



# Aufwand und Nutzen interner Audits

Bericht über ein Benchmarking-Projekt  
- und die gewonnenen Erkenntnisse

DGQ Regionalkreis Ingolstadt, 2010-09-08

Prof. Dr. Rainer Langenberg

Quality Management

Management Quality

Consultant



# Rainer Langenberg

Quality Management  
Management Quality  
Consultant

- seit 2007:  
selbständiger Unternehmensberater
- Kern-Produkte:
  - Qualitätsmanagement / Business Excellence
  - EFQM-Assessments / Audits
  - Management Reviews
  - Projekt- und Prozess-Beratung
- Kontakt:  
[mail@langenberg-qmc.de](mailto:mail@langenberg-qmc.de)  
[www.langenberg-qmc.de](http://www.langenberg-qmc.de)



# Rainer Langenberg

Quality Management  
Management Quality  
Consultant

- Chemiker
- 1976 – 2007: Bayer AG (bzw. Konzerntöchter)
  - Betriebsleiter / Abteilungsleiter Produktion
  - Umweltschutzbeauftragter / Abt.-Leiter Umweltschutz
  - Abt.-Leiter Konzernstab  
„Qualitäts-, Umweltschutz- und Sicherheitspolitik“
  - Leiter Corporate Quality Management
  - Leiter Qualitätsmanagement / Managementsystem  
Bayer Business Services
- Gremien: Umweltschutzpolitik, Sustainable Development
- Honorarprofessur Universität Bremen: „Umweltschutz, Sicherheit und Qualität in der chemischen Industrie“



## Internes Audit (ISO 9004:2009-12, Kap. 8.3.3)

- Interne Audits sind ein wirksames Werkzeug, um zu bestimmen, in welchem Maße das Managementsystem der Organisation bestimmte Kriterien erfüllt und es bietet wertvolle Informationen für das Verständnis, die Analyse und die ständige Verbesserung der Organisationsleistung.
- Die interne Auditierung ist ein wirksames Werkzeug zur Ermittlung von Problemen, Risiken und Abweichungen wie auch für das Überwachen des Fortschrittes ... Sie kann auch auf die Ermittlung bewährter Vorgehensweisen ... sowie auf Verbesserungsmöglichkeiten ausgerichtet werden.



# Zur Problematik von Internal Auditing

- Beobachtung 1:  
Das Internal Auditing ist in vielen Firmen ein ständiges Diskussionsthema: insbesondere die Notwendigkeit der Zahl interner Audits wird gerne angezweifelt.
- Beobachtung 2:  
Zertifizierungsauditoren benennen das Internal Auditing immer wieder als identifiziertes Verbesserungspotential.



# Start eines Benchmarking-Projektes

- Um das Internal Auditing zu verbessern und seine Akzeptanz zu erhöhen, wurde ein Benchmarking-Projekt initiiert.
- Schlüsselfragen:
  - Wie stellen sich – im Vergleich zu uns – andere Unternehmen auf?  
*Einsammeln von Erfahrungen verschiedener Unternehmen bzgl. Aufwand und Nutzen interner Audits*
  - Welche – in anderen Unternehmen – besonders bewährte Vorgehensweisen könnten wir zur Verbesserung des eigenen Managementsystems nutzen?  
*Identifizieren von Best Practices und deren Adaption für das eigene Unternehmen*



# Erste Beobachtungen

- Schon aus der Resonanz auf die Benchmarking-Anfrage ergaben sich die ersten Ergebnisse:
  - Die hohe Teilnahmequote (53 % der angeschriebenen Unternehmen) bestätigt Bedeutung und Aktualität des Themas.
  - Auch viele nicht-teilnehmende Firmen benannten das Thema als aktuell und wichtig.
- Die teilnehmenden Firmen haben ihr Internal Auditing signifikant kritischer bewertet als den Erfolg ihres Unternehmens im Allgemeinen.



# Ablauf des Benchmarking-Projektes

- Projektinitiierung: 4. Quartal 2007
- Versand der Fragebögen: Ende 2008-01
- Rücklauf der Fragebögen: bis 2008-03-15
- Erstauswertung: bis 2008-04-15
- Ergebnis-Absicherung /  
Klärung spezieller Aspekte: bis 2008-05-10
- Versand der Ergebnisse: 2008-05
- Verarbeitung der Ergebnisse: 2008ff



# Auswahl der Benchmarking-Partner

- Fokus:  
nicht Durchschnitt, sondern ein erwarteter hoher Leistungsstand, abgeleitet z.B. von
  - Unternehmens-Erfolg / -Image
  - Ergebnisse z.B. beim Ludwig-Erhard-Preis
- Sonstige Auswahlkriterien:
  - Unternehm.-Größe: ab ca. 1.000 Mitarbeiter
  - Branchen: Automobil (A), Chemie (C), IT (I) sowie Services / Sonstiges (S)



