

Lieferantenbewertungskriterien: Systematische Maßstäbe für die Beurteilung von Lieferanten

Lieferantenbewertungskriterien sind die festgelegten Maßstäbe, anhand derer Einkäufer die Leistungsfähigkeit und Zuverlässigkeit von Lieferanten beurteilen. Sie umfassen typischerweise Qualitäts-, Liefer-, Kosten- und Serviceaspekte und bilden die Grundlage für Scorecards, Lieferantenauswahl und Development-Maßnahmen. Ein klarer Kriterienkatalog macht Lieferantenentscheidungen nachvollziehbar, reduziert Risiko und stärkt die Wertschöpfung über den gesamten Beschaffungsprozess hinweg.

Das Wichtigste in Kürze

- Lieferantenbewertungskriterien umfassen in der Praxis häufig Qualität, Liefertreue, Preise, Service und Nachhaltigkeit.
- Bewertungen erfolgen typischerweise periodisch, etwa monatlich oder quartalsweise, auf Basis objektiver Betriebsdaten.
- Ein gewichtetes Punktesystem oder Scorecard ist das gängigste Instrument zur Verdichtung der Einzelkriterien.
- Bewertungsergebnisse fließen in die Lieferantenstrategie, Risikoklassifizierung und das Lieferantenmanagement ein.
- Nachhaltigkeits- und Compliance-Kriterien gewinnen durch regulatorische Anforderungen wie die CSDDD an Bedeutung.
- Ohne definierte Kriterien und Datenquellen bleibt jede Lieferantenbewertung subjektiv und kaum handlungsrelevant.

Definition: Lieferantenbewertungskriterien

Lieferantenbewertungskriterien sind standardisierte Prüfmerkmale, mit denen die Eignung und Leistung eines Lieferanten bewertet werden. Sie werden meist in einem Kriterienkatalog mit Gewichtungsfaktoren zusammengefasst und regelmäßig mit erhobenen Ist-Daten abgeglichen.

Abgrenzung zur Lieferantenauswahl

Die Kriterien dienen zwei Anlässen: der einmaligen Qualifizierung neuer Lieferanten und der fortlaufenden Bewertung bestehender Lieferanten. Bei der Auswahl stehen Potenziale und Zertifikate im Vordergrund, im laufenden Betrieb dagegen harte Ist-Daten wie Reklamationsquoten und Liefertreue. Beide Perspektiven sollten methodisch aufeinander aufbauen.

Position im Lieferantenmanagement

Die Bewertungskriterien sind das Herzstück des Lieferantenmanagements: Sie steuern, welche Lieferanten bevorzugt, entwickelt oder aus dem Lieferantenpool aussortiert werden. Die Ergebnisse

fließen zudem in das Controlling im Einkauf ein und schaffen Transparenz über das gesamte Einkaufsvolumen verteilt auf ein oder wenige Kernkriterien wie Preis allein.

Methoden und Vorgehen bei der Kriterienauswahl

Ein praxistauglicher Kriterienkatalog entsteht nicht am Schreibtisch, sondern aus den konkreten Anforderungen der beschafften Warengruppen und der Risikolage des Unternehmens. Bewährt hat sich ein mehrstufiges Vorgehen, das Kriterien definiert, gewichtet und mit Datenquellen hinterlegt.

Kernkriterien und Gewichtung

Typischerweise werden fünf bis acht Hauptkriterien gebildet, die jeweils in Unterkriterien unterteilt sind. Die Gewichtung erfolgt häufig per Paarvergleich oder Expertenschätzung und sollte sich an der Strategie der jeweiligen Warengruppe orientieren. Ein Standardwerkzeug für viele Güter reicht selten aus: Bei C-Teilen dominiert der Preis, bei kritischen Bauteilen überwiegen Qualität und Versorgungssicherheit.

Datenquellen und Bewertungszyklus

Bewertbare Kriterien benötigen belastbare Daten: Wareneingangsprüfungen, Reklamationen, Bestellabläufe und Zahlungshistorie liefern die Basis. In der Praxis haben sich vierteljährliche Zyklen etabliert, bei kritischen Lieferanten auch monatliche Auswertungen. Automatisiert abgeleitete Kennzahlen aus der Digital Supply Chain reduzieren den manuellen Aufwand erheblich und erhöhen die Objektivität.

