

Return on Investment: Rentabilität von Investitionen systematisch bewerten

Return on Investment (ROI) ist eine Kennzahl, die das Verhältnis von Gewinn oder Nutzen zu den eingesetzten Investitionskosten ausdrückt. Im industriellen Einkauf dient er dazu, Beschaffungsentscheidungen, Lieferanteninvestitionen und Prozessverbesserungen wirtschaftlich zu bewerten und vergleichbar zu machen. Der Artikel erklärt Berechnungswege, typische Anwendungsfälle im B2B-Einkauf sowie Risiken und Steuerungsmöglichkeiten. Praxisnahe Beispiele und KPIs zeigen, wie Einkäufer den ROI sauber ermitteln und kommunizieren.

Das Wichtigste in Kürze

- Der ROI setzt den erzielten Gewinn oder Nutzen typischerweise ins Verhältnis zu den Investitionskosten und wird häufig in Prozent angegeben.
- Im Einkauf wird der ROI oft über eingesparte Kosten oder vermiedene Risiken statt über Umsätze ermittelt.
- Eine aussagekräftige ROI-Betrachtung sollte immer den Betrachtungszeitraum und alle relevanten Kosten wie Wartung, Schulung und Prozessanpassungen einbeziehen.
- Neben dem statischen ROI werden in der Praxis häufig Kennzahlen wie Amortisationszeit, Kapitalwert (NPV) und interner Zinsfuß ergänzt.
- Investitionen in Lieferantenentwicklung, Digitalisierung und Qualitätssicherung lassen sich mit einem strukturierten ROI-Modell begründen und priorisieren.
- Ein negativer oder unbefriedigender ROI ist nicht zwingend ein Nein-Kriterium, wenn qualitative Ziele wie Compliance oder Liefersicherheit greifen.

Definition: Return on Investment

Der Return on Investment beschreibt, welcher Ertrag pro Einheit eingesetzten Kapitals erzielt wird. Er gehört zu den bekanntesten Rentabilitätskennzahlen und erlaubt den schnellen Vergleich unterschiedlicher Investitionen oder Maßnahmen. Im Einkauf dient er als Entscheidungs- und Rechtfertigungsinstrument für Beschaffungsprojekte.

Grundformel und Berechnung

Die klassische Formel lautet: $ROI = (\text{Gewinn bzw. Nutzen minus Kosten}) / \text{Investitionskosten}$ dividiert durch die Investitionskosten, multipliziert mit 100. Bei Kostenersparnissen im Einkauf wird häufig die eingesparte Summe pro Jahr ins Verhältnis zum einmaligen oder laufenden Aufwand gesetzt. Wichtig ist eine konsistente Abgrenzung: Es muss klar sein, welche Kosten einfließen und über welchen Zeitraum der Nutzen gerechnet wird.

- Erfolg (z. B. Jahresersparnis) minus Aufwand (z. B. Lizenz- und Einführungskosten)
- Dividiert durch den eingesetzten Kapitalbetrag
- Multipliziert mit 100 ergibt sich der ROI in Prozent

Abgrenzung zu anderen Rentabilitätskennzahlen

Der statische ROI berücksichtigt keine Zeitwerte von Geld und ist daher für kurzfristige Bewertungen gedacht. Für mehrjährige Projekte ergänzen Einkäufer typischerweise Amortisationszeit, Kapitalwert (Net Present Value) und internen Zinsfuß. Diese Kennzahlen erfassen Zahlungsströme über die Zeit und machen Investitionen vergleichbarer, etwa zwischen einer Maschinenanschaffung und einer Softwareeinführung.

Bedeutung für den technischen Einkauf

In Zuliefer- und Fertigungsunternehmen dienen ROI-Betrachtungen dazu, Einkaufsmaßnahmen gegen andere interne Vorhaben zu priorisieren. Ob ein Auditprogramm Lieferanten, ein neues Warenwirtschaftsmodul oder eine Lieferantenentwicklung finanziert wird, hängt häufig von einer belastbaren Business Case Rechnung ab. Der ROI schafft hierfür eine gemeinsame, transparente Sprache mit Geschäftsführung und Controlling.

Methoden und Vorgehen zur ROI-Ermittlung im Einkauf

Ein belastbarer ROI entsteht nicht durch eine einzelne Formel, sondern durch ein strukturiertes Vorgehen: Nutzen identifizieren, Kosten vollständig erfassen, Annahmen dokumentieren und die Rechnung nach Umsetzung validieren. So wird aus einer Schätzung ein steuerbares Controllinginstrument.

