

Commodity Strategy: Rohstoff- und Warengruppenstrategie im professionellen Einkauf

Die Commodity Strategy ist die langfristig angelegte Beschaffungsstrategie für eine Warengruppe oder Materialkategorie, im Einkauf häufig als Commodity oder Commodity Group bezeichnet. Sie beschreibt, wie ein Unternehmen eine spezifische Material- oder Leistungsgruppe über mehrere Jahre beschaffen will – von der Lieferantenwahl über die Preisgestaltung bis zur Risikovorsorge. Für technische Einkäufer ist sie das zentrale Steuerungsinstrument, um Kosten, Versorgungssicherheit und Qualität systematisch statt reaktiv zu managen.

Das Wichtigste in Kürze

- Eine Commodity Strategy definiert langfristige Beschaffungsziele für eine klar abgegrenzte Warengruppe wie Stahl, Elektronik oder Zukaufteile.
- Die Strategie basiert typischerweise auf einer ABC-Analyse, Lieferantenbewertung, Marktanalyse und Portfolio-Analyse nach Kraljic.
- In der Praxis werden pro Commodity häufig drei bis fünf qualifizierte Lieferanten geführt, um Abhängigkeiten zu reduzieren.
- Kernziele sind Kostensenkung, Versorgungssicherheit, Qualitätssicherung und die Reduktion von Rohstoff- und Währungsrisiken.
- Die Strategie wird regelmäßig, häufig jährlich oder halbjährlich, überprüft und an Marktveränderungen angepasst.
- Sie bildet die Grundlage für operative Entscheidungen wie Preisverhandlungen, Dual Sourcing oder long-term contracts.

Definition: Commodity Strategy

Eine Commodity Strategy ist eine dokumentierte Kategorie- oder Warengruppenstrategie, die festlegt, wie ein Unternehmen eine bestimmte Materialgruppe künftig beschafft. Sie umfasst Beschaffungsziele, Lieferantenstruktur, Vertrags- und Preismodelle, Risikoabsicherung sowie die Verantwortung innerhalb der Einkaufsorganisation.

Abgrenzung zur operativen Beschaffung

Die Commodity Strategy befasst sich nicht mit einzelnen Bestellungen, sondern mit der strategischen Ausrichtung einer gesamten Warengruppe. Sie beantwortet Fragen wie: Von welchen Lieferanten kaufen wir, in welcher regionalen Verteilung, zu welchen Konditionen und mit welchen Vertragsmodellen? Operative Aufgaben wie Bedarfsmeldung, Bestellabwicklung oder Lieferabrufe werden durch die Strategie gerahmt, aber nicht durch sie ersetzt. Kurz gesagt: Die Strategie setzt den Rahmen, auf dem der tägliche Einkauf aufbaut.

Typische Commodities in der Industrie

In der Fertigungsindustrie umfassen Commodities häufig Rohteile, Halbzeuge, Standardkomponenten, Verbindungselemente, Elektronikbauteile, Verpackungen und zunehmend auch Dienstleistungen wie 3PL- oder 4PL-Logistik. Charakteristisch ist ein hoher Materialanteil am Produktwert und eine relativ starke Preisabhängigkeit von Rohstoffmärkten. Bei Metallteilen spielt etwa der Alloy Surcharge als preismechanische Komponente eine Rolle, die in der Strategie explizit geregelt werden sollte. Auch am Markt abgehandelte Rohstoffe wie Stahl, Kupfer oder Kunstharze fallen unter den Begriff.

Strategische Einordnung

Die Commodity Strategy ist ein Baustein der übergeordneten Einkaufs- und Beschaffungsstrategie des Unternehmens. Sie muss mit Zinsen aus Budgetierung, Produktstrategie und Nachhaltigkeitszielen in Einklang stehen. Bei regulierten oder kritischen Materialgruppen wie Conflict Minerals kommen zusätzlich Compliance-Anforderungen hinzu, die in der Strategie berücksichtigt werden müssen.

