



**KNOW NOW**  
TOOLS FOR BUSINESS SUCCESS

## VA Management externer Anbieter

### UseNOW - TeachNOW - LearnNOW - FindNOW

- Sofort nutzbar: Auswählen - Anpassen - Anwenden
- In der Praxis erprobt und bewährt
- Im Tagesgeschäft sofort anwendbare Hilfsmittel
- Aktuell durch regelmäßige Updates

**Prozessname:** Management externer Anbieter

**Prozesseigentümer:** Leiter Warenwirtschaft  
**Stellvertreter:**

**Geltungsbereich:** **Ihr Vorteil als Know-NOW User:**

**Vorgänger (Lieferant):**  
Strategische Planung

**Nachfolger (Kunde):**  
z.B. Arbeitsvorbereitung, Fertigungsprozess, Montage

- Freie Nutzung kostenloser Tools und Experten-Links
- Einrichtung und Nutzung eines Prepay-Kontos
- Einsparungen durch attraktive Bonusprogramme

**Ziele:** Kostenlos und unverbindlich registrieren unter

[www.know-now.de/join](http://www.know-now.de/join)

**Ziele:**  
- Ein erfolgreiches Management der externen Anbieter trägt dazu bei, die Qualität der beschafften Produkte und Dienstleistungen sicherzustellen, immer weiter zu verbessern und somit Folgekosten durch Nicht-... zu reduzieren

**Input:** (Was wird bearbeitet? Was wird konkret benötigt, um den Output zu erzeugen?)

- Unternehmensstrategie  
- Beschaffungsstrategie

**Output:** (Was ist das Ergebnis des Prozesses?)

- Bewertete Lieferanten,
- Klassifizierte Lieferanten,
- Rahmenvereinbarungen

**Dokumente:** (Welche Dokumente werden erzeugt und weitergegeben?)

- Bewertungsprotokolle,
- Auditberichte,
- 8D-Reports,
- Lieferantenentwicklungsplan

**Messgrößen:** (Wie werden die Ziele gemessen?)

- Quantifizierte Auswahlkriterien,
- Quantifizierte Bewertungskriterien,
- Anteile der ABC-Klassifizierung

**Anzahl und Zeitpunkt der Überprüfungen:**

- Regelmäßige Lieferantenbewertung,
- Operative Überprüfung der angelieferten Qualität

**Ressourcen:** (Was wird dafür benötigt? Worauf kommt es an? Was ist dabei am wichtigsten?)

**1. Ausrüstung / Anlagen:**

- EDV-System,
- Kommunikationsmedien

**2. Personal / Qualifikationen:**

- WWW-Experte
- IAV-Experte

Sie möchten sich über dieses und weitere

**Tools**

**Anstoß/Ergebnis (Was ist das Ergebnis des Prozesses?)**

- Regelmäßige strategische Planung,
- Neuentwicklungen

**Chancen:** (Welche Erfolgsfaktoren sind bekannt?)

- korrekte und vollständige Daten,
- zeitnahe Informationen

informieren?

... nutzen Sie unseren Tool-Online-Shop:

- Information an Warenwirtschaft
- Information an Warenwirtschaft, GF

**2. Vorteile des Prozesses (Was kann schief laufen, mögliche Fehlerquellen?)**

- falsche, unvollständige bzw. inkonsistente Vorgaben / fehlerhafte Planung

Registrieren und downloaden!

