

Teil 2 · Führung: Ziele, Risiken, Managementbewertung

Fragen an den Geschäftsführer oder die Inhaberin. Nicht „Kennen Sie die Qualitätspolitik?“, sondern „Was ist aus Ihrem wichtigsten Ziel geworden?“. Alle Fragen stammen aus echten Audits in kleinen und mittleren Betrieben (anonymisiert); Firmen- und Personennamen sind entfernt, Branchenbezüge bewusst stehen gelassen – übertragen Sie sie auf Ihren Betrieb.

4.1/4.2 Kontext

5.1 Führung

6.1 Risiken und Chancen

6.2 Ziele

9.3 Managementbewertung

Nr.	Frage im Audit	Nachweis, den Sie sehen wollen	Branche
1	Zeigen Sie mir Ihre letzte Managementbewertung: Welche Kennzahlen, Reklamationsquote und Auditergebnisse haben Sie betrachtet, und welche Entscheidungen oder Ressourcen sind daraus entstanden?	Protokoll der Managementbewertung mit Eingangsdaten, Entscheidungen, Verantwortlichen und Terminen.	Beratung / Zertifizierung
2	Zeigen Sie mir Ihre Billable Rate der letzten sechs Monate: Wer schaut wie oft darauf, und was haben Sie konkret getan, als sie unter dem Ziel von 75 % lag?	Auswertung Billable Rate pro Mitarbeiter/Projekt, Protokoll der Controlling- oder Teambesprechung mit festgelegten Maßnahmen, Nachverfolgung der Maßnahmen und deren Wirkung in den Folgemonaten.	Bau / Handwerk
3	Nehmen wir Ihre letzte Rechnung: Wie stellen Sie sicher, dass Leistung, Stunden und Preis zum Auftrag passen, bevor die Rechnung rausgeht, und wer schaut drüber, wenn der Geschäftsführer sie selbst erstellt?	Rechnung im Abgleich mit Angebot und Zeiterfassung, Nachweis einer Gegenkontrolle (Freigabevermerk, Vier-Augen-Prinzip oder Stichprobe durch den Steuerberater), Beispiel für eine korrigierte Rechnung.	Beratung / Zertifizierung
4	Nehmen wir Ihre letzte Kundenanfrage mit abweichenden Anforderungen (z. B. spezielle Etiketten, Verpackung, Prüfvorgaben): Wie haben Sie vor der Angebotsabgabe geklärt, ob Sie das leisten können?	Anfrage mit Kundenspezifikation, Kalkulationsblatt und Angebot, dazu Nachweis der Klärung (Notiz, E-Mail oder Checkliste), dass Machbarkeit, Termin und Kosten geprüft wurden.	Produktion / Fertigung
5	Zeigen Sie mir Ihre Aufstellung der Risiken und Chancen: Welchen Eintrag haben Sie zuletzt angepasst, warum, und was ist daraus konkret im Tagesgeschäft geworden?	Aktuelle Risiko- und Chancenliste mit Änderungshistorie sowie ein Beleg für die umgesetzte Maßnahme (z. B. geänderte Checkliste, Schulung, Vertragsklausel)	Beratung / Zertifizierung
6	Zeigen Sie mir Ihre Liste der kritischen Teile und woran Sie erkennen, dass die Zweilieferantenstrategie tatsächlich greift.	Aktuelle Teileliste mit zwei freigegebenen Lieferanten je Teil, plus zwei Bestellungen der letzten Monate an den jeweils zweiten Lieferanten.	Produktion / Fertigung
7	Nehmen wir Ihr wichtigstes Qualitätsziel vom Jahresanfang: Wo stehen Sie heute, und was haben Sie unternommen, als Sie gemerkt haben, dass es knapp wird?	Zielübersicht mit aktuellem Messwert, Datum der letzten Kontrolle und Protokoll oder Notiz zu beschlossenen Maßnahmen.	Dienstleistung (sonstige)

