

Vom Lieferantenrisiko zur Prüftiefe

Wie Kritikalität, Abhängigkeit, Länder- und Produktrisiken zu passenden Nachweisen, Prüfintervallen und Freigaben führen.

Ein Risikowert ist erst nützlich, wenn er die Steuerung verändert

- 1 Risiko begründet einstufen**
Kritikalität, Abhängigkeit, Standorte und Kontext
- 2 Prüftiefe ableiten**
Nachweise, Rollen, Intervall und Freigabestufe
- 3 Ausnahmen sichtbar entscheiden**
fehlende Angaben, Abweichungen und Auflagen

Auf einen Blick

Viele Unternehmen bewerten Lieferanten, prüfen danach aber alle gleich. Dadurch entsteht Aufwand ohne erkennbare Steuerungswirkung. Diese Methode verbindet jede Risikostufe mit einem vorab festgelegten Kontrollplan.

1 Risiko und Leistung trennen

Das inhärente Risiko beschreibt die mögliche Auswirkung einer Lieferbeziehung. Die Leistung zeigt, wie sich der Lieferant tatsächlich bewährt. Gute Leistung beseitigt keine kritische Abhängigkeit.

2 Mehrere Signale zusammenführen

Kritikalität, Alternativen, Produktionsorte, Warengruppen, Datenzugriff und vorhandene Nachweise bleiben als getrennte Gründe sichtbar.

3 Kontrollen vorab definieren

Jede Stufe legt fest, welche Nachweise, Rollen, Intervalle und Entscheidungen erforderlich sind. Ein Einzelfall darf abweichen, braucht dann aber eine Begründung.

4 Unbekannt ist kein niedriges Risiko

Fehlende Produktionsorte oder ungeklärte K.-o.-Kriterien blockieren die endgültige Einstufung. Das Team fordert die fehlenden Angaben gezielt nach und dokumentiert den Review.

5 Änderungen lösen eine Neubewertung aus

Ein neuer Standort, eine Reklamation oder ein ablaufender Schlüsselnachweis kann die Prüftiefe vor dem regulären Termin verändern.

INHALT

Was Prüftiefe bedeutet	3
Die Eingaben des Modells	4
Drei Lieferanten im Vergleich	5
Kontrollplan je Risikostufe	6
Unvollständige und widersprüchliche Angaben	7
Anlässe und Governance	8
Umsetzung in Doconio	9

Arbeitsziel

Am Ende kann eine Organisation für jeden Lieferanten erklären, warum genau diese Nachweise, Prüfer, Fristen und Freigabebedingungen gelten.

Die Beispiele sind eine methodische Vorlage. Schwellen und Kontrollpläne müssen zum eigenen Geschäftsmodell und zu den anwendbaren Anforderungen passen.

Prüftiefe ist die Antwort auf ein begründetes Risiko

Ein Score ordnet Fakten. Die Prüftiefe legt fest, was eine Organisation daraus praktisch macht. Beide müssen getrennt versioniert und miteinander verbunden sein.

INHÄRENTES RISIKO

Was könnte die Beziehung bewirken?

Kritikalität, Austauschbarkeit, Produktbezug, Standorte, Datenzugriff und regulatorischer Kontext beschreiben die mögliche Auswirkung – vor zusätzlichen Kontrollen.

KONTROLLPLAN

Wie intensiv wird gesteuert?

Pflichtnachweise, Frageumfang, Reviewrolle, Freigabestufe, Intervall und Maßnahmen bilden die konkrete Prüftiefe.

LEISTUNG

Was ist tatsächlich passiert?

Qualität, Termine, Reklamationen, Abweichungen und Reaktionsfähigkeit aktualisieren das Bild während der Zusammenarbeit.

RESTRISIKO

Was bleibt nach Kontrollen offen?

Eine Freigabe mit Auflagen kann vertretbar sein. Das verbleibende Risiko und die verantwortete Ausnahme müssen sichtbar bleiben.

Die Entscheidungsfolge

Fakten erfassen

Liefergegenstand, Standorte, Abhängigkeit

Risiko einstufen

Modell, Dimensionen, K.-o.-Regeln

Prüftiefe anwenden

Nachweise, Fragen, Reviews

Entscheiden

freigeben, Auflage oder Ablehnung

Überwachen

Leistung und Änderungsanlässe

Wichtig: Kontrollen ändern nicht rückwirkend die Ausgangslage

Ein Single-Source-Lieferant bleibt eine kritische Abhängigkeit, auch wenn er hervorragend liefert. Seine guten Leistungsdaten können die Entscheidung stützen, dürfen den Abhängigkeitsgrund aber nicht aus der Historie entfernen.

Fünf Eingaben bestimmen die Prüftiefe

Die Eingaben bleiben getrennt, damit eine hohe Stufe nicht nur als Zahl, sondern als begründete Entscheidung lesbar ist.

1 Kritikalität

Welche Auswirkung hätte eine fehlerhafte oder ausbleibende Leistung auf Produkt, Kunde, Sicherheit oder Betrieb?

