



Hat das Zertifizierungssystem ausgedient?

Warum Audits mehr leisten sollten, als Zertifikate vorzubereiten

Seit Jahren stehen die Zertifizierungspraktiken in der Kritik. Zertifizierungsgesellschaften leben gut vom Druck vieler Unternehmen, sich bestimmte Zertifikate beschaffen zu müssen. Doch im Grunde geht es um die Verbesserung, die Weiterentwicklung von Organisationen, meint der selbstständige Auditor und Berater Hans-Peter Nöh.

QZ: Wen auditieren und beraten Sie heute selbstständig?

Hans-Peter Nöh: Grundsätzlich habe ich Beratungskunden aus dem Automotive- und Non-Automotive-Bereich. Aktuell bin ich allerdings rein im automotiven Umfeld unterwegs: Global Player, Entwicklungslieferanten der namhaften OEMs (Autohersteller) mit Standorten in Österreich und Polen. Und die BMW Group. Eventuell ergibt sich dort die Chance, zukünftig auch präventiv in frühen Projektphasen tätig zu werden. Das

wäre ich ausgezeichnet, denn Fehler zu vermeiden spart enorm viel Geld und macht allen Beteiligten mehr Spaß, als in einer Prüfungssituation Fehler oder Missstände aufzudecken. Mir ist bewusst, dass es sehr viele verschiedene Meinungen zu Audits und deren Durchführung gibt, aber für mich ist ein Audit eine Prüfung. Wenn's keine Prüfung ist, dann ist es kein Audit! Wenn man in dieser Prüfungssituation fair, klar und auf Augenhöhe kommuniziert, ist das natürlich ein immenser Erfolgsfaktor.

QZ: Heute hören wir täglich von gestörten Lieferketten, fehlenden Halbleitern, explodierenden Energiekosten. Müssen Sie als Auditor die Unternehmen nicht deutlich mehr auf Resilienz prüfen?

Hans-Peter Nöh: Ja, das tun wir, auch unabhängig von der aktuellen wirtschaftlichen Lage. Aber ich würde die Thematik gerne in drei Bereiche unterteilen: Menschen, Organisation und Finanzen.

Zuallererst geht es um die Menschen, wobei es hier gar nicht so erheblich ist, ob wir von Lieferanten sprechen. Es geht

um die arbeitenden Menschen, die Zwängen unterworfen sind. Dieses Thema ist für mich mehr mit Führungsqualität oder eben nicht vorhandener Führungsqualität verknüpft, und weniger mit dem Vorhandensein einzelner Komponenten oder erkannter Schwachstellen im Audit. Eine gute Führungskraft wird ihre Mitarbeiter nicht sanktionieren, nur weil der relevante Prozess eine Abweichung bei einem Audit zeigt oder weil die Halbleiter fehlen. Vorsatz schließen wir hier bitte aus!

QZ: Sondern?

Hans-Peter Nöh: Ich muss mich doch viel mehr fragen: Was hat diesen Fehler denn überhaupt ermöglicht? Und dann bin ich bei Führung, bei Awareness und bei Organisation aber ganz sicher nicht bei einzelnen „Schuldigen“ – also auch bei Unternehmens- und Fehlerkultur. Aber das ist natürlich ein ganz wichtiger Punkt. Wenn ich nur noch Menschen im Betrieb habe, die sich jeden Morgen mit Grauen zur Arbeit schleppen und Überlebensstrategien entwickeln, dann werden diese Menschen ihre grauen Zellen nicht dafür verwenden können, etwas Kreatives zu erschaffen.

QZ: Der zweite Punkt?

Hans-Peter Nöh: Das zweite Thema ist die Organisation. Also Resilienz wäre hier die Stabilität beim Ablauf von Prozessen. Genau daran arbeiten wir mit unserer Beratung sehr intensiv und diese Stabilität ist zum Teil eben bei einigen Lieferanten nicht gegeben. Und wenn Sie mich in diesem Zusammenhang nach Highlights fragen, dann ist eines immer noch die mangelnde Prozessorientierung. Das erlebe ich immer wieder bei der Beratung und auch bei Audits. Und dann erlaube ich mir schon mal den Hinweis, dass selbst ein eher steifes Werk wie eine Norm, seit der großen Revision der ISO 9001 im Jahr 2000 von Prozessorientierung spricht und diese einfordert. Das sind nun immerhin 22 Jahre!

QZ: Und zum dritten Punkt?

