

Lieferantenportfolio: Struktur, Bewertung und Steuerung des Lieferantenstamms

Das Lieferantenportfolio bezeichnet die Gesamtheit der Lieferanten, mit denen ein Unternehmen Geschäftsbeziehungen unterhält, sowie deren strukturierte Bewertung nach strategischer Bedeutung und Beschaffungsrisiko. Es ist das zentrale Instrument, um Transparenz über den Lieferantenstamm zu schaffen und Beschaffungsressourcen gezielt einzusetzen. Im Lexikonbeitrag werden Definition, klassische Portfolioansätze, KPIs, Risikokontrollen und aktuelle Entwicklungen praxisnah erläutert.

Das Wichtigste in Kürze

- Das Lieferantenportfolio umfasst alle aktiven Lieferanten und deren Einordnung nach Chancen und Risiken.
- Klassisches Grundinstrument ist das Lieferantenportfolio nach Kraljic mit den Dimensionen Nutzenhöhe und Lieferantenmacht.
- Typisch sind Segmentierung, Bewertung, Klassifizierung und regelmäßige Pflege als Kreislauf.
- Kennzahlen wie Lieferantenkonzentration, Reklamationsquote und Liefertreue steuern die Portfolioentscheidungen.
- Das Portfolio wird bei Reduktion des Lieferantenstammes, Risikofällen oder Strategieänderungen regelmäßig überprüft.
- Digitale Systeme mit Stamm-Datenpflege und Einkaufscontrolling unterstützen die laufende Aktualisierung.

Definition: Lieferantenportfolio

Das Lieferantenportfolio ist die strukturierte Gesamtdarstellung aller Lieferanten eines Unternehmens nach einheitlichen Bewertungskriterien. Es verbindet Stammdaten, Spend-Volumina, Risikoparameter und Leistungsdaten zu einem Überblick über die Beschaffungsmarktseite. Ziel ist es, Lieferanten gezielt zu segmentieren, Steuerungsmaßnahmen abzuleiten und Abhängigkeiten frühzeitig zu erkennen.

Abgrenzung zum Lieferantenstamm

Der Lieferantenstamm ist die bloße Liste aller erfassten Lieferanten im ERP-System. Das Lieferantenportfolio geht darüber hinaus, indem es jeden Lieferanten nach strategischer Relevanz, Leistungsfähigkeit und Risiko bewertet und in Klassen einteilt. In der Praxis wird häufig zwischen A-, B- und C-Lieferanten unterschieden, ergänzt um Risikoklassen für Single- oder Sole-Source-Situationen.

Einordnung in den Beschaffungsprozess

Das Portfolio bildet das Ergebnis strategischer Arbeiten im Rahmen von Source-to-Contract (S2C) ab und liefert zugleich die Basis für operative Prozesse wie Rahmenbestellungen, Lieferterminverfolgung und Anfragen über RFX im Einkauf. Ohne gepflegtes Portfolio bleiben Hebel wie Early Supplier Involvement oder Angebotsvergleiche zufällig. Es ist damit Schnittstelle zwischen Strategie und

operativem Tagesgeschäft.

Methoden und Vorgehen zur Portfoliobildung

Der Aufbau eines Lieferantenportfolios folgt typischerweise einem mehrstufigen Vorgehen: Datenbasis schaffen, Lieferanten bewerten, segmentieren und Maßnahmen ableiten. Die Methodik variiert nach Branche und Fertigungstiefe, das Grundmuster bleibt jedoch ähnlich.

Portfolioansatz nach Kraljic

Das klassische Modell ordnet Lieferanten bzw. Materialgruppen anhand von Nutzenhöhe (Umsatzrelevanz, Wertschöpfungsanteil) und Lieferantenmacht (Verfügbarkeit, Substitutionsmöglichkeiten) in vier Quadranten ein: strategische Partner, Hebelartikel, risikoreiche Engpassartikel und unkritische Artikel. Daraus lassen sich Verhaltensregeln ableiten – etwa Partnerschaften im strategischen Quadranten und Konsolidierung im unkritischen Bereich. In der Praxis wird das Modell häufig um Risikodimensionen wie Standort- oder Rohstoffabhängigkeiten erweitert, etwa bei Themen wie Rohstoffindexierung oder Incoterms CFR bei Seefracht.

