

Lieferantenlandschaftsanalyse: Lieferbasis strukturieren und strategisch steuern

Die Lieferantenlandschaftsanalyse ist die systematische Erfassung, Bewertung und Strukturierung aller Lieferanten und Lieferbeziehungen eines Unternehmens. Sie schafft Transparenz über Anzahl, Auslastung, Risiken und strategische Bedeutung der Lieferbasis und bildet damit das Fundament für Sourcing-Entscheidungen. Für Einkäufer ist sie Voraussetzung, um Bündelungshebel zu identifizieren, Abhängigkeiten zu reduzieren und Lieferkennzahlen zielgerichtet zu verbessern.

Das Wichtigste in Kürze

- Die Lieferantenlandschaftsanalyse dokumentiert sämtliche Lieferanten mit Volumina, Warengruppen, Regionen und Risikofaktoren.
- Sie dient als Datengrundlage für Sourcing-Strategien, Single-Source-Management und Category Vision Entwicklungen.
- Typische Analysedimensionen sind Einkaufsvolumen, kritischer Grad, Versorgungsrisiko und Lieferantenperformance.
- Im Ergebnis entstehen Maßnahmen wie Lieferantenkonsolidierung, Second Sourcing oder Qualifizierung neuer Anbieter.
- Die Analyse sollte regelmäßig, in der Praxis häufig jährlich oder halbjährlich, aktualisiert werden.
- Sie ist eng verzahnt mit dem Lieferantenbewertungssystem, dem Warengruppenboard und dem Risikomanagement der Beschaffung.

Definition: Lieferantenlandschaftsanalyse

Die Lieferantenlandschaftsanalyse bezeichnet die strukturierte Bestandsaufnahme und Bewertung aller aktiven und potenziellen Lieferanten eines Unternehmens. Sie beantwortet die Fragen, wer liefert was in welchem Volumen, wie kritisch die einzelnen Beziehungen sind und wo Konsolidierungs- oder Diversifikationspotenziale liegen. Damit unterscheidet sie sich von der punktuellen Lieferantenbewertung: Nicht der einzelne Lieferant, sondern das Gesamtsystem der Lieferbasis steht im Fokus.

Abgrenzung zur Lieferantenbewertung

Die Lieferantenbewertung beurteilt einzelne Anbieter anhand definierter Kriterien wie Qualität, Liefertreue und Preisverhalten. Die Lieferantenlandschaftsanalyse nimmt dagegen eine Portfolio- und Strukturperspektive ein: Sie zeigt Konzentrationen, Doppelversorgungen und weiße Flecken in der Lieferbasis auf. Beide Instrumente ergänzen sich, denn die Analyse liefert das Gesamtbild, aus dem sich Prioritäten für vertiefte Bewertungen ableiten lassen.

Ergänzung durch Category Management

Im Category Management bildet die Lieferantenlandschaftsanalyse eine der ersten Phase-Arbeiten bei der Erarbeitung einer Category Vision und Category Charter. Sie offenbart, ob eine Warengruppe durch

wenige Anbieter geprägt ist oder durch einen langen Schwanz kleiner Versorger. Erst auf dieser Basis lassen sich sinnvolle Bündelungshebel bestimmen und Warengruppenstrategien ableiten, die im Warengruppenboard verbindlich festgehalten werden.

Ziele und Nutzen der Lieferantenlandschaftsanalyse

Der primäre Nutzen liegt in der Entscheidungsqualität: Einkäufer treffen Sourcing-Entscheidungen auf Basis von Daten statt von Gewohnheiten. Eine aufgeräumte Lieferantenlandschaft reduziert administrative Aufwände, senkt Risiken und verbessert Verhandlungsmacht. Zugleich liefert sie Argumente gegenüber der Geschäftsleitung, etwa wenn Investitionen in Lieferantenentwicklung oder Diversifikation begründet werden müssen.