**Prozess- bzw. Produktrisiken:** (Was könnte schief laufen, mögliche Fehlerquellen?)

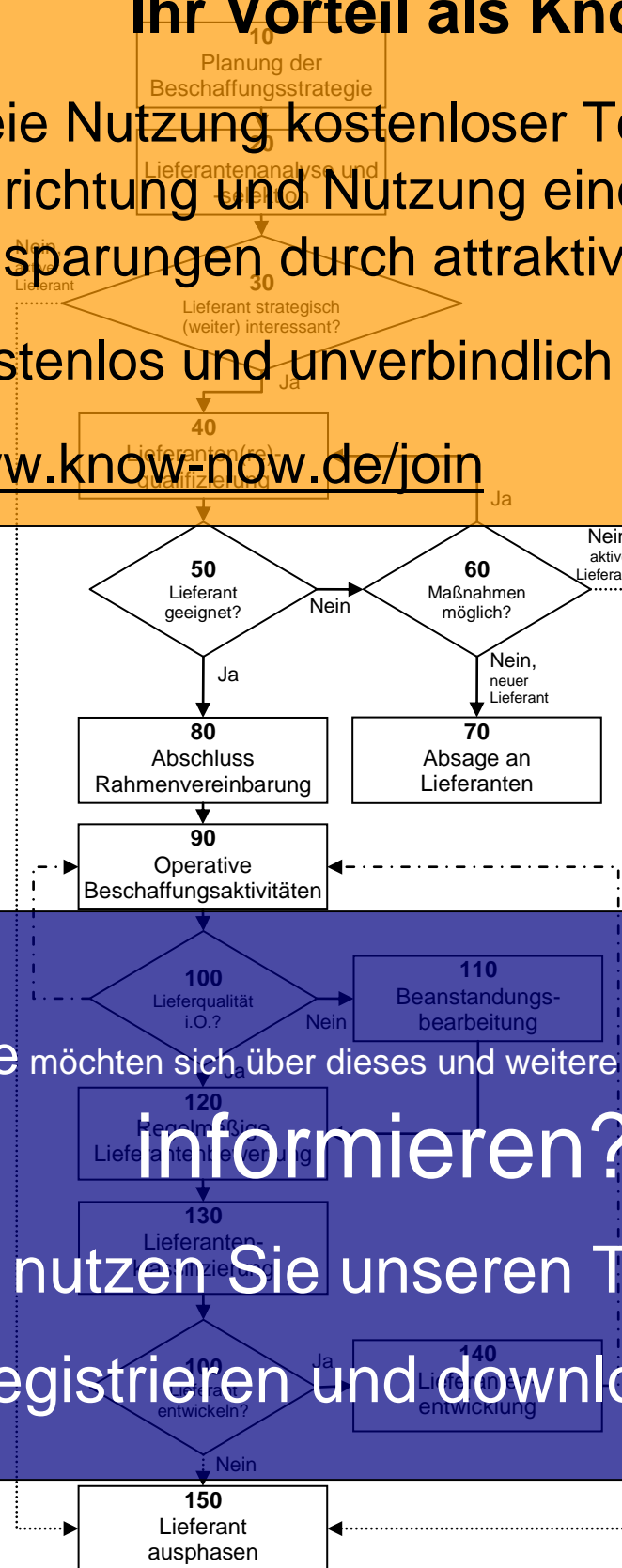
- Lieferanten liefern Produkte bzw. erbringen Dienstleistungen mit kritischen Fehlern
- Lieferanten halten wichtige Liefertermine nicht ein

- Für wichtige Lieferumfänge existiert nur ein einziger Lieferant
- Lieferanten geben interne Daten an die Konkurrenz weiter

Zuständigkeiten und Beschreibungen

BEISPIELHAFTER PROZESSABLAUF (bitte entsprechend auf Ihre Organisation anpassen)

Prozessablauf



Dokumente	D	M	I
Risiko-Matrix	GF WW	FB EK	AV
Lieferanten- bewertung	WW	EK FB	AV
Lieferanten- Anforderungsprofil, Lieferantenauditbericht		EK	
Lieferanten- entwicklungsplan, Lieferantenfreigabe	EK		
Einkaufsbedingungen, Leitlinie für Lieferanten	EK	WW	AV CO
VA Beschaffung	EK	FB	
WE-Prüfungsprotokoll, T-Report	EK	FB	WW
Lieferantenbewertung	EK	FB	WW CO
Lieferantenbewertung, Anforderungsprofil	WW	FB	AV
Lieferanten- entwicklungsplan, Lieferantenaudit- programm	GF WW	EK	AV
Lieferantenaus- phasungsplan	WW	EK	AV CO

# Ihr Vorteil als Know-NOW User:

- Freie Nutzung kostenloser Tools und Experten-Links
- Einrichtung und Nutzung eines Prepay-Kontos
- Einsparungen durch attraktive Bonusprogramme

Kostenlos und unverbindlich registrieren unter

[www.know-now.de/join](http://www.know-now.de/join)

Sie möchten sich über dieses und weitere **Tools** informieren?

... nutzen Sie unseren **Tool-Online-Shop:**

Registrieren und downloaden!

