

Lieferantenrating: Bewertung von Lieferanten systematisieren

Das Lieferantenrating bezeichnet die systematische, meist periodische Bewertung von Lieferanten anhand definierter Kriterien wie Lieferqualität, Liefertreue, Preisentwicklung und Service. Es schafft eine transparente, nachvollziehbare Grundlage, um Lieferanten im Sourcing-Prozess auszuwählen, weiterzuentwickeln oder gezielt zu ersetzen. In der Praxis ist das Lieferantenrating ein Kernelement des Supplier Lifecycle Management (SLM) und eine wichtige Entscheidungshilfe im Qualitätsmanagement im Einkauf.

Das Wichtigste in Kürze

- Lieferantenrating bewertet Lieferanten systematisch anhand definierter Kriterien wie Qualität, Liefertreue, Preis und Service.
- Typische Bewertungskategorien sind Qualität, Logistik, Kosten, Technologie/Innovation sowie Service und Compliance.
- Die Ergebnisse fließen in Klassifizierungen wie Preferred Supplier, Approved Vendor List (AVL) oder Lieferanten-Ausschluss ein.
- Häufig wird mit Scoring-Modellen gewichtet, in der Praxis mit Werten von 0 bis 100 Punkten.
- Regelmäßige Ratings wirken der Abhängigkeit von problematischen Lieferanten entgegen und stützen das Geopolitisches Risiko-Management.
- Ohne dokumentiertes Rating erschweren sich Nachweis-, Audit- und Freigabe-Anforderungen in Branchen wie Automobil oder Medizintechnik.

Definition: Lieferantenrating

Das Lieferantenrating ist ein systematisches Verfahren zur quantitativen und qualitativen Bewertung der Leistung von Lieferanten über definierte Kriterien und Zeiträume. Es ergänzt die einmalige Erstbewertung im Sourcing-Prozess durch eine fortlaufende Überwachung der tatsächlichen Leistung. Typischerweise fließen Daten aus Wareneingang, Sachliche Rechnungsprüfung, Qualitätsberichten und direkten Rückmeldungen der Fachabteilungen in die Bewertung ein.

Abgrenzung zur Lieferantenauswahl

Die Lieferantenauswahl findet punktuell vor der Beauftragung statt, etwa im Rahmen einer Ausschreibungsstrategie oder einer Prüfung auf Basis der Approved Vendor List (AVL). Das Lieferantenrating dagegen betrachtet die laufende Zusammenarbeit und dokumentiert, wie ein Lieferant seine Zusagen tatsächlich einhält. Beide Instrumente greifen ineinander: Wer im Rating dauerhaft gute Ergebnisse liefert, wird bei künftigen Vergaben bevorzugt; wer abfällt, wird strenger überwacht oder findet nicht mehr Eingang in neue Ausschreibungen. Auf diese Weise entsteht ein geschlossener Regelkreis zwischen Vergabe und Leistungsüberwachung.

Stellung im Supplier Lifecycle Management

Innerhalb des Supplier Lifecycle Management (SLM) nimmt das Rating die Phase nach der Qualifizierung ein: Nach Onboarding und Erstbewertung überwacht es die operative Performance und liefert die Entscheidungsgrundlage für die weitere Entwicklung des Lieferanten. Typische Sanktions- und Entwicklungsstufen sind Beobachtung, Lieferantengespräch mit Abweichungsanalyse und Korrekturmaßnahmen, Einschränkung der Beauftragung, Verfahren nach 5 Why zur Ursachenklärung bei gravierenden Qualitätsproblemen sowie letztlich die Qualifizierung von Ersatzlieferanten. Das Rating gibt damit der gesamten Lebenszyklussteuerung eine objektive Basis statt des Bauchgefühls einzelner Einkäufer.

Methoden und Vorgehen beim Lieferantenrating

Ein praxistaugliches Rating beginnt mit der Festlegung der Bewertungskriterien, ihrer Gewichtung und der Datenquellen. Wichtig ist, dass die Kriterien messbar sind und die Bewertung automatisiert oder zumindest halbautomatisiert aus Systemdaten gespeist werden kann. Ein einheitlicher Scoring-Maßstab, häufig 0 bis 100 Punkte oder eine Schulnotenskala, ermöglicht den Vergleich über Lieferanten und Standorte hinweg.

