

Lieferantenaudit – Arbeitshilfen, Vorgehensweise und Benchmark

Die Überwachung und Bewertung der Lieferanten gewinnt in Zeiten globalen Wirtschaftens und Just-in-Time-Lieferbeziehungen zunehmend an Bedeutung. Als vertrauensbildende Maßnahme und zur gegenseitigen Stärkung der Lieferanten-Kunden-Beziehung eignen sich Audits durch den Kunden beim Lieferanten. Dieser Beitrag soll Managementbeauftragten eine Handreichung bieten, die ihnen die theoretischen Hintergründe zum Thema Lieferantenaudits aufbereitet. Zudem werden Hinweise und Anleitungen zur operativen Seite von Lieferantenaudits gegeben, insbesondere zur Planung, Durchführung und Nachverfolgung von

Lieferantenaudits. Abschließend wird ein vereinfachtes Verfahren für ein ganzheitliches Lieferantenbenchmark vorgestellt.

Arbeitshilfen:

- Vorlage für einen Lieferantenauditplan
- Vorlage für eine Auditagenda, Lieferantenaudit
- Vorlage für eine Auditcheckliste Lieferantenaudit (Fragebogen)
- Bewertungsmatrix für das Auditergebnis, Lieferantenaudit

Autor: Enrico Thomas

E-Mail: e.thomas@q-cells.com

1 Problem- und Zielstellung

Problemstellung

Die Sicherstellung einer verlässlichen Lieferanten-Kunden-Beziehung gewinnt in Zeiten globalen Wirtschaftens zunehmend an Bedeutung. Lieferanten sind oftmals weltweit verstreut, dies erschwert eine engmaschige Überwachung. Gleichzeitig werden Just-in-Time-Lieferverträge und die Verringerung von Lager-/Sicherheitsbeständen immer bedeutsamer. Dies hat zur Konsequenz, dass die Auswahl und Überwachung der Lieferanten mit großer Sorgfalt betrieben werden muss. Andernfalls drohen im Falle von fehlerhaften, d. h. Out-of-Spec-Lieferungen langwierige Reklamationsfälle und gegebenenfalls Produktionsverzögerungen, wenn erforderliche Produktionsbestände nicht aufrechterhalten werden können.

Definition

Als vertrauensbildende Maßnahme und zur gegenseitigen Stärkung der Lieferanten-Kunden-Beziehung eignen sich Audits durch den Kunden beim Lieferanten, sogenannte Lieferantenaudits, auch als Second Party Audit bezeichnet [1]. Aus Gründen der Lesbarkeit wird „Lieferant“ im Folgenden als Synonym für jegliche Form von Zulieferbetrieben, Serviceanbietern oder Auftragnehmern gewählt.

**Zielstellung,
Aufbau**

Dieser Beitrag soll Managementbeauftragten eine Handreichung bieten, die ihnen die theoretischen Hintergründe zum Thema Lieferantenaudits aufbereitet, z. B. zu den Anforderungen der Normen (Abschnitt 2) und des Lieferantenmanagements (Abschnitt 3). Zudem werden Hinweise und Anleitungen zur operativen Seite von Lieferantenaudits gegeben, insbesondere zur Planung, Durchführung und Nachverfolgung von Lieferantenaudits (Abschnitt 4). Schließlich wird ein vereinfachtes Verfahren für ein ganzheitliches Lieferantenbenchmark vorgestellt (Abschnitt 5).

Den nachfolgenden Ausführungen liegen im Wesentlichen die Anforderungen der Normen ISO 19011, ISO 9001 und ISO 14001 zugrunde.

2 Anforderungen aus den Normen ISO 9001 und ISO 14001

Weder in der Norm ISO 9001 noch der ISO 14001 werden Lieferantenaudits explizit gefordert (s. Tab. 1). Dennoch wurden mit der Aktualisierung sehr konkrete Anforderungen in die Normen aufgenommen, die indirekt den Lieferantenauditprozess detaillieren und entsprechend zu berücksichtigen sind.

