

Lieferantenstrategie: Systematische Ausrichtung des Lieferantenportfolios auf Beschaffungsziele

Die Lieferantenstrategie beschreibt die langfristig angelegte Ausrichtung des gesamten Lieferantenportfolios eines Unternehmens auf die Beschaffungs- und Unternehmensziele. Sie beantwortet, welche Materialgruppen über welche Lieferanten, Beziehungstiefen und Vertragsformen beschafft werden sollen. Als Bindeglied zwischen Einkaufsstrategie und operativem Lieferantenmanagement gibt sie Konditionen, Qualifizierung und Entwicklung von Lieferanten die Richtung vor.

Das Wichtigste in Kürze

- Die Lieferantenstrategie leitet sich aus der Einkaufsstrategie ab und operationalisiert diese auf Ebene der Lieferanten und Materialgruppen.
- Typische Instrumente sind ABC-/XYZ-Analysen, Lieferantenportfolios und Make-or-Buy-Überlegungen als Grundlage der Fremdvergabeanalyse.
- Sie definiert für jede Lieferantengruppe Zielsetzung, Vertragsform (z. B. Blanket Order oder Abrufauftrag) und Intensität der Zusammenarbeit.
- Wirkung entsteht nur durch konsequente Umsetzung in Lieferantenauswahl, Vertragsdesign und Lieferantenentwicklung.
- Die Überprüfung erfolgt üblicherweise jährlich oder anlassbezogen, etwa bei Technologie- oder Marktpreisveränderungen.
- Compliance-Anforderungen wie das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz sind zunehmend integraler Bestandteil der Strategie.

Definition: Lieferantenstrategie

Die Lieferantenstrategie ist der dokumentierte, mittelfristig gültige Plan, wie ein Unternehmen sein Lieferantenportfolio aufbauen, steuern und entwickeln will. Sie legt je nach Strategietyp fest, welche Lieferanten strategisch geführt, welche reduziert und welche substituiert werden sollen.

Abgrenzung zur Einkaufsstrategie

Während die Einkaufsstrategie die Frage beantwortet, was, wann und zu welchen Konditionen beschafft wird, konzentriert sich die Lieferantenstrategie auf die Frage, mit wem. In der Praxis sind beide Ebenen verzahnt: Eine Preisindexierung in Langzeitverträgen etwa ist sowohl Beschaffungs- als auch Lieferantenstrategie, weil sie Vertragspartner und Preismechanik gleichzeitig festlegt. Kleinere Unternehmen führen beide Ebenen häufig in einem Dokument zusammen.

Wesentliche Inhalte

Eine vollständige Lieferantenstrategie umfasst typischerweise die Zieldefinition je Materialgruppe, die

Festlegung der Beziehungstiefe (Einzel- versus Mehrfachbeschaffung), Lieferantenauswahlkriterien, Vertragsformen sowie Regeln für Lieferantenbewertung und -entwicklung. Ergänzend werden Eskalationswege und Alternativbeschaffungsszenarien definiert, um Lieferausfälle abzufedern. Wichtig ist, dass Inhalte messbar formuliert werden – etwa mit Zielwerten für Liefertreue oder Kostenreduktion.

Methoden und Vorgehen zur Entwicklung

Die Entwicklung einer Lieferantenstrategie folgt in der Praxis einem mehrstufigen Analyse- und Entscheidungsschritt, der von der Datenanalyse bis zur konkreten Vertragsvereinbarung reicht.

Portfolioanalyse als Ausgangspunkt

Üblich ist eine zweidimensionale Betrachtung: Lieferanten werden nach Umsatzrelevanz (etwa ABC-Analyse) und nach Versorgungsrisiko oder Lieferantenqualität positioniert. Ergänzt um die ABC-/XYZ-Analyse auf Artekebene entsteht ein differenziertes Bild, aus dem sich Standardstrategien ableiten lassen – vom strategischen Partner bis zum einfachen Standardlieferanten. Die Dublettenerkennung im Lieferantenstamm sorgt vorher für eine saubere Datenbasis, da in der Praxis mehrere Datensätze je realen Lieferant die Analyse verfälschen.

Make-or-Buy und Fremdvergabe

Vor der Frage „Welcher Lieferant?“ steht häufig die Frage „Eigene Fertigung oder Zukauf?“. Die Fremdvergabeanalyse bewertet Kapazitäten, Technologie und Kostenstrukturen und liefert die Ausgangsbasis für die Beschaffungsmengen. Auch die Technologiebewertung im Einkauf gehört hierher: Werden Bauteile künftig anders gefertigt, verändern sich Anforderungen an Lieferanten und Verträge. Bei der Losgrößenplanung stützt sich der Einkauf oft auf die Losgröße nach Andler, um optimale Bestellmengen abzuleiten.

