

Herzlich Willkommen zur Veranstaltung

Wertorientierte Audits

DGQ-Regionalkreis Stuttgart
28.10.2009

Klaus Dolch



DGQ+

Deutsche Gesellschaft
für Qualität

Audits ...

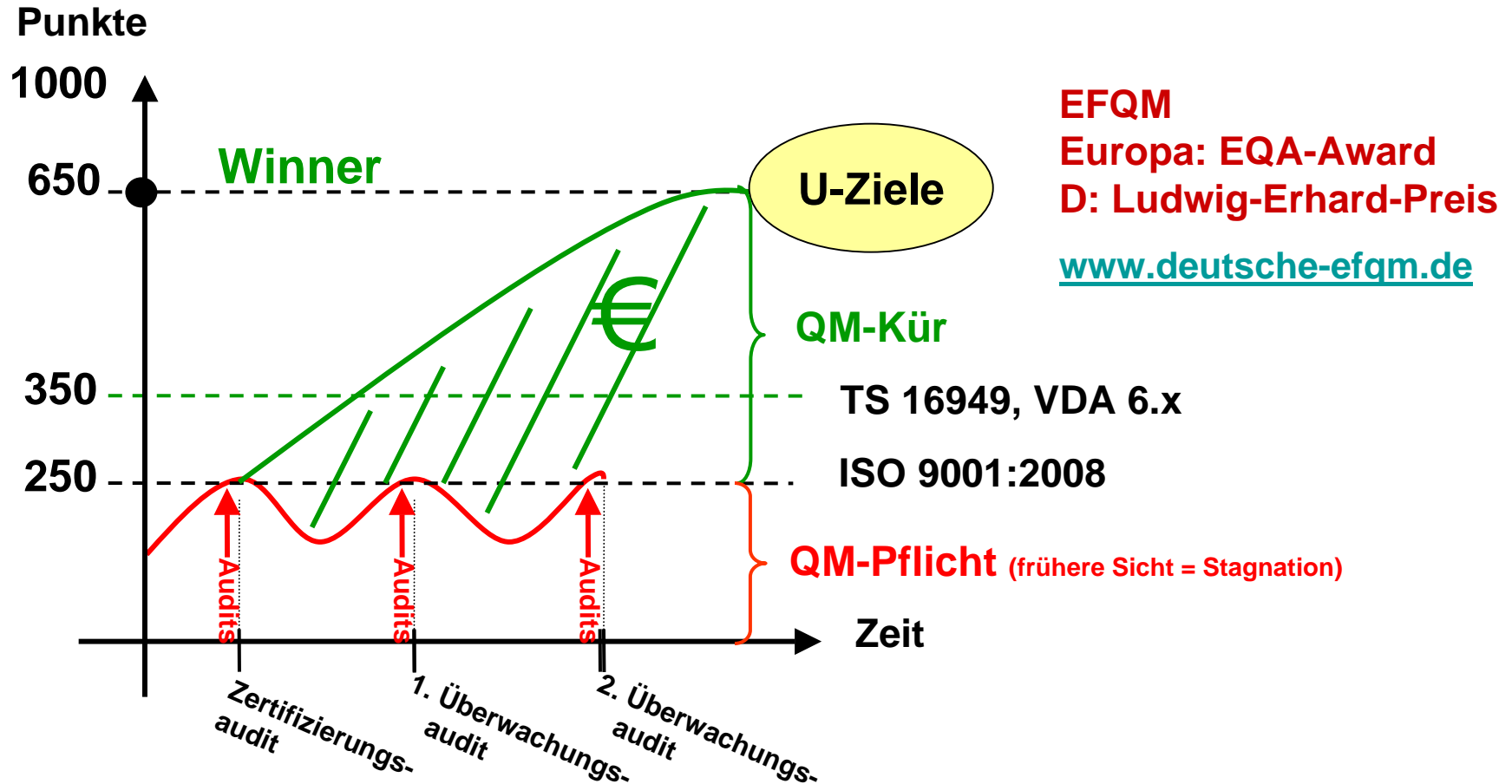
- sind „Standard“ in den zertifizierten Unternehmen
- werden von qualifizierten Auditoren durchgeführt
- erfordern jedoch Aufwand und bringen meist Nutzen oder auch nicht, welchen? **Nennen Sie hervorragende Beispiele!**
- **Wofür sind Audits in Ihrem Unternehmen bekannt?**

als „Pflicht“:

- weisen die Erfüllung der Regelwerke nach
- bringen Impulse für die Anwendung des Managementsystems

als „Kür“:

- sind in der Zielsetzung ausgerichtet auf die Unternehmensziele
- bringen zusätzlichen wirtschaftlichen Nutzen



Wer hier ist Alter Audit-Hase?

- **Wie viele Audits durchgeführt?**
- **Welche Schulnote geben Sie Ihrem Auditwesen im Unternehmen?**
 - 1 = sehr gut, hat exzellente Akzeptanz, klare Ziele und bringt Nutzen**
 - 3 = befriedigend, alle machen mit, hält QM-System aufrecht**
 - 5 = ungenügend, lästige Pflicht, Routine, motiviert nicht**
- **Was ist der geschätzte durchschnittliche wirtschaftliche Nutzen eines Audits?**

Wer hier ist Neueinsteiger (und will ein Vorn-Einsteiger sein)?

- **Was wollen Sie mit Audits erreichen?**

Wieviel (Zeit-)Aufwand wird in D für Audits aufgewendet?

- **Der Versuch einer Schätzung anhand zertifizierter Unternehmen (Stand: Ende 2005):**
 - 19.000 Zertifikate QM & UM (12/2005) hat zum Beispiel die DQS in D, die DQS hat ca. 30% Marktanteil in D, Ergibt ca. 60.000 Zertifikate in D
 - Annahme: je Zertifikat ein interner Auditaufwand von 2,5 AT * 3 Pers.
 - Anzahl Audittage in D = ca. 450.000 AT = ca. 2.000 MJ
Bewertet man den AT mit 400 €/Tag (=50€/std)
ergibt das einen Aufwand für Systemaudits von 180 Mio €
 - Ermittelt man pro Audittag einen Nutzen von (nur) 20.000€
ergibt das ein Verbesserungspotential von x Mrd € in D
- **Wie sieht Ihre Bilanz aus?**
- **Was steht in Ihrer Mgmt-Bewertung über Audits?**

- **Wertschöpfende Audits sind nur eine weitere Variante für interne Audits**

- **Sie ergänzen**
 - Die **Systemaudits**
auf der Basis von Regelwerken wie TS 16949, EN9100, IFS, ..., die in der Zeit der Veränderungen und Umorganisationen immer Sinn machen!

 - Die **Prozessaudits** (z.B. nach VDA 6.3)
die immer wieder zeigen, wo in den Prozessen Schwachstellen liegen

 - Die **Produktaudits** (z.B. nach VDA 6.5)

Prozessmanagement

- **Die Prozessverantwortlichen ...**
 - sind klar festgelegt, geschult und nehmen ihre Rolle wahr
 - bieten für die Audits klar definierte Prozesse mit Kennzahlen
 - geben die Audits in Auftrag
 - sind Treiber für die Umsetzung der Auditmaßnahmen (→ KVP)

Auditmanagement

- **Die Auditoren ...**
 - sind gute Prozessdenker
 - haben ein BWL-Grundwissen (→ z.B. durch BWL-Crash-Kurs)
 - haben Talent für und Freude an „interner Unternehmensberatung“

- 1. Auditprogramm festlegen**
- 2. Auditziele festlegen**
- 3. Prozesse für Audit auswählen**
- 4. Audit planen**
- 5. Audit vorbereiten**
- 6. Audit durchführen**
- 7. Auditbericht erstellen und Ergebnisse bewerten, Nutzen ermitteln**
- 8. Wirksamkeit der Maßnahmen prüfen**

*Für die
Durchführung von
Audits gibt es die
Norm DIN ISO
19011*

Wertorientierte Audits ...

