



Qualitätsmanagement-Handbuch

auf Basis der DIN EN ISO 9001:2008

BusinessManufaktur Toni Wolter

**Wacholderstraße 82
15834 Rangsdorf**

**Ausgedruckte Exemplare haben ausschließlich
dann Gültigkeit, wenn der Ausgabestand
mit dem aktuellen, von der Geschäftsleitung offiziell freigegebenen
Ausgabestand übereinstimmt (beim QMB einsehbar).**



INHALTSVERZEICHNIS

1.	Einleitung	5
1.1.	Anwendungsbereich	5
1.2.	Kundendefinition	5
1.3.	Normative Verweise	5
2.	Vorstellung des Unternehmens	6
2.1.	Vorwort der Unternehmensleitung	6
	Gesamt-Organigramm	7
2.2.	Firmen-Historie und Philosophie	8
3.	Begriffe und Abkürzungen	9
3.1.	Begriffe	9
3.2.	Abkürzungen	10
4.	Das Qualitätsmanagementsystem	11
4.1.	Allgemeines	11
4.2.	Umgang mit der Qualitätsmanagement-Dokumentation	11
	Erläuterung zur Identifikation der Dokumente	11
4.3.	Darlegungsmodell und Aufbau des Qualitätsmanagement-Systems	11
4.4.	Prozessmodell	12
4.5.	Lenkung der Dokumente und Aufzeichnungen	12
4.5.1.	Vorgabedokumente	13
4.5.2.	Nachweisdokumente (Aufzeichnungen)	13
4.5.3.	Vernichtung von Dokumenten und Aufzeichnungen	13
4.5.4.	Liste der zu lenkenden Dokumente	14
4.6.	Ausschlüsse	14
5.	Verantwortung der Leitung	15
5.1.	Qualitätspolitik und Qualitätsziele	15
5.2.	Qualitätsmanagement-Beauftragter	15
5.3.	Kommunikation	16
5.3.1.	EDV-System	16
5.3.2.	Interne Kommunikation	16
5.3.3.	Externe Kommunikation	16
5.4.	Managementbewertung	16
6.	Management von Ressourcen	17
6.1.	Bereitstellung von Mitteln und Personal	17
6.2.	Mitarbeiter	17
6.2.1.	Information und Einbindung in die Unternehmenszielsetzung	17
6.2.2.	Schaffen eines motivierenden Umfeldes	17
6.2.3.	Aus- und Weiterbildung	18



6.2.4.	Ermittlung des Schulungsbedarfs	18
6.2.5.	Prüfung und Bewertung des Schulungserfolgs	18
6.2.6.	Einführung neuer Mitarbeiter	18
6.3.	Arbeitsumgebung und Arbeitssicherheit	19
6.3.1.	Arbeitsplatzausstattung	19
6.3.2.	Information und Schulung	19
6.3.3.	Lagerung von Gefahrstoffen	19
6.3.4.	Wartung und Instandhaltung von Maschinen und Einrichtungen	19
6.4.	Ordnung, Sauberkeit und Hygiene	20
6.4.1.	Ordnung	20
6.4.2.	Sauberkeit der Räume	20
7.	Produktrealisierung	21
7.1.	Risikomanagement	21
7.2.	Marketing und Vertrieb	21
7.2.1.	Ermittlung des Kundenwunsches und der Anforderungen	21
7.2.2.	Wecken von Kundenbedürfnissen	21
7.2.3.	Analyse des Marktes	21
7.3.	Kundenkontakt und Auftragsabwicklung	21
7.3.1.	Auftragsplanung	21
7.3.2.	Anpassung	21
7.3.3.	Prüfungen und Prüfergebnis	21
7.3.4.	Erbringung von Dienstleistungen	22
7.3.5.	Präsentation der Angebotspalette bei Produkten	22
7.3.6.	Machbarkeitsprüfung	23
7.3.7.	Abklärung der Kostenübernahme	23
7.4.	Einkauf	23
7.5.	Kundeneigentum / beigestellte Produkte	23
7.6.	Verwaltung	23
7.6.1.	Leistungsbereiche	23
7.6.2.	Dokumentation	24
8.	Messung, Analyse und Verbesserung	25
8.1.	Messung der Kundenzufriedenheit	25
8.1.1.	Umgang mit Kunden	25
8.1.2.	Zufriedenheitsfaktoren	25
8.1.3.	Erhebung und Auswertung der Kundenzufriedenheit	25
8.1.4.	Fragebogen zur Kundenzufriedenheit	25
8.2.	Interne Qualitätsaudits	25
8.2.1.	Planung und Durchführung von Internen Qualitätsaudits	26
8.2.2.	Abschluss und Dokumentation	26
8.3.	Fehler und Reklamationen	26
8.4.	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)	27
8.4.1.	Festlegung von Bewertungskriterien und Messgrößen einzelner Prozesse	27
8.4.2.	Erfassung und Auswertung der festgelegten Prozessdaten	28
8.4.3.	Bewertung der Prozesse und Erarbeitung von Verbesserungsmaßnahmen	28
8.4.4.	Werkzeuge zum KVP	28