Qualifikation neuer Lieferanten

Vor der ersten Bestellung stehen andere Kriterien im Fokus: Zertifizierungen, Finanzkennzahlen, Referenzen, Kapazitäten und Musterabnahmen. Ein strukturiertes Pilotprojekt mit Lieferanten – etwa über eine definierte Probecharge mit anschließender Bewertung – verbindet Auswahl und laufende Bewertung sinnvoll miteinander.

Wichtige KPIs der Lieferantenbewertung

Die Einzelkriterien werden über messbare Kennzahlen operationalisiert. Diese KPIs machen Bewertungen vergleichbar, nachvollziehbar und automatisierbar.

Qualitätskennzahlen

Reklamationsquote, Ausschussanteil in der Wareneingangsprüfung und Prozessfähigkeit (Cpk-Werte bei kritischen Merkmalen) sind die klassischen Qualitätsindikatoren. Ergänzend werden Audit-Ergebnisse wie Layered Process Audit (LPA) oder Zertifizierungsstatus einbezogen. Wichtig ist, dass die Messung zwischen Lieferanten und Kunde einheitlich definiert ist.

Liefer- und Logistikkennzahlen

Die Liefertreue (OTIF: On Time In Full) misst, wie viele Aufträge vollständig und termingerecht eintreffen. Ergänzend betrachtet man Durchlaufzeiten, Reaktionszeiten auf Anfragen und die Verlässlichkeit von Angaben wie Available to Promise (ATP) im Rahmen der Auftragsbestätigung. Bei internationalen Beschaffungen können auch Incoterms wie FOB und zugehörige Logistikperformance einbezogen werden.

Kosten- und Wirtschaftlichkeitskennzahlen

Neben dem Einstandspreis zählen Gesamtkostenaspekte: Preisstabilität, Indexbindung zum Beispiel an einen Commodity Index, Zahlungsbedingungen und Kosten durch Nacharbeit. Auch die finanzielle Stabilität des Lieferanten, etwa begrenzt über das Kreditlimit Lieferant beziehungsweise dessen Bonität, wird zunehmend als Kriterium bewertet.

Risiken und Kontrollen rund um die Lieferantenbewertung

Bewertungssysteme bergen eigene Risiken: falsche Gewichtung, Datenlücken, Manipulation und Scheinobjektivität. Kontrollen und klare Governance sind daher unerlässlich.

Typische Fehlerquellen

Häufige Fehler sind fehlende Datenverfügbarkeit, zu viele Kriterien mit verwässernder Wirkung und Gewichte, die nicht mit der Einkaufsstrategie übereinstimmen. Auch subjektive Einzelurteile ohne Betriebsdaten führen zu konfliktthärtenden Diskussionen. Kritisch wird es, wenn Bewertungsergebnisse dokumentiert, aber nicht in Entscheidungen über Ausgleichs-, Förder- oder Austrittsmaßnahmen münden.

Lieferantenrisiken und Compliance

Die Bewertung sollte Risikofaktoren wie Abhängigkeiten, finanzielle Schieflagen oder Compliance-Verstöße abbilden. Die Nachverfolgbarkeit von Materialien und Herkunftsangaben sind hier zentrale Kriterien. Regulatorische Pflichten – etwa entlang der Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD) – erweitern den Kriterienkatalog um Sorgfaltspflichten in der Lieferkette, die im Einzelfall juristisch geprüft werden sollten.

Konsequenzen Management

Eine Bewertung ohne Konsequenz ist unbrauchbar. Bewährte Instrumente sind Eskalationsstufen, Verbesserungsvereinbarungen mit festen Fristen sowie vertragliche Anker wie eine Escalation Clause, die bei anhaltender Minderleistung definierte Reaktionen auslöst. Die Ergebnisse speisen sich in eine Massnahmenpipeline ein, die Entwicklungsschritte strukturiert verfolgt.

