

Kraljic-Matrix: Portfolioansatz für die strategische Einkaufssegmentierung

Die Kraljic-Matrix ist ein Portfolioansatz zur Segmentierung von Beschaffungsgütern nach den Dimensionen Geschäftswirkung und Lieferrisiko. Sie wurde auf Peter Kraljic zurückgehend Anfang der 1980er Jahre populär und bildet bis heute die Grundlage vieler Sourcing-Strategien. Der Artikel erklärt Aufbau, Vorgehen und Kritikpunkte sowie die praktische Anwendung im industriellen Einkauf.

Das Wichtigste in Kürze

- Die Kraljic-Matrix ordnet jedes Beschaffungsobjekt nach Geschäftswirkung und Lieferantenmarktrisiko in vier Quadranten ein.
- Aus den Quadranten Nicht-kritische Artikel, Hebelartikel, strategische Artikel und Engpassartikel leiten sich unterschiedliche Einkaufsstrategien ab.
- Die Klassifizierung erfordert eine saubere Spend-Taxonomie und verlässliche Daten aus der Spend Analysis.
- Die Matrix ist ein Ausgangspunkt, kein Endpunkt: Markt- und Risikosituation sind regelmäßig zu aktualisieren.
- Für Engpass- und strategische Artikel stehen Partnerschaft, Absicherung und Longlisting im Vordergrund, für Hebelartikel Wettbewerb und Konsolidierung.
- Die Kraljic-Matrix ist die Basis vieler Lieferantensegmentierungs-Ansätze in der Praxis.

Definition: Kraljic-Matrix

Die Kraljic-Matrix ist ein zweidimensionales Portfoliomodell, mit dem Einkaufsorganisationen ihre Beschaffungsobjekte nach Wichtigkeit und Risiko klassifizieren. Die eine Achse bildet die Geschäftswirkung (Anteil am Einkauf, Einfluss auf Wertschöpfung und Margen), die andere das Lieferrisiko beziehungsweise die Komplexität des Lieferantenmarkts. Ergebnis ist eine Vier-Quadranten-Matrix, aus der je Artikelklasse abgeleitete Beschaffungsstrategien folgen.

Ursprung des Modells

Das Konzept geht auf einen Fachbeitrag von Peter Kraljic zurück, der Ende der 1970er Jahre die strategische Dimension des Einkaufs betonte. Kernidee: Nicht alle Artikel sind gleich wichtig, und der Einkauf sollte seine Ressourcen dort konzentrieren, wo Wirkungspotenzial und Risiko am größten sind. Das Modell trug wesentlich dazu bei, den Einkauf vom operativen Beschaffungsbüro zum strategischen Partner der Geschäftsführung zu entwickeln.

Die vier Quadranten

Im Einzelnen unterscheidet das Modell vier Artikelklassen. Jede Klasse erfordert ein anderes Verhältnis von Aufwand, Bindung und Risikomanagement im Einkauf, was im Folgenden präzisiert wird.

- Nicht-kritische Artikel: geringe Wirkung, geringes Risiko (Standardteile, Bürobedarf)
- Hebelartikel: hohe Wirkung, geringes Risiko (Stahl, Standardkomponenten mit vielen Anbietern)
- Engpassartikel: geringe Wirkung, hohes Risiko (Sonderkomponenten mit wenigen Quellen)
- Strategische Artikel: hohe Wirkung und hohes Risiko (kritische Baugruppen, Schlüssel-Lieferanten)

Methoden und Vorgehen: Klassifizierung in der Praxis

Die Erstellung einer belastbaren Kraljic-Matrix folgt typischerweise einem mehrstufigen Prozess von der Datenaufbereitung bis zur Strategieableitung. Entscheidend ist, dass die Bewertung nicht allein nach Bauchgefühl erfolgt, sondern auf nachvollziehbaren Kriterien und aktuellen Marktdaten beruht.

Datenbasis und Spend Analysis

Ausgangspunkt ist eine Spend Analysis auf Basis der ERP-Daten und einer konsistenten Spend-Taxonomie. Nur wenn Materialnummern, Lieferanten und Werte sauber zusammengeführt sind, lässt sich die Klassifizierungsquote (Anteil korrekt klassifizierten Einkaufsvolumens) hoch halten. In der Praxis liegt eine gute Klassifizierungsquote typischerweise deutlich über 90 Prozent; darunter verlieren die Aussagen der Matrix an Aussagekraft.

Bewertungskriterien festlegen

Für die Geschäftswirkung eignen sich Einkaufsvolumen, Anteil an den Materialkosten, Margenrelevanz und technologische Bedeutung. Das Lieferrisiko wird häufig über die Zahl verfügbarer Lieferanten, Länderrisiko im Einkauf, Umstiegsaufwand, Einzigartigkeit der Spezifikation und Lieferverfügbarkeit bewertet. Die Kriterien werden üblicherweise pro Materialgruppe skaliert, oft auf einer drei- bis fünfstufigen Skala.

