

Lieferantensegmentierung: Strategisch differenzieren statt alle gleich behandeln

Lieferantensegmentierung bezeichnet die systematische Einteilung des Lieferantenportfolios nach Kriterien wie Geschäftsumfang, Risikopotenzial und Austauschbarkeit. Ziel ist es, Einkaufsressourcen gezielt auf die Lieferanten zu konzentrieren, die strategisch oder kritisch für das Unternehmen sind. Der Begriff ist eine zentrale Disziplin des Lieferantenmanagements und die Grundlage für differenzierende Betreuungsmodelle.

Das Wichtigste in Kürze

- Typische Klassifikationen sind A-, B- und C-Lieferanten nach Umsatzanteil, ergänzt um Risiko- und Kritikalitätsperspektiven.
- In der Praxis werden häufig rund 80 % des Beschaffungsvolumens auf etwa 20 % der Lieferanten konzentriert (Pareto-Prinzip).
- Die Segmentierung steuert Intensität von Qualitätsprüfung, Audits, Rahmenvertragspflege und Entwicklungsmassnahmen.
- Kombinierte Matrixmodelle (Volumen, Risiko, Austauschbarkeit, Innovationspotenzial) gelten als robuster als reine Umsatzbetrachtung.
- Die Segmentierung sollte mindestens jährlich überprüft und an Versorgungs- und Marktrisiken angepasst werden.
- Sie ist Voraussetzung für strukturiertes Lieferantenrisikomanagement und Compliance-Anforderungen wie das Lieferkettengesetz.

Definition: Lieferantensegmentierung

Unter Lieferantensegmentierung versteht man die strukturierte Klassifizierung aller Lieferanten eines Unternehmens anhand definierter Kriterien wie Beschaffungsvolumen, Versorgungskritikalität, Risikoprofil und Kooperationspotenzial. Sie ordnet jeden Lieferant einem Segment zu und verknüpft dieses Segment mit verbindlichen Massnahmen, Verantwortlichkeiten und Betreuungsintensitäten.

Abgrenzung zur Lieferantenbewertung

Die Lieferantenbewertung misst die Leistung einzelner Lieferanten, etwa Anlieferqualität, Liefertreue und Reaktionszeiten, typischerweise in Punktesystemen. Die Segmentierung hingegen ordnet Lieferanten in Gruppen ein, um steuernd einzugreifen. Beide Instrumente verzahnen sich: Bewertungsdaten fliessen in die Segmentzuordnung ein, während das Segment die Prüftiefe und Bewertungsfrequenz bestimmt. Ein schlecht bewerteter A-Lieferant erfordert intensive Entwicklung, ein ähnlich bewerteter C-Lieferant eher eine Ersatzbeschaffung.

Warum Segmentierung für Einkäufer wichtig ist

Einkaufsressourcen sind begrenzt; eine Gleichbehandlung aller Lieferanten führt dazu, dass strategische Partner unterbetreut und marginale Lieferanten überbetreut werden. Die Segmentierung

schaft Transparenz über das Portfolio, legitimiert Prioritäten gegenüber dem Management und macht die Delegation of Authority im operativen Tagesgeschäft handhabbar. Zudem ist sie die Grundlage für Ausschreibungsstrategie, Preisverhandlungen und makroökonomische Absicherungen wie Forwards & Swaps bei kritischen Rohstofflieferanten.

Methoden und Vorgehen der Segmentierung

Bewährt hat sich ein mehrstufiges Vorgehen: Datenbasis aufbauen, Kriterien und Gewichtungen festlegen, Lieferanten klassifizieren und die Segmente mit Massnahmenkatalogen verbinden. Je zwei Dimensionen lassen sich grafisch als Matrix darstellen, was die Kommunikation mit Management und Fachbereichen erleichtert.