Kostensenkung durch Konsolidierung

In vielen Industrieunternehmen zeigt die Analyse eine typische 80/20-Verteilung: Ein großer Teil des Volumens entfällt auf wenige Lieferanten, während zahlreiche Kleinanbieter geringe Umsätze generieren. Diese Kleinteiligkeit verursacht Bearbeitungskosten, Framework-Verwaltung und Prüfaufwand ohne Gegenwert. Durch gezielte Konsolidierung und Bündelungshebel lassen sich in der Praxis häufig Preisvorteile und Prozesskostenreduktionen gleichzeitig realisieren.

Risikominimierung und Versorgungssicherheit

Gegenläufig zur Konsolidierung zielt die Analyse auch auf die Erkennung von Abhängigkeiten. Single-Source-Management erfordert besonders sorgfältige Steuerung, da Ausfälle direkt das Servicegradziel je Warengruppe gefährden. Die Analyse identifiziert kritische Single und Dual Sourcing Situationen und liefert die Grundlage für Absicherungsstrategien, etwa Zweitquellen, Sicherheitsbestände oder vertragliche Vereinbarungen zu Geschäftsbedingungen und Traceability.

Transparenz als Verhandlungsgrundlage

Wer die eigene Lieferlandschaft kennt, verhandelt fundierter: Volumina, Streuung und Alternative Lieferanten sind direkte Verhandlungsargumente. Die Analyse deckt zudem auf, ob gültige Geschäftsbedingungen konsistent angewendet werden oder ob historisch gewachsene Konditionen divergieren. Diese Transparenz stärkt die Position bei Preisverhandlungen und bei der Durchsetzung einheitlicher Rahmenverträge.

Methoden und Vorgehen einer Lieferantenlandschaftsanalyse

Der methodische Kern folgt einem mehrstufigen Vorgehen: Datenerfassung, Klassifizierung, Bewertung und Maßnahmenableitung. Praktisch bewährt hat sich ein Vorgehen in klar getrennten Arbeitsschritten, das je nach Unternehmensgröße zwischen wenigen Wochen und mehreren Monaten dauert. Entscheidend ist, dass Datenquellen wie ERP-Systeme, Bestellhistorien und Qualitätsdaten konsistent aufbereitet werden.

Datenbasis aufbauen

Ausgangspunkt ist die Extraktion aller Lieferantenstammdaten und Bestellhistorien aus dem ERP-System, typischerweise über die letzten zwei bis drei Jahre. Wichtig ist die Bereinigung von Dubletten, da viele Unternehmen mehrere Schreibweisen oder Nummernkreise je Lieferant führen. Ergänzend werden Stammdaten wie Standorte, Lieferbereiche, Zertifikate und Zahlungskonditionen erfasst. Auch offene Posten und Bonitätsinformationen fließen häufig ein, da Supplier Financial Health

zunehmend als Analysedimension genutzt wird.

Klassifizierung und Portfolioanalyse

Die klassische Methode ist das Kraljic-Portfolio, das Lieferanten nach Einkaufsvolumen und Versorgungsrisiko in vier Kategorien einteilt: strategische Lieferanten, Leverage-Positionen, nicht-kritische Produkte und Engpassartikel. Ergänzend eignet sich eine ABC-Analyse nach Umsatz, kombiniert mit einer XYZ-Analyse nach Verlässlichkeit. In der Praxis hat sich bewährt, mindestens zwei Dimensionen zu kombinieren, da Volumen allein keine Aussage über Kritikalität trifft. Ein kleiner Lieferant eines Sicherheitsbauteils kann risikomäßig bedeutender sein als ein Großanbieter von Standardmaterial.

Maßnahmenableitung

Aus der Portfolioeinordnung ergeben sich unterschiedliche Maßnahmenpfade: Bei strategischen Lieferanten steht Partnerschaft und Entwicklung im Vordergrund, bei Leverage-Positionen der Wettbewerb, etwa über eine Reverse Auction oder klassische Ausschreibungen. Für nicht-kritische Artikel bietet sich Katalogmanagement mit Standardisierter Beschaffung an, um Freigabe- und Bearbeitungsaufwand zu senken. Bei Engpassartikeln werden Zweitquellen gesucht oder Bestandsstrategien angepasst, unterstützt durch Rough Cut Capacity Planning (RCCP) beim Lieferanten.

Wichtige KPIs der Lieferantenlandschaft

Kennzahlen machen die Lieferantenlandschaft steuerbar und zeigen Entwicklung über Zeit. Wesentliche KPIs beschreiben Konzentration, Performance und Risikoprofil der Lieferbasis. Sie sollten je Warengruppe unterschiedlich gewichtet werden, da die Anforderungen zwischen C-Teilen und strategischen Komponenten stark variieren.

Konzentrations- und Strukturkennzahlen

Typische Kennzahlen sind die Anzahl aktiver Lieferanten je Warengruppe, der Top-10-Anteil am Einkaufsvolumen sowie der Anteil Single Source Positionen. Zusätzlich relevant ist der Anteil der Lieferanten, die jährlich weniger als ein bestimmtes Mindestvolumen abrufen, oft ein Indikator für Konsolidierungspotenzial. Auch die Streuung nach Regionen und Ländern gehört dazu, besonders wenn geopolitische Risiken oder Lieferkettenpflichten eine Rolle spielen.

Performance- und Risikokennzahlen

Auf Leistungsebene bewähren sich Liefertreue, Servicegrad je Warengruppe, Reklamationsquoten und die Steigerungsrate Einkaufspreise über definierte Zeiträume. Im operativen Tagesgeschäft ergänzen Terminüberwachung und Fehlteilmanagement die Bewertung, da dort Versorgungsausfälle sichtbar werden. Für kritische Lieferanten wird zunehmend auch die finanzielle Stabilität als Kennzahl erhoben, um Insolvenzrisiken früh zu erkennen und Gegenmaßnahmen einzuleiten.

Risiken, Grenzen und Kontrollen

Die Lieferantenlandschaftsanalyse ist nur so gut wie ihre Datenbasis und ihre konsequente Umsetzung. Typische Fehlerquellen sind veraltete Stammdaten, fehlende Abstimmung zwischen Standorten und eine Analyse, die als einmalige Übung bleibt. Auch besteht die Gefahr der Überkonsolidierung, wenn kurzfristige Kostenvorteile langfristige Abhängigkeiten erzeugen.

Datenqualität und Aktualität

Häufiges Problem ist die Diskrepanz zwischen Systemdaten und Realität: Gelöschte Lieferanten, Dubletten oder fehlende Warengruppenzuordnungen verzerren das Bild. Ein data Owner im Einkauf und definierte Pflegeprozesse sind deshalb unverzichtbar. Die Analyse sollte nicht als einmaliges Projekt, sondern als rollierender Prozess mit festen Aktualisierungszyklen organisiert werden.

Überkonsolidierung vermeiden

Konsolidierung senkt Kosten, aber erhöht Abhängigkeit. Wer Bündelungshebel maximiert, kann schnell wieder Single Source Situationen erzeugen, die im Störfall teuer sind. In der Praxis bewährt es sich, für kritische Warengruppen ein Mindestmaß an Versorgungsalternativen als Steuerungsziel festzulegen und Konsolidierung mit Risikokennzahlen zu counterbalancieren. Gekündigte Lieferanten sollten zudem für Rückhol-Szenarien dokumentiert bleiben.

Lieferantenfinanzielle Kontrollen

Ein oft vernachlässigter Aspekt ist die finanzielle Gesundheit bestehender Lieferanten. Zahlungsverhalten, Kontoführung und Informationsaustausch im Bestellprozess können Hinweise auf Schwierigkeiten liefern; hier greifen einfache Kontrollen wie die IBAN-Prüfung bei Bankverbindungsänderungen vor Missbrauch und Betrug. Bei Zahlungsdienstleistungen wie Reverse Factoring oder Forfaitierung im Umfeld des Lieferantenfinanzierungsmanagements ist zusätzlich rechtliche Prüfung im Einzelfall erforderlich.