- setzen auf den **Unternehmenszielen** auf
- aus den Unternehmens- und Prozesszielen werden die **Auditziele** abgeleitet (je Prozess und Audit individuell)
- auf der Basis der Auditziele wird die **Auditroute** durch den Prozess / die Prozesskette individuell festgelegt
- Für die Auditroute werden **Optimierungsfragen** für das Audit entwickelt
- nach der Durchführung des Audits wird der **Nutzen der Verbesserungspotenziale** bewertet (vs. Investition)
- nach der **Umsetzung der Auditmaßnahmen** erneute Bewertung des Nutzen

Auditauftrag, Auditziele und dynamisches Auditprogramm

Auszug aus dem DGQ-Seminar IAF,
DGQ-Programm 2009, S. 65
Trainer u.a. Klaus Dolch



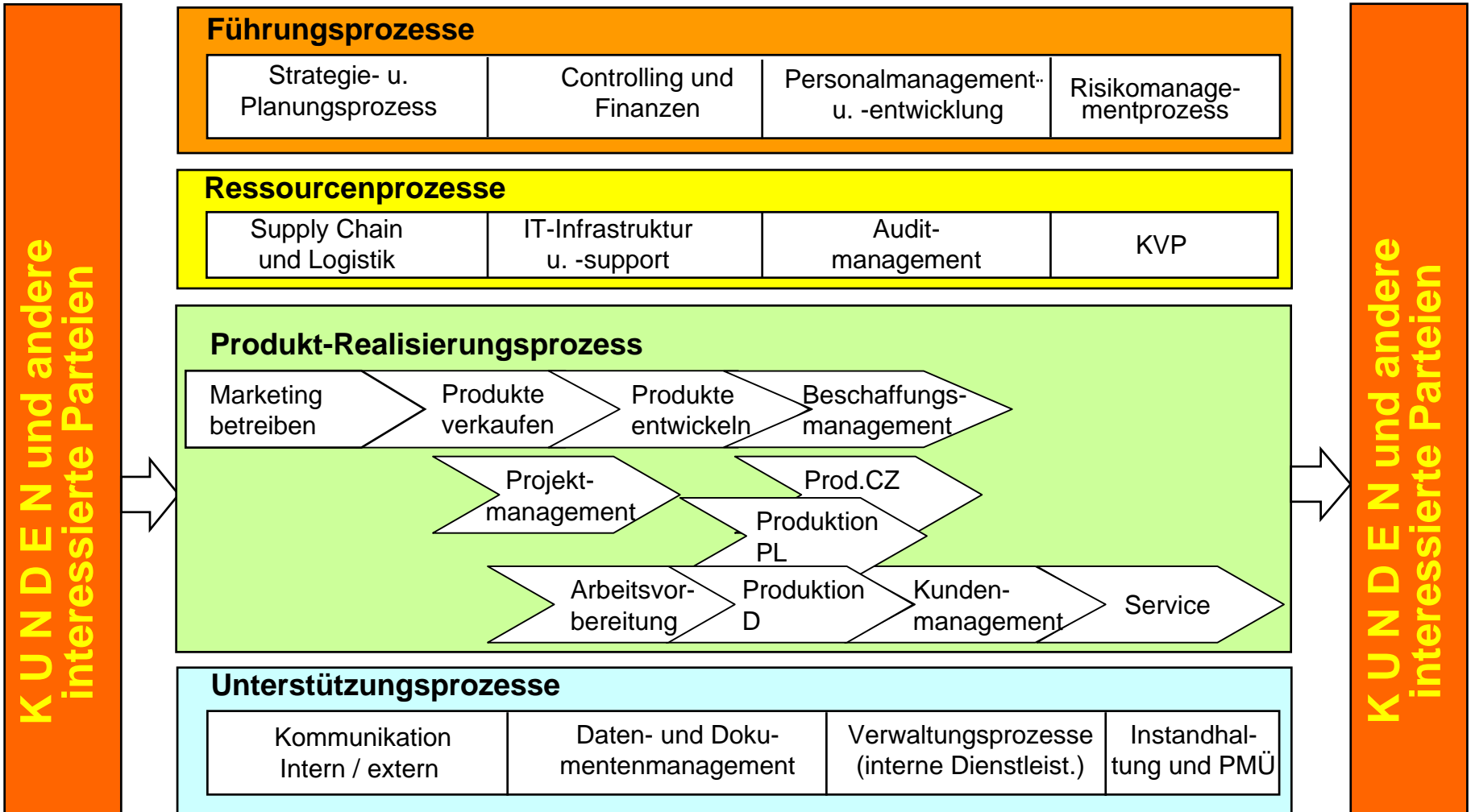
DGQ

Deutsche Gesellschaft
für Qualität

Aktivitäten	Methoden und Tipps	Mögliche Fallen
Ziel: Planungsklarheit für Auftraggeber und Auditoren		
<p><i>Auditorenauftrag festlegen</i></p> <p>Audits zur Unterstützung der Unternehmensziele und Reduzierung der Unternehmensrisiken erfordern <u>Aufwand</u>.</p> <p>Deshalb sollten für diese Zielsetzung nur solche Audits durchgeführt werden, die auch von den Verantwortlichen gewünscht sind / als erforderlich angesehen werden.</p>	<p>Auditorenauftrag durch GF ggf. erneuern.</p> <p>Auditor zu sein muss im Unternehmen eine Auszeichnung sein. Auditoren sind eine kostbare Ressource für die Optimierung der Prozesse und der Organisation.</p>	<p>Verantwortliche wollen/brauchen NIE ein Audit.</p> <p>Auditoren werden als Besserwisser oder „Petzer“ angesehen.</p>

Aktivitäten	Methoden und Tipps	Mögliche Fallen
Ziel: Auditjahresziele festlegen		
<p><i>Auditjahresziele festlegen</i></p> <p>Das Auditziel gib dem Audit den Sinn.</p> <p>Normen-Konformität (ISO 9001, TS16949) ist ein „Nebenziel“ bzw. wird durch die anderen Audits abgedeckt („Pflicht“).</p> <p>Die Auditjahresziele werden aus den Unternehmenszielen abgeleitet und mit den Prozessverantwortlichen vereinbart.</p>	<p>GF legt die Auditziele fest.</p> <p><u>Basis Auditziele sind:</u> - Prozessstruktur-Qualität verbessern:</p> <p><u>Kostensenkung:</u> Verschwendung aufdecken;</p> <p><u>Prozessbeschleunigung:</u> Durchlaufzeit senken; Komplexität reduzieren</p>	<p>Norm-Konformität ist immer einzigstes Ziel.</p> <p>Verantwortliche sehen kein Verbesserungspotenzial im Prozess oder in der Prozesskette (Supply Chain).</p>

Aktivitäten	Methoden und Tipps	Mögliche Fallen
<p><i>Auditjahresziele festlegen (Fortsetzung)</i></p> <p>Durch das Festlegen der Auditziele sind Auditierte (= Verantwortliche, Lieferanten) und Auditoren auf gleicher Augenhöhe.</p> <p>Damit haben beide Seiten Konsens bezüglich dem zu erwarteten Auditergebnis.</p>	<p>- Ergebnis-Qualität verbessern:</p> <p><u>Qualitätssteigerung</u> Interne und externe Kundenzufriedenheit erhöhen;</p> <p>Liefervereinbarungen einhalten (z.B. ppm-Raten);</p> <p><u>Risikominimierung</u></p>	<p>Die Geschäftsleitung findet keine Auditziele.</p> <p>Kein Einsehen für Verbesserungen (Angst, bislang nicht optimal gearbeitet zu haben!)</p>
<p><i>Beispielhafte Unternehmensziele der Fa. Prächtigt GmbH (fiktives Unternehmen):</i></p> <p>Reduzierung der Fertigungskosten um mind. x%</p> <p>Reduzierung der Lieferzeit um y%</p> <p>Reduzierung der Reklamationsrate von z.Z. z,z% auf unter w,w%</p>		



Auswahl der Prozesse für Auditprogramm Fa. Prächtigt GmbH

Audits nach Unternehmenszielen	Unternehmensziele →				Summe	Entscheid für Audits	Wer? Lead & Co_Auditor	Wann?
	Reduzierung Fertigungskosten	Reduzierung Lieferzeit	Reduzierung Reklamationsrate	Reduzierung Produktionsrisiko durch Ausfall				
(Teil)Prozesse								
F010 Strategie- und Planungsprozess								
F020 Controlling und Finanzen								
F030 Personalmanagement und -entw.	3				3			
F040 Risikomanagement	3	3		9	15			
P010 Marketing betreiben								
P020 Produkte verkaufen	3	9	3		15			
P030 Produkte entwickeln	9	3	9		21	X	offen	04/2007
P040 Beschaffungsmanagement	9	9	9	9	36	X	offen	02/2007
P050 Arbeitsvorbereitung	9	9	9	9	36	X	offen	05/2007
P060 Produktion D	9	9	9	9	36	X	offen	05/2007
P070 Produktion PL	9	9	9	9	36	X	offen	06/2007
P080 Produktion CZ	9	9	9	9		X	offen	06/2007
P090 Kundenmanagement			3		3			
P100 Service			9		9			
R010 Supply Chain und Logistik	3	9		9	21	X	offen	offen
R020 IT-Infrastruktur und -support	3			9	12			
R030 Auditmanagement								
R040 KVP	3				3			
U010 Kommunikation intern / extern								
U020 Daten- und Dokumentenmanagmt								
U030 Verwaltungsprozesse								
U040 Instandhaltung und PMÜ	9			9	18	X	offen	offen

