

Bewertungskriterien: Strukturierter Maßstab für Lieferanten-, Angebots- und Beschaffungsentscheidungen

Bewertungskriterien sind definierte Maßstäbe, anhand derer Einkäufer Angebote, Lieferanten oder Beschaffungsprozesse systematisch vergleichen und beurteilen. Sie übersetzen Unternehmensziele wie Kosten, Qualität, Lieferfähigkeit und Nachhaltigkeit in überprüfbare Merkmale mit gewichteter Bedeutung. Im industriellen Einkauf bilden sie das Rückgrat strukturierter Entscheidungen – von der Angebotsanfrage über die Lieferantenauswahl bis zum laufenden Lieferantenmanagement. Wer Bewertungskriterien sauber definiert, reduziert Subjektivität, schafft Vergleichbarkeit und dokumentiert Entscheidungen prüffähig.

Das Wichtigste in Kürze

- Bewertungskriterien sind gewichtete, überprüfbare Merkmale zur Beurteilung von Angeboten, Lieferanten und Beschaffungsprozessen.
- Sie gliedern sich häufig in Kategorien wie Preis, Qualität, Logistik, Compliance, Technologie und Nachhaltigkeit.
- Ein bewusstes Verhältnis zwischen Preis- und Nicht-Preis-Kriterien verhindert Fehlentscheidungen durch reinen Preisfokus.
- Im Strategischen Einkauf stützen Bewertungskriterien die Lieferantenbewertung, im Operativen Einkauf die Angebotsvergleichung.
- Dokumentierte Kriterien und Gewichten erhöhen Objektivität, Nachvollziehbarkeit und Angreifbarkeit von Vergaben.
- Moderne Kriterienkataloge berücksichtigen zunehmend Cyberrisiko beim Lieferanten, Conflict Minerals und Kreislaufwirtschaft.

Definition: Bewertungskriterien

Bewertungskriterien sind operationalisierte Merkmale, mit denen die Eignung eines Angebots oder Lieferanten gemessen wird. Jedes Kriterium erhält eine Definition, eine Messvorschrift und ein Gewicht, das seine relative Bedeutung innerhalb der Gesamtbewertung ausdrückt.

Abgrenzung zu Leistungskennzahlen

Bewertungskriterien sind nicht identisch mit KPIs: Kennzahlen wie die Reklamationsrate oder die Liefertreue liefern die Rohdaten, während Kriterien festlegen, in welchem Umfang diese Daten in eine Entscheidung einfließen. Eine Lieferantenbewertung nutzt beispielsweise die Reklamationsrate als Kriterium innerhalb des Qualitätsblocks und gewichtet diesen Block mit einem festgelegten Prozentsatz. Erst die Verknüpfung von Messgröße, Skala und Gewicht ergibt ein vollständiges Kriterium. Diese Trennung ist wichtig, weil sich Kennzahlen laufend messen lassen, Kriterien aber gezielt auf das jeweilige Beschaffungsvorhaben zugeschnitten werden. Im laufenden Lieferantenmanagement führen

dieselben Daten zu einem Bewertungsergebnis, während sie bei einer einmaligen Vergabe in der Angebotsbewertung abweichend gewichtet sein können.

Hard Facts und Soft Facts

Praxisüblich ist die Unterscheidung in quantifizierbare Hard Facts und qualitativ zu beurteilende Soft Facts. Zu den Hard Facts zählen Einstandspreise, Payment Terms wie Ziel und Skontorechnung, Durchlaufzeiten, Bonitätskennzahlen oder dokumentierte Zertifikate. Soft Facts umfassen Kooperation, Reaktionsgeschwindigkeit im Engineering-Support, Innovationskraft oder die Qualität der Kommunikation – Aspekte, die sich über strukturierte Rating-Skalen abbilden lassen. Der Fehler vieler Organisationen liegt darin, Soft Facts entweder vollständig zu ignorieren oder ohne Messvorschrift zu erfassen. Beides verzerrt das Ergebnis. Bewährt hat sich eine feste Skala mit schriftlich definierten Stufenbeschreibungen, sodass mehrere Bewerber zu vergleichbaren Urteilen kommen.

