

Savings Leakage: Wenn verhandelte Einsparungen im Alltag verloren gehen

Savings Leakage bezeichnet den Verlust von bereits verhandelten oder geplanten Einkaufseinsparungen, bevor sie sich dauerhaft in der Kostenstruktur eines Unternehmens niederschlagen. In der Praxis geht ein erheblicher Teil der identifizierten Savings typischerweise zwischen Verhandlung, Vertrag und Messung verloren – häufig durch Preisdrift, Nichteinhaltung von Kontrakten oder unkoordinierte Bestellprozesse. Der Begriff ist damit ein zentraler Qualitätsmaßstab dafür, ob Einkaufsziele real oder nur auf dem Papier erreicht werden. Für Einkäufer und Supply-Chain-Verantwortliche ist die systematische Kontrolle von Savings Leakage daher eine Kernaufgabe moderner Einkauf-Steuerung.

Das Wichtigste in Kürze

- Savings Leakage beschreibt die Differenz zwischen geplant bzw. verhandelter Ersparnis und der tatsächlich realisierten Kostenreduktion.
- Typische Ursachen sind Preisdrift, Off-Contract-Beschaffung, Steuererhöhungen wie ein Freight Surcharge und fehlende Datenbasis.
- In der Praxis liegt die Verlustrate häufig in einem Bereich, der einen signifikanten Teil der geplanten Savings ausmacht; eine allgemeingültige Zahl gibt es nicht.
- Abhilfe schaffen klare Savings-Definitionen, Kontrakt-Compliance-Controlling und eine systematische Lieferantenlandschaftsanalyse.
- Realisierungskontrolle sollte laufend über das Risikoregister und KPI-Berichte erfolgen, nicht erst am Jahresende.
- Ohne verbindliche Messmethodik (Baseline, Währung, Volumenlogik) sind Savings-Angaben verschiedener Projekte selten vergleichbar.

Definition: Savings Leakage

Savings Leakage (auch Erosion von Einsparungen) bezeichnet die schleichende Abweichung zwischen vertraglich oder projektbezogen vereinbarten Kostenersparnissen und der Ersparnis, die tatsächlich in der Erfolgsrechnung ankommt. Der Begriff stammt aus dem Beschaffungscontrolling und beschreibt keinen einzelnen Fehler, sondern ein systemisches Phänomen über den gesamten Procure-to-Pay-Prozess. Er wird häufig zusammen mit den Kennzahlen Cost Avoidance und Realisierungsgrad (Realization Rate) diskutiert.

Abgrenzung zu Cost Avoidance

Savings beziehen sich typischerweise auf eine messbare Preissenkung gegenüber einer definierten Baseline, etwa beim Rahmenvertrag für Stahl oder Standardkomponenten. Cost Avoidance hingegen dokumentiert vermiedene Kostensteigerungen, etwa wenn eine marktübliche Steigerungsrate Einkaufspreise erfolgreich unterlaufen wird. Savings Leakage betrifft beide Kategorien: Auch vermiedene Kosten können später durch Nachforderungen, Indexklauseln oder Zusatzpositionen wieder

aufgebracht werden.

Warum der Begriff im B2B-Einkauf wichtig ist

Für Einkaufsleiter ist Savings Leakage ein Glaubwürdigkeitsproblem: Berichtete Einsparungen fließen in Zielvereinbarungen und Budgetplanungen ein, verlieren sich aber oft in der operative Umsetzung. Ursache ist selten böser Wille, sondern fehlende Kopplung zwischen Vertragswerk, Bestellsystem und Materialstammdaten. Wer Leakage messbar macht, kann Einkaufserfolg glaubwürdig gegenüber Geschäftsführung und Controlling ausweisen.

Ursachen und typische Verlustquellen

Savings Leakage entsteht selten durch einen einzelnen Fehler, sondern durch das Zusammenspiel mehrerer Schwachstellen entlang der Wertschöpfung. Die wichtigsten Quellen lassen sich in vertragliche, prozessuale und datenseitige Ursachen gliedern. Eine strukturierte Ursachenanalyse ist Voraussetzung für wirksame Gegenmaßnahmen.

Preisdrift und Nachforderungen

Auch nach Vertragsabschluss ändern Lieferanten häufig Parameter: Materialzuschläge, Energiekostenanteile oder Logistikkosten steigen, often kommuniziert als Freight Surcharge oder Energiezuschlag. Ohne klar geregelte Indexierungs- und Anpassungsmechanismen im Vertrag fließen diese Zuschläge unbemerkt in die Bestellpreise ein. Die geplante Ersparnis schrumpft, obwohl der Einheitspreis nominell unverändert bleibt.

