

Businessplan Einkauf: Strategische Planung der Beschaffung

Der Businessplan Einkauf ist die strukturierte schriftliche Planung aller wesentlichen Ziele, Maßnahmen und Ressourcen des Beschaffungsbereichs eines Unternehmens. Er übersetzt die Unternehmensstrategie in konkrete Einkaufsziele, Budgets, Kennzahlen und Handlungsprogramme, typischerweise für ein bis drei Jahre. Damit dient er als Steuerungsinstrument gegenüber der Geschäftsführung, als Arbeitsgrundlage für das Einkaufsteam und als Nachweis geordneter Governance gegenüber Prüfern und Geschäftspartnern.

Das Wichtigste in Kürze

- Der Businessplan Einkauf verbindet Unternehmensstrategie mit operativen Beschaffungszielen und Maßnahmen.
- Typische Inhalte sind Spend-Analyse, Kategoriestrategien, Lieferantenstrategie, Budget, KPIs und Risikomanagement.
- Der Planungshorizont liegt häufig bei ein bis drei Jahren, ergänzt durch jährliche Fortschreibung.
- Zentrale Kennzahlen sind Einsparungen, Lieferantenperformance (z. B. On-Time In Full), Budgettreue und Prozesskosten.
- Der Plan sollte mit benachbarten Bereichen wie Finanzplanung, Supply Planning und Anforderungsmanagement abgestimmt sein.
- Regelmäßige Review-Termine, in der Praxis quartalsweise, sichern Umsetzung und Aktualität.

Definition: Businessplan Einkauf

Der Businessplan Einkauf ist das zentrale Planungs- und Steuerungsdokument des Beschaffungsbereichs. Er beschreibt Ausgangslage, Ziele, Strategien, Maßnahmen, Ressourcen und Kennzahlen des Einkaufs für einen definierten Planungszeitraum.

Abgrenzung zu anderen Planungsdokumenten

Der Businessplan Einkauf ist keine bloße Budgetaufstellung und auch keine Category-Strategie im Detail. Er bildet den übergeordneten Rahmen, in den sich einzelne Kategoriestrategien, Lieferantenpläne und Projektpläne einordnen. Während das Beschaffungscontrolling die laufende Ist-Kontrolle übernimmt, liefert der Businessplan die Zielvorgaben und Maßnahmenprogramme, an denen gemessen wird.

- Businessplan: strategischer Rahmen, ein bis drei Jahre
- Category-Strategien: operative Ausprägung je Warengruppe
- Beschaffungscontrolling: laufende Soll-Ist-Kontrolle und Berichtswesen

Zielgruppen und Nutzen

Interne Adressaten sind Geschäftsführung, Finanzbereich und das Einkaufsteam selbst; externe Adressaten können Banken, Investoren oder Auditoren sein, etwa im Rahmen der Lieferantenbankdatenprüfung oder bei Finanzierungsverhandlungen. Ein plausibler Businessplan zeigt, dass Beschaffungskosten, Risiken und Lieferfähigkeit systematisch gesteuert werden. Er erhöht damit auch die Akzeptanz für Einkaufsprojekte und erforderliche Investitionen, etwa in Tools oder Zusatzpersonal.

Inhalte und Aufbau eines Einkaufs-Businessplans

Ein praxistauglicher Businessplan Einkauf folgt einer wiederkehrenden Struktur: Ausgangsanalyse, Zielsetzung, Strategien, Maßnahmenplanung, Ressourcen und Kennzahlen. Die einzelnen Kapitel bauen logisch aufeinander auf, damit jeder Stakeholder die Argumentationskette nachvollziehen kann.

Ausgangsanalyse und Spend-Basis

Grundlage ist eine belastbare Analyse des Beschaffungsvolumens nach Warengruppen, Lieferanten und Kostenstellen, häufig gestützt auf die Warennummernfindung und eine saubere Klassifizierung der Spend-Daten. Ergänzt werden Lieferantenbewertungen, Vertragsbestände und Risikobetrachtungen. Die Ausgangsanalyse sollte auch Schwachstellen benennen, etwa hohe Forecast-Fehler, mangelnde Datenqualität oder ein niedriger Automatisierungsgrad Rechnung in der Auftragsabwicklung.

