

Muss- und Kann-Kriterien: Anforderungsprofile im Beschaffungsprozess präzise trennen

Muss- und Kann-Kriterien sind ein Ordnungsprinzip zur Bewertung von Angeboten und Lieferanten im Beschaffungsprozess. Muss-Kriterien beschreiben zwingende Voraussetzungen, ohne die ein Angebot ausgeschlossen wird; Kann-Kriterien dienen der relativen Bewertung und Gewichtung der verbleibenden Anbieter. Die saubere Trennung beider Kategorien ist Grundlage für vergleichbare Ausschreibungen, nachvollziehbare Zuschlagsentscheidungen und effiziente Lieferantenauswahl.

Das Wichtigste in Kürze

- Muss-Kriterien sind Ausschlusskriterien: Erfüllt ein Anbieter sie nicht, scheidet sein Angebot in der Regel aus dem Verfahren aus.
- Kann-Kriterien fließen in die Bewertung und Gewichtung ein und entscheiden über die Rangfolge der qualifizierten Angebote.
- Die Trennung sollte bereits in der Spezifikation und im Lastenheft erfolgen, nicht erst bei der Angebotsbewertung.
- Typische Muss-Kriterien sind Normen, Zertifizierungen, Kapazitäten oder eine erforderliche Konformitätserklärung.
- Häufige Kann-Kriterien sind Preis, Lieferzeit, Servicelevel, Nachhaltigkeitsangaben oder Innovationsbeiträge.
- Nachvollziehbare Dokumentation der Kriterien schützt vor Nachfragen von Mitbewerbern und stärkt Compliance im Vergabeprozess.

Definition: Muss- und Kann-Kriterien

Muss- und Kann-Kriterien strukturieren die Anforderungen an Lieferanten und Leistungen in zwei Klassen mit unterschiedlicher Wirkung auf die Vergabeentscheidung. Sie werden typischerweise im Lastenheft, in Ausschreibungsunterlagen und im Bewertungsschema festgelegt.

Muss-Kriterien als Ausschlusskriterien

Ein Muss-Kriterium liegt vor, wenn eine Anforderung ohne Erfüllung technisch, rechtlich oder wirtschaftlich nicht akzeptabel ist. Beispiele sind geforderte Zertifizierungen, Mindestkapazitäten, verbindliche Konformitätserklärung oder spezifische Material- und Prozessanforderungen wie geprüfte Prozessfähigkeit. Angebote, die ein Muss-Kriterium nicht erfüllen, werden üblicherweise nicht weiter bewertet. Wichtig ist, dass jedes Muss-Kriterium sachlich begründet und im Vorfeld eindeutig formuliert ist, um willkürliche Ausschlüsse und engere Marktauswahl zu vermeiden.

Kann-Kriterien als Bewertungs- und Gewichtungskriterien

Kann-Kriterien unterscheiden qualifizierte Anbieter in ihrer Attraktivität. Dazu zählen Preis, Lieferzeiten,

Servicekonzepte, Nachhaltigkeitsangaben wie ein transparenter CO2-Preis oder Zusatzleistungen. Sie werden in einem Bewertungsschema mit Gewichten versehen, häufig nach Punkteskalen bewertet und aggregiert. Auch subjektivere Faktoren wie Kommunikation oder Innovationsmanagement im Einkauf des Lieferanten lassen sich als Kann-Kriterium abbilden, sofern die Bewertungskriterien transparent und anwendbar definiert sind.

Abgrenzung und Grauzonen

In der Praxis bestehen Abgrenzungsschwierigkeiten: Ist eine Lieferzeit von vier Wochen Muss oder Kann? Die Faustregel lautet, dass alles, was den Betriebs- oder Produktionsablauf ohne Alternative ermöglicht, Muss-Charakter hat; alles, was den wirtschaftlichen Wert des Angebots verbessert, Kann-Charakter. Fehlt diese Klärung, drohen Verzögerungen im Abwicklungsprozess und Streitigkeiten in der Angebotswertung.

