

Begleittext zum Medienpaket „Lieferantenauswahl“

Die Lieferantenauswahl

Die Auswahl eines geeigneten Lieferanten ist ein Bestandteil des Lernfelds 3 in der Berufsausbildung zur Kaufmann-/frau für Groß- und Einzelhandel (KMK, 2019, S. 12). Im Studium der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre fällt sie unter den Bereich „Beschaffungsmanagement“ – eine Grundlageliteratur bietet dazu Large (2013).

Damit ein Unternehmen mit notwendigen Materialien zu den bestmöglichen Konditionen *versorgt* wird, muss der ideale Anbieter gefunden werden. Hierzu sind die Aufgaben der *Lieferantenermittlung*, der *Lieferantenbewertung* und der *Kontaktaufnahme mit dem Lieferanten* durchzuführen. Dadurch erhält ein beschaffendes Unternehmen Informationen über potenzielle Lieferanten, bewertet diese anhand der notwendigen Leistungen und knüpft Kontakte zu den bestmöglichen Anbietern (Schroer, 2020, o. S.).

Folgende Aspekte sind dabei essenziell für die Auswahl eines geeigneten Lieferanten (Large, 2013, S. 165–170):

- Gründe der Lieferantensuche
- Lokale vs. internationale Beschaffung
- Anforderungsdefinition durch Lieferantenstrukturanalyse
- Quantitative und qualitative Kriterien
- Operationalisierbarkeit der qualitativen Kriterien, sowie Informationsasymmetrie
- Lieferantenbewertung anhand Nutzenzuordnung

Angebotsvergleich

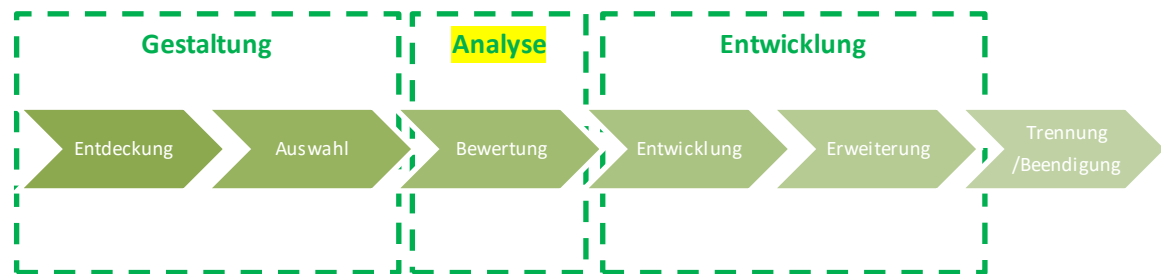
Mit einem Angebotsvergleich können Angebote von Lieferanten und Unternehmen anhand von diversen Parametern verglichen werden, d. h. eine **operative Lieferantenauswahl** wird durchgeführt. Diese Vorgehensweise kann auch in das private Umfeld der Lernenden übertragen werden (Prinzip der Lebensnähe), z. B. bei Kauf eines hochpreisigen Guts.

Verschiedene Kriterien können in den Vergleich mitaufgenommen werden. Typischerweise hat der Preis und dazugehörige Nebenkosten die höchste Relevanz.

(vgl. Large, 2013, S. 224; Passion4Business, o. J., o. S.)

Phasen einer Lieferanten-Beziehung

Die Beziehung mit einem Lieferanten läuft in bestimmten Phasen ab. Diese könne großzügig in die Phasen Gestaltung, Analyse und Entwicklung unterteilt werden



In der **Gestaltungsphase** werden zunächst (neue) geeignete Lieferanten entdeckt (identifizieren) und anschließend ausgewählt (selektieren).

Nachdem potenziell geeignete Lieferanten recherchiert und ausgewählt wurden, werden diese in der **Analysephase** anhand unterschiedlicher Kriterien bewertet, um einen passenden Lieferanten für das eigene Unternehmen zu bestimmen und ob dieser Lieferant für einen längeren Zeitraum eingebunden wird (z. B. über das Punktbewertungsverfahren).

Die Lieferantenbeziehungen werden daraufhin im Rahmen der **Entwicklungsphase** laufend weiterentwickelt. Das bedeutet, dass z. B. ein regelmäßiger Lieferant (*freigegebener Lieferant*) zu einem *Lieferant auf Probe* degradiert werden kann, wenn seine Leistungen nicht mehr mit den Leistungszielen des auftraggebenden Unternehmens übereinstimmen.

Der Lebenszyklus mit einem Lieferanten endet schließlich mit der **Trennung**. Eine Trennung kann unterschiedliche Gründe haben, wie bspw. Abnahme der Leistungsbereitschaft- und fähigkeit des Lieferanten.

(vgl. Large, 2013, S.144 – 147; S. Schnepf, 2021, o. S.)