# Liste der beteiligten 23 Unternehmen

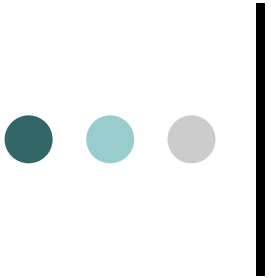
Abkürzung in Klammern: Branchenzuordnung

- Arcor (I)
- Audi (A)
- BASF (C)
- Bayer Business Services (I)  
*Initiator des Benchmarking*
- Bayer CropScience (C)
- Bayer HealthCare (C)
- Bayer MaterialScience (C)
- Bayer Technology Services (S)
- BMW (A)
- Bosch (A)
- Currenta (C)
- Deutsche Bahn (S)
- Deutsche Post (S)
- Eon-IS (I)
- Knorr-Bremse (A)
- LanXess (C)
- Porsche (A)
- Procter&Gamble (S)
- SAP (I)
- TNT (S)
- T-Systems Multi Media Solutions (I)
- Wincor-Nixdorf (I)
- ZF (A)



# Durchführungsregeln für das Benchmarking

- Wahrung der Vertraulichkeit firmenspezifischer Informationen
- Ausdrückliche Zulassung der Nichtbeantwortung einzelner Fragen z.B. wegen Know-How-Schutz
- Der Fragebogen mit ca. 50 Fragen zu 29 thematischen Aspekten wurde durch eine Runde mit gezielten Verständnis- bzw. Zusatzfragen ergänzt.
- Besondere Auswertungen durch
  - Branchen-interne Vergleiche
  - Vergleiche ähnlich großer Unternehmen
  - Identifikation von Best Practices



# Auswertung der Benchmarking-Ergebnisse

- Die Präsentation basiert im Wesentlichen auf
  - einer statistischen Auswertung der Antworten der teilnehmenden Firmen (auf die 29 Fragen des Fragebogen und auf die spezifisch nachgeschobenen Zusatzfragen)
  - der (abgestimmten) Interpretation der so erhaltenen Informationen.
- Weitergehende Erkenntnisse wurden firmenspezifisch aus Vergleichen des Datensatzes einer konkreten Firma mit z.B. besonders erfolgreichen Unternehmen abgeleitet.



# Nutzung der Benchmarking-Ergebnisse

- Aus einem Benchmarking-Projekt – und insbesondere aus dabei gewonnenen statistischen Aussagen – lässt sich nicht ableiten, dass ein Kopieren selbst von korrekten Beobachtungen zur Entwicklung einer eigenen Best Practice führt.
- Benchmarking gibt Hinweise auf ggf. hilfreiche bzw. erforderliche Fragen, deren Analyse dann – sogar mit einiger Wahrscheinlichkeit – zu konkreten Verbesserungen führen kann.
- Auch die hier vorgestellten Benchmarking-Ergebnisse erfordern einen intelligenten Zuschnitt auf die jeweiligen firmenspezifischen Bedürfnisse.



## Frage 1:

# Zuordnung der beteiligten Unternehmen zu Branchen

- Die 23 beteiligten Unternehmen lassen sich in vier Gruppen aufteilen:
  - Automobil (A) 6 Unternehmen
  - Chemie (C) 6 Unternehmen
  - IT (I) 6 Unternehmen
  - Services / Logistik (S) 5 Unternehmen
- Branchen-interne Vergleiche ermöglichen – bei Wahrung der zugesagten Daten-Anonymität – konkretere Aussagen.



## Frage 2:

# Größe der beteiligten

# Unternehmen (Zahl der Mitarbeiter)

- 15 der 23 (65 %) beteiligten Unternehmen haben – in dem jeweils betrachteten Bereich – mehr als 5.000 Mitarbeiter.
- Separate Betrachtung der Teilnehmer-Unternehmen mit weniger als 5.000 Mitarbeitern:
  - 4 Unternehmen mit < 2.500 Mitarbeitern
  - 4 Unternehmen mit 2.500 – 5.000 Mitarbeitern



## Frage 3:

# Einflussfaktoren für

# Qualitätspolitik (Vorschriften, Regeln, Normen, ...)

- Als Grundanforderung ist insbesondere die ISO 9001 unumstritten anerkannt (95 %), lediglich ein Unternehmen „beschränkt“ sich auf die weitergehenden GxP-Anforderungen.
- Branchenspezifisch existieren z.T. weitergehende Anforderungen (z.B. VDA 6.1 / ISO TS 16949, ISO 27001 [IT Security], GxP, ...).