Methoden und Vorgehen zur Entwicklung einer Commodity Strategy

Die Erstellung folgt in der Praxis einem bewährten Ablauf: Analyse der Vergangenheit, Bewertung des Marktes, Definition der Zielrichtung und Ableitung konkreter Maßnahmen. Der Prozess ist meist projektförmig organisiert und wird vom zuständigen Category Manager oder Lead Buyer geleitet.

Ausgangsanalyse: Daten und Ausgangslage

Der Startpunkt ist eine gründliche Bestandsaufnahme. Ausgewertet werden die Bestellhistorie der letzten Jahre, Spendendaten, Lieferantenbewertungen, Preisentwicklungen und Qualitätskennzahlen. Die Abweichungsanalyse zeigt, wo geplante Kosten realisiert wurden und wo nicht. Parallel wird geklärt, wie der interne Bedarf strukturiert ist: Welche Stückzahlen, welche Spezifikationen, welche Werke sind betroffen? Ohne belastbare Datenbasis bleibt jede Strategie theoretisch.

Markt- und Portfolioanalyse

Anschließend wird der Beschaffungsmarkt analysiert: Wie viele geeignete Lieferanten gibt es, wie ist deren Kapazitätssituation, welche Abhängigkeiten bestehen? Dabei wird auch geprüft, ob eine Monopolstellung oder Oligopolstruktur vorliegt, da dies die Verhandlungsmacht deutlich verändert. Klassisch wird das Material anschließend im Kraljic-Portfolio positioniert: hohe oder geringe Wirkmacht des Lieferanten kombiniert mit hohem oder geringem Beschaffungsvolumen. Daraus ergeben sich vier Grundstrategien: Partnerschaft, Diversifikation, Effizienz oder Sicherung.

Maßnahmenableitung und Umsetzung

Auf Basis der Analyse werden konkrete Hebel definiert: Lieferantenauswahl und Doppelstrategien, Vertragsmodelle mit Indexklauseln, Bündelung von Volumen, alternative Materialien oder eine Outsourcing-Potenzialanalyse bei Fertigungsleistungen. Die Maßnahmen werden priorisiert, mit Verantwortlichen und Terminen versehen und in den regulären Planungszyklus integriert. Wichtig ist, dass die Strategie vom Management abgesegnet wird, zum Beispiel über einen definierten Approval Workflow Einkauf.

Bausteine einer wirksamen Commodity Strategy

Eine praxistaugliche Strategie besteht aus mehreren konsistenten Elementen. Fehlt eines davon, entsteht schnell eine Lücke, die im Tagesgeschäft teuer wird.

Lieferantenstruktur und Sourcing-Modell

Zentrale Frage ist die Anzahl und regionale Verteilung der Lieferanten. In der Praxis haben sich je nach Materialgruppe ein bis drei Lieferanten im Single-, Dual- oder Multi-Sourcing etabliert. Beim Single Sourcing sind Einsparpotenziale meist höher, das Lieferantenstandort-Risiko steigt jedoch deutlich, etwa bei Naturkatastrophen, geopolitischen Konflikten oder logistischen Engpässen. Die Strategie legt auch fest, ob global, regional oder lokal beschafft wird und welche Kriterien die Lieferantenauswahl bestimmen – neben Preis typischerweise Qualität, Liefertreue, Entwicklungskompetenz und Nachhaltigkeit.

Preis- und Vertragsmodelle

Für Rohstoffgetriebene Commodities werden in der Praxis häufig indexbasierte Preisgleitklauseln verwendet, die Materialschwankungen fair auf beide Seiten verteilen. Alternativ sind Festpreisverträge über definierte Zeiträume üblich, um Planungssicherheit zu schaffen. Zahlungsziele wie 2/10 Net können zusätzlich Liquiditätsvorteile und Rabatte kombinieren. Auch Penalty Clause-Regelungen zur Absicherung von Liefertreue und Qualität gehören in diesen Baustein. Bei lang laufenden Teilen sind außerdem Zweispezifikationen oder zweitqualifizierte Lieferanten als Rückfallebene zu dokumentieren.

