

Sourcing-Prozess: Vom Bedarf bis zur Lieferquelle systematisch beschaffen

Der Sourcing-Prozess bezeichnet den strukturierten Weg, mit dem Unternehmen Bedarfe ermitteln, Lieferanten identifizieren, bewerten und vertraglich binden. Er umfasst strategische und operative Schritte von der Bedarfsanalyse über das Ausschreibungsmanagement bis zur Auftragsvergabe. Ein sauber dokumentierter Prozess senkt Beschaffungskosten, reduziert Lieferantenrisiken und verbessert die Termintreue in der Lieferkette.

Das Wichtigste in Kürze

- Der Sourcing-Prozess verbindet strategische Lieferantenauswahl mit operativer Auftragsabwicklung.
- Typische Phasen sind Bedarfsanalyse, Lieferantensuche, Bewertung, Verhandlung, Vergabe und Performance-Monitoring.
- Ein Make-or-Buy-Entscheid und die Analyse der Total Cost of Ownership (TCO) stehen häufig am Anfang.
- Vollständige Unterlagen wie Bestellbestätigung und Packing List sichern die Nachvollziehbarkeit entlang des Prozesses.
- Kennzahlen wie Einsparquote, Supplier-Onboarding-Zeit und Lieferantenbewertung machen den Prozess messbar.
- Digitale Werkzeuge wie ein Supplier Portal oder eAuctions beschleunigen Ausschreibung und Vergabe in der Praxis deutlich.

Definition: Sourcing-Prozess

Der Sourcing-Prozess ist der systematische Ablauf zur Beschaffung von Waren und Leistungen, der von der Ermittlung des Bedarfs bis zur erfolgreichen Betriebsaufnahme der Lieferquelle reicht. Er umfasst beide Ebenen der Beschaffung: die strategische Auswahl und Entwicklung von Lieferanten sowie die operative Abwicklung einzelner Bestellungen. Damit unterscheidet er sich vom reinen Beschaffungsvorgang, der nur die Bestellung und den Warenempfang betrifft.

Abgrenzung zu Purchasing und Procurement

In der Praxis werden die Begriffe Sourcing, Purchasing und Procurement oft synonym verwendet, obwohl sie unterschiedliche Ebenen beschreiben. Sourcing beantwortet die Frage, von wem und wie beschafft wird, Procurement steuert die gesamte Beschaffungsfunktion inklusive Strategie und Governance, während Purchasing die operative Bestellabwicklung bezeichnet. Der Sourcing-Prozess bildet damit das strategische Herzstück des Einkaufs. Nur wer die Lieferquelle bewusst wählt, kann anschließend Kosten, Qualität und Verfügbarkeit dauerhaft steuern.

Direktes, indirektes und globales Sourcing

Der Prozess wird je nach Bedarfsart unterschiedlich ausgeprägt. Beim Direktmaterial-Sourcing stehen Verfügbarkeit, Qualität und sekundgenaue Anlieferung im Vordergrund, oft gestützt durch

verbrauchsgesteuerte Disposition und Rahmenlieferverträge. Beim Indirektmaterial-Sourcing dominieren Standardisierung, Volumenkonsolidierung und die Senkung von Prozesskosten. Globales Sourcing erweitert das Spektrum um internationale Anbieter, wodurch Transportkosten, Zollabwicklung und Lieferrisiken eine größere Rolle spielen und eine sorgfältige Risikoabwägung erforderlich wird.

Phasen des Sourcing-Prozesses: vom Bedarf bis zur Vergabe

Der Ablauf folgt in den meisten Industriktionen einem ähnlichen Muster aus sieben bis neun Phasen. Die Stufentiefe wird typischerweise über Freigaberegeln und Beschaffungsvolumen definiert: Kleinbedarfe durchlaufen einen vereinfachten Workflow, strategische Güter den kompletten Prozess mit formalem Ausschreibungsmanagement.

