

Risk Mitigation Plan: Risiken im Einkauf systematisch mindern

Ein Risk Mitigation Plan ist ein strukturiertes Dokument, das Liefer-, Kosten- und Qualitätsrisiken im Einkauf identifiziert, bewertet und Gegenmaßnahmen festlegt. In der Beschaffung richtet er sich typischerweise auf kritische Materialklassen, einzelne Lieferanten oder logistische Schnittstellen. Er verwandelt abstrakte Risikoanalyse in konkrete, verantwortete Aktionen mit Fristen und Prüfroutinen. Damit ist er ein zentrales Steuerungsinstrument für Versorgungssicherheit und Lieferkontinuität.

Das Wichtigste in Kürze

- Ein Risk Mitigation Plan dokumentiert Risiken, deren Bewertung und konkret vereinbarte Gegenmaßnahmen.
- Er basiert meist auf einer Risikoanalyse nach Eintrittswahrscheinlichkeit und Auswirkung.
- Typische Maßnahmen sind Zweitquellen, Sicherheitskapazität, vertragliche Vereinbarungen und alternative Logistikrouten.
- Der Plan wird in der Praxis häufig quartalsweise oder anlassbezogen aktualisiert.
- Grundlage sind oft Lieferantenselbstauskunft, Lieferantenrating und Supplier Segmentation.
- Verantwortlichkeiten, Fristen und Eskalationswege sind wesentliche Bestandteile.

Definition: Risk Mitigation Plan

Ein Risk Mitigation Plan ist ein dokumentierter Maßnahmenkatalog, der identifizierte Beschaffungs- und Lieferrisiken systematisch reduziert. Er beschreibt je Risiko die Ursache, die Bewertung, die Gegenmaßnahme, den Verantwortlichen und den Termin zur Wirksamkeitsprüfung.

Abgrenzung zur Risikoanalyse

Die Risikoanalyse bewertet und priorisiert Risiken; der Risk Mitigation Plan greift diese Ergebnisse auf und legt fest, was konkret unternommen wird. Erst durch den Plan werden Analyseergebnisse umsetzbar und überprüfbar. In vielen Unternehmen sind beide Elemente in einem Risikomanagementprozess zusammengefasst.

Einsatzgebiete im Einkauf

Typische Anlässe sind die Einführung neuer Lieferanten, kritische Materialklassen, Mono- oder Single-Sourcing sowie geopolitische oder logistische Risiken. Auch bei Outsourcing-Vorhaben oder der Vergabe über Electronic Tendering gehört ein Mitigation Plan häufig zur Entscheidungsgrundlage. Er kann auf Unternehmensebene, für eine Commodity-Gruppe oder für ein einzelnes Projekt gelten.

Methoden und Vorgehen zur Erstellung

Die Erstellung folgt in der Praxis einem mehrstufigen Ablauf: Risiken identifizieren, bewerten,

Maßnahmen ableiten, Verantwortlichkeiten festlegen und den Plan laufend überwachen. Wichtig ist die Verzahnung mit bestehenden Prozessen wie Supplier Segmentation, Lieferantenrating und der Warendisposition.

Risikoidentifikation und Datenbasis

Grundlage sind unter anderem Lieferantenselbstauskunft, Finanzkennzahlen, Lieferzeit-Daten und Qualitätskennzahlen sowie Marktanalysen zu Rohstoff- und Logistikmärkten. Auch Erkenntnisse aus Reklamationen, Teillieferung/Restmenge-Fällen und verspäteten Anlieferkonzepten fließen ein. Je vollständiger die Datenbasis, desto belastbarer die Priorisierung.

Bewertung und Priorisierung

Risiken werden typischerweise in einer Risikomatrix nach Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadenshöhe bewertet, häufig in Stufen von niedrig bis hoch. Besonders betroffen sind Positionen mit hoher Wertschöpfungstiefe, langer Wiederbeschaffungszeit oder Lieferanten in Monopolstellung. Die priorisierten Risiken bilden die Kapitel des Plans.

Maßnahmen ableiten

Gegenmaßnahmen reichen von Zweitquellen und Qualifizierung alternativer Lieferanten über Sicherheitskapazität und Losgrößenoptimierung bis zu vertraglichen Instrumenten wie klaren Abnahmekriterien, definierten Kündigungsfristen und Garantien. Auch organisatorische Maßnahmen wie Frühwarnindikatoren oder ein Bestellvorschlag-System mit Risikohinweisen gehören dazu. Jede Maßnahme braucht einen Verantwortlichen, einen Termin und eine überprüfbare Wirkung.

Wichtige KPIs zur Steuerung des Plans

Ein Risk Mitigation Plan wirkt nur, wenn seine Umsetzung messbar ist. In der Praxis haben sich einige Kennzahlen etabliert, die sowohl die Risikolage als auch die Wirksamkeit von Maßnahmen abbilden.

