

Lieferantenbewertung: Systematische Beurteilung von Lieferanten als Basis strategischer Einkaufsentscheidungen

Die Lieferantenbewertung ist ein systematisches Verfahren zur objektiven Beurteilung der Leistungsfähigkeit und Zuverlässigkeit von Lieferanten. Sie umfasst die Definition von Bewertungskriterien, die Erhebung relevanter Daten sowie die Umsetzung in Kennzahlen und Handlungsempfehlungen. Für industrielle Einkäufer ist sie ein zentrales Steuerungsinstrument des Lieferantenmanagements, das Sourcing-Entscheidungen absichert und Supply-Chain-Risiken frühzeitig sichtbar macht.

Das Wichtigste in Kürze

- Die Lieferantenbewertung beurteilt Lieferanten anhand definierter Kriterien wie Qualität, Liefertreue, Kosten, Service und Risiko.
- Sie ist häufig integraler Bestandteil eines zertifizierten Qualitätsmanagementsystems nach ISO 9001.
- In der Praxis werden vor allem neue Lieferanten über ein Initial- bzw. Potenzialaudit und bestehende Lieferanten über ein Laufendes-Nacharbeitssystem bewertet.
- Typische Bewertungsverfahren sind Nutzwertanalysen, Scorecard-Modelle und ABC-XYZ-Analysen.
- Bewertungsergebnisse werden in Lieferantenklassen übersetzt und steuern Auswahl, Qualifizierung, Entwicklung oder Ausstiegsentscheidungen.
- Digitale Tools und Spend-Analytics-Systeme automatisieren Datenerhebung und Reporting zunehmend.

Definition: Lieferantenbewertung

Die Lieferantenbewertung ist die systematische, periodische und nachvollziehbare Beurteilung der Leistung eines Lieferanten anhand vorab definierter Kriterien und Messgrößen. Sie unterscheidet sich von der einmaligen Lieferantenauswahl dadurch, dass sie kontinuierlich über die gesamte Geschäftsbeziehung hinweg erfolgt. Ihr Ergebnis ist eine dokumentierte Kennzahl oder Klassifizierung, die als Entscheidungsgrundlage für Auftragsvergabe, Lieferantenentwicklung oder Vertragsbeendigung dient.

Abgrenzung zur Lieferantenauswahl

Die Lieferantenauswahl ist eine projektartige Entscheidung vor der ersten Auftragsvergabe: Sie umfasst Marktscreening, Preisanfrage, Angebotsöffnung und Vergleich sowie Prüfung technischer, finanzieller und rechtlicher Fähigkeiten. Die Lieferantenbewertung dagegen begleitet die laufende Zusammenarbeit und vergleicht Ist-Leistung mit vereinbarten Zielen. In der Praxis greifen beide Prozesse ineinander: Erkenntnisse aus der Bewertung bestehender Lieferanten fließen in neue Sourcing-Projekte ein, und Ausschreibungsergebnisse liefern Referenzpunkte für spätere Bewertungen.

Aufbau eines Bewertungssystems

Ein wirksames Bewertungssystem besteht aus vier Elementen: einem Kriterienkatalog, einer Gewichtung, einer Datenerhebung und einer Auswertungslogik. Der Kriterienkatalog muss branchen- und materialspezifisch ausgestaltet sein, weil die Bewertung eines Standardkautschuks andere Anforderungen stellt als die eines sicherheitsrelevanten Gussteils. Die Gewichtung wird typischerweise gemeinsam zwischen Einkauf, Qualitätsmanagement und Logistik festgelegt und periodisch auf Aktualität geprüft. Wichtig ist eine klare Verantwortungszuordnung: Wer bewertet, in welchem Rhythmus, mit welchen Datenquellen und wer entscheidet über Konsequenzen.

Methoden und Vorgehen der Lieferantenbewertung

In der Praxis haben sich mehrere Verfahren etabliert, die sich nach Einfachheit und Aussagekraft unterscheiden. Die Nutzwertanalyse ist der verbreitetste Ansatz: Einzelkriterien werden mit Noten belegt, mit Gewichtungen multipliziert und zu einer Gesamtnote verdichtet. Ergänzend dienen ABC- und XYZ-Analysen dazu, den Bewertungsaufwand auf die geschäftlich bedeutsamen Lieferanten zu konzentrieren.

