

Portfolioanalyse Einkauf: Lieferanten und Materialien strategisch klassifizieren

Die Portfolioanalyse Einkauf ist eine strategische Methode, um Beschaffungsgegenstände und Lieferanten systematisch nach ihren Einfluss auf den Unternehmenserfolg und den Beschaffungsrisiken zu bewerten. Sie basiert häufig auf dem Kraljic-Modell und gliedert das Beschaffungsvolumen in Kategorien mit jeweils passenden Handlungsstrategien. Damit unterstützt sie Einkäufer dabei, Ressourcen gezielt dort zu konzentrieren, wo Hebel und Risiken am größten sind.

Das Wichtigste in Kürze

- Die Portfolioanalyse Einkauf ordnet Beschaffungsobjekte typischerweise nach den zwei Dimensionen Marktmacht bzw. Risikopotenzial und Umsatzrelevanz bzw. Beschaffungsvolumen.
- Im klassischen Kraljic-Portfolio ergeben sich vier strategische Kategorien: strategische Produkte, Hebelprodukte, nichtkritische Produkte und Engpassprodukte.
- Jeder Quadrant verlangt eine eigene Strategie – von der intensiven Lieferantenpartnerschaft bis zur einfachen Standardisierung und Automatisierung.
- Die Analyse dient als Grundlage für Entscheidungen zu Lieferantenbasis, Make-or-Buy, Vertragsgestaltung und Ressourcenallokation im Einkauf.
- In der Praxis wird sie meist jährlich oder bei größeren Marktentwicklungen aktualisiert und mit Daten aus der Produktionssteuerung und dem Beschaffungscontrolling gespeist.
- Die Qualität der Ergebnisse hängt stark von der Datenbasis ab, insbesondere von Data Quality KPIs im Stammdaten- und Spend-Bereich.

Definition: Portfolioanalyse Einkauf

Die Portfolioanalyse Einkauf ist ein Instrument des strategischen Beschaffungsmanagements, mit dem Materialien, Warengruppen und Lieferanten nach einheitlichen Kriterien klassifiziert werden. Ziel ist es, das gesamte Beschaffungsspektrum in handhabbare Segmente zu gliedern und jedem Segment eine angemessene Einkaufsstrategie zuzuordnen.

Herkunft und Grundmodell

Das bekannteste Modell geht auf Peter Kraljic zurück, der 1983 das Two-Axis-Portfolio mit den Dimensionen Marktmacht der Lieferanten und Gewinn beeinflussung durch den Einkäufer einführte. In der Praxis haben sich daraus zahlreiche Varianten entwickelt, etwa mit den Achsen Lieferantenrisiko und Beschaffungsvolumen oder mit mehrstufigen Scoring-Modellen. Allen gemeinsam ist der Grundgedanke: Nicht jedes Beschaffungsobjekt verdient dieselbe Aufmerksamkeit, und die individuelle Risiko-Ertrags-Lage muss den Einkaufsstil bestimmen.

Abgrenzung zur ABC-Analyse

Die ABC-Analyse betrachtet ausschließlich das Beschaffungsvolumen und ordnet Positionen nach

ihrem Wertanteil. Die Portfolioanalyse geht darüber hinaus, weil sie eine zweite Dimension einbezieht: Verfügbarkeit, Substitutionsmöglichkeiten, Anzahl qualifizierter Lieferanten und Marktkonzentration. Ein Artikel mit geringem Volumen kann damit trotzdem als kritisch eingestuft werden, wenn nur ein einziger Lieferant existiert und die Durchlaufzeit der Produktion maßgeblich von ihm abhängt.

Ergebnisse der Analyse

Das Ergebnis ist typischerweise ein Vier-Quadranten-Portfolio, ergänzt um Prioritätenlisten und Strategieempfehlungen je Warengruppe. Wichtige outputs sind eine bereinigte Lieferantenbasis, definierte Eskalationswege für Engpassprodukte und klare Zuständigkeiten im Lieferantenbeziehungsmanagement. Die Analyse bildet zudem die Basis für nachgelagerte Instrumente wie Lieferantenauswahl, Anfragen und Rahmenverträge.

Methoden und Vorgehen der Portfolioanalyse

Ein stringenter Ablauf ist entscheidend, damit die Ergebnisse nicht nur theoretisch bleiben, sondern in konkrete Maßnahmen überführt werden.

Datenbasis und Warengruppenaufbau

Zu Beginn müssen alle relevanten Beschaffungspositionen erfasst und in aussagekräftige Warengruppen konsolidiert werden. Basis sind Stammdaten, Bestellhistorien und Kennzahlen wie Gesamtbetriebskosten, Logistikkosten und durchschnittlicher Lagerbestand. Schwierig ist häufig die Datenqualität: Doppelte Artikelnummern, uneinheitliche Bezeichnungen oder fehlende Lieferantenzuordnungen verzerren das Bild. Deshalb sollten Data Quality KPIs vor der Analyse geprüft und bewertet werden.

