

Lieferanten-Score: Leistung von Zulieferern systematisch bewerten

Der Lieferanten-Score ist eine verdichtete Kennzahl oder Punktbewertung, mit der Einkaufsorganisationen die Leistung ihrer Lieferanten objektiv messbar machen. Er bündelt Kriterien wie Lieferzuverlässigkeit, Qualität, Preise und Service zu einer Gesamtnote, auf deren Basis Zulieferer verglichen und Sortimentsentscheidungen getroffen werden. Für Einkäufer und Supply-Chain-Verantwortliche ist er ein zentrales Steuerungsinstrument des Lieferantenmanagements. In der Praxis ersetzt er subjektive Bauchgefühle durch nachvollziehbare, datengestützte Bewertungen.

Das Wichtigste in Kürze

- Ein Lieferanten-Score verdichtet mehrere Leistungskriterien typischerweise zu einer Gesamtnote, häufig auf einer Skala von 0 bis 100 Punkten oder in Schulnoten.
- Typische Bewertungsdimensionen sind Liefertreue, Qualität (z. B. Beanstandungsquote), Preisniveau, Service und Reaktionszeiten sowie zunehmend ESG-Kriterien.
- Gewichtung und Kriterien sollten je Materialgruppe oder Kategorie unterschiedlich festgelegt werden, da kritische A-Teile andere Anforderungen haben als Standard-C-Teile.
- Scores unterstützen konkrete Entscheidungen: Vergabe neuer Volumen, Einstufung als Preferred Supplier, Entwicklungsmaßnahmen oder Lieferantenabwahl.
- Datenbasis sollten automatisch messbare Kennzahlen wie Servicegrad und Reklamationsquote sein; rein subjektive Einschätzungen sind nur ergänzend sinnvoll.
- Ergebnisse sollten regelmäßig, typischerweise quartalsweise, mit dem Lieferanten geteilt und im Lieferantengespräch besprochen werden.

Definition: Lieferanten-Score

Der Lieferanten-Score ist eine aggregierte Bewertungszahl, die die Leistung eines Lieferanten über einen definierten Zeitraum anhand gewichteter Kriterien abbildet. Er gehört zum Standardrepertoire des operativen und strategischen Lieferantenmanagements und wird häufig als Teil eines Lieferantenbewertungssystems oder Vendor-Ratings geführt. Der Score dient als Entscheidungsgrundlage für Auftragsvergaben, Rahmenverträge und die langfristige Lieferantenstrategie.

Abgrenzung zum Vendor-Rating

Die Begriffe Lieferanten-Score, Lieferantenbewertung und Vendor-Rating werden oft synonym verwendet. In der Praxis bezeichnet das Vendor-Rating meist das Gesamtsystem mit Kriterienkatalog, Gewichtung und Prozessen, während der Score die daraus resultierende Kennzahl ist. Entscheidend ist weniger die Terminologie als die Systematik: transparente Kriterien, dokumentierte Berechnungslogik und ein klarer Anwendungsbezug. Ein Score ohne Konsequenzen in der Vergabep Praxis wirkt schnell als Alibi-Instrument und verliert an Akzeptanz sowohl intern als auch beim Lieferanten.

Rechtlicher Rahmen

Lieferantenbewertungen sind zwar kein eigenständiges Rechtsinstitut, entfalten aber rechtliche Wirkung, wenn sie in Rahmenverträgen verankert sind. Häufig wird vereinbart, dass ein Mindest-Score Voraussetzung für Abrufe oder für eine Automatische Vertragsverlängerung ist. Umgekehrt können schlechte Scores unter bestimmten Voraussetzungen ein außerordentliches Kündigungsrecht begründen. Welche Klauseln zulässig sind und wie Bewertungen beweissicher dokumentiert werden, sollte im Einzelfall juristisch geprüft werden.

