

Category Governance: Struktur und Regeln für das Category Management im Einkauf

Category Governance bezeichnet das Gesamtsystem aus Zuständigkeiten, Entscheidungsregeln, Richtlinien und Kontrollmechanismen, mit dem Unternehmen ihre Einkaufskategorien steuern. Sie legt fest, wer in welcher Kategorie welche Befugnisse hat, welche Strategien gelten und wie Ergebnisse gemessen werden. Damit bildet Category Governance das Regelwerk über dem Category Management und sorgt dafür, dass strategische Einkaufsziele nicht der Tagesgeschäft-Logik zum Opfer fallen. Der Begriff ist eng verwandt mit Procurement Governance, der übergreifenden Steuerung der gesamten Einkaufsorganisation.

Das Wichtigste in Kürze

- Category Governance definiert Zuständigkeiten, Entscheidungskompetenzen und Regeln pro Einkaufskategorie.
- Typische Governance-Ebenen sind strategisch (Lenkungskomitee), taktisch (Category Manager) und operativ (Buyer).
- Kerninstrumente sind Category Charters, Entscheidungsmatrizen, Freigabeprozesse und standardisierte Berichtswege.
- KPIs wie Einsparquote, Lieferantenleistungsbewertung und Bestellquote pro Katalog machen die Wirksamkeit messbar.
- Klare Governance reduziert Maverick Buying, eskalations-Eskalationen und Compliance-Risiken.
- Internationale Aspekte wie Governing Law oder Sanktionsscreening Lieferanten gehören ebenfalls zum Regelwerk.

Definition: Category Governance

Category Governance ist der institutionelle und prozessuale Rahmen, innerhalb dessen Einkaufskategorien definiert, strategiert, entschieden und kontrolliert werden. Sie beantwortet die Fragen: Wer darf welche Kategorieentscheidung treffen, nach welchen Kriterien und mit welcher Kontrolle? Damit unterscheidet sie sich vom Category Management selbst, das die inhaltliche Arbeit an der Kategorie beschreibt.

Abgrenzung zum Category Management

Das Category Management umfasst Analyse, Strategieentwicklung und Umsetzung für eine Warengruppe oder Leistungskategorie. Category Governance liefert dafür das Spielfeld: Rollenbilder, Mandate, Budgetbefugnisse und Eskalationswege. In der Praxis übernehmen Category Manager die operative Umsetzung, während ein Category Council oder Sourcing Committee über strategische Grundsatzentscheidungen wacht. Ohne klare Trennung dieser Ebenen entstehen Reibungsverluste zwischen zentraler Strategie und dezentraler Bedarfsmeldung.

Bestandteile der Governance

Ein vollständiges Governance-System besteht typischerweise aus vier Bausteinen: einem Rollen- und Kompetenzmodell, formalisierten Prozessen (z. B. für Anfrage, Vergabe und Rahmenliefervertrag), Regel- und Policy-Dokumenten sowie einem Berichts- und Kontrollsystem. Ergänzend definieren Unternehmen Eskalationsstufen, etwa wenn das Volumen einer Vergabe eine bestimmte Schwelle überschreitet oder ein Kapazitätsrisiko Lieferant erkannt wird.

Rechtliche und Compliance-Bezüge

Category Governance bindet Compliance-Anforderungen direkt auf Kategorieebene ein. Dazu zählen je nach Kategorie Sanktionsscreening Lieferanten, Exportkontrollprüfungen sowie die Definition der anwendbaren Vertragsrechtsordnung (Governing Law) im Rahmenliefervertrag. Diese Aussagen sind allgemein zu verstehen; im Einzelfall sollten juristische und steuerliche Fragen immer fachlich geprüft werden, insbesondere bei grenzüberschreitenden Beschaffungen und Meldepflichten wie Intrastat.

Methoden und Vorgehen: Governance aufbauen

Der Aufbau einer Category Governance folgt meist einem mehrstufigen Vorgehen: Kategorien strukturieren, Rollen klären, Regeln dokumentieren und Wirkung messen. Wichtig ist, dass das Modell zur Organisationsgröße passt – ein mittelständischer Zulieferer braucht kein Konzerngremium, aber ebenfalls klare Entscheidungsregeln.