Bewertung der zwei Dimensionen

Die Einordnung erfolgt in der Regel in Workshops mit Einkauf, Technik und Qualität. Häufig verwendete Bewertungskriterien sind Volumen im Betrachtungszeitraum, Anteil am Gesamtbedarf, Anzahl verfügbarer Lieferanten, Lieferzeiten, Einzigartigkeit des Materials sowie mögliche Auswirkungen auf Gesamtkostenrechnung und Produktionssteuerung. Jedes Kriterium erhält typischerweise eine Punktzahl; daraus ergibt sich die Position im Portfolio. Wichtig ist eine transparente Dokumentation, damit Wiederholungsanalysen vergleichbar bleiben.

Strategieableitung je Quadrant

Im klassischen Modell gelten folgende grobe Zuordnungen: Strategische Produkte erfordern langfristige Partnerschaften und gemeinsame Entwicklung, Hebelprodukte verlangen aktives Ausschreiben und Marktdruck, nichtkritische Produkte werden standardisiert und automatisiert über Bestellvorschläge abgewickelt, und bei Engpassprodukten stehen Versorgungssicherheit und Bestandsstrategien im Vordergrund. Die abgeleiteten Maßnahmen werden je Warengruppe schriftlich fixiert und mit Verantwortlichen und Terminen hinterlegt.

Wichtige KPIs zur Steuerung des Portfolios

Die Portfolioanalyse ist kein einmaliges Dokument, sondern ein Steuerungsansatz. Kennzahlen zeigen, ob die abgeleiteten Strategien greifen.

KPIs pro Quadrant

Je nach Quadrant sind unterschiedliche Kennzahlen führend. Bei strategischen Produkten zählen Lieferperformance, gemeinsame Kostensenkungsprojekte und Qualitätskennzahlen. Bei Hebelprodukten sind es erzielte Preiseinsparungen, Vergleichspreise und der Anteil ausgeschriebenen Volumens. Bei nichtkritischen Produkten stehen Prozesskosten, Anzahl Bestellvorgänge und Automatisierungsgrad im Fokus.

Querschnittskennzahlen

Über alle Quadranten hinweg bewähren sich Kennzahlen wie Lieferantentreue, Risikopositionen pro Warengruppe, Anteil Einzelquellen, Vertragsabdeckung und durchschnittliche Durchlaufzeit von Bedarfsmeldung bis Bestellung. Auch CO2e-Werte je Warengruppe gewinnen an Bedeutung, insbesondere wenn Nachhaltigkeitsanforderungen in die Bewertung einfließen sollen.

Frequenz der Überprüfung

In der Praxis hat sich eine jährliche Gesamtüberprüfung bewährt, ergänzt durch quartalsweise Reviews für strategische und Engpassprodukte. Bei wesentlichen Marktereignissen wie Lieferausfällen, Rohstoffpreisveränderungen oder neuen Regulierungen empfiehlt sich eine kurzfristige Aktualisierung der betroffenen Positionen.

Risiken und Kontrollen im Umgang mit dem Portfolio

Eine Portfolioanalyse ist nur so gut wie ihre Umsetzung. Ohne klare Kontrollmechanismen drohen Strategiepapiere ohne operative Wirkung.

Typische Umsetzungsrisiken

Häufige Fehler sind eine zu grobe Warengruppierung, fehlende Einbindung der Fachabteilungen und die Vernachlässigung von Risikodimensionen wie Lieferketten- oder Compliance-Risiken. Auch ein zu statisches Verständnis ist problematisch: Produkte können ihre Position verändern, etwa durch neue Technologien, Marktverengungen oder geänderte Gesetze. Ohne regelmäßige Aktualisierung veralten die Strategien rasch.

Kontrollmechanismen und Governance

Bewährt haben sich klare Governance-Strukturen mit definierten Verantwortlichen je Warengruppe, regelmäßigen Reviews und verbindlichen Eskalationswegen bei Abweichungen. Besonders bei Engpass- und strategischen Produkten sollten konkrete Notfallpläne existieren, etwa qualifizierte Zweitlieferanten, erhöhte Sicherheitsbestände oder Rahmenverträge mit verlässlichen Geschäftsbedingungen. Auch rechtliche Themen wie Gewährleistungsansprüche und klar vereinbarte Incoterms DPU oder vergleichbare Lieferbedingungen sollten je nach Quadrant unterschiedlich intensiv geprüft werden.

