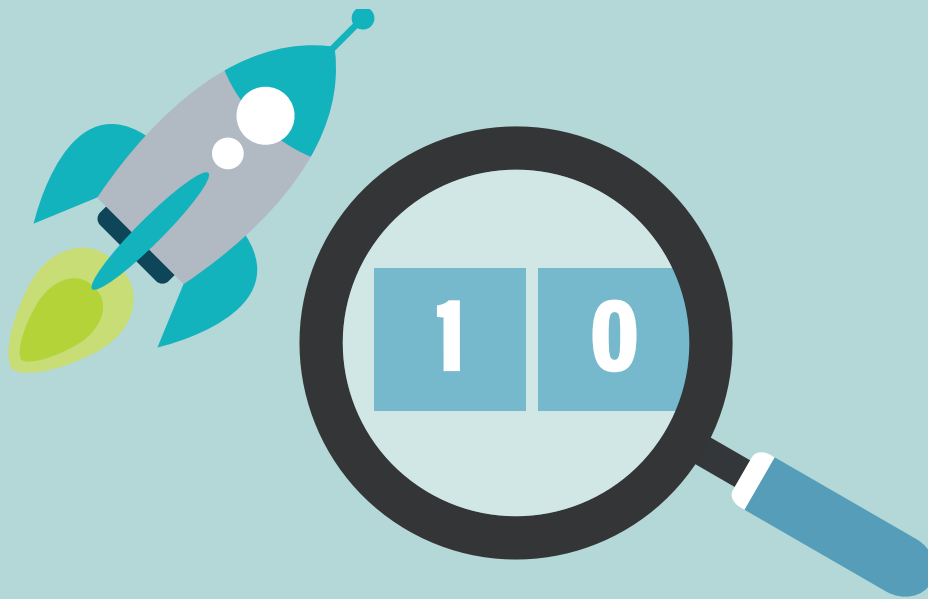


Skalierung im Einkauf



3 **Monitoring: Wie Sie den Erfolg Ihrer Skalierung messen können**

Skalierung muss einer Erfolgskontrolle unterliegen. Verwenden Sie dazu diese 3 effizienten Tools.

5 **Interview: Bessere Skalierungsergebnisse durch KI**

Skalierung wird durch KI deutlich unterstützt. Unser Experte zeigt, wie – und welche Tools Sie dazu verwenden können.

TOP-THEMA

6 **10 praktische Maßnahmen für Ihre erfolgreichen Skalierungen**

Es gibt viele Maßnahmen, die Sie für Skalierungen nutzen können. Hier sehen Sie die 10 wichtigsten, praxiserprobt und mit Musterformulierungen.

8 **Category-Management als Hebel**

Bei der Zusammenführung von 2 Unternehmen werden dank Category-Management deutliche Skaleneffekte erzielt.

EDITORIAL



Hans-Christian Seidel

ist seit rund 20 Jahren globaler Einkaufstrainer in Seminaren und Coach. Sein Themenschwerpunkt umfasst in erster Linie das Thema Verhandlungen sowie die Bereiche Einkauf, Wirtschaft, Leadership, interkulturelle Kompetenz und Konfliktmanagement.

Suchen und realisieren Sie die Potenziale der Skalierung

Liebe Leserin, lieber Leser,

dass die brachliegenden Potenziale in Bezug auf Skalierungen ungenutzt bleiben, darf im Einkauf eigentlich nicht mehr passieren.

Angesichts des Potenzials von Skalierung im Einkauf sind Sie als Einkäufer gefordert, dieses zu erkennen. Ohne durchsetzungsstarke interne Kommunikation und schlagkräftiges externes Verhandlungsgeschick werden Sie das Optimum aber eher zufällig erreichen, wenn überhaupt. Lesen Sie mehr dazu in unserem Top-Thema auf den Seiten 6 und 7.

Das wichtige Thema „Skalierung im Einkauf“ beleuchten die Autoren dieser Sonderausgabe mit vielen verschiedenen praxiserprobten Ansatzmöglichkeiten. Viel Erfolg bei Ihrer Umsetzung.

Ihr

Hans-Christian Seidel

Hans-Christian Seidel,
Chefredakteur

INHALTSVERZEICHNIS

MONITORING 3

- ☐ 3 praktische Möglichkeiten zur Erfolgsmessung Ihrer Skalierung

ARBEITSHILFE 4

- ☐ Typische, oft übersehene Kostentreiber

INTERVIEW 5

- ☐ So unterstützt Sie KI bei der Skalierung im Einkauf

TOP-THEMA 6

- ☐ 10 praktische Maßnahmen zur Skalierung

EINKAUF 8

- ☐ Category-Management als Hebel in der Post-Merger-Integration

PACKMITTEL 9

- ☐ Nutzen Sie diese Skaleneffekte im Packmitteleinkauf

LESERFRAGEN 10

- ☐ 3 Praxis-Tipps zur einfachen Umsetzung von Skalierungsmaßnahmen

EINKAUFSPRAXIS 11

- ☐ 6 Gründe, die Skalierung verhindern

WERTSCHÖPFUNG 12

- ☐ Mehr Wertschöpfung dank Skalierung



Hier können Sie den Text abhaken, wenn Sie ihn fertig durchgearbeitet haben.



