

**Erfolgreich vorbereiten und durchführen  
2. aktualisierte Auflage**

**TÜV Media**

# Das Lieferantenaudit



**Autor:**

Dr.-Ing. Wolfgang Kallmeyer

**Bibliografische Informationen der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie. Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-7406-0407-3 (Print)

ISBN 978-3-7406-0408-0 (E-Book)

© by TÜV Media GmbH, TÜV Rheinland Group, 2. Auflage Köln 2019  
[www.tuev-media.de](http://www.tuev-media.de)

® TÜV, TUEV und TUV sind eingetragene Marken.  
Eine Nutzung und Verwendung bedarf der vorherigen Zustimmung.

Die Inhalte dieses Werks wurden von Verlag und Redaktion nach bestem Wissen und Gewissen erarbeitet und zusammengestellt. Eine rechtliche Gewähr für die Richtigkeit der einzelnen Angaben kann jedoch nicht übernommen werden. Gleiches gilt auch für Websites, auf die über Hyperlinks verwiesen wird. Es wird betont, dass wir keinerlei Einfluss auf die Inhalte und Formulierungen der verlinkten Seiten haben und auch keine Verantwortung für sie übernehmen. Grundsätzlich gelten die Wortlaute der Gesetzestexte und Richtlinien sowie die einschlägige Rechtsprechung.

## Zur Nutzung der Broschüre

Lieferantenaudits sind in der Praxis für viele Unternehmen Bestandteil ihrer Managementsysteme. Diese Fachbroschüre bietet eine praktische Hilfestellung dazu, wie Sie Lieferantenaudits erfolgreich und effizient planen, vorbereiten und durchführen können. Die Ausführungen orientieren sich inhaltlich an den Anleitungen/Empfehlungen der Norm DIN EN ISO 19011<sup>1</sup> „Leitfaden zur Auditierung von Managementsystemen“ und geben Ihnen nützliche Tipps für die Gestaltung des Auditprozesses zur Durchführung von Lieferantenaudits. Es werden im Folgenden in dieser Broschüre jeweils nur die Kurzformen der den deutschen Normen zugrunde liegenden internationalen Standards verwendet, z. B. ISO 19011. Dabei unterstützen Sie direkt verwendbare Arbeitshilfen in Form von Mustertexten, Beispielen und Formularen, die Sie an die Erfordernisse Ihres Unternehmens anpassen können.

In Abschnitt 1 finden Sie eine knappe Einführung in die normativen Anforderungen und Grundlagen. Der Abschnitt 2 befasst sich mit dem Aspekt der Mess- und Bewertbarkeit von Audits. Abschnitt 3 geht vertiefend auf die anwendbaren Regelwerke ein, die als Basis für Lieferantenaudits dienen. Im Hauptteil der Broschüre werden in den Abschnitten 4–7 die wichtigsten Anforderungen an

- die Auditprinzipien, die Auditgrundlagen und die Vertraulichkeit,
  - das Auditprogramm für Lieferantenaudits,
  - das Vorbereiten und Durchführen von Lieferantenaudits sowie
  - die Kompetenz von Lieferantenauditoren
- anschaulich erläutert und durch Praxistipps ergänzt.

Die im Text angeführten Klammersymbole  verweisen auf Arbeitshilfen, die Sie bei der Umsetzung der Anforderungen unterstützen und die wir Ihnen zum Download bereitgestellt haben:

-  60409-01.doc Beispiel „Lieferantenselbstauskunft“
-  60409-02.xls Beispiel „Risiko-Chancen-Bewertungsmatrix“
-  60409-03.xls Übersicht „Zuordnung Auditarten zu ISO-9001-Kapiteln“
-  60409-04.xls Beispiel „Auditprogramm Lieferantenaudit“
-  60409-05.doc Beispiel „Auftrag Lieferantenaudit“
-  60409-06.doc Beispiel „Auditplan Lieferantenaudit“
-  60409-07.xls Beispiel „Auditbericht Lieferantenaudit“
-  60409-08.doc Beispiel „Turtle-Prozessanalyse“
-  60409-09.xls Beispiel „Kompetenzmatrix Lieferantenauditor“
-  60409-10.doc Beispiel „Kompetenzbeurteilung Lieferantenauditor“

Die Arbeitshilfen stehen für Sie zum Download bereit unter:

[www.tuev-media.de](http://www.tuev-media.de) 

**Passwort:** 

Sie können die Dokumente frei bearbeiten und an Ihre eigenen betrieblichen Anforderungen anpassen.

