

**Praxiswissen Qualitätsmanagement**

**Erfolgreich vorbereiten und durchführen**  
**1. Auflage**

**TÜV Media**

# Das Lieferantenaudit

- Leseprobe -

**Autor:**

Dr.-Ing. Wolfgang Kallmeyer

**Bibliografische Informationen 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 978-3-7406-0247-5 (Print)

ISBN 978-3-7406-0255-0 (E-Book)

© by TÜV Media GmbH, TÜV Rheinland Group, 1. Auflage Köln 2018  
[www.tuev-media.de](http://www.tuev-media.de)

® TÜV, TUEV und TUV sind eingetragene Marken.

Eine Nutzung und Verwendung bedarf der vorherigen Zustimmung.

Die Inhalte dieses Werks wurden von Verlag und Redaktion 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.


## Zur Nutzung der Broschüre









Lieferantenaudits sind in der Praxis für viele Unternehmen Bestandteil ihrer Managementsysteme. Diese Fachbroschüre bietet eine praktische Hilfestellung dazu, wie Sie Lieferantenaudits erfolgreich und effizient planen, vorbereiten und durchführen können. Die Ausführungen orientieren sich inhaltlich an den Anleitungen/Empfehlungen der Norm DIN EN ISO 19011<sup>1</sup> „Leitfaden zur Auditierung von Managementsystemen“ (kurz: ISO 19011) und geben Ihnen nützliche Tipps für die Gestaltung des Auditprozesses zur Durchführung von Lieferantenaudits. Dabei unterstützen Sie direkt verwendbare Arbeitshilfen in Form von Mustertexten, Beispielen und Formularen, die Sie an die Erfordernisse Ihres Unternehmens anpassen können.

In Abschnitt 1 finden Sie eine knappe Einführung in die normativen Anforderungen und Grundlagen. Der Abschnitt 2 befasst sich mit dem Aspekt der Mess- und Bewertbarkeit von Audits. Abschnitt 3 geht vertiefend auf die anwendbaren Regelwerke ein, die als Basis für Lieferantenaudits dienen. Im Hauptteil der Broschüre werden in den Abschnitten 4–7 die wichtigsten Anforderungen an

- die Auditprinzipien, die Auditgrundlagen und die Vertraulichkeit,
- das Auditprogramm für Lieferantenaudits,
- das Vorbereiten und Durchführen von Lieferantenaudits sowie
- die Kompetenz von Lieferantenauditoren

anschaulich erläutert und durch Praxistipps ergänzt.

Die im Text angeführten Klammersymbole  verweisen auf Arbeitshilfen, die Sie bei der Umsetzung der Anforderungen unterstützen und die wir Ihnen zum Download bereitgestellt haben:

-  60247-01.doc Beispiel „Lieferantenselbstauskunft“
-  60247-02.xls Beispiel „Risiko-Chancen-Bewertungsmatrix“
-  60247-03.xls Übersicht „Zuordnung Auditarten zu ISO-9001-Kapiteln“
-  60247-04.xls Beispiel „Auditprogramm Lieferantenaudit“
-  60247-05.doc Beispiel „Auftrag Lieferantenaudit“
-  60247-06.doc Beispiel „Auditplan Lieferantenaudit“
-  60247-07.xls Beispiel „Auditbericht Lieferantenaudit“
-  60247-08.doc Beispiel „Turtle-Prozessanalyse“
-  60247-09.xls Beispiel „Kompetenzmatrix Lieferantenauditor“

Die Arbeitshilfen stehen für Sie zum Download bereit unter:

**[www.tuev-media.de/download/60247.php](http://www.tuev-media.de/download/60247.php)**

Sie können die Dokumente frei bearbeiten und an Ihre eigenen betrieblichen Anforderungen anpassen.