Methoden und Vorgehen zur Kriterienfestlegung

Die Kriterien sollten systematisch abgeleitet und dokumentiert werden, bevor der Markt angesprochen wird. Ein strukturierter Prozess reduziert Nachfragen, improves die Angebotsqualität und beschleunigt die Bewertung.

Anforderungen aus der Spezifikation ableiten

Ausgangspunkt sind die technischen und logistischen Anforderungen aus Entwicklung, Produktion und Qualitätssicherung. In Workshops mit Fachabteilungen wird je Anforderung geprüft, ob sie zwingend (Muss) oder wünschenswert (Kann) ist. Hilfreich ist die Frage: Können wir einen Anbieter ohne diese Eigenschaft überhaupt beauftragen? Zusätzlich lohnt ein Marktabgleich über ein einfaches Marktmodell, um zu vermeiden, dass überzogene Muss-Kriterien den Wettbewerb unnötig verengen und Preise treiben.

Bewertungsschema und Gewichtung aufsetzen

Für die Kann-Kriterien wird ein Punkteschema mit Gewichten je Kriterium definiert – typischerweise mit Preisanteilen von rund 30 bis 60 Prozent, je nach Strategie der Kategorie. Kriterien und Gewichte werden vor Angebotsöffnung fixiert und den Bieterinnen in der Ausschreibung offengelegt. Dies erhöht Vergleichbarkeit und Akzeptanz und ist bei formalisierten Vergaben häufig Voraussetzung. Die Category Governance legt dabei, wer in welcher Kategorie welche Kriterien verbindlich setzen darf.

Kriterien in Ausschreibung und Vertragsphase überführen

Muss-Kriterien wandern in technische Spezifikation und Vertragsanlagen, Kann-Kriterien in die Wertungstabelle. Zusätzlich sollten Lieferantenanforderungen wie AEO-Status, Bankgarantie/Bürgschaft oder definierte Reklamationsquoten je nach Risikolage als Muss oder Kann klassifiziert werden. Nach der Zuschlagsentscheidung helfen Lessons Learned, die Kriteriensets für künftige Ausschreibungen der gleichen Kategorie zu verfeinern.

Wichtige KPIs zur Steuerung von Muss- und Kann-Kriterien

Die Qualität der Kriterien zeigt sich in Kennzahlen entlang des Beschaffungsprozesses. Sie machen sichtbar, ob Muss-Kriterien realistisch und Kann-Kriterien wirksam sind.

Qualifizierungs- und Ausfallquoten

Zentrale Kennzahlen sind der Anteil der Angebote, die Muss-Kriterien erfüllen, sowie die Ausschlussquote im Bieterfeld. Werden regelmäßig über die Hälfte der Anbieter an Muss-Kriterien ausgeschlossen, ist das ein Warnsignal für überzogene oder falsch klassifizierte Anforderungen. Auch das Lieferantenrating liefert hier Anhaltspunkte, da es faktische Lieferantenleistung mit den gesetzten Anforderungen abgleicht.

Bewertungs- und Prozesskennzahlen

Weitere relevante Kennzahlen sind die Bearbeitungsdauer der Angebotswertung, die Angebotsvollständigkeit und die spätere Reklamationsquote des zugelosten Lieferanten. Hohe Reklamationsraten trotz vollständiger Muss-Erfüllung deuten darauf hin, dass zentrale Qualitätsanforderungen fälschlich als Kann-Kriterium bewertet wurden. Im operativen Geschäft ergänzen Kennzahlen wie Liefertreue und Available to Promise (ATP) die Kontrolle, ob zugesagte Kann-Anforderungen tatsächlich eingehalten werden.

Risiken und Kontrollen bei der Anwendung

Falsch gesetzte Kriterien verzerren den Wettbewerb, verlängern Bearbeitungszeiten und schaffen rechtliche Risiken. Kontrollen setzen bereits bei der Formulierung an.

Typische Fehlerquellen

Häufige Fehler sind: Muss-Kriterien, die faktisch auf einen einzigen Anbieter zugeschnitten sind; Kann-Kriterien, die nicht messbar sind und damit willkürlich bewertet werden; fehlende Gewichtung vor Angebotsöffnung; sowie neue Muss-Kriterien, die nachträglich eingeführt werden. Auch inkonsistente Dokumentation – etwa abweichende Anforderungen zwischen Lastenheft und Ausschreibung – führt zu Nachfragen und Verzögerungen im gesamten Abwicklungsprozess.

