

Eignungskriterien: Fundament der systematischen Lieferantenauswahl

Eignungskriterien sind definierte Mindestanforderungen und Bewertungsmaßstäbe, anhand derer Einkäufer prüfen, ob ein potenzieller Lieferant oder Dienstleister für eine konkrete Beschaffungsaufgabe geeignet ist. Sie strukturieren die Angebotsbewertung, machen Vergleichsentscheidungen nachvollziehbar und sind Voraussetzung für eine faire, dokumentierte Lieferantenauswahl. In der Beschaffungspraxis umfassen sie technische, wirtschaftliche, qualitative, logistische und zunehmend nachhaltigkeitsbezogene Dimensionen.

Das Wichtigste in Kürze

- Eignungskriterien sind definierte Mindestanforderungen, die einen Anbieter grundsätzlich für eine Beschaffung qualifizieren.
- Sie werden typischerweise in Muss-Kriterien (Ausschlusskriterien) und Kann-Kriterien (Bewertungskriterien) unterteilt.
- Kernbereiche sind Technik, Qualität, Kapazität, Logistik, Finanzstabilität, Compliance und Nachhaltigkeit.
- Gewichtungen und Schwellenwerte sollten vor Angebotsöffnung fixiert und dokumentiert werden.
- Eignungskriterien bilden die Grundlage für Lieferantenbewertung, Freigabegrenzen Einkauf und Risikoklassen im Lieferantenstamm.
- Bei öffentlichen Vergaben unterliegen sie gesetzlichen Vorgaben; im Industriegeschäft gelten sie als Best-Practice-Standard.

Definition: Eignungskriterien

Eignungskriterien sind die Gesamtheit der Anforderungen, die ein Anbieter erfüllen muss, um im Rahmen einer Anfrage, Ausschreibung oder Lieferantenqualifizierung berücksichtigt zu werden. Sie gliedern sich in Muss-Kriterien, deren Nichterfüllung zum Ausschluss führt, und Kann-Kriterien, die zur differenzierenden Bewertung herangezogen werden.

Muss-Kriterien: Ausschluss vor der Bewertung

Muss-Kriterien sind binäre Prüfmerkmale: erfüllt oder nicht erfüllt. Typische Beispiele sind die geforderte Zertifizierung nach ISO 9001, die zulassungspflichtige Ausstattung für ein spezielles Fertigungsverfahren, Mindestumsätze als Referenz für Kapazitätsfähigkeit oder der Nachweis der Versicherungspflichten. Ein Anbieter, der ein Muss-Kriterium verfehlt, wird in der Praxis nicht mehr in die wirtschaftliche Bewertung einbezogen, unabhängig von Preis oder Musterqualität.

Kann-Kriterien: Differenzierung und Gewichtung

Kann-Kriterien beschreiben erwünschte, aber nicht zwingend vorausgesetzte Eigenschaften wie Reaktionszeiten bei Anfragen, Anteil eigener Wertschöpfung, Digitalisierungsgrad des Auftragsmanagements oder nachweisbare Termintreue bei Referenzkunden. Sie werden üblicherweise

mit Punktwerten und festgelegten Gewichtungen belegt, die vor Angebotsöffnung im Sourcing Strategie-Prozess festzulegen sind.

Abgrenzung zu Bewertungskriterien und Auftragskriterien

Eignungskriterien entscheiden über die Zulassung zum Verfahren; Bewertungskriterien bestimmen die Rangfolge zugelassener Angebote. Auftragsbezogene Merkmale wie Lieferzeit oder Zahlungsziel sind keine Eignungskriterien im engeren Sinne, sondern Vertragsgegenstände, die später im Verhandlungsmanagement festgelegt werden.

Methoden und Vorgehen bei der Kriterienfestlegung

Die Festlegung geeigneter Eignungskriterien folgt der Anforderung aus dem Lastenheft bzw. der technischen Spezifikation und der Risikobewertung der Beschaffung. Ein strukturierter Kriterienkatalog verhindert, dass Entscheidungen nachträglich arbiträr wirken oder an der tatsächlichen Anforderung vorbeilaufen.

Ableitung aus Bedarf, Risikoklassen und Sourcing-Strategie

Ausgangspunkt ist die Klassifizierung der Beschaffung: Strategische Komponenten mit hohem Umstiegsaufwand erfordern deutlich tiefere Prüfung als C-Teile mit Standardmarktlage. Unternehmen, die Lieferanten in Risikoklassen einteilen, leiten daraus die Prüftiefe ab: Für kritische Risikoklassen gehören Zulieferer-Audits und Referenzbesuche dazu, für Standardteile reichen häufig dokumentarische Nachweise.

