

Marktmodell: Beschaffungsmärkte systematisch verstehen und nutzen

Ein Marktmodell ist die strukturierte Abbildung eines Beschaffungsmarktes, einschließlich Angebotsträgern, Nachfragern, Marktkräften, Preistreibern und Eintrittsbarrieren. Für Einkäufer und Supply-Chain-Verantwortliche dient es als Grundlage, um Sourcing-Entscheidungen rational abzuleiten und Verhandlungspositionen einschätzen zu können. Ohne ein sauber erarbeitetes Marktmodell bleibt die Beschaffung reaktiv und die Bewertung von Lieferanten erfolgt oft nur aus Bauchgefühl. Der folgende Artikel erklärt Aufbau, Methoden, Kennzahlen und Risiken des Marktmodells aus Industrieperspektive.

Das Wichtigste in Kürze

- Ein Marktmodell beschreibt systematisch Nachfrager, Anbieter, Austauschobjekte, Marktkräfte und Preistreiber eines Beschaffungsmarktes.
- Häufig genutzte Analyserahmen sind in der Praxis Fünf-kräfte-Modelle, Portfoliomodelle und SWOT-Analysen; die Wahl sollte sich am Beschaffungsobjekt orientieren.
- Gute Marktmodelle verknüpfen externe Marktdaten mit internen Daten aus dem Spend Cube und dem Stammdatenmanagement.
- Typische Ergebnisse sind Preistreiberbäume, Kostentreiberanalysen und abgeleitete Sourcing-Strategien wie Dual Sourcing oder Low-Cost Country Sourcing.
- Marktmodelle sind keine Momentaufnahme: Sie sollten regelmäßig aktualisiert und mit Kennzahlen wie On-Time Delivery (OTD) und Lieferantenleistungsbewertung abgeglichen werden.

Definition: Marktmodell

Ein Marktmodell ist eine vereinfachte, strukturierte Darstellung der relevanten Kräfte und Akteure auf einem Beschaffungs- oder Absatzmarkt. Es macht sichtbar, wie viele Anbieter und Nachfrager existieren, welche Substitutionsprodukte verfügbar sind und welche Faktoren Preis und Verfügbarkeit bestimmen.

Abgrenzung zur Marktanalyse

Die Marktanalyse liefert die Rohdaten: Marktvolumen, Wachstum, Anbieterlandschaft, Kapazitätsauslastung. Das Marktmodell geht einen Schritt weiter und ordnet diese Daten in ein logisches Gefüge, aus dem Handlungsempfehlungen ableitbar sind. Beide Begriffe werden in der Praxis oft synonym verwendet, wherein im strategischen Einkaufsprozess die Analyse den Eingang und das Modell die Interpretation darstellt.

Bestandteile eines Marktmodells

In der Industrie haben sich mehrere Kernelemente etabliert, die fast jedes Marktmodell enthält:

- Angebotsstruktur: Anzahl und Größe relevanter Anbieter, Regionalverteilung, Kapazitäten

- Nachfragestruktur: Eigenbedarf, Wettbewerbsbedarf, substituierbare Bedarfe
- Preistreiber: Rohstoffindices, Energiekosten, Lohnniveaus, Wechselkurse
- Marktkräfte: Verhandlungsposition, Einstiegs- und Austrittsbarrieren, Vertical Integration der Anbieter
- Lieferkettenaspekte: Vorstufen, Tier-n-Transparenz, logistische Anbindung

Methoden und Vorgehen zur Erstellung eines Marktmodells

Der Aufbau eines Marktmodells folgt typischerweise einem mehrgliedrigen Ablauf von der Datenerhebung bis zur Strategieableitung. Wichtig ist, dass interne und externe Perspektiven zusammengeführt werden – nur so entsteht ein belastbares Bild, das über eine reine Deskription hinausgeht.

