

Herausgeber:
Professor Dr.
Horst Hartmann
Praxisreihe
Einkauf
Materialwirtschaft
Band
2

Hartmann/Orths/Kössel
Lieferantenbewertung
– aber wie?

Lösungsansätze und
erprobte Verfahren

6. Auflage



Deutscher Betriebswirte-Verlag GmbH

Lieferantenbewertung – aber wie?

Lösungsansätze und erprobte Verfahren

Horst Hartmann / Heinrich Orths / Nina Kössel

Lieferantenbewertung – aber wie?

Lösungsansätze
und erprobte Verfahren

Band 2
Praxisreihe Einkauf/Materialwirtschaft

Herausgegeben von
Prof. Dr. Horst Hartmann

6. überarbeitete und aktualisierte Auflage

Deutscher Betriebswirte-Verlag GmbH, Gernsbach

Bibliografische Informationen der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet unter <http://www.ddb.de> abrufbar.

© Deutscher Betriebswirte-Verlag GmbH, Gernsbach 2017

6. Auflage 2017

Umschlaggestaltung: Jörg Schumacher, Gaggenau

Druck: CBS - Canon Business Service, Erfurt

ISBN: 978-3-88640-209-0

Inhaltsverzeichnis

Verzeichnis der Abbildungen	7
Verzeichnis der Abkürzungen	8
Verzeichnis der Beispiele	9
Vorwort	10
1. Grundlagen und Grundtatbestände der Lieferantenbewertung	16
1.1 Modularer Aufbau des Lieferantenbewertungssystems	18
1.2 Ziele der Lieferantenbewertung	24
1.3 Nutzen der Lieferantenbewertung	30
2. Projektorganisation, -ablauf und -umfang	33
2.1 Projektteam	33
2.2 Projektablauf	35
2.2.1 Festlegung der Anforderungskriterien	36
2.2.2 Festlegung der Gewichtungsfaktoren	43
2.2.3 Festlegung der Bewertungsregeln	48
2.2.4 Festlegung der Verarbeitungsregeln	57
2.2.5 Festlegung der Klassifizierungsgrenzen	62
2.3 Informationsgewinnung und -bereitstellung	67
2.3.1 Die Lieferantenselbstauskunft – Möglichkeiten ihrer Ausgestaltung	69
2.3.2 Die kriterienspezifische Lieferantenauditierung – Das Finanzaudit als konzeptionelles Beispiel	75
2.4 Verfahrenswahl	78
2.4.1 Notensysteme	79
2.4.1.1. Das „Drei-Notensystem“	80
2.4.1.2. Das „Fünf-Notensystem“	81
2.4.1.3. Gewichtete Notensysteme	91
2.4.2 Punktbewertungsverfahren	93
2.4.2.1. Dezimal-Punktbewertungsverfahren	94
2.4.2.2. Hundert-Punktbewertungsverfahren	97
2.4.2.3. Höchstpunktbewertungsverfahren	97
2.4.3 Kennzahlenverfahren	99
2.4.3.1. Qualitätskennzahl und ihre Einflussfaktoren	99
2.4.3.2. Bonitätskennzahl als Risikoindikator	103
2.5 Auswertung	111
2.6 Darstellungsformen	112

