



# Risiko- und chancenbasiertes Auditing

## Warum sich interne Audits stärker an Chancen und Risiken ausrichten sollten

In puncto Qualitätsmanagement gibt es zwei Möglichkeiten, unternehmensinterne Audits zu betrachten: Entweder diese gelten als ein notwendiges Übel, und die dazugehörigen Auditoren werden mit Argwohn beäugt. Oder aber Audits werden als wichtige Meilensteine gesehen, die sowohl Risiken als auch Chancen rechtzeitig erkennen lassen.

Christof Dahl

**O**b Unternehmen und Belegschaft ein Audit auf die eine oder andere Art und Weise wahrnehmen, hängt tatsächlich stark von den Auditoren und ihrem Ansatz für das Qualitätsmanagement ab. In den meisten Unternehmen prüfen die Auditoren (leider) nur, ob interne Vorgaben oder Normanforderungen eingehalten werden. Beispielsweise schreibt die ISO-9001-Zertifizierung in regelmäßigen Abständen Audits vor. Klar, dass solche Vorgaben eher als lästige Pflichten betrachtet werden, die für die kontinuierliche Zertifizierung eben unabdingbar sind, ansonsten aber keinerlei echten Mehrwert für Belegschaft oder Betrieb bieten.

Mit einem solchen Ansatz wird auch die Rolle der Auditoren ziemlich klar – und einseitig – umrissen: Sie sind reine Prüfer, arbeiten Checklisten ab und bestätigen am

Ende die Normerfüllung oder eben nicht. An einer solchen Betrachtungsweise ist erst einmal nichts grundlegend falsch. Sie lässt jedoch einen Großteil des Potenzials ungenutzt, das ein internes Audit bieten kann. Und warum sollte man das nicht mitnehmen, wenn die Auditoren ohnehin schon am Werk sind?

### Wandel erfordert Anpassung

Worauf ich an dieser Stelle hinaus will, ist der risiko- und chancenbasierte Ansatz, der seit Jahren in den Grundsätzen des Qualitätsmanagements verankert ist und dennoch nach wie vor sträflich vernachlässigt wird. Sträflich deshalb, weil wir in einer sich permanent wandelnden Welt leben. In diesem Zusammenhang fällt regelmäßig das Akronym VUCA, das ursprünglich aus dem US-Militärumfeld stammt, für die Begriffe

„Volatility“, „Uncertainty“, „Complexity“ und „Ambiguity“ steht und die Herausforderungen der heutigen Unternehmensführung beschreibt. Wer Praxisbeispiele dafür sucht, wird schnell bei der Corona-Pandemie oder dem Krieg in der Ukraine fündig. Sicher geglaubte Lieferketten sind in solchen Ausnahmesituationen, die offensichtlich zunehmend zur Regel werden, von einem Tag auf den anderen in Frage gestellt oder gar zerstört.

Auch wenn die Unternehmensführung derartige Risiken nie komplett vermeiden kann, hilft ein risiko- und chancenbasierter Ansatz im Rahmen eines internen Audits, solche Abhängigkeiten aufzuzeigen und sie mit konkreten Handlungsempfehlungen zumindest zu reduzieren. Das heißt natürlich, dass ein Audit nicht fünf Jahre in Folge gleich abläuft. Genauso wie der stetige

Wandel von der Unternehmensführung Anpassung und gegebenenfalls Nachjustierung erfordert, müssen sich die Auditoren – auch auf Basis vorheriger Audit-Erkenntnisse – immer wieder neu überlegen, wo sich Risiken verbergen können und welche aktuellen Ereignisse Einfluss haben könnten – und ihre Audit-Planung daraufhin ausrichten.

### Ein neues Rollenbild für Auditoren

Damit wird deutlich, dass sich die Zusammenarbeit zwischen Auditoren und Unternehmensführung, ja vielleicht sogar das Selbstverständnis der Auditoren deutlich verändern muss. Aus meiner Sicht sind vor allem Ausbildungsdefizite der Grund, warum das risiko- und chancenbasierte Audit nicht stärker verbreitet ist. Sicher, das reine Abarbeiten von Checklisten ist weniger auf-

kennen. Ein digitales Qualitätsmanagementsystem, in dem alle Daten leicht zu finden sind und welches Prozesse nachvollziehbar abbildet, erleichtert die Vorbereitung meiner Erfahrung nach für beide Seiten.

