

Demand Aggregation: Bedarfe bündeln, Einkaufsmacht heben

Demand Aggregation bezeichnet die bewusste Bündelung gleichartiger oder kompatibler Bedarfe aus mehreren BUEs, Werken oder Unternehmen, um sie gebündelt am Markt zu vermarkten. Im Industriereinkauf ist sie eines der wirksamsten Hebelinstrumente, da größere Volumen typischerweise bessere Preise, Konditionen und Kapazitätszusagen ermöglichen. Der Begriff umfasst dabei sowohl die innerbetriebliche Konsolidierung als auch die Zusammenarbeit mit externen Partnern.

Das Wichtigste in Kürze

- Demand Aggregation bündelt Bedarfe über Werke, BUEs oder Unternehmen hinweg zu marktfähigen Volumina.
- In der Praxis lassen sich häufig Preisvorteile im einstelligen bis niedrigen zweistelligen Prozentbereich gegenüber Einzellizenz- oder Einzelwerksbeschaffung erzielen.
- Voraussetzung ist eine saubere Datenbasis: Materialstammdaten, Match-&-Merge-Regeln und ein gemeinsames Bedarfsfenster.
- Typische Formen sind Rahmenverträge, Konzeptwettbewerbe, Einkaufsbündnisse und Gruppenausschreibungen.
- Erfolg messbar machen Kennzahlen wie gebündeltes Volumen, Savings Pipeline, Bestellkosten und Lieferzeit.
- Risiken liegen in interner Koordination, Lieferantenabhängigkeit und kartellrechtlichen Grenzen bei externen Bündnissen.

Definition: Demand Aggregation

Demand Aggregation (dt. Bedarfsbündelung) ist die systematische Zusammenfassung von Beschaffungsbedarfen zu einem einheitlichen, marktfähigen Nachfragepaket. Ziel ist es, durch das größere Gesamtvolumen eine stärkere Verhandlungsposition gegenüber Lieferanten aufzubauen und Skaleneffekte in Preis, Logistik und Qualität zu nutzen.

Interne versus externe Bündelung

Interne Demand Aggregation fasst Bedarfe eigener Werke, BUEs oder Standorte zusammen – etwa bei einem Zulieferer mit fünf Fertigungsstandorten. Externe Bündelung erfolgt mit fremden Unternehmen, etwa in Einkaufsgemeinschaften oder temporären Gruppenausschreibungen. Interne Bündelung ist rechtlich unproblematisch und meist der erste Schritt; externe Formen erfordern wegen des Kartellrechts sorgfältige Abgrenzung und im Einzelfall rechtliche Prüfung.

- Intern: Werke, BUEs, Standorte eines Konzerns
- Extern: Einkaufsgemeinschaften, Branchenbündnisse, temporäre Kooperationen
- Hybrid: Plattformbasierte Bündelung über Marktplätze

Abgrenzung zu verwandten Begriffen

Demand Aggregation ist nicht gleichbedeutend mit Zentralisierung: Es geht nicht darum, die Bestellabwicklung zu zentralisieren, sondern das Volumen vor der Vergabe zu konsolidieren. Auch vom Single Sourcing unterscheidet sie sich, da mehrere Lieferanten im Wettbewerb bleiben können. Nah verwandt sind Konzepte wie Teilnahmewettbewerb bei der Ausschreibung und die Supplier Segmentation Matrix, mit der sich entscheidet, welche Lieferanten für gebündelte Volumen infrage kommen.

Methoden und Vorgehen der Bedarfsbündelung

Erfolgreiche Demand Aggregation folgt einem strukturierten Prozess: Bedarfe identifizieren, harmonisieren, bündeln und gemeinsam vermarkten. Die Qualität der Datengrundlage entscheidet über den Hebel.

Bedarfsanalyse und Datenharmonisierung

Am Anfang steht eine echte Bedarfsanalyse über alle betroffenen Einheiten hinweg: Was wird in welchen Mengen, zu welchen Terminen und mit welchen Spezifikationen benötigt? Häufig zeigen sich hier Dubletten – dasselbe Teil unter unterschiedlichen Materialnummern oder Bezeichnungen. Match-&-Merge-Regeln helfen, identische oder austauschbare Positionen zusammenzuführen. Ohne einen sauberen Stammdatenprozess bleibt die Bündelung Oberfläche; mit ihm entsteht ein verlässliches Gesamtvolumen.