3.	Leitlinien zur Einführung und Anwendung eines Lieferantenbewertungssystems	113
3.1	Allgemeine Anwendungsaspekte	115
3.2	Grundsätze und Richtwerte	118
3.3	Wer bewertet was?	123
3.4	Verfahrensrichtlinien	124
4.	Erste Fallstudie	126
4.1	Zum Unternehmen	126
4.2	Das Lieferanten-Spektrum	126
4.3	Standardisierung der Anforderungskriterien	127
4.4	Das Bewertungsverfahren	130
4.5	Konsequenzen aus der Bewertung	133
4.6	Resümee	135
5.	Zweite Fallstudie	137
5.1	Das Unternehmen	137
5.2	Aufbau des Lieferantenmanagements bei der WAG	137
5.3	Tools der Lieferantenbewertung	141
5.3.1	Die halbjährliche Lieferantenbewertung	141
5.3.1.1.	Die zugrunde gelegten Kriterien	143
5.3.1.2.	Die „Soft Facts“ – Kennzahlen	146
5.3.1.3.	Die Gewichtung der Bewertungskriterien	146
5.3.1.4.	Von der Individualbeurteilung zum Beurteilungsteam	147
5.3.2	Das Lieferantencockpit	148
5.3.2.1.	Im Cockpit werden nachfolgende Kennzahlen geführt und deren Entwicklung in gewisser Weise überwacht	149
5.3.3	Ausblick – Einführung eines Risikomanagements als Ergänzung der Lieferantenbewertung	150
5.3.3.1.	Das Risikomanagementsystem im Überblick	150
5.3.3.2.	Auswahl risikopolitischer Instrumente	151
5.4	Der Fragebogen als Grundlage der Risikobewertung	151
5.5	Der Bewertungsprozess	152
5.6	Risikopolitische Maßnahmen	154
5.7	Bewertung und Auswahl risikopolitischer Maßnahmen	154
5.8	Zusammenfassung	155
	Anhang	156
	Literaturverzeichnis	168
	Stichwortverzeichnis	169

Verzeichnis der Abbildungen

Abbildung 1:	Lieferantenbewertung und -controlling als Elemente eines Lieferantenmanagementsystems	17
Abbildung 2:	„Stufenleiter“ der Lieferantenentwicklung	25
Abbildung 3:	Lieferant des Jahres – Supplier Award	27
Abbildung 4:	Bausteine eines Lieferantenbewertungssystems	36
Abbildung 5:	Kriterien zur Bewertung der Lieferleistung und Leistungsfähigkeit – ein Schema	37
Abbildung 6:	Anforderungskriterien zur Bewertung der Leistungsfähigkeit – Haupt- und Teilkriterien	41
Abbildung 7:	Gewichtungssproblematik – ein Negativbeispiel aus der Praxis	46
Abbildung 8:	Bewertungssystematik unter Berücksichtigung von Gewichtungsbäumen (Zahlenbeispiel)	47
Abbildung 9:	Checkliste zur Bewertung des Preis- und Kostenmanagement (Wirtschaftlichkeit)	51
Abbildung 10:	Checkliste zur Bewertung der Versorgungssicherheit	52
Abbildung 11:	Checkliste zur Bewertung des Know-Hows	53
Abbildung 12:	Checkliste zur Bewertung des Lieferanten-Service	54
Abbildung 13:	Abgestufte Notenskala auf der Basis attributiver Erläuterungen	56
Abbildung 14:	Lieferantenportfolio (Praxisbeispiel)	66
Abbildung 15:	Lieferantenforschung – Primär- und Sekundärquellen der Informationsgewinnung	68
Abbildung 16:	Fragebogen für A-Lieferanten zu Wirtschaftlichkeit, Rentabilität, Stabilität, Produktivität, Progressivität (Praxisbeispiel)	71
Abbildung 17:	Lieferantenselbstauskunft – Fragebogen zum Qualitätsmanagement (auszugsweise Wiedergabe)	74
Abbildung 18:	Fragebogen zum Finanzaudit	77
Abbildung 19:	Das Drei-Notensystem zur Bewertung der Leistungsfähigkeit – auszugsweise Wiedergabe (Praxisbeispiel)	81
Abbildung 20:	Das „Fünf-Notensystem“ als Verfahren zur Bewertung der Lieferleistung und Klassifizierung der Lieferanten (schematische Darstellung)	89
Abbildung 21:	Maßnahmenkatalog auf der Grundlage der für die Lieferleistung erzielten Gesamtnote	91
Abbildung 22:	Gewichtetes Notensystem (Praxisbeispiel)	92
Abbildung 23:	Dezimal-Punktbewertungsverfahren – Bewertungstableau (Praxisbeispiel)	96
Abbildung 24:	Höchstpunktbewertungsverfahren (Praxisbeispiel)	98