Alle Arbeitshilfen als Downloads unter
www.zolex.de/arbeitshilfen

IMPRESSUM – Der „Einkaufsmanager“ erscheint beim VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG, Theodor-Heuss-Straße 2–4, 53177 Bonn, Tel.: 0228 9550100, Fax: 0228 3696480 • Alle Beiträge werden mit großer Sorgfalt recherchiert. Dennoch ist eine Haftung – auch für telefonische Auskünfte – ausgeschlossen. • Fragen an die Redaktion senden Sie bitte an: redaktion@zolex.de • Chefredakteur: Hans-Christian Seidel • Herausgeber: Martin Grashoff, verantwortlich (Adresse siehe oben) • Produktleitung: Julia Flinkerbusch, Bonn • Endredaktion/Lektorat: Ulrike Floßdorf, Oberdürenbach • Gutachter: Holger Thrun, Öhringen, RA Rolf Becker, Alfter • Satz: Schmelzer Medien GmbH, Siegen • Druck: PFITZER GmbH & Co. KG, Benzstr. 39, 71272 Renningen • E-Mail: kundenservice@vnr.de • © 2026 by VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG, Amtsgericht Bonn, HRB 8165, Vorstand: Richard Rentrop, Bonn • Bonn, Berlin, Bukarest, Jacksonville, Manchester, Passau, Warschau • ISSN: 1617-7444 • Dieses Produkt besteht aus FSC®-zertifiziertem Papier. • Dieses monothematische Supplement „Skalierung im Einkauf“ liegt der Ausgabe KW 25–26/2026 bei. • Hinweis: Wir verwenden der sprachlichen Einfachheit halber in unseren Beiträgen immer die männliche Sprachform (Einkäufer, Kunde, Mitarbeiter). Selbstverständlich sind damit auch alle anderen Geschlechtsformen gemeint.

MONITORING

3 praktische Möglichkeiten zur Erfolgsmessung von Skalierung im Einkauf

Skalierung im Einkauf bedeutet, steigende Einkaufsvolumina aufzuspüren und Savings daraus zu generieren. Um Skalierungen zu kontrollieren, können Sie Einkaufscontrolling, Ersparnisberichtswesen und Prozesskontrollen zur Erfolgsmessung heranziehen.

1. Nutzen Sie die Zahlen aus dem Einkaufscontrolling

Kennzahlen aus dem Einkaufscontrolling sind ein informatives Instrument, um Schwachstellen oder Fortschritte bei den eingeleiteten Skalierungsmaßnahmen festzustellen.

Dazu gehören u. a.:

- 🌐 Anzahl der Lieferanten
- 🌐 Anzahl der Artikel
- 🌐 Anzahl der Warengruppen
- 🌐 Summe der Einsparungen durch Bündelungen
- 🌐 Erhöhung der Vertragsquote
- 🌐 Anzahl der Einsparungen durch den Aufbau eines Category-Managements
- 🌐 Erhöhung der Importquote durch Nutzung von Mehrmengen beim Importeur oder direkt beim Hersteller

Die aus diesen Kennzahlen entdeckten Schwachstellen fordern den Einkauf, diese sukzessive zu bearbeiten und nach Möglichkeit zu reduzieren oder ganz abzustellen.

2. Erstellen Sie eine Übersicht der erzielten Einsparungen

Sie kennen das Prinzip, das ja nicht nur im Einkauf gilt (dort aber ganz besonders): Tue Gutes und rede darüber. Der Savings-Report ist ein legitimes und bedeutsames Tool, um Erfolge von Skalierungsmaßnahmen tabellarisch aufzuzeigen.

Bei den folgenden Warengruppen können Sie Ihre Einsparungen wie folgt darlegen:

- 🌐 **bei Rohstoffen und Packmitteln:** konkrete Einsparung je Produkt multipliziert mit der anvisierten Jahres- oder Kontraktmenge
- 🌐 **bei Dienstleistungen:** konkrete Einsparung pro Monat oder auf die Vertragslaufzeit hochgerechnet
- 🌐 **bei Investitionsgütern u. a.:** Budget- oder Angebotspreise minus endverhandelten Pauschalpreisen
- 🌐 **bei angekündigten Preiserhöhungen** von starken Lieferanten oder Monopolisten u. a.: angekündigte Preiserhöhung minus erzielter Preis
- 🌐 **Verbesserung bei den Hebeln:** Zusätzlich sollten Sie auch über die Punkte verbesserte Zahlungsbedingungen, Skonti, Lieferkonditionen, Boni, WKZ und Rabatte berichten.

! ACHTUNG

Holen Sie alle Einkäufer mit ins Boot

Wichtig ist, dass alle Einkäufer die erzielten Savings auch in der abgestimmten Weise eintragen. Vielfach wird dies in der Praxis vergessen oder aus mangelnder Überzeugung nicht eingepflegt. Zeigen Sie außerdem in dem Report, was tatsächlich die ausschlaggebenden Gründe für die verbesserten Konditionen sind.

3. Überprüfen Sie die Prozessoptimierungen

Mit Prozesskontrollen prüfen Sie durch End-to-End-Monitoring komplett die möglichen Optimierungen im Tagesgeschäft.

Dazu gehören u. a.:

- 🌐 reduzierte Kosten pro Bestellung
- 🌐 Beschleunigung der Durchlaufzeiten
- 🌐 Time to contract
- 🌐 Time to Money
- 🌐 Automatisierungsgrad mit KI-Unterstützung
- 🌐 Erfolge durch Guided Buying
- 🌐 Vergleich von Forecasting-Mengen gegenüber tatsächlich realisierten Mengen

! ACHTUNG

Auswirkungen auf andere Bereiche beachten

Interessant ist auch zu sehen, wie sich die Umsetzung von Volumina-Effekten auf die internen Schnittstellen auswirkt. Zum Beispiel: Entsteht in der Produktion wirklich eine Fixkostendegression? Verkauft der Vertrieb dadurch Mehrmengen und stellt das Controlling bessere Deckungsbeiträge fest?

Hans-Christian Seidel ist globaler Verhandlungs- und Einkaufstrainer aus Mühlthal und agiert zusätzlich als Individualcoach für Einkäufer.





ARBEITSHILFE

So analysieren Sie Ihre Kostentreiber

Zu den Aufgaben bei der Skalierung gehört für Sie als Einkäufer im Vorfeld auch die Analyse der Kostentreiber. Dazu haben Sie zahlreiche, leider oft ungenutzte Ansatzpunkte, bezogen auf Produkt bzw. Dienstleistung, den Markt und die Logistik.



TYPISCHE KOSTENTREIBER ...