Klassische ABC-Analyse

Die ABC-Analyse sortiert Lieferanten nach Jahresbeschaffungsvolumen. Üblicherweise entfallen auf die A-Lieferanten (typischerweise rund 80 % des Volumens) nur ein kleiner Teil der Lieferantenbasis, oft etwa 5 bis 20 %. Die reine Volumenbetrachtung hat however Grenzen: Ein kleiner Speziallieferant für ein Bauteil mit Special Characteristics kann versorgungskritischer sein als ein Grosslieferant für Standardware. Die ABC-Analyse ist daher ein Startpunkt, nicht das Endprodukt.

Kritikalitäts- und Risikodimension

Zweite Dimension ist die Versorgungskritikalität: Was passiert, wenn der Lieferant ausfällt? Kriterien sind Austauschbarkeit, Vorlaufzeiten, Alleinlieferantenstatus, Technologiesperren, Exportkontrolle und Standortrisiken. Ergänzend wird das Länderrisiko bewertet, etwa bei Vorprodukten aus Regionen mit geopolitischen Spannungen. Auch Rohstoff- und Energieabhängigkeit zählen; ein Energieaudit beim Lieferanten kann hier Aufschluss über die Anfälligkeit für Preisspitzen und Versorgungsengpässe geben.

Matrixmodelle und Segmente

Aus Volumen und Kritikalität entsteht typischerweise eine Vier- oder Neun-Felder-Matrix: strategische Partner, Leverage-Lieferanten, kritische Nischenlieferanten und Routine-Lieferanten. Zusätzlich bewerten viele Unternehmen Innovationspotenzial, Nachhaltigkeitsrisiken und Konformität, etwa ob REACH-relevante Stoffe oder gültige Konformitätserklärungen vorliegen. Jedes Segment erhält einen definierten Massnahmenkatalog: von jährlichen Audits und Supplier Days bei Strategiepartnern bis zum reinen Katalogbestellprozess bei C-Lieferanten.

Datenbasis und Kriterien: worauf es ankommt

Die Qualität der Segmentierung steht und fällt mit der Datenbasis. Neben Stammdaten und Volumina zählen Leistungskennzahlen, Qualitätsdaten, Vertragslage und Compliance-Status. Wichtig ist, Kriterien vorab festzulegen und konsistent anzuwenden, um eine verzerrte Wahrnehmung einzelner Betreuer zu vermeiden.

Harte und weiche Kriterien kombinieren

Harte Kriterien sind Volumen, Anlieferqualität, Liefertreue, Days Payable Outstanding (DPO) als Abbild der Zahlungsbeziehung sowie Audit-Ergebnisse. Weiche Kriterien erfassen Kooperationsbereitschaft, Innovationskraft und Reaktionsgeschwindigkeit im Änderungsmanagement. In der Praxis bewährt sich eine gewichtete Gesamtnote; die Gewichtung sollte mit Fachbereichen wie Logistik, Qualitätsprüfung und Entwicklung abgestimmt sein, damit die Segmentierung akzeptiert wird.

Operative Daten einbinden

Nützlich sind Daten aus Demand Planning und Rahmenlieferplänen: Sie zeigen, wie planbar der Bedarf ist und ob der Lieferant termingerechte Mengen halten kann. Auch der Stand der Rahmenvertragspflege gehört dazu: Läuft das Geschäft über belastbare Rahmenverträge mit klar definierten Geschäftsbedingungen oder über Einzelabrufe? Versandliche Grossverträge mit Anzahlung oder Bankgarantie/Bürgschaft signalisieren dagegen ein Risikothema, das in die Segmentbewertung einfließt.

Compliance-Status als Pflichtkriterium

Mindestens ein Kriterium sollte Compliance und Nachhaltigkeit abbilden: Lieferantenfreigabe-Status, Zertifikate, Konformitätserklärungen, REACH- und Rohstoffmeldungen sowie Due-Diligence-Ergebnisse nach dem Lieferkettengesetz. Segmentiert man Lieferanten nach Risiko, lassen sich Sorgfaltsprüfungen risikobasiert statt pauschal durchführen. Das hält den Aufwand beherrschbar und dokumentiert gleichzeitig eine nachvollziehbare, prüfbare Vorgehensweise.

