Supplier Segmentation Matrix: Lieferanten strategisch klassifizieren und gezielt steuern

Die Supplier Segmentation Matrix ist ein Instrument des strategischen Einkaufs, mit dem Lieferanten nach definierten Kriterien in Klassen eingeteilt und unterschiedlich intensiv betreut werden. Sie verbindet typischerweise die dimensio-nierende ABC-Analyse mit einer Bewertung der Marktstellung des Anbieters, etwa im bekannten Kraljic-Schema. Auf diese Weise steuert der Einkauf, welchen Lieferanten er partnerschaftlich entwickelt, welche er standardisiert betreut und wo er Risiken aktiv reduziert.

Das Wichtigste in Kürze

- Die Matrix ordnet Lieferanten nach mindestens zwei Dimensionen ein, häufig Einkaufsvolumen und Lieferantenrisiko.
- Sie ist die Grundlage für unterschiedliche Betreuungsintensitäten, von Rahmenabkommen bis zu strategischen Partnerschaften.
- Klassische Vier-Quadranten-Modelle sind strategisch, Hebel-, Engpass- und-triviale Lieferanten bzw. Materialgruppen.
- Die Segmentierung sollte typischerweise jährlich überprüft und bei wesentlichen Änderungen angepasst werden.
- Ergebnisse fließen in Lieferantenbewertung, Einkaufsplanung, Notfallmanagement und Verhandlungsstrategie ein.
- Die Matrix ist ein Steuerungsinstrument, ersetzt aber keine laufende Lieferantenbewertung und Risikoüberwachung.

Definition: Supplier Segmentation Matrix

Die Supplier Segmentation Matrix ist ein zweidimensionales Klassifizierungsmodell, das Lieferanten oder Lieferanten-Material-Kombinationen nach betriebswirtschaftlicher Bedeutung und Versorgungsrisiko in Segmente einteilt. Jedes Segment ist mit einer definierten Betreuungsstrategie verknüpft, etwa Entwicklungspartnerschaft, Kostendruck, Absicherung oder Standardisierung.

Zweck und Nutzen für den Einkauf

Einkaufsressourcen sind begrenzt; eine pauschale Betreuung aller Lieferanten führt zu Streuverlusten. Die Matrix Priorisiert: Strategische Lieferanten erhalten Managementaufmerksamkeit und gemeinsame Projekte, triviale Lieferanten werden möglichst automatisiert und katalogbasiert abgewickelt. Damit verbindet die Segmentierung Portfoliostrategie, Verhandlungsplanung und operatives Lieferantenmanagement zu einem konsistenten Vorgehen.

Abgrenzung zur ABC-Analyse

Die ABC-Analyse bewertet ausschließlich das Einkaufsvolumen und gliedert Positionen in A-, B- und C-Klassen. Die Supplier Segmentation Matrix geht darüber hinaus, weil sie eine zweite Dimension wie

Lieferantenrisiko, Substitutionsmöglichkeit oder technologische Bedeutung ergänzt. Sie kann sich zwar auf ABC-Ergebnisse stützen, beantwortet aber zusätzlich die Frage, wie kritisch ein Lieferant für die Versorgungssicherheit ist.

Dimensionen und klassische Modelle

In der Praxis haben sich mehrere Segmentierungsansätze etabliert. Die Wahl des Modells hängt von Branche, Materialgruppe und Reifegrad des Einkaufs ab; entscheidend ist, dass die Kriterien messbar und nachvollziehbar definiert sind.

Kraljic-Portfolio: Volumen und Risiko

Das nach Peter Kraljic geprägte Portfolio bildet die Achsen Einkaufsvolumen (Profit Impact) und Versorgungsrisiko (Supply Risk) ab. Daraus ergeben sich vier Segmente: strategische Lieferanten mit hohem Volumen und hohem Risiko, Hebellieferanten mit hohem Volumen und geringem Risiko, Engpasslieferanten mit geringem Volumen und hohem Risiko sowie triviale Lieferanten in beiden Dimensionen. Je Segment gelten unterschiedliche Taktiken: Partnerschaft und IP Co-Creation bei Strategischen, Wettbewerbsverfahren und Electronic Tendering bei Hebeln, Absicherung und Diversifizierung bei Engpasslieferanten sowie Vereinfachung bei Trivialen.

Lieferantenklassifikation nach Potential und Leistung

Alternativ ordnen viele Unternehmen Lieferanten nach Lieferperformance, Qualität und Entwicklungspotential ein, häufig ergänzt um Kategorien wie „bevorzugt“, „zugelassen“, „bedingt zugelassen“ und „gesperrt“. Diese Form orientiert sich stärker an der operativen Leistung als an den Materialkosten und eignet sich gut als Eingangsfilter für Vergaben und Rahmenabkommen.

