

Marktanalyse: Fundierte Entscheidungsgrundlage für strategische Beschaffung

Die Marktanalyse ist die systematische Untersuchung eines Beschaffungsmarkts hinsichtlich Lieferanten, Preisen, Kapazitäten, Technologien und Marktdynamiken. Sie bildet die Grundlage für Beschaffungsentscheidungen, Ausschreibungen und die langfristige Lieferantenstrategie. In der Praxis entscheidet die Qualität einer Marktanalyse darüber, ob Einkäufer Verhandlungspotenziale ausschöpfen, Lieferkettenrisiken früh erkennen und sinnvolle Make-or-Buy-Entscheidungen treffen können.

Das Wichtigste in Kürze

- Die Marktanalyse untersucht systematisch Angebotsstruktur, Preisniveau, Kapazitäten und Trends auf einem Beschaffungsmarkt.
- Typische Methoden sind Porter's Five-Forces-Modell, SWOT-Analysen, Lieferantensegmentierung und Kostentreiberanalysen.
- Sie ist Voraussetzung für fundierte Beschaffungsstrategien, Ausschreibungsverfahren und Category Playbooks.
- Zentrale KPIs sind Lieferantenkonzentration, Preisindizes, Lieferzeitstreuung und Abdeckungsgrad des Einkaufsvolumens.
- Eine marktanalytische Unterlage ist bei öffentlichen Vergaben häufig verpflichtender Bestandteil des Verfahrens.
- Aktuelle Treiber sind Lieferkettendynamiken, Nearshoring-Debatten und die Digitalisierung der Beschaffungsdaten.

Definition: Marktanalyse

Eine Marktanalyse ist die strukturierte Erhebung und Bewertung aller relevanten Informationen über einen Beschaffungs- oder Absatzmarkt. Im Einkaufskontext steht die Betrachtung der Angebotsseite im Vordergrund: Wie viele geeignete Lieferanten gibt es, welche Preise und Konditionen sind marktüblich, welche Kapazitäten, Technologien und Alternativen stehen zur Verfügung?

Abgrenzung zur Marktforschung

Während klassische Marktforschung primär Absatzmärkte und Kundenbedürfnisse untersucht, richtet sich die Marktanalyse im Einkauf auf die Lieferanten- und Inputmärkte. Sie beantwortet die Frage, woher, zu welchen Bedingungen und mit welchen Risiken die benötigten Materialien und Leistungen beschafft werden können. In der Praxis überschneiden sich beide Disziplinen, etwa wenn Materialkosten von Endmarktentwicklungen abhängen.

Stellung im Beschaffungsprozess

Die Marktanalyse typischerweise am Beginn des strategischen Einkaufszyklus. Ihre Ergebnisse fließen in die Beschaffungsstrategie, die ABC-XYZ-Analyse und die Lieferantensegmentierung ein. Erst auf dieser Basis lassen sich Ausschreibungsverfahren sinnvoll anlegen, Category Playbooks erstellen und Verhandlungsziele ableiten. Ohne belastbare Marktdaten bleiben solche Instrumente theorielastig.

Ziele und Nutzen der Marktanalyse im Einkauf

Hauptziel ist es, Entscheidungssicherheit zu schaffen: Einkäufer sollen wissen, welche Optionen der Markt bietet, welche Preise angemessen sind und wo Abhängigkeitsrisiken bestehen. Daraus ergeben sich konkrete Nutzenaspekte in Kosten, Risiko und Innovation.

Kostenoptimierung und Verhandlungsposition

Wer Preisindizes, Kostentreiber und Referenzpreise kennt, verhandelt nicht blind. Eine saubere Marktanalyse macht deutlich, ob ein Angebotspreis marktüblich, überhöht oder verdächtig günstig ist. Typischerweise lassen sich durch konkurrierende Angebote auf Basis valider Marktkennntnis Preisvorteile im niedrigen bis mittleren einstelligen Prozentbereich des Einkaufsvolumens realisieren – je nach Marktstruktur und Ausgangssituation.

Risikofrüherkennung und Lieferfähigkeit

Marktanalysen decken Konzentrationsrisiken auf, etwa wenn wenige Lieferanten ein kritisches Material dominieren. Solche Erkenntnisse sind Eingang in das Supply Chain Resilience Management: Sie führen zu Zweitquellen, Sicherheitsbeständen oder Nearshoring-Optionen, bevor eine Störung eintritt. Auch Lieferzeitstreuung und Anlieferqualität lassen sich marktseitig bewerten.

