

Indirekte Beschaffung: Einkaufen von Leistungen und Materialien ohne Produktionsbezug

Die indirekte Beschaffung umfasst alle Einkäufe eines Unternehmens, die nicht direkt in das hergestellte Produkt einfließen. Dazu gehören Consumables, Dienstleistungen, IT, MRO-Materialien, Marketing und Betriebsbedarf. Obwohl sie häufig nur einen geringen Anteil am gesamten Einkaufsvolumen ausmacht, entfaltet sie durch hohe Transaktionszahlen und fragmentierte Lieferantenbasis ein erhebliches Optimierungspotenzial.

Das Wichtigste in Kürze

- Indirekte Beschaffung deckt alle Güter und Leistungen ab, die nicht als Komponente in das Endprodukt eingehen.
- Typische Kategorien sind MRO, IT, Bürobedarf, Facility Services, Reisekosten und externe Dienstleistungen.
- In der Praxis entfallen häufig rund 80 Prozent der Bestellvorgänge auf indirekte Güter bei meist unter 30 Prozent des Einkaufsvolumens.
- Hohe Prozesskosten durch maverick buying sind das zentrale Problemfeld.
- Kataloglösungen, Freigabestufen und Lieferantenkonsolidierung sind bewährte Hebel zur Einkaufsoptimierung.
- Digitale Self-Service-Prozesse entlasten den Einkauf und erhöhen die Contract Compliance.

Definition: Indirekte Beschaffung

Die indirekte Beschaffung (englisch indirect procurement) bezeichnet die Beschaffung von Materialien und Dienstleistungen, die nicht unmittelbar in das Wertschöpfungsprodukt eingehen. Sie unterstützt den Betrieb als Ganzes – von Werkstattbedarf über Software bis zu Reinigungsdiensten.

Abgrenzungskriterium ist der Produktionsbezug: Was in der Stückliste steht, zählt zur direkten Beschaffung, alles Übrige zur indirekten.

Abgrenzung zur direkten Beschaffung

Die direkte Beschaffung ist mengen- und terminscharfenplanbar, an Stücklisten gebunden und meist durch Rahmenverträge mit wenigen Lieferanten strukturiert. Die indirekte Beschaffung ist durch viele Bedarfsträger, kleine Orderwerte und hohe Artikelvielfalt geprägt. In der Praxis steigt der Anteil der Spontankäufe deutlich, was Planbarkeit und Kostenkontrolle erschwert.

Typische Kategorien

Üblicherweise lassen sich indirekte Kategorien in fünf Blöcke gliedern. Die Bandbreite variiert je nach Branche, in der Fertigungsindustrie dominieren technische Kategorien.

- MRO und technische Consumables: Werkzeuge, Schmierstoffe, Verschleißteile, Ersatzteile
- Dienstleistungen: Wartung, Facility Management, Instandhaltung, Beratung, Zeitarbeit
- IT und Telekommunikation: Hardware, Software, Lizenzen, Cloud-Dienste
- Betriebs- und Bürobedarf: Verbrauchsmaterial, Arbeitskleidung, Druckerzeugnisse
- Marketing, Reisen, Versicherungen und sonstige Overhead-Leistungen

Besonderheiten und Herausforderungen der indirekten Beschaffung

Indirekte Beschaffung wirkt auf den ersten Blick unspektakulär, birgt aber strukturelle Schwächen: dezentrale Bedarfe, unkoordinierte Bestellungen und eine hohe Zahl an Lieferanten mit geringem Volumen. Ohne Steuerung entstehen Mehrfachbeschaffungen, falsche Preise und mangelnde Transparenz.

Maverick Buying und Prozesskosten

Wenn Fachabteilungen außerhalb definierter Prozesse einkaufen, spricht man von Maverick Buying. Die Folge sind fehlende Konditionen, unvollständige Belege und Nachverhandlungsbedarf bei der Buchhaltung. Üblicherweise übersteigen die reinen Prozesskosten pro Bestellung bei kleinen indirekten Volumina den Warenwert deutlich, sodass Prozessoptimierung im Einkauf hier oft mehr bringt als Preisverhandlungstechniken.

