Dieser Punkt ist for- mal in Ordnung, da die Norm nicht vor- schreibt, wie detail- liert berichtet werden soll. Es wäre jedoch wünschenswert, et- was genauer darauf einzugehen, worauf die Bewertung zu- rückzuführen ist und wie viele Anmerkun- gen es gab.

Es ist zwar lobens- wert, Besserung an- zustreben. Es han- delt sich hierbei je- doch nicht um eine Maßnahme, die messbar und termi- nierbar ist. Es ist nicht erkennbar, wie Verbesserungen erreicht werden sol- len und woran eine Zielerreichung ge- messen werden kann.

Seite 1 von 6

**Maßnahme**: Thematik „Abwei-

chungsbericht“ ansprechen und

Umsetzung nachverfolgen.

Es ist geplant, diese Situation

am nächsten jour fix noch ein- mal anzusprechen und ggf. in Einzelgesprächen nachzuarbei- ten. Ziel muss es sein, zukünf- tig mehr Daten zur Verfügung

zu haben, um eine effektivere Maßnahmenverfolgung realisie- ren zu können.

Dies ist bedauerlich, da wir uns

damit die Chance nehmen, Fehlerquellen systematisch zu identifizieren und durch Vor- beuge- und Korrekturmaßnah- men zu umgehen.

Obgleich keine „Regelverstöße“

festgestellt wurden, hat das Audit dennoch einige Verbes- serungspotentiale aufgedeckt. Es fiel auf, dass einige Mitar- beiter im Bereich der Fehler- bewertungen (Abweichungsbe- richte) noch immer versuchen, die Erstellung eines Berichtes zu vermeiden, um einen besse- ren Eindruck zu machen bzw. um sich die Arbeit zu ersparen.

**Maßnahme**: Aber wir gelobigen

Besserung.

Das interne Audit wurde am

10.01.2007 zusammen mit dem Zertifizierungsaudit durchge- führt. Das Ergebnis war eher

mäßig. Am meisten hat den

Auditor aufgeregt, dass noch immer keine Abweichungsbe- richte vorgelegt werden konn- ten.

Das interne Audit wurde am

10.01.2007 zusammen mit dem Zertifizierungsaudit durchge- führt. Das Ergebnis war sehr

gut, da nur wenige Auffälligkei-

ten festgestellt wurden, die umgehend vor Ort beseitigt werden konnten.

Das interne Audit wurde am

10.01.2007 zusammen mit dem Zertifizierungsaudit durchge- führt. Das Ergebnis war sehr

gut, da nur wenige Auffälligkei-

ten festgestellt wurden (2 Emp- fehlungen, 1 Haltepunkt und 1

Verbesserung), die umgehend vor Ort beseitigt werden konn- ten.

**1. Ergebnisse der Audits:**

**1. Ergebnisse der Audits:**

**1. Ergebnisse der Audits:**

**Beispiele Management-Bewertung**

Gibt es einen Wider- spruch zu der hohen Fehleranzahl im Audit?! – Muss nicht zwingend sein (z.B. wenn sich die Auffäl- ligkeiten auf rein interne Vorgänge beziehen); sollte

aber kritisch hinter- fragt werden.

Dieser Vorschlag ist formal in Ordnung. Gut: Bewertungshin- tergrund angeben.

Kunden wirklich auf Zufriedenheit befragt oder wurde nur be- wertet, dass es we- nig Beschwerden gab? Damit kann man sich noch nicht sicher sein, dass die Kunden nicht doch Verbesserungsvor- schläge haben oder über bestimmte Din- ge unzufrieden sind. Es wurden keine Maßnahmen defi- niert.

Seite 2 von 6

**Maßnahmen:**

1.Der Vertrieb besucht alle Kunden, die uns mit „be- friedigend“ bewertet haben

und versucht, Unzufrieden-

heiten zu beseitigen.