Innovation und Technologie-Trends

Neben Preis und Risiko zeigt die Marktanalyse, welche Technologien, Verfahren oder Werkstoffe sich am Markt etablieren. Für den technischen Einkauf ist das relevant, um frühzeitig über Materialfreigaben, Alternativwerkstoffe oder neue Fertigungsverfahren zu sprechen und Innovationspotenziale der Lieferanten zu nutzen.

Methoden und Vorgehen einer Marktanalyse

In der Praxis hat sich ein mehrstufiges Vorgehen bewährt: Vorbereitung, Datenerhebung, Auswertung und Strategieableitung. Der Aufwand sollte zum Wert der Materialgruppe passen – eine kritische Kernkomponente verdient eine tiefere Analyse als ein C-Artikel.

Bedarfs- und Materialgruppenanalyse

Ausgangspunkt ist die interne Datengrundlage: Welche Materialgruppen werden beschafft, in welchen Mengen, mit welchem Einkaufsvolumen und mit welcher kritischen Bedeutung? Hier liefern ABC-XYZ-Analyse und Materialdisposition die Basis. Erst wer den eigenen Bedarf kennt, kann den Markt zielgerichtet ansuchen.

Externe Markt- und Lieferantenerhebung

Der zweite Schritt erfasst die Angebotsseite: Anzahl und Struktur potenzieller Lieferanten, Marktkonzentration, Kapazitätslage, Preisniveau und regionale Verteilung. Quellen sind typischerweise Lieferanten- und Branchendatenbanken, Messen, Zertifizierungsregister, Fachpresse und strukturierte

Lieferantenbefragungen. Wichtig ist eine dokumentierte, reproduzierbare Vorgehensweise.

Bewertung und Strategieableitung

Die erhobenen Daten werden bewertet, häufig mit etablierten Instrumenten wie dem Five-Forces-Modell nach Porter, SWOT-Analysen oder Portfoliomatrizen. Das Ergebnis mündet in die Lieferantenstrategie: Bottleneck-Materialien erhalten Zweitquellenstrategien, Leverage-Artikel Wettbewerbsausschreibungen, strategische Komponenten Partnerschaftsansätze. Ergebnisse sollten im Category Playbook dokumentiert und regelmäßig aktualisiert werden.

Wichtige KPIs und Bewertungsdimensionen

Damit eine Marktanalyse nicht als einmalige Studie verpufft, sollten messbare Kennzahlen definiert werden, die den Marktzustand abbilden und periodisch überwacht werden. Welche Kennzahlen konkret relevant sind, hängt von der Materialgruppe ab.

Lieferanten- und Marktkennzahlen

Zentrale Kennzahlen sind die Anzahl qualifizierter Lieferanten je Materialgruppe, der Abdeckungsgrad des Einkaufsvolumens durch die Top-Lieferanten und die regionale Streuung. Eine hohe Konzentration – in der Praxis gelten Werte über 60 bis 70 Prozent Anteil des Volumens bei einem Lieferanten als riskant – deutet auf Monopolrisiken hin.

Preis- und Leistungskennzahlen

Preisindizes, Kostentreiberanalysen und Referenzpreise zeigen die Preisdynamik des Marktes. Ergänzend liefern Lieferzeitstreuung, Anlieferqualität und Service-Level Aussagen über die Leistungsfähigkeit des Marktes. Diese Kennzahlen sollten über die Lieferantenstammdatenpflege aktuell gehalten und in Lieferantenbewertungen einfließen.

Kapazitäts- und Nachfragekennzahlen

Für lange Vorlaufzeiten relevante Materialgruppen gilt: Wie weit ist der Markt ausgelastet, wie flexibel reagieren Lieferanten auf Nachfragespitzen? Kapazitätsdaten und Vorlaufzeiten sind insbesondere bei elektronischen Komponenten, Guss- und Schweißteilen oder Sondersubstraten entscheidende Analysegrößen.

