

Sourcing-Strategie: Systematische Beschaffung nach Warengruppen und Lieferanten

Die Sourcing-Strategie ist der mittel- bis langfristige Plan, mit dem ein Unternehmen festlegt, welche Güter und Dienstleistungen es von welchen Lieferanten, aus welchen Regionen und zu welchen Konditionen beschafft. Sie verbindet die Ziele des Einkaufs – Kosten, Versorgungssicherheit, Qualität und Nachhaltigkeit – mit der übergreifenden Unternehmensstrategie. Für technische Einkäufer ist sie das zentrale Steuerungsinstrument, um Beschaffung nicht reaktiv, sondern planbar und messbar zu gestalten.

Das Wichtigste in Kürze

- Eine Sourcing-Strategie legt fest, was, von wem, wo und zu welchen Konditionen beschafft wird – abgeleitet aus Warengruppen- und Lieferantenganalyse.
- Typische strategische Optionen sind Single, Dual und Multiple Sourcing, Global Sourcing, Nearshoring sowie Make-or-Buy-Entscheidungen.
- Die Kraljic-Matrix ordnet Materialklassen nach Gewinn- und Lieferantenrisiko und ist in der Praxis das häufigste Einteilungsinstrument.
- Wesentliche Hebel sind Konsolidierung des Lieferantenstamms, Ausschreibungen über Request for Quote (RFQ) und Vertragsmodelle wie Blanket Order.
- Lieferantenrisiken lassen sich über ESG Risk Rating, Right to Audit und abgesicherte Einkaufsbedingungen adressieren.
- Erfolg wird über KPIs wie Einsparungsrate, Lieferantenkonsolidierung, PPM-Ziel Lieferant und Lieferperformance gemessen.

Definition: Sourcing-Strategie

Die Sourcing-Strategie beschreibt die systematische Festlegung, wie ein Unternehmen seinen Beschaffungsbedarf über Lieferanten, Regionen und Vertragsmodelle verteilt. Sie beantwortet die Kernfragen: Welche Leistungen kaufen wir ein, von wie vielen Anbietern, aus welchen Märkten und mit welchen Zielkonditionen? Im Gegensatz zum operativen Einkauf wirkt sie über mehrere Budgetperioden.

Abgrenzung zur operativen Beschaffung

Der operative Einkauf setzt die Strategie um: er führt Preisanfragen durch, pflegt Dispositionparameter, überwacht Termine und bearbeitet Reklamationen. Die Sourcing-Strategie arbeitet dagegen auf der Ebene von Warengruppen und Lieferantenportfolios und gibt die Rahmenbedingungen vor, innerhalb derer operativ disponiert wird. Beide Ebenen greifen ineinander: Strategieentscheidungen wie ein Lieferantenwechsel erzeugen operative Aufgaben, etwa Qualifizierung und Erstmusterprüfung.

Sourcing-Strategie im Einkaufsprozess

In der Praxis folgt die Strategieentwicklung einem wiederkehrenden Zyklus: Bedarfs- und Spend-Analyse, Marktanalyse, Portfolioeinordnung, Festlegung der Strategie je Warengruppe, Umsetzung über RFQ und Vertragsabschluss sowie regelmäßige Überprüfung. Ein Warengruppenboard hilft, Verantwortlichkeiten je Kategorie transparent zu machen und Entscheidungen strukturiert vorzubereiten.

Methoden und Vorgehen bei der Entwicklung einer Sourcing-Strategie

Die Strategieentwicklung beginnt mit einer transparenten Spend-Analyse: Welche Materialklassen und Warengruppen verursachen welches Volumen, wie viele Lieferanten bedienen sie und wie fragmentiert ist der Bedarf? Darauf aufbauend werden Marktanalyse und Portfolioeinordnung durchgeführt, bevor strategische Optionen ausgewählt werden.

Portfolioeinordnung nach Kraljic

Die Kraljic-Matrix ordnet Materialklassen anhand zweier Achsen ein: Beschaffungsrisiko und Hebelwirkung auf den Gewinn. In der Praxis ergeben sich vier Klassen – strategische Güter, Hebelprodukte, nicht-kritische Artikel und Engpassmaterialien – mit jeweils unterschiedlicher Strategie: strategische Güter verlangen Partnerschaften, Hebelprodukte Wettbewerb, Nichtkritisches Prozessvereinfachung und Engpässe Risikovorsorge.