### Verbesserungspotenzial „schürfen“

Und genau hier liegt der große Mehrwert für die Unternehmen: Die Auditoren treffen anhand der Prüfungsergebnisse nicht einfach „nur“ eine Feststellung – beispielsweise, ob etwas okay oder nicht okay ist –, sondern geben den Verantwortlichen auf Basis des internen Audits eine konkrete Handlungsempfehlung mit auf den Weg, die gegebenenfalls sogar beim nächsten Audit überprüft werden kann. Der vorausgehende Prozess ist hingegen gleich: eine Prüfungshandlung, bei der Nachweise gesich-

schließen – eben anhand von Empfehlungen. Was eine Unternehmensführung dann daraus macht, obliegt nicht mehr den Auditoren. Sie können nur bei einem nächsten Audit überprüfen, ob und wie gut bereits aufgezeigte Lücken geschlossen wurden. In gewissem Ausmaß werden Auditoren damit auch zu Qualitätsmanagern für die Unternehmensführung – oder zumindest zu Sparringspartnern, die getroffene Entscheidungen und ausgearbeitete Strategien gegebenenfalls noch einmal hinterfragen.

### Lücken gibt es viele

Was sind das nun für „Lücken“, die geschlossen werden müssen? Das hängt natürlich immer individuell vom Unternehmen, der Branche und dem Umfeld ab, in dem es operiert. Zu einem gewissen Anteil spielt auch die Professionalität eine Rolle, mit der ein Qualitätsmanagement bisher betrieben wurde. Denn je konsequenter Verbesserungspotenzial in der Vergangenheit bereits genutzt wurde, desto geringer sind die Mängel, die es zu beheben gilt.

Ein gutes Beispiel ist sicherlich die Kundenzufriedenheit, weil deren Bedeutung für den Geschäftserfolg seit Jahren kontinuierlich steigt. Ein Erkenntnisgewinn eines internen Audits kann also beispielsweise sein, dass ein Unternehmen zu wenig über die Zufriedenheit der Kunden weiß, weil überhaupt keine Befragungen durchgeführt werden. »»

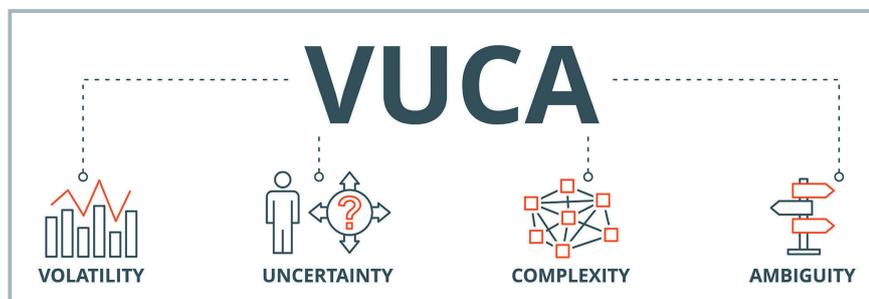


Bild 1. Das Akronym VUCA, das ursprünglich aus dem US-Militärumfeld stammt, steht für die Begriffe „Volatility“, „Uncertainty“, „Complexity“ und „Ambiguity“ © Galuh Sekar – Adobe.Stock.com

wendig und die Risiko-Chancen-Ausrichtung eines Audits nicht ganz trivial. Sie bietet aber sowohl für das Auditieren selbst als auch für die Unternehmensstrategie deutliche Vorteile. Denn ein Audit wird automatisch anders geplant, wenn Risiko- und Chancen-Überlegungen im Vorfeld einfließen. Die Fragestellungen verändern sich vermutlich ebenso wie die Tiefe, in der auditiert wird. Und der vielleicht wichtigste Punkt: Aus den Ergebnissen lassen sich konkrete Handlungsempfehlungen ableiten.