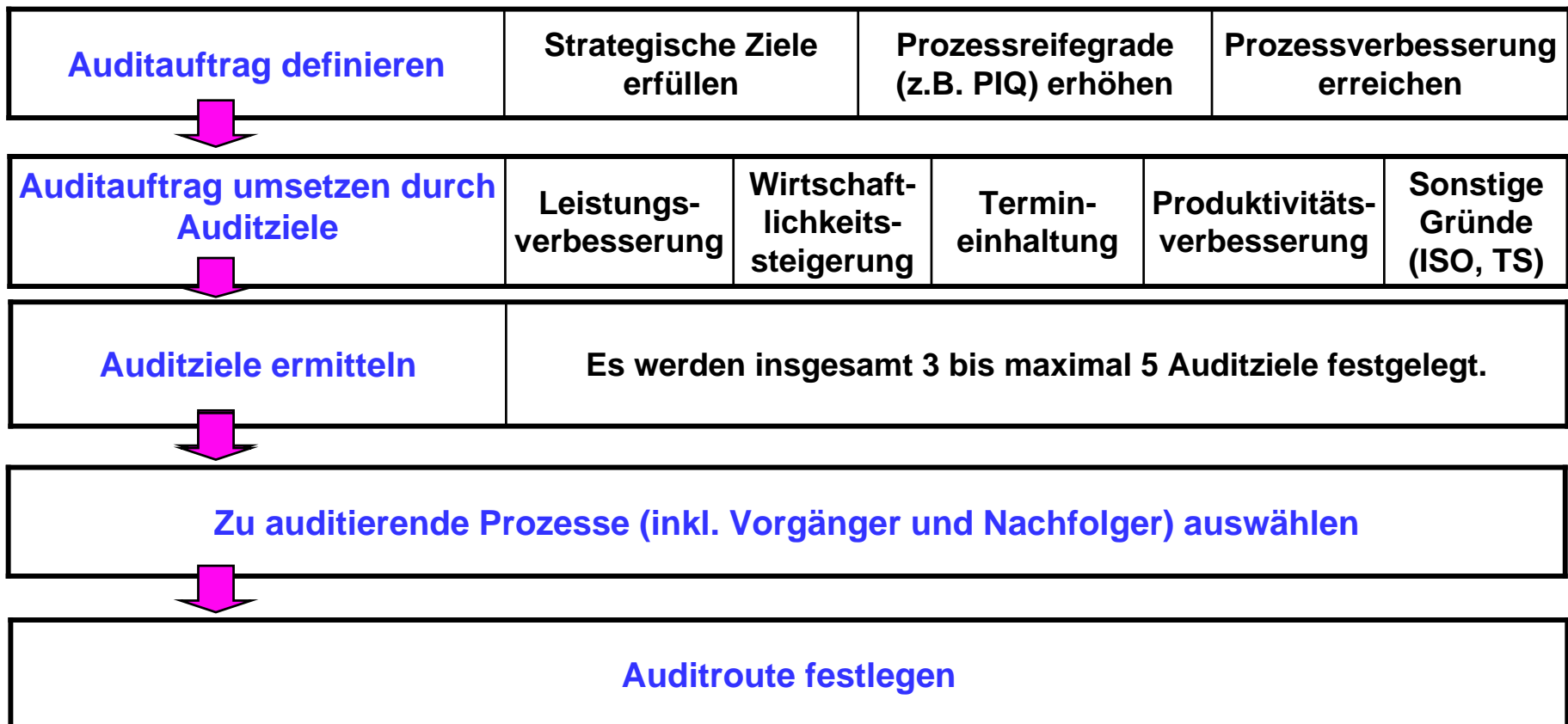
Einflussbewertung: 9 = direkter Einfluss zur Erreichung der Unternehmens- oder Bereichsziele; 3 = indirekter Einfluss; - = kein Einfluss

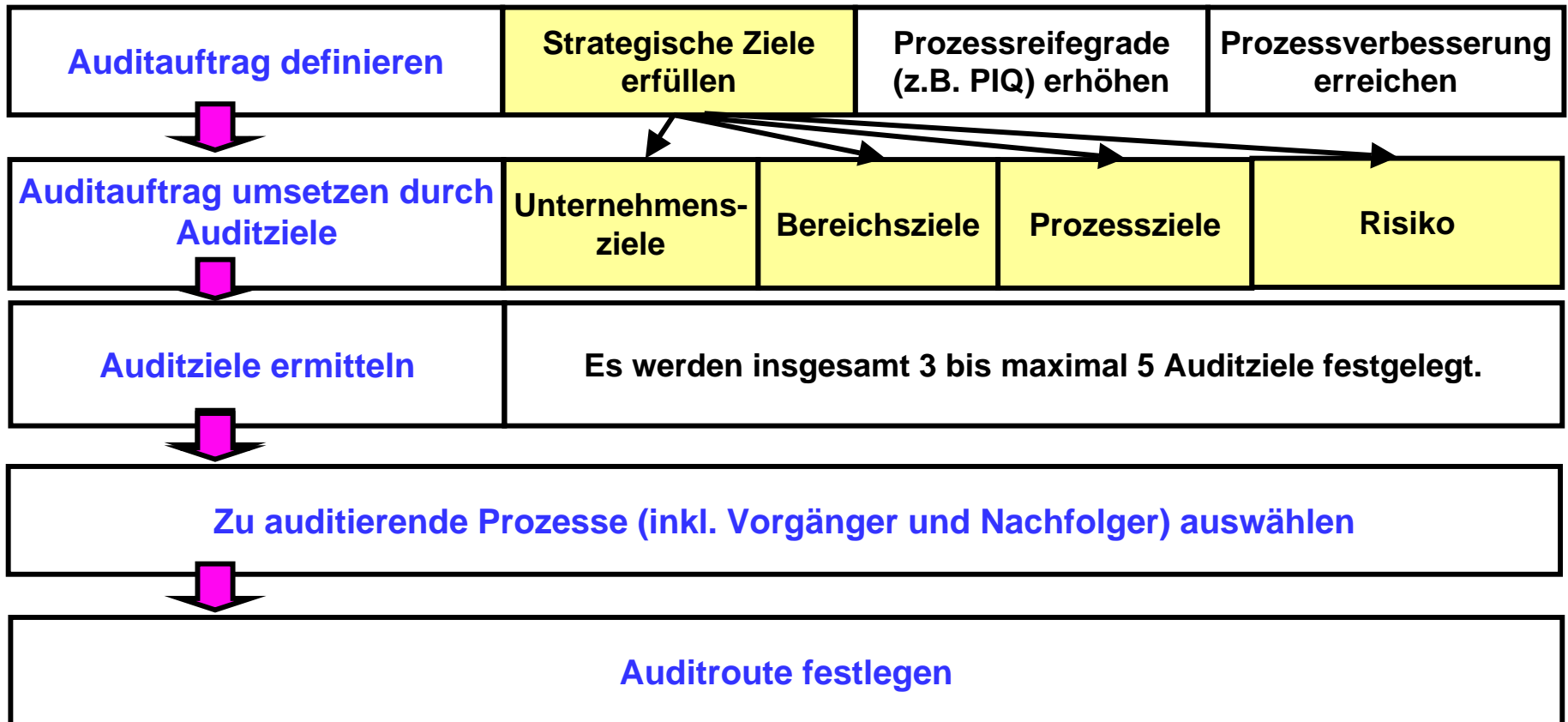
Diese Kreuztabelle ist eine Hilfe, zur Auswahl der Prozesse oder Prozessketten zur Auditierung nach den Unternehmenszielen.