Off-Contract-Käufe und mangelnde Kontrakttreue

Ein erheblicher Teil des Leakage entsteht durch Bestellungen außerhalb vereinbarter Kontrakte: Beteiligte bestellen beim gewohnten Lieferanten, nutzen falsche Materialnummern oder akzeptieren abweichende Preise in der Bestellanforderung. Insbesondere bei indirektem Material und C-Teilen ist die Compliance oft schwach. Auch alternative Materialklassen mit identischer Funktion können kontrahierten Vereinbarungen ausweichen, wenn keine Pflicht zur Systemnutzung besteht.

Daten- und Prozesslücken

Fehlende oder veraltete Materialstammdaten, unvollständige Preisblendenergänzungen und manuelle Freigabeprozesse erschweren die Nachverfolgbarkeit. Änderungen über eine Engineering Change Notice (ECN) können etwa teurere Bauteile in die Stückliste bringen, ohne dass die Auswirkung auf die vereinbarte Ersparnis geprüft wird. Auch Qualitätsprobleme, die als Nachbesserung über Gewährleistungsansprüche abgewickelt werden, verzerren die reale Kostenbilanz.

Methoden und Vorgehen zur Reduktion von Savings Leakage

Gegen Leakage hilft kein einzelnes Tool, sondern ein konsistenter Regelkreis aus klaren Savings-Definitionen, Vertragsumsetzung und laufender Messung. Bewährt hat sich ein Vorgehen in vier Schritten: definieren, verankern, messen, korrigieren. Die Methodik sollte vom Einkaufscontrolling vorgegeben und für alle Projekte verbindlich sein.

Savings-Definition und Baseline vereinbaren

Jedes Einsparprojekt braucht eine dokumentierte Baseline: Referenzzeitraum, Volumenlogik, Währung, Berücksichtigung von Specification Changes und eine klar geregelte Behandlung von Mengen-,

Mischungs- und Wechselkurseffekten. Ohne diese Definition entsteht Streit darüber, was eine Ersparnis überhaupt ist. Empfehlenswert ist ein unternehmensweit verbindlicher Savings-Katalog, der auch Cost Avoidance separat ausweist.

Verträge operativ verankern

Verhandelte Konditionen müssen ohne Medienbruch in Bestellsystem und Kataloge überführt werden. Das umfasst Preispflege, gültige Materialzuordnung und konsequentes Ausschreibungsmanagement bei Neubedarfen. Wer nachverhandelte Preise nur im Vertrag und nicht im System pflegt, erzeugt Leakage per Design. Auch Lieferplanabruf und Abrufmengen sollten mit den vereinbarten Mengenstaffeln abgeglichen werden.

Kontinuierliches Compliance-Monitoring

Regelmäßige Abgleiche zwischen Bestellpreisen und Vertragspreisen decken Abweichungen früh auf. Ergänzend prüft eine Lieferantenlandschaftsanalyse, ob Volumen tatsächlich bei den verhandelten Lieferanten ankommen oder zwischen Anbietern zerbröseln. Abweichungen werden im Risikoregister dokumentiert und mit klarer Priorität nachverfolgt – nicht als Nebeneffekt der Jahresbewertung.

Wichtige KPIs zur Messung von Savings Leakage

Leakage wird sichtbar erst durch systematisches Kennzahlen-Reporting. Zentrale Messgröße ist die Realisation Rate: das Verhältnis realisierter zu geplanter Ersparnis. Ergänzend liefern Compliance- und Prozesskennzahlen Frühindikatoren, bevor sich Verluste in der GuV manifestieren.

Realization Rate und Savings-Hit-Rate

Die Realization Rate vergleicht realisierte mit verhandelter Ersparnis pro Projekt und kumuliert über das Jahr. Die Savings-Hit-Rate misst, wie viele identifizierte Projekte überhaupt umgesetzt wurden. Beide Kennzahlen sollten auf Vertragsebene und auf Materialgruppenebene ausgewiesen werden, um Hotspots zu erkennen.

Contract Compliance Rate

Diese Kennzahl gibt den Anteil der Bestellungen an, die zu vertraglich vereinbarten Konditionen laufen. Sie ist der wichtigste Frühindikator für Leakage, da Off-Contract-Beschaffung der häufigste Verlustkanal ist. Eine dauerhafte Kontrakttreue über 95 Prozent ist in der Praxis für direktes Material ambitioniert, aber erreichbar; bei indirektem Material liegen die Werte oft deutlich niedriger.

Preisabweichung und Eskalationsquote

Die durchschnittliche Preisabweichung zwischen Bestell- und Vertragspreis je Materialnummer quantifiziert den konkreten Verlust. Die Eskalationsquote zeigt, wie viele Abweichungen tatsächlich geklärt werden. Beide Kennzahlen gewinnen an Aussagekraft, wenn sie mit der Steigerungsrate Einkaufspreise im Markt ins Verhältnis gesetzt werden.