- Bedarfsabfrage über alle Werke im definierten Planungszeitfenster
- Normierung von Spezifikationen und Materialklassen
- Match-&-Merge-Regeln zur Dublettenbereinigung

Gemeinsame Spezifikation statt Werks-Silo

Ein zentraler Hebel ist die Vereinheitlichung der Spezifikation. Solange jedes Werk seine eigene Zeichnung, Toleranz oder Prüfvorschrift fordert, bleibt das Volumen zersplittert. Wertanalyse-Workshops mit Technik und Einkauf zeigen, welche Abweichungen funktional gerechtfertigt sind und welche sich angleichen lassen. Bei gefertigten Teilen müssen Qualitätssicherungsanforderungen wie PPAP einheitlich definiert werden, damit ein Lieferant das Teil für alle Werke beliefern kann.

Vergabe und Ausschreibung

Das gebündelte Paket wird über eine strukturierte Ausschreibung mit klarem Teilnahmewettbewerb am Markt platziert. Wichtig ist die des Bedarfszeitraums: Ein zu enges Planungszeitfenster reduziert die Planungssicherheit des Lieferanten, ein zu weites erhöht die Prognoseunsicherheit. Die Vergabeentscheidung sollte nicht nur auf dem Preis basieren, sondern Gesamtkosten, Kapazität und Logistikleistung einbeziehen.

Operative Umsetzung in Planung und Beschaffung

Nach der Vergabe muss die gebündelte Nachfrage auch operativ gesteuert werden. Hier schlägt Demand Aggregation die Brücke von der Strategie zum Tagesgeschäft.

Bedarfe im Master Production Schedule bündeln

Gebündelte Rahmenmengen nützen wenig, wenn die Abrufe dem Lieferanten unkoordiniert erreichen.

Das Master Production Schedule (MPS) der beteiligten Werke sollte auf ein gemeinsames Bedarfsbild abgestimmt sein. Lieferplan Toleranzbänder definieren, innerhalb welcher Grenzen Abrufschwankungen ohne Preisanpassung oder Konventionalstrafe möglich sind – das schützt beide Seiten vor teuren kurzfristigen Änderungen.

- Gemeinsamer Abrufkalender über alle Standorte
- Toleranzbänder für Mengen- und Termschwankungen
- Slot Booking zur Entzerrung der Anliefertermine

Losgrößen, Bestellkosten und Logistik

Größere gebündelte Volumen ermöglichen größere Lose und geringere relative Bestellkosten. Gleichzeitig steigt die Komplexität der Verteillogistik: Ein Zentrallager oder Direktlieferungen an die Werke? Lieferzeit-Anforderungen unterscheiden sich je Standort; hier hilft eine klare Lieferanten-Logistikvereinbarung. Bei Restposten oder Überbeständen ist ein sauberer Retourenprozess bzw. Rücklieferung-Weg mit dem Lieferanten zu vereinbaren.

Bündelung über digitale Plattformen

B2B-Marktplätze erleichtern die Demand Aggregation, indem sie vergleichbare Bedarfe mehrerer Einkäufer zusammenführen und Anbieter accordingly gebündelte Aufträge anbieten können. Für kleine und mittlere Unternehmen ist das oft der einzige Weg, Volumina zu erreichen, die sonst nur Konzernen zugänglich wären. Der Stammdatenprozess und die Schnittstellen zur ERP-Integration bestimmen hier den Automatisierungsgrad.

Wichtige KPIs für Demand Aggregation

Der Erfolg der Bündelung muss messbar sein – sowohl gegenüber dem Management als auch gegenüber den beteiligten Einheiten.

Volumen- und Savings-Kennzahlen

Kerngrößen sind das gebündelte Gesamtvolumen, der Anteil gebündelter am Gesamtbedarf einer Warengruppe und die daraus realisierte Savings Pipeline. Wichtig ist die saubere Trennung zwischen Preis- und Mengeneffekten: Nur der Preisdifferenzial-Effekt gegenüber der Baseline ist ein echter Savings-Beitrag der Aggregation. Auch die Vergabequote (erfolgreich gebündelte versus einzeln vergebene Positionen) zeigt den Reifegrad.

- Gebündeltes Volumen je Warengruppe und Periode
- Preisvorteil gegenüber interner Baseline
- Anteil gebündelter Positionen an der Gesamtzahl

Prozess- und Lieferanten-Kennzahlen

Neben Preis zählen Prozesskennzahlen: Bestellkosten je Auftrag, Bearbeitungszeit der Ausschreibung, Termintreue und Lieferzeit der gebündelten Rahmenverträge. Bei internationaler Bündelung kommt das Lieferantenstandort-Risiko als Bewertungsfaktor hinzu. Auch die Anzahl aktiver Lieferanten je gebündelter Warengruppe zeigt, ob die Aggregation zu unerwünschter Abhängigkeit geführt hat – hier schlägt Supplier De-Risking die Brücke.

Risiken und Kontrollen der Bedarfsbündelung

Demand Aggregation verspricht hohe Hebel, bringt aber auch typische Fallstricke mit sich – von interner Politik bis zu rechtlichen Grenzen.