Kriterienkatalog: Der 4- bis 6-Faktoren-Standard

Häufig werden fünf Hauptkriterien verwendet: Qualität (Lieferteile-Fehlerquote, Reklamationen, Belastungsanzeigen), Lieferleistung (Liefertreue, Termintreue, Flexibilität bei geänderten Lieferabrufen), Kosten (Preisniveau, Kostenentwickungsverhalten, Lenkungsseffizienz), Service und Kooperation (Reaktionsschnelligkeit, Krisenkommunikation, technischer Support) sowie Fähigkeit und Risiko (finanzielle Stabilität, Zertifizierungen, Standortrisiken). Je nach Beschaffungsgegenstand kommen Kriterien hinzu, etwa Nachhaltigkeit, Zoll- und Außenhandelskompetenz einschließlich eines ggf. vorhandenen AEO-Status oder Dokumentationsfähigkeit für langzeitstabile Teile wie die Langzeit-Lieferantenerklärung (LLE) im Automotive-Umfeld.

Potenzialaudit versus laufende Bewertung

Vor dem ersten Auftrag steht typischerweise ein Potenzialaudit oder Initialaudit: Auditoren prüfen Prozessfähigkeit, Qualitätsmanagementsystem (z. B. ISO 9001 oder IATF 16949), Kapazitäten und finanzielle Solidität oft vor Ort. Nach Auftragsbeginn übernimmt die laufende Bewertung auf Basis realer Ist-Daten. Erst die Kombination beider Perspektiven – erwartete Fähigkeit und tatsächliche Leistung – ergibt ein belastbares Gesamtbild. Ein Lieferant kann im Audit hervorragend wirken und im Tagesgeschäft Termine nicht halten; umgekehrt können unauffällige Lieferanten über Jahre stabil performen.

Segmentierung mit ABC-XYZ-Analysen

Die ABC-Analyse sortiert Lieferanten nach Beschaffungsvolumen, die XYZ-Analyse nach Verbrauchs- oder Nachfragestabilität. A-Lieferanten mit unregelmäßigem Bedarf (X-Y-Kombinationen am kritischen Rand) erhalten eine detaillierte Bewertung mit hoher Frequenz, C-Lieferanten mit stabilem Bedarf eine vereinfachte Bewertung mit längeren Zyklen. Diese Segmentierung verhindert, dass der Bewertungsaufwand in einem unkritischen Verhältnis zum Lieferantenausschöpfungsgrad steht, und richtet die Aufmerksamkeit der Einkäufer auf strategisch relevante Beziehungen.

Wichtige KPIs und Bewertungskriterien der Lieferantenbewertung

Kennzahlen machen die Lieferantenleistung messbar und diskutierbar. Sie sollten operational definiert

sein – mit klarer Formel, Datenquelle, Messrhythmus und Zielwert –, damit Ergebnisse zwischen Lieferanten und über Zeiträume vergleichbar bleiben. Die folgenden Kennzahlen gehören in der Praxis zum Standardrepertoire.

Qualitäts- und Lieferkennzahlen

Zu den Qualitätskennzahlen zählen die Lieferteile-Fehlerquote (PPM-Wert in der Serienfertigung), die Reklamationsquote und die Erstauslieferungsqualität bei Neuteilen, etwa gemessen über die Serienanlauf (SOP). Bei Lieferleistung dominieren die Liefertreue bzw. Termintreue (Anteil pünktlicher und vollständiger Lieferungen, oft OTAAS – on time and in full), die Flexibilität bei geänderten Lieferabrufen oder beim Ändern von Lieferabrufen kurzfristig sowie die Reaktionszeit auf Beschleunigungsanfragen. In eng getakteten Supply Chains wirken sich schon wenige verzögerte Lieferungen direkt auf die eigene Produktionsplanung und den Order-to-Cash-Zyklus aus.

Kosten-, Service- und Risikokennzahlen

Kostenkennzahlen umfassen das relative Preisniveau im Vergleich zu Referenzlieferanten, das Verhalten bei Preisänderungen (Rohstoffklauseln, Indexbindung) und Effizienzbeiträge aus gemeinsamen Sourcing-Levers. Servicekriterien erfassen die Qualität der Zusammenarbeit: Präzision bei Jahresabruf und disponentiellen Abrufen, Qualität der Krisenkommunikation bei Störungen, Ausbildungsbeteiligung oder Innovationsbeiträge. Risikokennzahlen beurteilen finanzielle Stabilität, Standortrisiken, Abhängigkeiten in der Vorstufe und die Transparenz der eigenen Lieferkette bis hin zur Tier-n-Transparenz.