Nr.	Frage im Audit	Nachweis, den Sie sehen wollen	Branche
8	Nehmen wir Ihre letzte Managementbewertung: Welche Zahlen lagen auf dem Tisch, und welche Entscheidung ist daraus entstanden, die heute im Betrieb sichtbar ist?	Protokoll mit Kennzahlen (Reklamationsquote, Ausschuss, Liefertermintreue), Auditergebnissen und Kundenrückmeldungen sowie beschlossenen Maßnahmen mit Umsetzungsstand.	Produktion / Fertigung
9	Zeigen Sie mir einen Auftrag, bei dem Sie Glas vorbestellt haben, bevor eine Auftragsbestätigung des Kunden vorlag: Wer hat das entschieden, und wie halten Sie das finanzielle Risiko im Blick?	Bestellung beim Lieferanten mit Datum, Vermerk zur Entscheidung (z. B. Auftragsliste mit Status „unbestätigt“), Übersicht offener Vorbestellungen und ein Beispiel, wie mit nicht bestätigtem Material umgegangen wurde.	Produktion / Fertigung
10	Zeigen Sie mir die letzte Kundenanfrage mit speziellem Schulungsbedarf: Wie ist daraus ein Schulungsplan geworden, und wie haben Sie vorab geklärt, ob Ihr Lizenzgeber oder Ihre Ausbildungsorganisation das liefern kann?	Anfrage, interne Machbarkeitsprüfung, Bestätigung des Lizenzgebers beziehungsweise der Ausbildungsorganisation, Angebot und Auftragsbestätigung mit den vereinbarten Schulungsinhalten.	Logistik / Transport
11	Nehmen wir Ihre letzte Managementbewertung: Wer hat teilgenommen, welche Daten (Reklamationen, Auditergebnisse, Kundenfeedback) lagen vor, und welche Maßnahme ist daraus entstanden?	Protokoll der letzten Managementbewertung mit Eingangsdaten und Maßnahmenliste, dazu Nachweis, dass mindestens eine Maßnahme umgesetzt oder terminiert wurde.	Beratung / Zertifizierung
12	Nehmen wir Ihr Energie-Sparprogramm: Welches Ziel haben Sie sich gesetzt, welche Verbrauchswerte haben Sie seit der LED-Umstellung erfasst und wer bewertet das?	Verbrauchsübersicht (Zählerstände oder Stromabrechnungen) im Vorher-Nachher-Vergleich, Zielwert mit Verantwortlichem und Protokoll der letzten Bewertung durch die Leitung.	IT / Software
13	Zeigen Sie mir ein Online-Audit, das Sie zuletzt durchgeführt haben: Woher wussten Sie, dass Verbindung, Dokumentenzugriff und Identität der Gesprächspartner ausreichen, um ein belastbares Ergebnis zu erzielen?	Auditplan mit Festlegung der Fernmethoden, Aufzeichnung der technischen Vorprüfung, Teilnehmerliste mit Identitätsprüfung, Auditbericht mit Vermerk zu Einschränkungen und gegebenenfalls Nachaudit.	Beratung / Zertifizierung
14	Wer vertritt die Geschäftsführung, wenn sie am Audittag nicht da ist, und wie stellen Sie sicher, dass Entscheidungen zu Terminen, Ressourcen und Freigaben trotzdem getroffen werden können?	Vertretungsregelung (Organigramm oder Stellenbeschreibung) mit Befugnissen und ein Beispiel einer Entscheidung aus einer Abwesenheitsphase.	Sonstige
15	Nehmen wir Ihr letztes abgeschlossenes Projekt: Wie haben Sie Ziele, Termine und Verantwortlichkeiten festgelegt, und wie kamen Änderungswünsche des Kunden zwischendurch zu Ihnen?	Projektplan oder Auftragsbestätigung, Änderungsliste oder E-Mail-Verlauf mit Freigabe, Abschlussprotokoll, Nachweis über Rückmeldung an den Kunden.	Produktion / Fertigung
16	Wenn der Geschäftsführer morgen drei Wochen ausfällt: Wer macht was, und woher weiß diese Person, wie es geht?	Schriftliche Vertretungsregelung mit benannten Stellvertretern, Zugriffsmöglichkeit auf Passwörter, Kundendaten und Vorlagen, und ein Beispiel, dass die Vertretung schon einmal real oder testweise funktioniert hat.	Sonstige

Nr.	Frage im Audit	Nachweis, den Sie sehen wollen	Branche
17	Nehmen wir Ihre letzte größere Investition (Maschine, Werkzeug, Anlage): Welche Risiken und Chancen haben Sie vorher bewertet und wie haben Sie entschieden?	Investitionsantrag oder Entscheidungsvorlage mit Risikoüberlegungen (Auslastung, Ausfall, Lieferzeit, Amortisation), Geschäftsführungsentscheidung, spätere Überprüfung, ob sich die Erwartungen bestätigt haben.	Produktion / Fertigung
18	Welche Umweltziele haben Sie sich im Rahmen des Umwelpakts gesetzt, und wie weit sind Sie damit aktuell?	Dokumentierte Umweltziele mit Maßnahmen und Verantwortlichen, aktuelle Verbrauchswerte (Strom, Wasser, Abfall) im Vergleich zum Vorjahr und der letzte Stand der Zielverfolgung.	Produktion / Fertigung

So nutzen Sie den Katalog. Wählen Sie vor dem Audit drei Fragen aus, nicht achtzehn. Ersetzen Sie das Beispiel („Glasbestellung“, „Release“) durch den Vorgang Ihres Betriebs. Stellen Sie die Frage, schweigen Sie, lassen Sie zeigen. Die Spalte „Nachweis“ ist Ihre Erinnerung, womit das Thema abgeschlossen ist – nicht mit der Erzählung, sondern mit dem Dokument.