Nutzenarten systematisch erfassen

Harte Nutzen umfassen messbare Effekte wie Materialkostensenkungen, geringere Transportkosten, reduzierte Frachtkosten aus einem Frachtkosten-Breakdown oder kürzere Wareneingangsdurchlaufzeiten. Weiche Nutzen sind schwerer zu quantifizieren, etwa bessere Liefertreue, weniger Reklamationen oder höhere Verhandlungsqualität in RFX im Einkauf. In der Praxis bewährt es sich, weiche Nutzen konservativ zu bewerten oder als qualitativen Zusatznutzen auszuweisen.

Gesamtkosten über den Lebenszyklus betrachten

Der ROI sollte sich nicht allein auf den Einkaufspreis stützen, sondern eine Gesamtkostenbetrachtung (Total Cost of Ownership) nutzen. Dazu zählen Einführungsaufwand, Schulungen, Wartung, Restrisiken und Kosten aus Lieferzeitstreuung, die Pufferbestände treiben. Auch Interessen wie die Einhaltung des Lieferkettensorgfaltspflichtengesetzes können indirekten Nutzen stiften, indem teure Reputations- und Haftungsschäden vermieden werden.

Annahmen dokumentieren und validieren

Jede ROI-Rechnung ruht auf Annahmen: erwartete Einsparquote, Umsetzungszeitpunkt, Basisdatenmengen. Diese Annahmen gehören schriftlich in den Business Case, ideally mit einem Sensitivitätscheck für optimistische und pessimistische Szenarien. Nach Abschluss der Maßnahme sollte eine Nachkalkulation erfolgen, die erreichte gegen geplante Werte stellt. Das erhöht die Glaubwürdigkeit künftiger Anträge.

Typische Anwendungs- und Investitionsfelder

ROI-Rechnungen begleiten im technischen Einkauf zahlreiche Entscheidungssituationen. Sie reichen von Einzelmaßnahmen wie Preisverhandlungen bis zu strukturellen Investitionen in

Lieferantenbeziehungen und Systeme.

Lieferantenmanagement und Qualität

Investitionen in ein Auditprogramm Lieferanten oder in Lieferantenentwicklung amortisieren sich häufig über weniger Ausschuss, geringere Reklamationskosten und stabilere Prozesse. Erwartbar sind unter anderem weniger Nacharbeit, kürzere Prüfzeiten im Wareneingang und bessere Konformitätserklärung-Abdeckung für kritische Teile. Der ROI ergibt sich hier aus vermiedenen Fehlerkosten und geringeren Absicherungsmengen.

Prozesse und Disposition

Verbesserungen in Materialdisposition, Bedarfspezifikation und Kapazitätsplanung wirken direkt auf Kapitalbindung und Servicegrad. Ein erhöhter On-Time In Full (OTIF)-Wert reduziert etwa den Bedarf an teuren Ausgleichsmaßnahmen wie Expressversand. Auch die Umstellung auf ein Gutschriftverfahren (ERS) kann Bearbeitungskosten senken und die Cashflow-Wirkung von Zahlungszielen gezielt nutzen.

Digitalisierung und Einkaufssoftware

Bei Softwareinvestitionen im Einkauf setzen sich die Nutzelemente typischerweise aus Processautomation, besserer Datenbasis für Verhandlungen und schnellerer Bedarfsabwicklung zusammen. Praxisüblich fließen Einsparungen durch gebündelte Volumina, kürzere Durchlaufzeiten und reduzierte Manuelle Doppelerfassung in die Rechnung ein. Der Aufwand umfasst Lizenzen, Integration, Schulung und laufende Pflege; gerade diese Folgekosten werden in Praxis-Häufig unterschätzt.

Wichtige KPIs rund um den ROI

Der ROI ist eine Zielgröße, die sich aus vor- und nachgelagerten Kennzahlen zusammensetzt. Wer diese messbar macht, kann Wirkungen von Einkaufsmaßnahmen belegen und laufend steuern.

Kennzahlen zur Nutzbasis

Zu den wichtigsten Vorgänger-Kennzahlen zählen Einsparungen gegenüber Baseline-Preisen, Working-Capital-Effekte und Ausschuss- bzw. Reklamationsquoten. Auch die Waren-/Einkaufskostenquote und Auszahlungen für indirekte Beschaffung geben Aufschluss. Um Verzerrungen zu vermeiden, sollte die Baseline vor Projektstart sauber festgehalten und mit Controlling abgestimmt werden.

Kennzahlen zur Kosten- und Risikoseite

Auf der Kostenseite zählen neben Investitionskosten auch laufende Betriebsaufwendungen sowie indirekte Effekte wie Transportkosten, Lagerhaltungskosten aus erhöhtem Mindestbestand und Kosten aus Lieferzeitstreuung. Für Lieferantenperformanz liefert die Kennzahl On-Time In Full (OTIF) wertvolle Hinweise auf Qualitäts- und Zuverlässigkeitseffekte. Wer bessere Werte nur durch mehr Pufferbestände erkaufte, verschenkt Kapitalkosten und damit ROI.

