

Kriterien der Lieferantenbewertung von Rainer Kämpf

Thema des Monats November 2006

Die Bedeutung des Lieferantenmanagements wurde in einem vorhergehenden Betrag diskutiert. Zentraler Aspekt des kompletten Prozesses des Lieferantenmanagements ist die Lieferantenbewertung, wobei in der Literatur auch häufig von Lieferantenrating gesprochen wird. Der Begriff Rating drückt noch deutlicher aus, dass es um eine "objektive Bewertung und Klassifizierung geht, an welche die Vergabe einer Note geknüpft ist."

In der jüngeren Vergangenheit, vor allem mit der Diskussion um Basel II, tauchte der Begriff Rating meist in Zusammenhang mit der Kreditwürdigkeit von Unternehmen und der Bonität von Schuldnern auf.

In Bezug auf das Lieferantenmanagement bedeutet der Begriff allerdings die kritische, strukturierte und regelmäßige Überprüfung und Bewertung bestehender und potentieller Lieferanten unter Betrachtung verschiedener Kriterien. Unterschiedliche Voraussetzungen müssen dabei von diesen Kriterien erfüllt werden. Zum Ersten dürfen keine Lieferanten bevorzugt behandelt werden, sondern für alle müssen gleiche Regeln gelten. Des Weiteren müssen die Kriterien transparent und vor allem auch nachvollziehbar sein. Außerdem muss festgelegt werden, dass gewisse K.o.-Kriterien nicht durch andere Kriterien kompensiert werden können. Zuletzt sollen die Kriterien die Kooperation zwischen Lieferant und Abnehmer fördern und zu Verbesserungen führen und deshalb von beiden Seiten akzeptiert werden und nicht ein Instrument der Machtdemonstration darstellen.

Ein weiterer Aspekt, der bei der Aufstellung eines Kriterienkataloges zu beachten ist, ist die Anzahl an eingesetzten Kriterien. Falls der Zulieferer auf zu wenige Kriterien untersucht wird, läuft man automatisch Gefahr, dass Eigenschaften des Lieferanten, im positiven wie im negativen Sinne, verdeckt werden können und man kein aufschlussreiches Bild erhält. Auf der anderen Seite bereitet die Verwendung von zu vielen Kriterien Schwierigkeiten bei der Informationsbeschaffung und verursacht zudem hohe Kosten. Deshalb sollte von Anfang an bei der Erstellung eines Kriterienkataloges die Möglichkeit der Informationsbeschaffung berücksichtigt werden.

Ein weiterer Punkt, der beachtet werden sollte, ist die Korrelation von Kriterien. Zwei oder auch mehrere Kriterien können sich untereinander beeinflussen, sodass sie möglicherweise mehrfach gewichtet werden.

Meist sind in der Praxis die Parameter Preis, Qualität und Lieferservice von vorrangiger Bedeutung. Sie bilden jedoch nur einige eines umfassenden Katalogs verschiedener Kriterien, die im Folgenden näher betrachtet werden sollen.

Für alle Kriterien gilt, dass man sie in subjektive und objektive Kriterien unterteilen kann. Als Beispiel eines objektiven Kriteriums ist der Durchschnittspreis eines zu beschaffenden Teiles zu nennen. Schwieriger verhält es sich zum Beispiel mit der zukünftigen Kooperationsfähigkeit des Lieferanten. In diesem Fall ist die Bewertung viel stärker subjektiv gefärbt, da eine genaue Vorhersage nicht getroffen werden kann.

Es ist zu beachten, dass für subjektive Kriterien mehrere verantwortliche Personen zur Bewertung des Lieferanten eingesetzt werden sollten, um möglichst viele Meinungen zu erhalten. Hierzu sollte ein Team zusammengestellt werden, das möglichst aus verschiedenen Bereichen im Unternehmen besteht, d.h. Mitarbeiter aus dem Einkauf, der Fertigungsplanung, der Produktion, und dem Qualitätsmanagement etc. sollten integriert werden.

