

Beispiele Management-Bewertung

1. Ergebnisse der Audits:

Das interne Audit wurde am 10.01.2007 zusammen mit dem Zertifizierungsaudit durchgeführt. Das Ergebnis war sehr gut, da nur wenige Auffälligkeiten festgestellt wurden (2 Empfehlungen, 1 Haltepunkt und 1 Verbesserung), die umgehend vor Ort beseitigt werden konnten.

Obleich keine „Regelverstöße“ festgestellt wurden, hat das Audit dennoch einige Verbesserungspotentiale aufgedeckt. Es fiel auf, dass einige Mitarbeiter im Bereich der Fehlerbewertungen (Abweichungsberichte) noch immer versuchen, die Erstellung eines Berichtes zu vermeiden, um einen besseren Eindruck zu machen bzw. um sich die Arbeit zu ersparen.

Dies ist bedauerlich, da wir uns damit die Chance nehmen, Fehlerquellen systematisch zu identifizieren und durch Vorbeuge- und Korrekturmaßnahmen zu umgehen.

Es ist geplant, diese Situation am nächsten jour fix noch einmal anzusprechen und ggf. in Einzelgesprächen nachzuarbeiten. Ziel muss es sein, zukünftig mehr Daten zur Verfügung zu haben, um eine effektivere Maßnahmenverfolgung realisieren zu können.

Maßnahme: Thematik „Abweichungsbericht“ ansprechen und Umsetzung nachverfolgen.

1. Ergebnisse der Audits:

Das interne Audit wurde am 10.01.2007 zusammen mit dem Zertifizierungsaudit durchgeführt. Das Ergebnis war sehr gut, da nur wenige Auffälligkeiten festgestellt wurden, die umgehend vor Ort beseitigt werden konnten.

Dieser Punkt ist formal in Ordnung, da die Norm nicht vorschreibt, wie detailliert berichtet werden soll. Es wäre jedoch wünschenswert, etwas genauer darauf einzugehen, worauf die Bewertung zurückzuführen ist und wie viele Anmerkungen es gab.

1. Ergebnisse der Audits:

Das interne Audit wurde am 10.01.2007 zusammen mit dem Zertifizierungsaudit durchgeführt. Das Ergebnis war eher mäßig. Am meisten hat den Auditor aufgeregt, dass noch immer keine Abweichungsberichte vorgelegt werden konnten.

Maßnahme: Aber wir gelobigen Besserung.

Es ist zwar lobenswert, Besserung anzustreben. Es handelt sich hierbei jedoch nicht um eine Maßnahme, die messbar und terminierbar ist. Es ist nicht erkennbar, wie Verbesserungen erreicht werden sollen und woran eine Zielerreichung gemessen werden kann.

Beispiele Management-Bewertung

2. Rückmeldungen von Kunden

Die Rückmeldungen der Kunden wurden am 20.12.2006 ausgewertet. Grundlage für die Bewertung waren folgende Punkte:

- Auswertung der Besuchsberichte des Vertriebs
- Auswertung der Kundenbefragung aus 11 / 2006
- Auswertung der Reklamationen anhand der erstellten Abweichungsberichte.

Die einzelnen Aspekte wurden auf einer Skala von 1 – 10 bewertet und zu jeweils 33 % gewichtet.

Daraus hat sich ergeben (Bewertung durch unsere Kunden):

- 75 % sehr gut
- 15 % gut
- 5 % befriedigend
- 5 % unzufrieden

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

Maßnahmen:

1. Der Vertrieb besucht alle Kunden, die uns mit „befriedigend“ bewertet haben und versucht, Unzufriedenheiten zu beseitigen.
2. Die Unzufriedenheit im Bereich Paketdienst ist auf mangelhafte Zuverlässigkeit des Paketdienstleisters zurückzuführen. Der Einkauf soll prüfen, ob es geeignetere Dienstleister im Paketbereich gibt oder ob es sinnvoller erscheint, diese Dienstleistungen in Zukunft nicht mehr mit anzubieten.

2. Rückmeldungen von Kunden

Die Rückmeldungen der Kunden wurden am 20.12.2006 ausgewertet.

Das Ergebnis war sehr gut. Grundlage für diese Einschätzung ist die Bewertung im e-kurier, die 100 % betrug. Unsere fünf Direktkunden haben wir persönlich besucht, um uns von ihrer Zufriedenheit zu überzeugen. Großartige Beschwerden gab es nicht.

