Inhalt

Geleitwort 5

Vorwort 7

1. Grundlagen des Lieferantenratings 15

1.1 Was bedeutet Lieferantenrating? 15

1.2 Historische Entwicklung 18

1.3 Vorteile des Lieferantenratings 21
- Versorgungssicherheit 22
- Lieferantencontrolling 25
- Auswahl neuer Lieferanten 27
- Pro-aktives Lieferanten-Management 28
- Kostenvorteile 31
- Rentabilitätsvorteile 33
- Qualitätsvorteile 36
- Vorteile auch für die Lieferanten selbst 37

2. Lieferantenrating in der Praxis 39

2.1 Instrumente des Lieferantenratings 40

2.2 Einfache Instrumente 41

2.3 Klassische Controlling-Instrumente für die Lieferantenbewertung . 44
- ABC-Analyse 45
- XYZ-Analyse 48
- LMN-Analyse 48
- Kombination der ABC- , XYZ- und LMN-Analysen 48
- SWOT-Analyse 49
- Portfolio-Analyse 50
- Lebenskurvenanalyse 53
- Wertanalyse 55

2.4 Moderne Instrumente des Lieferantenratings 57
- Balanced Scorecard 57
- Ratingmatrix 59

2.5 Ergebnisse des Lieferantenratings 61

3. Kriterien des Lieferantenratings 65

4. Modell der Rating-Kriterien 71

5. Einkaufspreise 75

5.1 Konditionenmodell 75

5.2 Berechnung der Netto-Preise 80

5.3 Kosten 83

5.4 Ratingkriterien für Preise, Konditionen und Kosten 85

5.5 Weitere Ratingparameter zur Preisstruktur eines Lieferanten 92

5.6 Fazit zu Preisen und Konditionen 94

6. Qualität 97

6.1 Ratingkriterien zur Beurteilung der Qualität einer angebotenen Leistung 98

- Qualität der angebotenen Leistung im engeren Sinne 101
- Know-how und Erfahrungen des Lieferanten 104
- Angebotene Produktion 106
- Angebotene Kapazität 107
- Angebotene Flexibilität 108
- Qualitätsfähigkeit 109
- Sortiment 110
- Angebotener Service 112
- Garantie 115
- Folgekosten 115
- Fazit zur Qualitätsbeurteilung der angebotenen Leistungen 117

6.2 Ratingkriterien zur Qualitätsbeurteilung der erbrachten Leistung .. 118

- Qualität im engeren Sinne 119
- Flexibilität 122
- Service 123
- Subjektive Zufriedenheit 124
- Fazit zur Qualitätsbeurteilung der erbrachten Leistungen 127

7. Lieferservice 129

7.1 Lieferzeit 130

7.2 Lieferhäufigkeit 131

7.3 Lieferbereitschaft 131

7.4 Lieferzuverlässigkeit 132

7.5 Lieferqualität 136

7.6 Lieferflexibilität 138

7.7 Fazit zum Lieferservice 138

8. Innovationskraft 141
8.1 Lieferanten als Innovationsquellen 141
8.2 Bedeutung von Innovationen 142
8.3 Arten von Innovationen 144
8.4 Ratingparameter für die Innovationskraft von Lieferanten 145
• Aufwandsquote für Innovationen 145
• Häufigkeit von Innovationen 146
• Erfolgsquote 148
• Güte der Innovationen 149
• Weitere Kriterien 150
8.5 Fazit zur Innovationskraft 151

9. Kooperationsfähigkeit 155
9.1 Bedeutung im Markt 155
9.2 Ratingkriterien für die Kooperationsfähigkeit 156
• Antwortverhalten bei Problemen 157
• Antwortverhalten bei Änderungen 158
• Frühzeitige Information des Lieferanten 159
• Offene Kommunikation auch in Krisen 160
• Kontinuität der Ansprechpartner 161
• Erreichbarkeit der Ansprechpartner 162
• Bereitschaft zu Kostentransparenz 163
• Weitere Kriterien 163
• Bereitschaft zur Durchführung von Audits 164
9.3 Fazit zur Kooperationsfähigkeit 164