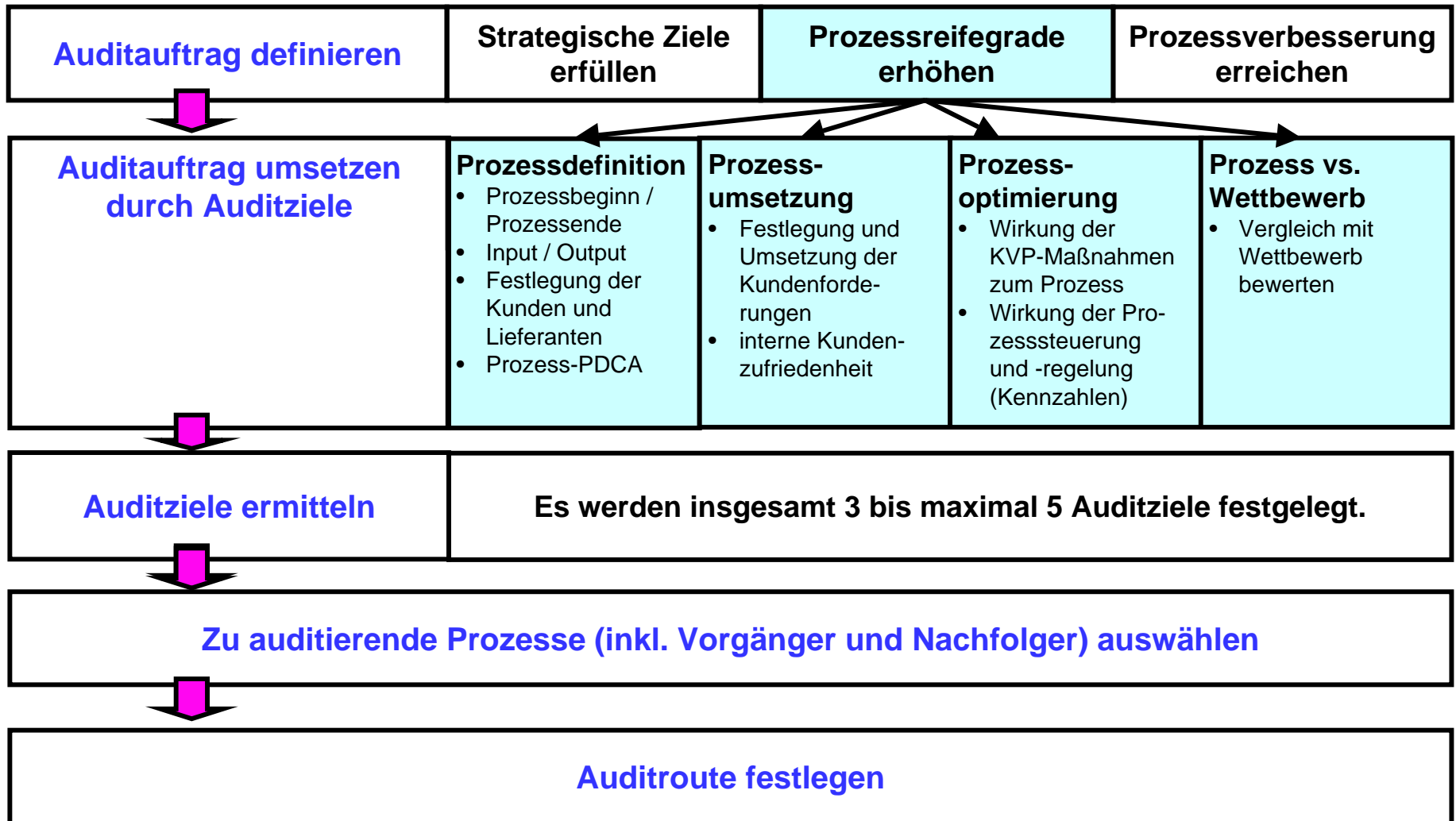
Das Ergebnis fließt in das Auditprogramm ein!

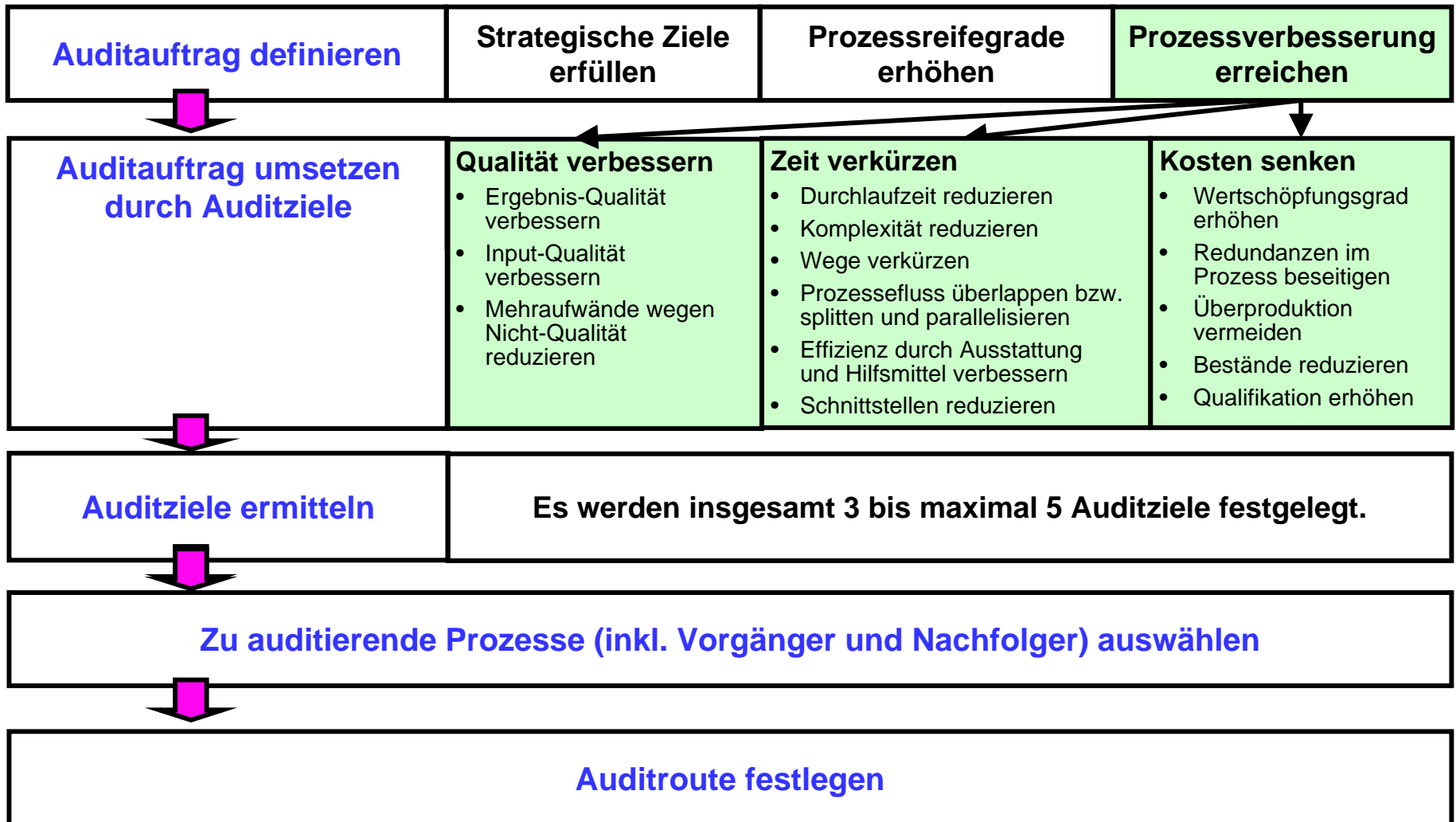
Aktivitäten	Methoden und Tipps	Mögliche Fallen
Ziel: Auditprogramm festlegen		
<p><i>Auditprogramm festlegen</i></p> <p>Audits für ein Jahr (besser: quartalsweise) planen durch QMB, GL und Prozessverantwortliche</p>	<p>Auditprogramm <u>Besser:</u> dynamisches Auditprogramm, das monatlich oder quartalsweise durch den Führungskreis aktualisiert wird!</p>	<p>Plan wird nicht erstellt bzw. freigegeben.</p> <p>Keine Ressourcen</p>
<p>Damit ist der Auditauftrag</p> <ul style="list-style-type: none"> - Audits zur Sicherstellung der Normkonformität - Audits zur Ermittlung der Prozessreife (z.B. VDA 6.3) - Audits zur Unterstützung der Unternehmensziele in ein Auditprogramm umgesetzt 		

Aktivitäten	Methoden und Tipps	Mögliche Fallen
Ziel: motivierendes Auditziel konkretisieren und nutzbringendes Audit planen		
<p><i>Auditziel festlegen</i></p> <p>Es werden aus den Jahreszielen für <u>jedes</u> Audit individuelle Auditziele abgeleitet, konkretisiert bzw. ergänzt. Das Ergebnis wird im Auditprogramm dokumentiert.</p>	<p>GF und Prozessverantwortliche und QMB legen die Auditziele fest.</p>	<p>Norm-Konformität ist immer einziges Ziel.</p> <p>Kein Einsehen für Verbesserungen (Angst, bislang nicht optimal gearbeitet zu haben!).</p>
<p>Eine wertvolle Basis für die Ergänzung der Auditziele ist die Grundprinzip von Prozessen!</p> <p>(siehe folgendes Bild und die Auswahlhilfen!)</p>		









Bestehender Prozess	1	2	3	Mögl. Wirkung
Verbessern	1	2+	3	Nacharbeit ↓
Eliminieren	1		3	Aufwand ↓
Hinzufügen	1	2	3	Prozessgrenze ↑ Schnittstelle ↓
Reihenfolge ändern	1		2	Wege ↓
Zusammenfassen	1		2 + 3	Schnittstellen ↓
Parallelisieren	1	2a 2b		Zeit ↓
Beschleunigen	1	2	3	Zeit ↓
Automatisieren	1	2	3	Effizienz ↑

Richtig ist immer: Qualitätssteigerung, Kostensenkung, Prozessbeschleunigung.

