

Warengruppen-Roadmap: Strategische Planung der Einkaufsschwerpunkte

Die Warengruppen-Roadmap ist ein strategisches Planungsinstrument des Einkaufs, das festlegt, welche Warengruppen in welchem Zeitraum mit welchen Maßnahmen bearbeitet werden. Sie ordnet Kategorien nach Bedeutung, Hebelpotenzial und Bearbeitungsreife und übersetzt dies in eine zeitliche Abfolge konkreter Projekte. Damit verhindert sie, dass Ressourcen auf unkritische Felder verteilt werden, während kostbare oder risikoreiche Warengruppen brachliegen. Für technische Einkäufer ist sie das Steuerungsraster zwischen Commodity Strategy und operativem Tagesgeschäft.

Das Wichtigste in Kürze

- Die Warengruppen-Roadmap priorisiert Warengruppen nach Hebel, Risiko und Bearbeitungsstand und legt den Bearbeitungsfahrplan für typischerweise zwölf bis 36 Monate fest.
- Grundlage ist meist eine ABC-/XYZ-Analyse in Verbindung mit einer Kategorienbewertung aus Attraktivität und Wettbewerbsposition.
- Sie verbindet strategische Maßnahmen wie Sourcing Strategie, Lieferantenqualifizierung oder Preisindex-Anbindung mit konkreten Meilensteinen und Verantwortlichen.
- Typische Zielgrößen sind Spend under Management, Einsparquote, Lieferantenkonsolidierung und Kontraktabdeckung.
- In der Praxis wird die Roadmap quartalsweise überprüft und bei Markt-, Bedarfs- oder Lieferantenveränderungen angepasst.
- Ohne belastbare Stammdaten und Materialklassifizierung bleibt die Roadmap rein hypothetisch; Master Data Governance ist eine zwingende Voraussetzung.

Definition: Warengruppen-Roadmap

Die Warengruppen-Roadmap ist ein zeitlich strukturiertes Arbeitsprogramm, das festlegt, in welcher Reihenfolge Warengruppen analysiert, strategisch neu aufgestellt und operativ umgesetzt werden. Sie ist damit das Bindeglied zwischen Portfolioanalyse und Projektportfolio des Einkaufs.

Abgrenzung zur Commodity Strategy

Die Commodity Strategy beschreibt für eine einzelne Warengruppe das Zielbild: Marktkonfiguration, Lieferantenzahl, Vertragsmodelle und Preisgestaltung. Die Warengruppen-Roadmap beantwortet demgegenüber die Frage, wann welche Warengruppe mit welcher Strategie bearbeitet wird. Sie bündelt mehrere Strategien zu einem übergeordneten Fahrplan und priorisiert diese gegen die verfügbaren Einkäuferkapazitäten. In der Praxis bedeutet das: Die Strategie liefert das Was, die Roadmap das Wann und Wer. Erst die Kombination beider macht Einkaufsstrategie planbar und gegenüber der Geschäftsführung verantwortbar.

- Commodity Strategy: Zielbild je Warengruppe

- Roadmap: Reihenfolge, Zeitplan, Ressourcen
- Gemeinsame Basis: Portfolio- und Marktanalyse

Einordnung im Einkaufsprozess

Die Roadmap sitzt im strategischen Einkaufscontrolling und speist sich aus mehreren Quellen: Ausgabenanalyse, Bedarfsprognosen der Technik, Lieferantenrisiken und Marktpreisentwicklungen, etwa gemessen über einen Preisindex. Die Ergebnisse fließen anschließend in konkrete Maßnahmen wie Requests for Quotation, Lieferantenqualifizierung oder Vertragsverhandlungen. Wichtig ist der Regelkreis: Erkenntnisse aus dem operativen Geschäft, etwa häufige Eilbestellungen oder Mangelqualität in einer Warengruppe, werden zurückgespielt und können die Priorisierung verändern. So bleibt die Roadmap ein lebendes Steuerungsinstrument statt eines einmaligen Papierprodukts.