Risiken entlang der Lieferkette

Neben wirtschaftlichen Risiken rücken zunehmend Compliance- und Nachhaltigkeitsaspekte in den Fokus. Themen wie Kinderarbeitsrisiko Bewertung und Anforderungen aus der Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD) wirken sich auf die Lieferantenwahl und das Lieferantenbeziehungsmanagement aus. Auch die Nachverfolgbarkeit von Materialien wird gerade für kritische und strategische Positionen immer wichtiger und sollte in die Risikoanalyse einfließen.

Aktuelle Entwicklungen: Nachhaltigkeit, Risikomanagement und Digitalisierung

Die Portfolioanalyse entwickelt sich von einem reinen Kosteninstrument hin zu einem integrierten Risikound Nachhaltigkeitsinstrument.

Nachhaltigkeit als dritte Dimension

Immer mehr Unternehmen erweitern das klassische Zwei-Achsen-Portfolio um eine Nachhaltigkeits- oder Risikodimension. Kriterien sind CO₂e-Emissionen der Beschaffung, Menschenrechtsrisiken entlang der Lieferkette, Kreislaufwirtschaft sowie lokale Verortung. Damit verbindet die Analyse klassische Kosteneffizienz mit regulatorischen Anforderungen, etwa aus der Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD) oder vergleichbaren Lieferkettengesetzen.

Digitalisierung und automatisierte Bewertung

Moderne ERP- und E-Procurement-Systeme ermöglichen eine kontinuierliche statt jährliche Aktualisierung der Portfolioanalyse. Spend-Cubes, Lieferantenbewertungen und Risikodaten werden automatisch verknüpft, wodurch Data Quality KPIs zu einem kritischen Erfolgsfaktor werden. Unternehmen arbeiten mit Dashboards, die Abweichungen vom Zielfunktionalisierungsgrad sichtbar machen. Der Automatisierungsgrad erhöht sich vor allem im Quadrant der nichtkritischen Produkte, etwa durch Bestellvorschläge und automatisierte Disposition über den Lieferplan.

Verknüpfung mit Supply-Chain-Strategie

Die Portfolioanalyse wird zunehmend als Bindeglied zwischen Einkaufsstrategie und operativer Supply-Chain-Steuerung verstanden. Ergebnisse fließen in Szenarioplanungen, Resilienzstrategien und Netzwerkentscheidungen ein. Insbesondere bei strategischen und Engpassprodukten gewinnen Konzepte wie Dual Sourcing, Nearshoring und Contract Manufacturing an Bedeutung, um die Abhängigkeit von einzelnen Lieferanten oder Regionen zu reduzieren.

Ableitung konkreter Einkaufsstrategien je Quadrant

Der eigentliche Nutzen der Portfolioanalyse entsteht erst durch die Ableitung differenzierter Handlungsstrategien. Jeder Quadrant verlangt ein eigenes Vorgehen hinsichtlich Vertragsdesign, Lieferantenzahl und Prozessgestaltung.

Strategische und Hebelprodukte

Strategische Produkte werden in langfristige Lieferantenbeziehungsmanagement-Programme mit gemeinsamen Entwicklungsprojekten, Top-Management-Interaktion und regelmäßigen Lieferantengespräch-Terminen eingebunden. Hebelprodukte erfordern das Gegenteil: aktiven Wettbewerb, regelmäßige Anfragen, konsequentes Benchmarking und flexible Verträge. Bei beiden Kategorien sollte die Vertragsstrategie klare Regelungen zu Governing Law, Incoterms und Gewährleistungsansprüchen enthalten.

Nichtkritische und Engpassprodukte

Bei nichtkritischen Produkten stehen Effizienz und Standardisierung im Mittelpunkt: Rahmenverträge, Kataloglösungen, Bestellvorschläge und eine weitgehend automatisierte Abwicklung senken Prozesskosten deutlich. Engpassprodukte verlangen dagegen Sicherheitsbestände, frühzeitige Bedarfsmeldungen an die Produktionssteuerung und Alternativlieferanten. Auch die Auswahl passender

Containerarten und Logistiklösungen kann hier maßgeblich zur Versorgungssicherheit beitragen, ebenso wie ein ggf. notwendiger AEO Status des Lieferanten für reibungslose Zollabläufe.

Typische Kennzahlen

Anteil Einzelquellen im Portfolio: typischerweise < 10 %

Geringer Anteil deutet auf breitere Lieferantenbasis und geringeres Versorgungsrisiko hin.

Vertragsabdeckung strategischer Produkte: > 90 %

Hoher Rahmenvertragsanteil sichert Verfügbarkeit und Planbarkeit.

Anteil automatisierter Bestellungen bei nichtkritischen Produkten: typischerweise > 80 %

Zeigt den Effizienzgrad im Quadrant der geringwertigen Positionen.