Risiken und Kontrollen im Beschaffungsprozess

Savings Leakage ist eng verwandt mit allgemeinem Lieferantenrisiko und Prozessrisiko: Wer Verträge nicht durchsetzt, schwächt auch Verhandlungsposition und Compliance. Kontrollen sollten risikoorientiert aufgebaut sein und sich an der unternehmensweiten Risikopolitik orientieren.

Vertrags- und Lieferantenrisiken

Nachträgliche Zuschläge, unklare Penalty Clause bei Nichterfüllung oder fehlende Service Credits (SLA) bei Logistikdienstleistern erodieren verhandelte Konditionen. Auch ein Set-Off gegen offene Forderungen bei Qualitätsmängeln sollte vertraglich geregelt sein, damit Defekte nicht zu ungewollten Kostensteigerungen führen. Eine Due Diligence vor Vertragsabschluss reduziert das Risiko späterer Nachverhandlungen erheblich.

Organisatorische Kontrollen

Bewährt haben sich Freigabeschwellen für Preisabweichungen, vier-Augen-Prinzipien bei Vertragsänderungen und eine klare Trennung zwischen Verhandlung und Bestellabwicklung. Regelmäßige Reviews des Lieferantenportfolio stellen sicher, dass strategische Lieferanten vertragstreu agieren und keinem ungesunden Volumendruck unterliegen. Interne Revision oder Stichprobenprüfungen stärken die Nachvollziehbarkeit.

Digitale Unterstützung ohne Werkzeugfetisch

Analysewerkzeuge können Off-Contract-Käufe automatisch identifizieren und Preisabweichungen flaggen – entscheidend bleibt aber die Prozessverankerung. Auch Agiler Einkauf mit kurzen Feedbackschleifen hilft, Abweichungen früh sichtbar zu machen, statt sie quartalsweise aufzudecken. Die Werkzeugwahl sollte sich an der bestehenden Systemlandschaft orientieren, nicht umgekehrt.

Aktuelle Entwicklungen: Inflation, Nachhaltigkeit und Datenqualität

Die Verlustquellen wandern mit den Marktrandbedingungen. Inflationsphasen und volatile Energiepreise haben Nachforderungsmechanismen wie Zuschläge und Indexklauseln in den Mittelpunkt gerückt. Gleichzeitig erhöhen regulatorische Anforderungen und Nachhaltigkeitsberichterstattung den Druck auf saubere Datenbasis und dokumentierbare Compliance.

Indexklauseln und Volatilität

In volatilen Märkten werden verhandelte Festpreise häufiger durch Indizierungsformeln ersetzt. Das ist sachlich oft richtig, erfordert aber präzise Formeln, klare Indexreferenzen und ein Monitoring, das auch die Unterseite der Volatilität abbildet – Preisrückgaben an den Kunden dürfen nicht nur auf dem Papier stehen. Sonst entsteht ein asymmetrisches Leakage.

Nachhaltigkeit und Compliance als neue Kostenhebel

Lieferkettensorgfaltspflichten, CO-Berichte und Konformitätserklärung der Produkte erzeugen Zusatzaufwand, der die reale Ersparnis mindert, wenn er nicht eingeplant ist. Due Diligence und Nachhaltigkeitsanforderungen gehören daher inzwischen in die Savings-Kalkulation. Auch Global Sourcing-Projekte brauchen eine realistische Bewertung von Zoll-, Prüf- und Logistikkosten.

Datenqualität als Enabler

Zuverlässige Materialstammdaten und Forecast Accuracy bilden das Rückgrat jeder Leakage-Analyse. Ohne saubere Daten bleiben KPIs Behauptungen. Viele Unternehmen beginnen deshalb nicht mit neuen Tools, sondern mit einer Bereinigung von Stammdaten und einer einheitlichen Savings-Methodik.

Typische Kennzahlen

Realization Rate: typischerweise 50–80 % ohne Gegenmaßnahmen

Verhältnis realisierter zu geplanter Einsparung; Ziel liegt häufig bei über 90 %.

Contract Compliance Rate: häufig 60–90 % je Materialklasse

Anteil der Bestellungen zu Vertragskonditionen; Frühindikator für Leakage.

Ø Preisabweichung: Ziel < 2 %

Differenz zwischen Bestell- und Vertragspreis je Materialnummer.

Savings-Hit-Rate: typischerweise 60–85 %

Anteil identifizierter Einsparprojekte, die tatsächlich umgesetzt werden.