Interne Akzeptanz und governance

Werke und BUs fürchten Einschränkungen ihrer Flexibilität: festere Spezifikationen, längere Vorlaufzeiten, ein zentraler Vertrag. Ohne klare Governance und Anreizmodelle für Innovation scheitert die Bündelung oft an internem Widerstand. Bewährt hat sich eine Beteiligung der Werke an der Vergabeentscheidung sowie klare Eskalationswege bei abweichenden Anforderungen.

- Frühe Einbindung der betroffenen BUs und Werke
- Transparente Kriterien der Vergabeentscheidung
- Ausnahme- und Eskalationsprozesse definiert

Lieferantenabhängigkeit und Versorgungsrisiko

Wer ein hohes Volumen bei einem einzigen Lieferanten bündelt, erhöht dessen Abhängigkeit – im Fehlerfall trifft es alle Werke gleichzeitig. Supplier De-Risking verlangt deshalb mindestens eine zweite Quelle oder eine belastbare Vertriebs-/Notfallstrategie. Bei kritischen Teilen sind Qualifizierungsaufwand (etwa PPAP) und der Zeitaufwand einer Zweitquelle einzupreisen.

Kartellrechtliche Grenzen bei externer Bündelung

Bei Einkaufsgemeinschaften mit Wettbewerbern sind kartellrechtliche Grenzen zu beachten: Der Zusammenschluss darf nicht dazu führen, dass der Wettbewerb auf der Anbieterseite wesentlich eingeschränkt wird. Marktanteilsschwellen und die Abgrenzung der kooperierenden Tätigkeiten sollten im Einzelfall rechtlich geprüft werden. Interne Bündelung innerhalb eines Konzerns ist hiervon grundsätzlich nicht betroffen.

Preisstabilität und Rohstoffkopplung

Größere Rahmenverträge binden länger an vereinbarte Preise – bei volatilen Rohstoffmärkten kann das zum Nachteil werden. Rohstoffindexierung in Preisklauseln oder eine klare Preisrevisionsklausel hält das Risiko beidseitig fair. Auch Währungs- und Zollrisiken sind bei internationaler Bündelung zu berücksichtigen.

Aktuelle Entwicklungen: Daten, Nachhaltigkeit und Plattformen

Demand Aggregation verändert sich durch Digitalisierung, Nachhaltigkeitsanforderungen und neue Kooperationsformen deutlich.

KI-gestützte Bedarfserkennung

Moderne Analysen erkennen Bündelungspotenziale automatisch, etwa durch Clustering ähnlicher Teile anhand von Zeichnungsdaten oder Bezeichnungsmustern. Das beschleunigt die Dublettenbereinigung deutlich und macht auch schleichende Bedarfe sichtbar, die traditionell unter dem Radar bleiben. Voraussetzung bleibt ein gepflegter Stammdatenprozess, da Algorithmen schlechte Daten nicht kompensieren können.

Nachhaltigkeit und Scope 3 Emissionen

Gebündelte Volumen erhöhen auch die Verhandlungsmacht bei Nachhaltigkeitsthemen: Lieferanten

lassen sich eher verbindliche Ziele zu Scope 3 Emissionen, Recyclingquoten oder Energieeffizienz auferlegen, wenn ein großer Auftrag dahintersteht. Gruppenausschreibungen mit gemeinsamen Nachhaltigkeitsanforderungen nehmen zu, insbesondere bei Energie, Verpackung und Logistikleistungen.

Neue Kooperationsformen

Neben klassischen Einkaufsgemeinschaften entstehen flexible Formen: temporäre Bündnisse für einzelne Projekte, plattformbasierte Aggregation oder das gemeinsame Supplier Day mehrerer Einkäufer, auf dem Lieferanten gebündelte Anforderungen präsentiert bekommen. Solche Formate senken die Hürde, ohne langfristige Strukturen aufbauen zu müssen.

Typische Kennzahlen

Gebündelter Anteil am Gesamtbedarf: > 70 %

typischer Zielwert in konsolidierten Warengruppen

Preisvorteil gegenüber Baseline: 3–15 %

in der Praxis häufig beobachteter Richtwert bei erstmaliger Bündelung

Reduktion der Bestellkosten: 20–40 %

durch weniger Bestellungen und Lieferantenkontakte

Termintreue gebündelter Rahmenverträge: > 95 %

abhängig von Branche und Abrufstabilität

Praxisbeispiel: Bündelung von Zukaufteilen im Maschinenbau

Ein mittelständischer Maschinenbauer mit drei Werken kaufte Standard-Bauteile (Dreh- und Frästeile, Normteile, Elektromaterial) bislang je Werk ein. Eine Analyse zeigte, dass rund 60 Prozent der Positionen funktional identisch waren, aber unter verschiedenen Materialnummern liefen. Nach der Harmonisierung der Spezifikationen, einem einheitlichen Stammdatenprozess und einer gemeinsamen Ausschreibung mit Teilnahmewettbewerb über alle Werke wurde das Volumen in Rahmenverträgen mit Lieferplan Toleranzbändern gebündelt.

