

Spend under Management: Durchdringung und Steuerung des Einkaufsvolumens

Spend under Management (SuM) bezeichnet den Anteil des gesamten Beschaffungsvolumens eines Unternehmens, der systematisch von der Einkaufsorganisation gesteuert wird. Der Wert gilt in der Praxis als zentrale Kennzahl für die Reife und Durchschlagskraft eines Einkaufs. Er zeigt, ob strategische Instrumente wie Sourcing, Vertragsmanagement und Spend Analytics tatsächlich auf das volle Volumen wirken oder nur auf einen Bruchteil davon.

Das Wichtigste in Kürze

- Spend under Management ist der prozentuale Anteil des Beschaffungsvolumens, das aktiv von der Einkaufsabteilung gesteuert wird.
- In der Praxis werden Werte von 60 bis 90 Prozent als fortgeschritten angesehen; viele Industrieunternehmen starten deutlich darunter.
- Grundlage ist eine saubere Datenbasis, häufig auf Basis eines konsolidierten Datenmodell Einkauf.
- Der Anteil steigt typischerweise über Adressdirektbeschaffung, Rahmenverträge und Catalog Buying.
- Erhöhter SuM korreliert in der Praxis häufig mit niedrigeren Prozesskosten und besserer Lieferantenkontrolle.
- Maverick Buying ist der wichtigste Gegenspieler einer hohen Durchdringung.

Definition: Spend under Management

Spend under Management beschreibt jenen Teil des gesamten Ausgaben-volumens für Waren und Dienstleistungen, dessen Beschaffung über definierte Prozesse, Verträge und Entscheidungen der Einkaufsorganisation läuft. Die Kennzahl wird üblicherweise als Prozentsatz ausgedrückt: verwaltetes Volumen geteilt durch Gesamt-spend. Sie ist damit ein Maß dafür, wie viel Hebel die Einkaufsorganisation überhaupt besitzt.

Abgrenzung zum Gesamtvolumen

Nicht jede Ausgabe gehört zum adressierbaren Spend. Löhne, Miete, Steuern und interne Verrechnungen werden häufig ausgeklammert, da sie sich nicht über klassische Beschaffung steuern lassen. Der Nenner sollte daher im Unternehmen einheitlich definiert werden, typischerweise als adressierbares Spend für Material, Handelsware, Dienstleistungen und Investitionsgüter. Nur so sind Werte über Standorte und Perioden vergleichbar.

Warum die Kennzahl zählt

Eine Einkaufsorganisation kann nur auf Volumen wirken, das sie auch sieht und kontrolliert. Liegt der SuM bei 40 Prozent, bleibt mehr als die Hälfte des Volumens Fachabteilungen, lokalen Standorten oder Einzelbestellungen überlassen. Effizienzprogramme, Sourcing Strategie-Initiativen und Lieferantenkonsolidierung laufen dann ins Leere. Die Kennzahl macht diese Lücke sichtbar und setzt sie

ins Verhältnis zum Einsparpotenzial.

Methoden und Vorgehen zur Erhöhung des SuM

Die Durchdringung steigt nicht durch Verordnung, sondern durch attraktive, einfache Prozesswege, die Fachabteilungen freiwillig nutzen. In der Praxis haben sich drei Ebenen bewährt: Datenbasis, Kanalstrategie und Stakeholder Management.

Datenbasis und Spend Analytics

Ausgangspunkt ist eine vollständige, bereinigte Sicht auf alle Ausgaben. Spend Analytics liefert die Grundlage: Lieferantenkonsolidierung, Warengruppenklassifizierung und Ausgaben je Bestellkanal. Ein sauber gepflegtes Datenmodell Einkauf mit einheitlichen Merkmalen für Materialgruppen, Lieferanten und Kontrakte ist dabei unverzichtbar. Ohne belastbare Daten bleibt der SuM-Wert eine Schätzung, die im Management kaum diskussionsfähig ist.

Kanalstrategie: vom Direktkauf zum Katalog

Fachabteilungen umgehen den Einkauf vor allem, wenn reguläre Wege umständlich sind. Bewährte Kanäle sind Rahmenverträge mit automatischer Abwicklung, Catalog Buying für C-Teile und Dienstleistungen sowie klar definierte Self-Service-Grenzen. Für Wiederholbedarfe können Lieferabrufe ändern und Abrufprozesse über Systeme geführt werden, statt über E-Mail. Ziel ist, dass der regulierte Kanal der bequemste Kanal ist.

Stakeholder Management und Kategoriensteuerung

Volumen wandert nur in den gesteuerten Bereich, wenn Fachbereiche mitgenommen werden. Category Intelligence und eine aktive Category-Management-Organisation helfen, Marktpreise, Alternativen und Risiken transparent zu machen und Fachbereiche als Partner zu gewinnen. Wichtig sind klare Eskalationsregeln: Ab welchem Second Source Threshold, bei welchen Volumina oder Kritikalitäten muss der Einkauf eingebunden werden?

Wichtige KPIs rund um Spend under Management

SuM wird selten isoliert betrachtet. Begleitende Kennzahlen zeigen, ob das gesteuerte Volumen auch tatsächlich effizient und kontraktgerecht abgewickelt wird.