Sourcing-Optionen und Make-or-Buy

Je Warengruppe werden Optionen bewertet: Konsolidierung auf wenige Lieferanten, Doppelquellen zur Risikostreuung, Global Sourcing oder Nearshoring. Die Make-or-Buy-Frage prüft, ob Eigenfertigung oder Fremdbezug wirtschaftlicher sind; hier unterstützt eine Funktionskostenrechnung den Vergleich über Produktfunktionen statt über reine Stückpreise. Bei komplexen Bauteilen kann eine Proof of Concept Beschaffung vor der Auftragsvergabe die Fähigkeit eines neuen Lieferanten testen.

Kostentransparenz als Entscheidungsgrundlage

Verhandlungs- und Vergabeentscheidungen sollten auf einer Cost Breakdown basieren, die Material-, Fertigungs-, Logistik- und Gemeinkostenanteile offenlegt. Bei langlaufenden Rohstoffpositionen sichert eine Preisgleitklausel die Nachvollziehbarkeit von Anpassungen. Für Konstruktionsnahe Einsparungen ergänzt Design-to-Cost die Strategie, indem Zielkosten bereits in der Entwicklung berücksichtigt werden.

Lieferantenauswahl und Vertragsmodelle in der Sourcing-Strategie

Die Umsetzung der Strategie erfolgt über strukturierte Ausschreibungen und belastbare Verträge. Entscheidend ist, Eignungskriterien vor der Vergabe festzulegen und diese nachvollziehbar zu dokumentieren.

Ausschreibung und Angebotsvergleich

Der Standardweg ist eine Preisanfrage an einen qualifizierten Lieferantenkreis, bei vergleichbaren Leistungen als formalisierte Request for Quote (RFQ). Für spektakuläre, homogene Leistungen kommen E-Auctions in Betracht. Die Vergabeentscheidung sollte neben dem Preis auch Kapazität,

Qualität, Logistikkonzept und Nachhaltigkeit berücksichtigen und dokumentiert werden.

Vertragsmodelle

Für A-Teile mit stabilem Bedarf sichert eine Blanket Order Menge über Rahmenzeitraum und Preis ab, während Abrufe operativ erfolgen. Einkaufsbedingungen regeln Gewährleistung, Lieferzeit, Zahlung und Compliance. Zusätzlich sollten Verträge ein Right to Audit vereinbaren, damit bei berechtigtem Anlass Prozess- und Kostenaufbau des Lieferanten geprüft werden können.

Lieferantenbewertung und Risiken

Systematische Lieferantenbewertung prüft laufend, ob die strategische Wahl trägt: Qualität gemessen am PPM-Ziel Lieferant, Liefertreue, Reaktionsfähigkeit und Preisentwicklung. Ein ESG Risk Rating ergänzt die Betrachtung um Nachhaltigkeits- und Compliance-Risiken, die zunehmend berichtspflichtig relevant sind. Strategische Lieferanten erhalten regelhaft Entwicklungsziele, weniger kritische Lieferanten werden standardisiert bewertet.

Wichtige KPIs zur Steuerung der Sourcing-Strategie

Ohne Kennzahlen bleibt eine Sourcing-Strategie Absichtserklärung. In der Praxis etablierte Messgrößen beziehen sich auf Kosten, Lieferantenstruktur, Qualität und Versorgung.

Kosten- und Prozesskennzahlen

Zentrale Kennzahlen sind die realisierte Einsparungsrate gegenüber Baseline, der Anteil strategisch angebundenen Volumens und die Termintreue im Beschaffungsprozess. Prozessautomatisierung über Invoice Automation senkt Bearbeitungskosten pro Bestellung und macht das Volumen messbar steuerbar. Ergänzend zeigt die Zahl aktiver Lieferanten je Warengruppe, ob die angestrebte Konsolidierung gelingt.

Qualitäts- und Risikokennzahlen

Qualität wird häufig über das PPM-Ziel Lieferant und die Erstlieferqualität gemessen. Versorgungssicherheit spiegelt sich in Liefertreue, Bestandsreichweite kritischer Materialklassen und der Anzahl abgewickelter Engpassmeldungen. Für kritische Warengruppen empfiehlt sich ein quartalsweiser Review im Warengruppenboard, in dem Kennzahlen gegen die Strategieziele abgeglichen werden.

Risiken und Kontrollen in der Sourcing-Praxis

Jede Sourcing-Strategie erzeugt Abhängigkeiten: Single Sourcing senkt Kosten, erhöht aber das Ausfallrisiko; Global Sourcing eröffnet Preisvorteile, verlängert aber Lieferketten und erhöht Transparenzanforderungen. Risiken müssen aktiv gemanagt statt nur dokumentiert werden.