Fragmentierte Lieferantenbasis

Häufig beliefern hunderte Kleinstlieferanten die Organisation, ohne dass ein Lieferantenrating oder ein systematisches Lieferantenmanagement existiert. Die Konsolidierung auf wenige Rahmenlieferanten mit Katalogbindung reduziert Aufwand und schafft Verhandlungsheft. Eine saubere Sourcing Strategie pro Kategorie ist die Voraussetzung dafür.

Sichtbarkeit im Controlling

Indirekte Ausgaben verteilen sich auf viele Kostenstellen und Konten, weshalb ein Gesamtbild oft fehlt. Spend-Analysen nach Lieferanten, Kategorien und Bestellern schaffen Transparenz. Darauf aufbauend lässt sich eine Massnahmenpipeline mit konkreten Optimierungsprojekten aufbauen.

Methoden und Vorgehen zur Steuerung

Der Zugang zur indirekten Beschaffung folgt einem bewährten Muster: Spend-Analyse, Kategorisierung, Prozessesstandardisierung und anschließende kontinuierliche Optimierung. Wichtig ist, Prozesse vor Preise anzugehen, da ein großer Teil des Hebelvolumens in der Prozessseite liegt.

Spend-Analyse und Marktmodell

Am Anfang steht die konsolidierte Auswertung aller Ausgaben, inklusive Bestellungen ohne Bezug zum Einkaufssystem. Daraus wird je Kategorie ein Marktmodell entwickelt: Wie viele Anbieter gibt es, wie ist die Nachfragestruktur, wo liegen Preis- und Prozesshebel? Kategorien mit hohem Transaktionsvolumen werden priorisiert.

Standardisierung und Katalogeinkauf

Normierte Anforderungsprofile, abgestufte Freigaben und Lieferantenkataloge im Self-Service verlagern

Routinekäufe an die Bedarfsträger. Preis- und Konditionspflege erfolgt zentral, sodass immer die verhandelte Kondition greift. Rahmenverträge mit klaren Incoterms EXW oder DDP-Regelungen verhindern Missverständnisse bei Lieferkonditionen.

Bedarfsbündelung und Ausschreibungen

Für regulierbare Kategorien wie Versicherung, Reinigung oder Fahrzeugflotte eignen sich gebündelte Ausschreibungen, teils mit einer Reverse Auction, wenn der Markt austauschbar ist. Technisch anspruchsvolle Leistungen wie Instandhaltung sollten dagegen über Qualitätskriterien und Lieferantenqualifizierung vergeben werden. Beides gehört zu einer ganzheitlichen Einkaufsoptimierung.

Wichtige KPIs der indirekten Beschaffung

Kennzahlen helfen, den Fortschritt messbar zu machen. Da Prozesskosten oft dominieren, gehören Ablaufkennzahlen gleichberechtigt neben Preiskennzahlen. Vergleichswerte aus der Praxis dienen als Richtwerte und müssen je Unternehmen kalibriert werden.

Prozess- und Compliance-Kennzahlen

Der Anteil der Bestellungen über das System, die Zahl der Besteller pro Kategorie und die Contract Compliance zeigen, ob die Steuerung greift. In gereiften Organisationen liegen Orderdurchlaufzeiten typischerweise bei ein bis drei Tagen; völlig papierlose Prozesse sind der Standard.

Lieferanten- und Kostenkennzahlen

Lieferantenkonsolidierung wird über die Anzahl aktiver Lieferanten pro Kategorie gemessen. Zusätzlich zählen Einsparquoten pro Projekt, der Anteil maverick buys und die Lieferantenbewertung im Lieferantenrating.

Risiken und Kontrollen

Risiken der indirekten Beschaffung sind weniger Lieferausfälle im klassischen Sinn, sondern Compliance-, Kosten- und Qualitätsrisiken. Ein strukturiertes Kontrollsystem hält das Feld beherrschbar.

