

Wettbewerbsanalyse Beschaffungsmarkt: Markttransparenz als strategischer Hebel

Die Wettbewerbsanalyse Beschaffungsmarkt ist die systematische Untersuchung der Anbieterlandschaft, Marktpreise, Kapazitäten und Machtverhältnisse auf jenen Märkten, von denen ein Unternehmen seine Waren und Leistungen bezieht. Sie bildet die Informationsbasis für Make-or-Buy-Entscheidungen, Vergabestrategien und Verhandlungsplanung. Einkäufer gewinnen damit nachvollziehbare Argumente gegenüber Management und Lieferanten. Der folgende Artikel erklärt Methoden, Kennzahlen, Risiken und aktuelle Entwicklungen dieser Disziplin.

Das Wichtigste in Kürze

- Die Wettbewerbsanalyse Beschaffungsmarkt bewertet Anbieterstruktur, Preisniveau, Kapazitäten und Wechselbarrieren eines Beschaffungsmarktes.
- Typische Bausteine sind Porterbasierte Marktpositionierung, Spend Analysis, Bieterregister- und Netzwerkanalyse.
- Kernfragen sind Abhängigkeitsrisiken, Preistreiber, Innovationsfähigkeit und die Zahl tatsächlich wettbewerbsfähiger Anbieter.
- Die Ergebnisse fließen in Einkaufsstrategien, Verhandlungsziele, Vergabeentscheidungen und Lieferportfoliomaßnahmen ein.
- In der Praxis sollten Analysen typischerweise jährlich oder bei wesentlichen Marktveränderungen aktualisiert werden.

Definition: Wettbewerbsanalyse Beschaffungsmarkt

Die Wettbewerbsanalyse Beschaffungsmarkt bezeichnet die strukturierte Erhebung und Bewertung aller für die Beschaffung relevanten Marktteilnehmer und Marktkräfte. Sie beantwortet die Frage, wie viele leistungsfähige Anbieter existieren, wie stark diese positioniert sind und welche Preis- und Verhandlungskriterien gelten.

Abgrenzung zur Lieferantenbewertung

Während die Lieferantenbewertung einzelne, bereits bekannte Anbieter anhand ihrer Historie beurteilt, richtet sich die Wettbewerbsanalyse auf den gesamten Markt inklusive potenzieller Neuanbieter. Sie liefert also auch die Grundlage für das Aufsetzen neuer Quellen und für die Definition von Eignungskriterien in Ausschreibungen. Erst der Marktblick macht Lieferantenvergleiche fair, weil die Bewertung anhand objektiver Marktmaßstäbe erfolgt. Beide Instrumente ergänzen sich und sollten auf einheitliche Kriterienbasen zurückgreifen.

Stellung im Einkaufsprozess

Die Wettbewerbsanalyse gehört in der Regel zur Phase der Einkaufsstrategieentwicklung, häufig noch vor Bedarfsbündelung und Ausschreibung. Sie speist sich unter anderem aus einer Spend Analysis, aus Daten aus dem Bieterregister und aus marktseitigen Quellen wie Branchenberichten, Preisindizes oder

Messe- und Netzwerkerkenntnissen. Die Ergebnisse werden in einem Warengruppenboard visualisiert und als Grundlage für Vergabeentscheidungen, Verhandlungsführung und die Frage nach Vertikale Integration oder Fremdbezug genutzt.

Methoden und Vorgehen im beschaffungsseitigen Marktblick

Für eine belastbare Wettbewerbsanalyse hat sich ein mehrstufiges Vorgehen bewährt: Marktabgrenzung, Datenerhebung, Anbieterbewertung und strategische Ableitung. Die Wahl der Methoden hängt von Warengruppe, Volumen und Risikoprofil ab.

Marktabgrenzung und Datengrundlage

Zunächst wird der relevante Markt räumlich, technologisch und wirtschaftlich abgegrenzt: Welche Technologien, Normen und Zulassungen setzen Teilnahmerequisiten, welche Regionen sind aus Logistik- oder Sanktionsgründen relevant? Anschließend werden Daten aus ERP, Spend Analysis, Katalogen, Händlernetzwerken und Fachpublikationen zusammengeführt. Auch Netzwerkanalyse-Techniken helfen, verdeckte Querverbindungen zwischen Anbietern, etwa gemeinsame Eigentümer oder Zulieferbeziehungen, aufzudecken. Datenbasis und Abgrenzung müssen dokumentiert werden, damit Ergebnisse später nachvollziehbar bleiben.