8.4.5.	Funktionsprinzip des Regelkreises (Prozess-Lenkung).....	28
8.5.	Korrektur- und Vorbeugungsmaßnahmen	29
8.5.1.	Korrekturmaßnahmen.....	29
8.5.2.	Vorbeugungsmaßnahmen	29
8.5.3.	Übergeordnete Maßnahmen.....	29



1. Einleitung

Dieses Handbuch orientiert sich am Aufbau der DIN EN ISO 9001:2008. Das bedeutet, dass alle normrelevanten Punkte ab Kapitel 4 behandelt werden und den Haupt-Kapitel-Nummern der Norm entsprechen. Damit wird einerseits der prozessorientierte Ansatz der ISO 9001:2008 abgebildet, andererseits erleichtert es das Auffinden entsprechender Passagen, wenn die Norm-Logik bekannt ist, bzw. verstanden wird.

Hinweis im Sinne des Gleichbehandlungsgesetzes

Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit wird in der QM-Dokumentation in Teilen auf eine geschlechtsspezifische Differenzierung, wie z.B. Teilnehmer/Innen, verzichtet. Entsprechende Begriffe gelten im Sinne der Gleichbehandlung für beide Geschlechter.

1.1. Anwendungsbereich

Der Anwendungsbereich dieses QM-Systems bezieht sich auf das Unternehmen:

BusinessManufaktur Toni Wolter
Wacholderstraße 82
15834 Rangsdorf

1.2. Kundendefinition

Unsere Kunden sind überwiegend Unternehmen der freien Wirtschaft, aber auch gemeinnützige Unternehmen und NPOs.

Unter dem Begriff „Mitarbeiter“ verstehen wir an den Stellen, an denen es angemessen und gesetzlich möglich ist, auch unsere externen, freiberuflichen Mitarbeiter.

1.3. Normative Verweise

Wir verweisen auf die zugrunde liegenden Normen und mitgeltenden Unterlagen.

In diesem QM-Handbuch sind folgende Normen und Gesetze verwirklicht:

- DIN EN ISO 9001:2008

2. Vorstellung des Unternehmens

2.1. Vorwort der Unternehmensleitung

Für viele Betriebe in der deutschen Wirtschaft ist die Einführung und Zertifizierung eines Qualitätsmanagement-Systems nicht nur wichtig, sondern sogar von existentieller Bedeutung. Denn in einigen Branchen wird von den Kunden eine Zertifizierung als zwingende Voraussetzung für die Geschäftsbeziehungen betrachtet.


Wir haben unsere tägliche Arbeit diesem Qualitätsmanagement-Handbuch verschrieben, um den Anforderungen unserer Kunden dauerhaft und gleichbleibend auf höchstem Niveau zu entsprechen. Darüber hinaus entspricht dieses Handbuch unseren internen Ansprüchen und wir möchten zudem an dieser Stelle unsere Zielstellungen im Rahmen dieses Vorhabens verdeutlichen:

- die Qualität der von unseren Mitarbeitern durchgeführten Dienstleistungen optimieren
- unseren Partnern Zuverlässigkeit und Kompetenz signalisieren
- unsere Mitarbeiter aktiv in die Beschreibung und Aufrechterhaltung von qualitätsbezogenen und wirtschaftlichen Standards mit einbeziehen
- transparente Abläufe um aufkommende Schwachstellen zu entdecken und den kontinuierlichen Verbesserungsprozess zu fördern
- Effizienzsteigerung durch Fehlervermeidung
- die einschlägigen Forderungen branchenüblicher Standards und Vorschriften erfüllen.