Zeitbezogene Ergänzungskennzahlen

Neben dem statischen ROI sollte die Amortisationszeit angegeben werden, also der Zeitraum, in dem die Investition zurückgeflossen ist. Für Projekte über mehrere Jahre ergänzen Kapitalwert und interner Zinsfuß das Bild. Als Faustregel gilt in der Praxis: Je länger der Horizont und je unsicherer die Nutzenannahmen, desto wichtiger werden Szenariorechnungen und Zwischenreviews, etwa in einer Quarterly Business Review (QBR) mit strategischen Lieferanten.

Risiken und Kontrollen bei ROI-Betrachtungen

ROI-Zahlen sind so gut wie ihre Annahmen. Typische Fehlerquellen sind doppelte Zählung von Nutzen, zu optimistische Baselines und ignorierte Folgekosten. Mit klaren Regeln und Kontrollen lassen sich diese Fallen vermeiden.

Typische Rechenfehler und Verzerrungen

Häufig wird Nutzen doppelt gezählt, wenn mehrere Stellen dieselbe Einsparung für sich beanspruchen. Ebenso verbreitet sind fehlende Restkosten, etwa für Wartung oder Prozesspflege, und unrealistische Umsetzungszeitpunkte. Auch die Cashflow-Wirkung von Zahlungszielen darf nicht als Rendite verkauft werden, wenn sie nur Liquiditätsverschiebung statt echter Einsparung bedeutet. Klare Abstimmung mit dem Controlling schafft hier Abhilfe.

Organisatorische Kontrollmechanismen

Bewährt sind definierte Genehmigungsschwellen, ab denen Business Cases von Controlling geprüft werden. Nach Projektabschluss sollte eine verpflichtende Nachkalkulation stattfinden, idealerweise in einem Reviews wie einer Quarterly Business Review (QBR) mit den Beteiligten. Wer realistische ROI-Vorgaben anlegt, vermeidet auch Anreizverzerrungen, bei denen Maßnahmeziele zugunsten schöner Zahlen geschönt werden.

Rechtliche und vertragliche Aspekte

Bei Investitionen mit Lieferanten, etwa Werkzeug- oder Anlageninvestitionen, sollten Vertragsklauseln klar regeln, wie mit Restwerten, Abschreibungen und vorzeitigem Ausstieg umzugehen ist. Auch bei Verhandlungsverfahren und Rahmenverträgen kann eine saubere Dokumentation der wirtschaftlichen Basis helfen, späteren Streit zu vermeiden. Dies ersetzt keine Rechtsberatung; im Einzelfall sollte die konkrete Gestaltung geprüft werden.

Aktuelle Entwicklungen und Ausblick

Der ROI-Blick im Einkauf verschiebt sich zunehmend von reinen Preisersparnissen hin zu Resilienz, Nachhaltigkeit und Datenqualität. Das erweitert den Nutzenbegriff und stellt neue Anforderungen an Messbarkeit.

Resilienz und Nachhaltigkeit bewerten

Maßnahmen zur Absicherung der Lieferkette, etwa zweite Quellen oder längere Verträge, bringen nicht direkt messbare Einsparungen, sondern vermiedene Ausfallkosten. Ähnliches gilt für Investitionen zur Erfüllung des Lieferkettensorgfaltspflichtengesetzes und für Nachhaltigkeitsanforderungen, die zunehmend Teil von Kundenanforderungen werden. In der Praxis etabliert sich, solche Nutzen als Risikokostenvermeidung mit Schätzwerten in die ROI-Rechnung aufzunehmen und transparent auszuweisen.

Datengetriebene ROI-Steuerung

Mit besserer Datenbasis aus ERP- und Einkaufssystemen lassen sich Nutzenannahmen präziser treffen und laufend nachhalten. Kennzahlen wie Wareneingangsdurchlaufzeit, Lieferzeitstreuung oder OTIF stehen schneller und granularer zur Verfügung. Das verkürzt Feedbackzyklen und macht ROI zu einem laufenden Steuerungsinstrument statt einer einmaligen Projektbegründung.

Integration in Lieferantenpartnerschaften

ROI-Denken hält zunehmend Einzug in gemeinsame Projekte mit Zulieferern, etwa bei Kleinserienfertigung, gemeinsamer Cost Engineering oder Kapazitätsplanung. Mit strukturierten Formaten wie der Quarterly Business Review (QBR) lassen sich Nutzen und Aufwand gemeinsam bewerten. Das fördert Partnerschaften, die auf nachvollziehbaren wirtschaftlichen Fakten statt auf reinen Preisverhandlungen basieren.

