

Cross-Functional Sourcing: Gemeinsam zum besseren Beschaffungsergebnis

Cross-Functional Sourcing bezeichnet die fachübergreifende Zusammenarbeit von Einkauf, Technik, Qualität, Logistik und weiteren Abteilungen bei der Beschaffung von Waren und Leistungen. Der Ansatz verbindet Fachwissen aus verschiedenen Bereichen, um Anforderungen frühzeitig zu klären, Lieferanten objektiv zu bewerten und Bündelungshebel konsequent zu nutzen. In der Praxis gehört Cross-Functional Sourcing zu den etablierten Methoden des strategischen Einkaufs und reduziert typischerweise Nacharbeit, Doppelbeschaffungen und Schnittstellenverluste. Für technische Einkäufer ist es besonders relevant, weil Produkteigenschaften, Normen und Lieferfähigkeit oft nur gemeinsam mit Engineering und Fertigung beurteilt werden können.

Das Wichtigste in Kürze

- Cross-Functional Sourcing ist die fachübergreifende Teamarbeit zwischen Einkauf und Fachbereichen wie Engineering, Qualität, Produktion und Logistik.
- Typische Teamgrößen liegen in der Praxis bei drei bis acht Mitgliedern mit klar definierten Rollen und Entscheidungsbefugnissen.
- Kernvorteile sind schnellere Bedarfsklärung, fundiertere Lieferantenauswahl und erschlossene Bündelungshebel über Standorte und Warengruppen hinweg.
- Erfolgsfaktoren sind eine verbindliche Category Governance, klare Zielvereinbarungen und ein dokumentierter Entscheidungsprozess.
- Häufige Instrumente sind Bedarfsanalyse, Bid Matrix, Supplier Longlist und regelmäßige Strategic-Sourcing-Zyklen.
- Die Methode erfordert Zeitinvestition im Vorfeld, die sich typischerweise durch bessere Konditionen und geringere Total Cost of Ownership amortisiert.

Definition: Cross-Functional Sourcing

Cross-Functional Sourcing ist eine organisierte Form der Beschaffung, bei der Einkauf und beteiligte Fachbereiche gemeinsam Verantwortung für das Sourcing-Ergebnis tragen. Statt sequenziell zu arbeiten – erst Bedarf klären, dann anfragen, dann Lieferanten auswählen – werden alle relevanten Perspektiven von Beginn an in ein Team integriert. Das Ergebnis ist eine ganzheitliche Bewertung von Kosten, Technik, Qualität, Lieferfähigkeit und Risiko.

Abgrenzung zum klassischen Einkauf

Im traditionellen Modell vermittelt der Einkauf zwischen Fachabteilung und Lieferant; Anforderungen werden als fertiges Lastenheft übergeben. Beim Cross-Functional Sourcing werden Lastenheft, Bewertungsmatrix und Lieferantenstrategie dagegen gemeinsam entwickelt. Der Einkauf bleibt Prozessführer, entscheidet aber nicht isoliert, sondern moderiert eine fachlich fundierte gemeinsame Entscheidung. In der Praxis zeigt sich der Unterschied vor allem bei Änderungswünschen: Diese

werden im Team bewertet, statt nachträglich teuer angefragt zu werden.

Typische Teamrollen

Ein Sourcinglead aus dem Einkauf moderiert Prozess und Verhandlung. Engineering oder Technische Redaktion definiert Spezifikationen und akzeptiert technische Alternativen. Qualität bringt Prüfkonzpte, Zertifizierungs- und Freigabeanforderungen ein, Produktion bewertet Logistikkonzepte wie Milk Run oder Liefer-taktung, und Controlling sichert Kostenvergleichbarkeit über die Bid Matrix. Ein Geschäftsführer oder Bereichsleiter hält als Sponsor die Entscheidungsbefugnis, damit das Team nicht in Eskalationen blockiert.

Methoden und Vorgehen im Cross-Functional Sourcing

Der Ablauf folgt meist einem strategischen Sourcing-Zyklus, der vom Team gemeinsam durchlaufen wird. Voraussetzung ist eine verlässliche Bedarfsanalyse und Bedarfsmeldung, damit technische und kaufmännische Anforderungen nicht aneinander vorbeilaufen. Der Prozess wird in der Praxis häufig in sechs bis zehn Wochen für eine Warengruppe durchlaufen, bei komplexen Kategorien auch deutlich länger.