Tabelle 1: Anforderungen der Normen ISO 9001 und ISO 14001

ISO 9001: 2015 [2]	ISO 14001:2015 [3]
<p>Art. 8.4.1 Extern bereitgestellte Prozesse, Produkte und Dienstleistungen: <i>„Die Organisation muss sicherstellen, dass extern bereitgestellte Prozesse, Produkte und Dienstleistungen den Anforderungen entsprechen [. . .] Steuerungsmaßnahmen bestimmen, die für extern bereitgestellte Prozesse, Produkte und Dienstleistungen durchzuführen sind [. . .] dokumentierte Informationen zu diesen Tätigkeiten und über jegliche notwendigen Maßnahmen aus den Bewertungen aufbewahren.“</i></p> <p>Art. 8.4.2 Art und Umfang der Steuerung: <i>„Die Organisation muss [. . .] Maßnahmen zur Steuerung festlegen, die sie beabsichtigt für einen externen Anbieter anzuwenden, als auch die Maßnahmen zur Steuerung, die sie beabsichtigt für die Ergebnisse anzuwenden [. . .] die Verifizierung bzw. andere Tätigkeiten bestimmen, die notwendig sind, um sicherzustellen, dass die extern bereitgestellten Prozesse, Produkte und Dienstleistungen die Anforderungen erfüllen.“</i></p>	<p>Art. 8.1 Betriebliche Planung und Steuerung: <i>„Die Organisation muss sicherstellen, dass ausgegliederte Prozesse gesteuert oder beeinflusst werden. Die Art und das Ausmaß der Steuerung oder des Einflusses, die auf diese Prozesse angewendet werden, müssen innerhalb des Umweltmanagementsystems festgelegt sein.“</i></p>

**ISO 9001,
Art. 8.4**

Die Forderung zur Durchführung von Lieferantenaudits resultiert aus der Anforderung, dass die Prozesse, Produkte oder Dienstleistungen (nachfolgend Produkte genannt) den Anforderungen des Zertifikathalters oder dessen Kunden entsprechen müssen. Das Lieferantenaudit ist hierbei – neben der regelmäßigen Lieferantenbewertung u. a. – ein mögliches

Steuerungsinstrument. Der Zertifikatshalter überwacht im Rahmen seines Qualitätsmanagementsystems den Lieferanten im Zuge von Audits und gewährleistet die Qualität der bezogenen Produkte.

Die Anforderung zur Überwachung von Produkten bezieht explizit auch extern bereitgestellte Prozesse und Dienstleistungen mit ein, insofern sind outgesourcte Prozesse wie z. B. typische FM-Dienstleister, Reinigungsdienste, Wachdienste inbegriffen. Dies erweitert den möglichen Kreis der zu auditierenden Lieferanten um ein Vielfaches. Entsprechend detailliert muss die Festlegung von Kriterien erfolgen, anhand derer die Durchführung von Lieferantenaudits bzw. deren Ausschluss ermittelt wird (siehe Abschnitt 4.1).

Der Lieferantenauditprozess muss Festlegungen enthalten, welche Konsequenzen aus einem Auditergebnis für den Lieferanten resultieren. Etwa wenn das Auditergebnis zum Ausphasen des Lieferanten führt (siehe Abschnitt 5).

Die Ergebnisse des Lieferantenaudits wie auch die Maßnahmen, die daraus entstanden sind, müssen von der Organisation aufbewahrt werden.

**ISO 9001,
Art. 8.4.2**

Normabschnitt 8.4.2 der ISO 9001 rückt den Aspekt der Rechtssicherheit in Lieferantenaudits stärker in den Mittelpunkt. Neben den potentiellen Auswirkungen für den Kunden muss die Einhaltung von behördlichen und gesetzlichen Anforderungen im Zuge der Audits geprüft werden.

**ISO 14001,
Art. 8.1**

Das Lieferantenaudit dient der Ermittlung und Überprüfung der indirekten Umweltaspekte.

Für die Steuerung der Lieferantenaudits bedeutsam sind die Umweltaspekte und die damit einhergehenden Umweltauswirkungen, die Risiken bei der Herstellung des Produkts oder der Dienstleistung beim Lieferanten sowie bindende Verpflichtungen des Zertifikatshalters. Das Audit bietet hier die Möglichkeit, die Situation bezüglich der Umweltaspekte/-auswirkungen vor Ort beim Lieferanten zu überprüfen. Zum anderen hat die Organisation einen rechtssicheren Betrieb sicherzustellen. Dies beinhaltet sowohl die Tätigkeiten von Dienstleistern am Kundenstandort, z. B. Reinigungsfirmen, als auch Entsorgungsdienstleistungen, z. B. von Abfällen. Speziell die Pflichten des Abfalleigentümers enden erst mit dem sachgerechten Ende der Abfalleigenschaften, sodass rechtliche Verstöße des Abfallentsorgers auf den Hersteller zurückfallen können. Hier bieten Lieferantenaudits die Möglichkeit, Verfehlungen der Dienstleister rechtzeitig aufzudecken.

