

Sourcing Waveplan: Bedarfe gebündelt, Beschaffung getaktet

Ein Sourcing Waveplan ist ein zeitlich getakteter Maßnahmenplan, der festlegt, welche Einkaufsstoffgruppen, Bauteile oder Dienstleistungen in welcher Welle gebündelt, ausgeschrieben und vergeben werden. Er übersetzt die strategische Beschaffungsplanung in eine konkrete Reihenfolge mit Verantwortlichkeiten, Deadlines und Meilensteinen. Damit verhindert er, dass einzelne Abteilungen unkoordiniert und mit geringer Marktmacht einkaufen. Der Waveplan ist zugleich Steuerungsinstrument und Kommunikationsgrundlage zwischen Einkauf, Technik, Produktion und Geschäftsführung.

Das Wichtigste in Kürze

- Ein Sourcing Waveplan bündelt Bedarfe zeitlich zu Ausschreibungswellen, um Skaleneffekte und Verhandlungsmacht zu nutzen.
- Typischerweise werden Wellen nach Kritikalität, Einsparpotenzial und Veränderungsaufwand priorisiert.
- Der Plan legt für jede Welle Termine, Verantwortliche, Sourcing-Strategie und Erfolgsziele verbindlich fest.
- In der Praxis deckt eine Welle häufig drei bis zwölf Stoffgruppen ab und läuft über acht bis sechzehn Wochen.
- Der Fortschritt wird regelmäßig über KPIs wie Einsparrealisierung und Welle-Abschlussquote gesteuert.
- Der Waveplan harmoniert mit Instrumenten wie Lieferantenportfolio, Verhandlungsmanagement und Supplier Rating.

Definition: Sourcing Waveplan

Der Sourcing Waveplan ist ein rollierender, meist quartals- oder jahresbezogener Fahrplan, der alle geplanten Sourcing-Maßnahmen eines Unternehmens in zeitlich aufeinanderfolgende Wellen unterteilt. Jede Welle fasst mehrere Materialgruppen, Bauteile oder Leistungen zusammen, die gemeinsam analysiert, ausgeschrieben und verhandelt werden.

Abgrenzung zum klassischen Sourcing-Leitfaden

Ein klassischer Sourcing-Leitfaden beschreibt das generische Vorgehen für eine einzelne Stoffgruppe, etwa die Kategoriestrategie mit Marktanalyse und Verhandlungsansatz. Der Waveplan dagegen ordnet viele solcher Vorhaben über die Zeit an und priorisiert sie gegeneinander. Er beantwortet die Frage, wann mit welchen Ressourcen welche Kategorie angeht, nicht wie eine einzelne Kategorie bearbeitet wird. Beide Instrumente ergänzen sich daher: Der Leitfaden liefert die Methodik, der Waveplan die Taktung und Priorisierung.

Herkunft und Einordnung

Das Konzept stammt aus der strategischen Beschaffung großer Konzerne, wird aber zunehmend auch von mittelständischen Industrieunternehmen genutzt. Es ist eng verwandt mit dem Sourcing Board, einem Gremium, das laufende Sourcing-Projekte überwacht. Während das Board operativ nachsteuert, legt der Waveplan die sequenzielle Planung für sechs bis achtzehn Monate fest. Er ist damit das Bindeglied zwischen der jährlichen Einkaufsstrategie und der täglichen Umsetzung im taktischen Einkauf.

Aufbau und Bestandteile eines Waveplans

Ein praxistauglicher Waveplan ist transparent aufgebaut und enthält für jede Welle dieselben Stamminformationen. Nur so lässt sich der Fortschritt über mehrere Wellen vergleichbar verfolgen und gegenüber dem Management berichten.