*(Fortsetzung nächstes Blatt)*



## Frage 3:

# Einflussfaktoren für

# Qualitätspolitik (Vorschriften, Regeln, Normen, ...)

*(Fortsetzung)*

- Anforderungen zum Umweltschutz (ISO 14001) bzw. zur Arbeitssicherheit (ISO 18001) sind erkannt, werden aber anscheinend nicht immer bzw. nicht vollständig in das Internal Auditing einbezogen (ISO 14001: 73 %; ISO 18001: 25 %).
- Immerhin 43 % der Unternehmen weisen das ambitionierte Business Excellence Modell der EFQM als relevanten Einflussfaktor aus.



## Frage 4: Unternehmenserfolg

- Auffällig:
  - Immerhin 68 % der Teilnehmer halten ihr Unternehmen – verglichen mit den anderen Unternehmen der Branche – für deutlich überdurchschnittlich erfolgreich.
  - Kein beteiligtes Unternehmen bewertete sich selbst als (etwas) weniger als durchschnittlich erfolgreich.
- Die durchweg positive Selbstbewertung (in Teilen zu unkritisch?) relativiert die Ergebnisse einer auf den Unternehmenserfolg bezogenen Auswertung der Vorgehensweisen im Internal Auditing.



## Frage 5: Strategische Ausrichtung des Qualitätsmanagements

- Alle 23 Unternehmen weisen das Internal Auditing als auf zur Weiterentwicklung der Prozess-Qualität gerichtet aus.
- In den Antworten von immerhin 70 % der beteiligten Unternehmen wird auch die Weiterentwicklung der Unternehmens-Qualität als Aufgabe des Internal Auditing ausgewiesen.

*Anmerkung:*

*Antworten auf andere Fragen, die z.B. auf die Zusammenarbeit des Audit-Management mit der Obersten Leitung zielen, lassen im Einzelfall aber bisweilen Zweifel zu, ob auch die Oberste Leitung das Internal Auditing gezielt als einen zur Weiterentwicklung der Unternehmens-Qualität wichtigen Bereich nutzt.*



## Frage 6: Ziele interner Audits

- Die folgenden Ziele interner Audits werden besonders hervorgehoben:
  - Vorbereitung auf externe Audits (91 %) [!?!]
  - Bewertung der Leistungsfähigkeit des Managementsystems (87 %)
  - Hilfestellung für die auditierten Personen (70 %)
  - Information über die Leistungsfähigkeit von Prozessen (65 %)
  - Unterstützung der Einführung einer lernenden Organisation / Kontinuierliche Verbesserung (43 %)
- Lediglich in nachrangigem Umfang wird das Monitoring von Projekten als wesentliches Ziel interner Audits benannt (9 %).



## Frage 7:

# Auswahlprinzipien für Audit-Objekte

- Die wichtigsten Auswahlprinzipien für Audit-Objekte:
  - Kritische Prozesse [neue Prozesse, Prozesse mit vielen Schnittstellen] (87 %)
  - (Für Kunden) Relevante Prozesse (61 %).
- Weitere konkrete Auswahlkriterien für Audits sind Themen wie Risiken, Ereignisse, Schwerpunktthemen und Behördenrelevanz (11 Unternehmen, 48 %).
- Die meisten Teilnehmer-Unternehmen berichten von einer definierten Systematik, mit der alle Bereiche binnen eines festen Zeitraumes auditiert werden (konkret benannt von 10 Unternehmen = 43 %).
- Auch die Sicherstellung der Zertifizierung(sfähigkeit) wird mehrfach benannt.



## Frage 7 (Ergänzung):

# Konsequente Durchführung von Audits („Zeitliche Verfügbarkeit der Auditees“)

- Nur 1 Unternehmen hat die zeitliche Verfügbarkeit von Auditees als Auswahlprinzip benannt.  
Da dieses Unternehmen aber regelmäßig alle Bereiche auditiert, handelt es sich auch hier nicht um ein Managementsystem, in dem sich Mitarbeiter einem Audit entziehen können.
- Ist ein Audit-Objekten ausgewählt, wird es auch konsequent durchgeführt.
- Von den 8 Unternehmen, die sich zur Frage der zeitlichen Verschiebbarkeit von Audits geäußert haben, lässt nur 1 Unternehmen Verschiebungen von mehr als 3 Monaten zu (und das auch nur innerhalb des aktuellen Audit-Planes / Kalenderjahres).



## Frage 8:

# „Auslosung“ von Audit-Objekten?

- Das Internal Auditing erfasst bei etwa der Hälfte der Unternehmen alle Unternehmensbereiche regelmäßig, zumindest in diesen Unternehmen ist das Auditiert-Werden somit ohnehin „normal“.
- Kein Unternehmen berichtete – im Rahmen des Benchmarking-Projektes – über ein Internal Auditing, in dem (z.B. zur Sicherstellung eines „Allzeit-Bereit-Levels“) die systematische Audit-Planung durch eine Art von Auslosung ergänzt wird.

