

Supplier Segmentation: Lieferanten strategisch klassifizieren und gezielt steuern

Supplier Segmentation bezeichnet die systematische Einteilung von Lieferanten nach strategischer Bedeutung, Risikopotenzial und Leistungsvermögen. Ziel ist es, Einkaufsressourcen dort zu konzentrieren, wo sie den größten Mehrwert schaffen, und die Intensität der Lieferantenbetreuung am tatsächlichen Bedarf auszurichten. Für industrielle Einkäufer ist sie ein zentrales Instrument der strategischen Beschaffung.

Das Wichtigste in Kürze

- Supplier Segmentation ordnet Lieferanten anhand von Kriterien wie Umsatzvolumen, Risikopotenzial, Innovationsfähigkeit und Substituierbarkeit in Klassen ein.
- Häufig kommen zwei- oder mehrdimensionale Modelle zum Einsatz, typischerweise als Portfolio- oder Cluster-Ansatz.
- Die Segmentklasse steuert Betreuungsintensität, Vertragsstrategie, Auditplan und Escalation-Pfade.
- In der Praxis verwaltet ein Einkäufer häufig 150 bis 400 aktive Lieferanten; eine segmentierte Steuerung reduziert den Verwaltungsaufwand spürbar.
- Die Segmentierung sollte regelmäßig, meist jährlich oder bei wesentlichen Ereignissen, aktualisiert werden.
- Sie bildet die Grundlage für Risikomanagement, Ausschreibungsstrategie und langfristige Strategische Partnerschaften.

Definition: Supplier Segmentation

Supplier Segmentation (auch Lieferantensegmentierung oder Lieferantenklassifizierung) ist ein Verfahren des strategischen Einkaufs, das alle aktiven Lieferanten nach definierten Kriterien in homogene Gruppen einteilt. Die Gruppen unterscheiden sich in strategischer Relevanz, Ausfallrisiko und Leistungsfähigkeit.

Abgrenzung zur Lieferantenbewertung

Die Lieferantenbewertung misst die tatsächliche Leistung einzelner Lieferanten, etwa über Liefertreue, Qualität und Reaktionszeiten, und liefert so quantitative Eingangsdaten. Die Segmentierung geht darüber hinaus: Sie bündelt diese Bewertungen mit strategischen Kriterien wie Substituierbarkeit, Innovationspotenzial und Geschäftsvolumen zu einer Klassifikation. Erst die Segmentierung beantwortet die Frage, wie intensiv ein Lieferant betreut werden soll.

Zweck und Nutzen für den Einkauf

Ohne Segmentierung werden alle Lieferanten weitgehend gleich behandelt, was Ressourcen verschwendet und strategisch wichtige Beziehungen vernachlässigt. Die Segmentierung schafft Transparenz über das eigene Lieferantennetzwerk und priorisiert Maßnahmen wie Audits, Doppelquellenbildung oder Entwicklungsprogramme. Sie erleichtert zudem die Abstimmung mit der

Category Governance, da Warengruppen- und Lieferantenstrategie auf denselben Daten beruhen.

Kriterien und Segmentierungsmodelle

Die Wahl der Kriterien entscheidet über die Qualität der Segmentierung. Bewährt hat sich eine Mischung aus quantitativ messbaren und qualitativ beurteilten Merkmalen, die zu einer überschaubaren Anzahl von Segmenten verdichtet wird.

Häufig verwendete Kriterien

Typischerweise fließen mehrere Kriteriengruppen ein: geschäftliche Bedeutung, Ausfallrisiko, Leistungsniveau und strategisches Potenzial. Je nach Branche ergänzen Branchen- und Produktkriterien wie Zulassungspflichten oder Traceability-Anforderungen das Bild.

