Beschaffungsstrategie, sondern ergänzt sie um flexible Steuerungsmechanismen.

Das Wichtigste in Kürze

- Agiler Einkauf überträgt Prinzipien wie kurze Sprints, Priorisierung und iterative Arbeit auf den Beschaffungsprozess.
- Er kombiniert strategische Planung mit operativer Flexibilität, etwa bei Bedarfsschwankungen oder Lieferengpässen.
- Typische Werkzeuge sind kurze Planungszyklen, Cross-Funktional-Teams, Lieferanten-Retrospektiven und Daten-Dashboards.
- Mit Kraljic-Matrix und Lieferantenklassifizierung lässt sich entscheiden, wo Agilität lohnt und wo Standardprozesse greifen.
- Erfolg wird über KPIs wie Durchlaufzeiten, Datenqualität und Liefertreue messbar gemacht.
- Agiler Einsatz ersetzt keine Vertragslogik: Rahmenverträge wie Blanket Orders und klare Incoterms bleiben Grundlage.

Definition: Agiler Einkauf

Agiler Einkauf ist ein Steuerungsansatz für die Beschaffung, bei dem Arbeit in kurzen, wiederholbaren Zyklen organisiert wird, anstatt langwierigere Prozesse strikt sequenziell abzuwickeln. Im Mittelpunkt stehen schnelle Feedback-Schleifen mit internen Kunden und Lieferanten sowie die laufende Neupriorisierung von Aufgaben. Der Ansatz ist kein Ersatz für klassische Einkaufsprozesse, sondern eine Ergänzung für volatile Teile des Portfolios.

Abgrenzung zum klassischen Einkauf

Der klassische Einkauf arbeitet häufig mit jährlichen Bedarfsplänen, langen RFQ-Läufen und festen Vergabe- oder -Zyklen. Agiler Einkauf hingegen plant in kurzen Intervallen, oft zwei bis vier Wochen, und passt Prioritäten an jede Iteration an. Wichtig ist die Abgrenzung: Agilität bedeutet nicht Kerzenlosigkeit, sondern bewusste Flexibilität innerhalb klarer Regeln. Standardprozesse, Compliance-Regeln und Rahmenverträge bleiben unverändert gültig.

Ursprung und Übertragung auf die Beschaffung

Die Grundlagen stammen aus der agilen Softwareentwicklung, insbesondere aus Scrum, Kanban und

Lean Management. Übertragen auf den Einkauf bedeutet das: Bedarfe werden wie ein Product Backlog gesammelt, priorisiert und in Sprintlängen abgearbeitet. Besonders geeignet ist der Ansatz bei schnell steigenden Nachfragen, Materialengpässen oder engineering-getriebenen Bereichen wie Prototypenbau und Sondermaschinenbau.

Methoden und Vorgehen im Agilen Einkauf

In der Praxis etablieren sich mehrere bewährte Muster, um Agilität im Einkauf umsetzbar zu machen. Entscheidend ist, dass Methoden nicht als Selbstzweck eingeführt werden, sondern an konkreten Engstellen des Beschaffungsprozesses ansetzen.

Sprints und Bedarfs-Backlog

Der Einkauf sammelt offene Bedarfe, Ausschreibungen und Problemlösungen in einem zentralen Backlog und priorisiert sie nach Wert, Dringlichkeit und Risiko. In Sprints von typischerweise zwei Wochen werden die wichtigsten Punkte abgearbeitet. Als Ergebnis entstehen kurze, verbindliche Abstimmungen statt langer, dokumentenlastiger Sitzungen. Der Soll-Ist-Vergleich Preis kann hier als regelmäßiger Feedback-Impuls genutzt werden, um Pricing-Abweichungen frühzeitig im nächsten Sprint zu bearbeiten.

Cross-Funktionale Teams mit Stakeholdern

Agiler Einkauf funktioniert am besten in kleinen Teams aus Einkäufern, Techniker, Logistik und Entwicklung. Dies reduziert Abstimmungsschleifen und erhöht die Entscheidungsqualität, da Bewertung auf Seiten der Requirement-Besitzer direkt einfließen. Bei Materialstrategien lässt sich so etwa die Kraljic-Matrix gemeinsam schneller aktualisieren, statt jährlich in einer großen Strategie-Runde.