*Anmerkung:*

*Eine derartige Vorgehensweise hat sich anderweitig durchaus bewährt.*



## Frage 9: Auswahl der Auditobjekte

- Bei der deutlich überwiegenden Mehrheit der Unternehmen (78 %) legen die Unternehmens- QMBs die Audit-Themen fest.
- Die Einbeziehung der Bereichsleitungen verliert an Bedeutung, wenn klare Regeln zur Frequenz von Audits existieren (vgl. Frage 10).
- In immerhin 10 Unternehmen (43 %) stößt auch die Oberste Leitungsebene mehr oder weniger regelmäßig, zumindest aber bisweilen, Audits an.
- (Mindestens) 17 % der Unternehmen haben festgelegt, dass bei bestimmten Vorkommnissen (z.B. Produktmängeln) „automatisch“ ein Audit resultiert.



## Frage 10: Frequenz der Audits

- 20 von 23 Unternehmen [87 %] verweisen auf klar definierte Vorgaben / eine festgelegte Systematik für die Frequenz von Audits.  
In einem der verbleibenden drei Unternehmen gilt eine generelle Regel wegen der gelebten Eigenverantwortung als zzt. nicht erforderlich.
- Überwiegend (konkret in 18 der 23 Unternehmen [78 %]) ist die Festlegung der Audit-Frequenz zentral bzw. einheitlich für das ganze Unternehmen erfolgt.
- Soweit Regeln angegeben, heißen sie im Schnitt:  
„Zentralfunktionen, Kernprozesse und Risiken sowie nach identifizierten Abweichungen jährlich, ansonsten / alle anderen Bereiche in einem 3-Jahres-Rhythmus“.



## Frage 11: Zahl interner Audits

- Die 23 beteiligten Unternehmen berichten über insgesamt etwa 2350 interne Audits pro Jahr, was einem arithmetischen Mittel von ziemlich genau 100 internen Audits pro Jahr entspricht.
- Ohne die jeweils 3 Unternehmen mit den meisten bzw. wenigsten Audits ergibt sich für das verbleibende 74 %-Perzentil ein arithmetischer Mittelwert von knapp 75 internen Audits pro Firma und Jahr.
- Verteilungsbedingt liegt das geometrische Mittel aller Unternehmen bei etwa 65 internen Audits / Jahr.
- Der arithmetische Mittelwert für die 8 Unternehmen mit < 5.000 Mitarbeitern liegt bei 40-45 internen Audits pro Jahr.



## Frage 12: Initiatoren der internen Audits

- In 15 der 23 beteiligten Unternehmen werden die internen Audits überwiegend zentral initiiert, in 7 Unternehmen überwiegend dezentral.
- In konkreten Zahlen bedeutet das, dass 59 % der internen Audits von der jeweiligen Unternehmensleitung bzw. insbesondere dem Unternehmens-QMB initiiert werden, 34 % von den Bereichsleitungen bzw. deren QMBs.
- Zwar gaben 70 % der Teilnehmer die Hilfestellung für die Auditierten als ein wesentliches Ziel interner Audits an (Frage 6), eine besondere Wertschätzung dieser Hilfestellung durch die Auditierten wird durch diese Statistik jedoch nicht belegt: nur 6 % der internen Audits gehen auf für das Auditobjekt selbst verantwortliche Personen zurück.



## Frage 13: Dauer interner Audits

- Im Prinzip lassen sich die internen Audits bei den teilnehmenden Unternehmen in zwei verschiedene Typen aufgliedern: auf der einen Seite gibt es Audits konkreter einzelner Projekte / Prozesse, teilweise werden aber auch ganze Bereiche in einem Audit auf den Prüfstand gestellt.
- Dies wird aus der Beantwortung der Frage nach der durchschnittlichen Audit-Dauer deutlich:
  - 55 % der Audits dauern bis zu einem Tag (in 61 % der Unternehmen)
  - 37 % der Audits dauern 3 Tage und länger (in 43 % der Unternehmen).

In mehreren Unternehmen werden beide Vorgehensweisen parallel praktiziert.



## Frage 13 (in Verbindung mit Frage 11): Gesamtzahl an Audit-Tagen

- Wegen der geschilderten Unterschiedlichkeit von Audits wurde für eine Ermittlung des Gesamtaufwandes die Zahl der Audits (Frage 11) mit deren Durchschnittsdauer (Frage 13) multipliziert.
- Im Durchschnitt (arithmetisches Mittel) ergeben sich so etwa 200 Audit-Tage pro Unternehmen und Jahr. Der entsprechende Mittelwert für das 74 %-Perzentil (d.h. ohne die je 3 Unternehmen mit den meisten bzw. wenigsten Audit-Tagen) beläuft sich auf etwa 160 Tage.
- Das geometrische Mittel aller Unternehmen liegt bei etwa 120 Audit-Tagen pro Jahr. Mehr als die Hälfte der Unternehmen weisen damit mehr als 100 Audit-Tage pro Jahr auf.