Methoden und Vorgehen zur Erstellung einer Warengruppen-Roadmap

Die Erstellung folgt typischerweise einem vierstufigen Prozess: Spend-Analyse, Bewertung, Priorisierung und Fahrplan. Jede Stufe erzeugt Zwischenergebnisse, die später die Grundlage für Einkaufscontrolling und Berichterstattung bilden.

Spend-Analyse und Materialklassifizierung

Ohne saubere Ausgabendaten keine belastbare Roadmap. Ausgangspunkt ist eine konsistente Materialklassifizierung, häufig entlang von Warengruppenschemata oder Normkatalogen, gestützt durch Master Data Governance. In dieser Phase werden Spend unter Management ermittelt, Lieferanten je Kategorie gezählt, Preisentwicklungen gegen einen geeigneten Preisindex geprüft und Stoßzeiten im Bedarf erkannt. Auffälligkeiten wie viele Eilbestellungen, offene Rahmenverträge oder niedriger Automatisierungsgrad Rechnung weisen auf operativen Nachbesserungsbedarf hin, der ebenfalls in die Roadmap aufgenommen wird.

- Spend je Warengruppe und Lieferant konsolidieren
- Datenqualität und Klassifizierung prüfen
- Operative Indikatoren wie Eilbestellquote einbeziehen

Bewertung und Priorisierung

Die klassische Bewertung erfolgt über zwei Achsen: Geschäftserheblichkeit (Volumen, Kritikalität für das Pflichtenheft, Umsatzrelevanz) und Marktkomplexität (Anbieterkonzentration, Substitutionsmöglichkeiten, Risikolage). Daraus ergibt sich ein Portfolio, das unterschiedliche Bearbeitungspfade begründet: strategische Partnerschaften für Hebel- und Schlüsselwarengruppen, Effizienzmaßnahmen und Standardisierung für Marginalwaren. Ergänzend bewerten erfahrene Einkäufer das Hebelpotenzial einschätzungsweise, da reine Volumenbetrachtung Potenziale aus Marktworthing und Spezifikationsänderungen unterschätzt.

Fahrplan und Ressourcenplanung

Aus der Priorisierung wird ein zeithorizontbezogener Fahrplan: Quartal für Quartal festgelegt wird, welche Warengruppe analysiert, ausgeschrieben, verhandelt oder kontraktiert wird. Jeder Eintrag erhält einen Verantwortlichen, ein Zielbild, geschätzte Aufwendungen und erwarteten Nutzen. Realistische Planung berücksichtigt Kapazitätsengpässe: Große RFQs und Zertifizierungsprozesse binden Ressourcen über Monate. Bewährt hat sich, pro Einkäufer höchstens zwei bis drei parallele

Kernprojekte zu planen und Restkapazität für Operatives vorzuhalten, um Eilbestellungen nicht aus dem Blick zu verlieren.

Wichtige KPIs zur Steuerung der Warengruppen-Roadmap

Die Roadmap wird über eine kompakte Kennzahlengruppe gesteuert. Diese misst sowohl den Fortschritt der Bearbeitung als auch den ökonomischen Erfolg der abgeleiteten Maßnahmen.

Spend under Management und Kontraktabdeckung

Spend under Management gibt an, welcher Anteil des Einkaufsvolumens strategisch bearbeitet und vertraglich abgesichert ist. Die Kontraktabdeckung ergänzt dies um die Frage, wie viel davon tatsächlich über Rahmenverträge abgewickelt wird. Beide Werte steigen typischerweise mit dem Fortschritt der Roadmap und gelten als zentrale Reifegrade des Einkaufs. In der Praxis streben Einkaufsorganisationen je nach Branchenkontext auf deutlich höhere Abdeckungsgrade in A-Warengruppen, während C-Artikel bewusst unkontraktiert bleiben. Der Zielwert sollte je Warengruppe festgelegt und nicht pauschal über alle Kategorien gemittelt werden.

