

Risikomatrix: Liefer- und Beschaffungsrisiken systematisch bewerten

Die Risikomatrix ist ein Instrument des Risikomanagements, mit dem Beschaffungsrisiken nach Eintrittswahrscheinlichkeit und potenzieller Auswirkung bewertet und visualisiert werden. Im Einkauf dient sie dazu, Lieferantenrisiken, Materialrisiken und Prozessrisiken systematisch zu erfassen und priorisiert Maßnahmen abzuleiten. Als Grundlage für einen Risk Mitigation Plan und die Lieferantenklassifizierung gehört die Risikomatrix zum Standardrepertoire strategischer Einkaufsorganisationen.

Das Wichtigste in Kürze

- Eine Risikomatrix bewertet Risiken in zwei Dimensionen: Eintrittswahrscheinlichkeit und Auswirkung (Schadenshöhe bzw. Auswirkung auf Produktion und Lieferfähigkeit).
- Typische Skalen reichen in der Praxis von 3×3 bis 5×5 Feldern; häufig werden fünf Stufen von „sehr unwahrscheinlich“ bis „sehr wahrscheinlich“ verwendet.
- Im Einkauf deckt die Matrix vor allem Lieferantenausfälle, Preis- und Währungsrisiken, geopolitische Abhängigkeiten sowie Cyberrisiken beim Lieferanten ab.
- Hochpriorisierte Risiken in der oberen rechten Zone der Matrix erfordern in der Regel sofortige Gegenmaßnahmen wie Sicherheitszeitpuffer, Zweitquellen oder Absicherung über Verträge.
- Die Risikomatrix sollte mindestens einmal jährlich und bei wesentlichen Änderungen – etwa Lieferantenwechsel oder geopolitischen Entwicklungen – aktualisiert werden.
- Sie bildet die Brücke zwischen der Portfolioanalyse Einkauf und operativen Maßnahmen wie Bestandsführung, Supplier Rating und einem strukturierten Risk Mitigation Plan.

Definition: Risikomatrix

Die Risikomatrix (auch Risikomatrix-Diagramm oder Risk Matrix) ist ein grafisches Bewertungsinstrument, das identifizierte Risiken nach zwei Dimensionen ordnet: der Wahrscheinlichkeit ihres Eintritts und der Schwere der möglichen Auswirkungen. Im Beschaffungskontext wird sie genutzt, um Lieferanten- und Materialrisiken zu klassifizieren, Handlungsprioritäten festzulegen und Ressourcen des Risikomanagements gezielt einzusetzen.

Aufbau und Zonen der Matrix

Eine typische Risikomatrix besteht aus fünf Wahrscheinlichkeitsstufen und fünf Auswirkungsstufen, in der Praxis sind auch reduzierte 3×3-Varianten verbreitet. Jedes Risiko wird als Punkt in einem der Felder positioniert. Die Felder lassen sich in Zonen einteilen: grüne Felder gelten als akzeptabel, gelbe Felder als beobachtungsbedürftig und rote Felder als kritisch. In der Praxis orientiert sich die Zoneinteilung an der Risikotragfähigkeit des Unternehmens und sollte mit dem Management abgestimmt werden.

Abgrenzung zu anderen Instrumenten

Die Risikomatrix ist nicht identisch mit der Portfolioanalyse Einkauf, die Lieferanten nach Geschäftswichtigkeit und Lieferantenrisiko ordnet – beide Instrumente ergänzen sich jedoch. Die Portfolioanalyse liefert den Überblick über die Lieferantenlandschaft, während die Risikomatrix einzelne Risiken detailliert bewertet und Maßnahmen priorisiert. Auch der Spend Cube, der Einkaufsvolumen nach Lieferanten und Kategorien auswertet, liefert wertvolle Inputdaten für eine fundierte Risikobewertung.

