

STUDIE

Indirekten Einkauf steuern: Erfolgsfaktoren für Performance und Kostenkontrolle

Gemeinsam europaweit durchgeführt von Unite und der HTWK

Unite  | **HTWK** Leipzig University
of Applied Sciences

Value added. Value shared.
unite.eu



Inhaltsverzeichnis

03

Einleitung

04

Studienfragen

05

Methodik

Studiendesign und Datenerhebung

Berechnung von Durchschnittswerten 05

Merkmale der Stichprobe

Geografische Verteilung und Branchenstruktur 05

Unternehmensgröße und Jahresumsatz 08

Einkaufsvolumen für indirekte Materialien 09

Personalkapazität 09

10

Erkenntnisse und Analyse

Der Beschaffungsprozess für indirekte Materialien

Prozessübersicht 10

Zeitaufwand im Beschaffungsprozess
für indirekte Materialien 11

Sourcing in der indirekten Beschaffung 14

P2P-Order-Modelle in der
Beschaffung indirekter Materialien 17

Digitale Befähigung in der Beschaffung indirekter Materialien

Digitalisierungsgrad der Prozesse 20

Einführung neuer Technologien 22

ESG-Kriterien in der Beschaffung indirekter Materialien

ESG-Strategie und Umsetzung 23

Mehraufwand durch die Berücksichtigung
von ESG-Kriterien 25

27

Diskussion und Handlungsempfehlungen

Beantwortung der Studienfragen 27

Fazit 30

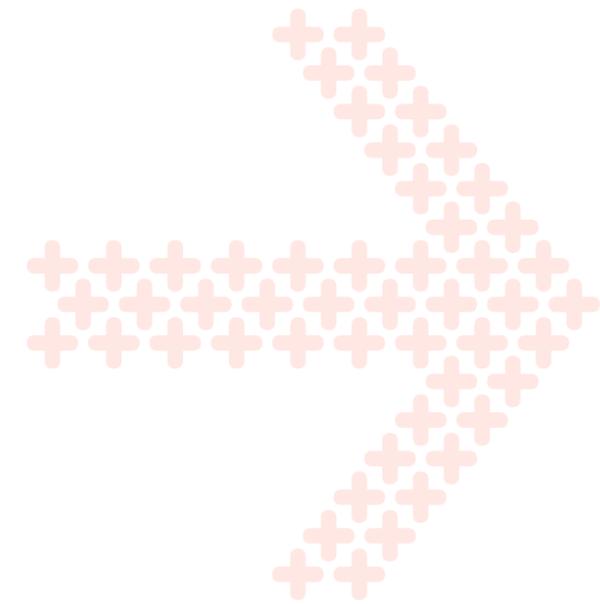
Referenzen 31

32

Mitwirkende

33

Über Unite



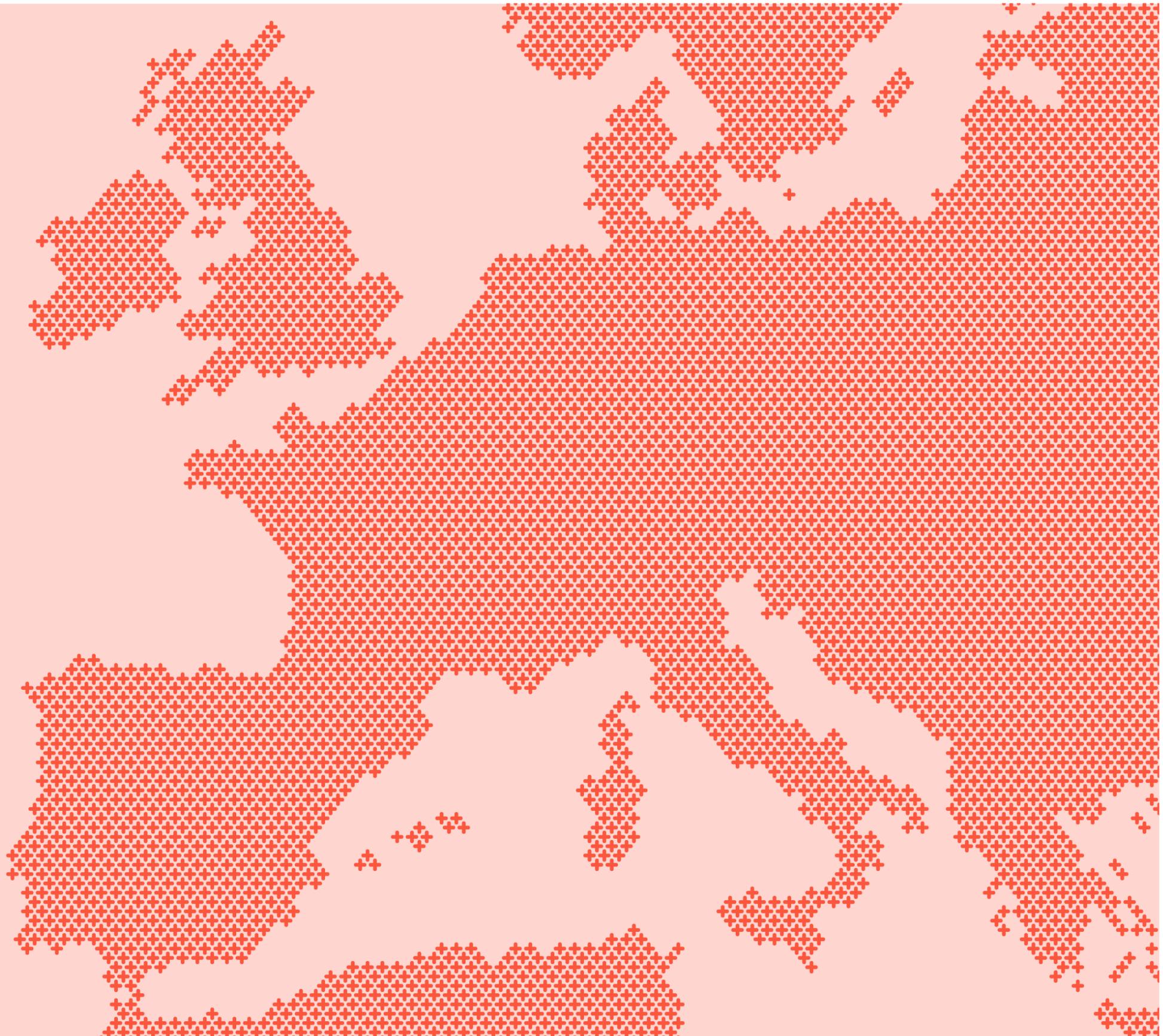


Einleitung

In einer Zeit des rasanten und vielschichtigen Wandels hat sich die Beschaffung weit über ihre traditionelle Rolle als reine Einkaufsfunktion hinaus entwickelt. Heute ist sie eine strategische Funktion, die entscheidend zur Widerstandsfähigkeit von Unternehmen, zur Kostenkontrolle sowie zur Sicherung von Wettbewerbsvorteilen beiträgt. Innerhalb dieser Funktion erfährt auch die indirekte Beschaffung, die einen erheblichen Anteil der operativen Ausgaben ausmacht, einen tiefgreifenden Wandel. Getrieben von digitaler Innovation, strengeren Nachhaltigkeitsanforderungen sowie dem zunehmenden Druck, Kosten zu senken und Risiken zu minimieren, verändert sich die Art, wie Unternehmen beschaffen. Gleichzeitig sehen sich viele Organisationen weiterhin mit wiederkehrenden Herausforderungen konfrontiert: ineffiziente Arbeitsabläufe, veraltete Systeme und eine begrenzte Nutzung technologieorientierter Lösungen wie PaaS (Procurement-as-a-Service), KI-gestützter Analytik und Automatisierung. Diese Defizite beeinträchtigen die Leistungsfähigkeit und lassen erhebliche Potenziale ungenutzt.

Die vorliegende Studie, die gemeinsam von der Hochschule für Technik, Wirtschaft und Kultur (HTWK) Leipzig und Unite durchgeführt wurde, untersucht die Weiterentwicklung der indirekten Beschaffung in europäischen Unternehmen. Sie analysiert wesentliche Effizienztreiber und die wachsende Bedeutung von Nachhaltigkeit und Digitalisierung sowie Handlungsfelder zur Realisierung messbarer Kosteneinsparungen. Basierend auf den Einschätzungen von Beschaffungsexpert*innen verschiedener Branchen bietet die Studie aktuelle Erkenntnisse darüber, wie Unternehmen ihre Strategien zur Beschaffung indirekter Materialien modernisieren können, um Veränderungen erfolgreich zu begegnen.

Diese Studie liefert praxisnahe Empfehlungen, wie trotz begrenzter Ressourcen zunehmende Anforderungen besser erfüllt und die Lücke zwischen Anspruch und Umsetzung geschlossen werden kann. Sie unterstützt Unternehmen dabei, von reaktiven, traditionellen Beschaffungsmodellen hin zu zukunftsfähigen, technologiegestützten Beschaffungssystemen überzugehen.





Studienfragen

Die Studie geht fünf zentralen Fragen nach, die sich spezifisch auf die Beschaffung indirekter Materialien beziehen:

- 1. Wie lässt sich die Beschaffung indirekter Materialien bewerten hinsichtlich Effizienz, Aufwand und Prozesskomplexität?**
- 2. Welchen Einfluss haben Nachhaltigkeits- und Risikokriterien auf die indirekte Beschaffung – und welche Rolle kann die Digitalisierung in diesem Kontext übernehmen?**
- 3. Welche monetären Schwellenwerte lösen ein Sourcing-Projekt aus und welche zusätzlichen Kriterien beeinflussen diese Entscheidungen?**
- 4. Wie können Einkaufsverantwortliche die Beschaffung indirekter Materialien optimieren, um die Kosteneffizienz zu steigern und Prozesse zu vereinheitlichen?**
- 5. Welche Kosten-Treiber sind in der indirekten Beschaffung besonders relevant – und wie lassen sich Einsparpotenziale identifizieren und realisieren?**

Methodik

Studiendesign und Datenerhebung

Im Rahmen dieser Studie wurden 181 Fach- und Führungskräfte aus dem Einkauf verschiedenster Branchen befragt, um ein umfassendes Bild der indirekten Beschaffung in europäischen Unternehmen zu erhalten. Die Datenerhebung wurde zwischen Oktober und November 2024 durchgeführt und umfasste 36 Themenblöcke. Insgesamt wurden mehr als 160 Datenpunkte zu Einkaufspraktiken, Entscheidungsprozessen und zentralen operativen Herausforderungen erhoben.

Berechnung von Durchschnittswerten

Die Befragten repräsentieren eine große Bandbreite an Branchen und Unternehmensgrößen in Europa, wie im nächsten Abschnitt näher beschrieben wird. Aufgrund der Art der erhobenen Daten und der Verteilung der Antworten wurde der Median als geeignetste Kenngröße gewählt, um die Erfahrungen eines typischen Unternehmens widerzuspiegeln. Das ist besonders relevant angesichts der rechtsschiefen Verteilungen in mehreren Bereichen, insbesondere im Hinblick auf die Durchlaufzeiten von Bestellungen.

Um die Aussagekraft der Ergebnisse zu gewährleisten, wurden Ausreißer und offensichtlich fehlerhafte Angaben von der Analyse ausgeschlossen. Der Begriff „Durchschnitt“ bezieht sich in dieser Studie daher nicht auf den Mittelwert, sondern auf den Median: den Wert, der in der Mitte der Verteilung liegt und die Realität der befragten Unternehmen besser widerspiegelt.

Zur weiteren Veranschaulichung der Streuung der Antworten werden gegebenenfalls auch Quartile angegeben. Das erste Quartil (Q1) markiert das 25. Perzentil und das dritte Quartil (Q3) das 75. Perzentil – das bedeutet, dass die Hälfte aller Werte zwischen diese beiden Punkte fällt. Dies gibt zusätzlichen Aufschluss über die Variabilität zwischen den Organisationen.

Die Werte wurden auf eine Stelle nach dem Komma gerundet. Bei manchen Graphen und Charts kommt es daher aufgrund von möglichen Rundungsdifferenzen zu Summen, die nicht exakt bei 100 % liegen.

Merkmale der Stichprobe

Dieser Abschnitt beschreibt die wesentlichen Eigenschaften der befragten Unternehmen – darunter Unternehmensgröße, geografische Lage,

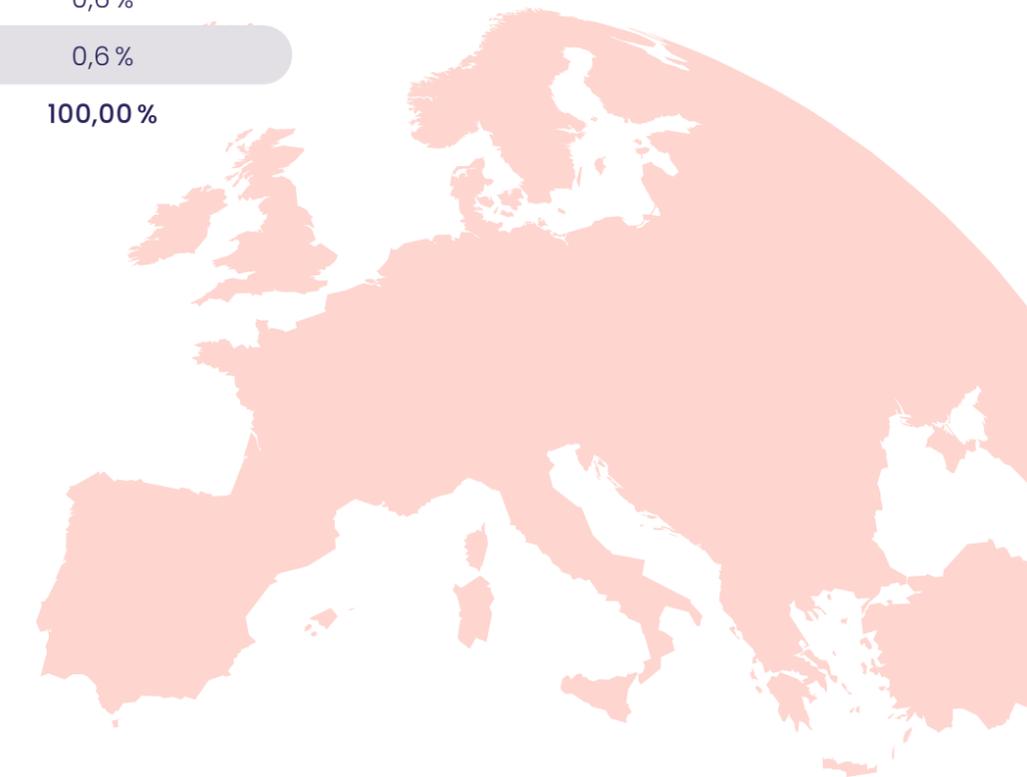
| Standort | n | % |
|------------------------|------------|-----------------|
| Deutschland | 84 | 46,4 % |
| Italien | 23 | 12,7 % |
| Spanien | 19 | 10,5 % |
| Belgien | 12 | 6,6 % |
| Österreich | 11 | 6,1 % |
| Frankreich | 7 | 3,9 % |
| Ungarn | 4 | 2,2 % |
| Niederlande | 4 | 2,2 % |
| Schweiz | 4 | 2,2 % |
| Vereinigtes Königreich | 4 | 2,2 % |
| Rumänien | 2 | 1,1 % |
| Albanien | 1 | 0,6 % |
| Armenien | 1 | 0,6 % |
| Kroatien | 1 | 0,6 % |
| Georgien | 1 | 0,6 % |
| Norwegen | 1 | 0,6 % |
| Polen | 1 | 0,6 % |
| Serbien | 1 | 0,6 % |
| Gesamt | 181 | 100,00 % |

Branchenzugehörigkeit, Jahresumsatz, indirektes Beschaffungsvolumen, personelle Kapazitäten im Einkauf sowie die Funktionen der befragten Personen.

Geografische Verteilung und Branchenstruktur

Die Umfrage erfasst ein breites europäisches Spektrum, darunter 46,4 % der teilnehmenden Unternehmen mit Sitz in Deutschland. Die restlichen Unternehmen verteilen sich auf Italien (12,7 %), Spanien (10,5 %), Belgien (6,6 %), Österreich (6,1 %) und Frankreich (3,9 %) sowie auf weitere Länder (siehe Abbildung 1).

Abbildung 1.
Länderanteile der befragten
Unternehmen in Europa (n=181)



Diese Verteilung spiegelt unterschiedliche regulatorische Rahmenbedingungen und Herausforderungen in der Beschaffung wider. Das produzierende Gewerbe stellt mit 60 % den größten Teil der Stichprobe dar (siehe Abbildung 2). Innerhalb dieses Sektors sind der Maschinen- und Anlagenbau (9,9 %), die Metallverarbeitung (9,4 %) und die Automobilindustrie (8,3 %) besonders stark vertreten.

Neben dem produzierenden Gewerbe spielen Branchen wie Bau und Baustoffe (7,2 %), Transport und Logistik (7,2 %) sowie Energie- und Wasserversorgung (7,2 %) eine zentrale Rolle in der indirekten Beschaffung. Diese Sektoren sind stark auf indirekte Materialien angewiesen, um ihre Abläufe effizient aufrechtzuerhalten.

