

# Einkaufsstrategie: Systematische Beschaffung planen und umsetzen

Die Einkaufsstrategie ist der langfristig angelegte Fahrplan, mit dem ein Unternehmen beschafft, welche Güter und Leistungen von welchen Lieferanten, zu welchen Konditionen und mit welchen Prozessen. Sie leitet sich aus den Unternehmens- und Produktionszielen ab und verbindet taktische Maßnahmen wie Preisabfragen oder Ausschreibungen mit übergeordneten Zielen wie Versorgungssicherheit und Kostensenkung. Für technische Einkäufer und Fertigungszulieferer ist sie das zentrale Steuerungsinstrument, um Lieferketten planbar, wettbewerbsfähig und risikoarm zu halten.

## Das Wichtigste in Kürze

- Die Einkaufsstrategie beschreibt langfristige Ziele und Heuristiken der Beschaffung; die Ausschreibungsstrategie ist ein Teil davon für konkrete Vergaben.
- Bewährte Instrumente sind die ABC-Analyse, das Kraljic-Portfolio, Supplier-Shortlists und geschäftsjahresübergreifende Savings-Ziele.
- Typische Zieldimensionen sind Kosten, Versorgungssicherheit, Qualität, Nachhaltigkeit und Innovationskraft der Lieferbasis.
- In der Praxis arbeiten Unternehmen häufig mit einer Savings Pipeline, die Potenziale von der Idee bis zur Realisierung nachverfolgt.
- Kennzahlen wie Termintreue, Data Quality Score und Scope 1 Emissionen der Lieferanten machen die Strategie messbar.
- Strategien werden typischerweise jährlich überprüft und bei Lieferkrisen, Preisdruck oder Produktwechsel angepasst.

## Definition: Einkaufsstrategie

Die Einkaufsstrategie definiert, wie ein Unternehmen seine Beschaffung langfristig ausrichten will, um Kosten, Versorgungssicherheit, Qualität und Nachhaltigkeitsziele zu erreichen. Sie ist damit die strategische Ebene über operativen Abläufen wie Bestellung, Terminverfolgung oder Sachliche Rechnungsprüfung.

## Abgrenzung zu Taktik und Operativem

Strategisch sind Entscheidungen über Lieferantenportfolios, Make-or-Buy, Regionen und Vertragsmodelle; typisch sind Horizonte von ein bis fünf Jahren. Taktisch wirken Maßnahmen wie eine Ausschreibungsstrategie für eine Materialgruppe oder eine Supplier Shortlist für eine anstehende Vergabe. Operativ ist die tägliche Abwicklung: Bestellablauf, Preisabfrage Schnellprozess für kurzfristige Bedarfe oder die laufende Terminverfolgung offener Aufträge.

## Ableitung aus der Unternehmensstrategie

Eine tragfähige Einkaufsstrategie folgt der Unternehmensstrategie: Bei einer Premium-Positionierung

stehen Qualität und Technologiepartnerschaften im Vordergrund, bei Kostenführerschaft die Gewinnung von Kostenvorteilen über Wettbewerbe und Standardisierung. Zulieferer der Automobil- oder Maschinenbauindustrie orientieren sich zusätzlich an den Anforderungen ihrer OEM-Kunden, etwa bei Deklarationspflichten oder Lieferkettensorgfalt.

## Methoden und Vorgehen zur Entwicklung einer Einkaufsstrategie

In der Praxis hat sich ein mehrstufiges Vorgehen etabliert: Bedarfe und Spend strukturieren, Lieferbasis analysieren, Potenziale bewerten und daraus konkrete Maßnahmen und Heuristiken je Materialgruppe ableiten.

### ABC-Analyse und Kraljic-Portfolio

Die ABC-Analyse sortiert Materialien nach Spend-Volumen und zeigt, auf welche 20 Prozent der Positionen typischerweise rund 80 Prozent des Einkaufsvolumens entfallen. Im Kraljic-Portfolio werden Materialgruppen nach Gewinnpotenzial und Versorgungsrisiko eingeteilt; daraus ergeben sich klassische Heuristiken: Strategische Artikel durch Partnerschaften sichern, Hebelartikel über Wettbewerbe und Ausschreibungen optimieren, Engpassartikel redundant halten und Standardartikel prozesseffizient beschaffen.

### Lieferantenportfolio und Supplier Shortlist

Für jede strategische Materialgruppe definiert der Einkauf Kriterien wie Kapazität, Qualität, Termintreue, Preisniveau, Nachhaltigkeit und finanzielle Stabilität. Daraus entsteht eine Supplier Shortlist qualifizierter Anbieter, die für Ausschreibungen, Rahmenverträge und Entwicklungsprojekte herangezogen wird. Eine bewusste Dual Sourcing-Ratio pro kritischer Position erhöht die Resilienz und hält Alternativen aktiv.

