

# Die Bildung von Lieferantenklassen

von Rainer Kämpf

## Thema des Monats August 2006<sup>D</sup>

Dieser Beitrag erscheint in ähnlicher Form in Helmuth Gienke, Rainer Kämpf (Hrsg.): Praxishandbuch Produktion, Carl Hanser Verlag, München, Loseblattausgabe, ISBN 3-446-40196-2

Aufgrund der Kostenintensität der Lieferantenbewertung und des Lieferantencontrollings ist es sinnvoll, die Lieferanten ihrer Bedeutung für den Abnehmer nach in eine Rangfolge zu bringen. Es gilt, Schwerpunkte zu bilden und nur solche Lieferanten einem intensiven Lieferantenmanagement zu unterziehen, die für den eigenen Unternehmenserfolg eine entscheidende Rolle spielen. Hierbei angewandte Methoden werden im Folgenden kurz erläutert.

### 1. Die ABC-Analyse

In der Betriebswirtschaft ist die ABC-Analyse ein traditionelles Verfahren zur

Bestimmung der Wichtigkeit eines Objektes. Mit ihrer Hilfe ist es möglich ein realistisches Bild der Ist-Situation zu erstellen, welches das Verhältnis von Aufwand und Ertrag widerspiegelt. Die ABC-Analyse hilft Wesentliches von Unwesentlichem zu trennen, Rationalisierungsschwerpunkte zu erkennen, die Wirtschaftlichkeit zu steigern und wichtige Entscheidungen zu untermauern.

Bei der ABC-Analyse im Lieferantenmanagement ist der prozentuale Anteil am gesamten Einkaufsvolumen entscheidend für die Klassifizierung der Zuliefererunternehmen in A- B- und C-Lieferanten:

**A-Lieferanten:** A-Lieferanten gelten als die wichtigsten, weil umsatzstärksten Lieferanten. Aufgrund ihres hohen Anteils am Gesamteinkaufsvolumen müssen sie bevorzugt behandelt werden. Die Beziehung zwischen Hersteller und Lieferant ist meist sehr eng. Alle Systemlieferanten fallen in diese Kategorie, da sie dem weiterverarbeitenden Unternehmen oft durch Übernahme von zusätzlichen Aufgaben einen besonders großen Nutzen bringen. Nach dem "Pareto-Prinzip" werden idealerweise mit nur 20% der Lieferanten 80% des Umsatzes erzielt.

**B-Lieferanten:** Ca. 20% bis 30% der Zulieferer eines Unternehmens entfallen auf diese Klasse. B-Lieferanten zeichnen sich durch eine mittlere Wichtigkeit für das abnehmende Unternehmen und mittlere Umsatzstärke aus. Die Beziehung zwischen Abnehmer und Lieferant ist hier weniger intensiv als zwischen Geschäftspartnern der A-Gruppe. Der Anteil der B-Lieferanten am gesamten Einkaufsumsatz liegt in der Regel zwischen 10% und 25%.

**C-Lieferanten:** Die Gruppe der C-Lieferanten ist die mengenmäßig stärkste Fraktion. In Klasse C sind 70% bis 80% der Zulieferer enthalten. Entsprechend gering ist der Umsatz, den sie generieren, welcher nur bei etwa 5%-15% am Gesamteinkaufsvolumen liegt. Aufgrund des niedrigen Umsatzbeitrags gilt es die Zahl an C-Lieferanten möglichst gering zu halten und die Beziehungen zu ihnen kostenarm zu

### Lieferantenverteilung bei der ABC-Analyse

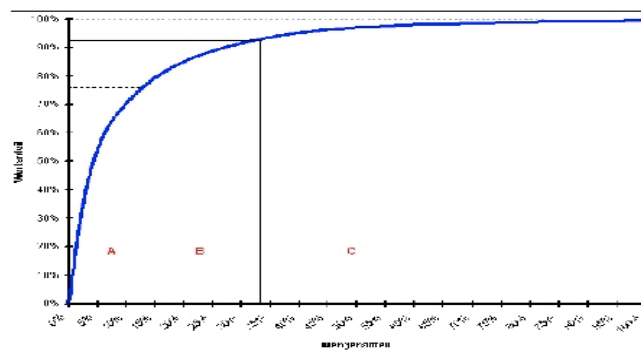
Kategorie	Wertanteil (Eigenumsatz)	Mengenanteil (Zahl der Lieferanten)
A-Gruppe	ca. 60-85 %	ca. 10-20 %
B-Gruppe	ca. 10-25 %	ca. 20-30 %
C-Gruppe	ca. 5-15 %	ca. 70-80 %

gestalten.  
**Abb.1**  
 :  
**Idealtypische Verteilung der Lieferanten bei der**