## Ziel der Broschüre

## Aufbau

## Arbeitshilfen zum Download



- Leseprobe -

## Inhalt

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Zur Nutzung der Broschüre</b> .....  | <b>3</b>  |
| <b>1 Einleitung</b> .....   | <b>7</b>  |
| <b>2 Anforderungen an Lieferantenaudits</b> .....                             | <b>9</b>  |
| <b>3 Lieferantenaudits und Regelwerke</b> .....                               | <b>11</b> |
| <b>4 Auditprinzipien, Auditgrundlagen und Vertraulichkeit</b> .....           | <b>15</b> |
| 4.1 Auditprinzipien .....   | 15        |
| 4.2 Auditgrundlagen .....   | 16        |
| 4.3 Vertraulichkeit .....   | 16        |
| <b>5 Auditprogramm für Lieferantenaudits</b> .....                            | <b>19</b> |
| 5.1 Zielstellungen des Auditprogramms .....                                   | 19        |
| 5.2 Risiken und Chancen von Lieferantenaudits .....                           | 20        |
| 5.3 Umfang und Prüfschärfe von Lieferantenaudits .....                        | 23        |
| 5.4 Lieferantenaudits und Normenanforderungen ISO 9001:2015 .....             | 25        |
| 5.5 Prozess und Programm für Lieferantenaudits .....                          | 27        |
| 5.5.1 Auditprozess .....  | 27        |
| 5.5.2 Auditprogramm .....   | 27        |
| 5.5.3 Moderne Auditmethoden .....   | 28        |
| 5.6 Veranlassen eines einzelnen Lieferantenaudits .....                       | 30        |
| 5.7 Steuern und Verbessern des Auditprogramms .....                           | 31        |
| 5.7.1 Überwachen des Auditprogramms .....                                     | 31        |
| 5.7.2 Aufzeichnungen zum Auditprogramm .....                                  | 32        |
| 5.7.3 Bewerten und Verbessern des Auditprogramms .....                        | 32        |
| <b>6 Vorbereiten und Durchführen von Lieferantenaudits</b> .....              | <b>35</b> |
| 6.1 Allgemeines zum Verfahren „Auditdurchführung“ .....                       | 35        |
| 6.2 Auswählen des Auditteamleiters und des Auditteams .....                   | 36        |
| 6.3 Abstimmen des Audits mit dem Lieferanten .....                            | 36        |
| 6.4 Rolle von Betreuern .....   | 37        |
| 6.5 Dokumenteneinsicht .....  | 38        |
| 6.6 Erstellen des Fragenkatalogs .....  | 38        |
| 6.6.1 Turtle-Diagramm .....   | 42        |
| 6.7 Eröffnungsbesprechung .....   | 44        |
| 6.8 Audittätigkeiten vor Ort .....  | 45        |
| 6.8.1 Informationsbeschaffung während des Audits .....                        | 45        |
| 6.8.2 Dokumenteneinsicht während des Audits .....                             | 46        |
| 6.8.3 Kommunikation während des Audits .....                                  | 46        |
| 6.9 Auswerten des Auditergebnisses .....                                      | 47        |
| 6.10 Abschlussbesprechung .....   | 49        |
| 6.11 Erstellen, Verteilen des Auditberichts und Auditabschluss .....          | 49        |
| 6.12 Überwachen und Bewerten von Auditfolgendermaßen .....                    | 51        |
| <b>7 Kompetenz von Lieferantenauditoren</b> .....                             | <b>53</b> |
| 7.1 Ermitteln der Kompetenz .....   | 53        |
| 7.1.1 Erwünschtes persönliches Verhalten von Auditoren .....                  | 53        |
| 7.1.2 Wissen von Lieferantenauditoren .....                                   | 54        |
| 7.1.3 Ergänzende Fähigkeiten von Auditteamleitern bei Lieferantenaudits ..... | 56        |
| 7.2 Erreichen, Erhalten und Verbessern der Kompetenz .....                    | 57        |
| 7.2.1 Erreichen der Auditorkompetenz .....                                    | 57        |
| 7.2.2 Erhalten und Verbessern der Auditorkompetenz .....                      | 58        |
| 7.3 Leistungsbeurteilung von Lieferantenauditoren .....                       | 59        |
| 7.3.1 Allgemeines .....   | 59        |
| 7.3.2 Beurteilungskriterien .....   | 59        |

|   |           |
|---|-----------|
| 7.3.3 Beurteilungsmethode .....   | 59        |
| 7.3.4 Beurteilungsdurchführung .....  | 60        |
| <b>8 Quellen .....</b>  | <b>61</b> |
| Anhang 1: Beispiel Lieferantenselbstauskunft (Auszug, 7 Seiten) .....                     | 62        |
| Anhang 2: Beispiel Risiko-Chancen-Bewertungsmatrix (Auszug, 4<br>Seiten) .....            | 63        |
| Anhang 3: Übersicht Zuordnung Auditarten zu ISO 9001-Kapiteln<br>(Auszug, 2 Seiten) ..... | 64        |
| Anhang 4: Beispiel Auditprogramm .....  | 65        |
| Anhang 5: Beispiel Auftrag (Auszug, 2 Seiten) .....                                       | 66        |
| Anhang 6: Beispiel Auditplan (Auszug, 3 Seiten) .....                                     | 67        |
| Anhang 7-1: Beispiel Auditbericht – Deckblatt .....                                       | 68        |
| Anhang 7-2: Beispiel Auditbericht – Fragenkatalog (Auszug, 12 Seiten) ..                  | 69        |
| Anhang 7-3: Beispiel Auditbericht – Auswertung (Auszug, 2 Seiten) .....                   | 70        |
| Anhang 7-4: Beispiel Auditbericht – Maßnahmen (Auszug, 2 Seiten) ....                     | 71        |
| Anhang 8: Beispiel Turtle-Prozessanalyse .....  | 72        |
| Anhang 9: Beispiel Kompetenzmatrix Lieferantenauditor .....                               | 73        |
| Anhang 10: Beispiel Kompetenzbeurteilung Lieferantenauditor .....                         | 74        |

## 1 Einleitung

Nach der ISO 9000<sup>2</sup> (Pkt. 3.13.1) ist ein Audit ein „*systematischer, unabhängiger und dokumentierter Prozess zur Erlangung von Auditnachweisen und zu deren objektiver Auswertung, um zu ermitteln, inwieweit Auditkriterien erfüllt sind*“. Die ISO 19011<sup>1</sup> – Leitfaden zur Auditierung von Managementsystemen definiert in der Einleitung den Anwendungsbereich der Norm auf interne Audits und Lieferantenaudits. Für Zertifizierungsaudits gilt die ISO/IEC 17021<sup>3</sup>, die ISO 19011 kann dabei zur Hilfestellung herangezogen werden.

Laut Definition der ISO 9000 (Pkt. 3.2.6) ist ein Lieferant „*ein Hersteller, eine Vertriebseinrichtung, ein Einzelhändler, ein Verkäufer eines Produkts oder einer Dienstleistung sowie von Informationen*“. Der Begriff umfasst sowohl Produkte als auch Dienstleistungen. Daher ist ein Lieferant also jede Organisation, von der ein Kundenunternehmen materielle oder immaterielle Leistungen in Anspruch nimmt. Ab und zu findet sich in der Literatur dafür auch der Begriff Kundenaudit, da es vom Kunden veranlasst wird. In der Regel wird jedoch die Bezeichnung Lieferantenaudit verwendet.

Die normativen Anforderungen, die als Grundlage für Lieferantenaudits dienen, sind aus der Qualitätsnorm ISO 9001<sup>4</sup> abzuleiten. Im Normkapitel 8.4 „Steuerung von extern bereitgestellten Prozessen, Produkten und Dienstleistungen“ ist formuliert:

- Extern bereitgestellte Prozesse, Produkte und Dienstleistungen müssen den Anforderungen (Kunden- und rechtliche Anforderungen) entsprechen.
- Es müssen Steuerungsmaßnahmen für extern bereitgestellte Prozesse, Produkte und Dienstleistungen bestimmt werden.
- Es müssen Kriterien für die Auswahl, Leistungsüberwachung und Beurteilung von Lieferanten festgelegt werden.

Daraus ist abzuleiten, dass die Steuerungsmaßnahmen für den Lieferanten durch den Kunden definiert werden müssen. Eine Differenzierung nach der Qualitätsbedeutung des Lieferanten für den Kunden ist daher nicht nur möglich, sondern aus wirtschaftlichen Gründen auch geboten. Das Steuerungsinstrument Lieferantenaudit ist somit abhängig von der Qualitätsbedeutung des Lieferantenprodukts im Hinblick auf die Qualitätsmerkmale für das Kundenprodukt. Zur Auswahl, Leistungsüberwachung und Beurteilung der Performance von Lieferanten werden in der Praxis auch Lieferantenaudits eingesetzt. Zur Minimierung des Aufwands sollten so wenig Lieferantenaudits wie möglich, aber so viele Lieferantenaudits wie nötig durchgeführt werden.

