

Pooling: Bedarfsbündelung als Hebel für Preise und Versorgungssicherheit

Pooling bezeichnet im industriellen Einkauf die planmäßige Bündelung von Bedarfen, Volumen oder Ressourcen über Abteilungen, Standorte oder Unternehmen hinweg, um bessere Konditionen und eine stabilere Versorgung zu erreichen. Der Ansatz nutzt Skaleneffekte und reduziert Fragmentierung in der Lieferantenbasis. In der Praxis reicht Pooling von der Zusammenführung mehrerer Werksbedarfe bis zu gemeinsamen Beschaffungen in Einkaufsgemeinschaften. Voraussetzung ist eine saubere Datenbasis und klare Governance, damit Bündelung nicht in Maverick Buying zurückfällt.

Das Wichtigste in Kürze

- Pooling bündelt Bedarfe, Volumina oder Ressourcen, um Mengenrabatte, bessere Konditionen und Planungssicherheit zu gewinnen.
- Typische Formen sind Bedarfspooling im Konzern, Categories-Pooling über Standorte, Volumenbündelung mit Partnern und Gemeinschaftsbeschaffung.
- Häufig werden Einsparungen von typischerweise 3 bis 15 Prozent gegenüber fragmentierter Einzelbeschaffung genannt, je nach Materialgruppe und Ausgangslage.
- Erfolg setzt Data Cleansing, einheitliche Materialstammdaten und verbindliche Rahmenverträge voraus.
- Wesentliche Risiken sind Abhängigkeit von einzelnen Lieferanten, Nachlass von Flexibilität und interne Widerstände der Werke.
- Kombination mit Dual-Sourcing-Quote und Lieferantenklassifizierung hält Versorgungssicherheit trotz Bündelung aufrecht.

Definition: Pooling

Pooling im Einkauf ist die systematische Zusammenführung von Bedarfen und Beschaffungsvolumen, die bisher dezentral, fragmentiert oder verschenkt wurden. Ziel ist es, eine kritische Masse zu erreichen, die bessere Preise, Konditionen und Lieferbedingungen ermöglicht. Der Begriff wird auch für das Bündeln von Ressourcen wie Prüfkapazitäten, Lagerbeständen oder Logistikleistungen verwendet.

Abgrenzung zur Demand Aggregation

Demand Aggregation beschreibt die technische und organisatorische Zusammenführung von Bedarfsmeldungen, etwa über einheitliche Bedarfsanforderungen im Materialgruppenprozess. Pooling geht darüber hinaus: Es umfasst die strategische Entscheidung, welche Bedarfe gebündelt, mit welchen Partnern und über welche Vertragsstrukturen abgewickelt werden. Demand Aggregation ist damit häufig der operative Vorläufer eines Pooling-Vorhabens.

Pooling im Konzern versus Einkaufsgemeinschaft

Innerhalb eines Konzerns bündelt der zentrale Einkauf Bedarfe mehrerer Werke unter einer

Führungsrolle. In Einkaufsgemeinschaften oder Buying Groups schließen sich rechtlich selbstständige Unternehmen zusammen, meist in indirekten oder C-Teile-Segmenten. Beide Modelle folgen derselben Logik, unterscheiden sich aber in Governance, Vertraulichkeit der Daten und Vertragsgestaltung erheblich.

Methoden und Vorgehen: So läuft ein Pooling-Projekt

Ein Pooling-Vorhaben folgt typischerweise einem festen Ablauf: Spend-Analyse, Datenbereinigung, Priorisierung der Materialgruppen, Marktanalyse, Verhandlung und Umsetzung über Rahmenverträge. Entscheidend ist die frühe Einbindung der Werke und Fachbereiche, damit Bündelvolumen auch tatsächlich über die vereinbarten Kanäle abgerufen wird.

Analyse und Priorisierung der Materialgruppen

Ausgangspunkt ist eine Spend-Analyse entlang der Materialgruppenhierarchie, ergänzt um Angaben zu Lieferanten, Standorten und Vertragsstatus. Geeignete Kandidaten sind Materialgruppen mit vielen dezentralen Lieferanten, hohem Kommodencharakter und vergleichbaren Spezifikationen. Für die Auslegung der Lieferantenbasis hilft eine Lieferantenklassifizierung, die kritische versus austauschbare Lieferanten unterscheidet.

Marktanalyse und Ausschreibung

Auf Basis des gebündelten Volumens folgt eine strukturierte Marktbefragung, häufig mit einem Fragenkatalog Ausschreibung, der Kapazitäten, Zertifizierungen und Logistikkonzepte abfragt. Bei Rohstoffnahen Gruppen sollte die Preisvolatilität Rohstoffe über Index- oder Gleitpreisvereinbarungen berücksichtigt werden. Die Gesamtkostenrechnung entscheidet über die Vergabe, nicht der reine Stückpreis.