Nachhaltigkeit und regulatorische Anforderungen als Kriterium

Nachhaltigkeitskriterien sind vom optionalen Zusatz zum regulären Bewertungsbestandteil geworden. Sie betreffen Umwelt, Menschenrechte und Lieferkettentransparenz.

Ökobilanz und Emissionsdaten

Ein Life Cycle Assessment (LCA) liefert datenbasierte Angaben zum CO-Fußabdruck und Ressourcenverbrauch von Produkten. Für den Einkauf wird daraus ein bewertbares Kriterium, etwa der Anteil von Lieferanten mit validierter Ökobilanz oder verifizierten Emissionsdaten je Produkt.

Soziale Standards und Rückverfolgbarkeit

Kriterien wie Verhaltenskodizes, Auditberichte und die Nachverfolgbarkeit von Materialien bis zur Vorstufe werden zunehmend vertraglich und bewertungsseitig verlangt. Das gilt besonders für kritische Warengruppen; selbst scheinbar einfache Bereiche wie die nachhaltige Warengruppe Verpackung erfordern dokumentierte Standards und prüfbare Nachweise.

Aktuelle Entwicklungen: Digitalisierung und integrierte Bewertung

Die Lieferantenbewertung verlagert sich vom jährlichen Excel-Ritual hin zu kontinuierlichen, datengetriebenen Prozessen. Automatisierte Schnittstellen und KI-gestützte Analysen verändern Vorgehen und Tempo.

Automatisierte Scorecards

Moderne Systeme ziehen Kennzahlen automatisch aus ERP-, Qualitäts- und Logistiksystemen und aktualisieren Scorecards laufend. Das reduziert den Aufwand, erhöht die Aktualität und ermöglicht Frühwarnindikatoren, etwa bei sinkender Liefertreue oder steigenden Reklamationen. Die Digital Supply Chain macht Bewertung damit von einer Rückblicks- zu einer Steuerungsinstrument.

Verknüpfung mit Ausschreibung und Strategie

Bewertungsergebnisse fließen zunehmend direkt in die Ausschreibungsstrategie ein: Nur qualifizierte und gut bewertete Lieferanten werden zu Ausschreibungen eingeladen. Umgekehrt liefern Ausschreibungsergebnisse erste Bewertungsimpulse für neue Anbieter. Ein gepflegtes Contract Repository dokumentiert Vereinbarungen und macht Zusagen überprüfbar.

Lieferantenentwicklung statt nur Benotung

Der Trend geht von reiner Benotung zur partnerschaftlichen Entwicklung: gemeinsame Verbesserungsprojekte, ein strukturiertes Lieferantenanlaufmanagement bei neuen Produkten und abgestimmte Jahresabrufplanung stärken die Leistung beidseitig. Bewertung wird damit zum Steuerungsinstrument der gesamten Wertschöpfungspartnerschaft.

Typische Kennzahlen

Liefertreue (OTIF): > 95 %

Üblicher Zielwert für zuverlässige Lieferanten; bei A-Teilen häufig > 98 %.

Reklamationsquote: < 1 %

Richtwert in der Serienfertigung; je nach Branche und Kritikalität abweichend.

Termintreue Angebots- und Auftragsbestätigung: > 90 %

Misst Servicequalität und Verlässlichkeit der Lieferantenkommunikation.

Lieferantenscore: >= 80 von 100 Punkten

Häufige Schwelle für A-Lieferanten-Status; unterhalb definierter Grenzen greifen Eskalationsmaßnahmen.

Praxisbeispiel

Ein mittelständischer Maschinenbauer bewertete seine Lieferanten bislang jährlich per Fragebogen, ohne belastbare Betriebsdaten. Nach wiederholten Lieferrückständen bei kritischen Zukaufteilen führte das Unternehmen ein gewichtetes Scorecard-System ein, das quartalsweise automatisch aus ERP- und Qualitätsdaten gespeist wird.