... beim Produkt / bei der Dienstleistung	... im Markt	... in der Logistik
- keine Bedarfsbündelungen - hohe Neben- und Folgekosten - kein DFMA (Design for Manufacture and Assembly) - keine exakte Überprüfung der qualitativen Anforderungen - keine Wertanalysen - keine Reduzierung der technischen Komplexität - lange Amortisation bei Produkten - hoher interner Unterstützungsaufwand bei Dienstleistungen - berechnete Lohnkosten des Lieferanten ohne Aufschlüsselung der unterschiedlichen Qualifikationen seiner Mitarbeiter - zu viele Varianten, fehlender modularer Aufbau - kein Einsatz von Alternativmaterialien oder fehlende Substitution kritischer Materialien - wenige Möglichkeiten einer alternativen Fertigungstechnologie - keine alternative Bearbeitung des Produkts - keine alternativen Maschinen- oder Werkzeugstrategien - hohe fixe, nicht flexible Zuschlagskalkulation des Lieferanten - redundante Zahlungen für Einmalleistungen (Nicht-Ausnutzen von Skaleneffekten) - mangelnde Qualität und zu hoher Ausschuss - erhöhte und unrealistische kalkulatorische Kosten (z. B. Zinsen auf Lagermaterial)	- keine Ausnutzung der Global Sourcing- oder Nearshoring-Potenziale - hohe Werbekosten im Handel - starker Monopolist in der Prozesskette, z. B. als Vorlieferant - keine Optimierung des Lieferantenpools - keine Optimierung der Teile-/Leistungszuordnung - keine Nachverhandlung bei bestehenden Lieferanten - hohe Kosten bei bestehenden Lieferanten - keine Steigerung der Produktivität bei bestehenden Lieferanten - kein Aufbrechen von Lieferantenketten - schwer ersetzbare Module oder Produkte durch hausgemachte Einschränkungen - komplizierte Einzelteilefertigung - keine Preiskalkulationsmodelle beim Lieferanten - bedingte Vergleichbarkeit im Marktspiegel - keine Benchmarks bei Outsourcing- oder Insourcing-Potenzialen - mangelnde Vertragsgestaltung - kein professioneller Spotmarkteinkauf von börsennotierten Produkten - Zeitknappheit bei Ausschreibungen und Lieferantenauswahl - Fertigung an Risikostandorten (Ausfall von Lieferketten)	- keine gezielten Ausschreibungen - geringe Losgrößenoptimierung bei Fertigung - kein gezieltes Risikomanagement bei den Transportrouten für die Seewege - keine Kenntnisse über die Chargengröße des Lieferanten - geringe Bestellmengen, die den Analytikalaufand erhöhen - keine Rücksprache mit dem internen Vertrieb in Bezug auf Mengenplanungen - hohe Raum- und Lagerkosten im Handel - unpassende Verpackungen - keine Konsignationslager - keine Nutzung der Auflagenhöhe oder Standardisierung bei Verpackungen - überhöhte Lagerbestände - keine Analyse von Sea-Air-Versand aus Asien - hohe Zoll-, Lager-, Verpackungs- und Palettenkosten - umständliche und zu teure Transportwege - keine Bündelung und zu viele involvierte Spediteure - keine Door-to-Door-Lieferung - hohe Transportkosten - hohe Versicherungskosten - hohe Expresszuschläge - hohe Mindermengenzuschläge - hohe Sonder- und Musterkosten - fehlende Verschrottungen, dadurch gebundener Lagerplatz - ineffektive Prozesse und zu hohe Bürokratie - fehlende Transportsynergien - fehlende Lagersynergien

Übersicht: Analyse der Kostentreiber – eigene Darstellung

INTERVIEW

So verbessern KI-Tools Ihre Skalierungsbestrebungen im Einkauf

KI-Tools sind auch im Einkauf nicht mehr wegzudenken. Unser Experte Thomas Mademann von der 4EBIT GmbH aus Essen hat mir in unserem Gespräch wichtige Hinweise gegeben, wie Sie als Einkaufsleiter oder Einkäufer KI (oder auch englisch: AI) nutzen können, um noch effektiver zu skalieren.



Hans-Christian Seidel:

Wie kann die heutige KI bei der Skalierung im Einkauf unterstützen?

Hans-Christian Seidel:

Welche praktischen Beispiele oder Tools gibt es hierfür?

Thomas Mademann:

Der Einkauf ist bereits ohne Skalierung stark gefordert. Zum einen hat der Iran-Krieg eine heftige Welle von Preiserhöhungen ausgelöst, die abzuwehren ist, zum anderen muss er um Talente kämpfen und neue Aufgaben aus der Compliance-/Nachhaltigkeitsecke meistern.

Das alles trifft auf einen Einkauf am Rande der Kapazitätsgrenze und im Umbruch zu einer strategischen Positionierung. Personaleinstellungen sind aktuell kaum vorstellbar. Welche Alternativen bleiben, um die Produktivität im Einkauf zu erhöhen?

Reife Einkaufsorganisationen können sich mithilfe von Agentic AI die benötigten zusätzlichen Ressourcen schaffen. Die virtuellen Einkaufsagenten können als virtuelle Teammitglieder die Produktivität im Einkauf massiv steigern.

Ob Datensammlung und Analytik, Verhandlungsvorbereitung oder Vertragsprüfung: Hochspezialisierte, vernetzt agierende Agenten können immer eigenständiger Tätigkeiten des Einkaufs übernehmen. Die Menschen in den Einkaufsteams überwachen das Tun der Agenten, treffen Entscheidungen, managen Prozesse und nehmen ihre Rolle als Stakeholder nach innen und außen wahr.

Grundvoraussetzungen für das „Onboarding“ der virtuellen Einkaufskollegen sind Klarheit über Ziele und Prozesse sowie eine saubere Stammdatenbasis. Sind diese gegeben, lässt sich die Produktivität bei besserer Qualität mehr als verdoppeln.

Thomas Mademann:

Soll AI als virtuelle Einkaufsverstärkung genutzt werden, sind 2 Implementierungspfade möglich.