In Branchen mit geringerer Repräsentation – etwa Finanzdienstleistungen (1,7 %), Gesundheitswesen (2,2 %), Bildung (1,1 %) und Unterhaltung (0,6 %) – konzentriert sich die indirekte Beschaffung meist auf weniger Kategorien, hauptsächlich auf IT- und Bürobedarf. Dagegen kaufen das produzierende Gewerbe und stark infrastrukturbasierte Branchen typischerweise eine größere Bandbreite an indirekten Materialien ein, darunter auch Bedarfe aus dem Bereich MRO (deutsch Wartung, Reparatur und Betrieb, abgekürzt MRO) wie Industriekomponenten, Sicherheitsausrüstung, Elektronik, Lagerausrüstung und Spezialwerkzeuge. Viele der weniger vertretenen Branchen – insbesondere das Gesundheits- und Bildungswesen – stehen in enger Verbindung zum öffentlichen Sektor. Die Studie unterscheidet jedoch nicht zwischen Beschaffungsmodellen des öffentlichen und privaten Sektors, sodass Unterschiede in der Unternehmensführung oder Prozesskomplexität nicht eigens betrachtet wurden.

60%
aus dem produzierenden Gewerbe

| Branche | n | % |
|---|----|-------|
| Maschinen- und Anlagenbau | 18 | 9,9 % |
| Metallverarbeitung | 17 | 9,4 % |
| Automobilbranche | 15 | 8,3 % |
| Bau und Baustoffe | 13 | 7,2 % |
| Transport und Logistik | 13 | 7,2 % |
| Energie- und Wasserversorgung, inkl. Abfallentsorgung | 13 | 7,2 % |
| Chemieindustrie | 10 | 5,5 % |
| Elektrotechnik | 9 | 5,0 % |
| Großanlagen, Objektbau | 7 | 3,9 % |
| IT-Beratung und Dienstleistungen | 7 | 3,9 % |
| Andere | 6 | 3,3 % |
| Beratung | 6 | 3,3 % |
| Pharmaindustrie | 6 | 3,3 % |
| Öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherung | 6 | 3,3 % |
| Einzelhandel | 5 | 2,8 % |
| Lebensmittel- und Getränkeindustrie | 5 | 2,8 % |
| Gesundheits- und Sozialwesen (Kliniken, Ärzt*innen, Pflegekräfte) | 4 | 2,2 % |
| Landwirtschaft | 4 | 2,2 % |
| Finanz- und Versicherungswesen und Immobilien | 3 | 1,7 % |
| Großhandel | 3 | 1,7 % |
| Haushaltsgeräte, Kosmetik | 3 | 1,7 % |
| Bildung und Erziehung (Schulen, Universitäten, Kindergärten) | 2 | 1,1 % |
| Selbstständige, Freiberufler und sonstige Dienstleistungen | 2 | 1,1 % |
| Kunst, Unterhaltung und Erholung | 1 | 0,6 % |
| Verbände, Vereine und andere Organisationen | 1 | 0,6 % |
| Information, Kommunikation und Medien | 1 | 0,6 % |
| Forschung und Entwicklung | 1 | 0,6 % |

Abbildung 2.
Branchenverteilung der befragten Unternehmen

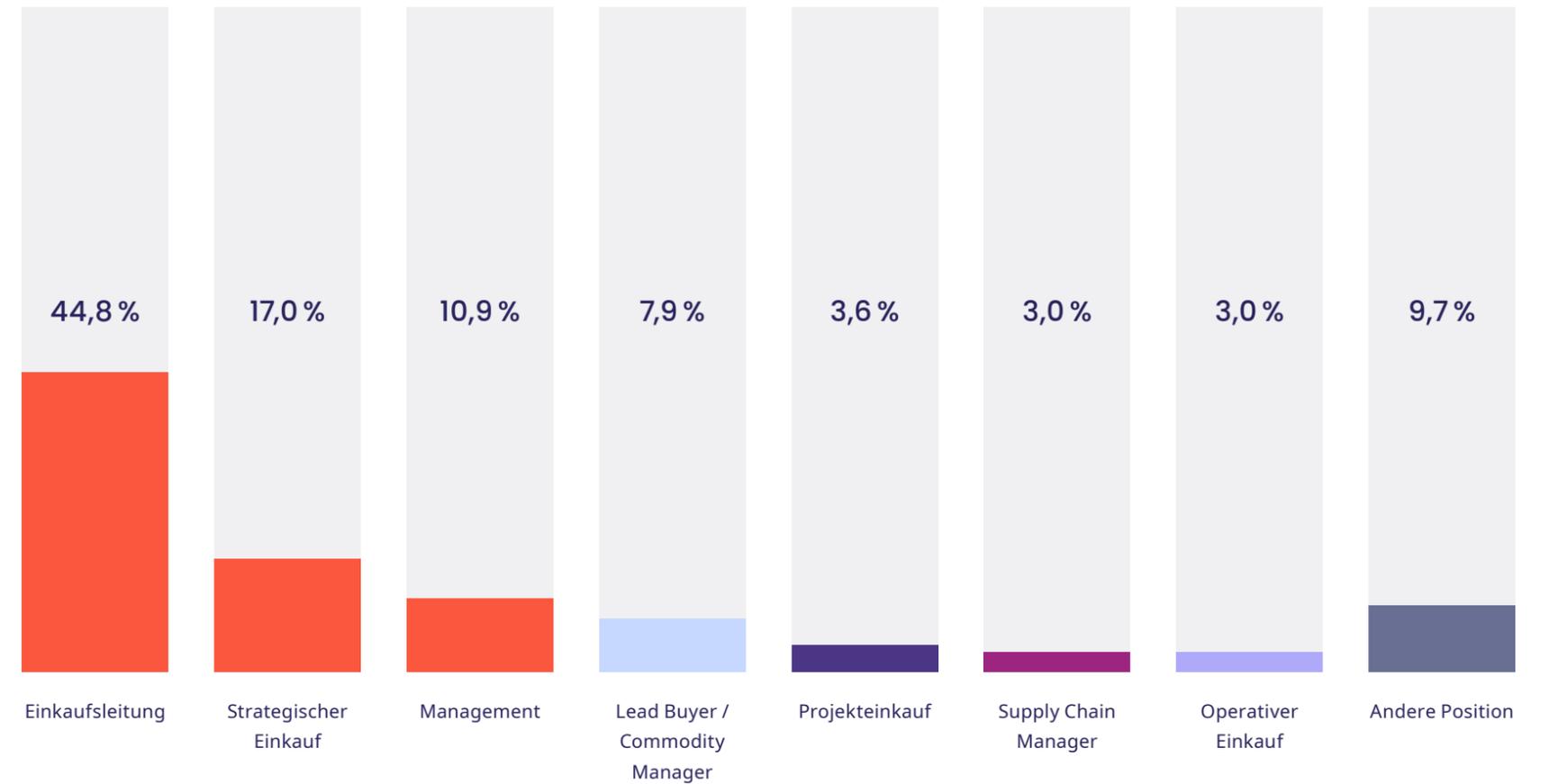


73%

haben leitenden Positionen
im Einkauf

Die Teilnehmenden an der Umfrage haben leitende Funktionen im Einkauf inne, was die strategische Bedeutung der indirekten Beschaffung innerhalb ihrer Organisationen unterstreicht. 45 % sind Einkaufsleiter [AW1], 17 % arbeiten im strategischen Einkauf, und 11 % sind in Management Positionen. Dies zeigt, dass die Antworten überwiegend von Personen mit umfassender Entscheidungskompetenz im Einkauf stammen. Das deutet darauf hin, dass die identifizierten Herausforderungen und Prioritäten auch für andere europäische Unternehmen von Relevanz sein könnten.

Abbildung 3.
Funktionen und Rollen der
Befragten (n=165)



Unternehmensgröße und Jahresumsatz

Die Unternehmensgröße hat maßgeblichen Einfluss auf Einkaufsstrategien und Entscheidungsstrukturen. Wie in Abbildung 4 dargestellt, deckt die Verteilung der befragten Unternehmen die gesamte Bandbreite ab – von kleinen und mittleren Unternehmen bis hin zu Großkonzernen.

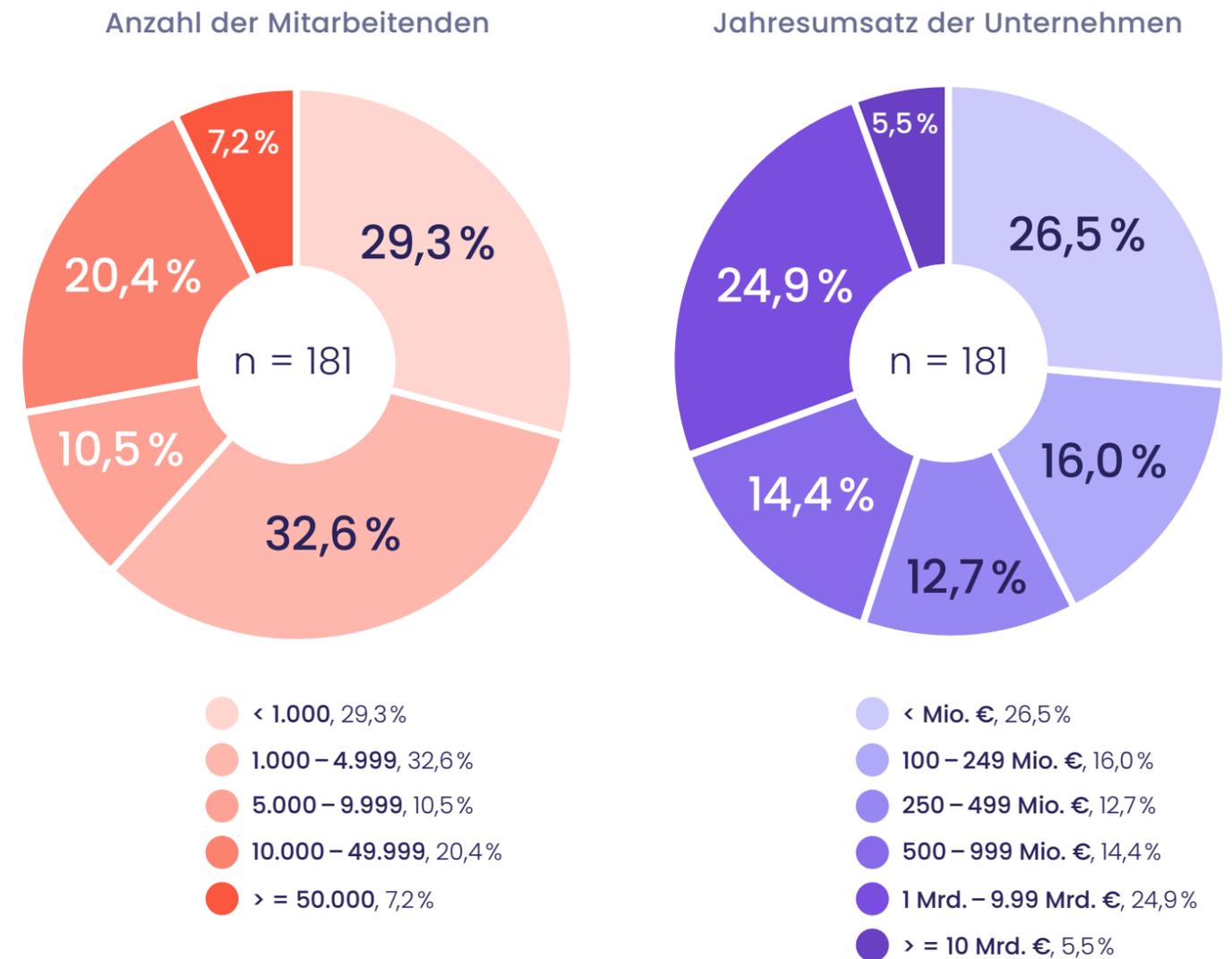
Der Großteil der Befragten stammt aus Unternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitenden, was darauf hinweist, dass die Abläufe in der indirekten Beschaffung maßgeblich durch großvolumige Prozesse geprägt sind. Gleichzeitig nahmen auch viele Unternehmen mit weniger als 1.000 Mitarbeitenden teil, wodurch die Vielfalt der Beschaffungspraxis in Unternehmen verschiedener Größe repräsentiert wird. All diese großen europäischen Unternehmen sind bereits direkt oder künftig von ESG-Anforderungen betroffen.

13 Teilnehmende (7 %) stammen aus Unternehmen mit mehr als 50.000 Beschäftigten. Zum Vergleich wurden die Unternehmen auf Grundlage der Anzahl ihrer Beschäftigten in folgende Gruppen eingeteilt:

- **Kleine Unternehmen** (weniger als 1.000 Mitarbeitende):
53 Unternehmen (29 %)
- **Mittlere Unternehmen** (zwischen 1.000 und 10.000 Mitarbeitende):
78 Unternehmen (43 %)
- **Große Unternehmen** (mehr als 10.000 Mitarbeitende):
50 Unternehmen (28 %)

Allerdings sagt die Anzahl der Mitarbeitenden allein noch nichts über die Kosteneffizienz oder Leistungsfähigkeit eines Unternehmens aus. Die Einbeziehung der jährlichen Umsätze ermöglicht eine umfassendere Betrachtung der Kapazität und des Umfangs der indirekten Beschaffung. Die befragten Unternehmen decken ein breites Spektrum ab – von solchen mit einem Jahresumsatz von weniger als 100 Mio. € bis hin zu multinationalen Konzernen mit einem Umsatz von über 10 Mrd. €. 30 % der befragten Unternehmen gaben einen Jahresumsatz von mehr als 1 Mrd. € an, während 43 % unter 249 Mio. € liegen. Dies unterstreicht die erheblichen Unterschiede hinsichtlich der Einkaufsbedarfe und strategischen Ausrichtungen. Die Vielfalt in der Unternehmensgröße deutet darauf hin, dass sich die Herangehensweisen an die indirekte Beschaffung je nach Unternehmensgröße unterscheiden dürften.

Abbildung 4.
Anzahl der Mitarbeitenden und
Jahresumsatz der Unternehmen (n=181)



Einkaufsvolumen für indirekte Materialien

Wie in Abbildung 5 dargestellt, schwanken die Ausgaben für indirekte Materialien stark – von weniger als 10 Mio. € bis über 1 Mrd. € pro Jahr. Im Schnitt geben Unternehmen jährlich rund 73 Mio. € für indirekte Beschaffung aus, darunter Materialien und Dienstleistungen. Durchschnittlich entfallen 36,4 % der indirekten Beschaffung eines Unternehmens auf Materialien, was etwa 27 Mio. € jährlich entspricht.

Die Bewertung der Personalkapazitäten im Einkauf liefert zusätzlichen Kontext dafür, wie Organisationen ihre Beschaffungsprozesse strukturieren.

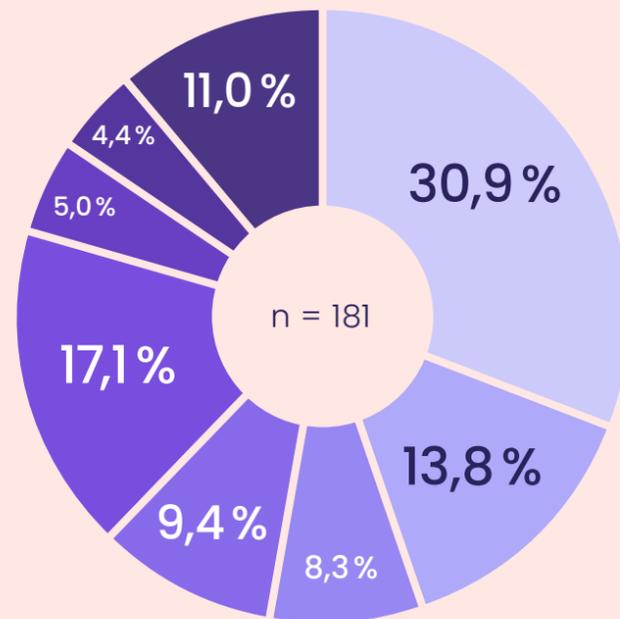
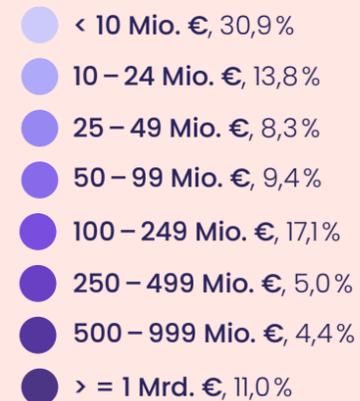


Abbildung 5.
Beschaffungsvolumen
für indirekte Materialien
und Services (n=181)



Die Größe des Einkaufsteams, Effizienz der Abläufe und Umfang der Ausgaben beeinflussen die Leistungsfähigkeit der Einkaufsorganisation und deren Beitrag zum Kostenmanagement unmittelbar. Diese Zahlen verdeutlichen die Notwendigkeit effizienter Beschaffungsstrukturen – insbesondere im Hinblick auf die indirekte Beschaffung. Dies führt zu einer genaueren Analyse der Arbeitsweise von Einkaufsbereichen in den verschiedenen Prozessstufen.

Personalkapazität

Wie in Abbildung 6 dargestellt, verfügen nur 5 % der befragten Unternehmen über kein richtiges Team für die indirekte Beschaffung. Mehr als 50 % geben an, mit kleinen Teams von weniger als 5 Personen zu arbeiten, und 30 % verfügen über Teams mit einer Größe zwischen 5 und 25 Personen. Diese Ergebnisse deuten darauf hin, dass auch schlank aufgestellte Teams in der Lage sind, beträchtliche Volumina in der indirekten Beschaffung zu verwalten – mit einer Schätzung von etwa 12 Mio. € pro Jahr und Fachkraft. Dies unterstreicht nicht nur das Ausmaß an Verantwortung pro Person, sondern auch die zentrale Bedeutung von Digitalisierung und optimierten Prozessen, um die Leistungsfähigkeit bei wachsendem Umfang aufrecht-erhalten zu können.