Wir wünschen uns, dass Sie als Mitarbeiter, Kunden und Partner unseres Hauses uns bei dieser Aufgabe engagiert und mit Wohlwollen unterstützen werden - damit Sie und wir alle den größten Nutzen erhalten.

01.03.2018

Datum



Unterschrift Geschäftsführung



Gesamt-Organigramm





2.2. Firmen-Historie und Philosophie

Das Unternehmen wurde am 01.03.2018 durch Anmeldung beim Finanzamt gegründet und beschäftigt zurzeit keine fest angestellten Mitarbeiter.

Die Geschäftstätigkeit erstreckt sich im weitesten auf folgende Felder:

1. Unternehmensberatung

In folgenden Bereichen beraten wir Unternehmen:

- Unternehmensführung / Organisation
- Marketing & Vertrieb
- Existenzgründungsberatung

 <p>BusinessManufaktur Toni Wolter</p>	<h1>NW QM-Handbuch</h1>	<p>Bearbeiter: Toni Wolter Stand: 01.03.2018 Version: 0 Seite: 9 von 29</p>
--	-------------------------	--

3. Begriffe und Abkürzungen

3.1. Begriffe

Audits oder Qualitätsaudits

Nach DIN ISO 19011 ist der Begriff wie folgt definiert:

Systematischer, unabhängiger und dokumentierter Prozess zur Erlangung von Auditchriften und zu deren objektiver Auswertung, um zu ermitteln, inwieweit Auditkriterien erfüllt sind.

Arten von Audits:

- System-Audit: Regelmäßige Überprüfung eines existierenden QM-Systems in allen Teilen eines Unternehmens hinsichtlich Bekanntheit und Erfüllung der an das QM-System gestellten Sollvorgaben
- Prozessaudit: Regelmäßige Überprüfung von Prozessen (Herstellung-, Montage- oder Dienstleistungsvorgänge) hinsichtlich der Einhaltung der Vorgaben von Verfahrenseigenschaften (Parameter, Abläufe oder Organisationen) und -anweisungen (z.B. Organisations-, Fertigungs-, Prüf- und Wartungspläne).
- Produkt- und Dienstleistungsaudit: Regelmäßige Überprüfung von Produkten oder Dienstleistungen hinsichtlich der Einhaltung von Produkteigenschaften und Produkt- oder Dienstleistungsbeschreibungen.

Arbeitsanweisungen

Arbeitsanweisungen ergänzen das im Qualitätsmanagement-Handbuch beschriebene QM-System. Sie sind in ihrer Form frei und beschreiben alle arbeitsplatz- oder tätigkeitsbezogenen Informationen.

Dienstleistung

Immaterielle Leistung bzw. Tätigkeit zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer. Im Rahmen des Produkthaftungsgesetzes wird die Dienstleistung wie eine materielle Leistung behandelt.

Kunde

Unter dem Begriff „Kunde“ wird der externe Kunde (i. d. R. Unternehmen) genauso verstanden, wie die folgende Arbeitsoperation.

Mitgeltende Dokumente

Alle internen und externen Dokumente, wie z.B. Verfahrensanweisungen, Formblätter, etc., die zur Qualitätssicherung erstellt wurden sind mitgeltende Dokumente.

Qualität

In der Umgangssprache existiert keine einheitliche Definition für den Qualitätsbegriff. Entsprechend der DIN EN ISO 9000 ist Qualität „ein Satz inhärenter Merkmale, der Anforderungen erfüllt“. Dies bedeutet, dass Qualität in etwa gleichzusetzen ist mit „Zweck-Erfüllung“. Die Qualitätsforderungen entsprechen den Ansprüchen und Erwartungen der Kunden. Somit lässt sich der Ausgangspunkt für alle „Qualitäts-Aktivitäten“ finden:

Das Ziel ist, eine vollständige Kundenzufriedenheit mit den ihm dargebotenen Einheiten (Produkten, Dienstleistungen) durch Berücksichtigung seiner Anforderungen und Wünsche in Bezug auf Preis, Leistung und Zeit. Dabei sind die Interessen der Allgemeinheit (Gesetze, Umweltschutz, Sicherheit, usw.) genauso zu beachten wie die Pflege guter Beziehungen zum Kunden bei Beratung und Service oder Reklamationsbearbeitung.

Qualitätsaufzeichnungen (Nachweis-Dokumente)

Alle qualitätsrelevanten Dokumente und Aufzeichnungen, die eine Bestätigung über die Erfüllung der Qualitätsforderungen beinhalten.

