

Beschaffungsziele: Leitplanken für eine leistungsfähige Einkaufsorganisation

Beschaffungsziele sind die übergeordneten und operativen Zielsetzungen, an denen sich die Einkaufsorganisation eines Unternehmens orientiert. Sie übersetzen die Unternehmensstrategie in messbare Anforderungen an Kosten, Qualität, Verfügbarkeit, Risikomanagement und Nachhaltigkeit. Klare Beschaffungsziele ermöglichen es Einkäufern, Prioritäten zu setzen, Lieferanten steuernd zu bewerten und Ergebnisse gegenüber dem Management nachzuweisen.

Das Wichtigste in Kürze

- Beschaffungsziele leiten sich aus der Unternehmensstrategie ab und werden typischerweise in Effizienz-, Effektivitäts- und Sicherungsziele gegliedert.
- Wirksame Ziele sind spezifisch, messbar, akzeptiert, realistisch und terminiert (SMART) und jährlich mit den Fachabteilungen abgestimmt.
- Typische Zielgrößen sind Einsparquoten, Budgeteinhaltung, Liefertreue, Bestandswerte, Supplier-Rating-Scores und nachhaltigkeitsbezogene Kennzahlen.
- Zielkonflikte zwischen Kosten, Qualität und Lieferfähigkeit sind normal und werden über priorisierte Ziele sowie Eskalationswege gesteuert.
- Beschaffungsziele wirken nur, wenn sie in Einkaufsrichtlinien, Vertragswerke und Anreizsysteme überführt werden.

Definition: Beschaffungsziele

Beschaffungsziele beschreiben den angestrebten Zustand der Material- und Leistungsbereitstellung eines Unternehmens. Sie umfassen quantitative Zielgrößen wie Kosten oder Kennzahlen sowie qualitative Ziele wie Lieferantenbeziehungen oder Risikostabilität. In der Praxis dienen sie als Maßstab für Entscheidungen von der strategischen Sourcing-Planung bis zur einzelnen Bestellung.

Effizienz-, Effektivitäts- und Sicherungsziele

Effizienzziele richten sich auf den Ressourceneinsatz des Einkaufs selbst, etwa Prozesskosten je Bestellung oder durchschnittliche Bearbeitungszeit von Anfragen. Effektivitätsziele betreffen das Ergebnis für das Unternehmen, zum Beispiel Preisniveau, Materialqualität oder Investitionssicherheit. Sicherungsziele stellen die langfristige Leistungsfähigkeit sicher: Versorgungssicherheit, Lieferantenrisiken, Compliance und Wissensschutz. In many Organisationen werden diese Gruppen gewichtet und zu einer jährlichen Zieltabelle verdichtet.

Abstimmung mit Unternehmensstrategie und Fachabteilungen

Beschaffungsziele sind kein Einkaufsmonolog, sondern das Ergebnis einer Abstimmung mit Produktmanagement, Entwicklung, Produktion und Vertrieb. Legt die Unternehmensstrategie etwa eine Ausweitung der Serienfertigung fest, folgen daraus Ziele zur Kapazitätssicherung bei Kernlieferanten und zur frühzeitigen Lastenheft-Klärung. Eine saubere Trennung von Muss- und Kann-Kriterien in

Lastenheften hilft dabei, Zielkonflikte früh sichtbar zu machen und Fehlentscheidungen bei der Anfrage zu vermeiden.

Methoden und Vorgehen zur Zielfindung

Bewährte Beschaffungsorganisationen setzen Beschaffungsziele in einem strukturierten Jahreszyklus: Ist-Analyse, Marktbeobachtung, Zielableitung, Umsetzungsplanung und regelmäßiges Review. Die Methoden reichen von einfachen Abteilungsworkshops bis zu analytisch gestützten Portfolioverfahren.

ABC-XYZ-Analyse und Portfolioarbeit

Eine ABC-XYZ-Analyse sortiert Artikel nach Wertrelevanz und Nachfragestabilität. Hochwertige, schwankende Artikel erfordern Ziele zur Planungsgenauigkeit und Zusammenarbeit mit Lieferanten, während C-Artikel mit stabilem Bedarf vor allem Prozessautomatisierung verlangen. Ergänzend liefert eine Netzwerkanalyse Einblick in Struktur und kritische Abhängigkeiten der Lieferantenlandschaft, etwa Konzentrationen bei Vorlieferanten oder nachgelagerten Prozessen.

