

Beschaffungspolitik: Leitlinien für strategischen Einkauf und Lieferantenmanagement

Die Beschaffungspolitik bezeichnet das von der Unternehmensführung festgelegte Regelwerk, das Rahmen und Leitlinien für alle Einkaufsaktivitäten eines Unternehmens definiert. Sie beantwortet zentrale Fragen: Woher bezieht das Unternehmen? Unter welchen Kriterien? Mit welcher Risiko- und Nachhaltigkeitstoleranz? Für Einkäufer und Zulieferer ist die Beschaffungspolitik der verbindliche Kompass, der operative Freiheit mit strategischer Steuerung verbindet.

Das Wichtigste in Kürze

- Die Beschaffungspolitik ist Teil der Unternehmensstrategie und leitet alle operativen und taktischen Einkaufsentscheidungen.
- Sie regelt Lieferantenwahl, Vergabekriterien, Make-or-Buy-Grundsätze sowie Risiko- und Nachhaltigkeitsanforderungen.
- In der Praxis wird sie häufig als schriftliche Leitlinie mit 5 bis 15 Seiten dokumentiert und vom Geschäftsführer oder Vorstand verabschiedet.
- Wesentliche Bausteine sind Single- versus Multi-Sourcing, Regionalisierung, Compliance-Anforderungen und Preis- sowie Kontraktpolitik.
- Regulatorische Treiber wie die CSRD und die Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD) machen eine dokumentierte Beschaffungspolitik für viele Unternehmen faktisch erforderlich.
- Wirkung wird über Kennzahlen wie On-Time Delivery (OTD), Savings Forecast und die Backorder Rate messbar.

Definition: Beschaffungspolitik

Die Beschaffungspolitik umfasst alle langfristig gültigen Grundsätze, Regeln und Zielsetzungen, die das Beschaffungsverhalten eines Unternehmens festlegen. Sie ist das strategische Rahmenwerk, aus dem sich konkrete Einkaufsziele, Prozesse und Zuständigkeiten ableiten lassen. Im Unterschied zur operativen Disposition hat sie einen Planungshorizont von typischerweise drei bis fünf Jahren.

Abgrenzung zu Beschaffungsstrategie und -prozess

Die Beschaffungspolitik bildet die oberste Ebene der Regelungshierarchie: Sie gibt die Richtung vor, die Beschaffungsstrategie übersetzt sie in (Category)- und Warengruppenpläne, und der Beschaffungsprozess operationalisiert beide im Tagesgeschäft. Eine Category Vision beschreibt beispielsweise auf strategischer Ebene, wie eine Warengruppe in fünf Jahren aufgestellt sein soll – die Politik legt fest, dass Regionalisierung und Lieferantenkonsolidierung dabei zulässige Mittel sind. Ohne klare Trennung dieser Ebenen entstehen in der Praxis häufig Widersprüche zwischen Leitlinien und gelebtem Einkauf.

Rechtliche und regulatorische Verankerung

Für kapitalmarktorientierte und große Unternehmen verlangen die Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) und die Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD) dokumentierte Sorgfaltsprozesse in der Lieferkette. Eine schriftliche Beschaffungspolitik, die Menschenrechte, Umweltstandards und Lieferantenprüfung regelt, ist dabei ein zentrales Nachweisdokument. Rechtliche Details sollten stets im Einzelfall – idealerweise mit der Rechtsabteilung oder externen Beratern – geprüft werden.

Bausteine einer wirksamen Beschaffungspolitik

Eine praxistaugliche Beschaffungspolitik ist schlank, verbindlich und messbar. Sie besteht typischerweise aus fünf Bausteinen, die zusammen die wesentlichen Einkaufsentscheidungen vorbelegen.