Abbildung 25:	Qualitätskennzahl: Erfüllungsgrad der Einzelelemente (Lieferantenspezifische Auswertung)	100
Abbildung 26:	Bonitätskennzahl: Standardisierte Schwellenwerte der bilanziellen Risikoindikatoren	106
Abbildung 27:	Risikoorientiertes Rating der Lieferanten nach einem standardisierten Klassifizierungsschema	107
Abbildung 28:	Ermittlung der bilanziellen Risikoindikatoren (Praxisbeispiel)	109
Abbildung 29:	Ermittlung der Bonitätskennzahl bzw. der Risikoklasse für einen A-Lieferanten	110
Abbildung 30:	Das Rad muss nicht unbedingt neu erfunden werden	114
Abbildung 31:	Gewichtete Haupt- und Teilkriterien	129
Abbildung 32:	Bewertungstableau für den Kriterienblock „Kosten“	131
Abbildung 33:	Der Lieferantenauswahlprozess	138
Abbildung 34:	Steuerungsmechanismen der Lieferantenbewertung	139
Abbildung 35:	Bewertungsklassen der Lieferantenbewertung	140
Abbildung 36:	Der Lieferantenbewertungsprozess	141
Abbildung 37:	Kriterien der Lieferantenbewertung	143
Abbildung 38:	Die Gewichtung der Bewertungskriterien	147
Abbildung 39:	Das Lieferantencockpit als Instrument zum monatlichen Soll-Ist-Abgleich	149
Abbildung 40:	Bewertungsbogen als Instrument zur Erfassung und Bewertung der Einzelrisiken (Praxisbeispiel)	153
Abbildung 41:	Die Bewertungskriterien und -regeln im Überblick	157
Abbildung 42:	Information des Lieferanten über die Bewertungsergebnisse (Einzelnote und Gesamtnote)	158
Abbildung 43:	Lieferantenselbstbewertung (Fragebogen)	166

Verzeichnis der Abkürzungen

AQL	Acceptable Quality Level
CBD	Coast Break Down
EDI	Electronic Data Interchange
EMP	Erstmusterprüfung
ERP	Enterprise Resource Planing
FMEA	Fehlermöglichkeitseinflussanalyse
GP	Gewichtungsprozentsatz
JiS	Just-in-Sequence
JiT	Just-in-Time
KAR	Kundendienstausfallrate

KVP	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
LBS	Lieferantenbewertungssystem
MAR	Montageausfallrate
MJV	Mehrjahresvertrag
MTZ	Materialteuerungszuschlag
P-FMEA	Produktions-FMEA
PQ	Qualitätsabteilung
QKZ	Qualitätskennzahl
QMS	QM-System
RBA	Reklamationsbearbeitung
SRM	Supplier Relationship Management
WEP	Wareneingangsprüfung

Verzeichnis der Beispiele

Beispiel 1:	Potenzialanalyse in der Anfragephase in einem mittelständischen Unternehmen	20
Beispiel 2:	Festlegung der Gewichtungsfaktoren / -prozentsätze	43
Beispiel 3:	Bewertungssystematik unter Berücksichtigung von Gewichtungsbäumen (Zahlenbeispiel)	47
Beispiel 4:	Bewertungsregeln für die Terminezuverlässigkeit	49
Beispiel 5:	Problematik kompensatorischer Effekte – Festlegung von Mindestmengen	59
Beispiel 6:	Berücksichtigung der unterschiedlichen Anzahl von Losen bei Berechnung des Qualitätsindex in einem Unternehmen der Automobilzulieferindustrie	60
Beispiel 7:	Konsequenzen aus der Klassifizierung von Lieferanten (Praxisbeispiel)	63
Beispiel 8:	Das „Fünf-Notensystem“ als Verfahren zur Bewertung der Lieferleistung (Praxisbeispiel)	82
Beispiel 9:	Gewichtetes Notensystem (Praxisbeispiel)	92
Beispiel 10:	Dezimal-Punktbewertungsverfahren (Praxisbeispiel)	95
Beispiel 11:	Qualitätskennzahl für Fertigungsmaterial (Praxisbeispiel)	99
Beispiel 12:	Lieferantenrating – dargestellt an einem Praxisbeispiel	108

Vorwort

Da die klassische Zulieferbeziehung durch sehr viel komplexere Formen der Zusammenarbeit zwischen Einkauf und Lieferant abgelöst wird, schiebt sich die Lieferantenbewertung als ein objektives Instrument zur Sicherung und Steigerung des Leistungspotenzials der Lieferanten immer mehr in den Vordergrund. Die Auswahl des am besten geeigneten Lieferanten ist ein erster Schritt zum Erfolg. Viele Unternehmen haben das erkannt und ziehen im Einkauf eine analytische Denk- und Handlungsweise der oberflächlichen, rein historischen und oft subjektiv gefärbten Auswahl von Lieferanten vor. Im Allgemeinen aber wird noch nicht jede Möglichkeit zur Verbesserung der Entscheidungsbasis genutzt. Das Methodendefizit auf dem Gebiet der Lieferantenbewertung ist nach wie vor erheblich.