Durchdringung und Kontraktabdeckung

Neben dem SuM-Anteil selbst zeigt die Kontraktabdeckung, wie viel des gesteuerten Volumens über Rahmenverträge läuft. Eine hohe Differenz zwischen SuM und Kontraktquote deutet auf genehmigte, aber ungebundene Einkäufe hin. Typischerweise streben reifere Organisationen Kontraktabdeckungsgrade von deutlich über 70 Prozent des verwalteten Volumens an.

Maverick Buying und Prozesskennzahlen

Der Anteil unregulierter Beschaffungen ist der direkte Gegenwert zum SuM. Ergänzend liefern Anteil der Katalogbestellungen, Bearbeitungszeit je Bestellung und Anzahl unterschiedlicher Lieferanten je Warengruppe Hinweise auf Kanalqualität. Auch der Skontoprozess wird häufig mitgemessen: Wer Volumen bündelt, kann Zahlungsziele und Skontobedingungen wie 2/10 Net kontraktlich verankern und so Liquiditätsvorteile heben.

Risiken und Kontrollen im gesteuerten Einkauf

Hohe Durchdringung schafft Kontrolle, verlagert aber auch Verantwortung in die Einkaufsorganisation. Fehlende Kontrollen im gesteuerten Bereich können Compliance- und Lieferantenrisiken sogar verstärken.

Compliance und Lieferantenprüfung

Wer das Volumen bündelt, muss auch die Lieferantenprüfung sauber organisieren. Dazu gehören die regelmäßige Sanktionslistenprüfung vor Auftragsvergabe sowie die Kontrolle von Zertifikaten, Versicherungsnachweisen und Finanzkennzahlen. Bei grenzüberschreitenden Geschäften ergänzen handelsrechtliche Prozesse wie die Prüfung der Commercial Invoice den Kontrollrahmen.

Lieferanten- und Preisrisiken steuern

Bündelung schafft Abhängigkeiten. Risikomanagement im Einkauf bewertet daher Lieferantenausfälle, regionale Klumpenrisiken und Preisvolatilität. Bei Rohstoff- und Energiexpositionen kommen Absicherungsinstrumente wie Forwards & Swaps infrage, deren Einsatz im Einzelfall mit Treasury und externer Beratung geprüft werden sollte. Notversorgung über qualifizierte Zweitlieferanten hält die Alternativen offen.

Rechnungs- und Logistikkontrolle

Gesteuertes Volumen endet nicht bei der Bestellung. Freight Audit prüft Frachtrechnungen auf Kontrakttreue, gegebenenfalls ergänzt um Prozesse wie Cross Docking oder definierte Regeln für die Einlagerung am Standort. Auch Content Enrichment gehört zur Qualitätskontrolle: Nur wenn Katalogdaten korrekt und vollständig sind, werden Fachabteilungen den regulierten Kanal dauerhaft nutzen.

Aktuelle Entwicklungen bei Spend under Management

Der Druck auf die Durchdringung steigt: Lieferkettenkrisen, Zoll- und Regulierungsanforderungen sowie Digitalisierung erhöhen den Nutzen einer zentralen Sicht auf das Volumen.

Digitalisierung und Beschaffungskanäle

Digitale Kataloge, Marktplätze und assistierte Sourcing-Tools senken die Hürde für regulierte Beschaffung deutlich. Ausschreibungsmanagement lässt sich Teilautomatisieren, Anfragen schneller durchlaufen lassen und dadurch auch kleinere Volumina wirtschaftlich steuern. Identifikatoren wie die Global Location Number (GLN) und die Herstellerteilenummer (MPN) verbessern die Datenqualität und erleichtern die automatische Zuordnung von Bedarfen zu Verträgen.

Resilienz und Nachhaltigkeit

Krisenerfahrungen haben den Fokus von reinen Preisprogrammen der Einkaufsoptimierung hin zu Resilienz verschoben. SuM wird zunehmend auch genutzt, um Nachhaltigkeitsanforderungen systemisch umzusetzen, etwa über definierte Rezyklatquoten in Materialspezifikationen oder Lieferantenbewertungen mit ESG-Kriterien. Wer das Volumen nicht steuert, kann solche Vorgaben faktisch nicht durchsetzen.

Commodity- und Liquiditätsaspekte

Volatile Rohstoff- und Energiemärkte machen eine aktive Commodity Strategy für viele Zulieferer

Pflichtprogramm. Gesteuertes Volumen ist Voraussetzung, um Preisanpassungsklauseln, Indexierungen und Absicherungen konsistent über Lieferanten hinweg zu managen. Ergänzend setzen einige Unternehmen Early Payment Programme ein, um Finanzierungsstabilität in der Lieferkette zu stärken.

Häufige Fehler bei der Umsetzung

In der Praxis scheitern SuM-Initiativen seltener an Werkzeugen als an Organisation und Definitionen.