Einsparung, Preisentwicklung und Lieferantenstruktur

Ökonomische Erfolgskennzahlen sind realisierte Einsparungen gegenüber Baseline, Preisabweichung zum Referenz-Preisindex und Lieferantenkonsolidierung. Ergänzend messen Liefer- und Qualitätskennzahlen wie Liefertreue, Reklamationsquote oder Ergebnisse der Bonitätsprüfung die Risikoseite. Bei einzelnen Warengruppen zählen auch operative Kennzahlen, etwa der Anteil der No-Touch Order oder die Zahl der Eilbestellungen, als Indikator dafür, ob Prozessverbesserungen greifen. Wichtig ist eine einheitliche Baseline-Definition, sonst verlieren Einsparmeldungen an Aussagekraft.

Projektfortschritt und Termintreue

Neben Wirkungskennzahlen gehört die Steuerung des Fahrplans selbst auf die Agenda: Termintreue der Meilensteine, Anteil abgeschlossener Warengruppenprojekte und Auslastung der Projektteams. Eine quartalsweise Review mit dezentralen Stakeholdern aus Technik, Qualität und Logistik sichert Akzeptanz und liefert früh Warnsignale, wenn sich Marktpreise, Leadzeiten oder das Zoll- und Regulierungsumfeld verschieben. Wer Fortschritt und Wirkung getrennt ausweist, kann zwischen Planungs- und Umsetzungsproblemen unterscheiden.

Risiken und Kontrollen bei der Warengruppen-Roadmap

Typische Fehlerquellen liegen weniger in der Methodik als in Umsetzung und Datenbasis. Klare Kontrollen und ein glaubwürdiger Governance-Rahmen reduzieren diese Risiken erheblich.

Daten- und Klassifizierungsrisiken

Unvollständige oder inkonsistente Stammdaten führen zu verzerrten Prioritäten: scheinbar kleine Warengruppen erweisen sich nach Datenbereinigung als Volumenstreiber, umgekehrt verschwinden Fragmente in Sammelklassen. Kontrollen setzen bei Master Data Governance an: klare Vergaberegeln für Materialgruppen, regelmäßige Deduplizierung und Verantwortlichkeiten für Klassifizierungspflege. Zusätzlich sollte jede Warengruppenbewertung mit einem Plausibilitätsabgleich gegen Rechnungsdaten und Bedarfsprognosen der Technik erfolgen. Wer hier sauber arbeitet, vermeidet spätere Fehlentscheidungen bei Ausschreibungen und Lieferantenauswahl.

Umsetzungs- und Akzeptanzrisiken

Roadmaps scheitern häufig an fehlender Verankerung: Werden Projekte nicht von der Geschäftsführung getragen oder von Fachbereichen boykottiert, bleibt der Plan unverbindlich. Kontrollen umfassen klare Sponsoring-Strukturen, verbindliche Projektzusagen der Fachbereiche und messbare Ziele im Einkaufscontrolling. Auch vertragliche und ethische Grenzen gehören auf die Kontrollliste: Non-Solicitation-Klauseln schützen vor Abwerbung bei Lieferantengesprächen, Compliance-Richtlinien definieren Grenzen für Interaktionen mit Wettbewerbern bei gemeinsamen Beschaffungsvorhaben. Schließlich darf die Roadmap operative Stabilität nicht gefährden: Kontraktwechsel erfordern Übergangsphasen und qualifizierte Zweitr.

