

Risikomanagement im Einkauf: Lieferketten systematisch absichern

Risikomanagement bezeichnet im Beschaffungskontext die systematische Identifikation, Bewertung und Steuerung von Risiken, die aus der Versorgung mit Materialien, Bauteilen und Dienstleistungen entstehen können. Ziel ist es, Lieferausfälle, Kostensteigerungen, Qualitätsprobleme und Compliance-Verstöße frühzeitig zu erkennen und Gegenmaßnahmen vorzubereiten. Für Einkäufer und Supply-Chain-Verantwortliche ist es damit kein isoliertes Projekt, sondern ein laufender Prozess, der eng mit der Beschaffungsstrategie und der Materialdisposition verzahnt ist. Ein tragfähiges Risikomanagement reduziert nicht nur Störungen, sondern stärkt auch die Verhandlungsposition gegenüber Lieferanten.

Das Wichtigste in Kürze

- Risikomanagement im Einkauf umfasst Identifikation, Bewertung, Steuerung und Überwachung beschaffungsbezogener Risiken.
- Typische Risikofelder sind Lieferausfälle, Ein-Quellen-Abhängigkeiten, Preisvolatilität, Qualität und Compliance.
- In der Praxis bewähren sich Lieferantenklassifizierungen nach Kritikalität sowie konkrete Notfallpläne für A-Materialien.
- Wesentliche Kennzahlen sind Lieferfähigkeit, Beschaffungsrisikokosten und die Abdeckungsquote risikobehafteter Materialien.
- Digitale Lösungen für Lieferketten-Transparenz, Supplier Enablement und Monitoring erhöhen die Reaktionsgeschwindigkeit deutlich.
- Risikomanagement sollte fest in Sales and Operations Planning und der jährlichen Strategieüberprüfung verankert sein.

Definition: Risikomanagement

Risikomanagement im Einkauf ist der gezielte Prozess, Bedrohungen für die Material- und Dienstleistungsverfügbarkeit zu erkennen, deren Auswirkungen abzuschätzen und geeignete Maßnahmen zur Vermeidung, Reduzierung oder Überwälzung festzulegen.

Abgrenzung zum allgemeinen Unternehmensrisikomanagement

Während das unternehmensweite Risikomanagement alle Geschäftsrisiken betrachtet, konzentriert sich der Einkauf auf die Beschaffungsseite: Lieferantenrisiken, Rohstoffpreise, Zoll- und Exportfragen sowie logistische Störungen. Die Ergebnisse fließen typischerweise in ein übergeordnetes Risikoreporting ein. Diese Schnittstelle erfordert klare Zuständigkeiten und einheitliche Bewertungsskalen, damit Einkaufsrisiken nicht doppelt oder unvollständig erfasst werden.

Rechtlicher und normativer Rahmen

Unternehmen unterliegen je nach Größe, Branche und Markt einem unterschiedlichen

Regulierungsumfang, etwa zu Compliance, Produktsicherheit oder Sorgfaltspflichten in Lieferketten. In der Praxis empfiehlt es sich, entsprechende Anforderungen im Risikomanagement zu adressieren und die Umsetzung im Einzelfall juristisch prüfen zu lassen. Ein dokumentierter Prozess ist dabei meist bereits die halbe Miete, da er Nachvollziehbarkeit und lernende Organisation ermöglicht.

Methoden und Vorgehen im Beschaffungsrisikomanagement

Ein wirksames Vorgehen folgt in der Praxis einem klar strukturierten Zyklus aus Identifikation, Bewertung, Maßnahmenplanung und Überwachung.

Risikoidentifikation entlang des Beschaffungsobjekts

Ausgangspunkt ist die Bestandsaufnahme: Welche Materialien und Leistungen sind beschafft, wo gibt es Ein-Quellen-Situationen, lange Vorlaufzeiten oder kritische Regionen? Werkzeuge wie die Materialgruppenhierarchie und die Bestellhistorie helfen, kritische Posten strukturiert zu identifizieren. Auch die Lagerabgangsanalyse deckt auf, welche Artikel in der Vergangenheit Versorgungsprobleme verursacht haben. Ergänzend liefern RFX im Einkauf und ein gepflegtes Bieterregister Hinweise, wie viele qualifizierte Lieferanten pro Bedarf tatsächlich zur Verfügung stehen.

Risikobewertung und Priorisierung

Nicht jedes Risiko verdient den gleichen Aufwand. Bewährt hat sich eine zweidimensionale Bewertung nach Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadenshöhe, ergänzt um die Wiederbeschaffungszeit. In der Praxis arbeiten viele Einkaufsabteilungen mit Risikomatrizen und stufen Materialien als A-, B- oder C-relevant ein. Für risikobehaftete A-Materialien werden häufig detaillierte Notfall- und Reaktionspläne dokumentiert, für unkritische C-Artikel reichen Pauschalmaßnahmen wie Sicherheitsbestände.