Beschaffungsobjekte und Make-or-Buy-Grundsätze

Die Politik definiert, welche Leistungen und Materialien das Unternehmen selbst herstellt und welche es zukaufte. Übliche Richtwerte in der Praxis: Kernkomponenten mit wettbewerbskritischer Technologie verbleiben im eigenen Haus, Standardteile und Dienstleistungen werden zugekauft. Für Zulieferteile mit hohem Obsoleszenzrisiko – etwa elektronische Bauteile mit langen Lebenszyklen – empfiehlt sich eine explizite Regelung zum Obsoleszenzmanagement, damit Restmengen und Ersatzlösungen vertraglich abgesichert sind.

Lieferanten- und Sourcing-Politik

Hier wird festgelegt, wie viele Lieferanten pro Warengruppe angestrebt werden und nach welchen Kriterien vergeben wird. Single-Sourcing senkt Kosten und erhöht Abhängigkeit; Multi-Sourcing stabilisiert die Versorgung. Die Politik sollte zudem Regionalisierungsziele, Zulassungsverfahren, Bieterfragen und die Behandlung von Freigabe- und Auditprozessen regeln. Auch die Haltung zu Preiszusagen wie dem Freight Surcharge – etwa wann Zuschläge akzeptabel sind und wie sie verifiziert werden – gehört auf diese Ebene.

Risiko-, Compliance- und Nachhaltigkeitsgrundsätze

Die Politik definiert die Risikotoleranz des Einkaufs und verpflichtet auf Mindeststandards: Verhaltenskodizes, Restriktionslisten wie die Restricted Substances List (RSL), Lieferantenaudits und Eskalationswege. Nachhaltigkeitsanforderungen werden zunehmend messbar formuliert, etwa durch SBTi-Ziele für Emissionen entlang der Lieferkette. Wichtig ist, dass die Politik nicht nur Anforderungen formuliert, sondern auch Verantwortlichkeiten und Kontrollmechanismen benennt.

Wichtige KPIs und Steuerungsgrößen

Eine Beschaffungspolitik wirkt nur, wenn ihre Umsetzung messbar gemacht wird. Etablierte Kennzahlen im B2B-Einkauf sind: On-Time Delivery (OTD), die Backorder Rate, die Savings-Forecast-Trefferquote und das Working Capital Management über Zahlungszielsteuerung und Instrumente wie Reverse Factoring.

Versorgungs- und Prozesskennzahlen

Die On-Time Delivery (OTD) misst den Anteil pünktlich gelieferter Bestellungen und wird in der Praxis häufig mit mehr als 98 Prozent als Zielwert angesetzt. Die Backorder Rate zeigt, welcher Anteil

bestellter Positionen nicht lieferbar war – ein Frühwarnindikator für Lieferkettenprobleme. Beide Kennzahlen sollten in der Politik als Mindeststandards festgelegt und regelmäßig dem Management berichtet werden.

Finanz- und Wertschöpfungskennzahlen

Das Savings Forecast vergleicht geplante mit realisierten Einsparungen und ist ein wichtiges Instrument, um die Politik-Compliance im Kostenbereich zu steuern. Über das Working Capital Management lassen sich Zahlungszielstrategien und gegebenenfalls Reverse-Factoring-Lösungen politisch steuern. Preisgesteuerte Mechanismen wie die Preiseskalationsklausel in Langfristverträgen oder standardisierte Kalkulationsansätze wie die Clean-Sheet-Kalkulation runden die finanzielle Steuerung ab.

Risiken und Kontrollen

Typische Schwächen einer Beschaffungspolitik: Sie ist zu allgemein formuliert, wird nicht gelebt oder widerspricht operativen Notlagen. Risiken lassen sich durch klare Kontrollen, Frühwarnindikatoren und definierte Eskalationspfade begrenzen.

Krisenvorsorge und Containment

Die Politik sollte regeln, wie das Unternehmen bei Lieferausfällen reagiert: ein eingerichtetes Notfallteam Einkauf, vordefinierte Containment-Maßnahmen wie Doppelbeschaffung oder Sicherheitsbestände, und klar definierte Frühwarnindikatoren – etwa steigende Backorder-Raten oder geplatzte Bestellungen. Je klarer die Eskalationswege in der Politik definiert sind, desto schneller kann die operative Abteilung handeln, ohne verbindliche Regeln zu brechen.