Ziele und Strategien

Auf der Analyse aufbauend werden messbare Ziele definiert, zum Beispiel Kostensenkungen, Lieferantenkonsolidierung, Verbesserung der On-Time In Full (OTIF)-Quote oder Aufbau alternativer Lieferquellen. Die Ziele werden je Kategorie konkretisiert; dabei hilft ein strukturiertes Vorgehen im Sinne von Governance im Category Management, das Rollen, Entscheidungswege und Qualitätsstandards für Strategiearbeit festlegt. Auch Fragen des Anforderungsmanagements und der Demand Aggregation gehören hierher, da gebündelte Bedarfe Hebel für bessere Konditionen schaffen.

- Kostensenkungsziele je Kategorie mit Hebeln und Zeitplan
- Lieferantenstrategie: Anzahl, Auswahlkriterien, Entwicklungsziele
- Risikoziele: Doppelquellierung, Vertragsdeckung, Notfallplan für kritische Teile

Maßnahmen, Ressourcen und Zeitplan

Jedes Ziel wird in Projekte und Maßnahmen mit Verantwortlichen, Terminen und Budget überführt. Dazu zählen Verhandlungsprogramme, Ausschreibungen mit Teilnahmewettbewerb, Systemprojekte wie die Verbesserung des Automatisierungsgrad Rechnung oder organisatorische Themen wie die Vereinheitlichung der Kreditoren-Stammsatzanlage. Der Ressourcenteil plant Personal, Toolbudget und externe Unterstützung; der Zeitplan legt Meilensteine und Review-Termine fest.

Methoden und Vorgehen zur Erstellung

Die Erstellung folgt typischerweise einem Jahreszyklus, der mit der Unternehmensplanung synchronisiert ist. Wichtig ist ein realistischer Plan: Er sollte ambitioniert genug sein, um Hebel zu nutzen, aber so konkret, dass Fortschritt messbar bleibt.

Planungszyklus und Abstimmung

In der Praxis beginnt die Planung zwei bis vier Monate vor Geschäftsjahresbeginn. Zuerst werden Vorgaben der Geschäftsführung und Trendaussagen der Bereiche Supply Planning und Vertrieb

eingeholt, dann die Spend- und Lieferantenganalyse aktualisiert, anschließend Ziele und Maßnahmen entworfen. Enge Abstimmung mit der Finanzplanung verhindert Widersprüche zwischen Budgetvorgaben und Einkaufszielen, etwa bei Preissteigerungen oder geänderten Mengen aus dem Material Requirements Planning (MRP).

Einbindung der Betroffenen

Ein Businessplan, der nur von der Einkaufsleitung geschrieben wird, findet in der Umsetzung selten Rückhalt. Sinnvoll ist die frühzeitige Einbindung von Category Managern, Fachbereichsleitern, Qualitätsmanagement und Logistik. Fachbereiche bringen Bedarfstrends und technische Restriktionen ein, die Qualitätshaltung definiert Anforderungen an Wareneingang mit QS-Prüfung und Freigabeprozesse, die Logistik liefert Zielwerte zur Wareneingangsdurchlaufzeit und Bestandsplanung.

Priorisierung und Business Case

Da Ressourcen begrenzt sind, sollten Maßnahmen nach Wirkung, Aufwand und Risiko priorisiert werden. Für größere Vorhaben, etwa die Einführung eines neuen Vertrags- oder Lieferantenmanagements, gehört ein einfacher Business Case mit Nutzen, Kosten und Amortisationszeit in den Plan. Dabei gelten übliche Richtwerte: Projekte mit Amortisationszeiten unter zwölf Monaten haben in der Praxis die höchsten Umsetzungschancen.

Wichtige KPIs im Businessplan Einkauf

Kennzahlen machen den Plan überprüfbar und schaffen Verbindlichkeit. Sie sollten ausgewogen sein: mehrere Kostengrößen, Lieferperformance, Prozessqualität und Risikomaße, damit keine Einzelperspektive dominierend wird.