- Wirkung: Volumen, Kostenrelevanz, Margen- und Technologiebezug
- Risiko: Lieferantenzahl, Umstiegskosten, Länderrisiko, Versorgungsstabilität
- Priorisierung: strategisch relevante Materialgruppen zuerst klassifizieren

Klassifizierung und Lieferantensegmentierung

Die Bewertung erfolgt idealerweise im interdisziplinären Team aus Einkauf, Technik, Qualität und Vertrieb, um Bedarfs- und Marktperspektive zu verbinden. Ergebnis ist die Artikelmatrix, die anschließend auf Lieferantenebene übertragen wird: die Lieferantensegmentierung ordnet jedem strategischen und Engpass-Lieferanten einen Betreuungsmodus zu, etwa Development-Partnerschaft oder Absicherung über Zweitquellen. Die Segmentierung wird über einen Sourcing-Wellenplan in konkrete Projekte und Termine übersetzt.

Strategieableitung: Was folgt aus welchem Quadranten?

Der eigentliche Nutzen der Kraljic-Matrix liegt in der abgeleiteten Handlungslogik pro Quadrant. Dabei wird das Zusammenspiel aus Wettbewerbsdruck, Partnerschaft, Standardisierung und Risikomanagement je Artikelklasse unterschiedlich justiert.

Hebelartikel: Wettbewerb und Konsolidierung

Bei hoher Wirkung und geringem Risiko zählt Preis. Typische Instrumente sind die Konsolidierung des Volumens, RfQs über die Supplier Longlist, systematische Nebenangebote als Vergleichsanker und eine Sourcing-Strategie mit klar definierten Sourcing-Wellen. Da die Marktposition des Einkäufers stark ist, genügt häufig ein jährlicher Verhandlungszyklus mit Wechseloption.

- Volumenkonsolidierung über Standorte und Werke
- Regelmäßige Ausschreibungen mit Rückgriff auf alternative Lieferanten
- Preisindexierung statt langfristiger Festpreise bei Rohstoffbezug

Strategische Artikel: Partnerschaft und Sicherheit

Strategische Artikel erfordern Beziehungsmanagement statt reinen Preiswettbewerbs. In der Praxis etabliert der Einkauf hier langfristige Verträge, oft auf Basis einer MSA (Master Service Agreement), gemeinsame Forecast-Prozesse im S&OP Cycle sowie frühe Einbindung in Entwicklungen, etwa über eine Supplier Innovation Challenge. Risikomanagement-Instrumente wie Zweitquellen-Aufbau oder ein Energieaudit Lieferant bei energieintensiven Prozessen ergänzen die Partnerschaft.

- Langfristige Rahmenverträge mit Kapazitäts- und Continuity-Zusagen
- Gemeinsame Innovation und Kostenoptimierung mit dem Lieferanten
- Monitoring politischer, finanzieller und energetischer Risiken

Nicht-kritische und Engpassartikel

Nicht-kritische Artikel werden durch Standardisierung, Kataloglösungen und Automatisierung des Bestellprozesses effizient gehalten; hier zählt niedriger Bearbeitungsaufwand. Engpassartikel erfordern dagegen aktive Versorgungssicherung: Vorratspolitik, breite Lieferantensuche, alternative Spezifikationen und enge Terminkontrolle über den Wareneingangsbeleg (GRN) und den Rechnungsfreigabe-Workflow.

- Standardisierung und Stücklistenbereinigung bei C-Artikeln
- Zweit- und Drittplattformen sowie Lagerstrategien bei Engpassartikeln
- Konsignationsvereinbarung als Option zur Bindung kritischer Versorgung

Wichtige KPIs für die Umsetzung der Kraljic-Matrix

Die Matrix entfaltet Wirkung nur, wenn ihre Umsetzung messbar gemacht wird. In der Praxis haben sich mehrere Kennzahlen etabliert, mit denen Einkaufsleitungen den Reifegrad und Erfolg der Segmentierung verfolgen.

Klassifizierungs- und Strategieabdeckung

Die Klassifizierungsquote zeigt, welcher Anteil des Einkaufsvolumens konsistent der Matrix zugeordnet ist. Die Strategieabdeckung misst, wie viel Volumen tatsächlich unter einer definierten Sourcing-Strategie läuft. Beide Werte werden typischerweise quartalsweise aktualisiert, oft im Rhythmus des S&OP Cycle.

Lieferanten- und Risikokennzahlen

Ergänzend eignen sich die Liefertreue (OTIF), die Single-Source-Quote im strategischen Bereich, die Zweitquellen-Abdeckung sowie die Durchlaufzeit von Erstbemusterung (EMPB) bis Materialfreigabe bei Neuteilen. Diese Kennzahlen zeigen, ob die Absicherungsmaßnahmen aus der Matrix wirken.

