

10 Tipps zur professionellen Lieferantenbewertung

Die Bewertung von Lieferanten gehört zu den Kernaufgaben eines jeden Einkäufers. Umso überraschender ist es, dass die Lieferantenbewertung gerne im "Vorbeigehen" oder gar nicht erledigt wird. Häufig wird in diesem Fall argumentiert, die Lieferanten seien schon seit langem bekannt und Lieferanten würden bei schlechter Leistung sofort ausgetauscht werden. Der erfolgreiche Einkauf verfügt jedoch über ein professionelles Bewertungssystem. Wer das noch nicht hat, sollte es einrichten.

Tipps 1: Legen Sie fest, für welche Materialgruppen/Lieferanten Sie eine Bewertung durchführen wollen

Die meisten Unternehmen arbeiten mit vielen Materialgruppen und Lieferanten. Um das Unternehmen nicht mit einer unzumutbar hohen Anzahl von Bewertungsvorgängen „zu lähmen“, ist es ratsam, sich auf die wichtigen Materialgruppen und Lieferanten zu konzentrieren. Überlegen Sie sich genau, für welche Materialgruppen eine Lieferantenbewertung erforderlich ist. Legen Sie dann fest, welche Lieferanten zu bewerten sind. Die Höhe des Einkaufsvolumens oder die strategische Bedeutsamkeit von Materialgruppen/Lieferanten sind beispielsweise geeignete Filterkriterien, um die Materialgruppen/Lieferanten herauszukristallisieren, die für eine Bewertung in Frage kommen.

Tipps 2: Entwickeln Sie ein mehrstufiges, präzises Kriterienset

Jedem Einkäufer ist klar, dass die Bewertung eines Lieferanten nicht ausschließlich nach Kostengesichtspunkten erfolgen kann. Andere Kriterien wie Qualität, Versorgungssicherheit, Risiko und Innovationsfähigkeit spielen genauso wichtige Rollen. Doch was ist darunter zu verstehen? Präzisieren Sie die einzelnen Bewertungskriterien, indem Sie auf einer zweiten und gegebenenfalls sogar dritten Ebene geeignete Subkriterien bilden.

Tipps 3: Legen Sie Bewertungsskalen fest

Die Präzisierung der Bewertungskriterien (wie Kosten, Qualität, Risiko, etc.) durch Subkriterien reicht nicht aus, um die Objektivität einer Lieferantenbewertung sicher zu stellen. Jedes Subkriterium ist mit eindeutigen Bewertungsskalen zu hinterlegen. Das Kriterium „Kosten“ können Sie zum Beispiel mit dem Subkriterium „Preisniveau im Vergleich zu den Wettbewerbern“ präzisieren. Eine entsprechende Bewertungsskala sollte für diesen Fall festlegen, wie viel Prozent der Preis eines Lieferanten unter dem Durchschnittspreis einer Ausschreibung liegen muss, um eine sehr gute Bewertung zu erzielen. Ansonsten wäre einer willkürlichen Bewertung Tür und Tor geöffnet.

Tip 4: Scheren Sie nicht alle Materialgruppen über einen Kamm

Grundsätzlich sollten alle Materialgruppen mit einem einheitlichen Kriterienset bewertet werden, um Ausgewogenheit zu erreichen. Aber die Gewichtung der Kriterien, wie auch die Bestimmung der Subkriterien sind für jede Materialgruppe individuell festzulegen. Ansonsten würden höchst unterschiedliche Lieferantenleistungen, zum Beispiel „Reinigungsdienstleistungen“ und „Marketingdienstleistungen“ mit demselben Kriterienset gemessen, was zu fehlerhaften Ergebnissen führen würde. Und mit diesen kann der Einkauf sicherlich nicht die Akzeptanz der Fachbereiche gewinnen.

Tip 5: Bewerten Sie Ihre Lieferanten und definieren Sie Maßnahmenkataloge

Die Lieferantenbewertung ist kein Selbstzweck. Die Auswertung sollte zu einem Ranking der Lieferanten führen: „Top-, Average- und Low-Performer“. Enttäuscht die Leistung eines Lieferanten, so sind Verbesserungsmaßnahmen auszuhandeln.

Tip 6: Bewerten Sie Ihren Lieferanten nicht nur „ex post“

Die meisten Einkaufsabteilungen und Fachbereiche bewerten Lieferanten ausschließlich, nachdem ein Produkt geliefert oder eine Dienstleistung erbracht wurde. Für ein vollständiges Bild im Sinn einer „360 Grad-Bewertung“ sind umfassendere Informationen über den Lieferanten zu sammeln und auszuwerten. Sie können Meilensteine Ihres strategischen und operativen Einkaufsprozesses wie Lieferantenselbstauskünfte, Ausschreibungen, Verhandlungen und Audits immer wieder zum Anlass für Lieferantenbewertungen nehmen.