Die ISO 19011 ist eine Handlungsanleitung zur Planung und Durchführung von Audits und dient zur Absicherung der Qualifikation von Auditoren. Die inhaltliche Prüfgrundlage für das Audit bilden Managementsystemnormen der ISO oder anderer Normengeber, die Anforderungen an das spezifische Managementsystem stellen. Dazu zählen z. B.

- ISO 9001 Qualitätsmanagement,
- ISO 14001 Umweltmanagement,
- ISO 50001 Energiemanagement,
- ISO 45001 Arbeitsschutzmanagement

sowie weitere Normen. Diese können einen internationalen übergeordneten Geltungsbereich haben wie ISO-Normen, oder der Geltungsbereich wird auf Branchen eingrenzt (z. B. IATF 16949 Automobil, EN 9100 Luftfahrt, ISO/TS 22163 Eisenbahn).

Eine Norm spezifisch für Lieferantenaudits gibt es nicht. Prüfgrundlage bei einem Lieferantenaudit ist das Managementsystem, das dem Kunden hinsichtlich seiner Anforderungen an den Lieferanten als bedeutsam erscheint.

**Auditarten**

**Lieferant**

**Grundlegende Anforderungen**

**Qualitätsbedeutung entscheidend**

**ISO 19011**

**Keine Norm für Lieferantenaudits**

**Qualitätsfähigkeit  
in der Lieferkette  
sicherstellen**

Dabei kann der Kunde sich ggf. nicht nur auf ein Managementsystem beschränken. Unternehmen, die das Thema Nachhaltigkeit (CSR – Corporate Social Responsibility) bei ihren Lieferanten überprüfen wollen, werden z. B. neben dem Qualitätsmanagement auch Umweltschutz, Energiemanagement oder Arbeits- und Gesundheitsschutz zum Gegenstand ihres Lieferantenaudits machen.

In der Regel interessiert den Kunden bei seinen Lieferanten vor allem das Qualitätsmanagementsystem. Für ein Unternehmen ist es hinsichtlich seiner eigenen Qualitätsfähigkeit gegenüber seinen Kunden wichtig, dass die Qualitätsfähigkeit seiner Zulieferfirmen, sei es für Produkte oder Dienstleistungen, jederzeit gesichert ist.

In der globalisierten Weltwirtschaft werden die Lieferketten immer länger und der Kunde, der das Endprodukt herstellt, ist häufig nicht mehr in der Lage, die gesamte Lieferkette aller Teile seines Produkts (z. B. Automobil oder Kühlschrank) sicher nachzuvollziehen. Er selbst muss die Qualität seiner Produkte auf dem Markt aus Gründen der Produkthaftung und der Marktchancen jedoch jederzeit sicherstellen.

Diese Anforderungen zu erfüllen setzt voraus, dass in der gesamten Lieferkette ein vergleichbar hohes Niveau des Qualitätsbewusstseins vorhanden ist. Reicht die Leistungsfähigkeit eines Lieferanten nicht aus, nimmt die gesamte Wertschöpfungskette Schaden. Eine Möglichkeit, die Lieferketten abzusichern, besteht darin, Lieferantenaudits bei den eigenen Zulieferern durchzuführen und die Forderung an die eigenen Lieferanten durchzusetzen, bei ihren Zulieferern entsprechende Lieferantenaudits durchzuführen. Auf diesem Wege können die Qualitätsanforderungen und Forderungen anderer Managementsysteme wie Umwelt- und Arbeitsschutz über das Werkzeug Lieferantenaudits durch die gesamte Lieferkette weltweit als Standard institutionalisiert werden.

## 2 Anforderungen an Lieferantenaudits

Das Ergebnis von Systemaudits bei einer Zertifizierung ist die Aussage, ob die Anforderungen der Zertifizierungsnorm hinsichtlich ihrer Mindestkriterien erfüllt sind oder nicht. Dabei wird keine Aussage dazu gemacht, in welchem quantitativen Maß die Auditkriterien erfüllt sind. Das Ergebnis von Lieferantenaudits soll aber eine Aussage zur Qualitätsfähigkeit des Lieferanten machen, und die sollte aus Sicht des Kunden möglichst hoch sein. Dies ist am besten zu gewährleisten, wenn das Ergebnis des Lieferantenaudits messbar ist und man den Lieferanten über definierte Grenzwerte klassifizieren kann (z. B. A-Lieferant).

Um eine Messbarkeit für Lieferantenaudits herzustellen, müssen drei Voraussetzungen gegeben sein:

- ein ausgewogener, strukturierter Fragenkatalog mit definierten Auditfragen zu den einzelnen Auditkriterien;
- ein mathematisches Bewertungsverfahren, das auch unterschiedliche Gewichtungen hinsichtlich der Bedeutung einzelner Auditkriterien für das Ergebnis zulässt;
- plausible, nachvollziehbare Grenzwerte zur Einstufung von Lieferanten hinsichtlich ihrer Qualitätsfähigkeit.

Um diese Messbarkeit zu gewährleisten, müssen Lieferantenaudits stärker formalisiert und strukturiert werden, als dies üblicherweise bei internen Audits der Fall ist. Vorgehensweisen zur Durchführung solcher messbaren Audits werden seit vielen Jahren im Automobilbereich (Verband der Automobilindustrie – VDA) angewendet.

Als brauchbare Muster für Lieferantenaudits kommen die drei Regelwerke VDA-Band 6.1, 6.2 und 6.3 infrage. Sie enthalten strukturell ähnliche Regelungselemente in Form eines Fragenkatalogs zu den einzelnen Managementsystemforderungen, ein messbares Bewertungsverfahren und Grenzkriterien zur Einstufung der Qualitätsfähigkeit von Lieferanten. Die Regelwerke und ihre Methodik sind speziell auf die Bedürfnisse der Automotive-Branche zugeschnitten und bedürfen zur Anwendung in anderen Branchen der Anpassung.

So ist die Systematik des Fragenkatalogs und der messbaren Bewertung von Audits im Grundsatz auf Lieferantenaudits übertragbar. Auch die Klassifizierung von Lieferanten über das Setzen von Grenzwerten in den Auditergebnissen, z. B.  $\geq 90\%$  „uneingeschränkt qualitätsfähig“, ist sinnvoll. Neben der Messbarkeit des Auditergebnisses für das Einzelaudit besteht auch die Möglichkeit, Entwicklungstendenzen in der Qualitätsfähigkeit von Lieferanten im zeitlichen Verlauf (Trend) zu verfolgen.