Rechtlicher und normativer Rahmen

In der öffentlichen Vergabe sind Bewertungskriterien gesetzlich geregelt und müssen vor Angebotsabgabe bekanntgegeben werden. In der Privatwirtschaft gelten keine vergleichbaren Pflichten, dennoch empfehlen sich dokumentierte Kriterien aus Gründen der Compliance und Steuerprüfung sowie zur Abwehr von Lieferantenprotesten. Komplementärwirkung entfalten Kriterien zusammen mit vertraglichen Instrumenten: Eine Qualitätssicherungsvereinbarung operationalisiert Qualitätsanforderungen, ein Performance Bond sichert Termintreue ab, und Qualitätsaudits prüfen nachträglich, ob die im Kriterienkatalog gestellten Anforderungen tatsächlich erfüllt werden. Allgemeine Aussagen zur Rechtslage ersetzen keine Prüfung im Einzelfall.

Methoden und Vorgehen: Kriterienkataloge systematisch aufbauen

Ein tragfähiger Kriterienkatalog entsteht nicht aus einem Standardformular, sondern aus den Anforderungen des konkreten Beschaffungsvorhabens. Bewährt ist ein mehrstufiges Vorgehen, das Anforderungen definiert, Kriterien ableitet, Gewichte festlegt und die Bewertung methodisch absichert.

Kriterien ableiten und operationalisieren

Ausgangspunkt ist das Lastenheft bzw. Pflichtenheft beziehungsweise das technische Lastenheft der Fachabteilung. Daraus leitet der Einkäufer Bewertungsfelder ab: technische Eignung, Herstellbarkeit, Kostenstruktur, Lieferfähigkeit, Qualitätssystem und Compliance. Jedes Kriterium wird operationalisiert, etwa „Prozessfähigkeit des kritischen Fertigungsprozesses mit dokumentiertem cpk-Wert

Gewichtung und Scoring-Modelle

Die Gewichtung ordnet konkurrierenden Zielen eine Rangfolge zu. Üblich sind prozentuale Gewichte auf Kategorien- und Kriterienebene, die sich in der Summe auf 100 Prozent ergänzen. Typischerweise liegt der Preisanteil im industriellen Anlagen- und Teilegeschäft zwischen 30 und 50 Prozent, kann bei Rohstoffen deutlich höher und bei Engineering-Leistungen deutlich niedriger ausfallen. Als Scoring-Verfahren haben sich Punkteskalen von 1 bis 5 oder 1 bis 10 etabliert, ergänzt um Ausschlusskriterien, die vorab über Erfüllen oder Nichterfüllen entscheiden. Ein Anbieter ohne erforderliches Zertifizierungsniveau scheidet unabhängig von seinem Preis aus – dies sollte als vorangestelltes Muss-Kriterium dokumentiert sein.

Bewertung bei der Angebotsanfrage

Bei einer strukturierten Angebotsanfrage werden Kriterien und Gewichte den Bietern entweder

offengelegt oder zumindest intern vor Eröffnung der Angebote fixiert. Letzteres verhindert nachträgliche Anpassungen zugunsten eines Wunschanbieters. Der Bewertungsprozess läuft in der Regel in zwei Stufen: Zunächst prüft der Einkäufer die formalen und technischen Mindestanforderungen, anschließend bewerten Fachabteilungen und Einkaufsteam die verbleibenden Angebote über die Scoring-Matrix. Bei komplexen Leistungen kann ein Proof of Concept Beschaffung als zusätzliches Kriterium dienen: Der Bieter muss eine definierprobe abliefern, anhand derer technische Kriterien mit realen Ergebnissen statt Referenzaussagen beurteilt werden. Preisvergleiche sollten auf Gesamtkosten abstellen und Prozesskosten sowie Folgekosten einbeziehen.

