



universität
wien

MASTERARBEIT / MASTER'S THESIS

Titel der Masterarbeit / Title of the Master's Thesis

Kriterien und Methoden zur Lieferantenauswahl. Eine empirische Analyse des Lieferantenmanagements in österreichischen Industrieunternehmen.

verfasst von / submitted by

Mariya Trendafilova, BSc

angestrebter akademischer Grad / in partial fulfillment of the requirement for the degree of

Master of Science (MSc)

Wien, 2018

Studienkennzahl laut Studienblatt /
degree programme code as it appears on
the student record sheet:

A 066 915

Studienrichtung laut Studienblatt /
degree programme as it appears on
the student record sheet

Masterstudium Betriebswirtschaft

Betreut von / Supervisor:

o.Univ.-Prof. Dr. Rudolf Vetschera

Danksagung

Mein besonderer Dank gilt meinen Eltern, Dimitar und Grozdenka, meinem Bruder Georgi und meinem Lebensgefährten Roland, durch deren langjährige Unterstützung es mir möglich war, in Wien zu studieren, und deren moralische Unterstützung eine unschätzbare Hilfe beim Erstellen meiner Masterarbeit war.

Sehr herzlich bedanken möchte ich mich auch bei Herrn Prof. Rudolf Vetschera, für die Zeit und insbesondere die konstruktiven Ratschläge, die sehr zum Gelingen meiner Arbeit beigetragen haben.

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	1
1.1 Aufbau der Arbeit	2
2. Forschungsfragen	3
3. Grundlagen des Beschaffungsmanagements	5
4. Schnittstellen und Interdependenzen von Beschaffungsmanagement und Lieferantenmanagement	8
4.1 Determinanten des Lieferantenmanagements im Kontext des Beschaffungsmanagements	10
4.2 Lieferantenauswahl – Bedeutung und Stellung innerhalb des Lieferantenmanagements	13
4.2.1 Begriff und Phasen des Lieferantenmanagements	13
4.2.1.1 Lieferantenvorauswahl	15
4.2.1.2 Lieferantenanalyse und –bewertung	16
4.2.1.3 Lieferantenauswahl	17
4.2.1.4 Lieferantencontrolling	17
4.2.1.5 Steuerung der Lieferantenbeziehungen	18
5. Bewertung und Kriterien bei der Lieferantenauswahl	20
5.1 Überblick	20
5.2 Auswahl aufgrund eines oder mehrerer Faktoren	20
5.3 Klassifizierungen von Kriterien der Lieferantenauswahl	21
5.3.1 Mengenleistung	25
5.3.2 Qualitätsleistung	25
5.3.3 Lieferleistung	26
5.3.4 Entgeltleistung	26
5.3.5 Serviceleistung	27
5.3.6 Flexibilitätsleistung	27
5.3.7 Finanz- und Bonitätsleistung	27
5.3.8 Innovations- und Entwicklungsleistung	28
5.3.9 Ökologische und soziale Leistung	28
5.4 Zwischen-Fazit zu den Kriterien der Lieferantenauswahl	28
6. Methoden der Lieferantenauswahl	30
6.1 Qualitative Methoden der Lieferantenauswahl	30

6.1.1	Verbale Verfahren der Lieferantenauswahl	31
6.1.2	Graphische Verfahren der Lieferantenauswahl	32
6.1.3	Numerische Verfahren der Lieferantenauswahl	34
6.2	Quantitative Verfahren der Lieferantenauswahl	36
6.2.1	Preis-Entscheidungsanalyse	36
6.2.2	Bilanzanalyse	37
6.2.3	Kosten-Entscheidungsanalyse	38
6.2.4	Optimierungsverfahren	39
6.2.5	Kennzahlenverfahren	39
7.	Datenerhebung für den empirischen Teil	41
7.1	Recherche und befragte Unternehmen	41
7.2	Fragebogen	43
7.3	Ablauf der Befragung	45
8.	Ergebnisse der Empirischen Untersuchung	46
8.1	Befragte Unternehmen nach Branche	47
8.2	Befragte Unternehmen nach Unternehmensalter	47
8.3	Befragte Unternehmen nach Mitarbeiteranzahl	48
8.4	Befragte Unternehmen nach Jahresumsatz	49
8.5	Einleitende Fragestellungen zur Lieferantenauswahl	50
8.6	Kriterien und Subkriterien bei der Auswahl aus einem Portfolio bestehender Lieferanten	52
8.7	Kriterien und Subkriterien bei der Auswahl neuer Lieferanten	57
8.8	Qualitative Methoden der Lieferantenauswahl	61
8.9	Quantitative Methoden der Lieferantenauswahl	64
8.10	Sonstige Anmerkungen der befragten Unternehmen	66
9.	Schlussbetrachtungen	69
	Abbildungsverzeichnis	71
	Literaturverzeichnis	73
	Anhang 1: Fragebogen	76
	Anhang 2: Erläuterungen zum Fragebogen	80
	Anhang 3: E-Mail-Korrespondenz mit den befragten Unternehmen	85

Abstract

86

Abstrakt

87

1. Einleitung

Mit dieser Arbeit möchte ich mich einem Thema widmen, das mich als Studentin der Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Supply Chain Management schon oft beschäftigt hat: Nach welchen Gesichtspunkten wählen Unternehmen ihre Lieferanten aus? Folgen Sie dabei pragmatisch-alltagswirtschaftlichen Ansätzen, oder bedienen sie sich dabei systematisch einem Katalog von Kriterien und Methoden? Um dieser Frage nachzugehen, möchte ich in der folgenden Arbeit die gängigsten und wissenschaftlich anerkanntesten Kriterien und Methoden des Lieferantenmanagements darstellen, und sie in ein Gesamtbild des Lieferantenmanagements und der Lieferantenauswahl einfügen. Um die Praxistauglichkeit dieser Kriterien und Methoden zu testen, möchte ich sie anhand einer Befragung von Unternehmen eines von mir ausgewählten Wirtschaftssektors – der Industrie – untersuchen, wobei ich die befragten Industrieunternehmen wiederum aus fünf verschiedenen Industriebranchen rekrutieren werde, um eine Verzerrung der Ergebnisse durch branchenspezifische Abweichungen möglichst zu minimieren.

Mein Ziel ist es, mit dieser Arbeit ein Stück weit mehr Verständnis zu erlangen, wie Lieferantenmanagement und/oder Lieferantenauswahl in der unternehmerischen Praxis von etablierten Betrieben gehandhabt wird, und die Übereinstimmungen sowie Unterschiede zwischen den in der akademischen Literatur diskutierten Kriterien und Methoden, und der unternehmerischen Praxis aufzuzeigen.

Nachfolgend möchte ich kurz den Aufbau der Arbeit, sowie die forschungsleitenden Fragestellungen präsentieren.

1.1. Aufbau der Arbeit

Die Untergliederung der nun folgenden Arbeit soll dem Ziel folgen, die vorab formulierten Forschungsfragen möglichst umfassend und detailliert zu beantworten. Deshalb werde ich sowohl den theoretisch-methodischen Grundlagen, als auch der empirischen Analyse der Entscheidungsfindung von Unternehmen gleichermaßen Raum geben, um zu einem im Ganzen schlüssigen Ergebnis zu gelangen.

Der erste zentrale Teil der Arbeit, die theoretischen Grundlagen, beginnt mit einer überblicksartigen Darstellung der Grundlagen des Beschaffungsmanagements (Kapitel 3). Danach werde ich mich näher mit den Schnittstellen, Anknüpfungspunkten und Interdependenzen von Beschaffungsmanagement und Lieferantenmanagement auseinandersetzen (Kapitel 4). Anschließend werde ich mich der Lieferantenauswahl und ihrer Bedeutung innerhalb des Lieferantenmanagements widmen. Die Definition der Begrifflichkeiten sowie die Phasen des Lieferantenmanagements bilden den Schwerpunkt des dieses Kapitels (Kapitel 5). In der Folge werde ich mit einem Überblick über die bei Industrieunternehmen gängigen Kriterien der Lieferantenauswahl fortfahren (Kapitel 6). Schließlich werde ich mich mit den Methoden auseinandersetzen, auf die Entscheidungsträger zum Treffen objektiverer und nachvollziehbarer Vergaben an Lieferanten zurückgreifen können (Kapitel 7).

Im zweiten Teil der Arbeit werde ich die von mir durchgeführte empirische Studie auf der Basis eines Fragebogens sowohl mit offenen Fragen, als auch mit Multiple Choice Fragen diskutieren, welche ich an Industrieunternehmen verschickt habe. Zunächst werde ich im Sinne der Transparenz meines Forschungsvorhabens alle wesentlichen Eckpfeiler der Studie offenlegen, insbesondere auf welcher Grundlage die Datenerhebung, sowie die Auswertung erfolgen. Anschließend werde ich die Ergebnisse meines Forschungsvorhabens, die Implikationen in Bezug auf die von mir formulierten Forschungsfragen, sowie allfällige erst im Zuge der Feldforschung aufgetauchte wesentliche Aspekte, darlegen, hinterfragen und die Fragebögen auswerten (Kapitel 8):

- nach Kriterien und Subkriterien der Lieferantenauswahl bei bestehenden Lieferanten;
- nach Kriterien und Subkriterien der Lieferantenauswahl bei neuen Lieferanten;
- Vergleich der Lieferantenauswahl bei bestehenden Lieferanten mit der Lieferantenauswahl bei neuen Lieferanten;
- nach qualitativen Methoden der Lieferantenauswahl;
- nach quantitativen Methoden der Lieferantenauswahl;

- nach der Relevanz der diskutierten Kriterien und Methoden der Lieferantenauswahl;
- nach sonstigen Kriterien und Methoden der Lieferantenauswahl;
- nach der Branche des Unternehmens;
- nach der Größe des Unternehmens;

Mit einer Präsentation der Ergebnisse und ihren Rückschlüssen auf die Forschungsfragen, mögliche offen gebliebene Fragen, Schlussfolgerungen für Forschung und Unternehmenspraxis sowie einen Ausblick wird meine Arbeit schließen (Kapitel 9).

2. Forschungsfragen

Die zentrale Fragestellung meiner Arbeit, jene der Kriterien sowie Methoden bei der Auswahl von Lieferanten für Industrieunternehmen, kann in der Praxis in verschiedensten Ausprägungen und Schattierungen auftreten. Deshalb erscheint es mir wichtig, Forschungsfragen zu wählen, die mögliche Ergebnisse möglichst genau erfassen. Es ist evident, dass abhängig von der Teilbranche, dem Marktumfeld, der Unternehmensgröße oder der Unternehmensphilosophie eines Unternehmens unterschiedlichste Kriterien für die Auswahl von Lieferanten angelegt werden. Ebenso ist anzunehmen, dass die in der Literatur diskutierten Methoden der Lieferantenauswahl in erheblich unterschiedlichem Ausmaß in der unternehmerischen Praxis angewandt werden. Darüber hinaus soll die Fragestellung dabei helfen zu eruieren, inwiefern diese Methoden von welchen Unternehmen adaptiert werden, und warum. Eine weitere Fragestellung, die ich für zentral halte, ist jene, ob die Auswahl von Lieferanten in den untersuchten Unternehmen systematisch betrieben wird, oder ob diese Auswahl bei jedem wiederkehrenden Anlassfall nach neuen, nicht systematisch festgemachten Parametern erfolgt. Schließlich stellt sich für mich die Frage, ob und inwiefern sich die Auswahl bei einer oder mehreren bereits bestehenden Lieferantenbeziehungen von Fällen unterscheidet, bei denen Lieferanten in einem Bereich völlig neu rekrutiert werden müssen.

Aus diesen Fragestellungen habe ich die folgenden vier Forschungsfragen abgeleitet, die diese Fragestellungen möglichst genau abbilden sollen und den Kern meiner empirischen Arbeit bilden sollen:

Forschungsfrage 1: Existiert in den untersuchten Betrieben ein systematisches Lieferantenmanagement? Gibt es Unterschiede bei den untersuchten Unternehmen hinsichtlich Branche, Alter des Unternehmens und Unternehmensgröße?

Forschungsfrage 2: Welche Praxisrelevanz haben die in der Literatur diskutierten Kriterien und Methoden der Lieferantenauswahl? Welche Determinanten beeinflussen die Lieferantenauswahl? Wie stellt die Praxisrelevanz abhängig von Branche, Alter des Unternehmens und Unternehmensgröße dar?

Forschungsfrage 3: Welche Methoden der Lieferantenauswahl werden in welchem Umfang verwendet? Welche Methoden werden von Unternehmen abhängig von Branche, Alter des Unternehmens sowie Unternehmensgröße verwendet? Werden die qualitativen und quantitativen Methoden in abgewandelter Form angewandt, und gibt es Unterschiede anhand der oben beschriebenen Unternehmensfaktoren?

Forschungsfrage 4: Unterscheidet sich die Lieferantenauswahl bei neuen Lieferanten gegenüber der Auswahl bei bestehenden Lieferanten signifikant? Wie stark sind allfällige Unterschiede abhängig von Branche, Alter des Unternehmens sowie Unternehmensgröße ausgeprägt?

3. Grundlagen des Beschaffungsmanagements

Jegliche Teilaspekte von Lieferantenmanagement und Lieferantenauswahl, die ich in meiner Arbeit diskutieren werde, lassen sich auf einen Unternehmensbereich und eine betriebswirtschaftliche Funktion zurückführen, der gerade für Industrieunternehmen von zentraler Bedeutung ist: Das Beschaffungsmanagement. Nach ARNOLD (1997) versteht man unter Beschaffung „sämtliche unternehmens- und/oder marktbezogene Tätigkeiten, die darauf gerichtet sind, einem Unternehmen die benötigten, aber nicht selbst hergestellten Objekte verfügbar zu machen“¹. Das Beschaffungsmanagement eines Unternehmens stellt somit sicher, dass dem Unternehmen jene Güter in ausreichender Anzahl, Qualität und zu wirtschaftlich vertretbaren Preisen zur Verfügung stehen, die es für die Ausübung seiner wirtschaftlichen Tätigkeit benötigt. Das Beschaffungsmanagement ist innerhalb des Versorgungsmanagement von der objektbezogenen Materialwirtschaft, sowie der Überbrückung von räumlich-zeitlichen Veränderungen durch die Logistik zu unterscheiden².

Bei Beschaffungsprozessen in Unternehmen können grundsätzlich zwei Zugänge verfolgt werden: Erstens kann ein Unternehmen den Beschaffungsprozess primär auf einer operativen Umsetzungsebene durchführen. Dabei wird kurzfristiges, spontanes Handeln im Beschaffungsprozess einem langfristigen, strategischen Beschaffungsmanagement der Vorzug gegeben. Beim zweiten Zugang, den ich nun näher erläutern will, wird Beschaffungs- und in der Folge Lieferantenmanagement als strategische Managementaufgabe verstanden, die langfristige Steuerung voraussetzt. Grundsätzlich ist jedoch sowohl die operative, als auch die strategische Ebene im Beschaffungsmanagement bedeutsam, und stellt keinen ausschließenden Gegensatz dar.

Ich werde im Rahmen des empirischen Teils meiner Arbeit auf Darstellungen der funktionalen Beschaffungsziele von JANKER (2008)³, sowie auf die strategischen Beschaffungsziele von ARNOLD (1997)⁴ fokussieren, die sich folgendermaßen zusammenfassen lassen:

¹ Arnold, Ulli (1997), S. 3. In: Large, Rudolf: Strategisches Beschaffungsmanagement. Eine praxisorientierte Einführung mit Fallstudien, S. 2. 4. Auflage, Wiesbaden 2009.

² Vgl. Schmidt, Benedikt: Soziale Nachhaltigkeit bei der Lieferantenauswahl. Eine conjoint- und kausalanalytische ökonomische Untersuchung, S. 59. Wiesbaden 2013.

³ Vgl. Janker, Christian G.: Multivariate Lieferantenbewertung. Empirisch gestützte Konzeption eines anforderungsgerechten Bewertungssystems, S. 17f. 2. Auflage, Wiesbaden 2008.

⁴ Vgl. Schmidt, Benedikt: Soziale Nachhaltigkeit bei der Lieferantenauswahl, S. 63.

- Beschaffungskostenziele;
- Beschaffungsqualitätsziele;
- Beschaffungssicherheitsziele;
- Beschaffungsflexibilitätsziele.

Das strategische Element von strategischem Beschaffungsmanagement und Lieferantenbeziehungen stellen Erfolgspotenziale dar, die es zu verfolgen gilt – sei es hinsichtlich knapper Ressourcen, Fähigkeiten oder Kompetenzen⁵. Weiters dient strategisches Beschaffungsmanagement dazu, Wettbewerbsvorteile zu erzielen und abzusichern, Beschaffungspotenziale zu eruieren und zu sichern, Einkaufspotenziale zu entdecken und zu realisieren, und grundsätzlich dazu, die langfristigen Unternehmensziele bestmöglich zu unterstützen⁶.

Strategisches Beschaffungsmanagement kann somit als eine im Kontext des Gesamtunternehmens integrative, am langfristigen Erfolg des Unternehmens ausgerichtete Steuerung der Beschaffung bezeichnet werden, welche auf die Erschließung, Sicherung und Entwicklung langfristiger Erfolgspotenziale abzielt, wodurch Wettbewerbsvorteile für das Unternehmen lukriert werden können⁷.

Aus dieser Definition lassen sich nun folgende Merkmale strategischen Beschaffungsmanagements ableiten:

- Langfristigkeit: Das Erreichen von langfristigen Zielen und die Langfristigkeit von Beschaffungspotenzialen;
- Potenziale: Erfolgspotentiale, Beschaffungspotentiale, Einkaufspotentiale und Fähigkeiten sollen durch Beschaffungsmanagement gehoben werden;
- Ausrichtung auf den Erfolg des Unternehmens;
- Der Aufbau von Wettbewerbsvorteilen durch Handlungen des Beschaffungsmanagements;
- Die Einordnung von Beschaffungsentscheidungen auf der politischen Entscheidungsebene;

⁵ Vgl. Dölle, Johannes E.: Lieferantenmanagement in der Automobilindustrie. Struktur und Entwicklung von Lieferantenbeziehungen der Automobilhersteller, S. 127f. Springer Fachmedien, Wiesbaden 2013.

⁶ Vgl. Large, Rudolf: Strategisches Beschaffungsmanagement, S. 31f.

⁷ Vgl. Schmidt, Benedikt: Soziale Nachhaltigkeit bei der Lieferantenauswahl, S. 62.

- Die hohe Unsicherheit, mit der strategische Aufgaben der Beschaffung verbunden sind⁸.

Nach Kleinau (1995) ist das strategische Instrumentarium der Beschaffung vor allem auf eine *Beeinflussung von Strukturmerkmalen des Transaktionsumfeldes* und damit der inter- und intraorganisationalen Beziehungsmuster gerichtet ist – woraus folgt, dass für das strategische Lieferantenmanagement insbesondere das *Management der Lieferantenbeziehungen* zentral ist. Als weitere strategische Instrumente des Beschaffungsmanagements werden, neben dem Lieferantenmanagement, in der Literatur die Preis- und Konditionenpolitik, die Beschaffungsprogrammpolitik, die Gestaltung der Bezugspolitik, die Kommunikationspolitik sowie die Gestaltung der Beschaffungsorganisation genannt⁹.

Die nachfolgende Grafik stellt die strategischen Ziele den operativen Beschaffungszielen gegenüber:

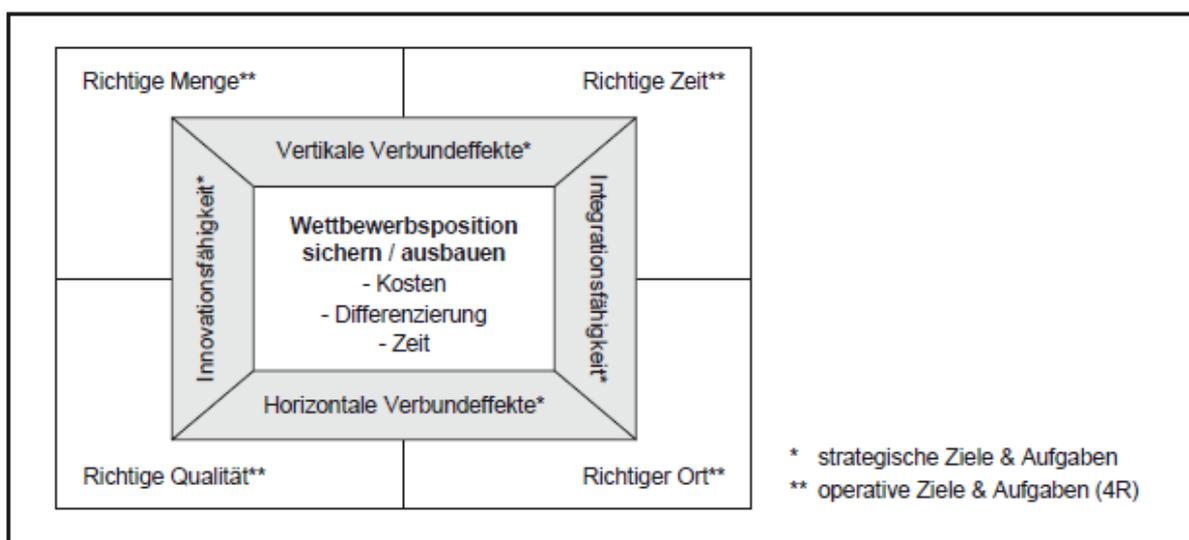


Abbildung 1.1: Ziele und Aufgaben der Beschaffung. In: Schmidt, Benedikt: Soziale Nachhaltigkeit bei der Lieferantenauswahl, S. 63.

⁸ Ebd., S. 32.

⁹ Vgl. Dölle, Johannes E.: Lieferantenmanagement in der Automobilindustrie, S. 128.

4. Schnittstellen und Interdependenzen von Beschaffungsmanagement und Lieferantenmanagement

Das Beschaffungsmanagement wird in der Literatur mitunter auch mit anderen Unternehmensbereichen zusammengefasst. So spricht ARNOLD (1997) von einem Versorgungsmanagement, das sich aus den drei Teilbereichen Beschaffung, Logistik sowie Warenwirtschaft zusammensetzt. Der Begriff Beschaffung wird hierbei allerdings weit gefasst und beinhaltet nicht nur Sachgüter, sondern auch Personen, Kapital und Rechte¹⁰:

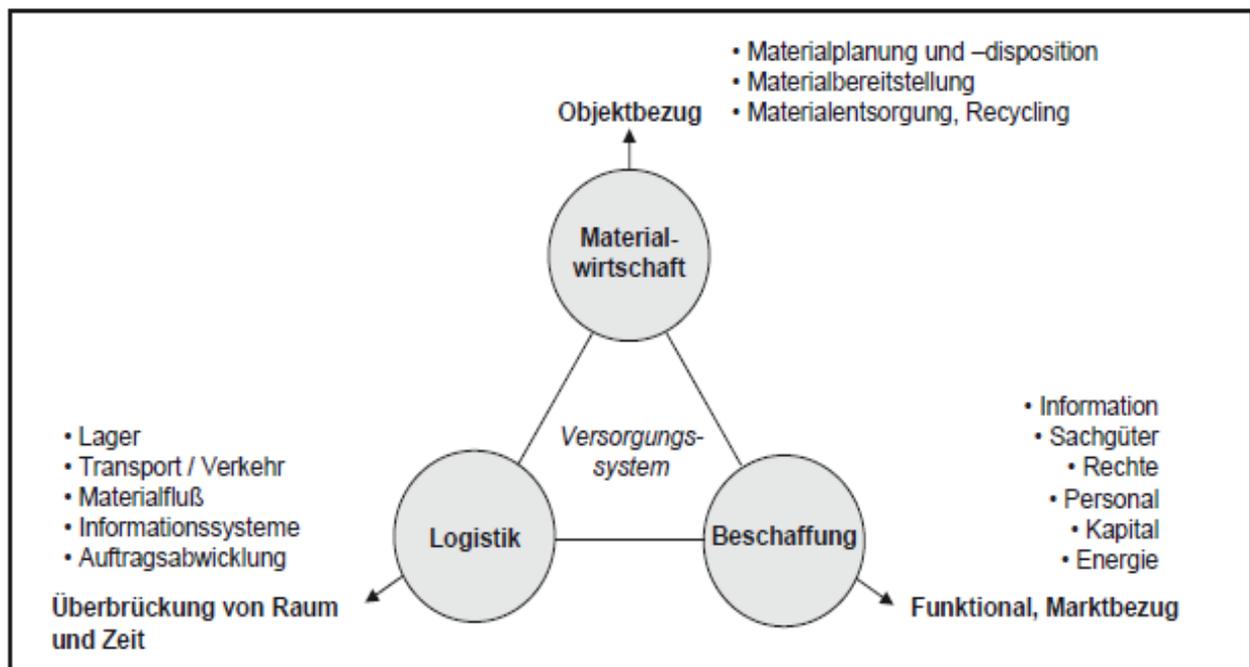


Abbildung 1.2: Einordnung der Beschaffung in das Versorgungsmanagement. In: Schmidt, Benedikt: Soziale Nachhaltigkeit bei der Lieferantenauswahl, S. 60.