# Best Practice: Umfang internes Audit-Programm

Abgeleitet aus den verschiedenen Diskussionen zum Benchmarking lässt sich die Best Practice zum Umfang des Audit-Programmes wie folgt beschreiben:

- Es gibt keine direkte oder umgekehrte Proportionalität zwischen der Zahl interner Audits und der Unternehmensqualität.
- Sehr gute Unternehmen brauchen nur wenige Audits, bei schlechten helfen nicht einmal viele.
- Zwar wird oft über die Zahl der Audits gemeckert, viel wichtiger sind aber die Auswahl der richtigen Themen, eine hohe Qualität in der Audit-Durchführung und die konsequente Nutzung der gewonnenen Erkenntnisse.



# Best Practice: Inhalt internes Audit-Programm

- Auch für interne Audits gilt die Zielorientierung!
- Für die unterschiedlichen strategischen Ziele der verschiedenen Audit-Typen (Prozess- / Projekt-Audits, Abteilungs-Assessments etc.) braucht man jeweils die geeigneten Auswahlkriterien.
- Die Nutzung konkreter Anlässe (z.B. Reklamationen), das Zulassen von „Wild-Card-Audits“ und ähnliche Vorgehensweisen können enorme Wirksamkeit entfalten.
- Auf die Aktualität des Themas achten!  
Audit-Themen nicht > 3 Monate vorher festlegen!
- Entscheidend ist eine klare Orientierung auf den maximal möglichen Nutzen.



## Frage 14: Zahl der Audit-Teilnehmer

- Die geschilderte Unterschiedlichkeit interner Audits bezüglich Dauer und Umfang führt logischerweise zu deutlichen Differenzen auch bei der Zahl der Audit-Teilnehmer (geschildert werden bis zu 8 Auditoren und bis zu 50 Auditees / Audit).
- Splittet man diese Beispiele in Einzelaudits auf, so ergibt sich ein relativ einheitliches Bild von der durchschnittlichen Zahl an Audit-Teilnehmern:
  - 2 Auditoren
  - 2 – 5 Auditees
  - kaum sonstige Teilnehmer (statistisch ca. 0,5 TN)



## Frage 15: Zeitaufwand der Auditoren (I)

- Erfasst wurde der Aufwand für Vorbereitung, Durchführung, Bericht und – in unterschiedlichem Umfang – Nachhalten der Maßnahmen, aber ohne Reiseaufwand etc.
- Ein Audit erforderte durchschnittlich von den Auditoren etwa 5 Arbeitstage pro Audit-Tag, was bei meistens 2 Auditoren etwa 2,5-3 Arbeitstage pro Audit und Auditor bedeutet.
- Durchschnittlich wurden etwa 720 Auditoren-Arbeitstage pro Jahr gemeldet. Für das 74 %-Perzentil (d.h. ohne die jeweils 3 Firmen mit den meisten bzw. wenigsten Auditoren-Arbeitstagen) resultiert ein Durchschnittswert von knapp 520 Auditoren-Arbeitstagen / Jahr.



## Frage 15: Zeitaufwand der Auditoren (II)

- Abgesehen von einem Ausreißer zeigen die Daten zu Audit-Häufigkeit, Audit-Umfang und dem jeweiligen Zeiteinsatz der Auditoren eine gewisse Gruppenbildung auf:
  - 7 Unternehmen mit >1.000 Auditoren-Arbeitstagen / Jahr
  - 8 Unternehmen mit 300-600 Auditoren-Arbeitstagen / Jahr
  - 7 Unternehmen mit 100-250 Auditoren-Arbeitstagen / Jahr
- Aus dem Benchmarking ergibt sich kein Hinweis auf eine direkte Proportionalität zwischen Umfang und Qualität des Internal Auditing sowie – erst recht nicht – dem Unternehmenserfolg.



## Frage 16: Zahl und Einsatzintensität der Auditoren

- 13 der 23 Unternehmen (57 %) setzen hauptamtliche Auditoren ein, unterstützen diese aber durch nebenamtlich oder nur gelegentlich als Auditor tätige Kollegen.
- Die teilnehmenden Firmen stützen sich, zumindest was die Gesamtbilanz angeht, in etwa gleichrangig auf haupt- und nebenamtliche Auditoren (> 50 % bzw. 5-50 % der Arbeitszeit als Auditor tätig).
- Nur in 3 (max. 5) Firmen stellen die nur gelegentlich Auditierenden das Rückgrat des Internal Auditing.
- Von den 10 Firmen, die sich insbesondere auf hauptamtliche Auditoren stützen, gehören 9 zur Gruppe der 14 Unternehmen mit mehr als 100 Audit-Tagen pro Jahr.