Bedarfsanalyse und Make-or-Buy

Ausgangspunkt ist die Analyse des Bedarfs: Welche Teile oder Leistungen werden wann in welcher Menge benötigt, welche Spezifikationen und Normen gelten? Anschließend prüft der Einkauf im Make-or-Buy-Entscheid, ob Eigenfertigung oder Fremdbezug wirtschaftlich überlegen ist. Dabei fließen neben Stückkosten auch Werkzeuginvestitionen, Kapazitätsbindung und Technologieabhängigkeit ein. Bei bereits eingeführten Teilen greift das Product Environmental Footprint (PEF), wenn ökologische Anforderungen in die Bedarfsspezifikation einfließen sollen.

Marktanalyse und Lieferantensuche

Auf Basis des Lastenhefts recherchiert der Einkauf potenzielle Anbieter über Marktdatenbanken, Messen, Branchennetzwerke oder digitale Marktplätze. Wichtig ist die Bildung eines sinnvollen Bieterfelds: zu wenige Anbieter schwächen die Verhandlungsposition, zu viele erhöhen Aufwand und Qualitätsrisiko. In der Praxis hat sich eine Auswahl von drei bis sechs qualifizierten Teilnehmern pro Vergabe als üblicher Richtwert etabliert. Erste Kapazitäts-, Finanz- und Qualitätschecks verhindern, dass ungeeignete Anbieter in die Bewertung einziehen.

Ausschreibung, Bewertung und Verhandlung

Das Ausschreibungsmanagement strukturiert die Anfrage: eindeutige Spezifikationen, Lieferbedingungen, Zahlungsziele und Bewertungskriterien werden definiert. Nach Eingang der Angebote erfolgt eine gewichtete Bewertung nach Preis, Qualität, Logistik und Nachhaltigkeit. In der Verhandlung werden Preise, Konditionen, Mengenstaffeln und Liefervereinbarungen fixiert. Verhandlungsbare Punkte sind neben dem Stückpreis auch Transportkosten, Werkzeugkosten, Mindestabnahmen und Laufzeiten des Rahmenvertrags.

Vergabe, Vertragsabschluss und Onboarding

Nach der Vergabe folgen Vertragsgestaltung und Lieferanten-Onboarding: Stammdatenanlage, Freischaltung im Supplier Portal, Definition der Workflow-Regeln (P2P) und Abstimmung der Kommunikationswege. Bei kritischen Teilen schließt sich die Qualifizierung an, etwa Musterabnahme, Werkzeugfreigabe und Erstbemusterung bis zur Serienfähigkeit. Erst nach erfolgreichem Onboarding beginnt die operative Belieferung, die dann über Bestellbestätigungspflicht und definierte Meldeprozesse gesteuert wird.

Strategische Ausprägungen des Sourcing

Die Wahl der Beschaffungsstrategie bestimmt Anzahl der Lieferanten, Vertragstyp und Risikoprofil. Sie

sollte je Gütergruppe differenziert erfolgen und regelmäßig überprüft werden, da Marktbedingungen sich ändern.

Single-, Dual- und Multi-Sourcing

Beim Single Sourcing beliefert ein Anbieter den gesamten Bedarf eines Artikels, was Skalenvorteile und enge Partnerschaften ermöglicht, aber Abhängigkeit erzeugt. Ein etabliertes Single-Source-Management mitigiert diese Risiken durch Kapazitätsreserven, Notfallpläne und regelmäßige Lieferantenbewertung. Dual- oder Multi-Sourcing verteilen das Volumen auf zwei oder mehrere Anbieter und erhöhen die Versorgungssicherheit, erfordern aber höheren Koordinationsaufwand und in der Regel doppelte Qualifizierungskosten.