Kriterienkatalog und Gewichtungsmatrix

In der Praxis hat sich ein Kriterienkatalog bewährt, der Werten wie Qualität, Kosten, Logistik, Service und Nachhaltigkeit über mehrere Ebenen in Unterkriterien zerlegt. Jedes Unterkriterium erhält eine Gewichtung, deren Summe 100 Prozent ergibt. Die Gewichtung ist im interessenübergreifenden Team aus Einkauf, Technik und Qualität abzustimmen und vor der Angebotsöffnung schriftlich zu fixieren.

Prüfung über Angebotsverfahren hinweg

Bei formellen Ausschreibungen werden Eignungskriterien bereits in den Anfrageunterlagen ausgewiesen, damit Anbieter transparent prüfen können, ob sie sich bewerben. Dies reduziert den Aufwand auf beiden Seiten und verbessert die Angebotsqualität. Ergeben sich während der Prüfung Rückfragen, werden diese im Verhandlungsprotokoll dokumentiert.

Wichtige KPIs und Prüfbereiche in der Lieferantenbewertung

Eignungskriterien werden nach der Auftragsvergabe zu laufenden Bewertungskriterien: Der einmal qualifizierte Lieferant wird regelmäßig anhand operationaler Kennzahlen nachbewertet. Diese Kennzahlen fließen wiederum in die nächste Vergabeentscheidung ein.

Qualität und Lieferebene

Zentrale operationale Kennzahlen sind die Liefertreue bzw. Termintreue, die Quote einwandfreier Anlieferungen, die Three-Way-Match-Rate als Indikator für prozesssaubere Rechnungsstellung und der Anteil beanstandeter Lieferungen. Häufig werden Reklamationen über den Begriff Mangelrüge erfasst und in die Lieferantenbewertung übernommen.

Kosten und Preisstabilität

Die Purchase Price Variance (PPV) zeigt, wie stark die tatsächlich vereinbarten Preise vom Standardpreis oder der Kalkulationsannahme abweichen. Bei Rohstoffintensiven Produkten liefert die Preisvolatilität Rohstoffe Hinweise darauf, wie verlässlich ein Anbieter mit Indexklauseln und Vorlaufzeiten umgeht. Beide Kennzahlen fließen in die Bewertung der Wirtschaftlichkeit ein.

Nachhaltigkeit und Energie

Zunehmend werden Eignungskriterien um Nachhaltigkeitsmerkmale erweitert, etwa der Nachweis eines erhobenen Supply Chain Carbon Footprint (SCF), Energieintensivitätsangaben für bestimmte Fertigungsverfahren oder Compliance mit Verpackungsvorschriften. Derartige Kriterien werden typischerweise als Kann-Kriterien gewichtet, können in regulierten Märkten aber Muss-Charakter annehmen.

Risiken und Kontrollen bei der Anwendung von Eignungskriterien

Fehler bei der Festlegung oder Anwendung von Eignungskriterien führen zu suboptimalen Lieferantenentscheidungen, rechtlichen Auseinandersetzungen oder dem Ausschluss potenziell geeigneter Anbieter. Kontrollen setzen bereits bei der Kriteriendefinition an.

Überdeterminierte und diskriminierende Kriterien

Kriterien, die nur ein einzelner Anbieter erfüllen kann, verengen den Wettbewerb und bergen bei öffentlichen Vergaben rechtliche Risiken. Auch im Industriegeschäft gilt: Muss-Kriterien sind an das tatsächliche Bedarfsprofil rückzubinden. Ein übereiferes Ausschlusskriterium kann die Versorgungssicherheit gefährden, wenn der zugelassene Kreis zu klein wird und Single-Sourcing-Risiken entstehen.

Dokumentation und Nachvollziehbarkeit

Jede Ausschlussentscheidung und jede Gewichtung ist zu dokumentieren. Anerkannte Praxis ist, Bewertungen in einer strukturierten Vorlage festzuhalten und Freigabegrenzen Einkauf einzuhalten: Ab bestimmten Auftragswerten prüft eine zweite Ebene, etwa technischer Geschäftsführer oder Bereichsleitung. So wird Nachvollziehbarkeit auch bei späteren Auditfragen oder Lieferstreitigkeiten sichergestellt.

