

Einkaufsprozess: Phasen, Verantwortlichkeiten und Steuerung im industriellen Beschaffungsmanagement

Der Einkaufsprozess beschreibt die strukturierte Abfolge aller Aktivitäten von der Bedarfsermittlung über die Lieferantenauswahl und Bestellung bis zur Warenannahme, Rechnungsprüfung und Bewertung. In der Industrie umfasst er sowohl strategische Aufgaben wie Sourcing-Strategien und Vertragsverhandlungen als auch operative Schritte wie Bestellabwicklung und Wareneingang. Ein sauber definierter Einkaufsprozess senkt Beschaffungskosten, sichert Versorgung und Qualität und schafft Transparenz über Ausgaben und Lieferantenrisiken.

Das Wichtigste in Kürze

- Der Einkaufsprozess läuft typischerweise in sechs bis neun Phasen von der Bedarfsermittlung bis zur Lieferantenbewertung ab.
- Direktmaterial und indirekte Güter durchlaufen häufig unterschiedliche Prozessvarianten mit unterschiedlichen Freigaberegeln.
- Zentrale Kennzahlen sind Cycle Time, Three-Way-Match-Rate, On-Time Delivery (OTD) und Quality (PPM).
- Spezifikationen sollten mit Muss- und Kann-Kriterien eindeutig formuliert sein, um Nachverhandlungen und Fehlbeschaffungen zu vermeiden.
- Compliance-Anforderungen wie Vertraulichkeitsstufe, Material-Compliance und Incoterms CFR oder andere Lieferbedingungen sind fester Bestandteil der Bestellanfrage.
- Digitalisierung und KI-gestützte Anfragen verkürzen Durchlaufzeiten und verbessern die Datenqualität im Prozess.

Definition: Einkaufsprozess

Der Einkaufsprozess ist das regelgeleitete Vorgehen, mit dem ein Unternehmen Bedarfe an Gütern und Dienstleistungen identifiziert, am Markt beschafft und verrechnet. Er verbindet fachliche Abteilungen, Einkäufer, Lieferanten und Finanzwesen zu einem durchgängigen Ablauf mit definierten Schnittstellen. In der Praxis wird er häufig in ein strategisches Sourcing und eine operative Beschaffung unterteilt.

Strategischer und operativer Teilprozess

Der strategische Teil umfasst Bedarfsanalysen, Lieferantenmarktanalyse, Vergabereifegrad-Bewertung und Vertragsverhandlung mit mittel- bis langfristigem Horizont. Der operative Teil deckt Bestellanforderung, Bestellung, Wareneingang, Rechnungsprüfung und Nachverhandlung bei Abweichungen ab. Beide Ebenen greifen ineinander: Strategische Rahmenverträge vereinfachen die operative Abwicklung, operative Erkenntnisse fließen in die Strategie zurück.

Direkt- und Indirektmaterial

Für Produktionsmaterial gelten strenge Spezifikationen, Qualifizierungspflichten und Lieferantenqualitätsziele, während indirekte Güter und Dienstleistungen häufig über vereinfachte Kataloge oder Freitextbestellung beschafft werden. Der Prozessaufwand richtet sich nach Beschaffungsvolumen, Risiko und Komplexität. In der Praxis hat sich ein differenzierter Prozessatz mit abgestuften Freigaberegeln bewährt.

Phasen und Ablauf des Einkaufsprozesses

Ein industrieller Einkaufsprozess folgt in der Regel einer bewährten Phasenlogik, die zwar je nach Unternehmen variiert, im Kern aber reproduzierbar bleibt. Klare Verantwortlichkeiten und definierte Übergaben verhindern Reibungsverluste zwischen Fachabteilung, Einkauf und Lieferant.

Bedarfsermittlung und Spezifikation

Der Prozess beginnt mit der Bedarfsanmeldung durch die Fachabteilung, inklusive Menge, Termin und technischer Anforderung. Spezifikationen sollten als Muss- und Kann-Kriterien formuliert werden, damit Angebote vergleichbar bleiben und Lieferanten Gestaltungsspielraum kennen. Bei Lizenzen, Zeichnungen oder sensiblen Daten wird zudem eine Vertraulichkeitsstufe festgelegt und häufig ein Non-Disclosure Agreement (NDA) vor der Aussendung vereinbart.