Kosten- und Performancekennzahlen

Zu den etablierten Größen gehören Einsparungen gegenüber Baseline, Budgettreue, Preisabweichungen und Prozesskosten je Bestellung. Bei Lieferanten stehen On-Time In Full (OTIF), Qualität und Reklamationsquoten im Fokus. Operative Prozesse lassen sich über die Wareneingangsdurchlaufzeit, den Automatisierungsgrad Rechnung und Bearbeitungszeiten im Anforderungsmanagement messen.

Risiko- und Strukturkennzahlen

Ergänzend helfen Strukturmaße wie Abdeckung des Volumens mit Rahmenverträgen, Anteil des Volumens mit dem größten Lieferanten (Konzentration), Anteil doppelt gequellter Artikel und Anteil strategischer Lieferanten mit gültigem Lieferantenstatus und aktueller Bewertung. Auch die Vollständigkeit von Stammdaten, etwa nach einheitlicher Warennummernfindung, ist ein brauchbarer Frühindikator für Prozessqualität.

- Vertragsdeckungsquote: typischerweise Zielwerte deutlich über 70 % des adressierbaren Volumens
- Lieferantenkonzentration: in der Praxis oft Warnschwelle, wenn ein Lieferant über 20–30 % des kritischen Volumens stellt
- OTIF: Zielwerte häufig ≥ 95 %, je Branche und Materialart unterschiedlich

Berichtswesen und Fortschreibung

Kennzahlen wirken nur, wenn sie regelmäßig berichtet werden. Üblich ist ein monatliches oder quartalsweise Reporting an die Geschäftsführung mit Soll-Ist-Vergleich, Abweichungsanalyse und ggf.

Korrekturmaßnahmen. Bei wesentlichen Änderungen, etwa Lieferausfällen oder starken Marktpreisschwankungen, sollte der Plan angepasst statt nur nach unten abgewichen werden.

Risiken, Kontrollen und rechtliche Rahmenbedingungen

Ein Businessplan muss auch Risiken benennen und Kontrollmechanismen definieren. Dazu gehören Lieferkettenrisiken, Compliance-Themen und die Absicherung vertraglicher Positionen im laufenden Geschäft.

Liefer- und Marktrisiken

Wesentliche Risiken sind Lieferausfälle, Rohstoffpreisvolatilität, Abhängigkeiten von Einzelquellen und geopolitische Entwicklungen. Der Plan sollte für kritische Materialien einen Notfallplan vorsehen: Ersatzquellen, Sicherheitsbestände, alternative Spezifikationen und klare Eskalationswege. Forecasts sind mit Unsicherheit behaftet; Forecast-Fehler sollten quantifiziert und in Pufferstrategien des Supply Planning berücksichtigt werden.

Vertragliche und handelsrechtliche Aspekte

Zum Standardrepertoire gehören Regelungen zum Eigentumsvorbehalt bei Vorlieferanten, klar definierte Kündigungsrechte, insbesondere das Kündigungsrecht aus wichtigem Grund bei dauerhaften Vertragsverhältnissen, und abgesicherte Lieferabrufvertrag-Strukturen mit abgestuften Bindungsstufen. Beim internationalen Transport sind Gefahrübergang und Incoterms, bei Gefahrguttransporten die ADR-Regelungen zu beachten. Auch Abschlagszahlung-Vereinbarungen bei Lohnfertigung, etwa im Toll Manufacturing, und zollrechtliche Meldepflichten wie Intrastat verdienen im Plan einen Hinweis. Alle Aussagen sind generalisiert; die konkrete Ausgestaltung sollte juristisch im Einzelfall geprüft werden.

Compliance und Governance

Der Businessplan sollte Governance-Grundsätze festschreiben: Kompetenzregelungen, Vier-Augen-Prinzip, Dokumentationspflichten und Vergabegrundsätze wie den Teilnahmewettbewerb bei größeren Vergaben. Regelmäßige Lieferantenaudits, eine systematische Lieferantenbankdatenprüfung vor Neugeschäften und klare Regeln zu Geschenken und Interessenkonflikten sind gängige Kontrollinstrumente. Damit erfüllt der Plan auch Erwartungen von Wirtschaftsprüfern und Qualitätsmanagementsystemen.