Bewertungskategorien und Kriterien

In der Praxis haben sich fünf Hauptkategorien etabliert: Qualität (z. B. Ausschuss- und Reklamationsquote, Certificate of Conformity vollständig beigelegt), Logistik (Liefertreue, Termintreue, Anzahl der Vorwarnungen), Kosten (Preisentwicklung, Einhaltung angebotener Mengenschaffel, Wirksamkeit von Bündelungshebeln), Technologie und Innovation (z. B. Teilnahme an einem Supplier Innovation Day, Reifegrad von Verbesserungsvorschlägen) sowie Service und Compliance (Reaktionszeiten in der Bieterkommunikation, Umsetzung von Freigabe-Workflow-Anforderungen, Einhaltung von Garantievereinbarungen). Jede Kategorie wird in Unterkriterien zerlegt, damit die Bewertung nachvollziehbar bleibt.

Gewichtung und Scoring-Modell

Die Gewichtung spiegelt die Strategie des Einkaufs wider: Bei A-Teilen mit hohem Wertstrom dominiert häufig Qualität, bei C-Teilen der Indirekte Beschaffungsbereich stehen Prozessstabilität und Preis im Fokus. Übliche Richtwerte sind 25 bis 40 Prozent für Qualität, 20 bis 25 Prozent für Logistik und der Rest auf Kosten, Technologie und Service verteilt. Wichtig ist eine differenzierte Betrachtung nach Materialgruppe oder Artikel aus dem Materialnummernsystem: Ein Rohmateriallieferant wird anders bewertet als ein Lohnfertiger oder ein Dienstleister der 4PL. Das Scoring-Modell sollte einfach genug bleiben, dass Einkäufer es ohne Schulungsunterlagen anwenden können.

Datenquellen und Systemunterstützung

Die Messdaten stammen typischerweise aus dem Wareneingang (Liefertreue), dem Qualitätsmanagement (Reklamationen, Erstmusterablauf), der Kreditorenbuchhaltung (Termintreue von Rechnungen, Skontoprozess, korrekt erfasste Positionen in der Sachliche Rechnungsprüfung) sowie aus der Beschaffung selbst (Preisentwicklung, Einholung von Abschlagszahlung- und Vertragsunterlagen). Ergänzend liefern strukturierte Lieferanten- und Fachabteilungs-Rückfragen subjektive Anteile, etwa zur Erreichbarkeit oder Projektunterstützung. Moderne ERP- und E-Procurement-Systeme können einen Großteil der Kennzahlen automatisch erzeugen und das manuelle Pflegebudget auf das Wesentliche reduzieren.

Wichtige KPIs und Ergebnisverwendung

Ein Lieferantenrating ist nur so wertvoll wie die KPIs dahinter und die Konsequenzen, die aus den Ergebnissen gezogen werden. Die Werte müssen regelmäßig, idealerweise monatlich oder quartalsweise, ausgewertet und dem Lieferanten transparent zurückgemeldet werden. Nur so entsteht ein Leistungsdruck, der im Dialog wirkt statt im stillen Austritt aus der Geschäftsbeziehung.

Kernkennzahlen des Ratings

Im Zentrum stehen Liefertreue (Typischerweise angestrebt über 95 Prozent innerhalb des vereinbarten Zeitfensters), Liefertreue Termin (gewünschte Quote häufig über 98 Prozent), Reklamations- und Ausschussquote (oft Ziel unter 500 ppm bei Serienteilen, bei kleineren Losgrößen höher anzusetzen), Anzahl Qualitätsabstellmaßnahmen (idealerweise null), Termintreue von Rechnungsstellung und Preisänderungsvorschlägen sowie Reaktionszeit auf Anfragen und Fehlerberichte. Ergänzend sind Kennzahlen zur Stabilität nützlich, etwa die Steigerungsrate Einkaufspreise im Vergleich zum Marktindex. Alle Werte sollten mit Zielvorgaben hinterlegt sein, damit das Rating nicht nur dokumentiert, sondern steuert.

Klassifizierung und Konsequenzen

Aus dem Gesamtscore leitet sich üblicherweise eine Klassifizierung ab: Preferred Supplier (Top-Bewertung, Bevorzugung bei Neuausschreibungen und Entwicklungsprojekten), zugelassener Lieferant (normale Beauftragung), beobachteter Lieferant (verbessertes Monitoring, Lieferantengespräche) und kritischer Lieferant (Ersatzqualifizierung, Zurückstellung bei neuen Projekten). Die Klassifizierung sollte dokumentiert sein und in die AVL oder das Lieferantenstammblatt einfließen. Wichtig ist, dass die Stufen klar definiert sind und die Übergänge mit definierten Aktionen verknüpft sind, etwa verpflichtender Korrekturplan innerhalb von 14 Tagen bei Abfall unter eine bestimmte Schwelle.

