

# Lieferantenauswahl: Systematische Auswahl leistungsfähiger Zulieferer im industriellen Einkauf

Die Lieferantenauswahl ist der Prozess, mit dem Unternehmen aus potenziellen Anbietern die geeignetsten Bezugsquellen für Materialien, Teile oder Dienstleistungen ermitteln und vertraglich binden. Sie bildet das Fundament des Lieferantenmanagements und entscheidet maßgeblich über Qualität, Kosten und Lieferzuverlässigkeit der eigenen Wertschöpfung. Eine strukturierte Auswahl reduziert Beschaffungsrisiken und schafft die Basis für langfristige, leistungsfähige Lieferbeziehungen.

## Das Wichtigste in Kürze

- Die Lieferantenauswahl folgt typischerweise einem mehrstufigen Prozess: Marktscreening, Anfrage, Angebotsbewertung, Prüfung und Vertragsabschluss.
- Bewertungskriterien umfassen neben Preis vor allem Qualität, Logistikleistung, Technologie, Compliance und finanzielle Stabilität.
- Häufig kommen gewichtete Punkteschemata (Scoring-Modelle) zum Einsatz, um Angebotsvergleiche objektivierbar zu machen.
- Vor der Auftragsvergabe wird in der Praxis häufig ein Audit oder eine Qualifizierung des Lieferanten durchgeführt.
- Die Auswahl ist kein einmaliger Akt, sondern wird über das Lieferantenmanagement laufend anhand von Lieferantenbewertungen überprüft.
- Regulatorische Anforderungen wie das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz erweitern die Auswahlkriterien um Nachhaltigkeits- und Sorgfaltspflichtaspekte.

## Definition: Lieferantenauswahl

Die Lieferantenauswahl bezeichnet die systematische Prüfung, Bewertung und Auswahl von Bezugsquellen auf Basis definierter Kriterien. Sie ist Teil des strategischen Einkaufs und schließt an die Sourcing-Entscheidung an: Nachdem festgelegt wurde, was, von wem und zu welchen Bedingungen beschafft werden soll, wählt der Einkauf die konkreten Lieferanten aus. Das Ergebnis ist typischerweise ein Rahmenvertrag oder eine Auftragsvergabe mit vereinbarten Liefer- und Leistungsbedingungen.

## Abgrenzung zur Lieferantenqualifizierung

Die Auswahl beantwortet die Frage, welcher Lieferant infrage kommt; die Qualifizierung prüft anschließend, ob der gewählte Lieferant die Anforderungen tatsächlich erfüllt. In der Praxis verzahnen sich beide Schritte: Vor der finalen Auswahl erfolgen häufig Selbstauskünfte, Auditfragenbögen und Musterfertigungen. Erst nach bestandener Qualifizierung wird der Lieferant in den Lieferantenstamm aufgenommen und zur Bestellanbindung freigegeben.

## **Einstufung nach Beschaffungsgegenstand**

Der Aufwand der Lieferantenauswahl richtet sich nach dem Kritikalitätsgrad der Position. Bei C-Teilen mit geringem Wert genügt oft ein vereinfachter Vergabeprozess über Kataloge oder eine Freitextbestellung an einen geprüften Rahmenlieferanten. Bei A-Teilen, kundenspezifischen Komponenten oder Prozessen wie Lohnbearbeitung und Toll Manufacturing ist eine tiefe Prüfung von Prozessfähigkeit, Kapazitäten und Werkzeugkompetenz erforderlich, häufig ergänzt durch eine definierte Leistungsbeschreibung.

## **Methoden und Vorgehen bei der Lieferantenauswahl**

Ein strukturierter Auswahlprozess erhöht die Objektivität, schafft Nachvollziehbarkeit gegenüber dem Management und reduziert das Risiko späterer Ausfälle. Bewährt hat sich ein mehrstufiges Vorgehen, das von der Markterkundung bis zur Vertragsverhandlung reicht.

### **Marktscreening und Anfrage**

Am Anfang steht die Identifikation möglicher Lieferanten über Marktdaten, Messen, Branchenverzeichnisse, Empfehlungen oder digitale Plattformen. Aus der Longlist wird nach ersten Kriterien wie Technologiefähigkeit, Standort und Kapazität eine Shortlist gebildet. Diese Lieferanten erhalten eine standardisierte Anfrage, idealerweise mit eindeutiger Leistungsbeschreibung, technischen Unterlagen und definierten Handelsklauseln wie Incoterms CFR oder CIP, damit Angebote vergleichbar sind. Bei spotartigen Mengen oder Standardgütern kann auch eine E-Auction den Wettbewerb verstärken.