Dieser Aspekt der nicht klar möglichen Abgrenzung von Beschaffung, Materialwirtschaft und Logistik wird in der Literatur aber auch durchaus kontrovers diskutiert. Während Grochla/Schönbohm (1980, S. 161ff.) für ein möglichst breit gefasstes Beschaffungsverständnis plädieren, welches Sachgüter, Dienstleistungen, Arbeitskräfte, Rechte, Kapital und Informationen einschließt, wird dies von anderen Autoren (z.B. Arnold 1997) mit Hinweis auf die eigenständigen Wirtschafts- und Forschungsbereiche der Finanzierung und des Personalmanagements abgelehnt¹¹.

¹⁰ Vgl. Schmidt, Benedikt: Soziale Nachhaltigkeit bei der Lieferantenauswahl, S. 59f.

¹¹ Vgl. Janker, Christian G.: Multivariate Lieferantenauswahl, S. 14.

Das innerhalb des Beschaffungsmanagements einen Aufgabenschwerpunkt bildende Lieferantenmanagement kann konsequenterweise nur eingebettet in den beschaffungswirtschaftlichen Gesamtkontext betrachtet werden. Dieser lässt sich in unterschiedliche Prozessphasen untergliedern: Zunächst bilden die Prozessphasen der Situations-, Bedarfs- und Beschaffungsmarktanalyse jenen Teil des Beschaffungsprozesses, welcher vor dem Lieferantenmanagement stattfindet, ohne ein Teil dessen zu sein. Die Lieferantenidentifikation, welche direkt von der Beschaffungsmarktanalyse beeinflusst wird, sowie die Lieferantenauswahl und -analyse werden als direkte Methoden des Lieferantenmanagements eingesetzt (siehe nachfolgende Grafik). Im Anschluss an die Auswahl der Lieferanten, werden in einem weiteren Prozessschritt Lieferantenverhandlungen vorgenommen. Schließlich folgt die Beschaffungsabwicklung, welche auch eine Kontroll- und Überwachungsfunktion ausübt¹². Lieferantenmanagement kann somit als definierter Managementansatz definiert werden, welcher im Kern den Aufbau und die Pflege von Lieferantenbeziehungen umfasst, wobei alle Verbindungen zwischen Lieferanten und Abnehmern abgebildet werden¹³.

Die Interdependenzen zwischen Beschaffung und Lieferantenmanagement werden in der nachfolgenden Grafik anschaulich dargestellt:

¹² Ebd., S. 24.

¹³ Vgl. Stölzle, Wolfgang/Heusler, K.F.: Supplier-Relationship-Management – Entstehung, Konzeptverständnis und methodisch instrumentelle Anwendung. In: Bogaschewsky, R./Götze, U. (Hrsg. 2003): Management und Controlling von Einkauf und Logistik, Gernsbach 2003, S. 182.

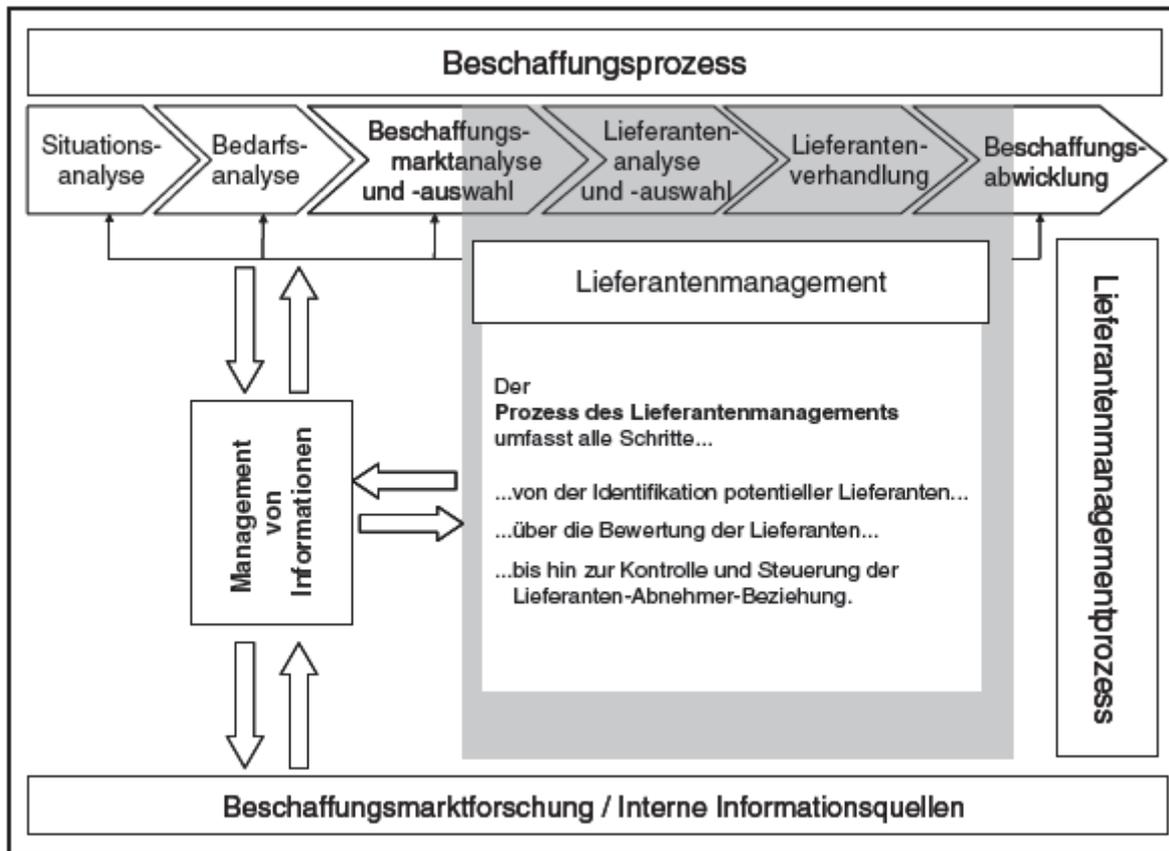


Abbildung 1.3: Beschaffung und Lieferantenauswahl. In: Janker, Christian G.: Multivariate Lieferantenbewertung, S. 23.

4.1 Determinanten des Lieferantenmanagements im Kontext des Beschaffungsmanagements

Wie konkret und in welchen Elementen das Lieferantenmanagement eines Unternehmens ausgestaltet ist, hängt zunächst von der vorliegenden Beschaffungssituation ab.

Einflussfaktoren, welche zur Charakterisierung von Beschaffungssituationen herangezogen werden können, können ihren Ursprung sowohl unternehmensintern als auch unternehmensextern haben. Im Folgenden werde ich einen kurzen Überblick über die wesentlichen Determinanten des Lieferantenmanagements geben¹⁴:

- Beschaffungsobjektmerkmale: Hierunter versteht man die Merkmale bzw. Besonderheiten der vom Lieferanten gelieferten Materialien bzw. Leistungen. Diese Merkmale bedingen unterschiedliche Anforderungen, die an die Kompetenz bzw. Leistungsfähigkeit der Lieferanten zu stellen sind. Durch eine Analyse der Struktur

¹⁴ Vgl. Janker, Christian G.: Multivariate Lieferantenbewertung, S. 25ff.

der Beschaffungsobjekte ist es möglich, die Beschaffungsobjekte in möglichst homogene Gruppen zu unterteilen. Die Ergebnisse können in der Folge bei der Lieferantenbewertung verwendet werden, und beeinflussen z.B. die Definition der Bewertungskriterien, Bewertungshäufigkeit und der Maßnahmen zur Steuerung der Lieferantenbeziehung.

- Beschaffungsstrategien: Gemeint ist die Umsetzung der im strategischen Beschaffungsmanagement ausformulierten Beschaffungsziele durch langfristige, strategische Handlungsprogramme. In der Literatur werden Beschaffungsstrategien anhand folgender Faktoren unterschieden:
 - Anzahl der Bezugsquellen (single-sourcing, dual-sourcing,...)
 - Leistungsumfang (unit-sourcing, modular-sourcing,...)
 - Ort der Bezugsquellen (local-sourcing, global-sourcing...)
 - Ort der Leistungserbringung (external-sourcing, internal-sourcing,...)
 - Bereitstellung von Materialien (Just-in-time, Vorratshaltung,...)

- Nachfrage- und Angebotsstruktur: Hierbei kommt es zu einer Einschätzung und strategischen Bewertung der Marktmacht von Anbietern und Nachfragern. Grob gesagt, sind drei unterschiedliche Machtpositionen möglich:
 - Machtübergewicht des Abnehmers, z.B. wenn der Abnehmer einer von wenigen oder gar der einzige Kunde des Lieferanten ist;
 - Machtübergewicht des Lieferanten, z.B. wenn zu dem Lieferanten keine gangbare, ökonomisch sinnvolle Alternative gibt; oder
 - Wechselseitige Abhängigkeit von Lieferanten und Abnehmern.

Diese unterschiedlich ausgeprägten Machtstrukturen haben maßgeblichen Einfluss auf die Steuerung der Lieferantenbeziehungen.

- Bewertungsmotiv und Kaufsituation: Hierbei wird berücksichtigt, ob die Bewertung bei der Auswahl eines Lieferanten, oder lediglich die laufende Bewertung und Kontrolle eines bestehenden Lieferanten vorliegt.

Ist das Ziel die Lieferantenauswahl, können in Anlehnung an Arnold (1997), in Abhängigkeit vom Informationsstand über den Lieferanten sowie das Beschaffungsobjekt, folgende Entscheidungssituationen definiert werden:

	Bekannter Lieferant	Neuer Lieferant
Bekanntes Beschaffungsobjekt	Routinebeschaffung	Lieferantenwechsel
Neues Beschaffungsobjekt	Sortimentswechsel	Neuprodukt-einführung

Abbildung 1.4: Entscheidungssituationen (Quelle: Arnold 1997, S. 176). In: Janker, Christian G.: Multivariate Lieferantenbewertung, S. 30.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass im Fall einer Routinebeschaffung ein vergleichsweise geringer Informationsbedarf besteht, die Beschaffung somit sozusagen in „geordneten Bahnen“ ablaufen kann, während mit zunehmender Neuigkeit der Entscheidungssituation das Informationsbedürfnis für die Entscheider sukzessive ansteigt. Dieser hohe Informationsbedarf bei neuen Entscheidungssituationen mag auch ein Hauptgrund sein, warum manche Entscheider die Situation der Routinebeschaffung bevorzugen – auch auf die Gefahr hin, neue potentielle Lieferanten mit innovativeren, wettbewerbsfähigeren Produkten außen vor zu lassen¹⁵.

¹⁵ Vgl. Janker, Christian G.: Multivariate Lieferantenbewertung, S. 31.

4.2 Lieferantenauswahl – Bedeutung und Stellung innerhalb des Lieferantenmanagements

Im folgenden Kapitel möchte ich mich der Lieferantenauswahl als dem Prozess widmen, in dem das Unternehmen die Entscheidung trifft, in welche Richtung die Entscheidung bei einem zu beschaffenden Gut gehen soll. Am Ende einer Lieferantenbewertung ergibt sich zumeist eine mehr oder weniger klare Rangfolge, die als Fingerzeig bei der Auswahl der Lieferanten fungieren kann. Diese Rangfolge sollte allerdings nicht von vorne herein für absolut gültig genommen werden: Vielmehr können auch so genannte „weiche“ Faktoren bei der Lieferantenauswahl mit den Ausschlag für die eine oder andere Entscheidung geben. Nachfolgend möchte ich einem kurzen Überblick über die in der Literatur diskutierten Phasen des Lieferantenmanagements geben, um mich sodann genauer mit der Lieferantenauswahl an sich zu beschäftigen.

4.2.1 Begriff und Phasen des Lieferantenmanagements

In der Literatur existieren nur in geringem Ausmaß Beiträge, die sich vertiefend mit dem Thema des Lieferantenmanagements auseinandersetzen. Darüber hinaus wird der Begriff häufig nicht hinreichend oder gar nicht definiert. Dennoch lassen sich aus der Verwendung des Begriffs des Lieferantenmanagements Definitionen ableiten. Zusammen mit anderen in der Literatur verwendeten Definitionen soll hier ein grober Überblick über den Begriff des Lieferantenmanagements geboten werden:

HILDEBRAND/KOPPELMANN sehen als zentrales Element des Lieferantenmanagements die „Steuerung der Wertschöpfung in der Beziehung zum Lieferanten“. Als notwendig dafür werden unter anderem der Austausch von Informationen über die Lieferanten, eine qualifizierte Lieferantenauswahl sowie das Erkennen und Realisieren von Entwicklungs- und Verbesserungspotenzial ins Treffen geführt.¹⁶

BRETTSCHEIDER¹⁷ definiert Lieferantenmanagement als „die Gesamtheit der Aufgaben... zum Auffinden von Lieferanten und zum Aufbau der Beziehungen zu ihnen.“ Das Hauptaugenmerk liegt hier auf einer möglichen Optimierung durch vertiefte Wertschöpfungspartnerschaften.

¹⁶ Hildebrandt, Holger/Koppelman, Udo: Beziehungsmanagement mit Lieferanten, S. 123. In: Schriftenreihe der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e. V., Stuttgart 2000.

¹⁷ Brettschneider, Guido: Beschaffung im Handel unter besonderer Berücksichtigung der Auswirkungen von ECR, S. 22. Frankfurt/Main 2000.

WAGNER¹⁸ zufolge beinhaltet Lieferantenmanagement die Gestaltung, Lenkung und Entwicklung von Lieferantenportfolios und der Beziehungen zu Lieferanten, wobei das Management der Lieferantenbasis, Lieferantenentwicklung und Lieferantenintegration als besonders bedeutsam identifiziert werden.

GLANTSCHNIG¹⁹ subsumiert unter Lieferantenmanagement die Analyse, Bewertung, Auswahl und Kontrolle von Lieferanten.

HARTING²⁰ wiederum sieht als die wesentlichen Elemente des Lieferantenmanagements Auswahl, Bewertung, Kontrolle und Strategie.

Schließlich sprechen MARON/BRÜCKNER²¹ von Lieferantenmanagement als einem geschlossenen Regelkreis, welcher die Bewertung, Auswahl und Entwicklung von Lieferanten umfasst.

Man sieht anhand dieses Potpourris an den oben genannten Definitionen und Zugängen sehr gut, dass es, bei aller Unterschiedlichkeit im Detail, mehrere Faktoren gibt, welche von beinahe allen Autoren als ein zentraler Bestandteil eines Lieferantenmanagements genannt werden.

Untersucht man die einzelnen Phasen des Lieferantenmanagements chronologisch-systemisch, lassen sich verschiedene Phasen definieren, wie z.B. exemplarisch nach JANKER²²:

- Lieferantenvorauswahl
- Lieferantenanalyse und –bewertung
- Lieferantenauswahl
- Lieferantencontrolling
- Lieferantensteuerung

¹⁸ Vgl. Wagner, Stephan M.: Lieferantenmanagement, S. 11ff. München 2002.

¹⁹ Vgl. Glantschnig, Elisabeth: Merkmalsgestützte Lieferantenbewertung, S. 12ff. Köln 1994.

²⁰ Vgl. Harting, Detlef: Lieferanten-Wertanalyse – Ein Arbeitshandbuch mit Checklisten und Arbeitsblättern für Auswahl, Bewertung und Kontrolle von Zulieferern, S. 2. Stuttgart 1994.

²¹ Vgl. Maron, B./Brückner, J. (1998): Aktives Lieferantenmanagement. In: Qualität und Zuverlässigkeit, S. 718-722, 06/1998.

²² Vgl. Janker, Christian G.: Multivariate Lieferantenbewertung, S. 33ff.

Nachfolgend möchte ich einen Überblick über die verschiedenen Phasen, neben der Lieferantenauswahl an sich, des Lieferantenmanagements darlegen, welcher sich allerdings aus Platzgründen auf die Grundzüge beschränken wird²³.

4.2.1.1 Lieferantenvorauswahl

Die Lieferantenvorauswahl dient dazu, wie der Begriff bereits impliziert, die Grundlagen zu schaffen, auf deren Basis letztendlich die Auswahlentscheidung getroffen werden kann. Dies kann Informationen über Lieferanten, über die benötigten Beschaffungsobjekte, aber auch über die durchschnittlich zum jeweiligen Zeitpunkt vorliegenden Marktpreise umfassen. Eine besondere Rolle kommt im Rahmen der Gewinnung dieser Informationen der Beschaffungsmarktforschung zu.

Die Lieferantenvorauswahl kann grob in die beiden Teilbereiche der Lieferantenidentifikation und der Lieferanteneingrenzung untergliedert werden. Im Rahmen der Lieferantenidentifikation geht es allgemein darum, diejenigen Lieferanten zu identifizieren, die das benötigte Beschaffungsobjekt überhaupt anbieten. Diese Frage stellt sich notwendigerweise bei Produktneueinführungen, bei denen noch nicht auf einen bestehenden Lieferantenstamm zurückgegriffen werden kann. Aber auch bei einem bestehenden Lieferantenstamm für ein eingeführtes Produkt kann der Wunsch nach einem Wechsel des/der Lieferanten virulent werden, z.B. bei einem zu geringen Anteil an Entwicklungspartnern, einem zu hohen Preisniveau des bestehenden Lieferanten oder einem zu hohen Anteil an Problem- und Mängellieferanten²⁴. Befinden sich nicht bereits ausreichend qualifizierte potenzielle Lieferanten im Lieferantenstock – in diesem Fall kann die Auswahl durch das Einholen von Angeboten bei diesen Lieferanten abgekürzt werden – muss der Beschaffungsmarkt nach Lieferanten abgesucht werden, welche das gewünschte Beschaffungsobjekt produzieren oder potentiell produzieren könnten²⁵.

In der Lieferanteneingrenzung wiederum werden die identifizierten Lieferanten grob auf ihre Eignung als Zulieferer für das beschaffende Unternehmen überprüft. Ziel ist es hierbei, die Anzahl der in Frage kommenden Lieferanten einzugrenzen und einzuschränken, um eine

²³ Ebd., S. 34.

²⁴ Vgl. Large, Rudolf: Strategisches Beschaffungsmanagement, S. 124.

²⁵ Vgl. Glantschnig, E.: Merkmalsgestützte Lieferantenbewertung, S. 126, 1994.

fundierte Auswahlentscheidung treffen zu können. Diese Eingrenzung erfolgt überwiegend durch die Beschaffung von Daten über die jeweiligen Unternehmen, wobei die Eingrenzung beispielsweise durch Selbstauskunft des Unternehmens, die Vorlage von Zertifikaten erfolgen, und in der Folge kann durch Anwendung von k.o. – Kriterien der Kreis der potentiellen Lieferanten verkleinert werden. Erst im Anschluss erfolgt eine tiefer gehende Lieferantenanalyse²⁶.

4.2.1.2 Lieferantenanalyse und –bewertung

Im Mittelpunkt der Lieferantenanalyse stehen die Erhebung, Aufarbeitung, Verarbeitung und Präsentation von Informationen über potentielle Lieferanten. Dabei werden Informationen der Beschaffungsmarktforschung, infolge von Selbstauskünften von Unternehmen sowie gegebenenfalls durch Audits zusammengetragen und verwendet, und der Grundstein für die anschließende Lieferantenbewertung gelegt²⁷. Allerdings können auch während der Lieferantenanalyse noch Informationen über Unternehmen gewonnen werden – typischerweise erfolgt dies über verschiedene Formen von Audits (z.B. Systemaudit, Verfahrensaudit oder Produktaudit), welche zusammenfassend als Qualitätsaudits bezeichnet werden. Da jedoch der Aufwand bei Qualitätsaudits sehr hoch, sollten diese nur bei Lieferanten durchgeführt werden, deren Produkte für das beziehende Unternehmen von herausragender wirtschaftlicher Bedeutung sind²⁸.

An die Lieferantenanalyse anschließend, wird die Lieferantenbewertung durchgeführt. Hierbei werden die Resultate der Lieferantenanalyse verwendet, um die systematische Leistungsfähigkeit eines Lieferanten zu ermitteln. Neben der Festlegung der Bewertungskriterien und anzuwendenden Verfahren ist von nicht unwesentlicher Bedeutung, welche Unternehmensbereiche in die Bewertung involviert sind. Um einen umfassenden Einblick über die Stärken und Schwächen des Unternehmens aus verschiedenen Perspektiven zu erhalten, empfehlen DOBLER/BURT, die Beurteilung durch interdisziplinäre Arbeits- und Projektgruppen vornehmen zu lassen²⁹. Ziel der Lieferantenbewertung ist es, möglichst große

²⁶ Vgl. Janker, Christian G.: Multivariate Lieferantenbewertung, S. 36f.

²⁷ Vgl. Glantschnig, E.: Merkmalsgestützte Lieferantenbewertung, S. 12., 1994.

²⁸ Vgl. Janker, Christian G.: Multivariate Lieferantenbewertung, S. 43ff.

²⁹ Vgl. Dobler, Donald W./Burt, David N: Purchasing and Supply Management, S. 239. 6. Auflage, New York u.a., McGraw-Hill 1996.

Transparenz über die Leistungsfähigkeit und Verlässlichkeit der in Frage kommenden Lieferanten herzustellen.

4.2.1.3 Lieferantenauswahl

Die Lieferantenauswahl als zentrales Thema dieser Arbeit führe ich hier der Vollständigkeit halber an, sie wird jedoch später noch ausführlich behandelt, weshalb ich hier nicht näher darauf eingehe.

4.2.1.4 Lieferantencontrolling

Um eine kontinuierlich hohe Qualität der zu beschaffenden Objekte zu gewährleisten und die Versorgungssicherheit auf Seiten des beschaffenden Unternehmens zu gewährleisten, ist ein begleitendes Lieferantencontrolling sinnvoll. Ziel ist es, mögliche Schwachpunkte respektive Unklarheiten in der Lieferanten-Beschaffer-Beziehung aufzuzeigen, diese zu beheben und die Beziehungen in der Folge zu optimieren. Da nicht alle Lieferanten für ein Unternehmen den gleichen Stellenwert einnehmen, empfiehlt es sich, mittels einer Lieferantenstrukturanalyse festzustellen, für welche Lieferanten ein besonders engmaschiges Controlling sinnvoll ist (da diese beispielsweise in der Vergangenheit Probleme hatten, Lieferfristen einzuhalten), während andere Lieferanten als „Hochleistungslieferanten“, die verlässlich eine zufriedenstellende Leistung erbringen, nur in geringerem Umfang eines Lieferantencontrollings bedürfen³⁰. Dabei behilft sich das Lieferantencontrolling mit der systematischen Auswertung und Interpretation von Kennzahlen, z.B. über den Wareneingang, um die Zuverlässigkeit des Lieferanten zu bewerten. Ist das erklärte Ziel, eine umfassendere Analyse der Leistungsfähigkeit vornehmen, ist dies durch eine Längsschnittbetrachtung von unterschiedlichen Kennzahlen im Lauf der Zeit möglich³¹. Die im Rahmen des Lieferantencontrollings gesammelten Daten können in der Folge auch systematisch in ein Lieferanteninformationssystem eingewebt werden, welches Informationen aus Beschaffungsmarktforschung, Lieferantenanalyse, -bewertung und -auswahl verarbeitet und speichert. Die so gewonnenen Erkenntnisse sind von zentraler Bedeutung für die fortwährende Steuerung der Lieferantenbeziehungen. Nachfolgende Darstellung von JANKER³² veranschaulicht die Abläufe im Rahmen des Lieferantencontrollings:

³⁰ Vgl. Large, Rudolf: Strategisches Beschaffungsmanagement, S. 108.

³¹ Vgl. Janker, Christian G.: Multivariate Lieferantenbewertung, S. 48.

³² Ebd., S. 49.

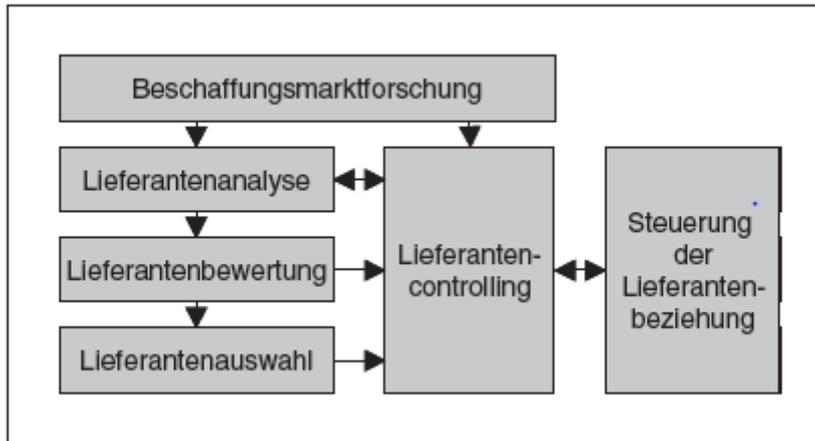


Abbildung 1.5: Informationsflüsse im Rahmen des Lieferantencontrollings. In: Janker, Christian G.: Multivariate Lieferantenbewertung. Empirisch gestützte Konzeption eines anforderungsgerechten Bewertungssystems, S. 49. 2. Auflage, Wiesbaden 2008.

