

Joint Business Plan (JBP): Gemeinsame Zielplanung mit strategischen Lieferanten

Der Joint Business Plan (JBP) ist ein von Einkäufer und Lieferant gemeinsam entwickelter, verbindlicher Geschäfts- und Entwicklungsplan für die Zusammenarbeit. Er legt Ziele, Maßnahmen, Verantwortlichkeiten und Kennzahlen für einen definierten Planungszeitraum fest und ersetzt einseitige Leistungsanforderungen durch echte Kooperation auf Augenhöhe. In der Praxis kommt der JBP typischerweise bei strategisch wichtigen Lieferanten und langfristigen Partnerschaften zum Einsatz.

Das Wichtigste in Kürze

- Ein JBP ist ein gemeinsam mit dem Lieferant entwickelter Plan mit Zielen, Maßnahmen, KPIs und Review-Terminen, meist für ein bis drei Jahre.
- Er richtet sich an strategische Lieferanten mit hohem Wertschöpfungs- oder Risikoanteil, nicht an Standard-C-Teile.
- Typische Inhalte sind Umsatz- und Volumenplanung, Innovationsthemen, Nachhaltigkeitsziele, Qualitäts- und Logistikkennzahlen sowie Risikovorsorge.
- Erfolg messen JBP über KPIs wie Termintreue, Servicegradziel je Warengruppe, Innovationsbeiträge und Cost-Saving-Quoten.
- Regelmäßige Joint Reviews, etwa quartalsweise, sichern Umsetzung und Nachhaltigkeit der Vereinbarungen.
- Ein JBP entfaltet Wirkung nur mit klarer Governance, definierten Rollen im Einkauf (RACI) und Verankerung in operativen Prozessen wie Lieferabrufen.

Definition: Joint Business Plan (JBP)

Ein Joint Business Plan ist ein formal dokumentiertes, gemeinsames Planungsinstrument von Einkäufer und Lieferant, das die strategische Zusammenarbeit über mehrere Jahre strukturiert. Beide Parteien definieren darin gemeinsam Ziele, Initiativen, Ressourcen und Erfolgskennzahlen und verpflichten sich auf deren Umsetzung.

Abgrenzung zu Rahmenvertrag und Lieferantenbewertung

Anders als ein Rahmenvertrag ist der JBP kein rechtlich bindendes Vertragswerk, sondern eine strategische Zielvereinbarung, die rechtliche Details auf separate Verträge verlagert. Er geht über eine klassische Lieferantenbewertung hinaus, weil er nicht nur vergangenheitsorientiert misst, sondern zukunftsgerichtete Entwicklungsmaßnahmen vereinbart.

Einordnung in das Lieferantenbeziehungsmanagement

Der JBP ist das zentrale Steuerungsinstrument des Lieferantenbeziehungsmanagements für A-Lieferanten. Er bündelt Ergebnisse aus Risikoanalyse, Potenzialworkshops und Qualitätsaudits zu einem gemeinsamen Fahrplan und schafft Verbindlichkeit über Fachbereiche hinweg – von Einkauf und

Entwicklung bis Logistik und Qualität.

Ziele und Einsatzbereiche des JBP

Ein Joint Business Plan verfolgt mehrere Ziele gleichzeitig: Sicherung der Versorgung, gemeinsame Kostensenkung, Innovation und Risikominimierung. Er eignet sich überall dort, wo beidseitige Abhängigkeit und Investitionsbedarf bestehen.

Typische Anwendungsfälle in der Industrie

In der Praxis wird der JBP häufig für strategische Zulieferer in Serienfertigung, Lone-Source-Situationen oder mit hohem Entwicklungsanteil eingesetzt. Auch bei Lieferanten mit kritischer Rohstoffabhängigkeit oder langen Vorlaufzeiten schafft der JBP Planungssicherheit für beide Seiten.