Erläuterungen zu den Tätigkeitsschritten:

# Ihr Vorteil als Know-NOW User:

- Freie Nutzung kostenloser Tools und Experten-Links
- Einrichtung und Nutzung eines Prepay-Kontos
- Einsparungen durch attraktive Bonusprogramme

Kostenlos und unverbindlich registrieren unter

[www.know-now.de/join](http://www.know-now.de/join)

Planung der Beschaffungsstrategie

Mit Hilfe der Lieferanten-Risiko-Matrix wird der Lieferantentyp in "Potential-, Wagner-Standard- und Flaschenhalslieferanten" eingeteilt.

Wagnerlieferant	Strategie:
↑ hohes Einkaufsrisiko ↓ hoher Gewinneinfluss	Intensive, durch längerfristige Verträge abgesicherte Kundenbeziehungen
Potenziallieferant	Strategie:
↓ niedriges Einkaufsrisiko ↑ hoher Gewinneinfluss	Systematisches Auszuschöpfen der Marktpotenziale durch strategische Lieferantenbeziehungen
Flaschenhalslieferant	Strategie:
↑ hohes Einkaufsrisiko ↓ hoher Gewinneinfluss	Versorgungsrisiko durch Lagerhaltung abfangen, angesichts der niedrigen Wertigkeit der Güter
Standardlieferant	Strategie:
↓ niedriges Einkaufsrisiko, ↓ niedriger Gewinneinfluss	Bestellung von Standard- und Normteilen über den Zentraleinkauf.

20

Lieferantenanalyse und -selektion

Ziel ist es, einen Überblick über die zukünftigen Partner zu erhalten. Dies kann zum Beispiel über Messen oder das Internet, oder durch einen Besuch beim potenziellen Lieferanten, aber auch durch eigene Angaben des Lieferanten, beispielsweise durch eine Lieferantenselbstauskunft, erfolgen.

Lieferanten(re)qualifizierung

Die Bewertung erfolgt anhand eines Lieferanten-Anforderungsprofils:

- Qualitätsmerkmale Produkt, Dienstleistung
- Preis
- Lieferzeit
- Lieferbedingungen, Zahlungsbedingungen
- ...

40

Das zu gewählte Lieferant wird in die Liste zugelassener Lieferanten aufgenommen

Regelmäßige Lieferantenbewertung

Nach der Lieferantenqualifizierung erfolgen in regelmäßigen vordefinierten Abständen weitere Lieferantenbewertungen nach folgenden Kriterien:

- **Hard Facts** (operative Leistungsmerkmale):
  - Kosten- und Qualitätskontrolle, Qualitätsmanagement
  - Mengen und Mengentreue (Minimierung von Beständen) und
  - Zeit und Liefertreue (Vorlaufzeiten, Bestandsreichweiten).
- **Soft Facts** (Eigenschaften des Lieferanten):
  - Kooperationsverhalten (gemeinsame Bearbeitung von Projekten),
  - Funktionierendes zulieferseitiges QM-System (Umgang mit Reklamationen),
  - Kommunikationsverhalten (Erreichbarkeit des Lieferanten),
  - Know-how des Lieferanten (Innovation und stetige Verbesserung).

120

Sie möchten sich über dieses und weitere Tools informieren?  
... nutzen Sie unseren Tool-Online-Shop:  
Registrieren und downloaden!

Erläuterungen zu den Tätigkeitsschritten:

## Ihr Vorteil als Know-NOW User:

### Lieferantenklassifizierung

Entsprechend dieser Qualitätsbeurteilung erfolgt eine Einstufung in A-, B- und C-

- Freie Nutzung kostenloser Tools und Experten-Links
- Einrichtung und Nutzung eines Prepay-Kontos
- Einsparungen durch attraktive Bonusprogramme

Bevorzugt	Akzeptiert	Eingeschränkt
Der Lieferant gehört zu den besten und erhält bevorzugt umfangreiche Aufträge.	Der Lieferant bereitet wenige, umfängliche Probleme mit hohem eigenem Lösungspotenzial.	Der Lieferant bereitet langer kritische Probleme und muss speziell überwacht werden.