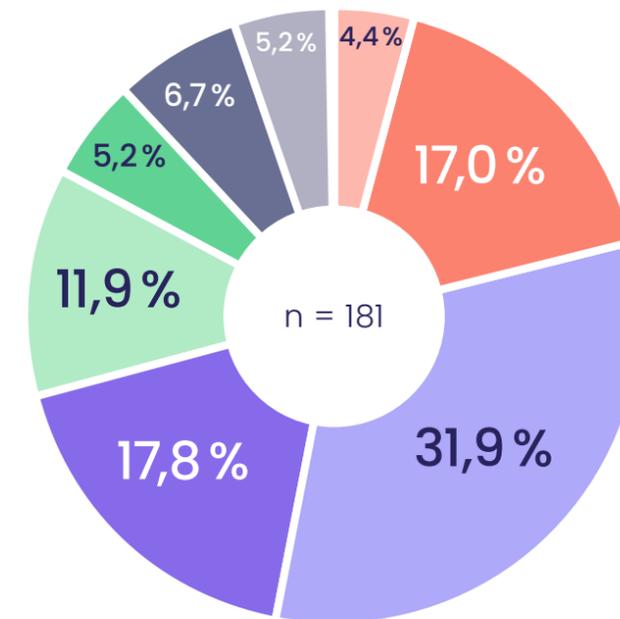
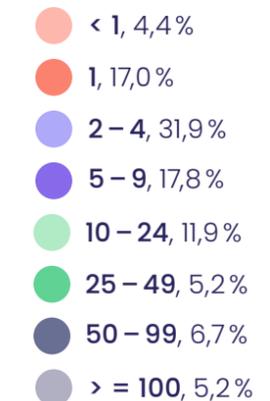


Abbildung 6.
Personalkapazität für indirekte
Beschaffung (n=181)



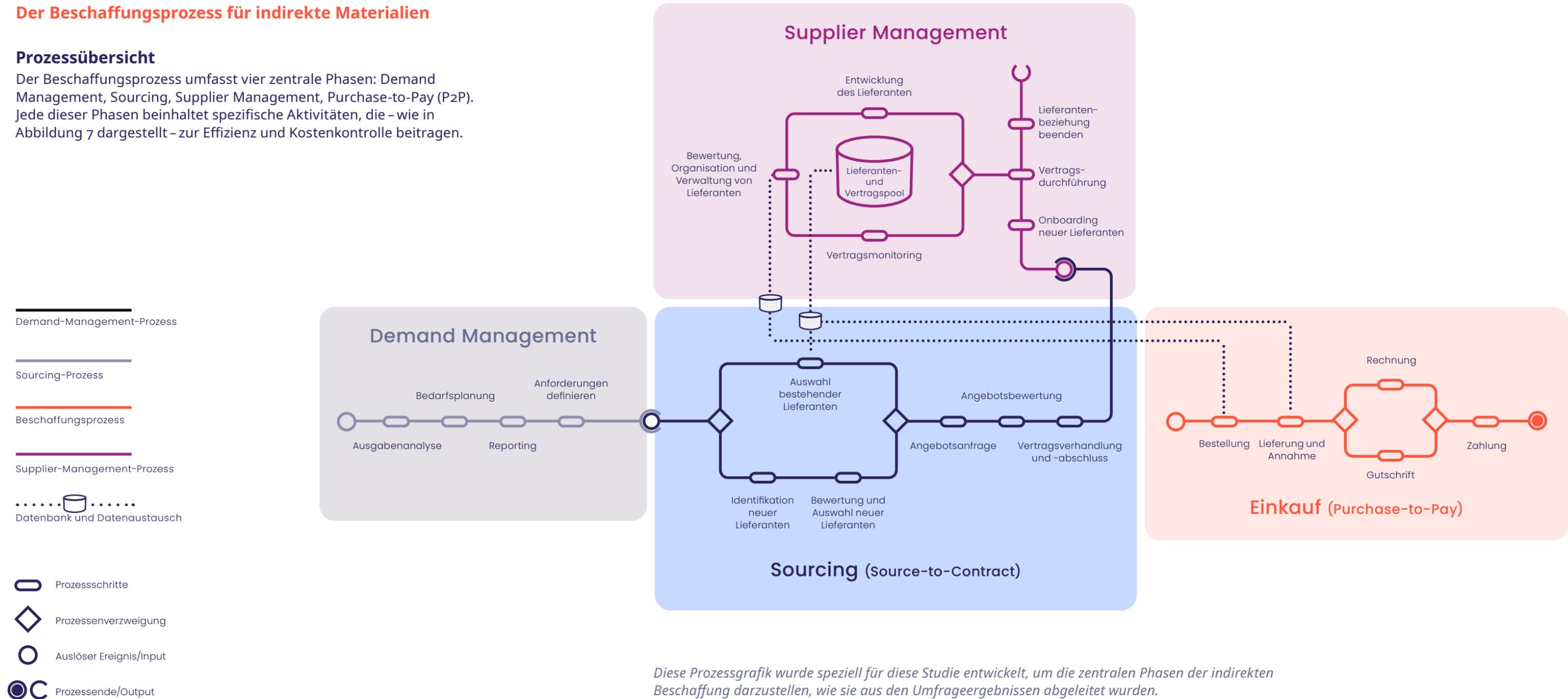
Erkenntnisse und Analyse

Der Beschaffungsprozess für indirekte Materialien

Prozessübersicht

Der Beschaffungsprozess umfasst vier zentrale Phasen: Demand Management, Sourcing, Supplier Management, Purchase-to-Pay (P2P). Jede dieser Phasen beinhaltet spezifische Aktivitäten, die – wie in Abbildung 7 dargestellt – zur Effizienz und Kostenkontrolle beitragen.

Abbildung 7.
Der Beschaffungsprozess
für indirekte Materialien



Diese Prozessgrafik wurde speziell für diese Studie entwickelt, um die zentralen Phasen der indirekten Beschaffung darzustellen, wie sie aus den Umfrageergebnissen abgeleitet wurden.



Demand Management umfasst Ausgabenanalysen, Bedarfsplanung, Reporting sowie die Anforderungsdefinition, um sicherzustellen, dass die Beschaffung den Unternehmensbedarfen entspricht. In der Sourcing-Phase gehören die Identifikation und Bewertung bestehender und neuer Lieferanten, Angebotsauswertung, Verhandlung und Vertragsabschluss zu den zentralen Aufgaben. Diese sind entscheidend, um zuverlässige und wirtschaftliche Einkaufsergebnisse zu erzielen.

Supplier Management als Erweiterung des Sourcings beinhaltet die Bewertung, Entwicklung und Steuerung von Lieferantenbeziehungen, das Vertragsmonitoring sowie das Onboarding neuer Lieferanten.

Der P2P-Prozess umfasst sämtliche transaktionale Schritte des Einkaufens: vom Anlegen der Bestellung über die Lieferung und Annahme bis hin zur Rechnungsverarbeitung und Zahlung. Diese Phase ist eng mit dem Supplier Management verknüpft, da effektive Lieferantenbeziehungen die Bestellgenauigkeit und die finanzielle Kontrolle verbessern.

Es sei angemerkt, dass nicht alle Unternehmen die im Diagramm dargestellten Schritte exakt befolgen. Ziel dieser Studie ist es, Faktoren aufzuzeigen, die Unternehmen dabei unterstützen können, ihre Beschaffungsprozesse mit klaren Erwartungen zu optimieren.

Ein durchschnittliches großes Unternehmen bearbeitet rund 100 Sourcing-Fälle pro Jahr, mit einem geschätzten Aufwand von 20 Stunden pro Fall.

Zeitaufwand im Beschaffungsprozess für indirekte Materialien

Ein Verständnis dafür, wie Einkaufsteams ihre Zeit einsetzen, ist entscheidend, um Ineffizienzen zu identifizieren und Ansatzpunkte zur Prozessoptimierung zu erkennen. Die Analyse des jährlichen Zeitaufwands für zentrale Einkaufsaktivitäten gibt Aufschluss über die Verteilung der Arbeitslast sowie darüber, wo Automatisierung oder Prozessverbesserungen eingesetzt werden könnten, um die Effizienz zu steigern. Die nachfolgenden Erkenntnisse wurden aus dieser Studie abgeleitet.

Demand Management:

- Demand Management umfasst den Zeitaufwand für Ausgabenanalyse, Bedarfsplanung, Reporting und Anforderungsdefinition pro Sourcing-Fall.
- Der durchschnittliche Aufwand für Demand Management liegt bei etwa 26 Stunden pro Sourcing-Fall, wobei 30 Sourcing-Fälle pro Jahr (Q1 = 9, Q3 = 150)* bearbeitet werden.
- Ein durchschnittliches großes Unternehmen bearbeitet rund 100 Sourcing-Fälle pro Jahr, mit einem geschätzten Aufwand von 20 Stunden pro Fall.
- Ein durchschnittliches mittleres Unternehmen bearbeitet 30 Sourcing-Fälle pro Jahr, mit einem geschätzten Aufwand von 32 Stunden pro Fall.
- Ein durchschnittliches kleines Unternehmen bearbeitet 10 Sourcing-Fälle pro Jahr, mit einem Gesamtzeitaufwand von 25 Stunden pro Fall.
- Im produzierenden Gewerbe beträgt der jährliche Zeitaufwand im Demand Management ebenfalls rund 26 Stunden pro Sourcing-Fall, jedoch bearbeitet das durchschnittliche Unternehmen hier 50 Fälle (Q1 = 6, Q3 = 148)* pro Jahr.

* Quartile (Q) spiegeln die Anzahl der Sourcing Projekte wider





Sourcing:

- Sourcing-Aktivitäten umfassen die Auswahl von Lieferanten (bestehende und neue), die Auswertung von Angeboten, die Angebotsanfrage, Angebotsprüfungen, Verhandlungen und die Ausarbeitung von Verträgen für jeden bearbeiteten Sourcing-Fall.
- Der gesamte Zeitaufwand für Sourcing-Aktivitäten pro Fall beträgt im Durchschnitt 17 Stunden (Q1 = 6, Q3 = 38)*. In großen Unternehmen liegt der Aufwand bei etwa 20 Stunden pro Fall, in mittleren Unternehmen bei 12 Stunden, und in kleinen Unternehmen bei 19 Stunden pro Fall.
- Bei einem durchschnittlichen produzierenden Unternehmen liegt der durchschnittliche Sourcing-Aufwand bei etwa 16 Stunden pro Fall.

20 H

13 H

Große Unternehmen managen einen Lieferantenpool von etwa 800 Lieferanten und wenden 13 Stunden pro Lieferant und Jahr auf.

Supplier Management:

- Supplier Management umfasst die Verwaltung und die Pflege von Lieferanten, das Onboarding und den Vertragsabschluss mit neuen Lieferanten, das Vertragsmonitoring sowie die ständige Betreuung von Lieferanten.
- Das durchschnittliche Unternehmen wendet 6 Stunden pro Lieferant und Jahr auf und betreut im Schnitt etwa 250 Lieferanten pro Jahr.
- Große Unternehmen wenden 13 Stunden pro Lieferant und Jahr auf, mittlere Unternehmen 5 Stunden und kleine Unternehmen 6 Stunden pro Lieferant und Jahr.
- Große Unternehmen betreuen einen Lieferantenpool von etwa 800, mittlere etwa 373 und kleine im Schnitt etwa 50 Lieferanten pro Jahr. Ein produzierendes Unternehmen wendet ebenfalls etwa 6 Stunden pro Lieferant und Jahr auf und betreut etwa 250 Lieferanten pro Jahr.



* Quartile (Q) spiegeln die Stunden pro Sourcing Projekt wider

**Purchase-to-Pay (P2P):**

- P2P umfasst den Zeitaufwand für Materialauswahl, Freigabeprozess, Bestellung, Lieferung und Annahme, Rechnungsbearbeitung und Zahlung über elektronische Marktplätze, elektronische Kataloge, vorkonfigurierte Bestellverfahren sowie Freitextbestellungen durch die Einkaufsabteilungen.
- Das durchschnittliche Unternehmen wendet 38 Minuten pro Bestellung auf und bearbeitet jährlich 2.500 Bestellungen, 3.000 Wareneingänge und 3.000 Eingangrechnungen, wobei durchschnittlich 7 % der Bestellungen im Gutschriftverfahren abgewickelt werden.
- Das durchschnittliche große Unternehmen wendet ebenfalls 38 Minuten pro Bestellung auf, bearbeitet jedoch 9.000 Bestellungen, 9.250 Wareneingänge und 8.000 Rechnungen pro Jahr, wobei durchschnittlich 7 % der Bestellungen im Gutschriftverfahren abgewickelt werden. In der Regel entspricht die Anzahl der Rechnungen eines beliebigen Unternehmens mindestens der Anzahl der Bestellungen. Abwicklungen über Sammelrechnungen oder andere Verfahren können diese Zahlen beeinflussen.
- Das durchschnittliche mittlere Unternehmen wendet 30 Minuten pro Bestellung auf und bearbeitet 5.000 Bestellungen, 5.300 Wareneingänge und 8.250 Rechnungen jährlich, wobei durchschnittlich 8 % der Bestellungen im Gutschriftverfahren abgewickelt werden.
- Das durchschnittliche kleine Unternehmen wendet 54 Minuten pro Bestellung auf und bearbeitet 450 Bestellungen, 450 Wareneingänge und 500 Rechnungen jährlich, wobei durchschnittlich 5 % der Bestellungen im Gutschriftverfahren abgewickelt werden.
- Das durchschnittliche produzierende Unternehmen wendet 32 Minuten pro Bestellung auf und bearbeitet 3.250 Bestellungen, 3.850 Wareneingänge und 3.250 Rechnungen jährlich, wobei durchschnittlich 8 % der Bestellungen im Gutschriftverfahren abgewickelt werden.

Gesamtzeitaufwand im Beschaffungsprozess für indirekte Materialien:

Die folgenden Zahlen sind Medianwerte, sofern nicht anders angegeben.

- Ein typisches Einkaufsteam bearbeitet 30 Sourcing-Fälle pro Jahr mit etwa 250 Lieferanten. Der gesamte Prozess beansprucht 5.618 Stunden jährlich (Q1 = 830, Q3 = 19.239)*.
- Ein typisches großes Unternehmen bearbeitet 100 Sourcing-Fälle jährlich mit etwa 800 Lieferanten, bei einem Gesamtaufwand von 19.253 Stunden (Q1 = 2.437, Q3 = 128.615)*.
- Mittlere Unternehmen bearbeiten 30 Sourcing-Fälle pro Jahr mit etwa 373 Lieferanten und benötigen 7.788 Stunden (Q1 = 1.497, Q3 = 22.759)*.
- Kleine Unternehmen bearbeiten etwa 10 Sourcing-Fälle pro Jahr mit rund 50 Lieferanten und benötigen 1.539 Stunden (Q1 = 494, Q3 = 5.487)*.
- Im produzierenden Gewerbe bearbeiten Einkaufsteams 50 Sourcing-Fälle pro Jahr mit etwa 250 Lieferanten. Der Gesamtprozess beansprucht 6.186 Stunden (Q1 = 675, Q3 = 22.814)*.

Obwohl der Zeitaufwand pro Sourcing-Fall dem sektorübergreifenden Durchschnitt entspricht, bearbeiten produzierende Unternehmen insgesamt mehr Fälle. Dies deutet auf eine intensivere Arbeitslast in der Beschaffung hin, die wahrscheinlich auf die für das produzierende Gewerbe typische operative Komplexität und den Bedarf an indirekten Materialien zurückzuführen ist.

Diese Ergebnisse zeigen den erheblichen Zeitaufwand für zentrale Aktivitäten im Einkauf, der je nach Unternehmensgröße variiert. Die Daten zeigen außerdem, dass einige der zeitintensivsten Aufgaben innerhalb von Demand Management, Sourcing und Supplier Management die folgenden sind:

* Quartile (Q) spiegeln die Stunden pro Jahr wider

- **Demand Management:** Die zeitaufwendigsten Aktivitäten sind Ausgabenanalyse, Bedarfsplanung und Reporting, mit einem Aufwand von 18 Stunden pro Sourcing-Fall.
- **Sourcing:** Die Teams verbringen rund 12 Stunden pro Sourcing-Fall mit der Bearbeitung von Angebotsanfragen, der Auswertung von Angeboten, Verhandlungen und dem Abschluss von Verträgen. Diese Vorgänge verursachen einen wesentlichen Teil des gesamten Zeitaufwandes im Beschaffungsprozess.
- **Supplier Management:** Durchschnittlich 3 Stunden pro Lieferant und Jahr entfallen auf das Vertragsmonitoring, wobei 100 % der Lieferantenverträge überprüft werden, was diese Tätigkeit zur zeitintensivsten in dieser Kategorie macht.

Obwohl Sourcing und Supplier Management weiterhin strategische Prioritäten darstellen, legen die Daten nahe, dass eine stärkere Prozessautomatisierung und digitale Integration den administrativen Aufwand deutlich senken könnten – und es den Einkaufsverantwortlichen so ermöglichen würden, sich verstärkt auf wertstiftendere Aufgaben zu konzentrieren.