Anfrage, Angebotsvergleich und Vergabe

Auf Basis des Bedarfs erstellt der Einkäufer die Anfrage und versendet sie an qualifizierte Lieferanten. Der Angebotsvergleich bewertet Preis, Termin, Qualität, Kapazität und Risiken; bei öffentlichen Auftraggebern gelten zusätzlich vergaberechtliche Vorgaben, die im Einzelfall zu prüfen sind. Nach bieterübergreifender Bewertung folgt die Vergabe inklusive Auftragsbestätigung und ggf. Vertragsverhandlung zu Incoterms, Zahlungszielen und Preisanpassungsklauseln.

Bestellung, Wareneingang und Rechnungsprüfung

Die Bestellung löst die Lieferung aus; der Wareneingang prüft Menge und Qualität gegen die Bestellung. Beim Rechnungsabgleich (Three-Way-Match) werden Bestellung, Wareneingang und Rechnung automatisiert verglichen, Abweichungen führen zu Klärungsfällen. Nach der Verbuchung schließt die Lieferantenbewertung die Runde und speist Lessons Learned in die nächste Bedarfsphase ein.

Methoden und Vorgehen zur Prozessgestaltung

Der Einkaufsprozess lässt sich methodisch sauber aufbauen und laufend verbessern. Bewährt hat sich eine Kombination aus Prozessdokumentation, Standardisierung und risikobasierter Differenzierung nach Materialgruppen.

Prozesslandkarte und Differenzierung nach Materialgruppen

Zunächst werden alle Beschaffungswege kartiert und nach Volumen, Risiko und Kritikalität klassifiziert. Für A-Teile mit hoher Wertschöpfung gelten mehrstufige Prozesse mit Lieferantenqualifizierung, für C-Teile kurze Katalogprozesse. Variantenmanagement und Szenarioplanung Risiko helfen, Ersatzteile und Alternativlieferanten für kritische Positionen vorzuhalten.

Standardisierung von Anfragen und Verträgen

Einheitliche Anfragevorlagen mit Preisformel-Angaben, Material-Compliance-Anforderungen und vereinbarten Lieferbedingungen reduzieren Rückfragen und verkürzen Antwortzeiten. Preisformeln etwa für Rohstoffindexierung machen Angebote über Laufzeiten vergleichbar. Standardklauseln zu IP-Übertragung und Vertraulichkeit sichern geistiges Eigentum bei Entwickelleistungen.

Lieferantenintegration und Qualifizierung

Vor der Vergabe werden Lieferanten anhand definierter Kriterien qualifiziert, etwa Finanzkraft, Kapazität, Zertifizierungen und Lademittelmanagement. Ein regelmäßiger Supplier Day fördert den Austausch zu Roadmaps und Verbesserungen. Lieferantenvereinbarungen definieren Lieferantenqualitätsziel-Werte, beispielsweise maximale Fehlerquoten, die später messbar überprüft werden.

Wichtige KPIs im Einkaufsprozess

Ohne Kennzahlen bleibt der Einkaufsprozess intransparent. Eine überschaubare KPI-Set kombiniert Durchlaufzeiten, Qualität, Lieferzuverlässigkeit und Prozesskosten und wird idealerweise automatisiert aus ERP- und Einkaufssystemen gespeist.

Prozess- und Durchlaufkennzahlen

Die Prozessdurchlaufzeit von der Bestellanforderung bis zur Bestellung zeigt, wie schnell der Einkauf reagiert. Die Three-Way-Match-Rate gibt an, wie viele Rechnungen ohne manuelle Klärung durchlaufen; Werte über 95 Prozent gelten in der Praxis als gutes Niveau. Der Anteil genehmigungspflichtiger Freitextbestellung signalisiert Standardisierungspotenzial.

Lieferanten- und Qualitätskennzahlen

On-Time Delivery (OTD) und Quality (PPM) bewerten Lieferzuverlässigkeit und Fehlerquote je Lieferant und speisen die Lieferantenbewertung. Inventory Turns zeigen, wie effizient beschafftes Material im Bestand umschlägt. Bei Mängeln liefert das Beschwerdemanagement Eingangsdaten; wiederkehrende Abweichungen führen zu Maßnahmenplänen oder Lieferantenwechsel.

Wertorientierte Kennzahlen

Neben Einsparungen und Budgeteinhaltung gewinnen Kostenverfolgung und Kostenaufschlagsrechnung bei Eigenfertigungsvergleichen an Bedeutung. Notbedarfsquote und Anzahl Lieferanten je Materialgruppe verdeutlichen Abhängigkeiten und Monopolstellung-Risiken auf Anbieterseite. Alle Kennzahlen sollten mit Zielwerten und Berichtsintervallen versehen sein.