- Umsatz- und Volumenanteil am Beschaffungsvolumen der betreffenden Warengruppe
- Substituierbarkeit und Anzahl verfügbarer Alternativquellen
- Qualitäts- und Liefertreue aus der Lieferantenbewertung
- Innovations- und Kooperationspotenzial, etwa für Supplier Co-Innovation
- Länder- und Wechselkursrisiken, abgedeckt etwa durch eine Wechselkursklausel

Zweidimensionale Portfolio-Modelle

Das bekannteste Modell ordnet Lieferanten in einer Matrix aus „Lieferanteneinfluss“ und „Risiko/Chancen-Potenzial“ ein. Daraus ergeben sich typischerweise vier Klassen: strategische Partner, Kernlieferanten (leverage/Hebel-Lieferanten), Komfortlieferanten und Problem- bzw. Risiko-Lieferanten. Strategische Partner erhalten gemeinsame Entwicklungsprojekte und langfristige Verträge, Hebel-Lieferanten werden vor allem über Wettbewerb und Ausschreibungen gesteuert.

Cluster- und multicriteria-Ansätze

Bei großen Lieferantenstübben kommen statistische Verfahren wie Clusteranalysen oder Scoring-Modelle mit gewichteten Kriterien zum Einsatz. Der Vorteil: Der Einkauf definiert Kriterienkatalog und Gewichtung einmal verbindlich, und die Zuordnung erfolgt nachvollziehbar und reproduzierbar. Ein solches Scoring-Muster lässt sich auch bei der Ausschreibungsstrategie wieder nutzen, etwa für die Vorauswahl in einer Ausschreibung.

Vorgehen: Von der Datenerfassung zur Handlungsstrategie

Eine wirksame Segmentierung folgt einem strukturierten Prozess, der Datenbasis, Auswertung und Konsequenz verbindet. Nur wenn jede Segmentklasse konkrete Maßnahmen auslöst, entsteht echter Nutzen.

Datengrundlage aufbauen

Ausgangspunkt sind Daten aus ERP- und Beschaffungssystemen: Bezugsjahresvolumen, Anzahl Bestellungen und Bedarfsanforderung (BANF) je Lieferant, Bestellabläufe im Order-to-Cash-Prozess, Qualitäts- und Reklamationsdaten. Ergänzt werden Informationen aus Audits, Zertifikaten und Marktanalysen. Wichtig ist eine bereinigte Lieferantenstammdatenstruktur, da Dubletten und inaktive Lieferanten das Bild verzerren.

Segmentierung durchführen und validieren

Im nächsten Schritt werden Kriterien definiert, gewichtet und jedem Lieferanten eine Klasse zugeordnet. Die Zuordnung sollte im Team validiert werden, da reine Datenmodelle qualitative Aspekte wie Konzernverflechtungen oder persönliche Beziehungen nicht erfassen. In der Praxis erfolgt die Endabstimmung häufig gemeinsam mit Fachabteilungen und, bei Contract Manufacturing-Themen, mit der Arbeitsvorbereitung.

Maßnahmen je Segment ableiten

Jedes Segment erhält ein eigenes Betreuungs- und Maßnahmenbündel. Risiko-Lieferanten etwa verlangen einen definierten Auditplan, contingency-Pläne und klare Eskalationsinstrumente bis zum Stop Shipment. Komfortlieferanten dagegen lassen sich häufig über Kataloge, Rahmenverträge mit Standard-Laufzeiten und reduzierte Betreuung steuern.

- Strategische Partner: Joint Roadmaps, Supplier Co-Innovation, Treffen auf Vorstandsebene
- Hebel-Lieferanten: regelmäßige Ausschreibungen, aktive Bieterkommunikation, Preisvergleiche
- Risiko-Lieferanten: Doppelquellen, Auditplan, erhöhte Mindestbestände, Prüfung von Bank Guarantee-Anforderungen
- Komfort-/Standardlieferanten: Katalogbeschaffung, Framework-Agreements, automatisierte Prozesse

Wichtige KPIs der Lieferantensegmentierung

Die Segmentierung selbst wird messbar: Sowohl die Qualität der Klassifizierung als auch die Wirkung der abgeleiteten Maßnahmen lassen sich über Kennzahlen verfolgen. Diese KPIs gehören häufig in regelmäßige Einkaufsreports mit Plan-Ist-Vergleich.