Qualitätspolitik

Die Qualitätspolitik orientiert sich an der Qualitätsphilosophie des Unternehmens. Die Qualitätsphilosophie sollte umfassend sein und alle Bereiche von der Organisation bis zu jedem einzelnen Mitarbeiter berücksichtigen. Das Qualitätsmanagement mit der Integration aller Vorgehensweisen und Methoden aus dem Gebiet der Qualitätssicherung und der Kundenorientierung und der ständigen Verbesserung auf allen Gebieten bilden dafür den Rahmen.



In der Qualitätspolitik werden Zielvorgaben definiert. Sie können unterteilt werden in:

- Operative Zielvorgaben: kurzfristige Zielsetzungen, das Tagesgeschäft betreffend (Umsätze, Fehlerquote, usw.)
- Taktische Zielvorgaben: mittelfristige Zielsetzungen (Einführung neuer Dienstleistungen, Preispolitik)
- Strategische Zielvorgaben: langfristige Zielsetzungen (Qualitätsanspruch, ständige Verbesserung, usw.)

Verfahrensanweisungen

Verfahrensanweisungen ergänzen das im QMH beschriebene QM-System. Sie beschreiben in der Regel die Abläufe und Prozesse in organisatorischen Einheiten. Sie sind in ihrer Beschreibung abteilungs- bzw. bereichsübergreifend.

3.2. Abkürzungen

Abkürzung	Bedeutung
AA	Arbeitsanweisung
AD	Außendienst
DIN	Deutsches Institut für Normung
DL	Dienstleistung
EN	Europäische Norm
FB	Formblatt
GL	Geschäftsleitung
ISO	International Standardization Organisation (Internationale Organisation für Normung)
MA	Mitarbeiter
QM	Qualitätsmanagement
QMB	Qualitätsmanagement-Beauftragter
QMH	Qualitätsmanagement-Handbuch
PB	Prozessbeschreibung
RA	Risikoanalyse
VA	Verfahrensanweisung



4. Das Qualitätsmanagementsystem

4.1. Allgemeines

Ziel des Unternehmens ist die Versorgung der Kunden mit hochwertigen Produkten und Dienstleistungen unter Berücksichtigung der Wirtschaftlichkeit.

Ziel des Qualitätsmanagement-Systems ist die Sicherstellung, dass ein Produkt oder eine Dienstleistung die festgelegten Qualitätsforderungen erfüllt. Um dies sicherzustellen haben wir das Qualitätsmanagement-System eingeführt, dokumentieren dieses und erhalten es aufrecht. Das Qualitätsmanagement-System schließt alle Geschäftsbereiche des Unternehmens ein. Es regelt auch die Kontakte des Unternehmens nach außen, insbesondere zu den Kunden, Lieferanten und Kooperationspartnern/ Honorarkräften. Sie sind in Verfahrensanweisungen geregelt und unterliegen einer regelmäßigen Überwachung und Pflege.

4.2. Umgang mit der Qualitätsmanagement-Dokumentation

Das vorliegende Qualitätsmanagement-Handbuch stellt die übergeordnete Beschreibung des Qualitätsmanagement-Systems des Unternehmens dar. Das Qualitätsmanagementsystem orientiert sich an den Prozessen, die für das Unternehmen relevant sind. Es erstreckt sich auf alle Waren, Dienstleistungen, sowie Tätigkeiten im Unternehmen und unterliegt einer ständigen Überwachung. Im Qualitätsmanagement-Handbuch wird die Qualitätspolitik des Unternehmens in Form der Unternehmensgrundsätze dargelegt und das Qualitätsmanagementsystem beschrieben. Es dient allen Mitarbeitern als ständige Referenz bei Unklarheiten und legt die Vorgehensweisen des Unternehmens auch für externe Benutzer, wie z.B. Kunden dar.

Ein Prozessmodell stellt den Bezug des Qualitätsmanagementsystems auf der Basis der DIN EN ISO 9001:2008 zu allen betrieblichen Abläufen dar.

Erläuterung zur Identifikation der Dokumente

Die Identifikation der Dokumente erfolgt über den Dokumentennamen und eine Identifikations-Nummer.