1. Verfügen Sie bereits über eine solide IT-Infrastruktur im Einkauf, z. B. in Form moderner SRM-Systeme, so können Sie deren „embedded“ Agentic AI nutzen. Vorreiter sind hier u. a. COUPA, MERCANIS, ONVENTIS und viele Speziallösungen wie Lio.ai, matchory und beneering. Auf dieser Grundlage sind schnelle Produktivitätsfortschritte möglich, Datengrundlagen gegeben und rechtliche Rahmen verlässlich gesetzt. Trotzdem ist eine Neudefinition der Arbeitsweise im Einkauf zwingend erforderlich.
2. Alternativ können Sie sich ein virtuelles Einkaufsteam auf der Basis großer Technologie-Plattformen wie Anthropic (Claude), Microsoft (Copilot), Google (Gemini) oder OpenAI (ChatGPT) schaffen. Hier bedarf es eines strukturierten Vorgehens, um Datenbasis, Prozesse, Einsatzzwecke und auch Datenschutzregeln sauber zu planen sowie umzusetzen.

Der zweite Weg gestattet unendliche Anwendungsfelder, braucht aber Disziplin, Klarheit und eine enge Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung, der IT, dem Prozessmanagement und mit Legal.

Thomas Mademann
ist Geschäftsführer der
4EBIT GmbH aus Essen.



TOP-THEMA

10 praktische Maßnahmen zur Umsetzung von Skalierung im Einkauf

Skalierungen lassen sich für Sie als Einkäufer über eine ganze Vielfalt von praktischen und einfachen Ansätzen erreichen. Unerlässlich sind jedoch das systematische Aufspüren und die möglichst rasche Umsetzung dieser brachliegenden Potenziale. Zusätzlich brauchen Sie hierfür Verhandlungsgeschick und -stärke, denn Ihre Verkäufer beabsichtigen ja eher, das bisherige erhöhte Preislevel zu halten. Auch intern ist es für Einkäufer durchaus herausfordernd, den Vertrieb und die internen Bedarfsträger von den verschiedenen Skalierungsmaßnahmen zu überzeugen. Nutzen Sie daher die auf dieser Doppelseite vorgestellten 10 praktischen Maßnahmen zur kurz- und mittelfristigen Umsetzung für Ihre Skalierung im Einkauf.



1. Verhandeln Sie Mehrmengen

Sobald Sie ein attraktives Potenzial von Mehrmengen bei Produkten oder Dienstleistungen erkennen, gilt es, dieses umgehend zu verhandeln.

Dazu können Sie entweder direkt einen besseren Preis anstreben oder auch Staffelpreise vereinbaren. Falls Sie Staffelpreise vereinbaren, versuchen Sie, mehr Zwischenstufen einzubauen. Denn oft setzen Verkäufer die Stufen derart hoch, dass Sie diese kaum erreichen können.



MUSTERFORMULIERUNG

„Herr Verkäufer, ich erwarte bei diesen Mehrmengen bessere Staffelpreise mit mehr Zwischenstufen. Unsere Mehrmengen tragen mit Sicherheit dazu bei, dass Sie bessere Rohstoff- und Packmittelpreise sowie günstigere Maschinenstunden realisieren können.“

2. Reduzieren Sie Ihre Lieferanten

Durch eine gezielte Lieferantenreduktion können Sie mit Sicherheit bessere Preise erzielen.

Prüfen Sie aber vorher in Bezug auf A- und B-1-Lieferanten unbedingt, ob Sie dadurch eventuell in eine Abhängigkeit geraten können oder Ihnen die Möglichkeit entzogen wird, die preislichen Vorteile eines Polypols oder Duopols im nächsten Jahr zu nutzen.



MUSTERFORMULIERUNG

„Frau Verkäuferin, wir sind gern bereit, von unserer Mehrlieferantenstrategie abzurücken – wenn Sie uns im Gegenzug für die Mehrmengen einen gewaltigen Preissprung nach unten anbieten. Eine nur geringfügige Preisreduzierung lehnen wir daher ab.“

3. Initiieren Sie interne Standardisierungen

Im Laufe der Jahre entsteht in vielen Firmen eine ungewollte, aber in der Regel hausgemachte Produktvielfalt von vielen nahezu sehr ähnlichen Produkten. Leider wird es Ihnen aufgrund der dadurch entstehenden Kleinbestellungen niemals gelingen, bessere Preise zu erzielen.

Durch intern durchgeführte Reduzierungen der Artikelvielfalt entsteht bei dem Produkt, das am Ende übrig bleibt, eventuell ein höherer Bedarf.



MUSTERFORMULIERUNG

„Liebe Kollegen, die Zeiten werden härter und wir müssen auch intern schauen, wo wir Potenziale finden. Gerade bei unseren Faltschachteln mit sehr ähnlichen Abmaßen, Grammaturen und identischen Farben sehe ich ein gewaltiges Potenzial, welches wir in einem Standardisierungsprojekt angehen sollten.“

4. Nutzen Sie das Potenzial von Einkaufskooperationen

Haben Ihre Produkte einen zu geringen Bedarf, profitieren Sie von den Mehrmengen einer passenden Einkaufskooperation.

! ACHTUNG

Binden Sie interne Bedarfsträger ein

Leider scheitern solche Ansätze, die A- oder B-Produkte über eine Einkaufskooperation zu verhandeln, oft an den strengen individuellen Qualitätsvorgaben der internen Bedarfsträger. Klären Sie das ab und holen Sie die Geschäftsleitung mit ins Boot.

5. Vereinbaren Sie Meetings mit dem internen Vertrieb

Mangelnde interne Kommunikation zwischen Vertrieb und Einkauf verhindert oft die nötige Transparenz über die Potenziale von Skalierungseffekten:

- 🌐 Der Vertrieb informiert bei geplanten Neueinführungen nur spärlich über mögliche Mengen.
- 🌐 Oft kommt die Aufforderung über ein neues Produkt von der Technik, die ihrerseits auch keine Potenziale kennt. Somit wird ein eventuell attraktiver Bedarf nicht angefragt, geschweige denn ausgehandelt.
- 🌐 Der Vertrieb informiert bei geplanten Neueinführungen kaum über die Erwartungen der Kunden.
- 🌐 Der Einkauf informiert den Vertrieb nicht über preisliche Möglichkeiten bei Mehrmengen.