### Ausschreibungsstrategie und Angebotsbewertung

Die Ausschreibungsstrategie legt fest, wann RFIs, RFQs oder strukturierte Vergaben eingesetzt werden, welche Anbieter eingeladen werden und nach welchen Regeln bewertet wird. Angebotswertungsstufen ermöglichen eine nachvollziehbare, faire Bewertung: Neben dem Preis fließen Faktoren wie Lieferzeit, Qualität, Nachhaltigkeitsdaten und Servicegrade mit definierten Gewichtungen ein. Das Ergebnis ist ein dokumentierter, prüffester Vergabeprozess.

## Wichtige KPIs zur Steuerung der Einkaufsstrategie

Ohne belastbare Kennzahlen bleibt eine Einkaufsstrategie ein Papierprodukt. Relevant sind dabei sowohl Cost-KPIs als auch Performance-, Daten- und Nachhaltigkeitskennzahlen, die regelmäßig reviewed und im Managementreport aufbereitet werden.

### Cost- und Savings-Kennzahlen

Kerngrößen sind Einsparungen, Effekte aus Verhandlungen und Umstellungsvolumen, die häufig über eine Savings Pipeline gesteuert werden. Darin wird jedes Potenzial von der Idee über die Validierung bis zur Realisierung nachverfolgt. Ergänzend zeigen Kennzahlen wie Lieferrantenpreisabweichung oder Einstandspreisentwicklung die Wirksamkeit der Verhandlungs- und Vergabestrategie.

### Lieferanten- und Prozesskennzahlen

Die Termintreue der Lieferanten ist eine der aussagekräftigsten Kennzahlen für Liefersicherheit und

wirkt direkt auf Bestände und Produktionsplanung. Der Data Quality Score zeigt, wie vollständig und aktuell Stammdaten, Zertifikate und Nachhaltigkeitsangaben der Lieferanten gepflegt sind – eine Grundlage für die Datenkontrolle im Einkauf. Prozesskennzahlen wie Durchlaufzeiten von Bestellanforderungen oder Anteil automatisierter Bestellungen messen die Wirkung von Prozessoptimierung im Einkauf.

### **Risiko- und Nachhaltigkeitskennzahlen**

Risikoindikatoren erfassen Single-Sourcing-Quoten, Regionalkonzentration und Finanzkennzahlen kritischer Lieferanten. Für Nachhaltigkeitsreporting gewinnen Scope 1 Emissionen der Lieferkette, Rezyklatquote in Materialien und Recyclingfähigkeit von Verpackungen an Bedeutung – insbesondere für Zulieferer, die von Kunden nach ESG-Daten gefragt werden.

## **Risiken und Kontrollen in der strategischen Beschaffung**

Jede Einkaufsstrategie birgt Risiken: Abhängigkeiten, Preisvolatilität, Qualitätsprobleme und Prozessfehler. Effektive Kontrollen verbinden vertragliche Absicherung mit operativen Prüfmechanismen.

### **Lieferantenrisiken und Absicherung**

Hohe Abhängigkeit von einzelnen Anbietern oder Regionen ist ein zentrales Risiko; bei kritischen Positionen empfiehlt sich Alternativbeschaffung als dokumentierte Second-Source-Strategie. Vertragsseitig können Instrumente wie eine Parent Company Guarantee bei Konzernlieferanten oder definierte Bindefristen in Verträgen und Rahmenverträgen Planungssicherheit schaffen.

### **Lieferantenprüfung und Qualität**

Vor Vergabe und in regelmäßigen Abständen prüft der Einkauf Lieferanten nach definierten Kriterien; eine strukturierte Auditcheckliste stellt sicher, dass Qualität, Prozesse, Arbeitssicherheit und Nachhaltigkeit vergleichbar bewertet werden. Reklamationsraten und 5-Why-Analysen bei gravierenden Abweichungen sichern die kontinuierliche Verbesserung der Lieferbasis.

### **Compliance und Prozesskontrollen**

Vergabeentscheidungen müssen nachvollziehbar dokumentiert sein; in öffentlichen Kontexten bilden Vergabeakte die Grundlage für Nachprüfungen, in der Privatwirtschaft dienen sie der internen Revision. Finanzseitig sichern Automatische Kontozuordnung und die Sachliche Rechnungsprüfung die Übereinstimmung von Bestellung, Wareneingang und Rechnung. Flexible Zahlungsmodelle wie Dynamisches Skonto können zusätzlich Liquidität nutzen, erfordern aber klare interne Regeln.

## **Aktuelle Entwicklungen: Resilienz, Nachhaltigkeit und Digitalisierung**

Drei Themen prägen gegenwärtig die Weiterentwicklung von Einkaufsstrategien: resilientere Lieferketten, messbare Nachhaltigkeit und zunehmende Digitalisierung der Beschaffungsprozesse.