Rating im Vergabeprozess

Ratingergebnisse fließen direkt in die Ausschreibungsstrategie ein: Bei einem Request for Quotation kann ein Mindestrating als Zulassungskriterium definiert werden, ähnlich wie ein Mindestumsatz oder eine Zertifizierung. In der Bieterkommunikation werden Ratingergebnisse teilweise aufbereitet, um dem Lieferanten zu zeigen, worauf es im nächsten Projekt ankommt. Auch für die Abweichungsanalyse nach Abschluss eines Projekts liefert das Rating wertvolle Daten, weil Zusammenhänge zwischen Bewertungskategorie und konkreten Problemen sichtbar werden.

Risiken, Kontrollen und rechtliche Aspekte

Ein Lieferantenrating kann Schaden anrichten, wenn es einseitig, undokumentiert oder rechtlich heikel eingesetzt wird. Die Bewertung ist kein Selbstzweck, sondern muss faire Prüfmaßstäbe, dokumentierte Datenlage und nachvollziehbare Konsequenzen vereinigen. Besonders bei der Rückmeldung an Lieferanten und bei Vergabeentscheidungen sind einige Punkte zu beachten.

Datenqualität und Subjektivität

Der häufigste Fehler im Rating ist die Vermischung harter Messwerte mit weichen Einschätzungen ohne klare Trennung. Subjektive Noten einzelner Einkäufer führen zu Verzerrungen, wenn sie unkommentiert in das Gesamtergebnis einfließen. Empfehlenswert ist, subjektive Kriterien zu beschränken, klar zu benennen und idealerweise durch mehrere Beteiligte (Einkauf, Qualität, Technik, Logistik) bewerten zu

lassen. Zudem sollten Datenlücken sichtbar gemacht werden: Ein Lieferant, für den keine Liefertreue gemessen wurde, sollte nicht einfach mit Durchschnittswerten bewertet werden.

Rechtliche und vertragliche Aspekte

Ratingergebnisse unterliegen dem Datenschutz, wenn sie personenbezogene Kontaktdaten oder Leistungsdaten von natürlichen Personen enthalten; das ist bei reinen Unternehmensbewertungen in der Regel unproblematisch, im Einzelfall aber zu prüfen. Bei öffentlichen Ausschreibungen gelten striktere Regeln zur Bewertung und Dokumentation als bei privaten Vergaben. Wichtig ist ferner, dass keine unzulässige Kopplung entsteht, etwa wenn ein Lieferant allein wegen eines abstrusen Kriteriums vom Geschäft ausgeschlossen wird, obwohl handelsrechtlich und kartellrechtlich jeweils zu prüfen ist, ob die Bewertungslogik sachgerecht und nicht diskriminierend ist. Im Zweifel sind rechtliche Aussagen allgemein zu halten und eine Prüfung im Einzelfall durch Rechts- oder Compliance-Verantwortliche anzuraten.

Kontrollen und Auditierbarkeit

Damit das Rating auditierbar bleibt, sollten Datenquellen, Scoring-Logik, Gewichte und Bewertungsfenster dokumentiert und versionsiert sein. Änderungen an Kriterien oder Gewichten müssen mit Datum und Begründung nachvollziehbar sein. Regelmäßige interne Audits (z. B. jährlich) prüfen, ob die Ratings tatsächlich erhoben werden, ob Konsequenzen aus den Klassifizierungen gezogen wurden und ob Lieferanten gerecht behandelt wurden. Gerade bei Zertifizierungen nach ISO 9001 oder Branchenstandards ist die Nachvollziehbarkeit der Lieferantenbewertung ein Standardpunkt im Audit.

Aktuelle Entwicklungen: Automatisierung, Nachhaltigkeit, Resilienz

Das klassische Lieferantenrating wird gerade erweitert. Klassische Performance-Kennzahlen bleiben zentral, doch Nachhaltigkeit, Lieferkettendue-Diligence und Resilienz rücken in die Bewertungssystematik. Zudem ermöglichen moderne IT-Systeme eine deutlich engere Kopplung zwischen Ratingdaten und operativen Prozessen.