## Frage 17: Qualifikation der Auditoren

- 21 der 23 Unternehmen fördern die fachliche Qualifikation ihrer internen Auditoren gezielt auch durch externe Schulungen – und die beiden anderen Unternehmen haben die Gleichwertigkeit ihrer Schulungsmaßnahmen plausibel nachgewiesen .
- 13 Unternehmen (u.a. 8 der 13 Unternehmen mit hauptamtlichen Auditoren) berichten über externe formelle Zertifikate ihrer internen Auditoren (z.B. als „Certified Internal Auditor“ oder als DGQ-, EFQM-, EOQ-, VDA- oder SPICE-Auditor) bzw. verbessern die Qualifikation ihrer Auditoren auch über deren externen Einsatz (z.B. im LEP-Prozess).



## Frage 18: Einstufung der Auditoren

- Die angemessene Bewertung der hauptamtlichen internen Auditoren lässt sich nicht wie geplant an der Frage der Vertragsstufe festmachen:
  - in der Chemie- und der IT-Branche sind die hauptamtlichen Auditoren dominant Leitende Angestellte, zumindest aber im außertariflichen Bereich (insgesamt 92 %),
  - außerhalb dieser beiden Branchen sind sie hingegen mit ähnlicher Dominanz Tarifmitarbeiter (82 %).

*Hier gibt es anscheinend unterschiedliche Einstufungskriterien.*

- Immerhin 8 der 13 Unternehmen mit hauptamtlichen Auditoren berichten über deren direkten Kontakt mit der Obersten Leitung, z.B. in einem entsprechenden Steuerungsgremium.



## Frage 19: Einsatz externer Auditoren

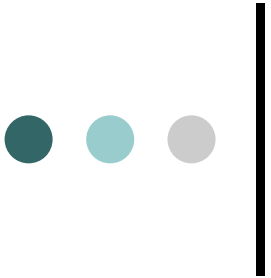
- In einem Audit werden an die Qualität des Auditors erhebliche Anforderungen gestellt (vgl. ISO 19011).
- Diese Skills sind für den zu erzielenden Audit-Nutzen durchaus erfolgsrelevant.
- Trotzdem gibt es gute Gründe, interne Spezialisten als Auditoren einzusetzen (u.a. wegen der detaillierten Kenntnis der internen Strukturen).
- Externe Auditoren werden deshalb nur nachrangig eingesetzt (in keinem beteiligten Unternehmen zu mehr als 25 %).



# Best Practice: Auditoren-Einsatz

Abgeleitet aus den verschiedenen Diskussionen zum Benchmarking scheinen folgende Aspekte Elemente von Best Practices zu sein:

- Team aus 2(-3) Auditoren:
  - Fachexperte für das zu auditierende Sachthema
  - Auditor mit großer Audit-Erfahrung und breiter Kenntnis der Arbeitsabläufe im Unternehmen („Best-Practice-Kommunikator“)
- Systematisches Qualitätsmanagement auch bezüglich der Auditoren-Qualität
  - Feedback-Einholung und –Auswertung, Umsetzung in KVP



# Best Practice: Auditoren-Qualität

- Sehr gute fachliche Ausbildung insbesondere der Lead- bzw. hauptamtlichen Auditoren
  - Interne Regelungen
  - Normen, Gesetze etc.
  - Ergänzende / weiterführende Modelle: z.B. EFQM , CMMI, ..
- Jeweils schnelle Informationen zu aktuellen Themen
- Große Erfahrung / Kompetenz als Auditor, z.B. auch durch Beteiligung am LEP, als Zertifizierungsauditor, ...
- Managementenerfahrung / Befähigung zum Erkennen und Weitergeben von Best Practices
- Angemessene Anerkennung



## Frage 20: Audit-Planung

- Abgesehen von nur wenigen Ausnahmen gibt es in den beteiligten Unternehmen eine Jahres-bezogene Audit-Planung.
- Diese ist zumindest in 4 Unternehmen, die – wie einige andere Firmen auch – einen klare Regel zur Audit-Frequenz (vgl. Frage 10) definiert haben, mit einer entsprechenden längerfristigen Planung hinterlegt.
- Das einzige Unternehmen ohne eine vorausschauende Audit-Planung ist auch das Unternehmen mit der kritischsten Selbstbewertung seines Internal Auditing.
- Best Practice: keine längeren Verschiebungen beschlossener Audits zulassen (max. 1 Monat)



## Frage 21: Systemunterstützung (z.B. Auditdatenbank)

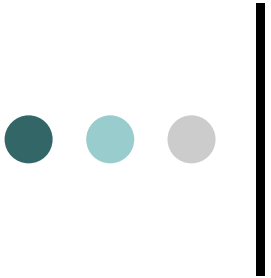
- Deutlich überwiegend werden Auditplanung und Maßnahmenachhaltung elektronisch unterstützt (18 von 23 Unternehmen [78 %]); mindestens 2 weitere Unternehmen planen die Einführung einer solchen Datenbank.
- Markensoftware zum Auditmanagement hat sich anscheinend nicht durchgesetzt. Die meisten Unternehmen arbeiten mit relativ einfachen Ausgestaltungen auf Basis z.B. von Excel.
- Mindestens zwei Unternehmen haben in die Entwicklung ihrer genutzten Software nennenswerten Aufwand gesteckt und wären ggf. auch bereit, diese zu verkaufen.