Vertragsgestaltung und Rahmenlieferplan

Gebündelte Volumina werden üblicherweise in Rahmenverträgen mit Abrufkalkülen und einem Rahmenlieferplan fixiert. Wichtig sind Mengenstaffeln, festgelegte Leadtimes, Mindestabnahmegrößen und Regelungen zur Preis- und Konditionspflege. Bei wachstumsgetriebenen Gruppen empfiehlt sich Flexibilität für das Ramp-up-Management, damit Zuwächse nicht über externe Notbeschaffungen laufen.

Wichtige KPIs zur Steuerung von Pooling

Pooling-Erfolg lässt sich messen: über Einsparungen gegenüber einer Baseline, die Bündelungsquote des Volumens, Lieferantenkonsolidierung und Versorgungskennzahlen. Ohne messbare Ziele verlieren Pooling-Vereinbarungen schnell an Verbindlichkeit.

Einsparung und Bündelungsquote

Die Baseline-Einsparung vergleicht realisierte Preise mit den Referenzpreisen vor dem Pooling, typischerweise im Bereich einstelliger Prozentpunkte bei Kommoden. Die Bündelungsquote gibt an, welcher Anteil des Gesamtvolumens tatsächlich über den Rahmenvertrag läuft. Werte unterhalb der internen Zielmarke deuten auf Maverick Buying oder mangelnde Verbindlichkeit hin.

Versorgung und Lieferantenleistung

Liefertreue und die Materialverfügbarkeitsprüfung (ATP) zeigen, ob Bündelung die Versorgung

stabilisiert oder Gefahrenpunkte schafft. Die Lieferantenleistungsbewertung ergänzt die Sicht um Qualität, Reaktionsschnelligkeit und Termintreue. Eine ausgewogene Dual-Sourcing-Quote verhindert, dass Einsparungen mit einem unvertretbaren Single-Source-Risiko erkaufte werden.

Risiken und Kontrollen beim Pooling

Pooling verlagert Macht zum Einkäufer, schafft aber auch Klumpenrisiken: Abhängigkeit von wenigen Lieferanten, Verlust lokaler Flexibilität und interne Konflikte mit Werken, die ihre Autonomie verlieren. Diese Risiken lassen sich durch klare Governance, Kontrollen und Notfallkonzepte beherrschen.

Lieferanten- und Standortrisiken

Je stärker das Volumen gebündelt wird, desto wichtiger wird die Analyse des Lieferantenstandort-Risikos und alternativer Bezugsquellen. Ein Notfallteam Einkauf mit definierten Eskalationswegen und Ersatzlieferanten hält die Handlungsfähigkeit bei Ausfällen. Bei verfahrensintensiven Leistungen wie Formenbau-Beschaffung oder kritischer Fremdvergabe sollte ein zweiter qualifizierter Lieferant jederzeit aktivierbar sein.

Interne Governance und Nachkaufkontrolle

Pooling scheitert in der Praxis seltener am Markt als an der Umsetzung: Werke beschaffen neben dem Rahmenvertrag weiter. Gegensteuern sind verbindliche Bestellkanäle, Freigabeprozesse und regelmäßige Spend-Audits, die Abweichungen sichtbar machen. Eine aktive Lieferantensegmentierung hilft zudem, die Betreuung der gebündelten Strategic Supplier mit klaren Rollen zu organisieren, etwa über einen Supplier Day.

Aktuelle Entwicklungen und digitales Pooling

Digitalisierung macht Pooling datengetriebener: KI-gestützte Spend-Klassifizierung identifiziert Bündelungspotenziale in unstrukturierten Beschaffungsdaten, und Plattform-Marktplätze eröffnen auch kleineren Unternehmen Zugang zu gebündelten Konditionen. Zugleich verlagert sich der Fokus von reinen Preiseinsparungen zu Resilienz und Nachhaltigkeit.

Datenqualität als Fundament

Ohne harmonisierte Materialstammdaten und einheitliche Bezeichnungen bleibt Poolingblind: Unterschiedliche Spezifikationen für technisch gleiche Teile sind einer der häufigsten Gründe, warum Bündelungspotenziale unentdeckt bleiben. Moderne Spend-Analyse-Tools clustern Positionen automatisiert, ersetzen aber nicht die fachliche Prüfung durch technische Einkäufer.

Nachhaltigkeit und gemeinsame Standards

Gebündelte Volumina erleichtern es Lieferanten und Kunden, Nachhaltigkeitsanforderungen gemeinsam umzusetzen, etwa Zertifizierungen wie das FSC/PEFC-Zertifikat in der Holz- und Papierkette oder Vorgaben zur Recyclingfähigkeit von Verpackungen. Gemeinsame Spezifikationen senken zudem Prüfaufwand und Variantsenvielfalt. Rechtliche Aspekte, etwa kartellrechtliche Grenzen der Zusammenarbeit mit Wettbewerbern, sind vor Einkaufsgemeinschaften im Einzelfall prüfen zu lassen.