## Ziel der Broschüre

## Aufbau

## Arbeitshilfen zum Download



- Leseprobe -

**Inhalt**

<b>Zur Nutzung der Broschüre .....</b>	<b>3</b>
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>7</b>
<b>2 Anforderungen an Lieferantenaudits .....</b>	<b>9</b>
<b>3 Lieferantenaudits und Regelwerke .....</b>	<b>11</b>
<b>4 Auditprinzipien, Auditgrundlagen und Vertraulichkeit .....</b>	<b>15</b>
4.1 Auditprinzipien .....	15
4.2 Auditgrundlagen .....	16
4.3 Vertraulichkeit .....	16
<b>5 Auditprogramm für Lieferantenaudits .....</b>	<b>19</b>
5.1 Zielstellungen des Auditprogramms .....	19
5.2 Risiken und Chancen von Lieferantenaudits .....	20
5.3 Umfang und Prüfschärfe von Lieferantenaudits .....	23
5.4 Lieferantenaudits und Normenanforderungen ISO 9001:2015 .....	25
5.5 Verfahren und Auditprogramm für Lieferantenaudits .....	26
5.6 Veranlassen eines einzelnen Lieferantenaudits .....	28
5.7 Überwachen und Verbessern des Auditprogramms .....	29
5.7.1 Überwachen des Auditprogramms .....	29
5.7.2 Bewerten und Verbessern des Auditprogramms .....	29
<b>6 Vorbereiten und Durchführen von Lieferantenaudits .....</b>	<b>31</b>
6.1 Allgemeines zum Verfahren „Auditdurchführung“ .....	31
6.2 Auswählen des Auditteamleiters und des Auditteams .....	31
6.3 Abstimmen des Audits mit dem Lieferanten .....	32
6.4 Rolle von Betreuern .....	33
6.5 Dokumenteneinsicht .....	33
6.6 Erstellen des Fragenkatalogs .....	34
6.6.1 Turtle-Diagramm .....	37
6.7 Eröffnungsbesprechung .....	40
6.8 Audittätigkeiten vor Ort .....	40
6.8.1 Informationsbeschaffung während des Audits .....	41
6.8.2 Dokumenteneinsicht während des Audits .....	42
6.8.3 Kommunikation während des Audits .....	42
6.9 Auswerten des Auditergebnisses .....	43
6.10 Abschlussbesprechung .....	45
6.11 Erstellen, Verteilen des Auditberichts und Auditabschluss .....	45
6.12 Überwachen und Bewerten von Auditfolgendermaßen .....	47
<b>7 Kompetenz von Lieferantenauditoren .....</b>	<b>49</b>
7.1 Ermitteln der Kompetenz .....	49
7.1.1 Erwünschtes persönliches Verhalten von Auditoren .....	49
7.1.2 Wissen von Lieferantenauditoren .....	50
7.1.3 Ergänzende Fähigkeiten von Auditteamleitern bei Lieferantenaudits .....	51
7.2 Erreichen, Erhalten und Verbessern der Kompetenz .....	53
7.2.1 Erreichen der Auditorkompetenz .....	53
7.2.2 Erhalten und Verbessern der Auditorkompetenz .....	54
7.3 Leistungsbewertung von Lieferantenauditoren .....	54
7.3.1 Allgemeines .....	54
7.3.2 Bewertungskriterien .....	55
7.3.3 Bewertungsmethode .....	55
7.3.4 Bewertungsdurchführung .....	55
<b>8 Quellen .....</b>	<b>56</b>

Anhang 1: Beispiel Lieferantenselbstauskunft (Auszug, 7 Seiten) .....	57
Anhang 2: Beispiel Risiko-Chancen-Bewertungsmatrix (Auszug, 4 Seiten) .....	58
Anhang 3: Übersicht Zuordnung Auditarten zu ISO 9001-Kapiteln (Auszug, 2 Seiten) .....	59
Anhang 4: Beispiel Auditprogramm .....	60
Anhang 5: Beispiel Auftrag (Auszug, 2 Seiten) .....	61
Anhang 6: Beispiel Auditplan (Auszug, 3 Seiten) .....	62
Anhang 7-1: Beispiel Auditbericht – Deckblatt .....	63
Anhang 7-2: Beispiel Auditbericht – Fragenkatalog (Auszug, 12 Seiten) ..	64
Anhang 7-3: Beispiel Auditbericht – Auswertung (Auszug, 2 Seiten) .....	65
Anhang 7-4: Beispiel Auditbericht – Maßnahmen (Auszug, 2 Seiten) ....	66
Anhang 8: Beispiel Turtle-Prozessanalyse .....	67
Anhang 9: Beispiel Kompetenzmatrix Lieferantenauditor .....	68

## 1 Einleitung

Nach der DIN EN ISO 9000:2015<sup>1</sup> (Pkt. 3.10.1) ist ein Audit ein „*systematischer, unabhängiger und dokumentierter Prozess zur Erlangung von Auditnachweisen und zu deren objektiver Auswertung, um zu ermitteln, inwieweit Auditkriterien erfüllt sind*“. Die ISO 19011<sup>1</sup> – Leitfaden zur Auditierung von Managementsystemen definiert in der Einleitung den Anwendungsbereich der Norm auf interne Audits und Lieferantenaudits. Für Zertifizierungsaudits gilt die ISO/IEC 17021<sup>2</sup>, die ISO 19011 kann dabei zur Hilfestellung herangezogen werden.

