

Qualitätsmanagement im Einkauf: Lieferantenqualität systematisch sichern

Qualitätsmanagement im Einkauf umfasst alle Prozesse, mit denen Einkäufer sicherstellen, dass zugekaufte Materialien, Teile und Dienstleistungen dauerhaft die vereinbarten Anforderungen erfüllen. Es verbindet Lieferantenauswahl, Qualitätsvereinbarungen, Wareneingangsprüfung und kontinuierliche Verbesserung zu einem geschlossenen Regelkreis. Wer Qualität bereits bei der Lieferantenauswahl verankert, vermeidet teure Nacharbeit, Stockouts und Reputationsrisiken in der eigenen Fertigung.

Das Wichtigste in Kürze

- Qualitätsmanagement im Einkauf beginnt vor der Bestellung – bei Lieferantenauswahl, Qualifizierung und eindeutigen Spezifikationen.
- Zentrale Normreferenzen sind die ISO 9001 für das Managementsystem und die ISO 2859 (Stichprobenprüfung) für den Wareneingang.
- Typische KPIs sind Fehlerquote (PPM), Lieferantenrating, Erstmustergenehmigung und Lieferzeitstreuung.
- In der Praxis zeigt sich: Die Kosten mangelnder Qualität (Prüfung, Ausschuss, Rückrufe) übersteigen häufig die scheinbaren Preisvorteile eines Billiganbieters.
- Abweichungenehmigungen und 8D-Reports sind etablierte Werkzeuge zur strukturierten Behandlung von Qualitätsproblemen.
- Digitales E-Sourcing und regelmäßige Quarterly Business Reviews (QBR) stärken die Qualitätsentwicklung der Lieferantenbasis.

Definition: Qualitätsmanagement im Einkauf

Qualitätsmanagement im Einkauf ist die systematische Planung, Steuerung und Kontrolle aller beschaffungsseitigen Aktivitäten, die die Qualität zugekaufter Leistungen sicherstellen. Es umfasst die Lieferantenauswahl und -qualifizierung, die vertragliche Vereinbarung von Qualitätsanforderungen, die Prüfung von Wareneingängen sowie die gemeinsame Fehlerbehebung mit Lieferanten. Damit ist es ein integraler Bestandteil des unternehmensweiten Qualitätsmanagements und eng mit der Beschaffungsstrategie verzahnt.

Abgrenzung zur Qualitätsprüfung

Qualitätsmanagement ist umfassender als die reine Wareneingangsprüfung: Es wirkt präventiv auf Auswahl, Spezifikation und Prozesse, während die Prüfung nur den Ist-Zustand einer Lieferung feststellt. In der Praxis bedeutet das, dass ein Einkäufer nicht nur Prüfaufwände steuert, sondern Ursachen für Abweichungen gemeinsam mit dem Lieferanten beseitigt. Die strikte Endkontrolle ersetzt keine qualifizierte Lieferantenbasis – sie ist allenfalls das letzte Auffangnetz.

Aufgaben des Einkäufers im Qualitätskreislauf

Der Einkäufer übersetzt technische Anforderungen in eindeutige Lastenhefte und Spezifikationen, vereinbart Prüfvereinbarungen und Qualitätszusatzvereinbarungen (QSV) und dokumentiert Anforderungen verbindlich in der Anfrage. Gemeinsam mit Qualitätsmanagement und Konstruktion bewertet er Lieferanten, verfolgt Fehlerkennzahlen und initiiert Verbesserungsmaßnahmen. Damit trägt er Mitverantwortung für die Qualität der eigenen Wertschöpfung – über die Schnittstelle bis in die Zulieferer tiefer Stufen.

Einordnung in die Beschaffungsstrategie

Qualitätskriterien fließen in die Lieferantenauswahl und Segmentierung der Lieferantenbasis ein. Strategische und leistungskritische Bauteile verlangen ein höheres Qualitätsniveau und engere Begleitung als C-Teile, für die in der Praxis häufig eine Warengruppenlogik mit reduziertem Prüfaufwand gilt. Die Beschaffungsstrategie legt fest, welche Qualifizierungsschritte, Audittiefe und Prüffrequenzen je Lieferantenklasse verbindlich sind.

Methoden und Vorgehen im Qualitätsmanagement des Einkaufs

Der bewährte Regelkreis gliedert sich in vier Phasen: präventive Absicherung vor der Bestellung, vertragliche Verankerung, operative Überwachung der laufenden Versorgung und corrective actions bei Abweichungen. Jede Phase nutzt etablierte Werkzeuge aus Qualitätstechnik und Einkauf, die auf die Kritikalität des Materials abgestimmt werden.

