

Sourcing-Wellenplan: Zeitlich gestaffelte Beschaffungsstrategie für stabile Lieferketten

Der Sourcing-Wellenplan ist eine zeitlich gestaffelte Planungsmethode, mit der Unternehmen mehrere Beschaffungsvorhaben in aufeinanderfolgenden Wellen bündeln und sequenziell umsetzen. Statt alle Ausschreibungen und Lieferantenauswahlprozesse gleichzeitig anzustoßen, definiert der Einkaufsplan definierte Zeitfenster, in denen definierte Materialgruppen, Standorte oder Kategorien bearbeitet werden. So entsteht ein kontinuierlicher Arbeitsrhythmus, der Ressourcen schont, Marktpreise systematisch nutzt und Lieferbeziehungen planbar hält.

Das Wichtigste in Kürze

- Der Sourcing-Wellenplan staffelt Beschaffungsvorhaben zeitlich in aufeinanderfolgende Wellen statt alle Projekte parallel zu starten.
- Typische Gliederungsmerkmale sind Warengruppen, Standorte, Lieferantenrisiken oder konjunkturelle Preisfenster.
- In der Praxis umfasst eine Welle häufig drei bis zwölf Monate, orientiert an Budget- und Forecast-Zyklen.
- Die Methode verbindet strategisches Sourcing mit operativer Bedarfssteuerung wie Min-Max-Steuerung oder Bedarfsbündelung.
- Kernnutzen sind stabilere Workload-Verteilung im Einkauf, bessere Verhandlungsposition und planbare Savings.
- KPIs wie Terminpräzision der Wellen, Savings Forecast-Trefferquote und Lieferantenabdeckung steuern die Umsetzung.

Definition: Sourcing-Wellenplan

Ein Sourcing-Wellenplan ist ein zeitlich strukturiertes Rollout-Schema, nach dem ein Unternehmen seine Sourcing-Projekte über einen Planungshorizont – typischerweise zwölf Monate – in Wellen einteilt. Jede Welle bündelt mehrere Beschaffungsvorhaben mit ähnlichem Charakter, etwa eine Warengruppe, einen Standort oder einen Beschaffungsmarkt.

Abgrenzung zum klassischen Sourcing-Jahresplan

Ein klassischer Jahresplan listet Projekte ohne feste zeitliche Abfolge; der Wellenplan dagegen legt verbindliche Start-, Ausschreibungs- und Abschlussfenster fest. Dadurch lässt sich der Sourcing-Fortschritt wavebezogen überwachen, und Terminverschiebungen werden früh sichtbar. Der Wellenplan ist damit auch ein Steuerungsinstrument für das Kostenstellenreporting Einkauf, da Savings je Welle zugeordnet werden können.

Einordnung in die Einkaufsplanung

Der Wellenplan sitzt zwischen strategischem Category Management und operativer Disposition. Die Bedarfsplanung liefert die Mengen- und Terminbasis, der Wellenplan übersetzt sie in konkrete

Ausschreibungs- und Verhandlungsphasen. Operative Steuerungsverfahren wie die Min-Max-Steuerung laufen unabhängig davon weiter, werden aber durch die Wellenergebnisse – etwa neue Rahmenverträge – periodisch aktualisiert.

Aufbau und Elemente eines Sourcing-Wellenplans

Ein praxistauglicher Wellenplan definiert pro Welle die enthaltenen Projekte, Zuständigkeiten, Meilensteine und erwartete Ergebnisse. Je nach Unternehmensgröße wird er als einfache Tabelle oder als Teil des Einkaufsplanungssystems geführt.

Wellenkriterien und Bündelungslogik

Wellen werden nach gemeinsamen Merkmalen gebildet, damit Synergien und Verhandlungsmacht entstehen. Übliche Kriterien sind Warengruppen mit ähnlichen Lieferantenmärkten, identische Standorte oder vergleichbare Vertragstypen. Die Bedarfsbündelung über mehrere Werke hinweg erhöht das Volumen je Welle und verbessert damit die Position in RFX im Einkauf – also Anfrage, Ausschreibung und Verhandlung. Auch die Frage Spotkauf vs. Rahmenvertrag wird je Welle einheitlich entschieden, statt einzelfallabhängig.

Zeithorizont und Taktung

In der Praxis bewäh sich Wellenlängen von drei bis zwölf Monaten, abgestimmt auf Budget-, Forecast- und QBR-Zyklen. Lieferantensorientierte Unternehmen synchronisieren Wellen mit dem Quarterly Business Review (QBR), sodass Verhandlungsergebnisse direkt in Leistungsreviews einfließen. Eine Taktung in Quartalen hat sich als Richtwert etabliert, weil sie Budgetanpassungen und Savings Forecast-Aktualisierungen erleichtert.