3 Lieferantenaudits als zentraler Bestandteil des Lieferantenmanagements

Lieferantenmanagement

In einem Lieferantenmanagement bilden die Lieferantenaudits das Analyseinstrument zur Untersuchung des Lieferanten und zur Ableitung von Verbesserungspotenzialen. Die Ziele eines Lieferantenaudits richten sich nach der Phase der Lieferanten-Kunden-Beziehung. Dabei können die folgenden Schwerpunkte systematisiert werden (s. Abb. 1):

1. Bei der Auswahl eines neuen Lieferanten werden das Qualitätsmanagement und die Produkte des Lieferanten im Rahmen eines Audits überprüft. Als Ergebnis der Analyse werden Verbesserungspotenziale abgeleitet. Durch den komparativen Vergleich von mehreren Bewerbern wird die Auswahl des geeignetsten Kandidaten er-

möglichst. Hier unterstützt eine standardisierte Auditmethodik bei der Erarbeitung von vergleichbaren Ergebnissen.

2. Bestehende Lieferantenbeziehungen werden im Zuge regelmäßiger Audits vertieft und weiterentwickelt. Der Kunde lernt einerseits das Qualitätsmanagement, die Prozesse und die Produktionsanlagen des Lieferanten mit zunehmender Auditdurchführung besser kennen und prüft andererseits die Einhaltung von vertragsergänzenden Vereinbarungen (bspw. Qualitätssicherungsvereinbarung, Spezifikationen, Liefervereinbarungen wie z. B. Sicherheitsbestand etc.). Als Ergebnis des Audits sollen dem Lieferanten Möglichkeiten für die eigene Weiterentwicklung aufgezeigt werden. Zudem bildet das Auditergebnis eine Grundlage für die jährliche Lieferantenbewertung. Hieraus können zusätzliche Entwicklungsmaßnahmen abgeleitet werden. Der Vergleich der Auditergebnisse über mehrere Jahre ermöglicht eine Trendanalyse über die Qualitätsfähigkeit des Lieferanten.
3. Kommt es gehäuft zu Qualitätsproblemen respektive Reklamationen, sind Prozessaudits geeignet, damit der Kunde sich die Zusammenhänge beim Lieferanten erschließen und gegebenenfalls den Grund für die auftretenden Schwierigkeiten identifizieren und nachfolgend zusammen mit dem Lieferanten lösen kann. Infolgedessen wird diese Form der Lieferantenaudits nicht regelmäßig, sondern im Bedarfsfall durchgeführt.

<p>Lieferanten- auswahl</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Komparativer Vergleich von Kandidaten • Identifizierung des geeignetsten Kandidaten • Feststellung von Verbesserungspotenzialen
<p>Lieferanten- entwicklung</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Überprüfung des Qualitätsmanagements des Lieferanten • Überprüfung der Anforderungen an das Produkt • Überprüfung der Einhaltung von ergänzenden Vereinbarungen • Identifizierung von bedeutenden indirekten Umweltaspekten • Sicherstellung von Rechtssicherheit • Zur Lieferantenbewertung • Feststellung von Verbesserungspotenzialen
<p>Außerplanmäßige Audit</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Als Folge von Reklamationen oder zum Abstellen von Fehlern/Problemen

Abb. 1: Ziele von Lieferantenaudits in unterschiedlichen Phasen der Kunden-Lieferanten-Beziehung

4 Planung

Das nachfolgende Kapitel erläutert die operative Seite von Lieferantenaudits, angefangen bei der Erarbeitung des Auditplans (Abschnitt 4.1 ff.) und der Vorbereitung des Audits (Abschnitt 4.4 f.), bis hin zur Durchführung und Bewertung (Abschnitt 4.6).

4.1 Priorisierung

Da Ressourcen (verfügbares Personal, Zeit, Budget) stets begrenzt sein werden und auch das Normverständnis eine Priorisierung von Audits fordert (entsprechend den Auswirkungen auf das Produkt bzw. der Bedeutung der Umweltaspekte), ist es zielführend, die Durchführung von Lieferantenaudits zu priorisieren.

