

Scoring Modell: Systematische Bewertung im strategischen Einkauf

Ein Scoring Modell ist ein strukturiertes Verfahren zur Bewertung von Lieferanten, Angeboten oder Beschaffungsalternativen anhand definierter Kriterien mit Punktwerten und Gewichtungen. Es ersetzt Bauchgefühl durch nachvollziehbare, vergleichbare Entscheidungslogik und macht Kompromisse zwischen Preis, Qualität und Lieferfähigkeit transparent. Für technische Einkäufer ist es ein zentrales Werkzeug der Lieferantenlandschaftsanalyse und der Angebotsprüfung.

Das Wichtigste in Kürze

- Ein Scoring Modell bewertet Optionen über Kriterien, Punkteskalen und Gewichtungen zu einem Summenscore.
- Typische Anwendungsfälle sind Lieferantenauswahl, Angebotsvergleich, Lieferantenbewertung und Make-or-Buy-Entscheidungen.
- Häufig werden 5 bis 10 Kriterien mit Gewichtungen verwendet, die die Beschaffungsstrategie abbilden.
- In der Praxis haben sich Punktskalen von 1–5 oder 1–10 etabliert; entscheidend ist die konsistente Anwendung.
- Ergebnisse eines Scoring Modells sind Entscheidungshilfen, nicht Entscheidungersatz – die finale Verantwortung bleibt beim Einkäufer.
- Regelmäßige Aktualisierung, etwa über die Lieferantenleistungsbewertung, hält das Modell aussagekräftig.

Definition: Scoring Modell

Ein Scoring Modell ist ein quantitatives Bewertungsinstrument, das Entscheidungsobjekte – etwa Lieferanten, Angebote oder Beschaffungsstrategien – anhand festgelegter Kriterien bewertet und zu einem vergleichbaren Gesamtwert verdichtet. Jedes Kriterium erhält eine Gewichtungsquote, jede Ausprägung einen Punktwert; das gewichtete Ergebnis ermöglicht eine objektivierbare Rangfolge.

Abgrenzung zu anderen Bewertungsinstrumenten

Das Scoring Modell ist breiter gefasst als die Lieferantenleistungsbewertung, die laufend die Performance bestehender Lieferanten misst. Es wird auch proaktiv bei der Neuauswahl, bei Ausschreibungen und bei der Angebotsprüfung eingesetzt. Während die ABC-Analyse Sachwerte nach Umsatzrelevanz klassifiziert, bewertet das Scoring Modelle nach multiplen qualitativen und quantitativen Kriterien.

Rechtlicher und organisatorischer Rahmen

In vergaberechtlich relevanten Kontexten oder bei dokumentierten Auswahlprozessen dient das Scoring Modell als Nachweis nachvollziehbarer Entscheidungen. Die Kriterien und Gewichtungen sollten vor Öffnung der Angebote festgelegt und dokumentiert werden, um Subjektivität und spätere Diskussionen

zu vermeiden. Eine Prüfung im Einzelfall ist bei öffentlichen Aufträgen oder konzerninternen Compliance-Vorgaben empfehlenswert.

Aufbau eines Scoring Modells: Kriterien, Skalen und Gewichtungen

Die Güte eines Scoring Modells steht und fällt mit der Auswahl und Gewichtung der Kriterien. Bewährt hat sich ein zweistufiger Aufbau: erst die Kriterienkataloge je Entscheidungstyp, dann deren Zusammenführung zu einem Gesamtscore.

Typische Kriterien in der Beschaffung

Für die Lieferantenauswahl haben sich mehrere Kriteriengruppen etabliert. Preisliche Kriterien umfassen Stückpreis, Preisverhandlungspotenzial und Purchase Price Variance (PPV). Qualität und Logistik werden über Liefertreue, Reklamationsquote und Qualitätskosten (COPQ) abgebildet. Strategische Kriterien wie Innovationskraft, Nachhaltigkeit oder Lieferketten-Resilienz runden den Katalog ab.

Punkteskalen und Ankersätze

Üblich sind Skalen von 1–5 oder 1–10 mit schriftlich definierten Ankersätzen, also Beschreibungen, welche Ausprägung welchen Punktwert erhält. Ohne Ankersätze bewerten mehrere Einkäufer dasselbe Kriterium unterschiedlich – ein häufiger Praxismangel. Beispiel: Ein Anker 5 kann definiert sein als „Liefertreue über 98 % in den letzten zwölf Monaten“, der Anker 3 als „93 bis 96 %“.