### ABC-Analyse Quelle: Optimales Lieferantenmanagement

Die graphische Auswertung der ABC-Analyse ergibt die Lorenzkurve:

#### ABC-Analyse



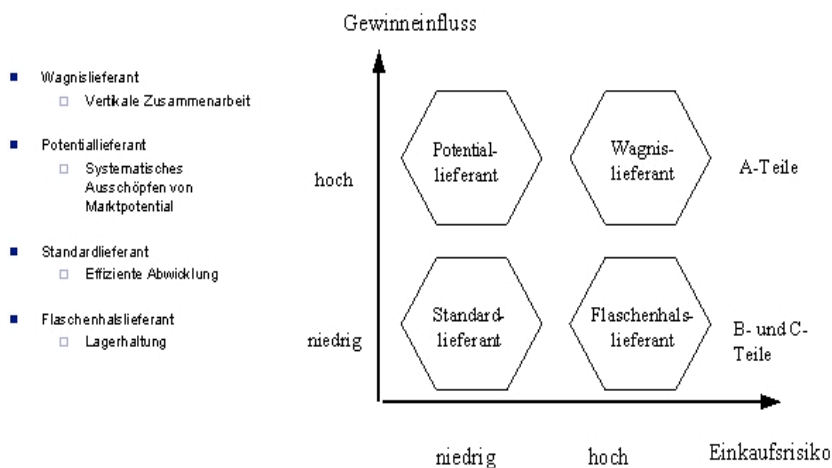
**Abb.2: Graphische Darstellung der ABC-Analyse: Lorenzkurve Quelle: Optimales Lieferantenmanagement**

## 2. Die Wertigkeits-Risiko-Matrix

Zusätzlich zur ABC-Analyse, welche ausschließlich die Wertigkeit eines Lieferanten ermittelt, kann es sinnvoll sein, bei der Klassifizierung der Zulieferer zusätzlich die Höhe des Einkaufs- bzw. Versorgungsrisikos zu berücksichtigen. Versorgungsrisiken sind zum Beispiel regelmäßige Verspätungen oder extrem lange Lieferzeiten. Lieferanten gelten immer dann als risikoreich, wenn sie zu einem bestimmten Zeitpunkt einziger Anbieter am Beschaffungsmarkt sind und es für sie keine Alternative gibt. Das Einkaufsrisiko ist immer dann gering, wenn es viele vergleichbare Anbieter für ein Produkt gibt und so ein natürlicher Wettbewerb unter den Lieferanten besteht.

Mit Hilfe der Wertigkeits-Risiko-Matrix wird der Lieferantenkreis in "Potential-, Wagnis-, Standard- und Flaschenhalslieferanten" eingeteilt. Die Matrix zeigt, dass ein A-Lieferant, der einen hohen Gewinneinfluss (=Wertigkeit) hat, gleichzeitig ein Wagnis-Lieferant sein kann, wenn das Risiko, bei ihm einzukaufen, als hoch eingeschätzt wird. In diesem Fall wird eine vertikale Zusammenarbeit mit dem Lieferanten empfohlen, welche durch längerfristige Verträge abgesichert ist. Favorisiert wird der Potential-Lieferant, der sich neben einem hohen Gewinneinfluss durch ein niedriges Risiko auszeichnet. Hier sind viele leistungsfähige Anbieter auf dem Markt und es gilt, Marktpotentiale systematisch auszuschöpfen. Dieses Ausnutzen der Nachfragemacht und die Stimulierung des Wettbewerbs werden als aktives Beschaffungsmarketing bezeichnet. Effizient abgewickelt werden sollten Bestellungen von Normteilen beim Standard-Lieferanten, welcher sich durch geringes Versorgungsrisiko, sowie geringen Einfluss auf den Gewinn auszeichnet. Das Versorgungsrisiko bei Flaschenhals-Lieferanten kann durch Lagerhaltung abgefangen werden. Dieses Mittel ist hier angesichts der niedrigen Wertigkeit der Güter (= geringe Kapitalbindung) zu vertreten. So kann diese Klassifizierungsmethode dem Einkäufer als strategischer Handlungsleitfaden dienen und ihm helfen, effizienter und zielgerichteter zu agieren.

Wertigkeits-Risiko-Matrix



**Abb. 3:**  
**Wertigkeits-**  
**Risiko-**  
**Matrix**  
**Quelle:**  
**in**  
**Anlehnung an**  
**Holtmann, 2002**  
**und**  
**Arnold, 1995**