Hans-Peter Nöh: Der dritte Part der Resilienz ist die finanzielle Widerstandsfähigkeit. Also die Frage nach der betriebswirtschaftlichen Organisation. Und da

muss ich ganz ehrlich sagen: Hier werden keine Gefangenen gemacht. Der 1st-Tier hat da schon zu knacken, aber er bekommt das hin und er gibt den Druck nach unten weiter. Dass hier viele Unternehmen alles tun, um den Forderungen zu entsprechen – auch manchmal in der Grauzone von Regeln – dafür habe ich sogar Verständnis. Vorgeschlagen für den Ludwig-Erhard-Preis werden diese Firmen dann sicher nicht. Es kommen vielmehr haarsträubende Dinge dabei raus,

und der 1st-Tier wiederum nur mit dem 2nd-Tier spricht. Expertenrunden über mehrere Lieferstufen sind hier ganz sicher Erfolg versprechend! Ich könnte mir vorstellen, dass dann Ideen mit großem Einsparpotenzial keine Seltenheit sind.

QZ: Ein frommer Wunsch!

Hans-Peter Nöh: Mag sein, aber nach meiner Erfahrung sind die OEMs nicht alle so verschlossen, wie oft vermutet oder

Kunde und Auditor sollten kein Vertragsverhältnis miteinander haben. Nur so schafft man Unabhängigkeit bei der Zertifizierung.

Hans-Peter Nöh, selbstständiger Berater und Auditor

die letztendlich keinen Nutzen und keine Einsparung bringen. Das hängt auch damit zusammen, dass es eine schwer erklärbare Hemmung im Austausch in der Lieferkette von unten nach oben gibt. Dass nicht nur der OEM mit dem 1st-Tier

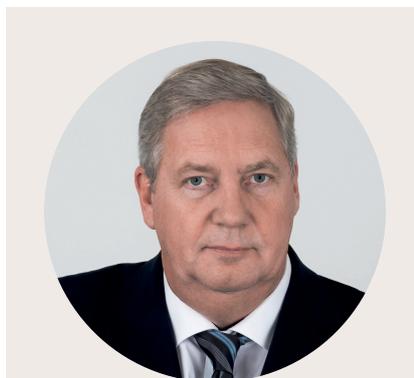
behauptet. Es gibt dort auch Leute, die ein größeres Interesse an einer tollen, nachhaltigen Idee haben, als an dem letzten halben Cent im Einkauf. Andere Beispiele gibt's natürlich auch, keine Frage.

QZ: Was sollte man als Auditor beachten?

Hans-Peter Nöh: Vielleicht sollte ich an dieser Stelle erwähnen, dass ich noch nie ein Audit unter Androhungen oder mit einem Hausverbot beendet habe. Wobei ich natürlich zugebe, dass ein Audit für das geprüfte Unternehmen eine immense Drucksituation darstellt. Mir ist auch klar, dass die meisten Unternehmen über ein anstehendes Audit nicht gerade glücklich sind. Leider! So gut wie immer gelingt es uns, großes Potenzial zu heben, also deutliche Verbesserung anzuschreiben. Wenn Sie aber umgekehrt als Lieferant nie einen kritischen Einwand bekommen, ist das Auditergebnis weniger schmerzhaft, aber sie werden immer so weitermachen wie bisher.

QZ: Hängt es nicht auch mit der traditionellen Arbeitsteilung zusammen? Mit der bekannten Nahrungskette?

Hans-Peter Nöh: Ja, das stimmt schon. Sich bei einem Lieferantentag kritisch gegenüber dem OEM zu Wort melden, das erfordert einigen Mut. Aber im »»



Hans-Peter Nöh

verfügt über 35 Jahre Berufserfahrung in der internationalen Automotive-Industrie. Als selbstständiger Auditor und Berater ist er spezialisiert auf integrierte Managementsysteme, QM, Prozess- und Auditmanagement sowie Lieferantenentwicklung. Er ist EOQ Quality Manager & Auditor und Lead-Auditor bei der BMW Group.

KONTAKT

hp.noeh@netzbe.de
www.netzbe.de

© privat

bilateralen Dialog muss diese kritische Wortmeldung immer möglich sein. Im Übrigen habe ich mir in meinem früheren Berufsleben als Führungskraft eine Regel zu eigen gemacht: Wer zu mir kommt und nur alles kritisiert, darf gleich wieder gehen! Wer aber Probleme meldet und zwei Optionen zur Lösung anbietet, mit dem setze ich mich gerne zusammen. Der ist herzlich willkommen. Immer. Wenn so ein Mitarbeiter oder Lieferant dann auch noch eine Zeit- und Kostenabschätzung erstellt hat, dann ist er doch ein Held!