Markt- und Lieferantenrisiken

Jede Roadmap basiert auf Annahmen über Preisentwicklung, Verfügbarkeit und Technologietrends. Verändern sich diese Annahmen, etwa durch Rohstoffpreise, Handelskonflikte oder Kapazitätsengpässe, veralten Prioritäten schnell. Kontrollen umfassen Frühwarnindikatoren wie Preisindex-Abweichungen, Ergebnisse aus der Lieferantenkapazitätsprüfung, Bonitätsprüfungen bei kritischen Anbietern und Monitoring von Leadzeiten. Bei internationalen Bezugsquellen kommen Zoll- und Exportaspekte hinzu, etwa Zolllager-Konzepte, Ursprungszeugnis-Anforderungen oder korrekt vereinbarte Lieferklauseln wie FOB. Diese Signale lösen im besten Fall eine gezielte Anpassung der Priorisierung aus.

Umsetzung im operativen Einkaufsprozess

Eine Roadmap entfaltet Wirkung erst, wenn ihre Maßnahmen in den operativen Prozess integriert sind, von der Anfrage über die Bestellung bis zum Cashflow- und Leistungsfluss.

Von der Roadmap zur Ausschreibung

Pro bearbeiteter Warengruppe entsteht ein Maßnahmenbündel: Anfrage mit klarer Leistungsbeschreibung, definierte Bewertungskriterien, Zwei-Stufen-Auswahl mit Lieferantenqualifizierung und anschließende Verhandlung. Bei technisch komplexen Gütern steht am Anfang ein belastbares Pflichtenheft, das die Anforderungen der Technik verbindlich dokumentiert. Für grenzüberschreitende Beschaffungen werden Lieferklauseln (etwa FOB), Incoterm-Vorgaben, Ursprungszeugnis-Anforderungen und Zollabwicklung frühzeitig in der Leistungsbeschreibung verankert, um nachträgliche Kostenkonflikte zu vermeiden.

Digitalisierung und Automatisierung

Der digitale Grad der Abwicklung entscheidet über die Effizienz nach Vertragsabschluss. Kataloglösungen, cXML-Schnittstellen, Match-&-Merge-Regeln für Rechnungsprüfung und ein hoher Automatisierungsgrad senken Prozesskosten deutlich. Zielbild für industrialisierte Warengruppen ist die No-Touch Order: bestätigte Rahmenaufträge laufen ohne manuelle Eingriffe durch. Auch im Transportbereich lassen sich Standardisierungen automatisieren, etwa Slot Booking bei Container- oder Werksanlieferungen. Die Roadmap sollte diese Automatisierungsmaßnahmen explizit als eigene Projektschiene führen, nicht als Nebenprodukt von Verhandlungen.

Schnittstelle zu Finanzen und Supply Chain

Die Roadmap berührt mehrere angrenzende Prozesse. Zur Finanzseite gehören Zahlungszieloptimierung, harmonisierte Zahlungswege inklusive Bankverbindungsstandards wie BIC/SWIFT, sowie Abstimmung mit dem Order-to-Cash-Prozess der Lieferanten, wenn beispielsweise

Vorfakturierung oder Skontomodelle verhandelt werden. Zur Logistikseite zählen Lean Procurement-Prinzipien, Buffervorgaben und Slot Booking zur Glättung der Anlieferung. Wer diese Schnittstellen früh im Warengruppenprojekt einbindet, verhindert, dass Preisgewinne durch Mehrkosten in Logistik oder Finance aufgezehrt werden.

Aktuelle Entwicklungen bei der Warengruppen-Roadmap

Drei Entwicklungen verändern derzeit Umgang und Form der Warengruppen-Roadmap: Datenautomatisierung, Resilienzanforderungen und Nachhaltigkeitsreporting.

Automatisierte Spend- und Marktdaten

Warengruppenanalysen werden zunehmend automatisiert: Spend-Cubes laufen aus ERP- und Rechnungssystemen, Marktpreisdaten werden über Preisindex-Feeds oder KI-gestützte Marktauskünfte eingespielt. Dadurch verkürzt sich der Analysezyklus von Monaten auf Wochen, und die Roadmap kann häufiger aktualisiert werden. Gleichzeitig steigt der Anspruch an Datenqualität und Materialklassifizierung. Automatisierung verlagert die Arbeit der Einkäufer weg vom Datensammeln, hin zu Interpretation, Verhandlung und Lieferantenentwicklung, also dorthin, wo die eigentliche Wertschöpfung liegt.