**Messbarkeit der Qualitätsfähigkeit herstellen**

**Voraussetzungen**

**Formalisierte Verfahren**

**VDA 6.1-3 für Automotive**

**Systematik übertragbar**

- Leseprobe -

### 3 Lieferantenaudits und Regelwerke

Grundlage für die Durchführung von internen Audits und Lieferantenaudits ist die ISO 19011 „Leitfaden zur Auditierung von Managementsystemen“. Sie regelt die Art und Weise, wie Managementsysteme systematisch auditiert werden können und welche Kompetenz die Auditoren dafür benötigen (vgl. <sup>5</sup>).

Das wesentlichste Regelwerk und Auditkriterium für Lieferantenaudits ist die geltende Qualitätsnorm ISO 9001, oder es sind zusätzliche Branchenstandards zum Qualitätsmanagement, wie sie z. B. in der Fahrzeugindustrie (Auto, Flugzeug, Bahnfahrzeuge) eingeführt sind.

Hinsichtlich der Anforderungen an einen Lieferanten sind aus Sicht des Kunden die einzelnen Anforderungskapitel der Qualitätsnorm nicht alle von gleicher Bedeutung. Die Produktionsprozesse und ihre Qualitätsfähigkeit sind für den Kunden ggf. von größerer Bedeutung als Leitungsprozesse wie z. B. die „Managementbewertung“. Somit kann die Prüfungstiefe für die einzelnen Normenkapitel der ISO 9001 in Lieferantenaudits variabel gestaltet werden. Auch die Zielstellung des Lieferantenaudits beeinflusst die Prüfschärfe einzelner Normenkapitel. Bei der Auswahl neuer Lieferanten besteht die Tendenz, die Prüftiefe des Lieferantenaudits auf die Ebene eines Systemaudits zu beschränken. Wenn der Lieferant selbst ein zertifiziertes Qualitätsmanagementsystem unterhält, können die Teile des Systems, die weniger wichtig sind (z. B. das Normkapitel 4 „Kontext der Organisation“), im Lieferantenaudit ausgespart werden. Im Fall eines Lieferantenaudits wegen Leistungsschwäche in der Lieferung von Produkten/Dienstleistungen müssen die Teile der Norm, die operativ weniger von Bedeutung sind, wie z. B. Normkapitel 4 „Kontext der Organisation“ oder Normkapitel 5 „Leitung“, überhaupt nicht auditiert werden. Der Fokus wird in diesem Fall auf den Produktionsprozessen liegen. Um die Ursachen der Probleme des Lieferanten besser erkennen zu können, muss in diesem Falle die Prüftiefe verstärkt werden.

Neben der ISO 9001:2015 sind anwendbare Regelwerke, die als Grundlage für bestimmte Zielstellungen von Lieferantenaudits dienen können, der

- VDA-Band Teil 6.1 QM-Systemaudits Produktion;
- VDA-Band Teil 6.2 QM-Systemaudits Dienstleistung;
- VDA-Band Teil 6.3 Prozessaudit (Produktion/Dienstleistung);
- VDA-Band Teil 6.5 Produktaudits (Produktion).

Die beiden VDA-Bände 6.1 und 6.2 zu den Systemaudits basieren auf einer älteren Version der ISO 9001 und spielen heute nur noch in der Automobilindustrie eine gewisse Rolle. Als Zertifizierungsgrundlage sind sie nur noch von untergeordneter Bedeutung. Sie wurden in der Vergangenheit immer inhaltlich (nicht strukturell) an die aktuellen Normenrevisionen der ISO 9001 angepasst.

Anders verhält es sich mit dem VDA-Band 6.3 Prozessaudits<sup>6</sup>. Das Regelwerk zur Durchführung von Prozessaudits wird inzwischen auch in anderen Branchen angewendet. Im Gegensatz zur ISO 9001 liegt der Schwerpunkt auf den Kernprozessen, vergleichbar mit Kapitel 8 „Betrieb“ (z. T. auch Normkapitel 7 „Unterstützung“) der ISO 9001. Neben allgemeinen Erläuterungen zur Planung und Durchführung von Prozessaudits sind drei Schwerpunkte Inhalt dieses VDA-Regelwerks:

- Potenzialanalyse;
- Prozessaudit materielle Produkte;
- Prozessaudit Dienstleistungen.

**Anforderungen aus ISO 9001**

**Schwerpunkte und Prüfungstiefe selbst definieren!**

**Systemaudits mit VDA 6.1/6.2**

**Prozessaudit mit VDA 6.3**

**Potenzialanalyse**

Die Potenzialanalyse dient im Wesentlichen zur Auswahl neuer Lieferanten. Sie kann aber auch angewendet werden für die Zulassung neuer Standorte oder den Einsatz neuer Technologie bei bestehenden Lieferanten. Das Ergebnis dient zur Prognose über die Qualitätsfähigkeit von potenziellen Lieferanten. Sie besteht aus einer Auswahl von Fragen aus dem Fragenkatalog des Prozessaudits für materielle Produkte.

**Selbstauskunft**

Zur Einleitung der Potenzialanalyse ist nach VDA-Band 6.3 eine Lieferantenselbstauskunft vorgesehen. Der VDA-Band enthält dafür als Muster einen Fragebogen zur Lieferantenselbstauskunft.

**Prozessaudit**

Das Prozessaudit für materielle Produkte gliedert sich in sechs Prozesselemente, die in der ISO 9001 den Normkapiteln 7 „Unterstützung“, 8 „Betrieb“ und 9 „Bewertung der Leistung“ zuzuordnen sind. Jedes Prozesselement enthält zwischen zwei und acht Kernfragen. Im Einzelnen lassen sich die Prozesselemente den ISO-9001-Kapiteln zuordnen, wie in Tabelle 1 dargestellt.