4.2.1.5 Steuerung der Lieferantenbeziehungen

Eine umfassende Steuerung von Lieferantenbeziehungen verfolgt das Ziel, einerseits die Leistung des Lieferantenstamms zu optimieren. Darüber hinaus dient die Steuerung dem Ziel, die Zusammenarbeit mit den Lieferanten und die Einbindung letzterer in das beschaffende Unternehmen zu verbessern – ein Prozess, der auch als Lieferantenintegration bezeichnet wird³³. Eine als von beiden Seiten als konstruktiv empfundene Kooperation zwischen Lieferant und beschaffendem Unternehmen ist eine Grundvoraussetzung, damit die im Rahmen der Lieferantensteuerung ergriffenen Maßnahmen von Erfolg gekrönt sind. Eine effektive Möglichkeit, die Beziehungen zwischen Lieferant und Beschaffer zu verbessern, wäre, die Anforderungen, Erwartungen und Qualitätserfordernisse, die der Beschaffer voraussetzt, dem Lieferanten klar zu kommunizieren, und diese festzuhalten. Als Steuerungsinstrumente lassen sich grob die Lieferantenpflege (Aufbau von partnerschaftlichen Beziehungen), die Lieferantenerziehung (Maßnahmen, um den Lieferanten zu überdurchschnittlicher Leistung zu motivieren) sowie die Lieferantenförderung und -entwicklung (Steigerung des Leistungsniveaus des Lieferanten durch know-how-

³³ Vgl. Wagner, Stephan M.: Strategisches Lieferantenmanagement in Industrieunternehmen: Eine empirische Untersuchung von Gestaltungskonzepten, S. 222ff. Frankfurt/Main u.a., Lang 2001.

Transfer und Personalförderung) nennen. Hierbei steht eine Vielzahl von Anreizen und Sanktionen zur Verfügung, die Großteils in der Lieferantenerziehung eingesetzt werden³⁴.

³⁴ Vgl. Janker, Christian G.: Multivariate Lieferantenbewertung, S. 49ff.

5. Bewertung und Kriterien bei der Lieferantenauswahl

5.1 Überblick

Um in der für das jeweilige Unternehmen relevanten Entscheidungssituation die richtige Lieferantenauswahl treffen zu können, ist die präzise Festlegung und Formulierung von Kriterien notwendig, nach denen diese Auswahl zu erfolgen hat. Diese sollen die, über alle Faktoren errechnete, Leistungsfähigkeit des Lieferanten möglichst wahrheitsgetreu abbilden, und in den zeitlichen und finanziellen Grenzen, in denen das beschaffende Unternehmen arbeitet, realistischer Weise durchführbar sein.

5.2 Auswahl aufgrund eines oder mehrerer Faktoren

Bei Lieferantenentscheidungen, die aufgrund von Zeitdruck schnell über die Bühne gehen müssen, oder die aufgrund der geringen Quantität und der geringeren finanziellen Bedeutung für das Unternehmen von untergeordneter Bedeutung sind, können **Einfaktorenvergleiche** herangezogen werden. Diese stützen sich lediglich auf einen singulären, leicht quantifizierbaren und für das Unternehmen als besonders relevant identifizierten Bereich. Häufig verwendet werden z.B. der Preis, die Lieferzeit, aber auch die Ausschussquote oder andere Qualitätskriterien³⁵. Der naheliegende Nachteil dieser Auswahlentscheidung ist eine erhöhte „Blindheit“ gegenüber den anderen Faktoren, die wenn, dann häufig nur anekdotisch im Entscheidungsprozess einbezogen werden, wodurch sich die Gefahr von Fehlentscheidungen erhöht.

Für alle komplexeren Entscheidungssituationen ist ein Lieferantenanforderungsprofil zu definieren, welches eine Reihe von Kriterien umfasst, die im Rahmen eines **Mehrfaktorenvergleichs** bewertet werden können. Die Kriterien können wahlweise zu gleichen Teilen, oder unterschiedlich gewichtet werden. Hierbei ist zu beachten, dass die unterschiedlichen Kriterien sich nicht teilweise überschneiden, um Doppelbewertungen auszuschließen³⁶. Auch bei der Verwendung von Mehrfaktorenvergleichen bei der Lieferantenauswahl können einzelne oder mehrere Kriterien Ausschlusscharakter haben, z.B. das Erfüllen von strengen Qualitätskriterien – erst wenn diese klar definierten k.o.-Kriterien

³⁵ Vgl. Hartmann, Horst: Materialwirtschaft, S. 437. 7. Auflage, Gernsbach, Deutscher Betriebswirte-Verlag, 1997.

³⁶ Vgl. Janker, Christian G.: Multivariate Lieferantenbewertung, S. 86f.

erfüllt wären, kämen die anderen, gewichteten oder ungewichteten Kriterien im Rahmen des Auswahlprozesses zum Zug.

5.3 Klassifizierungen von Kriterien der Lieferantenauswahl

Um eine Unterteilung von Kriterien nach ihrer Wichtigkeit im Auswahlprozess vornehmen zu können, werden in der Literatur Einteilungen in verschiedene Haupt- und Subkriterien unterschieden. Diese Strukturierung in Haupt- und Subkriterien bietet die Möglichkeit, den relevanten Hauptkriterien im Rahmen des Auswahlprozesses die angemessene Bedeutung zukommen zu lassen, ohne dabei das ganzheitliche Bild der Auswahlentscheidung zu vernachlässigen. Dadurch darf jedoch nicht die Klassifikation anhand von inhaltlichen Kriterien außer Acht gelassen werden, welche Unternehmen die Möglichkeit eröffnet, anhand der prioritären kurz-, mittel- und langfristigen Unternehmensziele Entscheidungen auf der Basis eines inhaltlichen Schwerpunkts, wie z.B. des Preises oder der Produktqualität, zu treffen.

In der akademischen Literatur wurde im Laufe der Zeit eine Fülle von möglichen Kriterienkatalogen hervorgebracht. Pionierarbeit in diesem Feld leistete DICKSON, der auf der Basis empirischer Daten 23 mögliche Kriterien der Auswahl definierte³⁷. GLANTSCHNIG dagegen schlägt, Bezug nehmend auf GEIDER³⁸, eine Differenzierung der Lieferantenleistung hinsichtlich der *Objektleistung* (zu welcher er Mengenleistung und Qualitätsleistung zählt) und der *Modalitätsleistung* (bestehend aus Zeitleistung, Ortsleistung, Lieferleistung, Entgeltleistung, Serviceleistung und Informationsleistung) vor³⁹. JANKER wiederum lehnt sich zwar an diese Unterteilung an, fasst jedoch die Kategorien Zeitleistung, Ortsleistung und Lieferleistung zur *Logistikleistung* zusammen. Des Weiteren fügt er die Innovationsleistung und die Umweltleistung als Kriterien hinzu⁴⁰. Zum besseren Verständnis möchte ich nachfolgend den Kriterienkatalog von JANKER anfügen, der jedoch keinen Anspruch auf Vollständigkeit erhebt⁴¹:

³⁷ Vgl. Dickson, Gary W.: An analysis in vendor selection systems and decisions, in: Journal of Purchasing, 2 (1), S. 5-17, 1966.

³⁸ Vgl. Geider, Carl H.: Beschaffungsverhalten in der industriellen Unternehmung, S. 103. Dissertation, Köln 1986.

³⁹ Vgl. Glantschnig, Elisabeth: Merkmalsgestützte Lieferantenbewertung, S.68.

⁴⁰ Vgl. Janker, Christian G.: Multivariate Lieferantenbewertung, S. 88.

⁴¹ Ebd., S. 96.

- Mengenleistung
- Serviceleistung
- Qualitätsleistung
- Informations- und Kommunikationsleistung
- Logistikleistung
- Innovationsleistung
- Entgeltleistung
- Umweltleistung

ARNOLD stimmt zwar grundsätzlich mit der Klassifizierung von JANKER überein, will den Fokus im Beschaffungsprozess jedoch noch stärker auf die in der Literatur häufig als Trias der Materialwirtschaft genannten Faktoren *Preis*, *Qualität* und *Lieferzeit* richten⁴². Die Bedeutung dieser drei Kriterien als den dominierenden Faktoren der Lieferantenauswahl wird u.a. in den Literaturanalysen von WEBER⁴³ sowie HO⁴⁴ bestätigt. Bedenkt man jedoch die hohe strategische Bedeutung der Lieferantenauswahl für die Wertschöpfungskette, stellt sich die Frage, ob dieser Zugang nicht zu kurz gegriffen ist. SARKIS und TALLURI⁴⁵ empfehlen vor diesem Hintergrund daher eine strategischere Herangehensweise, welche Aspekte wie die Qualitätsphilosophie des Lieferanten, Aktivitäten des Lieferanten zur Kostenreduktion, Know-How-Transfer berücksichtigen, insbesondere bei strategisch bedeutsamen Beschaffungsgütern sinnvoll erscheint.

DISSELKAMP und SCHÜLLER⁴⁶ verwenden zwar zu einem erheblichen Teil dieselben Kriterien wie JANKER, setzen dabei jedoch andere Schwerpunkte, und ergänzen den Kriterienkatalog von JANKER schwerpunktmäßig um die Hauptkriterien Kooperationsfähigkeit und Finanzkraft, wodurch sich ihre definierten Hauptkriterien wie folgt darstellen:

⁴² Vgl. Muralidharan, Chandrasekaran./Anantharaman, Nalini /Deshmukh, S.G.: A Multi-Criteria Group Decisionmaking Model for Supplier Rating, in: Journal of Supply Chain Management, S. 22f, Herbst 2002.

⁴³ Vgl. Weber, Charles A., Current, John R., Benton, W. C.: Vendor selection criteria and methods, in: European Journal of Operational Research, 50 (1), S. 2-18, 1991.

⁴⁴ Vgl. Ho, William, Xu, Xiaowei, Dey, Prasanta K.: Multi-Criteria decision making approaches for supplier evaluation and selection: A literature review, in: European Journal of Operational Research, 202, S. 16-24, 2010.

⁴⁵ Vgl. Sarkis, J., Talluri, S.: A Model for Strategic Supplier Selection, in: Journal of Supply Chain Management, Winter, S. 18-28, 2002.

⁴⁶ Vgl. Disselkamp, Marcus/Schüller, Rudolf: Lieferantenrating. Instrumente, Kriterien, Checkliste, S. 71-73. Wiesbaden 2004.

- Einkaufspreise;
- Qualität der angebotenen Leistung;
- Qualität der erbrachten Leistung;
- Lieferservice;
- Innovationskraft;
- Kooperationsfähigkeit;
- Volumen und Abhängigkeit;
- Finanzkraft;
- Soziale, ökologische, gesellschaftspolitische Kriterien.

Eine weitere Untergliederung in Haupt- und Nebenkriterien kommt von HARTMANN, ORTHS und PAHL⁴⁷, welche jedoch eine größere Anzahl an Hauptkriterien definieren. So streichen die Autoren beispielsweise Unternehmenspolitische Faktoren, Termintreue, Kapazität sowie Know-How als eigene Hauptkriterien hervor, wobei die Reihenfolge keine Gewichtung darstellt:

- Preis / Gesamtkosten;
- Bonität – Finanzkraft;
- Standort;
- Unternehmenspolitische Faktoren;
- Termintreue;
- Kommunikation;
- Kapazität;
- Service;
- Flexibilität;
- Entwicklungspotenzial;
- Qualitätsfähigkeit;
- Know-How;

⁴⁷ Vgl. Hartmann, Horst/Orths, Heinrich/Pahl, Hans-Joachim: Lieferantenbewertung – aber wie?, Gernsbach, S. 35-36, 2004.

- Umweltschutz.

Wie man anhand der unterschiedlichen Kriterienkataloge sehen kann, wiederholen sich manche Kriterien immer wieder in der Literatur, während andere Kriterien nur selten oder singular erwähnt werden. So wird der Preis bzw. das Entgelt von allen Autoren als entscheidendes Kriterium charakterisiert. Die *Qualität* wird von allen drei Autoren als Hauptkriterien gesehen, jedoch mit unterschiedlicher Ausprägung: So unterscheiden DISSELKAMP/SCHÜLLER nach der Qualität der *angebotenen* und der *erbrachten* Leistung, während HARTMANN et al. auf die *Qualitätssicherung* während der verschiedenen Phasen des Produktzyklus abstellt. Hingegen werden von den Autoren die Kriterien aus dem Komplex der *Lieferung* deutlich unterschiedlich gruppiert: Während DISSELKAMP/SCHÜLLER diese zu einem Hauptkriterium *Lieferservice* zusammenfassen, welches unter anderem Lieferzeit und -häufigkeit, Mengentreue und Termintreue umfasst, ist die Mengenleistung bei JANKER ein eigenes Hauptkriterium, während die Lieferleistung dem Hauptkriterium der *Logistikleistung* angehört. Bei HARTMANN et al. hingegen findet sich dieses Kriterium nicht unter den Hauptkriterien, Teilaspekte davon werden jedoch unter den Hauptkriterien *Service*, *Flexibilität* und *Termintreue* behandelt.

Dem Innovations- und Entwicklungspotential wird von allen Autoren mit teils unterschiedlicher Terminologie Raum gegeben, ebenso wie Umweltschutz und sozial-ökologischen Aspekten. Im Gegensatz zu JANKER sehen sowohl DISSELKAMP/SCHÜLLER als auch HARTMANN et al. in der *Finanzkraft* bzw. Bonität eines Lieferanten ein wesentliches Kriterium.

Unter Berücksichtigung der Literatur möchte ich nachfolgend jene Kriterien definieren, die mir selbst als bedeutsam erscheinen, und welche ich im empirischen Teil den Anforderungen in der unternehmerischen Praxis gegenüberstellen werde:

- Mengenleistung;
- Qualitätsleistung;
- Lieferleistung;
- Entgeltleistung;
- Serviceleistung;

- Flexibilitätsleistung;
- Finanz- und Bonitätsleistung;
- Innovations- und Entwicklungsleistung;
- Ökologische und soziale Leistung.

Diese Kriterien und ihre Subkriterien werde ich nachfolgend genauer erläutern.

5.3.1 Mengenleistung

Unter der Mengenleistung wird verstanden, wie es um die Leistungsfähigkeit des Lieferanten bezüglich der Realisierung bestimmter Auftragsmengen bestellt ist. Als Subkriterien der Mengenleistung lassen sich beispielsweise die *Mindestliefermenge*, die *Mengenflexibilität*, die Fähigkeit zu *hohen Auftragsmengen* sowie die *Mengenkonstanz* unterscheiden. Die Subkriterien Mindestliefermenge und Mengenflexibilität kennzeichnen dabei die Fähigkeit, sich dem variablen Mengenbedarf des Beschaffers anzupassen⁴⁸. Um hohe Auftragsmengen zu produzieren, müssen entsprechende Produktionsmöglichkeiten und -kapazitäten des Zulieferers vorhanden sein, um Bedarfsspitzen abdecken zu können. Mit dem Merkmal Mengenkonstanz wird schließlich die Regelmäßigkeit und damit auch die Zuverlässigkeit der Lieferungen bewertet⁴⁹.

5.3.2 Qualitätsleistung

Das Kriterium der Qualitätsleistung soll Auskunft darüber geben, inwieweit der Lieferant die an ihn gestellten qualitativen Leistungsanforderungen zu erfüllen in der Lage ist. Zu den Subkriterien der Qualitätsleistung zählen die Produktqualität, die Erfahrung des Lieferanten und das Qualifikationsniveau der Mitarbeiter, das durch die Arbeitsbedingungen und die Möglichkeiten der Aus- und Weiterbildung determiniert wird⁵⁰. Daneben sind der Technologiestand des Lieferanten, das Vorhandensein einer Qualitätszertifizierung, die

⁴⁸ Vgl. Glantschnig, E.: Merkmalsgestützte Lieferantenbewertung. Köln: Fördergesellschaft Produkt-Marketing, S. 69, 1994.

⁴⁹ Vgl. Harrmann, A.: Der Lieferant unter der Lupe. In: Beschaffung aktuell, S. 30, 02/1990.

⁵⁰ Vgl. Janker, Christian G.: Multivariate Lieferantenbewertung, S. 89.

Leistungskonstanz, die Einsatzvariabilität, der Werbewert und Qualitätsphilosophie eines Lieferanten Bestandteile der Qualitätsleistung⁵¹⁵²⁵³⁵⁴.

5.3.3 Lieferleistung

Unter der Kategorie der Lieferleistung werden Faktoren zusammengefasst, welche die zeitliche, örtliche und qualitative Bewertung von Merkmalen rund um die Lieferung ermöglichen. So bewertet die Lieferzuverlässigkeit, ob der Lieferant die Vertragsvereinbarungen eingehalten hat⁵⁵. Die Standortleistung berücksichtigt insbesondere die Entfernung des Standorts des Lieferanten zum gewünschten bzw. den gewünschten Anlieferungsorten, die Anbindung und Qualität der Verkehrsinfrastruktur, sowie nicht zuletzt die Lieferortflexibilität des Anbieters, insbesondere dann ein wichtiger Bewertungsfaktor ist, wenn sich die gewünschten Lieferorte des Abnehmers unterscheiden⁵⁶. Die Lieferortflexibilität des Anbieters ist insbesondere dann ein wichtiger Bewertungsfaktor, wenn sich die gewünschten Lieferorte des Abnehmers unterscheiden⁵⁷. Weitere Faktoren sind die Mengen- und Termintreue, die Lieferbereitschaft sowie der Anteil beanstandeter Lieferungen.

5.3.4 Entgeltleistung

Die Preis- und Kostenpolitik des Lieferanten werden als Entgeltleistung zusammengefasst und bewertet. Bei der Preisgestaltung ist für den Abnehmer zunächst von Relevanz, wie sich der Angebotspreis im Verhältnis zu den entsprechenden Konkurrenzangeboten darstellt. Außerdem sind die finanzielle Konditionengestaltung des Lieferanten von Bedeutung, sowie andere Zahlungsbedingungen wie z.B. das Zahlungsziel. Der zweite strategische Aspekt der Entgeltleistung ist in der Kostenanalyse zu sehen, wo die Details der Kostenbestandteile

⁵¹ Vgl. Harrmann, A.: Der Lieferant unter der Lupe. In: Beschaffung aktuell, S. 72ff, 02/1990.

⁵² Vgl. Schlesinger, A.: Zur Analyse des Beschaffungsbedarfs. Diss. Köln, S. 76, 1991.

⁵³ Vgl. Arnolds, H./Heege, F./Tussing, W.: Materialwirtschaft und Einkauf. 10. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 136, 2001.

⁵⁴ Vgl. Sarkis, J., Talluri, S.: A Model for Strategic Supplier Selection, in: Journal of Supply Chain Management, Winter, S. 22, 2002.

⁵⁵ Vgl. Eschenbach, R.: Erfolgspotential Materialwirtschaft. München: Verlag C.H. Beck, S. 179, 1990.

⁵⁶ Vgl. Schlesinger, A.: Zur Analyse des Beschaffungsbedarfs. Diss. Köln, S.84, 1991.

⁵⁷ Vgl. Schlesinger, A.: Zur Analyse des Beschaffungsbedarfs. Diss. Köln, S.84, 1991.

hilfreich sind, um den Angebotspreis analysieren und in der Folge gegebenenfalls Kosten reduzieren zu können⁵⁸.

5.3.5 Serviceleistung

Unter dem Kriterium der Serviceleistung versteht man alle Arten von Dienstleistungen, die im Zusammenhang mit einer konkreten Beschaffung sind. Teil der Serviceleistung sind somit Inhalt und Umfang der Objektgarantie⁵⁹, sowie das Kulanzverhalten⁶⁰. Reparatur und Wartung des Beschaffungsobjektes sind ebenfalls unter diesem Kriterium zu subsumieren, und werden mit dem Subkriterium Kundendienst berücksichtigt⁶¹.

5.3.6 Flexibilitätsleistung

Das gegenwärtige, und wohl auch zukünftige Wirtschaftsleben ist von einem zunehmenden Druck, schnell auf neue wirtschaftliche Herausforderungen reagieren zu können, gekennzeichnet. Deshalb gewinnt das Vermögen von Unternehmen, schnell und bestimmt auf neue Herausforderungen zu reagieren, meiner Ansicht nach an Bedeutung. Dazu gehören unter anderem die Kapazitäten, schnell Volumensteigerungen und Sonderaufträge durchzuführen, sowie die Just-in-Time-Bereitschaft.

5.3.7 Finanz- und Bonitätsleistung

Hierunter wird der finanzielle Background des Unternehmens verstanden. Wesentliche Faktoren beispielsweise Kapitalausstattung, Liquidität, das Erfüllen und das Ausmaß von Verbindlichkeiten sowie der Cash Flow.

⁵⁸ Vgl. Janker, Christian G.: Multivariate Lieferantenbewertung, S. 91.

⁵⁹ Vgl. Schlesinger, A.: Zur Analyse des Beschaffungsbedarfs. Diss. Köln, S.88, 1991.

⁶⁰ Vgl. Arnolds, H./Heege, F./Tussing, W.: Materialwirtschaft und Einkauf. 10. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 134, 2001.

⁶¹ Vgl. Hammann, P./Lohrberg, W.: Beschaffungsmarketing. Stuttgart: Poeschel Verlag, S. 153, 1986.

5.3.8 Innovations- und Entwicklungsleistung

Neue wirtschaftliche Ideen bzw. Konzepte zu entwickeln bzw. umzusetzen charakterisiert das Kriterium der Innovationsleistung. Die Innovationsleistung ist in Zeiten rapiden technologischen Fortschritts von zunehmender Bedeutung. Für die Realisierung neuer Produkte und Verfahren wird eine hohe technologische Kompetenz in den Unternehmen benötigt⁶². Hierbei sollte das Entwicklungspotential des Lieferanten entweder anhand der materiellen und personellen Ressourcen, oder anhand der verfügbaren F&E-Kapazitäten bewertet werden⁶³.

5.3.9 Ökologische und soziale Leistung

Schließlich wird die ökologische Leistungsfähigkeit eines Lieferanten durch die Umweltleistung gemessen und dargestellt. Die Umweltverträglichkeit sowohl der hergestellten Produkte, als auch der benutzten Verpackungen kann beispielweise durch entsprechende Zertifikate nachgewiesen werden. Daneben lässt sich die Umweltleistung anhand der Recyclingbereitschaft des Lieferanten beurteilen⁶⁴. Dieses Kriterium ist, historisch gesehen, eher neu, und hat durch das steigende Umweltbewusstsein der Bevölkerung in entwickelten Ländern seit den 1970er und 1980er Jahren, sowie durch strengere Umweltgesetze, auch viele Unternehmen dazu veranlasst, ihre ökologische Performance zu verbessern.

5.4 Zwischen-Fazit zu den Kriterien der Lieferantenauswahl

In der Fachliteratur wurden im Laufe der Zeit eine Vielzahl von möglichen Kriterien und Subkriterien für die Lieferantenauswahl diskutiert, welche ich oben dargestellt habe. Hier stellen sich für mich die Fragen, ob und in welchem Umfang diese akademischen Diskussionen in der Wirtschaftswelt „da draußen“ aufgeschlagen sind, und in welchem unterschiedlichen Umfang verschiedene Branchen und Betriebsgrößen diese Kriterien verinnerlicht haben. Die oben diskutierte Idee, dass Unternehmen in erster Linie nach den Kriterien Preis, Qualität und Lieferzeit entscheiden würden, erscheint mir intuitiv

⁶² Vgl. Backhaus, K.: Industriegütermarketing. 6. Auflage. München: Verlag Vahlen, S. 694, 1999.

⁶³ Vgl. Glantschnig, E.: Merkmalsgestützte Lieferantenbewertung. Köln: Fördergesellschaft Produkt-Marketing, S. 77, 1994.

⁶⁴ Vgl. Janker, Christian G.: Multivariate Lieferantenbewertung, S. 95.

insbesondere für kleinere Industriebetriebe naheliegend, da diese häufig schlicht nicht über die Finanz-, Zeit- und Personalressourcen verfügen, eine umfassende Analyse nach allen erdenklichen Kriterien durchzuführen. Aufschlüsse über diesen Detailaspekt meiner Arbeit hoffe ich, durch die empirische Befragung zu erlangen, die Unternehmen verschiedener Größe und Branche einschließt.

6. Methoden der Lieferantenauswahl

Hat man sich auf Entscheidungsebene im Unternehmen auf die Kriterien der Lieferantenauswahl verständigt, steht die Entscheidungsfindung an. Die sich daraus ergebenden Entscheidungsprobleme bei Vorliegen mehrerer potentieller Lieferanten machen es notwendig, Verfahren zur Lieferantenbewertung und -auswahl einzusetzen. Hierfür stehen grundsätzlich zwei Gruppen von Methoden zur Verfügung: Qualitative und quantitative Methoden. Beide umfassen eine beträchtliche Anzahl von Methoden, die sich hinsichtlich des Anwendungsgebiets, der Validität, der Anwendung oder der Komplexität teils beträchtlich unterscheiden. Nachfolgend möchte ich auf die verschiedenen qualitativen und quantitativen Methoden näher eingehen.