QZ: Es kommt also tatsächlich auf die Art der Kommunikation an?

Hans-Peter Nöh: Selbstverständlich! Ich erwarte natürlich eine gewisse Qualität in der Kommunikation. Wenn jemand mitmachen will, muss er in allen relevanten Fachdisziplinen Kompetenz zeigen. Ich formuliere damit ein gewisses Niveau, einen Anspruch, der auch in ISO

mer wieder auch bei so genannten Global Playern. Die Vorgehensweise ist häufig nicht systematisch, der Prozess nicht oder nicht ausreichend beschrieben. Wir entwickeln mit unseren Kunden eine stabile, systematische Vorgehensweise, schaffen Transparenz und erhöhen damit die Akzeptanz der Regeln.

QZ: Was halten Sie persönlich von CSR?

Hans-Peter Nöh: (lacht) Zunächst muss man trennen zwischen den Kundenanforderungen mit Systembezug, etwa zu statistischen Verfahren, FMEA, Ermittlung der Messsystemeignung, Kennzeichnung besonderer Merkmale etc. Und Anforderungen mit einem Projekt- oder Produktbezug, also Anforderungen direkt an das Produkt, an die Funktion, das Material, die Oberfläche, die Haptik, usw. Letztere werden von den Lieferanten in der Regel systematisch ermittelt (z.B. Prüfung der Lastenhefte und Leistungs- und Schnittstellenvereinbarun-

Manchmal zu grob und politisch, also ohne wirklichen Regelungscharakter. Und manchmal wird das Ameisenbein tätowiert, so dass es niemand mehr verstehen, geschweige denn umsetzen kann. Verantwortlichkeiten sind gewachsen, meist hierarchisch, selten prozessorientiert. Wie soll das funktionieren, wenn schon der Zielerreichungsprozess (inkl. der damit verbundenen Bonuszahlungen) vertikal orientiert ist? Aber die Leistungserbringung soll horizontal, also prozessorientiert erfolgen. Das ist eine ziemlich große Baustelle! Doch zurück zu den CSRs. Ich denke, weniger wäre mehr, würde das Leben der Lieferanten, der OEMs und der Auditoren erleichtern. Und nicht ein Auto würde dadurch schlechter!

QZ: Bedarf es einer Reform der Zertifizierungspraxis?

Hans-Peter Nöh: Ich versuche die Frage mit einem Beispiel zu beantworten: In einem Audit bei einem weltweit tätigen Lieferanten mit tollen Produkten und vielen smarten Menschen hatten wir ein Audit-Ergebnis mit achtzehn Hauptabweichungen und knapp dreißig Nebenabweichungen. Der Geschäftsführer zeigte sich in einem Vier-Augen-Gespräch vor der Abschlussbesprechung aufrichtig entsetzt: „Wir haben immer geglaubt, wir seien gut. Aber ich kann alle Findings von Ihnen nachvollziehen.“ Das Drama an dieser Geschichte ist, dass die Firma wenige Monate zuvor ein Rezertifizierungsaudit durchlaufen und mit wenigen Nebenabweichungen und einigen OFIs (Opportunity for Improvement) bestanden hatte. Wie kann das sein? Was haben die Auditoren dort gemacht?

QZ: Sie sprechen jetzt von den 3rd-Party-Auditoren des Zertifizierers?

Hans-Peter Nöh: Ja genau. Denn selbst wenn ich ein übler Kerl wäre und einen besonders schlechten Tag gehabt hätte, kann und darf ich keine zig-fach höhere Trefferquote haben als die 3rd-Party-Auditoren.

QZ: Aber woran liegt es, dass die Audit-ergebnisse so weit auseinanderliegen?

Hans-Peter Nöh: Zum einen ist der Zertifizierer eben nicht eine 3rd-Party, also eine

„Audits sind kein Vergnügen. Aber so gut wie immer gelingt es, ein großes Potenzial zu heben.“

9001 und IATF 16949, Abschnitte 7.2ff „Kompetenz“ beschrieben wird. Wenn Sie im Automotive-Bereich mitspielen wollen, brauchen Sie diese Kompetenz. Das sind schlicht Grundlagen, um im großen Konzert mitspielen zu können.