2.Die Unzufriedenheit im Be- reich Paketdienst ist auf mangelhafte Zuverlässig-

keit des Paketdienstleisters

zurückzuführen. Der Ein- kauf soll prüfen, ob es ge- eignetere Dienstleister im Paketbereich gibt oder ob es sinnvoller erscheint, die- se Dienstleistungen in Zu- kunft nicht mehr mit anzu- bieten.

Insgesamt wird das Ergebnis

als zufriedenstellend bewertet. Bei den unzufriedenen Kunden handelt es sich um Kunden, die keine Sonderfahrten bestellen, sondern nur Pakete einspeisen.

75 % sehr gut

15 % gut

5 % befriedigend

5 % unzufrieden

-

-

-

-

Daraus hat sich ergeben (Be-

wertung durch unsere Kunden):

Fraglich: Wurden die

Die einzelnen Aspekte wurden

auf einer Skala von 1 – 10 be- wertet und zu jeweils 33 % gewichtet.

-

-

Auswertung der Be-

suchsberichte des Ver- triebs

Auswertung der Kunden- befragung aus 11 /

2006

Auswertung der Rekla- mationen anhand der erstellten Abwei- chungsberichte.

-

Das Ergebnis war sehr gut.

Das Ergebnis war sehr gut.

Grundlage für diese Einschät- zung ist die Bewertung im e- kurier, die 100 % betrug. Unse- re fünf Direktkunden haben wir persönlich besucht, um uns von ihrer Zufriedenheit zu überzeu- gen. Großartige Beschwerden gab es nicht.

Die Rückmeldungen der Kun-

den wurden am 20.12.2006 ausgewertet.

Die Rückmeldungen der Kun-

den wurden am 20.12.2006 ausgewertet.

Die Rückmeldungen der Kun-

den wurden am 20.12.2006 ausgewertet. Grundlage für die Bewertung waren folgende Punkte:

**den**

**den**

**den**

**2. Rückmeldungen von Kun-**

**2. Rückmeldungen von Kun-**

**2. Rückmeldungen von Kun-**

**Beispiele Management-Bewertung**

Die Umsatzentwick- lung ist keine Kenn- zahl für Prozessleis- tung und Produkt- konformität. Die Steigerung kann auf weitere Faktoren zurückzuführen sein (z.B. Insolvenz eines Wettbewerbes und kurzfristige Verlage- rung der Aufträge zu Ihnen). Es wird da- her empfohlen, Ab- weichungen und Reklamationen zur Bewertung hinzuzu- ziehen.

Dieser Vorschlag ist formal in Ordnung. Gut: Es gibt Kenn- zahlen, die sinnvoll interpretiert werden. Allerdings sind die km-Kosten keine Kennzahl für die Leistung des Pro- zesses „Sonderfahr- ten“, sondern eher für den Prozess

„Einkauf“ oder „Mit- arbeiterqualifikation“. Empfehlung: Es wird empfohlen, Quali- tätskennzahlen für Abweichungen oder Reklamationen ein- zuführen.

Seite 3 von 6

-

Die Gesamtzahl der Abwei-

chungen soll auf 0,5 % ge- senkt werden. Erreichen wol- len wir das durch eine noch intensivere Betreuung der Aufträge und eine konse- quentere Abarbeitung der Vorbeugemaßnahmen.

Der Rohertrag (= DB) soll auf

30 % gesteigert werden. Mit welchen Maßnahmen dieses Ziel zu erreichen ist, steht im Detail noch nicht fest. Um aber Verbesserungspotentia- le identifizieren zu können, sollen die Aufträge in Zukunft wöchentlich ausgewertet wer- den, damit zeitnahe Analysen stattfinden können. Aus den Ergebnissen sollen weitere Maßnahmen zur Leistungs-

verbesserung hergeleitet wer- den.