### **Bewertung mit gewichteten Kriterien**

Die Angebotsbewertung erfolgt in der Praxis häufig über ein Scoring-Modell mit gewichteten Kriterien: typische Blöcke sind Preis und Gesamtkosten, Qualität und Zertifizierungen, Liefer- und Logistikleistung, Technologie und Innovationskraft, Service sowie Risiko und Compliance. Ein Gesamtlieferantenindex hilft, scheinbar günstige Angebote zu hinterfragen, deren Nachkosten etwa durch lange Wareneingangsdurchlaufzeiten oder hohe Transportkosten steigen. Bei strategischen Gütern ergänzen Verhandlungsrunden und Total-Cost-of-Ownership-Betrachtungen das Bild.

### **Audit, Musterprüfung und Vertrag**

Vor der Vergabe prüfen Einkäufer zusammen mit Qualität und Technik den Kandidaten vor Ort oder per Fernaudit, stichprobenartig auch die Finanzkennzahlen. Bei teilebezogenen Prozessen schließt sich die Musterfreigabe inklusive Messtechnik-Abgleich an. Der Vertrag sollte neben Preisen und Konditionen auch Regelungen zu Lieferleistung, Preisrevisionsklausel, Change Order und Eskalationswegen enthalten. Ergebnisse, Kriterien und Bewertungen werden dokumentiert – auch, um bei Prüfungen die Auswahl nachvollziehen zu können.

## **Wichtige Kriterien und KPIs der Lieferantenauswahl**

Welche Kriterien im Vordergrund stehen, hängt von der Güterklasse ab. In der Industrie haben sich jedoch Kernfelder herausgebildet, die nahezu jede Auswahlprüfung abdeckt – ergänzt um Kennzahlen, mit denen sich die Leistung später im laufenden Betrieb messen lässt.

### **Qualität und technische Kompetenz**

Zertifizierungen, Prozessfähigkeit, Fertigungstechnologien, Messtechnik und Erfahrung mit

vergleichbaren Produkten bilden die Qualitätssubstanz eines Lieferanten. Bei kundenspezifischen Teilen zählt zudem die Reaktionsschnelligkeit in der Konstruktionsabstimmung. Wer eng mit dem Lieferanten zusammenarbeiten will, prüft auch die Fähigkeit zu gemeinsamer Weiterentwicklung – ein Aspekt, der später den Übergang zum Agilen Einkauf erleichtern kann.

### **Liefer- und logistische Leistung**

Zuverlässigkeit, Liefertreue, Restlaufzeiten und die Fähigkeit zu flexiblen Mengen- und Terminanpassungen sind entscheidend, insbesondere bei JIT- oder Min-Max-Steuerung im Warenausgang des Lieferanten. Wichtig sind auch die Anbindung über EDI für den elektronischen Datenaustausch von Bestellungen und Lieferscheinen sowie die geografische Nähe im Lieferantennetzwerk. Diese Kriterien fließen später in die laufende Lieferantenbewertung ein.

### **Wirtschaftliche Stabilität und Kostenstruktur**

Finanzielle Kennzahlen, Auftragsauslastung und Abhängigkeit von einzelnen Kunden geben Aufschluss über die Bestandsgefährdung des Lieferanten. Auch die Kostentransparenz – etwa die Bereitschaft zur Offenlegung von Material- und Fertigungskosten – erleichtert spätere Preisverhandlungen und Preisrevisionsklauseln. Langfristig stabilere Partnerschaften entstehen, wenn Preis- und Kostendiskussion auf einer belastbaren Datenbasis stattfindet.

## **Risiken und Kontrollen bei der Lieferantenauswahl**

Fehlerhafte Lieferantenauswahl führt in der Praxis zu Qualitätsproblemen, Lieferausfällen, Mehrkosten und Reputationsrisiken. Kontrollen und Strukturen im Auswahlprozess mindern diese Risiken erheblich – gerade bei kritischen Materialgruppen und regulierten Märkten.

### **Compliance, Nachhaltigkeit und Regulatorik**

Mittelbare Beteiligungen an Verstößen gegen Menschenrechte oder Umweltauflagen in der Lieferkette können für deutsche Unternehmen haftungsrelevant sein; das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz verlangt entsprechende Risikomanagementprozesse. Die Lieferantenauswahl ist hier die erste und wirksamste Kontrollstelle: Wirksame Sorgfaltspflichtprüfung, Vertragszusagen und Monitoring schon bei der Auswahl reduzieren Risiken deutlich. Steuerliche Aspekte wie Zoll, Präferenzregeln und Rechnungsprüfung, etwa im Rahmen von Evaluated Receipt Settlement (ERS), sind ebenfalls vorab zu klären.