Aktuelle Entwicklungen und Digitalisierung

Einkaufspläne verlieren schnell an Wert, wenn sie statisch bleiben. Digitalisierung, steigende Datentransparenz und zunehmende Resilienzanforderungen verändern Inhalt und Fortschreibungsrhythmus des Businessplans Einkauf.

Datenbasierte Steuerung

Wachsende Datenverfügbarkeit erlaubt dynamischere Pläne: Spend-Cockpits, Lieferanten-Scorecards und automatisierte Bedarfsprognosen aus dem Material Requirements Planning (MRP) ersetzen zunehmend manuelle Jahresstatistiken. Der höhere Automatisierungsgrad Rechnung und durchgängige digitale Prozesse vom Anforderungsmanagement bis zum Wareneingang senken Prozesskosten und verbessern die Datenbasis für die Planung.

- Spend-Cubes und Cockpits als Planungsgrundlage statt statischer Jahreslisten
- Lieferanten-Scorecards mit OTIF, Qualität und Reaktionszeiten

- Rollierende Forecast-Aktualisierung zur Reduzierung von Forecast-Fehlern

Resilienz und Nachhaltigkeit

Resilienz ist als eigenständiges Ziel neben Kosten und Qualität etabliert: Doppelquellierung, regionale Alternativen und verbindliche Notfallplan-Dokumente gehören heute vielfach zum Standardumfang. Auch Nachhaltigkeitsanforderungen, etwa Lieferantenanforderungen zu Herkunft, Energie und Arbeitsbedingungen, ziehen in Businesspläne und Vergabekriterien ein. Bei komplexen Investitionsvorhaben oder innovationsgetriebenen Beschaffungen gewinnen Formate wie der Wettbewerblicher Dialog an Bedeutung, bei dem Einkäufer früh mit dem Markt in Austausch treten, bevor formale Vergaben starten.

Kollaboration über Unternehmensgrenzen

Planung endet nicht an der Werksgrenze. Enge Abstimmung mit strategischen Lieferanten über Kapazitäten, Entwicklungsroadmaps und Abschlagszahlung- bzw. Zahlungsbedingungen stabilisiert die Versorgung. Modelle wie Toll Manufacturing, bei dem Auftragsfertiger im Auftrag und auf Rechnung des Einkäufers produzieren, erfordern zusätzliche Planungstiefe im Businessplan, insbesondere zu Qualitätsvereinbarungen, Ideenbindung und Ausstiegsszenarien.

Typische Kennzahlen

On-Time In Full (OTIF): $\geq 95\%$

Üblicher Zielwert; je Materialart und Branche unterschiedlich

Vertragsdeckungsquote: $> 70\%$

Anteil des adressierbaren Volumens mit Rahmenverträgen

Automatisierungsgrad Rechnung: $> 80\%$

Anteil automatisch verarbeiteter Eingangsrechnungen

Wareneingangsdurchlaufzeit: < 24 Stunden

Zeit von Lieferankunft bis Verfügbarkeit, typischer Richtwert

Praxisbeispiel

Ein mittelständischer Maschinenbauer mit rund 60 Millionen Euro Jahresbeschaffungsvolumen erstellt erstmals einen strukturierten Businessplan Einkauf. Die Spend-Analyse zeigt eine starke Lieferantenkonzentration in der Zerspanung und eine geringe Vertragsdeckung im Elektromaterial. Auf dieser Basis definieren Einkaufsleitung und Geschäftsführung drei Kernziele: Lieferantenkonsolidierung, Aufbau einer zweiten Quelle für kritische Drehteile und Verbesserung der Prozessautomatisierung.