Risikomanagement und Kontinuität

Der Risikobaustein identifiziert kritische Abhängigkeiten: einzelne Werke, einzige Transportwege, wenige Qualifikationsquellen oder kritische Rohstoffe. Für kritische Commodities werden Notfallpläne definiert, etwa Sicherheitsbestände, alternative Lieferanten oder Ersatzmaterialien mit geprüfter Materialfreigabe. Auch vertragliche Aspekte wie ein Abtretungsverbot oder die Besicherung von Vorkaufsrechten können hier relevant werden. Ziel ist es, bei Ausfällen innerhalb von Stunden oder Tagen handlungsfähig zu sein.

Wichtige KPIs zur Steuerung einer Commodity Strategy

Eine Strategie ist nur so gut wie ihre Messbarkeit. In der Praxis werden eine Handvoll Kennzahlen regelmäßig verfolgt, um Fortschritt und Risiken sichtbar zu machen.

Kosten- und Preiskennzahlen

Kernkennzahl ist die Kostenabweichung, gemessen als Preisabweichung zur Bestellung beziehungsweise als Materialkostenindex gegenüber dem Vorjahr. Ebenso relevant ist die Einhaltung des Budgets aus der Budgetierung. Bei indexbasierten Preisen wird überwacht, ob die Gleitklausel korrekt angewendet wurde; Preisaudits der Lieferanten helfen dabei. Bei Lieferantenwechseln wird typischerweise auch die Time-to-Qualify gemessen, also wie lange die Qualifizierung eines neuen Lieferanten dauert.

Liefer- und Qualitätskennzahlen

Neben den Kosten zählen Versorgungssicherheit und Qualität. Klassisch sind hier die Liefertreue (OTD), die Qualitätseingangsprüfung mit Ausschussquote und die Durchlaufzeit in der Materialfreigabe. Wer mit Quality Gates arbeitet, kann zusätzlich messen, wie viele Lieferanten alle definierten Stufen erfolgreich durchlaufen haben. Diese Kennzahlen geben Aufschluss darüber, ob die in der Strategie gewählte Lieferantenstruktur tatsächlich funktioniert.

Strategie- und Compliance-Kennzahlen

Auf strategischer Ebene interessieren etwa der Anteil des Volumens, der mit vertraglich abgesicherten Lieferanten abgewickelt wird, und der Grad der Lieferantenkonsolidierung. Compliance-Kennzahlen gewinnen an Bedeutung: Bei Materialien mit Conflict Minerals-Bezug oder Lieferanten in Risikoländern wird der Anteil geprüfter Lieferanten regelmäßig gemessen, auch im Hinblick auf die Corporate Sustainability Due Diligence (CSDDD). Diese Kennzahlen werden meist in einem Category Scorecard zusammengefasst.

Risiken und Kontrollen im Umgang mit Commodity Strategies

Typische Fehler entstehen nicht durch fehlendes Wissen, sondern durch mangelnde Umsetzung und veraltete Daten. Klare Kontrollmechanismen minimieren diese Risiken.

Häufige Fehlerquellen

Ein häufiges Problem ist die sogenannte Shelf-ware: Die Strategie wird erstellt, abgeheftet und nicht mehr genutzt. Weitere typische Schwächen sind eine zu grobe Warengruppengliederung, fehlende Abstimmung mit der Produktionssteuerung oder unklare Verantwortlichkeiten zwischen zentralem und werksnahe Einkauf. Auch mangelnde Datenqualität in der Lieferantenstammdatenpflege führt zu falschen Grundannahmen. Schließlich besteht die Gefahr, dass Preisvorteile über Kompensationsmechanismen wie zusätzlichen Alloy Surcharge oder Logistikkosten wieder aufgezehrt werden.

Kontrollmechanismen im Alltag

Bewährt hat sich ein regelmäßiger Strategy Review, bei dem die Ziele mit den Ist-Kennzahlen abgeglichen werden. Damit die Strategie im Tagesgeschäft greift, sollten relevante Anforderungen in den Systemen verankert sein, etwa als Pflichtfelder im Bestellsystem oder in automatisierten Freigabeprozessen. Abweichungen von der Strategie, etwa ein Einkauf außerhalb des qualifizierten Lieferantenkreises, sollten sichtbar und begründungspflichtig sein. Auch die Datenkontrolle rund um Materialstammdaten und Preismodelle gehört zu diesem Baustein.