Laut Definition der DIN EN ISO 9000:2015 (Pkt. 3.2.9) ist ein Lieferant „*ein Hersteller, eine Vertriebs Einrichtung, ein Einzelhändler, ein Verkäufer eines Produkts oder einer Dienstleistung sowie von Informationen*“. Der Begriff umfasst sowohl Produkte als auch Dienstleistungen. Daher ist ein Lieferant also jede Organisation, von der ein Kundenunternehmen materielle oder immaterielle Leistungen in Anspruch nimmt. Ab und zu findet sich in der Literatur dafür auch der Begriff Kundenaudit, da es vom Kunden veranlasst wird. In der Regel wird jedoch die Bezeichnung Lieferantenaudit verwendet.

Die normativen Anforderungen, die als Grundlage für Lieferantenaudits dienen, sind aus der Qualitätsnorm ISO 9001:2015<sup>3</sup> abzuleiten. Im Normkapitel 8.4 „Steuerung von extern bereitgestellten Prozessen, Produkten und Dienstleistungen“ ist formuliert:

- Extern bereitgestellte Prozesse, Produkte und Dienstleistungen müssen den Anforderungen (Kunden- und rechtliche Anforderungen) entsprechen.
- Es müssen Steuerungsmaßnahmen für extern bereitgestellte Prozesse, Produkte und Dienstleistungen bestimmt werden.
- Es müssen Kriterien für die Auswahl, Leistungsüberwachung und Beurteilung von Lieferanten festgelegt werden.

Daraus ist abzuleiten, dass die Steuerungsmaßnahmen für den Lieferanten durch den Kunden definiert werden müssen. Eine Differenzierung nach der Qualitätsbedeutung des Lieferanten für den Kunden ist daher nicht nur möglich, sondern aus wirtschaftlichen Gründen auch geboten. Das Steuerungsinstrument Lieferantenaudit ist somit abhängig von der Qualitätsbedeutung des Lieferantenprodukts im Hinblick auf die Qualitätsmerkmale für das Kundenprodukt. Zur Minimierung des Aufwands sollten so wenig Lieferantenaudits wie möglich, aber so viele Lieferantenaudits wie nötig durchgeführt werden.

Die ISO 19011 ist eine Handlungsanleitung zur Planung und Durchführung von Audits und dient zur Absicherung der Qualifikation von Auditoren. Die inhaltliche Prüfgrundlage für das Audit bilden Managementsystemnormen der ISO oder anderer Normengeber, die Anforderungen an das spezifische Managementsystem stellen. Dazu zählen

- |           |   |
|-----------|---|
| ISO 9001  | Qualitätsmanagement,                          |
| ISO 14001 | Umweltmanagement,                             |
| ISO 50001 | Energiemanagement,                            |
| ISO 45001 | Arbeitsschutzmanagement (ersetzt OHSAS 18001) |

sowie weitere Normen. Diese können einen internationalen übergeordneten Geltungsbereich haben wie ISO-Normen, oder der Geltungsbereich wird auf Branchen eingrenzt (z. B. IATF 16949:2016 Automobilstandard).

Eine Norm spezifisch für Lieferantenaudits gibt es nicht. Prüfgrundlage bei einem Lieferantenaudit ist das Managementsystem, das dem Kunden hinsichtlich seiner Anforderungen an den Lieferanten als bedeutsam erscheint. Dabei kann der Kunde sich ggf. nicht nur auf ein Managementsystem be-

**Auditarten**

**Lieferant**

**Grundlegende Anforderungen**

**Qualitätsbedeutung entscheidend**

**ISO 19011**

**Keine Norm für Lieferantenaudits**

**Qualitätsfähigkeit  
in der Lieferkette  
sicherstellen**

schränken. Unternehmen, die das Thema Nachhaltigkeit (CSR – Corporate Social Responsibility) bei ihren Lieferanten überprüfen wollen, werden z. B. neben dem Qualitätsmanagement auch Umweltschutz, Energiemanagement oder Arbeits- und Gesundheitsschutz zum Gegenstand ihres Lieferantenaudits machen.