Retrospektive und Lieferanten-Feedback

Am Ende jedes Zyklus wirft das Team einen strukturierten Blick auf Verbesserungspotenziale. Diese Logik lässt sich auf Lieferanten erweitern: kurze, regelmäßige Feedbackrunden mit strategischen Partnern, etwa als ergänzendes Format zum klassischen Lieferantenjahresgespräch, erzeugen schnellere Impulse zur Prozessverbesserung. Kleine Anpassungen, etwa bei Verpackung, Liefertermin-Planung oder Qualitätsablage, lassen sich so laufend umsetzen.

Wichtige KPIs für den Agilen Einkauf

Agilität ohne Messung bleibt Glaubenssatz. Der Agile Einkauf braucht daher eine schlanke, aber konsequente Kennzahlenlandschaft, die schnelles Handeln unterstützt statt Verwaltungsarbeit zu erzeugen.

Durchlaufzeiten und Reaktionsfähigkeit

Zentrale Kennzahl ist die Durchlaufzeit von Bedarfsanmeldung bis Bestellauslösung sowie die Reaktionszeit auf Marktdisruptionen. In der Praxis reduzieren Teams mit agilen Methoden die Durchlaufzeiten häufig um spürbare Anteile, während klassische Organisationen oft mehrere Wochen für Genehmigungsläufe brauchen. Zusätzlich relevy ist die Quote der im Sprint geschafften Aufgaben, um Überlastung und Realitätsferne der Planung zu erkennen.

Datenqualität als Fundament

Falsche Stammdaten verlangsamen jeden Prozess. Der Data Quality Score misst, wie vollständig und

aktuell Lieferanten- und Materialstammdaten sind; ergänzende Data Quality KPIs zeigen, wo Bereinigung Priorität hat. Ohne saubere Daten funktioniert auch die Priorisierung im Backlog nicht, da Risiko- und Wertbewertung sonst auf spekulativen Annahmen basieren.

Liefer- und Kostenkennzahlen

Ergänzend sollten klassische KPIs wie Liefertreue, Bestandstage und der Cash-to-Cash Cycle beobachtet werden. Agiles Handeln darf nicht zu Lasten der Liquidität gehen: Wer schnelle Reaktionsfähigkeit mit überhöhten Sicherheitsbeständen erkaufte, verschiebt Probleme nur. Regelmäßige Kennzahlen-Reviews in den Sprint-Retrospektiven setzen die Messwerte in Handlung um.

Risiken und Kontrollen im Agilen Einkauf

Agilität birgt Gefahren, wenn sie ohne Rahmenkonzept eingesetzt wird. Die häufigsten Fallstricke sind fehlende Compliance, sinkende Verbindlichkeit und Ermüdung der Teams.

Compliance und Vertragslogik bewahren

Kurze Zyklen dürfen nicht dazu führen, dass Freigabeprozesse, Dokumentationspflichten oder Richtlinien umgangen werden. Rahmenverträge wie Blanket Orders geben dabei Flexibilität mit klarer rechtlicher Basis: Mengen und Konditionen sind geregelt, Abrufe erfolgen flexibel. Auch bei internationalen Beschaffungen gelten klare Incoterms, etwa Incoterms EXW bei Selbstabholung, sowie bei Zahlungsrisiken Instrumente wie die Bank Guarantee. Die Kautionslogik bleibt unabhängig von agilen Zyklen stabil.

Lieferantenrisiken strukturiert managen

Schnelle Entscheidungen erhöhen das Risiko, Risiken zu übersehen. Bewährt hat sich eine laufende Lieferantenklassifizierung auf Basis von Risiko und Bedeutung, ergänzt durch bewertete Bewertungskriterien wie Qualität, Liefertreue und Innovationskraft. Bei kritischen Materialien und Kritische Materialien im Trend, die wenige Lieferanten oder lange Vorlaufzeiten aufweisen, sollte der Agile Einkauf stärker fluiddatenorientiert als kurzzyklisch arbeiten. Wirtschaftliche Stabilität der Lieferanten lässt sich etwa über die DUNS-Nummer und strukturierte Lieferantenbewertung beurteilen.

Qualität nicht dem Tempo opfern

Beschleunigte Prozesse dürfen Qualitäts- und Anlaufschleifschritte nicht brechen. Bei neuen Teilen bleibt die Initial Sample Inspection Report (ISIR)-Freigabe Pflicht, bevor Serienlieferungen starten. Wird ein Prozess bei einem Lieferanten umgebaut, liefert eine Layered Process Audit (LPA) kurzzyklische Nachweise über Prozessstabilität. Bei Qualitätsproblemen hilft das Ishikawa Diagramm, Ursachen strukturiert einzugrenzen, statt im hektischen Tempo Symptome zu behandeln.