Gewichtung und Mustergewichtungen

Die Gewichtungen spiegeln die Beschaffungsstrategie wider: Bei standardisierten Zukaufteilen dominiert häufig der Preis (typischerweise 40–60 %), bei kritischen Schlüsselkomponenten überwiegen Qualität, Lieferfähigkeit und Risiko. Die Summe der Gewichtungen muss 100 % ergeben; in der Praxis bewähren sich nicht zu feine Abstufungen in Fünfer- oder Zehnerschritten.

Einsatzszenarien: Wofür Einkäufer Scoring Modelle nutzen

Das Scoring Modell ist im Beschaffungsalltag vielseitig einsetzbar. Vier typische Szenarien prägen die Praxis in der DACH-Industrie.

Angebotsbewertung und Vergabeentscheid

Bei der Angebotsprüfung nach einer Anfrage oder Ausschreibung werden mehrere Angebote anhand eines einheitlichen Kriterienkatalogs bewertet. Neben dem Nettopreis fließen Angebotsqualität, Vollständigkeit des Preisformblatts, Lieferzeit, Nebenangebote und Alternativangebote ein. So lässt sich auch erkennen, wann ein Nebenangebot tatsächlich Mehrwert stiftet oder nur rechnerisch günstiger wirkt.

Lieferantenauswahl und Lieferantenportfolio

Bei der Neuentwicklung einer Lieferantenlandschaft unterstützt das Scoring die Positionierung im Lieferantenportfolio. Kandidaten aus einer Lieferantenlandschaftsanalyse oder aus der Marktanalyse werden bewertet, bevor ein Proof of Concept Beschaffung oder eine Probeauftragsphase initiiert wird. Erst nach erfolgreicher Freigabe folgt die Aufnahme in die Approved Vendor List (AVL).

Lieferantenentwicklung und Risikomanagement

Laufend bewertete Scores aus der Lieferantenleistungsbewertung – etwa aus Wareneingang mit QS-Prüfung und dem Kontoauszugsabgleich (AP) als Zahlungsdisciplin-Indikator – steuern die Lieferantenentwicklung. Schwach bewertete Lieferanten werden zu Verbesserungsgesprächen eingeladen oder über Alternativbeschaffung und Losaufteilung abgedeckt, um Lieferketten-Resilienz zu sichern.

Strategische Entscheidungen

Auch bei Make-or-Buy-Fragen, der Wahl zwischen 3PL-Dienstleistern oder der Bewertung von Anlagen- und Dienstleistungsbestellungen liefert das Scoring eine strukturierte Basis. Bei Rahmenlieferplänen hilft es, zu entscheiden, welche Lieferanten Mengenanteile erhalten.

Wichtige KPIs und Datenquellen für das Scoring

Ein Scoring Modell ist nur so gut wie die Daten, die es speist. Wichtige Kennzahlen stammen aus dem operativen Beschaffungs- und Qualitätsprozess.

Operative Leistungskennzahlen

Kerngrößen sind Liefertreue (Liefergenauigkeit), Termintreue, Reklamationsquote und Durchlaufzeiten vom Auftrag bis zum Wareneingang. Aus der Qualitätsprüfung fließen erste- und Ausschussraten sowie COPQ ein. Diese Kennzahlen werden typischerweise monatlich oder quartalsweise aus dem ERP-System aggregiert.

Kosten- und Preis Kennzahlen

Neben dem Einstandspreis zählen die Purchase Price Variance (PPV), Preisstabilität über den Produktlebenszyklusmanagement-Zeitraum sowie erzielte Konditionen wie Skontonutzung (z. B. 2/10 Net) oder Vertragspreistreue. Auch die Ergebnisse aus Preisverhandlungstechniken können als erwarteter Verhandlungsmehrwert in das Modell einfließen.

Qualitative Bewertungen

Soft Facts wie Reaktionsfähigkeit im Störfall, Projektunterstützung oder Nachhaltigkeitsnachweise werden meist durch strukturierte Einkäufer- oder Fachabteilungsbeurteilungen erfasst. Hier sind klare Ankersätze besonders wichtig, um Subjektivität zu begrenzen.

