

# Inhalt

<b>Geleitwort</b> .....	5
<b>Vorwort</b> .....	7
<b>1. Grundlagen des Lieferantenratings</b> .....	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
<b>2. Lieferantenrating in der Praxis</b> .....	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
<b>3. Kriterien des Lieferantenratings</b> .....	65

<b>4. Modell der Rating-Kriterien</b> .....	71
<b>5. Einkaufspreise</b> .....	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
<b>6. Qualität</b> .....	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
<b>7. Lieferservice</b> .....	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

<b>8. Innovationskraft</b> .....	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
 <b>9. Kooperationsfähigkeit</b> .....	 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
 <b>10. Volumen und Abhängigkeit</b> .....	 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

<b>11. Finanzkraft</b> .....	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
<b>12. Soziale, ökologische und gesellschaftspolitische Faktoren</b> .....	195
12.1 Bedeutung im Markt .....	195
12.2 Ratingkriterien .....	199
12.3 Fazit .....	200
<b>13. Fazit und spezielle Ratingkriterien</b> .....	201
13.1 Deckungsbeitrag .....	202
13.2 Weitere spezielle Ratingkriterien .....	205

<b>14. Organisation des Lieferantenratings</b> .....	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
<b>15. System</b> .....	231
• Organisatorische Umsetzung .....	232
<b>16. Ratingergebnis und Konsequenzen</b> .....	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

**14**     *Inhalt*

16.7	Informationspolitik .....	242
16.8	Beispiele .....	242
<b>17.</b>	<b>Technische Umsetzung</b> .....	<b>247</b>
	<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>251</b>
	<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>253</b>
	<b>Literaturverzeichnis</b> .....	<b>255</b>
	<b>Die Autoren</b> .....	<b>259</b>