Praxisbeispiel

Ein mittelständischer Maschinenbauer mit rund 60 Millionen Euro Jahresbeschaffungsvolumen hatte im Vorjahr Einsparungen von 2,4 Millionen Euro gemeldet. Das Controlling konnte in der GuV jedoch nur einen Bruchteil nachweisen. Eine Analyse ergab: Ein erheblicher Teil der Differenz entstand durch Off-Contract-Bestellungen in C-Teilen, nicht gepflegte Rahmenvertragspreise im ERP-System sowie unkoordinierte Zuschläge einzelner Lieferanten. Daraufhin wurden vier konkrete Maßnahmen umgesetzt:

- Einführung eines verbindlichen Savings-Katalogs mit Baseline-Definition je Projekt und separatem Ausweis von Cost Avoidance
- Automatisierter Monatsabgleich zwischen Vertrags- und Bestellpreisen für alle A- und B-Teile mit Freigabeprozess für Abweichungen über drei Prozent
- Überführung aller Rahmenverträge in den elektronischen Katalog und Sperrung häufig genutzter Off-Contract-Lieferanten
- Quartalsweise Lieferantenlandschaftsanalyse und Verankerung der Ergebnisse im Risikoregister der betroffenen Materialgruppen

Fazit

Savings Leakage ist kein Randphänomen, sondern eine der wichtigsten Erklärungen für die Lücke zwischen gemeldeten und realisierten Einsparungen. Ursachen liegen selten in der Verhandlung selbst, sondern in der Umsetzung: Preispflege, Kontrakttreue, Nachforderungen und Datenqualität. Wer Leakage wirksam begrenzen will, braucht eine verbindliche Savings-Methodik, laufendes Compliance-Monitoring und klare Verantwortlichkeiten zwischen Einkauf und Controlling. Rechtliche Fragen – etwa zu Indexklauseln oder Gewährleistungsansprüchen – sollten im Einzelfall vertraglich und steuerlich geprüft werden. Unternehmen, die diese Kontrolle systematisieren, wandeln verhandelte Einsparungen messbar in Ergebnistransparenz.

Häufige Fragen

Was bedeutet Savings Leakage im Einkauf?

Savings Leakage beschreibt den Verlust von geplanten oder verhandelten Einkaufseinsparungen, bevor sie sich im Ergebnis zeigen. Typische Ursachen sind Off-Contract-Käufe, Preisdrift und Nachforderungen wie Zuschläge. Der Begriff stammt aus dem Beschaffungscontrolling und ist ein Maßstab für die Umsetzungsqualität des Einkaufs.

Wie hoch ist Savings Leakage typischerweise?

Eine allgemeingültige Zahl gibt es nicht, da Messmethodik und Reifegrad stark variieren. In der Praxis gehen häufig ein erheblicher Anteil der identifizierten Einsparungen verloren, bei schwach geregelten Prozessen teilweise mehr als die Hälfte. Entscheidend ist weniger der Branchendurchschnitt als die eigene Messung über Realisation Rate und Contract Compliance.

Wie kann man Savings Leakage messen?

Kernkennzahl ist die Realisation Rate, also das Verhältnis realisierter zu geplanter Ersparnis. Ergänzend eignen sich die Contract Compliance Rate, die durchschnittliche Preisabweichung je Materialnummer und die Eskalationsquote ungeklärter Abweichungen. Wichtig ist eine einheitliche Baseline-Definition mit Volumen-, Währungs- und Spezifikationslogik.

Was sind die häufigsten Ursachen für Savings Leakage?

Häufigste Ursachen sind Bestellungen außerhalb vereinbarter Kontrakte, nicht gepflegte Vertragspreise in Bestellsystemen sowie nachträgliche Zuschläge wie Freight Surcharge oder Energiekostenanteile. Daneben wirken ECN-getriebene Spezifikationsänderungen und unkoordinierte Materials substitutionen. Auch fehlende Freigabeprozesse bei Preisänderungen tragen dazu bei.

Welche Rolle spielt das Controlling bei Savings Leakage?

Das Controlling definiert gemeinsam mit dem Einkauf, welche Einsparungen anerkannt werden, und prüft die Realisierung unabhängig. Ohne diese Unabhängigkeit besteht die Gefahr von Selbstdokumentation ohne Realitätsbezug. Idealerweise gibt es einen monatlichen Abgleich zwischen Einkaufs-Savings-Reporting und Kostenstellen- bzw. Produktkalkulation.

Unterscheidet sich Savings Leakage bei Direkt- und Indirektmaterial?

Ja. Bei Direktmaterial liegt der Fokus meist auf Vertragspreistreue und Stücklistenänderungen, da Volumen und Spezifikation gut dokumentiert sind. Bei Indirektmaterial ist Off-Contract-Beschaffung der dominante Verlustkanal, da viele Besteller dezentral handeln und die Katalogbindung schwächer ist. Deshalb braucht es je Materialklasse unterschiedliche Kontrollmechanismen.