Methoden und Vorgehen zur Score-Ermittlung

Ein belastbarer Lieferanten-Score entsteht in vier Schritten: Kriterien auswählen, gewichten, mit Daten befüllen und regelmäßig auswerten. Die Methodik sollte schriftlich dokumentiert sein, damit Bewertungen nachvollziehbar und vergleichbar bleiben. Besonders wichtig ist die Trennung zwischen objektiv messbaren Daten und subjektiven Eindrücken, etwa aus persönlichen Gesprächen.

Kriterienauswahl und Gewichtung

Typische Kriterienblöcke sind Liefertreue (Termin- und Mengentreue), Qualität (Liefergenauigkeit, Beanstandungs- und Ausschussquote), Preisniveau und Preisentwicklung, Service und Kommunikation sowie finanzielle Stabilität. Je nach Branche kommen Kriterien wie Zertifizierungen, ESG-Aspekte oder Innovationskraft hinzu. In der Praxis haben sich Gewichtungen bewährt, die Qualität und Liefertreue zusammen häufig mit 50 bis 60 Prozent berücksichtigen, da diese Faktoren die eigene Produktion am direktesten treffen. Für Categories mit kritischen Materialien sollte die Gewichtung Richtung Versorgungssicherheit verschoben werden.

Datenquellen und Automatisierung

Viele Eingangsdaten liegen ohnehin vor: Bestelldaten, Bestellbestätigungspositionen, Wareneingangsprüfungen, Rechnungsdaten und Reklamationen. Die Auswertung lässt sich über E-Procurement im Einkauf, ERP- oder Supplier-Relationship-Systeme weitgehend automatisieren. Voraussetzung sind saubere Stammdaten, insbesondere konsistente Einheiten- und Währungsstammdaten, da sonst Mengen- und Preisvergleiche verfälschen. Auch strukturierte Prozesse wie die Bestellbestätigungspflicht liefern wertvolle Datenpunkte, etwa zur Reaktionszeit des Lieferanten auf Bestellungen.

Unterschiedliche Scores je Materialgruppe

Ein einheitlicher Score für alle Lieferanten verfehlt in der Praxis oft den Zweck, weil Anforderungen stark variieren. Ein Lieferant für Standard-Schrauben wird anders bewertet als ein Entwicklungspartner für Nullserienbeschaffung eines neuen Bauteils. Sinnvoll ist ein Kriterienkatalog je Kategorie mit angepassten Gewichtungen. Bei Einmalaufträgen oder kleinen Volumen ist ein vollständiger Score häufig nicht wirtschaftlich; hier genügen einfache Checklisten oder eine Ja/Nein-Bewertung der Auftragsabwicklung.

Wichtige KPIs im Lieferanten-Score

Die Qualität eines Scores steht und fällt mit den zugrunde liegenden Kennzahlen. Sie sollten messbar, automatisiert erhebbar und unmittelbar mit dem Lieferverhalten verknüpft sein. Die wichtigsten KPIs im Überblick:

Liefertreue und Servicegrad

Die Liefertreue misst den Anteil pünktlicher und vollständiger Lieferungen an allen Lieferungen; in der Industrie werden hier typischerweise Zielwerte über 95 Prozent angestrebt, bei kritischen Teilen deutlich höher. Eng verwandt ist der Servicegrad, der aus Sicht der Versorgungssicherheit bewertet, wie oft der Bedarf ohne Fehlteil gedeckt werden konnte. Bei Abrufaufträgen und Jahresabruf-Modellen sollte die Terminerfüllung zusätzlich auf Abrufebene geprüft werden, da sich hier Abweichungen besonders direkt auf die Fertigung auswirken. Zielvorgaben lassen sich über eine Servicelevel-Zielsetzung im Vertrag vereinbaren und im Score abbilden.