In dem vorliegenden Buch – zugleich Band 2 der Schriftenreihe Einkauf / Materialwirtschaft – wird der Versuch unternommen, diese Lücke zu schließen. Im Rahmen der thematischen und didaktischen Aufbereitung des umfangreichen Stoffes stehen Beispiele als Anwendungsgrundlage im Mittelpunkt. Checklisten zur Informationsgewinnung und Kriterienwahl sowie Verfahrenslösungen vermitteln dem aufmerksamen Leser eine Fülle von Anregungen. Auch wenn kein Patentrezept im Sinne eines allgemeingültigen Verfahrens angeboten werden kann, so bietet doch ein detaillierter und mit vielen Abbildungen, EDV-Auswertungen und Zahlenbeispielen versehener Erfahrungsbericht über ein realisiertes Lieferantenbewertungs-Projekt Orientierungshilfe. Damit wird exemplarisch aufgezeigt, wie im Einkauf durch Einsatz unterstützender Systeme Kosten- und Kapazitätseffekte zu erzielen sind.

Die Arbeit beschränkt sich auf die Güter des periodischen und laufenden Bedarfs, da diese für eine fortlaufende Lieferantenanalyse und -beobachtung mit anschließender Bewertungsmöglichkeit am besten geeignet sind. Flexibilität im Einkauf ist gerade hier aufgrund der zunehmenden Internationalisierung der Beschaffungsmärkte gefordert. Diese Flexibilität kann durch den Einsatz von EDV-gestützten Lieferantenbewertungssystemen erhöht werden.

Das Buch erhebt keinen wissenschaftlichen Anspruch, sondern hat dann seinen Zweck erfüllt, wenn es dem Ratsuchenden oder Studierenden als praxisorientiertes Anwendungshandbuch dient.

Auch wenn Erkenntnisse und Erfahrungen aus vielen Einzelfällen ausgewertet wurden, so wird es dennoch Lücken in der Darstellung geben. Die Autoren sind daher für jeden Hinweis dankbar.

Kiel, Mai 1992
Horst Hartmann

Vorwort zur zweiten Auflage

Umweltschutz geht alle an – auch die Lieferanten. Umweltorientiertes Einkaufsmanagement setzt daher voraus, dass die ökologischen Anforderungen bei der Lieferantenbewertung berücksichtigt werden. In der vorliegenden 2. Auflage wird der notwendigen ganzheitlichen Sicht der Umweltschutzaufgabe Rechnung getragen. Doch bleibt zu erwähnen, dass die Durchsetzung der Umweltschutzanforderungen oftmals ein schwieriger Prozess ist, da man aus wirtschaftlichen Gründen international einkauft.

Darüber hinaus wurden die seit Erscheinen der 1. Auflage in der Praxis sichtbar gewordenen Verhaltensänderungen in der Lieferantenforschung, ausgelöst durch die sich verbreitende Zertifizierung nach EN / ISO 9000, berücksichtigt. Auch die Beispiele aus der Praxis wurden aktualisiert.

Die Autoren sind für Hinweise, die zur weiteren Verbesserung des anwendungsorientierten Fachbuches führen, dankbar.

Überlingen, Juli 1997
Horst Hartmann

Vorwort zur dritten Auflage

Den wachsenden Herausforderungen der Märkte muss das Einkaufsmanagement mit neuen Strategien und Methoden begegnen. Das gilt nicht nur für große Unternehmen. Auch kleine mittelständische Unternehmen müssen unter zunehmendem Wettbewerbsdruck agieren und sich auf die Zukunft einstellen.