Lieferantenqualifizierung und Audit

Vor der Erstmusterfertigung prüft der Einkauf potenzielle Lieferanten hinsichtlich Zertifizierungen, Fertigungsprozessen und Kapazitäten – idealerweise per Selbstauskunft, Fragebogen und bei kritischen Teilen per Vor-Ort-Audit. Zertifikate wie ISO 9001 oder IATF 16949 geben Orientierung, ersetzen aber keine eigene Prozessbewertung. Ergänzend liefern Bieterfragen in der Angebotsphase gezielte Aufklärung zu Prozessfähigkeit, Prüfmittleinsatz und Sublieferanten.

Qualitätsvereinbarungen und Spezifikation

Qualitätszusatzvereinbarungen regeln Prüfumfang, Dokumentation, Reaktionszeiten bei Reklamationen sowie Kostenübernahme bei Fehlern. Eindeutige Zeichnungen, Toleranzen und Prüfmittelanweisungen sind Voraussetzung – Unklarheiten in der Spezifikation sind eine häufige Fehlerursache. Wichtig ist auch die Verpflichtung des Lieferanten, Änderungen an Prozess oder Material vorab anzuzeigen.

Erstmusterabnahme und laufende Überwachung

Vor Serienstart erfolgt die Erstmustergenehmigung (in der Automobilbranche typischerweise nach PPAP-Logik), die Verbindlichkeit zwischen Muster und Serie herstellt. Im laufenden Betrieb sichern Wareneingangsprüfung nach Stichprobenplänen, Lieferantenratings und regelmäßige Quarterly Business Reviews (QBR) die Prozessfähigkeit. Bei Abweichungen gilt ein definierter Eskalationspfad mit 8D-Report, Abweichungenehmigung für befristete Sonderfreigaben und Verfolgung der Wirksamkeit von Korrekturmaßnahmen.

Wichtige KPIs für die Lieferantenqualität

Qualität im Einkauf ist nur steuerbar, wenn sie messbar ist. Die Kennzahlen kombinieren technische Fehlerdaten mit logistischer Zuverlässigkeit, da beide Dimensionen die Versorgungssicherheit der

Fertigung bestimmen. In der Praxis haben sich einige Indikatoren als Standard etabliert.

PPM und Fehlerkosten

Die Fehlerquote in Parts per Million (PPM) beschreibt, wie viele gelieferte Teile beanstandet werden. Typische Zielwerte liegen je nach Branche und Teilekritikalität häufig im Bereich unter 100 bis unter 1.000 PPM. Ergänzend wird die Fehlerkostenquote betrachtet: Sie setzt Nacharbeit, Sortierkosten und Ausschuss ins Verhältnis zum Einkaufsvolumen und macht Qualität für das Management wirtschaftlich sichtbar.

Lieferantenrating und Lieferterminqualität

Das Lieferantenrating aggregiert Qualität, Termintreue, Preisverhalten und Service zu einer Gesamtnote je Lieferant. Die Lieferzeitstreuung ist dabei ein verlässlicher Frühindikator: Schwankende Laufzeiten korrelieren in der Praxis oft mit instabilen Prozessen und steigenden Fehlerraten. Bewertungen fließen in Vergabeentscheidungen und Bündelungshebel bei künftigen Ausschreibungen zurück.

Prozess- und Reklamationskennzahlen

Weitere praxisübliche Kenngrößen sind die Erstbestehquote bei Erstmusterprüfungen, die Reklamationsdurchlaufzeit, die Effektivität von 8D-Maßnahmen (Wiederholfehlerquote) sowie die Quote nicht geprüfter Wareneingänge infolge qualifizierter Lieferanten. Diese Zahlen zeigen, ob die präventive Arbeit wirkt: Steigt der Anteil automatisch freigegebener Lieferungen, sinkt Prüfkosten ohne Qualitätsverlust.

Risiken, Kontrollen und Zusammenarbeit mit Lieferanten

Mangelnde Einkaufsqualität zeigt sich selten plötzlich – sie kündigt sich durch steigende Abweichungen, Lieferzeitstreuung und nachlassende Kommunikation an. Risiken lassen sich wirksam begrenzen, wenn Prävention, Kontrolle und partnerschaftliche Entwicklung kombiniert werden.

Typische Risikofelder

Häufige Ursachen für Qualitätsprobleme sind unklare Spezifikationen, unangekündigte Prozessänderungen beim Lieferanten, mangelnde Prozessfähigkeit bei Startphasen und Qualitätsprobleme auf Zuliefererebene zweiter oder dritter Stufe. Preisgetriebene Vergaben ohne ausreichende Angebotsprüfung können zudem Qualitätsverluste verdecken. Auch unklare Bindefristen und schwankende Mindestmengen (Minimum Order Quantity, MOQ) verschärfen im Fehlerfall die Ersatzbeschaffung.