Lieferketten- und Obsoleszenzrisiken

Engpassmaterialien und langlebige Investitionsgüter erfordern ein Obsoleszenzmanagement, das Ersatzbeschaffung und Redesign frühzeitig einleitet, bevor Teile unlieferbar werden. Bei maritime beschafften Mengen sollten Seefrachtkosten-Komponenten im Preis vertraglich transparent sein, damit Spitzenspreisen nicht pauschal auf alle Positionen umgelegt werden. Zweitquellen für kritische Teile sind in der Praxis der wichtigste Absicherungshub.

Compliance und Dokumentation

Regulatorische Anforderungen – von Produkt- über Verpackungs- bis Lieferkettenthemen – müssen in der Strategie verankert sein, etwa Nachweise wie eine PPWR Konformitätserklärung bei verpackten Produkten. Ein Lieferantenportal kann Zertifikate, Nachweise und Stammdaten strukturiert einsammeln. Kompetenzen zur Entscheidungsbefugnis werden über eine Delegation of Authority geregelt, damit Vergabeschwellen und Freigaben eindeutig sind.

Datenqualität als Grundvoraussetzung

Strategieentscheidungen sind nur so gut wie ihre Datenbasis. Neben sauberem Spend-Reporting erfordern Planbarkeit und Bestandssteuerung eine gepflegte Dispositionparameterpflege sowie ein konsistentes Spezifikationsmanagement, damit Vergleiche zwischen Lieferanten auf identischen Anforderungen beruhen. Ein regelmäßiges Cycle Counting im Lager sichert Bestandsdaten ab, auf denen Bedarfsprognosen fußen.

Aktuelle Entwicklungen: Digitalisierung, Nachhaltigkeit und Regionalisierung

Sourcing-Strategien stehen unter drei gleichzeitigen Einflüssen: Digitalisierung der Beschaffungsprozesse, steigende Nachhaltigkeitsanforderungen und ein Trend zur Regionalisierung kritischer Lieferketten. Unternehmen überdenken in der Praxis reine Kostenoptimierung zugunsten von Resilienz.

Digitaler Beschaffungsprozess

Digitale RFQ-Prozesse, Lieferantenportale und automatisierte Rechnungsverarbeitung verkürzen Durchlaufzeiten und verbessern die Datenqualität für Strategieentscheidungen. KI-gestützte Anfragenerstellung und Marktanalysen beschleunigen die Vergabe. Voraussetzung bleibt eine saubere Materialstammpflege, sonst reproduzieren digitale Prozesse nur schlechte Daten schneller.

ESG und Lieferkettensorgfalt

Nachhaltigkeitsanforderungen wandern vom Zusatzkriterium in die Kernstrategie: Lieferanten werden nach ESG Risk Rating bewertet, Audits und Right to Audit werden vertraglich verankert. Der rechtliche Rahmen ist komplex und differiert je nach Rechtsform, Größe und Marktteilnahme; die konkreten Pflichten sollten stets im Einzelfall juristisch geprüft werden.

Nearshoring und Resilienz

Viele DACH-Unternehmen verlagern kritische Warengruppen teilweise zurück nach Europa oder in nahe Regionen, um Transportzeiten, Zoll- und Geopolitrisrisiken zu reduzieren. In der Praxis geschieht das selektiv: Nur wo Ausfallkosten oder Regulatorik dominieren, überwiegt der oft höhere Stückpreis. Die Sourcing-Strategie muss diese Zielkonflikte je Materialklasse explizit entscheiden.

Typische Kennzahlen

Einsparungsrate: typischerweise 2–8 % je Warengruppe

gegenüber definierter Baseline über mehrere Perioden gemessen

Lieferkonsolidierung: häufig 20–40 % weniger aktive Lieferanten

je Warengruppe nach Strategieumsetzung

PPM-Ziel Lieferant: typischerweise < 500 PPM

je nach Branche und Teilkategorie stark unterschiedlich

Liefertreue Lieferant: > 95 %

termin- und mengengerechte Lieferungen als strategisches Ziel

Anteil strategisch angebundenen Volumens: häufig > 60 %

Volumenanteil mit Rahmenverträgen oder festem Lieferantenstamm

Praxisbeispiel

Ein mittelständischer Maschinenbauer mit rund 120 Mio. Euro Jahresbeschaffungsvolumen und über 400 aktiven Lieferanten erstellte erstmals eine Sourcing-Strategie. Zunächst wurde der Spend nach Materialklassen aufbereitet und über eine Kraljic-Matrix in vier Klassen eingeteilt. Für die Hebelwarengruppen Zukaufteile Stahl und Standard-Elektrotechnik wurden RFQ-Runden mit aufbereiteter Cost Breakdown durchgeführt, für strategische Komponenten partnerships mit fixierten Preisgleitklauseln vereinbart. Kritische Elektronik wurde durch eine Zweitquelle und ein Obsoleszenzmanagement abgesichert; die Kernergebnisse wurden quartalsweise im Warengruppenboard nachgehalten.