In diesem Zusammenhang ist nicht zu verkennen, dass bei weiter sinkender Fertigungstiefe die Bedeutung exzellenter Kunden-Lieferantenbeziehungen weiter gewachsen ist. Die Informationsbeschaffung über neue Lieferanten, aber auch die Beobachtung bestehender Lieferbeziehungen sind wesentliche Erfolgsfaktoren für ein gezieltes Lieferantenmanagement.

Diesen Entwicklungen trägt die dritte Auflage des inzwischen anerkannten Fachbuches vor allem dadurch Rechnung, dass neben der fortgeschriebenen „klassischen“ Fallstudie ein weiteres Praxisbeispiel

zur Lieferantenbewertung sowie praxisgerechte Bewertungstableaus und Checklisten aufgenommen wurden.

Darüber hinaus wurden alle Abschnitte mit dem Ziel überarbeitet, dem Ratsuchenden oder den Studierenden praxisgerechte Ansätze zur Lösung der vielschichtigen Bewertungsproblematik zu bieten, die dem Motto „Keep it Simple“ gerecht werden. Allerdings ist stets zu bedenken, dass es „das“ Lieferantenbewertungssystem nicht geben kann, das gleichsam per Rezept allen in Betracht kommenden Unternehmen in gleicher Weise verordnet werden könnte.

Überlingen, Sommer 2004
Horst Hartmann

Vorwort zur vierten Auflage

Ein leistungsfähiges Lieferantenbewertungssystem ist als fundamentale Voraussetzung für ein professionelles Lieferantenmanagement anzusehen. Es verwundert daher nicht, dass mit der Tendenz zum Aufbau und zur Entwicklung längerfristiger Kunden-Lieferantenbeziehungen der Einsatz eines modularen Lieferantenbewertungssystems zunehmend auch in mittelständischen Unternehmen als sinnvoll erkannt wird –, unabhängig von den an eine Zertifizierung gebundenen Voraussetzungen. Der zügige Verkauf der dritten Auflage ist dafür ein deutliches Indiz.

Als besonderer Aspekt einer systematisch verfolgten Lieferantenbewertung hat sich die Identifikation und Einschätzung von Risikopotenzialen herauskristallisiert. Dieser unternehmerischen Verantwortung muss der strategische Einkauf durch eine gezielte Vorgehensweise gerecht werden. Die nunmehr vorliegende vierte Auflage trägt dieser Entwicklung Rechnung, indem Lieferantenmanagement zugleich als Risikomanagement verstanden wird.

Darüber hinaus wurde die erste Fallstudie aufgrund der inzwischen vorliegenden Erfahrungen überarbeitet und aktualisiert. Im Vergleich dazu blieb die zweite Fallstudie, die auf eigenprogrammierten Bewertungs- und Klassifizierungsregeln beruht, unverändert, zumal sie in dieser Form nach der unternehmensinternen Umstellung auf SAP nicht mehr praktiziert wird. Da sich das Konzept nach übereinstimmender Auffassung der Anwender bewährt hat, kann die Fallstudie „zeitlos“ im Sinne von Benchmarking als Referenzobjekt herangezogen werden.

Ich hoffe, dass die Erwartungen der Leser unabhängig von ihrer Funktion und Position im Unternehmen erfüllt werden.

Im Sommer 2008
Horst Hartmann

Vorwort zur fünften Auflage

Hinter einem scheinbar aufwendigen Lieferantenbewertungssystem verbirgt sich ein erhebliches Nutzungspotenzial. Voraussetzung dafür ist, dass ein aussagefähiges System vorliegt. Eine digitale Bewertung (gut – schlecht) macht keinen Sinn. Sie zeigt keine Verbesserungspotenziale auf und lässt die Bewertung „ins Leere laufen“. Wie will der Einkaufsverantwortliche erkennen wie gut bzw. wie schlecht ein Lieferant wirklich ist? Wie kann er Ansatzpunkte finden, um gezielt die Kunden-Lieferantenbeziehungen zu steuern?

Es gilt somit, ein leistungsfähiges Lieferantenbewertungssystem zu entwickeln, das Stärken und Schwächen der Lieferanten und damit Verbesserungspotenziale erkennen lässt. Die leistungsfähigsten Lieferanten zu identifizieren und mit ihnen eine effiziente Zusammenarbeit zu gestalten, spielt in der Einkaufspraxis eine zunehmend wichtigere Rolle. Professionelles und nachhaltig angelegtes Lieferanten- und Risikomanagement setzt eine zuverlässige Informationsbasis auf der Grundlage eines aussagefähigen Lieferantenbewertungssystems voraus.