Kontrollinstrumente

Bewährte Kontrollen sind risikobasierte Prüftiefe im Wareneingang, Prozessaudits bei kritischen Lieferanten, die Forderung von Prozessfähigkeitsnachweisen (Cp/Cpk) für Schlüsselmerkmale sowie ein funktionierendes Hinweisgebersystem, über das auch Mitarbeiter von Zulieferern Missstände melden können. Für regelmäßige Beschaffungslogistik wie einen Milk Run bieten sich konsistente Prüfroutinen an, da geringe Losgrößen Abweichungen früh sichtbar machen.

Partnerschaftliche Qualitätsentwicklung

Nachhaltige Qualität entsteht durch Zusammenarbeit: Gemeinsame Workshops, Prozessunterstützung bei kleineren Lieferanten und klare Verbesserungsziele im QBR wirken besser als reine Sanktionen. Zugleich braucht es Konsequenz – bei wiederholten schweren Abweichungen gehört die Alternative zur

Abberufung des Lieferanten in die Risikobetrachtung, verbunden mit Risikodiversifikation im Lieferantenportfolio zur Stärkung der Lieferketten-Resilienz.

Aktuelle Entwicklungen und Digitalisierung

Qualitätsmanagement im Einkauf digitalisiert sich schnell: Lieferantendaten, Prüfergebnisse und Reklamationen wandern in vernetzte Systeme, und Nachhaltigkeitsanforderungen erweitern den Qualitätsbegriff. Einkäufer müssen diese Entwicklungen aktiv gestalten, um Reaktionsgeschwindigkeit und Transparenz zu erhalten.

Digitales E-Sourcing und Datenintegration

E-Sourcing-Plattformen verbinden Anfrage, Angebotsvergleich und Lieferantenbewertung, sodass Qualitätsdaten aus dem ERP direkt in Vergabeentscheidungen einfließen. Bieterfragen lassen sich standardisiert und revisionssicher führen, Prüfergebnisse automatisiert zuordnen. Auch die E-Auction Vorbereitung gewinnt an Relevanz: Vor einer E-Auktion müssen Qualitätskriterien fest definiert und als Ausschluss- oder Bewertungsfaktoren verankert sein, damit Preiswettbewerb nicht auf Kosten der Qualität geht.

Rückverfolgbarkeit und Nachhaltigkeit

Regulatorische Anforderungen wie die Verpackungsverordnung PPWR oder Lieferketten-Due-Diligence-Pflichten erweitern Qualitätsanforderungen um Herkunft, Materialkonformität und Nachweise entlang der Kette. Rückverfolgbarkeit bis zur Rohmaterialquelle wird für viele Branchen zum Pflichtkriterium in der Lieferantenbewertung. Zoll- und sicherheitsrelevante Zertifizierungen wie AEO ergänzen das Bild um verlässliche Prozessstandards in Logistik und Außenwirtschaft.

Qualität über den Produktlebenszyklus

Qualitätsanforderungen ändern sich über das Produktlebenszyklusmanagement hinweg: In der Entwicklungsphase dominieren Erstmuster und Prozessfähigkeit, in der Serie Stabilität und kontinuierliche Verbesserung, im Auslaufphase-Ersatzgeschäft Verfügbarkeit und Lastmusterfreigaben. Der Einkauf sollte diese Phasen logikbasiert abbilden, um Prüfaufwand und Risiken passend zu steuern – und frühzeitig über Make-or-Buy-Entscheidungen nachzudenken, wenn Qualitätsanforderungen intern besser kontrollierbar sind.

Typische Kennzahlen

Fehlerquote (PPM): < 100 bis < 1.000 PPM

typischer Branchenrichtwert, abhängig von Teilekritikalität

Lieferterminqualität (OTIF): > 98 %

Zielwert für qualifizierte Serienlieferanten

Erstbestehquote Erstmuster: > 95 %

Indikator für Prozessfähigkeit vor Serienstart

Reklamationsdurchlaufzeit (8D): < 30 Tage

üblicher Zielrahmen bis zur Wirksamkeitsnachweisung

Lieferzeitstreueung: ± 3 bis ± 5 Tage

Frühindikator für instabile Lieferantenprozesse

Praxisbeispiel

Ein mittelständischer Maschinenbauer mit mehreren Standorten hatte hohe Nacharbeitskosten an einer Zukaufkomponente und massive Streuungen der Vorlaufzeiten beim betroffenen Lieferanten. Der Einkauf etablierte daraufhin einen strukturierten Qualitätsregelkreis über die Warengruppe hinweg.