A-, B-, C-Kategorie

Nachfolgende Tabelle 2 soll hierfür Anhaltswerte liefern. Die Staffelung folgt dem A-, B- und C-Prinzip, wobei Lieferanten, sobald sie in Kategorie „C“ fallen, kurzfristig zu auditieren sind. Hingegen zeigt die Kategorie „A“ Beispiele, in denen ein Audit nicht zwingend erforderlich ist.

Sofern auf einen Lieferanten mehr als eine Kategorie zutrifft, gilt jene mit der höchsten Priorisierung. Beispiel: Der Lieferant ist nach ISO 9001, ISO 14001 und BS OHSAS 18001 zertifiziert (Kategorie A) und produziert ein sicherheitskritisches Bauteil (Kategorie C). In diesem Fall wäre ein kurzfristiges Audit angebracht.

Dabei soll an dieser Stelle nicht vergessen werden darauf hinzuweisen, dass eine Vielzahl an Zertifikaten dem Kunden eine gewisse Form der Sicherheit respektive Vertrauen in den Lieferanten bieten, jedoch ist der Standard zur Erreichung von Zertifikaten weltweit häufig sehr unterschiedlich. Dies sollte bei der Priorisierung von Audits ebenfalls Berücksichtigung finden. Die Erfahrung zeigt, dass speziell in Ländern wie China, Thailand, Indien etc. zertifizierte Unternehmen häufig einen niedrigeren Standard aufweisen als Unternehmen im europäischen, nordamerikanischen oder ostasiatischen Raum (z. B. Südkorea, Japan). Insofern ist auch hier im Einzelfall zu differenzieren.

Tabelle 2: Priorisierung von Lieferantenaudits

	A Auditdurchführung nicht erforderlich	B Audit mittelfristig durchführen	C Audit kurzfristig durchführen
Lieferant oder Dienstleister			Produzent von sicherheitskritischen Bauteilen des Endprodukts
		Produzent von Bauteilen, die die Qualität des Endprodukts direkt beeinflussen	
		Auftragsfertiger eines Halbprodukts	Auftragsfertiger des Endprodukts
		Facility-Management-Dienstleister, Reinigungsdienstleister	
	Entsorger von ungefährlichen Abfällen	Entsorger von gefährlichen Abfällen (zertifizierter Entsorgungsfachbetrieb)	Entsorger von gefährlichen Abfällen (kein zertifizierter Entsorgungsfachbetrieb)
	Unternehmen hat ein nach ISO 9001, ISO 14001, BS OHSAS 18001 zertifiziertes Managementsystem	Unternehmen hat ein nach ISO 9001 oder 14001 zertifiziertes Managementsystem	Unternehmen hat kein zertifiziertes Managementsystem
		Letztes Auditergebnis war zufriedenstellend	Letztes Auditergebnis war nicht zufriedenstellend
			Hohes Maß an Reklamationen oder Problemen, die auf einen Lieferanten zurückzuführen sind

4.2 Auditor und Auditteam

Anforderungen an Auditoren Die Anforderungen an das Produkt und den Lieferanten (z. B. technische Spezifikationen, Vertrag und ergänzende Regelungen, z. B. Qualitätssicherungsvereinbarungen) oder aktuelle Problemstellungen (z. B. Reklamationsfälle) definieren die erforderliche Kenntnis des Auditors/der Auditoren. Das Wissen um die zugrunde liegenden Normen (ISO 9001 oder ISO 14001, ISO 19011 etc.) ist zwingend erforderlich, um die „Spielregeln“ im Audit zu kennen und anwenden zu können. Insofern besteht ein breites Anforderungsspektrum an den Auditor, weshalb das Audit in der Regel durch ein Team aus Auditoren verschiedener Fachrichtungen, z. B. Qualitätsmanagement, Technology etc., bestritten wird.

Rechtskenntnis Besondere Anforderungen werden an die Kenntnis der zugrunde liegenden Rechtsbereiche gestellt. Speziell bei den Audits mit einem Umweltmanagementschwerpunkt, z. B. von Abfallentsorgern, ist diese zwingend erforderlich, um das Maß an Rechtssicherheit beurteilen zu können. Bei Audits von internationalen Lieferanten kommt hinzu, dass die rechtlichen Anforderungen weltweit sehr unterschiedlich sind (mit Ausnahme der Europäischen Union), sodass die Rechtslage bei den Themen Arbeitssicherheit, Brandschutz, Entsorgung von Abwässern und Abfällen usw. häufig unterschiedlich zu bewerten ist.