- OTIF als Messgröße für Versorgungsqualität
- Single-Source-Anteil als Risikofrüherkennung
- Durchlaufzeit der Materialfreigabe als Prozessgeschwindigkeit

Risiken und Kontrollen: Grenzen der Matrix

Die Kraljic-Matrix ist ein statisches Punktmuster in einem dynamischen Markt. Ohne regelmäßige Aktualisierung, saubere Kriterien und Verzahnung mit operativen Prozessen droht sie zur reinen Präsentationsgrafik zu verkommen.

Typische Umsetzungsfehler

Häufig beobachtet werden subjektive Einzelbewertungen ohne Teamprozess, veraltete Datenbestände und Quadranten, die nie in konkrete Maßnahmen übersetzt werden. Auch die Vermischung von Artekelebene und Lieferantenebene führt zu Fehlsteuerungen: Ein strategischer Lieferant kann je Artikel in verschiedenen Quadranten liegen.

- Bewertung allein durch den Sachbearbeiter statt im Querschnittsteam
- Kein Review-Zyklus: Klassifizierung veraltet nach ein bis zwei Jahren
- Strategien ohne Verantwortliche und Termine im Sourcing-Wellenplan

Kontrollen und Governance

Wirksam wird die Matrix durch ein definiertes Governance-Gerüst: feste Review-Termine, dokumentierte Bewertungskriterien, Quality Gates bei Lieferantenauswahl und -wechsel sowie eine klare Kopplung an den Projekteinkauf, damit auch neue Bauteile von Beginn an korrekt klassifiziert werden. Änderungen an Spezifikation, Volumen oder Marktumfeld sollten ein Re-Classification auslösen.

- Halbjährlicher Matrix-Review mit Eskalationsregeln
- Quality Gates als Kontrollpunkte bei Lieferantenübergaben
- Verknüpfung von Klassifizierung und ERP-Integration für Datenkonsistenz

Aktuelle Entwicklungen rund um die Kraljic-Matrix

Das klassische Modell wird seit Jahren weiterentwickelt und mit digitalen Werkzeugen, Nachhaltigkeitskriterien und dynamischen Datenquellen ergänzt. Der Grundlogik von Wirkung und Risiko bleibt dabei bestehen.

Dynamisierung und digitale Unterstützung

Moderne Ansätze aktualisieren die Matrix weitgehend automatisiert aus ERP- und Marktdaten. Über eine solide ERP-Integration fließen Preise, Liefertreue und Risikoindikatoren laufend nach, sodass die Matrix vom Jahresbild zum tagesaktuellen Steuerungsinstrument wird. Erweiterungen um eine dritte Dimension wie Nachhaltigkeit oder Kostenänderungsrisiko sind verbreitet.

Nachhaltigkeit, Resilienz und Compliance

Lieferkettengesetze und politische Krisen haben die Risikoachse aufgewertet: Länderrisiko im Einkauf, CO2-Daten und Social-Compliance rücken in die Bewertung. In der Praxis kombinieren viele Einkaufsorganisationen die Kraljic-Logik mit ESG-Scoring und regelmäßigen Stichprobenprüfung-Programmen bei kritischen Lieferanten. Rechtliche Pflichten im Detail sind im Einzelfall zu prüfen.

- ESG- und Compliance-Kriterien in der Risikobewertung
- Länderrisiko als eigenständiger Bewertungsblock
- Audits und Stichprobenprüfung bei kritischen Quadranten

Typische Kennzahlen

Klassifizierungsquote: > 90 %

Anteil des Einkaufsvolumens mit konsistenter Kraljic-Zuordnung

Strategieabdeckung: > 85 %

Anteil des Volumens unter definierter Sourcing-Strategie

Single-Source-Quote (strategisch): < 30 %

Richtwert; je niedriger, desto geringer das Versorgungsrisiko

OTIF: > 95 %

Liefertreue als Indikator für wirksame Versorgungssicherung

Praxisbeispiel

Ein mittelständischer Maschinenbauer mit rund 120 Millionen Euro Einkaufsvolumen klassifizierte über 20.000 Materialnummern mithilfe einer Spend-Taxonomie und einer interdisziplinären Bewertungsrunde. Die Analyse zeigte, dass rund ein Fünftel des Volumens auf strategische Artikel entfiel, während über die Hälfte des Artikelbestands als nicht-kritisch eingestuft wurde. Auf Basis der Matrix bündelte das Unternehmen seine Hebelartikel in drei Sourcing-Wellen, baute für zwei Engpasskomponenten Zweitquellen auf und begann mit dem wichtigsten Lieferanten eine gemeinsame Wertanalyse. Innerhalb von zwei Jahren sank die Single-Source-Quote im strategischen Bereich spürbar, und der Verhandlungserfolg bei Hebelartikeln führte zu einstelligen prozentualen Kosteneinsparungen – ein in der Praxis übliches, aber nicht garantiertes Ergebnis.