Rahmenverträge und internationale Beschaffung

Der Rahmenvertrag mit vereinbarten Preisen, Konditionen und Laufzeiten bildet das Rückgrat strategischer Beschaffungen und entlastet die operative Bestellung, die über Freigabemeldungen ausgelöst wird. Beim internationalen Sourcing kommen Themen wie Inkoterms, Zollabwicklung, Währungsrisiken und verlängerte Transportzeiten hinzu. Zur Absicherung von Muttergesellschaften oder Neugründungen kann eine Parent Company Guarantee vereinbart werden; bei Vorkasse oder Auslandszahlungen empfiehlt sich die Prüfung von Absicherungsinstrumenten im Einzelfall.

Wichtige KPIs und Messgrößen

Ohne Kennzahlen bleibt die Wirkung des Sourcing-Prozesses unsichtbar. Bewährt hat sich eine Mischung aus Kosten-, Prozess- und Lieferantenkennzahlen, die über alle Gütergruppen hinweg vergleichbar ausgewertet wird.

Kosten- und Prozesskennzahlen

Zentrale Größen sind die realisierte Einsparung gegenüber Baseline, die Ausschreibungsquote (Anteil über Ausschreibung vergebenen Volumens) und die Time-to-Market für neue Teile, also die Zeit von der Anfrage bis zur Serienfähigkeit. Ebenso aussagekräftig sind Durchlaufzeiten für Bestellungen und die Anschlussquote an elektronische Prozesse wie Bestellbestätigung und Rechnungsabwicklung. Diese Kennzahlen zeigen, ob der Prozess neben Preisen auch die Prozesseffizienz verbessert.

Lieferanten- und Qualitätskennzahlen

Die Lieferantenbewertung aggregiert Termintreue, Mengentreue, Qualitätsdaten und Reklamationsquoten zu einem score, der die Grundlage für Neuvergaben bildet. Ergänzend liefern Auftragsbestätigung, Liefertreue pro Bestellung und die Zahl der offenen Eskalationen Handlungsdruck. Themen wie Lieferfähigkeit, finanzielle Stabilität und Compliance-Verstöße gehören ebenfalls ins Monitoring, da sie den Bestand der Lieferquelle betreffen.

Risiken, Kontrollen und Compliance

Der Sourcing-Prozess birgt operationale, finanzielle und rechtliche Risiken. Systematische Kontrollen und eine klare Aufgabentrennung zwischen Anforderung, Beschaffung und Freigabe sind zwingend erforderlich.

Lieferantenausfall und Supply-Risiken

Ausfallrisiken entstehen durch Insolvenz, Kapazitätsengpässe, Naturkatastrophen oder geopolitische

Ereignisse. Gegenmaßnahmen umfassen Zweitquellen-Vorhaltung, Sicherheitsbestände, frühe Kapazitätsmeldungen und regelmäßige Finanzanalysen kritischer Lieferanten. Bei zertifizierten Teilen ist die Wechselbarkeit der Quelle oft durch Werkzeugfreigabe, Prüfmittel und Zeichnungsrechte begrenzt; die rechtliche Klärung von Werkzeugbesitz und Dokumentationspflichten sollte vor der Vergabe erfolgen.

Compliance und Dokumentation

Vollständige Dokumentation ist eine der wichtigsten Kontrollen: Angebote, Bewertungsprotokolle, Vertragsentwürfe und Änderungen wie ein Amendment werden nachvollziehbar abgelegt. Rechnungsabwicklung und Mahnwesen folgen definierten Regeln, korrigierte Rechnungen werden über eine Gutschrift oder Rechnungskorrektur abgebildet. Da steuerliche und rechtliche Bewertungen im Einzelfall unterschiedlich ausfallen können, empfiehlt sich die Prüfung durch Fachabteilungen oder externe Berater.

Aktuelle Entwicklungen: Digitalisierung, Nachhaltigkeit, Resilienz

Der Sourcing-Prozess verändert sich durch digitale Werkzeuge, wachsende Nachhaltigkeitsanforderungen und den Trend zu robusteren Lieferketten. Einkäufer müssen diese Entwicklungen aktiv gestalten, um im Wettbewerb um Kapazitäten und Technologien nicht ins Hintertreffen zu geraten.