Nachhaltigkeit und Compliance-Kriterien

Viele Unternehmen ergänzen ihr Rating um Kriterien zu Nachhaltigkeit, Arbeitsschutz, Umwelt- und Sozialstandards sowie zur Risikoanalyse entlang der Lieferkette. Derartige Kriterien orientieren sich häufig an Standards und gesetzlichen Anforderungen der Region und sind je nach Branche unterschiedlich ausgestaltet; die rechtliche Ausgestaltung ist im Einzelfall zu prüfen. In der Praxis zeigt sich, dass reine Ja/Nein-Zertifikate wenig Aussagekraft haben und kontinuierliche Selbsterklärungen, Auditberichte und Nachweise wie das Certificate of Conformity besser geeignet sind, um tatsächliches Verhalten zu beurteilen.

Resilienz und Geopolitisches Risiko

Lieferkettenunterbrechungen durch Pandemien, Konflikte oder Exportkontrollen haben dazu geführt, dass Resilienz als eigene Rating-Dimension verankert wird: Bewertet werden Einprodukt-Risiken, Standortkonzentration, Transportwege, Abhängigkeit von Vorlieferanten und die Sensibilität gegenüber Geopolitisches Risiko. Derartige Kriterien werden nicht rein historisch, sondern teilweise prozyklisch bewertet, da sie zukünftiges Ausfallrisiko abbilden. Ergänzend fordern viele Unternehmen einen Second-Source-Nachweis für kritische Teile als Aufnahmekriterium.

Automatisierte Ratings und Datenintegration

Der Trend geht Richtung automatisierter Ratings, die Kennzahlen aus ERP-, QM- und Logistiksystemen selbst ziehen, mit externen Datenquellen anreichern und periodisch aktualisieren. KI-gestützte Anwendungen unterstützen bei der Mustererkennung, etwa bei der Identifikation von Risikolieferanten oder der Vorhersage von Liefertreueproblemen. Wichtig bleibt, dass automatisierte Modelle nachvollziehbar bleiben: Transparente Regeln sind vorzuziehen, wenn sonst im Lieferantengespräch keine belastbare Erklärung der Bewertung möglich ist.

Typische Kennzahlen

Liefertreue: > 98 %

Anteil pünktlicher, vollständiger Lieferungen; typischer Zielwert für A-Teile.

Reklamationsquote: < 500 ppm

Bei kleinen Losgrößen sind absolute Fehlerwerte sinnvoller als ppm.

Gesamtrating-Score: >= 80/100

Übliche Schwelle für Preferred-Supplier-Status; unter 60 gilt häufig Handlungsbedarf.

Reaktionszeit auf Reklamationen: < 48 h

Zeit bis zur ersten qualifizierten Stellungnahme; typischer Service-Richtwert.

Praxisbeispiel

Ein mittelständischer Maschinenbauer mit rund 450 aktiven Lieferanten bewertete bislang nur qualitativ, ohne Skala und ohne System. Nach zwei gravierenden Qualitätsausfällen bei Zulieferteilen führte das Unternehmen ein Lieferantenrating mit fünf Kategorien (Qualität, Logistik, Kosten, Service, Risikobereitschaft) und quartalsweiser Auswertung ein. Bereits nach zwei Zyklen zeigte sich, dass 17 Prozent der Lieferanten dauerhaft unter der Mindestschwelle von 70 von 100 Punkten lagen, obwohl sie im Tagesgeschäft als unproblematisch galten. Das Unternehmen leitete gezielte Lieferantengespräche ein und begann parallel, Ersatzlieferanten zu qualifizieren.

- Einführung eines Scoring-Modells von 0 bis 100 Punkten mit Gewichtung Qualität 35 Prozent, Logistik 25 Prozent, Kosten 20 Prozent, Service 20 Prozent
- Automatische Anbindung von Wareneingang, Reklamationsmanagement und Kreditorenbuchhaltung, um Kennzahlen ohne manuellen Aufwand zu erheben
- Definition von vier Klassifizierungsstufen mit klar hinterlegten Aktionen, von Beobachtung bis zur Qualifizierung eines Ersatzlieferanten
- Quartalsweise Rückmeldung an Lieferanten in strukturierten Gesprächsterminen inklusive Abweichungsanalyse bei Auffälligkeiten

