

Methoden der Lieferantenbewertung von Rainer Kämpf

Thema des Monats Oktober 2006

Anhand geeigneter Methoden gilt es die Kriterien zu einer aufschlussreichen Bewertung eines Lieferanten zu formen. Sowohl in der Literatur als auch in der Praxis existiert eine Vielzahl von verschiedenen Methoden von Portfolio-Analysen über Wertanalysen bis hin zur Balance Scorecard. In dieser Arbeit im Rahmen des Lieferantenmanagements soll jedoch die Untersuchung dreier Bewertungsmethoden genügen, die Bezug nehmen auf die bereits vorgestellten Kriterien.

Methoden der Lieferantenbewertung

Einfaktorenvergleich

- Beschränkung auf ein Kriterium
- Voraussetzung: Unterschiede bei anderen Kriterien vernachlässigbar
- Praktisch für Normteile und C-Teile
- wenig Aufwand, Kosten sparend

Mehrfaktorenvergleich

- Gleichzeitiger Vergleich mehrere Kriterien
- Genauerres Ergebnis
- Zeitintensiver, aufwendig
- K.O.-Kriterien hilfreich

Ratingmatrix

- Bewertung verschiedener Kriterien
- Notenvergabe
- Bewertungsraster definieren
- Individuelle Anpassung durch Gewichtungsfaktoren
- Weitere Unterkriterien möglich

Abb.1: Methoden der Lieferantenbewertung

1. Einfaktorenvergleich

Die Methode des Einfaktorenvergleichs ist mit relativ wenig Aufwand verbunden und in Folge dessen kostensparend und schnell. Hierbei beschränkt man sich auf ein Kriterium bei gleichzeitiger Vernachlässigung aller anderen Kriterien. Häufig handelt es sich um ein Preis-, Lieferzeit- oder Qualitätsvergleich. Voraussetzung hierfür muss sein, dass man davon ausgehen kann, dass sich das vom den Lieferanten zu beschaffende Produkt hinsichtlich der anderen Kriterien nicht bzw. kaum unterscheidet. Dies ist hauptsächlich auf die Beschaffung von C-Teilen oder Normteilen zutreffend. Beim Einkauf von Schrauben zum Beispiel ist es wahrscheinlich, dass ein Maschinenhersteller auf die Preisunterschiede der einzelnen Lieferanten achtet, da er davon ausgehen kann, dass die Qualität in allen Fällen identisch ist.

2. Mehrfaktorenvergleich

Der Mehrfaktorenvergleich produziert ein genaueres Ergebnis im Vergleich zum Einfaktorenvergleich. Hier wird nicht nur ein Kriterium verglichen, sondern gleichzeitig werden mehrere Vergleiche, wie zum Beispiel im Bereich Preis, Lieferzeit, Qualität, Lieferzuverlässigkeit, angestellt. Daraus wird ein Gesamtergebnis für die einzelnen Lieferanten abgeleitet.

Es wird schnell deutlich, dass diese Methode zeitintensiver und aufwendiger ist, als der Einfaktorenvergleich, da mehr Information beschafft und abgewogen werden müssen. Deshalb ist es wichtig K.o.-Kriterien festzulegen, die helfen einen Lieferanten schnell ausschließen zu können, falls er dagegen verstößt.

3. Ratingmatrix

Bei der Ratingmatrix werden alle potentiellen Lieferanten für eine Ware oder eine

Dienstleistung gegenübergestellt und in den einzelnen Kategorien bewertet. Dabei werden Noten von 1 bis 4 vergeben, wobei 1 die beste und 4 die schlechteste Note darstellt. So können Stärken und Schwachstellen der einzelnen Lieferanten aufgezeigt werden.

Um möglichst objektiv bewerten zu können, ist es sinnvoll zu Beginn ein Bewertungsraster für die Kategorien festzulegen. Als Beispiel kommt jeder Lieferant, der das zu beschaffende Teil für unter € 10 anbieten kann, die Note 1. Die Note 2 erhalten die Lieferanten, die bis € 5 anbieten, die Note 3 für bis zu € 20 und schließlich für über € 20.