Erweiterte Kriterien

Zunehmend fließen Nachhaltigkeits- und Compliance-Aspekte in die Segmentierung ein, etwa ESG-Status, Zertifizierungen oder AEO Status im Zollbereich. Auch Finanzkennzahlen des Lieferanten, geographiche Abhängigkeiten oder die Eigenfertigungstiefe des eigenen Unternehmens können als Kriterien dienen. Wichtig ist, dass jedes Kriterium eine Konsequenz im Betreuungsmodell nach sich zieht.

Methoden und Vorgehen zur Segmentierung

Eine belastbare Segmentierung entsteht nicht ad hoc, sondern in einem strukturierten Prozess von der Datenaufbereitung bis zur Verabschiedung der Strategien.

Datenbasis und Kriteriengewichtung

Grundlage sind Stammdaten und Bewegungsdaten: Spend-Volumen der letzten typischerweise zwölf bis 24 Monate, Anzahl Bestellungen und Abrufaufträge, Lieferantenanzahl pro Materialgruppe, Qualitäts- und Liefertrefferdaten sowie Informationen zur Marktsituation. Für jedes Kriterium wird eine Gewichtung festgelegt, etwa 50 Prozent Volumen und 50 Prozent Risiko. Subjektive Einschätzungen der Kategorie Manager werden dokumentiert, damit die Abweichungsanalyse bei späteren Revisionsrunden nachvollziehbar bleibt.

Workshops und Konsens im Stakeholder-Team

Da Risikoeinschätzungen fachübergreifend sind, bewähren sich Workshops mit Einkauf, Entwicklung,

Qualität, Logistik und Geschäftsführung. Dort wird diskutiert, ob ein Lieferant mit geringem Volumen dennoch geschäftskritisch ist, weil er ein Alleinanbieter für ein sicherheitsrelevantes Bauteil ist. Das Ergebnis ist eine Matrix pro Geschäftsbereich oder Materialgruppe, nicht eine einzige unternehmensweite Einteilung.

Strategieableitung je Segment

Je Segment werden Maßnahmen definiert: Bei strategischen Lieferanten gemeinsame Produktkalkulation, langfristige Rahmenabkommen und Entwicklungskooperationen; bei Hebellieferanten Wettbewerbsdruck über Ausschreibungen; bei Engpasslieferanten Second Sourcing, Sicherheitsbestände und Einbindung ins Notfallmanagement; bei trivialen Lieferanten Katalogeinkauf, Rahmenverträge mit Freigabelimits und möglichst hohe Automatisierung mit klaren Match-&-Merge-Regeln in der Beschaffungs-IT.

Wichtige KPIs zur Steuerung der Segmente

Die Matrix wirkt nur, wenn ihre Wirkung gemessen wird. Typische Kennzahlen prüfen, ob die Segmentstrategien greifen und ob die Klassifizierung noch stimmt.

Konzentrations- und Dekompositionskennzahlen

Der Anteil des Einkaufsvolumens bei A- bzw. strategischen Lieferanten zeigt die Konzentrationslage; in der Praxis liegen häufig 70 bis 80 Prozent des Volumens bei rund 20 Prozent der Lieferanten. Steigt dieser Anteil weiter, wächst das Abhängigkeitsrisiko. Die Anzahl eingesparter C-Lieferanten und die Übergabe zur Katalogbeschaffung messen den Konsolidierungserfolg.

Leistungs- und Risikokennzahlen je Segment

Je Segment werden Liefertreue, Qualitätsrate, Durchlaufzeiten im Abwicklungsprozess und Preisentwicklung verfolgt. Für strategische Lieferanten kommen gemeinsame Kennzahlen wie Cost-Savings, Innovationsbeiträge und Reaktionszeiten im 8D-Containment-Prozess hinzu. Engpasslieferanten werden anhand der Versorgungssicherheit und der Vollständigkeit von Notfallplänen bewertet.

Verknüpfung mit laufender Lieferantenbewertung

Die Segmentierung ist die statische Landkarte, die Lieferantenbewertung das laufende Radar. Weichen Bewertungen dauerhaft vom erwarteten Segmentniveau ab, führt das zu einer Neuklassifizierung oder zu Maßnahmen wie einem Lieferanten-ESG-Verbesserungsplan. Ein Inventory Health Dashboard kann ergänzend zeigen, ob Sicherheitsbestände für kritische Segmente real eingehalten werden.