Versorgungs- und Lieferkennzahlen

Zentrale Indikatoren sind Liefertreue, Termintreue und die Versorgungssicherheit kritischer Positionen. Auch die Anzahl unvollständiger Bestellungen (Bestellobligo Einkauf) und die Quote offener Teillieferungen deuten auf Versorgungsrisiken hin. Verschlechtert sich eine Kennzahl, wird der zugehörige Planabschnitt aktiviert oder nachgeschärft.

Maßnahmen- und Lieferantenkennzahlen

Typisch sind der Anteil kritischer Positionen mit qualifizierter Zweitquelle, der Anteil aktualisierter Lieferantenselbstauskünfte sowie die durchschnittliche Durchlaufzeit von Maßnahmen. Das Lieferantenrating liefert periodisch Hinweise, ob Risikomaßnahmen greifen oder nachjustiert werden müssen.

Kosten der Absicherung

Risikovorsorge kostet Geld, etwa durch höhere Sicherheitsbestände oder Mehraufwand in der Qualifizierung. In der Praxis werden daher auch die Kosten je vermiedener Störung bzw. die Risikokostenquote betrachtet, um Maßnahmen wirtschaftlich zu rechtfertigen.

Risiken und Kontrollen rund um den Plan selbst

Der Plan kann selbst zur Schwachstelle werden, etwa wenn er nur formell gepflegt wird oder Maßnahmen ohne Ressourcen bleiben. Wirksame Kontrollen und klare Governance verhindern das.

Typische Umsetzungsfehler

Häufige Fehler: der Plan wird einmalig erstellt und nicht aktualisiert, Maßnahmen sind zu allgemein („Lieferant beobachten“), oder Verantwortlichkeiten liegen unklar beim Einkauf allein. Auch ein Missverhältnis zwischen Aufwand und Risiko — etwa überdimensionierte Sicherheitskapazität bei unkritischem Material — verzerrt die Wirtschaftlichkeit.

Kontrollen und Reviews

Bewährt haben sich regelmäßige Reviews, typischerweise quartalsweise, mit festen Prüfpunkten: Sind Maßnahmen terminiert? Haben sich Lieferzeiten, Ratings oder Marktlagen verändert? Sind Frühwarnindikatoren ausgelöst worden? Anlassbezogene Updates erfolgen bei Lieferantenausfällen, M&A-Aktivitäten oder neuen Sanktions- und Handelsregeln.

Verzahnung mit Verträgen und Compliance

Vertragliche Stellschrauben wie flexible Abrufmengen, klare Kündigungsfristen und Rechte bei Teillieferungen erhöhen die Handlungsfähigkeit im Störfall. Compliance-Themen wie Sanktionen, Exportkontrolle und korrekte HS Classification für grenzüberschreitende Lieferungen gehören ebenfalls in den Plan. Rechtliche Aussagen sollten im Einzelfall juristisch geprüft werden.

Aktuelle Entwicklungen und Digitalisierung

Risikomanagement im Einkauf wird zunehmend datengetrieben: Lieferketten-Transparenz, automatisierte Frühwarnsysteme und E-Procurement-Plattformen verschaffen aktuellere Daten als klassische Jahresreviews.

Datengetriebene Frühwarnung

Systeme überwachen Lieferzeiten, Ratings, Nachrichten- und Marktindikatoren und erzeugen automatische Warnungen, bevor es zum Ausfall kommt. Der Risk Mitigation Plan wird dadurch vom statischen Dokument zum dynamischen Steuerungsinstrument, das über den Bestellvorschlag-Prozess direkt in die Disposition wirkt.

Nachhaltigkeit und Berichtspflichten

Lieferketten- und Nachhaltigkeitsanforderungen erweitern den Risikobegriff: Menschenrechte, CO₂-Bilanzierung etwa über Life Cycle Assessment (LCA) und Lieferkettendue-Diligence sind eigene Risikofelder. Viele Unternehmen integrieren diese Themen in denselben Plan, um Berichtspflichten und Versorgungsrisiken gemeinsam zu adressieren. Konkrete Pflichten im Einzelfall bedürfen einer separaten Prüfung.

Resilienz statt reiner Kostenoptimierung

Der Trend geht von reiner Kostenfokussierung hin zu Resilienz: regionale Sourcing-Strategien, geprüfte Zweitquellen und flexible Anlieferkonzepte gewinnen an Gewicht. Auch Offene Kalkulation mit strategischen Lieferanten schafft Transparenz über Kosten- und damit Risikostrukturen entlang der Lieferkette.