Risiken, Kontrollen und rechtliche Aspekte

Marktanalysen sind nur so gut wie ihre Datengrundlage. Veraltete Daten, einseitige Lieferantenauskünfte oder fehlende Dokumentation führen zu falschen strategischen Entscheidungen. Daneben sind rechtliche Rahmenbedingungen zu beachten.

Datenqualität und Aktualität

Marktdaten veralten schnell, besonders bei volatilen Rohstoff- und Logistikpreisen. In der Praxis bewährt sich eine turnusmäßige Aktualisierung – häufig halbjährlich oder jährlich je Materialgruppe. Änderungen der Marktlage, etwa Kapazitätsengpässe oder Preisverfall, sollten als Trigger für eine außerplanmäßige Aktualisierung definiert sein.

Kartellrechtliche Grenzen

Beim Einholen von Marktinformationen sind kartellrechtliche Grenzen zu beachten: Der Austausch von

Preis- und Konditionsdaten mit Wettbewerbern oder Lieferanten kann wettbewerbsrechtlich heikel sein. Empfindliche Daten sollten aggregiert und anonymisiert erhoben werden. Im Zweifel ist eine rechtliche Prüfung im Einzelfall ratsam.

Dokumentation und Compliance

Bei öffentlichen Vergaben und reglementierten Einkäufen ist eine dokumentierte Marktanalyse häufig Pflicht, etwa zur Begründung eines Offenen Verfahrens oder beschränkten Ausschreibungsverfahrens. Auch intern schützt die Dokumentation vor Vorwürfen wie Begünstigung oder mangelhafter Sorgfalt. Sie sollte Deckungsgrad, Auswahlkriterien und Alternativenbewertung nachvollziehbar festhalten.

Aktuelle Entwicklungen und Digitalisierung

Marktanalysen wandeln sich vom einmaligen Projekt zum fortlaufenden Prozess. Digitalisierung, Datenintegration und Lieferkettenrisiken verändern Vorgehen und Werkzeuge deutlich.

Datenbasierte Marktbeobachtung

Moderne Einkaufsorganisationen nutzen Daten aus ERP-Systemen, Bestandsführung, Procure-to-Pay (P2P) und Lieferantenbewertungen, um Marktentwicklungen kontinuierlich zu beobachten. Statt punktueller Analysen entstehen Dashboard- und Warnsysteme, die Preisindizes, Lieferzeiten und Qualitätskennzahlen laufend auswerten.

Resilienz und regionale Diversifikation

Störungen in Lieferketten der letzten Jahre haben das Bewusstsein für Marktanalysen als Risikoinstrument geschärft. Themen wie Nearshoring, Lieferantensegmentierung nach Resilienz Kriterien und Cross-Functional Sourcing sind heute fester Bestandteil vieler Marktanalysen. Nicht nur der Preis, sondern die Verfügbarkeit über den gesamten Zyklus rückt in den Fokus.

KI-gestützte Auswertung

Künstliche Intelligenz unterstützt zunehmend bei der Sichtung von Marktdaten, der Klassifizierung von Materialgruppen und der Identifikation alternativer Lieferanten. In der Praxis ersetzt das nicht die fachliche Bewertung, sondern beschleunigt die Datenbasis. Die strategische Interpretation bleibt Aufgabe des Einkäufers.

Typische Kennzahlen

Anzahl qualifizierter Lieferanten je Materialgruppe: typischerweise ≥ 3

Geringere Zahlen deuten auf Konzentrations- oder Engpassrisiken hin.

Einkaufsvolumen Top-1-Lieferant: $< 60\text{--}70\%$

Höhere Anteile gelten in der Praxis als unkritisch riskant.

Lieferzeitstreuung: $< \pm 10\%$

Hohe Streuung weist auf instabile Marktkapazitäten oder Leistungsprobleme hin.

Aktualität der Marktanalyse: ≤ 12 Monate

Strategische Materialgruppen sollten häufiger aktualisiert werden.

Preisabweichung zum Referenzpreis: $< \pm 5\%$

Größere Abweichungen erfordern Verhandlungs- oder Marktmaßnahmen.

Praxisbeispiel

Ein mittelständischer Maschinenbauer stützte sein Einkaufsvolumen für präzisionsgefertigte Stahlteile zu rund 80 Prozent auf einen einzigen Zulieferer. Eine strukturierte Marktanalyse offenbarte neben dem Konzentrationsrisiko auch erhebliche Preisabweichungen gegenüber marktüblichen Referenzpreisen und eine hohe Lieferzeitstreuung. Auf Basis der Ergebnisse leitete der Hersteller konkrete Maßnahmen ab.