Resilienz als zweites Ziel neben Kosten

Die klassische Kostenpriorität in der Roadmap wird ergänzt um Resilienzkriterien: Fallback-Lieferanten, regionale Diversifizierung, horizontale Pufferstrategien. In der Praxis wird dies über risikogewichtete Szenarien in die Warengruppenbewertung integriert: Kritische Warengruppen erhalten zusätzliche Resilienzmaßnahmen, auch wenn deren unmittelbarer Kostenmehraufwand negativ ins Einsparziel fällt. Die Berichterstattung trennt deshalb zunehmend Kosten- und Resilienzwirkung, um Zielkonflikte transparent zu machen. Einkaufscontrolling liefert hierfür das einheitliche Reporting-Raster.

Nachhaltigkeit und Lieferkettentransparenz

Nachhaltigkeitsanforderungen wandern vom marginales Thema in den Kern der Warengruppenstrategie: Emissionsdaten, Herkunftsnachweise, soziale Standards und Lieferkettensorgfaltspflichten werden zu Pflichtkriterien in Ausschreibungen. Die Roadmap muss entsprechend priorisieren, welche Warengruppen zuerst auf CO2- und Compiancedaten hin untersucht werden, beginnend typischerweise bei den volumen- und emissionsstärksten Kategorien. Auch die Sourcing Strategie verschiebt sich: Lokalbezug und kurze Transportketten gewinnen an Gewicht, nicht nur aus Nachhaltigkeitsgründen, sondern auch zur Risikominderung bei geopolitischen Störungen.

Typische Kennzahlen

Spend under Management: typischerweise 60–90 %

Anteil des strategisch bearbeiteten Einkaufsvolumens; je nach Warengruppe differenzieren

Kontraktdeckung A-Warengruppen: > 80 %

Anteil des A-Volumens mit Rahmenvertrag; Zielwert je Kategorie festlegen

Termintreue Meilensteine: > 85 %

Anteil pünktlich abgeschlossener Roadmap-Meilensteine pro Quartal

Realisierte Einsparung: häufig 3–8 % je bearbeiteter Warengruppe

Gegenüber definierter Baseline; Basisdefinition dokumentieren

Automatisierungsgrad Rechnung: > 70 %

Anteil automatisiert verarbeiteter Rechnungen in industrialisierten Warengruppen

Praxisbeispiel

Ein mittelständischer Maschinenbauer mit rund 80 Millionen Euro Jahresbeschaffungsvolumen erstellte erstmals eine Warengruppen-Roadmap. Die Spend-Analyse zeigte eine hohe Streuung über 14.000 Materialnummern und 350 Lieferanten, kombiniert mit einer geringen Kontraktabdeckung im Bereich Zukaufteile und Standardkomponenten. Über zwei Quartale wurde eine Materialklassifizierung bereinigt, anschließend ein Portfolio gebildet und eine 18-monatige Roadmap mit elf Warengruppenprojekten aufgesetzt. Nach einem Jahr lag die Kontraktabdeckung in den bearbeiteten A-Warengruppen deutlich höher, die Zahl der Eilbestellungen ging spürbar zurück, und die Lieferantenkonsolidierung reduzierte die Stammlieferantenanzahl um etwa ein Viertel.