Rechtliche Einordnung

Bei öffentlichen Ausschreibungen unterliegen Eignungskriterien vergaberechtlichen Vorgaben; im privaten Wirtschaftsverkehr gelten allgemeine Grundsätze wie Gleichbehandlung und Wettbewerbsfreiheit. Die konkrete Ausgestaltung ist im Einzelfall rechtlich zu prüfen, insbesondere bei Ausschlusskriterien mit selektierender Wirkung.

Aktuelle Entwicklungen: Digitalisierung und Nachhaltigkeit

Eignungskriterien wandeln sich durch Digitalisierung der Beschaffungsprozesse und durch regulatorische Anforderungen an Lieferketten. Datenstrukturen und Bewertungsprozesse werden standardisierter, Nachhaltigkeitsnachweise rücken in den Fokus.

Datenmodell und Lieferantenstamm

Moderne ERP- und E-Procurement-Systeme bilden Eignungskriterien im Datenmodell des

Lieferantenstamms ab: Zertifikate, Prüfnachweise, Risikoklassen und Bewertungsstände werden als strukturierte Felder geführt. Das erleichtert die Wiederqualifizierung in definierten Zyklen und die Auswertung über den gesamten Lieferantenbestand. Beim Onboarding neuer Anbieter unterstützt strukturiertes Supplier Enablement dabei, fehlende Nachweise systematisch einzufordern.

Nachhaltigkeit als Eignungskriterium

Lieferkettensorgfaltspflichten und Kundenanforderungen führen dazu, dass Nachhaltigkeitsnachweise wie CO₂-Daten, Sozialstandards oder Konformität mit dem Verpackungsgesetz (VerpackG) in Kriterienkataloge einfließen. Ein wichtiges Thema ist auch die Rücknahme- und Recyclingpflicht von Elektroprodukten nach WEEE, etwa wenn Lieferanten Ersatzteile oder Endprodukte in der EU in Verkehr bringen.

Katalog-Content-Management und Standardisierung

Für Standard- und Katalogware verlagert sich die Eignungsprüfung zunehmend auf die Ebene des Katalog-Content-Management: Vollständige, normierte Artikeldaten werden zur Voraussetzung dafür, dass ein Anbieter überhaupt im Beschaffungskatalog geführt wird. So wird die einmal getroffene Qualifikationsentscheidung operativ abgesichert.

Eignungskriterien im Einkauf steuern: Zusammenhänge zu Strategie und Lieferantenrisikomanagement

Eignungskriterien sind kein isoliertes Instrument, sondern Teil des Gesamtsystems von Lieferantenqualifizierung, Risikomanagement und Beschaffungsstrategie. Sie setzen vorgelagerte Entscheidungen in operational überprüfbare Anforderungen um.

Zusammenspiel mit Risikomanagement und Multi Sourcing

Aus dem Risikomanagement fließen Anforderungen in die Kriterien ein: kritische Beschaffungen erfordern nachweisbare Kapazitätsreserven, Doppelquellenfähigkeit oder Notfallpläne. Wer Multiple Sourcing anstrebt, definiert Eignungskriterien so, dass mehrere Anbieter die Hürde nehmen können und eine funktionierende Konkurrenzsituation entsteht.

Anbindung an Produktion und Wertschöpfung

Technische Eignungskriterien werden aus Fertigungsanforderungen abgeleitet: Verfahrensfähigkeit, Maschinenausstattung, Prozessfähigkeit oder Einhaltung von Design Freeze-Phasen bei Serienprojekten. Werkzeuge wie die Wertstromanalyse helfen, zu prüfen, ob die Wertschöpfungskette eines Anbieters zur geforderten Produktionssteuerung und Durchlaufzeit passt.

Typische Kennzahlen

Termintreue Lieferant: > 95 %

Typischer Richtwert für eine gute Lieferebene; kritische Teile häufig mit höheren Anforderungen.

Anlieferqualität (Fehlerfreiquote): > 99 %

Anteil beanstandungsfreier Anlieferungen; bei sicherheitsrelevanten Teilen deutlich strenger.

Three-Way-Match-Rate: > 95 %

Indikator für prozesssauberes Auftrags- und Rechnungsmanagement des Anbieters.

Gewichtungsdeckelung einzelner Kriterien: 25–35 %

In der Praxis wird meist kein Einzelkriterium so stark gewichtet, dass es die Entscheidung allein bestimmt.

Praxisbeispiel

Ein mittelständischer Maschinenbauer vergibt die Fertigung eines neuen Getriebegehäuses an Zulieferer. Vor der Anfrage legt das Team aus Einkauf, Konstruktion und Qualität die Eignungskriterien fest und bewertet sechs Anbieter systematisch.