Lieferperformance bei strategischen Produkten: > 95 %

Zentrale Kennzahl für Partnerschaftsqualität und Produktionssteuerung.

Praxisbeispiel

Ein mittelständischer Maschinenbauer mit rund 12.000 Beschaffungspositionen führte eine Portfolioanalyse ein, um seine völlig gleichbehandelte Lieferantenbasis effizienter zu steuern. Nach Konsolidierung auf etwa 180 Warengruppen zeigte sich, dass ein Großteil des Volumens aus Hebel- und nichtkritischen Produkten bestand, während einige Komponenten aus der Elektronik deutlich als Engpassprodukte identifiziert wurden. Daraufhin wurden gezielte Maßnahmen je Quadrant umgesetzt:

- Für Hebelprodukte wurden Rahmenausschreibungen und regelmäßige Lieferantengespräch-Zyklen etabliert.
- Für Engpassprodukte wurden Zweitlieferanten qualifiziert und Sicherheitsbestände über den Lieferplan gesteuert.
- Für nichtkritische Produkte wurde die Abwicklung über Kataloglösungen und Bestellvorschläge automatisiert.
- Für strategische Produkte wurde ein gemeinsames Kostensenkungs- und Entwicklungsprogramm mit den Kernlieferanten gestartet.

Fazit

Die Portfolioanalyse Einkauf ist ein bewährtes Instrument, um das gesamte Beschaffungsspektrum systematisch zu strukturieren und Prioritäten sichtbar zu machen. Sie verhindert, dass Ressourcen im Einkauf ungleich verteilt werden oder Risiken übersehen werden. Ihre Wirksamkeit hängt entscheidend von der Datenqualität, der Einbindung relevanter Stakeholder und einer regelmäßigen Aktualisierung ab. Ergänzt um Nachhaltigkeits- und Risikodimensionen bleibt sie auch unter veränderten regulatorischen Rahmenbedingungen ein zentrales Steuerungsinstrument. Unternehmen, die sie konsequent umsetzen, erzielen typischerweise bessere Kostenergebnisse und eine deutlich stabilere Lieferkette.

Häufige Fragen

Was ist eine Portfolioanalyse im Einkauf?

Die Portfolioanalyse im Einkauf ist eine Methode, um Beschaffungsobjekte und Lieferanten systematisch nach Risiko und Wirtschaftlichkeit zu klassifizieren. Typischerweise folgt sie dem

Kraljic-Modell mit vier Quadranten. Das Ergebnis sind differenzierte Strategien je Warengruppe statt einer einheitlichen Einkaufspolitik.

Welche Quadranten gibt es im Kraljic-Portfolio?

Das klassische Kraljic-Portfolio unterscheidet strategische Produkte, Hebelprodukte, nichtkritische Produkte und Engpassprodukte. Jede Kategorie verlangt eine andere Herangehensweise, von langfristiger Partnerschaft bis zur Automatisierung. Je nach Modellansatz können die Achsen leicht variieren.

Wie häufig sollte eine Portfolioanalyse durchgeführt werden?

In der Praxis hat sich eine jährliche Gesamtüberprüfung bewährt. Strategische und Engpassprodukte sollten quartalsweise ergänzt betrachtet werden. Bei wesentlichen Marktereignissen oder regulatorischen Änderungen empfiehlt sich eine kurzfristige Aktualisierung der betroffenen Warengruppen.

Was ist der Unterschied zwischen ABC-Analyse und Portfolioanalyse im Einkauf?

Die ABC-Analyse betrachtet nur das Beschaffungsvolumen und sortiert Positionen nach Wertanteil. Die Portfolioanalyse ergänzt eine zweite Dimension, typischerweise Risiko oder Marktmacht der Lieferanten. Damit können auch volumenarme Positionen als kritisch identifiziert werden, was die ABC-Analyse allein nicht leistet.

Welche Daten braucht man für eine Portfolioanalyse im Einkauf?

Wesentlich sind Bestellhistorien, Stammdaten, Lieferanteninformationen und Kennzahlen wie Logistikkosten, Gesamtbetriebskosten und Lagerbestände. Auch Risiko- und Nachhaltigkeitsdaten werden zunehmend einbezogen. Die Qualität dieser Daten, messbar über Data Quality KPIs, bestimmt maßgeblich die Aussagekraft der Analyse.

Wie leitet man aus der Portfolioanalyse konkrete Maßnahmen ab?

Je Quadrant werden typische Strategien definiert: Partnerschaften für strategische Produkte, aktiver Wettbewerb für Hebelprodukte, Standardisierung für nichtkritische Produkte und Versorgungssicherungsmaßnahmen für Engpassprodukte. Diese Strategien werden je Warengruppe schriftlich fixiert, mit Verantwortlichen und Terminen versehen und in regelmäßigen Reviews kontrolliert.