6. Unternehmenszusammenführungen

Bei Fusionen oder Übernahmen können attraktive Bündelungseffekte für die neue Unternehmensgruppe entstehen (siehe dazu auch [Seite 8](#)).

7. Bauen Sie ein Category-Management auf

Nachdem Sie mehr Transparenz geschaffen haben, erkennen Sie beim Aufbau eines Category-Managements zahlreiche Potenziale aufgrund unterschiedlicher Preise.

👍 MEIN TIPP

Seien Sie schnell und erzielen Sie Quick Wins

Wenn Sie große preisliche Unterschiede bei den einzelnen Standorten erkennen, warten Sie nicht lange und konfrontieren Sie die Lieferanten sofort mit den preislichen Unterschieden, damit Sie umgehend Quick Wins für Ihre Firma realisieren.

✍️ MUSTERFORMULIERUNG

„Lieber Verkäufer, wir haben ein globales Category-Management aufgebaut und erkannt, dass Sie Ihre Produkte zu unterschiedlichen Preisen anbieten. Wir senden Ihnen diesbezüglich eine Übersicht und erwarten dann, dass der niedrigste Preis für alle unsere Standorte gilt. In Bezug auf die Mehrmengen und die spätere Auswertung der restlichen Angebote verhandeln wir zu einem späteren Zeitpunkt.“

8. Schließen Sie langfristige Kontrakte

Forecasts und Kontrakte bieten Lieferanten eine vorteilhafte Sicherheit für Prozesse und Planungen. Daher können Sie für Bündelungen und langfristige Kontrakte bessere Konditionen heraushandeln.

👍 MEIN TIPP

Auch Ihr Lieferant sollte profitieren

Wenn bei Ihren Mengen für den Lieferanten keine Vorteile entstehen, obwohl Sie mehr kaufen, versuchen Sie, über einen Wertkontrakt Potenziale zu realisieren.

9. Vereinheitlichen Sie Ihr Angebot

Durch Änderungen der Spezifikation können sich Möglichkeiten für mehr Lieferanten eröffnen, mit denen Sie bessere Preise für Produkte und Dienstleistungen erreichen.

10. Ändern Sie Ihre Strategien

Die folgenden Beschaffungsstrategien eignen sich bei Skalierungsmaßnahmen:

- 🌐 Wechsel von einem bisherigen Dual- zu einem zukünftigen Monosourcing
- 🌐 Wechsel von einem bisherigen Einzelteil- zu einem zukünftigen Modul sourcing
- 🌐 Wechsel von einer Einzelbezugs- zu einer Gruppenbezugsstrategie
- 🌐 Wechsel von Domestic zu Global Sourcing
- 🌐 Wechsel globaler Logistikstrategien

Hans-Christian Seidel ist globaler Verhandlungs- und Einkaufstrainer aus Mühlthal und agiert zusätzlich als Individualcoach für Einkäufer.



Category-Management: ein wesentlicher Hebel in der Post-Merger-Integration

Die Post-Merger-Integration (PMI) stellt Einkaufsorganisationen vor die Aufgabe, unterschiedliche Strukturen, Prozesse und Lieferantenlandschaften schnell zu harmonisieren und gleichzeitig Synergien zu realisieren. Eine zentrale Rolle spielt dabei das globale Category-Management als strategischer Rahmen zur kompletten Bündelung von Bedarfen und zur marktseitigen Steuerung. In dieser Phase eröffnet sich die Chance, Skaleneffekte systematisch zu erschließen und nachhaltig in den Beschaffungsprozessen zu verankern.

1. Werthebel Skaleneffekte: Bedeutung für Ihren Einkaufserfolg

Die Erschließung von Skaleneffekten im Category-Management ist einer der wesentlichen Hebel zur Wertgenerierung nach einer Fusion oder Übernahme. Durch die Konsolidierung von Volumina, die Reduktion von Lieferanten sowie die Vereinheitlichung von Spezifikationen können Kosten gesenkt und die Verhandlungsposition gegenüber Lieferanten deutlich verbessert werden.

Gleichzeitig steigern standardisierte Prozesse und gebündelte Bedarfe die Effizienz innerhalb der Einkaufsorganisation und schaffen Transparenz über das gesamte Beschaffungsvolumen.

2. Systematische Umsetzung: Der Weg zur Realisierung von Synergien

Der Weg zur Realisierung dieser Effekte beginnt mit einer detaillierten Ausgabenanalyse über alle beteiligten Einheiten hinweg. Darauf aufbauend werden Warengruppen neu definiert und harmonisiert. Cross-funktionale Teams entwickeln anschließend eine gemeinsame Category-Strategie, die sowohl kurzfristige Einsparpotenziale als auch langfristige Partnerschaften berücksichtigt.

Zentrale Elemente sind die Bündelung von Nachfrage, die Standardisierung von Spezifikationen und die Durchführung gemeinsamer Ausschreibungen. Eine klare Governance-Struktur sowie ein konsequentes Stakeholder-Management sind entscheidend für die erfolgreiche Umsetzung.

3. Praxisbeispiel: Erfolgreiche Bündelung und Ergebniswirksamkeit

Ein Beispiel aus der Praxis zeigt das Potenzial: Nach der Fusion zweier Industrieunternehmen wurden die Einkaufsvolumina im Bereich indirekter Materialien zusammengeführt.

Die Konsolidierung von über 150 Lieferanten auf 40 strategische Partner erbrachte signifikante Preisvorteile. Gleichzeitig führte die Standardisierung von Produkten zu einer Reduzierung von Varianten und damit zu geringeren Lagerkosten.

Insgesamt wurde in dieser Warengruppe eine Einsparung von rund 12 % realisiert, begleitet von einer Verbesserung der Lieferperformance.

4. Hürden in der Integration: Zwischen Standardisierung und Realität

Es besteht das Risiko, lokale Anforderungen zu vernachlässigen, wenn zu stark auf Standardisierung gesetzt wird. Eine unzureichende Datenqualität kann zudem die Transparenz und damit die Entscheidungsgrundlage erheblich beeinträchtigen.