Schritt 1: Bedarf und Abgrenzung klären

Zunächst wird das zu analysierende Material oder die Leistung sauber abgegrenzt – idealerweise über ein konsistentes Materialnummernsystem und ein gepflegtes Stammdatenmanagement. Parallel werden interne Bedarfsdaten aggregiert, häufig unterstützt durch einen Spend Cube, der Aufschluss über Volumina, Anbieterverteilung und Preisentwicklung gibt. Ohne saubere Stammdaten droht das Modell auf sandigem Fundament zu stehen.

Schritt 2: Marktstruktur erheben

Anschließend wird die Anbieterlandschaft kartiert: Wer liefert heute, wer könnte liefern, wo liegen regionale Schwerpunkte? Ergänzend werden Kapazitätssituationen, technologische Fähigkeiten und Zertifizierungen erfasst – etwa über das Lieferantenzertifikat als Nachweis qualitätsbezogener Fähigkeiten. Auch Source-to-Pay-Daten aus eigenen Transaktionen liefern wertvolle Hinweise auf reale Marktpreise und Konditionen.

Schritt 3: Kräfte bewerten und Strategie ableiten

Im dritten Schritt werden die erhobenen Daten bewertet, häufig mit einem Fünf-kräfte-Ansatz oder einer Portfoliomatrix. Aus dem Ergebnis entstehen konkrete Handlungsoptionen: Konsolidierung des Lieferantenstamms, Qualifizierung neuer Anbieter, Einleitung einer Ausschreibung oder Wechsel zu Lohnfertigung statt Eigenfertigung – oder umgekehrt Insourcing. Die Strategieableitung sollte immer mit einem Realitätscheck versehen werden, etwa durch eine Lieferantenleistungsbewertung bestehender Anbieter.

Wichtige KPIs zur Validierung des Marktmodells

Ein Marktmodell ist nur dann nützlich, wenn es regelmäßig an der Realität überprüft wird. Kennzahlen aus laufenden Lieferbeziehungen und Marktdaten dienen als Gegenprobe auf die im Modell getroffenen Annahmen.

Lieferanten- und Lieferkennzahlen

Kennzahlen wie On-Time Delivery (OTD), Reklamationsbewertung und Ergebnisse der Lieferantenleistungsbewertung zeigen, ob die im Modell unterstellte Ersetzbarkeit eines Anbieters real ist. Ein Anbieter mit langen Wiederbeschaffungszeiten und kritischer Qualitätsbilanz ist trotz formal guter Marktalternativen schwer austauschbar.

Preis- und Kostenkennzahlen

Auf der Kostenseite sind Preistreiberbäume, Should-Cost-Analysen und Preisindexvergleiche zentrale Werkzeuge. Typische Prüffragen: Entwickeln die gezahlten Preise im Einklang mit den modellierten Preistreibern? Ist die Losgrößenoptimierung ausgeschöpft? In der Praxis liefern auch Learnings aus der Stichprobenprüfung bei Wareneingängen Hinweise auf verdeckte Kosten qualitativ schwächerer Marktteilnehmer.

Risiken und Kontrollen beim Umgang mit Marktmodellen

Marktmodelle vereinfachen – und genau darin liegt ihre Gefahr. Wer Annahmen nicht hinterfragt, trifft Entscheidungen auf Basis veralteter oder einseitiger Bilder des Marktes. Eine bewusste Kontrolle und Dokumentation der Modellannahmen ist daher Pflicht.

Typische Fehlerquellen

Häufige Schwächen sind veraltete Datenbestände, eine zu enge Abgrenzung des Marktes und die Vernachlässigung von Tier-n-Ebenen. Wer nur direkte Lieferanten betrachtet, übersieht Abhängigkeiten in der Vorstufe – hier schafft Tier-n-Transparenz Abhilfe. Auch das Übergewicht interner Daten kann täuschen: Der eigene Bedarf ist nicht zwingend repräsentativ für den Gesamtmarkt.