Wie ist nun vorzugehen? Welche Festlegungen sind im Einzelnen zu treffen? Welche Voraussetzungen für eine schlanke Lösung sind zu berücksichtigen? Auf diese und weitere Fragestellungen versucht das nunmehr bereits in der fünften Auflage erscheinende Fachbuch Antworten zu finden. Zahllose Beispiele und Checklisten sowie zwei Fallstudien aus der Einkaufspraxis bieten dem aufmerksamen Leser die Möglichkeit, auf richtungsweisende und umsetzbare Lösungsansätze zurückgreifen zu können.

Insbesondere die im Austausch neu aufgenommene Fallstudie eines in der Praxis bereits bewährten Konzepts bietet die Chance, sich mit einer modernen Version im Sinne einer nachhaltigen auch Risikoelemente umfassenden Lieferantenbewertung auseinander zu setzen. Darüber hinaus können die aktualisierten und ergänzten Ausführungen zu den Themenbereichen Informations- und Risikomanagement, vor allem zur Ermittlung einer Bonitätskennzahl und zur Einführung eines

Risikomanagementsystems hilfreich bei der Implementierung eines kompakten Lieferanten- und Controllingsystems sein. Insbesondere das in die vorliegende Auflage neu aufgenommene Konzept zur Ermittlung einer Bonitätskennzahl kann sich als sinnvolles Instrument erweisen, um – vergleichbar mit einer banküblichen Kreditprüfung – ein Lieferantenrating durchzuführen.

Das anerkannte Fachbuch ist als eine wesentliche Ergänzung zu den im Markt befindlichen Standard Softwareprogrammen anzusehen. Es zählt sich buchstäblich aus, das Buch als Wegweiser durch den Dschungel vielfältiger konzeptioneller Rezepturen heranzuziehen. Es gilt für den Einkaufsprofi ebenso wie für den Neueinkäufer, ob im strategischen oder operativen Einkauf tätig. Entscheidend ist die Erkenntnis, dass mit der Zunahme globaler externer Wertschöpfung der Einsatz eines aussagefähigen Lieferanten- und Risikobewertungssystems als Steuerungsinstrument unverzichtbar geworden ist.

Im Sommer 2013
Horst Hartmann

Vorwort zur sechsten Auflage

Im Rahmen der unternehmerischen Verantwortung des Einkaufs zählt die Lieferantenbewertung zu den wichtigsten Aufgaben. Die Gründe dafür sind vielfältig. So stellen die dokumentierten Bewertungsergebnisse die Grundlage für einen sachlichen Dialog mit den Lieferanten her. Deren Stärken und Schwächen werden schonungslos aufgedeckt und können den Anstoß zu einem stetigen Prozess des „Never-Ending-Improvement“ bieten. Generell gilt, dass auf der Grundlage der Bewertungsergebnisse die Kunden-Lieferantenbeziehungen zielorientiert gesteuert werden können und in strategischen Handlungsalternativen wie Lieferantenentwicklung, -kooperation oder -integration ihren Niederschlag finden.

Man muss nicht Prophet sein, um vorherzusagen, dass im Zeitalter der Digitalisierung und weltweiten Vernetzung der direkte Kontakt und das persönliche Gespräch mit Lieferanten einen erhöhten Stellenwert erreicht. Ein leistungsfähiges Lieferantenbewertungssystem ist daher als integraler Bestandteil eines professionell angelegten Lieferantenmanagements zu sehen, das sich in erster Linie als Beziehungsmanagement verstehen sollte. Die verantwortlichen Mitarbeiter/-innen in den Funktionen Einkauf, Qualitätsmanagement und Logistik sind daher

gefordert, kritisch zu prüfen, ob und inwieweit im wahrsten Sinne des Wortes ein System besteht, das eine objektive Bewertung der Lieferanten in der Weise sicherstellt, dass die von ihnen erbrachte Lieferleistung und – losgelöst davon – die eingeschätzte Leistungsfähigkeit deutlich erkennbar bleibt.