### **Resilienz statt reinem Kostendruck**

Nach Lieferengpässen vieler Branchen rücken neben dem Preis auch Faktoren wie Mehrquellenfähigkeit, Regionalisierung, kurze Transportwege und verlässliche Termintreue in den Vordergrund. In der Praxis führt das dazu, dass Unternehmen Risikoaufschläge oder Redundanzen

bewusst einkaufen und Lagerstrategien – etwa ein Konsignationslager beim Lieferanten – gezielt zur Versorgungssicherheit einsetzen.

## **Nachhaltigkeit als Strategiefeld**

Nachhaltigkeitsanforderungen werden zunehmend vertraglich und berichtspflichtig: Kunden verlangen Angaben zu Scope 1 Emissionen, Rezyklatquote und Verpackungseigenschaften. Für den Einkauf bedeutet das, Nachhaltigkeitskriterien in Vergaben, Angebotswertungsstufen und Lieferantenaudits zu verankern – etwa durch Anforderungen zur Verpackungsreduktion oder zur Recyclingfähigkeit von Verpackungen.

## **Digitalisierung und Datenqualität**

Digitale Plattformen, strukturierte Ausschreibungstools und KI-Unterstützung verkürzen Vergabeprozesse und verbessern die Datenbasis. Gleichzeitig steigt der Anspruch an die Datenkontrolle: Wer strategische Entscheidungen auf Basis von Spend-, Lieferanten- und Nachhaltigkeitsdaten trifft, braucht konsistente, qualitativ hochwertige Stammdaten und klare Governance.

## **Einkaufsstrategie erfolgreich umsetzen**

Am Ende der Analyse steht die Umsetzung: Materialgruppenspezifische Strategien werden mit klaren Maßnahmen, Verantwortlichkeiten und Zielbildern verankert und regelmäßig im Reviewed-Prozess überprüft.

## **Roadmap und Savings Pipeline**

Die umsetzungsreife Strategie wird in eine Jahresroadmap überführt: Welche Materialgruppen werden wann durchleuchtet, welche Ausschreibungen laufen wann, welche Rahmenverträge werden verhandelt? Die Savings Pipeline verbindet diese Maßnahmen mit den Zielen des Geschäftsjahres und macht den Beitrag des Einkaufs zum Unternehmensergebnis transparent.

## **Verankerung im Prozess und Review**

Damit die Strategie wirksam wird, muss sie in tägliche Prozesse wirken: In Anfragevorlagen, Bewertungslogiken und Vertragsstandards. Ein halb- bis ganzjähriger Review prüft, ob Annahmen noch gelten – Lieferkrisen, Rohstoffpreisveränderungen oder Produktwechsel erfordern häufig Anpassungen. Wechselwirkungen mit Schnittstellen wie Verpackungsreduktion oder Modulstandardisierung werden dabei mitkonzipiert.

## **Risiken und Kontrollen bei der Umsetzung**

Auch die Umsetzung selbst kann scheitern: fehlende Konsequenz, wechselnde Prioritäten oder unklare Verantwortlichkeiten. Hilfreich sind klare Governance, sichtbares Management-Commitment und eine messbare Zielvereinbarung für den Einkauf. In der Praxis haben sich vierteljährliche Strategy-Reviews bewährt, in denen Fortschritt, Abweichungen und neue Risiken bewertet werden. Wichtig ist zudem, Änderungen an der Lieferbasis – etwa den Aufbau einer Alternativbeschaffung – strukturiert zu qualifizieren, statt kurzfristig aufzustellen.

## **Typische Umsetzungsfehler**

Häufige Fehler sind zu viele gleichzeitige Initiativen, fehlende Beteiligung der Fachabteilungen und eine

Strategie, die nicht mit der operativen Realität in Bestellprozessen und Systemen verknüpft ist. Auch ein reines Kostendenken ohne Berücksichtigung von Risiko und Qualität führt langfristig zu Mehrkosten. Abhilfe schafft eine Priorisierung auf wenige, messbare Initiativen mit klaren Verantwortlichen.

## Typische Kennzahlen

**Termintreue Lieferanten: typischerweise > 95 %**

Kernkennzahl für Liefersicherheit; Branchen- und Positionsspezifisch einordnen.

**Single-Source-Quote (kritische Positionen): häufig Ziel < 10–20 %**

Maß für Abhängigkeitsrisiko in der Lieferbasis.

**Realisierungsgrad Savings Pipeline: in der Praxis oft 60–80 %**

Anteil der identifizierten Einsparungen, der tatsächlich wirkt.