Hervorzuheben ist, dass die Ratingmatrix individuell abgestimmt werden kann auf die Prioritäten eines Unternehmens, indem die verschiedenen Kategorien eine Gewichtung erhalten. So kann beispielsweise ein Unternehmen, welches den Anspruch hat im Markt Kostenführer zu sein, besonders das Kriterium Preis / Kosten betonen. Ebenso kann ein Nutzenführer die Kriterien "Qualität, Innovationskraft und eventuell sozial, ökologische und gesellschaftspolitische Kriterien" hervorheben.

Die folgende Tabelle stellt ein Beispiel einer solchen Ratingmatrix dar mit unterschiedlicher Gewichtung der verschiedenen Kriterien.

Rating Lieferant A	Gewichtung	Bewertung (1 = niedrig, 4 = hoch)				Gesamtnote
		1	2	3	4	
Preise/ Kosten	0,25	x				0,25
Qualität	0,30		x			0,60
Lieferservice	0,15			x		0,45
Innovationspotenz	0,10			x		0,30
Kooperationsfähigkeit	0,05	x				0,05
Finanzkraft	0,05			x		0,15
Versorgung	0,05		x			0,10
Soziale, ökologische politische Kriterien	0,05		x			0,10
Bewertung Lieferant A	1,00					2,00

Abb. 2: Beispiel einer Rating-Matrix

rix für Lieferant A mit Gewichtungsfaktor

Hinter den Hauptkriterien kann sich eine große Vielzahl von weiteren Subkriterien verbergen, wie sie zuvor vorgestellt wurden. Somit ergibt sich eine sehr detaillierte und umfassende Bewertung der verschiedenen Lieferanten.

4. Lieferantenaudit

Unter Lieferantenaudit versteht man "ein bei einem Lieferanten durchgeführtes Qualitätsaudit". Diese Firmenbesuche sind eine wichtige Methode im Rahmen des Lieferantenmanagements. Sie sind für die Geschäftsbeziehungen mit dem Lieferanten sehr förderlich und sind vor allem auch ein Instrument, um die zuvor festgelegte Lieferantenbewertung vor Ort zu überprüfen. Die

Bewertungen einzelner Kriterien können bestätigt oder gegebenenfalls korrigiert werden.

Natürlich darf nicht außer Acht gelassen werden, dass der Lieferant sich bei einem Besuch möglichst gut darstellen wird, um ein möglichst positiven Eindruck zu hinterlassen.

Aufgrund des hohen Zeitaufwands eines Lieferantenaudits und den damit verbundenen Kosten, können sie nur für einzelne, aber sehr wichtige, Lieferanten durchgeführt werden. Dieser Kreis wird sich auf die A-Lieferanten und möglicherweise noch auf ein paar der leistungsstarken B-Lieferanten beschränken.

Am Ende eines Lieferantenaudits ist es wichtig die Ergebnisse zu reflektieren und anschließend zu dokumentieren, um sie dann "anhand eines Besuchsberichts direkt in das praktische Lieferantenmanagement einfließen" zu lassen.

5. Zertifizierungen

Eine weitere Methode zur kontinuierlichen Untersuchung der Qualitätsfähigkeit

eines Lieferanten ist die Prüfung auf Vorhandensein einer Zertifizierung nach DIN EN ISO 9000 oder einer neueren. Mit Zertifizierung ist in diesem Zusammenhang eine amtliche Bescheinigung über die Implementierung eines Qualitätssicherungssystems gemeint.

"Ein Qualitätssicherungssystem umfasst alle Tätigkeiten und Zuständigkeiten im gesamten Unternehmen und zielt auf eine bessere Unternehmensqualität ab."