### **Financial Due Diligence und Abhängigkeitsrisiken**

Ein insolvenzgefährdeter Lieferant kann eine ganze Wertschöpfungskette lahmlegen. Praktische Kontrollen sind Wirtschaftsinformationsauskünfte, Bonitätsprüfungen sowie eine Betrachtung der Kundenstruktur des Anbieters. Auch für den Einkauf selbst gilt: Eine zu starke Konzentration auf wenige Lieferanten erhöht das Abhängigkeitsrisiko und sollte über Doppelstrategien oder Second Sources in der Commodity Strategy abgesichert werden.

### **Organisatorische Kontrollen und Dokumentation**

Trennung von Anfrage, Bewertung und Vergabe, definierte Schwellenwerte für unterschiedliche Vergabearten sowie dokumentierte Entscheidungskriterien reduzieren Willkür und Nachvollziehbarkeitsrisiken. Ein Contract Repository sichert, dass Vereinbarungen auffindbar und laufzeitüberwachbar sind. Ergänzend sollten Rechte wie Rückrufe, Wareneingangsprüfungen und Weisungsrechte vertraglich klar geregelt sein.

## Aktuelle Entwicklungen: Digitalisierung und Resilienz

Die Lieferantenauswahl verändert sich durch Digitalisierung, geopolitische Unsicherheiten und Nachhaltigkeitsanforderungen spürbar. Einkäufer kombinieren klassische Bewertungsmethoden zunehmend mit digitalen Tools und risikoorientierten Monitoringansätzen.

### Digitale Sourcing-Plattformen und Datenbasis

E-Sourcing-Plattformen unterstützen Anfrage, Angebotsvergleich und Vertragsabschluss digital und schaffen eine einheitliche Datenbasis. Marktplatzbasierte Anbieterprofile, Bewertungen und Zertifikate beschleunigen das Screening deutlich. Voraussetzung ist eine saubere Bestandsführung und Stammdatenqualität, damit identifizierte Lieferanten und Materialien korrekt verknüpft werden können.

### Resilienz statt reiner Kostoptimierung

Lieferkettendisruptionen der vergangenen Jahre haben die Frage nach Robustheit neu geschärft. Mehrfachstrategien, regionale Fertigungsnetzwerke und eine bewusste Mischung aus Low-Cost- und Nearshore-Lieferanten gewinnen an Bedeutung. Die Lieferantenauswahl bewertet daher zunehmend auch Resilienzkriterien: Alternative Transportwege, Kapazitätsreserven und die Fähigkeit, bei Nachfragespitzen flexibel zu reagieren.

### Nachhaltigkeit als Auswahlkriterium

CO-Daten, Kreislaufwirtschaft, Arbeitsbedingungen und Lieferkettentransparenz rücken vom Zusatzkriterium zum regulären Bewertungsbaustein. Zunehmend verlangen auch Kunden und Kapitalgeber Nachweise über die eigene Beschaffung. In der Praxis heißt das: Nachhaltigkeitsanforderungen gehören in Anfrage, Leistungsbeschreibung und Vertrag – nicht erst in das nachgelagerte Monitoring.

## Typische Kennzahlen

#### Liefertreue: > 95 %

Anteil termingerecht gelieferter Positionen, typischer Zielwert bei etablierten Lieferanten

#### Reklamationsquote: < 1 %

Umfang qualitätsbeanstandeter Lieferungen, sollte im Auswahlzeitraum gemessen werden

#### Lieferantenscore: min. 80 von 100 Punkten

Gewichteter Gesamtwert aus dem Scoring-Modell, Schwellenwerte sind unternehmensspezifisch

#### Wareneingangsdurchlaufzeit: < 2 Tage

Zeit von Ankunft bis Verfügbarkeit, Indikator für Prozessqualität des Lieferanten

## Praxisbeispiel

Ein mittelständischer Maschinenbauer suchte einen neuen Zulieferer für Präzisions-Dreh- und Frästeile, nachdem Qualitätsprobleme und steigende Preise beim bisherigen Lieferanten die Ersatzbeschaffung erzwungen hatten. Der Einkauf definierte vorab ein gewichtetes Scoring-Modell mit den Kriterien Qualität, Lieferleistung, Gesamtkosten, Technologie und Compliance und verschickte eine standardisierte Anfrage mit detaillierter Leistungsbeschreibung an acht Kandidaten.