Digitale Plattformen und Automatisierung

Digitale Beschaffungsplattformen zentralisieren Anfrage, Kommunikation und Dokumentation. Über ein Supplier Portal tauschen Anbieter Angebote, Bestellbestätigungen und Packing List-Daten elektronisch aus; Workflow-Regeln (P2P) automatisieren Freigaben und Bestellbestätigungspflicht. KI-gestützte Assistenten unterstützen heute beim Entwurf von Ausschreibungsunterlagen und bei der Voranalyse von Lieferanten. Die Einkaufsoptimierung profitiert zudem von Preis- und Konditionspflege in einer zentralen Datenbasis, die veraltete Konditionen verhindert.

Nachhaltigkeit und Lieferkettentransparenz

Ökologische und soziale Kriterien rücken in Bewertung und Vergabe. Kennzahlen wie der Product Environmental Footprint (PEF) bzw. CO-Äquivalente pro Einheit finden zunehmend Eingang in Ausschreibungen und Lieferantenbewertungen. Lieferkettengesetzliche Prüf- und Dokumentationspflichten erweitern den Prozess um Risikoanalysen entlang der Wertschöpfung, wobei die konkreten Pflichten von Rechtsform, Größe und Geschäftstätigkeit abhängen und einer Einzelfallprüfung bedürfen.

Resilienz und Regionalisierung

Resilienz hat neben Kosten einen zweiten treibenden Faktor für Beschaffungsentscheidungen geworden. In der Praxis beobachtet man eine verstärkte Regionalisierung, Dual-Sourcing und die Bevorratung kritischer Teile. Auch das Qualitäts- und Logistikthema hat an Bedeutung gewonnen: Verkürzte Anlieferzeiten und eine nahtlose Einlagerung bis hin zum Dock-to-Stock-Prinzip reduzieren Stillstandskosten und erhöhen die Liefertreue an die eigene Produktion.

Typische Kennzahlen

Termintreue: > 95 %

üblicher Richtwert für zufriedenstellende Lieferantenperformance

Einsparquote: 3–8 % p. a.

typischerweise erreichbar bei Neuvergaben und Volumenkonsolidierung

Ausschreibungsquote: > 60 % des Volumens

Anteil des Beschaffungsvolumens, das über Wettbewerbsvergaben läuft

Time-to-Market (neues Teil): 6–18 Monate

von der Anfrage bis zur Serienfähigkeit, abhängig von Komplexität und Qualifizierung

Lieferantenbewertungsscore: > 85 von 100 Punkten

interner Schwellenwert, der eine Weiterbelieferung empfiehlt

Praxisbeispiel

Ein mittelständischer Maschinenbauer mit rund 350 Mitarbeitern Source eine Zukauffamilie aus Präzisions-Bearbeitungsteilen neu, nachdem Termintreue wiederholt unter 80 % gefallen war. Der Einkauf gliederte das Volumen in drei Losen, konsolidierte Zeichnungen zu einem Lastenheft und startete ein strukturiertes Ausschreibungsmanagement mit fünf qualifizierten Anbietern. Bewertet wurden TCO, Qualitätskapazitäten, Termintreuehistorie und Digitalisierungsgrad. Am Ende wurden zwei Lieferanten über einen zweijährigen Rahmenvertrag beauftragt, mit verbindlicher Bestellbestätigungspflicht und Monatsmeszinatoren zur Lieferantenbewertung.