Stammdaten je Welle

Für jede Welle werden typischerweise festgehalten: die enthaltenen Stoffgruppen und Volumina, die zugewiesenen Einkäufer und Schnittstellenpartner, die angestrebte Sourcing-Strategie sowie ein hartes Zeitgerüst. Das Zeitgerüst umfasst Meilensteine wie Analyseabschluss, Anfrageversand, Angebotsrunde, Verhandlung und Vergabeentscheid. Ergänzend werden das Einsparziel und die Messmethode definiert, etwa Bottom-up versus Budgetvergleich. Ohne verbindliche Messmethode sind Einsparberichte später nicht belastbar.

Priorisierung der Wellen

Die Reihenfolge ergibt sich in der Praxis aus einer Matrix, die Einsparpotenzial, Kritikalität für die Produktion, Marktdynamik und Umsetzungsaufwand gewichtet. Kategorien mit hohem Potenzial und überschaubarem Aufwand gehen meist in eine frühe Welle, um rasch Erfolge zu zeigen. Hochkritische Kategorien mit hohem Veränderungsaufwand, etwa qualifizierungslastige Zulieferteile, werden bewusst später terminiert und mit mehr Vorbereitungszeit versehen. Diese Logik ähnelt der Priorisierung im Lieferantenportfolio, das Abhängigkeiten und Marktposition visualisiert.

Rollen und Gremien

Ein Waveplan lebt von klarer Governance. Häufig gibt es einen Waveplan-Owner im strategischen Einkauf, Wave-Leads je Welle und ein monatliches Steering mit Geschäftsführung oder Bereichsleitung. Die Gremien treffen Vergabeentscheidungen, lösen Ressourcenkonflikte und entscheiden über Wave-Verschiebungen. Wichtig ist, dass auch interne Kunden aus Technik und Produktion vertreten sind, da Spezifikationsänderungen häufigster Stolperstein in Sourcing-Projekten sind.

Methoden und Vorgehen bei der Wellenplanung

Die Erstellung des Waveplans folgt einem wiederholbaren Prozess: Bestandsaufnahme, Potenzialanalyse, Bündelung und Taktung. Jeder Schritt hat klare Ergebnisse, die in den Plan einfließen.

Bedarfs- und Potenzialanalyse

Ausgangspunkt ist die Auswertung von Ausgabendaten, Verbrauchsmengen und Lieferstrukturen über meist zwei bis drei Jahre zurück. Instrumente wie die Slow-Mover-Analyse helfen, geringe und unregelmäßige Bedarfe zu identifizieren, die sich besonders gut bündeln lassen. Parallel liefert ein Marktmodell Einschätzungen zu Preistreibern, Anbieterlandschaft und Preisdurchlässigkeit. Das

Potenzial je Kategorie ergibt sich dann aus mengen-, preis- und prozessseitigen Hebeln, häufig gestützt durch eine Prozesskostenrechnung bei komplexen Teilen.

Bündelung zu Wellen

Kategorien werden so gebündelt, dass Synergien in der Bearbeitung entstehen: gleiche Lieferantenbasis, ähnliche Technologie oder gleiche Standorte. Eine Welle aus Drehteilen bei fünf Zulieferern lässt sich mit derselben Angebotsvorlage und Bid Matrix effizient abarbeiten. Zugleich muss die Bündelung operativ machbar bleiben; zu große Wellen überfrachten das Team und die Lieferanten. Typische Größe sind in der Praxis drei bis zwölf Stoffgruppen je Welle.

Taktung und Ressourcenplanung

Wellen werden zeitversetzt gestartet, damit Analyse-, Anfrage- und Verhandlungsphasen sich nicht überschneiden und das Team nicht überlastet. Zwischen Wellen liegen häufig Puffer von zwei bis vier Wochen für Nacharbeiten und Vergabe. Eng verzahnt ist der Waveplan mit der Anlagen- und Investitionsplanung sowie mit Entwicklungsprojekten: Wo ein Pilot Run oder eine Designänderung ansteht, muss die Sourcing-Welle timinglich passen. Parameterpflege (MRP) und Stammdatenqualität sollten vor der Anfrage aufgeräumt sein, sonst scheitern Vergleichbarkeit der Angebote.