Kategorisierung und Kategorierollen

Zunächst werden Lieferleistungen nach Wert, Risikopotenzial und Marktdynamik segmentiert, häufig anlehnung an klassische Portfolioansätze. Je Segment wird eine Governance-Intensität festgelegt: strategische Kategorien erhalten ein eigenes Lenkungsgremium und regelmäßige Strategie-Reviews, Standardkategorien laufen über vereinfachte Prozesse mit E-Procurement im Einkauf. Der Lieferantenportfolio-Ansatz hilft, für jede Kategorie die passende Lieferantenstruktur und Beziehungstiefe festzulegen.

Category Charter und Entscheidungsmatrix

Ein Category Charter dokumentiert für jede Kategorie Zielbild, Scope, Ansprechpartner, Budgetkompetenzen und Eskalationsregeln. Ergänzend regelt eine Entscheidungsmatrix (RACI-Logik), wer eine Anfrage initiiert, wer Bieterlisten im Bieterregister freigibt und wer einen Rahmenliefervertrag abschließt. Solche Dokumente wirken entlastend, weil Streitigkeiten über Zuständigkeiten entfallen und neue Mitarbeitende schnell handlungsfähig sind.

Abstimmung mit Fachbereichen und Lieferanten

Governance endet nicht an der Einkaufsgrenze. Für technische Kategorien sollten Konstruktion, Qualität und Produktion in die Regeln eingebunden sein, etwa bei Requalifizierungspflichten nach Lieferantenwechseln oder bei 8D-Containment-Prozessen im Reklamationsfall. Gegenüber Lieferanten schafft Governance Verlässlichkeit: klare Verhandlungszyklen, definierte Verhandlungsrunden-Termine und verbindliche Bewertungsmaßstäbe über die Lieferantenbewertungskriterien.

Wichtige KPIs und Steuerungsgrößen

Governance ohne Messung bleibt Deklaration. Deshalb definieren Unternehmen pro Kategorie einen schmalen KPI-Satz, der regelmäßig im Category Review berichtet wird. Die Werte sollten als Richtwerte

verstanden und unternehmensspezifisch kalibriert werden.

Effizienz- und Compliance-Kennzahlen

Typische Größen sind die Bestellquote pro Katalog (Anteil regelkonformer Bestellungen über vereinbarte Kontrakte), die Einsparquote gegenüber Baseline sowie die Durchlaufzeit von Anfrage bis Vergabe. Eine hohe Maverick-Buying-Quote zeigt, dass Governance-Regeln either nicht bekannt oder nicht praktikabel sind. Auch die Anteil der Rahmenlieferverträge mit Laufzeitverlängerungsoptionen gibt Aufschluss über Strategiequalität.

Lieferanten- und Risikokennzahlen

Auf Kategorieebene bündeln sich die Ergebnisse der Lieferantenleistungsbewertung. Ein etablierter Lieferanten-Score kombiniert typischerweise Qualität (z. B. Cpk/Process Capability-Werte), Liefertreue, Kosten und Service. Ergänzend wird das Kapazitätsrisiko Lieferant bewertet, etwa über Auslastungsauskünfte und Double-Source-Quoten. Diese Kennzahlen fließen direkt in Category-Strategieentscheidungen wie Ausbau, Halten oder Replace ein.

Prozessqualität messen

Neben Ergebnisgrößen lohnt die Messung der Governance selbst: Anteil vergabereifer Bedarfe, Termintreue der Category Reviews, Anteil eskalierter Entscheidungen und Dokumentationsqualität. In der Praxis zeigen Unternehmen mit strukturiertem Review-Rhythmus häufig stabilere Einsparungen, weil Strategien kontinuierlich nachjustiert werden statt alle zwei bis drei Jahre neu erfunden zu werden.

Risiken und Kontrollen in der Category Governance

Typische Schwachpunkte sind unklare Mandate, überlagerte Prozesse und fehlende Sanktionen bei Regelverstößen. Wirksame Kontrollen kombinieren präventive Regeln mit reaktiven Prüfungen und binden das Bestandsmanagement sowie die Einkaufsplanung ein, damit strategische Vorgaben bis in den operativen Vollzug wirken.

Operative Risiken

Häufige Probleme: Maverick Buying außerhalb vereinbarter Kontrakte, doppelte Lieferantenqualifizierungen, unkoordinierte Bestellstorno-Fälle, die Lieferantenbeziehungen belasten, und Losgrößenoptimierung, die an der Kategorie vorbei getrieben wird. Auch fehlerhafte Gebindegrößen oder falsch gewählte Containerarten und Verpackungsvorgaben führen zu Mehrkosten, die im Category Review sichtbar gemacht werden sollten.