Basis eines jeden solchen Systems ist das Qualitätssicherungshandbuch, in dem Prozesse, Zuständigkeiten und Tätigkeiten dokumentiert werden. Die Zertifizierungen werden von offiziellen Prüfstellen durchgeführt und verliehen. Die Vorteile des Lieferanten, der eine Zertifizierung nach DIN EN ISO 9000 oder einer ähnlichen Norm besitzt, sind, dass neue Mitarbeiter leichter eingelernt werden können und bestehende Mitarbeiter aufgrund der dokumentierten Prozesse besser geschult sind. Weiterhin hat ein Lieferant mit Zertifizierung einen Wettbewerbsvorteil gegenüber Konkurrenten ohne Zertifizierung und kann so einfacher potentielle Neukunden gewinnen.

Für den Abnehmer ist es von Vorteil, dass er nicht mehr jeden Lieferanten selbst auditieren muss und so Kosteneinsparungen erreicht werden können, da dies nun von einem unabhängigen Dritten vorgenommen wird. Weiterhin ist mit der Zertifizierung eine kontinuierliche Kontrolle der Qualitätssicherung eines Lieferanten garantiert, da die "Erneuerung des Zertifikates durch eine erneute Auditorenprüfung" in einem Abstand von drei Jahren erforderlich ist.

6. Lieferanten des Jahres

Eine weitere Methode, um fortwährend die Beziehungen zwischen Lieferant und

Abnehmer zu optimieren, ist den Lieferanten für seine guten Leistungen und seine Kooperationsfähigkeit zu würdigen und auszuzeichnen.

Dies ist in der Praxis sehr gängig und erfolgt meistens mit der Auszeichnung "Lieferant des Jahres"

(engl. Supplier of the year' award) Diese Auszeichnungen stützen sich auf die zuvor erläuterten Bewertungskriterien und sollen für den Lieferanten Anreiz sein, auch in Zukunft diese überdurchschnittlich gut zu erfüllen. Die Auszeichnung kann in Form von einer Urkunde oder gar eines Pokals verliehen werden, meist von der Geschäftsleitung des Abnehmers.

Diese Art der Auszeichnung ist bei Zulieferern sehr beliebt, da sie das öffentliche Image positiv beeinflussen und gleichzeitig eine gute Referenz für zukünftige Geschäftsbeziehungen darstellt.

Wichtig ist, dass bei dieser Methode darauf geachtet wird, dass parallel zur Auszeichnung auch "die Lieferanten angeschrieben werden, welche nicht Lieferant des Jahres geworden sind". Dies soll bezwecken, den anderen Lieferanten ihre Schwächen und Verbesserungspotentiale zu erläutern, welche ihnen die Auszeichnung verwehrt haben. Neben der konstruktiven Kritik soll versucht werden, den Lieferanten zu einer besseren Leistung im Folgejahr zu motivieren.

Lieferantenaudit	Zertifizierung	Lieferant des Jahres
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Überprüfung der Lieferantenbewertung ▪ Hohe Kosten und Zeitaufwand ▪ Ergebnisse reflektieren und dokumentieren ▪ Eindruck realistisch? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prüfung auf Zertifizierung nach DIN EN ISO 9000 (+) ▪ Audifizierung durch Dritten (Kostensenkung) ▪ Kontinuierliche Kontrolle des Qualitätswesens ▪ Wettbewerbsvorteil für Lieferant 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Auszeichnungen für die besten Lieferanten ▪ Imagesteigerung und gute Referenz für Lieferant ▪ Benachrichtigung der Unterlegenen Ziel: Konstruktive Kritik und Motivation

Abb.3: Weitere Methoden zur Lieferantenbewertung

Literaturempfehlung:

Arnold, U.: Beschaffungsmanagement, Stuttgart, 1997.

Bain & Company: Einkaufsstrategien – Herausforderungen für Top-Manager, 2002.

Disselkamp, M.; Schüller, R.: Lieferantenrating – Instrumente, Kriterien, Checklisten, Wiesbaden, 2004.

Holtmann, J.: Erfolgreiche Einkaufspraxis, Renningen, 2002.

Janker, C.G.: Multivariante Lieferantenbewertung, Wiesbaden 2004.