Kontrollen, Datenqualität und Compliance

Wirksame Kontrollen setzen ein schlüssiges Datenmodell Einkauf voraus: einheitliche Artikelstämme, Lieferantenstammdaten und Reporting-Strukturen. Ohne belastbare Daten lassen sich Politikvorgaben nicht überwachen. Ergänzende Kontrollinstrumente sind Vier-Augen-Prinzipien bei Vertragsabschlüssen, regelmäßige Lieferantenbewertungen und ein Katalogmanagement, das sicherstellt, dass nur freigegebene Produkte und Anbieter beschafft werden können.

Aktuelle Entwicklungen

Drei Trends verändern die Beschaffungspolitik derzeit deutlich: Regulierungsdichte, Digitalisierung und Risikobereitschaft. Unternehmen, die ihre Leitlinien nicht anpassen, drohen sowohl regulatorisch als auch wettbewerbslich ins Hintertreffen zu geraten.

Nachhaltigkeit und Lieferkettensorgfalt

Die CSRD und die CSDDD erweitern den Berichts- und Sorgfaltsumfang des Einkaufs. So zählen etwa dokumentierte Scope 2 Emissionen (eingekaufte Energie) und, je nach Abgrenzung, auch direkte Scope 1 Emissionen in die Nachhaltigkeitsberichterstattung. Die Beschaffungspolitik sollte Nachhaltigkeitsanforderungen an Lieferanten daher konkret formulieren: geforderte Datenlieferungen, Prüftiefe, Sanktionen bei Verstößen. Hinweis: Die genauen Berichtspflichten hängen von Größe und Rechtsform des Unternehmens ab und sollten im Einzelfall geprüft werden.

Digitalisierung und KI-gestützte Beschaffung

Digitale Prozesse verändern die Umsetzung der Beschaffungspolitik: Automatisierte Anfragen, standardisierte Bieterfragen, KI-gestützte Risikoanalyse und ein integriertes Datenmodell Einkauf ermöglichen eine deutlich schnellere Politikumsetzung. Prozesse wie PO-Flip (vom Lieferanten bestätigte Bestellung wird digital in eine Rechnung überführt) oder Self-Billing reduzieren Transaktionskosten und erhöhen Datenqualität. Die Politik sollte daher auch digitale Mindeststandards an Lieferanten formulieren – etwa die Fähigkeit, elektronische Bestellungen und Bestätigungen zu verarbeiten.

Typische Kennzahlen

On-Time Delivery (OTD): > 98 %

Üblicher Zielwert für pünktliche Lieferungen in der Serienfertigung

Backorder Rate: < 2 %

Anteil nicht lieferbarer Positionen; Frühwarnindikator für Versorgungsrisiken

Savings Forecast Trefferquote: ± 10 %

Abweichung geplanter zu realisierten Einsparungen

Lieferantenkonsolidierung: häufig 5–10 % weniger Lieferanten pro Jahr

Richtwert für strategische Konsolidierungsprogramme

Praxisbeispiel

Ein mittelständischer Maschinenbauer mit rund 350 Mitarbeitern hatte bisher ohne schriftliche Beschaffungspolitik gearbeitet. Nach Lieferausfällen bei einem Elektroniklieferanten und steigenden Frachtkosten wurde eine 8-seitige Leitlinie erarbeitet und vom Geschäftsführer verabschiedet.

- Einführung eines Multi-Sourcing-Grundsatzes für kritische Elektronikkomponenten mit Zulassungsverfahren für neue Lieferanten.
- Verbindliche Regelung zum Umgang mit Freight-Surcharge-Anfragen, geprüft über Clean-Sheet-Kalkulation und Marktvergleiche.
- Aufbau eines Notfallteams Einkauf mit definierten Containment-Maßnahmen und Frühwarnindikatoren wie OTD und Backorder Rate.
- Verankerung von Nachhaltigkeitsanforderungen inklusive Restricted Substances List (RSL) und jährlichem Lieferantenselbstaudit.

Fazit

Die Beschaffungspolitik ist das strategische Rückgrat eines professionellen Einkaufs: Sie übersetzt Unternehmensziele in verbindliche Beschaffungsregeln und schafft Verlässlichkeit für Einkäufer wie Lieferanten. Wichtig ist ein pragmatischer Umfang – konkret genug, um Entscheidungen zu steuern, schlank genug, um gelebt zu werden. Messbare KPIs, definierte Eskalationswege und eine regelmäßige Überprüfung halten die Politik aktuell und wirksam. Angesichts steigender Regulierungsdichte durch CSRD und CSDDD ist eine dokumentierte Beschaffungspolitik in der DACH-Industrie längst vom Kür zum Pflichtbestandteil guter Governance geworden.

Häufige Fragen

Was ist eine Beschaffungspolitik?

Eine Beschaffungspolitik ist das von der Unternehmensführung festgelegte Regelwerk, das Grundsätze und Leitlinien für alle Einkaufsaktivitäten definiert. Sie regelt typischerweise Make-or-Buy-Entscheidungen, Lieferantenwahl, Vergabekriterien, Risikotoleranz und Nachhaltigkeitsanforderungen. Sie bildet die oberste Ebene, aus der sich Beschaffungsstrategien und operative Prozesse ableiten.

Wer erstellt die Beschaffungspolitik und wer gibt sie frei?

Erstellt wird sie in der Regel vom Einkaufsleiter gemeinsam mit Geschäftsführung, Rechts- und Qualitätsabteilung. Verabschiedet wird sie von der Geschäftsführung oder dem Vorstand, damit sie über Abteilungen hinweg verbindlich ist. In der Praxis empfiehlt sich eine jährliche Überprüfung und Anpassung an geänderte Markt- und Regulierungsbedingungen.

Was gehört alles in eine Beschaffungspolitik?

Kerninhalte sind Make-or-Buy-Grundsätze, Sourcing-Politik (Single- versus Multi-Sourcing), Vergabe- und Zulassungskriterien, Compliance- und Nachhaltigkeitsanforderungen sowie Regelungen zu Risiko, Eskalation und Containment. Ergänzend werden Kennzahlen wie On-Time Delivery (OTD) und die Backorder Rate als Mindeststandards festgelegt. Auch digitale Anforderungen an Lieferanten und Preismechanismen wie die Preiseskalationsklausel können geregelt werden.

Was ist der Unterschied zwischen Beschaffungspolitik und Beschaffungsstrategie?

Die Beschaffungspolitik setzt langfristige Grundsätze und Rahmenbedingungen, die Beschaffungsstrategie übersetzt diese in konkrete Warengruppen- und Lieferantenpläne. Die Politik antwortet auf die Frage „nach welchen Regeln kaufen wir ein“, die Strategie auf „wie gewinnen wir eine Warengruppe“. In kleinen Unternehmen werden beide Ebenen häufig in einem Dokument zusammengefasst.

Ist eine Beschaffungspolitik gesetzlich vorgeschrieben?

Eine eigenständige Beschaffungspolitik ist in den meisten Fällen nicht direkt gesetzlich vorgeschrieben. Große und kapitalmarktorientierte Unternehmen müssen jedoch im Rahmen der CSRD und CSDDD Lieferkettensorgfalt und Nachhaltigkeit dokumentieren, was in der Praxis eine schriftliche Beschaffungspolitik praktisch erfordert. Die konkreten Pflichten hängen von Unternehmensgröße und Geschäftsmodell ab und sollten im Einzelfall geprüft werden.

Wie lange sollte eine Beschaffungspolitik sein?

In der Praxis haben sich kompakte Dokumente von etwa 5 bis 15 Seiten bewährt. Entscheidend ist weniger der Umfang als die Verbindlichkeit: klare Regeln, benannte Verantwortlichkeiten und messbare Kriterien. Überlange Dokumente werden häufig nicht mehr gelesen und verlieren ihre Steuerungswirkung.