## Frage 22:

# Organisatorische Anbindung des Internal Auditing

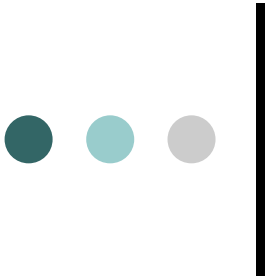
- Abgesehen von einer (personenbezogenen?) Ausnahme (bei 96 % der Unternehmen) ist das Internal Auditing organisatorisch den Qualitätsmanagement-Beauftragten der jeweiligen Unternehmen zugeordnet.
- Dabei arbeitet das Internal Auditing in einigen Unternehmen weitgehend selbständig in einer relativ unabhängigen Unterabteilung.



## Frage 23: Audit-Bericht (I)

- 21 der 23 beteiligten Unternehmen haben ein einheitliches Vorgehen bei der Erstellung des Audit-Berichtes definiert. Ein weiteres Unternehmen will aktuell die identifizierte Best Practice zur Regel machen.
- Für die Erstellung des Audit-Berichtes wurden – als durchschnittliche Dauer – im arithmetischen Mittel 10 Tage gemeldet, in den meisten Unternehmen geht dies jedoch viel schneller:
  - 5 Unternehmen (22 %) brauchen max. 1 Tag (z.T. wird der Bericht bereits parallel zum Audit erstellt)
  - 13 Unternehmen (57 %) brauchen max. 5 Tage, 17 Unternehmen (74 %) max. 10 Tage

Neun Unternehmen (mit eher längeren Bearbeitungszeiten) haben eine entsprechende Vorgabe definiert.



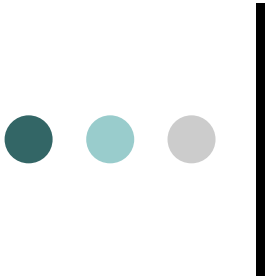
## Frage 23: Audit-Bericht (II)

- Die Berichtsform ist recht unterschiedlich, benannt wurden z.B. Formblätter / Templates, tabellarische Berichte / Excel-Dateien und auch Powerpoint.
- 13 Unternehmen (57 %) geben bis zu 5 Seiten als durchschnittlichen Umfang von Audit-Berichten an, 7 weitere Unternehmen 6-10 Seiten.
- In 91 % der Unternehmen wird grundsätzlich ein Audit-spezifisches Management Summary erstellt. 1 Unternehmen hat zzt. eine diesbezügliche Diskussion, ein weiteres erstellt Mgmt. Summaries „bei Bedarf“.
- Zumindest die Management Summaries werden in mindestens 86 % der Unternehmen regelmäßig von einem Mitglied der 1. oder 2. Hierarchieebene gelesen.



# Best Practice: Audit-Bericht

- Schnell erstellte Audit-Berichte, z.B.
  - Erste Zusammenfassung direkt am Ende des Audits
  - Binnen 1-2 Wochen Fertigstellung des Berichtes
  - Binnen eines Monats Gültigsetzung Maßnahmenplan
- Sicherstellung der Nutzung – der grundsätzlichen (!) Verwertung – von Audit-Ergebnissen
- Nutzung geeigneter Kennzahlen (z.B. statistische Auswertung der Findings)
- Regelmäßige direkte Kommunikation mit einem geeigneten Lenkungsgremium (z.B. Steering Committee)



## Frage 24: Maßnahmenpläne

- Fast alle Unternehmen (20/23 = 87 %) halten zumindest alle übergeordnet wichtigen, aus einem Audit-Ergebnis abgeleiteten Maßnahmen zentral nach.  
Entsprechende Rückmeldepflichten sowie eine Berichtspflicht im Folgeaudit sind ggf. verankert.
- Immerhin 8 Unternehmen (35 %) berichten über ein definiertes Eskalationsprocedere bei Nicht-Einhaltung der vereinbarten Umsetzungsfristen.
- Die Umsetzung von vereinbarten Maßnahmen und die dadurch erzielten Verbesserungen fließen ggf. auch in die entsprechende Berichterstattung in einem das Internal Auditing steuernden übergeordneten Gremium ein (vgl. Frage 25).



## Frage 25: Kommunikation von Audit-Ergebnissen

- 20 der 23 Unternehmen (87 %) weisen eine zumindest jährliche Berichterstattung über die Ergebnisse des Internal Auditing an die Oberste Leitung (u.a. im Rahmen des Management Review-Verfahrens) aus.
- In mindestens 11 Unternehmen existiert ein übergeordnetes (Steuerungs-)Gremium, in welchem (u.a.) die Ergebnisse des Internal Auditing und auch die Umsetzung der vereinbarten Maßnahmen berichtet werden.



