

Lieferantenklassifizierung: Lieferanten systematisch bewerten und segmentieren

Die Lieferantenklassifizierung ist ein systematisches Verfahren, mit dem Unternehmen ihre Lieferanten anhand definierter Kriterien in Kategorien und Strategiegruppen einteilen. Ziel ist es, differenzierte Betreuungs-, Prüf- und Entwicklungsmaßnahmen abzuleiten und Einkaufsressourcen dort zu konzentrieren, wo sie den größten Hebel haben. Als Bestandteil des Beschaffungscontrollings verbindet sie Strategie und operatives Lieferantenmanagement zu einem nachvollziehbaren, prüf- und messbaren Prozess.

Das Wichtigste in Kürze

- Lieferantenklassifizierung ordnet Lieferanten nach strategischer Relevanz, Risiko und Leistungsfähigkeit in Segmenten ein.
- Typische Klassifizierungsansätze sind ABC-Analyse, Kraljic-Matrix und Scorecard-Modelle.
- Die Klassifizierung ist kein einmaliger Akt, sondern ein regelmäßig aktualisierter Zyklus, häufig quartals- oder halbjahresweise.
- Sie leitet konkrete Maßnahmen ab: von intensiver Lieferantenentwicklung bis zur Vereinfachung der Bestellabwicklung.
- Neben monetären Kriterien fließen zunehmend Qualitäts-, Nachhaltigkeits- und Lieferfähigkeitsaspekte ein.
- Grundlage sind saubere Stammdaten und konsistente Leistungen; typischerweise wird dafür ein Golden Record im ERP geführt.

Definition: Lieferantenklassifizierung

Unter Lieferantenklassifizierung versteht man die strukturierte Einteilung des Lieferantenportfolios nach einheitlichen Kriterien wie Einkaufsvolumen, strategischer Bedeutung, Versorgungsrisiko und Leistungsniveau. Das Ergebnis ist ein abgestuftes Segmentmodell, etwa in A-, B- und C-Lieferanten oder strategische, systemkritische und standardisierte Bezugsquellen.

Abgrenzung zur Lieferantenbewertung

Klassifizierung und Bewertung werden oft verwechselt. Die Bewertung misst die tatsächliche Leistung einzelner Lieferanten, etwa über Anlieferqualität, Liefertreue und Reaktionszeiten. Die Klassifizierung ordnet Lieferanten dagegen in Kategorien und Strategiegruppen ein und nutzt Bewertungsergebnisse als Eingangsgröße. In der Praxis beide Schritte als Kreislauf: bewerten, einordnen, Maßnahmen ableiten, erneut messen.

Verortung im Sourcing-Prozess

Die Klassifizierung sitzt quer zum Source-to-Contract (S2C)-Prozess. Sie liefert die Priorisierung für Ausschreibungen, Vertragsverhandlungen und Qualifizierungen und ist damit eine der Leitgrößen des strategischen Einkaufs. Wer seine Lieferanten nicht klassifiziert, behandelt kritische

Sondermaschinenlieferanten gleich wie Bürobedarfshändler – und verschwendet Ressourcen.

Methoden und Vorgehen zur Segmentierung

Es gibt keine einzige „richtige“ Methode; bewährt ist eine Kombination aus mengen- und risikoorientierten Ansätzen. Der Klassifizierungsprozess folgt typischerweise vier Schritten: Kriterien festlegen, Daten erheben, Lieferanten scoring, Maßnahmen definieren.

ABC-Analyse nach Umsatz und Volumen

Die klassische ABC-Analyse ordnet Lieferanten nach ihrem Anteil am Einkaufsvolumen. Typischerweise erzeugen rund 20 Prozent der Lieferanten etwa 80 Prozent des Volumens (A-Lieferanten), während die lange C-Schiene wenige Prozent ausmacht. Sie ist einfach, aber einseitig: Ein kleiner Werkzeuglieferant mit Single-Source-Position kann strategisch wichtiger sein als ein großer Handelslieferant.

Kraljic-Matrix: Hebel und Risiko kombinieren

Das Kraljic-Modell ordnet Lieferanten bzw. Warengruppen nach zwei Achsen ein: Gewinnauswirkung und Versorgungsrisiko. Daraus entstehen vier Quadranten – strategische Produkte, Hebelprodukte, Engpassprodukte und Routineprodukte. Der Vorteil: Die Klassifizierung wird risikoorientiert und öffnet die Sicht auf Versorgungssicherheit statt nur auf Preise.