Dieser Vorschlag ist formal in Ordnung. Gut: Bewertungshintergrund angeben. Fraglich: Wurden die Kunden wirklich auf Zufriedenheit befragt oder wurde nur bewertet, dass es wenig Beschwerden gab? Damit kann man sich noch nicht sicher sein, dass die Kunden nicht doch Verbesserungsvorschläge haben oder über bestimmte Dinge unzufrieden sind. Es wurden keine Maßnahmen definiert.

2. Rückmeldungen von Kunden

Die Rückmeldungen der Kunden wurden am 20.12.2006 ausgewertet.

Das Ergebnis war sehr gut.

Gibt es einen Widerspruch zu der hohen Fehleranzahl im Audit?! – Muss nicht zwingend sein (z.B. wenn sich die Auffälligkeiten auf rein interne Vorgänge beziehen); sollte aber kritisch hinterfragt werden.

Beispiele Management-Bewertung

3. Prozessleistung und Produktkonformität

Die Prozessleistung und Produktkonformität wird anhand folgender Kennzahlen ermittelt:

1. Reklamationen bzw. Abweichungen
2. Deckungsbeitrag / Auftrag bzw. je Kunde

Zu 1.: Im vergangenen Jahr wurden 63 Abweichungsberichte 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 Ergebnis ist als gut zu bewerten.

Zu 2.: In der Auftragssoftware werden Deckungsbeiträge je Auftrag ermittelt. Derzeit benötigen wir 25 % Deckungsbeitrag, um in die Gewinnzone zu kommen. Im Jahresdurchschnitt 2006 lag der durchschnittliche Deckungsbeitrag bei 28 %. Das halten wir für verbesserungswürdig.

Maßnahmen:

- Die Gesamtzahl der Abweichungen soll auf 0,5 % gesenkt werden. Erreichen wollen wir das durch eine noch intensivere Betreuung der Aufträge und eine konsequentere 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 Verbesserungspotentiale identifizieren zu können, sollen die Aufträge in Zukunft wöchentlich ausgewertet werden, damit zeitnahe Analysen stattfinden können. Aus den Ergebnissen sollen weitere Maßnahmen zur Leistungsverbesserung hergeleitet werden.

3. Prozessleistung und Produktkonformität

Die Prozessleistung ermitteln wir anhand unserer betriebswirtschaftlichen Kennzahlen:

- Rohertrag
- Gesamtergebnis
- Kosten / km

Der Rohertrag konnte in diesem Jahr auf 30 % gesteigert werden, das Gesamtergebnis fiel allerdings auf 3 %. Die Steigerung der km-Kosten ist durch die gestiegenen Treibstoffkosten verursacht.

Maßnahmen:

Der Rückgang des Gesamtergebnisses ist auf gestiegene Verwaltungskosten zurückzuführen. Zusammen mit dem Steuerberater sollen bis zum 28.02.2008 die Verwaltungskosten auf Einsparpotentiale untersucht werden und aus den Ergebnissen weitere Maßnahmen hergeleitet werden.

Dieser Vorschlag ist formal in Ordnung.
Gut: Es gibt Kennzahlen, die sinnvoll interpretiert werden. Allerdings sind die km-Kosten keine Kennzahl für die Leistung des Prozesses „Sonderfahrten“, sondern eher für den Prozess „Einkauf“ oder „Mitarbeiterqualifikation“.
Empfehlung: Es wird empfohlen, Qualitätskennzahlen für Abweichungen oder Reklamationen einzuführen.

3. Prozessleistung und Produktkonformität

Prozessleistung und Produktkonformität sind zufriedenstellend, da wir sonst keine Umsatzzuwächse in Höhe von 35 % hätten realisieren können.

Die Umsatzentwicklung ist keine Kennzahl für Prozessleistung und Produktkonformität. Die Steigerung kann auf weitere Faktoren zurückzuführen sein (z.B. Insolvenz eines Wettbewerbes und kurzfristige Verlagerung der Aufträge zu Ihnen). Es wird daher empfohlen, Abweichungen und Reklamationen zur Bewertung hinzuzuziehen.

Beispiele Management-Bewertung

4. Korrektur- und Vorbeugemaßnahmen / Empfehlungen für Verbesserungen:

Zurzeit liegen keine offenen Korrektur- oder Vorbeugemaßnahmen an.