- Shortlist von drei Lieferanten nach erstem Screening, inklusive Prüfung von Kapazität, Zertifizierungen und Standortlogistik

- Vor-Ort-Audits bei allen Finalisten inklusive Prüfung von Prozessfähigkeit, Messtechnik und EDI-Fähigkeit
- Musterfreigabe über zwei Lieferserien mit definierten Prüffeatures und Wareneingangsdurchlaufzeit-Messung
- Abschluss eines Rahmenvertrags mit Preisrevisionsklausel, definierten Incoterms und dokumentiertem Scoring als Entscheidungsnachweis

## Fazit

Die Lieferantenauswahl ist weit mehr als ein Preisvergleich: Sie legt fest, mit welchen Partnern ein Unternehmen seine Qualität, Termintreue und Kostenstruktur langfristig sicherstellt. Ein strukturierter Prozess mit klaren Kriterien, dokumentierter Bewertung und vertraglicher Absicherung reduziert Risiken spürbar. Gleichzeitig ist die Auswahl kein einmaliger Akt – erst das kontinuierliche Lieferantenmanagement hält die Leistung im Alltag auf Niveau. Wer digitale Werkzeuge, Resilienz- und Nachhaltigkeitskriterien konsequent einbindet, verschafft sich einen echten Wettbewerbsvorteil in der Beschaffung.

## Häufige Fragen

### Wie läuft ein Lieferantenauswahlprozess Schritt für Schritt ab?

Typischerweise in sechs Schritten: Bedarfsdefinition und Spezifikation, Marktscreening zur Erstellung einer Longlist, Anfrage an eine Shortlist, Angebotsbewertung mit gewichtetem Scoring-Modell, Audit bzw. Qualifizierung des Favoriten und schließlich Vertragsverhandlung und Vergabe. Jeder Schritt sollte dokumentiert werden, um die Entscheidung nachvollziehbar zu machen.

### Welche Kriterien sind bei der Lieferantenauswahl wichtig?

Neben dem Preis zählen vor allem Qualität und Zertifizierungen, Liefertreue, technische Kompetenz, finanzielle Stabilität, Compliance und Nachhaltigkeit. In der Praxis bewähren sich gewichtete Punkteschemata, die diese Kriterien je nach Güterklasse unterschiedlich stark berücksichtigen. Bei kritischen Teilen dominieren Qualität und Liefersicherheit, bei Standardartikeln meist die Gesamtkosten.

### Was ist der Unterschied zwischen Lieferantenauswahl und Lieferantenbewertung?

Die Lieferantenauswahl findet vor der ersten Vergabe statt und entscheidet, welcher Anbieter beauftragt wird. Die Lieferantenbewertung ist ein laufendes Instrument nach Vertragsbeginn und misst die tatsächliche Leistung anhand von Kennzahlen wie Liefertreue oder Reklamationsquote. Beide zusammen bilden das Kernstück eines wirksamen Lieferantenmanagements.

### Welche Rolle spielt das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz bei der Lieferantenauswahl?

Das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz verpflichtet Unternehmen zur Sorgfaltspflichtprüfung bezüglich Menschenrechts- und Umweltrisiken in der Lieferkette. Die Auswahl neuer Lieferanten ist ein kritischer Moment dafür: Risikoprüfung, Vertragszusagen und Monitoring sollten hier ansetzen. Die konkrete Ausgestaltung hängt vom Unternehmenskontext ab und sollte im Einzelfall geprüft werden.

### Wie viele Lieferanten sollte man bei einer Anfrage befragen?

In der Praxis hat sich eine Shortlist von drei bis sechs Lieferanten bewährt: ausreichend für echten

Wettbewerb, aber noch handhabbar in der Bewertung. Bei strategischen Gütern lohnt sich ein größerer Screening-Umfang, bei C-Teilen genügt häufig die Befragung geprüfter Rahmenlieferanten. Wichtig ist die Vergleichbarkeit der Anfragen, etwa durch einheitliche Leistungsbeschreibung und Handelsklauseln.

### **Was gehört in einen Lieferantenvertrag nach erfolgreicher Auswahl?**

Kernbestandteile sind Preise und Konditionen, Liefer- und Qualitätsvereinbarungen, Incoterms, Laufzeiten und Kündigungsregeln. Wichtig sind außerdem Regelungen zu Preisänderungen (Preisrevisionsklausel), zu Änderungen am Auftrag (Change Order), zu geistigem Eigentum und zu Eskalationswegen. Zusätzlich bewährt es sich, Prüf- und Rückrufrechte sowie Nachhaltigkeits- und Compliance-Zusagen vertraglich festzuhalten.