Maßnahmenkategorien

Typische Maßnahmen sind Mehrfachversorgung, Absicherung über Rahmenverträge, strategische Sicherheitsbestände, alternativen Materialsubstitutionen oder vertragliche Absicherungen. Auch Right to Audit-Klauseln und definierte Eskalationswege im Lieferantenvertrag zählen dazu. Im internationalen Umfeld beeinflussen zudem Incoterms CPT oder Incoterms FAS, wer bei Transport und Übergang welche Risiken trägt – hier lohnt eine bewusste Wahl statt der Standardnutzung.

Lieferantenrisiken bewerten und steuern

Der größte Anteil operativer Störungen geht in der Praxis auf Lieferantenprobleme zurück – von finanziellen Schieflagen bis zu Qualitätsmängeln.

Financial Health und Lieferantenklassifizierung

Ein strukturiertes Monitoring der finanziellen Stabilität strategischer Lieferanten gehört zum Basisrepertoire. In der Praxis werden häufig öffentlich verfügbare Kennzahlen, Zahlungserfahrungen und ggf. Bonitätsauskünfte herangezogen. Die Lieferantenleistungsbewertung ergänzt dies um operative Kenngrößen wie Liefertreue, Qualität und Reaktionsschnelligkeit. Aus der Kombination entsteht ein realistisches Risikoprofil je Lieferant, das die Beschaffungsstrategie direkt beeinflusst.

Qualitäts- und Prozessrisiken

Lieferanten können durch unzureichende Prozesse, fehlende Zertifizierungen oder mangelnde Änderungsdisziplin zum Risiko werden. Hier setzen Instrumente wie der Supplier Corrective Action

Request (SCAR) an, mit dem Abweichungen strukturiert behoben werden. Auch ADR-Verfahren helfen, bei Streitfällen außergerichtlich zu einer Lösung zu kommen. Wer Qualitätsprobleme konsequent adressiert, reduziert nicht nur Ausschuss, sondern auch das Risiko plötzlicher Lieferstopps.

Vertragliche Absicherung

In Verträgen lassen sich Risiken über Garantien, Strafmechanismen, Vertragsstrafen oder Exit-Optionen teilweise absichern. Bei internationalen Geschäften kann das Akkreditivgeschäft das Zahlungsrisiko deutlich reduzieren. Wichtig ist, dass vertragliche Absicherungen realistisch bleiben: Übertriebene Forderungen verteuern die Beschaffung oder verhindern Abschlüsse ganz. In der Praxis hat sich eine Balance zwischen Absicherung und Kooperationsklima bewährt.

Wichtige KPIs zur Steuerung des Beschaffungsrisikos

Ohne messbare Kennzahlen bleibt Risikomanagement ein Bauchgefühl. In der Praxis haben sich einige KPIs etabliert, die einen Überblick über die tatsächliche Risikolage geben.

Liefer- und Verfügbarkeitskennzahlen

Die Lieferfähigkeit und der Servicegrad zeigen, wie zuverlässig die Versorgung tatsächlich funktioniert. Die Bestandsreichweite gibt Aufschluss darüber, wie lange kritische Artikel bei Lieferausfall noch verfügbar sind. In der Praxis werden beide Kennzahlen häufig nach Materialgruppen und Lieferanten ausgewertet, um gezielt eingreifen zu können. Wer diese Werte trendbasiert überwacht, erkennt Verschlechterungen oft Wochen bevor es zum echten Problem kommt.

Risiko- und Kostenkennzahlen

Ergänzend lohnt die Betrachtung risikobezogener Kosten: Mehrkosten durch Spotkäufe, Konventionalstrafen, Rückrufe oder Lagerkosten für Sicherheitsbestände. Ein sinnvolles Maß ist auch die Abdeckungsquote, also der Anteil kritischer Materialien mit dokumentiertem Notfallplan. Diese Kennzahlen helfen, Investitionen in Risikovorsorge sachlich zu begründen – etwa gegenüber der Geschäftsführung oder im Rahmen der Sales and Operations Planning.

Prozess- und Reaktionskennzahlen

Neben Ergebniskennzahlen zählen auch Prozessgrößen: Zeit von der Störungserkennung bis zur Eskalation, Durchlaufzeit von Lieferabruf-Änderungen oder der Anteil reagierter Warnungen innerhalb definierter Fristen. Hier zeigt sich, ob der Risikomanagementprozess tatsächlich funktioniert. In der Praxis lohnt eine regelmäßige, oft jährliche Überprüfung dieser Kennzahlen zusammen mit der Strategiefortschreibung.