Struktur- und Abdeckungskennzahlen

Erstes Ziel ist Transparenz: Wie viel Volumen liegt in welcher Segmentklasse, und wie vollständig sind die Daten erfasst? Typischerweise sollten 80 bis 90 Prozent des Beschaffungsvolumens einer Warengruppe segmentiert sein, bevor die Warengruppen-Roadmap verbindlich gestaltet wird.

Wirkungsmessung über die Zeit

Im zweiten Schritt messen Abweichungsanalyse und Fortschritttracking, ob die Maßnahmen wirken. Steigt die Liefertreue bei priorisierten Segmenten, sinkt die Anzahl kritischer Lieferanten? Hier verbindet sich die Segmentierung eng mit dem operativen Risikomanagement und der laufenden Lieferantenbewertung.

Risiken, Kontrollen und typische Fehler

Supplier Segmentation kann nur so gut sein wie die Daten und die Konsequenz hinter der Klassifizierung. Die wichtigsten Stolpersteine lassen sich mit klaren Kontrollmechanismen vermeiden.

Typische Fehlerquellen

Häufig wird die Segmentierung einmalig erstellt und danach nicht mehr gepflegt, wodurch sie schnell veraltet. Weitere Fehlerquellen: zu viele Kriterien, die zu einer kaum handhabbaren Anzahl von Segmenten führen; einseitige Fokussierung auf Volumen, das wichtige Engpasslieferanten mit kleinem Volumen übersehen lässt; fehlende Abstimmung mit der Category Governance.

Kontrollen und Governance

Bewährt sind ein fester Review-Turnus (typischerweise jährlich), definierte Verantwortlichkeiten je Segment und dokumentierte Eskalationswege. Bei Risikolieferanten ergänzen Sicherheitsinstrumente wie eine Bank Garantie oder vereinbarte Stop Shipment-Rechte die Kontrolle. Zusätzlich sollte jede bedeutende Segmentverschiebung – etwa nach einem Wechsel bei einem Key Supplier – eine gezielte Risikoanalyse auslösen.

Aktuelle Entwicklungen und Ausblick

Der Ansatz bleibt gleich, die Werkzeuge ändern sich: Digitalisierung, Lieferkettenregulierung und Resilienz-Anforderungen verändern die Anforderungen an die Segmentierung deutlich.

Automatisierung und Datenintegration

Moderne Systeme aktualisieren Segmentzuordnungen nahezu automatisch aus laufenden Kennzahlen wie Liefertreue, Reklamationen und Logistikkosten. Damit wird die Segmentierung von einer einmaligen Übung zu einem dynamischen Steuerungsinstrument. Auch die Integration externer Risikodaten (Länder, Materialknappheit, Finanzkennzahlen) nimmt zu.

Regulatorik, Nachhaltigkeit und Resilienz

Lieferkettengesetze und Nachhaltigkeitsanforderungen verlagern Kriterien wie Traceability, Recyclingfähigkeitsbewertung und Sozialstandards stärker in den Vordergrund der Segmentierung. Parallel erhöht das Ziel der Lieferkettendiversifikation den Anteil der als kritisch eingestuft Lieferanten. Einkauf und Nachhaltigkeitsverantwortliche stimmen Kriterienkataloge daher zunehmend gemeinsam ab; rechtliche Vorgaben sind dabei stets im Einzelfall zu prüfen.

Typische Kennzahlen

Segmentierte Beschaffungsabdeckung: > 80 %

Anteil des Volumens je Warengruppe, das einer definierten Segmentklasse zugeordnet ist

Anteil kritischer Lieferanten: < 10 %

Richtwert für den Anteil der Risiko-Segmente am aktiven Lieferantenstamm; Ziel ist ein sinkender Trend

Liefertreue strategische Partner: > 98 %

Hohe Liefertreue wird als Wirkung der priorisierten Betreuung gemessen

Review-Turnus Segmentierung: jährlich

Regelmäßige Aktualisierung, ergänzt durch ereignisbasierte Reviews

Praxisbeispiel

Ein mittelständischer Maschinenbauer mit rund 320 aktiven Lieferanten ordnete jeden Lieferanten erstmals in ein Portfolio aus Risikopotenzial und Geschäftsvolumen ein. Auf Basis der Analyse wurden Betreuungstiefe, Auditplan und Vertragsstrategie je Segment verbindlich festgelegt.