6.1 Qualitative Methoden der Lieferantenauswahl

Qualitative Verfahren zur Auswahl von Lieferanten sind dadurch gekennzeichnet, dass sie Einschätzungen und Meinungen in die Entscheidungsfindung einbeziehen⁶⁵, und nicht mit quantitativen Daten arbeiten. Sie erfassen somit generelle Denkrichtungen, auf deren Basis durch nachvollziehbare inhaltliche Argumentation plausible Aussagen über eine „sinnvolle“ Auswahlentscheidung getroffen werden können⁶⁶. Qualitative Verfahren lassen sich nach ihrer Art der Darstellung, sowie der Verdichtung der Kriterien folgendermaßen unterteilen:

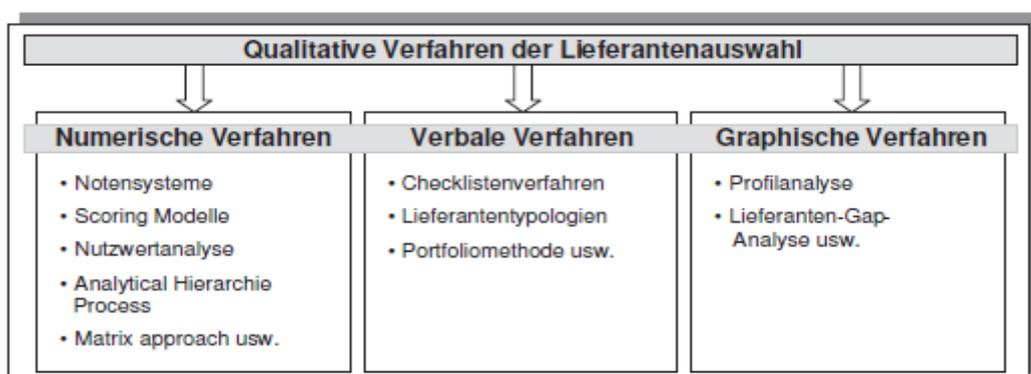


Abbildung 1.6: Qualitative Verfahren der Lieferantenauswahl. In: Koppelman, Udo: Beschaffungsmarketing, Springer Verlag, Berlin u.a., S. 266, 2000.

⁶⁵ Vgl. Glantschnig, Elisabeth: Merkmalsgestützte Lieferantenbewertung, S. 32.

⁶⁶ Vgl. Adam, Dietrich: Planung und Entscheidung. 4. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 82, 1996.

6.1.1 Verbale Verfahren der Lieferantenauswahl

Die verbalen Verfahren haben den Vorteil, dass sie über eine sehr einfache Struktur verfügen und somit auch leicht anwendbar sind, wodurch sie sehr verbreitet sind. Im Kern basieren verbale Verfahren auf einer Beschreibung der Lieferanten, und eine daraus folgende Bewertung nach qualitativen Gesichtspunkten. Beispiele für verbale Verfahren sind unter anderem Fragebögen/Interviews, Checklistenverfahren, Portfolio-Analysen sowie Lieferantentypologien.

- Bei einem Checklistenverfahren werden all jene für die Entscheidungssituation relevanten Kriterien in einer Liste zusammengefasst, die entweder mit „Ja – Nein“ oder verbal differenzierter bzw. abgestufter Urteile beantwortet werden. Die Kriterien werden in K.O.- und Non-K.O.-Kriterien unterteilt. Ausgewählt wird schlussendlich jener Lieferant, der alle K.O.-Kriterien und die meisten der erlässlichen Kriterien erfüllt⁶⁷.
- Die Portfolio-Analyse ist eine Methode, die es ermöglicht, sowohl mögliche Bedrohungen im geschäftlichen Umfeld, als auch mögliche Chancen zu identifizieren, und aus unternehmensstrategischer Sicht die entsprechenden Maßnahmen einzuleiten. Die Darstellung der Ergebnisse erfolgt grafisch in Form einer Portfolio-Matrix, wobei auf der Abszisse unternehmensbezogene und auf der Ordinate umfeldbezogene Merkmale abgebildet werden. Mögliche Arten für Portfolio-Analysen sind *Marktmacht-Portfolios*, *Versorgungsstörungen-Anfälligkeits-Portfolios*, *Beschaffungsgüter-Portfolios* oder *Beschaffungsgüter-Lieferanten-Portfolios*. Ziel aller Portfolio Analysen ist es, einerseits die vom Markt ausgehenden Bedrohungspotentiale, aber auch die sich auftuenden strategischen Chancen zu erfassen. Ausgehend von jeweiligen Szenarien sollen folglich Strategien entwickelt, und die entsprechenden Maßnahmen eingeleitet werden. Beispielhaft darstellen möchte ich das nachfolgend des Marktmacht-Portfolios, welches die Kräfteverhältnisse von Abnehmern und Lieferanten bestimmt und im Portfolio gegen überstellt⁶⁸:

⁶⁷ Vgl. Westermann, Herbert: Optimale Lieferantenauswahl. In: Beschaffung aktuell, S. 50, 11/1989.

⁶⁸ Vgl. Janker, Christian G.: Multivariate Lieferantenbewertung, S. 129f.

		Marktmacht des Abnehmers	
		niedrig	hoch
Marktmacht des Lieferanten	hoch	A Emanzipationsstrategie Diversifikationsstrategie	B Geschäftsfreundestrategie
	niedrig	C Anpassungs- und Selektionsstrategie	D Chancenrealisierungsstrategie Abschöpfungsstrategie

Abbildung 1.7: Marktmacht-Portfolio. In: Harting, Detlef: Lieferanten-Wertanalyse – Ein Arbeitshandbuch mit Checklisten und Arbeitsblättern für Auswahl, Bewertung und Kontrolle von Zulieferern. 2. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 40, 1994.

- Die Lieferantentypologien dienen der Aufteilung der möglichen Lieferanten in möglichst homogene Klassen mittels einer Verdichtung der Selektionskriterien. Sie liefern Handlungsempfehlungen für die Gestaltung der Lieferant-Abnehmer-Beziehungen und sind somit ein verbales Verfahren, gehen aber in Form der dreidimensionalen Lieferantenbewertung über die Portfolio-Analyse hinaus. Hierbei erfolgt eine Klassifikation der Auswahlkriterien in dreidimensionaler Darstellung, wobei die erste Dimension exogene Faktoren, die zweite Dimension endogene Faktoren, und die dritte Dimension die Bewertung für die eigentlichen Auswahlkriterien darstellt⁶⁹.

6.1.2 Graphische Verfahren der Lieferantenauswahl

Zu den wichtigsten graphischen Verfahren für die Lieferantenauswahl zählen die Profilanalyse sowie die Lieferanten-Gap-Analyse. Diese Verfahren erlauben die umfassende Darstellung eines Objekts (z.B. Lieferant) in einer Grafik, mit dem Ziel, Ausreißer zu erkennen und ähnliche Lieferanten zu identifizieren.

- Die Profilanalyse dient der Visualisierung der Leistungsfähigkeit des Lieferanten. Dazu werden quantitative und qualitative Merkmale aufgelistet, die in

⁶⁹ Vgl. Harting, Detlef: Lieferanten-Wertanalyse – Ein Arbeitshandbuch mit Checklisten und Arbeitsblättern für Auswahl, Bewertung und Kontrolle von Zulieferern. 2. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 51ff, 1994.

Bewertungsstufen (von schlecht bis gut) abgebildet werden. Die Leistungsfähigkeit wird in Form eines Polaritäten- oder Polarprofils dargestellt. Nachstehend sei ein Beispiel für ein Polaritätenprofil dargestellt, wobei die Lieferanten auf Basis von acht Hauptkriterien von mehreren Teams bewertet, und schließlich das arithmetische Mittel erhoben wurde⁷⁰:

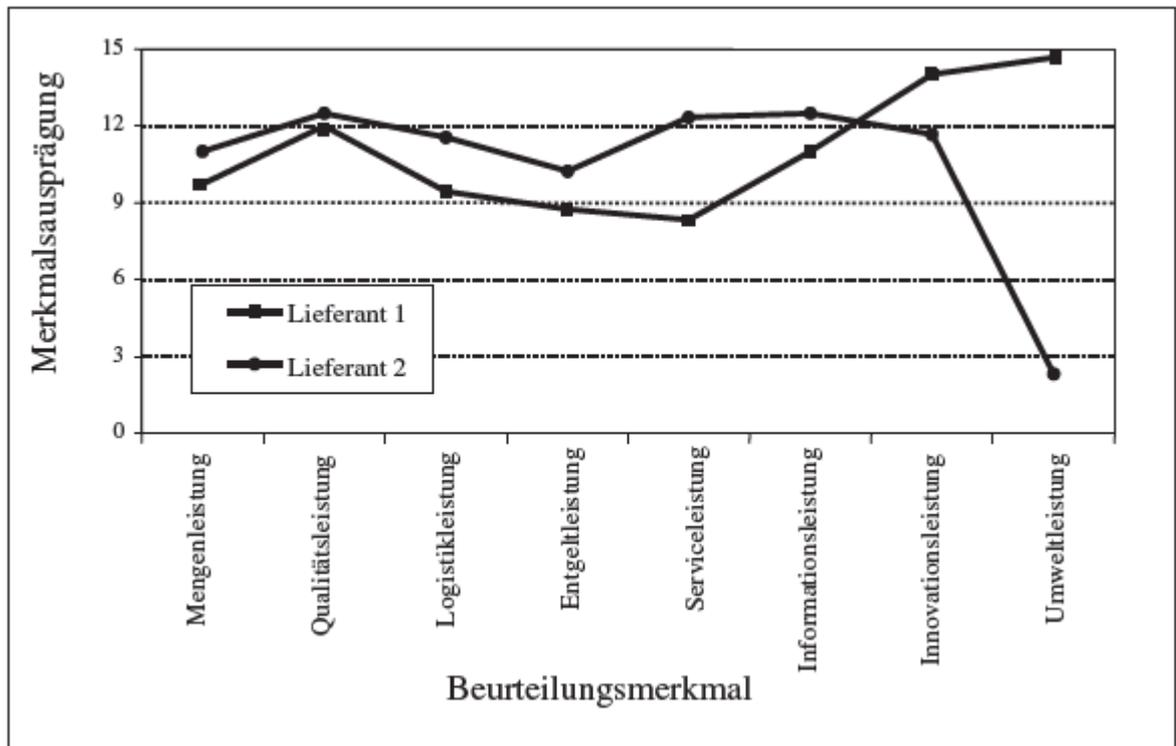


Abbildung 1.8: Polaritätenprofile. In: Janker, Christian G.: Multivariate Lieferantenbewertung, S. 141.

- Die Lieferanten-Gap-Analyse nach GLANTSCHNIG (1994)⁷¹ visualisiert auf Basis eines vorher zu erstellenden Merkmalkatalogs die Differenz zwischen dem Leistungs-Ist und dem definierten Leistungs-Soll für alle potentiellen Lieferanten, und veranschaulicht grafisch die Leistungslücke (gap).

⁷⁰ Vgl. Janker, Christian G.: Multivariate Lieferantenbewertung, S. 140f.

⁷¹ Vgl. Glantschnig, Elisabeth: Merkmalsgestützte Lieferantenbewertung, S. 187.

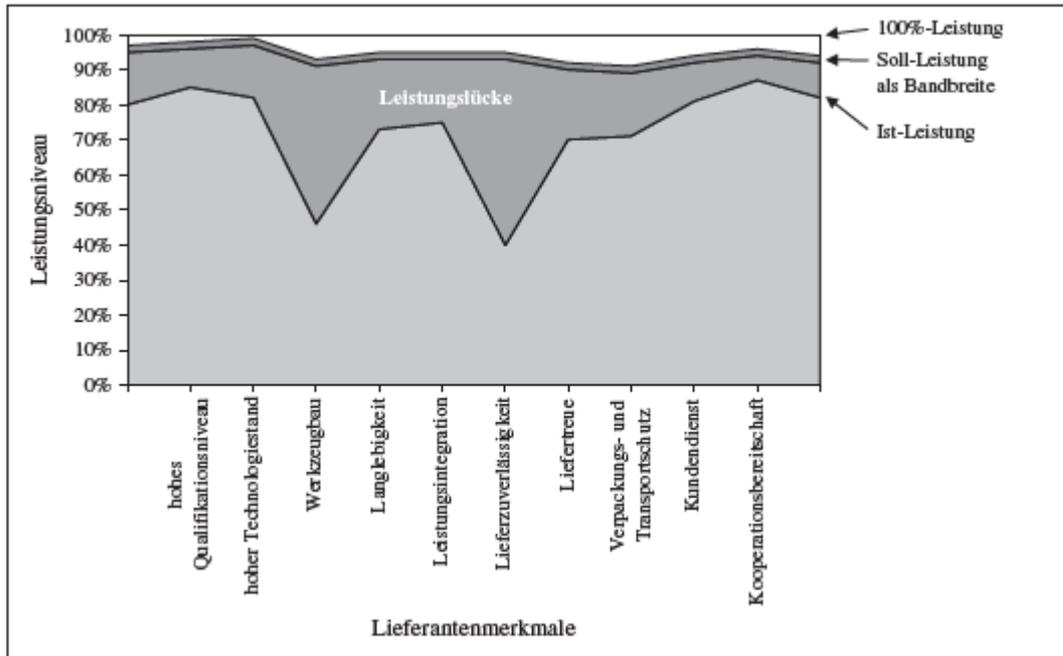


Abbildung 1.9: Lieferanten-Gap-Analyse. In: Glantschnig, Elisabeth: Merkmalsgestützte Lieferantenbewertung, S. 187.

6.1.3 Numerische Verfahren der Lieferantenauswahl

Die numerischen Verfahren umfassen Notensysteme, Punktbewertungsverfahren, Matrix Approach und Nutzwertanalyse.

- Die Notensysteme treten in vielfältigen Ausprägungen auf, wobei die verwendeten Kriterien im Allgemeinen nicht quantifizierbar sind. Ausprägungen von Notensystemen sind das Drei-Noten-System, das qualifizierte Notensystem oder das Indexsystem. Nachstehend wird ein qualifiziertes Notensystem, das eine Weiterentwicklung des Drei-Noten-Systems ist, dargestellt⁷²:

⁷² Vgl. Hartmann, Horst, J Pahl, Hans, Spohrer, Hans: Lieferantenbewertung - aber wie? Lösungsansätze und erprobte Verfahren. 2. Auflage. Gernsbach: Dt. Betriebswirte-Verlag, S. 76, 1997.

Lieferantenbeurteilung			
Lieferant: ...	immer	häufig	selten
	9 - 7	6 - 4	3 - 1
1. liefert einwandfreie Qualität			
2. hält Liefertermine ein			
3. treibt vernünftige Preispolitik			
4. beachtet Versandanweisungen			
5. beantwortet Anfragen prompt			
6. bestätigt Bestellungen prompt			
7. beantwortet Mahnungen umgehend			
8. bearbeitet Mangelrügen schnell			
9. hilft in Notfällen			
10. bietet nützliche Vertreterbesuche			

Abbildung 1.10: Qualifiziertes Notensystem. In: Hartmann, Horst, J Pahl, Hans, Spohrer, Hans: Lieferantenbewertung - aber wie? Lösungsansätze und erprobte Verfahren. 2. Auflage. Gernsbach: Dt. Betriebswirte-Verlag, S. 76, 1997.

- Die Punktbewertungsverfahren ähneln den Notensystemen, ermöglichen aber eine unterschiedliche Gewichtung von Bewertungskriterien. Beispiels sind das 100-Punkte-Bewertungsverfahren, Prozentbewertungsverfahren oder Scoring-Modelle.
- Der Matrix Approach zeichnet sich einerseits dadurch aus, dass Entscheidungsträger aus mehreren verschiedenen Fachbereichen in die Entscheidungsfindung einbezogen werden. Darüber hinaus werden beim Matrix Approach Hauptkriterien gebildet, die in Subkategorien unterteilt und, entsprechend ihrer Bedeutung, maximal erreichbare Punkte vergeben werden. Danach werden die Ergebnisse der Hauptkategorien einer weiteren Gewichtung unterzogen, um in Abhängigkeit von den Anforderungen reagieren zu können. Abschließend werden noch Judgement Points in Form von Zu- oder Abschlägen zum Gesamtscore hinzugefügt. Das Unternehmen mit dem höchsten so ermittelten Gesamtscore erhält den Zuschlag.
- Die Nutzwertanalyse ermöglicht nach ZANGEMEISTER (1976) die „Analyse einer Menge komplexer Handlungsalternativen mit dem Zweck, die Elemente dieser Menge entsprechend der Präferenzen der Entscheidungsträger bezüglich eines multidimensionalen Zielsystems zu ordnen. Die Abbildung dieser Ordnung erfolgt

durch die Angabe der Nutzenwerte (Gesamtwerte) der Alternativen.⁷³ Wie bei anderen Verfahren, werden Entscheidungskriterien festgelegt und gewichtet. In der Folge werden IST-Werte der Kriterien den erwünschten SOLL-Werten gegenübergestellt. Um später einen Gesamtwert aggregieren zu können, wird für jedes Entscheidungskriterium eine mathematische Funktion zwischengeschaltet, z.B: Wird der SOLL-Wert über- bzw. unterschritten, ist der Zielwert proportional größer bzw. kleiner 1,0 in dem Ausmaß, in dem der SOLL-WERT über- bzw. unterschritten wird. Der so erhaltene Wert wird gewichtet, die so erhaltenen Teilnutzenwerte für jedes Kriterium zu einem Gesamtnutzenwert addiert. Der Lieferant mit dem höchsten Nutzenwert erfüllt die Anforderungen am besten.

6.2 Quantitative Verfahren der Lieferantenauswahl

Die quantitativen Verfahren, die sich für die Auswahl von neuen Lieferanten eignen, sind insbesondere jene, die als Fundament für eine spätere Anwendung von qualitativen Verfahren führen kann, wie z.B. Preis-Entscheidungsanalyse und Bilanzanalyse.

Die quantitativen Methoden berücksichtigen im Gegensatz zu qualitativen Verfahren ausschließlich mathematisch oder statistisch genau erfassbare Kriterien, die mit einem Modell miteinander in Beziehung gebracht und als mathematisches Entscheidungsproblem gelöst werden können. Zu den quantitativen Verfahren, die für den ersten Fall geeignet sind, zählen die Preis- und Kosten-Entscheidungsanalyse, die Bilanzanalyse, Optimierungsverfahren und Kennzahlverfahren.

6.2.1 Preis-Entscheidungsanalyse

Die Preis-Entscheidungsanalyse unterscheidet drei Methoden, die in Abhängigkeit von Untersuchungsobjekt, Untersuchungsziel und Hauptanwendungsgebiet unterschieden werden:

- Bei Preisvergleichen werden die Preise verschiedener Lieferanten im Zuge einer Angebotsanalyse miteinander verglichen und so das günstigste Angebot ermittelt. Was auf den ersten Blick banal wirkt, erlangt seine Schwierigkeit dadurch, die Preise auf einen vergleichbaren Preis (Einstandspreise) umzurechnen, so dass die Preise

⁷³ Zangemeister, Christof: Nutzwertanalyse in der Systemtechnik. 4. Auflage. München: Wittemann, S. 45, 1976.

vergleichbaren Konditionen entsprechen. Diese Methode eignet sich insbesondere, um von mehreren Lieferanten in unterschiedlichen Qualitäten und Preisen beziehbare Beschaffungsgüter zu vergleichen und auf Basis dessen entscheiden zu können.

- Bei Preisstrukturanalysen versucht der Abnehmer, die Kalkulation des Lieferanten nachzuvollziehen, um die Angemessenheit des Preises zu beurteilen. Die Durchführung der Preisstrukturanalyse setzt detaillierte Kenntnisse über die Produktionsstruktur des Zulieferers voraus.
- Die Preisbeobachtungen dienen dazu, den Preis eines potenziellen Beschaffungsobjekts im Zeitverlauf zu beobachten, um dadurch Informationen über eine mögliche zukünftige Preisentwicklung zu erlangen. Dabei werden auch mögliche Substitutionsprodukte beobachtet. Diese Methode findet insbesondere bei stark im Preis schwankenden Beschaffungsobjekten Anwendung.

Während die Preisbeobachtung eher dem Lieferantencontrolling zuzuordnen ist, sind Preisstrukturanalyse und Preisvergleich vor allem bei der Lieferantenauswahl hilfreich. Ausgewählt wird, unter der Voraussetzung, dass die Qualität des Beschaffungsobjekts und das Leistungsprofil des Anbieters vergleichbar sind oder auf eine vergleichbare Qualität umgerechnet werden können, jeweils der Lieferant mit dem günstigsten Preis⁷⁴.

6.2.2 Bilanzanalyse

Mittels Bilanzanalyse werden Bilanzen, Geschäftsberichte sowie Gewinn- und Verlustrechnungen analysiert mit dem Ziel, aus dem bisherigen Geschäftsverlauf des Lieferanten Anhaltspunkte für Zukunft zu identifizieren, bzw. Chancen und Risiken richtig einschätzen zu können. Eine einmalige Betrachtung einer Bilanz eines Lieferanten ist hierbei jedoch wenig hilfreich, vielmehr ist eine langjährige Betrachtung notwendig, um Veränderungen und Trends abzuleiten. Die Bilanzanalyse eignet sich daher insbesondere für langfristig geplante Lieferantenbeziehungen. In Abhängigkeit von der Zielsetzung des Lieferanten wird die Bilanz unterschiedlichen Blickwinkeln und unter Zuhilfenahme

⁷⁴ Vgl. Janker, Christian G.: Multivariate Lieferantenbewertung, S. 107.

Lieferung, entstehen. So werden diese Kosten beispielsweise im Cost-Ratio-Modell⁷⁶ als Prozentsatz des gesamten Einkaufsvolumens ausgedrückt. Der um diesen Prozentsatz erhöhte Einstandspreis wird als maßgebender Parameter herangezogen. Das Ergebnis kennzeichnet die Kosten, die dem Abnehmer tatsächlich durch die Lieferung entstehen.

6.2.4 Optimierungsverfahren

Bei der Anwendung von Optimierungsverfahren werden Kriterien festgelegt, auf die in der Folge Verfahren der linearen Optimierung angewendet werden. Aus einem Merkmalspool wird ein Kriterium ausgewählt, welches in der Lieferantenauswahl Priorität genießen soll – z.B. die kürzeste Lieferzeit oder der geringste Preis - und als Zielfunktion definiert. Die übrigen Bereichsziele werden als Nebenbedingungen formuliert, wobei Minimal- oder Maximalforderungen festgemacht werden, die von den Lieferanten nicht unter- bzw. überschritten werden dürfen. Nach Ausschluss der K.o.-Kriterien werden die verbleibenden Lieferanten hinsichtlich der Zielfunktion in eine Rangfolge gebracht. Derjenige Lieferant, der die Zielfunktion am besten erfüllt, gilt als bester Lieferant für die Anforderungen des Unternehmens, und wird ausgewählt⁷⁷.

6.2.5 Kennzahlenverfahren

Die Kennzahlverfahren operieren mit quantitativen Daten, die das Management über alle zahlenmäßig erfassbaren wirtschaftlichen Sachverhalte präzise und konzentriert informieren sollen. Sie spielen in der Lieferantenauswahl, wie auch in der Wirtschaft im Allgemeinen, eine herausragende Rolle. Man unterscheidet grundsätzlich absolut gebildete Kennzahlen, wie Einzelwerte, Summen, Differenzen und Durchschnitte, oder Relative Kennzahlen wie Gliederungs-, Beziehungs- und Indexzahlen. Die Verwendung und Bildung von Kennzahlen im Prozess der Lieferantenauswahl erfüllt unterschiedliche Funktionen⁷⁸⁷⁹:

- Kontrollfunktion
- Anreizfunktion

⁷⁶ Vgl. Ellram, Lisa M.: The Supplier Selection Decision in Strategic Partnerships. In: Journal of Purchasing and Materials Management, S. 10f, Fall 1990.

⁷⁷ Vgl. Hapke, Wolfgang: Beschaffungspolitik – insbesondere Lieferantenpolitik – mittel-ständischer Industrieunternehmen. Diss. Göttingen, S.97, 1989.

⁷⁸ Vgl. Schulte, C.: Material- und Logistikmanagement. München, Wien: Oldenbourg Verlag, S. 434, 1996.

⁷⁹ Vgl. Klaus, P./Krieger, W.: Gabler-Lexikon Logistik. 2. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 228, 2000.

- Steuerungsfunktion

Liegt eine leistungsfähige Logistikkostenrechnung vor, kann eine Auswahl der Lieferanten durch Logistikkennzahlen vorgenommen werden. So wird beispielsweise die Lieferzuverlässigkeit durch den Quotienten der Anzahl der pünktlichen Lieferungen im Verhältnis zu allen Lieferungen gebildet.