Scoring-Modelle und Katapultkriterien

Viele Unternehmen arbeiten mit einem mehrdimensionalen Scoring Modell, das neben Volumen und Risiko auch Qualität, Technologie, Nachhaltigkeit und finanzielle Stabilität bewertet. Ergänzend setzen erfahrene Einkäufer Katapultkriterien ein: einzelne Kriterien, die allein zur Einstufung führen – etwa fehlende Zertifizierung, Zahlungsunfähigkeit oder Verstoß gegen Nachhaltigkeitsvorgaben. So lässt sich die mathematische Punkteverteilung mit praxisnahen harten Ausschlusskriterien verbinden.

Kriterien und Datenbasis für die Klassifizierung

Die Qualität der Klassifizierung hängt weniger von der Methode ab als von der Datenbasis. Fehlende Stammdaten, veraltete Kontaktdaten oder uneinheitliche Lieferantennummern verfälschen jede Auswertung.

Monetäre und mengenbezogene Kriterien

Zu den Grundkriterien gehören Einkaufsvolumen, Umsatzanteil am Einkaufsbudget, Preisniveau und Konditionen wie Rabattstaffeln oder Skontonutzung. Auch die Entwicklung über mehrere Perioden ist relevant: Ein Lieferant mit rückläufigem Volumen erfordert andere Maßnahmen als ein wachsender Partner.

Leistungs- und Qualitätskriterien

Operationale Kennzahlen bilden die konkrete Leistung ab: Anlieferqualität, First Pass Yield (FPY) beim Wareneingang, Liefertreue und Vorhersagegenauigkeit des Lieferanten (Forecast Accuracy) im Lieferplan-Dialog. Wo Forecast-Daten fehlen, hilft eine Bottleneck-Analyse, kritische Materialien und ihre Lieferanten frühzeitig zu identifizieren.

Strategische, rechtliche und Nachhaltigkeitskriterien

Strategisch wirken Kriterien wie Single-Source-Abhängigkeit, Substitutionsmöglichkeit, technologische

Expertise und Vertragslage – etwa ob Garantievereinbarung und Haftungsbegrenzung angemessen geregelt sind. Zunehmend fließen Nachhaltigkeits- und Sorgfaltspflichtenanforderungen ein, insbesondere vor dem Hintergrund der Corporate Sustainability Due Diligence (CSDDD) und bestehender Lieferkettengesetze. Auch Handelsfaktoren wie korrekte HS Classification für den Zoll oder ein Carnet (ATA) bei Musterlieferungen gehören zur Risikobetrachtung im internationalen Einkauf.

Maßnahmen je Lieferantensegment

Eine Klassifizierung nützt nur, wenn sie in unterschiedliche Betreuungsgrade mündet. Ziel ist eine Ressourcenallokation: intensive Pflege für strategische Partner, effiziente Standardisierung für C-Lieferanten.

Strategische A-Lieferanten

Strategische Lieferanten erhalten Partnerprogramme: gemeinsame Innovationstage, langfristige Rahmenverträge, Top-Management-Kontakt und integrierte Planung. Hier zählt sich auch eine Kompetenzmatrix Einkauf aus, die zeigt, welche Verhandlungskompetenzen und Fachexpertise die eigenen Einkäufer für dieses Segment benötigen. Messgrößen wie Gesamtkosten statt Einzelpreise stehen im Fokus.

B- und C-Lieferanten: Standardisieren statt pflegen

Bei Hebel- und B-Lieferanten lohnen sich Wettbewerbsausschreibungen und Preisvergleiche. C-Lieferanten werden typischerweise über Kataloglösungen, Rahmenverträge mit Freigabelogik oder Konsolidierung reduziert. Catalogue Compliance ist hier das Stichwort: Nur regelkonforme Katalogartikel dürfen bestellt werden, was Maverick Buying vermeidet und die Datenqualität sichert.

Kritische und Engpass-Lieferanten

Lieferanten mit hohem Risikoprofil, aber geringem Volumen verlangen Risikomanagement statt Kostenoptimierung. Typische Maßnahmen sind Second Sourcing, Mindestbestände, vertragliche Versorgungspflichten mit klarer Haftungsbegrenzung, frühzeitige Bottleneck-Analyse bei Bedarfsspitzen und ein verbessertes Available to Promise (ATP) im System, damit Vertriebszusagen realistisch bleiben.

Wichtige KPIs und Einbettung ins Beschaffungscontrolling

Die Lieferantenklassifizierung selbst wird über Metriken gesteuert: Wie aktuell ist die Klassifizierung, wie hoch ist der Anteil strategischer Lieferanten mit Qualifizierung, wie entwickelt sich die Lieferantenleistung je Segment? Das Beschaffungscontrolling verankert diese Kennzahlen im regelmäßigen Reporting.

Portfoliokennzahlen

Typische Portfoliokennzahlen sind Lieferantenkonzentration (Anteil der Top-10-Lieferanten am Volumen), Single-Source-Anteil, Segmentanteile in Prozent und die Aktualisierungsquote der Klassifizierung. In der Praxis streben reife Organisationen an, den überwiegenden Teil des Volumens über qualifizierte A- und B-Lieferanten abzuwickeln.

Leistungskennzahlen je Segment

Je Segment gelten unterschiedliche Zielwerte: Bei A-Lieferanten werden Anlieferqualität und Liefertreue typischerweise deutlich strenger bewertet als bei C-Lieferanten. Scoring-Noten werden gewichtet und

mit Schwellenwerten versehen, ab denen automatische Maßnahmen greifen – etwa Lieferantengespräche bei zwei Perioden in Folge unter Ziel.

Regelkreis und Review-Zyklus

Bewährt ist ein Review-Zyklus von typischerweise sechs bis zwölf Monaten für die strategischen Segmente und einjährig bis länger für C-Lieferanten. Nach jedem Review folgen definierte Maßnahmen, deren Wirksamkeit beim nächsten Lauf geprüft wird – ein geschlossener Regelkreis statt einer einmaligen Übung.

Risiken, Stolpersteine und aktuelle Entwicklungen

Klassifizierungsprojekte scheitern häufig nicht an der Methode, sondern an Datenqualität, Akzeptanz und fehlender Nachhaltung. Zudem verschieben Nachhaltigkeitsanforderungen und Digitalisierung die Kriterienlandschaft.

Typische Fehlerquellen

Häufige Fehler: zu viele Kriterien, fehlende Gewichtung, mangelnde Datenpflege und Klassifizierungen, die ohne Maßnahmenkonsequenzen bleiben. Problematisch ist auch eine reine Volumensorientierung, die risikoreiche Speziallieferanten unterschätzt. Eine klare Governance – wer klassifiziert, wer genehmigt, wer hält das Ergebnis fest – ist Voraussetzung.

Nachhaltigkeit und Lieferkettensorgfalt

Nachhaltigkeitskriterien wandern von der freiwilligen Bonusdimension in die Pflicht. Stufenweise strengere Anforderungen an Risikomanagement und Sorgfaltspflichten in Lieferketten (u. a. europäische Rechtsentwicklungen; Einzelheiten jeweils im Einzelfall rechtlich prüfen) machen Nachhaltigkeit zu einem Klassifizierungskriterium mit Ausschlusswirkung. Lieferanten ohne Nachweis können in niedrigere Risikosegmente eingestuft oder ausgeschlossen werden.

Digitalisierung und Datenqualität

Moderne Einkaufssysteme unterstützen die Klassifizierung durch konsolidierte Stammdaten, automatisierte Scorecards und Risikosignale. Voraussetzung ist ein Golden Record – eine eindeutige, abgestimmte Lieferantenidentität über alle Systeme hinweg. KI-gestützte Auswertungen können Anomalien erkennen, ersetzen aber nicht die fachliche Bewertung durch den Einkäufer.

Typische Kennzahlen

Aktualisierungsquote der Klassifizierung: > 90 % je Zyklus

Anteil Lieferanten, deren Einstufung im definierten Review-Zyklus geprüft wurde

Lieferantenkonzentration (Top 10): typischerweise 40–60 %

Volumenanteil der größten Lieferanten; hohe Werte bedeuten Klumpenrisiko

Anlieferqualität A-Lieferanten: > 98 %

strengere Zielwerte für strategische Segmente als für C-Lieferanten

Single-Source-Anteil: < 10 % des Volumens

Anteil des Volumens ohne qualifizierte zweite Bezugsquelle

Scoring-Schwelle für Maßnahmen: z. B. < 70 von 100 Punkten

Schwellenwert, ab dem automatische Lieferantengespräche oder Audits greifen

Praxisbeispiel

Ein mittelständischer Maschinenbauer mit rund 900 aktiven Lieferanten klassifizierte sein Portfolio erstmals systematisch. Anlass waren wiederholte Versorgungsengpässe bei elektronischen Bauteilen und ein unübersichtlicher Longtail aus Kleinstlieferanten.

- Einführung eines Scoring-Modells mit den Dimensionen Volumen, Risiko, Qualität und Nachhaltigkeit inklusive Katapultkriterien
- Konsolidierung von rund 300 C-Lieferanten über Kataloglösungen und Rahmenverträge; Sicherstellung der Catalogue Compliance im Bestellprozess
- Aufbau von Second-Sourcing für die als kritisch eingestuften Elektroniklieferanten plus monatliche Bottleneck-Analyse im Bedarfsplan
- Verankerung der Klassifizierung im Beschaffungscontrolling mit halbjährlichem Review und aktionsbezogenen Zielkennzahlen

Fazit

Die Lieferantenklassifizierung ist das Fundament eines wirksamen Lieferantenmanagements: Sie schafft Transparenz über ein oft umfangreiches Portfolio und lenkt Einkaufsressourcen auf die Lieferanten mit der größten Wirkungshebel. Entscheidend sind eine saubere Datenbasis, eine Methodenkombination aus Mengen-, Risiko- und Scoring-Ansätzen sowie Konsequenz bei den abgeleiteten Maßnahmen. Als lebendiger Regelkreis im Beschaffungscontrolling verbindet sie Strategie und Operation. Wer sie regelmäßig aktualisiert und um Nachhaltigkeits- und Risikokriterien erweitert, ist für steigende regulatorische Anforderungen besser gerüstet.

Häufige Fragen

Was versteht man unter Lieferantenklassifizierung?

Die Lieferantenklassifizierung ist die systematische Einteilung aller Lieferanten nach definierten Kriterien wie Volumen, Risiko und Leistung in Kategorien, etwa A-, B- und C-Lieferanten oder die Kraljic-Quadranten. Sie dient dazu, Betreuungsaufwand, Qualifizierung und Risikomanagement unterschiedlich zu gestalten. Sie wird meist regelmäßig, häufig halbjahresweise oder jährlich, aktualisiert.

Welche Kriterien gehören in eine Lieferantenklassifizierung?

Bewährte Kriterien sind Einkaufsvolumen, Versorgungsrisiko, Single-Source-Abhängigkeit, Anlieferqualität, Liefertreue, technologische Bedeutung, finanzielle Stabilität und Nachhaltigkeitsanforderungen. Ergänzend setzen viele Unternehmen Katapultkriterien ein, die allein zur Einstufung führen, etwa fehlende Zertifizierung. Die Gewichtung sollte branchen- und unternehmensspezifisch festgelegt und dokumentiert werden.

Unterschied Lieferantenklassifizierung und Lieferantenbewertung?

Die Bewertung misst die konkrete Leistung eines Lieferanten anhand von Kennzahlen wie Qualität, Lieferterminen und Preisstabilität. Die Klassifizierung ordnet Lieferanten in Segmente ein und nutzt Bewertungsergebnisse als Eingangsgröße. In der Praxis bilden beide Schritte einen Kreislauf: bewerten, einordnen, Maßnahmen ableiten, erneut bewerten.

Was ist eine ABC-Analyse beim Einkauf?

Die ABC-Analyse ordnet Lieferanten nach ihrem Anteil am Einkaufsvolumen in die Klassen A, B und C. Typischerweise entfällt auf wenige A-Lieferanten der größte Teil des Volumens, während viele C-Lieferanten nur einen geringen Beitrag leisten. Sie ist einfach anzuwenden, sollte aber durch risikoorientierte Ansätze ergänzt werden, da Volumen allein keine strategische Bedeutung abbildet.

Was ist die Kraljic-Matrix einfach erklärt?

Die Kraljic-Matrix ordnet Beschaffungsgüter und deren Lieferanten nach zwei Achsen ein: Gewinnauswirkung und Versorgungsrisiko. Daraus ergeben sich vier Quadranten: strategische Produkte, Hebelprodukte, Engpassprodukte und Routineprodukte. Jeder Quadrant verlangt eine andere Einkaufsstrategie, von Partnerschaften bis zur vollständigen Automatisierung.

Wie oft sollte man Lieferanten klassifizieren?

In der Praxis bewährt sich ein Review-Zyklus von sechs bis zwölf Monaten für A- und kritische Lieferanten sowie jährlich bis seltener für C-Lieferanten. Zusätzlich sollte die Klassifizierung anlassbezogen aktualisiert werden, etwa bei Versorgungsengpässen, Insolvenzsignalen oder wesentlichen Volumenverschiebungen. Wichtig ist, dass jede Änderung mit konkreten Maßnahmen verbunden ist.