- Einführung eines risikobasierten Lieferantenratings aus PPM-Werten, Lieferterminqualität und Reklamationsdurchlaufzeit, das quartalsweise in QBRs besprochen wird.
- Vereinbarung einer Qualitätszusatzvereinbarung mit Reaktionszeiten, 8D-Pflicht und Anzeigepflicht für Prozessänderungen.
- Aufbau eines Stichprobenplans nach ISO 2859 im Wareneingang mit reduzierter Prüftiefe bei nachgewiesenen fähigen Lieferanten.
- Qualifizierung eines Zweitlieferanten zur Risikodiversifikation, um die Lieferketten-Resilienz für das Bauteil zu erhöhen.

Fazit

Qualitätsmanagement im Einkauf ist kein Anhängsel der Warenannahme, sondern ein strategisches Steuerungsinstrument, das bereits bei der Lieferantenauswahl ansetzt. Wer Spezifikationen, Qualitätsvereinbarungen, Kennzahlen und Eskalationswege konsequent verankert, senkt Fehlerkosten und sichert die Versorgung der Fertigung ab. Messgrößen wie PPM, Lieferantenrating und Lieferzeitstreuung machen Qualität sichtbar und Vergleichsentscheidungen belastbar. Digitales E-Sourcing und regulatorische Anforderungen erhöhen den Anspruch, bieten aber zugleich Werkzeuge für mehr Transparenz. Am Ende zahlt präventive Einkaufsqualität doppelt ein: durch geringere Prüfkosten und durch stabilere Lieferketten.

Häufige Fragen

Was gehört zum Qualitätsmanagement im Einkauf?

Dazu zählen die Lieferantenauswahl und -qualifizierung, vertragliche Qualitätsvereinbarungen, die Erstmustergenehmigung, die Wareneingangsprüfung sowie die systematische Bearbeitung von Reklamationen. Ergänzend wirken Lieferantenratings und regelmäßige Reviews als Steuerungsinstrumente. Ziel ist es, Fehler präventiv zu vermeiden statt nur zu entdecken.

Welche KPIs misst man im Einkaufs-Qualitätsmanagement?

Die wichtigsten Kennzahlen sind die Fehlerquote in PPM, das Lieferantenrating, die Erstbestehquote bei Erstmusterprüfungen und die Reklamationsdurchlaufzeit. Die Lieferzeitstreuung dient zusätzlich als Frühwarnindikator für instabile Prozesse. Typische Zielwerte für PPM liegen je nach Branche häufig unter 100 bis 1.000.

Wie qualifiziert man einen neuen Lieferanten qualitätsseitig?

In der Praxis startet die Qualifizierung mit Selbstauskunft, Zertifikatsprüfung und strukturierten Bieterfragen, gefolgt von einem Vor-Ort-Audit bei kritischen Teilen. Danach erfolgt die Erstmustergenehmigung mit verbindlicher Dokumentation. Erst nach erfolgreicher Freigabe wird der Lieferant für Serienaufträge zugelassen und anschließend laufend bewertet.

Was ist eine Abweichgenehmigung?

Eine Abweichgenehmigung (Concession/Deviation) erlaubt die befristete Verwendung von Teilen, die

eine Spezifikation verletzen, ohne dass die Funktion beeinträchtigt ist. Sie wird von Entwicklung und Qualität schriftlich erteilt, gilt nur für eine definierte Menge oder Frist und ersetzt keine dauerhafte Konstruktionsänderung. So bleibt Nachvollziehbarkeit gewahrt, während Engpässe überbrückt werden.

Welche Rolle spielt ISO 9001 im Einkauf?

Die ISO 9001 fordert die Steuerung extern bereitgestellter Prozesse und Leistungen, also auch die Qualität zugekaufter Produkte. Für Einkäufer bedeutet das: definierte Auswahlkriterien, Bewertungen und dokumentierte Überwachung der Lieferanten. Das eigene Zertifikat verpflichtet jedoch nicht den Lieferanten – dessen Zertifizierung muss separat geprüft werden.

Wie lässt sich Preisdruck mit Qualität vereinbaren?

Wichtig ist eine ganzheitliche Angebotsprüfung, die Qualitätsniveau, Prozessfähigkeit und Gesamtqualitätskosten einbezieht statt nur den Stückpreis. Qualitätskriterien sollten als verbindliche Bewertungsfaktoren in Ausschreibungen verankert sein, insbesondere vor einer E-Auction. Langfristig senken fähige Lieferanten die Gesamtkosten, auch wenn der Einstiegspreis höher liegt.