Typische Kennzahlen

ROI: > 15 % p. a. (typischer Richtwert für attraktive Projekte)

Vergleich mit internen Kapitalkosten und alternativen Projekten erforderlich

Amortisationszeit: häufig 12–36 Monate

kürzere Zeiträume bedeuten in der Regel geringeres Risiko

Einkaufseinsparung (Baseline): 2–8 % des adressierten Volumens

üblicher Richtwert für strukturierte Optimierungsprojekte

On-Time In Full (OTIF): > 95 %

hohe Liefertreue senkt Pufferbestände und verbessert den ROI

Praxisbeispiel

Ein mittelständischer Maschinenbauer mit rund 400 Mitarbeitern prüfte die Einführung eines Lieferantenbewertungssystems inklusive eines strukturierten Auditprogramms Lieferanten. Vor dem Start lag die Lieferzeitstreuung bei zentralen Bauteilen hoch, und die Wareneingangsdurchlaufzeit verursachte wiederholte Engpässe in der Montage. Der Business Case kalkulierte über drei Jahre eingesparte Expressfrachten, reduzierte Ausschusskosten und geringere Pufferbestände gegen Lizenz-, Schulungs- und Prüfungsaufwand. Der errechnete ROI lag im zweistelligen Prozentbereich pro Jahr, mit einer Amortisationszeit von etwa 18 Monaten.

- Baseline-Daten zu OTIF, Lieferzeitstreuung und Ausschuss vor Start festgehalten und mit Controlling abgestimmt
- Nutzen konservativ bewertet: nur harte Einsparungen in den ROI, qualitative Effekte als Zusatznutzen dokumentiert
- Nach 12 Monaten Zwischenreview in einer Quarterly Business Review (QBR), Anpassung der Einsparungsziele an reale Daten
- Ergebnis in der Nachkalkulation bestätigt; Vorgehen als Standard für künftige Einkaufsprojekte etabliert

Fazit

Der Return on Investment ist für technische Einkäufer ein zentrales Instrument, um Maßnahmen wirtschaftlich zu begründen und zu priorisieren. Entscheidend ist weniger die Formel als die Disziplin dahinter: vollständige Kosten, konservative Nutzenannahmen und eine saubere Baseline. Ergänzende Kennzahlen wie Amortisationszeit, OTIF oder Kapitalwert machen das Bild realistischer. Wer Nachkalkulationen verpflichtend einrichtet, gewinnt langfristig Glaubwürdigkeit gegenüber Geschäftsführung und Controlling. So wird der ROI vom reinen Rechtfertigungszahl zur echten Steuerungsgröße im Einkauf.

Häufige Fragen

Wie berechnet man den Return on Investment (ROI)?

Die Grundformel lautet $\text{ROI} = (\text{Nutzen} - \text{Kosten}) / \text{Investitionskosten}$, multipliziert mit 100. Im Einkauf steht häufig die Jahresersparnis statt des Gewinns im Zähler. Wichtig ist, alle Folgekosten wie Wartung und Schulung einzubeziehen und den Betrachtungszeitraum klar zu definieren.

Ab wann gilt ein ROI als gut?

Es gibt keinen universellen Schwellenwert; üblicherweise muss der ROI über den internen Kapitalkosten bzw. alternativen Anlagemöglichkeiten liegen. In der Praxis wird oft ein zweistelliger Prozentwert pro Jahr als attraktiv angesehen. Entscheidend ist der Vergleich mit anderen internen Projekten und mit dem Risiko der Investition.

Was ist der Unterschied zwischen ROI und Amortisationszeit?

Der ROI zeigt die Rentabilität als Verhältnis von Nutzen zu Kosten, meist in Prozent. Die Amortisationszeit gibt an, nach wie vielen Monaten oder Jahren die Investition durch die Einsparungen zurückgeflossen ist. Beide Kennzahlen ergänzen sich: der ROI misst den Ertrag, die Amortisationszeit das Risiko über die Zeit.

Wie berechnet man den ROI im Einkauf von C-Teilen oder Software?

Bei C-Teilen zählt typischerweise die Einsparung aus Bündelung, Preisverhandlung oder geringeren Prozesskosten gegen den Umsetzungsaufwand. Bei Software fließen Lizenzkosten, Integration, Schulung und laufende Pflege in den Aufwand ein. In beiden Fällen empfiehlt sich eine Total-Cost-of-Ownership-Betrachtung statt eines reinen Preisvergleichs.

Welche Fehler sollte man bei ROI-Rechnungen vermeiden?

Häufige Fehler sind doppelte Nutzenzuordnung, fehlende Folgekosten und zu optimistische Baselines. Auch Liquiditätseffekte wie verlängerte Zahlungsziele sollten nicht als echte Einsparung gezählt werden. Klare Annahmendokumentation und eine Nachkalkulation nach Projektabschluss minimieren diese Risiken.