Kostenlos und unverbindlich registrieren unter

[www.know-now.de/join](http://www.know-now.de/join)

140

### Lieferantenentwicklung

Die Lieferantenentwicklung setzt auf die gemeinsame Festlegung und Durchführung individuell gestalteter Maßnahmen. Aktivitäten der Lieferantenentwicklung können beinhalten:

- Entsenden von Entwicklungsteams zum Lieferanten.
- Durchführung gemeinsamer Workshops um Know-how zu transferieren/ generieren.
- Schulung von Mitarbeitern im Lieferunternehmen.
- Initiierung gemeinsamer Forschungs- oder Entwicklungsprojekte.
- Partielle Integration des Lieferanten (z.B. Joint Venture, teilw. Akquisition).

### Lieferant ausphasen

Im ersten Schritt ist zu prüfen, welche Auswirkungen das Ausscheiden des Lieferanten aus der Lieferantenbasis hat. Danach erfolgt die schrittweise Reduzierung der Liefervolumina.

150

Achtung:

Die durch die Reduzierung der Lieferungen für den betreffenden Lieferanten generiert werden.

Sie möchten sich über dieses und weitere **Tools** informieren?

... nutzen Sie unseren Tool-Online-Shop:  
Registrieren und downloaden!



Prozesskennzahlen:

[%] Lieferanten-Abdeckungsgrad

[%] Anteil bevorzugte Lieferanten

[€] Folgekosten durch „Nicht-Qualität“

## Ihr Vorteil als Know-NOW User:

- Freie Nutzung kostenloser Tools und Experten-Links
- Einrichtung und Nutzung eines Prepay-Kontos
- Einsparungen durch attraktive Bonusprogramme

Hinweise zur Nutzung des Dokumentes:

Kostenlos und unverbindlich registrieren unter [www.know-now.de/join](http://www.know-now.de/join)

Die Markkos- und Entscheidungswerte sind für den Nutzer zu verstehen und, um eine erläuternde Informationen hinterlegt. Zur besseren Zuordnung, wo weitere Informationen hinterlegt wurden, sind die entsprechenden Nummern fett formatiert.

Verwendete Abkürzungen:

<b>D</b>	Durchführungsverantwortung (diese Stelle ist verantwortlich für Umsetzung)
<b>M</b>	Mitwirkung (diese Stelle ist verpflichtet mitzuwirken)
<b>I</b>	Information (diese Stelle muss informiert werden)
<b>GF</b>	Geschäftsführer
<b>QMB</b>	Qualitätsbeauftragter
<b>FB</b>	Fachbereich
<b>MA</b>	Mitarbeiter
<b>WW</b>	Warenwirtschaft
<b>EK</b>	Einkauf
<b>CO</b>	Controlling

Sie möchten sich über dieses und weitere **Tools** informieren?  
... möchten sich über dieses und weitere Tools informieren? Instruktion zur Vorgabe dieser Prozess- bzw. Verfahrensanweisung, klärt die Vorgehensweise und vermittelt diese seinen Mitarbeitern.

... nutzen Sie unseren Tool-Online-Shop:  
**Registrieren und downloaden!**

Erstellt:	Geprüft:	Freigegeben:

Hinweise zu den Änderungen von ISO 9001:2008 zu ISO 9001:2015

**Ihr Vorteil als Know-NOW User:**

- Freie Nutzung kostenloser Tools und Experten-Links
- Einrichtung und Nutzung eines Prepay-Kontos
- Einsparungen durch attraktive Bonusprogramme

Kostenlos und unverbindlich registrieren unter

[www.know-now.de/join](http://www.know-now.de/join)

Beschaffung wurde umbenannt in Steuerung von extern bereitgestellten Prozessen, Produkten und Dienstleistungen. Die Fälle, wann der Abschnitt 8.4 anzuwenden ist, sind in ISO 9001:2015 im Abschnitt 8.4.1 nun eindeutig klargestellt. Die Ausgliederung von Prozessen und der Einkauf von Produkten und Dienstleistungen muss bei der Risikobetrachtung im QM-System ergänzt werden.

**DIN EN ISO 9001:2008**

**7.4 Beschaffung**

**7.4.1 Beschaffungsprozess**

Es muss sichergestellt werden, dass die beschafften Produkte den vorher festgelegten Spezifikationsanforderungen entsprechen.