Rollen und Verantwortlichkeiten

Je Welle werden ein Wellenverantwortlicher, Category Manager, technische Fachbereiche und bei Bedarf Qualitätsverantwortliche benannt. Für neue Lieferanten läuft parallel das Vendor Onboarding, das ausreichend Vorlauf vor Vertragsabschluss braucht. Die Preferred Supplier Richtlinie legt fest, welche Anbieter priorisiert eingeladen werden und welche Hürden für neue Bezugsquellen gelten.

Methoden und Vorgehen zur Wellenplanung

Die Planung folgt einem wiederholbaren Ablauf: Priorisierung des Projektportfolios, Zuschnitt der Wellen, Festlegung der Methodik je Projekt und kontinuierliche Fortschrittskontrolle. Eine RFX im Einkauf begleitete Vorbereitung sichert vergleichbare Ausschreibungsqualität über alle Wellen hinweg.

Priorisierung des Sourcing-Portfolios

Projekte werden nach Einsparpotenzial, Risikohöhe, Umsetzungsaufwand und Vertragsterminen bewertet. Materialien mit hohem Preisrisiko oder kurzfristig auslaufenden Verträgen wandern in frühe Wellen. Standardisierte Teile mit stabilem Bedarf können später folgen, da die Min-Max-Steuerung die Versorgung zwischenzeitlich absichert. Diese Priorisierung ist bewusst nicht statisch: Marktpreissprünge oder Lieferausfälle können die Reihenfolge innerhalb des Jahres verschieben.

Ausschreibungs- und Verhandlungslogik je Welle

Innerhalb einer Welle startet der Prozess typischerweise mit einer Bedarfsspezifikation, gefolgt von RFI/RFP-Stufen und einem strukturierten Angebotsvergleich. Bei frühen Erkundungen genügt häufig

eine Non-Binding Offer, um Marktpreise und Kapazitäten zu prüfen, bevor verbindliche Ausschreibungen folgen. Handelt es sich um kundenspezifische Vorhaben, ergänzt die Projektbeschaffung Meilenstein- und Zahlungspläne; die Projektbeschaffung verlangt dann engere Abstimmung mit Entwicklung und Qualität, etwa bei Special Characteristics in den Zeichnungen.

Absicherung und finanzielle Aspekte

Bei volatilen Rohstoff- und Energiepreisen prüfen Unternehmen ergänzende Absicherungen; Instrumente wie Forwards & Swaps oder Hedging-Strategien werden in der Regel gemeinsam mit dem Treasury bewertet. Der Wellenplan liefert dafür den Zeitanker: Preisabsicherungen werden so getaktet, dass sie zu den Vertragsverlängerungsfenstern passen. Rechtliche Bausteine wie die Jurisdiction Clause oder vereinbarte Incoterms werden wellenübergreifend standardisiert, um Verhandlungsaufwand zu reduzieren – im Einzelfall sollte die rechtliche Umsetzung geprüft werden.

Wichtige KPIs zur Steuerung des Sourcing-Wellenplans

Der Wellenplan wirkt nur, wenn sein Fortschritt messbar ist. Zentrale Kennzahlen betreffen Terminalspräch, Ergebnisqualität und Versorgungssicherheit während der Wellenumsetzung.

Prozess- und Terminkennzahlen

Gemessen werden typischerweise der Wellenabschlussgrad (Anteil pünktlich abgeschlossener Projekte), die durchschnittliche Projektdurchlaufzeit und die Quote der Projekte, die ohne Umplanung über alle Phasen laufen. In der Praxis gelten Abschlussgrade über 90 Prozent je Welle als solide Richtwert-Größenordnung; maßgeblich ist aber der Trend über mehrere Wellen. Ergänzend zeigt die Savings Forecast-Trefferquote, wie realistisch die geplanten Einsparungen kalkuliert waren.

Ergebnis- und Lieferkennzahlen

Ergebnisseitorientiert zählen realisierte Savings je Welle, die Vertragsabdeckung des Bedarfs (Anteil des Volumens mit Rahmenvertrag statt Spotkauf) und die Anzahl qualifizierter Angebote je Ausschreibung. Während des Übergangs auf neue Lieferanten sind Liefertrefferquote und Reklamationsquoten die wichtigsten Wachhunde. Für neu onboarding Partner liefert die Belastungsanzeige bei Qualitätsproblemen im Serienanlauf frühe Warnsignale; ein fehlender Treffer beim Liefertermin deutet auf Kapazitätsprobleme hin, die ggf. über Capable to Promise (CTP) im Vertrieb kommuniziert werden müssen.