Organisation und Verantwortung

Jede Commodity braucht einen klar benannten Owner, typischerweise einen Category Manager oder Lead Buyer, der Strategie, Umsetzung und Reviews verantwortet. Bei global agierenden Unternehmen ist eine klare Rollenverteilung zwischen zentraler Strategie und lokaler Umsetzung entscheidend, sonst entstehen parallele Beschaffungswege. Wichtig ist außerdem, dass Änderungen an der Strategie nachvollziehbar dokumentiert werden – etwa über ein definiertes Change-Handling im Rahmen des Abwicklungsprozesses.

Aktuelle Entwicklungen bei Commodity Strategies

Commodity Strategies verändern sich derzeit in drei Dimensionen: Nachhaltigkeit, Resilienz und Digitalisierung. Wer hier nicht nachzieht, verliert an Wettbewerbsfähigkeit und Compliance-Sicherheit.

Nachhaltigkeit und Compliance

Lieferketten_due_diligence wird für immer mehr Unternehmen zur Pflichtaufgabe. Anforderungen wie die Corporate Sustainability Due Diligence (CSDDD) und bestehende Berichtspflichten zu Conflict Minerals oder CO₂-Emissionen müssen in die Commodity Strategy integriert werden. Konkret heißt das: Nachhaltigkeitskriterien in der Lieferantenbewertung, definierte Auditprozesse und klare

Eskalationswege. Auch die Preisbildung für nachhaltigere Materialien, etwa CO₂-arme Stähle oder recycelte Kunststoffe, wird zunehmend Teil der Strategie.

Resilienz statt reiner Kostensenkung

Seit den Lieferkettenstörungen der letzten Jahre hat sich der Fokus vieler Strategien verschoben: Neben Preis steht zunehmend Versorgungssicherheit im Zentrum. Das zeigt sich in mehr Dual Sourcing, regionaleren Lieferketten, höheren Sicherheitsbeständen bei kritischen Materialien und stärkerer Absicherung durch long-term agreements. Regulatorische Anforderungen und Zollfragen werden ebenfalls strategisch bewertet, etwa beim Aufbau alternativer Beschaffungsmärkte in Asien, Osteuropa oder der Türkei.

Digitalisierung und Datenbasis

Digitale Werkzeuge verbessern die Datengrundlage für Strategieentscheidungen erheblich. Spend-Analytics, automatisierte Marktbeobachtung und KI-gestützte Anfrageprozesse beschleunigen Analyse und Umsetzung. Content Enrichment bei Artikelstammdaten hilft, doppelte oder inkonsistente Materialpositionen zu erkennen und das Volumen einer Warengruppe realistisch zu bewerten. Parallel erhöhen digitale Approval Workflows im Einkauf die Nachvollziehbarkeit strategischer Entscheidungen.

Typische Kennzahlen

Materialkostenindex: 2 % bis 5 % p. a.

typischer Zielkorridor bei konsolidierten Commodities

Liefertreue (OTD): > 95 %

übliche Zielgröße für strategische Lieferanten

Volumenanteil mit Rahmenvertrag: > 80 %

Maß für strategische Absicherung der Warengruppe

Preisabweichung zur Bestellung: < 2 %

Kontrolle der vereinbarten Preismodelle im Tagesgeschäft

Praxisbeispiel

Ein mittelständischer Maschinenbauer mit rund 400 Mitarbeitern stand vor dem Problem, dass Edelstahlrohre und -profile über zwölf Lieferanten und mehrere Werke hinweg ohne einheitliche Konditionen beschafft wurden. Die Materialkosten schwankten stark, weil einzelne Einkäufer individuelle Rahmenverträge abgeschlossen hatten. Das Unternehmen entwickelte eine Commodity Strategy für die Warengruppe Edelstahlhalbzeuge und konsolidierte schrittweise.

