

## Fokussiertes und zielorientiertes Durchführen

# Professionelle Lieferantenaudits: So gelingt's

Lieferantenaudits generieren heute zunehmend Mehrwert in der gesamten Kette der Kunden- und Lieferantenprozesse. Sie tragen dazu bei, Chancen und Risiken einer Organisation zu erkennen. Der Autor nennt wichtige Erfolgsfaktoren für professionelle Lieferantenaudits.

**Christian Braun**

Der Erfolg im Auditprozess hängt im Wesentlichen von der Qualifikation der Person ab, die das Audit durchführt. Um als Lieferantenauditor eine maximale Wirkung zu erreichen, sind folgende Vorgehensweise und Fähigkeiten auszubauen (Abbildung 1):

### Fokussierte Planung

Ein Audit wird idealerweise auf der Basis eines Auftrags und einer systematischen Vorgehensweise durchgeführt. Die Themen zum Auditauftrag sind vorher mit dem Auftraggeber und dem Auditteam abzustimmen. Dies ist wichtig, um zu einem akzeptablen Auditergebnis und dessen Nutzen zu kommen.

Damit es zur Umsetzung kommt, haben sich folgende Punkte in der Planung und im Auditauftrag beispielhaft als sinnvoll erwiesen:

### Planung

- Wer ist mein Auftraggeber? Stimmen Sie die Inhalte, Ziele und Erwartungen vorher mit dem Auftraggeber und dem Auditteam ab.

**Christian Braun** ist Master of Advanced Studies Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) in Business Engineering Management, Dozent bei SAQ-QUALICON und verfügt als Qualitätsingenieur über umfangreiche Erfahrungen aus weltweiten Lieferantenaudits. Darüber hinaus konzipiert er Auditoren-schulungen und führt selbst Schulungen und Trainings durch. [www.braunauditimpuls.com](http://www.braunauditimpuls.com)

- Welche Informationen sind relevant, um die Organisation zu verstehen? Zum Beispiel Relevanz von spezifischen Rahmenbedingungen und interessierten Parteien einschätzen.
- Welche relevanten Kompetenzen sollten im Team vorhanden sein? Wählen Sie nur Teammitglieder aus, die etwas beizutragen haben, z.B. Experten aus den Bereichen Qualität, Entwicklung, Einkauf.
- Was sind die ermittelten Risiken dieses Audits? Sammeln Sie aus Ihrem unternehmensinternen Wissensspeicher für Produkt- und Prozessanforderungen relevante Informationen zusammen. Vergleichen Sie im Anschluss die erhaltenen Antworten mit den bestehenden Anforderungen.
- Welche Lieferketten sind relevant? Auditieren Sie relevante Lieferketten, um so volle Prozesskettentransparenz zu erlangen.
- Welche persönliche Schutzausrüstung ist erforderlich? Fragen Sie im Vorfeld nach der notwendigen Schutzausrüstung. Nehmen Sie immer Ihre persönliche Schutzausrüstung (Sicherheitsschuhe, Schutzbrille und Gehörschutz) mit, um sich vor möglichen Gefahren zu schützen.

### Auditauftrag

- Auditziel – wozu trägt das Auditziel bei? Zum Beispiel Prozessbeschreibung bewerten
- Auditkriterien – was ist die Auditgrundlage und welche Vorgaben sollen erfüllt wer-

- den? Zum Beispiel Prozessbeschreibung, Prüfvorschrift, Zeichnung, Auditfragen
- Auditart – welcher Bereich wird begutachtet?
- Auditororganisation: Wie erreicht das Audit bestmöglich sein Ziel? Ab wann ist es sinnvoll, in der Praxis eine aussagekräftige Stichprobe zu erhalten?
- Nutzen: Verbesserung der Risikominimierung im Prozessablauf

### Objektive Durchführung

Um die Durchführung des Audits effizient und effektiv zu gestalten, sollten Sie das Pareto-Prinzip oder die 20/80-Regel anwenden. Mit 20% Fokus auf Fragen erzeugen Sie 80% der Ergebnisse in Form von Antworten (Abbildung 2). Der Auditor stellt offene Fragen und beurteilt diese objektiv vor Ort.

Verwenden Sie bei Ihren Fragen unbedingt offene W-Fragen, um dem Gesprächspartner genügend Spielraum bei der Antwort zu lassen. Einige Beispiele:

- Wie stellen Sie sicher, dass...?
- Welche Lösung bevorzugen Sie?
- Was sollten wir ändern, um die Anforderung... zu erreichen?
- Welche möglichen Lösungsansätze kennen Sie bereits?
- Welche davon können wir sofort und einfach umsetzen?

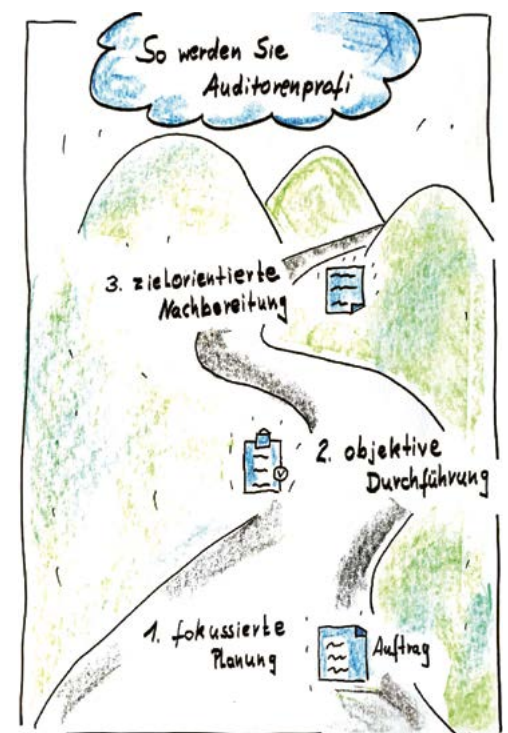


Abbildung 1: Auditphasen

– Wie können wir Sie unterstützen?

Wenn Sie bei Ihrer Fragestellung eine Entscheidung herbeiführen möchten, also eine Ja- oder Nein-Antwort, verwenden Sie unbedingt geschlossene Fragen. Ein Beispiel: «Können Sie sich eine direkte und offene Art im Audit vorstellen?»

Jede Feststellung oder auch Abweichung, die Sie durch die Anwendung des Pareto-Prinzips erhalten, sollten Sie vor Ort dokumentieren und mit dem Auditierten besprechen. Dies hilft Ihnen auch dabei, die notwendige Akzeptanz zu erreichen.

### Das Geheimnis liegt im aufmerksamen Zuhören

Zum erfolgreichen Kommunizieren gehört es, dass Sie aktiv zuhören. Einige Beispiele:

- Halten Sie Augenkontakt. Anschauen, anlächeln, zuhören und wenig reden.
- Belehren Sie nicht, vermitteln Sie Impulse und Ideen.
- Offene Körperhaltung. Stellen oder setzen Sie sich frontal und gerade ihrem Gegenüber hin. Kopf hoch, Schultern nach hinten.
- Fragen Sie unbedingt nach, falls etwas nicht richtig verstanden wurde, z.B.: «Wenn ich Sie richtig verstanden habe, dann ...»
- Bleiben Sie während des gesamten Audits immer souverän, höflich, humorvoll und freundlich.
- Wertschätzend sein. Machen Sie sich bewusst, welche Stärken die Auditierten ha-

ben. Geben Sie situativ, authentisch und freudig Rückmeldung.

Sie werden sehen: Ihre Akzeptanz als Auditor wird dadurch sofort ansteigen.