Der Dokumentenname kennzeichnet die Art des Dokuments

- Qualitätsmanagement-Handbuch (QMH)
- Verfahrensanweisungen (VA)
- Arbeitsanweisungen (AA)
- Formblätter (FB)

Die Nummern des Handbuchkapitels entsprechen dem Inhaltsverzeichnis in diesem QMH. Die VA, AA und FB werden entsprechend alphanumerisch mit Angabe des Titels geführt.

Beispiele:

- VA Titel = die Verfahrensanweisung mit dem entsprechenden Titel
- AA Titel = die Arbeitsanweisung mit dem entsprechenden Titel
- FB Titel = Formblatt mit dem entsprechendem Titel

Kopfzeile:

In der Kopfzeile eines jeden Dokumentes wird das Ausgabedatum, der Stand (aus einer Zahl ist zu ersehen, in welchem Stand, d.h. mit welcher Aktualität das Dokument vorliegt, z.B.: 0 ist die Originalfassung, 1 ist die erste Änderung, 2 ist die zweite Änderung usw.), die Seitenzahl, sowie der Bearbeiter des einzelnen Dokumentes vermerkt.

Alle Dokumente sind in einer zentralen Übersichtsliste aufgeführt und von den Mitarbeitern einsehbar.

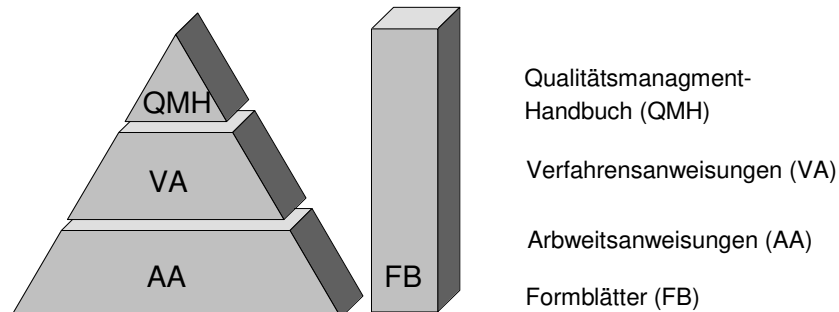
4.3. Darlegungsmodell und Aufbau des Qualitätsmanagement-Systems

Das Qualitätsmanagement-System bezieht sich auf die Qualitätsmanagement-Norm DIN EN ISO 9001: 2008 (Qualitätsmanagementsysteme, Anforderungen). Es ist prozessorientiert aufgebaut und niedergelegt in:

- einem Qualitätsmanagement-Handbuch (QMH) als übergeordnete Beschreibung des Systems
- Verfahrensanweisungen (VA) mit der Festlegung der Abläufe und Zuständigkeiten; Die Kernprozesse sind in Prozessbeschreibungen dargestellt, aus denen die Zusammenhänge und die jeweiligen QM – Aktivitäten abzuleiten sind.
- Arbeitsanweisungen (AA) mit detaillierter Beschreibung einzelner Tätigkeiten



- Formblätter (FB zur systematischen Umsetzung und Dokumentation der Forderungen aus Qualitätsmanagement-Handbuch, Verfahrensanweisungen und/oder Arbeitsanweisungen)



4.4. Prozessmodell

Um den prozessorientierten Ansatz des Qualitätsmanagementsystems zu verdeutlichen, wurde ein Prozessmodell aufgestellt, das sich auf die spezifischen Abläufe der Strategischen Geschäftseinheiten bezieht. Die Prozessdarstellung ist unterteilt in Führungsprozesse, Wertschöpfungsprozesse und Unterstützende Prozesse.