**Data Quality Score: Ziel typischerweise > 90 %**

Vollständigkeit und Aktualität von Lieferanten- und Materialstammdaten.

## Praxisbeispiel

Ein mittelständischer Maschinenbauer mit rund 60 Prozent Fremdleistung stellte fest, dass 15 Prozent der kritischen Bauteile in Single Sourcing beschafft wurden und die Termintreue der Hauptlieferanten schwankte. Der Einkauf entwickelte eine Einkaufsstrategie mit Materialgruppensplitting, neuer Bewertungslogik und klarer Lieferantenroadmap.

- Kraljic-Portfolio über alle Materialgruppen; kritische A-Positionen wurden priorisiert bearbeitet.
- Aufbau einer Supplier Shortlist mit qualifizierten Zweitquellen für die Top-20-Kritikalitätspositionen, ergänzt durch dokumentierte Alternativbeschaffung.
- Einführung von Angebotswertungsstufen mit gewichteten Kriterien (Preis, Termintreue, Qualität, Nachhaltigkeit) für alle Vergaben ab definiertem Volumen.
- Monatliches Reporting von Termintreue, Savings Pipeline und Data Quality Score an Geschäftsführung und Produktionsleitung.

## Fazit

Die Einkaufsstrategie ist das verbindende Element zwischen Unternehmenszielen und täglichem Beschaffungshandeln. Sie entscheidet, welche Lieferanten, Vertragsmodelle und Prozesse ein Unternehmen prägen – und damit über Kosten, Liefersicherheit und Wettbewerbsfähigkeit. Erfolg setzt voraus, dass strategische Analyse, messbare KPIs und konsequente Umsetzung zusammenwirken. Regelmäßige Reviews halten die Strategie an veränderte Markt- und Risikobedingungen anpassungsfähig. Wer Beschaffung strategisch steuert, verwandelt den Einkauf vom Bestellbüro zum Werttreiber.

## Häufige Fragen

### Was gehört alles in eine Einkaufsstrategie?

Typische Bestandteile sind Spend-Analyse, Materialgruppenportfolio, Lieferantenstrategien, Vergabe- und Verhandlungsansätze, Risiko- und Nachhaltigkeitsziele sowie KPIs und Umsetzungsroadmap. Auch Organisations- und Prozessfragen wie Freigaben oder Ausschreibungsregeln gehören hinein. Die Strategie sollte je Materialgruppe konkret und messbar formuliert sein.

## **Wie erstellt man eine Einkaufsstrategie Schritt für Schritt?**

Zunächst werden Bedarfe und Spend strukturiert und Materialgruppen gebildet. Dann folgt die Bewertung mit ABC-Analyse und Kraljic-Portfolio, anschließend die Ableitung von Maßnahmen je Gruppe – etwa Ausschreibungen, Dual Sourcing oder Rahmenverträge. Abschließend werden Ziele, KPIs und ein Review-Zyklus festgelegt.

## **Was ist der Unterschied zwischen Einkaufsstrategie und Ausschreibungsstrategie?**

Die Einkaufsstrategie ist die übergeordnete, langfristige Ausrichtung der gesamten Beschaffung. Die Ausschreibungsstrategie ist ein Teilaspekt und regelt, wie konkrete Vergaben vorbereitet, welche Anbieter eingeladen und wie Angebote bewertet werden. Beide Ebenen sollten logisch aufeinander aufbauen.

## **Welche KPIs misst man im strategischen Einkauf?**

Wichtige Kennzahlen sind Einsparungen bzw. Savings Pipeline, Termintreue der Lieferanten, Single-Source-Quote, Data Quality Score, Prozessdurchlaufzeiten sowie Nachhaltigkeitskennzahlen wie Scope-1-Emissionen der Lieferkette. Die Auswahl sollte sich an den strategischen Zielen orientieren, nicht an der Verfügbarkeit von Daten.

## **Wie oft sollte eine Einkaufsstrategie überprüft werden?**

In der Praxis hat sich ein jährlicher Grundreview etabliert, ergänzt durch halb- oder vierteljährliche Fortschrittsreviews der Maßnahmen. Bei Lieferkrisen, starken Preisveränderungen oder Produktwechseln ist eine außerordentliche Anpassung sinnvoll. Wichtig ist, dass Änderungen dokumentiert und kommuniziert werden.

## **Was ist die Kraljic-Matrix im Einkauf?**

Die Kraljic-Matrix ist ein Portfolioinstrument, das Materialgruppen nach Gewinnpotenzial und Versorgungsrisiko in vier Kategorien einteilt: strategisch, Hebel-, Engpass- und Nicht-kritische Artikel. Je Kategorie ergeben sich typische Strategien von Partnerschaften bis Prozessautomatisierung. Sie ist ein bewährter Einstieg in die Einkaufsstrategie-Entwicklung.