Tabelle 1: Zuordnung Prozesselemente VDA-Band 6.3 zu ISO 9001-Kapitel

| Prozesselement |  | Normenkapitel ISO 9001:2015       |   |
|----------------|--|-----------------------------------|---|
| P2             | Projektmanagement                                | 8.1                               | Betriebliche Planung und Steuerung  |
| P3             | Planung der Produkt- und Prozessentwicklung      | 8.3                               | Entwicklung   |
| P4             | Realisierung der Produkt- und Prozessentwicklung | 8.3                               | Entwicklung   |
| P5             | Lieferantenmanagement                            | 8.4                               | Steuerung von extern bereitgestellten Prozessen, Produkten und Dienstleistungen |
| P6             | Prozessanalyse Produktion/Dienstleistung         | Siehe Prozesselemente 6.1 bis 6.6 |   |
| 6.1            | Prozesseingabe                                   | 8.5                               | Produktion und Dienstleistungserbringung  |
| 6.2            | Prozessablauf                                    | 8.5                               | Produktion und Dienstleistungserbringung  |
| 6.3            | Personelle Ressourcen                            | 7.1.2                             | Personen  |
|                |  | 7.2                               | Kompetenz   |
|                |  | 7.3                               | Bewusstsein   |
| 6.4            | Materielle Ressourcen (inkl. Prüfmitteln)        | 7.1.3                             | Infrastruktur   |
|                |  | 7.1.5                             | Ressourcen zur Überwachung und Messung  |
| 6.5            | Effektivität und Effizienz Prozesse              | 8.7                               | Steuerung nichtkonformer Ergebnisse   |
|                |  | 9.1                               | Überwachung, Messung, Analyse und Bewertung                                     |
| 6.6            | Prozessergebnis                                  | 8.5                               | Produktion und Dienstleistungserbringung  |
|                |  | 8.6                               | Freigabe von Produkten und Dienstleistungen                                     |
| P7             | Kundenbetreuung und Kundenzufriedenheit          | 8.2.1                             | Kommunikation mit dem Kunden  |
|                |  | 9.1.2                             | Kundenzufriedenheit   |

**Prozessaudits für materielle Produkte**

Die Gliederung des Prozessaudits für materielle Produkte in seine Prozesselemente und die Zahl der Fragen je Prozesselement sind in der Aufstellung in Tabelle 2 aufgeführt. Im Katalog des Prozessaudits für materielle Produkte mit 58 Fragen ist der Fragenkatalog für die Potenzialanalyse enthalten. Er enthält nur 35 der Fragen, die für die Auswahl von Lieferanten von besonderer Bedeutung sind.

Tabelle 2: Prozesselemente Prozessaudit für materielle Produkte

| Prozessaudit materielle Produkte                    |                            |                                |
|---|----------------------------|--------------------------------|
| Prozesselement                                      | Prozessaudit Anzahl Fragen | Potenzialanalyse Anzahl Fragen |
| P2 Projektmanagement                                | 7 Fragen                   | 7 Fragen                       |
| P3 Planung der Produkt- und Prozessentwicklung      | 5 Fragen                   | 1 Frage                        |
| P4 Realisierung der Produkt- und Prozessentwicklung | 8 Fragen                   | 3 Fragen                       |
| P5 Lieferantenmanagement                            | 7 Fragen                   | 5 Fragen                       |
| P6 Prozessanalyse Produktion                        |                            |                                |
| 6.1 Prozesseingabe                                  | 5 Fragen                   | 1 Frage                        |
| 6.2 Prozessablauf                                   | 5 Fragen                   | 4 Fragen                       |
| 6.3 Personelle Ressourcen                           | 3 Fragen                   | 2 Fragen                       |
| 6.4 Materielle Ressourcen (inkl. Prüfmittel)        | 5 Fragen                   | 4 Fragen                       |
| 6.5 Effektivität und Effizienz Prozesse             | 4 Fragen                   | 2 Fragen                       |
| 6.6 Prozessergebnis                                 | 4 Fragen                   | 2 Fragen                       |
| P7 Kundenbetreuung und Kundenzufriedenheit          | 5 Fragen                   | 4 Fragen                       |
| <i>Summe</i>  | <i>58 Fragen</i>           | <i>35 Fragen</i>               |

Der Fragenkatalog für Dienstleistungen besteht ebenso aus sechs Prozesselementen, enthält aber nur 50 Auditfragen. Die Gliederung des Prozessaudits für Dienstleistungen in seine Prozesselemente und die Zahl der Fragen je Prozesselement sind in der Aufstellung in Tabelle 3 aufgeführt.

Tabelle 3: Prozesselemente Prozessaudit für Dienstleistungen

| Prozessaudit Dienstleistungen                              |                  |
|--|------------------|
| Prozesselement   | Anzahl Fragen    |
| D2 Projektmanagement                                       | 7 Fragen         |
| D3 Planung der Dienstleistungsentwicklung                  | 4 Fragen         |
| D4 Realisierung der Dienstleistungsentwicklung             | 7 Fragen         |
| D5 Beschaffungsmanagement                                  | 6 Fragen         |
| D6 Dienstleistungserbringung                               |                  |
| 6.1 Prozesseingabe   | 4 Fragen         |
| 6.2 Alle Prozesse zur Dienstleistungserbringung festgelegt | 3 Fragen         |
| 6.3 Personelle Ressourcen                                  | 3 Fragen         |
| 6.4 Materielle Ressourcen                                  | 5 Fragen         |
| 6.5 Effektivität und Effizienz Prozesse                    | 4 Fragen         |
| 6.6 Prozessergebnis  | 2 Fragen         |
| D7 Kundenbetreuung, Kundenzufriedenheit und Service        | 5 Fragen         |
| <i>Summe</i>   | <i>50 Fragen</i> |

Zu jeder Frage gibt es in allen Katalogen eine Erläuterung, was an bewertungsrelevanten Mindestanforderungen bei der Einstufung der Bewertung zu berücksichtigen ist, inklusive Beispielen zur Umsetzung der Forderungen. Dies erleichtert die Einstufung der Bewertung für den Auditor, da somit eine Kalibrierung der Ermessensspielräume erfolgt.

Zur Bewertung des Auditergebnisses ist für die Potenzialanalyse und die beiden Arten des Prozessaudits jeweils ein eigenes Bewertungsverfahren festgelegt mit entsprechenden Formularen zur Auswertung der Auditergebnisse und zur Behandlung von notwendigen Auditfolmaßnahmen.

**Fragenkatalog für Dienstleistungen**

**Bewertungsverfahren**

Die Bewertungsverfahren enthalten sowohl Gewichtungs- als auch Abstufungsfaktoren, um die Nichterfüllung kritischer Anforderungen bei der Ergebnisfindung besonders zu berücksichtigen. Da der VDA-Band 6.3 stark an den Bedürfnissen der Automobilindustrie ausgerichtet ist, sind bei einer Nutzung durch andere Branchen ggf. Anpassungen an die Anforderungen des eigenen Unternehmens notwendig.

**Vorlage  
für eigene  
Prozessaudits**

Als Hilfestellung und Anleitung, um eigene Prozessaudits zu konzipieren, kann das Regelwerk jedoch jederzeit verwendet werden, wobei die Prozessaudits ja nicht nur im Rahmen von Lieferantenaudits, sondern auch im eigenen Unternehmen zur Prozessverbesserung hilfreich angewendet werden können. In der Praxis werden Prozessaudits wegen des hohen zeitlichen Aufwands in der Regel nur für die Leistungserzeugungsprozesse eingesetzt.