In der vorliegenden sechsten Auflage von Band 2 der Praxisreihe „Einkauf / Materialwirtschaft“ werden die Grundsätze und Richtwerte, die für die Etablierung und Evaluierung eines aussagefähigen Lieferantenbewertungssystems als Grundvoraussetzung anzusehen sind, verstärkt herausgearbeitet. Dazu dienen die Ausführungen unter einem weiteren Gliederungspunkt ebenso wie die Aufnahme eines wegweisenden Praxisbeispiels und eines erklärenden Zahlenbeispiels. Weitere Checklisten mit Prüffragen zu einer abgestuften Potenzialbewertung wurden aufgenommen, darüber hinaus wurden die von den Co-Autoren verfassten Praxisbeispiele überarbeitet und aktualisiert.

Aus der Lektüre des Buches können – so die Hoffnung der Verfasser – die Mitarbeiter/-innen in Einkauf, Qualitätsmanagement und Logistik umsetzbare Anregungen gewinnen. Auch den Studierenden mit Schwerpunkt Einkauf / Logistik bietet das Buch eine praxisnahe Einführung in einen häufig verkannten komplexen Problemkreis.

Im Herbst 2017
Horst Hartmann

1. Grundlagen und Grundtatbestände der Lieferantenbewertung

Horst Hartmann

Das Problem der Lieferantenbewertung ist nicht neu. Auch bislang war der Einkauf bemüht, dem Unternehmen die günstigsten Bezugsquellen zu erschließen. Doch die Auswahl des „optimalen“ Lieferanten erfolgte in der Regel unsystematisch und war von subjektiven Gesichtspunkten geprägt. Vernachlässigt wurde die Informationsgewinnung über die wirtschaftliche, ökologische und technische Leistungsfähigkeit eines (potenziellen) Lieferanten. Die entwickelten Verfahren des Angebotsvergleichs reichten dazu nicht aus. Strategische Aspekte der Lieferantenpolitik bleiben dabei unbeachtet.

Die heutige enge Verflechtung der internationalen Beschaffungsmärkte, die kurzen Innovationszyklen, der Produkt- und Qualitätsfortschritt auf dem Weltmarkt, das Auftreten von Versorgungsengpässen, die Verringerung der Fertigungstiefe und Just-in-Time-Beschaffung haben den Einkauf als Schnittstelle zu den Märkten verstärkt in den Mittelpunkt unternehmerischen Handelns gerückt und unverkennbar zu einer strategischen Ausrichtung der Beschaffungspolitik geführt. Eine neue, partnerschaftlich orientierte Lieferantenpolitik ist Bestandteil dieser Strategie. Um diese Partnerschaft vertrauensvoll gestalten zu können, bedarf es der genauen Kenntnis der Anforderungen und der Leistungsfähigkeit des Lieferanten. Mit anderen Worten:

- Wenn man die Lieferantenbewertung dem Zufall überlässt, wird sie zu einem Risiko für das Unternehmen.
- Nur ein System, das die Anforderungskriterien definiert sowie Leistungsfähigkeit und Lieferleistung des Lieferanten umfassend und objektiv bewertet, gibt allen Beteiligten Sicherheit für den internen Prozess und für die Kommunikation mit dem Partner.

Obwohl es kein allgemein gültiges System der Lieferantenbewertung gibt – jedes Unternehmen hat seine eigenen beschaffungspolitischen Zielsetzungen, aus denen Anforderungskriterien und Gewichtungen abzuleiten sind –, sollten doch die unter Ziffer 2 in diesem Buch dargestellten Bausteine eines leistungsfähigen Lieferantenbewertungssystems in ihrer Abfolge beachtet und von einem Projektteam entsprechende Festlegungen getroffen werden. Dabei muss nicht unbedingt „das Rad neu erfunden werden“!

Das Lieferantenbewertungssystem (LBS) sollte modular aufgebaut sein, um im Rahmen eines professionellen Lieferantenmanagements¹⁾ eine eindeutige Aussage über die Leistungsfähigkeit von Lieferanten und über deren Lieferleistung zu erhalten und um damit ein zielgerichtetes Lieferantencontrolling zu ermöglichen (vgl. Abbildung 1), zumal Lieferantenmanagement zugleich Risikomanagement ist.