Wichtige KPIs zur Steuerung der Segmente

Segmente ohne Kennzahlen bleiben Theorie. Jedes Segment sollte über definierte KPIs und Review-Zyklen überwacht werden, damit Zustandswechsel von Lieferanten frühzeitig erkannt werden. Die Messgrößen unterscheiden sich je Segment: Strategische Partner werden breiter und tiefer gemessen als Routine-Lieferanten.

Liefer- und Qualitätskennzahlen

Kerne Kennzahlen sind die Liefertreue (OTD, üblicherweise Zielwert über 95 %), die Anlieferqualität gemessen in PPM (in der Praxis häufig Zielwerte unter 100 PPM bei serienrelevanten Teilen) und die Reklamationsquote. Bei Strategiepartnern ergänzen Lieferentwicklungskennzahlen wie Verbesserungsrate der Anlieferqualität. Für kritische Segmente zählt zudem die Wiederbeschaffungszeit bei Ausfall als Risikokennzahl.

Finanz- und Portfoliokennzahlen

Portfoliokennzahlen beschreiben das Segment selbst: Anteil des Volumens in A-Lieferanten, Anzahl Single-Source-Positionen, Anteil nicht freigegebener Lieferanten. Finanzseitig interessant sind Days Payable Outstanding (DPO) pro Segment, da sie Liquiditäts- und Beziehungsperspektive verbinden. Bei Rohstoffabhängigen Kategorien wird ergänzend die Preisdynamik beobachtet, etwa via Raw Material Surcharge-Klauseln, deren Auswirkung sich in der Materialkostenentwicklung zeigt.

Review-Zyklen und Eskalation

Üblich sind quartalsweise Reviews für kritische Segmente und jährliche Gesamtreviews des Portfolios. Verlässt ein Lieferant definierte Schwellenwerte, greift ein Eskalationsprozess: vom Überwachungsstatus über Entwicklungspläne bis zur Krisenstab-Aktivierung bei drohendem Versorgungsausfall. Damit verbindet die Segmentierung operative Steuerung mit Notfallvorsorge.

Risiken und Kontrollen der Segmentierung

Die Segmentierung selbst birgt Risiken: veraltete Zuordnungen, subjektive Bewertungen und blind spots bei Lieferanten, die klein im Volumen, aber kritisch für die Versorgung sind. Kontrollen und ein regelmässiger Re-Segmentierungsprozess halten das Modell belastbar.

Typische Fehlerquellen

Häufige Fehler: Die Segmentierung wird einmal erstellt und dann nicht mehr aktualisiert; sie basiert nur auf Umsatz und übersieht Nischenlieferanten; sie berücksichtigt keine Sublieferanten der Tier-2-Ebene. Auch politische Faktoren spielen eine Rolle, wenn A-Lieferanten bevorzugt behandelt werden, ohne dass die Leistung dies rechtfertigt. Regelmässige Plausibilisierung durch zweite Blick-Kontrollen und Fachbereichs-Feedback reduziert diese Verzerrungen.

Kontrollen und Freigabeprozesse

Wichtig ist eine klare Lieferantenfreigabe: Nur freigegebene Lieferanten dürfen beauftragt werden, und die Freigabe ist an die Segmentzuordnung gekoppelt. Änderungen der Segmentzuordnung sollten einem definierten Genehmigungsprozess folgen, etwa über den Leiter Einkauf oder gemäss der geltenden Delegation of Authority. Audit- und Prüffrequenzen je Segment sind dokumentiert und werden in internen Reviews stichprobenartig überprüft.

Rechtliche und nachhaltige Kontexte

Bei Lieferanten mit höheren Nachhaltigkeitsrisiken ergeben sich aus dem Lieferkettengesetz Sorgfaltspflichten, die risikobasiert organisiert werden. Die Segmentierung liefert hier die systematische Grundlage. Gleiches gilt für Exportkontrolle und REACH: Kritische Segmente werden einem verstärkten Screening unterzogen. Alle rechtlichen Bewertungen bleiben im Einzelfall zu prüfen; die Segmentierung ersetzt keine Rechtsberatung, sondern priorisiert Prüfaufwand.