Qualitäts- und Prozesskennzahlen

Zentrale Qualitätskennzahlen sind die Beanstandungsquote (Reklamationen je Lieferung oder je Teilemenge), die Ausschuss- und Nacharbeitsquote sowie Erstmuster- und Audit-Ergebnisse. Prozessseitig interessant sind die Durchlaufzeit von Bestellung bis Bestellbestätigung und die Reaktionszeit auf Anfragen oder Reklamationen. Auch die Kapitalbindungsdauer, etwa durch überlange Lieferzeiten oder unnötige Sicherheitsbestände wegen unzuverlässiger Lieferanten, lässt sich indirekt in die Bewertung einbeziehen. Sie verbindet den Score mit dem Working Capital Management des eigenen Unternehmens.

Preis- und Kommerzkennzahlen

Kommerzielle Kriterien umfassen das Preisniveau im Vergleich zum Markt, die Preisstabilität und die Kooperationsbereitschaft bei Optimierungen. Bei Rohstoff- und Logistikkosten ist eine faire Betrachtung wichtig: Schwankungen der Seefrachtkosten-Komponenten oder der Luftfrachtkosten-Komponenten liegen oft außerhalb des Einflussbereichs des Lieferanten und sollten über Mechanismen wie die Preisgleitklausel oder Preisindexierung separiert werden, statt pauschal den Score zu belasten. Sonst misst der Score Markteinflüsse statt Lieferantenleistung.

Risiken und Kontrollen beim Einsatz von Scores

Lieferanten-Scores sind ein wirksames, aber nicht risikofreies Instrument. Falsche Kriterien, schlechte Datenqualität oder ein falscher Umgang mit Ergebnissen können zu Fehlentscheidungen und beschädigten Lieferantenbeziehungen führen. Klare Kontrollmechanismen sind deshalb Teil eines guten Systems.

Datenqualität und Verzerrungen

Typische Verzerrungsquellen sind falsche Buchungsdaten im Wareneingang, unklare Incoterms-Vereinbarungen (etwa bei Incoterms DAP, bei der die Terminverantwortung des Lieferanten bis zum Bestimmungsort reicht) oder inkonsistente Erfassungspraktiken in verschiedenen Werken. Auch kleine Stichproben bei seltenen Bestellungen verzerren Scores. Kontrollen umfassen regelmäßige Plausibilisierung der Rohdaten, definierte Mindestanzahl an Buchungen je Bewertungszeitraum und eine zentrale Methodikverantwortung im Einkauf. Eine Sachliche Rechnungsprüfung im Nachgang hilft, Preis- und Mengenabweichungen korrekt zuzuordnen.

Konsequenzenmanagement und Lieferantenentwicklung

Ein Score entfaltet Wirkung erst über Konsequenzen: Höhere Punktwerte können als Preferred Supplier eingestuft und bei Ausschreibungen bevorzugt berücksichtigt werden; niedrige Werte lösen Lieferantengespräche, corrective-action-plans oder schrittweise Volumenreduzierungen aus. Wichtig ist Fairness: Ergebnisse vorab teilen, Einwendungsverfahren ermöglichen und Verbesserungsfristen

setzen. Eine abrupte Abwahl ohne vorherige Eskalation ist in der Praxis meist die schlechteste Lösung, weil sie Ersatzbeschaffungsrisiken erzeugt. Wo es gilt, kritische Lieferanten zu identifizieren, kann ergänzend eine Outsourcing-Potenzialanalyse die Frage klären, ob Make-or-Buy-Entscheidungen eine Alternative sind.

Umgang mit ESG- und Compliance-Kriterien

Nachhaltigkeits- und Compliance-Aspekte finden zunehmend Eingang in Scores, etwa Lieferketten- und CO2-Transparenz, Zertifizierungen oder Ansätze zur Materialsubstitution (ESG) bei kritischen Inhaltsstoffen. Hier besteht das Risiko, dass Selbstauskünfte der Lieferanten ungeprüft in die Bewertung einfließen. Sinnvoll ist eine Trennung zwischen verifizierten Daten (Audits, Zertifikate) und deklarierten Angaben, die im Score gekennzeichnet bleiben. Auch hier gilt: Die rechtlichen Pflichten, etwa aus Lieferkettenregulierung, sind komplex und sollten im Einzelfall fachlich geprüft werden.