Bedarf, Markt und Longlist

Der Startpunkt ist eine strukturierte Bedarfsanalyse: Welche Teile, Mengen, Toleranzen und Termine sind tatsächlich erforderlich, und wo bestehen überflüssige Spezifikationen? Parallel erstellt das Team eine Supplier Longlist relevanter Anbieter und bewertet diese nach Kapazität, Technologie, Qualität und Nachhaltigkeitskriterien. Anforderungen aus regulatorischen Kontexten – etwa Lieferkettensorgfaltspflichten im Rahmen der Corporate Sustainability Due Diligence (CSDDD) – werden hier früh verankert, um spätere Ausschlüsse zu vermeiden.

Ausschreibung und Bewertung

Auf Basis der Shortlist folgt eine strukturierte Preisabfrage, bei einfachen oder dringenden Fällen auch als Preisabfrage Schnellprozess. Die Bewertung erfolgt objektiv über eine Bid Matrix, die Preise, Tooling-Kosten, Mindestmengen, Lieferzeiten und Qualitätsrisiken vergleichbar macht. Technische Vertreter prüfen, ob günstigere Angebote die Spezifikation vollständig erfüllen; dieser Schritt verhindert in der Praxis die häufigste Ursache für spätere Umstellungskosten.

Verhandlung, Umsetzung und Category Governance

Die Verhandlung wird als Team vorbereitet: Der Einkauf führt das Preisgespräch, Technik bewertet angebotene Alternativen, Qualität klärt Prüf- und Freigabeprozesse. Nach der Vergabe definiert das Team Umsetzungsmaßnahmen – etwa Musterteile, Werksaudits oder Ramp-up-Pläne – und überführt sie in eine Massnahmenpipeline mit Terminen und Verantwortlichen. Eine funktionierende Category Governance legt fest, welche Rolle in welcher Warengruppe welche Befugnisse hat, damit das Modell auch über den einzelnen Projektzyklus hinaus stabil bleibt.

Wichtige KPIs für Cross-Functional Sourcing

Der Erfolg fachübergreifenden Sourcings lässt sich messen – allerdings sollten Kennzahlen immer im Kontext der Warengruppe und der Marktsituation bewertet werden. In der Praxis bewähren sich wenige, konsequent verfolgte Indikatoren mehr als eine breite Kennzahlenflut, die niemand im Team wirklich verantwortet.

Ergebnisorientierte Kennzahlen

Zentral ist der realisierte Kosteneffekt, häufig gemessen als Preisverbesserung zum Baseline-Jahr oder als Total Cost of Ownership Delta. Ergänzend eignet sich die Wiederverwendungsrate von Spezifikationen: Je seltener das Team identische Teile neu ausschreibt, desto größer der Bündelungshebel. Auch der Anteil vergabefähig geklärter Bedarfe – also Bedarfe ohne nachträgliche technische Änderung – zeigt die Qualität der Zusammenarbeit.

Prozess- und Teamkennzahlen

Auf Prozessebene bewähren sich Durchlaufzeit von Bedarfsmeldung bis Vergabe, der Anteil termingerecht umgesetzter Massnahmenpipeline-Einträge und die Quote erster Angebotsrunden ohne Nachbesserung. Für Lieferantenreifizierung zählt der Anteil geprüfter Anbieter aus der Supplier Longlist, die tatsächlich qualifiziert wurden. Diese Werte sollten pro Warengruppe und Team ausgewiesen werden, damit Fortschritt sichtbar und Verantwortung zuordenbar bleibt.

Risiken und Kontrollen beim fachübergreifenden Sourcing

Cross-Functional Sourcing kann nur so gut sein wie die Disziplin im Prozess. Ohne klare Strukturen drohen Entscheidungsblockaden, Interessenkonflikte und mangelnde Nachvollziehbarkeit – besonders bei internationalen Lieferantenbeziehungen und langlaufenden Werkzeuginvestitionen.

Interessenkonflikte und Entscheidungspuffer

Fachbereiche priorisieren häufig Verfügbarkeit und Technik, der Einkauf Kosten und Risiko – beides ist legitim, muss aber transparent abgewogen werden. Bewährt hat sich ein dokumentiertes Bewertungsgewichtungsschema, das vor der Angebotsphase vom Team festgelegt und vom Sponsor freigegeben wird. So lässt sich nachvollziehen, warum ein Anbieter gewählt wurde, auch wenn nicht das günstigste Angebot zum Zuge kam. Eine Bietergemeinschaft oder Konsortiallösung erfordert zudem klare interne Absprachen, wer welche Rechte und Pflichten trägt.