Nutzen für Einkäufer und Lieferanten

Der Einkäufer erhält verlässliche Kapazitätszusagen, Vorrang bei Engpässen und Zugang zu Innovationen, etwa über einen Supplier Innovation Challenge. Der Lieferant erhält Planungssicherheit, langfristige Auftragsperspektive und priorisierte Entwicklungsthemen. Beide Seiten reduzieren Abstimmungsaufwand und eskalationsanfällige Ad-hoc-Konflikte.

Methoden und Vorgehen zur Erstellung eines JBP

Ein wirksamer JBP entsteht in strukturierten Workshops und folgt einem klaren Ablauf von Vorbereitung über Vereinbarung bis zur laufenden Steuerung. Die Qualität der Vorbereitung entscheidet über den Wert des Ergebnisses.

Vorbereitung und Datenbasis

Zunächst werden Spend-Daten, Lieferantenbewertungen, Ergebnisse der Risikoanalyse sowie Qualitäts- und Logistikkennzahlen aufbereitet. Wichtig ist eine saubere Datenbasis, etwa konsistente Kreditorenstammdaten, damit beide Seiten von denselben Fakten ausgehen. Zusätzlich klärt der Einkauf intern die Zielsetzung und die Rollen im Einkauf (RACI), bevor externe Gespräche beginnen.

Workshops und Vereinbarung der Inhalte

In gemeinsamen Workshops werden Ziele priorisiert, Maßnahmen mit Verantwortlichen und Terminen belegt und KPIs definiert. Übliche Bausteine sind Volumen- und Umsatzplanung, Cost-Saving-Roadmaps, Qualitätsziele, Nachhaltigkeitsverpflichtungen wie SBTi-Ziele oder Science Based Targets, Innovationsprojekte und ein Risk Mitigation Plan für kritische Szenarien.

Umsetzung, Reviews und Anpassung

Der vereinbarte Plan wird typischerweise quartalsweise in Joint Reviews überprüft. Dabei werden Ist-Werte mit Zielwerten abgeglichen, Maßnahmen angepasst und bei Abweichungen definierte Eskalationswege aktiviert. Der JBP ist als lebendes Dokument anzulegen, das jährlich überarbeitet wird.

Wichtige KPIs im Joint Business Plan

Kennzahlen machen den JBP messbar und schaffen Verbindlichkeit. Sinnvoll ist ein kompakter KPI-Katalog, der Lieferperformance, Kosten, Qualität, Innovation und Nachhaltigkeit abdeckt und je nach Warengruppe gewichtet.

Liefer- und Logistikperformance

Kerngrößen sind Termintreue und Schedule Adherence auf Basis der Lieferabrufe, ergänzt um Liefertreue-Mengen und Reaktionszeiten bei Änderungen. Häufig werden Zielwerte von über 95 Prozent Termintreue als Richtwert vereinbart, wobei das Servicegradziel je Warengruppe differieren kann. Bei internationalen Transporten können auch Kennzahlen wie Demurrage-Kosten einfließen.

Qualität, Kosten und Innovation

Typisch sind Ausschuss- und Reklamationsquoten, Rücklieferung-Raten, Cost-Saving-Beiträge sowie die Anzahl umgesetzter Innovationsvorschläge. Bonusvereinbarungen oder Malusregelungen können Anreize setzen, wobei rechtliche Wirkung erst über separate Vertragsvereinbarungen entsteht.

Nachhaltigkeit und Risikokennzahlen

Zunehmend fließen SBTi-Ziele, CO-Intensität pro Bauteil und Richtlinien-Compliance Einkauf in die Bewertung ein. Ergänzend werden Risikokennzahlen wie Single-Source-Anteil oder Wiederbeschaffungszeiten im Disaster Recovery (DR) Fall verfolgt.

Risiken und Kontrollen beim Joint Business Plan

Trotz klarer Vorteile scheitern JBP in der Praxis häufig an mangelnder Verbindlichkeit, unklarer Governance oder einseitiger Ausgestaltung. Gezielte Kontrollmechanismen mindern diese Risiken.