Tip 7: Bewerten Sie den Lieferanten regelmäßig

Um ein verlässliches Bild von der Lieferantenleistung zu bekommen, sollten Sie die für die Bewertung vorgesehenen Lieferanten mindestens einmal pro Jahr bewerten. Die Informationen müssen stets aktuell sein um eine solide Arbeitsgrundlage zu bieten.

Tip 8: Geben Sie dem Lieferanten ein fundiertes Feedback

Damit die Bewertung eine Wirkung erzielt, sollten Sie regelmäßig Feedbackgespräche mit den Lieferanten durchführen. In diesen Gesprächen sollten – falls erforderlich – konkrete Maßnahmen mit Terminen und Verantwortlichkeiten vereinbart werden, um die Lieferantenleistung zukünftig zu optimieren.

Tipp 9: Definieren Sie eindeutig Verantwortung

Die Lieferantenbewertung ist keine „One-Man Show“ des Einkaufs. Gewinnen Sie die Akzeptanz ihres Fachbereichs, indem Sie ihn in die Bewertung einbinden. Legen Sie gemeinsam fest, wer für welche Materialgruppe und Bewertungskriterien verantwortlich ist.

Tipp 10: Etablieren Sie ein einfach zu bedienendes IT-System zur Lieferantenbewertung

In größeren Organisationen ist es unabdingbar, eine geeignete Software zur Lieferantenbewertung einzusetzen. Auf diese Weise kann sichergestellt werden, dass alle Bewertungsergebnisse zentral an einer Stelle gesammelt, konsolidiert und zum Abruf bereitgestellt werden. Über eine Software sind die Bestandteile der Lieferantenbewertung, zum Beispiel die Einhaltung von Lieferterminen automatisiert zu erfassen, so dass der Anteil der zeitaufwändigen manuellen Tätigkeiten so gering wie möglich gehalten wird.

Zum Autor:

Dr. Bernhard Höveler ist geschäftsführender Gesellschafter der HÖVELER HOLZMANN CONSULTING GmbH, Düsseldorf. Diese auf das Einkaufs- und Supply Chain Management spezialisierte Unternehmensberatung unterstützt Unternehmen bei der Optimierung des Einkaufs sowie bei der Implementierung von Strukturen und Prozessen für ein effizientes Einkaufs- und Supply Chain Management. (Tel.: +49 211 / 56 38 75-10, Email: bernhard.hoeveler@hoeveler-holzmann.com)

Bleiben Sie mit uns in Kontakt



HÖVELER HOLZMANN CONSULTING verbindet die Professionalität und den Qualitätsanspruch einer klassischen Top-Unternehmensberatung mit dem tiefgreifenden Wissen und der Umsetzungskompetenz einer fokussierten Einkaufs- und Supply Chain Beratung.

Seit unserer Gründung haben wir uns als Unternehmensberatung mit Fokus auf smarte Optimierung mit Methode erfolgreich am Markt für Einkaufs- und Supply Chain Beratungen positioniert. Wir wachsen stetig und dies stets unter strikten Qualitätsaspekten. Unsere Klienten haben hohe Ansprüche: ehrgeizige Zielsetzungen, komplexe Projekte, tiefgehende Spezialthemen und schwierige Beziehungsgeflechte. Um diesen Ansprüchen an eine erfolgreiche Einkaufs- und Supply Chain Beratung gerecht zu werden, braucht es mehr als eine "Beratung nach Lehrbuch". Vielmehr sind Berater gefragt, die wissen, was sie tun und dabei das Gespür für effiziente, offene Kommunikation und effektives Miteinander behalten.

Unser Team umfasst Experten aus allen relevanten Wissensbereichen: Wirtschaftswissenschaftler, Wirtschaftsinformatiker, Ingenieure. Bei Bedarf ergänzen wir unser Team um Warengruppenspezialisten wie z.B. einen Werkstoffexperten zur Spezifikationsoptimierung von Industriemetallen oder einen ehemaligen Head of TV einer renommierten Werbeagentur zur Optimierung der Produktionskosten von Werbespots.

Weitere Informationen finden Sie auf unserer Webseite: <http://www.hoeveler-holzmann.com> Amtsgericht Düsseldorf HRB 65735 Geschäftsführende Gesellschafter: Dr. Bernhard Höveler, Florian Holzmann