9.000

bearbeitete Bestellungen
von einem durchschnittlichen großen
Unternehmen pro Jahr



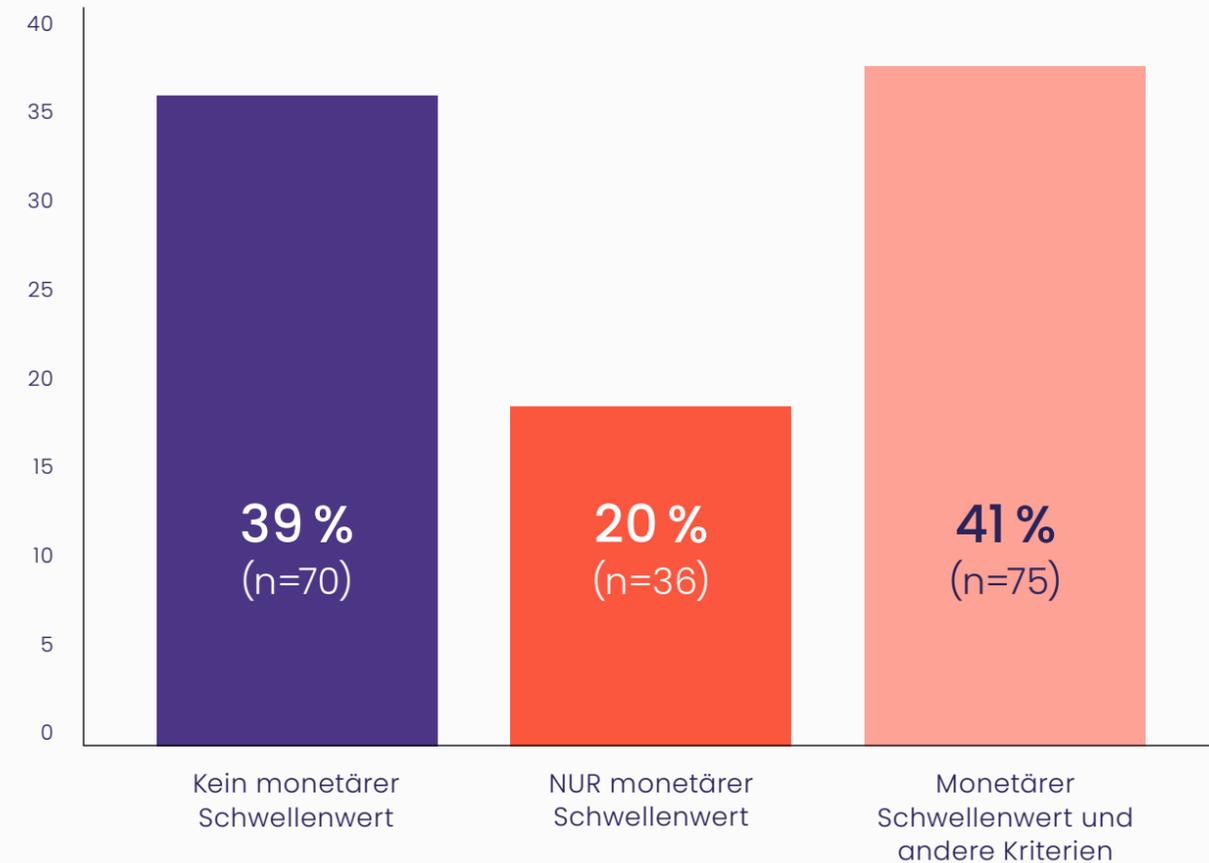
Sourcing in der indirekten Beschaffung

Ein zentraler Aspekt bei Beschaffungsentscheidungen ist, ob Organisationen einen monetären Schwellenwert verwenden, um Sourcing-Entscheidungen zu steuern. Die Umfrage untersuchte, ob Unternehmen einen solchen Schwellenwert anwenden und – falls ja – ob dieser das einzige Entscheidungskriterium darstellt. Abbildung 8 zeigt, dass 39 % der Unternehmen ohne monetären Schwellenwert arbeiten, was auf einen flexibleren, kriterienbasierten Ansatz hindeutet. Im Gegensatz dazu verlassen sich 20 % ausschließlich auf einen monetären Schwellenwert, während 41 % zusätzliche Faktoren neben dem Schwellenwert berücksichtigen.

39%

der befragten Unternehmen
arbeiten ohne
monetären Schwellenwert

Abbildung 8.
Entscheidungskriterien für die
Einleitung eines Sourcingprojekts
(n=181)



Um breitere Entscheidungskriterien zu untersuchen, wurden die Befragten gebeten, ihre drei wichtigsten Sourcing-Faktoren zu benennen. Abbildungen 9 und 10 zeigen die unterschiedlichen Prioritäten zwischen Unternehmen, die mit monetärem Schwellenwert arbeiten, und solchen, die keinen verwenden. Die wichtigsten Faktoren, die Unternehmen zur Einleitung eines Sourcing-Projekts veranlassen, sind nach Wichtigkeit:

1. Monetärer Wert des Bedarfs
2. Potenziale für Kostensenkungen
3. Versorgungsrisiken
4. Neuartigkeit des Bedarfs (Produkt wurde bisher nicht beschafft)

Auffällig ist, dass selbst bei Unternehmen, die keinen formellen Schwellenwert anwenden, finanzielle Aspekte dominieren. Die am häufigsten genannten Kriterien sind das Kostensenkungspotenzial und der monetäre Wert des Bedarfs.

Für Unternehmen, die mit Schwellenwerten arbeiten, gewinnen nicht-finanzielle Faktoren an Bedeutung, wenn der Schwellenwert nicht erreicht wird. In solchen Fällen wird die Neuartigkeit des Bedarfs in mehr als einem Drittel der Unternehmen zum Hauptgrund für die Einleitung eines Sourcing-Projekts. Auch mögliche operative Auswirkungen einer Nichtverfügbarkeit erscheinen häufig unter den drei wichtigsten Kriterien.

Diese Ergebnisse zeigen, dass monetäre Schwellenwerte weiterhin Einfluss auf Sourcing-Entscheidungen in der indirekten Beschaffung haben, jedoch nicht isoliert betrachtet werden. Unternehmen, die keine formellen Schwellenwerte anwenden, legen dennoch einen starken Fokus auf finanzielle Kriterien, wie das Potenzial zur Kostensenkung und den monetären Wert des Bedarfs – ergänzt durch operative Faktoren wie Versorgungsrisiken oder die Neuartigkeit eines Bedarfs. Im Gegensatz dazu konzentrieren sich Unternehmen mit vordefinierten Schwellenwerten zunächst auf die Einhaltung dieser Grenzwerte – und ziehen danach Überlegungen zur Kosteneffizienz oder zur strategischen Relevanz heran.

Abbildung 9.
Kriterien, die von Unternehmen genannt wurden, die keinen monetären Schwellenwert bei Sourcing-Entscheidungen anwenden

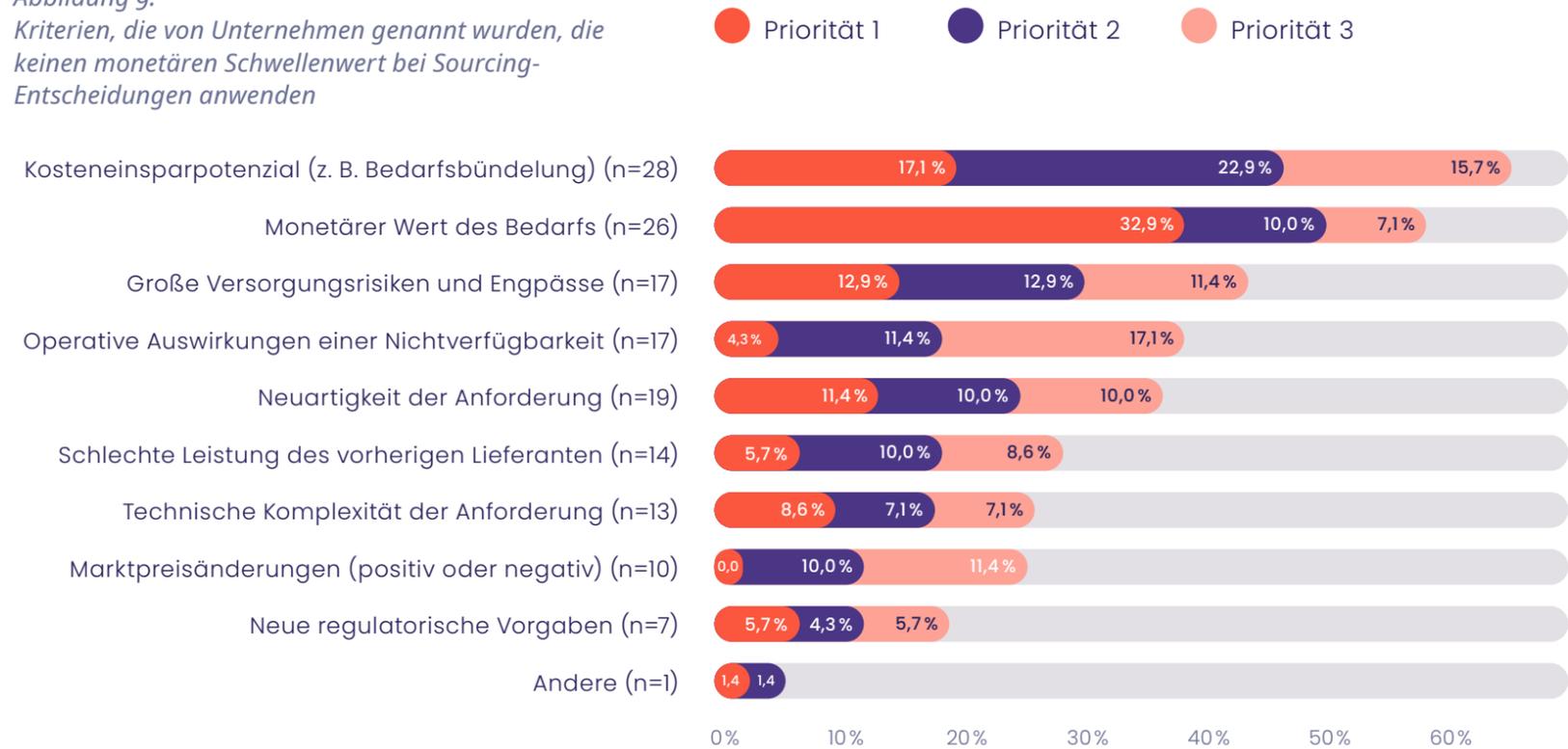
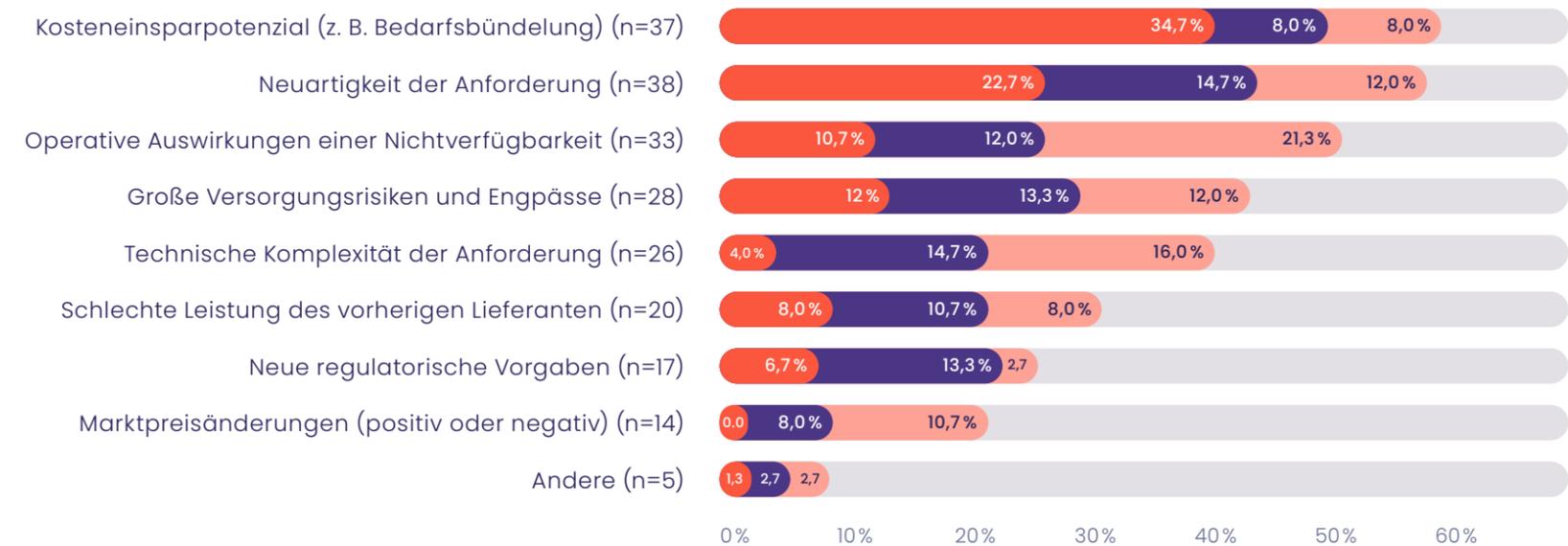


Abbildung 10.
Kriterien, die von Unternehmen genannt wurden, die einen monetären Schwellenwert bei Sourcing-Entscheidungen anwenden



Um besser zu verstehen, wie Schwellenwerte in der Praxis angewendet werden, zeigt Abbildung 11 die typischen Schwellenwerte zur Einleitung eines Sourcing-Projekts – aufgeschlüsselt nach Unternehmensgröße (Medianwerte). Kleine Unternehmen initiieren Sourcing in der Regel bei etwa 10.000 €, während mittlere den höchsten Schwellenwert mit 24.000 € angeben. Große Unternehmen folgen mit einem etwas niedrigeren Medianwert von 20.000 €.

Auf den ersten Blick erscheint es nicht intuitiv, dass große Unternehmen niedrigere Schwellenwerte verwenden als mittlere. Dieses Muster lässt sich jedoch vermutlich dadurch erklären, dass größere Organisationen in der Regel über ausgereifere Beschaffungssysteme und höhere digitale Integration verfügen. Wie später in der Studie gezeigt wird, verfügen große Unternehmen häufiger über digitale Tools, die sowohl im Sourcing als auch im Supplier Management integriert sind. Diese ermöglichen es, formale Prozesse effizienter und konsistenter auszulösen – auch bei geringeren Beschaffungsvolumen.

Im Gegensatz dazu fehlt es mittleren Unternehmen möglicherweise an einem vergleichbaren Automatisierungsgrad oder an prozessualer Integration. Daher tendieren sie dazu, strukturierte Sourcing-Prozesse nur bei höherem Ausgabenvolumen zu starten, um den operativen Aufwand zu reduzieren.

Dieses Muster legt nahe, dass Sourcing-Schwellenwerte nicht nur durch die Unternehmensgröße bestimmt werden, sondern auch durch den Digitalisierungsgrad und die Beschaffungsinfrastruktur innerhalb der jeweiligen Organisation. Über alle Unternehmensgrößen hinweg beginnen Sourcing-Projekte basierend auf Medianwerten in der Regel, wenn die Ausgaben einen Wert zwischen 15.000 € und 25.000 € überschreiten. Dieser Bereich wird außerdem durch den mittleren Schwellenwert von etwa 15.000 € gestützt, was die Annahme untermauert, dass Organisationen ein weitgehend einheitliches Verständnis davon teilen, ab wann indirekte Beschaffung eine finanzielle Bedeutung bekommt, um ein Sourcing-Projekt zu werden.

Abbildung 11.
Sourcing-Schwellenwerte nach
Unternehmensgröße (in €)

| Unternehmensgröße | Q1 (€) | Median (€) | Q3 (€) | Studien Stichprobe (n) |
|-------------------|--------------|---------------|---------------|------------------------|
| Klein | 1.000 | 10.000 | 15.000 | 19 |
| Mittel | 5.000 | 24.000 | 50.000 | 46 |
| Groß | 10.000 | 20.000 | 50.000 | 36 |
| Gesamt | 5.000 | 15.000 | 50.000 | 101 |

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Sourcing-Verfahren in der indirekten Beschaffung durch eine komplexe Mischung aus finanziellen Schwellenwerten, organisatorischen Prioritäten und digitalen Fähigkeiten geprägt sind. Während monetäre Grenzwerte als hilfreiche Bezugspunkte dienen, verlassen sich Unternehmen nur selten ausschließlich auf sie. Stattdessen kombinieren sie Schwellenwerte mit operativen, strategischen und kontextbezogenen Faktoren, um ihre Sourcing-Entscheidungen zu steuern. Ein besseres Verständnis darüber, wie diese Elemente zusammenwirken, offenbart sowohl übergreifende Gemeinsamkeiten als auch bedeutende Unterschiede – insbesondere vor dem Hintergrund zunehmender Digitalisierung und dezentraler Entscheidungsstrukturen, die die Zukunft der Beschaffung zunehmend prägen.

Insgesamt beginnen die Sourcing-Projekte bei einem mittleren Schwellenwert von 15.000 €.

P2P-Order-Modelle in der Beschaffung indirekter Materialien

Die befragten Organisationen verwenden eine Vielzahl von Bestellmodellen für indirekte Materialien – von vollständig digitalen Lösungen wie elektronischen Marktplätzen und unternehmenseigenen Katalogen bis hin zu manuellen Verfahren wie vordefinierten Sortimenten, Freitexteingaben und dezentralem „Maverick Buying“. Diese Vielfalt spiegelt unterschiedliche Stufen des digitalen Reifegrads und der Prozessstandardisierung in der indirekten Beschaffung wider.