Preis	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Listenpreis vs. Nettopreis ▪ Konditionsmodelle <ul style="list-style-type: none"> - Funktionsrabatte - Mengenrabatte - Lieferbedingungen - Zahlungsbedingungen ▪ Folgekosten
Qualität	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vergleich von angebotener und erbrachter Leistung ▪ Qualität hat direkten Einfluß auf <ul style="list-style-type: none"> - Kostenreduzierung - Kundenempfinden des Endproduktes - Absatzchancen des Endproduktes
Lieferservice	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anforderung an Lieferanten <ul style="list-style-type: none"> - Lieferzuverlässigkeit - Lieferzeit - Lieferhäufigkeit - Flexibilität ▪ Hohe Bedeutung von Lieferservice bei produktionsnsynchronem Beschaffungssystem ▪ Bei Lieferant erhöhte Kosten und Kapitalbindung

Abb. 1: Produktbezogene Kriterien der Lieferantenbewertung

Preis

Wie bereits genannt, spielte in der Vergangenheit, aber auch heute noch, im

Einkauf der Einkaufspreis die vorwiegende Rolle bei der Auswahl von Lieferanten.

Um Preise verschiedener Lieferanten vergleichbar machen zu können, darf man sich nicht auf den Listenpreis beschränken. Denn kaum ein Unternehmen kauft in der Praxis Waren oder Dienstleistungen zu Listenpreisen ein. Vielmehr wird in den meisten Fällen eine Preisreduzierung durch besondere Rabatte oder Konditionen erreicht, die den letztendlichen Einkaufspreis ergeben.

Solche Rabatte oder Konditionen können in verschiedenen Arten auftreten. Bei Funktionsrabatten werden dem Abnehmer der Waren Preisreduzierungen dafür gewährt, dass er bestimmte Funktionen wie z.B. Barzahlung oder Selbstabholung übernimmt.

Sehr verbreitet sind ebenfalls Mengenrabatte, die aufgrund der Abnahme von großen Mengen bei einem bestimmten Auftrag oder mehreren Aufträgen über eine Zeitperiode hinweg ausgesprochen werden. Ziel des Lieferanten ist es Stammkunden zu gewinnen, die langfristig mit ihm planen.

Auch Lieferbedingungen können einen starken Einfluss auf den Einkaufspreis haben. Denn hier entscheidet es sich, auf welche Art die Ware geliefert wird und wer für die Transport- und Versicherungskosten aufzukommen hat. Diese Eigenschaften werden für gewöhnlich vertraglich zwischen Lieferant und Abnehmer in den Incoterms (International Commercial Terms) geregelt.

Neben dem Einkaufspreis spielen für viele Einkäufer auch die Zahlungsbedingungen eine wesentliche Rolle. Bei einer angespannten Liquiditätslage in einem Unternehmen mag der Kauf auf Zahlungsziel besonders positiv bewertet werden, um die finanziellen Notlage zu überbrücken. Dem entgegen kann ein liquides Unternehmen durch schnelle Überweisung oder gar Barzahlung der Waren eine Preisreduzierung durch Skontokonditionen erhalten.

Anhand der eben aufgezeigten Konditionen und Rabatte kann der letztendliche Netto-Preis von einer Ware oder Dienstleistung errechnet werden, zu dem sie vom Lieferanten eingekauft wird. Die

Abb.9 stellt ein Beispiel einer solchen Nettopreiskalkulation für ein Kleinprodukt mit einem Brutto-Listenpreis von € 4 dar.

	Konditionen in Prozent	Preiskalkulation	Prozent vom Bruttopreis
Bruttopreis		4,00 €	100,00
- Mehrwertsteuer	16,00	0,64 €	
= Nettopreis		3,36 €	84,00
- Skonto	3,00	0,10 €	
- Mengenrabatt	3,50	0,12 €	
- Frühbezugsrabatt	1,25	0,04 €	
- Gewährleistungsbonus	1,00	0,03 €	
= Netto-Netto-Preis		3,07 €	77,00

Abb. 2: Beispiel Nettopreiskalkulation
Quelle: In

Anlehnung an Disselkamp, 2004

Bei der Betrachtung des Beispiels fällt auf, dass der Netto-Netto-Preis auf verschieden Arten berechnet werden kann. In diesem Beispiel wurden die Rabatte jeweils auf den Netto-Preis bezogen. Bei großem Geschick eines Einkäufers könnte jedoch auch erreicht werden, dass die Rabatte jeweils auf den Bruttopreis bezogen werden, sodass eine größere Preisreduktion erreicht wird.

Die Errechnung des Netto-Preises an sich ist jedoch noch nicht aufschlussreich genug. Denn neben den reinen Einkaufspreisen können noch weitere, nicht unerhebliche Kosten in der Folge auftreten.