- Veraltete oder lückenhafte Stammdaten
- Fehlende Sicht auf Vorstufen (Tier-n-Transparenz)
- Einseitige Datenbasis ohne externe Marktperspektive
- Statische Modelle ohne regelmäßigen Update-Zyklus

Kontrollen und Absicherung

Bewährte Kontrollen sind ein definierter Review-Zyklus, die Verknüpfung des Modells mit laufenden Lieferkennzahlen und die Absicherung kritischer Annahmen vertraglich. Bei riskanten Abhängigkeiten sind vertragliche Instrumente wie ein Step-in-Recht bei `_critical` Lieferanten oder Lieferplan-Abstimmungen sinnvoll. Vor Markteintritt sensibler Technologien schützt eine frühzeitig abgeschlossene Non-Disclosure Agreement-Vereinbarung die eigenen Informationen.

Compliance und rechtliche Aspekte

Beim Einsatz von Marktinformationen – insbesondere wenn diese von Dritten gekauft werden – sind Lizenzbedingungen und kartellrechtliche Vorgaben zu beachten. Dieser Hinweis ersetzt keine Rechtsberatung; die konkrete Bewertung sollte im Einzelfall mit der Rechtsabteilung oder externen Beratern erfolgen.

Aktuelle Entwicklungen bei Marktmodellen

Marktmodelle verändern sich durch Digitalisierung, geopolitische Unsicherheiten und Nachhaltigkeitsanforderungen. Einkaufsorganisationen stellen ihre Modelle zunehmend von statischen Dokumenten auf dynamische, datengetriebene Ansätze um.

Datengetriebene und vernetzte Modelle

Moderne Ansätze integrieren externe Marktdaten, interne Transaktionsdaten und Lieferkettendaten nahezu in Echtzeit. Konzepte wie Supply Chain Visibility erweitern den Blick über den direkten Lieferanten hinaus und erlauben, Engpässe in Vorstufen früh zu erkennen. Ergänzend gewinnen

strukturierte Lieferkennzahlen wie OTD als Frühindikatoren an Bedeutung.

Resilienz und regionale Diversifizierung

Lieferkettenunterbrechungen haben die Bedeutung von Resilienz ins Zentrum gerückt. Marktmodelle enthalten heute häufig Szenarien für Ausfälle kritischer Anbieter und bewerten Regionen neu – Stichwort Low-Cost Country Sourcing, das nicht mehr allein über Preis, sondern auch über Risikoprofile bewertet wird. Auch Instrumente wie eine Supplier Innovation Challenge können genutzt werden, um alternative Anbieter und Technologien systematisch zu identifizieren.

Nachhaltigkeit als Marktfaktor

Nachhaltigkeitsanforderungen wandern zunehmend in Marktmodelle ein: CO-Intensität, soziale Standards und Zertifizierungsnachweise werden als Bewertungsfaktoren neben Preis und Qualität gestellt. Dadurch verändern sich manche Marktgleichgewichte – Anbieter mit hohem Nachhaltigkeitsniveau gewinnen an Relevanz, auch wenn ihre Stückpreise höher liegen.

Typische Kennzahlen

Anbieterkonzentration (Anteil Top-3-Lieferanten): typischerweise < 60 % für Standardkategorien

Höhere Konzentration erhöht Abhängigkeitsrisiko und sollte im Marktmodell gekennzeichnet werden.

On-Time Delivery (OTD): > 98 %

Indikator für die Liefertreue der im Modell bewerteten Anbieter.

Review-Zyklus des Marktmodells: häufig 6–12 Monate

Bei volatilen Märkten kürzere Intervalle; idealerweise an Budget- und Strategiezyklen gekoppelt.

Abgedeckter Bedarf durch aktuelle Marktdaten: > 90 % des Kategorievolumens

Misst, wie viel Einkaufsvolumen auf belastbaren Modellannahmen beruht.