Bewertungskriterien und Scoringmodelle

Übliche Kriterien sind Qualität (Reklamationsquote, Prozessfähigkeit), Lieferperformance (Liefertreue, Termintreue), Kosten, Service, Innovationskraft und Nachhaltigkeitsaspekte wie die Rezyklatquote. Die Gewichtung erfolgt je Materialgruppe, da beispielsweise im Maschinenbau andere Kriterien gelten als im Handel. Bewertungsergebnisse fließen in Angebotsbewertungen über Angebotswertungsstufen ein und schaffen Vergleichbarkeit über RFX im Einkauf.

Lieferantensegmentierung und Maßnahmenableitung

Aus dem Scoring entstehen Segmente mit klar definierten Maßnahmen: A-Lieferanten erhalten Partnerschaftsprogramme, gemeinsame Entwicklungen oder Supplier Innovation Days, B-Lieferanten werden gezielt entwickelt, C-Lieferanten konsolidiert oder über elementare Prozesse wie Punchout-Kataloge abgewickelt. Die Segmentierung sollte regelmäßig überprüft werden, da sich Volumina, Marktlage und Leistungsbilder verschieben.

Wichtige KPIs im Lieferantenportfolio

Kennzahlen machen das Portfolio steuerbar. Sie werden im Rahmen des Einkaufscontrolling erfasst und regelmäßig berichtet.

Konzentrations- und Risikokennzahlen

Zentrale Kennzahl ist der Anteil des Einkaufsvolumens der Top-5- oder Top-10-Lieferanten, häufig als Lieferantenkonzentration bezeichnet. Weitere typische Messgrößen sind der Anteil Single-Source-Positionen, die Anzahl aktiver Lieferanten je Materialgruppe und der Anteil liquiditätskritischer Zulieferer. Rückgang der Lieferantenzahl bei steigender Konzentration ist ein Warnsignal, das aktiv beobachtet werden sollte.

Leistungs- und Qualitätskennzahlen

Liefertreue, Termintreue und die Reklamationsquote sind die klassischen operativen Indikatoren. Ergänzend werden die Ausschuss- bzw. Neulingsrate, die Prozessfähigkeit kritischer Merkmale und Ergebnisse aus Prüfanweisungen herangezogen. Für Logistikdienstleistungen im 3PL-Umfeld zählen

zusätzlich Termin- und Vollständigkeitsgrade in der Lieferterminverfolgung.

Finanzielle Kennzahlen

Zu den monetären Steuerungsgrößen zählen Preisindex-Entwicklungen durch Rohstoffindexierung, realized Savings, die Anzahl genutzter Rahmenbestellungen und der Anteil kurzfristig genutzter Skontooptionen wie Dynamisches Skonto. In der Praxis fließen auch Ergebnisse der Kostenaufschlagsrechnung in die Bewertung ein, um Verhalten von Liefersubstraten transparent zu machen.

Risiken und Kontrollen im Lieferantenportfolio

Ein Portfolio ist nur so gut wie seine Risikosicht. Lieferausfälle, Qualitätsprobleme und Abhängigkeiten erfordern strukturierte Gegenmaßnahmen.

Abhängigkeiten und Single Sourcing

Hohe Konzentration auf wenige Lieferanten birgt Ausfallrisiken. Für kritische Positionen werden in der Praxis Redundanzen, Bevorratungsstrategien oder Absicherungen wie Bankgarantie/Bürgschaft bei Vorauszahlungen eingesetzt. Bei saisonalen Nachfrageüberhängen hilft das Konzept Freeze Fence, um Planungsstabilität gegenüber strategischen Lieferanten zu schaffen.

Lieferantenqualifizierung und Requalifizierung

Neue Lieferanten durchlaufen eine Qualifizierung, bestehende werden über Audits und Prüfanweisungen überwacht. Bei Leistungseinbrüchen, Standortwechseln oder Prozessänderungen ist eine Requalifizierung erforderlich. Das Portfolio dokumentiert den Status und löst Folgeaktivitäten aus, bevor operative Störungen entstehen.