Agiler Einkauf in der Organisation verankern

Erfolgreiche Einführung hängt weniger von Tooling ab als von Rollenklärung, Leadership und einer passenden Kontrollinfrastruktur. Ohne organisatorische Verankerung bleibt Agilität eine Methodenübung.

Rollen und Entscheidungskompetenzen

Agile Teams brauchen klare Entscheidungsspielräume, etwa für Abrufe bis zu definierten Wertgrenzen oder Lieferantenauswahl bei Rahmenverträgen. Management definiert Ziele und Grenzen, aber nicht

jede einzelne Entscheidung. Die Einführung erfordert daher meist eine Anpassung von hiesigen Richtlinien und Unterschriftenregeln.

Controlling und IT-Unterstützung

Ein zeitnahes Controlling im Einkauf liefert die Datenbasis für schnelle Steuerungsentscheidungen: Spend, Preisabweichungen und Lieferantenperformance. Dashboards und automatisierte Datenprüfungen mit dem Data Quality Score reduzieren manuelle Pflegearbeit. Wichtig ist, dass Systemlandschaften keine zeitraubenden Nacharbeiten erzeugen, sonst frisst Verwaltung die Agilitätsgewinne.

Kollaboration mit Lieferanten weiterdenken

Agilität endet nicht an der Werksmauer. Abgestufte Kollaborationsmodelle mit strategischen Lieferanten, etwa gemeinsame kurzzyklische Bedarfsstatute und Liefertermin-Retrospektiven, schaffen Gemeinschaftliche Resilienz. Ein gezielter Lieferantenbesuch vor Ort bleibt dabei unverzichtbar, um Prozessrealität zu prüfen, die aus Daten allein nicht sichtbar wird.

Aktuelle Entwicklungen rund um den Agilen Einkauf

Mehrere Faktoren erhöhen derzeit die Relevanz des Agilen Einkaufs: volatile Märkte, regulatorische Anforderungen und zunehmende Digitalisierung der Beschaffungslandschaft.

Regulatorik und Nachhaltigkeit

Regulatorische Anforderungen nehmen zu, etwa der Carbon Border Adjustment Mechanism (CBAM) bei Importen emissionsintensiver Güter wie Stahl und Aluminium. Agile Strukturen helfen, solche Anforderungen schneller in Beschaffungsprozesse zu integrieren, statt einmal jährlich im Jahresrhythmus anzupassen. Nachhaltigkeitsdaten müssen dafür in die Lieferantenbewertung und damit in die laufenden PRIORITISIERUNG einfließen.

Digitalisierung und KI-Unterstützung

KI-gestützte Anfrageerstellung, automatisierte Angebotsvergleiche und integrierte Marktplätze verklingen Zeitaufwände für Routineaufgaben deutlich. Damit gewinnt der Agile Einkauf Kapazität für strategische und risikoorientierte Themen. Voraussetzung bleibt gute Datenqualität und klare Prozesse, da sonst automatisierte Fehler nur schneller reproduziert werden.

Resilienz als totton Zielgröße

Nach Erlebnissen wie Chipknappheit und Logistikengpässen rückt Resilienz neben Kosten und Qualität. Agile resilient zu gestalten heißt: Mehrquellenstrategien cm, flexible Vertragsstrukturen und erhöhte Lagechenenz in kritischen Bereichen. Beschaffungslogistik und Bestandsstrategie werden hier eng mit dem Agilen Einkauf verzahnt.

Typische Kennzahlen

Durchlaufzeit Bedarf bis Bestellung: typischerweise 3–10 Tage

Kernkennzahl der Reaktionsfähigkeit; Benchmark hängt stark von Freigabestufen ab

Sprint-Bearbeitungsquote: > 80 %

Anteil der geplanten Aufgaben, die im Sprint abgeschlossen werden

Data Quality Score: > 95 %

Vollständigkeit und Aktualität von Lieferanten- und Materialstammdaten

Liefertreue: > 98 %

Sollte trotz hoher Geschwindigkeit nicht leiden

Praxisbeispiel

Ein mittelständischer Maschinenbauer mit rund 350 Mitarbeitern kämpfte mit langen Freigabebewegen und häufigen Terminverschiebungen bei customer-spezifischen Anlagen. Der Einkauf führte daraufhin ein zweiwöchiges Sprintmodell für alle kurzzyklischen Bedarfe ein, während Serienmaterial weiterhin über klassische Rahmenprozesse lief.