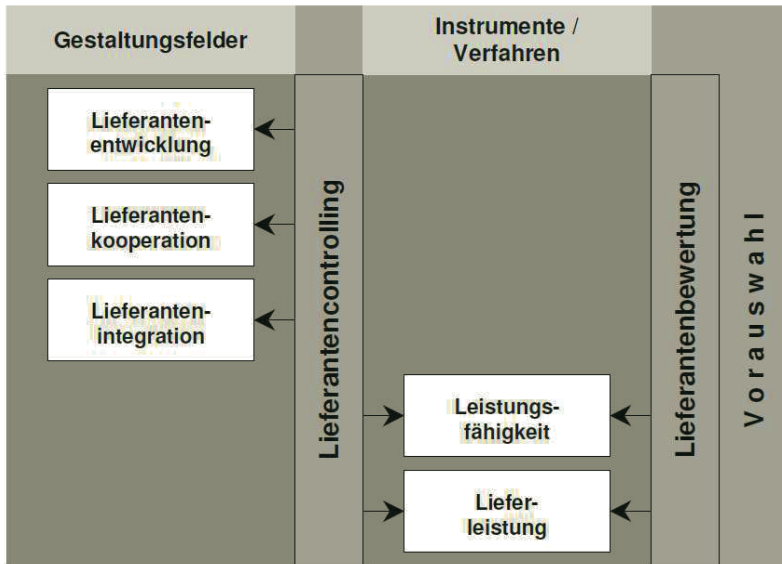


Abbildung 1: Lieferantenbewertung und -controlling als Elemente eines Lieferantenmanagementsystems

1) Siehe ausführlich dazu vom Verf., Lieferantenmanagement: Gestaltungsfelder, Methoden, Instrumente, 3. Auflage, Gernsbach 2015, S. 23 ff und S. 108 ff.

Die leistungsfähigsten, zuverlässigsten und zugleich umsatzstärksten Lieferanten zu identifizieren und mit ihnen eine effiziente Zusammenarbeit zu gestalten, spielt in der Einkaufspraxis eine immer größere Rolle. Die wesentlichen Gründe dafür sind: Während einerseits die Beschaffungsvolumina steigen – in der verarbeitenden Industrie liegt die externe Wertschöpfungstiefe bei 60 % vom Umsatz²⁾ – und zunehmend global eingekauft wird, sollen andererseits Kosten bei gleichbleibender Qualität gesenkt werden. Stellhebel sind eine verringerte Anzahl zuverlässiger und leistungsfähiger Lieferanten, eine optimierte Steuerung der Logistikkette vom Lieferanten bis zum internen Bedarfs-träger einschließlich der Umsetzung von Just-in-Time-Konzepten.

1.1 Modularer Aufbau des Lieferantenbewertungssystems

Ein aussagefähiges Lieferantenbewertungssystem sollte somit die Subsysteme (Module) „Lieferleistung“ (Modul I) und „Leistungsfähigkeit“ (Modul II) umfassen. Die „Formel“ zur Ermittlung der Lieferantenqualität lautet dementsprechend:

- Lieferantenqualität = Lieferleistung + Leistungsfähigkeit

Als „Kurzformel“ formuliert:

- $LQ = LL + LF$

In die Bewertung der Lieferleistung können im Prinzip alle Lieferanten von Produktionsmaterial einbezogen werden, da der Bewertungsprozess mit jedem Wareneingang ausschließlich auf der Basis der messbaren Qualitäts-, Termin- und Mengenzuverlässigkeit gewissermaßen automatisch erfolgt. Im Gegensatz dazu wird in der Einkaufspraxis nur die Leistungsfähigkeit der umsatzstärksten und strategisch wichtigen Lieferanten jährlich oder halbjährlich überprüft. Die Ergebnisse sind zweckmäßigerweise in einem Kalkulationsprogramm (z. B. in Excel) abzubilden.

2) Siehe Online unter <http://www.bundesbank.de>
→ Publikationen
→ Statistiken
→ Statistische Sonderveröffentlichungen
→ Statistische Sonderveröffentlichungen 6