Vertragliche und finanzielle Absicherung

Bei internationalen Beschaffungen gehören Währungsrisiko im Einkauf und Gegenmaßnahmen wie eine Wechselkursklausel in die gemeinsame Risikobetrachtung. Ebenso sollten Verzollung, Incoterms und ggf. Net-Zahlungsziele früh im Team geklärt werden, da Logistik und Finanzen hier Fachwissen beisteuern, das der Einkauf allein selten vollständig abdecken kann. Ein vereinbartes Right to Audit sichert das Recht auf Werks- und Prozessaudits; die Bestellpolitik regelt verbindlich, wer in welcher Höhe bestellberechtigt ist. Bestellstorno und Änderungen sollten mit definierten Stornokosten-Regelungen abgesichert sein, um spätere Streitigkeiten zu vermeiden.

Organisatorische Stolpersteine

Häufige Fehler sind überbesetzte Teams ohne Entscheidungsbefugnis, fehlende Zeitfreistellung der Fachexperten und Sourcing-Projekte, die ohne Übergabe in den operativen Betrieb münden. Abhilfe schaffen feste Terminrhythmen, ein verbindlicher RACI-Matrix-Eintrag pro Entscheidung und eine klare Übergabe an Category Management oder Materialwirtschaft. Auch die Vorbereitung von Audits und Reviews mit vertraglich verankertem Right to Audit sollte bereits im Teamprozess festgelegt werden, nicht erst nach Vergabe.

Aktuelle Entwicklungen: Digitalisierung, Nachhaltigkeit und Resilienz

Cross-Functional Sourcing verändert sich durch digitale Werkzeuge und gestiegene regulatorische Anforderungen. Die Grundidee – gemeinsam besser beschaffen – bleibt gleich, Werkzeuge und Rahmenbedingungen jedoch entwickeln sich deutlich weiter.

Digitale Unterstützung der Zusammenarbeit

Moderne E-Procurement- und Sourcing-Plattformen erleichtern die gemeinsame Bewertung: Bid Matrix, Anbietervergleich und Entscheidungsprotokolle liegen an einem Ort, statt in verteilten Tabellen. KI-gestützte Anfrageerstellung verkürzt den Weg von der Bedarfsmeldung zur Ausschreibung, ersetzt aber nicht die fachliche Bewertung durch das Team. Capacity Planning Daten aus der Lieferantenschnittstelle helfen Produktion und Einkauf, Lieferengpässe früh zu erkennen und gemeinsam zu reagieren.

Nachhaltigkeit und Lieferkettensorgfalt

Lieferkettensorgfaltspflichten – etwa im Kontext der Corporate Sustainability Due Diligence (CSDDD) – erweitern den Kriterienkatalog um Menschenrechte, Umwelt und Berichtspflichten. Das erfordert zwingend fachübergreifende Bewertung, da Compliance, Recht und Einkauf unterschiedliche Prüf-aspekte beisteuern. Rechtliche Details sind stark einzelfallabhängig und sollten stets durch Fachleute geprüft werden; in der Praxis etablieren sich Nachhaltigkeitskriterien als fester Bestandteil der Bid Matrix neben Preis und Technik.

Typische Kennzahlen

Realisierter Kosteneffekt: typischerweise 5–15 % je Projekt

Abhängig von Warengruppe, Marktsituation und Bündelungspotenzial

Durchlaufzeit Bedarf bis Vergabe: 6–10 Wochen

Für eine Warengruppe mit vollständigem Teamprozess

Anteil termingerecht umgesetzter Maßnahmen: > 85 %

Praxisüblicher Zielwert für die Massnahmenpipeline

Spezifikationswiederverwendung: steigende Quote, Richtwert > 70 %

Indikator für Standardisierung und Bündelungshebel

Praxisbeispiel

Ein mittelständischer Maschinenbauer mit rund 400 Mitarbeitern stand vor steigenden Stahlpreisen und einer historisch gewachsenen Lieferantenbasis mit über 60 Anbietern für Blech- und Zerspanungsteile. Einkauf, Konstruktion, Qualität und Fertigung bildeten ein sechsköpfiges Sourcing-Team, das zunächst eine Bedarfsanalyse über alle Werke durchführte und Spezifikationsdoppelungen identifizierte. Anschließend wurde eine Supplier Longlist mit 25 Anbietern erstellt, die über eine strukturierte Preisabfrage und eine gemeinsame Bid Matrix auf sieben qualifizierte Anbieter reduziert wurde. Innerhalb von neun Monaten reduzierte das Team die Anbieterzahl, konsolidierte Volumen und erreichte typische Bündelungseffekte von 8 bis 12 Prozent auf das Warengruppenbudget.