Porterbasierte Marktpositionierung

Zur Strukturierung bewährt sich die Porter'sche Fünf-Kräfte-Analyse: Verhandlungsmacht der Anbieter, Verhandlungsmacht der Kunden, Bedrohung durch neue Anbieter, Substitutionsprodukte und Wettbewerbsintensität. Im Beschaffungskontext wird das häufig um Marktkonzentration (etwa die Frage, wie viele Anbieter ein Volumen über 80 Prozent decken) und Wechselbarrieren ergänzt. Als grober Richtwert gilt: Liefert ein Anbieter mehr als 20 bis 30 Prozent des Jahreshandelsvolumens einer kritischen Warengruppe, liegt in der Praxis bereits ein erhebliches Abhängigkeitsrisiko vor.

Anbieterlandschaft strukturieren

Die identifizierten Anbieter werden in Segmenten sortiert – etwa nach Preisniveau, technologischer Führung, Kapazität oder Regionalnähe. Hilfreich ist ein Ranking nach Soziodemografie (Größe, Finanzkraft), Leistungsfähigkeit (Technologie, Zertifizierungen, REACH- und REACH-nahe Stoffthemen) und Logistiktauglichkeit. Wer später Bieterregister und Ausschreibungen aufbaut, sollte daraus eine Priorisierung ableiten: Welche drei bis fünf Anbieter sollen aktiv angesprochen werden, welche bleiben als Reserve?

Wichtige KPIs und Auswertungsdimensionen

Ohne messbare Größen bleibt eine Wettbewerbsanalyse theoretisch. Die folgenden Kennzahlen haben sich in der Praxis bewährt, wobei Richtwerte je nach Warengruppe stark variieren.

Preis- und Kostenkennzahlen

Zentral sind die Preisvarianz zwischen Anbietern, der Preispfad über mehrere Jahre und die Kostenstruktur (Material-, Lohn-, Energieanteil). Typischerweise liegen die Preise zwischen vergleichbaren Anbietern derselben Spezifikation in der Praxis oft 10 bis 30 Prozent auseinander – ein Hinweis auf Verhandlungspotenzial oder Leistungsunterschiede. Auch Preisindizes für Rohstoffe, Energiekosten (Stichwort Energieaudit Lieferant) und Lohnniveaus der Produktionsländer gehören zur Auswertung, weil sie die Wertschöpfung der Anbieter nachvollziehbar machen.

Markt- und Lieferantenkonzentration

Kennzahlen wie die Zahl aktiver Anbieter, der Anteil des größten Anbieters am Volumen und die Zahl qualifizierter Ersatzquellen liefern Aussagen über das Abhängigkeitsrisiko. Ergänzend lässt sich messen, wie schnell eine Wiederbeschaffungszeit (Recovery-Zeit) bei Ausfall des Hauptanbieters ausfallen würde. Häufig wird als Zielwert angegeben, dass kritische Warengruppen mindestens zwei qualifizierte Ersatzquellen innerhalb von vier bis zwölf Wochen aufweisen – ein Richtwert, der branchen- und produktabhängig präzisiert werden muss.

Leistungs- und Risikokennzahlen

Zu den typischen Leistungsindikatoren gehören Liefertreue, Ausschuss- und Reklamationsquoten, die Expedite Rate und die Quote der Einhaltung vereinbarter Incoterms EXW bzw. anderer Lieferklauseln. Auf der Risikoseite interessieren Ergebnis der Sanktionslistenprüfung, Zertifizierungsstatus, regionaler Risikoindex und der Grad der Ersatzteelfähigkeit (Obsoleszenzmanagement). Diese Kennzahlen werden idealerweise in einem Dashboard pro Warengruppe konsolidiert und mit den Marktkennntnissen aus der Wettbewerbsanalyse verrechnet.

Risiken, Kontrollen und Compliance-Aspekte

Eine Wettbewerbsanalyse ist nur so gut wie ihre Daten- und Governance-Qualität. Fehlerhafte Marktbilder führen zu falschen Quellentscheidungen und Verhandlungspositionen.