Fazit

Das Lieferantenrating verwandelt das Bauchgefühl des Einkaufs in eine belastbare, datengestützte Entscheidungsbasis. Es verbindet die Lieferantenauswahl im Sourcing-Prozess mit der laufenden Leistungsüberwachung und liefert die Grundlage für Klassifizierungen wie Preferred Supplier oder die Pflege der Approved Vendor List (AVL). Entscheidend für den Erfolg sind messbare Kriterien, ein einfaches Scoring-Modell, saubere Datenquellen und tatsächlich gezogene Konsequenzen. Wer Ratings nicht nur erhebt, sondern im Dialog mit Lieferanten nutzt, erzielt sowohl bessere Lieferleistung als auch stärkere Partnerschaften. Angesichts steigender Anforderungen an Nachhaltigkeit und Resilienz wird

das Rating zum zentralen Steuerungsinstrument moderner Einkaufsorganisationen.

Häufige Fragen

Was ist ein Lieferantenrating?

Ein Lieferantenrating ist die systematische, meist periodische Bewertung von Lieferanten anhand definierter Kriterien wie Qualität, Liefertreue, Preisentwicklung, Service und Compliance. Es kombiniert harte Messdaten aus Wareneingang, Qualitätsmanagement und Rechnungsprüfung mit strukturierten Einschätzungen der Fachabteilungen. Das Ergebnis dient der Klassifizierung des Lieferanten und der Steuerung der weiteren Zusammenarbeit.

Welche Kriterien gehören in ein Lieferantenrating?

Typische Kategorien sind Qualität (Ausschuss, Reklamationen, Beibringung von Conformity-Dokumenten), Logistik (Liefertreue, Termintreue), Kosten (Preisentwicklung, Einhaltung von Mengenstaffeln), Technologie und Innovation sowie Service und Compliance. Innerhalb dieser Kategorien werden Unterkriterien definiert und gewichtet. Die Auswahl sollte sich an der Materialgruppe, dem Wert der Ware und der Kritikalität für die eigene Fertigung orientieren.

Wie bewertet man Lieferanten systematisch?

In der Praxis bewährt sich ein Scoring-Modell mit Punktwerten von 0 bis 100 oder einer Notenskala, kombiniert mit definierten Gewichtungen je Kriterium. Die Kennzahlen werden aus ERP- und QM-Systemen automatisch gezogen, subjektive Anteile durch strukturierte Befragung von Einkauf, Qualität und Technik ergänzt. Wichtig sind dokumentierte Bewertungslogik, regelmäßige Auswertungszyklen und definierte Konsequenzen bei Abfall unter Schwellenwerte.

Wie oft sollte ein Lieferantenrating durchgeführt werden?

Für aktive Lieferanten mit laufender Beauftragung ist eine monatliche oder quartalsweise Auswertung üblich. Lieferanten mit geringem Volumen oder seltener Beauftragung können halbjährlich oder jährlich bewertet werden. Bei kritischen Bauteilen oder nach einem Qualitätsvorfall ist eine verkürzte Überwachung mit kürzeren Zyklen sinnvoll, um Verbesserungsmaßnahmen zeitnah zu prüfen.

Was ist der Unterschied zwischen Lieferantenrating und Lieferantenaudit?

Das Rating bewertet kontinuierlich auf Basis operativer Daten und zeigt die tatsächliche Performance über Zeit. Ein Audit ist eine punktuelle, vor Ort oder remote durchgeführte Prüfung von Prozessen, Systemen und Qualifikationen, häufig anlässlich der Erstqualifizierung oder nach gravierenden Abweichungen. Beide Instrumente ergänzen sich: Audits vertiefen bei Auffälligkeiten, das Rating liefert die kontinuierliche Steuerungsgröße.

Wie wirkt sich das Lieferantenrating auf die Lieferantenauswahl aus?

Ratingergebnisse fließen häufig als Zulassungskriterium in Ausschreibungen und Vergabeentscheidungen ein, etwa als Mindestscore für die Teilnahme. Preferred Supplier profitieren von Beauftragungsvorzügen und früher Einbindung in Entwicklungsprojekte, kritisch bewertete Lieferanten werden strenger überwacht oder durch Ersatzlieferanten ersetzt. So entsteht ein Regelkreis, der die Lieferantenbasis kontinuierlich an der tatsächlichen Leistung ausrichtet.