Typische Fallstricke

Häufige Fehler sind überambitionierte Ziele ohne Ressourcenzusage, fehlende Einbindung von Fachbereichen sowie JBPs, die nur den Vertrieb des Lieferanten, nicht dessen Linienorganisation binden. Auch vertrauliche Wettbewerbsinformationen erfordern Sorgfalt: Geheimhaltungsvereinbarungen und Vorsicht bei preisbezogenen Abstimmungen sind obligatorisch, kartellrechtliche Bewertung im Einzelfall empfehlenswert.

Vertragliche Absicherung und Kontrollen

Finanzielle Zusagen des Lieferanten, etwa Investitionen oder Vorauszahlungen, können über Bankgarantie/Bürgschaft abgesichert werden. Haftungsfragen bei gemeinsamen Entwicklungen regelt typischerweise eine Indemnity-Klausel im Hauptvertrag. Kontrollen erfolgen über die vereinbarten Joint Reviews, dokumentierte Maßnahmenlisten und definierte Lieferanteneskalation-Stufen.

Verankerung in operativen Prozessen

Ein JBP wirkt nur, wenn er in die operative Steuerung übersetzt wird: in geänderte Lieferabrufe, angepasste Bestellpunktverfahren oder digitale Prozesse wie cXML-basierte Schnittstellen. Ein benannter Datenowner je KPI ensures Datenqualität und Nachvollziehbarkeit der Reviews.

Aktuelle Entwicklungen: Digitalisierung und Nachhaltigkeit im JBP

Joint Business Plans wandeln sich von statischen Jahresdokumenten zu dynamischen, datengetriebenen Steuerungsinstrumenten. Zwei Treiber sind Digitalisierung des Einkaufs und steigende Nachhaltigkeitsanforderungen.

KI und digitale Planung

KI im Einkauf unterstützt zunehmend die Datenaufbereitung für JBP-Reviews: Anomalien in Liefertreue,

Prognosen für Kapazitätsengpässe oder automatisierte Auswertung von Lieferantenbewertungen. Standardisierte Datenaustauschformate wie cXML erleichtern die laufende Aktualisierung gemeinsamer Kennzahlen statt jährlicher manuell gepflegter Tabellen.

Nachhaltigkeit und Lieferantenintegration

Science Based Targets und SBTi-Ziele werden häufig verbindlicher Bestandteil von JBPs, insbesondere bei Kundenanforderungen entlang der Wertschöpfungskette. Gleichzeitig nimmt die Lieferantenintegration in Entwicklungsprojekte zu: Der JBP definiert dann Meilensteine für gemeinsame Entwicklungen, Prototypen und Serienreife – und macht Lieferanten damit zum echten Partner im Produktentstehungsprozess.

Typische Kennzahlen

Termintreue / Schedule Adherence: > 95 %

üblicher Zielwert für strategische Lieferanten je Warengruppe abstimmen

Cost-Saving-Beitrag: 3–5 % p. a.

häufiger Richtwert für gemeinsame Optimierung bei A-Lieferanten

Innovationsvorschläge umgesetzt: 2–4 pro Jahr

typische Größenordnung je strategischem Lieferanten

Joint-Review-Treue: 100 % der Termine

ReviewDisziplin als Frühindikator für JBP-Qualität

Praxisbeispiel

Ein mittelständischer Maschinenbauer richtet mit seinem strategischen Anbieter für Präzisionsgussbauteile erstmals einen Joint Business Plan über zwei Jahre ein. Auslöser sind wiederholte Termintreue-Probleme und ein geplanter Ersatzneubau beim Lieferanten, der Kapazitätsrisiken birgt.