Risikomonitoring und Beschaffungsstrategie

Kontinuierliches Monitoring umfasst finanzielle Kennzahlen, Standortrisiken, geopolitische Entwicklungen und Lieferkettenstörungen. Methoden aus S&OE helfen, kurzfristige Abweichungen vom Plan zu erkennen und Gegenmaßnahmen zu initiieren. Bei anhaltend hohem Risiko kann auch der Aufbau von Eigenfertigung – abhängig von der gewünschten Eigenfertigungstiefe – Teil der Strategie sein.

Aktuelle Entwicklungen und digitale Unterstützung

Digitalisierung, Nachhaltigkeit und Resilienz verändern den Umgang mit dem Lieferantenportfolio deutlich. Datenbasierte Ansätze lösen zunehmend manuelle Listen ab.

Automatisierung und Datenintegration

Systeme für Source-to-Contract (S2C), Lieferantenstammdatenverwaltung und Einkaufscontrolling ermöglichen eine laufend aktuelle Portfolio-Sicht. Schnittstellen zu Punchout-Katalogen, Lieferterminverfolgung und Qualitätsdaten reduzieren den manuellen Pflegeaufwand. In der Praxis entsteht daraus ein kontinuierlicher Bewertungsschleifenprozess statt jährlicher Punktaktionen.

Nachhaltigkeit und Lieferkettendue-Diligence

Anforderungen an Nachhaltigkeitsnachweise, etwa Rezyklatquoten oder CO₂-Intensität, werden zunehmend als Portfolio-Kriterium erhoben. Rechtliche Pflichten entlang der Lieferkette erfordern eine

aktive Überwachung; die konkrete Ausgestaltung ist abhängig von Branchen, Größe und Geltungsbereich der jeweiligen Regelungen und sollte im Einzelfall geprüft werden.

Resilienz statt reiner Kostenoptimierung

Der Fokus verschiebt sich von reinen Einsparungen hin zu Resilienz und Diversifizierung. Mehrsourcing, regionale Alternativen und der Abbau von Engpassquellen sind typische Maßnahmen. Dennoch bleibt Kostenrealität relevant – Auswahlentscheidungen über Angebotswertungsstufen oder RFX im Einkauf müssen Preis, Risiko und Leistung integriert betrachten.

Aufbau und Pflege des Portfolios in der Praxis

Die Umsetzung erfolgt typischerweise in klar abgestuften Schritten, beginnend mit einer Bestandsaufnahme des Lieferantenstamms und endend in einem regelmäßigen Review-Zyklus.

Vorgehensschritte im Überblick

In der Praxis hat sich eine Grundabfolge bewährt, die bei Bedarf an die Unternehmensgröße und Branche angepasst wird. Typische Schritte sind:

- Bestandsaufnahme: Bereinigung des Lieferantenstamms, Deduplizierung und Volumenzuordnung
- Bewertung: Kriterien je Materialgruppe festlegen, Lieferanten bewerten, Risiken erfassen
- Segmentierung: Zuordnung in A/B/C- bzw. Kraljic-Quadranten und Maßnahmenableitung
- Steuerung: Jahres-Review, Ad-hoc-Updates bei Lieferanteneignissen, Bericht im Einkaufscontrolling

Typische Kennzahlen

Lieferantenkonzentration (Top-5-Anteil): < 30–50 %

Höhere Werte deuten je nach Materialgruppe auf Abhängigkeitsrisiken hin

Liefertreue: > 95–98 %

Klassische Steuerungsgröße für operative Lieferantenleistung

Reklamationsquote: < 1–2 %

Je nach Branche unterschiedlich; wichtiges Qualitätskriterium im Scoring

Anteil Single-Source-Positionen: möglichst < 10 %

Kritische Abhängigkeiten sollten aktiv reduziert werden

Lieferanten mit aktuellem Bewertungsergebnis: > 90 %

Misst die Pflegequalität des Portfolios

Praxisbeispiel

Ein mittelständischer Maschinenbauer mit rund 900 aktiven Lieferanten identifiziert im Rahmen einer Portfolioanalyse, dass allein 380 Lieferanten weniger als 500 Euro Jahresvolumen aufweisen, während drei Zulieferer über 40 Prozent des kritischen Materialvolumens steuern. Die Kaufmannschaft konsolidiert zunächst den C-Bereich über Rahmenbestellungen und Punchout-Kataloge. Für die strategischen Zulieferer werden parallele Second-Source-Entwicklungen gestartet und kritische Bauteile über Bevorratungsstrategien abgesichert. Das Portfolio wird halbjährlich im Einkaufscontrolling reviewt.