Typische Kennzahlen

Baseline-Einsparung: typischerweise 3–15 %

gegenüber Referenzpreisen vor Pooling; je nach Materialgruppe stark schwankend

Bündelungsquote: > 85 %

Anteil des Volumens, der über den gebündelten Rahmenvertrag läuft

Liefertreue: > 95 %

zeigt, ob Bündelung die Versorgung stabilisiert

Dual-Sourcing-Quote: häufig 20–40 %

Anteil kritischer Gruppen mit aktivem Zweitlieferanten

Praxisbeispiel

Ein mittelständischer Maschinenbauer mit drei Werken beschaffte Stahlkonstruktionen, Standardkomponenten und Zukaufteile bisher werkspezifisch bei über 40 Lieferanten. Eine Spend-Analyse entlang der Materialgruppenhierarchie zeigte erhebliche Preisstreuungen für technisch vergleichbare Bauteile. Der Einkauf bündelte die drei größten Gruppen in zwei Rahmenverträgen und verhandelte Index-gekoppelte Preise für Stahl.

- Bereinigung und Zusammenführung der Materialstammdaten aller drei Werke als Basis der Ausschreibung
- Vergabe über strukturierte Anfragen mit Fragenkatalog Ausschreibung und Gesamtkostenrechnung statt Stückpreisvergleich
- Verbindliche Bestellkanäle und monatliches Spend-Audit gegen Maverick Buying
- Aufbau eines qualifizierten Zweitlieferanten für kritische Gruppen zur Sicherung der Dual-Sourcing-Quote

Fazit

Pooling ist einer der wirkungsvollsten Hebel im strategischen Einkauf, weil erfragmentierte Bedarfe in verhandelbare Marktmacht verwandelt. Der Erfolg hängt weniger vom Verhandlungsgeschick ab als von Datenqualität, interner Verbindlichkeit und klarer Governance. Wer bündelt, muss zugleich die entstandenen Klumpenrisiken steuern – durch Diversifizierung, Notfallkonzepte und kontinuierliche Lieferantenbewertung. In Kombination mit Demand Aggregation, Rahmenverträgen und regelmäßigen Spend-Audits entfaltet Pooling nachhaltige Wirkung. Geprüft und im Einzelfall angepasst gehört es daher zur Standardwerkzeugkiste jedes B2B-Einkaufs.

Häufige Fragen

Was bedeutet Pooling im Einkauf?

Pooling bezeichnet die Bündelung von Beschaffungsbedarfen und Volumen über Abteilungen, Werke oder Unternehmen hinweg. Ziel sind bessere Preise, Konditionen und Lieferbedingungen durch größere Mengen. Der Begriff umfasst auch das gemeinsame Nutzen von Ressourcen wie Lager- oder Prüfkapazitäten.

Wie viel Einsparung ist durch Bedarfspooling realistisch?

In der Praxis werden Einsparungen von typischerweise 3 bis 15 Prozent gegenüber fragmentierter Beschaffung genannt, abhängig von Materialgruppe, Ausgangspreisniveau und Marktsituation. Bei stark konsolidierten Märkten oder bereits zentral beschafften Gruppen fallen die Hebel deutlich kleiner aus.

Eine saubere Baseline entscheidet über die Aussagekraft der Kennzahl.

Was ist der Unterschied zwischen Pooling und Demand Aggregation?

Demand Aggregation ist der operative Schritt, Bedarfe systematisch zu erfassen und zusammenzuführen. Pooling ist die darüberliegende strategische Entscheidung, welche gebündelten Volumina an welche Lieferanten vergeben und über welche Vertragsstrukturen abgewickelt werden. Beide greifen in der Praxis ineinander.

Welche Risiken hat Pooling im Einkauf?

Haupt risks sind erhöhte Lieferantenabhängigkeit, Verlust lokaler Flexibilität und interne Widerstände der Werke gegen zentrale Verträge. Auch Marktpreisrisiken können steigen, wenn Indexklauseln große Volumina treffen. Gegensteuern sind Dual Sourcing, Standortrisiko-Analysen und ein definiertes Notfallteam im Einkauf.

Wann lohnt sich eine Einkaufsgemeinschaft statt internem Pooling?

Einkaufsgemeinschaften lohnen sich vor allem für kleinere Unternehmen oder indirekte Materialgruppen, in denen das eigene Volumen keine kritische Masse erreicht. Sie erfordern Vertrauen in gemeinsame Governance und kartellrechtliche Prüfung. Internes Pooling ist schneller umsetzbar und behält die Kontrolle vollständig im eigenen Haus.

Wie verhindert man Maverick Buying nach einem Pooling-Projekt?

Entscheidend sind verbindliche Bestellkanäle, Freigabeprozesse und regelmäßige Audits des Beschaffungsvolumens. Zusätzlich hilft es, die Werke früh einzubinden und lokale Anforderungen im Rahmenvertrag abzubilden. Eine klare Eskalationsregel bei Abweichungen schafft Verbindlichkeit.