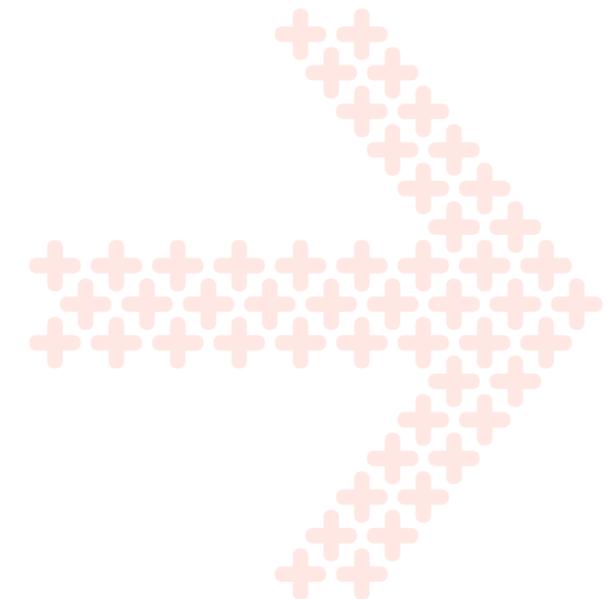
Die Umfrageergebnisse zeigen, dass 65 % der Unternehmen elektronische Marktplätze für zumindest einen Teil ihrer Bestellungen indirekter Materialien nutzen. Dabei gibt es keine nennenswerten Unterschiede zwischen den verschiedenen Unternehmensgrößen (Abbildung 12). Die Nutzung ist bei kleinen Unternehmen am höchsten (70 %) und bei großen Unternehmen am niedrigsten (60 %). Allerdings betrachten nur 22 % der Unternehmen elektronische Marktplätze als ihre primäre Bestellmethode, was darauf hinweist, dass traditionelle Prozesse weiterhin in vielen Organisationen dominieren.

22%

der Unternehmen
bestellen hauptsächlich über
elektronische Marktplätze

Abbildung 12.
Nutzung elektronischer Marktplätze
(ohne elektronische Kataloge)

| Unternehmensgröße | E-Marktplatz Nutzung (%) | E-Marktplatz Nutzung (n) | Studien Stichprobe (n) |
|-------------------|--------------------------|--------------------------|------------------------|
| Klein | 70% | 36 | 51 |
| Mittel | 63% | 46 | 73 |
| Groß | 60% | 29 | 48 |
| Gesamt | 65% Durchschnitt | 111 | 172 |



Elektronische Kataloge und Marktplätze machen zusammen etwa 31,7 % aller Bestellungen indirekter Materialien aus. Davon werden 17,2 % der Bestellungen über Kataloge und 14,5 % über elektronische Marktplätze abgewickelt (Abbildung 13). Bemerkenswert ist, dass bei P2P-Bestellungen über elektronische Marktplätze nur rund 70 % der Zeit benötigt wird, die für vordefinierte Sortimente oder Freitextbestellungen erforderlich ist – ein klarer Hinweis auf den Effizienzvorteil elektronischer Marktplätze.

Trotz der zunehmenden Verbreitung digitaler Lösungen machen manuelle und halb-digitale Prozesse nach wie vor den Großteil der Bestellungen bei indirekten Materialien aus. Vordefinierte Sortimente und Freitextbestellungen ergeben zusammen nahezu 50 % aller P2P-Vorgänge. Maverick Buying – also Bestellungen außerhalb standardisierter Systeme – macht 13,5 % aus und deutet auf eine anhaltende Dezentralisierung sowie auf Verstöße gegen zentral geltende Einkaufsrichtlinien in manchen Unternehmen hin.

Diese Ergebnisse verdeutlichen eine Problematik bei Beschaffungsprozessen: Organisationen, die Flexibilität priorisieren, tun dies oft auf Kosten von Effizienz und Compliance. Manuelle Verfahren wie Freitextbestellungen belasten Einkaufsteams erheblich und beanspruchen Ressourcen, die andernfalls für strategischere Aufgaben eingesetzt werden könnten. Maverick Buying verschärft dieses Problem zusätzlich, da es zu unkontrollierten Ausgaben und Verstößen gegen Beschaffungsrichtlinien führt.

30%

**Zeiteinsparung durch
die Nutzung eines
elektronischen Marktplatzes**

Abbildung 13.
Anteil der P2P-Prozesse an Bestellungen
für indirekte Materialien (n=169)





Die Nutzung eines elektronischen
Marktplatzes reduziert Sourcing-Projekte
um ungefähr ein Drittel.

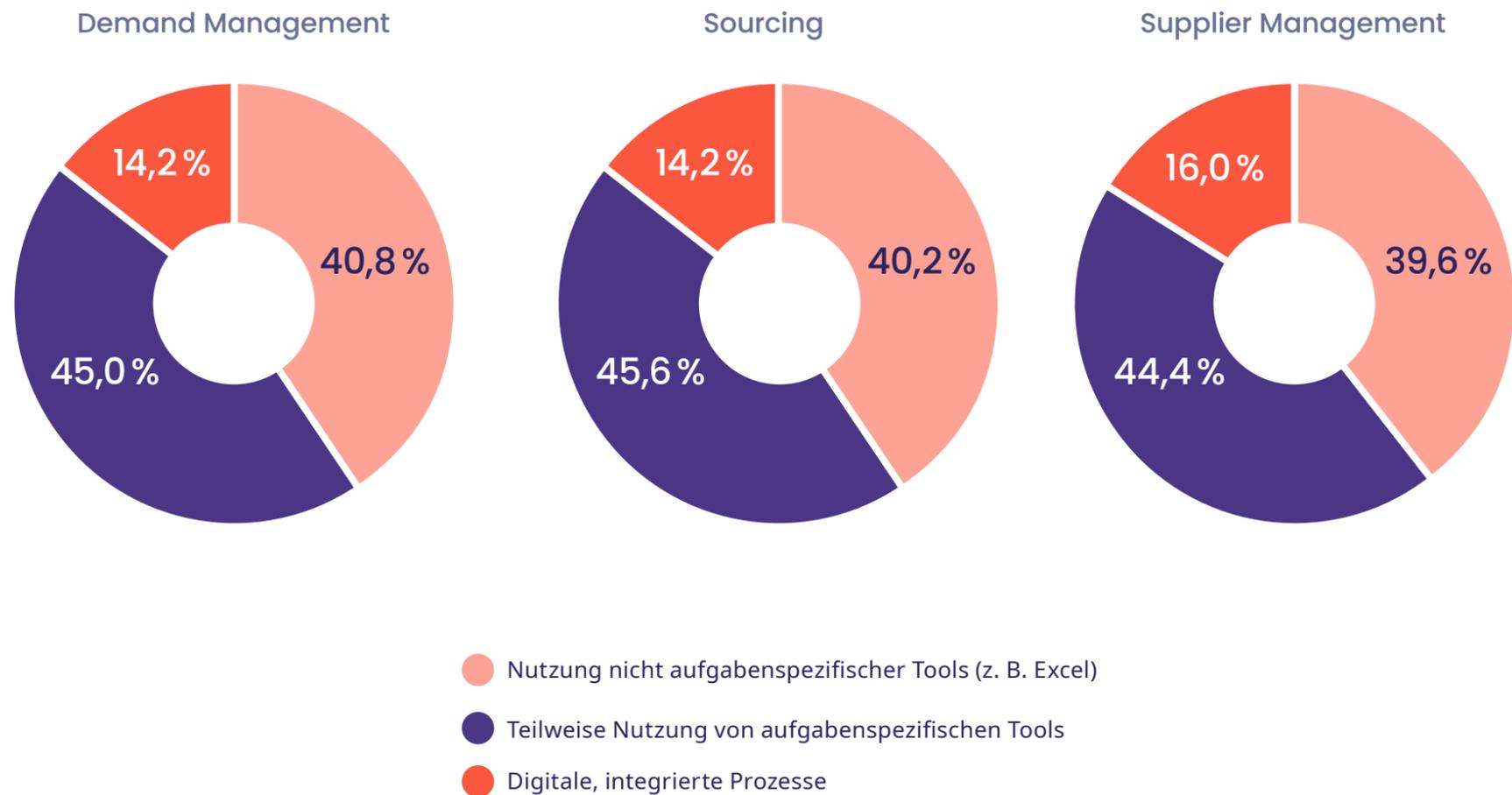
Erfreulicherweise zeigt die Studie, dass Unternehmen, die stärker auf elektronische Marktplätze setzen, im Durchschnitt weniger Sourcing-Projekte durchführen. Dies deutet darauf hin, dass routinemäßige oder wiederkehrende Aufgaben zunehmend automatisiert oder ganz vermieden werden. Wenn ein elektronischer Marktplatz die primäre Bestellmethode ist, berichten Unternehmen im Schnitt von 20 Sourcing-Projekten jährlich, verglichen mit 30 Projekten in Unternehmen, die nicht vorrangig über einen Marktplatz bestellen. Das entspricht einer Reduktion der Sourcing-Aktivität um rund ein Drittel – vermutlich aufgrund weniger manueller Eingriffe und einem geringeren Bedarf an wiederholten Ausschreibungen für standardisierte Artikel mit geringem Warenwert. Diese Effizienzgewinne erstrecken sich auch auf Sourcing und Supplier Management, wo Unternehmen dank geringerer administrativer Arbeitsaufwände und vereinfachter Prozesse Zeit sparen.

Diese Ergebnisse unterstreichen zusätzlich das Potenzial digitaler Bestellmodelle, Komplexität zu reduzieren und die Beschaffungskapazität zu erhöhen – insbesondere im Bereich der indirekten Materialbeschaffung, wo das Bestellvolumen hoch ist und Prozesseffizienzen besonders teuer werden können.

Abbildung 14.
Vergleich der Anzahl an Sourcing-Projekten für indirekte
Materialien zwischen Unternehmen mit und ohne primäre
Nutzung eines elektronischen Marktplatzes

| Ist der elektronische Marktplatz die primäre Bestellmethode | Median n der Sourcing-Projekte |
|--|-----------------------------------|
| Ja | 20 |
| Nein | 30 |

Abbildung 15.
Digitalisierungsgrad im Einkauf
indirekter Materialien (n=172)



Digitale Befähigung in der Beschaffung indirekter Materialien

Im Zuge der fortschreitenden Modernisierung der Beschaffung indirekter Materialien werden digitale Tools zunehmend als Schlüssel zur Effizienzsteigerung, Einhaltung von Vorschriften und zu strategischen Entscheidungsprozessen betrachtet. Der vorliegende Abschnitt beleuchtet sowohl den aktuellen Reifegrad digitaler Prozesse als auch die Einführung neuer Technologien und liefert damit eine integrierte Betrachtung vom Stand der Digitalisierung in Unternehmen sowie von bestehenden Hindernissen.

Digitalisierungsgrad der Prozesse

Im Rahmen dieser Studie wurde untersucht, inwieweit digitale Lösungen in drei zentrale Prozesse der indirekten Beschaffung – Demand Management, Sourcing und Supplier Management – integriert sind. Wie Abbildung 15 zeigt, verfügen nur 15 % der befragten Unternehmen über vollständig digitalisierte, integrierte Prozesse. Über 40 % der Unternehmen setzen hingegen weiterhin auf nicht aufgabenspezifische Tools wie Excel. Weitere 45 % arbeiten mit nur teilweise integrierten Lösungen. Dies deutet darauf hin, dass sich viele Unternehmen noch in einem Übergangsstadium befinden und das Potenzial digitaler Beschaffung noch nicht vollständig ausgeschöpft haben.

15 %

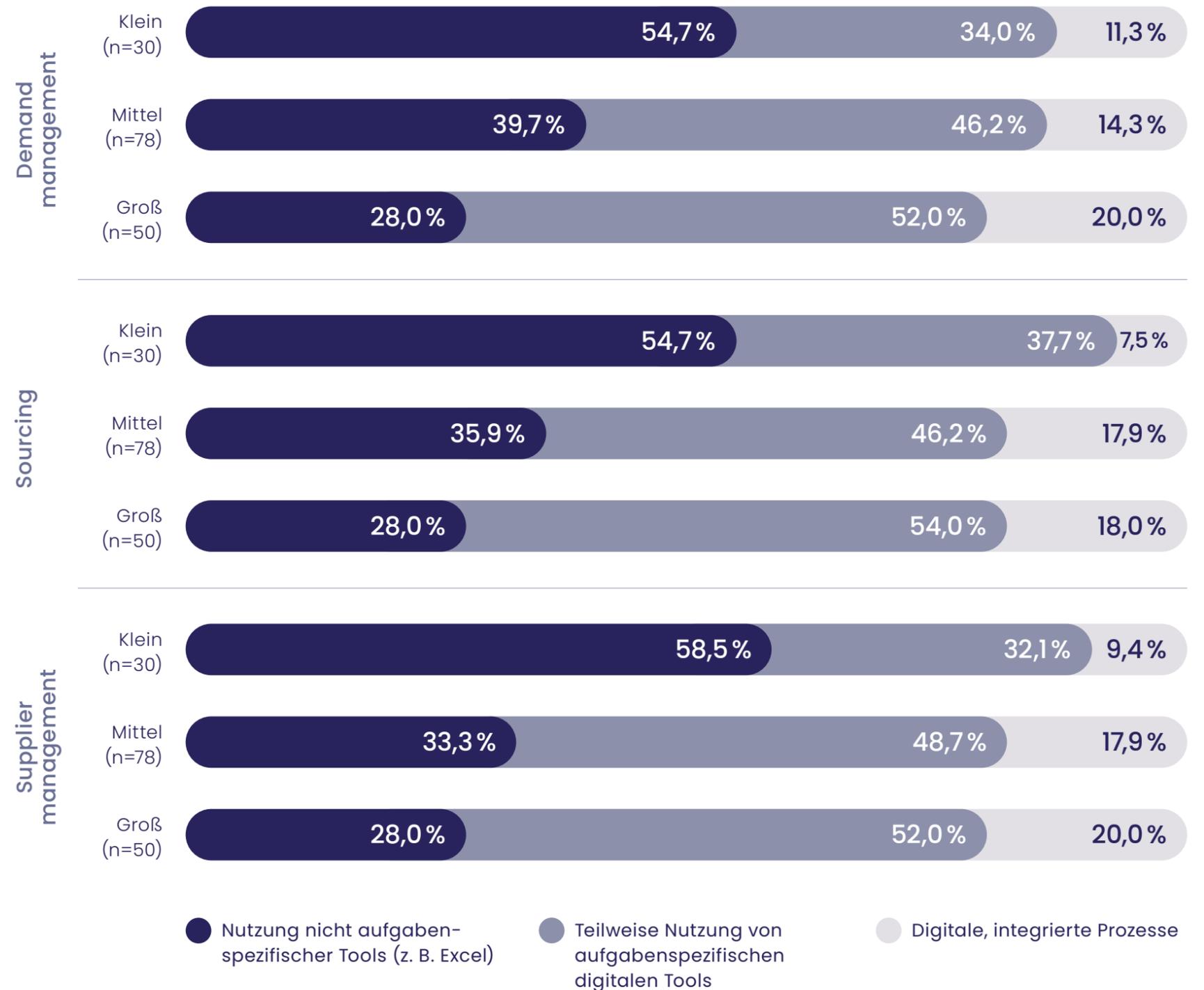
der Unternehmen verfügen über
vollständig digitalisierte und
integrierte Einkaufsprozesse

Abbildung 16 verdeutlicht die Unterschiede nach Unternehmensgröße. Kleine Unternehmen verlassen sich deutlich häufiger auf manuelle Prozesse, insbesondere im Demand Management, wo die Mehrheit weiterhin mit Excel-Tabellen arbeitet. Auch in den Bereichen Sourcing und Supplier Management zeigt sich ein klarer Unterschied zwischen kleineren und größeren Unternehmen: Mit zunehmender Unternehmensgröße steigt auch der Grad der digitalen Integration. Dennoch ist selbst bei großen Unternehmen eine vollständige Integration bislang nicht die Regel.

Diese Ergebnisse verdeutlichen eine Reifeabweichung zwischen digitalen Ambitionen und der aktuellen Praxis. Die Befunde stimmen mit branchenweiten Untersuchungen überein. Laut [PwC \(2024\)](#) gelingt es vielen Unternehmen trotz etablierter Source-to-Pay-Systeme (S2P) nicht, deren volles Potenzial auszuschöpfen – bedingt durch Herausforderungen bei der Systemintegration und im Change Management. Auch der [Global CPO Survey von Deloitte \(2023\)](#) sowie der [Focal Point Report \(2023\)](#) identifizieren interne Kompetenzlücken, das Fehlen klarer Anwendungsfälle und begrenztes Fachwissen als zentrale Hindernisse für die umfassende digitale Transformation. Diese Faktoren spiegeln sich in den vorliegenden Daten wider und erklären, warum digitale Lösungen selbst in gut ausgestatteten Unternehmen bislang nicht flächendeckend zum Einsatz kommen.

Über 40 % der Unternehmen setzen weiterhin auf nicht aufgabenspezifische Tools wie Excel, was jedoch mit zunehmender Unternehmensgröße zurückgeht.

Abbildung 16.
Berücksichtigung des Digitalisierungsgrads in
Abhängigkeit von der Unternehmensgröße (Alle)



Einführung neuer Technologien

Die Studie untersuchte außerdem, wie neue Technologien in der Beschaffung indirekter Materialien in Erwägung gezogen oder bereits eingeführt werden. Berücksichtigt wurden unter anderem Procurement-as-a-Service (PaaS), Robotic Process Automation (RPA), Prädiktive Analytik, Generative KI und Blockchain.