Auch aus praktischen Erwägungen empfiehlt es sich, ein Team aus mindestens zwei Auditoren zu entsenden. So kann ein Auditor sich darauf konzentrieren, die notwendigen Fragen zu stellen, und ein zweiter die Feststellungen dokumentieren.

Rollenverteilung Um Verantwortlichkeiten eindeutig zu regeln, muss in der Vorbereitungsphase (möglichst bereits im Auditplan) der

führende Auditor, der sogenannte Lead Auditor, im Auditteam festgelegt werden. Dieser ist neben der gesprächsführenden Rolle im Audit für die Leitung bei der Vorbereitung und der Nachverfolgung des Auditberichts zuständig. Da der Lead Auditor die Entscheidungshoheit über die Konformität von Auditfeststellungen hat, sollte dieser Kenntnisse der ISO 19011 und entsprechende Erfahrungen in der Durchführung von Audits haben.

Zu den Anforderungen an Auditoren (Persönlichkeit, Gesprächsführung etc.) siehe beispielsweise Kapitel 03653 oder 06601.

Anforderungen an einen Auditor Zusammengefasst sind die Anforderungen an einen Auditor/ ein Auditteam:

- Kenntnisse der Normen ISO 9001 oder ISO 14001, ISO 19011 etc.
- Erfahrung in der Durchführung von Audits
- Kenntnisse des Produkts, der Lieferanten oder aktueller Problemstellungen
- Kenntnisse der rahmengebenden Rechtsbereiche, insbesondere bei Audits von Abfallentsorgern
- Weiche Faktoren (z. B. Führungsverantwortung, Gesprächstechniken, Sprachkenntnisse, Kenntnisse anderer Kulturen ...).

4.3 Auditplan



06501_a.docx

Der Auditplan ist die Grundlage für personelle Planungen wie auch die des Budgets der jährlichen Audits. Um die Detailplanungen zu erleichtern, sollten neben dem Lieferantennamen das produzierte Gut oder die Dienstleistung sowie der Standort enthalten sein. Zudem empfiehlt es sich, neben den

involvierten Auditoren den anvisierten Zeitraum des Audits und den Grund des Audits aufzunehmen.

Neben der Planung kann der Plan auch für ein Controlling der Lieferantenaudits genutzt werden. Hierfür wurden die Spalten Status (z. B. in Planung, realisiert ...) und Bemerkung ergänzt.

Tabelle 3: Vorlage für einen Lieferantenauditplan

Nr.	Name	Standort	Produkt	Grund des Audits	Auditteam (L – Lead Auditor)	Datum	Status*	Bemerkung
2017_01	Lieferant A							
2017_02	Lieferant B							
	...							

* P – in Planung, R – Realisiert, G – Bericht geschlossen, V – Verschieben, A – Abgesagt, nicht mehr notwendig

4.4 Schwerpunkte und Agenda

Umfang

Die zur Verfügung stehende Zeit ist im Lieferantenaudit sehr begrenzt, da einerseits die Herausforderung besteht, ein komplexes Unternehmen zu auditieren, und zum anderen die Reiseplanung der Auditoren wie auch die Zeitplanung der involvierten Personen vonseiten des Lieferanten ein striktes Zeitmanagement erfordern. Zudem wird der Termin häufig genutzt, um technische oder kommerzielle Themen zu diskutieren, was zusätzlich den zeitlichen Rahmen einschränkt.

Der zeitliche Umfang des Lieferantenaudits wird in der Regel einen Tag, in einzelnen Fällen zwei Tage (selten mehr) umfassen. Insofern ist es erforderlich, die Schwerpunkte des Audits, mithin die Agenda, im Vorfeld festzulegen und entsprechend den Lieferanten hierüber zu informieren.

Schwerpunkte festlegen

Basierend auf dem Grund für die Durchführung des Audits (s. Tab. 3) werden die Schwerpunkte im Audit festgelegt. Hier muss entschieden werden, ob im Audit das gesamte Qualitätsmanagementsystem des Lieferanten (mit Schnittstellen zu den Prozessen Technology, Einkauf ...) geprüft werden soll oder ob einzig die Produktion im Fokus steht.