Wichtige KPIs und Steuerung des Waveplans

Der Waveplan wirkt nur, wenn sein Fortschritt messbar und regelmäßig berichtet wird. Bewährt hat sich ein schlanker KPI-Satz, der im monatlichen Steering gepflegt wird.

Fortschritts- und Terminkennzahlen

Zentrale Kennzahlen sind der Plan-IST-Terminhaltungsgrad je Meilenstein, die Abschlussquote von Wellen im Zielzeitraum und die durchschnittliche Durchlaufzeit von Analyse bis Vergabe. Ergänzend zählt die Zahl offener Eskalationen oder blockierter Entscheidungen. Diese Kennzahlen zeigen früh, ob eine Welle rutscht, und geben dem Steering Zeit zum Gegensteuern. In der Praxis liegt die angestrebte Termintreue bei über 90 Prozent je Meilenstein.

Ergebniskennzahlen

Die wichtigste Ergebniskennzahl ist die realisierte Einsparung, unterteilt in geplant, verhandelt und in der Gewinn-und-Verlust-Rechnung wirksam. Vom verhandelten zum wirksamen Wert liegt in der Praxis häufig eine Lücke durch Mengen- und Bedarfsabweichungen; daher sollte das Kostenstellenreporting Einkauf die Einsparungen auf Kostenstellen nachweisen. Weitere KPIs sind die Lieferantenabdeckung nach Vergabe, die anteilige Dual-Sourcing-Quote in kritischen Kategorien und die Anzahl vergabereifer Vergabeakten.

Lieferanten- und Qualitätskennzahlen

Nach Abschluss einer Welle rückt die Wirkung in den Vordergrund: Lieferperformance, Reklamationsquote und Entwicklung der Supplier-Rating-Scores der neu beauftragten Anbieter. Diese Werte runden den Wellenbericht ab und speisen die nächste Planungsrunde. So lernt das Team, welche Bündelungen sich bewährt haben und welche Kategorien besser einzeln oder in größerer Tiefe bearbeitet werden.

Risiken und Kontrollen im Waveplanprozess

Wavepläne scheitern in der Praxis selten an der Methodik, sondern an Organisation, Datenqualität und Interessenkonflikten. Diese Risiken lassen sich mit gezielten Kontrollen beherrschen.

Typische Risiken

Häufigste Risiken: unklare oder ändernde Spezifikationen aus der Technik, fehlende Ressourcen im Team, überholte Mengenannahmen sowie interne Widerstände von Betroffenen, die bestehende Lieferantenbeziehungen verteidigen. Auch ein zu ambitionierter Takt kippt Wellen, wenn Anfragen unvollständig rausgehen. Schließlich kann die Konzentration mehrerer Kategorien auf einen Lieferanten innerhalb kurzer Zeit Abhängigkeiten erzeugen, die der Planung nicht bewusst waren.

Kontrollen und Absicherung

Wirksame Kontrollen sind: verbindliche Freigabe der Spezifikation vor Anfrageversand, Mengengültigkeit mit Vertrieb und Produktion, formale Vergabeentscheidungen im Gremium sowie dokumentierte Vergabeakten für Nachvollziehbarkeit und Auditfestigkeit. Für Lieferantenauswahl gelten dokumentierte, nachvollziehbare Kriterien; Unterlagen wie eine Lieferantenselbstauskunft und, wo passend, ein Hinweisgebersystem beim Anbieter unterstützen die Prüfung von Compliance und Integrität. Rechtliche Pflichten, insbesondere bei öffentlichen Aufträgen oder kartellrechtlichen Themen, sind im Einzelfall zu prüfen.

Lieferantenkommunikation und Fairness

Der gebündelte Aufruf vieler Kategorien verändert das Geschäft bestehender Lieferanten spürbar. Eine faire, frühzeitige und einheitliche Kommunikation ist daher Pflicht: gleiche Informationsstände, nachvollziehbare Bewertungsschemata und klare Feedbackzusagen. E-Auctions sind nur bei wirklich vergleichbarer Spezifikation und transparenter Regeln sinnvoll; sonst beschädigen sie Beziehungen ohne echten Wettbewerbsvorteil. Ein Supplier Innovation Day oder strukturierte Innovationsanfragen können die Welle um positive Anreize ergänzen.