Einfaches Muster für Seminar	Dynamisches Auditprogramm, Stand 10.04.07 (wird quartalsweise ergänzt)	Seite: 1 von: 3
---------------------------------	--	--------------------

**Aus
Phase 2**

Prozess-Nr	Prozesse	R	U	ISO 9001:2000	weiteres Regelwerk	Monat / Kalenderwoche												Team	Auditziele
						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
F010	Strategie- und Planungsprozess	X		5.1 – 5.6		18												F..... A..... S.....	Normkonformität ISO 9001 Wirkung der Maßnahmen aus Managementreview im Vorjahr
F020	Controlling und Finanzen	X		5.1 – 5.6 8.4		19												F..... A.....	Normkonformität ISO 9001 Wirkung der Maßnahmen aus Managementreview im Vorjahr
P040	Beschaffungs- management		X	7.4 8.4			15											D..... R.....	Potenziale zur Reduzierung der Lieferzeit Potenziale zur Reduzierung der Reklamationsrate durch Liefe- rantenfehler Potenziale zur Reduzierung der Nacharbeiten und Fertigungsun- terbrechungen durch Lieferanten
F030	Personalmanagement und -entwicklung	X	X	6.2				28										G..... N.....	Normkonformität ISO 9001 Personalentwicklungsprogramm Umsetzung im 1. Quartal
Vorschau auf die nächsten Audits																			
P030	Produkte entwickeln		X	7.3					X									A..... S.....	Potenziale zur Reduzierung der Reklamationsrate Potenziale zur Reduzierung der Fertigungskosten
P050	Arbeitsvorbereitung		X	7.1, 7.5 8.2.3 8.2.4, 8.3						X								A..... S.....	Potenziale zur Reduzierung der Reklamationsrate Potenziale zur Reduzierung der Fertigungskosten
P060	Produktion D		X	7.1, 7.5 8.2.3 8.2.4, 8.3						X								A..... S.....	Potenziale zur Reduzierung der Reklamationsrate Potenziale zur Reduzierung der Fertigungskosten

Markierung Termin: **grün** = Audit durchgeführt und Maßnahmen abgeschlossen, // **gelb** = Audit durchgeführt und Maßnahmen noch nicht alle abgeschlossen
 R = Audit zur Sicherstellung der Konformität mit Regelwerken // U = Audits zur Unterstützung der Erreichung der Unternehmensziele

Bereich	Norm bezug	Monat												Team	Auditziele/Themen	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
Durchgeführte Audits																
Dienstleisteraudit: Abwasseraufbereitung und Labor	7.5, 4.3.1, 4.3.2, 4.4.7, 4.5.3	17													DM, AL	Sicherstellung der Verfügbarkeit der Abwasseraufbereitung; Legal Compliance
Dienstleisteraudit: Logistik	7.4, 7.5, 8.5	17													AL, KD	Reduzierung der Anzahl fehlerhafter Lieferungen Gewährleistung der Produktqualität
Externes Audit: DQS-Audit					6-9										DQS	Begutachtung zur Systemförderung
Vorschau auf die nächsten Audits																
Beschaffung	7.4, 4.4.6							27							AL, JK	Effiziente und um weltgerechte Beschaffung von Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen; Sichere Verfügbarkeit von IT-Systemen (Hardware, Software, Daten); Effizientes Personalmanagement
Dienstleisteraudit: Arbeitsmedizinisches Zentrum	4.5.2, 4.5.3								17						AL, MT	Vorsorgeuntersuchungen, Gesundheitsschutz für TTE-Mitarbeiter
Prüfung und Lenkung von Produkten	7.5, 4.4.6									7					CK, BD, AL	Gewährleistung der Rückverfolgbarkeit und sichere Lenkung fehlerhafter Produkte in Sortierung & Aufbereitung, HSE-Aspekte in der Kurzschnittproduktion
Vertrieb von Handelsware	7.4, 7.5												18		AL, KD	Bedarfsgerechter Zukauf und Vertrieb von Tenax-J und Tenax-A (Schwerpunkt Short Fiber)
Werkstoffqualifikation	7.3												19		AL, KD	Effiziente und marktgerechte Werkstoffqualifikation
Noch nicht eingeplante Audits																
Mess- und Prüfmittelmanagement	7.6														DM, AL, JF	Fach- und normengerechte Prüfmittelüberwachung, Instandhaltungsarbeiten
Lieferantenaudit: TTJ	7.5, 8.1, 8.2, 8.3, 8.5														AL, KD, JK	Precursor- und CF-Herstellung, P repreg-Herstellung

Markierung Termin: grün = Audit durchgeführt und Maßnahmen abgeschlossen // gelb = Audit durchgeführt und Maßnahmen noch nicht alle abgeschlossen
Normbezüge: ISO 9001 schwarz, ISO 14001 grün, OHSAS 18001 rot

Was sind spontane **Auditziele** für Sie, die im **Unternehmen begeistern** oder zumindest **nützlich** sein würden?

- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

Notieren Sie sie **JETZT** und fangen Sie **MORGEN** damit an!

Auditplanung und Auditroute



DGQ+

Deutsche Gesellschaft
für Qualität

Aktivitäten	Methoden und Tipps	Mögliche Fallen
Ziel: Alle haben die gleiche Ausgangssituation und den reibungslosen Ablauf sicherstellen.		
<p><i>Auditorenteam festlegen</i></p> <p>Die Prozesse sind bekannt. Jetzt müssen qualifizierte Auditorenteams festgelegt werden.</p> <p>Der <i>Auditplan</i> enthält mindestens: Prozess, Prozessverantwortlicher, interne Kunden, Auditoren, Zeitdauer, Ort und die Bezüge zu den Normen</p>	<p>Lead- und Co-Auditor: Lead ist zumindest Profi in der Auditdurchführung; Co ist Experte bei den Prozessen.</p> <p>Wenn Prozessmanagement umgesetzt ist, wird auch der <i>interne Kunde</i> mit in das Auditteam aufgenommen. Er ist bekanntermaßen ein guter <i>„Kritiker“</i> der Prozess-ergebnisse.</p>	<p>Auditoren werden nicht akzeptiert.</p> <p>Geplante Teilnehmer haben NIE Zeit.</p>

Aktivitäten	Methoden und Tipps	Mögliche Fallen
<p><i>Dokumentation auswählen</i></p> <p>Der Auditor wählt mit dem Verantwortlichen die erforderliche Dokumentation als Grundlage für das Audit aus.</p>	<p>Das sind Prozessbeschreibungen, Anweisungen, Checklisten, KVP-Aktionen, Kennzahlen und ...</p>	<p>Alle Dokumente sind schon über 1 Jahr alt.</p> <p>Viele Dokumente wurden erst vor kurzem geändert.</p>
<p><i>Dokumentation studieren</i></p> <p>Die Dokumentation aus Sicht der Auditziele lesen und kommentieren.</p>	<p>In Dokumentation vermerken mit einem „P“ am Rand, was sie im Audit prüfen wollen (z.B. Übersicht KVP-Aktionen) und unklare Sachverhalte mit „?“.</p>	<p>Dokumentation ist nicht geeignet für die Vorbereitung (nur Allgemeines und ähnlich wie den Norm-Texten).</p> <p>Auditor hat das Gefühl als Erster die Dokumentation richtig zu lesen.</p>

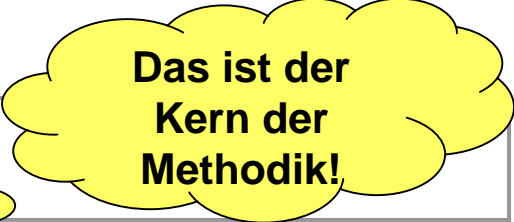
Aktivitäten	Methoden und Tipps	Mögliche Fallen
Ziel: Auditoren haben eine auf das Auditziel vollständige Sicht des Audits.		
<p><i>Auditfragen festlegen</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Fragen zum Prozessumfeld 2. Fragen zur Prozessoptimierung, individuell je nach Auditziel 3. Fragen zur Normkonformität werden aus einer Referenzmatrix abgeleitet. 	<p>Zusatz-Fragen zur Abdeckung der Auditziele erarbeiten. (siehe Matrix Auditroute)</p> <p>Auch „Was-wäre-wenn-Fragen“ definieren!</p> <p>Referenzmatrizen je Norm (ISO 9000, TS) erstellen und vor dem Audit den Prozessen bzw. den Prozessschritten zuordnen.</p>	<p>Prozess liefert kaum Inhalt für die Abdeckung der Auditfragen, d.h., er spielt bei der Erfüllung der Normen und der Optimierungsziele keine Rolle.</p>

Die Checkliste für Prozessaudits besteht aus drei Teilen:

1) Fragen zum Prozess-Umfeld → statisch, immer gleich

2) Prozess-spezifische Fragen → individuell je Audit und Auditziel

3) Fragen aus Referenzmatrix zur Normkonformität (z.B. ISO 9001, TS 16949)
(oftmals durch die Systemaudits bestens abgedeckt)



Das ist der
Kern der
Methodik!

Die Checkliste wird durch die Auditoren festgelegt und

– je Unternehmenskultur – mit dem Prozessverantwortlichen abgestimmt.