## Frage 26: Feedback der auditierten Bereiche

- Wegen der großen Bedeutung einer hohen Qualität der Audits haben 16 von 22 Unternehmen (73 %) ein systematisches Feedback eingeführt. 8 Unternehmen (36 %) nutzen dafür einen standardisierten Fragebogen.
- Die 7 Unternehmen, die ihr Feedback auch inhaltlich in das Benchmarking eingebracht haben, berichten von positiver Rückkopplung insbesondere zu methodischen Aspekten (Auditplanung, Fachwissen der Auditoren, zeitlicher Aufwand), schildern aber Verbesserungswünsche bzgl. des erzeugten Nutzens (Hilfestellung, Vermittlung überzeugender Lösungsansätze).
- Ein positives Feedback von etwa 75-90 % der Auditees ist erreichbar.



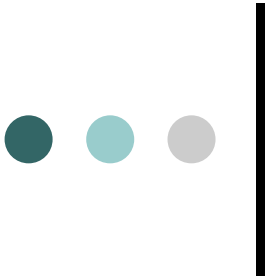
## Frage 27: Erfassung des Audit-Nutzens

- Nur 5 Unternehmen (22 %) erfassen und bewerten den Nutzen der einzelnen internen Audits systematisch.
- Insgesamt 11 Unternehmen (48 %) bewerten den erzielten Nutzen immerhin im Rahmen einer Auswertung der (Halb-)Jahresbilanz.
- Auffällig ist die hohe Quote der Unternehmen, die ihre Vorgehensweise zur Nutzen-Erfassung und -Optimierung als (noch) nicht systematisch bezeichnen bzw. zu dieser Frage gar keine Angaben machen.



## Frage 28: Aufwand / Nutzen-Verhältnis

- Als wesentlichen erzeugten Nutzen werden – mit jeweils > 50 % Zustimmung – gesehen:
  - Learnings für die Auditierten
  - Stabilisierung der praktizierten Prozesse
  - Unterstützung des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses
- Eine konkrete Aussage zum Verhältnis von Aufwand und Nutzen machen nur 6 Unternehmen (!?):
  - 3 Unternehmen können sich eine Reduktion des Aufwandes vorstellen (u.a. die 2 Firmen mit den meisten Audit-Tagen)
  - 3 Unternehmen sehen den Aufwand und Nutzen in Waage
  - Kein Unternehmen plant einen Ausbau des Internal Auditing



## Frage 29 (inkl. der entspr. Zusatzfragen): Selbstbewertung

- Die detaillierte Selbstbewertung des Internal Auditing zeigt deutliche Unterschiede in den hinterfragten Aspekten:
  - Die Audit-Planung wird sehr positiv beurteilt (53 % „deutlich überdurchschnittlich“ / „Best Practice“, 47 % „überdurchschnittlich“)
  - Die Qualität der Auditoren sowie die Qualität der Audit-Durchführung werden schon kritischer gesehen (je ca. 45 % „deutlich überdurchschnittlich“ / „Best Practice“ und „überdurchschnittlich“, 10 % „eher durchschnittlich“)
  - Relativ negativ fällt die Bewertung bzgl. der Nutzung der Audit-Ergebnisse aus (19 % „deutlich überdurchschnittlich“ / „Best Practice“, 50 % „überdurchschnittlich“, 31 % „eher durchschnittlich“)



# Best Practice: Aufwand- / Nutzen-Verhältnis (1)

- Die Schlüsselerkenntnis aus dem Benchmarking-Projekt ist die (zu) oft unzureichende Nutzenoptimierung:
  - Wenn der Nutzen nicht bekannt ist, hat man ihn auch nicht optimiert (weder absolut noch im Verhältnis zum Aufwand).
  - Auch die fehlende Zufriedenheit mit der Nutzung der Audit-Ergebnisse weist deutlich auf dieses Defizit hin.
- Hier liegt das Haupt-Verbesserungspotenzial!



## Best Practice: Aufwand- / Nutzen-Verhältnis (2)

- Schon bei der Festlegung der Audit-Objekte sollte der erzielbare Nutzen eines der Schlüsselkriterien sein.
- Deswegen sollten die voraussichtlichen Nutzer der Erkenntnisse einbezogen werden. Wenn man z.B. also Erkenntnisse gewinnen will zur
  - Qualität des Managementsystems: QMB
  - Qualität eines Prozesses: Process Owner
- Spannender Versuch:  
Etablierung von internen Audits als „Produkttyp eines Inhouse-Consulting“



# Vielen Dank für Ihr Interesse!

- Fragen?
- Kommentare?
- Anregungen?
- Weitere Best Practices?