Risikoklassen als Bewertungsrahmen

Viele Unternehmen kombinieren die Risikomatrix mit vordefinierten Risikoklassen, etwa strategische Risiken, operative Risiken, finanzielle Risiken und Compliance-Risiken. Die Zuordnung zu Risikoklassen erleichtert die Zuständigkeitsregelung und Berichterstattung. Wichtig ist, dass die Klassen- und Stufendefinitionen im Unternehmen einheitlich dokumentiert werden, damit Ergebnisse verschiedener Standorte oder Einkäufer vergleichbar bleiben.

Methoden und Vorgehen bei der Erstellung einer Risikomatrix

Die Erstellung folgt einem strukturierten Prozess: Risikoidentifikation, Risikobewertung, Positionierung in der Matrix und Ableitung von Maßnahmen. Die Qualität des Ergebnisses hängt weniger von der grafischen Darstellung ab als von der Sorgfalt der vorherigen Analysen, etwa der Lieferantenklassifizierung und der Prüfung von Abhängigkeiten.

Schritt 1: Risiken identifizieren und Datenbasis aufbauen

Zu Beginn werden alle relevanten Beschaffungsrisiken erfasst: Lieferantenausfälle, Qualitätsprobleme, Lieferverzögerungen, Preis- und Währungsschwankungen, Geopolitisches Risiko in Beschaffungsmärkten sowie Cyberrisiko beim Lieferanten. Eine saubere Bestandsführung und ein aktueller Spend Cube helfen, kritisches Einkaufsvolumen sichtbar zu machen. Ergänzend liefern die Approved Vendor List (AVL), das Supplier Rating und externe Datenquellen wie die D-U-N-S Number (DUNS) Hinweise zur finanziellen Stabilität von Lieferanten.

Schritt 2: Wahrscheinlichkeit und Auswirkung bewerten

Jedes Risiko wird nach einheitlichen Definitionen bewertet. Die Eintrittswahrscheinlichkeit lässt sich teils aus historischen Daten ableiten – etwa dokumentierten Lieferverzögerungen, Bestellstorno-Fällen oder zurückgesetzten Abnahmeverpflichtungen – teils aus Experteneinschätzung. Die Auswirkung sollte nicht nur in monetären Größen, sondern auch in produktionsbezogenen Kategorien gemessen werden, etwa Stillstandsdauer oder Wiederbeschaffungszeit für kritische Bauteile. Für eine erhöhte Aussagekraft empfiehlt sich die Einbindung von Fachabteilungen wie Fertigung, Qualität und Controlling.

Schritt 3: Maßnahmen ableiten und priorisieren

Für alle Risiken außerhalb des grünen Bereichs werden Maßnahmen definiert und im Risk Mitigation Plan festgehalten. Typische Maßnahmen sind Zweitquellen aufbauen, Sicherheitszeitpuffer erhöhen, Vertragsklauseln anpassen (etwa statt unverbindlichen Zusage eine verbindliche Binding Offer einholen), Expedite-Rate-Vereinbarungen mit kritischen Lieferanten treffen oder Einkaufskooperationen mit anderen Unternehmen schließen, um Verhandlungsmacht und Absicherung zu verbessern. Jede Maßnahme sollte mit Verantwortlichem, Frist und Prüfkriterium hinterlegt sein; eine anschließende Kosten-Nutzen-Analyse hilft, das Verhältnis von Schutz und Aufwand zu bewerten.

Wichtige KPIs und Bewertungsfelder in der Einkaufsmatrix

Die Risikomatrix selbst ist qualitativ, ihre Fundierung hängt jedoch von messbaren Kennzahlen ab. Diese machen Bewertungsskalen objektivierbar und erlauben eine kontinuierliche Überwachung der Risikoposition.

Lieferanten- und Beschaffungskennzahlen

Zentrale Kennzahlen sind die Liefertreue (On-Time-Delivery, in der Praxis typischerweise Zielwerte über 95 bis 98 Prozent), die Anzahl kritischer Einzelquellen, die Wiederbeschaffungszeit für Schlüsselkomponenten sowie der Anteil des Spendings auf Lieferanten mit kritischer Risikoeinstufung. Auch das Supplier Rating und die durchschnittliche Expedite Rate liefern Indikatoren für die operative Resilienz. Diese Werte werden üblicherweise periodisch erhoben und mit den Einträgen der Risikomatrix verknüpft.