Risiken, typische Fehler und Kontrollen

Trotz scheinbarer Objektivität bergen Scoring Modelle Fallstricke. Wer sie kennt, kann sie durch geeignete Kontrollen entschärfen.

Scheinpräzision und Pseudobjektivität

Ein Summenscore wirkt exakt, basiert aber auf subjektiven Gewichtungen und teils geschätzten Punktwerten. Kritisch ist besonders, wenn nahe beieinanderliegende Scores wie 8,4 versus 8,6 als zwingende Entscheidung gelesen werden. Sensibilitätsanalysen – etwa durch Variation der Gewichtung um ± 10 Prozent – zeigen, wie robust das Ergebnis ist.

Criteria Overload und Bewertungsverzerrungen

Zu viele Kriterien verwässern das Bild; in der Praxis haben sich 5 bis 10 Kriterien bewährt. Häufige

Verzerrungen sind der Primacy-Effekt (erste Eindrücke dominieren), Interessenkonflikte bei Bewertungen durch die Fachabteilung und Rechenfehler bei der Gewichtung. Vier-Augen-Prinzip und dokumentierte Ankersätze wirken dagegen.

Datenqualität und Aktualität

Veraltete oder fehlerhafte Stammdaten und manuell gepflegte Bewertungen führen zu falschen Rangfolgen. Scores sollten mit klar definiertem Stichtag und Datenherkunft versehen werden. Eine jährliche Überprüfung des Kriterienkatalogs – etwa nach Strategiewechsel oder neuen Regularien – hält das Modell aktuell.

Aktuelle Entwicklungen: Digitalisierung und KI im Scoring

Scoring Modelle wandern zunehmend vom Spreadsheet in Beschaffungssysteme und werden mit externen Datenquellen angereichert.

Automatisierte Datenerfassung

Moderne Systeme speisen Scores automatisch aus ERP- und Qualitätsdaten: Wareneingangs- und Prüfergebnisse, Reklamationen, Zahlungsläufe und Liefertermine fließen ohne manuellen Aufwand in die Bewertung ein. Das reduziert Bearbeitungszeit und erhöht Datenaktualität, erfordert aber saubere Stammdatenpflege.

KI-gestützte Bewertung und externe Daten

Verfahren des maschinellen Lernens können Muster in Lieferantenrisiken erkennen, etwa aus Finanzkennzahlen, Lieferverzögerungen oder Nachrichten zum Lieferanten. Solche Ansätze liefern Indikatoren, ersetzen aber nicht die fachliche Bewertung. Datengrundlage, Modelltransparenz und Datenschutz sind vorab zu klären.

ESG und Lieferkettensorgfalt

Nachhaltigkeits- und Compliance-Kriterien gewinnen an Gewicht: CO-Bilanzierung, Menschenrechts- und Lieferkettensorgfaltspflichten werden zunehmend als eigene Kriterien mit relevanter Gewichtung in Scoring Modelle integriert. Die rechtlichen Anforderungen sind im Detail einzelfallabhängig und sollten juristisch geprüft werden.

Typische Kennzahlen

Liefertreue: > 98 %

üblicher Zielwert für A-Lieferanten; Anker 5 im Scoring

Reklamationsquote: < 1 %

typischer Richtwert für qualitätsstarke Lieferanten

Anzahl Scoring-Kriterien: 5–10

praxisbewährter Umfang, mehr verwässert das Ergebnis

Score-Differenz für klare Entscheidung: > 0,5 Punkte

bei engen Abständen Sensibilitätsanalyse empfehlenswert

Praxisbeispiel

Ein mittelständischer Maschinenbauer mit rund 60 direkten Zulieferern bewertete Angebote bislang primär über den Stückpreis. Nach mehreren Serienverzögerungen durch Lieferschwierigkeiten führte das Unternehmen ein Scoring Modell für die Neuauswahl kritischer Zukaufteile ein. Der Kriterienkatalog umfasste Preis, Liefertreue, QS-Fähigkeit, technologische Kompetenz und Lieferketten-Resilienz. Drei Kandidaten aus einer vorherigen Lieferantenlandschaftsanalyse wurden bewertet; der anfangs preislich führende Anbieter fiel wegen schwacher Prüfprozessfähigkeit auf Rang drei zurück.