Strategien je Lieferantengruppe

Aus der Analyse entstehen je Materialgruppe unterschiedliche Muster: strategische Partnerschaften mit gemeinsamer Entwicklung, systematische Lieferantenkonsolidierung bei C-Teilen, mehrstufige Doppelbeschaffung bei kritischen Teilen oder Lokalisierung bei langen Lieferketten. Für jedes Muster werden Vertragsform und Prozess vorgegeben, etwa Rahmenlieferplan und Abrufauftrag bei Serienteilen oder Blanket Order bei C-Teilen mit Min-Max-Steuerung im Lieferantewarenlager.

Umsetzung in Verträgen und Prozessen

Eine Lieferantenstrategie wirkt erst, wenn sie in konkrete Verträge, Prozesse und Systeme übersetzt wird. Die Umsetzungsebene bestimmt den realen Hebel.

Vertrags- und Konditionsgestaltung

Zentrale Instrumente sind Rahmenverträge, Blanket Orders und dynamische Preisvereinbarungen mit Preisindexierung. Bei internationalen Lieferanten werden Incoterms FCA oder andere Lieferkonditionen so gewählt, dass Transportrisiko und Zollabwicklung klar geregelt sind. Zahlungskonditionen und Sicherheitsleistungen inklusive möglicher Vorkasse bei Neulieferanten runden das Bild ab. Rechtliche Aussagen gelten dabei immer nur allgemein und sind im Einzelfall zu prüfen.

Prozesse und Systemunterstützung

Operativ verankert die Strategie sich in Beschaffungsprozessen: vom Requisition Cycle Time als Maß

für die interne Bedarfsanmeldung über Ausschreibungen bis zur laufenden Abrufabwicklung. E-Procurement im Einkauf reduziert Bestellkosten bei Standardteilen, während ein ETL-Prozess im Einkauf die Lieferanten- und Transaktionsdaten aus Quellsystemen für Bewertung und Steuerung aufbereitet. Für Qualitätssicherung beim Serienanlauf (SOP) sind Freigabeprozesse wie der Initial Sample Inspection Report (ISIR) festzulegen.

Lieferantenbewertung und -entwicklung

Regelmäßige Lieferantenbewertungen prüfen, ob die realisierte Performance der Strategie entspricht. Bewertungen kombinieren üblicherweise Qualität (etwa Reklamationsquoten), Liefertreue, Preise und Service. Abweichungen lösen definierte Maßnahmen aus: Lieferantengespräche, Entwicklungsprogramme oder die schrittweise Umstellung auf Alternativbeschaffung. Strategische Lieferanten erhalten häufig gemeinsame Zielvereinbarungen mit jährlicher Überprüfung.

Wichtige KPIs der Lieferantenstrategie

Die Wirkung einer Lieferantenstrategie lässt sich nur messen, wenn geeignete Kennzahlen definiert und regelmäßig erhoben werden. Typische Kennzahlen orientieren sich an Kosten, Risiken und Performance.

Kosten- und Prozesskennzahlen

Übliche Kennzahlen sind Ersparnisse gegenüber Referenzpreisen, Bestellkosten je Transaktion sowie der Anteil frameworkvertraglich abgewickelter Mengen. Die Requisition Cycle Time zeigt, wie schnell von Bedarf bis Bestellung, die Procure-to-Pay-Durchlaufzeit die Prozessreife insgesamt abbildet. Beim Kontoauszugsabgleich (AP) und bei Verfahren wie Evaluated Receipt Settlement (ERS) zeigt sich, ob Zahlungsprozesse automatisiert und fehlerfrei laufen.

Risiko- und Qualitätskennzahlen

Auf Risikoseite zählen Lieferantenkonzentration (Anteil des Top-Lieferanten am Einkaufsvolumen), Single-Source-Quote und die Lieferfähigkeit kritischer Teile. Qualitätsseitig werden Reklamationsquote, ISIR-Erstreckung und Liefertreue herangezogen. In der Praxis werden diese Kennzahlen je Materialgruppe und je Lieferant getrennt ausgewertet, damit Strategieabweichungen lokalisiert werden können. Ein Benchmark über mehrere Perioden hinweg ist wichtiger als ein Einzelwert.