Risiken und Kontrollen bei der Segmentierung

Häufige Fehler sind eine zu grobe Datengrundlage, mangelnde Aktualität und Strategien, die nur auf dem Papier existieren. Gegensteuern sind klare Prozesse, Verantwortlichkeiten und regelmäßige Revisionen.

Typische Schwächen und Fehlsteuerungen

Risiken entstehen, wenn die Matrix einmalig erstellt und danach nicht gepflegt wird: Verschiebungen im Spend, Insolvenzrisiken oder neue Technologien machen die Einteilung schnell obsolet. Auch eine rein volumenbasierte Segmentierung unterschätzt Engpasslieferanten mit kleinem Volumen, aber hoher

Geschäftskritik. Schließlich können Segmentstrategien in Vergessenheit geraten, wenn Verträge wie FCA-Lieferbedingungen, Eigentumsvorbehalt oder Akkreditivgeschäft nicht auf die Segmentlogik abgestimmt sind.

Kontrollen und Governance

Bewährt hat sich eine jährliche oder halbjährliche Revision mit dokumentierten Entscheidungsvorlagen sowie ein kurzer Triggerprozess: Bei wesentlichen Ereignissen wie Lieferausfällen, Bestellstorno in größerem Umfang oder geplanten Änderungen der Fertigungstiefe wird das betreffende Segment sofort geprüft. Das Einkaufshandbuch sollte definieren, welche Segmente welche Freigaben, Vertragsformen und Prüfungen erfordern.

Compliance- und Nachhaltigkeitsbezüge

Für zugelassene und strategische Lieferanten sind due-diligence-Rechtsprüfungen, Nachweise zu Lieferkettenanforderungen und ggf. ein Lieferanten-ESG-Verbesserungsplan einzuplanen. Rechtliche und steuerliche Einzelfragen, etwa Vertrags- oder Steuerkonstellationen bei internationalen Lieferanten, sollten stets im Einzelfall fachlich geprüft werden.

Aktuelle Entwicklungen: Digitalisierung und dynamische Segmentierung

Moderne ERP- und SRM-Systeme ermöglichen es, die Matrix deutlich häufiger und datenbasierter zu aktualisieren. Die Segmentierung wird damit vom jährlichen Workshop zum laufenden Steuerungsinstrument.

Automatisierte Datenverarbeitung

Auswertungen zu Spend, Lieferperformance und Risikosignalen lassen sich heute weitgehend automatisiert erzeugen. Standardisierte Datenintegration mit klaren Match-&-Merge-Regeln reduziert dabei Doppler und Fehler in der Lieferantenstammdatenbasis. Für trivial- und hebellastige Segmente vereinfachen Electronic-Tendering-Plattformen und Kataloglösungen die operative Umsetzung erheblich.

Risiko- und Nachhaltigkeitssignale einbinden

Externe Signale zu Lieferkettenstörungen, Kreditrisiken oder ESG-Themen fließen zunehmend in die Risikodimension ein. Unternehmen kombinieren die statische Matrix mit Frühwarnindikatoren und stimmen sie mit Capacity Planning und Netting-Szenarien in der Supply-Chain-Planung ab, um Engpasssituationen früher zu erkennen.

Ausblick

Zukünftig dürften Segmentierungen granularer werden, etwa auf Ebene von Lieferstandorten statt nur Lieferantennummern. Auch die Kopplung mit Angebotswertungsstufen und standardisierten Vergabeprozessen wird ausgebaunt, damit Segmentstrategie und operative Vergabe aus einem Guss kommen.

Typische Kennzahlen

Volumensanteil strategischer Lieferanten: typischerweise 60–80 %
Hohe Werte bedeuten Verhandlungsmacht, aber auch Abhängigkeitsrisiko.

Lieferantenkonsolidierung (C-Segment): häufig 20–40 % Reduktion
Messgröße für den Erfolg der Konsolidierung trivialer Lieferanten.

Liefertreue im Engpasssegment: > 95 %
Kritische Segmente erfordern höhere Sorgfalt als das Lieferantendurchschnitt.

Revision der Matrix: jährlich bis halbjährlich
Häufigere Updates sind mit digitaler Datenbasis sinnvoll.

Praxisbeispiel

Ein mittelständischer Maschinenbauer mit rund 900 aktiven Lieferanten erstellte erstmals eine Supplier Segmentation Matrix pro Materialgruppe. In Workshops mit Entwicklung, Qualität und Logistik zeigte sich, dass mehrere geringvolumige Zulieferer als Engpasslieferanten eingestuft werden mussten, weil sie Alleinanbieter für sicherheitsrelevante Bauteile waren. Die Ergebnisse wurden im Einkaufshandbuch festgeschrieben und in den Folgequartalen umgesetzt.