In der Regel interessiert den Kunden bei seinen Lieferanten vor allem das Qualitätsmanagementsystem. Für ein Unternehmen ist es hinsichtlich seiner eigenen Qualitätsfähigkeit gegenüber seinen Kunden wichtig, dass die Qualitätsfähigkeit seiner Zulieferfirmen, sei es für Produkte oder Dienstleistungen, jederzeit gesichert ist.

In der globalisierten Weltwirtschaft werden die Lieferketten immer länger und der Kunde, der das Endprodukt herstellt, ist häufig nicht mehr in der Lage, die gesamte Lieferkette aller Teile seines Produkts (z. B. Automobil oder Kühlschrank) sicher nachzuvollziehen. Er selbst muss die Qualität seiner Produkte auf dem Markt aus Gründen der Produkthaftung und der Marktchancen jedoch jederzeit sicherstellen.

Diese Anforderungen zu erfüllen setzt voraus, dass in der gesamten Lieferkette ein vergleichbar hohes Niveau des Qualitätsbewusstseins vorhanden ist. Reicht die Leistungsfähigkeit eines Lieferanten nicht aus, nimmt die gesamte Wertschöpfungskette Schaden. Eine Möglichkeit, die Lieferketten abzusichern, besteht darin, Lieferantenaudits bei den eigenen Zulieferern durchzuführen und die Forderung an die eigenen Lieferanten durchzusetzen, bei ihren Zulieferern entsprechende Lieferantenaudits durchzuführen. Auf diesem Wege können die Qualitätsanforderungen und Forderungen anderer Managementsysteme wie Umwelt- und Arbeitsschutz über das Werkzeug Lieferantenaudits durch die gesamte Lieferkette weltweit als Standard institutionalisiert werden.



## 2 Anforderungen an Lieferantenaudits

Das Ergebnis von Systemaudits bei einer Zertifizierung ist die Aussage, ob die Anforderungen der Zertifizierungsnorm hinsichtlich ihrer Mindestkriterien erfüllt sind oder nicht. Dabei wird keine Aussage dazu gemacht, in welchem quantitativen Maß die Auditkriterien erfüllt sind. Das Ergebnis von Lieferantenaudits soll aber eine Aussage zur Qualitätsfähigkeit des Lieferanten machen, und die sollte aus Sicht des Kunden möglichst hoch sein. Dies ist am besten zu gewährleisten, wenn das Ergebnis des Lieferantenaudits messbar ist und man den Lieferanten über definierte Grenzwerte klassifizieren kann (z.B. A-Lieferant).

Um eine Messbarkeit für Lieferantenaudits herzustellen, müssen drei Voraussetzungen gegeben sein:

- ein ausgewogener, strukturierter Fragenkatalog mit definierten Auditfragen zu den einzelnen Auditkriterien;
- ein mathematisches Bewertungsverfahren, das auch unterschiedliche Gewichtungen hinsichtlich der Bedeutung einzelner Auditkriterien für das Ergebnis zulässt;
- plausible, nachvollziehbare Grenzwerte zur Einstufung von Lieferanten hinsichtlich ihrer Qualitätsfähigkeit.

Um diese Messbarkeit zu gewährleisten, müssen Lieferantenaudits stärker formalisiert und strukturiert werden, als dies üblicherweise bei internen Audits der Fall ist. Vorgehensweisen zur Durchführung solcher messbaren Audits werden seit vielen Jahren im Automobilbereich (Verband der Automobilindustrie – VDA) angewendet.

Als brauchbare Muster für Lieferantenaudits kommen die drei Regelwerke VDA-Band 6.1, 6.2 und 6.3 infrage. Sie enthalten strukturell ähnliche Regelungselemente in Form eines Fragenkatalogs zu den einzelnen Managementsystemforderungen, ein messbares Bewertungsverfahren und Grenzkriterien zur Einstufung der Qualitätsfähigkeit von Lieferanten. Die Regelwerke und ihre Methodik sind speziell auf die Bedürfnisse der Automotive-Branche zugeschnitten und bedürfen zur Anwendung in anderen Branchen der Anpassung.