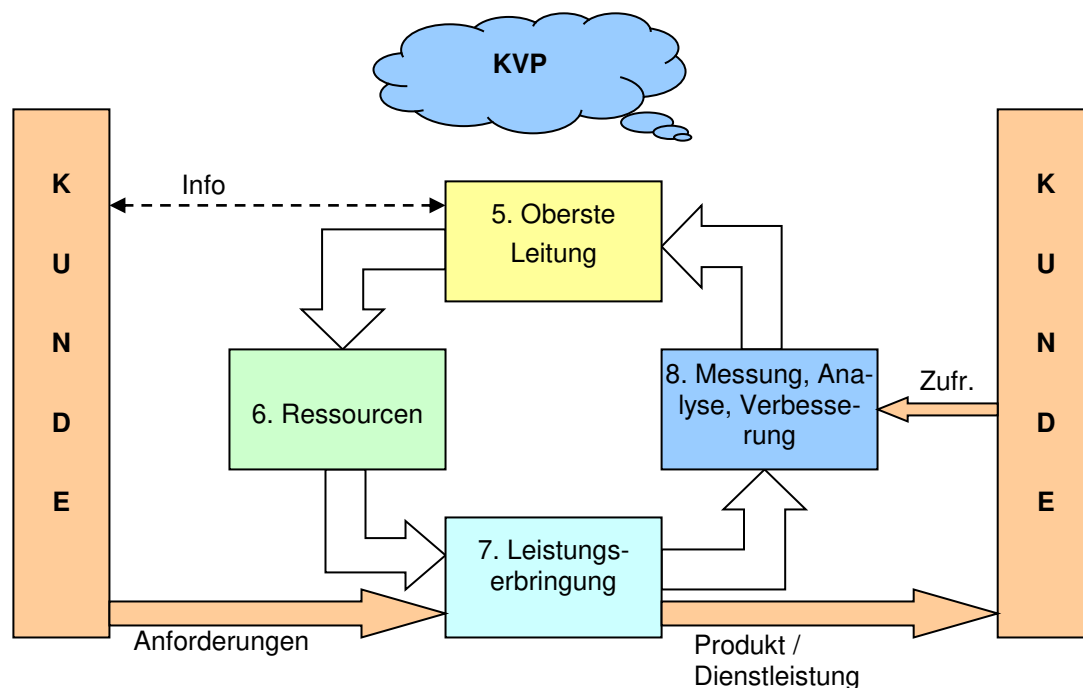


Abb.: Prozessmodell

4.5. Lenkung der Dokumente und Aufzeichnungen

Die Dokumentation im Unternehmen haben wir grundsätzlich in zwei Kategorien aufgeteilt:

- Vorgabedokumente, deren Inhalt die Grundlage für festgelegte Abläufe beinhalten
- Nachweisdokumente (Aufzeichnungen), deren Inhalt die Ergebnisse der Tätigkeiten und Abläufe dokumentieren

Dokumente und Aufzeichnungen werden systematisch erstellt, verteilt und gepflegt.



4.5.1. Vorgabedokumente

Vorgabedokumente sind Papiere, oder EDV - Dateien, in denen Vorgaben zur Ausführung bestimmter Vorgänge gemacht werden, z.B. Anweisungen, Verträge, Formblätter.

Alle Verfahrensanweisungen, Arbeitsanweisungen und Formulare werden nach den Vorgaben der Geschäftsführung und des Qualitätsmanagement-Beauftragten erstellt. Für die Aufnahme von Qualitätsmanagement-Handbuchkapiteln, Verfahrensanweisungen, Arbeitsanweisungen und Formblättern in das dokumentierte Qualitätsmanagement-System sind die Prüfung des Qualitätsmanagement-Beauftragten und die Freigabe der Geschäftsleitung erforderlich.

Für die Änderung, Verteilung und Archivierung der Dokumente ist der Qualitätsmanagementbeauftragte (QMB) verantwortlich.

4.5.2. Nachweisdokumente (Aufzeichnungen)

Qualitätsaufzeichnungen bzw. Nachweise sind alle Arten von Unterlagen zum Nachweis dafür, dass die Produkte die geforderte Qualität besitzen und dass geforderte Tätigkeiten im Umgang mit den Produkten durchgeführt wurden.

Durch Qualitätsaufzeichnungen wird der Nachweis erbracht,

- dass die Dienstleistung (Auftragsbearbeitung, Reparatur, Wartung) unter kontrollierten Bedingungen ablief
- von aufgetretenen Abweichungen bei der Beschaffung von Produkten
- über Qualitätsmerkmale der Waren
- über die Behandlung fehlerhafter Einheiten
- über Aus- und Fortbildungsnachweise von Mitarbeitern
- über die Ergebnisse interner Audits

Qualitätsaufzeichnungen dienen:

- als Mittel zur Erkennung von Problemen bei der Dienstleistungserbringung
- als Entscheidungshilfe bei Korrekturmaßnahmen
- als Nachweis und Entscheidungshilfe bei der Reklamationsbearbeitung
- zur Rückverfolgbarkeit bei Qualitätsabweichungen an Produkten und Dienstleistungen.