2 Abhängigkeit

Wie schnell lässt sich der Lieferant ersetzen? Welche Qualifizierung, Werkzeuge, Daten oder Freigaben binden die Beziehung?

3 Standorte und Länder

Wo sitzt der Partner, wo wird produziert und wo wird eine Leistung erbracht?
Katalogsignale liefern Hinweise, keine automatische Ablehnung.

4 Produkt- und Zugriffskontext

Material, Warengruppe, Datenzugriff oder Unterauftragnehmer bestimmen, welche spezifischen Anforderungen relevant werden.

5 Nachweis- und Leistungsstand

Fehlende, abgelaufene oder abgelehnte Nachweise sowie wiederkehrende Abweichungen können zusätzliche Kontrollen auslösen.

Nicht kompensatorische Signale

Eine K.-o.-Regel setzt eine Mindeststufe. Kritische Leistung ohne realistische Alternative bleibt zum Beispiel mindestens hoch – unabhängig vom Durchschnitt.

Ausgangsstufe	höchste relevante Stufe aus Gesamtwert, Dimensionen und K.-o.-Regeln
Prüftiefe	der zur Ausgangsstufe veröffentlichte Kontrollplan
Ausnahme	abweichende Kontrolle mit Grund, Verantwortlichem, Ablaufdatum und Genehmigung

Länder- und Kontextsignale sind abstrakte Risikohinweise. Sie beweisen kein Fehlverhalten eines konkreten Lieferanten.

Drei Lieferanten, drei begründete Kontrollpläne

Das Beispiel zeigt, warum eine einheitliche Lieferantencheckliste weder effizient noch risikogerecht ist.

MERKMAL	BÜROMATERIAL	VERPACKUNGSLOGISTIK	GUSSTEIL · SINGLE SOURCE
Einfluss	indirekt, leicht ersetzbar	relevant für Kundenlieferung, mittelbarer Produkteinfluss	direkter Einfluss auf das Endprodukt
Alternative	mehrere kurzfristig verfügbar	vorhanden, Wechsel aber aufwendig	keine realistische Alternative
Standorte	Sitz und Versand bekannt	Sitz, Umschlagpunkte und Leistungsorte bekannt	Produktionsorte vollständig bekannt
Nachweise	Stammdaten vollständig	Versicherung, Leistungsumfang und Qualitätsnachweise	Qualitäts-, Material- und Prozessnachweise erforderlich
Ausgangsstufe	■ Niedrig	■ Mittel · Score 36,98	■ Hoch

Die daraus abgeleitete Steuerung

NIEDRIG

Grundprüfung

Stammdaten, Ansprechpartner und fachlich notwendige Basisangaben. Ein verantwortlicher Reviewer; Neubewertung bei Anlass oder spätestens nach drei Jahren.

MITTEL

Gezielte Fachprüfung

Der Gesamtwert liegt noch im niedrigen Band. Drei Dimensionen auf Mittel heben die Ausgangsstufe an: Leistungsumfang, Versicherung und Qualitätsnachweise gezielt prüfen; Neubewertung alle zwei Jahre.

HOCH

Vertiefte Freigabe

Das kritische Produkt ohne geeignete Alternative setzt Hoch unabhängig vom Durchschnitt. Vollständige Standorte, erweiterte Nachweise, unabhängige Entscheidung und Maßnahmenplan machen den Fall entscheidungsfähig.

Engine-Rechnung mit Katalog 2026.1: Kritikalität 50,00 · Lieferabhängigkeit 55,00 · Compliance & Daten 25,71 · wirtschaftliche Bedeutung 53,33 · Komplexität 0,00. Dimensionsgewichteter Gesamtwert 36,98 (Niedrig); die höchste Dimensionsstufe hebt das Ergebnis auf Mittel. Keine K.-o.-Regel.

Das Ergebnis ist keine Eigenschaft des Unternehmens allein

Derselbe Anbieter kann für Büromaterial eine geringe und für einen sicherheitsrelevanten Produktionsschritt eine hohe Prüftiefe erfordern. Bewertet wird die konkrete Lieferbeziehung.

Jede Stufe erhält verbindliche Mindestkontrollen

Die Tabelle ist ein Startmodell. Entscheidend ist die vorab dokumentierte Zuordnung, nicht die konkrete Anzahl der Kontrollen.

STEUERUNG	■ NIEDRIG	■ MITTEL	■ HOCH
Profilangaben	Sitz, Kontakt, Leistung	zusätzlich Leistungsorte und relevante Unterauftragnehmer	vollständige Produktions-, Herkunfts- und Leistungsorte
Nachweise	fachlich notwendige Basis	rollen- oder leistungsspezifisches Paket	erweitertes Paket mit kritischen Einzelanforderungen
Review	zuständige Fachrolle	benannter Reviewer	unabhängige Entscheidung oder Vier-Augen-Prinzip
Intervall	nach Bedarf oder alle drei Jahre	alle zwei Jahre	jährlich und bei kritischem Anlass
Leistungsdaten	Beschwerden und wesentliche Abweichungen	Qualität, Termin und Reaktionszeit	zusätzlich Trend, Wirksamkeit von Maßnahmen und Abhängigkeit
Auditbedarf	normalerweise nicht erforderlich	bei Auffälligkeiten prüfen	anhand von Produkt-, Prozess-, Standort- und Compliance-Risiko prüfen
Freigabe	normale Freigabe	Freigabe nach vollständigem Review	explizite Entscheidung; Auflagen mit Frist und Eigentümer

Pakete statt Einzelanforderungen

Ein Nachweispaket bündelt die für einen Kontext erforderlichen Dokumenttypen und Angaben. Das Team wählt und ergänzt den Nachweisumfang anhand von Risikostufe und Lieferkontext.

