

Beschaffungsstrategie: Planung und Steuerung des Einkaufs von der Bedarfsanalyse bis zur Lieferantenwahl

Die Beschaffungsstrategie ist das langfristige Handlungskonzept, mit dem ein Unternehmen festlegt, welche Güter und Dienstleistungen es wie, von wem und zu welchen Konditionen beschafft. Sie verbindet die Anforderungen von Produktion, Entwicklung und Vertrieb mit Marktmacht, Preisentwicklung und Lieferantenrisiken. Für technische Einkäufer und Fertigungsunternehmen im DACH-Raum ist sie die Grundlage, um Versorgungssicherheit, Kosteneffizienz und Qualität systematisch zu sichern.

Das Wichtigste in Kürze

- Die Beschaffungsstrategie leitet sich aus der Unternehmens- und Produktionsstrategie ab und priorisiert Beschaffungsobjekte nach Wert und Versorgungsrisiko.
- Klassische Bausteine sind Make-or-Buy, Lieferantenportfolio, Sourcing-Modelle wie Single-, Dual- oder Multi-Sourcing sowie Vertrags- und Preisgestaltung.
- Einphasige Strategien wie Preiseskalationsklauseln oder Rohstoffindexierung dämpfen Marktvolatilität in langfristigen Rahmenverträgen.
- KPIs wie Materialeinsparung, Liefertreue oder Anteil strategischer Lieferanten machen die Umsetzungsqualität messbar.
- Risikosteuerung umfasst Zweitquellen, Vertragsklauseln zur Haftungsbegrenzung sowie Nachverfolgbarkeit von Materialien in kritischen Lieferketten.
- Trends wie Reshoring, Nachhaltigkeitsanforderungen und digitale Vergabe über RFX-Prozesse verändern klassische Sourcing-Modelle.

Definition: Beschaffungsstrategie

Die Beschaffungsstrategie ist die mittel- bis langfristig ausgerichtete Planung aller grundsätzlichen Entscheidungen des Einkaufs: Beschaffungsobjekte, Lieferantenstruktur, Vertragsmodelle, Standorte und Preis-/Konditionsmechanismen. Sie bildet den Rahmen, innerhalb dessen operative Einkäufer Verhandlungen führen und Aufträge vergeben. Abgegrenzt wird sie vom operativen Einkauf, der Strategien umsetzt, nicht aufstellt.

Abgrenzung zu operativem Einkauf und Taktik

Strategisch sind Entscheidungen, die über Jahre wirken: Lieferantenstruktur, Standortwahl, Investitionen in Zusammenarbeit oder Eigenfertigung. Taktisch fallen Maßnahmen wie jährliche Preisverhandlungen, die Umsetzung einer Anfrage über RFX im Einkauf oder die Einrichtung von Match-&-Merge-Regeln in Bestellsystemen darunter. Operativ ist die laufende Abwicklung: Bestellungen, Bestätigungen, Mahnwesen. Die Trennung ist wichtig, weil strategische Fehler sich nur langfristig korrigieren lassen, etwa bei einseitiger Abhängigkeit von einem Zulieferer.

Ableitung aus der Unternehmensstrategie

Eine brauchbare Beschaffungsstrategie folgt immer der Unternehmens- und Produktionsstrategie. Strebt das Unternehmen kurze Reaktionszeiten bei individueller Fertigung an, dominieren flexible lokale Lieferanten und kurze Planungszeitfenster. Bei standardisierter Serienfertigung stehen Kostenvorteile, Skaleneffekte und stabile Rahmenverträge im Vordergrund. Auch Faktoren wie Losaufteilung in der Fertigung, Terminbaukasten oder Variantenvielfalt wirken sich direkt auf sinnvolle Beschaffungsmodelle aus.

Methoden und Vorgehen bei der Strategieentwicklung

Die Entwicklung einer Beschaffungsstrategie folgt in der Praxis häufig einem wiederkehrenden Muster: Markt und Bedarf analysieren, Beschaffungsobjekte priorisieren, Optionen bewerten und die Strategie schriftlich verankern. Werkzeuge wie Portfolio-Analysen und Scoring Modelle strukturieren dabei die Entscheidungsfindung und machen sie nachvollziehbar.