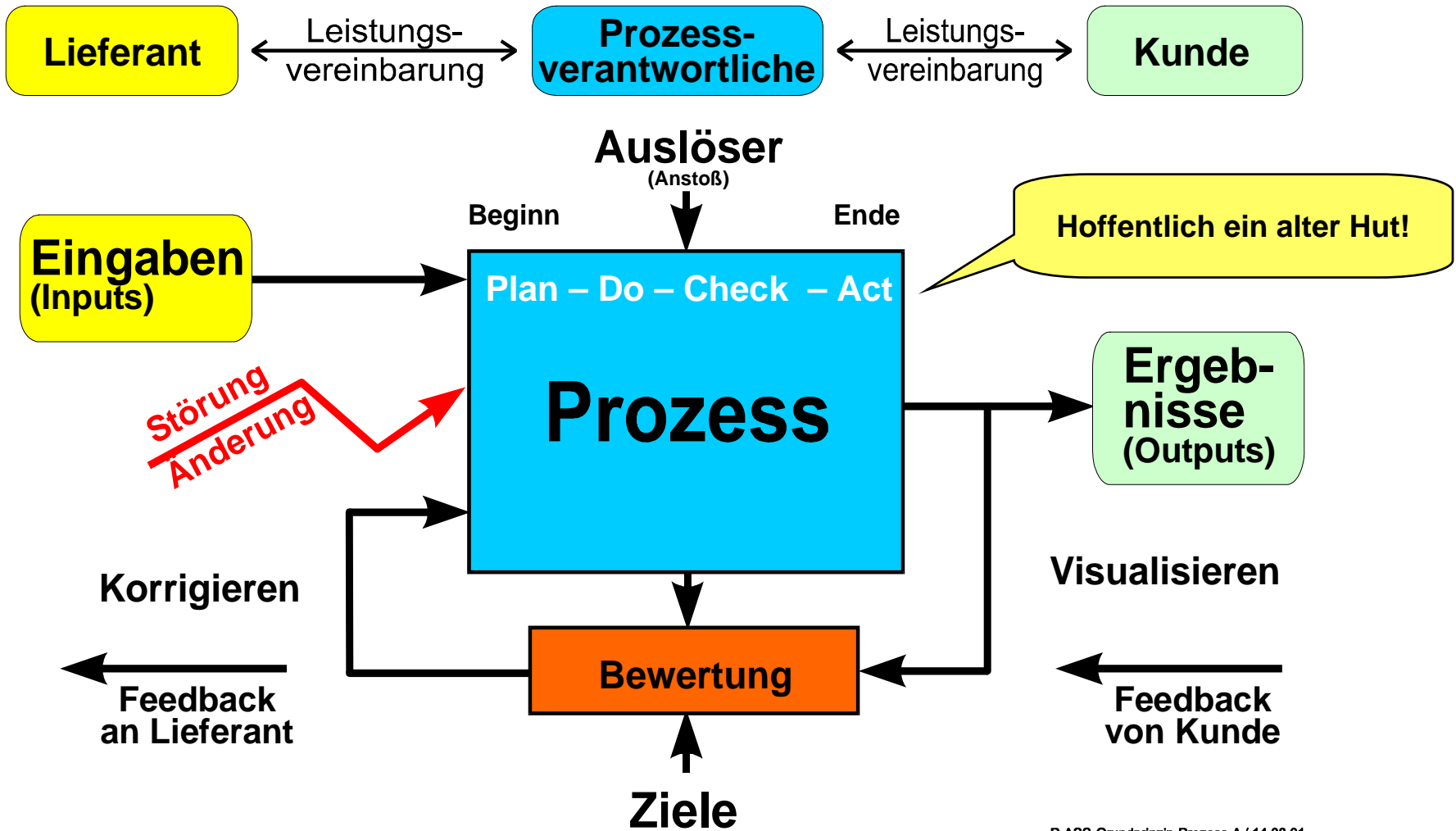
- ⊕ **Wer ist der Prozessverantwortliche, die Kunden, die Lieferanten des Prozesses?**

- ⊕ **Wie zufrieden sind die (internen/externen) Kunden?
Welche Produkte/Leistungen erhalten sie? Was sind die Forderungen?**

- ⊕ **Was ist der (sichere) Anstoß des Prozesses?**
- ⊕ **Was sind die Grundlagen (Inputs) des Prozesses?**
- ⊕ **Wie wird der Prozess abgewickelt? Wer mit wem (Schnittstellen)?**
- ⊕ **Was sind die Ergebnisse (Outputs) des Prozesses?**
- ⊕ **Wie ist das Vorgehen bzw. sind die Verantwortungen
bei Störungen oder Änderungen?**

- ⊕ **Welche (Prozess-) Ziele sind festgelegt?**
- ⊕ **Wann und wie wird die Leistungsfähigkeit gemessen
(SOLL-IST-Vergleich), visualisiert und bewertet (Kennzahl)?**

- ⊕ **Wie wurde der Prozess wirksam verbessert?
Wie werden Korrekturmaßnahmen festgelegt und überwacht?**



P-ASS-Grundprinzip-Prozess-A / 14.08.01

Auditziele (2 – 4 Stück)

Basis:
Unternehmensziele
(Herzblut der
Geschäftsführung)

Basis: Prozesse
(Herzblut der Prozess-
verantwortlichen)

Prozessschritte
(zusammengefasst zu 6-10
Prozessphasen)

Prozess-spezifische Fragen
für die Prozessoptimierung
für jede 9er-Wertung!

	Liegezeiten reduz.	Arbeitsunterbr. reduz.	Ergebnis-Q. steigern					
Anfragen erfassen	9	3	3					
Anfragen bewerten	9	1	9					
Angebote erstellen	0	9	3					

Ergebnis: Die 9er-Wertungen ergeben die Route für das Audit, abhängig von den Auditzielen

Phase 5: Erstellen der Auditroute und der Checkliste

2) Fragen zum Auditziel (Beispiel: Fa. Prächtigt GmbH)

Einflussbewertung: 9 = starker Einfluss; 3 = mittlerer Einfluss; 1 = geringer Einfluss; 0 = kein Einfluss

Ziele S1)	Reduzierung Lieferzeit	Reduzierung Reklamationen durch Lieferanten	Reduzierung der Nacharbeiten und Fertigungsunterbrechungen	Summe	Rang	Schwerpunkte Zeitdauer
S2) Prozesse / Prozessschritte						
P030 Produkte entwickeln - Kaufteile spezifizieren		3	3	6		
P040 Beschaffungsmgmt - Lieferanten auswählen	9 ₁	9 ₂	9 ₃	27	1	8.30 – 10.00
- Kaufteile anfragen				0		
- Erstmuster prüfen und freigeben		9 ₄	9 ₅	18	2	10.00 – 10.30
- Lieferant – Teilebeziehung freigeben		9 ₆	9 ₇	18	2	...
- Prüfplanung	S3)	9 ₈	9 ₉	18	2	S4)
- Kaufteile disponieren und abrufen	9 ₁₀		9 ₁₁	18	2	
- Terminüberwachung	9 ₁₂		9 ₁₃	18	2	
- Warenannahme			3	3		
- Wareneingangsprüfung		9 ₁₄	9 ₁₅	18	2	
- Reklamationen bei Lieferanten		9 ₁₆	9 ₁₇	18	2	
- Einlagerung / Transport Kaufteile			3	3		
- Lieferanten bewerten und entwickeln	9 ₁₈	9 ₁₉	9 ₂₀	27	1	
R030 Auditmanagement - Lieferantenaudits durchf.		9 ₂₁	9 ₂₂	18	2	

Sx) = Reihenfolge der Vorgehensweise Schritt 1, usw.

Für jede 9er-Wertung entwickeln die Auditoren eine prozess- und zielorientierte Auditfrage!!