Wichtige KPIs: Bewertung im laufenden Lieferantenmanagement

Im operativen Alltag verschiebt sich der Fokus von der einmaligen Vergabe auf die kontinuierliche Lieferantenbewertung. Hier stützen Bewertungskriterien laufende KPIs, die aus Systemdaten und Qualitätsprozessen gespeist werden.

Qualität und Lieferperformance

Die beiden Kerndimensionen einer Lieferantenbewertung sind Qualität und Lieferzuverlässigkeit. Qualitätsseitig dominieren die Reklamationsrate, definiert häufig als Anzahl Beanstandungen je gelieferte Einheiten (PPM), sowie das Ergebnis von Qualitätsaudits und der Anteil der Teile, die eine Serienfreigabe bestanden haben. Logistischerorientierte Kriterien messen Liefertreue in Prozent, Termintreue gegenüber bestätigtem Datum und die Einhaltung vereinbarter Losgrößen. Alle Kennzahlen sollten auf einer definierten Basis erhoben werden: ohne korrekte Stammdaten im Stammdatenmanagement und ein konsistentes Materialnummernsystem entsteht schnell eine Datengrundlage, die das Ergebnis verfälscht. Materialklassen helfen, unterschiedliche Ansprüche je Warenausschnitt abzubilden.

Kosten und kaufmännische Kriterien

Kaufmännische Bewertungsfelder beurteilen, ob ein Lieferant die vereinbarte Wertschöpfung tatsächlich realisiert. Hierzu zählen erreichte Savings gegenüber Baseline, die Transparenz der Preisbildung, Währungs- und Materialpreisindexklauseln sowie die Zahlungsmoral hinsichtlich vereinbarter Payment Terms. Auf Einkäuferseite wird ergänzend gemessen, wie stark Bündelungshebel im Lieferantenportfolio ausgeschöpft werden: Wer identische Bedarfe über mehrere Standorte konsolidiert, erzielt typischerweise bessere Konditionen und vereinfacht gleichzeitig die Bewertung, weil weniger Lieferanten mit homogenen Kriterienkatalogen zu beurteilen sind. Auch die Effizienz der Zusammenarbeit im Bestellprozess – etwa Automatisierungsgrad über Punchout-Kataloge – kann als Kriterium einfließen.

Compliance, Risiko und Nachhaltigkeit

Moderne Kriterienkataloge verpflichten Lieferanten zunehmend auf Nachhaltigkeits- und Risikothemen. Dazu gehören die Herkunft von Konfliktmineralien, Recycling- und Kreislaufwirtschaftsaspekte bei Verpackung und Materialauswahl, Arbeitsschutz und Umweltmanagement sowie das Cyberrisiko beim Lieferanten, das bei vernetzten Fertigungsprozessen ein erheblicher Ausfallfaktor sein kann. Solche Kriterien werden häufig über Selbstauskünfte, Zertifikate und Auditberichte erhoben. Für Lieferanten kritischer Vorprodukte empfiehlt sich eine risikobasierte Vertiefung statt einer flächendeckenden Überprüfung aller Anbieter, die den Aufwand überproportional erhöhen würde.

Risiken und Kontrollen: Typische Fehlerquellen bei Bewertungskriterien

Bewertungskriterien sind nur so gut wie ihre Pflege und Anwendung. Typische Fehler entstehen durch fehlende Aktualität, Methodenfehler bei der Gewichtung und mangelnde Datengrundlage.