ACHTUNG

Beachten Sie die Hindernisse!

Trotz der klaren Potenziale birgt die Umsetzung erhebliche Herausforderungen. Unterschiedliche Unternehmenskulturen, divergierende IT-Systeme und Widerstände von Fachbereichen können den Fortschritt verzögern.

5. Nachhaltige Synergien als Wettbewerbsvorteil in Ihrem Einkauf

Die gezielte Erschließung von Skaleneffekten im Category-Management ist ein entscheidender Erfolgsfaktor in der Post-Merger-Integration. Sie erfordert jedoch ein strukturiertes Vorgehen, klare Verantwortlichkeiten und eine enge Einbindung aller relevanten Stakeholder. Gelingt dies, lassen sich nicht nur signifikante Kosteneinsparungen erzielen, sondern auch nachhaltige Wettbewerbsvorteile im Einkauf realisieren.

Patrik Itel ist Head of Procurement bei der Steeltec AG und verantwortet dort die strategische Weiterentwicklung der Beschaffung in einem anspruchsvollen industriellen Umfeld. Parallel dazu arbeitet er als Dozent im Supply-Chain-Bereich.



PACKMITTEL

Nutzen Sie diese Skaleneffekte im Packmitteleinkauf

Im Packmitteleinkauf wird häufig über Preise gesprochen. Über Materialqualitäten, Mindestmengen, Lieferantenvergleiche und Ausschreibungen ebenfalls. Was dabei oft unterschätzt wird: Viele Einsparungen entstehen nicht durch den einzelnen Preisnachlass, sondern durch konsequent genutzte Skaleneffekte.

Gerade bei Verpackungen wirken Mengen, Standards und Prozesse unmittelbar auf die Kosten. Wer diese Zusammenhänge kennt, kann den Einkauf deutlich wirksamer steuern.

1. Mengen bündeln – aber richtig

Der offensichtlichste Skaleneffekt liegt in der Bündelung von Mengen. Viele Unternehmen kaufen ähnliche Packmittel an mehreren Standorten, für unterschiedliche Produktgruppen oder über verschiedene Lieferanten ein. Dadurch entstehen unnötig kleine Lose, unterschiedliche Konditionen und ein hoher Abstimmungsaufwand.

Wichtig ist jedoch: Bündelung bedeutet nicht automatisch, alles bei einem Lieferanten zu konzentrieren. Entscheidend ist, vergleichbare Bedarfe sichtbar zu machen. Dazu gehören Jahresmengen, Abrufverhalten, Formate, Qualitäten, Druckbilder, Lieferorte und Mindestbestellmengen. Erst dann lässt sich prüfen, welche Artikel sinnvoll zusammengeführt werden können.

2. Spezifikationen vereinheitlichen

Ein großer Hebel liegt in der Reduzierung unnötiger Varianten. Gerade bei Wellpappe, Folien, Etiketten oder Versandverpackungen wachsen Sortimente oft über Jahre. Neue Artikel kommen hinzu, alte bleiben bestehen, kleine Abweichungen werden nicht hinterfragt.

Das Ergebnis sind viele ähnliche Packmittel mit unterschiedlichen Maßen, Qualitäten oder Ausführungen. Für Lieferanten bedeutet das kleinere Produktionslose, häufigere Rüstvorgänge und höhere Komplexität. Diese Kosten landen am Ende im Einkaufspreis.

Wichtig für Sie: Wer Varianten systematisch prüft, kann häufig Formate angleichen, Qualitäten vereinheitlichen oder Druckausführungen reduzieren. Das verbessert nicht nur die Einkaufskonditionen, sondern auch andere Bereiche wie Lagerhaltung, Disposition und Prozesssicherheit.

3. Produktionslose und Rüstkosten verstehen

Auch die Logistik bietet erhebliche Potenziale. Palettierung, Lieferfrequenz, Abrufmengen, Lagerkonzepte und Transportauslastung beeinflussen die Gesamtkosten deutlich. Ein niedriger Stückpreis hilft wenig, wenn häufige Kleinstlieferungen, halb leere

Paletten oder ungünstige Verpackungseinheiten hohe Folgekosten verursachen.

Umgekehrt kann eine angepasste Lieferstruktur die Kosten senken, ohne die Versorgungssicherheit zu gefährden.

Wichtig für Sie: Besonders wirksam ist die Kombination aus Einkaufs- und Logistikdaten: Welche Artikel werden häufig gemeinsam benötigt? Welche Liefermengen passen zur Produktion? Wo entstehen unnötige Umlagerungen oder Sonderfahrten?

4. Ausschreibungen professionell vorbereiten

Skaleneffekte lassen sich nur nutzen, wenn Lieferanten vergleichbare Daten erhalten. Unklare Spezifikationen, fehlende Mengen oder unvollständige Anforderungen führen zu Risikozuschlägen und schwer vergleichbaren Angeboten.

Wichtig für Sie: Eine gute Ausschreibung enthält deshalb nicht nur Artikelnummern und Preise, sondern belastbare Spezifikationen, Mengenhistorie, Prognosen, Lieferorte, Qualitätsanforderungen, Abrufverhalten und relevante Prozessinformationen. So entsteht Wettbewerb auf einer sauberen Basis.

Gleichzeitig können Lieferanten eigene Optimierungsvorschläge einbringen, etwa alternative Qualitäten, bessere Nutzaufteilungen, wirtschaftlichere Mindestmengen oder optimierte Lieferkonzepte.

5. Der größte Hebel liegt in der Transparenz

Skaleneffekte im Packmitteleinkauf entstehen selten zufällig. Sie müssen vorbereitet werden: durch Daten, klare Spezifikationen, interne Abstimmung und ein gutes Verständnis der Lieferantenprozesse.

Der praktische Einstieg ist einfach: Unternehmen sollten ihre wichtigsten Packmittel nach Einkaufsvolumen, Variantenanzahl, Lieferantenstruktur und Prozessaufwand analysieren. Daraus ergeben sich meist schnell konkrete Ansatzpunkte. Denn wer Packmittel nur artikelweise einkauft, verschenkt Potenzial.