Datenqualität und Kartellrecht

Häufige Schwächen sind veraltete Marktdaten, Scheinwettbewerb durch informelle Absprachen und die Unterschätzung von Einstiegsbarrieren. Bei Ausschreibungen ist zu beachten, dass der Austausch wettbewerbsrelevanter Informationen mit einzelnen Anbietern kartellrechtliche Risiken birgt; Vergabeunterlagen, Eignungskriterien und Auswertungen sollten nachvollziehbar dokumentiert werden, etwa im Vergabeakte. Bei öffentlichen Aufträgen sind die vergaberechtlichen Vorgaben einzuhalten – im Einzelfall sollte eine rechtliche Prüfung erfolgen.

Compliance und Lieferkette

Zur Wettbewerbsanalyse gehört zunehmend die Prüfung von Compliance-Risiken: Sanktionslistenprüfung, Finanz- und Reputationsrisiken, REACH-Konformität bei chemischen Stoffen sowie Lieferkettensorgfaltspflichten. Auch die Langzeit-Lieferantenerklärung (LLE) für Produkte aus Konfliktmineralien ist ein häufiges Abfrageelement. Diese Kontrollen werden idealerweise bereits vor der ersten Kontaktaufnahme durchgeführt und später beim Kreditoren-Onboarding vertieft. So werden late-binding Überraschungen vermieden, bei denen ein geeigneter Anbieter erst nach der Vergabe an Compliance scheitert.

Lieferkontinuität sicherstellen

Aus den Erkenntnissen der Wettbewerbsanalyse lassen sich konkrete Kontrollmechanismen ableiten: Aufbau einer Sicherheitskapazität bei kritischen Positionen, Qualifizierung von Zweitquellen und ein klarer Eskalationsprozess bei Liefervorfällen. Auch Contract Compliance-Vereinbarungen (etwa Indexklauseln, Mengenbindungen, Exit-Klauseln) sollten aus dem Marktbild abgeleitet werden. Wer nur einen leistungsfähigen Anbieter kennt, verhandelt aus einer schwachen Position – das Marktwissen ist die Verhandlungsgrundlage.

Aktuelle Entwicklungen und digitale Hilfsmittel

Die Wettbewerbsanalyse Beschaffungsmarkt wird durch Digitalisierung, Datenanalyse und Geopolitik deutlich verändert. Einkäufer müssen ihre Methoden laufend anpassen.

Datenanalyse und KI-Unterstützung

Moderne Werkzeuge automatisieren die Datenerhebung: Web-Crawling auf Anbieterseiten, automatische Klassifikation von Spend Analysis-Daten, KI-gestützte Zusammenfassung von Marktberichten. Auch Bid-Matrix-Logiken und digitale Auktionsplattformen basieren auf einem sauberen Wettbewerbsbild. Entscheidend bleibt die fachliche Validierung: Algorithmen erkennen Muster, können aber Geschäftsmodelle, Lieferfähigkeit oder Innovationskraft nicht ersetzen. In der Praxis bewährt sich ein Hybrid aus Datenanalyse und direktem Marktcontact über Messen, Audits und technische Gespräche.

Geopolitik, Energie und Regulierung

Handelskonflikte, Exportkontrollen, Energiepreisvolatilität und Lieferkettengesetze verändern Beschaffungsmärkte schneller als früher. Wettbewerbsanalysen müssen daher häufiger aktualisiert werden – in volatilen Warengruppen teils quartalsweise. Themen wie Regionalisierung, Dual Sourcing, Vertikale Integration und der Aufbau von Sicherheitskapazität gewinnen an Gewicht. Auch das Monitoring der Energieeffizienz und des Energieaudits bei energieintensiven Lieferanten wird zum Bestandteil des Marktbilds, weil Energiepreise direkter Preistreiber sind.

Nachhaltigkeit als Wettbewerbsfaktor

Ökologische und soziale Kriterien werden zunehmend zu harten Vergabekriterien. Einkäufer bewerten Anbietern nicht nur nach Preis und Lieferfähigkeit, sondern auch nach CO-Intensität, Kreislauffähigkeit und Arbeitsstandards. Wettbewerbsanalysen sollten daher Nachhaltigkeitsdaten der Anbieter systematisch erfassen und mit der technischen Leistungsfähigkeit verrechnen. Das eröffnet zugleich Chancen: Wer früh nachhaltige und innovative Anbieter identifiziert, sichert sich Versorgungsvorteile und erfüllt regulatorische Anforderungen proaktiv.