Aktuelle Entwicklungen: Digitalisierung und resiliente Lieferketten

Segmentierung wird zunehmend datengetrieben: Systeme kombinieren interne Leistungskennzahlen mit externen Risikoindikatoren und aktualisieren Segmente nahezu kontinuierlich. Gleichzeitig verschiebt sich der Fokus von Kostenoptimierung hin zu Resilienz und Nachhaltigkeit, was die Kriterienlandschaft erweitert.

Automatisierte Re-Segmentierung

Moderne ERP- und SRM-Umgebungen erlauben eine laufende Aktualisierung der Segmentzuordnung, etwa wenn Liefertreue, Anlieferqualität oder Finanzkennzahlen Schwellenwerte verletzen. KI-gestützte Ansätze gewichten Zusatzinformationen wie Lieferausfälle in der Region oder Rohstoffpreisveränderungen. Wichtig bleibt die menschliche Entscheidung bei Statuswechseln, insbesondere bei Ausstiegsentscheidungen aus strategischen Partnerschaften.

Resilienz als zweites Ordnungskriterium

Seit den Lieferengpässen der letzten Jahre bewerten viele Unternehmen Segmente zusätzlich nach Resilienz Kriterien: Dual-Sourcing-Grad, Transparenz über Tier-2-Lieferanten, strategische Puffer bei Vorprodukten und Kantensicherungen wie Rahmenlieferpläne oder Kanban-Vereinbarungen zur Absicherung des Materialflusses. Bei Rohstoffpositionen kommen Absicherungen über Forwards & Swaps oder vertragliche Raw Material Surcharge-Regelungen hinzu.

Nachhaltigkeit und Partnerentwicklung

Nachhaltigkeitskriterien rücken in die Kernsegmentierung: Emissionsdaten, Sozialstandards und Due-Diligence-Status nach dem Lieferkettengesetz werden zu regulären Bewertungsdimensionen. Für strategische Segmente intensiviert sich die Zusammenarbeit, etwa über Supplier Days, gemeinsame

Energieeffizienzprojekte (Energieaudit Lieferant) und Entwicklungsprogramme. Die Segmentierung wird damit vom Klassifizierungsinstrument zum Steuerungsinstrument für Partnerschaft und Transformation.

Typische Kennzahlen

Liefertreue (OTD): > 95 %

Üblicher Zielwert; bei kritischen Segmenten häufig höher angesetzt

Anlieferqualität: < 100 PPM

Praxisüblicher Richtwert für serienrelevante Teile

A-Lieferanten-Volumenanteil: ca. 80 %

Typischer Pareto-Merkmalwert des Beschaffungsvolumens

Single-Source-Anteil: so niedrig wie möglich

Risikokennzahl; kritische Single-Source-Positionen aktiv reduzieren

Review-Frequenz kritisches Segment: quartalsweise

Jahresreview für das Gesamtkatalog

Praxisbeispiel

Ein mittelständischer Maschinenbauer mit rund 1.200 aktiven Lieferanten segmentierte sein Portfolio bislang nur nach Umsatz. Nach einer Engpasssituation bei einem Kleinstlieferanten für ein sicherheitsrelevantes Bauteil mit Special Characteristics führte das Unternehmen eine zweidimensionale Segmentierung nach Volumen und Versorgungskritikalität ein. Innerhalb eines Jahres ergaben sich spürbare Effekte: Der Aufwand für C-Lieferanten sank, während kritische Nischenlieferanten erstmals systematisch überwacht und entwickelt wurden.

- Zweidimensionale Matrix aus Volumen und Kritikalität mit definierten Massnahmenkatalogen je Segment.
- Quartalsweise Reviews für das kritische Segment, jährlicher Gesamtreview, Eskalationsprozess inkl. Krisenstab.
- Dual-Sourcing-Aufbau für die fünf kritischsten Nischenlieferanten sowie ergänzende Rahmenlieferpläne und Kanban-Vereinbarungen.
- Compliance-Screening nach Lieferkettengesetz und REACH risikobasiert je Segment priorisiert.