**Prozessanalyse**

Einem Prozessaudit geht in der Regel eine Prozessanalyse voraus, unabhängig davon, ob es sich um ein Prozessaudit für materielle Produkte oder Dienstleistungen handelt. Bewährte Methode ist dabei das Turtle-Diagramm. Es analysiert methodisch den Prozess bezüglich Eingaben, Ausgaben, Prozessablauf und Ressourcen, um ihn hinsichtlich seiner Risiken zu bewerten. Das Verfahren dazu ist im VDA-Band 6.3 beschrieben.

**Produktaudit  
mit VDA 6.5**

Ein Produktaudit ist ein Managementwerkzeug der unabhängigen Bewertung von Produkten aus Kundensicht. Daher wird dieses Werkzeug auch im Rahmen von Lieferantenaudits eingesetzt. Insbesondere dann, wenn es sich um Konsumartikel für Endverbraucher handelt, an denen keine weitere Wertschöpfung durch nachfolgende Arbeitsschritte mehr erfolgt. Geprüft werden die Konformität mit den Spezifikationen (Verifizierung) und die Gebrauchsfähigkeit (Validierung) im Hinblick auf Reklamations- und Produkthaftungsrisiken. Produktaudits finden häufig Anwendung bei der Fertigung von Serienprodukten, da sich dort Produktfehler vervielfachen können. Im Rahmen von Dienstleistungen haben Produktaudits keine nennenswerte Verbreitung, da gegenständliche Produkte mit messbaren Merkmalen meist nicht vorhanden sind.

Ein Produktaudit überprüft den Ist-Zustand einer festgelegten Zahl von fertigen Produkten oder Teilprodukten mit den geplanten Anforderungen. Prüfungsgrundlagen eines Produktaudits sind z. B. technische Spezifikationen wie Konstruktionszeichnungen, genaue Produktbeschreibungen und Standards. Auch schriftlich fixierte Kundenwünsche, Prüf- und Fertigungsunterlagen oder entsprechende Gesetze und Normen können als Prüfungsgrundlagen für ein Produktaudit dienen. Ergänzend werden im Rahmen von Produktaudits häufig noch neben dem Produkt auch die Verpackung, deren Kennzeichnung und beigefügtes Zubehör (z. B. Bedienungsanleitungen, Anschlusskabel, Datenträger) in die Prüfung einbezogen.

Produktaudits haben das Ziel, das Qualitätsniveau von Produkten festzustellen, Fehler zukünftig zu vermeiden, festgelegte Standards sicherzustellen, um damit die Produktqualität kontinuierlich zu verbessern und die Kundenzufriedenheit zu erhöhen. Sie weisen bei negativem Ergebnis auf Prozessschwächen hin, die dann den Einsatz eines Prozessaudits begründen können. Das Verfahren zur Durchführung von Produktaudits ist im VDA-Band 6.5 ausführlich beschrieben.

## 4 Auditprinzipien, Auditgrundlagen und Vertraulichkeit

### 4.1 Auditprinzipien

Um den Anforderungen an ein gutes Audit gerecht zu werden, legt die ISO 19011 im Abschnitt 4 grundlegende Prinzipien fest. Diese gliedern sich in Prinzipien für den Auditor und Prinzipien für die Auditdurchführung. Die Einhaltung dieser Prinzipien ist die Voraussetzung dafür, dass Auditoren unabhängig voneinander in vergleichbaren Situationen zu ähnlichen Schlussfolgerungen kommen. Die Auditprinzipien gelten auch für Lieferantenaudits und Lieferantenauditoren, obwohl eine gewisse Abhängigkeit des Lieferanten von seinem Kunden die Unabhängigkeit der Auditoren beeinflussen kann. Das Verständnis, dass der Lieferant ein Partner mit gemeinsamer Zielstellung ist, kann solchen Tendenzen vorbeugen. Die sieben Prinzipien sind in Abbildung 1 dargestellt.

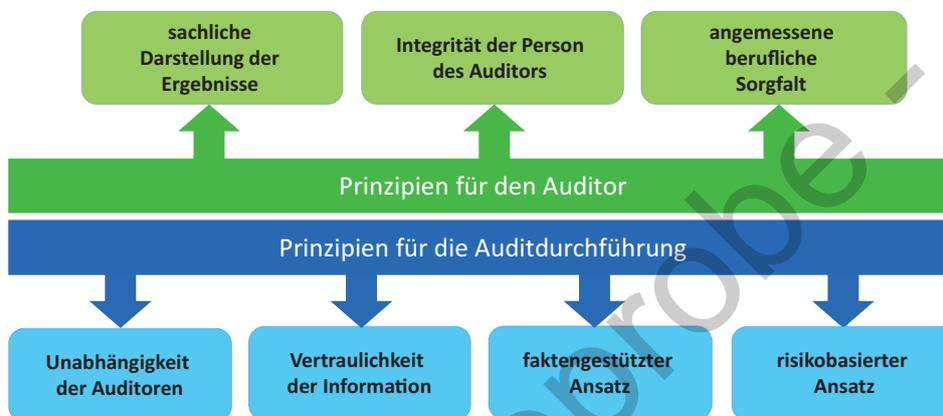


Abb. 1: Auditprinzipien

Die Auditprinzipien gelten unabhängig von ihrer Art für alle Audits, die auf der Basis der ISO 19011 durchgeführt werden. Die Interpretation der Aussage in Lieferantenaudits unterscheidet sich nur an einigen wenigen Stellen von derjenigen in internen Audits. Die Auditprinzipien lauten:

#### Prinzipien für den Auditor

- **Integrität der Persönlichkeit des Auditors:**  
Das ethische Verhalten (Integrität) ist die Grundlage für das Ansehen eines Auditors. Lieferantenauditoren sollten ihre Arbeit mit Ehrlichkeit, Kompetenz und Sorgfalt ausführen.
- **Sachliche Darstellung:**  
Sachliche Darstellung ist die Pflicht, wahrheitsgemäß und genau zu berichten. Das bedeutet, dass Auditfeststellungen, Auditschlussfolgerungen und Auditberichte die Audittätigkeiten wahrheitsgemäß und genau widerspiegeln sollten.
- **Angemessene berufliche Sorgfalt:**  
Die Lieferantenauditoren sollten Sorgfalt walten lassen gemäß der Bedeutung der Aufgabe, die sie erfüllen, und gemäß dem partnerschaftlichen Vertrauen, das der Lieferant in sie setzt.

#### Prinzipien für die Auditdurchführung

- **Vertraulichkeit der Information:**  
Der Lieferant sollte sich darauf verlassen können, dass Informationen über Produkte, Prozesse und Organisation, die die Auditoren des Kunden im Verlauf des Lieferantenaudits erhalten, zu jeder Zeit vertraulich behandelt werden.