### Zielorientierte Nachbereitung

Versuchen Sie, einfach und schnell eine zeitnahe Nachbereitung des Audits durchzuführen. Nehmen Sie dazu Ihre Auditnotizen, die Sie während des Audits gemacht haben, und formulieren diese in Form eines Berichtes aus. Sie können auch stichpunktartige Aufzählungen erläutern. Verwenden Sie für die Auditnachweise, wenn möglich und mit vorheriger Erlaubnis des Auditierten, Bilder. Bilder beschreiben am besten das Gesche-

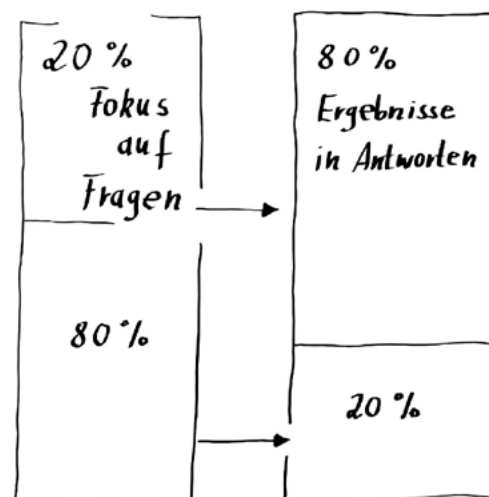


Abbildung 2:  
Das Pareto-Prinzip im Audit

Fertigen Sie einen Bericht an, den alle Teilnehmer spätestens drei Tage nach dem Audit erhalten.

Es ist wichtig, dass Sie in der Massnahmenliste die Feststellungen (Verbesserungspotenziale oder Abweichungen) festhalten. Die dafür erforderlichen Massnahmen sollten nicht von Ihnen als Auditor definiert werden, sondern ausschliesslich vom Auditierten. Das bezweckt zum einen das Auseinandersetzen mit dem Verbesserungspotenzial oder der Abweichung und zum anderen die notwendige Akzeptanz der zu treffenden Massnahmen.

Fordern Sie einen Verantwortlichen für deren Umsetzung und realistische Termine ein. Um die Wirkung des Audits festzustellen, ist eine Erfolgskontrolle, wenn notwendig vor Ort, für die termingerechte Massnahmenerledigung vorteilhaft. ■

### 10 conseils pour un audit de fournisseur réussi

Appliquez ces recommandations dans la pratique et vous serez surpris du résultat.

1. Profitez de la possibilité de vous faire accompagner par un formateur durant l'audit, afin de vous perfectionner le plus rapidement possible.
2. Si vous effectuez de nombreux audits, votre acceptation va augmenter d'un coup.
3. Choisissez une façon de vous exprimer constructive et respectueuse. (Braun 2018, p. 2)
4. Définissez au préalable les thèmes du mandat d'audit avec le donneur d'ordre et l'équipe chargée de l'audit. Vous parviendrez ainsi à un résultat d'audit et à une utilité acceptables.
5. Ne sous-estimez pas les connaissances sur une organisation qui a été auditée. Cela vous permettra d'avoir une meilleure compréhension lors de l'audit.
6. Se montrer respectueux. Soyez conscients des points forts de celui qui est audité. Donnez un feedback sincère, sympathique et adapté à la situation.
7. Pratiquez une écoute active et vous serez surpris de ce qui peut en résulter.
8. Appliquez rigoureusement le principe de Pareto ou la règle 80/20. Avec une concentration à 20% sur les questions, vous produisez 80% des résultats sous forme de réponses.
9. À la fin de l'audit, posez la question suivante à l'audité : quel avantage vous apporte l'audit ? (cf. DGQ 2018, p. 10)
10. Profitez d'un effet maximal de l'audit en tenant compte des trois facteurs de succès. Parvenir à une compréhension commune du problème en se basant sur des preuves objectives, puis planifier des mesures à caractère obligatoire. (cf. Matter 2019, p. 13)

#### Literatur

- Braun, Christian (2018): Aus für Erbsenzähler, in: QZ Qualität und Zuverlässigkeit, 63, S.15  
 Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V. DGQ Weiterbildung GmbH (2018): DGQ-Leitfaden: Willkommen in der Welt des Audits, Frankfurt am Main 2018  
 Matter, Markus (2019): Fotoprotokoll Modul Lieferanten-audits. Nicht publiziertes Dokument, Version November 2019, Olten: SAQ Qualicon