7. Datenerhebung für den empirischen Teil

Um meine oben dargelegten Forschungsfragen beantworten zu können, habe ich einen Fragebogen erstellt, welcher die zentralen Fragestellungen der Arbeit abdecken soll. Dieser wurde von mir an Industriebetriebe unterschiedlicher Industriezweige verschickt mit der Bitte, diesen selbst auszufüllen, und den ausgefüllten Fragebogen an mich zu retournieren. Im Folgenden möchte ich auf die Durchführung des empirischen Teils meiner Arbeit näher eingehen.

7.1 Recherche und befragte Unternehmen

Im Rahmen meiner Befragung wurden von mir 723 österreichische Industrieunternehmen per E-Mail kontaktiert mit der Bitte, mich durch Ausfüllen des Fragebogens bei meiner Abschlussarbeit zu unterstützen. Bei der Auswahl der Industrieunternehmen stützte ich mich auf das Online-Branchenportal der Wirtschaftskammer Österreich, „WKO Firmen A-Z“⁸⁰, da in diesem Portal einerseits alle im Firmenbuch eingetragenen Mitglieder zugänglich sind, und diese auch nach Branche und Bundesländern differenziert ausgewertet werden. Die Untergliederung der Suchfunktion folgt der Sparten-Struktur der WKO, welche sich in sieben Sparten untergliedert. Da der Fokus meiner Arbeit auf Industrieunternehmen liegt, beschränkte sich meine Suche somit zunächst auf Unternehmen, die der Sparte Industrie angehören:

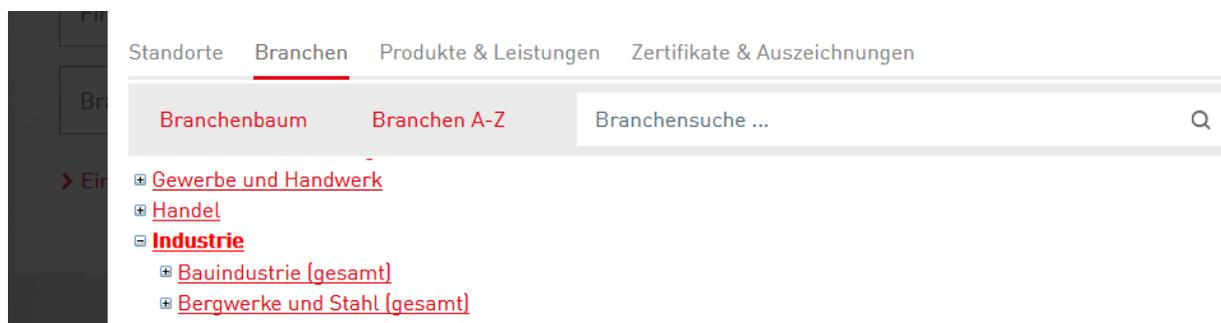


Abbildung 1.12: Beispielhafte Suche auf firmen.wko.at. Abgerufen auf <https://firmen.wko.at/>, 15.9.2018.

⁸⁰ Abrufbar unter https://firmen.wko.at. Zuletzt abgerufen am 15.9.2018.

Ein weiteres Kriterium war, nachdem die Fragebögen von mir per E-Mail verschickt wurden, dass das Unternehmen eine gültige E-Mail-Adresse angegeben hatte. War diese nicht bereits auf firmen.wko.at hinterlegt, versuchte ich, diese über eine etwaige angegebene Homepage, oder über eine Suchmaschinen-Recherche, zu eruieren. Unternehmen, bei denen sich dennoch keine E-Mail-Adresse eruieren ließ, wurden aus der Studie ausgeschieden. War auf der Homepage, oder über eine einfache Recherche, eine E-Mail-Adresse des Einkaufsleiters zu eruieren, wurde dieser von mir direkt angeschrieben, wenn dies nicht möglich war, wurde von mir an die allgemeine Firmen-E-Mail-Adresse geschrieben. Neben der Recherche über die Online-Plattform der WKO als primäre Quelle, habe ich einzelne Empfehlungen von Arbeits- und Studienkollegen oder Freunden, welche Unternehmen mir bei meiner Erhebung weiterhelfen könnten, aufgegriffen und diese Unternehmen kontaktiert.

Aufgrund der angeführten Kriterien wurden folgende Unternehmen für die Befragung herangezogen:

- Metalltechnische Industrie:
 - 232 Unternehmen aus dem Online Verzeichnis firmen.wko.at, Branche Metalltechnische Industrie;
- Fahrzeugindustrie:
 - 151 Unternehmen aus dem Online Verzeichnis firmen.wko.at, Branche Fahrzeugindustrie;
- Bauindustrie:
 - 73 Unternehmen aus dem Online Verzeichnis firmen.wko.at, Branche Bauindustrie;
- Chemische Industrie:
 - 114 Unternehmen aus dem Online Verzeichnis firmen.wko.at, Branche Chemische Industrie;
- Lebensmittelindustrie:
 - 153 Unternehmen aus dem Online Verzeichnis firmen.wko.at, Branche Nahrungs- und Genussmittelindustrie.

Bei manchen Unternehmen zeigte sich, dass sie Mitglied in mehreren von mir zur Recherche herangezogenen Fachgruppen/Innungen der WKO sind. In diesem Fall wurde das Unternehmen, um Mehrfachnennungen zu vermeiden, von mir jener Branche zugeordnet, von der meinem Verständnis nach ihr hauptsächliches Geschäftsmodell umfasst ist.

7.2 Fragebogen

Der an die Unternehmen ausgeschickte Fragebogen orientierte sich in erster Linie an der Struktur der Arbeit bzw. den in der Einleitung erwähnten Forschungsfragen. Der Fragebogen umfasste zum einen Fragen mit Bezug zu meiner Fragestellung. Darüber hinaus wurden Fragen über das Unternehmen gestellt. Im einleitenden Mail, das einheitlich an alle Unternehmen verschickt wurde neben der kurzen Vorstellung des Vorhabens (Name, Titel der Arbeit, Universität und Lehrstuhl des Betreuers, Forschungsvorhaben), einerseits auf die völlige Anonymität sowohl der Unternehmen und Personen, als auch der in der Befragung getätigten Angaben hingewiesen, sowie die geschätzte Dauer des Ausfüllens des Fragebogens mit 10 Minuten angegeben. Darüber hinaus wurde von mir eine kurze Erläuterung der für mich relevanten Fragen und Begrifflichkeiten beigefügt, da ich davon ausging, dass nicht alle Befragten mit den Termini Technici vertraut wären (siehe Anlage).

Zunächst wurden vier einleitende Fragen zum Unternehmen gestellt, welche eine differenzierte Auswertung der Unternehmung nach Eigenangabe des Wirtschaftssektors, Unternehmensalter, Unternehmensumsatz sowie der durchschnittlichen Mitarbeiteranzahl ermöglichen.

Bei den Fragen mit direktem Bezug zur Lieferantenauswahl wurden zunächst Angaben zur Wichtigkeit der Auswahl von Lieferanten, dem Vorhandensein eines Portfolios von Lieferanten, sowie der Anzahl der Lieferanten des Unternehmens im Jahresschnitt erbeten. Anschließend wurden die Befragten gebeten, auf einer Skala von eins bis fünf (wobei eins die höchste und fünf die geringste wahrgenommene Wichtigkeit zum Ausdruck bringt) mehrere vorgegebene Kriterien der Auswahl von Lieferanten einerseits aus einem bestehenden Lieferantenportfolio, andererseits bei der Auswahl neuer Lieferanten zu bewerten. Nachfolgend werden die erfragten Kriterien dargestellt, die sowohl bei bestehenden als auch bei neuen Lieferanten abgefragt wurden:

Kriterien der Lieferantenauswahl	1	2	3	4	5
Mengenleistung					
· Mindestliefermenge					
· Mengenflexibilität					
· Mengenkonzanz					
Logistikleistung					
· Zeitleistung					
· Ortsleistung					
· Lieferleistung					
Entgelteistung					
· Angebotspreis					
· Konditionengestaltung					
· Kostenreduktionsaktivitäten					
Serviceleistung					
· Objektgarantie					
· Kulanzverhalten					
· Kundendienst					
Informations- und Kommunikationsleistung					
· Kommunikationsbereitschaft					
· Internettechnologien					
· Datenschutz					
Innovationsleistung					
· Technologische Kompetenz					
· Entwicklungspotential					
· F&E-Kapazitäten					
Umweltleistung					
· Umweltverträglichkeit					
· Recyclingbereitschaft					

Abbildung 1.13: Kriterien der Lieferantenauswahl, eigene Darstellung.

Darauf folgend wurden jeweils die Bekanntheit, sowie die Bedeutung für das jeweilige Unternehmen qualitativer und quantitativer Methoden der Lieferantenauswahl, ebenfalls in einer 5-wertigen Skala, erfragt.

Abschließend wurde den Ausfüllenden in einem offenen Textfeld die Möglichkeit gegeben, mir weiteres für die Auswahl von Lieferanten in ihrem Lieferanten relevantes mitzuteilen.

7.3 Ablauf der Befragung

Die Fragebogen ergingen ab dem 8. Juli 2018 laufend über einen Zeitraum von 8 Wochen an die Unternehmen der oben genannten Branchen. Dem Mail beigefügt wurden der Fragebogen selbst im Word-Dateiformat (um das benutzerfreundliche Ausfüllen des Fragebogens direkt am Computer zu ermöglichen) sowie die Erläuterungen als Datei im PDF-Format. Alle jene Unternehmen, die nach Ablauf von vier Wochen nach Versand der E-Mail nicht geantwortet hatten, wurden von mir in einem Erinnerungsmail neuerlich um das Ausfüllen des Fragebogens gebeten.

Nach Ablauf der Erhebungsfrist hatten von 723 angeschriebenen Unternehmen 51 den Fragebogen ausgefüllt an mich retourniert, was einer Antwortquote von 7,1% entspricht. Aufgeschlüsselt nach Branchen ergibt sich folgendes Bild:

- Metalltechnische Industrie: 16 Antworten, Rücklaufquote von 6,9%.
- Fahrzeugindustrie: 11 Antworten, Rücklaufquote von 7,3%.
- Bauindustrie: 5 Antworten, Rücklaufquote von 6,8%.
- Chemische Industrie: 8 Antworten, Rücklaufquote von 7%.
- Nahrungs- und Genussmittelindustrie: 11 Antworten, Rücklaufquote von 7,2%.

8. Ergebnisse der empirischen Untersuchung

Im folgenden Kapitel werde ich die Ergebnisse meiner empirischen Studie vorstellen. Zunächst möchte ich das Gesamtergebnis der Studie unter Berücksichtigung aller teilnehmenden Unternehmen unabhängig von der Branche und anderen Parametern darstellen, und anhand dieser Ergebnisse meine Hypothesen kritisch hinterfragen. Daran anschließend werde ich die Unternehmen, welche sich an meiner Studie beteiligt haben, anhand von mir abgefragter unternehmensbezogener und für den Kontext meiner Studie relevanter Daten darstellen. Danach werde ich, meinen Forschungsfragen folgend, die Kriterien und Subkriterien der Lieferantenauswahl jeweils bei *neuen*, sowie *bestehenden* Lieferanten eines Unternehmens abbilden, und die Ergebnisse dieser beiden Szenarien anschließend vergleichend gegenüberstellen. Danach anschließend präsentiere ich die Beantwortung der Frage nach der Kenntnis der unterschiedlichen Methoden der Lieferantenauswahl. Die Relevanz der abgefragten Kriterien und Methoden der Lieferantenauswahl, sowie von mir nicht direkt abgefragte, aber für relevant erachtete Methoden und Kriterien, werden anschließend dargestellt.

Bei der Auswertung der Fragen werde ich insbesondere auf Unterschiede und Gemeinsamkeiten in der Lieferantenauswahl von Unternehmen verschiedener Größe, Alters und Industriebranche eingehen, und diese durch Kreuztabellen versuchen zu veranschaulichen. Nicht zuletzt war ich bei der Auswertung mit dem Umstand konfrontiert, dass manche Unternehmen nicht alle Fragen, oder auch nur einzelne Fragen meines Fragebogens beantwortet hatten. Um auch diese Fragebögen in meiner empirischen Studie verwerten zu können, habe ich mich dazu entschlossen, auch diese Fragebögen zu berücksichtigen. Dadurch ergibt sich zwangsläufig, dass die ausgewerteten Fragen mitunter über eine unterschiedliche Anzahl n von Antworten verfügen. Fragen mit deutlicher Unterdeklaration, die aufgrund der geringen Fallzahl eine verminderte Aussagekraft haben, werde ich entsprechend kennzeichnen.

8.1 Befragte Unternehmen nach Branche

Von allen um Teilnahme an der Befragung gebetenen Unternehmen retournierten 46 zeitgerecht einen ausgefüllten Fragebogen. Die Untergliederung erfolgt, wie bereits oben dargestellt, anhand der zu Fachverbänden zusammengeschlossenen Branchen in der Wirtschaftskammer Österreich. Nach Branchen untergliedert, ergibt sich somit folgendes Bild:

Branchen	Unternehmen	%
Metalltechnische Industrie	16	31,4%
Fahrzeugindustrie	11	21,6%
Lebensmittel	11	21,6%
Chemische Industrie	8	15,7%
Bauindustrie	5	9,8%
Summe	51	100%

Abbildung 1.14: Befragte Unternehmen nach Branche. Eigene Darstellung

Die relative Mehrheit der an der Befragung teilnehmenden Unternehmen waren somit solche der metall(technischen) Industrie, gefolgt von Unternehmen der Fahrzeug- sowie der Lebens- und Genussmittelindustrie. Die am seltensten repräsentierte Branche bildet die Bauindustrie mit 11% der Befragungsteilnehmer.

8.2 Befragte Unternehmen nach Unternehmensalter

Um die Antworten nach dem Gründungsjahr bzw. Unternehmensalter besser strukturieren bzw. übersichtlicher darstellen zu können, habe ich die Antworten der befragten Unternehmen fünf Unternehmensalterkohorten zugeordnet. Die folgende Grafik zeigt die teilnehmenden Unternehmen nach Gründungsjahr:

Alle Unternehmen						
Gründungsjahr des Unternehmens						
vor 1900	von 1900 bis 1950	von 1951 bis 1960	von 1961 bis 1970	von 1971 bis 1980	von 1981 bis 1990	seit 1991
27%	25%	5%	16%	9%	14%	5%

Abbildung 1.15: Befragte Unternehmen nach Gründungsjahr. Eigene Darstellung

Wie aus der Tabelle oben ersichtlich, finden sich unter den teilnehmenden Unternehmen solche unterschiedlichsten Alters. Mehr als die Hälfte (52%) führt ihre Gründung auf den Zeitraum vor der Mitte des 20. Jahrhunderts zurück. Dahingegen wurde rund ein Fünftel der Unternehmen (19%) nach 1980 gegründet.

8.3 Befragte Unternehmen nach Mitarbeiteranzahl

Bei der Frage nach der Anzahl der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen wurde von mir die durchschnittliche Mitarbeiteranzahl während eines Kalenderjahres anstelle eines konkreten Zeitpunktes abgefragt, um angesichts saisonaler Schwankungen zu einem realistischen Bild über die Mitarbeiterzahl zu gelangen. Nachfolgende Darstellung zeigt den Mitarbeiterstand der teilnehmenden Unternehmen gruppiert nach Größenklassen:

Alle Unternehmen				
Anzahl der Mitarbeiter (im Jahresschnitt)				
<= 100	von 101 bis 250	von 251 bis 500	von 501 bis 1000	> 1000
25%	23%	18%	11%	23%

Abbildung 1.16: Befragte Unternehmen nach Mitarbeiterzahl. Eigene Darstellung.

Diese Auswertung zeigt, dass einerseits eine beträchtliche Anzahl von KMUs (anhand gängiger Definitionen habe ich eine Obergrenze für die Mitarbeiteranzahl von KMUs von 250 angenommen) aus dem Industriesektor an meiner Befragung teilgenommen hat – diese machen rund die Hälfte der teilnehmenden Unternehmen aus (48%). Am anderen Ende der Skala beteiligten sich auch zahlreiche große und sehr große Unternehmen an der Befragung, wobei der größte „Ausreißer“ nach oben seine konzernweite Mitarbeiteranzahl mit jenseits

von 17 000 Mitarbeitern zu Protokoll gab. Anzumerken ist, dass rund 20% der Unternehmen keine Angaben zum Umsatz machten.

8.4 Befragte Unternehmen nach Jahresumsatz

Analog zu den anderen unternehmensstatistischen Abfragen in meiner Studie, habe ich die verschiedenen angegebenen Jahresumsätze der teilnehmenden Unternehmen in mir als sinnvoll erscheinenden Gruppen kategorisiert. Nachfolgende Darstellung zeigt die an der Befragung teilnehmenden Unternehmen nach ihrem Jahresumsatz:

Jahresumsatz der Unternehmens					
Alle Branchen					
< =10 Mio	von 10,1 Mio bis 25 Mio	von 25,1 Mio bis 50 Mio	von 50,1 Mio bis 75 Mio	von 75,1 Mio bis 100 Mio	> 100 Mio
14%	17%	11%	6%	3%	49%

Abbildung 1.17: Befragte Unternehmen nach Jahresumsatz. Eigene Darstellung.

Wie der Auswertung zu entnehmen ist, gibt es in Hinblick auf den Jahresumsatz meiner Befragungsteilnehmer eine beträchtliche Polarität. Einerseits verfügen 14% der befragten Unternehmen über einen Umsatz von weniger als € 10 Million, und 17% über einen Umsatz zwischen € 10 und 25 Millionen, was für eine mittelständische Struktur spricht. Dem gegenüber steht, dass rund die Hälfte der befragten Unternehmen in der Befragung angab, über einen Umsatz jenseits der € 100 Millionen – Marke zu verfügen. Die verhältnismäßig geringe Repräsentation von Unternehmen mit Umsätzen zwischen € 50 und 100 Millionen ist für mich dahingehend interessant, da ich die Unternehmen vorab nicht auf Basis des Umsatzes gescreent und angeschrieben hatte. Warum diese Gruppe unterrepräsentiert ist, wäre gegebenenfalls Thema weiterer Untersuchungen, muss jedoch hier aus Platzgründen unbeachtet bleiben.

8.5 Einleitende Fragestellungen zur Lieferantenauswahl

Mit diesen einleitenden Fragen, die ich nachfolgend in einem Kapitel abhandeln werde, sollten die Unternehmen Einblicke in ihre grundsätzlichen Ansätze und Handlungsweisen im Zusammenhang mit der Auswahl von Lieferanten gewähren. Hinterfragt wurden von mir die Bedeutung des dezidiert besten Lieferanten bei der Beschaffung von Gütern, die Anzahl der Lieferanten im Jahresschnitt, das Vorhandensein eines Portfolios fixer Lieferanten sowie das Verhalten bei neuen zu vergebenden Aufträgen. Nachfolgend werde ich die Ergebnisse der einzelnen Fragestellungen präsentieren.

Frage: „Wie wichtig ist es für Sie, dass Ihr Unternehmen für einen bestimmten Auftrag den besten verfügbaren Lieferanten auswählt?“

Die Antworten auf diese Fragestellung zeigen zunächst ein deutliches Bild (1=am wichtigsten; 5=am wenigsten wichtig):

Alle Unternehmen				
1	2	3	4	5
62%	34%	2%	0%	2%

Abbildung 1.18: Wichtigkeit des besten Lieferanten. Eigene Darstellung.

Obwohl bei dieser Fragestellung eigentlich auf der Hand liegen würde, dass die Wichtigkeit der Lieferantenauswahl betont wurde, war ich mir zunächst unsicher darüber, dass dies alle Unternehmen so sehen würden. Über die Gründe für die Ambivalenz oder gar völlige Unwichtigkeit, mit der einige wenige Unternehmen der Auswahl von Lieferanten gegenüberstehen, kann an dieser Stelle nur gemutmaßt werden. In manchen Branchen, die nicht auf einige wenige spezialisierte Lieferanten angewiesen sind, könnte eine ausreichend große Anzahl annähernd qualitativ gleichwertiger Lieferanten zu solchen Einschätzungen führen. Mitunter mögen auch langjährige Kontakte, oder soziale Beziehungen bzw. Abhängigkeiten qualitative Aspekte überlagern.

Frage: „Bitte nennen Sie die Anzahl der Lieferanten (im Jahresschnitt) bei ihrem Unternehmen.“

Alle Unternehmen					
Anzahl der Lieferanten (im Jahresschnitt)					
<= 100	von 101 bis 250	von 251 bis 400	von 401 bis 550	von 551 bis 700	> 701
25%	16%	7%	11%	14%	27%

Abbildung 1.19: Anzahl der Lieferanten im Jahresschnitt. Eigene Darstellung.

Diese unternehmensstatistische Frage verdeutlicht aus meiner Sicht einmal mehr die Diversifizierung der Lieferantenstruktur in modernen Industrieunternehmen. Auch für mittelständische Industrieunternehmen ist eine vierstellige Anzahl von Lieferanten alles andere als ungewöhnlich.

Frage: „Haben Sie ein fixes Portfolio an bestehenden Lieferanten, mit denen Sie regelmäßig zusammenarbeiten?“

Alle Unternehmen	
Ja	Nein
98%	2%

Abbildung 1.20: Fixes Lieferantenportfolio. Eigene Darstellung.

Diese Frage führte erwartungsgemäß zu klaren Ergebnissen. Einzig ein Unternehmen aus der Lebens- und Genussmittelindustrie antwortete hierauf mit „Nein“.

Frage: „Suchen Sie bei jedem Auftrag nach einem neuen Lieferanten auf dem Beschaffungsmarkt?“

Alle Unternehmen	
Ja	Nein
15%	85%

Anmerkung 1.21: Suche immer nach neuem Lieferanten. Eigene Darstellung.

Diese Frage zeigt, wenngleich das Ergebnis eindeutig ist, doch eine unterschiedliche bzw. abweichende Herangehensweise bei manchen Unternehmen auf. Vor allem in Verbindung mit der Frage nach einem fixen Lieferantenportfolio zeigt sich hier meiner Meinung nach, dass manche Unternehmen regelmäßig von ihren Lieferanten überzeugt werden wollen, und auch potentiellen Neueinsteigern als Zulieferern offen gegenüberstehen. Betrachtet man die Ergebnisse nach Industriezweigen, weisen die Lebensmittel- sowie Fahrzeugindustrie mit jeweils 10% den geringsten Anteil an Unternehmen aus, die bei jedem Auftrag nach neuen Lieferanten suchen. Deutlich höher ist der Anteil in der Bauindustrie (20%) und der Metalltechnischen Industrie (21%). Aufgrund der geringen Fallzahl sind diese Unterschiede jedoch nicht statistisch signifikant.

8.6 Kriterien und Subkriterien bei der Auswahl aus einem Portfolio bestehender Lieferanten

In Anlehnung an die oben gestellte Frage nach einem fixen Portfolio bestehender Lieferanten, wurden die Teilnehmer der Befragung gebeten zu hinterfragen, welche Kriterien bei der Auswahl aus einem bestehenden Portfolio für sie relevant wären. Zunächst möchte ich die Ergebnisse über alle befragten Unternehmen, unabhängig nach Alter, Branche oder Größe, darstellen:

Kriterien bei bestehendem Lieferanten-Portfolio: Alle Unternehmen						
Kriterien der Lieferantenauswahl	1	2	3	4	5	Mittelwert
Mengenleistung						
· Mindestliefermenge	25%	34%	30%	9%	2%	2,3
· Mengenflexibilität	25%	52%	18%	5%	0%	2,0
· Mengenkonstanz	28%	37%	26%	9%	0%	2,2
Logistikleistung						
· Zeitleistung	64%	27%	9%	0%	0%	1,5
· Ortsleistung	32%	34%	25%	7%	2%	2,1
· Lieferleistung	64%	27%	9%	0%	0%	1,5
Entgeltleistung						
· Angebotspreis	60%	30%	9%	0%	0%	1,5
· Konditionengestaltung	43%	43%	11%	2%	0%	1,7
· Kostenreduktionsaktivitäten	34%	30%	30%	7%	0%	2,1
Serviceleistung						
· Objektgarantie	42%	51%	7%	0%	0%	1,7
· Kulanzverhalten	28%	47%	23%	2%	0%	2,0
· Kundendienst	37%	42%	19%	2%	0%	1,9

IKT-Leistung						
· Kommunikationsbereitschaft	35%	49%	16%	0%	0%	1,8
· Internettechnologien	7%	30%	44%	14%	5%	2,8
· Datenschutz	30%	23%	28%	12%	7%	2,4
Innovationsleistung						
· Technologische Kompetenz	67%	26%	5%	2%	0%	1,4
· Entwicklungspotential	28%	47%	21%	5%	0%	2,0
· F&E-Kapazitäten	19%	44%	30%	7%	0%	2,3
Umweltleistung						
· Umweltverträglichkeit	35%	35%	26%	5%	0%	2,0
· Recyclingbereitschaft	20%	41%	27%	9%	2%	2,3

Abbildung 1.22: Kriterien bei bestehendem Lieferanten-Portfolio. Eigene Darstellung.