Prinzipien für den  
Auditor und die  
Auditdurchführung

Sieben  
Prinzipien

Integrität

Sachlichkeit

Sorgfalt

Vertraulichkeit

**Unabhängigkeit**

- **Unabhängigkeit der Auditoren:**  
Unabhängigkeit ist die Grundlage für die Unparteilichkeit des Audits und die Objektivität der Auditschlussfolgerungen. Diese Anforderung ist bei Lieferantenauditoren in der Regel gegeben, da sie nicht Mitarbeiter des Lieferanten sind, sondern die Interessen des Kunden vertreten. Sie sollten diese Unabhängigkeit nicht zur Erlangung persönlicher Vorteile aufgeben.

**Nachweisbarkeit**

- **Faktengestützter Ansatz:**  
Sie ist die rationale Grundlage, um zu zuverlässigen, nachvollziehbaren Auditschlussfolgerungen in einem systematischen, auf Stichproben beruhenden Auditprozess zu gelangen.

**Chancen und  
Risiken**

- **Risikobasierter Ansatz:**  
Audits sollten berücksichtigen, dass in jeder Organisation Risiken aber auch Chancen vorhanden sind, dies gilt auch für den Auditprozess und seine Ergebnisse. Der Risikobasierte Ansatz ist somit ein Werkzeug um das Auditprogramm und seine Umsetzung sowie die Auditorenauswahl vor Fehlern/Schwächen zu bewahren.

**Vertragliche  
Zusicherung**

#### 4.2 Auditgrundlagen

Im Gegensatz zu internen Audits, bei denen ein freigegebenes Auditprogramm die Grundlage zur Durchführung von Audits darstellt, ist bei Lieferantenaudits, wie bei Zertifizierungsaudits, eine Vertragsgrundlage zwischen Kunde und Lieferant notwendig. Dazu ist es notwendig, sich als Kunde das Recht auf Lieferantenaudits einräumen zu lassen. Der Lieferant ist nicht verpflichtet, Lieferantenaudits in seinem Hause zuzulassen, dazu bedarf es einer gemeinsamen Übereinkunft.

Vertragsgrundlage von Lieferantenaudits können Rahmenverträge (z. B. Qualitätssicherungsvereinbarungen) sein, die die langfristige Geschäftsbeziehung regeln. Möglich sind auch diesbezügliche Regelungen in den Einkaufsbedingungen des Kunden, die der Lieferant mit der Annahme des einzelnen Lieferauftrags (ausdrücklich) anerkennt.

**Vertragsinhalte**

Gibt es solche langfristigen Vereinbarungen für Lieferantenaudits nicht, sollte eine schriftliche Vereinbarung für das Einzelaudit zwischen beiden Parteien abgeschlossen werden. Die Vereinbarung sollte enthalten:

- die Zielstellung des Audits,
- den Audittermin und die Auditdauer,
- eine Vertraulichkeitsvereinbarung,
- ggf. Zugangsbeschränkungen zu sensiblen Bereichen des Lieferanten,
- ggf. die Angabe weiterer Auditbeteiligter (z. B. Kunde des direkten Kunden oder Vertreter von Behörden),
- ggf. weitere Nebenabreden.

Da es sich dabei um eine Zusatzvereinbarung zum Liefervertrag handelt, sind formalrechtliche Anforderungen an Verträge zu berücksichtigen.

#### 4.3 Vertraulichkeit

**Maßnahmen gegen  
wirtschaftlichen  
Schaden**

Lieferantenaudits sind in der globalen arbeitsteiligen Wirtschaft ein gängiges Instrument in der Zusammenarbeit von Unternehmen. Einem Kunden Einblick in seine Produktionsstätten, Prozesse, Produkte sowie Aufbau- und Ablauforganisation zu gewähren ist für einen Lieferanten nicht unproblematisch. Legt er doch Firmenwissen, Produktionsverfahren, Technologie und Wettbewerbssituation seinem Kunden offen. Gelangt dieses Wissen in

falsche Hände, kann das Unternehmen dadurch schweren wirtschaftlichen Schaden erleiden und seine Marktposition gefährden.

Daher sollte ein Lieferant sich darauf verlassen können, dass Informationen über Produkte, Prozesse und Organisation, die die Auditoren des Kunden im Verlauf des Lieferantenaudits erhalten, zu jeder Zeit vertraulich behandelt werden, damit Auditinformationen nicht zur Bereicherung des Kunden dienen (Know-how-Abzug) oder zur unangemessenen Benachteiligung des Lieferanten führen.

Der Kunde sollte ein Verfahren zum ordnungsgemäßen Umgang mit den sensiblen vertraulichen Informationen des Lieferanten haben. In diesem Verfahren sollten für die am Lieferantenaudit beteiligten Mitarbeiter des Kunden Vorgaben zur Vertraulichkeit sensibler Lieferanteninformation enthalten sein.

Die Vertraulichkeit sollte ggf. mittels einer Geheimhaltungs- oder Vertraulichkeitsvereinbarung zwischen beiden Parteien schriftlich festgelegt werden.

- Leseprobe -

- Leseprobe -

## 5 Auditprogramm für Lieferantenaudits

### 5.1 Zielstellungen des Auditprogramms

Das Auditprogramm für Lieferantenaudits soll neben der reinen Organisation des Prozesses zur Planung und Durchführung von Audits auch die kontinuierliche Verbesserung der Beschaffungsqualität zum Inhalt haben. Dazu sollte die oberste Leitung des Unternehmens, das Lieferantenaudits durchführen möchte, sicherstellen, dass ein Auditprogramm für Lieferantenaudits in Übereinstimmung mit den Zielen des Beschaffungsmanagements erstellt wird.

Audits im Allgemeinen und somit auch Lieferantenaudits müssen immer ein Ziel haben und einen Zweck erfüllen. Damit Lieferantenaudits den an sie gestellten Anforderungen gerecht werden können, müssen für sie eindeutige Ziele und Kriterien festgelegt werden. Bei internen Audits und Zertifizierungsaudits ist der Zweck klar definiert. Bei einem internen Systemaudit wird die Aufbau- und Ablauforganisation eines Unternehmens daraufhin überprüft, ob die Normenforderungen eines Regelwerks (z. B. ISO 9001) erfüllt sind und ob und in welchem Umfang Verbesserungspotenzial vorliegt. Ein Zertifizierungsaudit prüft die gleichen Anforderungen wie ein internes Systemaudit. Der Schwerpunkt der Bewertung liegt aber mehr in der nachweisbaren Umsetzung der Systemnorm. Bewertungsmaßstab ist die Erfüllung von Mindestkriterien, die durch das Zertifizierungsverfahren definiert sind. Sind die Kriterien erfüllt, kann das Managementsystem ein Zertifikat erhalten.