- Konsolidierung des Volumens auf zwei Lieferanten statt bisher fünf, mit Preisreduktion im zweistelligen Prozentbereich
- Definition verbindlicher Workflow-Regeln (P2P) inklusive Bestellbestätigungspflicht und elektronischer Packing List
- Aufbau eines Lieferantenentwicklungskonzepts mit halbjährlichen Audits und Kapazitätsreserven für Engpasszeiten
- Einführung eines quartalsweisen Reporting zu Termintreue, Qualität und Einsparung an das Management

Fazit

Der Sourcing-Prozess ist das strategische Rückgrat jeder Beschaffung und entscheidet über Kostenstruktur, Qualität und Versorgungssicherheit eines Unternehmens. Ein gut strukturierter Prozess verbindet Bedarfsanalyse, Lieferantenauswahl, Verhandlung und Performance-Monitoring zu einem geschlossenen Regelkreis. Kennzahlen und klare Verantwortlichkeiten machen die Wirkung messbar, digitale Werkzeuge senken Prozesskosten und Durchlaufzeiten. Risiken lassen sich durch Diversifizierung, vertragliche Absicherung und dokumentierte Compliance beherrschen. Wer den Sourcing-Prozess kontinuierlich weiterentwickelt, verschafft sich einen dauerhaften Wettbewerbsvorteil in der Lieferkette.

Häufige Fragen

Was versteht man unter einem Sourcing-Prozess?

Der Sourcing-Prozess ist der strukturierte Ablauf, mit dem Unternehmen Bedarfe ermitteln, Lieferanten identifizieren, bewerten und vertraglich binden. Er reicht von der Bedarfsanalyse über Ausschreibung und Verhandlung bis zur Vergabe und laufenden Lieferantenbewertung. Damit bildet er die strategische

Grundlage aller Beschaffungsentscheidungen.

Welche Phasen umfasst der Sourcing-Prozess?

Typischerweise sieben bis neun Phasen: Bedarfsanalyse, Make-or-Buy-Entscheid, Marktsuche, Ausschreibung, Angebotsbewertung, Verhandlung, Vergabe, Vertrag und Onboarding. Die Tiefen der Bearbeitung hängen vom Beschaffungsvolumen und der Kritikalität des Materials ab. Strategische Güter durchlaufen den kompletten Prozess, Standardartikel oft einen vereinfachten Workflow.

Was ist der Unterschied zwischen Sourcing und Purchasing?

Sourcing beantwortet die strategische Frage, von welchem Lieferanten und unter welchen Bedingungen beschafft wird. Purchasing umfasst die operative Abwicklung: Bestellung, Bestätigung, Warenempfang und Rechnungsklärung. Procurement wiederum bezeichnet die Gesamtorganisation der Beschaffungsfunktion inklusive Strategie, Governance und Teamsteuerung.

Welche Kennzahlen misst man im Sourcing-Prozess?

Wichtige KPIs sind Einsparquote, Ausschreibungsquote, Time-to-Market für neue Teile, Lieferantenbewertungsscore und Termintreue. Ergänzend werden Durchlaufzeiten für Bestellungen und der Anteil elektronisch abgewickelter Prozesse gemessen. In der Praxis hat sich eine Mischung aus Kosten-, Prozess- und Lieferantenkennzahlen bewährt.

Was ist Single Sourcing und wann ist es sinnvoll?

Beim Single Sourcing bezieht ein Unternehmen einen Artikel vollständig von einem einzigen Lieferanten. Diese Strategie bietet Skalenvorteile, enge Partnerschaften und niedrigere Qualifizierungskosten, erzeugt aber Abhängigkeit. Sie eignet sich für Teile mit hoher Entwicklungstiefe oder exklusiven Spezifikationen, sofern ein funktionierendes Single-Source-Management mit Notfallplänen existiert.

Wie digitalisiert man den Sourcing-Prozess?

Typische Bausteine sind ein Supplier Portal für Angebot und Dokumentenaustausch, elektronische Bestellbestätigung, automatisierte Freigaben über Workflow-Regeln (P2P) und eine zentrale Preis- und Konditionspflege. Digitale Marktplätze und KI-Assistenten unterstützen zusätzlich bei Lieferantensuche und Ausschreibungserstellung. Wichtig ist die Anbindung an die bestehende ERP-Systemlandschaft, um Doppelerfassung zu vermeiden.