- Dublettenbereinigung mittels Match-&-Merge-Regeln und einheitlicher Materialklassen
- Gemeinsame Spezifikation inkl. einheitlicher PPAP-Anforderungen für Fertigungsteile
- Rahmenverträge mit Rohstoffindexierung und definierten Toleranzbändern für Abrufe
- KPI-Monitoring: gebündeltes Volumen, Savings Pipeline, Termintreue und Lieferzeit

Fazit

Demand Aggregation ist einer der effektivsten Einkaufshebel, weil sie die eigene Nachfrage zur Währung macht. Entscheidend ist weniger die Absicht als die Umsetzung: saubere Stammdaten, harmonisierte Spezifikationen, koordinierte Planung und eine faire Governance zwischen den beteiligten Einheiten. Wer zusätzlich die Risiken – Lieferantenabhängigkeit, Kartellrecht bei externen Bündnissen, Preisvolatilität – aktiv managt, macht die Bündelung nachhaltig. Für KMU eröffnen digitale Marktplätze inzwischen Zugang zu Volumina, die früher Großkonzernen vorbehalten waren. Der erste Schritt kostet wenig: eine Bestandsanalyse, wo gleichartige Bedarfe ungebündelt einzeln eingekauft werden.

Häufige Fragen

Was bedeutet Demand Aggregation im Einkauf?

Demand Aggregation bezeichnet die Bündelung gleichartiger Beschaffungsbedarfe – innerhalb eines Unternehmens über Werke und BUs hinweg oder gemeinsam mit anderen Unternehmen. Ziel ist ein größeres Gesamtvolumen, das bessere Preise, Konditionen und Kapazitätszusagen ermöglicht. Sie ist damit ein zentraler Einkaufshebel neben Supplier Consolidation und Preisverhandlungen.

Wie viel Einsparpotential bringt Bedarfsbündelung typischerweise?

Das hängt stark von Warengruppe und Ausgangssituation ab. In der Praxis werden bei bislang fragmentierten Bedarfen häufig Preisvorteile im einstelligen bis niedrigen zweistelligen Prozentbereich gegenüber der Einzelauftragsbeschaffung genannt. Zusätzlich sinken die Bestellkosten und der Prozessaufwand, weil weniger Bestellungen und Lieferantenkontakte anfallen.

Ist Demand Aggregation mit anderen Unternehmen kartellrechtlich erlaubt?

Interne Bündelung innerhalb eines Konzerns ist grundsätzlich unproblematisch. Externe Einkaufsgemeinschaften mit Wettbewerbern können kartellrechtlich heikel sein, wenn der gemeinsam vergebene Anteil sehr groß ist oder der Wettbewerb auf der Anbieterseite wesentlich eingeschränkt wird. Marktanteilsschwellen und die konkrete Ausgestaltung sollten im Einzelfall rechtlich geprüft werden.

Welche Voraussetzungen braucht Demand Aggregation?

Entscheidend sind eine belastbare Bedarfsdatenbasis, harmonisierte Spezifikationen und ein funktionierender Stammdatenprozess, sonst bleiben Dubletten unentdeckt. Dazu kommen ein definiertes Planungszeitfenster für die Ausschreibung und eine koordinierte Abrufplanung über die Werke. Interne Governance und frühe Einbindung der BUs sichern die Akzeptanz.

Was ist der Unterschied zwischen Demand Aggregation und zentralem Einkauf?

Zentraler Einkauf verlagert Verantwortung und Prozesse in eine zentrale Organisation; Demand Aggregation bündelt lediglich das Volumen vor der Vergabe, unabhängig davon, wer danach bestellt. Beides lässt sich kombinieren, ist aber nicht identisch. Ein dezentral organisiertes Unternehmen kann trotzdem Volumen bündeln, etwa über Rahmenverträge mit zentraler Verhandlung und dezentralen Abrufen.

Wie funktioniert Demand Aggregation über B2B-Marktplätze?

Plattformen führen vergleichbare Bedarfe mehrerer Einkäufer zusammen und vermarkten sie als gebündeltes Volumen an Anbieter. Einkäufer profitieren von Konditionen, die sie einzeln nicht erreichen würden, während Anbieter Planungssicherheit durch größere, gebündelte Aufträge erhalten. Voraussetzung sind vergleichbare Spezifikationen und saubere Materialstammdaten.