Compliance und Vertragskontrolle

Fehlende Vertragsbindung führt zu Preisdraft und nicht genehmigten Leistungen. Regelmäßige Abgleichslisten, prüfbare Freigaben und eine Auditcheckliste für Schlüsselkategorien sichern die Contract Compliance. Bei Dienstleistungen ist die Offene Kalkulation ein bewährtes Kontrollinstrument, um Aufschlüsselung und Angemessenheit der Preise zu prüfen.

Qualität und Verfügbarkeit

Bei MRO- und Ersatzteilen drohen Stillstände, wenn Ware fehlt oder veraltet ist. Obsoleszenzmanagement und definierte Lieferplan Toleranzbänder verhindern kritische Versorgungslücken. Qualitätskosten (COPQ) durch falsch spezifizierte indirekte Güter werden häufig unterschätzt und gehören in die Bewertung.

Lieferantenausfall und Eskalation

Für kritische Dienstleistungen – Security, Facility, Instandhaltung – braucht es definierte Notfallpläne. Ein Notfallteam Einkauf mit Eskalationsstufen und klarer Lieferanteneskalation reagiert auf Ausfälle. Bei Monopolstellung eines Anbieters helfen Alternativstrategien oder eine schrittweise

Lieferantenentwicklungskonzept-Planung, um Abhängigkeit abzubauen.

Aktuelle Entwicklungen und Ausblick

Die indirekte Beschaffung ist zum Testfeld für Digitalisierung und Nachhaltigkeit geworden. Self-Service-Kataloge, KI-gestützte Klassifizierung von Ausgaben und automatisierte Rechnungsverarbeitung reduzieren Aufwand deutlich. Gleichzeitig rücken ESG-Anforderungen in den Fokus.

Digitalisierung und KI

Automatische Warengruppierung, Suchassistenten und prädiktive Bedarfsprognosen verkürzen Durchlaufzeiten. Chat- und Sprachschnittstellen senken die Einstiegshürde für gelegentliche Besteller. Wichtig bleibt, dass Freigaberegeln und Preis- und Konditionspflege auch in automatisierten Prozessen verbindlich bleiben.

Nachhaltigkeit und ESG

Auch indirekte Kategorien stehen unter Nachhaltigkeitsdruck: Papier, Verpackungen, Dienstreisen, Energie und Gebäudemanagement. Kriterien wie ein ESG Risk Rating des Lieferanten oder SBTi-Ziele fließen zunehmend in die Lieferantenqualifizierung ein. Eine Nachhaltige Warengruppe Verpackung kann als Pilot für die companyweite Transformation dienen.

Typische Kennzahlen

Systemkonforme Bestellungen: > 90 %

Anteil der Bestellungen über definierte Prozesse; Richtwert aus der Praxis

Contract Compliance: > 95 %

Anteil der Einkäufe zu verhandelten Konditionen

Orderdurchlaufzeit: 1–3 Tage

Für Standardkatalogbestellungen; je nach Freigabestufen

Lieferantenkonsolidierung: -50 bis -80 %

Typische Reduktion aktiver Lieferanten in fokussierten Kategorien

Maverick-Buying-Quote: < 5 %

Anteil der Bestellungen außerhalb der vereinbarten Kanäle

Praxisbeispiel

Ein mittelständischer Maschinenbauer mit rund 600 Mitarbeitern fand bei einer Spend-Analyse über 1.100 aktive Lieferanten in indirekten Kategorien, davon zahlreiche Einzellieferanten für Consumables mit geringem Volumen. Maverick Buying führte zu Preisabweichungen von bis zu 40 Prozent gegenüber Rahmenkonditionen. Innerhalb von zwölf Monaten wurde die Basis auf rund 220 Lieferanten konsolidiert.