10. Volumen und Abhängigkeit 169
10.1 Mengenvolumen 169
10.2 Umsatzvolumen 170
10.3 Zeitliche Entwicklung der Volumen 170
10.4 Abhängigkeit des Lieferanten 172
10.5 Abhängigkeit des Abnehmers 174
10.6 Abhängigkeit von Innovationen 175
10.7 Fazit zu Volumen und Abhängigkeit 176

11. Finanzkraft 177

11.1 Bedeutung am Markt 177
- Originäre Quellen 178
- Sekundäre Quellen 179

11.2 Ratingkriterien zur wirtschaftlichen und finanziellen Lage eines Lieferanten 180

11.3 Ratingkriterien zur Finanzlage 181
- Cashflow 181
- Kreditorenlaufzeit 183
- Dynamisches Betriebsergebnis 184

11.4 Ratingkriterien zur Ertragslage 184
- Betriebsergebnis 185
- Jahresüberschuss 185
- Umsatzrentabilität 185
- Eigenkapitalrentabilität 186
- Gesamtkapitalrentabilität 187
- Weitere Ratingkriterien zur Ertragslage 187

11.5 Ratingkriterien zur Vermögenslage 188
- Eigenkapitalquote 188
- Anlagendeckungsgrad 190
- Weitere Kriterien zur Vermögenslage des Lieferanten 191

11.6 Ratingkriterien zur Liquidität 192
- Liquidität 3. Grades 192
- Kapitalbindung 193

11.7 Fazit zur Finanzkraft 194

12. Soziale, ökologische und gesellschaftspolitische Faktoren 195

12.1 Bedeutung im Markt 195

12.2 Ratingkriterien 199

12.3 Fazit 200

13. Fazit und spezielle Ratingkriterien 201

13.1 Deckungsbeitrag 202

13.2 Weitere spezielle Ratingkriterien 205

14. Organisation des Lieferantenratings 207
14.1 Definition 207
14.2 Organisatorische Voraussetzungen 208
• Integration ins Unternehmen 208
• Unternehmensführung 208
• Einkauf 209
• Lieferantenmanagement 210
14.3 Funktionalität 212
• Benutzerfreundlichkeit 212
• Höchste Trennschärfe 212
• Einheitlichkeit (je Segment) 213
• Vollständigkeit 213
• Möglichkeiten zur empirischen Validierung 213
14.4 Besonderheiten beim Finanzrating 213
14.5 Kriterien 216
• Einfaktorenvergleiche 217
• Materialkategorisierung 218
14.6 Mehrfaktorenvergleiche 220
14.7 Bestimmung und Gewichtung der Anforderungskriterien 221
14.8 Wie wähle ich die „richtigen" Kriterien aus? 221
• Expertenmeinung 221
• Betriebswirtschaftliche Bedeutung 223
• Aufwand bei der Erhebung 223
• Erwarteter Beitrag zur Erkennung von Risiken 223
14.9 Kriteriengewichtung 224
14.10 Glättung von Einzelnoten 228
14.11 Overrides 229

15. System 231
• Organisatorische Umsetzung 232

16. Ratingergebnis und Konsequenzen 235
16.1 Ratingergebnis 235
16.2 Konsequenzen aus dem Ratingergebnis 235
16.3 Skizze eines Reaktionssystems 236
16.4 Änderung der Lieferantenstruktur 237
16.5 Vergleiche 238
16.6 Lieferantencontrolling 242

16.7 Informationspolitik 242
16.8 Beispiele 242

17. Technische Umsetzung 247

Abbildungsverzeichnis 251

Tabellenverzeichnis 253

Literaturverzeichnis 255

Die Autoren 259