Risiken und Kontrollen im Wellenbetrieb

Die Staffelung birgt eigene Risiken: Wer zu spät sourced, riskiert Versorgungslücken; wer Wellen zu groß schneidet, überlastet das Team. Kontrollen und Puffer halten das System stabil.

Versorgungsrisiken zwischen den Wellen

Bis eine neue Welle abgeschlossen ist, laufen Altverträge oder Notfallprozesse. Kritische Teile benötigen eine Übergangsstrategie: Sicherheitsbestände, qualifizierte Zweitlieferanten oder kurzfristige Spotkäufe. Bei Ausfällen kann die Belastungsanzeige formale Ansprüche gegenüber Lieferanten absichern; für Terminkritikalität sollte auch geklärt sein, ob der Lieferant als RTO Lieferant mit Rücknahme- und Rückruffluss geregelt ist. Pooling mit Schwesterunternehmen kann in Engpasssituationen zusätzliche Bezugsquellen erschließen.

Konsortial- und Kostenkontrolle

Große Wellen erzeugen viele parallele Verhandlungen; ohne klare Obergrenzen drohen Budgetüberschreitungen. Ein periodisches Kostenstellenreporting Einkauf offenbart Abweichungen zwischen Wellenbudget und Ist-Ausgaben. Bei internationalen Wellen mit Testphasen an einem Standort stellt sich die Frage, welche Prüfkosten die Zentrale trägt – hier hilft eine definierte Belastungsanzeige-Logik auch für gesonderte Prüfaufwendungen. Sämtliche vertraglichen Zusagen (Mengen, Preise, Inland/Export) sollten vor Abschluss eine Genehmigungsstufe durchlaufen.

Qualität und Lieferantenwechsel

Jeder Lieferantenwechsel in einer Welle erfordert Qualifizierungsaufwand: Messmittelfähigkeit nach Gage R&R, Freigabemessungen und bei sicherheitsrelevanten Merkmalen definierte Special Characteristics mit erhöhten Prüfschärfe. Der Wellenplan muss diese Qualifizierungszeiten realistisch einplanen, sonst verschieben sich ganze Wellen. Eine abgeschlossene Packing List-konforme Lieferdokumentation und lückenlose Rückverfolgbarkeit sind Mindestanforderungen in der Anlaufphase.

Aktuelle Entwicklungen: Digitalisierung und dynamische Wellen

Digitale Einkaufsplattformen und Datenanalyse machen den Wellenplan dynamischer: Statt starrer Jahresblöcke entstehen rollierende Planungen, die auf Preisindizes, Lieferantenrisiken und Bedarfssignalen reagieren.

Datengetriebene Wellenauslösung

Preisindizes, Bestands- und Bedarfsdaten können als Auslöser dienen: Überschreitet ein Materialindex eine Schwelle, rückt die zugehörige Warengruppe in die nächste Welle vor. Auch Fremdvergabe-Szenarien lassen sich so triggern, wenn Eigefertigungskapazitäten knapper werden – die Fremdvergabe wird dann als eigene Quelle im Wellenprojekt bewertet. Solche Mechanismen erfordern saubere Stammdaten und eine klare Decision-Logik, sonst droht Wellen-Churn ohne echten Mehrwert.

Integration mit Vertrieb und Supply Chain

Führende Organisationen synchronisieren den Sourcing-Wellenplan mit dem Promotion Planning des Vertriebs und mit Forecasts der Supply Chain. So werden Bedarfsspitzen früh in Wellen berücksichtigt, bevor Engpässe entstehen. Für Nachfragespitzen, die über Rahmenmengen hinausgehen, bleibt Capable to Promise (CTP) das Verbindungsglied zwischen Lieferantenkapazität und Lieferzusage. Moderne Planungstools unterstützen dies, ersetzen aber nicht die methodische Disziplin des Wellenplans.

Typische Kennzahlen

Wellenabschlussgrad: > 90 %

Anteil pünktlich abgeschlossener Projekte je Welle

Savings Forecast-Trefferquote: > 85 %

Abweichung geplanter zu realisierter Savings

Vertragsabdeckung: > 80 %

Anteil des Bedarfsvolumens mit Rahmenvertrag statt Spotkauf

Projektdurchlaufzeit: 8–16 Wochen

typischer Richtwert je Sourcing-Projekt innerhalb einer Welle

Liefertrefferquote neuer Lieferanten: > 95 %

Kontrollkennzahl während des Anlaufs nach Lieferantenwechsel

Praxisbeispiel

Ein mittelständischer Maschinenbauer mit drei Werken und rund 4.000 aktiv beschafften Teilen führte einen Sourcing-Wellenplan in vier Quartalswellen ein. Zuvor wurden Ausschreibungen unkoordiniert angestoßen, sodass das Team zeitweise überlastet war und Verträge unkontrolliert ausliefen. Nach Einführung wurden alle Projekte nach Warengruppen gebündelt, mit festen Meilensteinen und einem monatlichen Fortschrittsreview gesteuert.