So ist die Systematik des Fragenkatalogs und der messbaren Bewertung von Audits im Grundsatz auf Lieferantenaudits übertragbar. Auch die Klassifizierung von Lieferanten über das Setzen von Grenzwerten in den Auditergebnissen, z.B.  $\geq 90\%$  „uneingeschränkt qualitätsfähig“, ist sinnvoll. Neben der Messbarkeit des Auditergebnisses für das Einzelaudit besteht auch die Möglichkeit, Entwicklungstendenzen in der Qualitätsfähigkeit von Lieferanten im zeitlichen Verlauf (Trend) zu verfolgen.

**Messbarkeit der Qualitätsfähigkeit herstellen**

**Voraussetzungen**

**Formalisierte Verfahren**

**VDA 6.1-3 für Automotive**

**Systematik übertragbar**

- Leseprobe -

### 3 Lieferantenaudits und Regelwerke

Das wesentlichste Regelwerk und Auditkriterium für Lieferantenaudits ist die geltende Qualitätsnorm ISO 9001, oder es sind zusätzliche Branchenstandards zum Qualitätsmanagement, wie sie z. B. in der Fahrzeugindustrie (Auto, Flugzeug, Bahnfahrzeuge) eingeführt sind.

Hinsichtlich der Anforderungen an einen Lieferanten sind aus Sicht des Kunden die einzelnen Anforderungskapitel der Qualitätsnorm nicht alle von gleicher Bedeutung. Die Produktionsprozesse und ihre Qualitätsfähigkeit sind für den Kunden ggf. von größerer Bedeutung als Leitungsprozesse wie z. B. die „Managementbewertung“. Somit kann die Prüfungstiefe für die einzelnen Normenkapitel der ISO 9001 in Lieferantenaudits variabel gestaltet werden. Auch die Zielstellung des Lieferantenaudits beeinflusst die Prüfschärfe einzelner Normenkapitel. Bei der Auswahl neuer Lieferanten besteht die Tendenz, die Prüftiefe des Lieferantenaudits auf die Ebene eines Systemaudits zu beschränken. Wenn der Lieferant selbst ein zertifiziertes Qualitätsmanagementsystem unterhält, können die Teile des Systems, die weniger wichtig sind (z. B. das Normkapitel 4 „Kontext der Organisation“), im Lieferantenaudit ausgespart werden. Im Fall eines Lieferantenaudits wegen Leistungsschwäche in der Lieferung von Produkten/Dienstleistungen müssen die Teile der Norm, die operativ weniger von Bedeutung sind, wie z. B. Normkapitel 4 „Kontext der Organisation“ oder Normkapitel 5 „Leitung“, überhaupt nicht auditiert werden. Der Fokus wird in diesem Fall auf den Produktionsprozessen liegen. Um die Ursachen der Probleme des Lieferanten besser erkennen zu können, muss in diesem Falle die Prüftiefe verstärkt werden.

Neben der ISO 9001:2015 sind anwendbare Regelwerke, die als Grundlage für bestimmte Zielstellungen von Lieferantenaudits dienen können, der

- VDA-Band Teil 6.1 QM-Systemaudits Produktion;
- VDA-Band Teil 6.2 QM-Systemaudits Dienstleistung;
- VDA-Band Teil 6.3 Prozessaudit (Produktion/Dienstleistung).

Die beiden VDA-Bände 6.1 und 6.2 zu den Systemaudits basieren auf einer älteren Version der ISO 9001 und spielen heute nur noch in der Automobilindustrie eine gewisse Rolle. Als Zertifizierungsgrundlage sind sie nur noch von untergeordneter Bedeutung. Sie wurden in der Vergangenheit immer inhaltlich (nicht strukturell) an die aktuellen Normenrevisionen der ISO 9001 angepasst.

Anders verhält es sich mit dem VDA-Band 6.3 Prozessaudits<sup>4</sup>. Das Regelwerk zur Durchführung von Prozessaudits wird inzwischen auch in anderen Branchen angewendet. Im Gegensatz zur ISO 9001 liegt der Schwerpunkt auf den Kernprozessen, vergleichbar mit Kapitel 8 „Betrieb“ (z. T. auch Normkapitel 7 „Unterstützung“) der ISO 9001:2015. Neben allgemeinen Erläuterungen zur Planung und Durchführung von Prozessaudits sind drei Schwerpunkte Inhalt dieses VDA-Regelwerks:

- Potenzialanalyse;
- Prozessaudit materielle Produkte;
- Prozessaudit Dienstleistungen.