- Spend Analysis und Spend-Taxonomie als Datenfundament aufgebaut
- Interdisziplinäre Klassifizierung aller A- und B-Materialgruppen
- Sourcing-Wellenplan für Hebelartikel und Zweitquellen bei Engpassartikeln
- Lieferantensegmentierung mit klarer Betreuungszuordnung für strategische Lieferanten

Fazit

Die Kraljic-Matrix bleibt das tragende Grundmodell für die Segmentierung des Einkaufsportfolios. Ihr Wert entsteht nicht durch die Grafik selbst, sondern durch die konsequente Ableitung von Strategien, die Pflege der Datenbasis und den regelmäßigen Update-Zyklus. Wer die Matrix mit einer belastbaren Spend Analysis, klarer Governance und messbaren KPIs verankert, steuert Einkaufsressourcen dorthin, wo Wirkung und Risiko am größten sind. Im Zusammenspiel mit Lieferantensegmentierung, Standardisierung und modernem Risikomanagement wird sie damit vom Klassifikationswerkzeug zum Steuerungsinstrument der gesamten Beschaffungsstrategie. Voraussetzung ist ein diszipliniertes Review, damit Marktveränderungen nicht unentdeckt bleiben.

Häufige Fragen

Was ist die Kraljic-Matrix einfach erklärt?

Die Kraljic-Matrix ordnet jedes Einkaufsprodukt nach zwei Fragen ein: Wie stark wirkt es auf das Geschäft, und wie hoch ist das Risiko am Lieferantenmarkt? Daraus ergeben sich vier Quadranten: nicht-kritische Artikel, Hebelartikel, Engpassartikel und strategische Artikel. Für jeden Quadranten gibt es eine eigene Beschaffungsstrategie – vom effizienten Katalogeinkauf bis zur Lieferantenpartnerschaft.

Welche Artikel gehören zu welchem Kraljic-Quadranten?

Nicht-kritische Artikel sind Standards mit geringem Wert und vielen Lieferanten, etwa C-Teile und Verbrauchsmaterial. Hebelartikel sind wertintensive, aber leicht austauschbare Güter wie Standardstahl oder gängige Komponenten. Engpassartikel sind mengenklein, aber schwer beschaffbar, etwa seltene Spezialteile; strategische Artikel sind sowohl wert- als auch risikoreich, zum Beispiel kritische Baugruppen oder Single-Source-Teile.

Wie erstelle ich eine Kraljic-Matrix für mein Unternehmen?

Starten Sie mit einer Spend Analysis und einer konsistenten Spend-Taxonomie, um Volumen und Lieferanten je Materialgruppe zu kennen. Definieren Sie dann Bewertungsskala und Kriterien für Geschäftswirkung und Lieferantenrisiko und bewerten Sie im Team aus Einkauf, Technik und Qualität. Übersetzen Sie die Ergebnisse in konkrete Strategien und Prioritäten, idealerweise in einen Sourcing-Wellenplan.

Was sind die Kritikpunkte an der Kraljic-Matrix?

Hauptkritikpunkte sind die Subjektivität der Bewertung, die statische Zweidimensionalität und der hohe Pflegeaufwand bei großen Materialbeständen. Zudem vernachlässigt das Modell Aspekte wie Nachhaltigkeit, Innovationspotenzial und Lieferbeziehungsqualität, sofern keine zusätzliche Dimension ergänzt wird. Auch bleibt sie wirkungslos, wenn die Quadranten nicht in Maßnahmen und Verantwortlichkeiten überführt werden.

Was ist der Unterschied zwischen Kraljic-Matrix und Lieferantensegmentierung?

Die Kraljic-Matrix klassifiziert Beschaffungsobjekte beziehungsweise Materialgruppen, die Lieferantensegmentierung ordnet konkrete Lieferanten Betreuungsklassen zu. In der Praxis baut die Lieferantensegmentierung häufig auf der Kraljic-Matrix auf: Strategische und Engpassartikel führen zu den wichtigsten Lieferantenklassen. Beide Instrumente ergänzen sich und sollten die gleichen Bewertungskriterien nutzen.

Wie oft sollte die Kraljic-Matrix aktualisiert werden?

In der Praxis hat sich ein Review-Zyklus von sechs bis zwölf Monaten etabliert, ergänzt durch anlassbezogene Updates bei Markt- oder Spezifikationsänderungen. Strategische und Engpassartikel sollten häufiger geprüft werden als nicht-kritische Artikel. Wichtig ist, dass Änderungen dokumentiert und in die laufende Sourcing-Strategie übernommen werden.