Wettbewerbsanalyse im Zusammenspiel mit anderen Einkaufsinstrumenten

Die Wettbewerbsanalyse wirkt nicht isoliert, sondern verzahnt sich mit Vergabe, Lieferantenentwicklung und Risikomanagement. Ihr Nutzen entsteht erst durch die konsequente Umsetzung der Erkenntnisse in Prozesse.

Verzahnung mit Ausschreibung und Vergabe

Erkenntnisse aus der Wettbewerbsanalyse fließen direkt in die Gestaltung von Ausschreibungen ein: Auswahl der Eignungskriterien, Festlegung von Bündelungsgrad (Bedarfsbündelung), Laufzeit und Preisverhandlungsmechanik. Aus dem Bieterregister lässt sich ablesen, welche Anbieter in vergleichbaren Vergaben tatsächlich mitgeboten haben – ein realistischerer Wettbewerbsindikator als reine Marktdaten. Nach der Vergabe dient der Vergabeakte als Grundlage für spätere Analysen und Audit-Nachweise.

Lieferantenentwicklung und Risikomanagement

Wo die Analyse Schwächen im Wettbewerb zeigt – etwa zu wenige qualifizierte Anbieter oder hohe

Wechselkosten – setzt Lieferantenentwicklung an: technische Unterstützung, Prozessverbesserung, gemeinsame Kleinserienfertigung zur Qualifizierung neuer Anbieter oder Aufbau von Zweitquellen. Im Risikomanagement werden die Ergebnisse zu Frühwarnindikatoren verdichtet: Abhängigkeitsquoten, Wiederbeschaffungszeit, Sanktions- und Rechtsrisiken. Ergänzt durch eine permanente Netzwerkanalyse lassen sich auch indirekte Risiken über Vorlieferanten erkennen.

Datenpflege und Masterdatenqualität

Damit Wettbewerbsanalysen verlässlich bleiben, sind aktuelle Lieferanten- und Materialstammdaten unverzichtbar. Konzepte wie der Golden Record – ein bereinigter, eindeutiger Datensatz je Lieferant und Material – sorgen dafür, dass Spend Analysis, Bieterregister und Marktdaten konsistent zueinander passen. Ohne diese Datenhygiene entstehen Dubletten, falsche Volumenzuordnungen und verzerrte Marktbilder. Die Verantwortung für Datenqualität sollte klar zugewiesen sein und regelmäßig überprüft werden.

Typische Kennzahlen

Anzahl qualifizierter Anbieter je Warengruppe: typischerweise $\geq 2-3$

Weniger als zwei qualifizierte Quellen gelten in der Praxis als Abhängigkeitsrisiko

Preisvarianz zwischen Anbietern: häufig 10–30 %

Weite Spreizung deutet auf Verhandlungspotenzial oder Leistungsunterschiede hin

Volumenanteil des größten Anbieters: $< 25-30$ %

Höhere Anteile an kritischen Warengruppen erfordern Zweitquellen oder Sicherheitskapazität

Aktualisierungsintervall der Analyse: jährlich, in volatilen Warengruppen quartalsweise

Geopolitik und Rohstoffpreise können häufigere Reviews erzwingen

Praxisbeispiel

Ein mittelständischer Maschinenbauer mit rund 350 Mitarbeitern bezog Präzisionsgussteile bislang von zwei europäischen Anbietern. Eine Wettbewerbsanalyse Beschaffungsmarkt ergab, dass beide über ein gemeinsames Vorlieferunternehmen verbunden waren und dass in Osteuropa mehrere qualifizierte, bislang ungenutzte Anbieter existierten. Darauf aufbauend wurde die Einkaufsstrategie angepasst.