Aktuelle Entwicklungen und digitale Umsetzung

Wavepläne werden zunehmend digital geführt und mit Nachhaltigkeits- und Resilienzziele verknüpft. Das verändert Aufbau und Steuerung der Wellen.

Digitale Waveplan-Tools

Viele Unternehmen führen den Waveplan in einfachen Tabellen oder dem bestehenden Lieferantenportal und Ausschreibungswerkzeug. Wichtiger als die Tool-Wahl ist die Datenlogik: eindeutige Kategorien-ID, Statusfelder je Meilenstein und automatische Fortschrittsreports. KI-Unterstützung hilft heute vor allem bei Vorqualifikation von Anbietern und der Aufbereitung von Angebotsdaten; Entscheidungen bleiben beim Menschen. Werbung für einzelne Anbieter ist hier bewusst ausgeklammert, da die Toolfrage unternehmensspezifisch ist.

Nachhaltigkeit und Resilienz als Planungskriterien

In neueren Waveplänen ziehen ESG-Kriterien in die Priorisierung ein: Fragen wie Materialsubstitution (ESG), Rezyklatquote in Kunststoffteilen oder Recyclingfähigkeit von Verpackungen werden als eigene Potenzialhebel neben dem Preis bewertet. Auch Resilienz zählt: Die geplante Erhöhung der Dual-Sourcing-Quote oder Lokalisierung kritischer Bauteile werden als Wellen mit eigenen Zielen

geführt. Damit verbindet der Waveplan Kosten-, Risiko- und Nachhaltigkeitsziele in einem Takt.

Innovation und Lieferantenentwicklung

Wellen werden zunehmend auch als Innovationsplattform genutzt. Formate wie ein Supplier Innovation Day oder ein gezielter Innovations Funnel für Technologievorschläge der Anbieter werden in passende Wellen eingebettet, damit neue Lösungen direkt in Ausschreibungen prüfen können. So entsteht aus einem Kosteninstrument ein Wertsteigerungsinstrument, das auch für Outsourcing-Überlegungen und Make-or-Buy-Reviews die Grundlage liefert.

Typische Kennzahlen

Terminhaltungsgrad Meilensteine: > 90 %

Anteil pünktlich erreichter Wave-Meilensteine im Steering-Report

Wellen-Abschlussquote: > 85 %

Anteil der im Planjahr abgeschlossenen Wellen

Durchlaufzeit je Welle: 8–16 Wochen

Von Analyseabschluss bis Vergabeentscheid, bei komplexen Kategorien länger

Realisierte Einsparung: je nach Kategorie 3–15 %

In der Gewinn-und-Verlust-Rechnung wirksamer Anteil, nicht nur verhandelter Wert

Dual-Sourcing-Quote (kritische Kategorien): typischerweise > 50 %

Resilienzziel, das zunehmend als eigene Welle geführt wird

Praxisbeispiel

Ein mittelständischer Maschinenbauer mit rund 180 Millionen Euro direktem Einkaufsvolumen führte nach Jahren dezentraler Vergaben einen Sourcing Waveplan mit vier Wellen über zwölf Monate ein. In der ersten Welle wurden Standard-Zukaufteile wie Norm- und Verbindungselemente, Lager und Dichtungen gebündelt, weil hier ein Marktmodell klare Preisdurchlässigkeit zeigte. Die zweite Welle behandelte Blechbearbeitung und Schweißbaugruppen, die dritte Drehteile und die vierte kritische Elektronik mit Fokus auf Dual-Sourcing-Quote statt reinem Preis.