**DIN EN ISO 9001:2015**

**8.4 Kontrolle von extern bereitgestellten Produkten und Dienstleistungen**

**8.4.1 Allgemeines**

Extern bereitgestellte Prozesse, Produkte und Dienstleistungen müssen die vorher festgelegten Anforderungen erfüllen. In den folgenden Fällen müssen festgelegte Anforderungen an die (Kontroll-)Maßnahmen von extern bezogenen

Produkten und Dienstleistungen erfüllt werden:

- Von externen Anbietern bereitgestellte Produkte oder Dienstleistungen werden in die eigenen Produkte oder Dienstleistungen integriert.
- Eigene Produkte oder Dienstleistungen werden dem Kunden im Auftrag der Organisation direkt vollständig durch externe Anbieter bereitgestellt.
- Ausgliederte Teile eines Prozesses oder einer Funktion werden durch externe Anbieter bereitgestellt.

Für die Auswahl, Beurteilung, Überwachung und Neubeurteilung von externen Anbietern sind Kriterien festzulegen, die sich auf deren Qualitätsfähigkeit die Leistungen entsprechend den Anforderungen der Organisation zu erbringen, beziehen.

Sie möchten sich über dieses und weitere Tools informieren?

Für die Auswahl, Beurteilung, Überwachung und Neubeurteilung von externen Anbietern sind Kriterien festzulegen, die sich auf deren Qualitätsfähigkeit die Leistungen entsprechend den Anforderungen der Organisation zu erbringen, beziehen.

Es sind dokumentierte Informationen über die Ergebnisse der Beurteilung, Überwachung und Neubeurteilung von externen Anbietern aufzubewahren.

**8.4.2 Art und Umfang der Steuerung**

Bei der Festlegung der Intensität der zutreffenden Maßnahmen muss der Einfluss der beschafften Umfänge auf die Produktrealisierung bzw. auf das Endprodukt berücksichtigt werden.

... nutzen Sie unseren Tool-Online-Shop:

Registrieren und downloaden!

Bei der Festlegung der Intensität zutreffender Maßnahmen muss die Organisation folgendes berücksichtigen:

- Extern bereitgestellte Prozesse müssen unter der Kontrolle des eigenen QM-Systems verbleiben.
- Die Maßnahmen für die Steuerung des externen Anbieters und dessen Ergebnisse sind festzulegen und anzuwenden.

DIN EN ISO 9001:2008		DIN EN ISO 9001:2015	
7.4	<b>Beschaffung</b>	8.4	<b>Extern bereitgestellten Produkten und Dienstleistungen</b>
7.4.3	Verifizierung von beschafften Produkten	8.4.3	Informationen für externe Anbieter

**Ihr Vorteil als Know-NOW User:**

- Freie Nutzung kostenloser Tools und Experten-Links
- Einrichtung und Nutzung eines Prepay-Kontos
- Einsparungen durch attraktive Bonusprogramme

Kostenlos und unverbindlich registrieren unter

[www.know-now.de/join](http://www.know-now.de/join)

	Es sind Verifizierungen oder sonstige Tätigkeiten durchzuführen, um sicherzustellen, dass beschaffte Produkte die Beschaffungsanforderungen erfüllen. Falls dies beim Lieferanten erfolgt, sind Freigabemethoden in den Beschaffungsanforderungen zu berücksichtigen.		c) Die Organisation muss Folgendes berücksichtigen: 1) Wie groß der mögliche Einfluss der extern bereitgestellten Prozesse, Produkte und Dienstleistungen auf die Erfüllung der Kundenanforderungen bzw. gesetzlichen Anforderungen ist. 2) Wie ausgeprägt und wirksam der externe Anbieter selbst kontrolliert.
7.4.2	<b>Beschaffungsangaben</b> Damit Beschaffungsangaben das zu beschaffende Produkt beschreiben, sind ggf. die folgenden Angaben zu treffen: a) Kriterien für die Genehmigung der Produkte, Verfahren, Prozesse oder Ausrüstungen. b) Erforderliche Qualifikation des Personals. c) Anforderungen an das QM-System des Lieferanten. Es dürfen dem externen Anbieter nur diejenigen Informationen, die für die Beschaffung übermittelt werden.	8.4.3	d) Um sicherzustellen, dass extern bereitgestellten Prozesse, Produkte und Dienstleistungen die Konformität der Produkte und Dienstleistungen die dem Kunden geliefert werden nicht nachteilig beeinflussen, sind notwendige Verifizierungen oder sonstige Tätigkeiten durchzuführen.  Es dürfen dem externen Anbieter nur angemessene Anforderungen übermittelt werden. Falls relevant, sind dem externen Anbietern die folgenden Anforderungen mitzuteilen: a) Welche Produkte bereitzustellen bzw. Dienstleistungen oder Prozesse durchzuführen sind. b) Die Genehmigung für 1) Produkte und Dienstleistungen, 2) Verfahren, Prozesse, Ausrüstungen, Freigabe von Produkten und DL. c) Erforderliche Kompetenz des Personals (incl. Qualifikation). d) Schnittstellen der QM-Systeme. e) Vorgesehene Maßnahmen zur Überwachung des externen Anbieters. f) Beabsichtigte Verifizierungs- oder Freigabemethoden, die dem Lieferanten mitzuteilen.