Gewichtung und Scorecards

Die Gewichtung der Kriterien sollte die Geschäftswirkung widerspiegeln: Bei sicherheitsrelevanten oder produktionskritischen Teilen dominiert typischerweise Qualität, bei C-Teilen mit hohem Verhandlungsspielraum die Kostenkomponente. Scorecard-Modelle visualisieren die Ergebnisse pro Lieferant und Kategorie und erlauben Trendbetrachtungen über mehrere Perioden. Wichtig ist eine definierte Auslegungslogik: Ab welcher Gesamtnote oder Einzelabwertung folgen qualifizierte Maßnahmen, Besuch, Entwicklungsprogramm oder Vertragsausschluss.

Risiken und Kontrollen bei der Lieferantenbewertung

Lieferantenbewertungen sind nur so glaubwürdig wie ihre Datenbasis und ihre Konsequenzlogik. Die größten Risiken sind subjektive Einzelmeinungen, unvollständige oder verzögerte Daten sowie Bewertungen, die ohne Folgen bleiben und damit ihre Steuerungswirkung verlieren. Kontrollen sollten daher Prozessqualität und Datenqualität gleichermaßen absichern.

Typische Fehlerquellen

Häufige Fehlerquellen sind: reine subjektivsprachliche Noten ohne dokumentierte Belege, fehlende Abstimmung zwischen Standorten (derselbe Lieferant wird unterschiedlich bewertet), eine zu starke Gewichtung der Preiskomponente zulasten von Qualität und Risiko sowie Bewertungsfrequenzen, die nicht zur Relevanz der Lieferanten passen. Auch eine einseitige Ausrichtung ist kritisch: Bewertungsergebnisse, die dem Lieferanten nie rückgemeldet werden, erzeugen keinen Verbesserungsdruck und keine gemeinsame Entwicklungsrichtung.

Kontrollen und Governance

Wirksame Kontrollen umfassen: definierte Bewertungsfristen und Verantwortlichkeiten im

Eskalationsweg, einen Vier-Augen-Prinzipansatz bei kritischen Einzelbewertungen, regelmäßige Kalibrierungsrunden zwischen Einkäufern und Qualitätsverantwortlichen sowie eine dokumentierte Rückmeldung an den Lieferanten mit gemeinsamen Maßnahmenplänen. Lieferantentage, Shared-Scorecard-Reviews und Joint Improvement Plans sind bewährte Formate. Werden Schwächen im Bereich Risikomanagement identifiziert, sind ergänzende Methoden wie die Bow-Tie-Analyse für kritische Beschaffungsrisiken sinnvoll; im Gefahrgutbereich ergänzen Anforderungen aus dem ADR-Abkommen die Bewertung.

Konsequenzen und Entwicklungsmaßnahmen

Bewertungsergebnisse müssen mit definierten Konsequenzen verknüpft werden: Auftragsvolumensteuerung (gute Lieferanten erhalten bevorzugte Zuweisungen), Lieferantenentwicklung bei nachhaltigem Verbesserungspotenzial, verstärkte Audits bei kritischen Auffälligkeiten oder der kontrollierte Ausstieg inklusive Double Sourcing bei unauflösbaren Schwächen. Wichtig ist die Verankerung im S&OP Cycle: Bewertungsergebnisse fließen in die Absatz- und Produktionsplanung ein, wenn ein Lieferant als Risikofaktor für die Versorgung identifiziert wurde.

Aktuelle Entwicklungen in der Lieferantenbewertung

Die Lieferantenbewertung verändert sich durch Digitalisierung, regulatorische Anforderungen und zunehmende Lieferkettenkomplexität. Manuelle Scorecards in Tabellenform werden schrittweise durch integrierte Plattformen ersetzt, die Daten automatisch aus ERP-Systemen, Qualitätsmodulen und externen Quellen beziehen. Gleichzeitig verschiebt sich der Fokus von reinen Leistungskennzahlen hin zu Risiko-, Nachhaltigkeits- und Resilienzkriterien.

Digitalisierung und Datenbasis

Moderne Bewertungssysteme greifen auf eine gepflegte Stammdatenbasis zu: saubere Lieferantenstammdaten, konsistente Einheiten- und Währungsstammdaten für Kostenvergleiche über Standorte hinweg sowie ein einheitliches Golden Record je Lieferant, das Dubletten und inkonsistente Zusatzinformationen vermeidet. Spend Analytics und eine strukturierte Spend-Taxonomie liefern das Volumen- und Kategoriewissen, das Segmentierung und Gewichtung fundiert. Machine-Learning-Ansätze werden zunehmend erprobt, um aus historischen Daten Frühindikatoren für Lieferausfälle abzuleiten; deren Aussagekraft hängt jedoch stark von der Datenqualität ab.