Index = Hilfe zum Nummerieren der Fragen

Sx) = Schritt x
Index = lfd. Nr der Frage



Auditroute

Auditdurchführung



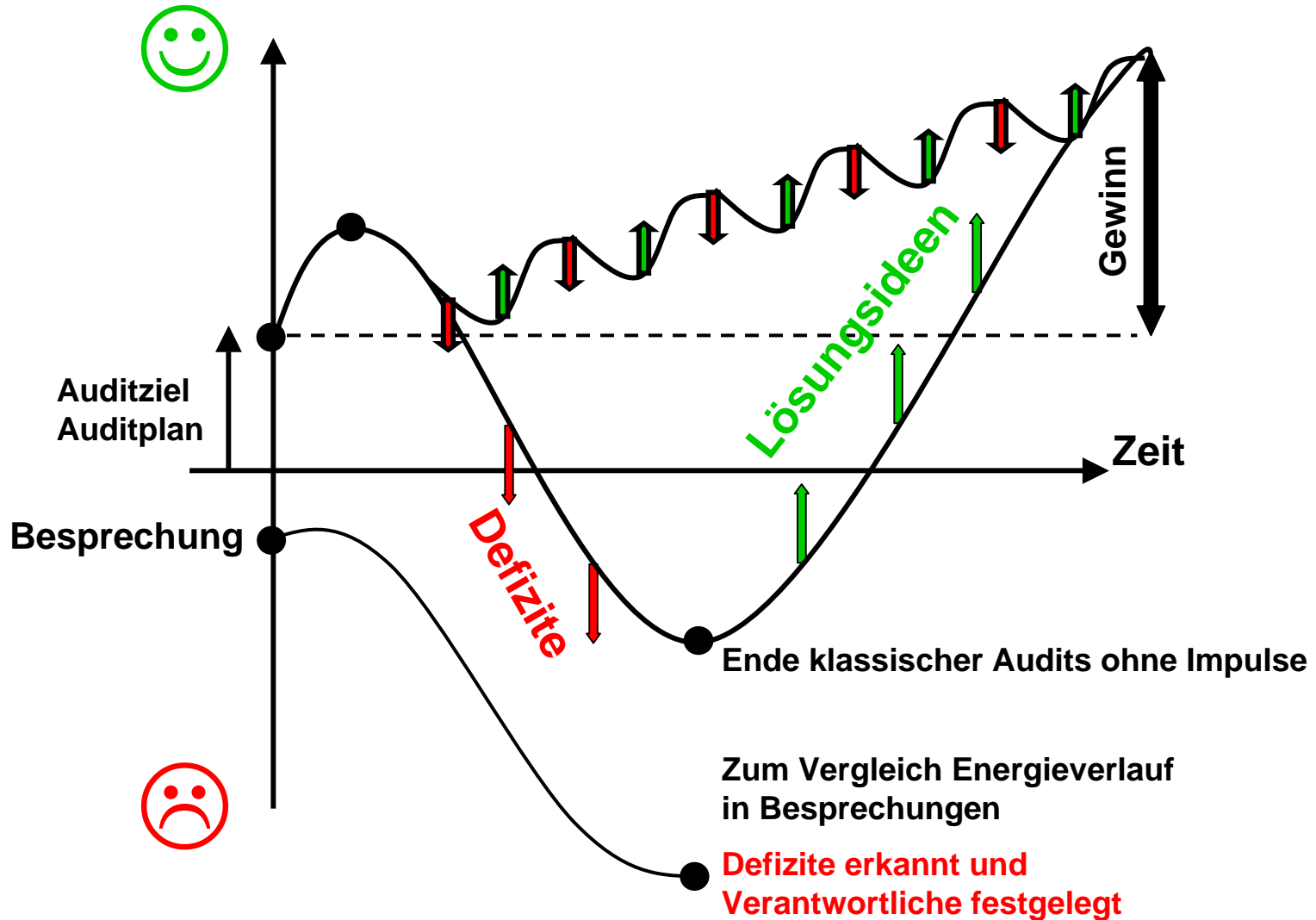
DGQ

Deutsche Gesellschaft
für Qualität

Aktivitäten	Methoden und Tipps	Mögliche Fallen
Ziel: Konzentrierter Auditablauf mit klaren Ergebnissen und einem gewissen Spaßfaktor		
<p><i>Eröffnungsgespräch</i></p> <p>In dem Eröffnungsgespräch wird das „Klima“ für das Audit geschaffen. Das ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor.</p> <p>Jeder Teilnehmer wird möglichst persönlich begrüßt.</p>	<p>Vorstellung der Auditoren</p> <p>Darstellung des Auditauftrages und der Auditziele durch den Verantwortlichen(?) (=Gemeinsame Basis, nur dafür setzen sich die Auditoren ein)</p> <p>Zeitplan abstimmen.</p>	<p>Verantwortliche haben keine Zeit und erscheinen nicht. Raum ist nicht organisiert. Ziele sind den Betroffenen nicht bekannt. Stimmung wie auf einer „Beerdigung“</p>
<p><i>Inhaltliche Einführung</i></p> <p>Der Verantwortliche stellt den Prozess grob dar, erläutert die Kennzahlen und die erreichten Verbesserungen. Sie findet am runden Tisch oder an einer Info-Wand statt.</p>	<p>Der Verantwortliche rollt einen „roten Wissensteppich“ aus.</p> <p>Auditoren bewerten einige ihrer Fragen implizit. Auditoren sammeln Info zu neuen Audit-Schwerpunkten.</p>	<p>Verantwortlicher hat keinen Überblick über seinen Prozess und dessen Steuerung. Verbesserungen können nicht genannt werden.</p>

Aktivitäten	Methoden und Tipps	Mögliche Fallen
<p><i>Auditgespräch vor Ort</i></p> <p>Jetzt wird das „Bild aus der Dokumentation“ und der Einführung anhand von konkreten Aufträge vor Ort mit den Betroffenen stichprobenartig überprüft.</p> <p>Regel: Wir steigen in das Audit „strategisch“ (z.B. Hinterfragen der Ziele) mit dem Verantwortlichen ein und am Schluss wieder strategisch aus (z.B. Wie gut wollen wir in einem Jahr sein. Dies in einer internen Notiz vermerken für nächstes Audit).</p> <p>Immer wieder Prozessbild zu Orientierung heranziehen.</p>	<p>Stichproben: 1-2 TOP-Aufträge zuerst, um aus Stärken zu lernen. 1-2 FLOP-Aufträge, um Verbesserungspotenziale zu ermitteln.</p> <p>Stichproben betrachten. Zuerst</p> <ul style="list-style-type: none"> - Normalfälle (Schönwetterflug) - Sonderfälle - Änderungen - Störungen <p>Lead-Auditor führt den roten Gesprächsfaden, kein Kreuzverhör von Lead- und Co-Auditor</p>	<p>Zögerliche Haltung bei TOP-Aufträgen</p> <p>Keine FLOP-Aufträge</p> <p>Auditoren lesen die Fragen ab.</p> <p>Auditierte (auch Deutsche!) verstehen die Fragen des Auditors nicht.</p>

Aktivitäten	Methoden und Tipps	Mögliche Fallen
<p><i>Kommunikation</i></p> <p>Der Betroffenen geben die Auskunft zu den im Audit betrachteten Aufträgen.</p> <p>Die Balance der Kommunikation (Ich ok! Du ok!) stets mit Hilfe der <i>Transaktionsanalyse</i> überprüfen.</p>	<p>Überprüfen sie die Energie in der Sprache der Betroffenen und Beobachten sie deren Mimik (z.B. Mundwinkel und Handbewegungen).</p> <p>Offene Fragen stellen, um Informationen zu bekommen. Geschlossene Fragen stellen, um eine Entscheidung (z.B. erforderliche Verbesserungsmaßnahmen) zu treffen.</p> <p>Bei Defiziten: Lösungsorientiert Fragen wie „Wie ist die Situation, wenn es erfolgreich läuft?“</p> <p>Tipp: In der Kritik stehen bleiben und nicht hinreißen lassen. Dahinter steht oft ein Hilferuf.</p>	<p>Der Verantwortliche statt der Mitarbeiter antwortet überwiegend.</p> <p>Zuviel „Lenor“ in der Sprache wie:</p> <ul style="list-style-type: none"> - eigentlich - normalerweise - in der Regel - schon wieder ... nicht - kann Herr/Frau X. nicht wissen - das ist ganz neu ... - ich würde sagen ... - man sollte ...



Aktivitäten	Methoden und Tipps	Mögliche Fallen
<p><i>Spaßfaktor einbauen</i></p> <p>Wenn die Betroffenen sich über Stärken freuen, dann müssten sie doch mehr davon wollen (Stärken entstehen durch umgesetzte Verbesserungspotenziale).</p> <p>Die sind aber beim ersten Hinsehen schmerzhaft.</p>	<p>Der gute Auditverlauf kann am Lachen im Audit festgestellt werden.</p> <p>Um Emotionen aus dem Audit herauszunehmen, sprechen sie mit dem „Prozess als Person“</p> <p>Um Emotionen in das Audit hineinzulegen, verwandeln sie sich mal in einen Auftrag und berichten sie, wie es ihnen als Auftrag ergeht.</p> <p>Churchill: Ein Gentleman fügt bewusst erforderlichen Schmerz zu.</p> <p>„Angst der Teilnehmer“, heißt das, der KVP-Prozess ist tot?</p>	<p>Kein Lachen im Audit</p> <p>Angst der Teilnehmer</p>