Um Ziele für ein Lieferantenaudit klar zu definieren, ist der Zweck der Lieferantenaudits aus Sicht des Kunden deutlich zu formulieren. Möchte man mit dem Lieferantenaudit neue Lieferanten auswählen und deren Qualitätsfähigkeit zur Lieferung von Gütern oder Dienstleistungen absichern oder möchte man einen bestehenden Lieferanten bei akuten Lieferproblemen unterstützen, um möglichst schnell wieder eine ausreichende Lieferperformance herzustellen. Auch die Prüfung auf Einhaltung rechtlicher Anforderungen, z. B. an das Produkt, kann ein Auditziel sein. In allen Fällen muss das Lieferantenaudit andere Untersuchungsschwerpunkte im Rahmen des Qualitätsmanagementsystems setzen als ein klassisches Systemaudit. In der Tabelle 4 sind die gängigen Zielstellungen von Lieferantenaudits und der damit verbundene Zweck dargestellt.

Tabelle 4: Zielstellungen für Lieferantenaudits

| Zielstellung des Lieferantenaudits  | Zweck des Lieferantenaudits   |
|---|---|
| Auswahl und Freigabe neuer Lieferanten                                    | Sicherstellung einer ausreichenden Lieferantenbasis für benötigte Güter und Dienstleistungen.   |
| Regelüberwachung von bestehenden Lieferanten mit oder ohne Zertifizierung | Regelmäßige Kontrolle der Qualitätsfähigkeit von Lieferanten, um Risiken von Leistungsschwächen frühzeitig erkennen zu können und die Erfüllung vertraglicher Vereinbarungen zu verifizieren.<br><i>Anmerkung: In erster Linie durchgeführt bei Lieferanten ohne Zertifizierung. Bei Lieferanten mit Zertifizierung nur, wenn von diesen Lieferanten erhöhte Risiken für den Kunden ausgehen (z. B. Alleinlieferant, schwierige Technologie bei sicherheitsrelevanten Produkten).</i> |
| Entwicklung bestehender Lieferanten                                       | Regelmäßige oder im Rahmen von Aktionsprogrammen durchgeführte Audits, um wichtige Lieferanten an die eigenen Qualitätsstandards heranzuführen. Erkennen von Chancen zur Steigerung der Qualitätsfähigkeit und zur Senkung von Produktions- und Qualitätskosten.  |

**Beschaffungsqualität verbessern**

**Eindeutige Ziele und Kriterien festlegen**

**Zweck herausstellen**

**Ziel und Zweck**

| Zielstellung des Lieferantenaudits   | Zweck des Lieferantenaudits  |
|--|--|
| Korrektur von Leistungsschwächen des Lieferanten   | Absicherung der eigenen Lieferversorgung. Hilfestellung für den Lieferanten, seine Qualitätsfähigkeit möglichst schnell wieder herzustellen. Überwachen von Korrektur- und Verbesserungsmaßnahmen. |
| Absicherung von Revisionen des Regelwerks (Norm, Rechtsvorschriften) mit bedeutenden Auswirkungen auf die Kunden-Lieferanten-Beziehung | Sicherstellung einer möglichst schnellen und zeitnahen Umsetzung von neuen oder erweiterten Anforderungen beim Lieferanten, die die eigene Qualitätsfähigkeit beeinträchtigen.                     |

Angesichts der unterschiedlichen Zielstellungen von Lieferantenaudits ist erkennbar, dass das Instrument Systemaudit mit seinem umfassenden Prüfansatz des gesamten Managementsystems (bei geringer Stichprobengröße) nicht alle spezifischen Anforderungen, die an den Zweck von Lieferantenaudits gestellt werden, erfüllen kann.

Im Rahmen der Auswahl neuer Lieferanten kann im Vorfeld eines Lieferantenaudits eine Lieferantenselbstauskunft eingeholt werden. Die Lieferantenselbstauskunft in Form eines Fragebogens gehört heute in fast allen Branchen zu den Standardwerkzeugen der Lieferantenauswahl. Bei Lieferanten mit geringerer Qualitätsbedeutung wird häufig nur eine Lieferantenselbstauskunft eingeholt. Wenn diese in der Bewertung positiv ausfällt, wird auf eine nachfolgende Auditierung ggf. verzichtet und der Lieferant auf Probe zugelassen. Die Probezeit endet in der Regel nach drei bis fünf korrekten Lieferungen.

Je nach Branche und je nachdem, ob es sich dabei um Produkt- oder Dienstleistungslieferanten handelt, können die Inhalte der Fragebögen stark voneinander abweichen. Es ist daher empfehlenswert, dass die Unternehmen solche Fragebögen an ihre eigenen Bedürfnisse anpassen.

Im Anhang 1 „Lieferantenselbstauskunft“ ist ein bearbeitbares Muster, als Hilfestellung beigelegt.

## 5.2 Risiken und Chancen von Lieferantenaudits

Die Durchführung von Lieferantenaudits im Sinne des Qualitätsmanagements ist ein Element der Absicherung der Vorlieferkette im Hinblick auf deren Fähigkeit zum richtigen Zeitpunkt, in richtiger Menge und mit definierter Qualität Produkte und Dienstleistungen gemäß vertraglicher Vereinbarungen dem Kunden zur Verfügung zu stellen. Diese rein qualitätsbezogene Betrachtungsweise ist eine notwendige aber nicht hinreichende Voraussetzung für eine optimale Beschaffung. Sie berücksichtigt nicht die betriebswirtschaftliche Seite der Beschaffung.

Die wirtschaftliche Bedeutung der Beschaffung von Gütern und Dienstleistungen hat in den letzten Jahrzehnten immer mehr an Bedeutung gewonnen. In vielen Unternehmen ist der wertmäßige Anteil an beschafften Produkten und Dienstleistungen heute größer als der, der eigenen Wertschöpfung. Damit wird der wirtschaftliche Erfolg der Unternehmen nicht mehr nur von der eigenen Produktion, sondern zunehmend auch von der Beschaffungsstrategie und deren professionellen Umsetzung im Beschaffungsmanagement bestimmt. Die Beschaffung wird somit zu einem wesentlichen Kernprozess im Unternehmen, der maßgeblich zum Unternehmenserfolg beiträgt.

Lieferantenaudits als Werkzeug des Beschaffungsmanagements sollen die Qualitätsfähigkeit von Lieferanten genauso im Blick haben wie die Absi-

Fragebögen zur Selbstauskunft



Lieferantenselbstauskunft

Wirtschaftliche Bedeutung