- Konsolidierung der Top-Kategorien MRO, Büromaterial und Wartungsdienste auf je zwei Rahmenlieferanten
- Einführung eines Katalogeinkaufs mit zentraler Preis- und Konditionspflege für rund 5.000 Artikel
- Aufbau einer Massnahmenpipeline mit quartalsweisen Optimierungsprojekten und definierten Einsparzielen

- Verpflichtende Lieferantenqualifizierung mit Auditcheckliste für Instandhaltungs- und Sicherheitsdienstleister

Fazit

Die indirekte Beschaffung ist kein Nebenschauplatz, sondern ein eigenständiger Wirkungsbereich des Einkaufs. Ihre Besonderheit liegt im Verhältnis von hohem Transaktionsaufwand zu relativ geringem Warenwert, wodurch Prozesshebel oft mehr bringen als reine Preiseffekte. Wer Spend-Transparenz schafft, Kategorien strukturiert und Lieferanten konsolidiert, erreicht schnell messbare Ergebnisse. Digitale Self-Service-Prozesse und klare Compliance-Regeln sichern die Nachhaltigkeit der Optimierung. Damit wird die indirekte Beschaffung zu einem tragenden Baustein einer ganzheitlichen Einkaufsoptimierung.

Häufige Fragen

Was gehört zur indirekten Beschaffung?

Alles, was nicht in das Endprodukt eingeht: MRO-Materialien, Werkzeug, IT, Dienstleistungen, Büromaterial, Marketing und Facility Services. Das Abgrenzungskriterium ist der Produktionsbezug – Komponenten der Stückliste gehören zur direkten Beschaffung. Je nach Branche kann die Zuordnung im Einzelfall abweichen, etwa bei Verpackungen oder Verschleißteilen.

Was ist der Unterschied zwischen direkter und indirekter Beschaffung?

Direkte Beschaffung ist planbar, stücklistengetrieben und meist an wenige strategische Lieferanten gebunden. Indirekte Beschaffung hat viele Bedarfsträger, hohe Transaktionszahlen und kleine Orderwerte, weshalb Prozesskosten und Compliance wichtiger sind als reine Preiseffekte. Auch die Steuerungslogik – Kataloge statt Einzelverhandlungen – unterscheidet sich deutlich.

Wie lässt sich Maverick Buying reduzieren?

Bewährte Hebel sind Lieferantenkataloge mit verbindlichen Konditionen, einfache Bestellprozesse für Standardbedarf und klare Freigaberegeln. Zusätzlich helfen Transparenz über nicht systemkonforme Einkäufe und die Sensibilisierung der Fachbereiche. Entscheidend ist, dass der genehmigte Weg bequemer ist als der Umweg.

Welche Kennzahlen sind für die indirekte Beschaffung relevant?

Zentral sind der Anteil systemkonformer Bestellungen, die Contract Compliance, die Anzahl aktiver Lieferanten pro Kategorie, die Orderdurchlaufzeit und die Einsparquote je Projekt. Ergänzend liefern Lieferantenrating und COPQ Hinweise auf Qualitäts- und Abhängigkeitsrisiken. Alle Werte sollten als Richtwerte im Unternehmensvergleich interpretiert werden.

Warum ist indirekte Beschaffung oft schwieriger zu steuern?

Weil Bedarfe dezentral und unregelmäßig entstehen, viele kleine Lieferanten beteiligt sind und standardisierte Spezifikationen fehlen. Diese Fragmentierung erschwert Verhandlungen, Konditionspflege und Kontrolle. Der Schlüssel liegt in Kategoriestrategie, Standardisierung und digitalen Selbstbedienungsprozessen.

Welche Rolle spielt Nachhaltigkeit in der indirekten Beschaffung?

Indirekte Kategorien wie Verpackung, Reisen, Energie und Gebäudemanagement bieten schnelle Hebel für Nachhaltigkeitsziele. ESG-Kriterien und SBTi-Ziele werden zunehmend in die Lieferantenauswahl

integriert. Voraussetzung ist eine belastbare Datenbasis über die gelieferten Leistungen und deren CO2-Relevanz.