Kritikalität von Materialien und Bauteilen

Für Materialien zählen die Qualität der Alternativlieferanten in der Approved Vendor List (AVL), die horizonweite Verfügbarkeit von Fachkomponenten und die Abhängigkeit von einzelnen Regionen. Bei Bauteilen mit langer Wiederbeschaffungszeit lohnt sich die Festlegung eines Sicherheitszeitpuffers, dessen Höhe typischerweise zwischen einigen Tagen und mehreren Wochen liegt, je nach Kritikalität und Beschaffungsdauer. Abnahmeverpflichtungen aus Rahmenverträgen sind ebenfalls zu bewerten, da sie im Störfall zu Mehrkosten führen können.

Compliance- und Nachhaltigkeitskennzahlen

Neben operativen Größen gewinnen Compliance-Risiken an Bedeutung, etwa die Kinderarbeitsrisiko Bewertung in Lieferketten oder Auditrechte, die im Rahmen von Lieferantenaudits vereinbart werden. Hierzu zählen der Anteil audierter Lieferanten, die Durchsetzbarkeit des Auditrechts in Verträgen und die Ausstattung kritischer Lieferanten mit Zertifikaten. Solche Kriterien sollten als eigene Risikokategorie in die Matrix einfließen.

Risiken und Kontrollen: Grenzen und Absicherung der Risikomatrix

Die Risikomatrix ist ein hilfreiches, aber kein selbstwirkendes Instrument. Ihre Aussagekraft hängt von der Datenqualität, der Systematik der Bewertungen und der konsequenten Umsetzung der abgeleiteten Maßnahmen ab.

Typische Fallstricke

Häufige Fehler sind subjektive oder nicht standardisierte Bewertungen, die Aktualisierung nur bei akuten Krisen sowie die Beschränkung auf Lieferanten der ersten Ebene. Tier-2- und Tier-3-Risiken bleiben oft unsichtbar, obwohl sie in der Praxis häufig die Ursache von Lieferausfällen sind. Auch die Vernachlässigung kumulierender Risiken – etwa mehrere Lieferanten in derselben Region oder mit derselben Vorproduktbasis – führt zu verzerrten Ergebnissen.

Kontrollen und Prüfmechanismen

Wirksame Kontrollen sind standardisierte Bewertungsbögen, Reviews im Einkaufsteam und Management-Stichproben sowie dokumentierte Nachvollziehbarkeit jeder Einstufung. Die Lieferantenklassifizierung sollte regelmäßig gegen das Supplier Rating und aktuelle Lieferantendaten abgeglichen werden. Bei kritischen Lieferanten empfehlen sich in der Praxis Lieferantenaudits und die

vertragliche Verankerung von Auditrechten, um Aussagen zur Prozesseffizienz und Compliance tatsächlich verifizieren zu können.

Rechtliche und steuerliche Aspekte

Bei grenzüberschreitender Beschaffung sind zudem Zoll- und Compliance-Themen relevant, etwa korrekte Dokumentation mit einem Carnet (ATA) für temporäre Ausführungen oder die elektronische Anbindung über cXML bei hochautomatisierten Bestellprozessen. Wie ein solches Vorgehen steuerlich und zollrechtlich korrekt auszugestalten ist, sollte im Einzelfall mit Fachleuten geprüft werden; dieser Artikel ersetzt keine rechtliche Beratung.

Aktuelle Entwicklungen: Digitalisierung, Lieferkettengesetz und Resilienz

Die Risikomatrix entwickelt sich vom statischen Excel-Instrument hin zu einem dynamischen Bestandteil des Lieferkettenmanagements. Treiber sind regulatorische Anforderungen, geopolitische Verwerfungen und die zunehmende Digitalisierung der Beschaffung.