Risiken und Kontrollen im Einkaufsprozess

Der Einkaufsprozess ist betragsmäßig und compliance-seitig ein Hochrisikobereich: Fehlbeschaffungen, Lieferausfälle, Preisvolatilität und Interessenkonflikte können unmittelbar wirken. Kontrollen müssen daher prozessual eingebaut sein, nicht nur nachgereicht werden.

Lieferanten- und Versorgungsrisiken

Ausfälle, Insolvenzen oder Logistikstörungen betreffen häufig kritische Teile. Supplier Risk Management bewertet Lieferanten systematisch nach Ausfallwahrscheinlichkeit und Auswirkung, ergänzt durch Zweitquellen und Szenarioplanung Risiko. Ein ausgeprägtes Lademittelmanagement verhindert zudem

Verluste und Streitigkeiten bei Mehrwegbehältern und Paletten.

Compliance und Interessenkonflikte

Vier-Augen-Prinzipien, Freigabelimits und dokumentierte Angebotsvergleiche schützen vor Manipulation und willkürlicher Vergabe. Vertraulichkeitsstufen und NDAs schützen Betriebsgeheimnisse gegenüber Lieferanten; IP-Übertragungs-Regelungen klären Nutzungsrechte an Entwicklungen. Bei Konzern- oder Kartellrisiken auf Lieferantenseite ist die Monopolstellung der Bezugsquelle frühzeitig zu bewerten.

Vertrags- und Preisrisiken

Fehlende Preisanpassungsklauseln oder unklare Incoterms CFR bzw. anderer Lieferbedingungen führen zu Nachverhandlungen im Streitfall. Verbindliche Spezifikationen und definierte Muss- und Kann-Kriterien reduzieren Auslegungskonflikte. Regelmäßige Vertragsreviews und strukturierte Nachverhandlung bei geänderten Rahmenbedingungen halten Konditionen marktgerecht.

Aktuelle Entwicklungen und Digitalisierung

Der Einkaufsprozess wandelt sich spürbar: Manuelle Anfragen und E-Mail-Verteiler werden durch digitale Plattformen, KI-gestützte Anfragenerstellung und automatisierte Bewertung ersetzt. Der Fokus verschiebt sich von reinem Preisdruck hin zu Resilienz, Nachhaltigkeit und Datenqualität.

Automatisierung und KI-Einsatz

Digitale Anfragetools erstellen Ausschreibungen strukturiert, verschicken sie an passende Lieferanten und vergleichen Antworten automatisch. KI unterstützt bei Spezifikationsanalyse, Angebotsnormalisierung und Risikoindikatoren; menschliche Prüfung bleibt bei strategischen Entscheidungen unverzichtbar. Elektronische Bestätigungen und Statusrückmeldungen verbessern die Planungsqualität für die Fertigung.

Nachhaltigkeit und Resilienz

Lieferketten-Sorgfalts- und Berichtsanforderungen erhöhen den Dokumentationsbedarf zu Herkunft, Material-Compliance und CO2-Daten. Zulieferer werden zunehmend nach ESG-Kriterien befragt und bewertet. Resilienzziele wie Diversifizierung, Pufferstrategien und regionale Beschaffung ergänzen klassische Kostenoptimierung.

Datengetriebene Steuerung

Zunehmend steuern Einkaufsleitungen ihren Prozess über Dashboards mit OTD, PPM, Durchlaufzeiten und Budgetausschöpfung in Echtzeit. Spend-Analysen decken Bündelungspotenziale und Preisdifferenzen über Standorte hinweg auf. Verbesserte Datenlage erleichtert auch die Zusammenarbeit mit Fertigung und Entwicklung über den gesamten Lebenszyklus.

Typische Kennzahlen

Prozessdurchlaufzeit (BAF bis Bestellung): in der Praxis häufig 3–10 Werktage

je nach Materialgruppe und Freigabestufen; kritische Teile länger

Three-Way-Match-Rate: > 95 %

Anteil rechnungen ohne manuelle Klärung; über 98 % ist Best-in-Class-Niveau

On-Time Delivery (OTD): > 95 %

pünktliche Lieferungen im vereinbarten Lieferfenster, je Lieferant gemessen

Quality (PPM): < 500 PPM

Fehlerquote je Lieferant; Serie je nach Branche strenger

Notbedarfsquote: < 10 %

Anteil spontaner Bedarfe ohne Planung; Indikator für Prozesseffizienz

Praxisbeispiel

Ein mittelständischer Maschinenbauer mit rund 400 Beschäftigten kämpfte mit langen Anfragedurchlaufzeiten, hohen Klärungsfällen bei Rechnungen und wiederkehrenden Terminabweichungen bei Zukaufteilen. Nach einer Prozessanalyse wurden Beschaffungswege nach Materialgruppen neu geregelt und zentrale Kennzahlen eingeführt.