Solche Folgekosten können beispielsweise durch die Administration von sehr komplexen Konditionenmodellen entstehen, da sehr vi

el Zeit für die Bestellung, die Rechnungsprüfung sowie die Erstellung von Statistiken und ähnlichem aufgewendet werden muss. Einzelne Konditionen klingen möglicherweise verlockend, produzieren jedoch erhöhte Folgekosten. Ein Beispiel hierfür ist die Anlieferung in das Zentrallager eines Abnehmers, der dann die Folgekosten der Belieferung der einzelnen Standorte selbst vornehmen und finanzieren muss.

Als Fazit lässt sich sagen, dass nach der Berechnung des Netto-Preises stets auch die Folgekosten betrachtet werden müssen, um dann abzuwägen, ob die Preisvorteile sich im Endeffekt bezahlt machen.

Wettbewerbsfähigkeit des Angebotes: Wie hoch ist der Stückpreis? Wie hoch sind die Werkzeugkosten und sonstigen Belastungen? Wie sieht der Gesamtpreis aus?

Wieviel Rabatt bekomme ich bei einer Aufstockung der Bestellung?

Ist die gebotene Preisstruktur auch für die Beschaffung von kleinen Serien interessant?

Wie errechnet sich der gebotene Betrag? Wie sehen die Kalkulationen der Lieferanten aus?

Bietet der Lieferant später Ersatzteile zum gleichen Preis an oder ändert sich dann das Preisniveau?

Abb3 Typische Fragestellungen bei der Lieferantebewertung bezüglich Preis

Qualität

Neben dem Einkaufspreis steht die Qualität als Kriterium für Lieferantebewertungen an oberster Stelle. Qualität lässt sich definieren als "die anhand von vorgegebenen, vereinbarten oder erwarteten

Merkmale gemessene Eigenschaft einer Einheit, eines Produktes / Dienstleistung, eines Prozesses oder einer gesamten Organisation oder Organisationseinheit."

Das Kriterium Qualität muss vor allem in zweierlei Hinsicht untersucht werden. Es muss sowohl die Qualität der angebotenen Leistung, als auch die der erbrachten Leistung analysiert werden, wodurch sich ein Vorher-Nachher-Vergleich ergibt.

Der Qualitätsaspekt muss in erster Linie produktbezogen betrachtet werden. Er stellt eine wichtige Grundlage zur Kostenminimierung dar, denn durch zufriedenstellende Qualität der Produkte eines Zulieferers können Ausschusskosten möglichst gering gehalten werden. Außerdem ist die Qualität der eingekauften Produkte oder Dienstleistungen von großer Wichtigkeit bezogen auf die Absatzchancen des Endproduktes. Die Qualität hat direkten Einfluss auf das Endprodukt des Abnehmers und somit auf das Kundenempfinden.

Ist der Lieferant zertifiziert (z.B. ISO, VDA, etc.)? Wie sehen die Zertifikatsansprüche unseres Unternehmens aus? Wurde der Lieferant von unserem Unternehmen nach unseren Ansprüchen auditiert?

Wie ökologisch ist der Lieferant in der Lage zu produzieren?

Wie umweltfreundlich sind seine Prozesse?

Auf welche Produkte ist der betreffende Lieferant eigentlich spezialisiert?

Welche Maschinen und Technologien hat der Hersteller im Einsatz? Auf welchem technischen Niveau steht er?

Wie hochwertig sind die von ihm gelieferten Musterteile?

Wie zufrieden sind wir mit der von diesem Unternehmen bisher gelieferten Ware? Wie hoch sind die Fehlerquoten der Teile (gemessen meistens in ppm: parts per million)?

Abb.4: Typische Fragestellungen bei der Lieferantenbewertung bezüglich Qualität

Lieferservice

Das Bewertungskriterium Lieferservice ist ein sehr komplexer Aspekt im Rahmen

der Lieferantenbewertung. Die alleinige Betrachtung der Lieferzuverlässigkeit ist nicht ausreichend. Weitere wichtige Aspekte sind die Lieferzeit, d.h. die "Zeitspanne zwischen Auftragseingang und Wareneingang", und die Lieferhäufigkeit, d.h. die Anzahl an Lieferungen innerhalb eines bestimmten Zeitraums. Lieferzeit und Lieferhäufigkeit spielen gerade bei produktionssynchronen Beschaffungssystemen eine wichtige Rolle. Es muss sichergestellt sein, dass die Waren in relativ kurzen und regelmäßigen Zeitabständen zum Abnehmer gelangen, um Lagerbestände als Puffer zu minimieren.