Risiken und Kontrollen: typische Fallstricke

Auch gut gemeinte Risikomanagementansätze scheitern häufig an denselben Problemen. Wer diese kennt, kann sie frühzeitig vermeiden.

Fehlende Datenbasis und Silodenken

Ohne gepflegte Stammdaten, konsistente Materialgruppen und nachvollziehbare Bestellhistorie bleibt jede Risikoanalyse lückenhaft. Häufig liegen Daten in Einkaufssystem, ERP und Disposition getrennt vor. Hier helfen eine saubere Materialgruppenhierarchie, regelmäßige Datenpflege und klare Verantwortlichkeiten. Die Bedarfsbündelung über Standorte hinweg gibt zusätzlich Aufschluss über

versteckte Abhängigkeiten von einzelnen Lieferanten.

Zu viel Papier, zu wenig Wirkung

Risikoreports, die niemand liest oder in die Steuerung einfließt, verbrauchen Ressourcen ohne Nutzen. Wichtig ist, dass die Ergebnisse in konkrete Entscheidungen münden: in Beschaffungsstrategien, Vertragsverhandlungen oder Lagerstrategien. In der Praxis hat sich bewährt, pro Risiko klar benannte Verantwortliche und Fristen festzulegen. Ein kurzer, aktueller Report wirkt dabei oft besser als ein detaillierter, aber veralteter.

- Risikobewertung in der annualen Strategieüberprüfung fest verankern
- Klare Zuständigkeiten und Eskalationswege dokumentieren
- Kennzahlen trendbasiert überwachen statt nur punktuell zu messen
- Notfallpläne regelmäßig testen, nicht nur aufschreiben

Unterschätzte sekundäre und geopolitische Risiken

Oft werden direkte Lieferantenrisiken betrachtet, die Risiken der Sublieferanten oder logistischen Knotenpunkte jedoch übersehen. Auch Zolländerungen, politische Instabilität oder Rohstoffengpässe können Versorgungsketten ohne Vorwarnung unterbrechen. Ein szenariobasierter Ansatz – etwa Was-wäre-wenn-Betrachtungen für kritische Regionen – erhöht die Robustheit. Marktsegmentierung im Einkauf unterstützt dabei, risikoreiche von stabilen Beschaffungsmärkten zu trennen.

Aktuelle Entwicklungen im Lieferketten-Risikomanagement

Digitale Transparenz, regulatorische Anforderungen und ein gestiegenes Störungsniveau verändern die Anforderungen an das Beschaffungsrisikomanagement deutlich.

Mehr Transparenz durch digitale Lieferkettenüberwachung

Digitale Plattformen und Monitoring-Tools erlauben heute eine nahezu Echtzeitbeobachtung von Lieferungen, Lieferantenstatus und globalen Störungen. Der Supplier Enablement-Ansatz – Lieferanten digital anbinden und in Prozesse einbinden – reduziert Informationslücken und beschleunigt Reaktionen. Auch die Katalogmanagement-Systeme tragen dazu bei, dass Lieferanten- und Artikelinformationen aktuell und konsistent vorliegen. Wer hier investiert, verkürzt die Zeit zwischen Störung und Reaktion in der Praxis häufig erheblich.

Resilienz statt reiner Kosteneffizienz

Nach Jahren der Kostenoptimierung rückt die Frage nach der Belastbarkeit der Versorgung stärker in den Vordergrund. In der Praxis bedeutet das: Mehrfachversorgung, Regionalisierung, größere Sicherheitsbestände bei kritischen Artikeln und eine bewusstere Wahl von Transaktionsmodellen bis hin zu Joint Development Manufacturing (JDM) bei strategischen Neuentwicklungen. Diese Maßnahmen verursachen Kosten, die sich anhand der Risikokosten-KPIs gegen den erwarteten Schaden abwägen lassen.

Integration in die Unternehmenssteuerung

Risikomanagement ist zunehmend Bestandteil der integrierten Unternehmensplanung: Sales and Operations Planning bindet Beschaffungsrisiken explizit in die Absatz- und Produktionsplanung ein. Auch der Payment Run wird risikoorientiert betrachtet, da Zahlungsziele die Abhängigkeit von Lieferanten und deren Liquidität beeinflussen. Insgesamt verschiebt sich das Bild vom reaktiven

Krisenmanagement hin zu einer vorausschauenden Steuerung.

Typische Kennzahlen

Lieferfähigkeit: typischerweise > 95 %

Anteil der termingerecht belieferten Positionen; je kritischer das Material, desto höher der Sollwert.

Abdeckungsquote Notfallpläne: häufig > 80 % bei A-Materialien

Anteil kritischer Materialien mit dokumentiertem und getestetem Notfallplan.

Bestandsreichweite kritischer Artikel: typischerweise 2–8 Wochen

Richtwert, stark abhängig von Vorlaufzeit und Kritikalität.