- Konsolidierung von rund 400 auf circa 280 aktive Lieferanten innerhalb von zwei Jahren
- Volumenbasierte RFQ-Ausschreibungen für Hebelwarengruppen mit dokumentierten Eignungskriterien
- Blanket Orders für Hochlaufteile mit stabilen Abrufprofilen
- Quartalsweiser Strategie-Review mit KPI-Dashboard: Einsparungsrate, Liefertreue, PPM-Ziel Lieferant

Fazit

Eine Sourcing-Strategie verwandelt Beschaffung von reaktivem Bedarfsmanagement in ein steuerbares Instrument für Kosten, Resilienz und Compliance. Ihr Kern ist die konsequente Differenzierung nach Materialklassen und Lieferantenrisiko statt einheitlicher Behandlung aller Positionen. Erfolgreich ist sie nur mit sauberer Datenbasis, klarer Verantwortung und regelmäßiger Überprüfung gegen messbare KPIs. Risiken wie Einzelquellenabhängigkeit oder regulatorische Anforderungen sollten von Beginn an eingebunden sein. Wer Strategie und operative Umsetzung sauber verzahnt, schafft nachhaltige Wettbewerbsvorteile über die gesamte Lieferkette.

Häufige Fragen

Was ist eine Sourcing-Strategie einfach erklärt?

Eine Sourcing-Strategie ist der Plan, wie ein Unternehmen Waren und Dienstleistungen beschafft: von welchen Lieferanten, aus welchen Ländern und zu welchen Konditionen. Sie legt fest, wann ein Lieferant, mehrere Quellen oder Eigenfertigung sinnvoll sind. Damit steuert sie Kosten, Versorgungssicherheit und Risiko über mehrere Jahre.

Welche Sourcing-Strategien gibt es?

Übliche Optionen sind Single Sourcing (ein Lieferant), Dual und Multiple Sourcing, Global Sourcing und Nearshoring sowie Make-or-Buy. Die Wahl richtet sich nach Warengruppe, Risiko und Hebelwirkung, typischerweise bewertet über die Kraljic-Matrix. In der Praxis werden mehrere Optionen je

Materialklasse kombiniert.

Wie entwickelt man eine Sourcing-Strategie Schritt für Schritt?

Zuerst wird der Bedarf analysiert und der Spend nach Warengruppen und Lieferanten transparent gemacht. Danach folgt eine Markt- und Portfolioanalyse, aus der strategische Optionen je Materialklasse abgeleitet werden. Die Umsetzung erfolgt über Ausschreibungen und Verträge; Kennzahlen wie Einsparungsrate und Liefertreue prüfen den Erfolg regelmäßig.

Was ist der Unterschied zwischen Sourcing und Procurement?

Sourcing bezeichnet die strategische Auswahl und Strukturierung der Beschaffungsquellen, Procurement den gesamten Beschaffungsprozess inklusive Bestellung, Annahme und Rechnungsbearbeitung. Sourcing ist damit eine Teilfunktion und Führungsinstanz innerhalb des Procurements. In deutschen Unternehmen entspricht das weitgehend der Unterscheidung strategischer und operativer Einkauf.

Was sind die Vorteile einer Sourcing-Strategie für den Mittelstand?

Der Mittelstand profitiert vor allem durch Lieferantenkonsolidierung, bessere Konditionen aus gebündelten Volumina und geringeres Ausfallrisiko bei kritischen Teilen. Eine dokumentierte Strategie erleichtert zudem Audits, Nachhaltigkeitsnachweise und die Nachfolge im Einkauf. Typischerweise lassen sich ohne Neukauf Einsparungen im niedrigen einstelligen Prozentbereich des betreffenden Volumens heben.

Wann ist Single Sourcing sinnvoll und wann Multiple Sourcing?

Single Sourcing eignet sich bei strategischen Partnern, hohen Wechselkosten oder starken Spezialisierungsvorteilen, wenn die Lieferbeziehung intensiv gesteuert wird. Multiple Sourcing empfiehlt sich bei Standardteilen, hohem Volumen und verfügbarem Wettbewerberangebot, um Preisdruck und Ausfallsicherheit zu sichern. Entscheidend ist die Bewertung des Ausfallrisikos gegen die Kosten der Zweitqualifizierung.