Des Weiteren muss sich ein Lieferant als flexibel und lieferfähig erweisen. Diese Forderung von Seiten des Abnehmers verursacht auf Seiten des Lieferanten erhöhte Kosten und Kapitalbindung, da er größere Lagerbestände halten muss, um flexibel reagieren zu können.

Je stärker der Abnehmer ein produktionssynchrones Beschaffungssystem implementiert hat, desto wichtiger wird für ihn das Kriterium des Lieferservice bei der Lieferantenauswahl. Bei unregelmäßigen Anlieferungen oder gar Lieferausfällen droht ihm im schlimmsten Fall ein Produktionsstopp. Als Beispiel hierfür ist der japanische Autohersteller Toyota zu nennen, der 1997 seine Anzahl an Lieferanten stark reduziert hatte und in hohem Maße abhängig war von den JIT Lieferungen eines Zulieferers von Bremsteilen (Aisin Seiki). Bei Feuerausbruch in den Fabrikationshallen des Zulieferers musste Toyota in der Folge seine Produktion in Japan für eine ganze Woche einstellen.

Hat der Lieferant Entwicklungsleistungen angeboten? Wie innovativ und kooperativ ist der Lieferant in der Zusammenarbeit mit unseren Ingenieuren?

Welche Kapazitätsreserven weißt er aus? Wie flexibel kann er auf Mengenbedarfsänderungen reagieren?

Wie sehen die angebotenen Dienstleistungen nach dem Kauf aus? Habe ich Anspruch auf Reparaturleistungen oder Ersatzteile?

Besitzt das Unternehmen einen eigenen Werkzeugbau?

Wie viele Muster werden geliefert bis zur Freigabe?

Wie gut hat der Lieferant bisher Liefertermine eingehalten und wie hoch sind seine Lieferzeiten?

Ist der Lieferant bereit ein Konsignationslager zu betreiben oder gar Just-in-time zu beliefern?

Wie flexibel ist der Lieferant bei Änderungen der Produktspezifikationen?

Wie sind die Kommunikationsmittel des Lieferanten? Kann er DFÜ einsetzen?

Wie sieht es mit der Bereitschaft zum E-Commerce aus? Können Kataloge erstellt und auf unsere online Plattform geladen werden? (speziell bei C-Teilen und Nicht-Produktionsmaterial Lieferanten)

Abb.5: Typische Fragestellungen bei der Lieferantenbewertung bezüglich Lieferservice

Die drei bisher vorgestellten Kriterien waren produktbezogen. Aber es gilt noch weitere Kriterien zur Bewertung der wirtschaftlichen Lage eines Lieferanten zu betrachten und zu dessen grundsätzlicher Eignung als Partner. Deshalb wird im Folgenden näher auf die Kriterien Finanzkraft, Innovationskraft, Kooperationskraft und soziale, ökologische und gesellschaftspolitische Faktoren eingegangen.

Finanzkraft

Eine Lieferantenbewertung, die die Finanzkraft eines Zulieferers nicht

berücksichtigt, ist nicht vollständig und kann hohe Risiken mit sich bringen. Die wirtschaftliche Lage muss untersucht werden, da ein Lieferant auch selbst in der Lage sein muss, seine Materialien und Werkzeuge, die er zur Leistungserbringung benötigt, im Voraus zu finanzieren.

Die wirtschaftliche Lage eines Unternehmens kann auf unterschiedliche Arten, meist unter Zuhilfenahme verschiedener Kennzahlenanalysen, untersucht werden. Im Folgenden soll näher auf die Bewertung der Finanzlage, der Ertrags- und Vermögenslage, sowie der Liquidität eingegangen werden. Es sei an dieser Stelle angemerkt, dass es allerdings nicht Inhalt dieser Arbeit ist, eine detaillierte Übersicht über die verschiedenen Kennzahlen zu geben, sondern vielmehr die Darstellung eines allgemeinen Überblicks.

Zur Untersuchung der Finanzlage eignen sich die drei Kennzahlen: Cashflow, Kreditorenlaufzeit und das dynamische Betriebsergebnis.