ABC- und Lieferantenportfolio-Analyse

Zunächst werden Beschaffungsobjekte nach Materialwert (ABC-Analyse) und anschließend nach strategischer Bedeutung und Versorgungsrisiko bewertet. Das klassische Lieferantenportfolio unterscheidet vier Felder: strategische Güter, Engpassgüter, Hebelgüter und Nicht-Kritische. Aus der Einordnung folgen unterschiedliche Maßnahmen: intensive Partnerschaft für strategische Güter, ergänzende Zweitquellen bei Engpassgütern, aktives Ausschreiben und Verhandeln bei Hebelgütern und Standardisierung bei unkritischen Artikeln.

Make-or-Buy und Sourcing-Modelle

Die Make-or-Buy-Entscheidung prüft, ob Eigenfertigung oder Fremdbezug wirtschaftlicher und risikoärmer sind. Für Fremdbezug wird das Sourcing-Modell festgelegt: Single-Sourcing senkt Kosten und fördert Nähe zum Lieferanten, birgt aber Ausfallrisiken; Multi-Sourcing erhöht Versorgungssicherheit, verkleinert however Losgrößenvorteile. Dual-Sourcing ist ein verbreiteter Kompromiss für kritische Komponenten, ergänzt um lokale Alternativen oder Reshoring-Optionen bei hohen Lieferkettenrisiken.

Anfrage, Bewertung und Vergabe

Die Umsetzung läuft strukturiert über RFX im Einkauf: Request for Information zur Markterkundung, Request for Quotation für konkrete Angebote und Request for Proposal bei komplexen Leistungen. Lieferanten werden mit einem Scoring Modell bewertet, das harte Kriterien (Preis, Kapazität, Qualität) und weiche Kriterien (Kommunikation, Innovationsfähigkeit) gewichtet. Die Preisverhandlung im Vergabeverfahren folgt dann auf Basis vergleichbarer Angebote und transparenter Kalkulation, gegebenenfalls mit Offener Kalkulation bei komplexen Lohnfertigungsleistungen.

Verträge, Preise und Konditionen als strategische Instrumente

Die Beschaffungsstrategie entscheidet nicht nur über das „Wer“, sondern über das „Zu welchen Bedingungen“. Vertrags- und Preismechanismen sichern langfristige Wettbewerbsfähigkeit und schützen vor Volatilität an Rohstoff- und Logistikmärkten.

Preisgestaltung und Indexierung

Für Rohstoffe und energieintensive Teile sind Preisformeln mit Rohstoffindexierung üblich: Der Preis

folgt transparent einem definierten Index (etwa für Kupfer, Stahl oder Kunstharze) mit festen Stichtagen und Umrechnungsregeln. Ergänzend regeln eine Preiseskalationsklausel und ein klar definierter Kündigungsfrist- und Preisänderungsmechanismus, unter welchen Voraussetzungen Anpassungen zulässig sind. Wichtig ist die angestrebte Symmetrie: Indexklauseln müssen nach unten wie nach oben wirken, sonst verlieren sie in Verhandlungen an Akzeptanz.

Logistik, Incoterms und Abwicklung

Logistikkosten werden strategisch über Lieferbedingungen, Konsignationslager, Anlieferfenster und Transportbündelung beeinflusst. Die Vereinbarung passender Incoterms – etwa FAS bei Seefracht oder EXW/FCA bei Werksabholung – verteilt Kosten, Risiken und Verantwortung zwischen den Parteien. Bei Rechnungsabwicklung erhöht Self-Billing als strategisches Ziel die Effizienz in langfristigen Lieferbeziehungen, weil der Kunde Rechnungen selbst erstellt und Rechnungsprüfungsprozesse entfallen.

Rechtliche Rahmenbedingungen

Verträge mit strategischen Lieferanten sollten Haftungsbegrenzung, Qualitätssicherungsvereinbarungen, Schutzrechtsklauseln und definierte Requalifizierungsprozesse enthalten. Werden Geschäftsbedingungen des Lieferanten akzeptiert, sollte deren Inhalt geprüft und mit eigenen Einkaufsbedingungen abgeglichen werden. Da Formulierungen und deren Wirksamkeit im Einzelfall juristisch bewertet werden müssen, ist in strittigen Punkten eine rechtliche Prüfung ratsam.