Reaktionszeit bei Störungen: in der Praxis < 24–48 Stunden

Zeit von der Störungserkennung bis zur dokumentierten Eskalation.

Praxisbeispiel

Ein mittelständischer Maschinenbauer mit rund 300 aktiv beschafften Materialgruppen stellte fest, dass ein wesentlicher Teil seiner kritischen Komponenten bei nur einem Lieferanten je Region beschafft wurde. Nach mehreren kurzfristigen Ausfällen baute das Unternehmen ein strukturiertes Beschaffungsrisikomanagement auf.

- Risikobewertung aller A-Materialien nach Eintrittswahrscheinlichkeit, Schadenshöhe und Wiederbeschaffungszeit
- Aufbau von Zweitlieferanten für die kritischsten 15 Materialgruppen inklusive Qualifizierung
- Definition von Notfallplänen und Sicherheitsbeständen mit gesteuerter Bestandsreichweite
- Einführung eines quartalsweisen Lieferantenmonitorings mit Lieferantenleistungsbewertung und definierten SCAR-Prozessen

Fazit

Risikomanagement im Einkauf ist kein Selbstzweck, sondern ein wirksames Instrument, um Versorgungssicherheit, Kostentreue und Compliance nachhaltig zu verbessern. Entscheidend ist ein strukturierter Prozess aus Identifikation, Bewertung, Maßnahmenplanung und Überwachung – gepaart mit einem klaren Fokus auf die tatsächlich kritischen Materialien und Lieferanten. Unternehmen, die Risikomanagement fest in Beschaffungsstrategie und Sales and Operations Planning integrieren, reagieren in Krisen deutlich schneller und günstiger. Der Aufwand lohnt sich meist schon nach wenigen vermiedenen Störungen. Wer als Einkäufer Verantwortung übernehmen will, kommt an einem professionell betriebenen Beschaffungsrisikomanagement heute nicht mehr vorbei.

Häufige Fragen

Was bedeutet Risikomanagement im Einkauf?

Risikomanagement im Einkauf bezeichnet die systematische Identifikation, Bewertung und Steuerung von Risiken, die aus der Beschaffung von Materialien und Dienstleistungen entstehen. Dazu zählen Lieferausfälle, Preisvolatilität, Qualitätsprobleme und Compliance-Verstöße. Ziel ist, Versorgungsstörungen zu vermeiden oder deren Auswirkungen gezielt zu begrenzen.

Welche Risiken gehören typischerweise zum Beschaffungsrisiko?

Häufige Risiken sind Ein-Quellen-Abhängigkeiten, finanzielle Schieflagen von Lieferanten, lange Vorlaufzeiten, regionale Konzentration, Rohstoffpreisvolatilität sowie Qualitäts- und Logistikprobleme. Auch regulatorische Anforderungen und Zolländerungen können relevant sein. In der Praxis priorisiert man nach Eintrittswahrscheinlichkeit und potenziellem Schaden.

Wie startet man ein Risikomanagement im Einkauf?

In der Praxis beginnt man mit einer Bestandsaufnahme kritischer Materialien und Lieferanten, oft gestützt auf Bestellhistorie und Materialgruppenhierarchie. Darauf folgt eine Priorisierung nach kritischen A-Artikeln. Für diese werden konkrete Maßnahmen wie Zweitlieferanten, Sicherheitsbestände oder Notfallpläne definiert und regelmäßig überprüft.

Welche KPIs sind im Beschaffungsrisikomanagement sinnvoll?

Bewährte Kennzahlen sind Lieferfähigkeit, Servicegrad, Bestandsreichweite kritischer Artikel, risikobezogene Mehrkosten und der Anteil risikobehafteter Materialien mit dokumentiertem Notfallplan. Ergänzend zählen Prozesskennzahlen wie die Zeit von der Störungserkennung bis zur Eskalation. Wichtig ist eine trendbasierte Auswertung nach Materialgruppen.

Wie oft sollte das Beschaffungsrisikomanagement aktualisiert werden?

In der Praxis bewährt sich eine jährliche Grundüberprüfung zusammen mit der Beschaffungsstrategie. Strategische Lieferanten und kritische Materialien werden häufig quartalsweise betrachtet. Bei großen Störungen, Marktschocks oder Regulierungsänderungen ist eine außerplanmäßige Aktualisierung sinnvoll.

Welche Rolle spielen Verträge im Beschaffungsrisikomanagement?

Verträge sind ein zentrales Instrument, um Risiken vertraglich abzusichern: etwa über Right to Audit-Klauseln, definierte Eskalationswege, Strafmechanismen oder Exit-Optionen. Auch Incoterms CPT oder FAS bestimmen, wer bei Transport und Übergang welche Risiken trägt. Die konkrete Ausgestaltung sollte im Einzelfall juristisch geprüft werden.