Nachhaltigkeit, Compliance und Lieferkettentransparenz

Regulatorische Anforderungen – etwa aus dem Bereich der Lieferkettensorgfaltspflichten – erweitern den Bewertungskatalog um Menschenrechte, Umweltstandards und Social Compliance. Einkäufer prüfen Zertifizierungen, Auditberichte und Erklärungen zum Lieferantennetzwerk, ergänzt durch die Langzeit-Lieferantenerklärung (LLE) bei langzeitstabilen bzw. sicherheitsrelevanten Teilen. Transport- und Vertragsaspekte wie die Wahl der Incoterms (z. B. Incoterms FOB) beeinflussen, welche Risikopunkte in der Bewertung sichtbar sind, weil die Verantwortung für Transport und Übergangspunkt die Leistungsbewertung mit prägt.

Resilienz und Lieferkettensicherheit

Nach den Störungen der letzten Jahre hat Resilienz an Gewicht gewonnen. Einkäufer bewerten vermehrt Mehrfachversorgung, Backup-Fähigkeiten, Transparenz in der Vorstufe bis hin zur Tier-n-Transparenz sowie die Krisenfestigkeit einzelner Standorte. Praktische Zusatzinformationen wie der AEO-Status eines Lieferanten signalisieren zuverlässige Zoll- und Sicherheitsprozesse und sind in

internationalen Beschaffungen ein positiver Indikator. Die Verknüpfung von Lieferantenbewertung und S&OP Cycle wird stärker, weil Planungsentscheidungen zunehmend risikobewusst getroffen werden.

Typische Kennzahlen

Liefertreue (OTIF): typischerweise $\geq 95\text{--}98\%$

Anteil pünktlicher und vollständiger Lieferungen; darunter häufig Eskalationsstufen

Lieferqualität / PPM: üblich: < 1.000 PPM, in anspruchsvollen Branchen < 100 PPM

Schlechteinträge pro Million gelieferter Teile

Reklamationsquote: häufig Zielwert $< 1\text{--}2\%$

Anteil reklamiertener Lieferungen bzw. Positionen

Gesamtscore (Scorecard): in der Praxis 100-Punkte- oder Notensystem; Klassengrenzen z

Gewichtete Nutzwertanalyse über Qualität, Lieferung, Kosten, Service

Bewertungsintervall: typischerweise jährlich; kritische Lieferanten quartals- bis

Frequenz der laufenden Bewertung nach Lieferrisiko

Anteil A-/B-/C-Lieferanten: häufig ca. $60\text{--}70\%$ A, $20\text{--}30\%$ B, $5\text{--}10\%$ C

übliche Richtwerte für die Verteilung nach ABC-Analyse

Praxisbeispiel

Ein mittelständischer Maschinenbauer mit rund 400 aktiven Lieferanten bewertete diese bislang nur anhand von Reklamationen und sporadischen Kommentareinschätzungen der Einkäufer. Nach mehreren produktionskritisierenden Terminproblemen führte das Unternehmen ein strukturiertes Bewertungssystem ein. Zunächst wurden alle Lieferanten über ABC-/XYZ-Analyse segmentiert; für die rund 60 A- und B-Lieferanten definierte man eine Scorecard mit fünf Kriterien (Qualität, Lieferleistung, Kosten, Service, Risiko) und quartalsweiser Auswertung. Die Daten stammen automatisiert aus dem ERP- und Qualitätsmodul, sodass der manuelle Aufwand gering blieb.

- Einführung einer gewichteten Scorecard mit fünf Hauptkriterien und automatisiertem Datenzugriff aus ERP und Qualitätsmodul
- ABC-XYZ-Segmentierung zur Konzentration des Bewertungsaufwands auf strategisch relevante Lieferanten
- Halbjährliche Lieferantengespräche mit Rückmeldung der Scorecard und gemeinsamen Verbesserungsmaßnahmen
- Verknüpfung der Bewertungsergebnisse mit Auftragsallokation und S&OP-Planung als Frühindikator für Versorgungsrisiken

Fazit

Die Lieferantenbewertung ist kein Selbstzweck, sondern ein Steuerungsinstrument, das Beschaffungsentscheidungen objektiviert und Lieferkettenrisiken früh sichtbar macht. Ihr Erfolg hängt von drei Faktoren ab: einem branchen- und categoriespezifischen Kriterienkatalog, einer sauberen Datenbasis sowie einer klar definierten Konsequenzlogik. Wer Bewertungen regelmäßig, dokumentiert und rückgemeldet durchführt, schafft Vertrauen und Verbesserungsdruck zugleich. In der Praxis zahlt sich die Kombination aus automatisierten Kennzahlen und persönlicher Lieferantenentwicklung am stärksten aus. Unternehmen, die ihre Lieferantenbewertung konsequent digitalisieren und mit Sourcing- und Planungsprozessen verzahnen, steigern Resilienz und Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig.