Regulatorische Anforderungen

Gesetzliche Vorgaben zur unternehmerischen Sorgfalt in Lieferketten verlangen von Unternehmen in Deutschland und der EU eine systematische Risikoanalyse entlang der Lieferkette, insbesondere zu Menschenrechts- und Umweltverstößen. Die Kinderarbeitsrisiko Bewertung und die Verankerung von Auditrechten in Verträgen gewinnen dadurch an praktischer Bedeutung. Die Risikomatrix bietet hier einen geeigneten Rahmen, um diese Anforderungen strukturiert zu dokumentieren und zu berichten; die konkrete Ausgestaltung sollte jedoch rechtlich geprüft werden.

Geopolitische und logistische Risikotreiber

Handelskonflikte, Sanktionen, Rohstoffabhängigkeiten und Störungen in Logistikkorridoren haben das Gewicht des Geopolitischen Risikos in Einkaufsmatrizen erhöht. Themen wie Sicherheit von Transportrouten – etwa im Zusammenhang mit Dokumenten wie dem Carnet (ATA) – sowie Zolländerungen und Exportkontrollbestimmungen sind in der Bewertung zunehmend fester Bestandteil. Unternehmen reagieren mit Regionalisierung, Mehrfachquellen und angepassten Sicherheitszeitpuffern.

Digitale Tools und Automatisierung

Digitale Plattformen und Datenanbieter ermöglichen heute eine semi-automatische Risikobewertung: Lieferantendaten, Ratings, News-Monitoring und Cyberrisiko-Screening (etwa zum Cyberrisiko beim Lieferanten) können laufend in die Matrix einspeisen. Auch die elektronische Bestellabwicklung über cXML und der Betrieb einer aktiven Approved Vendor List (AVL) mit integrierten Risikohinweisen erhöhen die Aktualität. Entscheidend bleibt dennoch die menschliche Bewertung kritischer Fälle; Tools ersetzen keine saubere Lieferantenklassifizierung und kein funktionierendes Supplier Rating.

Typische Kennzahlen

Liefertreue (On-Time-Delivery) kritischer Lieferanten: > 95 %

typischer Zielwert; Werte darunter sprechen für ein erhöhtes Versorgungsrisiko

Anzahl Einzelquellen in kritischen Zonen: 0–5 Lieferanten

typischer Richtwert für ein gehandhabtes Risiko; mehr Einzelquellen erfordern zusätzliche Absicherung

Wiederbeschaffungszeit kritischer Bauteile: < 12 Wochen

länger laufende Komponenten erfordern in der Praxis erhöhte Sicherheitszeitpuffer

Anteil audierter Lieferanten mit kritischer Einstufung: > 80 %

üblicher Richtwert für Unternehmen mit ausgebautem Auditprogramm

Aktualisierungsintervall der Risikomatrix: mindestens jährlich, kritische Fälle quartalsweise

übliche Praxis in Industriesegmenten mit dynamischen Liefermärkten

Praxisbeispiel

Ein mittelständischer Maschinenbauer mit rund 400 aktiven Lieferanten erstellt eine Risikomatrix, um die Abhängigkeit von Präzisionskomponenten zu bewerten. Die Analyse zeigt: Ein asiatischer Lieferant eines langlaufenden Gussbauteils hat hohe Wiederbeschaffungszeit (über 20 Wochen) und liegt zudem in einer geopolitisch angespannten Region. Das Risiko wird als „hoch wahrscheinlich / sehr kritisch“ eingestuft und erhält eine rote Zone. Der Risk Mitigation Plan sieht vor, eine europäische Zweitquelle zu qualifizieren und sie über die Approved Vendor List (AVL) zu aktivieren, einen Sicherheitszeitpuffer von sechs Wochen einzurichten, die Auditrechte im Rahmenvertrag zu erweitern und das Supplier Rating des Lieferanten monatlich zu überwachen. Nach zwölf Monaten sinkt die Risikoeinstufung auf Gelb, da die Zweitquelle seriös liefert und die Liefertreue stabilisiert wurde.