- Einführung einer standardisierten Anfragevorlage mit Muss- und Kann-Kriterien, Lieferbedingungen und Material-Compliance-Anforderungen.
- Aufbau eines Lieferantenqualifizierungsprozesses mit definierten Lieferantenqualitätsziel-Werten und regelmäßiger Bewertung über OTD und PPM.
- Automatisierter Three-Way-Match zur Reduktion manueller Rechnungsklärungen.
- Supplier Risk Management mit Zweitquellen für kritische A-Teile und jährlichem Supplier Day für strategische Partner.

Fazit

Der Einkaufsprozess ist das Rückgrat jeder industriellen Beschaffung und entscheidet über Kosten, Versorgungssicherheit und Qualität maßgeblich mit. Wichtig ist eine klare Phasenstruktur mit definierten Verantwortlichkeiten, abgestuft nach Materialgruppe und Risiko. Messbare Kennzahlen wie Durchlaufzeit, Three-Way-Match-Rate, OTD und PPM machen den Prozess steuerbar und liefern die Basis für Verbesserungen. Compliance- und Risikokontrollen gehören fest in den Ablauf, nicht an dessen Ende. Unternehmen, die ihren Einkaufsprozess regelmäßig bewerten und konsequent digitalisieren, reagieren schneller auf Marktschwankungen und sichern sich nachhaltigere Lieferbeziehungen.

Häufige Fragen

Welche Phasen umfasst der Einkaufsprozess?

Typischerweise sechs bis neun Phasen: Bedarfsermittlung, Spezifikation, Anfrage, Angebotsvergleich, Vergabe, Bestellung, Wareneingang, Rechnungsprüfung und Lieferantenbewertung. Je nach Materialgruppe werden Phasen verkürzt oder ergänzt, etwa durch Lieferantenqualifizierung oder Vertragsverhandlung. Entscheidend sind definierte Verantwortlichkeiten und klare Schnittstellen zwischen Fachabteilung, Einkauf und Finanzwesen.

Worin unterscheiden sich strategischer und operativer Einkauf im Prozess?

Der strategische Einkauf plant Sourcing-Strategien, wählt Lieferanten langfristig aus und verhandelt Rahmenverträge. Der operative Einkauf wickelt konkrete Bedarfe ab: Anforderung, Bestellung, Expedierung und Rechnungsklärung. Beide Ebenen sind gekoppelt, weil operative Erfahrungen in die Strategie und strategische Rahmenbedingungen die operative Abwicklung vereinfachen.

Welche KPIs sind im Einkaufsprozess besonders relevant?

Kernkennzahlen sind Prozessdurchlaufzeit, Three-Way-Match-Rate, On-Time Delivery (OTD) und Quality (PPM). Ergänzend geben Inventory Turns, Notbedarfsquote und Einsparungsgrad Aufschluss über Effizienz und Versorgungsqualität. Wichtig ist eine überschaubare KPI-Auswahl mit Zielwerten, die automatisiert aus Systemen erzeugt wird.

Wie lässt sich der Einkaufsprozess optimieren?

Bewährt ist eine Kombination aus Standardisierung von Anfragen und Verträgen, Differenzierung nach Materialgruppe und Automatisierung von Bestell- und Rechnungsprozess. Lieferantenbewertungen und Lessons Learned sichern kontinuierliche Verbesserung. Digitale Anfragetools und KI-Unterstützung verkürzen Durchlaufzeiten und verbessern die Datenqualität.

Was ist der Unterschied zwischen Beschaffung und Einkauf?

Beschaffung ist der Oberbegriff für die gesamte Versorgung mit Gütern und Dienstleistungen, einschließlich Logistik und Lagerhaltung. Der Einkaufsprozess ist der marktseitige Kern der Beschaffung: Bedarf am Markt decken, Lieferanten auswählen, bestellen und abwickeln. In vielen Unternehmen wird der Begriff jedoch synonym verwendet.

Welche Compliance-Anforderungen betreffen den Einkaufsprozess?

Relevant sind unter anderem Interessenkonflikt-Regelungen, dokumentierte Angebotsvergleiche, Vertraulichkeitsvereinbarungen wie ein Non-Disclosure Agreement (NDA) sowie Lieferketten- und Material-Compliance-Anforderungen. Bei öffentlichen Auftraggebern kommen vergaberechtliche Vorgaben hinzu. Die konkreten Pflichten sind abhängig von Branche, Rechtsform und Auftragsart und sollten im Einzelfall geprüft werden.