- Vor jeder Anfrage verbindliche Spezifikationsfreigabe durch die Technik und Aufräumen der Parameterpflege (MRP)
- Einheitliche Bid Matrix und Vergleichsschema je Welle, ergänzt durch eine E-Auction bei Normteilen
- Monatliches Steering mit Geschäftsführung, Technik und Produktion zur Vergabeentscheidung und Blockerklärung
- Einsparnachweis über das Kostenstellenreporting Einkauf mit Trennung von verhandelten und realisierten Werten

Fazit

Der Sourcing Waveplan verwandelt eine Liste von Sourcing-Ideen in einen verbindlichen Umsetzungsfahrplan. Er bündelt Bedarfe zu starken Wellen, priorisiert nach Potenzial und Kritikalität und schafft die Taktung, mit der ein Einkaufsteam wirklich arbeitet statt nur plant. Entscheidend sind klare Governance, saubere Datenqualität vor jedem Anfragestart und eine messbare Steuerung über Fortschritts- und ErgebniskPIs. Wer den Plan zusätzlich mit Nachhaltigkeits- und Resilienzzielen verknüpft, steigert seinen Wert deutlich. Unternehmen, die konsequent in Wellen sourcen, erreichen in

der Praxis nicht nur höhere Einsparungen, sondern auch schnellere Vergaben und belastbarere Lieferantenentscheidungen.

Häufige Fragen

Was ist ein Sourcing Waveplan?

Ein Sourcing Waveplan ist ein zeitlich getakteter Fahrplan, der alle geplanten Sourcing-Maßnahmen eines Unternehmens in aufeinanderfolgende Wellen einteilt. Jede Welle bündelt mehrere Stoffgruppen oder Bauteile mit gemeinsamen Terminen, Verantwortlichen und Zielen. Er verbindet die Einkaufsstrategie mit der operativen Umsetzung.

Wie viele Kategorien gehören in eine Sourcing-Welle?

In der Praxis haben sich drei bis zwölf Stoffgruppen je Welle bewährt, abhängig von Komplexität und Teamressourcen. Wichtig ist, dass die Kategorien Synergien bieten, etwa eine gemeinsame Lieferantenbasis oder ähnliche Spezifikationslogik. Zu große Wellen überfrachten das Team und verlängern die Durchlaufzeit.

Welche KPIs nutzt man für einen Sourcing Waveplan?

Typisch sind Terminhaltungsgrad je Meilenstein, Wellen-Abschlussquote, Durchlaufzeit bis Vergabe und die realisierte Einsparung nach verhandelt und Gewinn-und-Verlust-wirksam. Ergänzend liefern Supplier Rating, Reklamationsquote und Dual-Sourcing-Quote die Wirkung im Lieferantenbereich. Wichtig ist eine vorab definierte, konsistente Einsparmessmethodik.

Wie lange läuft eine Sourcing-Welle?

Eine Welle dauert typischerweise acht bis sechzehn Wochen von der Analyse bis zur Vergabe, bei komplexen, qualifizierungslastigen Kategorien auch deutlich länger. Zwischen Wellen liegen meist zwei bis vier Wochen Puffer für Nacharbeiten. Der Gesamtplan rollt häufig über sechs bis achtzehn Monate und wird regelmäßig aktualisiert.

Worin unterscheidet sich ein Waveplan von einer Kategoriestrategie?

Die Kategoriestrategie beschreibt für eine Stoffgruppe das Wie: Marktanalyse, Lieferantenstrategie und Verhandlungsansatz. Der Waveplan beschreibt das Wann und Wer: welche Kategorien in welcher Reihenfolge, mit welchen Ressourcen und Zielen bearbeitet werden. Beide Instrumente ergänzen sich und sollten auf denselben Kategorienbaustein zugreifen.

Lohnt sich ein Sourcing Waveplan auch für den Mittelstand?

Ja, gerade mittelständische Unternehmen profitieren, weil Bündelung ihnen Marktmacht verschafft, die ihnen einzeln fehlt. Der Aufwand kann schlank gehalten werden: ein Team, vier Wellen im Jahr und ein monatliches Steering genügen häufig. Entscheidend ist weniger Tool-Komplexität als Disziplin bei Terminen, Spezifikationen und Messung.