- Spend- und Datenbereinigung mit klarer Materialklassifizierung als Auftakt
- Priorisierung über Geschäftserheblichkeit und Marktkomplexität mit Fachbereichsbeteiligung
- 18-monatiger Fahrplan mit definierten Meilensteinen und quartalsweiser Review
- Parallel ausgerollte Automatisierungsmaßnahmen: Kataloganbindung, cXML, Match-&-Merge-Regeln

Fazit

Die Warengruppen-Roadmap ist das zentrale Steuerungsinstrument, um Einkaufsstrategie von der Analyse in die Umsetzung zu bringen. Sie priorisiert Warengruppen nach Hebel und Risiko, plant Ressourcen realistisch und macht Fortschritt messbar. Entscheidend für den Erfolg sind saubere Stammdaten, eine konsistente Materialklassifizierung und die enge Verzahnung mit Fachbereichen, Finanzen und Logistik. Regelmäßige Reviews halten den Plan an Markt- und Risikolage anpassbar. Wer die Roadmap konsequent pflegt, erhöht Spend under Management, senkt Prozesskosten und stärkt die Resilienz der Lieferkette nachhaltig.

Häufige Fragen

Was ist eine Warengruppen-Roadmap im Einkauf?

Eine Warengruppen-Roadmap ist ein zeitlich strukturierter Fahrplan, der festlegt, welche Warengruppen wann und mit welchen Maßnahmen strategisch bearbeitet werden. Sie priorisiert Kategorien nach Volumen, Risiko und Hebelpotenzial. Damit verbindet sie Portfolioanalyse, Sourcing Strategie und operatives Projektmanagement zu einem verbindlichen Arbeitsprogramm.

Wie erstellt man eine Warengruppen-Roadmap?

Typischerweise in vier Schritten: Spend-Analyse mit konsistenter Materialklassifizierung, Bewertung der Warengruppen nach Geschäftserheblichkeit und Marktkomplexität, Priorisierung der Hebel, dann Ableitung eines konkreten Fahrplans mit Meilensteinen und Verantwortlichen. Wichtig sind belastbare Stammdaten, Beteiligung der Fachbereiche und quartalsweise Überprüfung. Voraussetzung ist ein funktionierendes Master Data Governance-Umfeld.

Welche KPIs gehören in eine Warengruppen-Roadmap?

Zentrale Kennzahlen sind Spend under Management, Kontraktabdeckung, realisierte Einsparungen gegenüber Baseline, Preisabweichung zum Preisindex und Lieferantenkonsolidierung. Ergänzend

messen Termintreue der Meilensteine den Projektfortschritt. Je nach Warengruppe kommen Liefer- und Qualitätskennzahlen oder der Automatisierungsgrad Rechnung hinzu.

Was ist der Unterschied zwischen Warengruppen-Roadmap und Commodity Strategy?

Die Commodity Strategy beschreibt das Zielbild für eine einzelne Warengruppe, etwa Lieferantenstruktur, Vertragsmodell und Preislogik. Die Warengruppen-Roadmap legt fest, wann welche Warengruppe bearbeitet wird und mit welchen Ressourcen. Kurz gesagt: Die Strategie definiert das Was, die Roadmap das Wann und Wer über alle Kategorien hinweg.

Wie oft sollte eine Warengruppen-Roadmap aktualisiert werden?

In der Praxis hat sich eine quartalsweise Überprüfung bewährt, kombiniert mit einem jährlichen strategischen Roll-over. Anlassbezogene Anpassungen sind bei starken Marktverschiebungen, Lieferantenausfällen oder geänderten Bedarfen der Technik sinnvoll. Frühwarnindikatoren wie Preisindex-Abweichungen oder Ergebnisse der Bonitätsprüfung liefern die Auslöser.

Welche Rolle spielt Master Data Governance für die Warengruppen-Roadmap?

Eine zentrale: Ohne saubere, einheitlich klassifizierte Stammdaten sind Spend-Analysen und Priorisierungen unzuverlässig. Materialklassifizierung, Deduplizierung und klare Vergaberegeln für Warengruppen bilden das Fundament. Fehlende Datenqualität ist einer der häufigsten Gründe, warum Warengruppen-Roadmaps in der Umsetzung scheitern.