- Muss-Kriterien: ISO-9001-Zertifizierung, nachweisbare Erfahrung mit Gussbearbeitung, Referenzprojekte im Maschinenbau
- Gewichtete Kann-Kriterien: Qualität 30 %, Logistik (Termintreue, Anlieferkonzept) 25 %, Preis 25 %, Nachhaltigkeit 10 %, Service 10 %
- Prüfung der Kapazitätsreserven für Serienhochlauf, da Double Sourcing vorgesehen ist
- Dokumentation der Bewertung in strukturierter Vorlage mit Freigabe durch die Bereichsleitung Einkauf

Fazit

Eignungskriterien sind das methodische Fundament jeder nachvollziehbaren Lieferantenauswahl. Sie übersetzen technische, wirtschaftliche und regulatorische Anforderungen in prüfbare, gewichtete Merkmale und schaffen so Transparenz für Anbieter und Einkäufer gleichermaßen. Ihre Qualität entscheidet darüber, ob Beschaffungsentscheidungen den tatsächlichen Bedarf abbilden oder an ihm vorbeilaufen. Unternehmen sollten Kriterienkataloge regelmäßig an neue Risikolagen, regulatorische Pflichten und Erkenntnisse aus der laufenden Lieferantenbewertung anpassen. Wer Eignungskriterien konsequent pflegt, verbessert nicht nur die Auswahlqualität, sondern auch Versorgungssicherheit und Verhandlungsmacht nachhaltig.

Häufige Fragen

Was sind Eignungskriterien in der Beschaffung?

Eignungskriterien sind definierte Mindestanforderungen, die ein Anbieter erfüllen muss, um bei einer Anfrage oder Ausschreibung berücksichtigt zu werden. Sie umfassen typischerweise technische, qualitative, wirtschaftliche, logistische und compliancebezogene Merkmale. Erfüllt ein Anbieter ein Muss-Kriterium nicht, wird er ausgeschlossen; Kann-Kriterien dienen der differenzierenden Bewertung.

Was ist der Unterschied zwischen Muss- und Kann-Kriterien?

Muss-Kriterien sind zwingend zu erfüllende Ausschlusskriterien, etwa eine Pflichtzertifizierung oder ein Mindestumsatz. Kann-Kriterien sind wünschenswerte Eigenschaften, die mit Punktwerten und Gewichtungen bewertet werden. Die Unterscheidung sollte vor der Angebotsöffnung schriftlich fixiert werden, damit die Bewertung nachvollziehbar bleibt.

Welche Eignungskriterien sind bei der Lieferantenauswahl üblich?

In der Praxis haben sich Kriterienblöcke für Qualität (z. B. Zertifizierungen, Prozessfähigkeit), Kapazität und Technik, Logistik (Termintreue, Anlieferkonzept), Finanzstabilität, Compliance und zunehmend Nachhaltigkeit etabliert. Die konkrete Auswahl hängt von der Risikoklasse der Beschaffung ab. Kritische Komponenten erfordern tiefere Prüfung als Standardteile.

Wie werden Eignungskriterien gewichtet?

Üblich ist ein Kriterienkatalog, der Ober- und Unterkriterien mit Gewichtungen versieht, deren Summe 100 Prozent ergibt. Die Gewichtung wird idealerweise im Team aus Einkauf, Technik und Qualität festgelegt und vor Angebotsöffnung dokumentiert. So lassen sich Anbieterobjektiv und vergleichbar bewerten.

Sind Eignungskriterien bei öffentlichen Vergaben rechtlich bindend?

Ja, dort unterliegen sie vergaberechtlichen Vorgaben, etwa zu Gleichbehandlung und Transparenz. Kriterien dürfen nicht diskriminierend wirken oder auf einen Anbieter zugeschnitten sein. Im privaten Industriegeschäft gelten allgemeine Grundsätze der Wettbewerbsfreiheit; die konkrete Ausgestaltung sollte im Einzelfall rechtlich geprüft werden.

Wie oft sollten Eignungskriterien überprüft werden?

Eine jährliche Überprüfung des Kriterienkatalogs ist in der Praxis üblich, bei strategischen Beschaffungen oder nach wesentlichen Risikoveränderungen auch häufiger. Anlass können neue regulatorische Pflichten, Erkenntnisse aus Lieferantenbewertungen oder veränderte Anforderungen aus Technik und Produktion sein.