Finanzielle und rechtliche Kontrollen

Im Zahlungsverkehr können Instrumente wie Supply Chain Finance oder Zahlung gegen Dokumente (CAD) governance-seitig geregelt werden, etwa mit Freigabestufen und Dokumentenchecklisten. Bei internationalen Kategorien gelten zusätzlich Export-, Sanktions- und Zollanforderungen; hier empfiehlt sich eine regelmäßige Prüfung im Einzelfall durch Fachstellen. Alle vertraglichen Regelungen – von Governing Law bis Haftungsbegrenzungen – gehören ins Category Charter als Standardvorgaben.

Qualitätsbezogene Kontrollen

In Fertigungskategorien übernimmt Governance auch die Steuerung qualitätsrelevanter Regeln: verbindliche Freigabeprozesse vor Erstmusterlieferungen, definierte Requalifizierung nach Prozessänderungen und konsequent nachverfolgte 8D-Containment-Maßnahmen bei Abweichungen.

Die Lieferantenbewertungskriterien sollten diese Qualitätsanforderungen direkt abbilden, damit Governance-Vorgaben nicht nur dokumentiert, sondern auch belohnt werden.

Aktuelle Entwicklungen und Digitalisierung

Category Governance wird zunehmend digital abgebildet: Workflows, Freigaben und Reviews wandern in Systeme, Datenliegen strukturiert vor. Gleichzeitig steigen die Ansprüche durch Lieferkettentransparenz, Nachhaltigkeitsberichterstattung und volatile Beschaffungsmärkte – Governance muss schneller und datenbasierter entscheiden.

Digitale Governance-Werkzeuge

E-Procurement-Systeme, Lieferantenportale und Spend-Analytics machen Regelverstöße automatisch sichtbar, statt sie nachträglich zu prüfen. Digitale Bieterregister und strukturierte Anfrageprozesse senken den Aufwand für Verhandlungsrunden. Wichtig bleibt: Systeme setzen Governance um, ersetzen aber nicht die klare Festlegung von Zuständigkeiten und Entscheidungskompetenzen.

Nachhaltigkeit und Resilienz als Governance-Themen

Moderne Category Charters enthalten zunehmend Nachhaltigkeits- und Resilienzziele: CO-Daten in der Ausschreibung, Dual Sourcing als Regel für kritische Kategorien, Sanktionsscreening Lieferanten als Pflichtprozess. Auch Supply Chain Finance-Optionen werden zunehmend kategoriespezifisch entschieden, um finanziell schwache, aber strategisch wichtige Zulieferer zu stabilisieren.

Governance in Supply-Planning-Ketten

Category Governance verzahnt sich immer stärker mit Supply Planning und Bestandsmanagement: Sicherheitsbestände, Losgrößen und Vertragsstrukturen werden kategorieübergreifend abgestimmt. Unternehmen, die Category-Strategie und Supply Planning in einem Gremium zusammenführen, reagieren in der Praxis schneller auf Angebotsengpässe und vermeiden kontraproduktive Einzelmaßnahmen.

Typische Kennzahlen

Bestellquote pro Katalog: > 95 %

Anteil regelkonformer Bestellungen über vereinbarte Kontrakte; Richtwert aus der Praxis

Einsparquote: 2–5 % p. a.

typische Größenordnung im Category Review gegenüber Baseline

Durchlaufzeit Anfrage bis Vergabe: 2–6 Wochen

je nach Kategoriekomplexität; Trend wichtiger als Absolutwert

Lieferanten-Score: > 85 von 100 Punkten

kombiniert Qualität, Liefertreue, Kosten und Service

Praxisbeispiel

Ein mittelständischer Maschinenbauer mit rund 400 Mitarbeitenden hatte eine wachsende Zerspanungskategorie, in der mehrere Werke eigenständig einkauften. Preise und Qualitäten drifteten auseinander, Maverick Buying war verbreitet, und die Lieferantenleistungsbewertung existierte nur für den größten Zulieferer. Das Unternehmen führte eine schlanke Category Governance ein: ein

monatliches Category Council mit Einkaufsleitung, Produktion und Qualität, ein Category Charter für die Kategorie Zerspanungsteile sowie eine Entscheidungsmatrix mit klaren Freigabeschwellen.