QZ: Wenn ein Lieferanten Potenzial hat, wie entwickeln Sie ihn dann weiter?

Hans-Peter Nöh: Ich muss bereits in der Analyse zielgerichtet vorgehen. Je zielgerichteter ich vorgehe, desto höher die Wahrscheinlichkeit, dass ich Treffer erziele. Und ein Treffer ist, wenn ich eine Schwachstelle identifiziere. Hätte ich keinen Treffer, könnte ich dem Unternehmen nicht wirklich Mehrwert verschaffen. Ein klassischer Treffer ist beispielsweise der Umgang mit kundenspezifischen Anforderungen, kurz CSR (Customer Specific Requirements). Die werden immer wieder übersehen oder falsch verstanden. Wir erleben das im-

gen), gut verstanden und umgesetzt. Aber bei jenen mit Systembezug stracheln viele. Ich persönlich würde mir eine deutliche Reduzierung der CSR wünschen, nicht jede zusätzliche Sonderlocke macht Sinn oder erzeugt Nutzen. Beispiel: Obwohl es endlich ein harmonisiertes FMEA-Handbuch gibt (nach AIAG und VDA), sehen wir OEMs, die dann noch ergänzend eine kundenspezifische Anforderung zur FMEA formulieren. Manchmal frage ich mich dann schon: Warum nur?

QZ: Die Unterschiede sind von außen betrachtet also nicht sehr deutlich.

Hans-Peter Nöh: Nein, und es handelt sich meist um Forderungen, die nicht direkt am Produkt hängen, sondern einen Einfluss auf das Managementsystem haben. Es ist zu beobachten, dass bei Lieferanten beispielsweise die Prozessbeschreibungen deutliche Defizite aufweisen.

unabhängige dritte Partei, sondern er ist einfach Lieferant einer Dienstleistung. Als solcher hat er ein vitales Interesse daran, dass sein Kunde das Zertifizierungsaudit besteht. Das macht ihn sogar in gewisser Weise erpressbar – von Unabhängigkeit ist da meines Erachtens keine Spur! Wahrscheinlich gibt es aber auch hier, wie fast immer, die rühmlichen Ausnahmen.

Zweitens werden meines Wissens alle IATF-Audits in einer globalen Datenbank erfasst. Die beteiligten Auditoren ebenso wie die festgestellten Abweichungen. Die Ergebnisse können statistisch ausgewertet werden, die Auditoren sind also transparent. Das ist grundsätzlich gut. Aber, wer zu viele oder zu wenige Findings hat, fällt auf und erhöht die Wahrscheinlichkeit ein Witnessaudit zu bekommen. Und das mag man als Auditor, insbesondere als 3rd-Party-Auditor nicht! Dafür habe ich sehr viel Verständnis. Also entsteht doch durch das System der Anreiz, sich unter den Schutz von Herrn Gauß zu begeben und sich unauffällig zu verhalten.

QZ: Welche Rolle spielt die Kompetenz?

Hans-Peter Nöh: Die Kompetenz der Auditoren spielt immer eine ganz entscheidende Rolle. Mit Kompetenz meine ich nicht ausschließlich die Kenntnis der Forderungskapitel der Normen und der Rules, wie der Auditor sagt. Kompetenz bedeutet auch, in wirklich jeder Auditsituation angemessen zu kommunizieren. Mit Kompetenz meine ich auch die persönliche Befähigung, sich durch sein Verhalten nicht selbst zu überhöhen. Ein Händchen für die jeweilige Situation ist immer hilfreich. Faire, nachvollziehbare Bewertung von Findings, die ich als Auditor auch erklären kann! Jetzt kommt aber noch der Knaller obendrauf: Die Damen und Herren 3rd-Party-Auditoren müssen ja auch sämtliche kundenspezifischen Anforderungen der OEMs kennen und verstehen! Zumindest die, die Kunden der zu auditierenden Organisation sind. Wer das alles beherrscht, also fachlich-inhaltlich, der ist für mich ein Top-Star! Und nun hinterfragen Sie doch mal den Status von internen und externen Auditoren. Ich fürchte hier gibt es eine Diskrepanz!

QZ: Das Ganze ist also Business Theater?