- Vier Segmente definiert: strategische Partner, Kernlieferanten, Standardlieferanten, Risiko-Lieferanten
- Für 14 Risiko-Lieferanten Doppelquellen aufgebaut und Mindestbestand für kritische Komponenten erhöht
- Für die höchste Segmentklasse gemeinsame Innovations- und Kostensenkungsprogramme mit drei

Partnern vereinbart

- Halbjährlicher Segment-Review mit Abweichungsanalyse und Ergebnisberichten an die Geschäftsführung etabliert

Fazit

Supplier Segmentation verhindert, dass Einkaufsressourcen planlos über hunderte Lieferanten verteilt werden. Sie verbindet die Lieferantenbewertung mit der strategischen Ausrichtung und macht Betreuungstiefe, Vertragsdesign und Risikomaßnahmen klar regelbasiert. Entscheidend ist weniger das gewählte Modell als die Konsequenz: Jede Segmentklasse muss definierte Maßnahmen, Verantwortlichkeiten und Review-Termine haben. Regelmäßig aktualisiert und mit Category Governance, Risikoanalyse und Ausschreibungsstrategie verzahnt, wird die Segmentierung zum tragenden Baustein einer belastbaren Beschaffungsstrategie.

Häufige Fragen

Was bedeutet Supplier Segmentation im Einkauf?

Supplier Segmentation ist die systematische Einteilung von Lieferanten in Klassen nach strategischer Bedeutung, Risikopotenzial und Leistungsfähigkeit. Daraus leitet der Einkauf ab, wie intensiv jeder Lieferant betreut wird, von automatisierter Standardbeschaffung bis zur strategischen Partnerschaft. Sie ist ein Grundpfeiler des strategischen Einkaufs.

Welche Kriterien nutzt man zur Lieferantensegmentierung?

Typische Kriterien sind Beschaffungsvolumen, Substituierbarkeit, Ausfallrisiko, Qualitäts- und Liefertreue sowie Innovations- und Kooperationspotenzial. Häufig ergänzen Regulierungs- und Nachhaltigkeitskriterien wie Traceability-Anforderungen das Modell. Die Kriterien werden gewichtet und in ein Scoring oder Portfolio überführt.

Wie unterscheidet sich Segmentierung von Lieferantenbewertung?

Die Lieferantenbewertung misst die faktische Performance einzelner Lieferanten, etwa über Liefertreue, Qualität und Preisentwicklung. Die Segmentierung nutzt diese Bewertung als Input und beantwortet zusätzlich die strategische Frage, welchen Stellenwert ein Lieferant im Gesamtnetzwerk hat. Beide Instrumente greifen ineinander, ersetzen sich aber nicht.

Wie oft sollte die Lieferantensegmentierung aktualisiert werden?

In der Praxis hat sich ein jährlicher Review-Turnus etabliert, ergänzt durch ad-hoc-Aktualisierungen bei wesentlichen Ereignissen wie Insolvenzdrohungen, Übernahmen oder Qualitätskrisen. Je dynamischer die Beschaffungsmärkte, desto kürzer der Turnus. Wichtig ist eine dokumentierte Verantwortlichkeit für die Aktualisierung.

Welche Vorteile bringt Supplier Segmentation?

Sie schafft Transparenz über das Lieferantennetzwerk, konzentriert knappe Einkaufsressourcen auf die wichtigsten Beziehungen und senkt das Ausfallrisiko durch gezielte Absicherungen. Zudem verkürzt sie Entscheidungen, da für jedes Segment eine feste Strategie und ein Auditplan vorliegen. Im Ergebnis sinken Betreuungsaufwand und Beschaffungsrisiken messbar.

Welche Segmentklassen sind üblich?

Weit verbreitet sind vier Klassen: strategische Partner, Kern- oder Hebel-Lieferanten, Standard- bzw.

Komfortlieferanten sowie Risiko- oder Problem-Lieferanten. Die Anzahl der Klassen sollte klein bleiben, in der Praxis meist drei bis fünf. Jede Klasse benötigt einen klaren Maßnahmenkatalog.