Gewichtungsfehler und Scheinobjektivität

Ein häufiger Fehler ist die Überbetonung des Preises bei vernachlässigbaren Folgekosten: Ein günstiges Erstartikel kann über die Lebensdauer durch höhere Prozesskosten, Reklamationen und Umrüstzeiten teurer werden. Umgekehrt kann eine zu starke Qualitäts- und Risikogewichtung effiziente Anbieter systematisch benachteiligen. Auch die Scheinobjektivität mathematisch sauberer Scores ist ein Risiko: Wenn hinter exakt klingenden Zehntelnoten subjektive Eindrücke stecken, suggeriert das Modell Genauigkeit, die nicht existiert. Kontrollen hierfür sind dokumentierte Stufenbeschreibungen, mindestens zwei unabhängige Bewerter pro Soft-Fact-Kriterium und eine Plausibilisierung des Gesamtergebnisses im Team vor Entscheidungsfindung.

Datenqualität als Schwachstelle

Bewertungen scheitern in der Praxis häufig nicht an den Kriterien, sondern an den Daten. Dublette Artikelnummern, fehlende Lieferantenstammsätze oder lückenhafte Wareneingangserfassungen verzerren die Reklamationsrate und Liefertreue. Gegensteuern wirken ein sauberes Stammdatenmanagement, Referenzdaten für einheitliche Einheiten und Bezeichnungen sowie klare Verantwortlichkeiten für Datenpflege. Zusätzlich sollte die Datenherkunft je Kriterium dokumentiert sein: Systemkennzahlen aus ERP und QM-Modul sind belastbarer als Memory-Notizen aus Telefonaten. Regelmäßige Residualprüfungen zeigen frühzeitig, ob ein Kriterium noch messbar ist oder faktisch nur nach Bauchgefühl befüllt wird.

Single Source und Absicherung

Wenn Bewertungskriterien auf eine enge Anbieterauswahl hinauslaufen, entsteht ein Single-Source-Risiko, das gesondert gemanagt werden sollte. Single-Source-Management verlangt hier vertiefte Risikokriterien wie Zweitquellenplanung, Absicherungen über Performance Bond oder ausdrücklich vereinbarte Kapazitätsreserven. Im Qualitätsbereich helfen definierte Quality Gates zwischen Lieferantenprozessschritten, damit Bewertungsdefizite nicht erst beim Endkunden sichtbar werden. Losnummern- und Chargenverfolgung ermöglichen im Reklamationsfall eine präzise Rückverfolgung, die beurteilbar macht, ob ein Bewertungsdefizit einmalig oder systemisch ist.

Aktuelle Entwicklungen: Digitalisierung und Nachhaltigkeit verändern die Kriterien

Der Kriterienkatalog des Einkaufs ist kein statisches Instrument. Digitalisierung, Lieferkettengesetze und ein wachsendes Bewusstsein für Lieferkettenrisiken erweitern die klassischen Kategorien um neue Dimensionen.

Supplier Enablement und digitale Bewertung

Digitale Plattformen verändern, wie Kriterien erhoben und gepflegt werden. Supplier Enablement beschreibt den Prozess, Lieferanten systematisch an digitale Prozesse anzubinden – von elektronischen Katalogen und Punchout-Anbindung über automatisierte Angebotsabfragen bis zur Selbstauskunft im Lieferantenportal. Je höher der Digitalisierungsgrad des Lieferanten, desto einfacher

lassen sich Kriterien laufend statt punktuell bewerten. Kriterienkataloge werden dadurch lebende Instrumente, die kontinuierlich mit neuen Daten gefüttert werden, statt jährlich aktualisierter Excel-Listen. Dies reduziert auch den Aufwand der Angebotsanfrage, weil Stammdaten und Zertifikate einmal erfasst mehrfach nutzbar sind.

Nachhaltigkeit und Lieferkettengesetze

Regulatorische Anforderungen verschieben Nachhaltigkeit von der freiwilligen Kenntnisnahme zur Pflichtkategorie. Kriterien zu Herkunft von Konfliktmineralien, CO₂-Intensität der Fertigung, Kreislaufwirtschaft und Human Rights Due Diligence rücken ins Zentrum der Lieferantenbewertung. Für Einkäufer bedeutet dies, Nachhaltigkeitskriterien mit messbaren Indikatoren zu unterlegen – etwa dokumentierte Herkunftsnachweise, Energieintensivwerte je erzeugter Einheit oder Zertifikate von anerkannten Standards. Die Einordnung dieser Daten erfordert Fingerspitzengefühl: Vergleichbarkeit zwischen Branchen ist begrenzt, und Standardwerte sollten als Richtgröße, nicht als exakte Benchmark verstanden werden.