- Gemeinsame Bedarfsanalyse und Standardisierung von Zeichnungen über alle Werke hinweg
- Strukturierte Preisabfrage mit einheitlicher Bid Matrix für Preis, Tooling und Lieferzeiten

- Verankerung von Werksaudits über ein Right to Audit in den Rahmenverträgen
- Übergabe der umgesetzten Maßnahmen in eine laufende Massnahmenpipeline mit Quartalsreviews

Fazit

Cross-Functional Sourcing ist kein Selbstzweck, sondern ein bewährtes Modell, um die typischen Reibungsverluste zwischen Einkauf und Fachbereichen systematisch abzubauen. Es verlagert die Zusammenarbeit von nachträglichen Abstimmungen hin zur gemeinsamen Entscheidungsfindung – mit messbaren Effekten bei Kosten, Qualität und Durchlaufzeit. Die Voraussetzungen sind überschaubar: klare Rollen, verbindliche Governance, ein objektives Bewertungsverfahren und konsequente Umsetzung der beschlossenen Maßnahmen. Wer den Ansatz über einzelne Projekte hinaus in Category Governance und Warengruppenstrategie verankert, schafft ein tragfähiges Fundament für langfristige Beschaffungsvorteile. Für technische Einkäufer ist Cross-Functional Sourcing damit weniger eine Methode als eine Haltung, die sich in jeder Warengruppe auszahlen kann.

Häufige Fragen

Was bedeutet Cross-Functional Sourcing?

Cross-Functional Sourcing bezeichnet die gemeinsame Beschaffung durch ein Team aus Einkauf und Fachbereichen wie Technik, Qualität, Produktion und Logistik. Alle relevanten Perspektiven fließen von Anfang an in Bedarf, Lieferantenauswahl und Verhandlung ein. Das Ziel sind bessere Entscheidungen bei Kosten, Qualität und Risiko statt isolierter Einzelentscheidungen.

Welche Abteilungen gehören in ein Cross-Functional Sourcing-Team?

Kernmitglieder sind Einkauf, Engineering oder Konstruktion, Qualitätssicherung, Produktion und Logistik, ergänzt je nach Warengruppe durch Controlling, Recht oder Compliance. In der Praxis hat sich eine Teamgröße von drei bis acht Personen bewährt. Entscheidend ist, dass jede Rolle Entscheidungsbefugnis mitbringt und nicht nur abstimmen soll.

Welche Vorteile hat Cross-Functional Sourcing für den Einkauf?

Der Einkauf erhält frühzeitig valide Spezifikationen, kann Alternativen technisch bewerten lassen und erschließt Bündelungshebel über Standorte und Warengruppen. Nachträgliche Änderungen, Bestellstorno-Ursachen und Umstellungskosten nehmen typischerweise ab. Zusätzlich steigt die Akzeptanz von Lieferantenentscheidungen in den Fachbereichen deutlich.

Wie läuft ein Cross-Functional Sourcing-Projekt ab?

Typisch ist ein Zyklus aus Bedarfsanalyse, Markterhebung und Supplier Longlist, gefolgt von strukturierter Preisabfrage und Bewertung über eine Bid Matrix. Danach folgen Verhandlung, Vergabeentscheidung im Team und Umsetzung über eine Massnahmenpipeline. Für eine Warengruppe dauert das in der Praxis sechs bis zehn Wochen, bei komplexen Kategorien auch länger.

Was ist der Unterschied zwischen Cross-Functional Sourcing und Category Management?

Cross-Functional Sourcing ist die Arbeitsmethode für einzelne Sourcing-Projekte, Category Management ist die dauerhafte organisatorische Steuerung einer Warengruppe. Category Management legt Ziele, Warengruppenstrategie und Verantwortlichkeiten fest, während Cross-Functional Sourcing diese Vorgaben projektweise umsetzt. Beide Ansätze ergänzen sich und funktionieren in der Praxis am

besten kombiniert.

Welche KPIs eignen sich für Cross-Functional Sourcing?

Bewährt sind realisierte Kosteneffekte gegenüber einer Baseline, Durchlaufzeit von Bedarfsmeldung bis Vergabe und der Anteil termingerecht umgesetzter Maßnahmen. Ergänzend zeigen die Wiederverwendungsrate von Spezifikationen und die Qualifizierungsquote der Supplier Longlist die Prozessqualität. Wichtig ist, die Kennzahlen pro Team und Warengruppe auszuweisen.