- Zweitquelle qualifizieren und in der Approved Vendor List (AVL) freigeben
- Sicherheitszeitpuffer für kritische Bauteile festlegen und Bestandsführung anpassen
- Auditrechte im Vertrag verankern und jährliches Lieferantenaudit durchführen
- Supplier Rating und Wiederbeschaffungszeit monatlich überwachen und Matrix quarterly aktualisieren

Fazit

Die Risikomatrix ist ein praxisnahes Instrument, um Beschaffungsrisiken transparent zu machen und gezielt zu steuern. Ihr Wert entsteht nicht durch die grafische Darstellung selbst, sondern durch eine saubere Datenbasis, einheitliche Bewertungskriterien und konsequent umgesetzte Maßnahmen im Risk Mitigation Plan. Wer die Matrix mit der Portfolioanalyse Einkauf, dem Spend Cube und einem aktiven Supplier Rating verknüpft, erhält ein belastbares Bild der eigenen Risikoposition. Regelmäßige Aktualisierungen – idealerweise quartalsweise bei kritischen Lieferanten – sichern die Aktualität. So wird die Risikomatrix von einer Pflichtübung zu einem echten Steuerungsinstrument für resilienten Einkauf.

Häufige Fragen

Was ist eine Risikomatrix im Einkauf?

Eine Risikomatrix ist ein Bewertungsinstrument, das Beschaffungsrisiken nach Eintrittswahrscheinlichkeit und Auswirkung ordnet. Im Einkauf dient sie der Priorisierung von Lieferanten-, Material- und Prozessrisiken. Daraus lassen sich konkrete Maßnahmen wie Zweitquellen, Sicherheitszeitpuffer oder vertragliche Absicherungen ableiten.

Wie erstelle ich eine Risikomatrix Schritt für Schritt?

Zunächst werden alle relevanten Risiken identifiziert, etwa Lieferantenausfälle, Geopolitisches Risiko oder Cyberrisiko beim Lieferanten. Danach werden Wahrscheinlichkeit und Auswirkung nach

einheitlichen Definitionen bewertet und in die Matrix eingetragen. Für Risiken in kritischen Zonen werden Maßnahmen im Risk Mitigation Plan festgelegt, verantwortlich gemacht und periodisch überprüft.

Welche Skalen verwendet eine Risikomatrix?

In der Praxis sind 3×3- und 5×5-Skalen üblich, wobei fünf Stufen pro Dimension häufig vorkommen. Wichtig ist weniger die Stufenzahl als die einheitliche Definition der Stufen im Unternehmen. Häufig werden die Felder anschließend in grüne, gelbe und rote Zonen eingeteilt.

Wie oft sollte eine Risikomatrix aktualisiert werden?

Üblich ist eine vollständige Aktualisierung mindestens jährlich, bei kritischen Lieferanten und geopolitisch dynamischen Märkten häufig quartalsweise. Zusätzlich sollte eine außerordentliche Aktualisierung bei wesentlichen Ereignissen erfolgen, etwa Lieferantenausfällen, übernommenen Unternehmen oder neuen regulatorischen Anforderungen.

Was ist der Unterschied zwischen Risikomatrix und Portfolioanalyse im Einkauf?

Die Portfolioanalyse Einkauf ordnet Lieferanten nach Geschäftswichtigkeit und Lieferantenrisiko, um Betreuungsmuster festzulegen. Die Risikomatrix bewertet einzelne Risiken detaillierter und leitet konkrete Gegenmaßnahmen ab. Beide Instrumente ergänzen sich und nutzen teilweise dieselbe Datenbasis, etwa Spend Cube und Supplier Rating.

Welche Risiken gehören in eine Einkaufs-Risikomatrix?

Typisch sind Lieferantenausfälle, Lieferverzögerungen, Qualitätsprobleme, Preis- und Währungsrisiken, Geopolitisches Risiko, Cyberrisiko beim Lieferanten sowie Compliance-Risiken wie etwa in der Kinderarbeitsrisiko Bewertung. Auch Risiken aus Abnahmeverpflichtungen, langen Wiederbeschaffungszeiten oder Einzelquellenabhängigkeiten sollten erfasst werden. Die Auswahl orientiert sich an der Branche und der Lieferkettenstruktur.