Hans-Peter Nöh: Ja, könnte man vielleicht so sagen. Denn die ganzen 3rd-Party-Audits fördern selten die wirklichen Probleme zu Tage. Und das ist irgendwie sogar im Interesse der OEMs, denn sie brauchen den zertifizieren Lieferanten unbedingt für ihre Produktion. Steht er auf Hold oder hat kein Zertifikat, darf ihn der OEM nicht ohne Weiteres sourcen. Das Zertifikat an der Wand spiegelt also nur selten die tatsächliche Qualität eines Lieferanten wider! Er hat sich einfach nur an die Regeln gehalten. Nachvollziehbar. Da muss man schon fragen, ob das derzeitige Zertifizierungssystem noch tragfähig und zukunftsfähig ist.

QZ: Alles dreht sich um Abweichungen. Dabei sollten doch Verbesserungen im Vordergrund stehen...

Hans-Peter Nöh: BMW erstellt zunächst intern eine so genannte Krankenakte. Diese Krankenakte zeigt quasi die Symptome des Patienten. Mit Erfahrung und Fachkompetenz entwickeln wir anschließend eine Diagnose. Und weil ich kein 3rd-Party-Auditor bin, nehme ich mir auch die Freiheit, Vorschläge für die Genesung zu machen.

QZ: Das wäre dann die Therapie?

Hans-Peter Nöh: Genau, aber die Therapie liegt in der Eigenverantwortung des Patienten. Das muss ein krankes Unternehmen also selbst anpacken. Ich komme allerdings im Rahmen einer Wirksamkeitsprüfung wieder und überzeuge mich davon, ob sie die therapeutischen Grundsätze umsetzen und ob erste Erfolge der Heilung erkennbar sind.

Wir haben Patienten, bei denen gute bis sehr gute therapeutische Erfolge nachweisbar sind – definitiv. Wir haben allerdings auch uneinsichtige Patienten. Die Therapie ähnelt dann einem Fake-Programm, was uns in aller Regel aber nicht verborgen bleibt. Ich attestiere dann aber auch keine Wirksamkeit und es kann im schlimmsten Fall passieren, dass der Patient stirbt.

QZ: Das heißt, der Zulieferer wird vom OEM gekündigt?

Hans-Peter Nöh: Ja, allerdings ist das seine eigene Entscheidung und nicht die des

OEM. Jeder Unternehmer trägt Verantwortung für sein Handeln. Und weshalb eine Führungskraft oder das Management trotz fachlich fundierter Diagnose, konkreter Therapieansätze und häufig auch dem Angebot der Unterstützung auf die Idee kommt, einer vorgeschlagenen Therapie nicht zu folgen, das bleibt ihr Geheimnis und vor allem ihre Verantwortung. Trotzdem ist es natürlich nicht so einfach, einen Lieferanten abzuschalten, und auch nicht das Ziel des OEM.

QZ: Wenn Sie Ihre Kritik an der bisherigen Zertifizierungspraxis positiv formulieren, was würden Sie sich dann wünschen?

Hans-Peter Nöh: Ich würde mir wünschen, dass die Methode der Auditierung – die ich übrigens für enorm wichtig und sinnstiftend halte – dass man hierfür eine neue Systematik findet: Das bislang bestehende Abhängigkeitsverhältnis zwischen Auditor bzw. Zert-Gesellschaft und Kunde müsste aufgehoben werden, um echte Unabhängigkeit zu schaffen. Mir schwebt eine Art ZVS vor.

QZ: Sie meinen einen Art Zentrale Vergabestelle für Studienplätze, aber für Audits?

Hans-Peter Nöh: Genau, die vermitteln lediglich einen Studienplatz – und zwar unabhängig von der Hochschule. Optimal wäre es, wenn Kunde und Auditor kein Vertragsverhältnis miteinander hätten. Nur so schafft man Unabhängigkeit bei der Zertifizierung. Und bei dieser Gelegenheit noch ein Gedanke, der sich in dem Gesamtkontext vielleicht positiv auswirkt: Macht den Job des Auditors attraktiver, erstrebenswerter, akzeptierter, respektierter ...

QZ: Noch einen letzten Wunsch?

Hans-Peter Nöh: Das Zertifikat als Voraussetzung, ob man bei einem Unternehmen sourcen kann oder nicht, sollte man abschaffen. Diese Pappe an der Wand, das Zertifikat, erhält man irgendwie immer. Und um so ein Zertifikat zu bekommen, muss man im Extremfall nicht sehr viel können.

Das Gespräch führten Thomas Funck und Fritz Schwab, QZ