-

**Maßnahmen:**

Zu 2.: In der Auftragssoftware

werden Deckungsbeiträge je Auftrag ermittelt. Derzeit benö- tigen wir 25 % Deckungsbei- trag, um in die Gewinnzone zu kommen. Im Jahresdurch- schnitt 2006 lag der durch- schnittliche Deckungsbeitrag bei 28 %. Das halten wir für verbesserungswürdig.

Der Rückgang des Gesamter-

gebnisses ist auf gestiegene Verwaltungskosten zurückzu- führen. Zusammen mit dem Steuerberater sollen bis zum

28.02.2008 die Verwaltungs- kosten auf Einsparpotentiale untersucht werden und aus den Ergebnissen weitere Maßnah- men hergeleitet werden.

**Maßnahmen:**

Der Rohertrag konnte in diesem

Jahr auf 30 % gesteigert wer- den, das Gesamtergebnis fiel allerdings auf 3 %. Die Steige- rung der km-Kosten ist durch die gestiegenen Treibstoffkos- ten verursacht.

Gesamtergebnis

Kosten / km

-

-

Prozessleistung und Produkt-

konformität sind zufriedenstel- lend, da wir sonst keine Um- satzzuwächse in Höhe von 35

% hätten realisieren können.

Die Prozessleistung ermitteln

wir anhand unserer betriebs- wirtschaftlichen Kennzahlen:

- Rohertrag

Die Prozessleistung und Pro-

duktkonformität wird anhand folgender Kennzahlen ermittelt:

1. Reklamationen bzw. Ab- weichungen

2. Deckungsbeitrag / Auftrag

bzw. je Kunde

Zu 1.: Im vergangenen Jahr wurden 63 Abweichungsberich- te erstellt, von denen 27 durch

den Kunden wahrgenommen

wurden und zu Reklamationen geführt haben. Gemessen an der Anzahl der Aufträge von

8663 ergeben sich Quoten von

0,7 % (Abw. ges.) bzw. 0,03 % (Reklamationen). Dieses Er- gebnis ist als gut zu bewerten.

**duktkonformität**

**duktkonformität**

**duktkonformität**

**3. Prozessleistung und Pro-**

**3. Prozessleistung und Pro-**

**3. Prozessleistung und Pro-**

**Beispiele Management-Bewertung**

Ist Blödsinn: man kann einen Status nicht *erledigen*. Hier zeigt sich, dass die Fragestellung nicht verstanden wurde. Indirekt wird auch offenkundig, dass keine systematische Maßnahmenplanung und –verfolgung durchgeführt wird.

Es ist zwar nachvoll- ziehbar, dass viele Dinge auf dem „klei- nen Dienstweg“ er- ledigt werden kön- nen, aber die erfor- derliche Wirksam- keitsüberprüfung kann bei dieser Ar- beitsweise nicht er- folgt sein. Hier muss in der nächsten Pe- riode nachgeregelt werden und es wird empfohlen, einen Maßnahmenplan mitsamt Wirksam- keitsüberprüfung einzuführen.

Seite 4 von 6

**Maßnahmen**: keine

Weitere Empfehlungen für Ver-

besserungen ergeben sich derzeit nicht.

**Maßnahmen**: keine

Aufgrund unserer überschauba-

ren Büromannschaft werden

Aufgaben immer sofort erledigt.

Anhand des Maßnahmenpla-

nes aus dem Vorjahr konnte nachgewiesen werden, dass alle Maßnahmen abgearbeitet

worden sind und wann diese

auf ihre Wirksamkeit hin über- prüft worden sind.

Der Status von Korrektur- und

Vorbeugemaßnahmen wird

2007 erledigt.

Zurzeit liegen keine offenen

Korrektur- oder Vorbeugemaß- nahmen an.

Zurzeit liegen keine offenen

Korrektur- oder Vorbeugemaß- nahmen an.