Kontrollen und Dokumentation

Wirksame Kontrollen sind ein Vier-Augen-Prinzip bei der Kriterienfestlegung, eine begründete Protokollierung jedes Muss-Kriteriums und eine nachvollziehbare Wertedokumentation bei Kann-Kriterien. Bei formalen Vergaben sollten Ausschlussentscheidungen schriftlich begründet und kommuniziert werden. Ob zusätzliche rechtliche Pflichten gelten – etwa bei öffentlichen Aufträgen oder kartellrechtlichen Schwellen – ist im Einzelfall zu prüfen; dieser Artikel ersetzt keine Rechtsberatung.

Lieferantenrisiken abbilden

Auch Risikothemen lassen sich über die Kriteriengliederung steuern: Anforderungen an Finanzausgleich, etwa eine Bankgarantie/Bürgschaft, oder an Zoll- und Exportkompetenz (AEO) schützen vor Lieferantenausfall Risiko und allgemeinem Lieferantenrisiko. Wie streng diese Anforderungen als Muss gesetzt werden, sollte sich am Ausfallimpact und an verfügbaren Alternativen orientieren – nicht an Grundsatzüberlegungen.

Aktuelle Entwicklungen und Digitalisierung

Digitalisierte Beschaffungsprozesse verlagern die Kriterienarbeit nach vorn und automatisieren die Wertung. Das erhöht Konsistenz und Geschwindigkeit – verschiebt aber den Aufwand in die Spezifikationsphase.

Digitale Ausschreibungen und strukturierte Wertung

In E-Sourcing-Plattformen werden Muss- und Kann-Kriterien als strukturierte Felder angelegt; Angebote, die Pflichtfelder nicht erfüllen, werden automatisch aus der Wertung ausgeschlossen. Das reduziert manuelle Prüffehler und beschleunigt das Lieferantenrating. Auch nachgelagerte Prozesse profitieren: Invoice Automation und elektronische Dokumente wie Packing List oder Konnossement setzen voraus, dass formale Anforderungen bereits in der Ausschreibung verbindlich definiert wurden.

Nachhaltigkeit und Compliance als neue Kriteriendimension

Nachhaltigkeits- und Compliance-Anforderungen gewinnen als Kriterien an Bedeutung, etwa CO2-Bilanzangaben, Lieferkettensorgfalt oder Werkstoffdeklarationen. In der Praxis werden minimale Compliance-Anforderungen typischerweise als Muss-Kriterium gesetzt, weitergehende Nachhaltigkeitsleistungen als Kann-Kriterium mit Gewicht. Zudem erlaubt die klare Kriterientrennung eine bessere Komplexitätsreduktion im Lieferantenportfolio, da ausschließende Anforderungen den Katalog systematisch verdichten. Pilot Run und Requalifizierung schließen die Lücke zwischen Kriterienerfüllung auf dem Papier und bewiesener Leistung im laufenden Betrieb.

Typische Kennzahlen

Erfüllungsquote Muss-Kriterien: typischerweise > 80 % der Angebote

Deutlich niedrigere Werte deuten auf überzogene Anforderungen hin

Preisanteil in Bewertung: häufig 30–60 %

Je nach Kategorie und Strategie unterschiedlich

Reklamationsquote: üblicherweise < 2 %

Hohe Werte trotz Muss-Erfüllung zeigen falsche Klassenbildung

Bearbeitungsdauer Angebotswertung: typischerweise 5–15 Arbeitstage

Kürzere Zeiten bei strukturierten, digitalen Kriterien

Praxisbeispiel

Ein mittelständischer Maschinenbauer schreibt die Fertigung eines Strangguss-Bauteils mit Lohnbearbeitung aus. In der ersten R scheitern mehrere Angebote an unklaren Anforderungen: Zulieferer verstehen Temperaturangaben als Richtwert, die Qualitätssicherung sieht sie als Muss an. Erst eine Neuaufsetzung mit klarer Kriterientrennung führt zum Ziel.