Aktivitäten	Methoden und Tipps	Mögliche Fallen
<p><i>Feststellungen treffen</i></p> <p>Die Bewertung der Fragen ist stets offen und den Auditierten bekannt.</p> <p><u>Stärken</u> werden betont und mit voller Punktzahl „10“ (bei VDA) und ggf. Kommentar bewertet.</p> <p><u>Schwächen/Verbesserungspotenziale</u> werden mit „0-4-6-8“ Punkten bewertet und konkretisiert (bei VDA nach eigener Bewertungsskala)</p> <p><u>Abweichungen von Regelwerken</u></p>	<p>Auf Energieniveau im Audit achten. Nach Schwächen ggf. die Energie durch Würdigung von guten Ergebnissen wieder hochziehen.</p> <p>Bei Schwächen Fakten festhalten (ZDF statt ARD) und Lösungsansätze herausarbeiten (z.B. 5x die WARUM-Frage stellen).</p> <p>Auditoren sind <u>konsequent</u> in Würdigung von Stärken <u>und</u> dem Festlegen von Verbesserungspotenzialen.</p> <p>Nur die Verbesserungspotenziale bringen dem Unternehmen Nutzen!!!!</p>	<p>Zu viele Verbesserungspotenziale</p> <p>Keine Verbesserungspotenziale</p> <p>Nicht erledigte Verbesserungsmaßnahmen aus letzten Audits (intern, extern)</p>

Aktivitäten	Methoden und Tipps	Mögliche Fallen																																													
Übersicht von Bewertungssystemen																																															
<i>Klassifizierung von Auditfeststellungen</i>																																															
<i>Allgemein</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Positive Beobachtung (=Stärke) (P) - Abweichung (gegenüber Regelwerken) <ul style="list-style-type: none"> -- Geringfügige Abweichung (G) -- Bedeutende Abweichung (B) -- Schwerwiegende oder kritische Abweichung (S) - Verbesserungspotenziale (V) 																																														
<i>VDA 6.4</i>	<p><i>Bewertungssystematik für Einzelbewertung der Fragen und Standardprozesse</i></p> <table border="1" data-bbox="386 745 1800 1242"> <thead> <tr> <th></th> <th>Wirksamkeit nachgewiesen</th> <th>Wirksamkeit überwiegend nachgewiesen</th> <th>Wirksamkeit überwiegend nachgewiesen</th> <th>Wirksamkeit teilweise nachgewiesen</th> <th>Wirksamkeit nicht nachgewiesen</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Wirksam in der Praxis</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Vorgaben / Nachweise zum Prozess vorhanden</td> <td>ja</td> <td>überwiegend vorhanden</td> <td>überwiegend vorhanden</td> <td>teilweise vorhanden</td> <td>nein</td> </tr> <tr> <td>Risikoabschätzung *</td> <td>Kein Risiko</td> <td>Geringes Risiko</td> <td>Deutliches Risiko</td> <td>Hohes Risiko</td> <td>Hohes Risiko</td> </tr> <tr> <td>Punktzahl</td> <td>10</td> <td>8</td> <td>6</td> <td>4</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Ampellogik</td> <td style="background-color: #00ff00;">Grün</td> <td style="background-color: #ffff00;">Gelb</td> <td style="background-color: #ff0000;">Rot</td> <td style="background-color: #ff0000;">Rot</td> <td style="background-color: #ff0000;">Rot</td> </tr> <tr> <td>Maßnahmen</td> <td>VP</td> <td>VP</td> <td>Neben-abweichung</td> <td>Haupt-abweichung</td> <td>Haupt-abweichung</td> </tr> </tbody> </table>						Wirksamkeit nachgewiesen	Wirksamkeit überwiegend nachgewiesen	Wirksamkeit überwiegend nachgewiesen	Wirksamkeit teilweise nachgewiesen	Wirksamkeit nicht nachgewiesen	Wirksam in der Praxis						Vorgaben / Nachweise zum Prozess vorhanden	ja	überwiegend vorhanden	überwiegend vorhanden	teilweise vorhanden	nein	Risiko abschätzung *	Kein Risiko	Geringes Risiko	Deutliches Risiko	Hohes Risiko	Hohes Risiko	Punktzahl	10	8	6	4	0	Ampellogik	Grün	Gelb	Rot	Rot	Rot	Maßnahmen	VP	VP	Neben-abweichung	Haupt-abweichung	Haupt-abweichung
	Wirksamkeit nachgewiesen	Wirksamkeit überwiegend nachgewiesen	Wirksamkeit überwiegend nachgewiesen	Wirksamkeit teilweise nachgewiesen	Wirksamkeit nicht nachgewiesen																																										
Wirksam in der Praxis																																															
Vorgaben / Nachweise zum Prozess vorhanden	ja	überwiegend vorhanden	überwiegend vorhanden	teilweise vorhanden	nein																																										
Risiko abschätzung *	Kein Risiko	Geringes Risiko	Deutliches Risiko	Hohes Risiko	Hohes Risiko																																										
Punktzahl	10	8	6	4	0																																										
Ampellogik	Grün	Gelb	Rot	Rot	Rot																																										
Maßnahmen	VP	VP	Neben-abweichung	Haupt-abweichung	Haupt-abweichung																																										

Bewertung Verbesserungspotenzial



DGQ

Deutsche Gesellschaft
für Qualität

Phase 6: Bewertung der Verbesserungspotenziale: Nach Verschwendung (Aufwand und Kosten, Beispiel)

Benennung der Prozessstörung: Fehlende Position in Stückliste

Erforderliche zusätzliche Tätigkeiten beim Auftreten der Störung	Welche Stellen?	Aufwand [min]	Std-Satz €	Kosten €
Anruf Planer	FT AV	2*5 = 10	50	
Ursachen ermitteln	AV	30	50	
Abstimmung mit Entwicklung „ „ Beschaffung	AV EN BE	3*10 = 30	50	
Position einpflegen	AV	10	50	
Stückliste verteilen	AV	5	50	
Beschaffung überprüfen / aktualisieren	BE	20	50	
Arbeits- und Prüfplan ergänzen	AV	15	50	
Materialkosten				
Sonstige Kosten				
Zeitaufwand / Kosten einer Störungsbehebung		120 = 2 Std		€ 100,-
X Anzahl Störungen pro Monat		X 15		X 15
= Zeitaufwand / Kosten der Störungsbehebungen pro Monat		=30 Std		€ 1.500
		X 12		X 12
= Zeitaufwand / Kosten der Störungsbehebungen pro Jahr		= 360 Std		= € 18.000

Ab welcher Summe sind Verschwendungen in Ihrem Unternehmen relevant?

Wie hoch ist das „Portokassen“-Niveau?

Beispiele aus einem Unternehmen, Elektro-Branche:

Verschwendung	minus Investition p.a. = Nutzen	
Manueller Mehraufwand für Teilesteuerung in Excel, der durch die fehlenden C-Positionen in SAP entsteht	16.500 €	330 Std
Material aus Stückliste in SAP nicht vollständig und teilweise falsch	24.000 €	480 Std
Keine Farbliche Trennung der Steckkabel	41.000 €	820 Std
Zusätzlicher Aufwand zur Erstellung der Beschriftungslisten	47.500 €	950 Std

Empfehlung: Analysieren Sie Ihr letzten Auditberichte.

Aktivitäten	Methoden und Tipps	Mögliche Fallen
<p><i>Schlussgespräch führen</i></p> <p>Auditziele wiederholen</p> <p>Auditergebnisse kurz aufzeigen</p> <ul style="list-style-type: none"> - <u>Stärken</u> darstellen (= Nennung der 3-4 herausragenden 10er-Wertungen bei VDA oder der Stärken) - <u>Schwächen</u> darstellen (=Nennung aller 0-4er-Wertungen) - <u>Abweichungen</u> darstellen <p>Darstellung der weiteren Vorgehensweise</p> <p>Dank und Anerkennung den Beteiligten aussprechen</p>	<ul style="list-style-type: none"> 🔍 Den Verantwortlichen zu einer kurzen Zusammenfassung und Feedback auffordern. 🔍 Ist das Auditergebnis zu negativ, dann vorab die weitere Vorgehensweise in kleiner Runde mit den Verantwortlichen festlegen und besprechen. Danach gemeinsame Info an die Beteiligten. 	<ul style="list-style-type: none"> 🔍 Verantwortliche erscheinen zum Abschlussgespräch nicht. 🔍 Verantwortliche akzeptieren die 0er-Wertungen nicht.

Erfolgreich und wertschöpfend Auditieren ist geprägt durch

- **Neuer Auditauftrag durch die Geschäftsleitung**
- **Auditor ist eine kostbare Ressource**
- **Dynamisches Auditprogramm**
- **Auditziele durch Prozessverantwortlichen festgelegt**
- **Einbindung der internen Kunden in das Audit**
- **Entwicklung der Auditroute**
- **Optimierungsfragen**
- **Bewertung des wirtschaftlichen Nutzens**

***Danke für die
Aufmerksamkeit
und
viel Spaß und Erfolg
mit Ihren internen Audits***

Wenn Fragen oder Feedback:

Dolch Consulting, 72622 Nürtingen

Dipl.-Ing. Klaus Dolch

0 70 22 / 3 66 10

klaus.dolch@dolch-consulting.de

www.dolch-consulting.de