Mindestkontrolle statt Maximalbürokratie

Eine Stufe bestimmt die Untergrenze. Zusätzliche fachliche Anforderungen dürfen hinzukommen, müssen aber einen konkreten Grund besitzen.

Die Intervalle sind ein redaktionelles Startmodell für eine interne Lieferantenrichtlinie. Das Katalogpaket Lieferanten-Erstklassifizierung 2026.1 enthält keine Prüfintervalle; der nächste Prüftermin wird im Prozess festgelegt.

Unvollständig, widersprüchlich oder abweichend

Die Qualität eines Modells zeigt sich daran, wie es mit Unsicherheit umgeht. Eine scheinbar präzise Zahl darf fehlende Fakten nicht verdecken.

FEHLENDE ANGABE

Unbekannt bleibt unbekannt

Fehlt ein erforderliches Produktionsland oder eine Antwort auf eine K.-o.-Frage, bleibt die Einstufung unvollständig. Eine Nachweisanfrage oder gezielte Rückfrage macht die fehlende Angabe im Review bearbeitbar.

WIDERSPRUCH

Antwort und Nachweis passen nicht zusammen

Eine Selbstauskunft nennt zwei Standorte, der Nachweis gilt nur für einen. Der Reviewer dokumentiert die Abweichung und fordert gezielt nach.

FACHLICHE AUSNAHME

Begründet und befristet

Weicht die Entscheidung vom Kontrollplan ab, werden Grund, verantwortliche Person, Freigabe und Ablaufdatum getrennt von einer Auflage dokumentiert.

NEUER SACHVERHALT

Keine rückwirkende Umschreibung

Ein neuer Standort oder ein geändertes Risikosignal löst eine neue Bewertung aus. Die frühere Entscheidung bleibt mit ihrer damaligen Faktenlage erhalten.

Vier sichere Status

STATUS	BEDEUTUNG	NÄCHSTER SCHRITT
■ Bewertet	Pflichtangaben vollständig, Kontrollplan abgeleitet	Review und Freigabe
■ Klärung	Angabe fehlt oder widerspricht einem Nachweis	gezielte Rückfrage
■ Auflage	bewusste, befristete Abweichung vom Kontrollplan	Maßnahme und Termin überwachen
■ Blockiert	entscheidende Mindestbedingung nicht erfüllt	nicht freigeben

Prüftiefe ist ein Lebenszyklus, kein Onboarding-Feld

Ein einmaliger Kontrollplan veraltet. Verantwortlichkeiten und Änderungsanlässe halten ihn während der gesamten Lieferbeziehung wirksam.

Regelmäßige Anlässe

- erreichter Prüftermin
- ablaufender oder abgelehnter Schlüsselnachweis
- wesentliche Reklamation oder Lieferunterbrechung
- neuer Produktions- oder Leistungsort
- geänderte Warengruppe oder Leistung

Rollen

- Einkauf verantwortet Beziehung und Nachforderung.
- Fachrollen prüfen Inhalt und Geltungsbereich.
- Qualität oder Compliance verantwortet das Modell.
- Ein unabhängiger Entscheider genehmigt Hochrisikofälle.
- Maßnahmen haben Eigentümer und Termin.

Was im Audit rekonstruierbar sein sollte

1 Welche Fakten galten?

Antworten, Standorte, Nachweise und Leistungsdaten mit ihrem damaligen Stand.

2 Welche Modellversion rechnete?

Dimensionen, Gewichte, Schwellen, K.-o.-Regeln und die daraus bestimmte Risikostufe.

3 Welcher Kontrollplan galt?

Pflichtnachweise, Prüfer, Intervall, Freigabebedingungen und begründete Ausnahmen.

4 Was wurde entschieden?

Freigabe, Ablehnung oder Auflage mit Verantwortlichem, Zeitpunkt und Folgemaßnahmen.

So bildet Doconio die Methode ab

Bewertung, Prüftiefe, Nachweise und Maßnahmen bleiben Teile derselben Lieferantenentscheidung.



Methodische Quelle: ISO 9001:2015, Abschnitt 8.4 zur risikobasierten Steuerung extern bereitgestellter Prozesse, Produkte und Dienstleistungen (iso.org/standard/62085.html). Doconio dokumentiert Bewertung, Nachforderung und Review; Kontrollpläne und Intervalle verantwortet die Organisation.