- Aufbau eines zentralen Bedarfs-Backlogs mit wöchentlicher Priorisierung durch Einkauf, Konstruktion und Vertrieb
- Einführung sprintbegleitender KPI-Reviews zu Durchlaufzeit, Liefertermin-Treue und Preisabweichung
- Umstellung flexibler wiederkehrender Bedarfe auf Blanket Orders mit festen Abrufregeln und definierten Incoterms
- Ergänzung des jährlichen Lieferantenjahresgesprächs durch kurze monatliche Feedbackrunden mit Hauptlieferanten

Fazit

Agiler Einkauf ist kein Rezept, das klassisches Beschaffungsmanagement ersetzt, sondern ein Steuerungsansatz für volatile und schnell veränderliche Anteile des Einkaufsportfolios. Erfolgreich ist er dort, wo kurze Zyklen mit klaren Regeln, sauberen Daten und unverhandelbaren Compliance-Standards kombiniert werden. Die Wahl der richtigen Hebel lässt sich über Instrumente wie die Kraljic-Matrix oder eine systematische Lieferantenklassifizierung herleiten. Unternehmen, die Agilität mit einem tragfähigen Controlling im Einkauf und einer gesunden Lieferantenstrategie verzahnen, gewinnen spürbar Handlungsgeschwindigkeit ohne an Kontrolle zu verlieren. Wer nur schnellere Werkzeuge einführt, ohne Rollen und Prozesse anzupassen, erzielt dagegen selten nachhaltige Ergebnisse.

Häufige Fragen

Was bedeutet Agiler Einkauf?

Agiler Einkauf ist die Übertragung agiler Methoden wie Sprints, Priorisierung und retrospektiver Verbesserung auf den Beschaffungsprozess. Ziel ist schnellere Reaktion auf Bedarfs- und Marktveränderungen. Der Ansatz ergänzt klassische Einkaufsprozesse, ersetzt sie aber nicht vollständig.

Wann lohnt sich Agiler Einkauf?

Besonders bei volatilen Bedarfen, kurzen Produktlebenszyklen, Projektgeschäft oder häufigen Engpässen. Für Standard-C-Teile mit stabilen Mengen bieten klassische Rahmenprozesse häufig mehr Effizienz. Entscheidungshilfe liefert etwa die Kraljic-Matrix: In niedrig-risikoreichen, warenartigen Bereichen reicht oft klassische Automatisierung.

Welche Methoden nutzt der Agiler Einkauf?

Kern sind kurze Sprints, ein priorisiertes Backlog aus Bedarfen, cross-funktionale Teams und

regelmäßige Retrospektiven. Ergänzend kommen Daten-Dashboards, schnelle Lieferanten-Feedbackrunden und flexible Vertragstformen wie Blanket Orders zum Einsatz.

Wie unterscheidet sich Agiler Einkauf von Lean Management im Einkauf?

Lean fokussiert auf Verschwendungsreduktion und standardisierte Fließprozesse, Agilität auf Anpassungsfähigkeit und schnelle Iteration bei Unsicherheit. In der Praxis ergänzen sich beide Ansätze, etwa minimalen Standardprozessen für Routinebedarfe und agilen Zyklen für volatile Bedarfe.

Welche Herausforderungen hat der Einstieg in den Agiler Einkauf?

Häufig sind fehlende Entscheidungsspielräume für Teams, unklare Rollen und schlechte Stammdatenqualität. Wichtig ist, mit einem begrenzten Bereich zu starten, Ergebnisse messbar zu machen und Compliance-Rahmen von Anfang an zu sichern.

Ist Agiler Einkauf auch mit Compliance und Audits vereinbar?

Ja, wenn Freigaben, Qualitätsfreigaben wie der ISIR und Auditpflichten als feste Bestandteile in die agilen Zyklen integriert werden. Agilität beschleunigt Entscheidungen, aber nicht zulasten der Dokumentationspflichten. Kurze Audits wie die Layered Process Audit passen sogar gut zu den kurzen Zyklen.