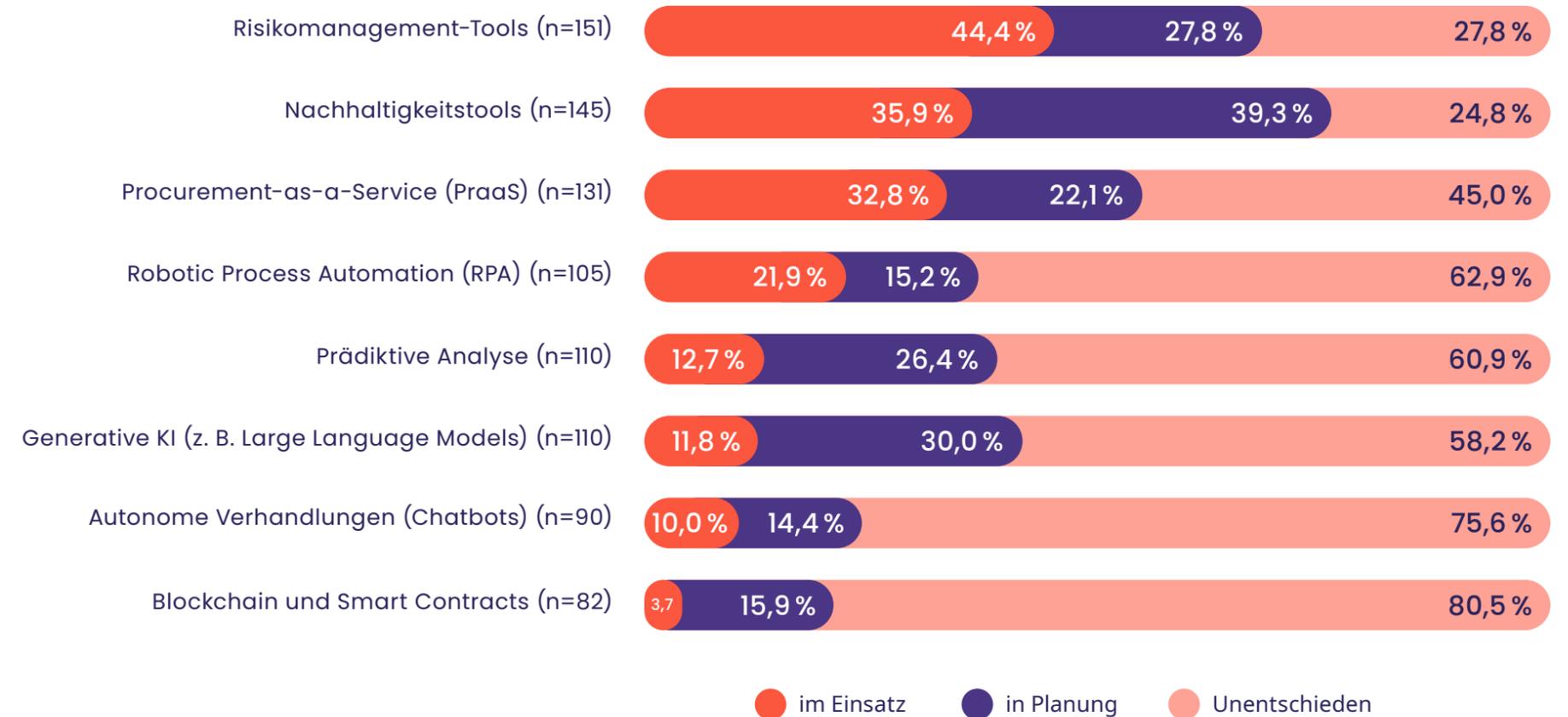
Wie Abbildung 17 zeigt, variiert die Einführung erheblich:

- Risikomanagement-Tools werden mit 44 % am häufigsten eingesetzt, gefolgt von Nachhaltigkeits-Tools mit 36 %. Zwischen 28 % und 40 % der Unternehmen planen die Tools in Zukunft einzusetzen.
- PaaS wird bereits von 33 % der Unternehmen genutzt; weitere 22 % ziehen eine Einführung in Betracht. 45 % zeigen sich jedoch unentschlossen. Dabei ist zu beachten, dass der Begriff in der Studie nicht explizit definiert wurde – was zu einem gewissen Grad die Zurückhaltung sowie das uneinheitliche Verständnis seiner praktischen Anwendung erklären könnte.
- Robotic Process Automation (RPA) kommt bei 21 % der Unternehmen zum Einsatz, allerdings bei vergleichsweise geringem weiterem Interesse.
- Prädiktive Analytik (26 %) und Generative KI (30 %) zeigen hingegen eine stärkere Dynamik in der Planung.
- Chatbots für autonome Verhandlungen und Blockchain bleiben Nischenthemen, wobei die meisten Unternehmen ihnen derzeit nur geringe Relevanz für die indirekte Beschaffung beimessen.

Diese Ergebnisse unterstreichen die Wahrnehmungslücke bei neueren Technologien. Obwohl Tools wie RPA Effizienzsteigerungen versprechen, hängt ihr Nutzen stark von der Einbettung in strukturierte Beschaffungsprozesse ab. Die Studie [KPMG's Automation in Procurement](#) weist darauf hin, dass einzelne Tools selten transformative Wirkungen entfalten, sofern sie nicht Teil eines ganzheitlichen Prozessdesigns sind.

PaaS wird häufig fälschlich als rein digitale Lösung verstanden. Tatsächlich handelt es sich um ein hybrides Modell, das externe Dienstleistungen mit unterstützender Technologie kombiniert. [Grand View Research](#) betont dessen Rolle bei der Automatisierung von Aufgaben und der Verbesserung der Agilität in der Beschaffung durch abonnementbasierte Tools. [GEP](#) versteht darunter einen Managed Service, der die Bereiche Sourcing, P2P und Supplier Management umfasst. Diese unterschiedlichen Interpretationen könnten erklären, warum 45 % der Unternehmen hinsichtlich

Abbildung 17
Einführung neuer Technologien in
Unternehmen, die die jeweilige Technologie
als grundsätzlich relevant betrachten



PaaS noch unentschlossen sind – viele Führungskräfte evaluieren derzeit, inwieweit solche Modelle zu ihren Organisationsstrukturen und Prioritäten passen.

Dieser Unterschied ist entscheidend: Während klassische SaaS-Tools die interne Prozessautomatisierung fördern, bietet PaaS die Möglichkeit, Beschaffungskapazitäten flexibel zu skalieren, auf Expertise zuzugreifen und interne Ressourcen für strategische Aufgaben freizusetzen. Vor diesem Hintergrund wird PaaS zunehmend als flexibel einsetzbare Grundlage zur Steigerung der Effizienz und Reaktionsfähigkeit in der indirekten Beschaffung betrachtet.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Einführung neuer Technologien in der Beschaffung indirekter Materialien an Fahrt aufnimmt, Fortschritte jedoch uneinheitlich sind. Werkzeuge wie RPA und KI werden bislang nur begrenzt genutzt – oft aufgrund mangelnder Integration und fehlender Fachkompetenz. PaaS hingegen markiert einen Wandel hin zu dienstleistungsgestützten Modellen, die Technologie mit externer Unterstützung verbinden. Die mangelnde Festlegung einer einheitlichen Definition könnte die Einführung jedoch verzögern. Die Herausforderung besteht nun darin, das Interesse konsequent und zielgerichtet in die Praxis umzusetzen.

ESG-Kriterien in der Beschaffung indirekter Materialien

Nachhaltigkeit sowie Umwelt-, Sozial- und Governance-Kriterien (ESG) gewinnen in der indirekten Beschaffung zunehmend an Bedeutung, da Unternehmen ihre Einkaufsentscheidungen stärker an regulatorischen Vorgaben und unternehmensweiten Nachhaltigkeitszielen ausrichten. Die Umfrage untersuchte, inwieweit Unternehmen ESG-Strategien etabliert haben und welche Auswirkungen deren Umsetzung auf den Arbeitsaufwand in den Bereichen Demand Management, Sourcing und Supplier Management der indirekten Beschaffung hat.

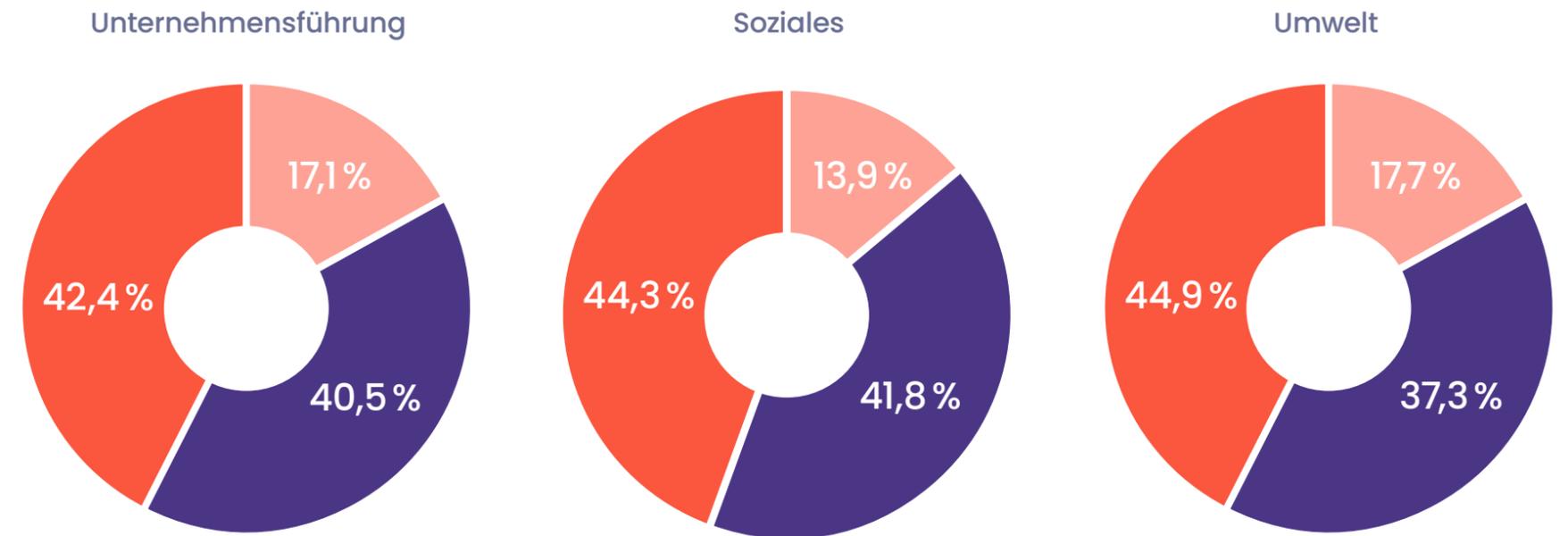
ESG-Strategie und Umsetzung

Wie in Abbildung 18 dargestellt, unterscheiden sich die Unternehmen deutlich im Reifegrad ihrer ESG-Strategien:

- Rund 42 – 45 % berichten von einer umfassenden ESG-Strategie, die auf die Beschaffung indirekter Materialien angewendet wird.
- Weitere 40 – 42 % haben einzelne ESG-Initiativen umgesetzt, verfügen jedoch nicht über einen ganzheitlichen Ansatz.
- 14 – 18 % haben keine Strategie oder explizite Vorgaben etabliert.

Interessanterweise lässt sich keine eindeutige Priorisierung zwischen den Themen Umwelt, Soziales und Governance erkennen – was darauf hindeutet, dass Unternehmen diese Bereiche meist gleichzeitig angehen.

Abbildung 18.
Berücksichtigung von ESG-Kriterien in
der Beschaffung indirekter Materialien



- Es gibt keine Strategie oder explizite Vorgaben.
- Individuelle Maßnahmen werden umgesetzt, aber es gibt keine umfassende Strategie.
- Es gibt eine umfassende Strategie. Wir fordern diesbezüglich immer wieder Informationen von Partnern und Lieferanten an und berücksichtigen diese bei unserer Auswahl.

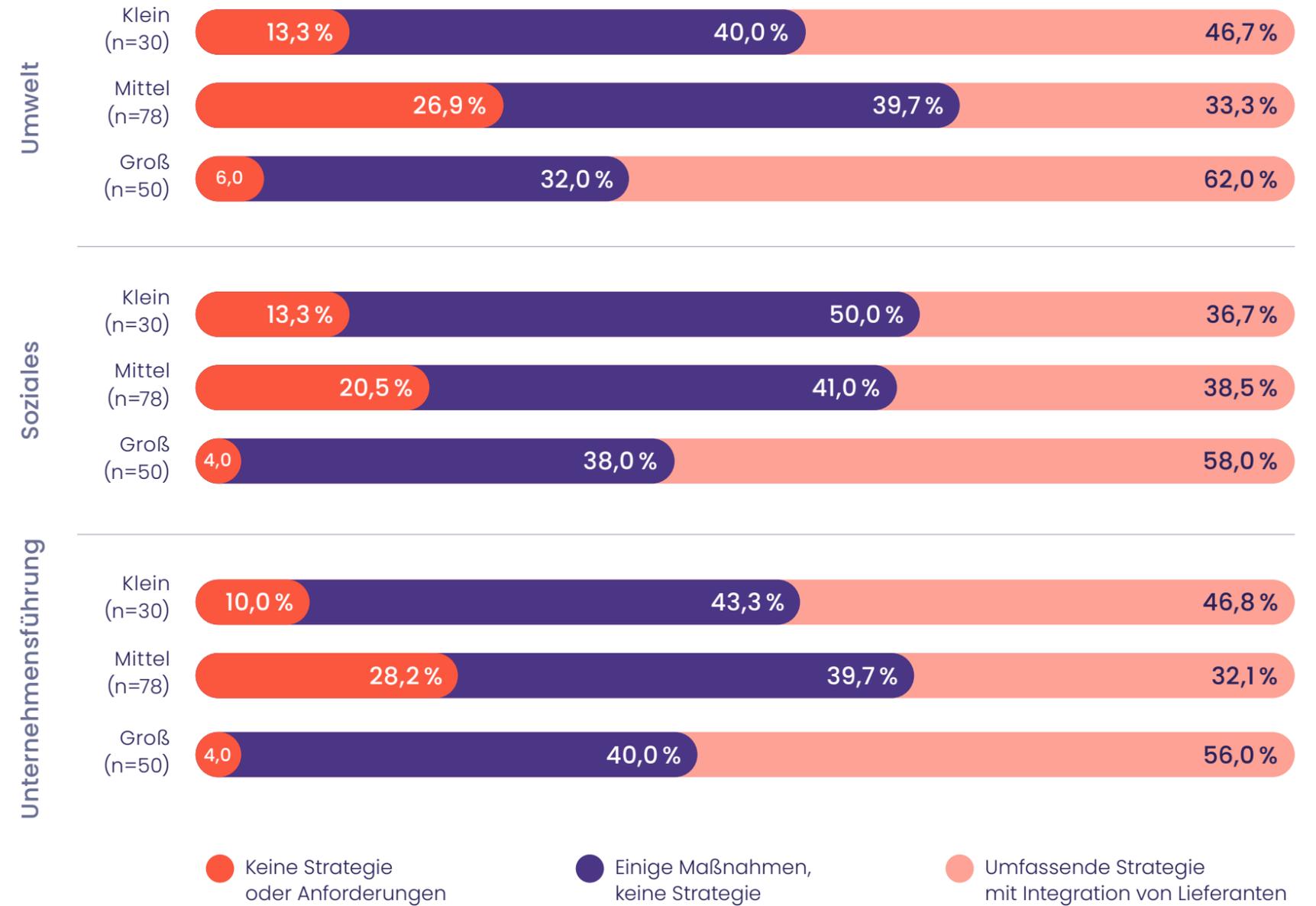
Hinweis: Die Daten beziehen sich ausschließlich auf Unternehmen, für die ESG relevant ist (n = 158); 23 kleinere Unternehmen wurden aus der Analyse ausgeschlossen.

Die Segmentierung nach Unternehmensgröße (Abbildung 19) zeigt, dass große Unternehmen häufiger über eine formelle ESG-Strategie verfügen. Mittelständische Unternehmen setzen meist isolierte Maßnahmen um, ohne diese vollständig zu integrieren, während kleine Unternehmen am häufigsten über keine strukturierte ESG-Strategie verfügen.

59%

der großen Unternehmen
haben eine ESG-Strategie

Abbildung 19.
Berücksichtigung von ESG-Kriterien in
der Beschaffung indirekter Materialien
nach Unternehmensgröße



Hinweis: Die Daten beziehen sich ausschließlich auf Unternehmen, für die ESG relevant ist (n = 158); 23 kleinere Unternehmen wurden aus dieser Analyse ausgeschlossen.

Mehraufwand durch die Berücksichtigung von ESG-Kriterien

Die Umfrage untersuchte auch, in welchem Maße die Umsetzung von ESG-Kriterien den Arbeitsaufwand in der indirekten Beschaffung beeinflusst. Wie Abbildung 20 zeigt, schätzen die Unternehmen den durchschnittlichen Mehraufwand wie folgt ein:

- 21 % im Demand Management,
- 19 % im Sourcing und
- 21 % im Supplier Management.