- Analyse der Bestellhistorie über drei Jahre zur Ermittlung des tatsächlichen Volumens und der realen Preise je Lieferant
- Konsolidierung auf drei qualifizierte Lieferanten mit indexbasierter Preisgleitklausel und vereinbarter Liefertreue-Vorgabe
- Einführung zentraler Pflichtfelder im Bestellsystem und eines Approval Workflow Einkauf für Abweichungen von der Strategie
- Qualifizierung eines zweiten Lieferanten pro kritischer Dimension als Backup mit vollständiger Materialfreigabe

Fazit

Die Commodity Strategy ist das zentrale Steuerungsinstrument, mit dem Unternehmen eine Warengruppe statt einzelner Transaktionen managen. Sie verbindet Marktanalyse, Lieferantenstruktur, Preis- und Risikomodelle zu einem tragfähigen Rahmen für den operativen Einkauf. Entscheidend für den Erfolg sind belastbare Daten, ein klar benannter Owner und ein regelmäßiger Review-Zyklus. Wer die Strategie konsequent im Tagesgeschäft verankert, senkt Kosten nachhaltig und reduziert Ausfallrisiken spürbar. In Zeiten volatiler Rohstoffmärkte und strengerer Nachhaltigkeitsanforderungen ist sie weniger Option als Notwendigkeit.

Häufige Fragen

Was ist eine Commodity Strategy?

Eine Commodity Strategy ist die strategische Beschaffungsplanung für eine klar definierte Warengruppe oder Materialkategorie, etwa Stahl, Elektronik oder Standardkomponenten. Sie legt Lieferantenstruktur, Preismodelle, Vertragsformate und Risikoabsicherung über mehrere Jahre fest. Im Gegensatz zum operativen Einkauf setzt sie den Rahmen, innerhalb dessen einzelne Bestellungen und Verhandlungen stattfinden.

Wie erstellt man eine Commodity Strategy?

Der Prozess beginnt mit einer Auswertung von Spendendaten, Bestellhistorie und Lieferantenbewertungen. Darauf folgt eine Marktanalyse, häufig ergänzt durch eine Portfolio-Analyse nach Kraljic, um Abhängigkeiten und Hebel zu erkennen. Anschließend werden konkrete Maßnahmen abgeleitet und priorisiert, etwa Lieferantenkonsolidierung, Indexklauseln oder Dual Sourcing. Die Strategie wird regelmäßig, typischerweise jährlich, überprüft und angepasst.

Was gehört in eine Commodity Strategy?

Kernelemente sind eine Warengruppen- und Bedarfsanalyse, die Lieferantenstruktur mit Sourcing-Modell, Preis- und Vertragsmechanismen sowie ein Risikomanagement mit Notfallplänen. Ergänzt werden Zielkennzahlen, Verantwortlichkeiten und ein Umsetzungsplan. Bei kritischen Materialien gehören auch Compliance-Anforderungen, etwa zu Conflict Minerals, in die Strategie.

Was ist der Unterschied zwischen Commodity Strategy und Category Management?

Die Begriffe werden in der Praxis oft synonym verwendet. Category Management ist dabei meist der übergeordnete Ansatz, der auch Organisationsstruktur, Prozesse und das gesamte Portfolio von Warengruppen umfasst. Die Commodity Strategy bezeichnet konkret die Strategie für eine einzelne Warengruppe oder Materialgruppe innerhalb dieses Rahmens.

Warum braucht man eine Commodity Strategy?

Ohne Strategie entscheidet der operative Einkauf häufig ad hoc, was zu Preisschwankungen, redundanten Lieferanten und unnötigen Risiken führt. Eine Commodity Strategy bündelt Volumen, schafft Verhandlungsmacht und sichert Versorgung und Qualität systematisch. Sie macht Einkaufsziele messbar und schafft Transparenz gegenüber dem Management.

Wie oft sollte eine Commodity Strategy aktualisiert werden?

In der Praxis hat sich ein Review-Zyklus von sechs bis zwölf Monaten etabliert. Bei stark volatilen Rohstoffmärkten oder nach Lieferausfällen ist eine außerordentliche Überprüfung sinnvoll. Wichtiger als der feste Turnus ist, dass Änderungen dokumentiert und in den operativen Prozessen konsequent

umgesetzt werden.