Im Zuge dessen sollten auch Organisationen den Auditor nicht nur als strengen Prüfer, sondern vor allem als wertvollen Partner wahrnehmen. Daraus ergibt sich auch auf Unternehmensseite eine andere Vorbereitung auf den Audit, bei der die relevanten Daten besonders umfassend und ordentlich aufbereitet zur Verfügung gestellt werden. So ist es für Auditoren leichter, Risiken und Chancen überhaupt zu er-

tet werden. Die Wege zum Erkenntnisgewinn können jedoch sehr unterschiedlich ausfallen. Auditoren können Dokumente sichten, die Belegschaft interviewen, Messungen durchführen, die Produktionshallen begehen und beobachten.

Was dabei fast schon erschreckend ist: Es gibt unzählige Audits, bei denen weder etwas gefunden noch eine Empfehlung herausgearbeitet wird. Worauf ich hinaus will: Verbesserungspotenzial gibt es doch immer. Das nennt sich Fortschritt und Entwicklung und sollte Kern des Qualitätsmanagements sein. Denn in diesem Begriff steckt im Prinzip ja bereits die Aussage, dass eine gewisse Qualität vorhanden ist, die „gemanagt“, also verbessert und angehoben werden will. Die Auditoren dürfen bei einer Chancen-Risiko-Betrachtung nicht einfach nur eine Abweichung von definierten Qualitätsstandards attestieren, sondern müssen die Organisation dabei unterstützen, die gefundene Lücke zu

## INFORMATION & SERVICE

### AUTOR

**Christof Dahl** ist langjähriger Partner von orgavision, Auditorenausbilder und arbeitete mehrere Jahre als Prüfungsleiter bei PricewaterhouseCoopers in Madrid. Seit 2003 ist er im Qualitätsmanagement selbstständig.

### UNTERNEHMEN

Die orgavision GmbH wurde 2008 gegründet und seit 2009 mit der gleichnamigen Anwendung orgavision am Markt. Die QM-Software unterstützt dabei, die Qualität von Prozessen, Produkten und Dienstleistungen zu erhöhen.

### KONTAKT

orgavision GmbH  
T +49 30 555 74 72 0  
<https://www.orgavision.com/>

Die Handlungsempfehlung wäre in diesem Fall klar: Liebe Unternehmensführung, frag doch vor dem nächsten Strategiemeeting einmal nach, was eure Kunden eigentlich erwarten. Überhaupt sind Kennzahlen ein wichtiges Thema. In der Wirtschaftsprüfung gang und gäbe, ist das Auditieren von Kennzahlen und Statistiken im Qualitätsmanagement leider defizitär. Bleiben wir bei der Kundenzufriedenheit, beziehungsweise dem Gegenteil: Beschwerden. Klassischerweise begnügen sich Auditoren damit, wenn eine Statistik zu den Reklamationen einfach nur vorliegt. Ist ja auch prima, der berühmte Haken kann gemacht werden. Unter Chancen- und Risikogesichtspunkten ist es jedoch viel interessanter, etwas tiefer zu bohren. Woher kommen die Zahlen, sind sie nachvollziehbar und plausibel und, viel wichtiger, überhaupt vollständig und richtig? Denn nur aus diesen Fragen lässt sich ableiten, ob trotz der vermeintlichen Kenntnisse über

die Reklamationen nicht doch ein Risiko besteht, weil die falschen Werte abgefragt oder falsche Schlussfolgerungen gezogen wurden. Aus meiner Sicht ist dieses Thema so relevant, dass ich ihm bei meinen Auditkursen eine extra Sequenz widme. Denn Kennzahlen sind das, was einem als Auditor oder Auditorin häufig präsentiert wird. Allerdings führen nur die richtigen Fragestellungen und, daraus abgeleitet, die entsprechenden Prüfungshandlungen zum Erfolg.

### Erfolgskontrolle ist wichtig

Die Auditoren sind mit dem Abschluss ihres Audits und konkreten Handlungsempfehlungen erst einmal aus ihrer Pflicht im Rahmen eines risiko- und chancenbasierten Ansatzes entlassen. Für die Unternehmen wird es an dieser Stelle aber erst richtig interessant. Denn aus den Handlungsempfehlungen der Auditoren sollte idealerweise ein Maßnahmenkatalog für die Unternehmensführung entstehen. Hier empfiehlt es

sich aus meiner Sicht, ein Maßnahmenmanagement zu installieren, da das Controlling der Handlungsempfehlungen nach dem Audit mitunter sehr komplex und schwierig werden kann, da viele Maßnahmen parallel laufen: Ein digitales Qualitätsmanagementsystem ist für das Controlling der beschlossenen Schritte in der Regel eine große Hilfe – auch für Auditoren, die beim nächsten Mal schnell einen Überblick darüber gewinnen können, welche Veränderungen im Betrieb umgesetzt wurden.