Aktuelle Entwicklungen: Lieferantenlandschaft digital und nachhaltig analysieren

Die Anforderungen an Lieferantenlandschaften verändern sich: Resilienz, Nachhaltigkeit und regulatorische Berichtspflichten erweitern die klassischen Analysefragen. Gleichzeitig ermöglichen digitale Werkzeuge eine deutlich granularere und aktuellere Analyse als noch vor wenigen Jahren.

Regulatorische und Nachhaltigkeitsanforderungen

Lieferkettendue-Diligence-Anforderungen und Nachweisverpflichtungen verlagern Themen wie Traceability und Arbeitsstandards stärker in den Einkauf. Die Lieferantenlandschaftsanalyse erweitert sich damit um Dimensionen wie Risikoländer, Zertifizierungsstatus und CO2-Daten. Wer diese Informationen bereits strukturiert in der Lieferbasis erfasst, reduziert den Aufwand bei Audits und Berichtspflichten erheblich.

Digitale Analysewerkzeuge und Datenautomatisierung

Moderne Einkaufsplattformen und Spend-Analyse-Werkzeuge automatisieren die Datenextraktion und visualisieren die Lieferlandschaft dynamisch. KI-gestützte Ansätze helfen, Risikosignale aus Nachrichten und Bonitätsdaten zu integrieren. Praktisch wichtig bleibt jedoch die fachliche Interpretation: Algorithmen klassifizieren, aber die strategische Bewertung und die Kommunikation mit Lieferanten bleiben Aufgabe des Einkäufers.

Resilienz statt reiner Kostenoptimierung

Die Erfahrung von Lieferengpässen der letzten Jahre hat die Perspektive verschoben: Neben Kostenvorteilen gewinnt Versorgungssicherheit an Gewicht. Lieferantenlandschaftsanalysen werden zunehmend um Resilienzszenarien ergänzt, etwa von Lieferantenausfällen und deren Auswirkung auf

Produktion und Servicegradziel je Warengruppe. Regional diversifizierte Lieferlandschaften werden bewusster gestaltet, auch wenn dies höhere Preise bedeuten kann.

Typische Kennzahlen

Liefertreue: > 95 %

In der Praxis werden für A-Teile häufig Werte über 98 % angestrebt.

Anteil Single Source Positionen: < 10 %

Richtwert je kritischer Warengruppe; für C-Parts höher akzeptabel.

Top-10-Lieferantenanteil: 40–70 %

Starke Konzentration erhöht Verhandlungsmacht, aber auch Abhängigkeit.

Servicegrad je Warengruppe: > 98 %

Zielwert hängt stark von Kritikalität der Warengruppe ab.

Praxisbeispiel

Ein mittelständischer Maschinenbauer mit rund 1.400 aktiven Lieferanten führte eine Lieferantenlandschaftsanalyse durch, nachdem wiederholte Fehlteile und Preis Diskussionen die Einkaufsabteilung belasteten. Die Auswertung zeigte, dass über 60 Prozent der Lieferanten jährlich Umsätze im niedrigen fünfstelligen Bereich generierten, während rund 70 Prozent des Volumens bei 45 Lieferanten konzentriert war. Aus der Analyse ergaben sich konkrete Handlungsfelder, die in einem Warengruppenboard priorisiert und über zwei Jahre umgesetzt wurden.

- Konsolidierung der Kleinteiligkeit in der C-Parts-Beschaffung durch Einführung von Katalogmanagement mit rund 220 Lieferanten substituiert.
- Aufbau von Zweitquellen für 18 Single Source Positionen in kritischen Dreh- und Frästeilen, gestützt auf RCCP-Gespräche mit den neuen Lieferanten.
- Vereinheitlichung der Geschäftsbedingungen und Einführung einheitlicher Zahlungskonditionen inklusive Skontoregel 2/10 Net bei geeigneten Lieferanten.
- Etablierung eines halbjährlichen Reviews mit den KPIs Liefertreue, Servicegrad je Warengruppe und Steigerungsrate Einkaufspreise.