Qualitative und quantitative Bewertungskriterien

Die Parameter lassen sich unterteilen in quantitative und qualitative Faktoren. In der nachfolgenden Tabelle sind unterschiedliche Kriterien aufgelistet:

Quantitative Kriterien	Qualitative Kriterien
<ul style="list-style-type: none"> • Angebotspreis • Zahlungsbedingungen (Rabatt, Skonto, Zahlungsfrist, evtl. Verzugszinsen) • Lieferbedingungen (frei Haus, ab Werk usw.) • Lieferantenkredite • Zölle, Gebühren • Finanzkraft und Liquidität 	<ul style="list-style-type: none"> • Zuverlässigkeit des Lieferers (Einhaltung der Lieferzeit) • Garantierte gleichbleibende Qualität bzw. Umweltverträglichkeit des Beschaffungs-gutes • Kulanzverhalten bei Reklamationen • Kundendienst (Service) <ul style="list-style-type: none"> ○ Kaufmännischer Kundendienst (Garantiegewährung, Information und Beratung beim Kauf) ○ Technischer Kundendienst (Montage, Wartung, Inspektion, Reparatur, Ersatzteilversorgung) • Vollständiges Lieferprogramm • Lieferung auch in kleinen Mengen • Möglichkeit zu Gegengeschäften • Mitwirkung bei der Lösung von Problemen (z. B. Änderungsvorschläge, die in der Fertigung zu Kostensenkungen bzw. zu einer umweltschonenden Herstellung führen) • Ruf • Verbot von Kinderarbeit • Verbot von Bestechung und Korruption • Technologie • Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz • Infrastruktur

(Wannenwetsch, o. J., o. S.)

Eine detaillierte Beschreibung von Kriterien zur Bewertung findet sich in der Literatur von Large (2013, S. 170–176).

Die Bezugskalkulation

Mit der Bezugskalkulation werden die Verkaufspreise, also zu welchen Preisen die hergestellten Güter eines Unternehmens abgesetzt werden können, berechnet. Den Ausgangspunkt bildet der **Listenpreis**. Dieser Preis wird auch als **Netto-Listeneinkaufspreis** bezeichnet. Das Ziel ist es den Zieleinkaufspreis ermitteln zu können indem potenzielle Preisnachlässe rausgerechnet werden. Im nächsten Schritt wird das Skonto vom Zieleinkaufspreis abgezogen, daraus ergibt sich der Bareinkaufspreis. Im letzten Schritt werden möglichen Bezugskosten* (siehe untenstehende Beispiele) zum Bareinkaufspreis dazu addiert.

Das endgültige Ergebnis wird Bezugspreis oder Einstandspreis genannt. Dieser entspricht den endgültigen Einkaufspreis, welcher für den Kauf des Gutes anfällt (vgl. Bornhofen & Bornhofen, 2022, S. 209; Marx, 2020, o. S.).

Bezugskosten-Kalkulationsschema (aus Bornhofen & Bornhofen, 2022, S. 209–210):

	Netto-Listeneinkaufspreis
-	Liefferrabatt (erhaltener Rabatt)
=	Netto-Zieleinkaufspreis
-	Lieferskonto (erhaltener Skonto)
=	Netto-Bareinkaufspreis
+	Bezugskosten (z. B. Fracht, Transportversicherung, Einfuhrzölle, Verpackungskosten)
=	Netto-Einstandspreis / Bezugspreis (Einkaufspreis)

*Beispiele Bezugskosten

Transportkosten:

- Eingangsfrachten,
- Rollgelder (Vergütung für Rollfuhrdienst),
- Postgebühren,
- Anfuhr- und Abladekosten,
- Transportversicherungsbeiträge,
- Kosten der Transportverpackung;

(Einfuhr-)Zölle

Vermittlungsgebühren:

- Einkaufsprovisionen,
- Einkaufskommissionen;

(Bornhofen & Bornhofen, 2022, S. 170)

Beispiel Bezugskostenkalkulation

Die Büro GmbH & Co. KG benötigt 500 neue elektrische höhenverstellbare Tische. Die Tische & mehr AG bietet unterbreitet ein Angebot zu folgenden Konditionen:

Netto-Listenpreis: EUR 350 pro Tisch

Lieferrabat: 20%

Lieferskonto: 2,5%

Fracht und Kartons (Bezugskosten): EUR 45

	Netto-Listeneinkaufspreis	350,00€
-	Lieferrabatt 20% v. 350€	70,00€
=	Netto-Zieleinkaufspreis	280,00€
-	Lieferskonto 2,5% v. 280€	7,00€
=	Netto-Bareinkaufspreis	273,00€
+	Bezugskosten	45,00€
=	Netto-Einstandspreis / Bezugspreis (Einkaufspreis)	318,00€

Die Lieferantenmatrix (Nutzwertanalyse)

Da ein Vergleich von quantitativen und qualitativen Kriterien direkt nicht möglich ist, wird über den Umweg einer Lieferantenmatrix eine Gewichtung der verschiedenen qualitativen und quantitativen Kriterien ein Vergleich verschiedener Anbieter möglich.

Bei der Lieferantenmatrix werden die quantitativen und die qualitativen Kriterien in eine Tabelle aufgenommen. Hierbei werden die verschiedenen Kriterien gewichtet (**Punktebewertungsverfahren**) – dazu hat Large (2013, S. 176–178) ein ausführliches und anschauliches Beispiel konzipiert.

Die zu vergleichenden Kriterien sollten so ausgewählt werden, dass sie deduktiv aus den strategischen Beschaffungszielen des Unternehmens abgeleitet werden (Large, 2013, S. 171). Maßstab für die Gewichtung ist die Bedeutung, die dem einzelnen Entscheidungsgesichtspunkt bei der Verwirklichung der Beschaffungsziele zuerkannt wird. Außerdem werden in der Tabelle die Lieferanten bewertet (z. B. Punkte 1–10 oder Punkte 1–5, wobei der Beste die höchste Punktzahl bekommt).

Werden die Punktezahl der einzelnen Lieferanten mit dem jeweils gewichteten Entscheidungskriterium multipliziert, so ergibt sich der gewichtete Punktwert. Werden die Punktzahl aller Entscheidungskriterien addiert, so ergibt sich daraus die Gesamtbewertung des Lieferanten. Der Lieferant mit der höchsten Punktzahl erhält den Auftrag (vgl. Marx, 2020, o. S. Wannenwetsch, o. J., o. S.)

Ein weiteres Lieferantenbeurteilungssystem stellt die **Nutzwertanalyse** dar. Hier wird die Bewertung in Prozent anstelle von Punkten angegeben. Das wichtigste Bewertungskriterium erhält dabei die höchste prozentuale Gewichtung. Die Gewichtungsfaktoren müssen in Summe 100% ergeben (Wannenwetsch, o. J., o. S.).

Beispiel Lieferantenmatrix mit Punkten (in Anlehnung an Wannenwetsch, o. J., o. S.)

Bewertungsverfahren		Lieferanten					
		Wagner & Söhne GmbH		Schmidt International AG		Meier & Partner GmbH & Co. KG	
Bewertungs-kriterien	Gewichtungs-faktor (1-10)	Punkte (1-10)	Gewichtete Punkte	Punkte (1-10)	Gewichtete Punkte	Punkte (1-10)	Gewichtete Punkte
Produktqualität	10	5	50	9	90	2	20
Preishöhe	10	6	60	9	90	10	100
Lieferzeiten	8	5	40	2	16	9	72
Liefer-zuverlässigkeit	7	9	63	1	7	9	63
Umweltschutz	5	7	35	10	50	3	15
Einhaltung sozialer Standards	7	2	14	10	70	3	21
Technologie	4	5	20	8	32	4	16
Gesamtpunkte			282		355		307

Entscheidung: Die Schmidt International AG hat die höchste Gesamtpunktzahl mit 355 Punkten erreicht und würde daher als Lieferant ausgewählt werden-

Literatur

Bornhofen, M. & Bornhofen, M. (2022). *Buchführung 1 DATEV-Kontenrahmen 2022. Grundlagen der Buchführung für Industrie- und Handelsbetriebe* (34. Aufl.). Springer Gabler.

<https://doi.org/10.1007/978-3-658-37106-7>

Large, R. O. (2013). *Strategisches Beschaffungsmanagement* (5. Aufl.). Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-4184-8>

KMK (2019). *Rahmenlehrplan für den Ausbildungsberuf Kaufmann für Groß- und Außenhandelsmanagement und Kauffrau für Groß- und Außenhandelsmanagement. (Beschluss der Kultusministerkonferenz vom 13.12.2019)*. Abgerufen von <https://www.kmk.org/the%2CACmen/berufliche-schulen/duale-berufsausbildung/downloadbereich-rahmen%2CAClehrplaene.html>

Marx, T. (2020). *Bezugskalkulation*. Abgerufen von <https://studienretter.de/bezugskalkulation/>

Passion4Business (Hg.) (o. J.). *Angebotsvergleich: Faktoren, Verfahren + Excel-Tool*. Abgerufen von <https://www.fuer-gruender.de/wissen/unternehmen-fuehren/buchhaltung/angebot-erstellen/angebotsvergleich/>

Schnepf, M. (2021). *Beschaffung (Teil 5): Wie funktioniert Lieferantenauswahl, Lieferantenbewertung und -entwicklung*. Abgerufen von <https://systempilot.net/lieferantenauswahl-lieferantenbewertung-lieferantenentwicklung/>

Schroer K. (o. J.). *Lieferantenauswahl*. Abgerufen von <https://www.bwl-lexikon.de/wiki/lieferantenauswahl/>

Wannenwetsch H. (o. J.). *Lieferantenbeurteilungssystem / 4 Methoden der Lieferantenbeurteilung*. Abgerufen von https://www.haufe.de/finance/haufe-finance-office-premium/lieferantenbeurteilungssystem-4-methoden-der-lieferantenbeurteilung_idesk_PI20354_HI1176868.html