- Festlegung von sieben Kriterien mit dokumentierten Ankersätzen und Gewichtungen vor Angebotsöffnung
- Speisung der operativen Kennzahlen (Liefertreue, Reklamationsquote, COPQ) automatisch aus dem ERP-System
- Pilotphase als Proof of Concept Beschaffung mit anschließender Aufnahme in die Approved Vendor List (AVL)
- Quartalsweise Lieferantenleistungsbewertung mit Sensibilitätscheck der Gewichtung

Fazit

Das Scoring Modell ist eines der wirkungsvollsten Werkzeuge, um Beschaffungsentscheidungen zu objektivieren und gegenüber Geschäftsführung und Fachabteilungen nachvollziehbar zu begründen. Entscheidend sind ein schlanker Kriterienkatalog, klar definierte Ankersätze und Gewichtungen, die die Beschaffungsstrategie wirklich widerspiegeln. Wer das Modell mit belastbaren operativen Daten aus Wareneingang, Qualität und Zahlungsverkehr speist, erhält eine belastbare Entscheidungsbasis. Gleichzeitig bleibt der Score ein Entscheidungshilfsmittel – Sensibilitätsanalysen und fachliches Urteilsvermögen gehören dazu. Regelmäßig gepflegt und mit der Lieferantenleistungsbewertung verzahnt, wird das Scoring Modell zum langlebigen Steuerungsinstrument des Einkaufs.

Häufige Fragen

Was ist ein Scoring Modell im Einkauf?

Ein Scoring Modell ist ein quantitatives Verfahren zur Bewertung von Lieferanten oder Angeboten anhand definierter Kriterien mit Punktwerten und Gewichtungen. Die gewichteten Einzelbewertungen ergeben einen Gesamtscore, der eine nachvollziehbare Rangfolge schafft. So werden Auswahlentscheidungen objektivierbar und dokumentierbar.

Welche Kriterien gehören in ein Lieferanten-Scoring?

Typisch sind Preis und Konditionen, Qualität (Reklamationsquote, COPQ), Liefertreue und Termintreue, technologische Kompetenz, Risikofaktoren sowie zunehmend Nachhaltigkeitskriterien. Die Auswahl richtet sich nach Kritikalität des Beschaffungsgegenstands. Bei strategischen Teilen überwiegen Qualität und Lieferfähigkeit, bei Standardteilen der Preis.

Wie gewichtet man Kriterien in einem Scoring Modell richtig?

Die Gewichtung sollte die Beschaffungsstrategie abbilden und vor der Bewertung gemeinsam mit Fachabteilung und Qualität festgelegt und dokumentiert werden. Bewährt haben sich wenige Kriterien mit klar abgestuften Gewichtungen, deren Summe 100 % ergibt. Eine Sensibilitätsanalyse zeigt, wie stabil das Ergebnis bei Gewichtsänderungen bleibt.

Was ist der Unterschied zwischen Scoring Modell und Lieferantenbewertung?

Die Lieferantenleistungsbewertung misst kontinuierlich die Performance bestehender Lieferanten anhand operativer Kennzahlen. Ein Scoring Modell ist das allgemeine Bewertungsinstrument und wird auch proaktiv bei der Lieferantenauswahl, der Angebotsprüfung oder bei Make-or-Buy-Entscheidungen eingesetzt. Beide greifen oft auf dieselben Datenquellen zurück.

Welche Punkteskala eignet sich für Scoring Modelle?

In der Praxis haben sich Skalen von 1–5 oder 1–10 bewährt, jeweils mit schriftlich definierten Ankersätzen für jede Stufe. Wichtiger als die Skalenbreite ist die konsistente Anwendung durch alle Bewerter. Ohne Ankersätze drohen unterschiedliche Interpretationen und verzerrte Ergebnisse.

Kann KI ein Scoring Modell im Einkauf ersetzen?

KI kann Datenerfassung und Risikomustererkennung unterstützen, etwa durch Auswertung von Liefer- und Finanzdaten. Die fachliche Bewertung und Gewichtung der Kriterien bleibt jedoch Aufgabe des Einkäufers. Sinnvoll ist eine Kombination: automatisierte Datenbasis, menschliche Interpretation und dokumentierte Entscheidung.