Beispiel

Meine Empfehlung an dieser Stelle ist, im Rahmen des Audits das gesamte Qualitätsmanagement zu prüfen, da dies eine ganzheitliche Betrachtungsweise ermöglicht. Hieraus können sich die folgenden Schwerpunkte im Audit ergeben:

- Integriertes Managementsystem
- Lieferantenmanagement
- Reklamationsmanagement
- Entwicklung und Veränderungsmanagement
- Linientour
 - Lagerhaus
 - Wareneingangskontrolle
 - Produktion
 - Warenausgangskontrolle
 - Lagerhaus



06501_b.docx

Auf der Grundlage der Schwerpunkte kann die Agenda für das Audit festgelegt werden. Nachfolgend ist in Tabelle 4 die Agenda für ein eintägiges Audit vorgeschlagen.

Tabelle 4: Vorlage für eine Auditagenda

Audit durch Firma A				
Ort:				
Datum: YYYY-MM-DD				
Zeit	Thema	Personen Kunde	Personen Lieferant	Bemerkung
09:00- 09:15	Begrüßung und Vorstellung der Personen	Name, Vor- name (Lead Au- ditor),
09:15- 09:45	Unternehmenspräsentation Lieferant			
09:45- 10:00	Unternehmenspräsentation Kunde			
10:00- 11:00	Integriertes Managementsys- tem			
11:00- 12:00	Lieferantenmanagement & Reklamationsmanagement			
12:00- 13:00	Mittagspause			
13:00- 15:00	Linientour (einschl. Lager- haus, Wareneingangs- und Warenausgangskontrolle)			
15:00- 15:30	Entwicklung und Verände- rungsmanagement			
15:30- 16:00	Offene Fragen			
16:00- 16:30	Interne Besprechung der Au- ditoren			
16:30- 17:00	Zusammenfassung des Tages			

4.5 Fragebogen/Checkliste



06501c.docx

Ähnlich wie auch im internen Audit wird das Audit anhand einer Checkliste vorbereitet, des sogenannten Auditleitfadens oder -fragebogens. Entsprechend den Auditschwerpunkten werden hierin die zu prüfenden Aspekte oder Fragen festgelegt und Feststellungen dokumentiert, siehe Tabelle 5.

Tabelle 5: Vorlage für eine Auditcheckliste/einen Auditfragebogen (Ausschnitt, die komplette Checkliste finden Sie in der Arbeitshilfe)

Schwerpunkt	Aspekt	O. k.?	Feststellung
Integriertes Managementsystem	Dokumentenmanagement		
	Interne Audits		
	Management Review		
	Ziele und kontinuierliche Verbesserung		
Lieferantenmanagement	Sourcing Strategie		
	Lieferstrategie (Just in Time ...)/ Sicherheitsbestände		
	Spezifikationen mit Lieferanten		
	Lieferantenaudits		
	Lieferantenbewertung		
Reklamationsmanagement	Reklamationsprozess		
	Reklamationsgründe		
	Analyse mittels 8-D-Report		
	Maßnahmenumsetzung		

4.6 Durchführung

Entsprechend der Auditagenda und der Checkliste wird das Audit realisiert. Die Checkliste (s. Tab. 5) kann zur Dokumentation von Feststellungen genutzt werden.

Audit- maßnahmen

Bei der Ableitung von Verbesserungspotenzialen ist zwischen Abweichungen/Korrekturmaßnahmen (MUSS-Bedingung) und Empfehlungsmaßnahmen (KANN-Bedingung) zu differenzieren. Kritische oder dringende Verbesserungsmaßnahmen können zusätzlich mit dem Zusatz „kritisch“ versehen werden, um dem Lieferanten die Bedeutung der Verbesserungsmaßnahme zu verdeutlichen.

MAJOR und MINOR

Zunehmende Verbreitung findet auch die Differenzierung der Abweichung/Korrekturmaßnahmen in Hauptabweichung (MAJOR) und Abweichung (MINOR). Werden mehrere MINORs mit demselben Schwerpunkt festgestellt, so liegt ein systematisches Versagen vor (MAJOR).

Umsetzungs- dauer

Als Umsetzungsfrist sind drei Monate anzusetzen, häufig wird die Maßnahmenrealisierung länger dauern. Die Erfahrung zeigt, dass speziell im asiatischen Raum Maßnahmen häufig bereits innerhalb eines Monats umgesetzt sind.