Praxisbeispiel

Ein mittelständischer Maschinenbauer mit rund 400 Millionen Euro Jahreseinkauf identifiziert beim Review seines Marktmodells für Präzisionsdrehteile eine hohe Abhängigkeit von zwei europäischen Anbietern. Die Modellanalyse zeigt, dass relevante Alternativen in Osteuropa existieren, dort jedoch längere Wiederbeschaffungszeiten bei Erstlieferungen zu erwarten sind. Darauf aufbauend initiiert der Einkauf eine strukturierte Qualifizierung neuer Anbieter.

- Erstellung eines aktualisierten Marktmodells inklusive Spend Cube-Auswertung und Preistreiberanalyse
- Anonymisierte Marktbefragung über eine strukturierte Anfrage (RFI) an neun potenzielle Anbieter
- Vertragliche Absicherung des Leitanbieters, inklusive Step-in-Recht-Vereinbarung bei kritischen Werkzeugen
- Aufbau einer Lieferantenleistungsbewertung mit OTD- und Reklamationsbewertung als Übergangskontrollen

Fazit

Das Marktmodell ist das zentrale Denkwerkzeug des strategischen Einkaufs: Es verbindet interne Bedarfsdaten mit externen Marktrealitäten und macht daraus belastbare Sourcing-Entscheidungen. Sein Wert hängt maßgeblich von der Datenqualität ab – saubere Stammdaten, ein gepflegter Spend

Cube und transparente Lieferketten sind Voraussetzung. Gleichzeitig darf das Modell nicht statisch bleiben: Regelmäßige Updates und der Abgleich mit Kennzahlen wie OTD sichern seine Aussagekraft. Wer Marktmodelle konsequent pflegt, verhandelt aus einer informierten Position und reduziert Lieferkettenrisiken messbar. Für Zulieferer wiederum lohnt der Blick auf die Modelle ihrer Kunden, denn wer die Logik der Nachfrager versteht, kann Angebote gezielter positionieren.

Häufige Fragen

Was ist ein Marktmodell im Einkauf?

Ein Marktmodell ist die strukturierte Abbildung eines Beschaffungsmarktes mit seinen Anbietern, Nachfragern, Preistreibern und Marktkräften. Es dient dazu, Sourcing-Entscheidungen rational zu begründen. In der Praxis kombiniert es interne Daten wie Spend Cube-Analysen mit externen Marktinformationen.

Wie erstellt man ein Marktmodell Schritt für Schritt?

Typisch sind drei Schritte: Bedarf und Abgrenzung klären, Marktstruktur erheben, Kräfte bewerten und Strategie ableiten. Wichtig sind saubere Stammdaten und eine Kombination aus interner und externer Datengrundlage. Abschließend sollte das Modell mit laufenden Lieferkennzahlen validiert werden.

Welche Methoden gehören zu einem Marktmodell?

Häufig genutzt werden Fünf-kräfte-Modelle, Portfoliomatrizen, SWOT-Analysen und Should-Cost-Analysen. Ergänzend kommen Preistreiberbäume und Lieferkettentransparenz-Analysen zum Einsatz. Die Methodenwahl richtet sich nach Komplexität und strategischer Bedeutung des Beschaffungsobjekts.

Was ist der Unterschied zwischen Marktanalyse und Marktmodell?

Die Marktanalyse beschafft und beschreibt Daten wie Marktvolumen und Anbieterstruktur. Das Marktmodell interpretiert diese Daten und ordnet sie in ein logisches Gefüge mit Handlungsempfehlungen. Erst durch das Modell entstehen konkrete Sourcing-Strategien.

Wie oft sollte ein Marktmodell aktualisiert werden?

Für strategisch wichtige Kategorien haben sich halbjährliche bis jährliche Review-Zyklen etabliert. Bei Volatilität – etwa starken Rohstoffpreisbewegungen – sind kürzere Intervalle sinnvoll. Ergänzend sollte bei jedem größeren Sourcing-Projekt geprüft werden, ob die Modellannahmen noch tragen.