Wichtige KPIs und Erfolgsmessung der Beschaffungsstrategie

Ohne messbare Zielgrößen bleibt jede Strategie Absichtserklärung. KPIs machen Fortschritt sichtbar, stützen Zielvereinbarungen und zeigen, wo Nachsteuerung nötig ist. In der Praxis haben sich Kennzahlen bewährt, die Kosten, Versorgung und Qualität gleichzeitig abbilden.

Kosten- und Prozess-KPIs

Zentrale Größen sind Materialeinsparung gegenüber Baseline, Materialkostenquote, Verhandlungsergebnis (Savings versus Zielpreis), Anteil frameworküberschreitender Beschaffungen und Prozesskosten je Bestellung. Auch die Compliance ist messbar: Richtlinien-Compliance Einkauf misst den Anteil beschafften Volumens über genehmigte Prozesse und Rahmenverträge. Hohe Maverick-Buying-Quoten deuten darauf hin, dass strategische Verträge umgangen werden.

Lieferanten- und Versorgungs-KPIs

Liefertreue (OTD), Beschaffungs-Lieferzeit, Qualitätskennzahlen wie PPM oder Reklamationsquote sowie der Anteil doppelt abgesicherter kritischer Artikel messen die Versorgungsqualität. Der Deckungsgrad von Rahmenverträgen und die Anzahl qualifizierter Zweitquellen je kritischer Komponente zeigen, wie robust die Lieferantenstruktur gegen Ausfälle ist. Sofern das Unternehmen Sales and Operations Planning betreibt, sollten Beschaffungs-KPIs auf dieselben Planungszeitfenster abgestimmt werden wie Absatz- und Fertigungsplanung.

Risiken und Kontrollen in der Beschaffungsstrategie

Jede Strategie schafft Abhängigkeiten – durch Lieferantenauswahl, Vertragsmodelle oder Standortentscheidungen. Risikomanagement gehört daher fest zur Strategiearbeit und muss regelmäßig aktualisiert werden, etwa bei Marktveränderungen, geopolitischen Verschiebungen oder

neuen regulatorischen Anforderungen.

Versorgungs- und Lieferrisiken

Kernrisiken sind Lieferausfälle, Rohstoff- und Energiepreisschwankungen, Kapazitätsengpässe und Transportstörungen. Gegenmaßnahmen sind Zweitquellen, Sicherheitsbestände, längere Vertragslaufzeiten mit Abnahmezusagen, Monitoring kritischer Vorprodukte und Nachverfolgbarkeit von Materialien entlang der Lieferkette. Bei neuen Teilen sichert die Nullserienbeschaffung über Musterlieferungen die Funktions- und Fertigungseignung, bevor der Serienanlauf (SOP) beginnt – eine Requalifizierung nach Prozessänderungen sollte vertraglich verankert sein.

Abhängigkeits- und Compliance-Risiken

Einseitige Abhängigkeiten entstehen schleichend, etwa wenn Schlüsselkomponenten nur noch eine Quelle haben oder Werkzeugsanlagen beim Lieferanten lagern. Kontrollen hierfür sind Depot-Werkzeugeigentum, vertragliche Herausgabeansprüche, Notfallpläne und jährliche Portfolio-Reviews. Compliance-Risiken wie Korruption, Kartellverstoß oder Verstöße gegen Lieferkettengesetze werden über Richtlinien-Compliance Einkauf, Vier-Augen-Prinzipien und Lieferantenaudits adressiert.

Lieferantenentwicklung als Risikoprävention

Strategische Lieferanten werden nicht nur kontrolliert, sondern aktiv entwickelt. Ein Lieferantenentwicklungskonzept definiert, wie Einkäufer und Lieferant gemeinsam Qualität, Kapazität und Kosten verbessern – etwa durch gemeinsame Wertanalyse, Prozessoptimierung oder Qualifizierungsmaßnahmen. Statt Wechselkosten zu riskieren, investiert der Einkauf in die Partnerschaft; im Gegenzug entstehen Priorität bei Kapazitätsengpässen und schnellere Innovation.

Aktuelle Entwicklungen: Reshoring, Nachhaltigkeit und Digitalisierung

Die Rahmenbedingungen für Beschaffungsstrategien ändern sich. Lieferkettengesetzgebung, Rohstoffknappheit, geopolitische Spannungen und der Fachkräftemangel bei Lieferanten verändern klassische Kosten-Nutzen-Abwägungen. Unternehmen überdenken deshalb, wie beschafft wird – nicht nur wo und zu welchem Preis.

Reshoring und Nearshoring

Reshoring – die Verlagerung der Fertigung zurück ins eigene Land oder in nahe Regionen – gewinnt an Bedeutung, wenn Transportrisiken, lange Vorlaufzeiten oder geistige Eigentumsbedenken gegen asiatische Sourcing-Modelle sprechen. Nearshoring in osteuropäische oder südeuropäische Standorte kombiniert moderate Kosten mit kürzeren Lieferketten. In der Praxis entscheidet meist die Gesamtbetrachtung aus Landed Cost, Risikoposition und Flexibilität, nicht der reine Stückpreis.

Nachhaltigkeit und regulatorische Anforderungen

Nachhaltigkeits- und Lieferkettenanforderungen werden zunehmend zur Pflicht, etwa durch Nachweispflichten zu Herkunft, Arbeitsbedingungen und Emissionen in der Lieferkette. Die Beschaffungsstrategie muss deshalb Nachhaltigkeitskriterien im Scoring Modell verankern, Lieferantenaudits und Nachweisprozesse vorsehen und Nachverfolgbarkeit von Materialien bis zur Rohstoffquelle planen. Die rechtlichen Pflichten und deren Umsetzungsstandards ändern sich fortlaufend und sollten rechtlich geprüft werden.

Digitalisierung des Sourcing

Digitale Marktplätze, eSourcing-Plattformen und KI-gestützte Anfrageprozesse verkürzen die Zeit von der Bedarfsidentifikation bis zum Zuschlag. RFX-Prozesse lassen sich teilweise automatisieren, Match-&-Merge-Regeln optimieren die Datenkonsolidierung zwischen Bedarfsmeldung und Bestellung, und Analyse-Tools erkennen Preismuster und Lieferrisiken früher. Für mittelständische Fertigungsunternehmen wird dadurch professionalisiertes Sourcing zunehmend auch ohne große interne Einkaufsabteilungen erreichbar.

Typische Kennzahlen

Materialeinsparung (Savings): typischerweise 2–5 % p.a. je Güterfeld

Richtwert für strategische Ausschreibungen und Verhandlungen

Liefertreue (OTD): > 95 %

Grenzwert für kritische Artikel liegt häufig höher

Richtlinien-Compliance Einkauf: > 98 %

Anteil des Volumens über genehmigte Prozesse und Rahmenverträge

Anteil Zweitquellen bei kritischen Artikeln: > 80 %

Maß für Versorgungsrobustheit der Lieferantenstruktur

Praxisbeispiel

Ein mittelständischer Maschinenbauer mit rund 350 Mitarbeitern bezog Stahlblechkomponenten überwiegend von einem einzigen Lieferanten und erlitt im Zuge von Rohstoffschwankungen mehrfach teure Preisnachforderungen ohne vertragliche Grundlage. Der Einkauf entwickelte daraufhin eine strukturierte Beschaffungsstrategie für das Güterfeld Blechbearbeitung.

- Einführung eines Scoring Modells zur systematischen Lieferantenbewertung und -auswahl, kombiniert mit einer RFX-Anfrage an vier potentielle Zulieferer.
- Abschluss von Rahmenverträgen mit Rohstoffindexierung für Stahl und einer beidseitig geltenden Preiseskalationsklausel statt unverbindlicher Einzelbestellungen.
- Aufbau einer Zweitquelle und Verlagerung eines Teils des Volumens auf einen näher gelegenen Lieferanten zur Reduzierung von Logistikkosten und Lieferzeiten.
- Verankerung eines Lieferantenentwicklungskonzepts mit gemeinsamer Wertanalyse, um neben Preis auch Fertigungstiefe und Losaufteilung zu optimieren.

Fazit

Die Beschaffungsstrategie ist das Rückgrat eines wirksamen Einkaufs: Sie ordnet Bedarf, Marktlage und Lieferantenstruktur zu einem konsistenten Handlungsrahmen und schützt das Unternehmen vor Abhängigkeiten und Kostenschwankungen. Ihre Qualität entscheidet darüber, ob operative Verhandlungen auf starkem oder schwachem Fundament stattfinden. Regelmäßige Reviews, messbare KPIs und klare Vertragsmechanismen halten die Strategie lebensfähig. Für Fertigungsunternehmen im DACH-Raum wird die Beschaffungsstrategie angesichts von Reshoring, regulatorischen Anforderungen und volatiler Rohstoffmärkte zunehmend zum strategischen Wettbewerbsfaktor. Wer sie systematisch aufbaut, sichert Versorgung, Kosten und Qualität nachhaltig.

Häufige Fragen

Was ist eine Beschaffungsstrategie einfach erklärt?

Eine Beschaffungsstrategie ist der langfristige Plan, wie ein Unternehmen seine Materialien, Komponenten und Dienstleistungen einkauft. Sie legt fest, welche Lieferanten genutzt werden, wie Preise und Verträge gestaltet werden und wie Versorgungsrisiken minimiert werden. Sie unterscheidet sich vom operativen Einkauf, der die Strategie in Bestellungen und Verhandlungen umsetzt.

Welche Arten von Beschaffungsstrategien gibt es?

Üblich ist die Unterscheidung nach Lieferantenstruktur (Single-, Dual-, Multi-Sourcing), nach Beschaffungsobjekt (Produktionsmaterial, Investitionsgüter, Indirektes Material), nach Standort (Lokal, Nearshoring, Globales Sourcing) und nach Preisgestaltung (Festpreis, Rohstoffindexierung, Preiseskalationsklauseln). In der Praxis kombinieren Unternehmen mehrere Ansätze je nach Güterfeld.

Wie entwickelt man eine Beschaffungsstrategie Schritt für Schritt?

Typisch ist ein fünf-stufiger Prozess: erst Bedarfs- und Marktanalyse, dann Klassifizierung der Beschaffungsobjekte etwa über ABC- und Portfolio-Analysen, anschließend Bewertung der Optionen (Make-or-Buy, Sourcing-Modell, Standort), danach schriftliche Festlegung der Strategie inklusive Zielkennzahlen und schließlich Umsetzung über RFX-Prozesse, Verhandlung und Vertragsabschluss. Regelmäßige Reviews sichern die Aktualität.

Was sind die Ziele einer Beschaffungsstrategie?

Kernziele sind Versorgungssicherheit, optimierte Materialkosten, hohe Qualität, Risikominimierung und nachhaltige Lieferkette. Darüber hinaus dient sie der Standardisierung von Prozessen, der Compliance und der langfristigen Wettbewerbsfähigkeit. Die Priorität dieser Ziele hängt von der Unternehmensstrategie ab – ein Serienfertiger gewichtet Kosten anders als ein Anlagenbauer.

Was ist der Unterschied zwischen Beschaffungsstrategie und Beschaffungspolitik?

Die Beschaffungspolitik formuliert grundsätzliche Leitlinien und Werte des Einkaufs, etwa Ethik, Nachhaltigkeit oder Lieferantenbehandlung. Die Beschaffungsstrategie konkretisiert diese Leitlinien in messbaren Entscheidungen zu Lieferanten, Verträgen und Standorten. In der Praxis fließen beide häufig in ein gemeinsames strategisches Einkaufsdokument ein.

Welche KPIs misst man im strategischen Einkauf?

Häufig genannte KPIs sind Materialeinsparung (Savings), Materialkostenquote, Liefertreue (OTD), Reklamations- und PPM-Quoten, Beschaffungs-Lieferzeit und der Anteil des Volumens über Rahmenverträge. Ergänzend messen Richtlinien-Compliance Einkauf und Anteil doppelt abgesicherter kritischer Artikel Robustheit und Konformität der Strategie.