Typische Kennzahlen

Liefertreue: > 95 %

Üblicher Zielwert für kritische Materialklassen; Abweichungen lösen Planmaßnahmen aus

Anteil kritischer Positionen mit Zweitquelle: > 80 %

Richtwert für A-Klassen; für C-Klassen häufig niedriger wirtschaftlich vertretbar

Durchlaufzeit Risikomaßnahmen: < 90 Tage

Typischer Zielwert vom Beschluss bis zur Umsetzung

Aktualität Lieferantenselbstauskünfte: > 90 %

Anteil der Daten jünger als zwölf Monate

Praxisbeispiel

Ein mittelständischer Maschinenbauer erkennt im Rahmen seiner Supplier Segmentation, dass zwei elektronische Bauteile bei jeweils einem einzigen Lieferanten in Asien beschafft werden und die Lieferzeit zuletzt von 8 auf 14 Wochen gestiegen ist. Der Einkauf erstellt einen Risk Mitigation Plan für beide Materialklassen und priorisiert die Maßnahmen nach Auswirkung auf die Fertigung.

- Qualifizierung eines europäischen Zweitlieferanten inklusive Musterprüfung und Freigabe binnen sechs Monaten
- Aufbau einer Sicherheitskapazität von typischerweise acht Wochen Verbrauch für beide Bauteile
- Vereinbarung vertraglicher Abrufflexibilitäten und abgestimmter Anlieferkonzepte mit dem Hauptlieferanten
- Monatliches Lieferantenrating mit Frühwarnindikatoren zu Lieferzeit und Auftragsbestand

Fazit

Ein Risk Mitigation Plan macht Beschaffungsrisiken greifbar: Er übersetzt Analyseergebnisse in konkrete Maßnahmen mit Verantwortlichen und Terminen. Sein Wert hängt weniger von der Dokumentenvorlage ab als von der Qualität der Datenbasis und der Disziplin bei den regelmäßigen Reviews. Verzahnt mit Supplier Segmentation, Lieferantenrating und der Disposition wird er zum lebenden Steuerungsinstrument. Unternehmen, die ihn konsequent pflegen, reagieren in Störfällen schneller und verhandeln aus einer stabileren Position. Für technische Einkäufer gehört er damit zur Grundausstattung professioneller Beschaffung.

Häufige Fragen

Was ist ein Risk Mitigation Plan?

Ein Risk Mitigation Plan ist ein dokumentierter Maßnahmenplan, der identifizierte Risiken im Einkauf bewertet und konkrete Gegenmaßnahmen festlegt. Er enthält je Risiko Ursachen, Bewertung, Maßnahmen, Verantwortliche und Prüftermine. Er ist damit die Umsetzungsstufe einer vorangegangenen Risikoanalyse.

Wie erstellt man einen Risk Mitigation Plan im Einkauf?

Zunächst identifiziert man Risiken entlang der Lieferkette, etwa mit Daten aus Lieferantenselbstauskunft, Lieferantenrating und Liefertreue-Historie. Danach bewertet man sie nach Wahrscheinlichkeit und Schadenshöhe, priorisiert und leitet konkrete Maßnahmen ab. Abschließend

werden Verantwortliche, Termine und Prüfroutinen festgelegt.

Welche Maßnahmen gehören in einen Risk Mitigation Plan?

Typisch sind Zweitquellen, Sicherheitskapazität, Losgrößenoptimierung, alternative Logistikrouten und vertragliche Regelungen wie flexible Abrufe und angemessene Kündigungsfristen. Auch Frühwarnindikatoren und regelmäßige Lieferantenbewertungen zählen dazu. Die Auswahl erfolgt risikobezogen und unter Wirtschaftlichkeitsgesichtspunkten.

Wie oft sollte ein Risk Mitigation Plan aktualisiert werden?

In der Praxis bewährt sich ein quartalsweises Review, ergänzt durch anlassbezogene Updates bei Lieferantenproblemen, Marktveränderungen oder neuen regulatorischen Anforderungen. Kritische Materialklassen werden häufig häufiger geprüft. Entscheidend ist, dass Maßnahmen und Bewertungen aktuell bleiben.

Was ist der Unterschied zwischen Risikomanagement und Risk Mitigation Plan?

Risikomanagement ist der übergeordnete Prozess aus Identifikation, Bewertung, Maßnahmen und Überwachung. Der Risk Mitigation Plan ist das konkrete Ergebnisdokument, das die Maßnahmen zu jedem relevanten Risiko festhält. Ohne Plan bleibt Risikomanagement oft rein analytisch.

Welche Risiken betreffen den Einkauf besonders?

Besonders relevant sind Lieferantenausfälle, Mono- und Single-Sourcing, lange und volatile Lieferzeiten, Logistikstörungen, Preis- und Währungsrisiken sowie Compliance- und Nachhaltigkeitsrisiken in der Lieferkette. Auch Qualitätsprobleme und unklare Abnahmekriterien können Versorgungskrisen auslösen.