Risiken und Kontrollen

Lieferantenstrategien bergen typische Fallstricke: Überschätzung von Einsparpotenzialen, Vernachlässigung von Risiken und Lücke zwischen Papier und Praxis. Kontrollen müssen diese Risiken aktiv adressieren.

Abhängigkeits- und Lieferrisiken

Übermäßige Konzentration auf wenige Lieferanten senkt zwar Transaktionskosten, erhöht aber das Ausfallrisiko. Gegensteuer sind Doppelbeschaffungen, vertragliche Fixierung von Kapazitäten und dokumentierte Alternativbeschaffungspfade. Bei kritischen Vorprodukten prüfen Unternehmen in der Praxis zusätzlich die zweite und dritte Zulieferebene. Ein eskalationsfähiger Rahmenlieferplan mit festgelegten Mindestmengen und Kapazitätzusagen mildert Engpässe.

Compliance und Nachhaltigkeit

Rechtliche Anforderungen wie das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz verpflichten Unternehmen dazu, Menschenrechts- und Umweltrisiken in der Lieferkette systematisch zu analysieren und Maßnahmen zu ergreifen. Die Lieferantenstrategie sollte daher Compliance- und Nachhaltigkeitskriterien als Auswahl- und Bewertungsfaktoren verankern. Die konkreten Pflichten hängen von Unternehmensgröße und Branche ab; die Auslegung sollte rechtlich geprüft werden.

Umsetzungslücken und Governance

Häufige Praxisfehler: Die Strategie bleibt im Strategiepapier, operative Einkäufer handeln entgegen den Vorgaben, oder Kostendruck untergräbt vereinbarte Doppelquellen. Kontrollen umfassen regelmäßige Strategiereviews, Vertragscompliance-Prüfungen sowie die Kopplung von Einkäuferzielen an Strategieinhalt. Nullbasisbudgetierung im Einkauf kann dabei helfen, bestehende Beschaffungsausgaben und Lieferantenbeziehungen periodisch kritisch neu zu hinterfragen.

Aktuelle Entwicklungen und Digitalisierung

Lieferantenstrategien stehen unter dem Eindruck gestörter Lieferketten, steigender regulatorischer Anforderungen und wachsender Datenverfügbarkeit. Das verändert Inhalt und Aufstellungstakt der Strategiearbeit.

Resilienz statt reiner Kostensorientierung

Seit den Lieferausfällen der letzten Jahre rücken Versorgungssicherheit und Flexibilität stärker neben den Preis. Mehrquellenstrategien, Regionalisierung und der gezielte Aufbau von Alternativbeschaffungsoptionen werden wieder häufiger formuliert, auch wenn sie kurzfristig Kosten verursachen. In der Praxis wird Resilienz zunehmend als eigenes Ziel neben Kosten und Qualität in der Strategie verankert.

Datenbasierte Steuerung

Digitale Beschaffungsplattformen und E-Procurement im Einkauf erzeugen Transparenz über Ausgaben, Lieferantenperformance und Risiken. Automatisierte Auswertungen – etwa über einen ETL-Prozess im Einkauf – ermöglichen häufigere Strategiereviews als früher üblich. KI-gestützte Anfrageprozesse beschleunigen die Marktabfrage und liefern Vergleichspreise, die strategische Entscheidungen fundieren. Voraussetzung bleibt eine gepflegte, dublettenfreie Lieferanten- und Materialstammdatenbasis.

Typische Kennzahlen

Liefertreue (OTIF): > 95–98 %

typischer Zielwert für Serienlieferanten

Top-Lieferantenanteil: häufig < 30 % des Volumens je kritischer Materialgruppe

Risikokennzahl zur Abhängigkeitskontrolle

Lieferantenkonsolidierung: typischerweise 20–40 % weniger Lieferanten in C-Teilen

üblicher Hebel bei erster Strategieumsetzung

Requisition Cycle Time: üblich 1–5 Arbeitstage bei Standardbedarfen

Maß für Prozessreife bei Bedarfsanmeldung

Reklamationsquote: häufig < 1 % je Lieferant

Qualitätskennzahl der Lieferantenbewertung

Praxisbeispiel

Ein mittelständischer Maschinenbauer mit rund 40 Millionen Euro Jahresvolumen erkannte in einem Portfolioaudit, dass 70 % der Lieferanten nur 5 % des Volumens ausmachten, während zwei kritische Zulieferer ohne Alternativen waren. Auf Basis einer ABC-/XYZ-Analyse wurde eine Lieferantenstrategie mit vier Materialgruppenmustern entwickelt und in Verträge und Prozesse übersetzt.