Die Potenzialanalyse dient im Wesentlichen zur Auswahl neuer Lieferanten. Sie kann aber auch angewendet werden für die Zulassung neuer Standorte oder den Einsatz neuer Technologie bei bestehenden Lieferanten. Das Ergebnis dient zur Prognose über die Qualitätsfähigkeit von potenziellen Lieferanten. Sie besteht aus einer Auswahl von Fragen aus dem Fragenkatalog des Prozessaudits für materielle Produkte.

**Anforderungen aus ISO 9001**

**Schwerpunkte und Prüfungstiefe selbst definieren!**

**Systemaudits mit VDA 6.1/6.2**

**Prozessaudit mit VDA 6.3**

**Potenzialanalyse**

**Selbstauskunft**

Zur Einleitung der Potenzialanalyse ist nach VDA-Band 6.3 eine Lieferanten-selbstauskunft vorgesehen. Der VDA-Band enthält dafür als Muster einen Fragebogen zur Lieferantenselbstauskunft.

**Prozessaudit**

Das Prozessaudit für materielle Produkte gliedert sich in sechs Prozesselemente, die in der ISO 9001:2015 den Normkapiteln 7 „Unterstützung“, 8 „Betrieb“ und 9 „Bewertung der Leistung“ zuzuordnen sind. Jedes Prozesselement enthält zwischen zwei und acht Kernfragen. Im Einzelnen lassen sich die Prozesselemente den ISO-9001-Kapiteln zuordnen, wie in Tabelle 1 dargestellt.

Tabelle 1: Zuordnung Prozesselemente VDA-Band 6.3 zu ISO 9001-Kapitel

Prozesselement	Normenkapitel ISO 9001:2015
P2 Projektmanagement	8.1 Betriebliche Planung und Steuerung
P3 Planung der Produkt- und Prozessentwicklung	8.3 Entwicklung
P4 Realisierung der Produkt- und Prozessentwicklung	8.3 Entwicklung
P5 Lieferantenmanagement	8.4 Steuerung von extern bereitgestellten Prozessen, Produkten und Dienstleistungen
P6 Prozessanalyse Produktion/Dienstleistung	Siehe Prozesselemente 6.1 bis 6.6
6.1 Prozesseingabe	8.5 Produktion und Dienstleistungserbringung
6.2 Prozessablauf	8.5 Produktion und Dienstleistungserbringung
6.3 Personelle Ressourcen	7.1.2 Personen 7.2 Kompetenz 7.3 Bewusstsein
6.4 Materielle Ressourcen (inkl. Prüfmitteln)	7.1.3 Infrastruktur 7.1.5 Ressourcen zur Überwachung und Messung
6.5 Effektivität und Effizienz Prozesse	8.7 Steuerung nichtkonformer Ergebnisse 9.1 Überwachung, Messung, Analyse und Bewertung
6.6 Prozessergebnis	8.5 Produktion und Dienstleistungserbringung 8.6 Freigabe von Produkten und Dienstleistungen
P7 Kundenbetreuung und Kundenzufriedenheit	8.2.1 Kommunikation mit dem Kunden 9.1.2 Kundenzufriedenheit

**Prozessaudits für materielle Produkte**

Die Gliederung des Prozessaudits für materielle Produkte in seine Prozesselemente und die Zahl der Fragen je Prozesselement sind in der Aufstellung in Tabelle 2 aufgeführt. Im Katalog des Prozessaudits für materielle Produkte mit 58 Fragen ist der Fragenkatalog für die Potenzialanalyse enthalten. Er enthält nur 35 der Fragen, die für die Auswahl von Lieferanten von besonderer Bedeutung sind.