- Einführung eines Kriterienkatalogs mit den fünf Hauptkriterien Qualität (30 %), Liefertreue (25 %), Kosten (20 %), Service (15 %) und Nachhaltigkeit (10 %).
- Automatisierte Berechnung von OTIF und Reklamationsquote je Lieferant direkt aus Wareneingangs- und Reklamationsdaten.
- Eskalationsprozess mit verbindlichen Verbesserungsvereinbarungen und vertraglicher Escalation

Clause bei anhaltender Minderleistung.

- Anbindung der Bewertungsergebnisse an die Ausschreibungsstrategie: Einladungen nur für Lieferanten mit Mindestscore.

Fazit

Lieferantenbewertungskriterien verwandeln Lieferantenleistung von einem Bauchgefühl in ein messbares, steuerbares Merkmal. Entscheidend sind ein schlanker, strategiekonformer Kriterienkatalog, belastbare Datenquellen und klare Konsequenzen bei Ergebnissen. Nachhaltigkeits- und Compliance-Aspekte sind dabei keine Zusatzoption mehr, sondern regulärer Bestandteil. Wer Bewertungsergebnisse konsequent in Auswahl, Entwicklung und Vertragssteuerung einspeist, senkt Risiken und verbessert die eigene Lieferfähigkeit messbar.

Häufige Fragen

Welche Kriterien gehören in eine Lieferantenbewertung?

In der Praxis haben sich fünf Kernbereiche etabliert: Qualität (Reklamationsquote, Zertifizierungen), Liefertreue (OTIF), Kosten und Preisstabilität, Service (Reaktionszeiten, Projektunterstützung) sowie Nachhaltigkeit und Compliance. Je nach Warengruppe und Risiko werden weitere Kriterien wie Finanzstabilität oder Innovationskraft ergänzt. Wichtig ist eine klare Gewichtung entlang der Einkaufsstrategie.

Wie oft sollten Lieferanten bewertet werden?

Der Bewertungszyklus hängt von der Kritikalität des Lieferanten ab. Für A-Lieferanten und kritische Bauteile haben sich monatliche bis vierteljährliche Auswertungen bewährt, für C-Lieferanten häufig halb- oder jährliche Reviews. Automatisierte Systeme ermöglichen heute eine laufende Aktualisierung der Kennzahlen ohne manuellen Aufwand.

Was ist der Unterschied zwischen Lieferantenauswahl und Lieferantenbewertung?

Die Auswahl prüft einmalig die Eignung eines neuen Lieferanten anhand von Zertifikaten, Referenzen und Mustern. Die Bewertung beurteilt laufend die tatsächliche Leistung bestehender Lieferanten anhand operativer Daten wie Reklamationen und Liefertreue. Beide Schritte nutzen idealerweise kompatible Kriterien und fließen in ein einheitliches Lieferantenmanagement ein.

Wie gewichtet man Lieferantenbewertungskriterien richtig?

Die Gewichtung sollte sich an der Einkaufsstrategie der jeweiligen Warengruppe orientieren, nicht an einer generischen Vorlage. Bewährte Methoden sind Paarvergleiche oder Konsensworkshops mit Einkauf, Qualität und Technik. Regelmäßige Überprüfung ist wichtig, da sich Gewichtungen bei veränderten Marktlagen oder Prioritäten verschieben können.

Welche Nachhaltigkeitskriterien sind bei Lieferanten relevant?

Typische Kriterien sind CO-Emissionen beziehungsweise Life Cycle Assessment (LCA)-Daten, Zertifizierungen, die Nachverfolgbarkeit von Materialien sowie soziale Standards entlang der Lieferkette. Regulatorische Anforderungen wie die CSDDD erhöhen den Prüfaufwand für größere Unternehmen. Die konkreten Pflichten sollten im Einzelfall juristisch geprüft werden.

Wie setzt man Lieferantenbewertungen praktisch um?

Bewährt ist ein schrittweiser Start: Kriterienkatalog mit Gewichtung definieren, Datenquellen klären, ein

Pilotprojekt mit Lieferanten im kritischen Segment durchführen und die Scorecards anschließend ausrollen. Wichtig sind verbindliche Konsequenzen – von Verbesserungsvereinbarungen bis zur Eskalation – sowie die Einbindung der Ergebnisse in Ausschreibungen und Lieferantenentwicklung.