- Gemeinsamer Workshop mit Einkauf, Konstruktion und Logistik zur Priorisierung von Ziesen: Versorgungssicherheit, Kostensenkung um typischerweise 3–5 Prozent über zwei Jahre, CO-Reduktion nach SBTi-Richtwerten.
- Vereinbarung eines Risk Mitigation Plans mit Second-Source-Prüfung, Sicherheitsbeständen und definierten Eskalationsstufen bei kapazitätsbedingten Engpässen.
- Quartalsweise Joint Reviews auf Basis von Schedule Adherence und Ausschussquoten, mit dokumentierten Maßnahmenlisten und benannten Datenownern.
- Verankerung der Volumenzusagen in geänderten Lieferabrufen und Absicherung der Lieferanteninvestition über eine Bankgarantie/Bürgschaft.

Fazit

Der Joint Business Plan ist das führende Steuerungsinstrument für strategische Lieferantenbeziehungen: Er verbindet Zielplanung, Kennzahlen und operative Umsetzung in einem gemeinsamen Dokument. Sein Wert entsteht nicht durch das Papier, sondern durch Vorbereitung, klare Governance und konsequente Reviews. Wer JBPs mit sauberen Daten, definierten Rollen und realistischen Maßnahmen betreibt, senkt Risiken und beschleunigt Innovationen. Voraussetzung ist die Verankerung im Tagesgeschäft – von Lieferabrufen bis zu Eskalationsprozessen. Für

Einkaufsorganisationen mit hohem A-Lieferanten-Anteil ist der JBP damit weniger Option als Standard.

Häufige Fragen

Was ist ein Joint Business Plan (JBP)?

Ein Joint Business Plan ist ein gemeinsam von Einkäufer und Lieferant entwickelter strategischer Plan, der Ziele, Maßnahmen, Verantwortlichkeiten und KPIs für die Zusammenarbeit festlegt. Er hat typischerweise einen Horizont von ein bis drei Jahren. Rechtlich bindend sind nicht der Plan selbst, sondern separate Verträge.

Für welche Lieferanten eignet sich ein JBP?

Ein JBP lohnt sich vor allem für strategische A-Lieferanten mit hohem Wertschöpfungsanteil, Lone-Source-Risiken oder bedeutendem Entwicklungsbeitrag. Für Standardteile mit vielen Lieferanten ist der Aufwand typischerweise nicht gerechtfertigt. Faustregel: wenige, dafür konsequent gepflegte JBPs.

Welche Inhalte gehören in einen Joint Business Plan?

Üblich sind Volumen- und Umsatzplanung, Kosten- und Innovationsziele, Qualitäts- und Logistikkennzahlen wie Termintreue, Nachhaltigkeitsverpflichtungen sowie ein Risk Mitigation Plan. Ergänzt werden Verantwortlichkeiten nach RACI, Review-Termine und Eskalationswege. Der Plan sollte kompakt bleiben und messbar sein.

Wie oft sollte ein Joint Business Plan überprüft werden?

In der Praxis haben sich quartalsweise Joint Reviews bewährt, ergänzt durch eine jährliche Grundüberarbeitung. Bei kritischen Projekten oder Engpasssituationen können kürzere Zyklen sinnvoll sein. Wichtig ist, dass beide Seiten die Reviews als verbindliche Steuerungsinstrumente nutzen.

Ist ein Joint Business Plan rechtlich bindend?

Der JBP selbst ist in der Regel eine strategische Zielvereinbarung ohne unmittelbare Vertragswirkung. Verbindliche Elemente wie Abnahmegarantien, Investitionszusagen oder Bonusvereinbarungen sollten in separaten Verträgen geregelt werden. Kartell- und haftungsrechtliche Fragen erfordern im Einzelfall eine juristische Prüfung.

Wie unterscheidet sich ein JBP von einem Lieferantenentwicklungsplan?

Ein Lieferantenentwicklungsplan fokussiert auf die Leistungs- und Qualitätsverbesserung eines Lieferanten, meist initiiert vom Einkauf. Der JBP ist breiter angelegt und deckt gemeinsam geplante Geschäfts-, Kosten-, Innovations- und Nachhaltigkeitsthemen auf Augenhöhe ab. Er ist damit das strategischere und beidseitig verpflichtendere Instrument.