Andreas Schmidtke ist Berater für Verpackungs- und Einkaufsoptimierung (eupas.de).



LESERFRAGEN

Praktische Experten-Tipps auf 3 Fragen zur einfachen Umsetzung von Skalierungsmaßnahmen

FRAGE 1 Die normale Kontraktlaufzeit für die meisten meiner Produkte beträgt in der Regel 12 Monate und ist in der Regel auf 1 Jahr bezogen. Wie kann ich bei Mehrmengen mit der Kontraktlaufzeit Skaleneffekte generieren?

ANTWORT Kontraktlaufzeiten sind nicht automatisch an ein Kalenderjahr gebunden, sondern starten dann, wenn Sie den Abschluss vereinbart haben. Das kann auch unterjährig sein.

Mein Tipp: Wenn Sie und Ihr Vertrieb eine höhere Kontraktmenge als realistisch betrachten, aber nicht ganz sicher sind, ob Sie diese höheren Mengen auch tatsächlich in 12 Monaten erreichen, könnten Sie in der Verhandlung eine flexiblere Laufzeit von 12–16 Monaten vereinbaren. Begründen Sie das verhandlungstaktisch mit den geopolitischen Unsicherheiten und unsicheren Absatzmärkten.

FRAGE 2 Ich habe einen größeren Jahresbedarf für ein Plastikteil, bin aber jetzt Anfang der Kontraktlaufzeit unsicher, ob ich diese Mengen auch tatsächlich erreichen kann. Ich möchte aber mögliche Skaleneffekte nicht verstreichen lassen.

Kann ich eine große Kontraktmenge aufteilen und zu einem späteren Zeitpunkt abrufen, da ich erst zu einem späteren Zeitpunkt im Jahr planerische Sicherheiten habe?

ANTWORT Ja, das geht. Wie genau, das verdeutliche ich Ihnen hier anhand eines Beispiels:

- 🌐 Sie haben einen Jahresbedarf von 1.500 Stück.
- 🌐 Die Chargengröße für das Plastikteil des Lieferanten beträgt 1.000 Stück.
- 🌐 Sie könnten eine höhere Kontraktmenge von 2.000 Stück mit einem niedrigeren Preis vereinbaren.

Fragen Sie Ihren Verkäufer, bis wann Sie die nächste Charge bei ihm abrufen müssen. Je später der Zeitpunkt, desto planerischer abgesicherter können Sie den Abruf für die Produktion der 2. Charge vergeben.

FRAGE 3 Einige Lieferanten wären bereit, mir bessere Preise für höhere Mengen zu gewähren, allerdings mit der Maßgabe, dass die vertraglich festgelegten Mehrmengen auch komplett abgenommen werden. Meine Geschäftsleitung ist wenig begeistert von vertraglichen Mengenbindungen.

ANTWORT Diese Konstellationen kenne ich auch. Doch an der Weigerung des Lieferanten, sich auf lose und unverbindliche Mengenzusagen einzulassen, kommen Sie in der Regel kaum vorbei.

Mein Tipp: Es gibt jedoch eine Möglichkeit, die ich Ihnen mit einem einfachen Beispiel zeige, wenn Sie eine Möglichkeit zur Skalierung nicht ungenutzt lassen möchten:

- 🌐 Ihre erreichbare Jahresmenge beträgt 100 Stück mit einem Stückpreis von 100 €.
- 🌐 Der Lieferant bietet Ihnen bei einer vertraglich vereinbarten höheren Jahresmenge von 120 Stück einen reduzierten Stückpreis von 90 € an.
- 🌐 Der Lieferant besteht darauf, dass Sie bei Nichterreichen der Menge von 120 Stück die gewährte Einsparung von 10 € pro Stück multipliziert mit der zu wenig abgenommenen Menge zurückzahlen.
- 🌐 Das heißt: Wenn Sie lediglich 105 Stück abnehmen, müssten Sie am Ende der Laufzeit einen Betrag von $(105 \text{ Stück} \times 10 \text{ €}) = 1.050 \text{ €}$ zurückzahlen. Klären Sie mit Ihrer Buchhaltung, ob dieser mögliche Rückzahlungsbetrag in einer Rückstellung berücksichtigt werden muss. Denn wenn Sie viele Produkte in einer solchen Konstellation haben, kommt am Jahresende ein gehöriger Rückzahlungsbetrag zusammen.

Hans-Christian Seidel

EINKAUFSPRAXIS

6 Hauptgründe, die eine Skalierung verhindern

Leider scheitern signifikante Möglichkeiten zu Einsparungen durch Skalierungen im Einkauf hauptsächlich an den folgenden vermeidbaren 6 Gründen:

1. Überlastung

Sowohl der Einkauf als auch die Bedarfsträger haben kapazitätsmäßig keine Freiräume, um neben dem Tagesgeschäft strategische Potenziale zu erkennen und umzusetzen.

2. Keine Datenbasis

Es gibt weder eine ausreichende Datenbasis noch Spezialisten in den jeweiligen Stabsstellen oder passende KI-Tools, um initiativ die Potenziale aufzuspüren.

3. Interne Hürden

Einkäufer scheitern in vielen Fällen an den 3 folgenden internen Hürden:

- Die bürokratischen Hürden – auch in Bezug auf ein Change-Management – sind zu hoch / zu zahlreich.
- Die Bedarfsträger lehnen Vereinfachungen bei den Spezifikationen und Standardisierungsprojekten strikt ab.
- Die Bedarfsträger blockieren bei der Einführung eines Category-Managements sinnvolle Vereinheitlichungen.
- Die Bedarfsträger scheuen jegliche zusätzlichen Risiken.

4. Mangelnde Verhandlungsstärke oder Konfliktscheue

Der Einkauf kann die Potenziale in den Verhandlungen gegenüber dem Lieferanten nicht oder nur mangelhaft durchsetzen oder geht langwierigen Konflikten lieber aus dem Weg.