- Spend Analysis über drei Jahre zur Bestimmung der kritischen Warengruppen und Volumenbündelung
- Aufbau eines strukturierten Bieterregisters mit acht qualifizierten Anbietern inklusive Sanktionslistenprüfung
- Ausschreibung mit definierten Eignungskriterien und anschließender Bid Matrix-Auswertung
- Qualifizierung von zwei Zweitquellen über mustergültige Kleinserienfertigung und Aufbau einer Sicherheitskapazität für kritische Teile

Fazit

Die Wettbewerbsanalyse Beschaffungsmarkt verwandelt Bauchgefühl in belastbare Einkaufsentscheidungen. Sie zeigt, wie viele Anbieter tatsächlich wettbewerbsfähig sind, wo Preispotenziale liegen und an welchen Stellen Abhängigkeitsrisiken bestehen. Ihr Wert entsteht nicht im einmaligen Durchlauf, sondern in der regelmäßigen Aktualisierung und der Verzahnung mit Ausschreibung, Lieferantenentwicklung und Risikomanagement. Unternehmen, die ihre

Beschaffungsmärkte systematisch beobachten, verhandeln aus einer informierten Position und reagieren schneller auf Marktveränderungen. Für technische Einkäufer ist sie damit ein unverzichtbares Basisinstrument strategischen Handels.

Häufige Fragen

Was gehört in eine Wettbewerbsanalyse im Beschaffungswesen?

Typische Bestandteile sind die Anbieterlandschaft (Anzahl, Größe, Regionalverteilung), Preisniveaus und Kostenstrukturen, Kapazitäten und Technologien, Wechselbarrieren sowie Lieferketten- und Compliance-Risiken. Ergänzt werden Kennzahlen wie Preisvarianz, Lieferantenkonzentration und Wiederbeschaffungszeit. Die Ergebnisse münden in eine Einkaufsstrategie je Warengruppe.

Wie führt man eine Wettbewerbsanalyse für den Beschaffungsmarkt Schritt für Schritt durch?

Zunächst wird der relevante Markt abgegrenzt (Technologie, Region, Normen), dann die Datenbasis aus Spend Analysis, Bieterregister und externen Marktdaten aufgebaut. Darauf folgen die Bewertung der Anbieter nach Leistung, Preis und Risiko sowie die Porter'sche Fünf-Kräfte-Betrachtung. Abschließend werden konkrete Maßnahmen abgeleitet: Vergabestrategie, Verhandlungsziele, Zweitquellen oder Sicherheitskapazität.

Welche Methoden eignen sich für die Analyse von Beschaffungsmärkten?

Bewährt sind die Porter'sche Fünf-Kräfte-Analyse, ABC- und Spend-Analysen, Netzwerkanalyse zur Aufdeckung von Anbieterverflechtungen sowie Benchmarking über Preisindizes und Bieterregister. Bei kritischen Warengruppen ergänzen Szenarioanalysen und Lieferrisiko-Scoring das Bild. Die Methodenwahl hängt von Warengruppe, Volumen und Risikoprofil ab.

Wie oft sollte eine Wettbewerbsanalyse des Beschaffungsmarkts aktualisiert werden?

In stabilen Warengruppen genügt in der Praxis eine jährliche Aktualisierung. Bei volatilen Märkten – etwa Energiepreisen, Rohstoffen oder elektronischen Bauteilen mit Obsoleszenzrisiken – empfehlen sich quartalsweise Reviews. Auslöser für eine außerplanmäßige Aktualisierung sind zudem Marktkonsolidierungen, geopolitische Ereignisse oder ein drohender Lieferantenausfall.

Was ist der Unterschied zwischen Wettbewerbsanalyse und Lieferantenbewertung?

Die Lieferantenbewertung beurteilt bekannte, bereits arbeitende Lieferanten anhand von Leistungshistorie, Qualität und Zuverlässigkeit. Die Wettbewerbsanalyse betrachtet dagegen den gesamten Beschaffungsmarkt einschließlich potenzieller Neuanbieter und der Marktkräfte. Sie liefert die Grundlage, um Lieferantenbewertungen fair einzuordnen und neue Quellen zu identifizieren.

Warum ist die Wettbewerbsanalyse wichtig für Einkäufer?

Sie schafft Markttransparenz als Verhandlungsgrundlage, deckt Abhängigkeiten von einzelnen Anbietern auf und zeigt Potenziale durch neue Quellen oder Bedarfsbündelung. Ohne Marktbild können Einkäufer Preisvorschläge nicht realistisch bewerten und erkennen Scheinwettbewerb nicht. Zudem liefert sie die Argumentbasis gegenüber Management, Prüfern und Lieferanten.