KI-gestützte Angebotsbewertung

KI-Systeme unterstützen zunehmend bei der Voranalyse großer Angebotsmengen: Sie extrahieren Positionen aus Dokumenten, vergleichen Technische Spezifikationen automatisch und erstellen Anfragen mit strukturierten Kriterienkatalogen als Vorlage. Die methodische Grundlage bleibt aber die menschlich definierte Bewertungsmatrix – KI beschleunigt die Auswertung, ersetzt aber nicht die Entscheidung über Kriterien und Gewichte. Ein risikoarmer Einstieg besteht darin, repetitive Vergaben mit standardisierten Kriterienkatalogen zu automatisieren und komplexe, strategische Beschaffungen weiterhin manuell zu bewerten. In beiden Fällen bleibt die Dokumentation der Bewertungslogik zentral.

Typische Kennzahlen

Liefertreue: > 95 %

Anteil termingerecht gelieferter Positionen; je Branche unterschiedlich.

Reklamationsrate: < 500 PPM

Beanstandete Einheiten je Million gelieferter Einheiten; stark mengenabhängig.

Preisanteil an Gesamtbewertung: 30–50 %

Üblicher Richtwert im industriellen Beschaffungsgeschäft.

Score-Konformität: > 90 %

Anteil Bewertungen, die fristgerecht und vollständig im System gepflegt sind.

Praxisbeispiel

Ein mittelständischer Maschinenbauer mit rund 200 Million€ Jahresumsatz und etwa 400 aktiven Lieferanten überarbeitet seine Lieferantenbewertung, nachdem ein Wartungsausfall ein EU-Lieferkettengesetz-Risiko offenlegte. Bisher war der Kriterienkatalog überwiegend preistorientiert; Nachhaltigkeits- und Risikokriterien fehlten vollständig.

- Neue Kategoriestructur mit fünf Blöcken: Preis und Konditionen, Qualität, Lieferperformance, Compliance und Nachhaltigkeit, Technologie und Kooperation – Gewichte zwischen 15 und 30 Prozent je Block.
- Einführung von Messvorschriften für Soft Facts mit definierten Stufenbeschreibungen und zweistufiger Bewertung durch Einkauf und Fachabteilung.

- Risikobasierte Vertiefung für A-Lieferanten: Qualitätsaudits, Herkunftsnachweise zu Konfliktmineralien, Cyberrisiko-Check und dokumentierte Zweitquellenplanung statt flächendeckender Audits aller Anbieter.
- Anbindung der Kennzahlen Reklamationsrate, Liefertreue und Savings an das ERP-System mit quartalsweiser automatischer Aktualisierung der Lieferantenbewertung.

Fazit

Bewertungskriterien sind das zentrale Instrument, um Beschaffungsentscheidungen von Bauchgefühl auf überprüfbare Grundlagen zu stellen. Ihr Wert hängt weniger von der mathematischen Raffinesse des Scoring-Modells ab als von der Qualität der Kriterien selbst: Sie müssen anforderungsgerecht abgeleitet, operationalisierbar gemessen und mit konsistenten Gewichten versehen werden. Die Datengrundlage aus Stammdatenmanagement, ERP und QM-Systemen verdient dabei dieselbe Aufmerksamkeit wie der Katalog selbst. Aktuelle Themen wie Cyberrisiko beim Lieferanten, Konfliktmineralien und Kreislaufwirtschaft erweitern die klassischen Kategorien und verlangen messbare Indikatoren statt Absichtserklärungen. Wer Kriterienkataloge regelmäßig überprüft und die Bewertung konsequent dokumentiert, gewinnt nicht nur bessere Lieferanten, sondern auch eine verteidigungsfähige Entscheidungsgrundlage gegenüber Management, Revision und Prüfern.