- Teilnahmewettbewerb für das Drehteilvolumen mit anschließendem Lieferabrufvertrag und abgestuften Bindungsstufen
- Einführung einheitlicher Lieferantenbewertung mit OTIF- und Qualitätszielen sowie quartalsweisen Reviews
- Erhöhung des Automatisierungsgrad Rechnung und Bereinigung der Kreditoren-Stammsatzanlage zur Senkung der Prozesskosten
- Notfallplan mit Ersatzquellen und Sicherheitsbeständen für die zehn kritischsten Teile

Fazit

Der Businessplan Einkauf ist das zentrale Steuerungsinstrument, mit dem Beschaffung ihre Ziele, Hebel und Ressourcen verbindlich festlegt. Sein Wert entsteht durch ehrliche Ausgangsanalyse, messbare Ziele und konsequente Fortschreibung im Jahresrhythmus. Wichtig ist die Abstimmung mit Finanzplanung, Fachbereichen und Lieferantenstrategie, damit der Plan nicht im Schrank landet. Ergänzt um Risikovorsorge, Governance-Regeln und aktuelle Themen wie Resilienz und Nachhaltigkeit wird er zum wirksamen Führungsinstrument. Wer den Aufbau einmal sauber etabliert hat, reduziert planerischen Aufwand in den Folgejahren erheblich.

Häufige Fragen

Was gehört in einen Businessplan für den Einkauf?

Kernelemente sind die Spend- und Lieferantenanalyse, messbare Ziele, Kategoriestrategien, ein Maßnahmenplan mit Verantwortlichkeiten und Terminen, Budget- und Ressourcenplanung sowie KPIs. Ergänzt werden Risikobetrachtung mit Notfallplan, Governance-Regeln und ein Berichtskonzept. Der Detaillierungsgrad sollte sich an der Unternehmensgröße orientieren.

Wie oft sollte der Businessplan Einkauf aktualisiert werden?

Üblich ist eine jährliche vollständige Fortschreibung synchron zur Unternehmensplanung, ergänzt durch quartalsweise Reviews der Umsetzung. Bei wesentlichen Ereignissen wie Lieferausfällen, starken Preisveränderungen oder strategischen Weichenstellungen sollte außerplanmäßig angepasst werden. Entscheidend ist, dass Abweichungen dokumentiert und begründet werden.

Welche KPIs sind im Einkaufs-Businessplan sinnvoll?

Eine ausgewogene Mischung aus Kostengrößen (Einsparungen, Budgettreue), Lieferperformance (On-Time In Full), Prozesskennzahlen (Automatisierungsgrad Rechnung, Wareneingangsdurchlaufzeit) und Risikoindikatoren (Vertragsdeckung, Lieferantenkonzentration) hat sich bewährt. Jede Kennzahl sollte eine klare Definition, Datenquelle und Zielvalue haben. Weniger, aber konsequent verfolgte KPIs sind wirksamer als eine große Anzahl.

Wer ist für den Businessplan Einkauf verantwortlich?

Formal trägt die Einkaufsleitung die Verantwortung; inhaltlich sollte er gemeinsam mit Category Managern, Fachbereichen, Qualitätsmanagement und Logistik erarbeitet werden. Die Freigabe erfolgt in der Regel durch Geschäftsführung oder Bereichsleitung. Klare Rollen und ein festgelegter Review-Prozess sichern Verbindlichkeit und Umsetzung.

Wie unterscheidet sich der Businessplan Einkauf von einer Einkaufsstrategie?

Die Einkaufsstrategie beschreibt das Wie, also Vorgehen und Hebel je Warengruppe oder Lieferant. Der Businessplan bündelt diese Elemente, ergänzt sie um Ziele, Budgets, Ressourcen, Risiken und Zeitpläne und bildet das übergeordnete Steuerungsdokument. In der Praxis enthält der Businessplan die Strategien als Kapitel, keine Strategie ersetzt den Plan.

Welche Rolle spielt der Businessplan bei Lieferantenverhandlungen?

Er liefert die Grundlage für Verhandlungsziele, Volumenbündelung und Konditionsziele und schafft durch dokumentierte Ziele Verbindlichkeit gegenüber dem Verhandlungsteam. Zudem definiert er Anforderungen an Vertragsstrukturen, etwa Lieferabrufvertrag-Regelungen, Kündigungsrechte oder Eigentumsvorbehalt. Ein plausibler Plan erleichtert auch die interne Freigabe von

Verhandlungsergebnissen.