- Wellen 1 und 2 für Materialien mit auslaufenden Verträgen und hohem Preisrisiko priorisiert, inklusive Bedarfsbündelung über alle drei Werke
- Je Welle einheitliche RFX-Vorlagen, standardisierte Incoterms und Jurisdiction Clause verwendet
- Übergangsweise Min-Max-Steuerung mit erhöhten Sicherheitsbeständen für kritische Teile während des Lieferantenwechsels
- Savings je Welle im Kostenstellenreporting Einkauf nachgewiesen und mit dem Savings Forecast abgeglichen

Fazit

Der Sourcing-Wellenplan verwandelt eine unübersichtliche Projektliste in einen beherrschbaren, taktbeschleunigten Umsetzungsplan. Er bündelt Volumen, glättet den Workload im Einkauf und macht Savings planbar nachweisbar. Entscheidend sind realistische Qualifizierungszeiten, Übergangsstrategien für kritische Teile und eine messbare Steuerung über definierte KPIs. Wer den Wellenplan mit Bedarfsplanung, QBR-Zyklen und digitalen Auslösern verzahnt, schafft eine Beschaffung, die auf Marktveränderungen reagiert, ohne die operative Versorgung zu gefährden. Für mittelständische Fertiger gehört er damit zu den wirksamsten Instrumenten, um strategisches Sourcing tatsächlich umzusetzen.

Häufige Fragen

Was ist ein Sourcing-Wellenplan?

Ein Sourcing-Wellenplan ist ein zeitlich gestaffelter Umsetzungsplan für Beschaffungsvorhaben, bei dem mehrere Projekte in aufeinanderfolgenden Wellen gebündelt und sequenziell durchgeführt werden. Jede Welle umfasst typischerweise eine Warengruppe, einen Standort oder einen Lieferantenmarkt mit festen Start- und Abschlussfenstern. So werden Verhandlungsmacht gebündelt und der Workload im Einkauf geglättet.

Wie lange sollte eine Sourcing-Welle dauern?

In der Praxis haben sich Wellenlängen von drei bis zwölf Monaten bewährt, häufig orientiert an Quartals- und Budgetzyklen. Kurze Wellen erhöhen Flexibilität, lange Wellen reduzieren Umplanungsaufwand. Wichtig ist, Qualifizierungszeiten für neue Lieferanten realistisch einzuplanen.

Was ist der Unterschied zwischen Sourcing-Wellenplan und Category Plan?

Der Category Plan beschreibt langfristige Strategie je Warengruppe, der Wellenplan dagegen die

zeitliche Umsetzung mehrerer Sourcing-Projekte über alle Kategorien hinweg. Der Wellenplan operationalisiert die Category-Strategie, indem er feste Ausschreibungs- und Verhandlungsfenster setzt. Beide Instrumente ergänzen sich und sollten auf denselben Prioritäten basieren.

Welche KPIs eignen sich für den Sourcing-Wellenplan?

Zentrale Kennzahlen sind der Wellenabschlussgrad, die Projektdurchlaufzeit, realisierte Savings je Welle und die Trefferquote des Savings Forecast. Ergänzend zeigen Liefertrefferquote und Reklamationsquote, ob Lieferantenwechsel stabil laufen. Wichtig ist der Trend über mehrere Wellen, nicht der Einzelwert.

Wie viele Projekte gehören in eine Welle?

Das hängt von Teamkapazität und Projektumfang ab; häufig bewegen sich Unternehmen zwischen fünf und fünfzehn Projekten je Welle. Entscheidend ist, dass Ausschreibung, Verhandlung und Vertragsabschluss parallel tragbar bleiben. Lieber weniger Projekte sauber abschließen als viele parallel starten.

Wie reagiert der Wellenplan auf kurzfristige Marktveränderungen?

Moderne Wellenpläne sind rollierend: Preisindizes, Lieferausfälle oder Bedarfsspitzen können Projekte innerhalb des Jahres in frühere Wellen verschieben. Backup-Mechanismen wie Sicherheitsbestände, Spotkäufe oder qualifizierte Zweitlieferanten sichern die Versorgung zwischen den Wellen. Eine feste, aber nicht starre Taktung verbindet Stabilität mit Reaktionsfähigkeit.