Aktuelle Entwicklungen: Digitalisierung und KI im Einkauf

Lieferantenbewertung war traditionell eine manuelle, tabellenbasierte Aufgabe. Digitalisierung und KI verändern das deutlich: Scores werden häufiger aktualisiert, umfassen mehr Datenquellen und liefern Frühwarnindikatoren statt nur historischer Rückspiegel.

Automatisierte und dynamische Scores

Moderne Systeme berechnen Scores täglich oder wöchentlich aus ERP- und E-Procurement-Daten statt einmal im Jahr. KI im Einkauf unterstützt dabei auf mehreren Ebenen: Mustererkennung in Lieferverläufen, Anomalieerkennung bei plötzlichen Qualitäts- oder Terminproblemen sowie die Anreicherung mit externen Daten wie Zahlungs- oder Stimmungsindikatoren als Frühwarnsystem für Insolvenzrisiken. Entscheidend bleibt, dass KI-Modelle nachvollziehbar bleiben; ein schwarzer Score ohne erklärte Komponenten wird von Einkäufern und Lieferanten gleichermaßen nicht akzeptiert.

Einbindung in Planungsprozesse

Scores gewinnen an Wert, wenn sie in die operative Planung zurückfließen. Im Sales and Operations Planning können versorgungsrelevante Lieferantenrisiken früh berücksichtigt werden, etwa durch Sicherheitsbestände oder Zweitquellen für Lieferanten mit niedrigem Score. Umgekehrt sollte der Score die strategische Vergabepolitik steuern: Gute Scores rechtfertigen größere Volumen, Rahmenverträge oder lange Laufzeiten. Damit verbindet der Lieferanten-Score operatives Lieferantencontrolling mit strategischer Wertschöpfungsplanung.

Typische Kennzahlen

Liefertreue (OTIF): typischerweise > 95 %

Anteil pünktlicher und vollständiger Lieferungen; bei kritischen Teilen höher ansetzen

Beanstandungsquote: typischerweise < 1–2 %

Reklamationen je Lieferung oder Teilemenge; je Branche unterschiedlich

Score-Gesamtnote: Zielwert häufig ≥ 85 von 100 Punkten

Schwelle für Preferred-Supplier-Status unternehmensindividuell festlegen

Reaktionszeit auf Bestellung: typischerweise < 48 Stunden

Zeit bis zur Bestellbestätigung; guter Frühindikator für Prozessqualität

Praxisbeispiel

Ein mittelständischer Maschinenbauer mit rund 400 aktiven Lieferanten hatte bisher keine systematische Lieferantenbewertung; Vergabeentscheidungen fielen teilweise auf Basis persönlicher Beziehungen. Das Unternehmen führte einen Lieferanten-Score mit vier Kriterienblöcken ein: Liefertreue (35 %), Qualität (30 %), Preis (20 %) und Service/Kommunikation (15 %). Daten wurden automatisch aus Wareneingang, Qualitätssicherung und Rechnungswesen gespeist; Freitextbewertungen der Einkäufer blieben bewusst außen vor.

- Score-Berechnung monatsweise, Veröffentlichung der Ergebnisse quartalsweise per Lieferantenreport mit Stichworten zu Abweichungen
- Koppelung an die Vergabepolitik: Lieferanten ab 85 Punkten werden als Preferred Supplier behandelt, unter 70 Punkten folgt ein verbindlicher Verbesserungsplan mit 6-monatiger Frist
- Bereinigung der Rohdaten: einheitliche Erfassung des Liefertermins je Incoterms-Regelung und Bereinigung von Preisschwankungen über bestehende Gleitklauseln
- Ergänzung eines Frühwarnindikators aus Bestellbestätigungszeiten, der kritische Verzögerungen bei Abrufaufträgen vor der eigentlichen Termingefahr sichtbar macht