**für Verbesserungen:**

**für Verbesserungen:**

**für Verbesserungen:**

**maßnahmen / Empfehlungen**

**maßnahmen / Empfehlungen**

**maßnahmen / Empfehlungen**

**4. Korrektur- und Vorbeuge-**

**4. Korrektur- und Vorbeuge-**

**4. Korrektur- und Vorbeuge-**

**Beispiele Management-Bewertung**

Widerspruch zu der Feststellung im Au- dit, dass wiederholt keine Abweichungs- berichte erstellt wor- den sind. Es muss daher eine Maß- nahme im vorange- gangenen Audit de- finiert worden sein.

Woher kommt die Kennzahl? Warum ergeben sich daraus keine Maßnahmen? Werden die Maß-

folgt?

Seite 5 von 6

nahmen weiter ver-

**Maßnahmen**: keine

**Maßnahmen**: keine

Die Folgemaßnahmen voran-

gegangener Managementbe- wertungen gab es nicht.

Die Folgemaßnahmen voran-

gegangener Managementbe- wertungen sind zu 88 % erle- digt.

Die Folgemaßnahmen voran-

gegangener Managementbe- wertungen wurden bis zum

30.11.2006 erledigt. Im Maß- nahmenplan 2006 ist dokumen-

tiert, welche Maßnahmen ergrif-

fen worden sind und wann sie auf Wirksamkeit überprüft wur- den. Ggf. wurden Folgemaß- nahmen definiert, um die Wirk- samkeit zu erhöhen.

**mentbewertungen**

**mentbewertungen**

**mentbewertungen**

**rangegangenen Manage-**

**rangegangenen Manage-**

**rangegangenen Manage-**

**5. Folgemaßnahmen aus vo-**

**5. Folgemaßnahmen aus vo-**

**5. Folgemaßnahmen aus vo-**

**Beispiele Management-Bewertung**

Auch hier ist die An- forderung der Norm formal erfüllt. Aller- dings darf in den meisten Fällen be- zweifelt werden, dass tatsächlich kei- nerlei Veränderun- gen stattgefunden haben – das muss der Auditor vor Ort entscheiden und genau hinterfragen. Werden keine Ver- änderungen durch- geführt, sollte we- nigstens kurz be- gründet werden, woraus geschlossen wird, dass das QMS weiterhin wirksam

ist.

Änderungen im Um- feld können vom Unternehmen nicht beeinflusst werden. Es ist daher eine sinnlose Aussage zu behaupten, derartige Änderungen seien nicht notwendig.

Seite 6 von 6

Da wir die Dienstleistung ab

dem 15.02.2008 mit anbieten wollen, müssen diese Maß- nahmen bis zum 15.01.2008 umgesetzt sein, damit Zeit bleibt, die betroffenen Mitarbei- ter zu schulen.

-

-

-

-

Es wird ein Lager an-

geschafft und die Dienstleistung „Lager und Konfektionierung“ mit angeboten. Es muss daher ein An- nahmeschein für La- geraufträge entworfen werden.

Im Rahmen der neuen

Dienstleistung wird Personal angestellt. Entsprechend muss das Organigramm an- gepasst werden.

Die Geschäftsbedin- gungen müssen um die Anforderungen des neuen Geschäftsfeldes ergänzt werden. Unser Anwalt ist damit zu be- auftragen.

Eine Ablaufbeschrei- bung für „Verifizierung einzulagernder Waren“ muss erstellt werden. Der Schulungsplan muss ergänzt werden.

-

**Maßnahmen**:

Änderungen im Umfeld, die

sich auf das QM-System aus- wirken können, sind nicht not- wendig.

Änderungen, die sich auf das

QM-System auswirken, gab es nicht.

Änderungen, die sich auf das

QM-System auswirken, erge- ben sich dadurch, dass in Zu- kunft Dienstleistungen im Be- reich des Lagers angeboten werden.

**können**

**können**

**können**

**das QM-System auswirken**

**das QM-System auswirken**

**das QM-System auswirken**

**6. Änderungen, die sich auf**

**6. Änderungen, die sich auf**

**6. Änderungen, die sich auf**

**Beispiele Management-Bewertung**