Anhand des Maßnahmenplanes aus dem Vorjahr konnte nachgewiesen werden, dass alle Maßnahmen abgearbeitet worden sind und wann diese auf ihre Wirksamkeit hin überprüft worden sind.

Weitere Empfehlungen für Verbesserungen ergeben sich derzeit nicht.

Maßnahmen: keine

4. Korrektur- und Vorbeugemaßnahmen / Empfehlungen für Verbesserungen:

Zurzeit liegen keine offenen Korrektur- oder Vorbeugemaßnahmen an.

Aufgrund unserer überschaubaren Büromannschaft werden Aufgaben immer sofort erledigt.

Maßnahmen: keine

Es ist zwar nachvollziehbar, dass viele Dinge auf dem „kleinen Dienstweg“ erledigt werden können, aber die erforderliche Wirksamkeitsüberprüfung kann bei dieser Arbeitsweise nicht erfolgt sein. Hier muss in der nächsten Periode nachgeregelt werden und es wird empfohlen, einen Maßnahmenplan mitsamt Wirksamkeitsüberprüfung einzuführen.

4. Korrektur- und Vorbeugemaßnahmen / Empfehlungen für Verbesserungen:

Der Status von Korrektur- und Vorbeugemaßnahmen wird 2007 erledigt.

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.

Beispiele Management-Bewertung

5. Folgemaßnahmen aus vorangegangenen Managementbewertungen

Die Folgemaßnahmen vorangegangener Managementbewertungen wurden bis zum 30.11.2006 erledigt. Im Maßnahmenplan 2006 ist dokumentiert, welche Maßnahmen ergriffen worden sind und wann sie auf Wirksamkeit überprüft wurden. Ggf. wurden Folgemaßnahmen definiert, um die Wirksamkeit zu erhöhen.

Maßnahmen: keine

5. Folgemaßnahmen aus vorangegangenen Managementbewertungen

Die Folgemaßnahmen vorangegangener Managementbewertungen sind zu 88 % erledigt.

Maßnahmen: keine

Woher kommt die Kennzahl? Warum ergeben sich daraus keine Maßnahmen? Werden die Maßnahmen weiter verfolgt?

5. Folgemaßnahmen aus vorangegangenen Managementbewertungen

Die Folgemaßnahmen vorangegangener Managementbewertungen gab es nicht.

Widerspruch zu der Feststellung im Audit, dass wiederholt keine Abweichungsberichte erstellt worden sind. Es muss daher eine Maßnahme im vorangegangenen Audit definiert worden sein.

Beispiele Management-Bewertung

6. Änderungen, die sich auf das QM-System auswirken können

Änderungen, die sich auf das QM-System auswirken, ergeben sich dadurch, dass in Zukunft Dienstleistungen im Bereich des Lagers angeboten werden.

Maßnahmen:

- Es wird ein Lager angeschafft und die Dienstleistung „Lager und Konfektionierung“ mit angeboten. Es muss daher ein Annahmeschein für Lageraufträge entworfen werden.
- Im Rahmen der neuen Dienstleistung wird Personal angestellt. Entsprechend muss das Organigramm angepasst werden.
- Die Geschäftsbedingungen müssen um die Anforderungen des neuen Geschäftsfeldes ergänzt werden. Unser Anwalt ist damit zu beauftragen.
- Eine Ablaufbeschreibung für „Verifizierung einzulagernder Waren“ muss erstellt werden.
- Der Schulungsplan muss ergänzt werden.

Da wir die Dienstleistung ab dem 15.02.2008 mit anbieten wollen, müssen diese Maßnahmen bis zum 15.01.2008 umgesetzt sein, damit Zeit bleibt, die betroffenen Mitarbeiter zu schulen.

6. Änderungen, die sich auf das QM-System auswirken können

Änderungen, die sich auf das QM-System auswirken, gab es nicht.

Auch hier ist die Anforderung der Norm formal erfüllt. Allerdings darf in den meisten Fällen bezweifelt werden, dass tatsächlich keinerlei Veränderungen stattgefunden haben – das muss der Auditor vor Ort entscheiden und genau hinterfragen. Werden keine Veränderungen durchgeführt, sollte wenigstens kurz begründet werden, woraus geschlossen wird, dass das QMS weiterhin wirksam ist.

6. Änderungen, die sich auf das QM-System auswirken können

Änderungen im Umfeld, die sich auf das QM-System auswirken können, sind nicht notwendig.

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