5. Zu späte Reaktion

Es gibt keine wirksamen Tools, um realisierte Mengensteigerungen frühzeitig aufzuspüren. Oft erkennen Einkäufer Mengenpotenziale daher zu einem fortgeschrittenen Zeitpunkt im Jahr, sodass der Verkäufer im laufenden Jahr keine Boni mehr geben kann oder will und auf das Folgejahr vertröstet.

6. Zu wenig interne Kommunikation

Bei zu wenig internem Austausch mit der Technik, der QS und dem Vertrieb werden Quick Wins oder Savings nicht erkannt.

Autor: Hans-Christian Seidel

Ihr komplettes Einkaufs-Knowhow in der App immer dabei!



Ihre Ausgabe digital



Preise für Rohstoffe und Vorprodukte samt Expertenprognose



Mächtige Suchfunktion

Google Play

Apple Store



Jetzt scannen



Einfach mobil lesen

Nutzen Sie alle Vorteile Ihres Onlinebereichs!



Zugriff auf vielfältige Arbeitshilfen, Mustervorlagen und Checklisten



Ausgabenarchiv und Spezialreports



Profitieren Sie von unserem Expertennetzwerk: www.zolex.de/expert



„Sie haben eine inhaltliche Frage oder einen Themenwunsch? Kein Problem! Schreiben Sie mir gern an redaktion@zolex.de. Ich freue mich, von Ihnen zu hören.“



Hans-Christian Seidel

SKALIERUNG IM EINKAUF

Mehr Wertbeiträge effizient umsetzen – dank Skalierung

Skalierung ist DER Hebel, um Wertbeiträge systematisch zu vervielfachen. Wer erfolgreiche Ansätze standardisiert, digital verankert und konsequent ausrollt, transformiert punktuelle Verbesserungen in nachhaltiges Wertmanagement im Gesamtprozess.

1. Skalierung beginnt mit systematischer Planung statt Einzelmaßnahmen

Im Einkauf verpuffen viele Initiativen, weil sie isoliert bleiben und nicht reproduzierbar sind. Skalierung dagegen bedeutet, aus Einzelerfolgen belastbare Strategien zu entwickeln, die über Kategorien hinweg anwendbar sind und positive Wirkung entfalten. Statt rein punktueller Verbesserungen braucht es strukturierte Hebel, die systematisch übertragen werden können. Ziel ist, Wert nicht nur einmal zu realisieren, sondern in der Breite zu multiplizieren und zu verankern.

2. Integrierte Skalierung über Demand, Supply und Prozesse

Skalierung gelingt nur, wenn Demand-, Supply- und Prozesshebel integriert gedacht und umgesetzt werden. Auf der Demand-Seite entstehen Effekte durch Bündelung, Standardisierung und aktive Bedarfssteuerung, auf der Supply-Seite durch smarte Lieferantenstrategien, konsequenten Wettbewerb und gezielte Innovation sowie ein starkes Portfolio von mehreren hundert Wertschöpfungs- und Verhandlungshebeln. **Prozesse sind der Multiplikator:** Klare Governance, definierte Vorlagen und standardisierte Workflows sichern die Wiederholbarkeit. Erst dieses Zusammenspiel ermöglicht echte Skalierung. Einzelne Maßnahmen ohne strukturelle Verankerung und klare Gesamtstrategie verlieren schnell an Wirkung und bleiben isolierte Erfolge ohne nachhaltigen Impact im Einkauf.

3. Digitalisierung als Fundament für Skalierung

Digitalisierung ist eine Grundvoraussetzung für wirksame Skalierung im Einkauf. Standardisierte S2P-Prozesse (Source-to-Pay), konsistente Datenstrategien und Automatisierung ermöglichen es, Effizienz zu erreichen, Geschwindigkeit in einer sich schnell verändernden Welt zu erhöhen und als Einkauf effektiv zu agieren. Transparenz über Spend, Bedarfe und Verträge schafft die Basis für wirklich fundierte Entscheidungen. Ohne digitale Infrastruktur bleibt Skalierung aufwendig, langsam, eben nicht reproduzierbar sowie nicht skalierbar und somit stark abhängig von individuellen Ressourcen.

4. Künstliche Intelligenz (KI) hebt Skalierung auf ein neues Niveau

KI wirkt als echter Beschleuniger für Skalierung. Sie analysiert große Datenmengen, erkennt Muster und identifiziert Optimierungspotenziale. KI unterstützt bei Spend-Analysen, Marktbeobachtung und Sourcing. Entscheidungen werden schneller und besser – sofern die Qualität der Ergebnisse durch „Human Intelligence“ – nämlich Menschen mit relevanter Expertise und Erfahrung – auf Plausibilität und Validität geprüft werden. Qualitativ gesicherte Skalierung erfolgt dann nicht nur linear, sondern zunehmend exponentiell, da Systeme kontinuierlich lernen und sich weiterentwickeln.

5. Maximale Wertschöpfung im Gesamtprozess End-2-End als skalierbares Zielbild

Die volle Wirkung entfaltet Skalierung dann, wenn die Generierung von Wertbeiträgen strategisch im Gesamtprozess Source-2-Pay gedacht wird. Alle Hebel entlang des S2P müssen aufeinander abgestimmt und gezielt gesteuert werden. **Zentrale Erfolgsfaktoren sind** klare Ziele, hohe Transparenz, sinnvolle KPI und eine passende Organisation (Stichwort: Operating Model), die Skalierung systematisch vorantreibt. Businessorientierte Prozesse und digitale Lösungen sorgen dafür, dass potenzielle Wertbeiträge identifiziert, optimiert und dann vor allem auch nachhaltig gesichert werden. Unternehmen, die Skalierung strategisch verankern, entwickeln den Einkauf vom operativen Kostenmanager zum echten Businesspartner, der den Unternehmenserfolg maßgeblich stärkt.

Olaf Kugeler ist Partner bei der Unternehmensberatung neXus Procurement GmbH in Mönchengladbach.



THEMA DER NÄCHSTEN SONDERAUSGABE:

Szenarien im Einkauf