Fazit

Der Lieferanten-Score macht Lieferantenleistung messbar und schafft eine gemeinsame Faktenbasis zwischen Einkauf und Zulieferer. Sein Nutzen steht und fällt mit sauberen Kriterien, getrennten Gewichtungen je Kategorie und einer konsequenten Koppelung an Vergabeentscheidungen. Wichtig sind Datenqualität, Fairness im Umgang mit Ergebnissen und die klare Trennung von Lieferantenleistung und Markteinflüssen. Mit Automatisierung und KI-Unterstützung wird der Score vom jährlichen Rückspiegel zum dynamischen Frühwarninstrument. Wer sein System so aufbaut, senkt Versorgungsrisiken und stärkt gleichzeitig die eigenen Konditionen nachhaltig.

Häufige Fragen

Was ist ein Lieferanten-Score?

Ein Lieferanten-Score ist eine verdichtete Bewertungszahl, die die Leistung eines Zulieferers über gewichtete Kriterien wie Liefertreue, Qualität, Preis und Service abbildet. Er wird typischerweise als Punktwert oder Note dargestellt. Einkäufer nutzen ihn für Vergabeentscheidungen, Lieferantengespräche und die langfristige Sortimentsstrategie.

Welche Kriterien gehören in einen Lieferanten-Score?

Bewährt sind vier bis sechs Kriterienblöcke: Liefertreue (Termin- und Mengentreue), Qualität (Beanstandungs- und Ausschussquote), Preisniveau und Preisverhalten, Service und Kommunikation sowie bei Bedarf ESG- und Compliance-Aspekte. Qualität und Liefertreue werden in der Praxis meist mit 50 bis 60 Prozent gemeinsam am stärksten gewichtet. Die Gewichtung sollte je Materialgruppe angepasst werden.

Wie berechnet man einen Lieferanten-Score?

Zunächst werden Kriterien definiert und mit Gewichtungen versehen, meist in Summe 100 Prozent. Jedes Kriterium wird anhand messbarer Daten wie Liefertermintreue oder Reklamationsquote mit Punkten bewertet und dann gewichtet aufsummiert, häufig auf eine Skala von 0 bis 100. Sinnvoll ist eine Mindestanzahl an Buchungen je Zeitraum, damit kleine Stichproben das Ergebnis nicht verzerren.

Wie oft sollte eine Lieferantenbewertung durchgeführt werden?

In der Praxis hat sich eine quartalsweise Auswertung bewährt, mit monatlicher oder kontinuierlicher Datenbasis bei automatisch angebundenen Systemen. Zu seltene Bewertungen verpassen Entwicklungen, zu häufige erzeugen Schwellenwertsprünge bei geringen Datenmengen. Wichtig ist, dass Ergebnisse zeitnah mit dem Lieferanten geteilt und besprochen werden.

Was ist der Unterschied zwischen Lieferanten-Score und Vendor-Rating?

Das Vendor-Rating bezeichnet in der Regel das gesamte Bewertungssystem mit Kriterienkatalog, Gewichtung und Prozessen. Der Lieferanten-Score ist das konkrete Ergebnis, also die aggregierte Kennzahl je Lieferant. Beide Begriffe werden teils synonym verwendet; entscheidend ist die Systematik dahinter.

Welche Konsequenzen kann ein schlechter Lieferanten-Score haben?

Je nach Vergabepolitik folgen Lieferantengespräche, verbindliche Verbesserungspläne, Volumenreduzierungen oder in letzter Konsequenz die Abwahl. In Rahmenverträgen können Scores an Abrufrechte oder Verlängerungsoptionen gekoppelt sein. Fair pratique ist ein abgestuftes Vorgehen mit vorheriger Information und Verbesserungsfrist statt einer sofortigen Abwahl.