- Muss-Kriterien: Werkstoffnorm, Prozessfähigkeit mit Nachweis, Zertifizierung des Qualitätssystems, Annahme von Abrufaufträgen
- Kann-Kriterien: Stückpreis (Gewichtung 45 Prozent), Lieferzeit (20 Prozent), CO2-Angaben zum Material (10 Prozent), logistische Zusatzleistungen (25 Prozent)
- Vor der Wertung: Gewichte schriftlich fixiert, Ausschlussentscheidungen begründet dokumentiert
- Nach der Beauftragung: Pilot Run zur Verifizierung, anschließend Aufnahme des Lieferanten ins Lieferantenrating

Fazit

Muss- und Kann-Kriterien sind das Rückgrat jeder strukturierten Angebotsbewertung. Sie entscheiden, wer überhaupt im Wettbewerb bleibt und wer daraus als Bester hervorgeht. Entscheidend ist die saubere Trennung bereits in der Spezifikation, eine begründete Klassifikation jedes Muss-Kriteriums

und ein vorab fixiertes Bewertungsschema für die Kann-Kriterien. Wer diese Disziplin pflegt, verkürzt Vergabelaufzeiten, reduziert Streitpotenzial und verbessert die Trefferqualität seiner Lieferantenauswahl nachhaltig.

Häufige Fragen

Was ist der Unterschied zwischen Muss- und Kann-Kriterien?

Muss-Kriterien sind zwingende Voraussetzungen: Erfüllt ein Angebot sie nicht, wird es in der Regel ausgeschlossen. Kann-Kriterien dienen der Bewertung und Rangbildung der verbleibenden Angebote, etwa über Preis, Lieferzeit oder Service. Die Trennung erfolgt idealerweise schon bei der Erstellung des Lastenhefts.

Wie viele Muss-Kriterien sollte eine Ausschreibung enthalten?

Eine feste Zahl gibt es nicht; in der Praxis haben sich wenige, klar begründete Muss-Kriterien bewährt. Jedes zusätzliche Muss-Kriterium verkleinert das Bieterfeld und kann Preise erhöhen. Faustregel: Nur Anforderungen, ohne die ein Auftrag faktisch nicht erteilt werden kann, werden als Muss gesetzt.

Wer legt Muss- und Kann-Kriterien fest?

Typischerweise geschieht das im Zusammenspiel von Fachabteilung, Qualitätssicherung und Einkauf, gestützt auf die Spezifikation. Die Category Governance regelt, wer verbindliche Kriterien setzen darf. Wichtig ist, dass Gewichte der Kann-Kriterien vor der Angebotsöffnung fixiert und dokumentiert werden.

Können Kann-Kriterien nachträglich zu Muss-Kriterien werden?

Ja, etwa wenn sich gesetzliche Anforderungen, Sicherheitsaspekte oder operative Erfahrungen ändern. Eine nachträgliche Umstellung innerhalb laufender Vergabeverfahren ist jedoch problematisch und kann Beteiligte benachteiligen. Änderungen sollten begründet, dokumentiert und allen Bietern transparent kommuniziert werden; rechtliche Grenzen sind im Einzelfall zu prüfen.

Wie werden Kann-Kriterien bewertet?

Üblich ist ein Punkte- oder Notenschema mit vorab definierten Gewichten je Kriterium, aus dem ein Gesamtscore je Angebot errechnet wird. Preis fließt häufig mit einem Anteil von typischerweise 30 bis 60 Prozent ein. Entscheidend sind messbare, objektiv nachprüfbare Bewertungsvorschriften.

Welche Rolle spielen Muss- und Kann-Kriterien bei der Lieferantenauswahl?

Sie bilden die erste und zweite Filterstufe: Muss-Kriterien entscheiden über die Zulassung zum Bieterfeld, Kann-Kriterien über die Rangfolge und damit den Zuschlag. Beide zusammen ersetzen keine Lieferantenbewertung im laufenden Geschäft, sondern setzen deren Maßstab. Ergänzend liefern Lieferantenrating und Reklamationsquote Rückkopplung für künftige Kriteriensets.