Häufige Fragen

Was sind Bewertungskriterien im Einkauf?

Bewertungskriterien sind definierte, gewichtete Merkmale, anhand derer Angebote, Lieferanten oder Beschaffungsprozesse systematisch beurteilt werden. Typische Kategorien sind Preis, Qualität, Lieferfähigkeit, Compliance, Technologie und Nachhaltigkeit. Jedes Kriterium erhält eine Messvorschrift und ein Gewicht, das seine Bedeutung in der Gesamtbewertung festlegt. Sie sichern Vergleichbarkeit und dokumentieren Entscheidungen prüffähig.

Wie gewichtet man Bewertungskriterien richtig?

Gewichte leiten sich aus den Zielen des Beschaffungsvorhabens ab, typischerweise als prozentuale Verteilung über Kategorien- und Kriterienebene mit Summe 100 Prozent. Der Preisanteil liegt im industriellen Umfeld häufig zwischen 30 und 50 Prozent, kann aber je Beschaffungsgegenstand deutlich abweichen. Wichtig ist, dass Gewichte vor Eröffnung der Angebote fixiert und dokumentiert werden. Ergänzend sollten Muss-Kriterien definiert werden, die unabhängig vom Score zum Ausschluss führen.

Welche Kriterien gehören in eine Lieferantenbewertung?

Bewährte Kernbereiche sind Qualität (zum Beispiel Reklamationsrate, Auditresultate, Serienfreigabe), Lieferperformance (Liefertreue, Termintreue), Preis und Konditionen (Savings, Zahlungsmoral) sowie Technologie und Kooperation. Ergänzend rücken Compliance- und Nachhaltigkeitskriterien wie Konfliktmineralien, Kreislaufwirtschaft und Cyberrisiko beim Lieferanten in den Fokus. Die Kriterienauswahl sollte je Lieferantenrisiko abgestuft erfolgen.

Was ist der Unterschied zwischen KPI und Bewertungskriterium?

Ein KPI misst eine Leistung kontinuierlich, etwa die Reklamationsrate oder die Liefertreue in Prozent. Das Bewertungskriterium legt fest, in welchem Umfang diese Messgröße in eine Gesamtbewertung oder Entscheidung einfließt und wie stark sie gewichtet ist. Kennzahlen sind also die Rohdaten, Kriterien die Auswertungslogik. Im laufenden Lieferantenmanagement fließen dieselben KPIs in ein

laufendes Scoring ein.

Müssen Bewertungskriterien bei Ausschreibungen offengelegt werden?

Im Bereich der öffentlichen Vergabe sind Bewertungskriterien grundsätzlich vor Angebotsabgabe bekanntzugeben; Details regeln die einschlägigen Vergabevorschriften im Einzelfall. In der Privatwirtschaft besteht keine vergleichbare allgemeine Pflicht, dennoch empfiehlt sich Offenlegung der Kategorien und Gewichte, um Anbietern faire Wettbewerbsbedingungen zu bieten. Intern sollten Kriterien spätestens vor Eröffnung der Angebote fixiert und dokumentiert werden. Für verbindliche Aussagen gilt die Prüfung im Einzelfall.

Wie oft sollten Lieferantenbewertungen aktualisiert werden?

In der Praxis haben sich halbjährliche oder jährliche Aktualisierungen für den Großteil des Lieferantenstamms durchgesetzt. A-Lieferanten und kritische Vorprodukte werden häufig quartalsweise bewertet, C-Lieferanten seltener. Entscheidend ist, dass die Kennzahlen – etwa Reklamationsrate und Liefertreue – laufend aus Systemen erfasst werden, damit die Bewertung auf aktuellen Daten basiert. Auslöser wie Reklamationen oder Auditresultate sollten zusätzlich eine außerordentliche Neubewertung triggern.