- Konsolidierung der C-Teile auf Rahmenverträge mit Blanket Order und E-Procurement-Katalogbestellung, dadurch spürbare Reduktion der Bestellkosten
- Aufbau einer qualifizierten Zweitquelle für die kritische Kernbaugruppe inklusive dokumentierter Alternativbeschaffung und ISIR-Freigabeprozess
- Rahmenlieferplan mit Abrufauftrag und Preisindexierung für die drei strategischen Lieferanten, ergänzt um jährliche Zielvereinbarungen
- Lieferantenbewertung mit quartalsweisem Reporting von Liefertreue, Qualität und Preisen als Steuerungsgrundlage

Fazit

Die Lieferantenstrategie ist das zentrale Steuerungsinstrument, mit dem Einkaufsziele in konkrete Lieferantenentscheidungen übersetzt werden. Sie verbindet Analyse (Portfolio, Risiko, Kosten), Entscheidung (Konsolidierung, Doppelquellen, Vertragsform) und Umsetzung (Prozesse, KPIs, Governance). Ihr Wert bemisst sich weniger am Strategiepapier als an der konsequenten Anwendung im Tagesgeschäft. Unternehmen, die die Strategie regelmäßig an Markt-, Technologie- und regulatorische Entwicklungen anpassen und messbar überwachen, reduzieren Kosten und Lieferrisiken gleichermaßen. Wer sie dagegen isoliert betreibt, riskiert Abhängigkeiten, Ineffizienz und Umsetzungslücken.

Häufige Fragen

Was ist eine Lieferantenstrategie?

Die Lieferantenstrategie ist der mittel- bis langfristige Plan, wie ein Unternehmen sein Lieferantenportfolio aufbauen, führen und entwickeln will. Sie legt je Materialgruppe fest, welche Lieferanten eingesetzt, welche Beziehungstiefe angestrebt und welche Vertragsformen genutzt werden. Damit übersetzt sie die übergeordnete Einkaufsstrategie in konkretes Lieferantenmanagement.

Wie entwickelt man eine Lieferantenstrategie Schritt für Schritt?

Typisch ist ein Ablauf aus fünf Schritten: Ist-Analyse des Lieferantenportfolios (etwa per ABC-/XYZ-Analyse), Bewertung von Risiko und Performance, Ableitung von Strategien je Materialgruppe, Festlegung von Verträgen und Prozessen sowie kontinuierliche Messung über KPIs. Wichtig ist die Einbindung von Entwicklung, Qualität und Logistik, da Lieferantenentscheidungen weit über den Einkauf hinauswirken.

Was sind typische Lieferantenstrategien?

Übliche Muster sind Lieferantenkonsolidierung bei Standardmaterialien, strategische Partnerschaften bei wertschöpfungsintensiven Teilen, Doppel- oder Mehrfachbeschaffung bei kritischen Positionen sowie

lokale Beschaffung beziehungsweise Lokalisierung zur Risikominderung. Ergänzend gibt es Substitutions- und Ausstiegsstrategien für unzuverlässige oder nicht mehr konkurrenzfähige Lieferanten.

Welche KPIs gehören zur Lieferantenstrategie?

Häufig genutzt werden Liefertreue, Reklamationsquote, Lieferantenkonzentration (Top-Lieferantenanteil), Ersparnis gegenüber Referenzpreisen, Bestellkosten je Transaktion sowie die Requisition Cycle Time. Die Kennzahlen werden sinnvollerweise je Materialgruppe und Lieferant ausgewertet, damit Strategieabweichungen konkret adressierbar sind.

Was ist der Unterschied zwischen Lieferantenstrategie und Lieferantenmanagement?

Die Lieferantenstrategie ist die richtungsgebende Ebene: Sie definiert Ziele, Portfolioausrichtung und Beziehungsmuster. Das Lieferantenmanagement ist die operativ-umsetzende Ebene mit Auswahl, Bewertung, Vertragsabwicklung und Entwicklung einzelner Lieferanten. Beide greifen ineinander, denn nur ein funktionierendes Management bringt die Strategie in die Praxis.

Warum braucht man überhaupt eine Lieferantenstrategie?

Ohne Strategie entsteht das Lieferantenportfolio historisch gewachsen und oft ineffizient: zu viele Lieferanten, unbefriedigende Konditionen und unerkannte Abhängigkeiten. Eine Lieferantenstrategie schafft Transparenz, senkt Bestellkosten und Prozesskosten und reduziert Ausfallrisiken durch geplante Alternativen. Zudem erfüllt sie regulatorische Anforderungen, etwa zum Lieferantenmanagement nach dem Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz.