

Marktsegmentierung im Einkauf: Liefermärkte systematisch analysieren und Hebel gezielt nutzen

Marktsegmentierung im Einkauf bezeichnet die systematische Aufteilung des Beschaffungsmarkts nach sachlichen Kriterien wie Produktgruppen, Regionen, Lieferantenstrukturen oder Kostenstrukturen. Ziel ist es, für jede Material- oder Warengruppe ein klares Bild der relevanten Angebotsseite zu erhalten und daraus die richtige Beschaffungsstrategie abzuleiten. Für Einkäufer und Supply-Chain-Verantwortliche ist sie die Grundlage für Kostensenkung, Risikomanagement und Lieferantenportfolioarbeit.

Das Wichtigste in Kürze

- Marktsegmentierung gliedert Beschaffungsmärkte nach Kriterien wie Warengruppe, Region, Technologiefeld oder Lieferantenzahl.
- Sie bildet das analytische Fundament für make-or-buy-Entscheidungen, Lieferantenauswahl und Verhandlungsstrategien.
- Typische Segmente sind strategische, Hebel-, Engpass- und Nichtkritische Artikel nach dem Kraljic-Portfolio.
- Häufig werden hierfür Kostenaufschlüsselungen wie die Clean-Sheet Kalkulation je Segment herangezogen.
- Die Segmentierung sollte in der Regel jährlich oder bei relevanten Marktveränderungen aktualisiert werden.
- Im B2B-Marktplatz-Umfeld unterstützt sie Einkäufer, passende Fertigungszulieferer für einzelne Segmente gezielt zu identifizieren.

Definition: Marktsegmentierung im Einkauf

Marktsegmentierung im Einkauf ist die analytische Zerlegung des Beschaffungsmarkts in überschaubare Teilmärkte (Segmente), die sich hinsichtlich Wettbewerbsstruktur, Kostentreibern, Technologie und Risikoprofil unterscheiden. Sie wird typischerweise auf Basis der ABC- und Warengruppenanalyse durchgeführt und mündet in ein Lieferanten- und Materialportfolio. Dadurch lassen sich Einkaufsstrategie und Verhandlungsansatz je Segment gezielt statt pauschal gestalten.

Abgrenzung zur Lieferantensegmentierung

Die Marktsegmentierung betrachtet zunächst die Angebotsseite als Ganzes: Wie viele Anbieter gibt es, wie ist die Wettbewerbsdynamik, welche Kostenstrukturen prägen das Segment? Die anschließende Lieferantensegmentierung ordnet dann konkrete Anbieter anhand von Kriterien wie Audit-Score Lieferant, Prozessfähigkeit oder Liefertreue in dieses Marktumfeld ein. Beide Schritte greifen ineinander: Ohne Marktverständnis fehlt der Maßstab, um Lieferanten bewusst zu bewerten.

Betriebswirtschaftlicher Nutzen

Die Segmentierung schafft Transparenz über Einkaufsvolumen, Kostenhebel und Abhängigkeiten und erlaubt es, Ressourcen der Einkaufsorganisation dort zu bündeln, wo das größte Einsparpotenzial oder das höchste Risiko liegt. Sie ist zudem Voraussetzung für ein belastbares Businessplan Einkauf, weil Einsparziele je Segment realistisch quantifiziert werden können. In der Praxis zeigt sich der Nutzen vor allem bei der Priorisierung von Verhandlungen, RFQs und Lieferantengesprächen.

Methoden und Vorgehen der Marktsegmentierung

Der Aufbau folgt meist einem Stufenmodell: Erst werden Spend-Daten konsolidiert und in Warengruppen sortiert, dann wird je Warengruppe die Marktstruktur analysiert, schließlich folgt die Portfolioeinordnung und Strategieableitung. Wichtig ist eine einheitliche Datenbasis, sonst sind Segmente nicht vergleichbar. Eine saubere Segmentierung ist iterationsoffen – erste Zuordnungen werden häufig nach ersten Marktkontakten korrigiert.

Kriterien für die Segmentbildung

Bewährte Kriterien sind Warengruppe und Technologie, Einkaufsvolumen und -anteil, regionale Herkunft der Anbieter, Marktkonzentration (Anbieterzahl, Monopolstellung einzelner Lieferanten), Kostenstruktur sowie Regelungen wie Dual Use Goods oder Normvorgaben. Für Zulieferteile der Fertigung sind zusätzlich Fertigungsverfahren (z. B. CNC-Zerspanung, Gießereiteile, Elektronikfertigung) und qualitätsbezogene Abnahmekriterien relevant. Je Segment werden typischerweise vier bis acht Merkmale dokumentiert.

Portfolioansätze und Strategieableitung

Im klassischen Portfolio nach Kraljic werden Segmente anhand der Achsen Gewinneinfluss und Lieferantennisiko in vier Quadranten eingeordnet: strategisch, Hebel-, Engpass- und nichtkritisch. Daraus abgeleitet: Hebelartikel mit globaler Ausschreibung und Rabattstaffelprüfung im Angebotsvergleich nutzen, Engpassartikel durch Zweitquellen und Vertragsabsicherung (z. B. Penalty Clause, Liquidated Damages) entriskieren, strategische Artikel über langfristige Partnerschaften wie Joint Development Manufacturing (JDM) entwickeln. Nichtkritische Artikel werden standardisiert und automatisiert beschafft.

Datenquellen und Kostenaufschlüsselung

Datenquellen sind Spend-Daten aus ERP-Systemen, Lieferantenverzeichnisse, Branchenverzeichnisse und Marktplätze, Katalogpreise sowie historische Vertragspreise. Für die Kostenseite werden häufig Clean-Sheet Kalkulationen erstellt, um Material-, Fertigungs- und Overheadanteile je Segment nachzuvollziehen und Angebotspreise prüfen zu können. Bei internationalen Beschaffungen fließen auch Seefrachtkosten-Komponenten und Incoterms CIF als Segmentmerkmal in die Kostenbetrachtung ein.

Wichtige KPIs für segmentierte Beschaffungsmärkte

Ohne messbare Zielgrößen bleibt die Segmentierung ein Papierprodukt. Je Segment sollten kontinuierlich Kennzahlen erhoben werden, die Kostensituation, Risikograd und Lieferantenqualität abbilden. Diese KPIs speisen sich typischerweise aus Bestands-, Bestell- und Qualitätsdaten und werden im Plan-Ist-Vergleich Bestand sowie im Plan-Ist-Vergleich Kosten aufbereitet.

Kosten- und Volumenkennzahlen

Zentrale Kennzahlen sind das Einkaufsvolumen je Segment, der Anteil am Gesamtspend, Preisentwicklungsindizes je Materialgruppe und das erreichte Einsparvolumen gegenüber dem Businessplan Einkauf. Beim Angebotsvergleich hilft eine strukturierte Angebotsprüfung, die Angebote auf Rabattstufen, Preiszusammensetzung und Kostenanomalien hin zu analysieren. Diese Kennzahlen zeigen, in welchem Segment der größte Einkaufshebel wirksam werden kann.

Risiko- und Lieferantenkennzahlen

Risikoorientierte Kennzahlen umfassen die Anzahl qualifizierter Lieferanten je Segment, Single-Source-Quote, Abhängigkeitsgrade und den Audit-Score Lieferant. Die im Score zusammengefassten Ergebnisse aus Lieferantenaudits dokumentieren Qualitäts- und Reifegrad je Segment. Weitere Indikatoren sind Reklamations- und Rücksendequoten sowie Belastungsanzeige-relevante Vorfälle wie verschleppte Reklamationen oder Kontraktverletzungen, die als Frühwarnindikator für Segmentrisiken dienen.

Risiken und Kontrollen bei der Marktsegmentierung

Typische Risiken sind veraltete Segmentdaten, eine zu grobe oder zu feine Segmentierung und selektive Bewertungen, die einzelne Lieferanten oder Regionen über- oder untertreffen. Ohne regelmäßige Kontrolle verlieren Segmente ihre Aussagekraft und Strategien laufen ins Leere. Gegensteuer bieten definierte Aktualisierungszyklen, Vier-Augen-Prüfung und regelmäßige Marktvalidierung.

Häufige Fehlerbilder

Praxisübliche Fehler: Segmente werden einmal erstellt und nicht mehr gepflegt, insbesondere bei rasch wandernden Märkten wie Elektronik oder Rohstoffen. Auch die Verwechslung von Markt- mit Lieferantensegmentierung führt zu falschen Konsequenzen: Ein starkes Lieferantenportfolio in einem schrumpfenden Markt ist kein Sicherheitsindikator. Schließlich birgt eine zu feine Segmentierung mit Dutzenden Ein-Segment-Warengruppen das Risiko, dass die strategische Steuerung in Detaildaten ertrinkt.

Kontroll- und Prüfmechanismen

Bewährt sind halbjährliche oder jährliche Segmentreviews, in denen Volumen-, Preis- und Lieferantendaten je Segment abgeglichen werden. Bei Ausschreibungen unterstützt das E-Sourcing, Angebote strukturierter je Segment zu vergleichen und ggf. Rabattstufenprüfung und Clean-Sheet Kalkulation systematisch anzuwenden. Wechsel von Lieferanten oder Vertragsanpassungen werden über einen dokumentierten Change Order Prozess erfasst, damit Segmentveränderungen nachvollziehbar bleiben. Rechtliche Aspekte wie Kartellrecht oder Dual Use Goods werden im Einzelfall geprüft.

Aktuelle Entwicklungen und digitale Unterstützung

Die Segmentierung verlagert sich zunehmend von einmalig angelegten Excel-Portfolios zu laufend aktualisierten digitalen Modellen. Spend-Analyse-Tools, KI-gestützte Marktdatenrecherche und B2B-Marktplätze ermöglichen es, Segmente schneller zu erkennen und Anbieter effizienter zu vergleichen. Gleichzeitig wachsen Anforderungen durch Lieferkettensorgfaltspflichten und Nachhaltigkeitskriterien, die je Segment geprüft werden müssen.

Digitalisierung der Segmentarbeit

E-Sourcing-Plattformen und digitale RFQ-Workflows erlauben es, je Segment standardisierte Anfragen an einen breiten Anbieterpool zu richten und Angebote automatisiert zu vergleichen. B2B-Marktplätze für Fertigungszulieferer tragen dazu bei, neue Anbieter in Engpass- oder Hebelsegmenten zu identifizieren und damit die Segmentstruktur zu verbreitern. Auch die Angebotsprüfung wird zunehmend digital, etwa durch automatisierte Vergleiche von Rabattstaffeln oder Kostenaufschlüsselungen.

Nachhaltigkeit, Risikomanagement und Regionalisierung

Nachhaltigkeits- und Compliance-Kriterien werden zunehmend als Segmentmerkmal berücksichtigt, etwa CO-Intensität der Fertigung, Lieferrückverfolgbarkeit oder lokale Fertigungskapazität. Regionalisierungsstrategien führen in der Praxis dazu, dass Segmente häufiger nach Region getrennt analysiert werden als früher üblich. Risikomanagement und Segmentierung verschmelzen zunehmend: Störfälle in kritischen Segmenten werden mit definierten Eskalationspfaden und Ersatzquellen beantwortet.

Typische Kennzahlen

Einkaufsvolumen je Segment: Anteil am Gesamtspend, häufig > 5 % für strategische Segment

Basis für Priorisierung; kleinere Segmente werden typischerweise standardisiert beschafft.

Anbieterzahl je Segment: ≥ 3 qualifizierte Lieferanten

Geringere Zahl deutet auf Engpass- oder Monoposition mit erhöhtem Risiko hin.

Single-Source-Quote je Segment: < 10 % des Volumens

Richtwert; höhere Werte erfordern Zweitquellenstrategie.

Einsparung gegenüber Businessplan Einkauf: 3–5 % p. a. in Hebelsegmenten

Üblicher Richtwert; variiert je nach Marktphase und Verhandlungspotenzial.

Praxisbeispiel

Ein mittelständischer Maschinenbauer mit rund 60 Mio. € Jahres-Einkaufsvolumen führte erstmals eine systematische Marktsegmentierung ein. Voraussetzung war eine konsolidierte Spend-Analyse über alle Standorte, aus der 42 Warengruppen entstanden. Im Portfolio kristallisierte sich schnell heraus, dass ein Großteil des Volumens auf wenige Segmente entfiel, während Engpassartikel – insbesondere hydraulische Ventile – über keine Zweitquelle verfügten. Das Segmentreview und die anschließenden Maßnahmen erzielten in der Praxis innerhalb von zwölf Monaten spürbare Einsparungen im Hebelbereich und reduzierten die Single-Source-Risiken deutlich.

- Konsolidierung aller Spend-Daten und Bildung von 42 Warengruppensegmenten nach Technologie und Volumen
- Verhandlungs-Priorisierung in drei Hebelsegmenten mit strukturierter Angebotsprüfung und Rabattstaffelprüfung
- Aufbau von Zweitquellen für Engpassartikel inklusive Lieferantenaudits und Audit-Score Lieferant
- Einführung eines jährlichen Segmentreviews mit Abgleich von Volumen, Preisen und Lieferantenrisiken

Fazit

Marktsegmentierung im Einkauf ist kein Selbstzweck, sondern das analytische Fundament jeder

fundierten Beschaffungsstrategie. Sie macht sichtbar, wo Volumen, Risiko und Einkaufshebel liegen, und erlaubt es, Verhandlungsansätze, Lieferantenportfolioarbeit und Risikomanagement je Segment passgenau zu gestalten. Entscheidend ist, dass die Segmentierung nicht einmalig erfolgt, sondern regelmäßig aktualisiert und an veränderte Markt- und Produktbedingungen angepasst wird. Mit einer soliden Datenbasis und klaren KPIs wird sie zum Steuerungsinstrument, das Einkaufsressourcen dort bündelt, wo sie den größten Wert schaffen. Wer sie systematisch betreibt, verbessert nachweislich Kostenposition, Lieferfähigkeit und Verhandlungsmacht.

Häufige Fragen

Was ist Marktsegmentierung im Einkauf?

Marktsegmentierung im Einkauf ist die systematische Aufteilung des Beschaffungsmarkts in Teilmärkte, die sich nach Warengruppe, Region, Technologie, Lieferantenstruktur oder Kostenprofil unterscheiden. Sie bildet die Grundlage, um je Segment die passende Beschaffungsstrategie abzuleiten. In der Praxis folgt darauf meist das Lieferantenportfolio nach Kraljic.

Welche Kriterien nutzt man für die Marktsegmentierung im Einkauf?

Häufige Kriterien sind Einkaufsvolumen, Technologie und Fertigungsverfahren, regionale Herkunft der Anbieter, Anzahl konkurrierender Lieferanten, Kostenstruktur sowie compliance- und qualitätsbezogene Vorgaben. Je nach Segment können auch Regelungen wie Dual Use Goods oder internationale Incoterms berücksichtigt werden. Die Auswahl sollte so erfolgen, dass sich Segmente strategisch sinnvoll voneinander abheben.

Welchen Nutzen hat die Marktsegmentierung für Einkäufer?

Sie schafft Transparenz über Volumen, Kostenhebel und Abhängigkeiten und erlaubt es, Einkaufsressourcen dort zu konzentrieren, wo Einsparpotenzial oder Risiko am größten sind. Daraus lassen sich konkrete Maßnahmen wie Ausschreibungen in Hebelsegmenten oder Zweitquellen in Engpasssegmenten ableiten. Zudem bildet sie die Basis für einen belastbaren Businessplan Einkauf.

Wie oft sollte eine Marktsegmentierung aktualisiert werden?

In der Praxis haben sich jährliche bzw. halbjährliche Segmentreviews bewährt, ergänzt durch ad-hoc-Aktualisierungen bei relevanten Marktveränderungen wie Rohstoffpreisbewegungen, Lieferantenausfällen oder technologischen Umbrüchen. Besonders volatile Segmente wie Elektronik oder Rohstoffe erfordern eine engere Beobachtung. Ohne regelmäßige Pflege verliert die Segmentierung schnell an Aussagekraft.

Was ist der Unterschied zwischen Marktsegmentierung und Lieferantensegmentierung?

Marktsegmentierung betrachtet den Beschaffungsmarkt als Ganzes – Wettbewerbsstruktur, Kostenprofile und Risikolage je Teilmärkten. Lieferantensegmentierung ordnet danach konkrete Lieferanten in dieses Umfeld ein, typischerweise anhand von Performance- und Qualitätskriterien wie dem Audit-Score Lieferant. Beide Schritte greifen ineinander und bauen logisch aufeinander auf.

Welche Rolle spielt die Marktsegmentierung bei Ausschreibungen und RFQs?

Sie bestimmt, an wen Ausschreibungen gerichtet werden und welche Vergabe- bzw. Verhandlungsstrategie je Segment sinnvoll ist. In Hebelsegmenten mit vielen Anbietern bietet sich eine breite RFQ-Ausschreibung mit strukturierter Angebotsprüfung an, in Engpasssegmenten eher ein gezieltes Second Sourcing. Auch Rabattstaffelprüfung und Kostenaufschlüsselungen lassen sich je Segment einheitlich anwenden.