Sie möchten sich über dieses und weitere Tools informieren?

... nutzen Sie unseren Tool-Online-Shop:

Registrieren und downloaden!



**Hinweise zur Anpassung des Dokumentes an die Organisation:**

Um das Tool an Ihre Dokumentenstruktur anzupassen, gehen Sie (hier am Beispiel der Version MS Office 2010 dargestellt) bitte folgendermaßen vor:

1. Aktivieren Sie in der Leiste „Start“, Gruppe „Absatz“ das Symbol „Alle anzeigen“. Alternativ können Sie in der Leiste „Datei“ auf „Optionen“ klicken, im sich öffnenden Fenster „Anzeige“ auswählen und das Häkchen bei „alle Formatierungszeichen anzeigen“ setzen.
2. Löschen Sie nun zuerst das Textfeld mit dem Titel und danach die Grafik, indem Sie diese Objekte jeweils markieren und die Entfernen-Taste (Entf) betätigen.
3. Danach löschen Sie den verbliebenen Abschnittswechsel (oben), indem Sie diesen markieren und ebenfalls die Entfernen-Taste (Entf) betätigen.
4. Mittels „Doppelklick“ auf die Kopf- oder Fußzeile können Sie diese nun öffnen und die Texte und deren Formatierungen entsprechend Ihren Wünschen gestalten.
5. Löschen Sie das Kopfzeilen-Logo wie vorher, indem Sie dieses markieren und die Entfernen-Taste (Entf) betätigen.
6. Ein neues Logo fügen Sie ein, indem Sie in der Leiste „Einfügen“, Gruppe „Illustrationen“ auf das Icon „Grafik“ klicken und Ihre Datei auswählen.
7. Diese Hinweisseite entfernen Sie, indem Sie (ab dem letzten Seitenumbruch) alles markieren und die Entfernen-Taste (Entf) betätigen.
8. Das Dokument ist im Kompatibilitätsmodus (\*.doc) zu vorherigen Office-Versionen gespeichert. In der Leiste „Datei“, können Sie das Dokument durch Betätigen der Schaltfläche „Konvertieren“ in das aktuelle Format \*.docx umspeichern.

**Nutzungsbedingungen von Fachinformationen:**

- (1) Für vorsätzliche oder grob fahrlässige Pflichtverletzungen haftet der Lizenzgeber. Dies gilt auch für Erfüllungsgehilfen.
- (2) Für Garantien haftet der Lizenzgeber unbeschränkt.
- (3) Für leichte Fahrlässigkeit haftet der Lizenzgeber begrenzt auf den vertragstypischen, vorhersehbaren Schaden.
- (4) Der Lizenzgeber haftet nicht für Schäden, mit deren Entstehen im Rahmen des Lizenzvertrags nicht gerechnet werden musste.
- (5) Für Datenverlust haftet der Lizenzgeber nur, soweit dieser auch bei der Sorgfaltspflicht entsprechender Datensicherung entstanden wäre.
- (6) Eine Haftung für entgangenen Gewinn, für Schäden aus Ansprüchen Dritter gegen den Lizenznehmer sowie für sonstige Folgeschäden ist ausgeschlossen.
- (7) Der Lizenzgeber haftet nicht für den wirtschaftlichen Erfolg des Einsatzes der Tools oder Trainings.
- (8) Die Haftung nach dem Produkthaftungsgesetz bleibt unberührt.