Kurz: Die Eingangsfrage kann bei einem risiko- und chancenbasierten Audit-Ansatz nur mit „ja“ beantwortet werden. Und genau da müssen wir aus meiner Sicht auch hin: Weg von reinen Feststellungen, hin zu konkretem Mehrwert, der sich aus den Audit-Ergebnissen ableiten lässt. Dafür muss sich an der Auditorenausbildung im Bereich risikobasiertes Vorgehen etwas ändern. Hierfür müssen wir zunächst einmal eine gewisse Sensibilität schaffen. ■

## ANZEIGE

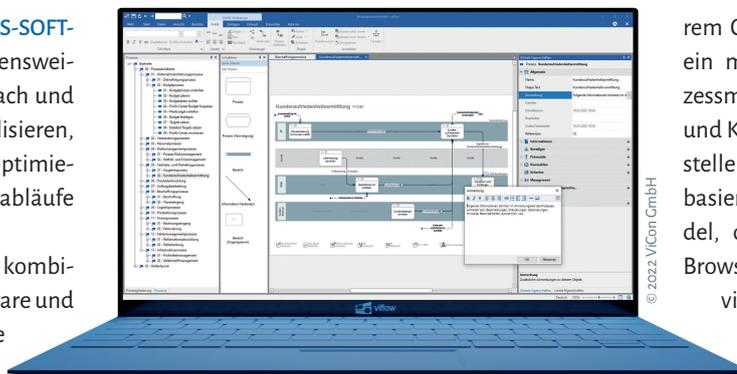
### Prozessmodellierung mit viflow – Schaffen Sie Klarheit.

**MIT DER PROZESS-MODELLIERUNGS-SOFTWARE VIFLOW** werden unternehmensweite Prozesse und Strukturen so einfach und transparent wie nie zuvor. Visualisieren, analysieren, dokumentieren und optimieren Sie in kürzester Zeit die Arbeitsabläufe Ihres Unternehmens.

Basierend auf Microsoft Visio kombiniert viflow intelligente Grafiksoftware und Datenbank. Dabei können Sie die Funktionen von Visio nutzen, haben aber alle Vorteile von viflow.

Zum Beispiel zentrale Datenpflege, denn viflow speichert Änderungen immer zentral und in einer einzigen Datei.

Per Drag-and-drop können Sie ganz einfach modellieren und beliebige Unter- und Teilprozesse oder ganze Prozesslandkarten erstellen. Intuitiv bedienbar kann viflow jedoch weit mehr als reine Prozessmodellierung. Verschiedene Addons ermöglichen Aufgabenmanagement, Dokumentenmanagement und Analyse.



### Interaktive Prozessdokumentation für ein lebendiges Prozess- und Qualitätsmanagement

Egal, ob Sie Ihre Prozesse nach Business Process Model and Notation (BPMN), als Flussdiagramm (Flowchart) oder in der Swimlane-Darstellung abbilden möchten – mit viflow können Sie Ihre Prozesse ganz nach Ihren Wünschen darstellen. Ganz individuell und einfach passen Sie dabei mit Grafik- und Formatvorlagen das Layout Ih-

rem Corporate Design an. Um ein mit viflow erstelltes Prozessmodell Ihren Mitarbeitern und Kollegen zur Verfügung zu stellen, erzeugen Sie ein HTML-basiertes interaktives WebModell, das im handelsüblichen Browser betrachtet wird.

viflow gibt es in den drei Editionen blue, silver und gold für verschiedene Anforderungen.

Ob vielfältige Reporting- und Ausgabemöglichkeiten oder das viflow Team Modelling für das gleichzeitige Arbeiten mehrerer Anwender an einem Prozessmodell – Sie entscheiden, welche Funktionen Sie nutzen möchten. Das Preis-Leistungsverhältnis ist derzeit unschlagbar. Im Jahresabo ist viflow schon ab 45 €/Monat zu haben.

.....  
[Mehr unter www.viflow.de](http://www.viflow.de)