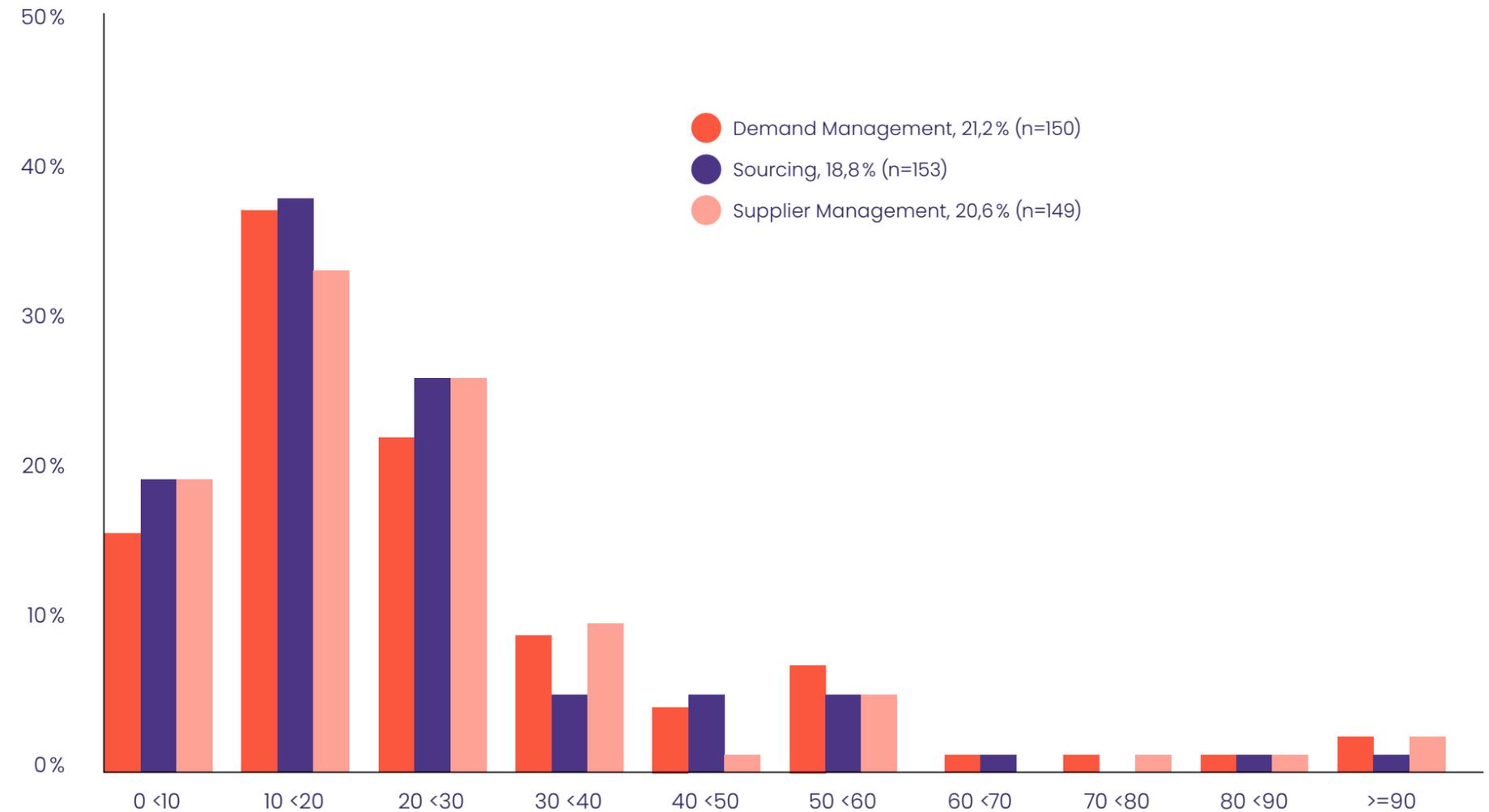
Über den gesamten Beschaffungsprozess hinweg entspricht dies einer durchschnittlichen Erhöhung des Zeitaufwands von 18 – 20 %. Etwa 33 – 37 % der Befragten erwarten eine Erhöhung zwischen 10 % und 20 %, während rund 25 % einen Mehraufwand von 20 – 30 % erwarten. Dies spiegelt die steigenden Anforderungen an Dokumentation, Transparenz und Compliance während der Zusammenarbeit mit Lieferanten und in Entscheidungsprozessen wider.

20%

durchschnittlicher Mehraufwand
durch ESG

Abbildung 20.
Mehraufwand für ESG-Maßnahmen entlang
der Prozessschritte im indirekten Einkauf
(in Stunden pro Jahr)

% Verteilung der zusätzlichen Arbeitsbelastung nach Beschaffungsbereichen



Hinweis: Die Daten beziehen sich ausschließlich auf Unternehmen, für die ESG relevant ist (n = 158);
23 kleinere Unternehmen wurden aus dieser Analyse ausgeschlossen.

Um substantielle Fortschritte zu erzielen, müssen Unternehmen über punktuelle Maßnahmen hinausgehen und durchgängige, digitale Prozesse einführen, die ESG-Kriterien konsistent im gesamten Beschaffungsprozess verankern.

Ein klarer Zusammenhang zeigt sich zwischen digital integrierten Prozessen und dem Reifegrad von ESG-Strategien. Wie in Abbildung 21 dargestellt, verfügen 65 % der Unternehmen, die digitale Prozesse im Demand Management, Sourcing oder Supplier Management etabliert haben, auch über eine formelle ESG-Strategie. Im Gegensatz dazu zeigen Unternehmen ohne digitale Integration eine deutlich geringere Wahrscheinlichkeit, eine ESG-Strategie strukturiert umzusetzen.

Dies deutet darauf hin, dass die Digitalisierung eine wesentliche Voraussetzung für die Umsetzung in der indirekten Beschaffung darstellt. Sie unterstützt die konsistente Anwendung von ESG-Kriterien, erhöht die Datentransparenz und reduziert den manuellen Aufwand für Compliance-relevante Aktivitäten.

Obwohl die Integration von ESG-Kriterien in der indirekten Beschaffung voranschreitet, zeigen die Daten erhebliche Unterschiede zwischen den Unternehmen hinsichtlich strategischer Ausrichtung, operativer Auswirkungen und digitalem Reifegrad. Um substantielle Fortschritte zu erzielen, müssen Unternehmen über punktuelle Maßnahmen hinausgehen und durchgängige, digitale Prozesse einführen, die ESG-Kriterien konsistent im gesamten Beschaffungsprozess verankern. Dies ist nicht nur für die Einhaltung gesetzlicher Vorgaben entscheidend, sondern auch für die langfristige Wertschöpfung durch verantwortungsvolle Beschaffung.

Abbildung 21.
Zusammenhang zwischen dem Vorliegen einer ESG-Strategie und dem Grad der digitalen Prozesse

| | | Demand management | | |
|-----|---|--|---|--------------------------------|
| | | Nutzung nicht aufgabenspezifischer Tools | Teilweise Nutzung aufgaben-spezifischer digitaler Tools | Digitale, integrierte Prozesse |
| ESG | (1) Es gibt keine Strategie oder explizite Vorgaben | 12 | 8 | 1 |
| | (2) Es gibt einige Maßnahmen, aber keine umfassende Strategie | 27 | 35 | 9 |
| | (3) Es gibt eine umfassende Strategie | 21 | 29 | 16 |
| | | Sourcing | | |
| | | Nutzung nicht aufgabenspezifischer Tools | Teilweise Nutzung aufgaben-spezifischer digitaler Tools | Digitale, integrierte Prozesse |
| ESG | (1) Es gibt keine Strategie oder explizite Vorgaben | 12 | 9 | — |
| | (2) Es gibt einige Maßnahmen, aber keine umfassende Strategie | 29 | 33 | 9 |
| | (3) Es gibt eine umfassende Strategie | 15 | 33 | 18 |
| | | Supplier management | | |
| | | Nutzung nicht aufgabenspezifischer Tools | Teilweise Nutzung aufgaben-spezifischer digitaler Tools | Digitale, integrierte Prozesse |
| ESG | (1) Es gibt keine Strategie oder explizite Vorgaben | 13 | 7 | 1 |
| | (2) Es gibt einige Maßnahmen, aber keine umfassende Strategie | 26 | 36 | 9 |
| | (3) Es gibt eine umfassende Strategie | 18 | 30 | 18 |

Hinweis: Die Daten beziehen sich ausschließlich auf Unternehmen, für die ESG relevant ist (n = 158); 23 kleinere Unternehmen wurden aus dieser Analyse ausgeschlossen.

Diskussion und Handlungsempfehlungen

Beantwortung der Studienfragen

55%

setzen bereits PraaS-Lösungen ein oder planen dies

65%

der Unternehmen mit digital durchgehenden Prozessen haben auch eine übergreifende Nachhaltigkeitsstrategie

1. Wie lässt sich die Beschaffung indirekter Materialien bewerten hinsichtlich Effizienz, Aufwand und Prozesskomplexität?

Die Beschaffung indirekter Materialien kann entlang von drei zentralen Punkten bewertet werden: Zeit, Team und Technologie.

- **Zeit** steht für den Aufwand, der in den verschiedenen Phasen des Beschaffungsprozesses entsteht. Die Studie zeigt, dass Beschaffungsteams im Durchschnitt 5.618 Stunden pro Jahr – das entspricht 702 Arbeitstagen – mit Prozessen der indirekten Beschaffung verbringen. Der größte Aufwand pro Fall entsteht im Demand Management, gefolgt von Sourcing und Supplier Management. Diese Zahlen verdeutlichen die Notwendigkeit, den Zeitverbrauch je Prozessschritt genau zu analysieren und mögliche Komplexitäten oder Ineffizienzen zu identifizieren.
- **Team** beschreibt, wie der Arbeitsaufwand auf die Beschaffungsverantwortlichen verteilt ist. Im Durchschnitt verantwortet jede Person indirekte Ausgaben in Höhe von 12 Mio. € – ein Indikator für hohe individuelle Verantwortung. Zwar variiert die Teamgröße deutlich, doch strukturierte Teams mit klar definierten Prozessen sind besser in der Lage, auch bei steigendem Volumen effizient zu arbeiten.
- **Technologie** steht für den Grad der Digitalisierung innerhalb der indirekten Beschaffungsprozesse. Während 15 % der Unternehmen vollständig digitale Prozesse einsetzen, verlassen sich 40 % weiterhin auf manuelle oder generische Tools. Neue Ansätze wie Procurement-as-a-Service (PraaS) werden von 55 % der Unternehmen entweder bereits genutzt oder in Betracht gezogen. Die Einführung bleibt jedoch begrenzt, was teilweise an Unsicherheiten bei der Integration liegt. Darüber hinaus zeigt externe Forschung, dass PraaS in der Beschaffungsgemeinschaft bislang nicht einheitlich definiert ist, was es für Führungskräfte erschwert, die praktische Relevanz und Einsatzmöglichkeiten realistisch einzuschätzen.

Empfehlung: Einkaufsverantwortliche sollten die Beschaffung indirekter Materialien anhand klar definierter Indikatoren bewerten – insbesondere hinsichtlich Zeitaufwand, Teamkapazität und technologischem Reifegrad. Diese Parameter bieten eine fundierte Basis zur Identifikation von Engpässen und zur Bewertung der Prozesskomplexität. Wenn neue Lösungen wie PraaS in Erwägung gezogen werden, ist es entscheidend, das zugrunde liegende Modell sowie dessen praktische Eignung genau zu verstehen, bevor es als Effizienztreiber eingeführt wird.

2. Welchen Einfluss haben Nachhaltigkeits- und Risikokriterien auf die indirekte Beschaffung – und welche Rolle kann die Digitalisierung in diesem Kontext übernehmen?

Nachhaltigkeits- und Risikovorgaben verändern die indirekte Beschaffung grundlegend: Sie erhöhen den Aufwand, erweitern die Bewertungskriterien und erfordern stärker strukturierte Prozesse. Die Studie zeigt, dass die Integration von ESG-Kriterien den Arbeitsaufwand in den Bereichen Demand Management, Sourcing und Supplier Management um durchschnittlich 20 % erhöht – ein deutliches Zeichen für die operative Relevanz dieser Anforderungen.

Statt ESG- und Risikokonformität als zusätzlichen Aufwand zu betrachten, sollten Unternehmen sie als Ausdruck einer strategischen Neuausrichtung der Beschaffungsfunktion verstehen. Risikomanagement-Tools sind bereits bei 44 % der Unternehmen im Einsatz, weitere 28 % planen ihre Einführung – ein Hinweis auf ihre zentrale Rolle beim Aufbau widerstandsfähiger Lieferketten, insbesondere in Phasen von Marktstörungen oder regulatorischem Wandel.

Besonders relevant ist, dass 65 % der Unternehmen, die über integrierte digitale Beschaffungsprozesse verfügen, angeben, auch eine formale ESG-Strategie etabliert zu haben. Dies bestätigt den engen Zusammenhang zwischen digitaler Reife und der Fähigkeit von Unternehmen, Nachhaltigkeits- und Risikokriterien umzusetzen.

Empfehlung: Um ESG- und Risikovorgaben wirksam umzusetzen, müssen Einkaufsverantwortliche diese Anforderungen in alle relevanten Prozessschritte integrieren – unterstützt durch digitale Tools, die Compliance erleichtern, die Zusammenarbeit mit Lieferanten verbessern und den manuellen Aufwand reduzieren. Dieser Wandel ermöglicht es Teams, von reaktiver Berichtspflicht zu proaktivem, wertorientiertem Sourcing überzugehen.



15.000 €

Durchschnittlicher Schwellenwert, um ein formales Sourcing-Projekt zu initiieren (alle Unternehmensgrößen)



3. Welche monetären Schwellenwerte lösen ein Sourcing-Projekt aus und welche zusätzlichen Kriterien beeinflussen diese Entscheidungen?

Monetäre Schwellenwerte allein definieren nur selten, wann ein Sourcing-Projekt im Bereich indirekter Materialien initiiert wird. Nur 20 % der Unternehmen stützen ihre Entscheidung ausschließlich auf eine finanzielle Grenze, während der Großteil entweder zusätzliche Kriterien berücksichtigt oder ganz auf Schwellenwerte verzichtet. Dies spricht für einen flexibleren, kontextabhängigen Beschaffungsansatz.

Auch ohne feste Schwellenwerte bleiben finanzielle Überlegungen ausschlaggebend. Das Potenzial für Kosteneinsparungen sowie der monetäre Wert des Bedarfs gehören durchweg zu den wichtigsten Auslösern für ein Sourcing-Projekt. Es folgen operationale Faktoren wie Versorgungsrisiken, die Neuartigkeit des Bedarfs und in bestimmten Fällen auch die technische Komplexität. Diese Mischung aus finanziellen und operativen Einflussfaktoren verdeutlicht, dass Sourcing-Entscheidungen nur selten auf einem einzigen Kriterium beruhen.

Unabhängig von der Unternehmensgröße liegt der durchschnittliche monetäre Schwellenwert für die Initiierung eines Sourcing-Projekts bei etwa 15.000 €. Interessanterweise arbeiten große Unternehmen tendenziell mit etwas niedrigeren Schwellenwerten als mittelgroße – vermutlich aufgrund eines höheren Digitalisierungsgrads und besser strukturierter Beschaffungsprozesse. Diese ermöglichen es, Sourcing auch bei geringeren Bedarfswerten effizient und konsistent zu steuern.

Diese Erkenntnisse zeigen, dass Sourcing-Verfahren nicht nur durch die Höhe der Ausgaben bestimmt werden, sondern vor allem dadurch, wie ausgereift, digital und dezentralisiert die jeweiligen Beschaffungsfunktionen aufgestellt sind.

Empfehlung: Einkaufsverantwortliche sollten sicherstellen, dass Sourcing-Entscheidungen auf einem klar definierten, strukturierten Kriterienkatalog basieren, der sowohl den finanziellen Nutzen als auch die betriebliche Relevanz berücksichtigt. Flexible Governance-Modelle, die Kosten, Risiken und Geschäftseinfluss einbeziehen, helfen dabei, die Beschaffungsaktivitäten strategisch an den Zielen der Organisation auszurichten.

4. Wie können Einkaufsverantwortliche die Beschaffung indirekter Materialien optimieren, um die Kosteneffizienz zu steigern und Prozesse zu vereinheitlichen?

Die Optimierung der indirekten Beschaffung erfordert einen grundlegenden Wandel in der Nutzung von Daten, der Gestaltung von Service-Modellen und der Art und Weise, wie Bestellungen im Unternehmen abgewickelt werden.

- **Daten** spielen eine strategische Rolle bei der Verbesserung von Entscheidungsprozessen. Rund die Hälfte der Unternehmen nutzt bereits oder plant den Einsatz von Prädiktiver Analytik, um eine fundiertere Bedarfsplanung und Lieferantenrisikobewertung zu ermöglichen. Eine wirksame Optimierung hängt jedoch davon ab, dass diese Tools in End-to-End-Prozesse integriert werden – nicht davon, sie isoliert einzusetzen.
- **Liefermodelle** entwickeln sich über interne Teams hinaus. Procurement-as-a-Service (PaaS) kombiniert digitale Plattformen mit externer Unterstützung, um manuelle Aufwände zu reduzieren und die Skalierbarkeit zu erhöhen. Zwar nimmt die Verbreitung zu, doch variiert die Anwendung stark. Deshalb ist es für Einkaufsverantwortliche entscheidend, konkrete Einsatzszenarien zu definieren, die zum jeweiligen Betriebsmodell passen.
- **Dezentrale Beschaffung** ist ein weiterer wichtiger Hebel, um die Einkaufsabteilung zu entlasten. Wenn Fachabteilungen über digitale Kataloge und Marktplätze verfügen, können sie regelkonforme Bestellungen eigenständig durchführen. Die Studie zeigt, dass elektronische Marktplätze weit verbreitet sind und – insbesondere bei Integration in eine digitale Beschaffungsinfrastruktur – Kostensenkungen von bis zu 30 % ermöglichen.

Empfehlung: Einkaufsverantwortliche sollten die Planungsqualität durch Datenanalytik verbessern, dienstleistungsorientierte Modelle wie PaaS prüfen, um interne Kapazitäten zu entlasten, und regelkonforme Selbstbedienungslösungen über elektronische Marktplätze ermöglichen. Diese Maßnahmen steigern die Effizienz, reduzieren die Komplexität und stärken den strategischen Beitrag der Beschaffung im Unternehmen.

5. Welche kostentreibenden Faktoren sind in der indirekten Beschaffung besonders relevant – und wie lassen sich Einsparpotenziale identifizieren und realisieren?

Die wichtigsten Kostentreiber in der indirekten Beschaffung ergeben sich aus drei Hauptfaktoren: der Anzahl der Sourcing-Fälle, dem Umfang des betreuten Lieferantenportfolios und dem internen Ressourceneinsatz zur Unterstützung dieser Aktivitäten. Diese Faktoren bestimmen gemeinsam, wie sich Zeitaufwand, Personalbindung und Kosten im Beschaffungsprozess summieren.

Laut Studie wendet das typische Unternehmen 5.618 Stunden pro Jahr für die Beschaffung indirekter Materialien auf – das entspricht 702 Arbeitstagen bzw. etwa drei Vollzeitkräften. Bei einem geschätzten Stundensatz von 40 € ergibt das in einem durchschnittlichen Unternehmen rund 224.640 € jährlich. Wie Abbildung 22 zeigt, melden große Unternehmen Arbeitskosten von über 760.000 €, was vor allem auf ein höheres Sourcing-Volumen und breitere Lieferantenportfolios zurückzuführen ist.