Als Umsetzungsnachweise können aktualisierte Dokumente, Fotos etc. dienen.

5 Benchmark

Zur Einordnung der Gesamtsituation des Lieferanten und zur Ableitung von langfristigen Entwicklungsmaßnahmen greift die Identifizierung von Verbesserungspotenzialen häufig nicht weit genug. Um einen Benchmark des gesamten Un-

ternehmens auch im Vergleich mit anderen Lieferanten zu erarbeiten, muss das Unternehmen – neben der Festlegung von Verbesserungspotenzialen – anhand eines ganzheitlichen Kriteriensets bewertet werden.

Kriterienset Das folgende Kriterienset (s. Tab. 6) ist ein Vorschlag für ein ganzheitliches Lieferantenbenchmark. Es umfasst die Kategorien:

- Unternehmensstrategie
- Mitarbeiter
- Managementsystem
- Dokumentenmanagement
- Umwelt-, Arbeitsschutz und Notfallmanagement
- Reklamationsmanagement
- Lieferantenmanagement
- Forschung und Entwicklung
- Fertigung
- Interne Logistik und Produktidentifikation
- Wartung
- Qualitätssicherung
- Optischer Eindruck

Entsprechend den Unternehmensschwerpunkten sind auch weitere Kategorien denkbar wie z. B. Logistik, Anlagentechnik etc.

Fünf Stufen Die Kategorien werden mittels Kriterien in fünf Stufen aufgeteilt. Diese stellen unterschiedliche Entwicklungsniveaus der einzelnen Kategorien dar. Beispiel Kategorie „Managementsystem“: Ein Unternehmen, das nicht zertifiziert ist, erhält null Punkte. Fünf Punkte erhält hingegen ein Unterneh-

men, das nach ISO 9001, ISO 14001 und einer dritten Managementsystemnorm zertifiziert ist.

- Stufe 0: Anforderungen werden systematisch nicht erfüllt
- Stufe 1: Anforderungen werden nicht erfüllt
- Stufe 2: Anforderungen erfüllt mit Entwicklungspotenzial
- Stufe 3: Anforderungen erfüllt
- Stufe 4: Anforderungen übererfüllt

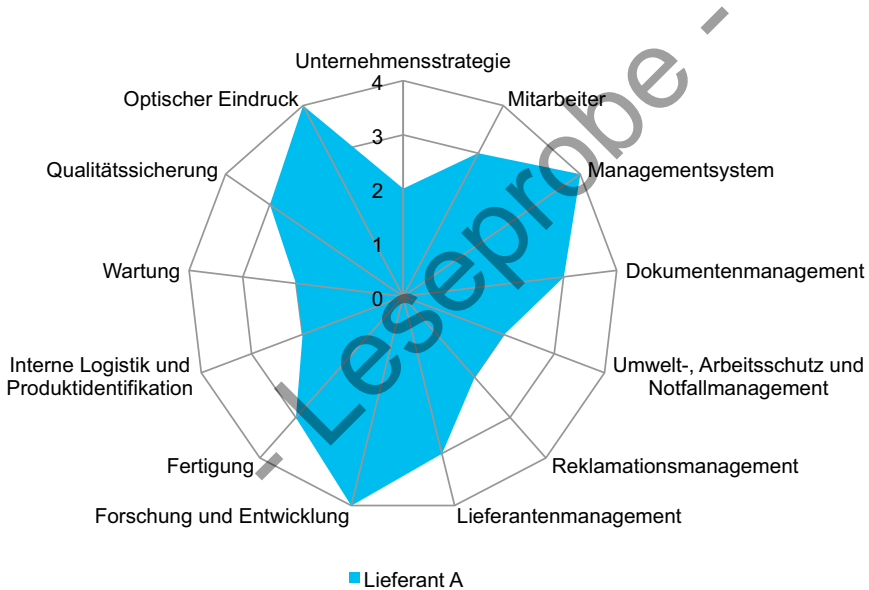


Abb. 2: Benchmark für ein Lieferantenaudit

Bewertungsvorschrift

Die unterschiedlichen Stufen ermöglichen es, einen Erwartungshorizont für Lieferanten festzulegen. Im vorgeschlagenen Kriterienset gewährleistet die Stufe zwei die Konformität zur Norm ISO 9001. Aus diesem Grund wird ein Bench-

markergebnis von „zwei“ als Mindestanforderung für Lieferanten festgelegt, d. h. ein Lieferant mit einem Ergebnis

- von weniger als zwei ist nicht als Lieferant akzeptiert,
- von mindestens zwei ist als Lieferant akzeptiert.