"Der Cashflow ist eine Größe, die angibt, welchen Mittelzufluss ein Unternehmen in einer Periode aus dem Umsatzprozess erwirtschaftet hat und was somit unterjährig für Investitionen, Tilgungszahlungen oder Gewinnausschüttung zur Verfügung steht (Finanzmittelüberschuss)." Die Kennzahl spiegelt somit gut die finanzielle Unabhängigkeit des Lieferanten in finanzieller Hinsicht wieder und inwiefern er seine Betriebstätigkeit selbst finanzieren kann.

Die Kreditorenlaufzeit ermittelt den "Zeitraum, der zwischen dem Rechnungseingang und der Bezahlung" der durchschnittlichen Verbindlichkeiten liegt.

Weist ein Betrieb eine vergleichsweise hohe Kreditorenlaufzeit auf und hat gleichzeitig hohe kurzfristige Bankverbindlichkeiten, kann dies ein möglicher Hinweis auf Zahlungsschwierigkeiten des Unternehmens sein.

Das dynamische Betriebsergebnis gibt Aufschluss darüber, ob ein Unternehmen seine kurzfristigen Verbindlichkeiten aus dem eigenen Betriebsergebnis finanzieren kann und ist somit ebenfalls nützlich für die Untersuchung der Finanzlage.

Die Ertragslage bündelt die Daten, die über den Gewinn eines Unternehmens Aufschluss geben. Dieser kann auf verschiedenen Arten bestimmt werden, wie z.B. dem als EBIT (Earnings before interest and taxes) bekannten Betriebsergebnis oder dem Jahresüberschuss bzw. -fehlbetrag, der aus der Gewinn- und Verlustrechnung entnommen werden kann.

Diese Daten sind jedoch nur schwer vergleichbar und müssen deshalb in ein Verhältnis gesetzt werden, woraus sich die unterschiedlichen Rentabilitätskennzahlen ergeben.

Die Umsatzrentabilität setzt den Gewinn in Relation zum Gesamtumsatz eines Unternehmens und misst somit die Gewinnspanne pro verkauftes Produkt.

Die Eigenkapitalrendite setzt den Gewinn in Relation zum eingesetzten Eigenkapital und zeigt somit Anteilseignern, ob ihre Investition in das Unternehmen rentabler als andere Anlagemöglichkeiten ist. Bei einer schlechten Eigenkapitalrendite ist es wahrscheinlich, dass der Zulieferer Schwierigkeiten haben wird, Finanzmittel zu erhalten. Erweitert man nun dieses Konzept und berücksichtigt nicht nur das eingesetzte Eigenkapital, sondern auch das Fremdkapital, erhält man die Gesamtkapitalrendite als Kennzahl.

Die Vermögenslage kann anhand der Eigenkapitalquote analysiert werden. Sie zeigt den prozentualen Anteil des Eigenkapitals am Gesamtkapital. Für die Lieferantenbewertung ist eine hohe Eigenkapitalquote positiv zu werten, da dies eine "weitgehende Unabhängigkeit von Kreditgebern wie z.B. Banken" bedeutet.

Eine weitere wichtige Kennzahl zur Bestimmung der Vermögenslage ist der Anlagedeckungsgrad. Das Anlagevermögen, also langfristig gebundene Vermögensgegenstände wie Maschinen, Grundstücke und Fabriken, sollte möglichst auch mit langfristigem Kapital finanziert sein. Denn ansonsten können plötzliche Zahlungsschwierigkeiten dazu führen, dass Produktionsanlagen verkauft werden müssen, was logischerweise negative Auswirkungen auf den Abnehmer des Lieferanten hat.

Um solch ein Problem des Konkurses, wie zuletzt angedeutet, möglichst vermeiden zu können, sollte auch stets die Liquidität eines Zulieferers überprüft werden bevor man eine Beziehung mit ihm eingeht. Dazu untersucht man den Liquiditätsgrad des Unternehmens und versucht gleichzeitig zu bestimmen welcher Anteil des Umsatzes in kurzfristigen Verbindlichkeiten gebunden ist.

Innovationskraft

Lieferanten können eine wichtige Innovationsquelle für einen Abnehmer darstellen. Letzterer kann versuchen Innovationen von Seiten des Lieferanten zu übernehmen und in seinen Fertigungsprozess einzugliedern.

"Innovationen sind der Motor der langfristigen Wettbewerbsfähigkeit", da sie ein Unternehmen und dessen Produkte differenzieren und ein wichtiger Beitrag sind für die Positionierung als Kosten- oder Nutzenführer. Weiterhin können Innovationen zu einem bedeutenden Umsatzwachstum

verhelfen.