Tabelle 2: Prozesselemente Prozessaudit für materielle Produkte

Prozessaudit materielle Produkte	Potenzialanalyse	
P2 Projektmanagement	7 Fragen	7 Fragen
P3 Planung der Produkt- und Prozessentwicklung	5 Fragen	1 Frage
P4 Realisierung der Produkt- und Prozessentwicklung	8 Fragen	3 Fragen
P5 Lieferantenmanagement	7 Fragen	5 Fragen

Prozessaudit materielle Produkte	Potenzialanalyse	
P6 Prozessanalyse Produktion		
6.1 Prozesseingabe	5 Fragen	1 Frage
6.2 Prozessablauf	5 Fragen	4 Fragen
6.3 Personelle Ressourcen	3 Fragen	2 Fragen
6.4 Materielle Ressourcen (inkl. Prüfmittel)	5 Fragen	4 Fragen
6.5 Effektivität und Effizienz Prozesse	4 Fragen	2 Fragen
6.6 Prozessergebnis	4 Fragen	2 Fragen
P7 Kundenbetreuung und Kundenzufriedenheit	5 Fragen	4 Fragen
Summe	58 Fragen	35 Fragen

Der Fragenkatalog für Dienstleistungen besteht ebenso aus sechs Prozesselementen, enthält aber nur 50 Auditfragen. Die Gliederung des Prozessaudits für Dienstleistungen in seine Prozesselemente und die Zahl der Fragen je Prozesselement sind in der Aufstellung in Tabelle 3 aufgeführt.

Tabelle 3: Prozesselemente Prozessaudit für Dienstleistungen

Prozessaudit Dienstleistungen	
Prozesselement	Anzahl Fragen
D2 Projektmanagement	7 Fragen
D3 Planung der Dienstleistungsentwicklung	4 Fragen
D4 Realisierung der Dienstleistungsentwicklung	7 Fragen
D5 Beschaffungsmanagement	6 Fragen
D6 Dienstleistungserbringung	
6.1 Prozesseingabe	4 Fragen
6.2 Alle Prozesse zur Dienstleistungserbringung festgelegt	3 Fragen
6.3 Personelle Ressourcen	3 Fragen
6.4 Materielle Ressourcen	5 Fragen
6.5 Effektivität und Effizienz Prozesse	4 Fragen
6.6 Prozessergebnis	2 Fragen
D7 Kundenbetreuung, Kundenzufriedenheit und Service	5 Fragen
Summe	50 Fragen

Zu jeder Frage gibt es in allen Katalogen eine Erläuterung, was an bewertungsrelevanten Mindestanforderungen bei der Einstufung der Bewertung zu berücksichtigen ist, inklusive Beispielen zur Umsetzung der Forderungen. Dies erleichtert die Einstufung der Bewertung für den Auditor, da somit eine Kalibrierung der Ermessensspielräume erfolgt.

Zur Bewertung des Auditergebnisses ist für die Potenzialanalyse und die beiden Arten des Prozessaudits jeweils ein eigenes Bewertungsverfahren festgelegt mit entsprechenden Formularen zur Auswertung der Auditergebnisse und zur Behandlung von notwendigen Auditfolgemassnahmen. Die Bewertungsverfahren enthalten sowohl Gewichtungsfaktoren, als auch Abstufungsfaktoren, um die Nichterfüllung kritischer Anforderungen bei der Ergebnisfindung besonders zu berücksichtigen. Da der VDA-Band 6.3 stark an den Bedürfnissen der Automobilindustrie ausgerichtet ist, sind bei einer Nutzung durch andere Branchen ggf. Anpassungen an die Anforderungen des eigenen Unternehmens notwendig.

Als Hilfestellung und Anleitung, um eigene Prozessaudits zu konzipieren, kann das Regelwerk jedoch jederzeit verwendet werden, wobei die Prozessaudits ja nicht nur im Rahmen von Lieferantenaudits, sondern auch im eigenen Unternehmen zur Prozessverbesserung hilfreich angewendet werden

### Fragenkatalog für Dienstleistungen

### Bewertungsverfahren

### Vorlage für eigene Prozessaudits

**Prozessanalyse**

können. In der Praxis werden Prozessaudits wegen des hohen zeitlichen Aufwands in der Regel nur für die Leistungserzeugungsprozesse eingesetzt.

Einem Prozessaudit geht in der Regel eine Prozessanalyse voraus, unabhängig davon, ob es sich um ein Prozessaudit für materielle Produkte oder Dienstleistungen handelt. Bewährte Methode ist dabei das Turtle-Diagramm. Es analysiert methodisch den Prozess bezüglich Eingaben, Ausgaben, Prozessablauf und Ressourcen, um ihn hinsichtlich seiner Risiken zu bewerten. Das Verfahren dazu ist im VDA-Band 6.3 beschrieben.

- Leseprobe -