



Enrico Thomas

TÜV Media

Lieferantenaudit – Arbeitshilfen, Vorgehensweise und Benchmark

- Leseprobe -

Übersicht über die Arbeitshilfen

- 📎 lieferantenauditplan_vorlage.docx
- 📎 auditagenda_vorlage.docx
- 📎 auditcheckliste_vorlage.docx
- 📎 bewertungsmatrix_auditergebnis.docx

Das Klammersymbol 📎 im Text verweist auf die entsprechende Datei im Anhang.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie. Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-7406-0236-9

© by TÜV Media GmbH, TÜV Rheinland Group, 2017
Gesamtherstellung: TÜV Media GmbH, Köln
www.tuev-media.de

® TÜV, TUEV und TUV sind eingetragene Marken der TÜV Rheinland Group.
Eine Nutzung und Verwendung bedarf der vorherigen Zustimmung durch das Unternehmen.

Die Inhalte dieses E-Books wurden von Autoren und Verlag nach bestem Wissen und Gewissen erarbeitet und zusammengestellt. Eine rechtliche Gewähr für die Richtigkeit der einzelnen Angaben kann jedoch nicht übernommen werden. Gleiches gilt auch für Websites, auf die über Hyperlinks verwiesen wird. Es wird betont, dass wir keinerlei Einfluss auf die Inhalte und Formulierungen der verlinkten Seiten haben und auch keine Verantwortung für sie übernehmen. Grundsätzlich gelten die Wortlaute der Gesetzestexte und Richtlinien sowie die einschlägige Rechtsprechung.

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 Zertifikathalter 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 Abschluss 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 ermöglicht. Hier unterstützt eine standardisierte Auditmethode 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.

Lieferanten- auswahl	<ul style="list-style-type: none">• Komparativer Vergleich von Kandidaten• Identifizierung des geeignetsten Kandidaten• Feststellung von Verbesserungspotenzialen
Lieferanten- entwicklung	<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
Außerplanmäßige Audit	<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.