- Für 15 Engpasslieferanten wurden Zweitanbieter gesucht, Sicherheitsbestände definiert und Notfallpläne mit definierten Abwicklungsprozessen erstellt.
- Strategische Lieferanten gingen in Jahresgespräche mit gemeinsamer Produktkalkulation und langfristigen Rahmenabkommen.
- Rund 300 C-Lieferanten wurden konsolidiert, weitgehend auf Katalogbeschaffung umgestellt und an Angebots-wertungsstufen gekoppelte Standardvergabeprozesse eingeführt.
- Die Matrix wurde halbjährlich revisiert; die Abweichungsanalyse ergab nach einem Jahr eine spürbar stabilere Liefertreue in den kritischen Segmenten.

Fazit

Die Supplier Segmentation Matrix übersetzt Spend-Daten und Risikowissen in eine klare Betreuungslogik für den Einkauf. Sie Priorisiert Managementaufmerksamkeit, macht Segmentstrategien verbindlich und schafft die Grundlage für Verhandlungsmacht, Versorgungssicherheit und Lieferantenentwicklung. Entscheidend für den Erfolg sind belastbare Daten, fachübergreifender Konsens bei der Klassifizierung und eine regelmäßige Revision. Wer die Matrix mit laufender Lieferantenbewertung, Notfallmanagement und digitalen Auswertungen verzahnt, erhält ein effektives Steuerungsinstrument. Als statisches Schaubild allein bleibt sie dagegen wirkungslos.

Häufige Fragen

Was ist eine Supplier Segmentation Matrix?

Sie ist ein zweidimensionales Modell zur Einteilung von Lieferanten, typischerweise nach Einkaufsvolumen und Versorgungsrisiko. Je Segment wird eine eigene Betreuungs- und Verhandlungsstrategie festgelegt. Bekannt ist vor allem das Kraljic-Portfolio mit den Segmenten strategisch, Hebel, Engpass und trivial.

Welche Kriterien gehören in eine Lieferantensegmentierung?

Üblich sind Spend-Volumen, Umsatzanteil, Versorgungsrisiko, Substitutionsmöglichkeiten, Qualität und Liefertreue sowie strategische Faktoren wie Technologiebedeutung oder Nachhaltigkeit. Ergänzend

können Finanzstabilität, Zertifizierungen und geografische Risiken einfließen. Wichtig ist, dass jedes Kriterium messbar ist und Konsequenzen im Betreuungsmodell hat.

Was ist der Unterschied zwischen ABC-Analyse und Lieferantensegmentierung?

Die ABC-Analyse ordnet nach Einkaufsvolumen und bildet nur eine Dimension ab. Die Supplier Segmentation Matrix ergänzt eine zweite Achse, meist das Lieferanten- oder Versorgungsrisiko. So werden auch geringvolumige, aber geschäftskritische Lieferanten sichtbar, die die ABC-Analyse als C-Artikel einstufen würde.

Wie oft sollte die Lieferantensegmentierung aktualisiert werden?

In der Praxis bewährt sich eine jährliche oder halbjährliche Revision. Zusätzlich sollte ein Triggerprozess bestehen, der bei wesentlichen Ereignissen wie Lieferausfällen, Insolvenzsignalen oder geänderter Fertigungstiefe eine sofortige Neubewertung auslöst. Digitale Auswertungen ermöglichen heute häufigere Updates.

Welche Maßnahmen folgen aus den einzelnen Segmenten?

Strategische Lieferanten erhalten Partnerschaften, gemeinsame Entwicklung und langfristige Rahmenabkommen. Hebellieferanten werden über Wettbewerbsverfahren und Ausschreibungen unter Kostendruck gesetzt. Engpasslieferanten werden abgesichert durch Second Sourcing und Notfallmanagement, triviale Lieferanten durch Katalogeinkauf und Automatisierung vereinfacht.

Ist die Supplier Segmentation Matrix auch für kleine Unternehmen sinnvoll?

Ja, auch mit überschaubarem Lieferantenstamm lohnt sich die Einteilung, weil Ressourcen dort noch knapper sind. Eine einfache Zwei-Achsen-Matrix mit wenigen Kriterien genügt. Entscheidend ist, die Segmentstrategien konsequent in Vergabe, Vertragsgestaltung und Betreuungsintensität umzusetzen.