Falsche Basisdaten

Wer Spend auf Basis unsauberer Stammdaten misst, erhält verzerrte Werte. Doppelte Lieferantennummern, fehlende Warengruppenzuordnungen und unklare Ausklammerungen verzerren Nenner und Zähler. Ein Review der Definitionen mit Controlling schafft Verbindlichkeit.

Kontrolle ohne Nutzenversprechen

Wenn der regulierte Kanal langsamer ist als der informelle Weg, wandert Volumen zurück. Erfolg hängt davon ab, dass Einkäufer erreichbar sind, Kataloge aktuell gepflegt sind und Genehmigungen schnell durchlaufen. SuM ist ein Serviceversprechen an die Fachbereiche, nicht nur eine Regel.

Typische Kennzahlen

Spend under Management: 70–90 %

Anteil des adressierbaren Volumens unter Einkaufskontrolle; Branchen- und Reifegrad abhängig

Kontraktabdeckung: > 70 %

Anteil des gesteuerten Volumens, der über Rahmenverträge läuft

Maverick-Buying-Quote: < 10 %

Anteil unregulierter Beschaffungen; typischer Zielrichtwert reifer Organisationen

Kataloganteil am Spend: 20–50 %

v. a. im Indirekten Einkauf; je nach Warengruppenstruktur stark variierend

Praxisbeispiel

Ein mittelständischer Maschinenbauer mit mehreren europäischen Standorten startete mit einem Spend under Management von rund 45 Prozent. Große Teile des Indirekten Einkaufs und der Dienstleistungen wurden dezentral über Fachabteilungen beschafft, Einsparprogramme griffen nur auf das Kernmaterial.

- Aufbau einer konsolidierten Spend-Datenbasis mit einheitlichem Datenmodell Einkauf und monatlichem Spend-Reporting
- Einführung von Catalog Buying für Büro, C-Teile und Standarddienstleistungen mit definierten Self-Service-Grenzen
- Verpflichtende Einkaufsbeteiligung ab definierten Schwellenwerten sowie aktives Stakeholder Management mit den Fachbereichen
- Lieferantenkonsolidierung und Rahmenverträge je Warengruppe, begleitend gemessen über Kontraktabdeckung und Maverick-Buying-Quote

Fazit

Spend under Management misst, wie viel vom Beschaffungsvolumen tatsächlich unter der Kontrolle der Einkaufsorganisation steht, und ist damit ein Frühindikator für die Wirksamkeit der gesamten Einkaufsstrategie. Hohe Werte entstehen nicht durch Vorschriften, sondern durch bequeme Kanäle, saubere Daten und aktives Stakeholder Management. Unternehmen sollten die Kennzahl einheitlich definieren, regelmäßig messen und mit Kontraktdeckung, Maverick Buying und Prozesskosten kombinieren. Wer die Durchdringung erhöht, gewinnt zugleich Hebel für Preise, Risikomanagement und Nachhaltigkeitsziele. Der Weg dorthin ist ein fortlaufender Prozess, kein einmaliges Projekt.

Häufige Fragen

Was bedeutet Spend under Management?

Spend under Management bezeichnet den Anteil des gesamten Beschaffungsvolumens, das aktiv von der Einkaufsorganisation über Prozesse, Verträge und Entscheidungen gesteuert wird. Er wird üblicherweise in Prozent des adressierbaren Gesamtvolumens angegeben. Die Kennzahl zeigt, wie viel Hebel der Einkauf grundsätzlich hat.

Wie wird Spend under Management berechnet?

Die Berechnung erfolgt als Quotient: gesteuertes Volumen geteilt durch das gesamte adressierbare Spend. Entscheidend ist eine einheitliche Definition des Nenners, etwa Ausklammerung von Löhnen, Steuern und interner Verrechnung. In der Praxis wird der Wert meist monatlich oder quartalsweise auf Basis des Spend-Reporting ermittelt.

Welcher Spend under Management Anteil ist gut?

Es gibt keinen universellen Zielwert, da er von Branche, Größe und Einkaufsreife abhängt. In der Praxis gelten Werte ab etwa 70 Prozent als fortgeschritten, führende Organisationen erreichen häufig 85 bis 90 Prozent adressierbaren Spend. Wichtiger als der Absolute Wert ist die kontinuierliche Steigerung.

Wie kann man Maverick Buying reduzieren?

Der wirksamste Hebel ist ein einfacher, attraktiver regulierter Beschaffungskanal, etwa über Kataloge und Rahmenverträge mit kurzen Genehmigungswegen. Ergänzend helfen klare Beteiligungsregeln des Einkaufs ab definierten Schwellenwerten, Schulungen und Reporting über unregulierte Bestellungen. Bloße Systemblockaden allein führen in der Praxis selten zu dauerhafter Verhaltensänderung.

Was zählt zu Spend under Management?

Typischerweise zählen alle über den Einkauf abgewickelten Material-, Dienstleistungs- und Investitionsvolumina dazu, sofern sie über definierte Prozesse, Verträge oder genehmigte Kanäle laufen. Ausgeklammert werden häufig Personalkosten, Steuern, Miete und interne Verrechnungen. Die genaue Abgrenzung sollte unternehmensintern verbindlich dokumentiert sein.