Fazit

Die Lieferantenlandschaftsanalyse ist kein Selbstzweck, sondern das strategische Steuerungsinstrument für eine effiziente und robuste Lieferbasis. Sie verbindet Daten aus ERP, Qualitäts- und Finanzsystemen zu einem Gesamtbild, aus dem sich Konsolidierungs-, Diversifikations- und Entwicklungspotenziale ableiten lassen. Ihr Wert entfaltet sich erst in der regelmäßigen Aktualisierung und der konsequenten Umsetzung abgeleiteter Maßnahmen. Wer sie als rollierenden Prozess verankert und mit Category Management verzahnt, gewinnt Verhandlungsmacht, senkt Risiken und macht den Einkauf messbar leistungsfähig.

Häufige Fragen

Was ist eine Lieferantenlandschaftsanalyse?

Eine Lieferantenlandschaftsanalyse ist die systematische Erfassung und Bewertung aller Lieferanten eines Unternehmens nach Volumen, Risikoprofil und Performance. Sie zeigt Konzentrationen,

Doppelversorgungen und Schwachpunkte in der Lieferbasis auf. Auf dieser Basis lassen sich Sourcing-Strategien, Konsolidierungsmaßnahmen und Risikominimierung gezielt ableiten.

Wie erstellt man eine Lieferantenlandschaftsanalyse?

Typisch sind vier Schritte: Lieferanten- und Bestelldaten aus dem ERP extrahieren und bereinigen, Lieferanten nach Volumen und Risiko klassifizieren, beispielsweise im Kraljic-Portfolio, und daraus Maßnahmen wie Konsolidierung oder Zweitquellen ableiten. Die Analyse sollte je nach Warengruppenrelevanz in Intervallen von sechs bis zwölf Monaten aktualisiert werden.

Welche KPIs gehören in eine Lieferantenlandschaftsanalyse?

Zentrale Kennzahlen sind die Anzahl aktiver Lieferanten je Warengruppe, der Top-10-Volumenanteil, der Anteil Single Source Positionen sowie Liefertreue und Servicegrad je Warengruppe. Ergänzend werden Reklamationsquoten, die Steigerungsrate Einkaufspreise und Finanzkennzahlen kritischer Lieferanten herangezogen. Die Gewichtung sollte je Warengruppe erfolgen.

Was ist der Unterschied zwischen Lieferantenlandschaftsanalyse und Lieferantenbewertung?

Die Lieferantenbewertung beurteilt einzelne Anbieter anhand definierter Kriterien wie Qualität und Liefertreue. Die Lieferantenlandschaftsanalyse betrachtet die gesamte Lieferbasis und deren Struktur, also Konzentrationen, Abhängigkeiten und Konsolidierungspotenziale. Beide Instrumente ergänzen sich: Die Analyse liefert Prioritäten, die Bewertung vertieft dann die relevantesten Beziehungen.

Wie oft sollte eine Lieferantenlandschaftsanalyse aktualisiert werden?

In der Praxis hat sich ein Zyklus zwischen sechs und zwölf Monaten bewährt, ergänzt durch ereignisbasierte Updates bei größeren Sourcing-Entscheidungen oder Lieferantenwechseln. Kritische Warengruppen sollten häufiger betrachtet werden als Standardartikel. Wichtig ist, dass Stammdaten und Zuordnungen kontinuierlich gepflegt werden.

Warum ist die Lieferantenlandschaftsanalyse für den Einkauf wichtig?

Sie schafft die Datenbasis für fundierte Sourcing-Entscheidungen, stärkt die Verhandlungsposition und macht Risiken wie Single Source Abhängigkeiten sichtbar. Ohne dieses Gesamtbild bleiben Bündelungspotenziale ungenutzt und Versorgungsrisiken unerkannt. Zudem liefert sie die Argumentationsgrundlage gegenüber der Geschäftsführung für Einkaufsinitiativen.