Fazit

Die Lieferantensegmentierung ist eines der wirkungsvollsten Steuerungsinstrumente im strategischen Einkauf, weil sie begrenzte Ressourcen auf die Lieferanten konzentriert, die wirklich zählen. Sie verbindet Volumen-, Risiko- und Compliance-Sichten zu einer belastbaren Portfoliostruktur und macht Betreuungsintensität, Prüftiefe und Entwicklungsmassnahmen transparent und begründbar. Entscheidend ist, das Modell lebendig zu halten: regelmässige Reviews, klare Eskalationswege und eine solide Datenbasis. Wer Segmentierung konsequent umsetzt, senkt nicht nur das Versorgungs- und Compliance-Risiko, sondern schafft auch die Grundlage für tragfähige Partnerschaften mit strategischen Lieferanten.

Häufige Fragen

Was ist Lieferantensegmentierung?

Lieferantensegmentierung ist die systematische Einteilung des Lieferantenportfolios nach Kriterien wie Beschaffungsvolumen, Versorgungskritikalität, Risiko und Kooperationspotenzial. Daraus ergeben sich Segmente wie strategische Partner, Leverage-, kritische und Routine-Lieferanten. Je Segment gelten definierte Betreuungsintensitäten, Prüfungen und Massnahmen. Ziel ist eine gezielte Ressourcenallokation im Einkauf.

Wie funktioniert die ABC-Analyse bei Lieferanten?

Die ABC-Analyse sortiert Lieferanten nach Jahresbeschaffungsvolumen: A-Lieferanten tragen den Grossteil des Volumens, B- und C-Lieferanten deutlich weniger. In der Praxis konzentrieren sich häufig rund 80 % des Volumens auf einen kleinen Teil der Lieferanten. Sie eignet sich als Startpunkt, sollte aber um Kritikalitäts- und Risikokriterien ergänzt werden, da kleine Lieferanten versorgungskritisch sein können.

Welche Kriterien gehören in eine Lieferantensegmentierung?

Typisch sind Volumen, Versorgungskritikalität, Austauschbarkeit, Anlieferqualität, Liefertreue, Risikoprofil (Land, Rohstoffe, Single Source), Compliance-Status wie REACH und Lieferkettengesetz sowie Innovations- und Kooperationspotenzial. Die Gewichtung sollte mit Fachbereichen abgestimmt und dokumentiert werden. Wichtig ist die Kombination harter und weicher Kriterien, um Verzerrungen zu vermeiden.

Wie oft sollte man Lieferanten neu segmentieren?

In der Praxis hat sich ein jährlicher Gesamtreview etabliert, ergänzt durch quartalsweise Reviews kritischer Segmente. Automatisierte Systeme können Schwellenwertverletzungen laufend anzeigen und einen Statuswechsel auslösen. Bei Marktschocks, Lieferausfällen oder signifikanten Volumenverschiebungen ist eine ausserplanmässige Re-Segmentierung sinnvoll.

Was ist der Unterschied zwischen Lieferantensegmentierung und Lieferantenbewertung?

Die Lieferantenbewertung misst die Leistung einzelner Lieferanten anhand definierter Kriterien wie Qualität, Liefertreue und Service. Die Segmentierung ordnet Lieferanten in Gruppen ein und steuert daraus die Betreuungsintensität. Bewertungsergebnisse fliessen in die Segmentierung ein, während das Segment Bewertungs- und Prüffrequenz bestimmt. Beide Instrumente greifen ineinander.

Wie viele Lieferantensegmente sind sinnvoll?

In der Praxis bewähren sich drei bis vier Segmente: strategische Partner, kritische bzw. Nischenlieferanten, Leverage- und Routine-Lieferanten. Mehr Segmente erhöhen den Steuerungsaufwand und führen schnell zu kaum unterscheidbaren Massnahmenkatalogen. Wichtiger als die Anzahl ist, dass jedes Segment klar abgegrenzt ist und mit verbindlichen Massnahmen, Verantwortlichkeiten und Review-Zyklen hinterlegt ist.