Innovationen können in unterschiedlicher Form auftreten, z.B. als Produktinnovation, Prozessinnovation oder organisatorische Innovation.

Um von diesen Vorteilen der Innovation profitieren zu können, muss versucht werden die innovativen Fähigkeiten des Lieferanten zu beurteilen. Hierzu eignet sich die Messung der Häufigkeit von Innovationen eines Lieferanten, deren Erfolgsquote und Wert, sowie seine Aufwendungen im Bereich Forschung und Entwicklung (F&E).

An dieser Stelle sollte erwähnt werden, dass man sich vorab auch über den Kundenstamm eines Lieferanten informieren sollte. Denn bei einer engen Zusammenarbeit mit dem Lieferanten im Bereich Innovation droht natürlich auch ein erhöhtes Risiko des Know-how-Transfers weg vom Abnehmer und hin zu möglichen Konkurrenten.

Kooperationskraft und Servicebereitschaft

Heute ist bei Unternehmen, speziell aus der Industrie, festzustellen, dass die

Kooperation mit dem Lieferanten großgeschrieben wird. Diese Entwicklung lässt sich einerseits mit der immer geringer werdenden Fertigungstiefe bei Unternehmen erklären. Andererseits werden Innovationen immer aufwendiger und teurer für Unternehmen, sodass Kooperation zu Kosteneinsparungen und Synergieeffekten führen können.

Die Kooperationsfähigkeit eines Zulieferers zu beurteilen, verlangt zum größten Teil subjektive Einschätzungen. Deshalb sollte, wie bereits vorher erläutert, darauf geachtet werden, dass zur Bewertung der Kooperationsfähigkeit ein Team eingesetzt wird, welches möglichst aus Mitarbeitern verschiedener Unternehmensbereiche besteht.

Diese Mitarbeiter müssen Einschätzungen treffen bezüglich der Frage, wie der Lieferant wohl in Problem- und Fehlerfällen reagieren wird. Außerdem muss die Flexibilität des Lieferanten untersucht werden, inwiefern er offen für kurzfristige Änderungen ist. Eine offene Kommunikation zwischen den beiden Partnern und eine frühzeitige Unterrichtung über Probleme fördern das gegenseitige Vertrauen und damit die Kooperationsfähigkeit.

Soziale, ökologische und gesellschaftspolitische Faktoren

Das Ziel von immer mehr Unternehmen ist es, soziale, ökologische und gesellschaftspolitische Faktoren in Einklang mit der Ökonomie bringen.

Das fördert nicht nur das Image des jeweiligen Unternehmens in der Gesellschaft, sondern kann auch zu Wettbewerbsvorteilen führen, da heute ökologisch hergestellte Produkte sehr beliebt sind.

Ebenso müssen auch gesellschaftspolitische Kriterien berücksichtigt werden, da sie ausschlaggebend für eine Lieferantenbeziehung sein können. So wurden beispielsweise in der Folge des letzten Irakkrieges deutsche und französische Zulieferer in der amerikanischen Wirtschaft boykottiert, aufgrund der ablehnenden Haltung Frankreichs und Deutschlands gegenüber dem Krieg. Hier standen die gesellschaftspolitischen Faktoren im Vordergrund, obwohl die ausländischen Zulieferer vielleicht billiger waren oder bessere Qualität geliefert hätten.

Welche Referenzen kann der Lieferant vorweisen? Hat er schon mit Wettbewerbern zusammen gearbeitet? Auf welchen Messen ist der Lieferant vertreten?

Wie offen zeigt sich das Unternehmen sich mit uns über seine Kosten zu unterhalten und seine Prozesse in Abstimmung mit uns zu optimieren?

Wie sehen die Liquidität und die Bonität der Firma aus? Kann sie unsere Anfrage überhaupt stemmen? Wie lange befindet sich das Unternehmen schon auf dem Markt?

Wie hoch ist der Umsatzanteil des Unternehmens mit uns? Macht sich das Unternehmen von uns abhängig?

Wie ist das Unternehmen geführt?

Der geografische Ort der Bezugsquelle kann auch wichtig sein. Will ich lokal oder global beschaffen? Dieser Punkt ist auch in Bezug auf Goodwill

interessant, weil eine Firma auch Imagepolitik durch lokales Beschaffen oder Beschaffen in Dritte Welt Ländern betreiben kann.

Abb.6: Weitere Fragestellungen bei der Lieferantenbewertung