Häufige Fragen

Was gehört in eine Lieferantenbewertung?

In der Praxis umfasst eine Lieferantenbewertung typischerweise fünf Hauptkriterien: Qualität (Fehlerquote, Reklamationen), Lieferleistung (Termintreue, Flexibilität bei Lieferabrufen), Kosten (Preisniveau, Kostenentwicklung), Service und Kooperation sowie Fähigkeit und Risiko (Zertifizierungen, finanzielle Stabilität, Standortrisiken). Je nach Branche kommen Kriterien wie Nachhaltigkeit, Zulieferertiefe oder Gefahrgutkompetenz hinzu. Wichtig ist, dass jede Kennzahl eine klare Definition und Datenquelle hat.

Wie oft sollte man Lieferanten bewerten?

Die Bewertungsfrequenz orientiert sich an der Relevanz des Lieferanten. A-Lieferanten mit hohem Volumen oder kritischen Teilen werden häufig monatlich oder quartalsweise bewertet, B-Lieferanten halbjährlich und C-Lieferanten mit geringer Relevanz jährlich oder anlassbezogen. Zusätzlich sollte eine Bewertung bei besonderen Ereignissen erfolgen, etwa bei Serienanlauf (SOP), größeren Reklamationen oder Standortveränderungen.

Welche Kennzahlen sind für die Lieferantenbewertung relevant?

Zu den verbreitetsten Kennzahlen gehören die Lieferteile-Fehlerquote (PPM), die Reklamationsquote, die Termintreue bzw. Liefertreue (on time and in full), das relative Preisniveau, die Reaktionszeit auf Anfragen und Änderungen von Lieferabrufen sowie Risikokennzahlen wie finanzielle Stabilität oder Abhängigkeiten in der Vorstufe. Ergänzend sind servicebezogene Kriterien wichtig, etwa die Qualität der Krisenkommunikation Lieferanten bei Störungen.

Was ist der Unterschied zwischen Lieferantenbewertung und Lieferantenaudit?

Das Audit ist eine punktuelle, meist anlass- oder projektspezifische Prüfung vor Ort, die Fähigkeiten, Prozesse und Zertifizierungen eines Lieferanten dokumentiert – häufig vor der ersten Auftragsvergabe oder nach gravierenden Auffälligkeiten. Die Lieferantenbewertung dagegen ist ein kontinuierlicher Prozess, der auf Basis realer Leistungskennzahlen über die laufende Zusammenarbeit Auskunft gibt. Erst die Kombination aus Audit (Potenzial) und Bewertung (Ist-Leistung) ergibt ein vollständiges Bild.

Wie kann man Lieferanten objektiv bewerten?

Objektivität entsteht durch operational definierte Kennzahlen, eine feste Gewichtung der Kriterien und eine möglichst automatisierte Datenerhebung aus Systemen statt persönlicher Eindrücke. Bewährt haben sich Nutzwertanalysen mit dokumentierter Notenvergabe, Kalibrierungsrunden zwischen verschiedenen Einkäufern und Standorten sowie die Trennung von Datenbereitstellung und Bewertung. Rückmeldungen an den Lieferanten und gemeinsame Maßnahmenpläne erhöhen zusätzlich die Akzeptanz und Verbindlichkeit.

Welche Rolle spielt ISO 9001 bei der Lieferantenbewertung?

Die Norm ISO 9001 fordert im Rahmen der Steuerung extern bereitgestellter Prozesse, Produkte und Dienstleistungen, dass Organisationen deren Leistung bewerten und die Bewertung dokumentieren. Unternehmen mit zertifiziertem Qualitätsmanagementsystem müssen daher ein Bewertungssystem nachweisen: mit definierten Kriterien, festgelegter Frequenz und dokumentierten Ergebnissen. Die konkrete Ausgestaltung – Methodik, Kriterien und Konsequenzen – liegt jedoch in der Verantwortung des jeweiligen Unternehmens.