Das für mich doch etwas Überraschende an diesem Ergebnis war, dass die technologische Kompetenz – von der ich durchaus vermutete, dass ihr die befragten Unternehmen eine hohe Wichtigkeit beimessen würden – noch vor Zeitleistung, Lieferleistung und Angebotspreis als den von mir erwarteten Topnennungen auf dem Spitzenplatz des wichtigsten Kriteriums landete. Generell lässt sich sagen, dass eigentlich kein Kriterium bei den befragten Unternehmen als durchwegs unwichtig angesehen wird, was sich sowohl daran erkennen lässt, dass alle Kriterien über einen Mittelwert < 3 verfügen, als auch daran, dass nur bei fünf Kriterien überhaupt die Bewertung „5“ (überhaupt nicht wichtig) vergeben wurde.

Nimmt man den Mittelwert der abgefragten Kriterien **nach Branche**, ergibt sich folgendes Bild:

Kriterien bei bestehendem Lieferanten-Portfolio: Mittelwert nach Branche					
Kriterien der Lieferantenauswahl	Bauindustrie	Chem. Industrie	Fahrzeugindustrie	Lebensmittelindustrie	Metalltechnische Industrie
Mengenleistung					
· Mindestliefermenge	2,6	2,4	2,0	2,1	2,5
· Mengenflexibilität	2,0	2,3	1,9	1,9	2,1
· Mengenkonzanz	2,6	1,8	1,9	2,0	2,5
Logistikleistung					
· Zeitleistung	1,2	1,4	1,3	1,7	1,5
· Ortsleistung	1,6	2,4	2,5	1,7	2,2
· Lieferleistung	1,4	1,7	1,1	1,6	1,5
Entgeltleistung					
· Angebotspreis	1,0	1,6	1,4	1,6	1,6
· Konditionengestaltung	1,4	1,9	1,7	1,6	1,9
· Kostenreduktionsaktivitäten	1,8	2,3	2,2	1,9	2,2
Serviceleistung					
· Objektgarantie	1,8	2,1	1,6	1,3	1,6
· Kulanzverhalten	2,8	2,1	1,9	1,6	2,1
· Kundendienst	2,5	1,9	1,5	1,8	2,0
IKT-Leistung					
· Kommunikationsbereitschaft	2,4	1,9	1,3	2,0	1,7
· Internettechnologien	3,5	3,1	2,4	2,8	2,7
· Datenschutz	3,0	2,3	2,1	2,4	2,5
Innovationsleistung					
· Technologische Kompetenz	2,0	1,3	1,2	1,6	1,4
· Entwicklungspotential	3,3	2,0	1,4	2,2	2,0
· F&E-Kapazitäten	3,5	2,0	1,5	2,3	2,5
Umweltleistung					
· Umweltverträglichkeit	2,5	1,6	1,9	2,0	2,2
· Recyclingbereitschaft	2,6	1,7	2,3	2,3	2,5

Abbildung 1.23: Kriterien nach Branche. Eigene Darstellung.

Wie relativ schnell ersichtlich wird, messen die Unternehmen der unterschiedlichen Branchen den von mir abgefragten Kriterien teils in erheblichem Ausmaß eine unterschiedliche Wichtigkeit zu. So ist in der Bauindustrie der Angebotspreis das alles überragende Kriterium, was wohl auf den oft zitierten Preisdruck in der Baubranche zurückzuführen ist. Ebenfalls überdurchschnittlich hohe Bedeutung beigemessen werden der Zeit- sowie der Lieferleistung, während die Subkriterien der Innovations- und Umweltleistung hier deutlich unterdurchschnittlich gewichtet werden. Im Kontrast dazu werden in der Chemischen Industrie Umweltleistung, Recyclingbereitschaft und technologische Kompetenz deutlich über dem Branchenschnitt geschätzt, was wohl nicht zuletzt auf die in dieser Branche zwangsläufig anfallenden toxischen Zwischen- und Abfallprodukte, sowie das verstärkte Bewusstsein für die Sicherheit der Mitarbeiter sowie Bevölkerung bzw. Konsumenten zurückzuführen ist. In der Fahrzeugindustrie sticht zum einen die Wichtigkeit der Lieferleistung ins Auge, darüber hinaus jedoch auch die Technologische Kompetenz der Lieferanten. Bei der Lebensmittelindustrie fällt eine relativ gleichmäßige Gewichtung der Kriterien auf, wobei interessanterweise den Serviceleistungen, insbesondere Objektgarantie und Kulanzverhalten,

eine größere Bedeutung als dem Angebotspreis sowie der Logistikleistung beigemessen wird. Schließlich setzt die Metalltechnische Industrie überdurchschnittlich stark auf technologische Kompetenz, Kommunikationsbereitschaft sowie Entwicklungspotential, während der Umwelt- sowie der Mengenleistung eine ähnlich geringe Wichtigkeit wie in der Bauindustrie beigemessen wird.

Zusammenfassend lässt sich anmerken, dass die Kriterien Angebotspreis, Zeit- sowie Lieferleistung quer durch alle Branchen als wichtig oder sehr wichtig angesehen werden. Die größten branchenspezifischen Unterschiede zeigen sich bei der Innovationsleistung, der Kommunikationsbereitschaft sowie der Umweltleistung.

Gliedert man die abgefragten Kriterien nach dem **Unternehmensalter**, zeigt sich folgendes Bild:

Kriterien bei bestehendem Lieferanten-Portfolio: Mittelwert nach Gründungsjahr							
Kriterien der Lieferantenauswahl	vor 1900	von 1900 bis 1950	von 1951 bis 1960	von 1961 bis 1970	von 1971 bis 1980	von 1981 bis 1990	seit 1991
Mengenleistung							
· Mindestliefermenge	2,5	2,3	3,0	2,0	1,4	2,6	1,5
· Mengenflexibilität	2,1	2,2	2,5	1,8	1,4	2,2	2,0
· Mengenkonzanz	2,1	2,7	3,0	2,8	1,4	1,8	2,0
Logistikleistung							
· Zeitleistung	1,5	1,8	1,5	1,2	1,0	1,2	2,0
· Ortsleistung	2,3	2,4	1,5	1,6	1,6	2,2	4,0
· Lieferleistung	1,6	1,7	1,5	1,0	1,0	1,2	1,5
Entgeltleistung							
· Angebotspreis	1,3	1,6	1,0	1,6	1,3	1,8	1,5
· Konditionengestaltung	1,5	1,8	1,5	2,0	1,6	2,2	2,5
· Kostenreduktionsaktivitäten	2,2	1,7	2,0	2,4	1,6	2,6	2,5
Serviceleistung							
· Objektgarantie	1,5	1,6	2,0	1,8	1,8	1,8	2,0
· Kulanzverhalten	2,2	1,7	2,5	2,4	1,8	2,2	2,0
· Kundendienst	1,8	2,1	2,5	2,2	1,5	1,8	1,5
IKT-Leistung							
· Kommunikationsbereitschaft	2,0	2,1	1,5	1,5	2,0	1,8	2,0
· Internettechnologien	2,7	2,9	3,0	3,2	2,3	3,2	2,5
· Datenschutz	2,5	1,9	3,0	3,0	2,0	3,0	2,5
Innovationsleistung							
· Technologische Kompetenz	1,6	1,5	1,0	1,4	1,0	1,4	1,5
· Entwicklungspotential	2,1	2,3	2,0	1,8	1,3	2,2	3,0
· F&E-Kapazitäten	2,5	2,4	2,5	2,2	1,3	2,2	2,0
Umweltleistung							
· Umweltverträglichkeit	2,0	1,7	2,0	2,8	1,3	2,6	3,0
· Recyclingbereitschaft	2,1	2,1	2,5	3,6	1,5	2,6	3,0

Abbildung 1.24: Kriterien nach Unternehmensalter. Eigene Darstellung.

Hieraus wird ersichtlich, dass bei jüngeren Unternehmen (für diese Untersuchung werden von mir alle nach 1961 gegründeten Unternehmen dieser Gruppe zugeordnet) tendenziell den

Kriterien Mengen- und Logistikleistung mehr Bedeutung zumessen, während die Entgeltleistung für ältere Unternehmen von größerer Bedeutung bei der Entscheidungsfindung in der Lieferantenauswahl sein dürfte. Allerdings ermöglichen die kleinen Subsamples nur bedingt valide Aussagen in die eine oder andere Richtung, sondern können lediglich Anhaltspunkte sein.

Schließlich wurden die Kriterien von mir auch in Abhängigkeit von der **Unternehmensgröße** gesetzt, mit folgendem Ergebnis:

Kriterien bei bestehendem Lieferanten-Portfolio: Mittelwert nach Unternehmensgröße (Jahresumsatz 2017 in Euro)						
Kriterien der Lieferantenauswahl	<=10 Mio	von 10,1 Mio bis 25 Mio	von 25,1 Mio bis 50 Mio	von 50,1 Mio bis 75 Mio	von 75,1 Mio bis 100 Mio	> 100 Mio
Mengenleistung						
· Mindestliefermenge	2,8	2,3	2,0	2,0	2,0	2,1
· Mengenflexibilität	2,5	1,3	2,0	1,5	2,0	1,8
· Mengenkonzanz	2,2	3,0	2,3	3,0	2,0	2,0
Logistikleistung						
· Zeitleistung	2,2	1,7	1,3	1,5	1,0	1,1
· Ortsleistung	2,5	2,3	2,5	2,0	1,0	1,7
· Lieferleistung	2,0	1,7	1,0	1,0	1,0	1,3
Entgeltleistung						
· Angebotspreis	1,8	1,7	1,3	2,0	1,0	1,4
· Konditionengestaltung	2,2	1,3	1,5	3,0	1,0	1,6
· Kostenreduktionsaktivitäten	2,3	1,3	2,5	3,0	1,0	1,8
Serviceleistung						
· Objektgarantie	1,3	1,3	1,8	1,5	2,0	1,7
· Kulanzverhalten	1,8	1,0	3,0	2,5	2,0	1,9
· Kundendienst	2,3	1,7	1,8	3,0	1,0	1,6
IKT-Leistung						
· Kommunikationsbereitschaft	2,0	1,7	1,5	3,0	1,0	1,9
· Internettechnologien	2,8	2,0	2,8	3,0	3,0	2,8
· Datenschutz	3,7	1,7	2,8	3,0	3,0	2,1
Innovationsleistung						
· Technologische Kompetenz	1,5	1,3	1,5	1,5	1,0	1,4
· Entwicklungspotential	2,3	1,7	2,0	2,5	2,0	1,9
· F&E-Kapazitäten	2,5	2,3	2,3	3,0	2,0	2,1
Umweltleistung						
· Umweltverträglichkeit	2,5	1,7	2,3	2,5	1,0	1,9
· Recyclingbereitschaft	2,6	2,3	2,5	3,5	1,0	2,1

Abbildung 1.25: Kriterien nach Unternehmensgröße. Eigene Darstellung.

Aus dieser Auswertung ist ersichtlich, dass die Logistikleistung mit zunehmender Größe des Unternehmens eine wichtigere Rolle bei der Entscheidungsfindung zur Lieferantenauswahl spielt. Im Gegensatz dazu spielt für kleinere Unternehmen (< 25 Mio. Euro) die Serviceleistung eine wichtigere Rolle in der Entscheidungsfindung.

8.7 Kriterien und Subkriterien bei der Auswahl neuer Lieferanten

Auch hier werde ich zunächst die Ergebnisse, die sich aus der Befragung aller Unternehmen (unabhängig von Branche, Alter oder Größe) ergeben haben, darstellen, und danach diese Parameter verbinden. Das Gesamtergebnis stellt sich wie folgt dar:

Kriterien bei neuen Lieferanten: Alle Unternehmen						
Kriterien der Lieferantenauswahl	1	2	3	4	5	Mittelwert
Mengenleistung						
· Mindestliefermenge	29%	33%	31%	4%	2%	2,2
· Mengenflexibilität	29%	51%	20%	0%	0%	1,9
· Mengenkonstanz	24%	38%	27%	11%	0%	2,2
Logistikleistung						
· Zeitleistung	60%	33%	7%	0%	0%	1,5
· Ortsleistung	29%	44%	18%	4%	4%	2,1
· Lieferleistung	56%	40%	4%	0%	0%	1,5
Entgelteleistung						
· Angebotspreis	64%	27%	9%	0%	0%	1,4
· Konditionengestaltung	39%	48%	11%	2%	0%	1,8
· Kostenreduktionsaktivitäten	31%	40%	20%	9%	0%	2,1
Serviceleistung						
· Objektgarantie	38%	51%	11%	0%	0%	1,7
· Kulanzverhalten	20%	53%	27%	0%	0%	2,1
· Kundendienst	33%	42%	22%	2%	0%	1,9
IKT-Leistung						
· Kommunikationsbereitschaft	48%	34%	16%	2%	0%	1,7
· Internettechnologien	13%	36%	33%	13%	4%	2,6
· Datenschutz	33%	24%	20%	11%	11%	2,4
Innovationsleistung						
· Technologische Kompetenz	69%	27%	2%	2%	0%	1,4
· Entwicklungspotential	29%	49%	16%	7%	0%	2,0
· F&E-Kapazitäten	24%	42%	24%	9%	0%	2,2
Umweltleistung						
· Umweltverträglichkeit	33%	37%	22%	9%	0%	2,1
· Recyclingbereitschaft	17%	41%	26%	13%	2%	2,4

Abbildung 1.26: Kriterien der Lieferantenauswahl bei neuen Lieferanten. Eigene Darstellung.

Auch hier zeigt sich ein gewohntes Bild: Das Gros der an der Befragung teilnehmenden Unternehmen bewertet den Angebotspreis, die Lieferleistung, die Zeitleistung sowie die technologische Kompetenz als die wichtigsten Entscheidungsparameter bei der Auswahl neuer Lieferanten. Im **Vergleich mit der Auswahl aus einem bestehenden Portfolio** zeigen

sich zum Großteil lediglich kleine Unterschiede. So werden Mindestliefermenge, Mengenflexibilität, Angebotspreis, Kommunikationsbereitschaft und Internettechnologien bei neuen Lieferanten als geringfügig wichtiger eingeschätzt, während bei bestehenden Lieferanten der Umweltsleistung, dem Kulanzverhalten sowie der Konditionengestaltung eine größere Bedeutung beigemessen wird.

Die Darstellung nach **Branche** ergibt folgendes Bild:

Kriterien bei neuen Lieferanten: Mittelwert nach Branche					
Kriterien der Lieferantenauswahl	Bauindustrie	Chem. Industrie	Fahrzeugindustrie	Lebensmittelindustrie	Metalltechnische Industrie
Mengenleistung					
· Mindestliefermenge	2,8	2,1	1,9	1,8	2,5
· Mengenflexibilität	2,2	2,1	1,6	2,0	1,8
· Mengenkonzanz	2,6	2,4	2,0	2,1	2,3
Logistikleistung					
· Zeitleistung	1,4	1,4	1,4	1,6	1,5
· Ortsleistung	1,8	2,0	2,4	1,9	2,2
· Lieferleistung	1,8	1,4	1,1	1,7	1,5
Entgeltleistung					
· Angebotspreis	1,2	1,4	1,4	1,6	1,5
· Konditionengestaltung	1,6	1,7	1,9	1,7	1,8
· Kostenreduktionsaktivitäten	1,8	2,4	2,1	1,9	2,1
Serviceleistung					
· Objektgarantie	1,8	1,9	1,6	1,8	1,7
· Kulanzverhalten	2,6	2,1	2,1	1,9	1,9
· Kundendienst	2,4	2,0	1,5	2,1	1,9
IKT-Leistung					
· Kommunikationsbereitschaft	2,2	1,7	1,3	2,1	1,6
· Internettechnologien	2,8	3,0	2,4	2,7	2,4
· Datenschutz	3,0	2,4	2,0	2,4	2,5
Innovationsleistung					
· Technologische Kompetenz	1,8	1,4	1,2	1,6	1,2
· Entwicklungspotential	2,8	1,9	1,4	2,4	1,9
· F&E-Kapazitäten	3,2	1,9	1,4	2,3	2,5
Umweltsleistung					
· Umweltverträglichkeit	2,4	1,4	2,2	2,1	2,2
· Recyclingbereitschaft	2,4	1,9	2,6	2,4	2,5

Abbildung 1.27: Kriterien nach Branche, neue Lieferanten. Eigene Darstellung.

Auch hier zeigt sich, dass die Fahrzeugindustrie der Informations- und Kommunikationsleistung, sowie der Innovationsleistung großes Augenmerk schenken, während die Chemische Industrie der Umweltsleistung überdurchschnittliche Bedeutung beimisst. Auffallend ist in der Lebensmittelindustrie die deutlich geringeren Erwartungen in die Serviceleistung, insbesondere die Objektleistung neuer Lieferanten.

Die Kriterien bei neuen Lieferanten nach dem **Unternehmensalter** dargestellt ergeben folgendes Bild:

Kriterien bei neuen Lieferanten: Mittelwert nach Gründungsjahr							
Kriterien der Lieferantenauswahl	vor 1900	von 1900 bis 1950	von 1951 bis 1960	von 1961 bis 1970	von 1971 bis 1980	von 1981 bis 1990	seit 1991
Mengenleistung							
· Mindestliefermenge	2,3	2,4	2,0	2,2	1,8	2,2	1,5
· Mengenflexibilität	1,8	2,0	2,0	2,2	1,8	2,2	2,0
· Mengenkonzanz	1,8	2,8	2,5	3,2	1,6	1,8	2,0
Logistikleistung							
· Zeitleistung	1,5	1,7	2,0	1,2	1,2	1,2	2,0
· Ortsleistung	2,2	2,2	2,0	1,4	1,8	2,2	4,0
· Lieferleistung	1,5	1,8	1,5	1,0	1,2	1,2	1,5
Entgeltleistung							
· Angebotspreis	1,3	1,6	1,0	1,4	1,4	1,4	1,5
· Konditionengestaltung	1,6	1,8	1,5	2,4	1,8	1,8	2,5
· Kostenreduktionsaktivitäten	2,2	1,6	3,0	3,0	1,6	2,2	2,5
Serviceleistung							
· Objektgarantie	1,5	1,6	1,5	1,8	2,0	1,8	2,0
· Kulanzverhalten	2,1	1,8	2,0	2,8	2,0	2,2	2,0
· Kundendienst	1,7	2,0	3,0	2,2	1,8	1,8	1,5
IKT-Leistung							
· Kommunikationsbereitschaft	1,7	2,1	1,5	1,5	1,8	1,4	2,0
· Internettechnologien	2,6	2,8	2,5	3,2	2,0	2,8	2,5
· Datenschutz	2,8	1,9	3,5	2,8	2,0	2,8	2,5
Innovationsleistung							
· Technologische Kompetenz	1,5	1,5	1,5	1,4	1,0	1,0	1,5
· Entwicklungspotential	2,1	1,9	2,0	1,8	1,8	2,0	3,0
· F&E-Kapazitäten	2,4	2,1	3,0	2,2	1,8	2,0	2,0
Umweltleistung							
· Umweltverträglichkeit	1,9	1,7	2,0	2,8	1,4	2,4	3,0
· Recyclingbereitschaft	2,0	2,2	3,0	3,6	1,6	2,4	3,0

Abbildung 1.28: Kriterien bei neuen Lieferanten, nach Gründungsjahr. Eigene Darstellung.

Hier zeigt sich, dass Unternehmen mittleren Alters (hier definiert als Unternehmen mit den Gründungsjahren zwischen 1961 und 1980) besonders großen Wert auf die Logistikleistung legen, während ältere Unternehmen (Gründung vor 1950) bei neuen Lieferanten insbesondere die Serviceleistung schätzen. Im Vergleich zur Auswahl bei bestehendem Lieferanten-Portfolio werden quer durch alle Alterskohorten höhere Anforderungen an die Mengenleistung gestellt, während in Hinblick auf den Angebotspreis sich die Erwartungen nicht signifikant unterscheiden.

Schließlich ergibt die Darstellung nach **Unternehmensgröße** folgendes Bild:

Kriterien bei neuen Lieferanten: Mittelwert nach Unternehmensgröße (Jahresumsatz 2017 in Euro)						
Kriterien der Lieferantenauswahl	<=10 Mio	von 10,1 Mio bis 25 Mio	von 25,1 Mio bis 50 Mio	von 50,1 Mio bis 75 Mio	von 75,1 Mio bis 100 Mio	> 100 Mio
Mengenleistung						
· Mindestliefermenge	2,8	2,3	1,3	2,5	1,0	2,2
· Mengenflexibilität	2,2	1,3	1,8	2,0	1,0	1,8
· Mengenkonzanz	2,0	3,0	2,0	3,5	2,0	2,1
Logistikleistung						
· Zeitleistung	1,8	1,3	1,5	1,5	2,0	1,2
· Ortsleistung	2,7	2,0	2,3	2,0	2,0	1,7
· Lieferleistung	2,0	1,7	1,0	1,0	1,0	1,3
Entgeltleistung						
· Angebotspreis	1,8	2,0	1,0	2,0	1,0	1,4
· Konditionengestaltung	2,0	1,3	1,8	3,0	1,0	1,7
· Kostenreduktionsaktivitäten	2,2	1,7	2,5	3,0	2,0	1,9
Serviceleistung						
· Objektgarantie	1,5	1,7	1,8	1,5	1,0	1,8
· Kulanzverhalten	1,8	1,3	2,8	2,5	1,0	2,1
· Kundendienst	2,3	2,0	1,5	3,0	2,0	1,7
IKT-Leistung						
· Kommunikationsbereitschaft	1,8	1,3	1,3	3,0	1,0	1,8
· Internettechnologien	2,7	2,0	2,3	3,0	3,0	2,7
· Datenschutz	3,8	1,3	2,5	3,0	3,0	2,0
Innovationsleistung						
· Technologische Kompetenz	1,5	1,3	1,5	1,5	2,0	1,3
· Entwicklungspotential	2,3	1,7	2,0	2,5	2,0	1,9
· F&E-Kapazitäten	2,5	2,0	1,8	3,0	2,0	2,2
Umweltleistung						
· Umweltverträglichkeit	2,5	1,7	2,3	2,5	1,0	1,9
· Recyclingbereitschaft	2,7	2,3	2,5	3,5	2,0	2,1

Abbildung 1.29: Kriterien bei neuen Lieferanten, nach Unternehmensgröße. Eigene Darstellung.

Auch hier zeigt sich in den Grundtendenzen dieselbe Gewichtung der Kriterien wie bei der Auswahl bestehender Lieferanten. Größere Unternehmen gewichten die Logistikleistung höher, während kleinere Unternehmen der Serviceleistung höheres Gewicht zuschreiben. Für mittelgroße Unternehmen (hier solche mit Umsätzen zwischen 25,1 und 50 Mio. Euro) scheint hingegen die Mengenleistung eine größere Rolle zu spielen.

8.8 Qualitative Methoden der Lieferantenauswahl

Zunächst war es meine Intention, vor der Abfrage der Wichtigkeit der jeweiligen Methoden zu eruieren, ob für die befragten Unternehmen qualitative Methoden der Lieferantenauswahl an sich von Bedeutung sind. Diese Frage führte zu folgenden Ergebnissen:

Wichtigkeit qualitative Methoden: Alle Unternehmen (1=äußerst wichtig; 5=völlig unwichtig)				
1	2	3	4	5
26%	54%	11%	4%	4%

Abbildung 1.30: Wichtigkeit qualitativer Methoden. Eigene Darstellung.

Es lässt sich somit festhalten, dass für die Wichtigkeit von qualitativen Methoden der Lieferantenauswahl grundsätzlich hohes Bewusstsein vorhanden ist. Was sich ebenfalls aus der Beantwortung dieser Frage ableiten lässt, ist dass die qualitativen Methoden jedenfalls nur von einer kleinen Minderheit der Unternehmen von vornherein als unbedeutend abgelehnt werden.

Nach diesem allgemeinen Einstieg wollte ich von den teilnehmenden Unternehmen wissen, welche **konkreten Methoden** für Sie im Zuge einer Lieferantenauswahl von Bedeutung sind:

Alle Unternehmen						
Qualitative Methoden	1	2	3	4	5	Mittelwert
Verbale Verfahren						
· Checklistenverfahren	28%	41%	20%	4%	7%	2,2
· Portfolio-Analyse	16%	38%	29%	7%	11%	2,6
Numerische Verfahren						
· Notensystem	16%	36%	27%	9%	13%	2,7
· Punktbewertungsverfahren	33%	33%	22%	4%	7%	2,2
Graphische Verfahren						
· Profilanalyse	7%	20%	29%	22%	22%	3,3
· Lieferanten-Gap-Analyse	7%	22%	27%	20%	24%	3,3

Abbildung 1.31: Wichtigkeit verschiedener qualitativer Methoden. Eigene Darstellung.

Aus den Antworten lässt sich ableiten, dass innerhalb der qualitativen Methoden den verbalen Verfahren sowie den numerischen Verfahren die höchste Bedeutung bei der

Lieferantenauswahl in diesen Unternehmen zukommt. Die höchste Wichtigkeit wird dabei gleichauf dem Checklistenverfahren, sowie dem Punktbewertungsverfahren zugemessen, was wohl der leichteren Erfassbarkeit und induktiven Anwendbarkeit in der Unternehmenspraxis geschuldet ist. Reservierter stehen die befragten Unternehmen der Profilanalyse sowie der Lieferanten-Gap-Analyse gegenüber, welche jeweils knapp die Hälfte der Befragten als weniger oder gar nicht wichtig einschätzt.

Vergleicht man die Ergebnisse nach **Branchen**, erhält man folgendes Bild:

Mittelwert nach Branche					
Qualitative Methoden	Bauindustrie	Chem. Industrie	Fahrzeugindustrie	Lebensmittelindustrie	Metalltechnische Industrie
Verbale Verfahren					
· Checklistenverfahren	2,2	2,6	1,6	2,2	2,5
· Portfolio-Analyse	2,2	3,0	2,5	2,5	2,7
Numerische Verfahren					
· Notensystem	2,4	2,7	2,5	2,3	3,2
· Punktbewertungsverfahren	2,4	2,4	2,0	2,0	2,2
Graphische Verfahren					
· Profilanalyse	3,0	3,3	3,1	3,2	3,8
· Lieferanten-Gap-Analyse	3,8	3,1	3,3	2,9	3,6

Abbildung 1.32: Qualitative Methoden nach Branche. Eigene Darstellung.

Hierbei zeigen sich einige interessante Auffälligkeiten. So setzen die befragten Unternehmen der Fahrzeugindustrie signifikant häufiger auf Checklistenverfahren als Methode der Lieferantenauswahl, als dies in anderen Branchen der Fall ist. Die Chemische Industrie sowie die metalltechnische Industrie wiederum scheinen den aufgezählten Methoden grundsätzlich eher skeptisch gegenüberzustehen, während die befragten Unternehmen der Lebensmittelindustrie noch am ehesten Sympathie für die graphischen Verfahren aufbringen.

Gliedert man die abgefragten Methoden der Lieferantenauswahl nach dem **Gründungsjahr** des Unternehmens auf, zeigt sich folgendes Bild:

Mittelwert nach Gründungsjahr							
Qualitative Methoden	vor 1900	von 1900 bis 1950	von 1951 bis 1960	von 1961 bis 1970	von 1971 bis 1980	von 1981 bis 1990	seit 1991
Verbale Verfahren							
· Checklistenverfahren	2,2	2,5	2,5	1,6	1,6	2,4	3,0
· Portfolio-Analyse	2,8	2,5	3,0	2,2	2,2	2,8	3,0
Numerische Verfahren							
· Notensystem	2,7	2,6	2,0	3,2	2,0	3,4	2,0
· Punktbewertungsverfahren	1,8	2,4	3,0	1,8	1,8	3,2	3,0
Graphische Verfahren							
· Profilanalyse	3,3	3,1	3,0	3,8	2,4	4,0	5,0
· Lieferanten-Gap-Analyse	3,3	3,2	3,0	4,2	2,4	3,8	5,0

Abbildung 1.33: Qualitative Methoden nach Gründungsjahr. Eigene Darstellung.

Hier zeigt sich, dass insbesondere jüngere, zwischen 1971 und 1980 gegründete Unternehmen einem vielfältigen Methodenmix positiv gegenüberstehen. Dagegen schätzen jene Unternehmen, die vor 1900 gegründet wurden, das Checklisten- sowie das Punktbewertungsverfahren deutlich mehr als andere Verfahren.

Vergleicht man die qualitativen Methoden schließlich nach **Unternehmensgröße**, ergibt sich folgendes Bild:

Mittelwert nach Unternehmensgröße						
Qualitative Methoden	< =10 Mio	von 10,1 Mio bis 25 Mio	von 25,1 Mio bis 50 Mio	von 50,1 Mio bis 75 Mio	von 75,1 Mio bis 100 Mio	> 100 Mio
Verbale Verfahren						
· Checklistenverfahren	2,5	2,3	1,5	3,5	2,0	1,8
· Portfolio-Analyse	2,8	3,3	2,5	3,5	2,0	2,2
Numerische Verfahren						
· Notensystem	2,7	2,3	2,5	5,0	2,0	2,4
· Punktbewertungsverfahren	2,7	1,7	1,3	3,5	2,0	2,1
Graphische Verfahren						
· Profilanalyse	4,0	3,0	4,0	5,0	2,0	2,7
· Lieferanten-Gap-Analyse	4,0	2,7	4,0	5,0	2,0	2,8

Abbildung 1.34: Qualitative Methoden nach Unternehmensgrößen. Eigene Darstellung.

Hier lässt sich insbesondere erkennen, dass größere Unternehmen einem großen qualitativen Methodenmix aufgeschlossen gegenüberstehen. Dagegen stehen kleinere Unternehmen den qualitativen Methoden im Allgemeinen, und den graphischen Verfahren im Speziellen, skeptisch gegenüber, wemgleich die geringe Fallzahl hier zu berücksichtigen ist.

8.9 Quantitative Methoden der Lieferantenauswahl

Zunächst wurde von mir wieder die Frage nach den quantitativen Methoden im Allgemeinen gestellt:

Alle Unternehmen (1=besonders wichtig; 5=gar nicht wichtig)				
1	2	3	4	5
25%	50%	20%	0%	5%

Abbildung 1.35: Quantitative Methoden. Eigene Darstellung.

Auch hier wird somit die grundsätzliche Wichtigkeit dieser Methodengruppe zugestanden, wobei nur 5% den quantitativen Methoden wenig oder gar keine Bedeutung für ihr Unternehmen beimessen.

Bei der Frage nach der Wichtigkeit der **konkreten quantitativen Methoden** ergibt sich folgendes Bild:

Alle Unternehmen						
Quantitative Methoden	1	2	3	4	5	Mittelwert
Preis-Entscheidungsanalyse	66%	27%	5%	0%	2%	1,5
Bilanzanalyse	2%	32%	36%	20%	9%	3,0
Kosten-Entscheidungsanalyse	45%	34%	14%	0%	7%	1,9
Optimierungsverfahren	18%	38%	29%	11%	4%	2,5
Kennzahlverfahren	14%	23%	36%	16%	11%	2,9

Abbildung 1.36: Wichtigkeit konkreter quantitativer Methoden. Eigene Darstellung.

Es zeigt sich bei den quantitativen Methoden somit eine starke Präferenz für die Preis-Entscheidungsanalyse, welche von zwei Dritteln der Befragten die Höchstnote 1 erhält, knapp gefolgt von der Kosten-Entscheidungsanalyse. Die Bilanzanalyse sowie Kennzahlenverfahren werden hingegen nur als durchschnittlich wichtig eingeschätzt.

Betrachtet man wiederum die Einschätzung der quantitativen Methoden in Abhängigkeit von der **Industriebranche**, ergibt sich folgendes Bild:

Mittelwert nach Branche					
Quantitative Methoden	Bauindustrie	Chem. Industrie	Fahrzeugindustrie	Lebensmittelindustrie	Metalltechnische Industrie
Preis-Entscheidungsanalyse	1,2	1,1	1,9	1,4	1,4
Bilanzanalyse	3,2	2,7	2,7	3,0	3,4
Kosten-Entscheidungsanalyse	1,6	1,6	2,0	2,3	1,8
Optimierungsverfahren	2,2	2,7	2,4	2,6	2,4
Kennzahlverfahren	3,2	2,7	2,7	3,0	2,9

Abbildung 1.37: Quantitative Methoden nach Branche. Eigene Darstellung.

Aus der Darstellung ist zu entnehmen, dass insbesondere in der Bau- sowie der Chemischen Industrie die Preis-Entscheidungsanalyse sowie die Kosten-Entscheidungsanalyse eine überragende Rolle spielen. Dagegen misst die Fahrzeugindustrie den unterschiedlichen Methoden nur geringe Unterschiede in der Wichtigkeit bei.

In Abhängigkeit vom **Gründungsjahr** des Unternehmens zeigt sich bei der Einschätzung der quantitativen Methoden folgendes Bild:

Mittelwert nach Gründungsjahr							
Quantitative Methoden	vor 1900	von 1900 bis 1950	von 1951 bis 1960	von 1961 bis 1970	von 1971 bis 1980	von 1981 bis 1990	seit 1991
Preis-Entscheidungsanalyse	1,3	1,6	1,0	1,6	1,6	1,2	1,5
Bilanzanalyse	3,3	2,8	2,5	3,8	2,4	3,0	3,5
Kosten-Entscheidungsanalyse	1,8	2,1	1,0	1,6	1,8	1,6	3,5
Optimierungsverfahren	2,6	2,5	3,0	3,4	1,8	2,2	1,5
Kennzahlverfahren	3,1	2,5	3,0	3,4	1,8	3,2	4,5

Abbildung 1.38: Quantitative Methoden nach Gründungsjahr. Eigene Darstellung.

Hieraus ist ersichtlich, dass insbesondere bei älteren Unternehmen (Gründungsjahr vor 1900) die Wichtigkeit von Preis-Entscheidungsanalyse sowie Kosten-Entscheidungsanalyse noch höher eingeschätzt wird. Die Bilanzanalyse hingegen findet am ehesten bei Unternehmen mittleren Alters ihre Anhänger.

Schließlich zeigt die Betrachtung der Bedeutung von quantitativen Methoden in Unternehmen unterschiedlicher **Größe** folgendes Bild:

Quantitative Methoden	Mittelwert nach Unternehmensgröße					
	<=10 Mio	von 10,1 Mio bis 25 Mio	von 25,1 Mio bis 50 Mio	von 50,1 Mio bis 75 Mio	von 75,1 Mio bis 100 Mio	> 100 Mio
Preis-Entscheidungsanalyse	1,2	2,7	1,3	1,0	1,0	1,5
Bilanzanalyse	3,0	3,7	3,3	3,0	2,0	2,7
Kosten-Entscheidungsanalyse	2,0	3,0	1,8	1,0	1,0	1,6
Optimierungsverfahren	2,2	3,0	2,5	2,5	2,0	2,2
Kennzahlverfahren	3,2	3,0	2,8	2,5	2,0	2,4

Abbildung 1.39: Quantitative Methoden nach Unternehmensgröße. Eigene Darstellung.

Hierbei ist auffallend, dass während die Preis-Entscheidungsanalyse sowie die Kosten-Entscheidungsanalyse quer durch alle Unternehmensgrößen geschätzt werden, die positiven Einschätzungen gegenüber Bilanzanalyse und Kennzahlenverfahren mit zunehmender Unternehmensgröße signifikant ansteigen. Dies dürfte meiner Einschätzung nach auch mit den zusätzlichen Ressourcen größerer Unternehmen in Verbindung stehen, welche diese tendenziell eher ressourcenintensiven Methoden beanspruchen.

8.10 Sonstige Anmerkungen der befragten Unternehmen

Schließlich wollte ich von den befragten Unternehmen noch wissen, ob sie womöglich auf weitere Kriterien und Methoden Wert legen, die in meinem Fragebogen nicht explizit erwähnt wurden. Deshalb bat ich sie um Beantwortung folgender Frage:

„Abgesehen von den oben genannten Kriterien und Methoden, gibt es noch etwas Relevantes bei der Auswahl des Lieferanten, auf das Sie Wert legen?“

Auf diese Frage bekam ich folgende Antworten:

Ja	Nein	Gesamt
62%	38%	100%

Abbildung 1.40: Sonstige Anmerkungen zur Lieferantenauswahl. Eigene Darstellung.

Die befragten Unternehmen wurden auch gebeten, zusätzliche Anmerkungen in einem freien Textfeld niederzuschreiben. Besonders die Vertreter der Fahrzeug- sowie der Bauindustrie machten von dieser Möglichkeit Gebrauch, während dies bei Vertretern der Chemischen Industrie eher selten der Fall war.

Mehrmals wurde geäußert, dass Erfahrung mit dem Unternehmen, persönliche Bekanntschaft, Vertrauen, Partnerschaftlichkeit im gegenseitigen Umgang sowie Transparenz für die Unternehmen sehr wichtig seien, und stärker wiegen würden als „harte“ Parameter wie der Angebotspreis. So kommentierte ein Unternehmen aus der Lebens- und Genussmittelindustrie:

„Langjährige Zuverlässigkeit und fairer Preis sowie faires Kundenmanagement schlägt Billigpreis“

Ein befragtes Unternehmen aus der metalltechnischen Industrie schlug in eine ähnliche Kerbe:

„Erfahrungswerte, Da sich nicht alles in Zahlen gießen läßt (meist sind die EDV Programme nicht in der Lage alles zu Erfassen/Zeigen) ist oft die Erfahrung mit den Lieferanten ausschlaggebend. Die Reaktion des Lieferanten bei Reklamationen, Problemen, Fehlern und die Kommunikation sind oft wichtiger als die Analyseergebnisse“

Die Bedeutung von „weichen“ Parametern wurde mehrmals hervorgehoben, so auch von diesem Unternehmen der metalltechnischen Industrie:

„Entscheidungen bezüglich Lieferanten kann man nicht immer an Hand von Zahlen und Analysen treffen. Persönliche Gespräche mit den Ansprechpartnern und ein Besuch vor Ort sind oft sehr aufschlussreich!“

Ein weiterer Aspekt, der häufig genannt wurde, waren Zertifizierungen und Standards:

„Zertifizierungen (IATF 16949, ISO 9001, Arbeitssicherheit)“

Ebenfalls genannt wurden die Qualität des Lieferanten wie auch der Rohstoffe, die Entwicklung der Finanzkennzahlen in der jüngeren Vergangenheit, Eigentumsverhältnisse, Referenzen und Netzwerk des Lieferanten, Zuverlässigkeit, Kommunikation und Reklamationsverhalten, Reaktionsschnelligkeit und Lösungsorientierung.

9. Schlussbetrachtungen

Meine empirische Studie hat, für dessen wertvolle Mitarbeit ich mich bei den antwortenden Unternehmen sehr herzlich bedanken möchte, für mich sowohl naheliegende, im Zweifel erwartbare, als auch überraschende Ergebnisse zu Tage gefördert. Auf diese Ergebnisse möchte ich nun eingehen, und schließlich betrachten, was das für die Beantwortung meiner eingangs gestellten Forschungsfragen bedeutet.

Die Frage nach der Systematik bzw. Professionalität, mit der Lieferantenmanagement betrieben wird, lässt sich meines Erachtens auf Basis der Ergebnisse so beurteilen, dass die Unternehmen großteils Lieferantenmanagement sehr ernst nehmen und als wesentliche Managementaufgabe sehen. Die Wichtigkeit einer optimalen, qualitativen Lieferantenauswahl wird quer durch alle Branchen bejaht, beinahe alle Unternehmen haben einen fixen Lieferantenstamm aufgebaut, und Kenntnisse sowie Akzeptanz der Kriterien und Methoden der Lieferantenauswahl bewegen sich auf einem hohen Niveau.

Zur Frage der Praxisrelevanz der abgefragten Kriterien wurden der Angebotspreis, die Zeitleistung sowie die Lieferleistung quer über alle Branchen als wichtigste Kriterien genannt. Dies kam für mich nicht überraschend, da es sich bei diesen Kriterien zum einen um leicht fassbare, als auch um leichter auswert- und administrierbare Kriterien als z.B. bei der Servicequalität handelt. Das spiegelt sich auch in den weniger wichtigen Kriterien, nämlich der Innovationsleistung, der Kommunikationsbereitschaft sowie der Umweltleistung wider. Unterschiede zeigen sich bei den wichtigsten Kriterien nach Branchen – hier gewichtet beispielsweise die Chemische Industrie die Umwelt- und Recyclingleistung deutlich stärker als andere Branchen. Es sei jedoch angemerkt, dass ich aufgrund der geringen Fallzahl in den jeweiligen Branchen keine statistisch signifikanten Aussagen zur Wichtigkeit nach Branche treffen konnte.

Zur Frage der Anwendung der Methoden der Lieferantenauswahl zeigte sich, dass diese über gute Akzeptanz verfügen, und im Durchschnitt aller Unternehmen auch mit der Schulnote „2-“ gewichtet werden, wobei die Werte für qualitative und quantitative Methoden nicht signifikant voneinander abweichen. Bei den einzelnen Methoden genießen unter den qualitativen Methoden das Checklistenverfahren sowie das Punktbewertungsverfahren besonders Rückhalt, während unter den quantitativen Methoden die Preis-

Entscheidungsanalyse sowie die Kosten-Entscheidungsanalyse über große Akzeptanz verfügen.

Zur abschließenden Frage nach möglichen Unterschieden in der Akzeptanz oder Verwendung von Kriterien oder Methoden bei neuen versus bestehenden Lieferanten ließ sich kein statistisch signifikanter Unterschied feststellen, weshalb diese Frage mit Nein beantwortet werden muss.

Abschließend und zusammenfassend kann ich sagen, dass mir diese Arbeit nicht nur sehr viel Spaß gemacht hat, sondern mir auch geholfen hat, den Brückenschlag zwischen Theorie und Praxis zu schaffen. Der professionelle Umgang der befragten Unternehmen sowie die hohe Akzeptanz wissenschaftlich fundierter Kriterien und Methoden bei der Lieferantenauswahl hat mich in dieser Dimension doch (positiv) überrascht. Einige Fragen sind aufgrund der zu kleinen Teilnehmerzahl offen geblieben, aber können möglicherweise in der Zukunft als Basis für vertiefende Untersuchungen dieser Thematik dienen.

Abbildungsverzeichnis

- Abbildung 1.1: Ziele und Aufgaben der Beschaffung, S. 7.
- Abbildung 1.2 Einordnung der Beschaffung in das Versorgungsmanagement, S. 8.
- Abbildung 1.3 Beschaffung und Lieferantenauswahl, S. 10.
- Abbildung 1.4 : Entscheidungssituationen in der Beschaffung, S. 12.
- Abbildung 1.5 : Informationsflüsse im Rahmen des Lieferantencontrollings, S. 18
- Abbildung 1.6 Qualitative Verfahren der Lieferantenauswahl, S. 30.
- Abbildung 1.7 Marktmacht-Portfolio, S. 32.
- Abbildung 1.8 Polaritätenprofile, S. 33.
- Abbildung 1.9 : Lieferanten-Gap-Analyse, S. 34.
- Abbildung 1.10 Qualifiziertes Notensystem, S. 35.
- Abbildung 1.11 Fragenkatalog zur Bilanzanalyse, S. 38.
- Abbildung 1.12 Beispielhafte Suche auf firmen.wko.at., S. 41.
- Abbildung 1.13 Kriterien der Lieferantenauswahl, S: 44.
- Abbildung 1.14 Befragte Unternehmen nach Branche, S. 47.
- Abbildung 1.15 Befragte Unternehmen nach Gründungsjahr, S. 48.
- Abbildung 1.16 Befragte Unternehmen nach Mitarbeiterzahl, S: 48.
- Abbildung 1.17 Befragte Unternehmen nach Jahresumsatz, S. 49.
- Abbildung 1.18 Wichtigkeit des besten Lieferanten, S. 50.
- Abbildung 1.19 Anzahl der Lieferanten im Jahresschnitt, S. 51.
- Abbildung 1.20 Fixes Lieferantenportfolio, S. 51.
- Abbildung 1.21 Suche immer nach neuem Lieferanten, S. 51.
- Abbildung 1.22 Kriterien bei bestehendem Lieferanten-Portfolio, S. 52f.
- Abbildung 1.23 Kriterien nach Branche, S. 54.

Abbildung 1.24 Kriterien nach Unternehmensalter, S. 55.

Abbildung 1.25 Kriterien nach Unternehmensgröße, S. 56.

Abbildung 1.26 Kriterien der Lieferantenauswahl bei neuen Lieferanten, S. 57.

Abbildung 1.27 Kriterien nach Branche, neue Lieferanten, S. 58.

Abbildung 1.28 Kriterien bei neuen Lieferanten, nach Gründungsjahr, S. 59

Abbildung 1.29 Kriterien bei neuen Lieferanten, nach Unternehmensgröße, S. 60.

Abbildung 1.30 Wichtigkeit qualitativer Methoden, S. 61.

Abbildung 1.31 Wichtigkeit verschiedener qualitativer Methoden, S. 61.

Abbildung 1.32 Qualitative Methoden nach Branche, S. 62.

Abbildung 1.33 Qualitative Methoden nach Gründungsjahr, S. 63.

Abbildung 1.34 Qualitative Methoden nach Unternehmensgrößen, S. 63.

Abbildung 1.35 Quantitative Methoden, S. 64.

Abbildung 1.36 Wichtigkeit konkreter quantitativer Methoden, S. 64.

Abbildung 1.37 Quantitative Methoden nach Branche, S. 65.

Abbildung 1.38 Quantitative Methoden nach Gründungsjahr, S. 65.

Abbildung 1.39 Quantitative Methoden nach Unternehmensgröße, S. 66.

Abbildung 1.40 Sonstige Anmerkungen zur Lieferantenauswahl, S. 66.

Literaturverzeichnis

Adam, Dietrich: Planung und Entscheidung. 4. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag, 1996.

Arnolds, H./Heege, F./Tussing, W.: Materialwirtschaft und Einkauf. 10. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2001.

Backhaus, K.: Industriegütermarketing. 6. Auflage. München: Verlag Vahlen, 1999.
Qualität und Zuverlässigkeit, 06/1998. Carl Hanser Verlag, München 1998.

Bogaschewsky, R./Götze, U. (Hrsg. 2003): Management und Controlling von Einkauf und Logistik, Gernsbach 2003

Brettschneider, Guido: Beschaffung im Handel unter besonderer Berücksichtigung der Auswirkungen von ECR. Frankfurt/Main 2000.

Dickson, Gary W.: An analysis in vendor selection systems and decisions, in: Journal of Purchasing, 2 (1). 1966.

Disselkamp, Marcus/Schüller, Rudolf: Lieferantenrating. Instrumente, Kriterien, Checkliste. Wiesbaden 2004.

Dobler, Donald W./Burt, David N: Purchasing and Supply Management. 6. Auflage, New York u.a., McGraw-Hill 1996.

Dölle, Johannes E.: Lieferantenmanagement in der Automobilindustrie. Struktur und Entwicklung von Lieferantenbeziehungen der Automobilhersteller. Springer Fachmedien, Wiesbaden 2013.

Ellram, Lisa M.: The Supplier Selection Decision in Strategic Partnerships. In: Journal of Purchasing and Materials Management. 1990.

Eschenbach, R.: Erfolgspotential Materialwirtschaft. München: Verlag C.H. Beck, 1990.

Geider, Carl H.: Beschaffungsverhalten in der industriellen Unternehmung. Dissertation, Köln 1986.

Glantschnig, Elisabeth: Merkmalsgestützte Lieferantenbewertung. Köln 1994.

Hamann, P./Lohrberg, W.: Beschaffungsmarketing. Stuttgart: Poeschel Verlag, 1986.

Hapke, Wolfgang: Beschaffungspolitik – insbesondere Lieferantenpolitik – mittel-ständischer Industrieunternehmen. Diss. Göttingen. 1989.

Harrmann, A.: Der Lieferant unter der Lupe. In: Beschaffung aktuell, 02/1990.

Harting, Detlef: Lieferanten-Wertanalyse – Ein Arbeitshandbuch mit Checklisten und Arbeitsblättern für Auswahl, Bewertung und Kontrolle von Zulieferern. Stuttgart 1994.

Hartmann, Horst: Materialwirtschaft. 7. Auflage, Gernsbach, Deutscher Betriebswirte-Verlag, 1997.

Hartmann, Horst/Orths, Heinrich/Pahl, Hans-Joachim: Lieferantenbewertung – aber wie?, Gernsbach, 2004

Hartmann, Horst J/Pahl, Hans/Spohrer, Hans: Lieferantenbewertung - aber wie? Lösungsansätze und erprobte Verfahren. 2. Auflage. Gernsbach: Dt. Betriebswirte-Verlag, 1997.

Ho, William, Xu, Xiaowei, Dey, Prasanta K.: Multi-Criteria decision making approaches for supplier evaluation and selection: A literature review, in: European Journal of Operational Research, 202. 2010.

Janker, Christian G.: Multivariate Lieferantenbewertung. Empirisch gestützte Konzeption eines anforderungsgerechten Bewertungssystems. 2. Auflage, Wiesbaden 2008.

Klaus, P./Krieger, W.: Gabler-Lexikon Logistik. 2. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2000.

Large, Rudolf: Strategisches Beschaffungsmanagement. Eine praxisorientierte Einführung mit Fallstudien. Auflage, Wiesbaden 2009.

Muralidharan, Chandrasekaran./Anantharaman, Nalini /Deshmukh, S.G.: A Multi-Criteria Group Decisionmaking Model for Supplier Rating, in: Journal of Supply Chain Management, 2002.

Sarkis, J., Talluri, S.: A Model for Strategic Supplier Selection, in: Journal of Supply Chain Management, 2002.

Schlesinger, A.: Zur Analyse des Beschaffungsbedarfs. Diss. Köln, 1991. Schmidt, Benedikt: Soziale Nachhaltigkeit bei der Lieferantenauswahl. Eine conjoint- und kausalanalytische ökonomische Untersuchung. Wiesbaden 2013.

Schriftenreihe der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e. V., Stuttgart 2000.
Schulte, C.: Material- und Logistikmanagement. München, Wien: Oldenbourg Verlag, 1996.

Wagner, Stephan M.: Lieferantenmanagement. München 2002.

Wagner, Stephan M.: Strategisches Lieferantenmanagement in Industrieunternehmen: Eine empirische Untersuchung von Gestaltungskonzepten. Frankfurt/Main u.a., Lang 2001.

Weber, Charles A., Current, John R., Benton, W. C.: Vendor selection criteria and methods, in: European Journal of Operational Research, 50 (1). 1991.

Westermann, Herbert: Optimale Lieferantenauswahl. In: Beschaffung aktuell, 11/1989.

Zangemeister, Christof: Nutzwertanalyse in der Systemtechnik. 4. Auflage. München: Wittmann, 1976.

Fragebogen

Kriterien und Methoden zur Lieferantenauswahl. Eine empirische Analyse des Lieferantenmanagements in Industrieunternehmen.

1. In welchem Industriesektor ist Ihr Unternehmen tätig?
.....
2. Wann wurde ihr Unternehmen gegründet?
.....
3. Wie viele Mitarbeiter sind in Ihrem Unternehmen (im Jahresschnitt) beschäftigt?
.....
4. Wie viel betrug der Jahresumsatz des Unternehmens im Jahr 2017?
.....
5. Wie wichtig ist es für Sie, dass Ihr Unternehmen für einen bestimmten Auftrag den besten verfügbaren Lieferanten auswählt? (Bitte bewerten Sie auf einer Skala von 1 bis 5: 1 = außerordentlich wichtig; 2 = sehr wichtig; 3 = wichtig; 4 = weniger wichtig; 5 = gar nicht wichtig)
.....
6. Bitte nennen Sie die Anzahl der Lieferanten (im Jahresschnitt) bei Ihrem Unternehmen.
.....
7. Haben Sie ein fixes Portfolio aus bestehenden Lieferanten, mit denen Sie regelmäßig zusammenarbeiten?
 - a). Ja
 - b). Nein
8. Welche Kriterien und Subkriterien sind für Sie relevant, wenn Sie aus Ihrem Portfolio den passenden Lieferanten für einen bestimmten Auftrag aussuchen? (Bitte bewerten Sie auf einer Skala von 1 bis 5: 1 = außerordentlich wichtig; 2 = sehr wichtig; 3 = wichtig; 4 = weniger wichtig; 5 = gar nicht wichtig) Wenn Sie die 7. Frage mit „Nein“ beantwortet haben, gehen Sie bitte gleich zu der 9. Frage.

Kriterien der Lieferantenauswahl	1	2	3	4	5
Mengenleistung					
· Mindestliefermenge					
· Mengenflexibilität					
· Mengenkonzanz					
Logistikleistung					
· Zeitleistung					
· Ortsleistung					
· Lieferleistung					
Entgeltleistung					
· Angebotspreis					
· Konditionengestaltung					
· Kostenreduktionsaktivitäten					
Serviceleistung					
· Objektgarantie					
· Kulanzverhalten					
· Kundendienst					
Informations- und Kommunikationsleistung					
· Kommunikationsbereitschaft					
· Internettechnologien					
· Datenschutz					
Innovationsleistung					
· Technologische Kompetenz					
· Entwicklungspotential					
· F&E-Kapazitäten					
Umweltleistung					
· Umweltverträglichkeit					
· Recyclingbereitschaft					

9. Suchen Sie bei jedem Auftrag nach einem neuen Lieferanten auf dem Beschaffungsmarkt?

- a). Ja
- b). Nein

10. Welche Kriterien sind für Sie relevant, wenn Sie nach einem neuen Lieferanten auf dem Beschaffungsmarkt suchen? (Bitte bewerten Sie auf einer Skala von 1 bis 5: 1 = außerordentlich wichtig; 2 = sehr wichtig; 3 = wichtig; 4 = weniger wichtig; 5 = gar nicht wichtig)

Kriterien der Lieferantenauswahl	1	2	3	4	5
Mengenleistung					
· Mindestliefermenge					

· Mengenflexibilität					
· Mengenkonzanz					
Logistikleistung					
· Zeitleistung					
· Ortsleistung					
· Lieferleistung					
Entgeltleistung					
· Angebotspreis					
· Konditionengestaltung					
· Kostenreduktionsaktivitäten					
Serviceleistung					
· Objektgarantie					
· Kulanzverhalten					
· Kundendienst					
Informations- und Kommunikationsleistung					
· Kommunikationsbereitschaft					
· Internettechnologien					
· Datenschutz					
Innovationsleistung					
· Technologische Kompetenz					
· Entwicklungspotential					
· F&E-Kapazitäten					
Umweltleistung					
· Umweltverträglichkeit					
· Recyclingbereitschaft					

11. Wie wichtig sind für Sie qualitative Methoden bei der Lieferantenauswahl? (Bitte bewerten Sie auf einer Skala von 1 bis 5: 1 = außerordentlich wichtig; 2 = sehr wichtig; 3 = wichtig; 4 = weniger wichtig; 5 = gar nicht wichtig)

.....

12. Welche qualitativen Methoden sind für Sie bei der Lieferantenauswahl von Bedeutung? (Bitte bewerten Sie auf einer Skala von 1 bis 5: 1 = außerordentlich wichtig; 2 = sehr wichtig; 3 = wichtig; 4 = weniger wichtig; 5 = gar nicht wichtig) Wenn Sie die 11. Frage mit „5“ beantwortet haben, gehen Sie bitte gleich zu der 13. Frage.

Qualitative Methoden	1	2	3	4	5
Verbale Verfahren					
· Checklistenverfahren					
· Portfolio-Analyse					
Numerische Verfahren					
· Notensystem					
· Punktbewertungsverfahren					

Graphische Verfahren					
· Profilanalyse					
· Lieferanten-Gap-Analyse					

13. Wie wichtig sind für Sie quantitativen Methoden bei der Lieferantenauswahl? (Bitte bewerten Sie auf einer Skala von 1 bis 5: 1 = außerordentlich wichtig; 2 = sehr wichtig; 3 = wichtig; 4 = weniger wichtig; 5 = gar nicht wichtig)

.....

14. Welche quantitativen Methoden sind für Sie bei der Lieferantenauswahl von Bedeutung? (Bitte bewerten Sie auf einer Skala von 1 bis 5: 1 = außerordentlich wichtig; 2 = sehr wichtig; 3 = wichtig; 4 = weniger wichtig; 5 = gar nicht wichtig) Wenn Sie die 13. Frage mit „5“ beantwortet haben, gehen Sie bitte gleich zu der 15. Frage.

Quantitative Methoden	1	2	3	4	5
Preis-Entscheidungsanalyse					
Bilanzanalyse					
Kosten-Entscheidungsanalyse					
Optimierungsverfahren					
Kennzahlverfahren					

15. Abgesehen von den oben genannten Kriterien und Methoden, gibt es noch etwas Relevantes bei der Auswahl des Lieferanten, auf das Sie Wert legen?

a). Ja

Bitte kurz beschreiben:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

b). Nein

Kriterien und Methoden der Lieferantenauswahl

Kurze Erklärung der einzelnen Verfahren

Mariya Trendafilova

In meiner Masterarbeit betrachte ich zwei Szenarien der Lieferantenauswahl. Je nach Kaufsituation wird dabei entweder auf vorhandene Lieferanten des Unternehmens (vorhandenes Lieferantenportfolio) zurückgegriffen oder es werden neue Lieferanten auf dem Beschaffungsmarkt gesucht.

Kriterien der Lieferantenauswahl

Mit der **Mengenleistung** soll die Leistungsfähigkeit des Lieferanten bezüglich der Realisierung bestimmter Auftragsmengen untersucht werden. Als Subkriterien zählen zur Mengenleistung die Mindestliefermenge, die Mengenflexibilität und die Mengenkonstanz. Die Subkriterien Mindestliefermenge und Mengenflexibilität kennzeichnen dabei die Fähigkeit, sich dem variablen Mengenbedarf des Beschaffers anzupassen. Mit dem Merkmal Mengenkonstanz wird schließlich die Regelmäßigkeit und damit auch die Zuverlässigkeit der Lieferungen bewertet. Durch die zunehmende Vernetzung von Lieferant und Abnehmer gewinnt die **Logistikleistung** des Zulieferers stark an Bedeutung. Die Logistikleistung kann nach Zeitleistung, Ortsleistung und Lieferleistung differenziert werden. Die Terminzuverlässigkeit erfasst die Fähigkeit des Lieferanten, die Beschaffungsobjekte zum vereinbarten Zeitpunkt bereitzustellen. Die Lieferortflexibilität des Anbieters ist vor allem dann ein wichtiger Bewertungsfaktor, wenn die gewünschten Lieferorte des Abnehmers variieren. Die Lieferzuverlässigkeit misst das Verhalten des Lieferanten hinsichtlich der Einhaltung der Vertragsvereinbarungen. Die **Entgeltleistung** umfasst die Preis- und die Kostengestaltung des Lieferanten. Im Rahmen der Preisgestaltung ist zunächst der Angebotspreis mit entsprechenden Konkurrenzangeboten zu vergleichen. Über den reinen Angebotspreis hinaus ist auch die finanzielle Konditionengestaltung des Lieferanten von Bedeutung. Der zweite strategische Aspekt der Entgeltleistung ist in der Kostenanalyse zu sehen, wofür der Abnehmer detaillierte Angaben über die Kostenbestandteile benötigt, um den Angebotspreis nachvollziehen und Kostenreduktionsaktivitäten unternehmen zu können. Alle Dienstleistungen des Zulieferers, die in direktem Zusammenhang mit dem Beschaffungsobjekt stehen, werden zum Hauptkriterium **Serviceleistung** summiert. Zur Erfassung der Serviceleistung sind Inhalt und Umfang der Objektgarantie zu überprüfen, sowie Kulanzverhalten. Reparatur und Wartung des Beschaffungsobjektes werden mit dem Subkriterium Kundendienst erfasst. Die Bereitschaft des Lieferanten, dem Abnehmer umfassende Informationen über sein Unternehmen sowie seine Produkte mitzuteilen, steht im Mittelpunkt der **Informations- und Kommunikationsleistung**. Die Kooperations- und die Kommunikationsbereitschaft des Lieferanten sind eine wichtige Voraussetzung für die Informations- und Kommunikationsleistung. Ein weiteres Subkriterium sind die zur Verfügung stehenden Kommunikationsmittel. Dazu gehören hauptsächlich Internettechnologien. Die Gewährleistung des Datenschutzes ist vor allem im Zusammenhang mit dem elektronischen Datenaustausch von Bedeutung, damit vertrauliche Informationen nicht an Dritte gelangen. Die **Innovationsleistung** eines Lieferanten beschreibt dessen

Fähigkeit, neue wirtschaftliche Konzepte umzusetzen oder sogar selbst zu generieren. Für die Verwirklichung neuer Produkte und Verfahren bedarf es einer hohen technologischen Kompetenz. Unter strategischen Gesichtspunkten sollte entweder das Entwicklungspotential des Lieferanten anhand der materiellen und personellen Ressourcen abgeschätzt oder anhand der F&E-Kapazitäten beurteilt werden. Die **Umweltleistung** misst die ökologische Leistungsfähigkeit des Lieferanten. Die Umweltverträglichkeit sowohl der hergestellten Produkte als auch der benutzten Verpackungen kann beispielsweise durch entsprechende Zertifikate nachgewiesen werden. Daneben lässt sich die Umweltleistung anhand der Recyclingbereitschaft des Lieferanten beurteilen.

Qualitative Methoden der Lieferantenauswahl

Die qualitativen Verfahren erfassen generelle Einflüsse auf die Ziele und verarbeiten subjektive Einschätzungen und Meinungen. Die qualitativen Verfahren lassen sich in numerische, graphische und verbale Verfahren einteilen. Zu den **verbalen** Verfahren zählen das Checklistenverfahren und die Portfolio-Analyse. Das Checklistenverfahren fasst alle für die vorliegende Entscheidungssituation relevanten Bewertungskriterien in einer Liste zusammen, wo man z.B. mit „Ja“ und „Nein“ beantworten kann. Ziel der Portfolio-Analyse ist zum einen die Erfassung der Bedrohungspotentiale und zum anderen die Offenlegung der sich auf dem Markt bietenden strategischen Chancen.

Beispiel:

		Marktmacht des Abnehmers	
		niedrig	hoch
Marktmacht des Lieferanten	hoch	A Emanzipationsstrategie Diversifikationsstrategie	B Geschäftsfreundestrategie
	niedrig	C Anpassungs- und Selektionsstrategie	D Chancenrealisierungsstrategie

Zu den **numerischen** Verfahren zählen Notensysteme, Punktbewertungsverfahren, Matrix Approach und Nutzwertanalyse. Das Notensystem basiert auf einer Benotung anhand einer festgelegten Skala, wie z.B. das Drei-Noten-System (1-2-3: gut-durchschnittlich-schlecht) oder das Indexsystem.

Beispiel:

Kriterium	Lieferant 1	Lieferant 2
Mengentreue	3	1
Produktqualität	2	2
Liefertreue	2	2
Lieferindex	2,3	1,7

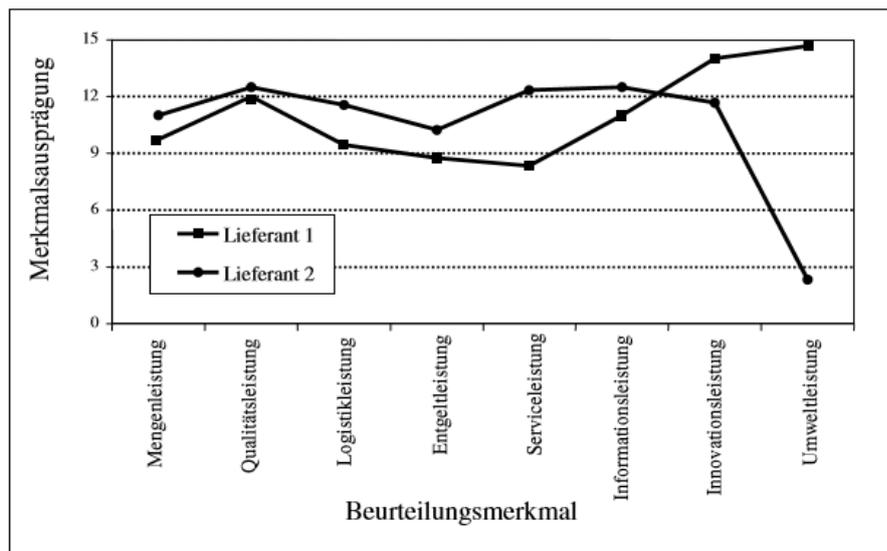
Beim Punktbewertungsverfahren wird der Lieferant anhand von unterschiedlichen Kriterien nach Punkten bewertet, z.B. durch das 100-Punkte-Bewertungsverfahren, wobei die maximal erreichbare Punktzahl 100 beträgt.

Beispiel:

Zielkriterien	max.	Punkte Lieferant 1					Punkte Lieferant 2				
Mengenleistung	5	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
Qualitätsleistung	25	25	20	15	10	5	25	20	15	10	5
Logistikleistung	20	20	16	12	8	4	20	16	12	8	4
Entgeltleistung	15	15	12	9	6	3	15	12	9	6	3
Serviceleistung	10	10	8	6	4	2	10	8	6	4	2
IuK-Leistung	10	10	8	6	4	2	10	8	6	4	2
Innovationsleistung	10	10	8	6	4	2	10	8	6	4	2
Umweltleistung	5	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
Summe	100	72					75				

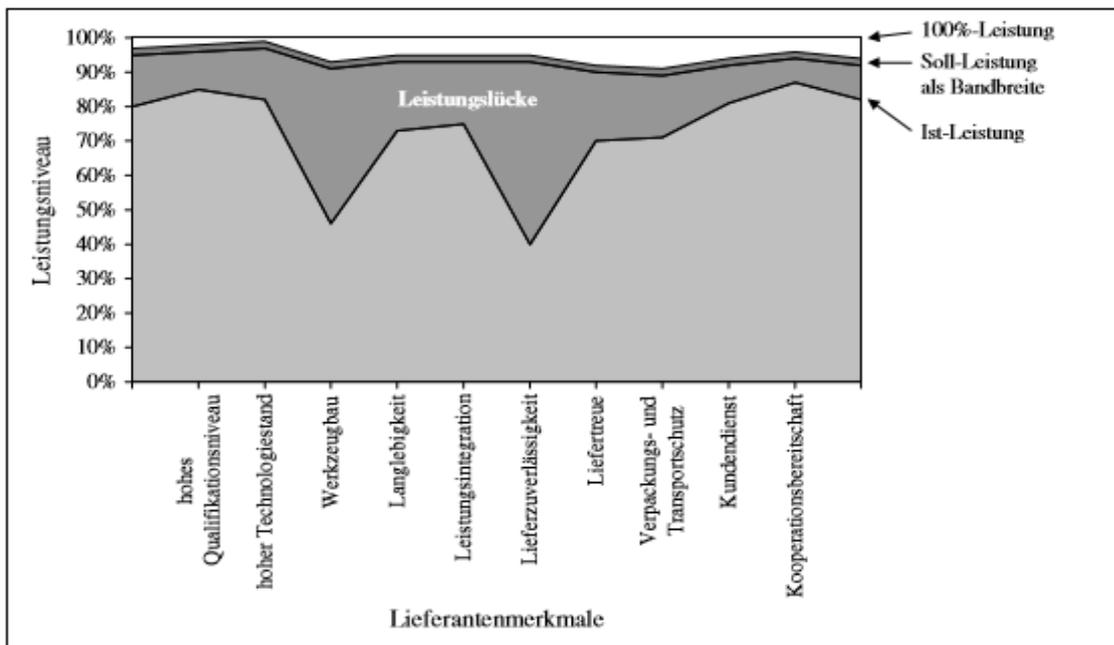
Zu den **graphischen** Verfahren zählen die Profilanalyse, sowie die Lieferanten-Gap-Analyse. Die Profilanalyse dient der graphischen Visualisierung der Leistungsfähigkeit der Lieferanten. Dazu werden alle entscheidungsrelevanten Merkmale aufgelistet. Die Merkmalsausprägungen der Lieferanten werden anhand einer Skala beurteilt und schließlich durch Linien verbunden.

Beispiel:



Bei der Lieferanten-Gap-Analyse werden zunächst die potentiellen Lieferanten identifiziert. Danach werden die relevanten Lieferantenmerkmale definiert. Nach der Gewichtung der Merkmale wird die Differenz zwischen der Soll- und Ist-Leistung bestimmt, diese Differenz wird Leistungslücke, auch Gap genannt.

Beispiel:



Quantitative Methoden der Lieferantenauswahl

Im Gegensatz dazu basieren die quantitativen Verfahren auf mathematisch genau erfassbaren Kriterien. Zu den quantitativen Verfahren zählen die Preis- und die Kosten-Entscheidungsanalyse, die Bilanzanalyse, Optimierungsverfahren und Kennzahlenverfahren. Die **Preis-Entscheidungsanalyse** unterscheidet drei auf den Preis ausgerichtete Methoden: Preisbeobachtung, Preisvergleich und Preisstrukturanalyse. Bei der Preisbeobachtung wird die Preisentwicklung eines Beschaffungsobjektes im Laufe der Zeit verfolgt, um den zukünftigen Verlauf des Preises prognostizieren zu können. Beim Preisvergleich werden die Preise verschiedener Lieferanten miteinander verglichen und das günstigste Angebot ermittelt. Mit der Preisstrukturanalyse versucht der Abnehmer, die Kalkulation des Lieferanten nachzuvollziehen, indem der Preis hinsichtlich seiner Kosten- und Gewinnbestandteile untersucht wird. Bei der **Bilanzanalyse** werden Bilanzen, Gewinn- und Verlustrechnungen sowie Geschäftsberichte der Lieferanten analysiert. Die Aufgabe besteht darin, aus dem bisherigen Geschäftsverlauf der Lieferanten Prognosen zu machen bzw. Chancen- und Risikopotentiale aufzudecken. Bei der **Kosten-Entscheidungsanalyse** werden all diejenigen Kosten betrachtet, die dem Abnehmer bei Auswahl des entsprechenden Lieferanten zusätzlich zum Beschaffungspreis entstehen. Bei der Cost-Ratio-Method werden zunächst die durch den Lieferanten entstehenden Kosten bezüglich Qualität, Lieferung und ermittelt. Anschließend werden diese Kosten als Prozentsatz vom gesamten Einkaufsvolumen ausgedrückt; dieser Wert bildet den Overall-Cost-Ratio. Im nächsten Schritt wird der vom Lieferanten genannte Einstandspreis um diesen Prozentsatz erhöht. Das Ergebnis kennzeichnet die Kosten, die dem Abnehmer tatsächlich für die Lieferung entstehen. Als Erweiterung der Cost-Ratio-Method berücksichtigt das Total Cost Supplier Selection zusätzlich auch Risikofaktoren, wie beispielsweise die finanzielle Situation des Lieferanten. Das **Optimierungsverfahren** basiert auf linearer Optimierung. Das Verfahren der linearen Optimierung erfordert zunächst die Festlegung des relevantesten Kriteriums. Dieses kann abhängig vom Abnehmer die kürzeste Lieferzeit, der geringste Preis oder ein anderes Kriterium sein. Dieses Beschaffungsziel wird als Zielfunktion definiert. Die übrigen Bereichsziele werden als Nebenbedingungen formuliert und legen Minimal- und/oder Maximalforderungen fest, die von den

Lieferanten einzuhalten sind. Die **Kennzahlen** können absolut gebildet werden als Einzelwerte, Summen, Differenzen und Durchschnitte, oder relativ als Gliederungs-, Beziehungs- und Indexzahlen. Die Bildung von Kennzahlen hat unterschiedliche Funktionen zu erfüllen. Kontrollfunktion: durch diese Funktion kann man die Ist-Leistung mit der Soll-Leistung des Lieferanten vergleichen. Anreizfunktion: die Kennzahlen dienen zur Motivation der Mitarbeiter. Steuerungsfunktion: Kennzahlen steuern und koordinieren die operative und strategische Entscheidungsfindung.

Anhang 3: E-Mail-Korrespondenz mit den befragten Unternehmen

Betreff: Unterstützung einer Masterarbeit

Sehr geehrte Damen und Herren!

Für meine Masterarbeit am Fachbereich Lieferantenmanagement (am Lehrstuhl für Organisation und Personal der Universität Wien) führe ich eine Umfrage unter Industrieunternehmen durch. Bei der Umfrage geht es darum, welche Kriterien für die Auswahl eines Lieferanten bei einem Industrieunternehmen maßgeblich sind, und ob sich die Kriterien und Methoden der Lieferantenauswahl in der Literatur und Praxis stark unterscheiden.

Der beigefügte Fragebogen ist selbstverständlich völlig anonym, in meiner Arbeit werden keine Rückschlüsse auf Ihr Unternehmen möglich sein, sofern von Ihnen so gewünscht. Das Ausfüllen des Fragebogens nimmt ca. 10 Minuten in Anspruch. Im Anhang übermittle ich Ihnen noch eine kurze Erklärung der Kriterien und Methoden der Lieferantenauswahl, die ich in meinem Fragebogen verwende.

Sie würden mir sehr weiterhelfen, wenn Sie sich kurz Zeit nehmen, die Umfrage auszufüllen und an mich per E-Mail ([a\[REDACTED\]@unet.univie.ac.at](mailto:a[REDACTED]@unet.univie.ac.at)) zurückzuschicken. Herzlichen Dank im Voraus für Ihre Unterstützung!

Mit freundlichen Grüßen,

M[REDACTED] T[REDACTED]

E-Mail: [a\[REDACTED\]@unet.univie.ac.at](mailto:a[REDACTED]@unet.univie.ac.at)

Tel.: 004366475075533

Abstract

With this thesis, I would like to present and discuss the scientific literature in the field of supplier selection, its application to entrepreneurial practice and the predominant criteria and methods in the selection of suppliers. Starting with a summary and discussion of prevalent criteria and methods in literature, my aim is to verify or falsify my hypothesis by carrying out a survey of corporations questioning their approach to supplier selection.

Abstrakt

Mit dieser Arbeit soll dargestellt werden, wie sich die wissenschaftliche Literatur in der Lieferantenauswahl gegenwärtig darstellt, welche unterschiedlichen Kriterien und Methoden in der aktuellen wissenschaftlichen Literatur diskutiert werden, und wie diese in der unternehmerischen Praxis angewandt werden können. Beginnend mit einer Zusammenfassung und Diskussion der gängigen in der Literatur diskutierten Begrifflichkeiten, Methoden und Kriterien, werde ich schließlich im Rahmen einer Befragung von Unternehmen meine ausformulierten Hypothesen auf ihren Wahrheitsgehalt untersuchen.