Ein Großteil dieser Kosten konzentriert sich auf die Bereiche Demand Management, Sourcing und Supplier Management. So fallen beispielsweise allein für die Vertragserstellung 12 Stunden pro Sourcing-Fall an, und die Leistungsbewertung von Lieferanten erfordert im Schnitt 3 Stunden pro Jahr und Lieferant. Diese wiederkehrenden, aber ressourcenintensiven Aufgaben bieten klare Ansatzpunkte, um Prozesse zu vereinheitlichen.

Digitale Werkzeuge können dabei eine zentrale Rolle spielen. Die Studie zeigt, dass Unternehmen mit Einsatz elektronischer Marktplätze bis zu 30 % niedrigere Kosten verzeichnen – dank vereinfachtem Sourcing und reduziertem manuellem Aufwand. Auch PaaS kann zusätzliche Effizienzpotenziale bieten, indem transaktionale Aufgaben an externe Partner ausgelagert werden. Die konkrete Umsetzung hängt jedoch stark vom jeweiligen Unternehmen und der Definition von PaaS im jeweiligen Kontext ab.

[1] Grundlage ist eine Schätzung des durchschnittlichen Jahresgehalts im Einkauf in Europa in Höhe von 78.612 €, basierend auf dem Bericht [Europe Procurement & Supply Salaries | CIPS Salary Guide](#). Das Gehaltsspektrum für Einkaufsfachkräfte liegt zwischen 53.613 € (27 €/Stunde) und 144.183 € (72 €/Stunde), ausgehend von 2.000 Arbeitsstunden pro Jahr.

Abbildung 22.
Arbeitskosten in der Beschaffung
nach Unternehmensgröße

Der Beschaffungsprozess für indirekte Materialien

| Unternehmensgröße | Stunden pro Jahr | Tage pro Jahr | Personalbedarf | Arbeitskosten |
|-------------------|------------------|---------------|----------------|---------------|
| Typisch | 5.618 | 702 | 3 | 224.640 € |
| Klein | 1.539 | 192 | 1 | 61.440 € |
| Mittel | 7.788 | 974 | 4 | 311.680 € |
| Groß | 19.253 | 2.406 | 10 | 769.920 € |



Empfehlung: Einkaufsverantwortliche sollten Arbeitszeiten und Lieferantenvolumen analysieren, um Bereiche mit hohem Prozessaufwand zu identifizieren. Digitale Lösungen wie elektronische Marktplätze können den Arbeitsaufwand im Hinblick auf Sourcing und die Lieferantenbetreuung reduzieren, während servicebasierte Modelle wie PaaS die Möglichkeit bieten, die Geschäftsabläufe flexibel zu skalieren. Um Einsparpotenziale zu realisieren, müssen Tools zielgerichtet in das operative Modell integriert und auf Kategorien mit hohem Volumen oder hoher Komplexität fokussiert werden.

Digitale Lösungen wie elektronische Marktplätze können den Arbeitsaufwand im Hinblick auf Sourcing und die Lieferantenbetreuung reduzieren, während Service-basierte Modelle wie PaaS die Möglichkeit bieten, die Geschäftsabläufe flexibel zu skalieren.

Fazit

Diese Studie bietet einen strukturierten Überblick darüber, wie europäische Unternehmen die Beschaffung indirekter Materialien organisieren – mit Fokus auf Sourcing, Supplier Management und Demand Planning. Diese Funktionen werden in der direkten Beschaffung umfassend untersucht, sind im Bereich der indirekten Beschaffung jedoch häufig unterrepräsentiert und es fehlt an Vergleichsdaten. Trotz ihrer strategischen Relevanz sind diese Aktivitäten im Zusammenhang nicht-produktionsbezogener Ausgaben weiterhin kaum erforscht – obwohl sie mit erheblichem internen Aufwand und Kosten verbunden sind.

Die Studie soll in vier zentralen Aspekten zum bereits vorhandenen Kenntnisstand beitragen:

- (1)** Sie quantifiziert den Arbeitsaufwand in der indirekten Beschaffung und liefert mit durchschnittlich 5.618 Stunden pro Jahr und Unternehmen einen Vergleichswert.
- (2)** Sie verdeutlicht, wie Sourcing-Entscheidungen getroffen werden, und zeigt, dass nur 20 % der Unternehmen feste Schwellenwerte für Ausgaben verwenden, während die Mehrheit kontextbezogene Faktoren wie Kosteneinsparpotenzial, Versorgungsrisiko und Neuartigkeit des Bedarfs berücksichtigt.
- (3)** Sie identifiziert einen Zusammenhang zwischen ESG-Strategie und digitalem Reifegrad: Unternehmen mit integrierten Beschaffungstechnologien setzen ESG-Kriterien häufiger strukturiert um.
- (4)** Sie zeichnet ein uneinheitliches Bild bei der Einführung neuer Technologien, mit starker Verbreitung von Risiko- und Nachhaltigkeitstools, jedoch nur einen leichten Fortschritt in Bereichen wie prädiktiver Analytik und generativer KI.

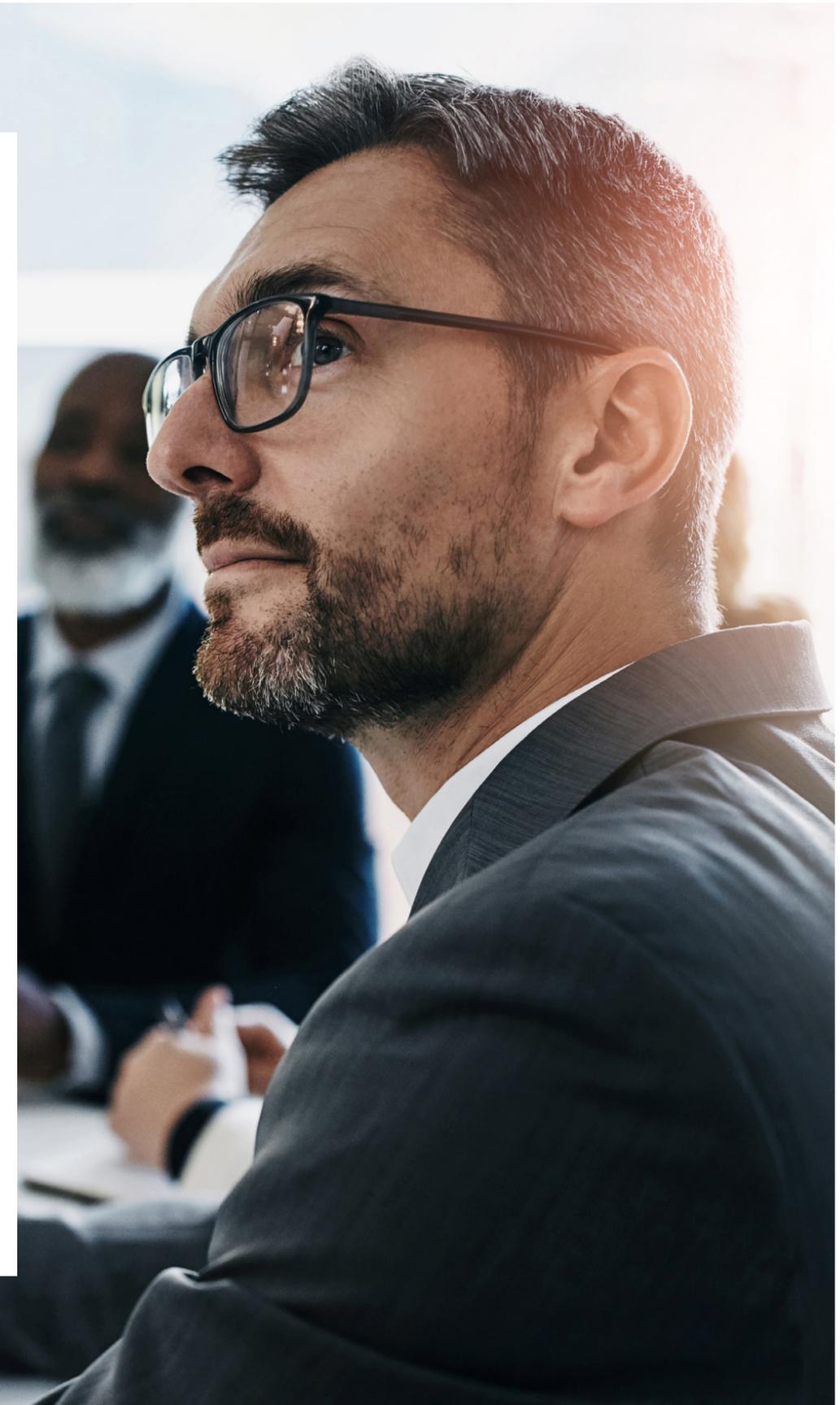
Darüber hinaus spiegeln die Ergebnisse die Perspektiven einer mehrheitlich produktionsorientierten Zielgruppe wider, die 60 % der Befragten ausmacht. In Branchen wie Maschinenbau, Automobilindustrie und Metallverarbeitung gehören indirekte Materialien nicht nur zu Randbedarfen, sondern umfassen strategische Kategorien wie Wartung,

Reparatur und Betrieb (MRO, engl. Maintenance, Repair and Operations), die sich direkt auf Produktionsverfügbarkeit und Betriebskontinuität auswirken. Damit sind die Erkenntnisse insbesondere für Einkaufsverantwortliche relevant, die komplexe, wiederkehrende und strategisch bedeutsame indirekte Bedarfe steuern.

Für diese Verantwortlichen bietet die Studie eine fundierte Grundlage, um neu zu bewerten, wie indirekte Beschaffung strukturiert und unterstützt wird – von der Kapazitätsplanung über die Sourcing-Logik bis hin zur digitalen Befähigung. Die Studie ermutigt Einkaufsverantwortliche:

- Teamkapazitäten und Rollenverteilungen an den tatsächlichen Arbeitsaufwand in Sourcing, Lieferantenmanagement und Bedarfsplanung anzupassen
- Sourcing-Auslöser zu definieren, die neben monetären Schwellenwerten auch strategische Relevanz, Risiken und betriebliche Auswirkungen berücksichtigen
- in integrierte digitale Lösungen zu investieren, die ESG-Konformität verbessern, Lieferantenkooperation erleichtern und Entscheidungen unterstützen
- Dienstleistungsbasierte Modelle wie PraaS als flexible Möglichkeit zur Erweiterung operativer Kapazitäten zu evaluieren – ohne die strategische Steuerung aus der Hand zu geben

Angesichts steigender Erwartungen an Kostenkontrolle, Nachhaltigkeit und Risikofähigkeit verdient die Beschaffung indirekter Materialien die gleiche strategische Aufmerksamkeit, die der direkten Beschaffung seit langem zuteilwird. Diese Studie liefert dafür eine fundierte Grundlage – mit praxisnahen Vergleichswerten und umsetzbaren Erkenntnissen, um bessere zukunftsfähige Entscheidungen zu ermöglichen.






65%

der Unternehmen mit digital durchgehenden Prozessen haben auch eine übergreifende Nachhaltigkeitsstrategie




15.000 €

durchschnittlicher monetärer Schwellenwert zum Start eines Sourcing-Projektes*




20%

Aufwandssteigerung durch Berücksichtigung von ESG Kriterien




40%

arbeiten noch mit nicht-aufgabenspezifischen Tools, wie Excel




30%

Zeiteinsparung durch die Nutzung elektronischer Marktplätze




55%

setzen bereits PaaS Lösungen ein oder planen dies



*basiert auf Median-Werten

Die wichtigsten Kennzahlen zum Einkauf indirekter Materialien im Überblick

Referenzen

CIPS (2024).
[Europe Procurement & Supply Salaries 2024.](#)

Deloitte (2023).
[Global Chief Procurement Officer Survey.](#)

Focal Point (2023).
[Optimising Sustainable Procurement: Trends, Challenges and Best Practices.](#)

GEP (2023).
[Unlocking Business Agility With Procurement as a Service.](#)

Grand View Research (2023).
[Procurement As A Service Market Size, Share & Trends Analysis Report.](#)

KPMG International (2020).
[Automation in Procurement: Your New Workforce is Here.](#)

PwC Global Consulting (2024).
[Global Digital Procurement Survey.](#)



Mitwirkende



Prof. Dr. Holger Müller ist Professor für Supply Chain Management an der Hochschule für Technik, Wirtschaft und Kultur (HTWK) Leipzig und Geschäftsführer der CfSM. Mit über 25 Jahren Erfahrung im Bereich der Digitalisierung in der Beschaffung hat er zahlreiche Studien und Projekte geleitet und umfangreich publiziert. Für seine Dissertation wurde er mit dem Wissenschaftspreis des BME und dem Austrian eProcurement Award ausgezeichnet.



Marcel Graf ist wissenschaftlicher Mitarbeiter an der HTWK Leipzig. Seit 2016 ist er an interdisziplinären Forschungsprojekten beteiligt und arbeitet seit 2018 mit Prof. Holger Müller im Bereich Supply Chain Management zusammen. Er hat Studien zu digitalen Geschäftsmodellen, B2B-Plattformen und den Auswirkungen disruptiver Technologien auf die sächsische Wirtschaft mitentwickelt.



Dr. Kruti Lehenbauer, bekannt als „The Data Whisperer“ (dt. die Datenflüsterin), ist Fractional Chief Data & Analytics Officer. Sie gründete Analytics TX, LLC in Texas, USA. Mit einem Doktor in Politischer Ökonomie ist sie eine anerkannte Expertin in der Forschung, ökonomischen Analyse und Risikobewertung. Ihre Beratungstätigkeit und Lehr- erfahrung ermöglichen es ihr, komplexe Daten in umsetzbare Erkenntnisse in Form überzeugender Berichte und Visualisierungen umzuwandeln.



Christel Constant ist Mitglied des Vorstands bei Unite und verantwortet die Bereiche Marketing, Vertrieb und Customer Success. Sie engagiert sich aktiv für die Weiterentwicklung der Unite Plattform, um herausragende Kundenergebnisse zu erzielen. In den mehr als 20 Jahren in Führungspositionen bei Edenred SA und anderen SaaS-Anbietern hat sie maßgeblich zum dynamischen Wachstum beigetragen, insbesondere auf dem deutschen Markt.



Erika Mizun-Moller ist Vice President Global Marketing & Brand bei Unite. Als journalistisch ausgebildete Markenstrategin hat sie zwei Expertenberichte zum Thema Beschaffung mitverfasst, das Marketing von Unite im Vereinigten Königreich geleitet und tea. agency gegründet, um Kunden im Bereich Markenstrategie zu beraten. Erika besitzt einen M.Sc. in Brand Leadership (University of East Anglia), ein Nachhaltigkeitszertifikat der University of Cambridge sowie einen B.A. in Psychologie.



Falk Eiling ist Global Head of Events & Digital Media Creation bei Unite. Mit über 14 Jahren Erfahrung in Beschaffung und Marketing kann er sein umfassendes Know-how in der Entwicklung von inhaltsorientierten Markenerlebnissen einbringen. Zuvor war er Head of Marketing & Product Management bei Element System, Trade Marketing Lead bei Kärcher sowie Promotion Manager bei KODAK. Bei Unite wirkt er mit bei der Gestaltung von globalen Event-Strategien und wirkungsvollen Medieninhalten.

HTWK Leipzig University
of Applied Sciences

Als größte Hochschule für angewandte Wissenschaften in Sachsen verfolgt die Hochschule für Technik, Wirtschaft und Kultur Leipzig (HTWK) das Ziel, Lehre, Forschung und Praxis optimal zu verbinden. Mehr als 6.500 Studierende sind in einem breiten Fächerspektrum aus den Bereichen Ingenieurwesen, Wirtschaft,

Informatik, Medien, Sozialwissenschaften und Kultur eingeschrieben. Die HTWK gehört zu den forschungstärksten Hochschulen in Sachsen – etwa ein Drittel der Mitarbeitenden ist an drittmittelfinanzierten Forschungsprojekten beteiligt.





Über Unite

Unite vernetzt die Wirtschaft für nachhaltiges Business. Die E-Procurement-Plattform mit dem integrierten Marktplatz ermöglicht eine einfache Beschaffung für Unternehmen und den öffentlichen Sektor.

Die Unite Plattform bringt Einkäufer und Anbieter zu beidseitigem Nutzen zusammen und fördert fairen Wettbewerb sowie vertrauensvolle Partnerschaften. Mit ihrer skalierbaren Infrastruktur unterstützt sie solide Geschäftsbeziehungen, stabile Prozesse und robuste Lieferketten.

Unite transformiert den digitalen Handel für Unternehmen und den öffentlichen Sektor, stärkt die regionale Wirtschaft und schafft Mehrwert, der allen zugutekommt. Im Jahr 2023 wurde Unite als erstes Plattformunternehmen durch die Fair Tax Foundation für sein verantwortungsvolles Steuerverhalten akkreditiert.

Unite wurde im Jahr 2000 als Mercateo gegründet und hat seinen Hauptsitz in Leipzig. Das Unternehmen ist in 12 europäischen Ländern aktiv. Mehr als 700 Menschen arbeiten für Unite – an den Bürostandorten und remote. Im Jahr 2024 erzielte das Unternehmen einen Umsatz von 448,7 Millionen Euro.

Sie möchten gern in einem persönlichen Gespräch mehr zur Studie oder Unite erfahren? Dann schreiben Sie uns eine E-Mail an communications@unite.eu mit dem Stichwort „Studie 2025“.

Mehr Informationen finden Sie unter unite.eu.



Unite 

 Mehr erfahren