- Konsolidierung von rund 30 auf 8 qualifizierte Zulieferer mit einheitlichen Lieferantenbewertungskriterien und etabliertem Lieferanten-Score
- Standardisierter Rahmenliefervertrag mit definierten Verhandlungsrunden, Governing Law-Vorgabe und Requalifizierungsregeln bei Lieferantenwechsel
- Pflicht zur Bestellung über das E-Procurement-System mit Ziel-Bestellquote pro Katalog über 95 %
- Vierteljährliches Category Review mit KPI-Bericht: Einsparquote, Liefertreue, Cpk/Process Capability und Kapazitätsrisiko Lieferant

Fazit

Category Governance ist das Regelwerk, das Category Management wirksam macht. Es klärt Zuständigkeiten, standardisiert Entscheidungswege und verbindet Strategie, Compliance und operative Umsetzung über alle Ebenen hinweg. Unternehmen profitieren in der Praxis durch weniger Maverick Buying, bessere Lieferantensteuerung und nachvollziehbare Einsparungen. Entscheidend ist die passgerechte Umsetzung: überschaubare Gremien, dokumentierte Regeln und ein schmaler, konsequent berichteter KPI-Satz. Wer Governance als lebendigen Prozess pflegt und regelmäßig reviewed, schafft die Grundlage für stabile Beschaffungsergebnisse auch in volatilen Märkten.

Häufige Fragen

Was bedeutet Category Governance im Einkauf?

Category Governance ist das Regelwerk, das festlegt, wer in einer Einkaufskategorie welche Entscheidungen trifft, nach welchen Prozessen und mit welchen Kontrollen. Es umfasst Rollenmodelle, Freigaberegeln, Policies und Berichtswege. Damit bildet es den institutionellen Rahmen über dem eigentlichen Category Management.

Worin unterscheidet sich Category Governance von Category Management?

Category Management beschreibt die inhaltliche Arbeit an einer Kategorie: Analyse, Strategie und Umsetzung. Category Governance dagegen regelt die Rahmenbedingungen: Zuständigkeiten, Entscheidungsbefugnisse, Eskalationswege und Kontrollen. Beides greift ineinander, ist aber organisatorisch zu trennen.

Welche Rollen gibt es in der Category Governance?

Typisch sind drei Ebenen: ein strategisches Gremium (z. B. Category Council) für Grundsatzentscheidungen, Category Manager für Strategie und Vertragsgestaltung sowie operative Buyer für Abwicklung und Bedarfsabstimmung. Ergänzend wirken Fachbereiche wie Qualität, Konstruktion und Produktion in definierten Prozessen mit. Ein RACI-Muster dokumentiert die Zuständigkeiten verbindlich.

Wie führt man Category Governance in einem mittelständischen Unternehmen ein?

Empfohlen ist ein schrittweises Vorgehen: Zunächst die wichtigsten Kategorien segmentieren, dann für jede Kategorie ein kurzes Charter mit Zielen, Ansprechpartnern und Freigaberegeln erstellen. Anschließend Entscheidungsmatrizen und Review-Rhythmen festlegen und KPIs wie Bestellquote pro Katalog und Einsparquote einführen. Ein Growuch des Regelwerks sollte vermieden werden – Praktikabilität schlägt Vollständigkeit.

Welche KPIs eignen sich für Category Governance?

Bewährte Kennzahlen sind die Bestellquote pro Katalog, die Einsparquote gegenüber einer definierten Baseline, die Durchlaufzeit von Anfrage bis Vergabe und der Lieferanten-Score aus der Lieferantenleistungsbewertung. Ergänzend lassen sich Risikogrößen wie das Kapazitätsrisiko Lieferant oder Dual-Source-Quoten berichten. Wichtig ist ein kleiner KPI-Satz, der regelmäßig und einheitlich ausgewiesen wird.

Was gehört in ein Category Charter?

Ein Category Charter dokumentiert Scope und Zielbild der Kategorie, Zuständigkeiten und Budgetkompetenzen, Eskalationsregeln, Standardvertragsvorgaben wie Governing Law sowie kategoriespezifische Compliance-Anforderungen. Auch Qualitätsregeln wie Requalifizierungspflichten oder 8D-Containment-Prozesse können enthalten sein. Das Charter wird regelmäßig im Category Review aktualisiert.