- Konsolidierung von Kleinstlieferanten über Rahmenbestellungen und Kataloglösungen
- Aufbau von Second Sources für Single-Source-Positionen mit hohem Ausfallrisiko

- Einführung eines halbjährlichen Portfolio-Reviews mit KPI-Bericht
- Integration von Nachhaltigkeits- und Risikokriterien in die Lieferantenbewertung

Fazit

Das Lieferantenportfolio ist das zentrale Steuerungsinstrument, um den Lieferantenstamm transparent zu machen und gezielt zu managen. Es verbindet strategische Segmentierung mit operativen Kennzahlen wie Liefertreue, Reklamationsquote und Lieferantenkonzentration. Ein gepflegtes Portfolio reduziert Abhängigkeiten, stärkt Verhandlungspositionen und schafft die Basis für Partnerschaften mit strategisch wichtigen Zulieferern. Voraussetzung sind saubere Stammdaten, klare Bewertungskriterien und ein regelmäßiger Review-Zyklus. Wer Portfolioarbeit konsequent betreibt, erkennt Risiken früh und kann Beschaffungsressourcen dort einsetzen, wo sie den größten Hebel entfalten.

Häufige Fragen

Was ist ein Lieferantenportfolio?

Das Lieferantenportfolio ist die strukturierte Übersicht aller Lieferanten eines Unternehmens, bewertet nach Kriterien wie strategischer Bedeutung, Leistung, Kosten und Risiko. Typischerweise erfolgt die Einordnung über ein Scoring oder das Portfolio-Modell nach Kraljic. Es dient als Grundlage für Segmentierung, Maßnahmenableitung und das Einkaufscontrolling.

Wie erstellt man ein Lieferantenportfolio?

Zunächst wird der Lieferantenstamm bereinigt und jedem Lieferanten ein Spend-Volumen zugeordnet. Anschließend definieren Sie Bewertungskriterien – etwa Qualität, Liefertreue, Preise und Risiken – und gewichten sie je Materialgruppe. Daraus ergeben sich Segmente (z. B. A-, B-, C-Lieferanten), für die konkrete Maßnahmen wie Entwicklung, Konsolidierung oder Partnerschaften abgeleitet werden.

Was ist das Lieferantenportfolio nach Kraljic?

Das Kraljic-Portfolio ordnet Lieferanten bzw. Materialgruppen anhand der beiden Dimensionen Nutzenhöhe und Lieferantenmacht in vier Quadranten ein: strategisch, Hebel, Engpass und unkritisch. Je nach Quadrant gelten unterschiedliche Beschaffungsstrategien, von Partnerschaften bis zur Konsolidierung. Das Modell ist das am weitesten verbreitete Instrument zur Lieferantensegmentierung.

Welche KPIs gehören in ein Lieferantenportfolio?

Typische Kennzahlen sind Lieferantenkonzentration (Top-5-Anteil), Anteil Single-Source-Positionen, Liefertreue, Reklamationsquote und realisierte Savings. Ergänzend werden Prozessfähigkeit, Ergebnisse aus Audits und nachhaltigkeitsbezogene Messgrößen herangezogen. Diese Werte werden im Einkaufscontrolling regelmäßig berichtet.

Wie oft sollte das Lieferantenportfolio aktualisiert werden?

In der Praxis hat sich ein jährlicher bis halbjährlicher Review-Zyklus etabliert, ergänzt um Ad-hoc-Updates bei wichtigen Ereignissen wie Lieferausfällen, Standortwechseln oder Qualitätsproblemen. Automatisierte Systeme ermöglichen zudem eine laufende Aktualisierung der Leistungsdaten. Wichtig ist, dass Bewertungsergebnisse tatsächlich in Maßnahmen münden.

Was ist der Unterschied zwischen Lieferantenstamm und Lieferantenportfolio?

Der Lieferantenstamm ist die administrative Liste aller im ERP-System erfassten Lieferanten. Das Lieferantenportfolio bewertet diese Lieferanten zusätzlich nach strategischer Relevanz, Leistung und

Risiko und ordnet sie in Klassen oder Quadranten ein. Erst das Portfolio ermöglicht eine gezielte Steuerung von Maßnahmen und Ressourcen im Einkauf.