- Systematische Suche und Qualifizierung von zwei bis drei Zweitquellen in anderen Regionen
- Ausschreibung der größten Positionen mit validierten Referenzpreisen als Verhandlungsanker
- Aufbau eines erhöhten Mindestbestands für kritische Bauteile als Übergangspuffer
- Aufnahme der Markt-KPIs in ein vierteljährliches Reporting für die Geschäftsleitung

Fazit

Die Marktanalyse ist kein Selbstzweck, sondern die Grundlage nahezu aller strategischen Einkaufsentscheidungen – von der Beschaffungsstrategie über Ausschreibungsverfahren bis zum Risikomanagement. Ihre Qualität entscheidet über Verhandlungserfolg, Lieferfähigkeit und Kostenniveau. Wichtig ist der Übergang vom einmaligen Projekt zum fortlaufenden Prozess mit definierten KPIs und Aktualisierungsritualen. Unternehmen, die Marktdaten systematisch aufbereiten und in Instrumente wie ABC-XYZ-Analyse und Category Playbooks einspeisen, entscheiden schneller und belastbarer. Der Aufwand sollte sich dabei stets am Wert und am Risiko der jeweiligen Materialgruppe orientieren.

Häufige Fragen

Was ist eine Marktanalyse im Einkauf?

Eine Marktanalyse im Einkauf ist die systematische Untersuchung eines Beschaffungsmarkts hinsichtlich Lieferanten, Preisen, Kapazitäten, Technologien und Risiken. Sie liefert die Faktenbasis für Beschaffungsstrategien, Verhandlungen und Lieferantenauswahl. Im Vordergrund steht die Frage, welche Bezugsquellen und Konditionen der Markt realistisch bietet.

Wie läuft eine Marktanalyse Schritt für Schritt ab?

Typischerweise beginnt die Analyse mit einer internen Bedarfs- und Materialgruppensicht, etwa auf Basis einer ABC-XYZ-Analyse. Danach folgt die externe Erhebung von Lieferanten, Preisen, Kapazitäten und Trends. Anschließend werden die Daten bewertet, dokumentiert und in eine Beschaffungsstrategie überführt.

Welche Methoden gehören zur Marktanalyse?

Häufig genutzt werden das Five-Forces-Modell nach Porter, SWOT-Analysen, Portfolio-Matrizen und Kostentreiberanalysen. Ergänzend liefern Lieferantensegmentierung, Benchmarking und strukturierte Lieferantenerhebungen wertvolle Daten. Die Methodenauswahl sollte sich am Aufwand und der strategischen Bedeutung der Materialgruppe orientieren.

Wofür braucht der Einkauf eine Marktanalyse?

Sie schafft Entscheidungssicherheit bei Verhandlungen, Lieferantenauswahl und Make-or-Buy-Fragen. Zudem deckt sie Abhängigkeits- und Konzentrationsrisiken auf, bevor sie sich als Lieferschwierigkeit manifestieren. Bei öffentlichen Vergaben ist sie häufig auch formell erforderlich, etwa zur Begründung

eines Verfahrens.

Wie oft sollte eine Marktanalyse aktualisiert werden?

In der Praxis bewährt sich eine turnusmäßige Aktualisierung, typischerweise halbjährlich bis jährlich je strategischer Materialgruppe. Zusätzlich sollten definierte Trigger wie starke Preisbewegungen, Kapazitätsengpässe oder Lieferantenausfälle eine außerplanmäßige Aktualisierung auslösen. Routine- und C-Materialien erfordern deutlich geringere Intervalle.

Was ist der Unterschied zwischen Marktanalyse und Marktforschung?

Marktforschung richtet sich klassisch auf Absatzmärkte und Kundenbedürfnisse, die Marktanalyse im Einkauf auf die Beschaffungs- und Lieferantenmärkte. Beide nutzen teils gleiche Methoden, unterscheiden sich aber in Objekt und Zielsetzung. Im Einkaufskontext dient die Marktanalyse der Bezugsquellen- und Preisfindung.