Marktmodelle und Sourcing-Strategien

Marktmodelle beschreiben Angebotsstruktur, Preistreiber und Machtverhältnisse einer Warengruppe. Sie sind die Grundlage für realistische Ziele zum Preisniveau und zur Quellenzahl. Für arbeitskostenintensive Teile kann Low-Cost Country Sourcing Teil der Zielsetzung sein, wobei Logistikkosten, Lieferzeiten und Qualitätsrisiken gegen Kostenvorteile abgewogen werden müssen. Eine Kosten-Nutzen-Analyse stützt solche Entscheidungen und macht Annahmen transparent.

Ziele in Richtlinien und Prozessen verankern

Ziele entfalten Wirkung erst durch Verankerung. Eine klare Einkaufsrichtlinie regelt unter anderem Freigaben, Vergabeerfordernisse und die Unterscheidung nach MRO- und Capex-Beschaffungen, die unterschiedliche Ziellogiken haben. Bei Ausschreibungen übersetzen Request for Proposal (RFP)-Verfahren die Ziele in bewertbare Anforderungen; die dokumentierte Rabattstaffelprüfung und Bündelungshebel sichern ab, dass Skaleneffekte tatsächlich in Preisen ankommen.

Wichtige KPIs und Zielgrößen im Einkauf

Beschaffungsziele müssen messbar sein, um steuerungswirksam zu werden. Übliche Kennzahlen behandeln Kosten, Lieferfähigkeit, Qualität, Bestände und Lieferantenverhalten. Wichtig ist eine kleine, nachvollziehbare Kennzahlenauswahl, die zur Strategie passt.

Kosten- und Budgetziele

Typische Kostenziele sind Einsparung gegenüber dem Vorjahrespreis, Einhaltung des Materialbudgets und Zielwert PREIS-ÄNDERUNGEN. Bei Ausschreibungen zeigt die Zielwertspreisdifferenz, wie nah das Ergebnis am realistischen Zielpreis liegt. Wichtig ist die saubere Unterscheidung zwischen Kosteneinsparung (z. B. durch Verhandlungen) und Kostenvermeidung (z. B. durch bessere Spezifikationen), um verlässliche Berichte an das Management zu erhalten.

Liefer-, Qualitäts- und Lieferantenziele

Liefertreue des Lieferanten (in der Praxis häufig Zielwerte über 95 Prozent) und OTIF messen die Verfügbarkeit. Qualitätsziele verwenden Ausschuss- und Reklamationsquoten, die Anzahl von 8D-Reports oder die Wirksamkeit von Reklamationsbearbeitung. Supplier Scorecards bündeln Liefer-,

Qualitäts- und Preiswerte zu einer Gesamtnote und machen die Zielerreichung je Lieferanten sichtbar. Damit lassen sich Ziele auch auf Dienstleistungen wie EMS-Leistungen oder logistische Konzepte wie den Milk Run übertragen, etwa hinsichtlich Planungstreue und Handlingkosten.

Bestands-, Prozess- und Nachhaltigkeitsziele

Materialbestand, Lagerreichweite und Bestandswerte verbinden Einkaufs- mit Logistikzielen. Prozessziele wie Anteil automatisierter Bestellungen oder Lieferantenanzahl je Warengruppe senken Komplexität. Zunehmend fließen Nachhaltigkeitsaspekte in Zielsysteme ein, etwa Anteil zertifizierter Lieferanten oder CO2-Werte je Bezugsart. Zielkonflikte zwischen Bestandssenkung und Versorgungssicherheit sind typisch und gehören bewusst in die Zielabstimmung.

Risiken, Zielkonflikte und Kontrollmechanismen

Beschaffungsziele erzeugen Handlungsdruck, und Handlungsdruck birgt Risiken, wenn Ziele einseitig gesetzt werden. Eine gut gestaltete Zieltabelle erkennt Spannungen, regelt Prioritäten und erzeugt Nachvollziehbarkeit.

Typische Zielkonflikte

Ein starker Kostendruck kann zu übermächtigen Quellen, schlechterer Qualität oder Vertragsstrafen führen. Ein Qualitätsziel allein wiederum kann Preiswürdigkeit verdrängen. Die Lösung liegt in gewichteten Zielsets, klaren Prioritäten und Eskalationswegen. Auch die Definitionsklärung zählt: wird eine Einsparung bei Vertragsabschluss, bei Rechnungseingang oder als Basislinie gegenüber dem Marktmodell gemessen?

Zielrisiken bei Lieferverträgen und Abwicklung

Vertragliche Werkzeuge sichern Ziele ab: Preisänderungsklauseln halten Materialkostenänderungen nachvollziehbar; Garantievereinbarungen definieren Qualität und Haftung; Incoterms FAS oder andere Lieferklauseln legen Verantwortungsgrenzen und damit Kostenrisiken fest. Bei Qualitätsvorfällen ist der 8D-Report ein etabliertes Format, um Ursachen und Korrekturmaßnahmen strukturiert zu verfolgen. Ein funktionierendes Fehlteilmanagement verhindert, dass Versorgungsziele im Störfall unwirksam werden.

Finanzielle Absicherung und Compliance

Finanzielle Ziele wie Liquiditäts- oder Cashflow-Beitrag des Einkaufs können mit Instrumenten wie Factoring im Einkauf verbunden sein; hier sind rechtliche und steuerliche Aspekte im Einzelfall zu prüfen. Compliance-Ziele wie Zoll- und Exportregelkonformität oder ein angestrebter AEO Status sichern regulatorische Stabilität. Bei Reklamationen oder Schadensfällen gehört die Belastungsanzeige zu den Instrumenten, um Ansprüche gegenüber Speditionen oder Versicherungen geltend zu machen.

Aktuelle Entwicklungen und Ausblick

Beschaffungsziele verändern sich mit Markt- und Technologiebedingungen. Drei Entwicklungen prägen derzeit die Zielfindung in DACH-Industrieunternehmen.

Resilienz statt reinem Kostendruck

Lieferkettenstörungen der letzten Jahre haben Resilienz als eigenständiges Beschaffungsziel etabliert. Ziele zur Quellenzahl, zur regionalen Diversifikation und zur Sicherheit kritischer Teile stehen heute häufig gleichrangig neben Kostenzielen. Portfolioanalysen und Netzwerkanalysen liefern die

Datenbasis; Losnummer-Rückverfolgbarkeit bei kritischen Bauteilen erhöht zusätzlich die Reaktionsschnelligkeit.

Nachhaltigkeit und Kooperationsziele

regulatorische Anforderungen und Kundenanforderungen rücken Nachhaltigkeits- und Transparenzziele in den Vordergrund. Daneben gewinnen Kooperationsziele an Bedeutung: Co-Creation mit Lieferanten, im Entwicklungskontext auch IP Co-Creation, erfordert eigene Ziele zu Wissensschutz, Vertragsstruktur und gemeinsamer Roadmap. Solche Ziele messen sich weniger in Einsparungen als in Innovationstempo und langfristiger Lieferantenqualität.

Digitalisierung der Zielsteuerung

Digitale Plattformen machen Zielwerte laufend sichtbar statt nur im Jahresreview.

Live-Supplier-Scorecards, automatisierte Rabattstaffelprüfungen und KI-gestützte Anfrageprozesse verkürzen den Abstand zwischen Zielsetzung und Zielerfassung. Einkäufer verlagern Aufwand von der Datenerhebung zu Interpretation und Verhandlung – vorausgesetzt, die Zieldaten sind konsistent definiert.

Typische Kennzahlen

Einsparquote Einkauf: typischerweise 2–5 % p. a.

bezogen auf adressiertes Einkaufsvolumen; Messbasis klar definieren

Liefertreue Lieferanten: > 97 %

OTIF-Betrachtung; kritische Teile separaten Zielen unterwerfen

Ausschussquote Zukaufteile: < 1 %

je Warengruppe unterschiedlich; über Supplier Scorecard steuern

Lagerreichweite Material: in der Praxis 20–60 Tage

Zielkonflikt mit Versorgungssicherheit bewerten

Lieferantenanzahl je A-Warengruppe: häufig 1–3 qualifizierte Quellen

Risikobetrachtung über Netzwerkanalyse ergänzen

Praxisbeispiel

Ein mittelständischer Maschinenbauer mit rund 200 Mitarbeitern stand vor steigenden Bauteilkosten und wiederkehrenden Fehlteilen in der Montage. Die Einkaufsleitung führte ein jährliches Zielsystem mit drei Schwerpunkten ein und verankerte es in der Einkaufsrichtlinie.

- ABC-XYZ-Analyse über alle gekauften Artikel zur Konzentration von Verhandlungs- und Lieferantenentwicklungsaufwand.
- Einführung einer Supplier Scorecard mit Liefertreue, Ausschussquote und Preisentwicklung; Zielwert Liefertreue typischerweise über 97 Prozent.
- Neuausschreibung kritischer Zukaufteile per Request for Proposal (RFP) mit dokumentierter Rabattstaffelprüfung und Bündelungshebel über zwei Werke.
- Vertragliche Verankerung von Preisänderungsklauseln und Garantievereinbarungen sowie ein strukturiertes Fehlteilmanagement mit 8D-Report-Pflicht.

Fazit

Beschaffungsziele sind das Steuerinstrument, das den Einkauf von reaktiver Bedarfsabwicklung zu strategischer Wertschöpfung macht. Sie wirken nur, wenn sie aus der Unternehmensstrategie abgeleitet, mit den Fachabteilungen abgestimmt und messbar formuliert sind. Zielkonflikte sind kein Mangel, sondern normal und sollten durch Gewichtung und Eskalationsregeln bewusst gestaltet werden. Der regelmäßige Review mit verlässlichen Kennzahlen hält das System lebendig und passt es an veränderte Marktbedingungen an. Wer Ziele, Prozesse und Verträge konsequent verzahnt, erreicht nachhaltig bessere Ergebnisse bei Kosten, Qualität und Versorgungssicherheit.

Häufige Fragen

Was sind Beschaffungsziele einfach erklärt?

Beschaffungsziele sind die Zielsetzungen, die definieren, was der Einkauf für das Unternehmen leisten soll. Sie umfassen typischerweise Kosten, Qualität, Liefertreue, Risiken und Nachhaltigkeit. In der Praxis werden sie jährlich festgelegt, mit Kennzahlen hinterlegt und in Verträgen und Richtlinien verankert.

Welche Beschaffungsziele gibt es im Einkauf?

Üblich ist eine Gliederung in Effizienz-, Effektivitäts- und Sicherungsziele. Effizienzziele betreffen die eigenen Prozesskosten, Effektivitätsziele das Ergebnis wie Preisniveau und Qualität, Sicherungsziele Versorgungssicherheit und Compliance. Je nach Branche kommen Nachhaltigkeits- und Innovationsziele hinzu.

Wie werden Beschaffungsziele gemessen?

Über Kennzahlen wie Einsparquote, Liefertreue, Ausschussquote, Bestandswerte und Supplier-Scorecard-Werte. Wichtig ist eine einheitliche Messdefinition, etwa ob Einsparungen gegenüber Vorjahrespreisen oder gegenüber einem Marktmodell berechnet werden. Die Kennzahlen sollten in regelmäßigen Reviews mit den Fachabteilungen besprochen werden.

Welche Zielkonflikte gibt es im Einkauf?

Der klassische Dreiklang ist Kosten, Qualität und Lieferfähigkeit: ein Ziel kann zu Lasten der anderen gehen. Weitere Konflikte entstehen zwischen Bestandssenkung und Versorgungssicherheit oder zwischen Single Sourcing und Risikostreuung. Gewichtung, klare Prioritäten und Eskalationsregeln lösen solche Spannungen in der Praxis.

Wie leitet man Beschaffungsziele ab?

Ausgehend von der Unternehmensstrategie werden Warengruppen analysiert, etwa mit einer ABC-XYZ-Analyse, und Marktmodelle je Kategorie aufgebaut. Daraus folgen kategoriespezifische Ziele, die mit Produktion, Entwicklung und Vertrieb abgestimmt werden. Abschließend werden Ziele in Richtlinien, Anfrageprozesse und Lieferverträge überführt.

Welche Rolle spielen Lieferanten bei Beschaffungszielen?

Lieferanten sind direkter Adressat vieler Ziele: Liefertreue, Qualität und Preisentwicklung werden über Supplier Scorecards gemessen. Bei strategischen Partnern gehen Ziele über Lieferung hinaus und umfassen gemeinsame Entwicklung, etwa Co-Creation mit Lieferanten. Zielvereinbarungen im Lieferverträglichen Rahmen machen Erwartungen verbindlich.