Der Benchmark wird als Mittelwert der einzelnen Kategorien kalkuliert. Aus Gründen der Praktikabilität wird auf eine Gewichtung der einzelnen Kategorien an dieser Stelle verzichtet, sodass die einzelnen Kategorien gleichgewichtet in das Gesamtergebnis einfließen.



06501_d.docx

Die vorgestellte Methodik für den Benchmark von Lieferanten stellt ein vereinfachtes Verfahren dar. Das vorgestellte Benchmarkset ist ein Vorschlag, der den Anforderungen des Gros der Anwender genügen wird. Im Einzelfall und in Abhängigkeit von der Unternehmenstätigkeit kann hiervon abgewichen bzw. das Verfahren angepasst werden.

Tabelle 6: Bewertungsmatrix für das Auditergebnis (Ausschnitt, die komplette Matrix finden Sie in der Arbeitshilfe)

Kategorie	0	1	2	3	4
Unternehmensstrategie	<ul style="list-style-type: none"> Keine klar kommunizierte Unternehmensstrategie oder Unternehmensziele 	<ul style="list-style-type: none"> Unternehmensstrategie existiert Unternehmensziele nicht festgelegt 	<ul style="list-style-type: none"> Strategieprozess ist im Aufbau Unternehmensstrategie existiert Unternehmensziele festgelegt 	<ul style="list-style-type: none"> Strategieprozess ist implementiert Unternehmensstrategie existiert Unternehmensziele festgelegt 	<ul style="list-style-type: none"> Strategieprozess ist implementiert Unternehmensstrategie existiert Unternehmensziele sind auf Marktanforderungen ausgerichtet Es gibt Aktionspläne und ein regelmäßiges Monitoring der Zielerreichung
Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> Mitarbeiter haben nicht die notwendige Qualifikation Es gibt keinen Schulungsplan 	<ul style="list-style-type: none"> Mitarbeiter haben teilweise die notwendige Qualifikation Es gibt keinen Schulungsplan 	<ul style="list-style-type: none"> Organigramm und Stellenbeschreibungen vorhanden Mitarbeiter haben die notwendige Qualifikation Schulungsplan ist im Aufbau 	<ul style="list-style-type: none"> Organigramm und Stellenbeschreibungen vorhanden Mitarbeiter haben die notwendige Qualifikation Schulungsplan vorhanden 	<ul style="list-style-type: none"> Organigramm und Stellenbeschreibungen vorhanden Qualifikationsmatrix vorhanden Mitarbeiter haben die notwendige Qualifikation

Kategorie	0	1	2	3	4
				<ul style="list-style-type: none"> • Effektivität von Schulungen wird systematisch bewertet 	<ul style="list-style-type: none"> • Klassifikation Schulungsplan vorhanden • Effektivität von Schulungen wird systematisch bewertet • Ziele und Kennzahlen zur Personalentwicklung werden regelmäßig überwacht

- Leseprobe -

Quellen/Literatur

- [1] ISO 19011 DIN EN ISO 19011:2011 – Leitfaden zur Auditierung von Managementsystemen (ISO 19011:2011); Deutsche und Englische Fassung EN ISO 19011:2011; Beuth Verlag, Berlin
- [2] DIN EN ISO 9001:2015, Qualitätsmanagementsysteme – Anforderungen (ISO 9001:2015); Deutsche und Englische Fassung EN ISO 9001:2015; Beuth Verlag GmbH, Berlin
- [3] DIN EN ISO 14001:2015-11, Titel (deutsch): Umweltmanagementsysteme – Anforderungen mit Anleitung zur Anwendung (ISO 14001:2015); Deutsche und Englische Fassung EN ISO 14001:2015; Beuth Verlag GmbH, Berlin
- [4] [2] Qualitätsmanagementsysteme – Anforderungen (ISO 9001:2015); Deutsche und Englische Fassung EN ISO 9001:2015; Beuth Verlag, Berlin
- [5] [3] Umweltmanagementsysteme – Anforderungen mit Anleitung zur Anwendung (ISO 14001:2015); Deutsche und Englische Fassung EN ISO 14001:2015; Beuth Verlag, Berlin