Alle Mitarbeiter sind in ihrem Aufgabenbereich für ordnungsgemäße Qualitätsaufzeichnungen verantwortlich. Dazu zählt die vorgeschriebene Anwendung von Qualitätsaufzeichnungen, die vollständige Erfassung der Daten, eine sachgerechte Bearbeitung sowie die Ablage und Archivierung an den festgelegten Orten. Die Geschäftsführung ist für die Einhaltung der Regelungen verantwortlich.

4.5.3. Vernichtung von Dokumenten und Aufzeichnungen

Die folgenden Dokumente und Aufzeichnungen werden ausschließlich im Auftrag des Qualitätsmanagementbeauftragten entsorgt, wenn sie ihre Gültigkeit verlieren bzw. wenn die Archivierungszeit abgelaufen ist:

- Alle Aufzeichnungen, die Kundeninformationen enthalten (könnten)
- Qualitätsmanagementhandbuch
- Verfahrensanweisungen
- Arbeitsanweisungen
- Formblätter
- und sonstige zu schützende Informationen

Eine jährliche Inspektion des Archivs zeigt die Dokumente, deren Aufbewahrungsdauer abgelaufen ist; diese Dokumente werden ggf. vernichtet. Die Aufbewahrungsfrist selbst richtet sich – wenn nicht durch gesetzliche Bestimmungen besonders geregelt, wie z.B. Finanzbuchhaltung 10 Jahre – nach der vom Unternehmen bestimmten Dauer. Das heißt, die Aufbewahrungsdauer der Aufzeichnungen überschreitet immer die Nutzungszeit der Produkte.



4.5.4. Liste der zu lenkenden Dokumente

Die zu lenkenden Vorgabedokumente finden sich in der Übersichtsliste aller QM-Dokumente wieder. Sämtliche Aufzeichnungen und qualitätsrelevanten Dokumente sind grundsätzlich mindestens mit Name und Datum zu kennzeichnen.

4.6. Ausschlüsse

Das Unternehmen führt keine Entwicklungstätigkeiten durch. Daher werden die Normforderungen aus Abschnitt 7.3 „Entwicklung“ einschließlich sämtlicher Unterpunkte ausgeschlossen.

Ferner sind die Forderungen aus Abschnitt 7.5.2 „Validierung von Prozessen“ auf das Unternehmen nicht anwendbar.

Auch die Forderungen der Validierung von Computersoftware (Teilforderung zu 7.6) finden keine Anwendung, da keine Software für Herstellungs- oder Prüftätigkeiten eingesetzt wird.



5. Verantwortung der Leitung

5.1. Qualitätspolitik und Qualitätsziele

Die Geschäftsleitung ist verantwortlich für die Entwicklung und Umsetzung des QM-Systems. Sie legt Qualitätspolitik und –ziele fest. Die oberste Leitung (Geschäftsführung + leitende Angestellte) gestaltet die Qualitätspolitik so, dass sie dem Zweck des Unternehmens entspricht und angemessen ist, sowie der ständigen Verbesserung der Wirksamkeit des QM-Systems dient.

Zu Beginn eines Geschäftsjahres bespricht die oberste Leitung des Unternehmens die Zielvorgaben für das jeweilige Geschäftsjahr. Gemeinsam werden die Qualitäts- und betriebswirtschaftlichen Ziele festgelegt. Sie werden im Jahreszielplan protokolliert, entsprechende Maßnahmen im Projektplan wo notwendig hierzu definiert und im Rahmen der internen Audits, der Qualitätsmanagement-Bewertung und der Besprechungen überprüft.

Qualitätspolitik und –ziele werden innerhalb der Abteilungen, in Besprechungen und in Internen Audits vermittelt, überprüft und ggf. Vorschläge zur Korrektur gesammelt. Für die Umsetzung ist, wie beschrieben, die oberste Leitung verantwortlich.

Vereinbarte Kundenanforderungen sowie gesetzliche und behördliche Forderungen sind unbedingt einzuhalten. Dies wird allen Mitarbeitern in regelmäßigen Besprechungen von der obersten Leitung vermittelt. Ziel ist es, eine höchstmögliche Kundenzufriedenheit zu erreichen. Deshalb orientiert sich das Unternehmen am Kunden.

Die Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden werden durch Gespräche mit ihnen ermittelt. Dies erfolgt sowohl während Beratung, Verhandlung und Support, als auch bei Kongressen, Fachmessen und bei gesellschaftlichen Ereignissen. Mindestens einmal jährlich wird mit Hilfe einer Kundenbefragung die Kundenzufriedenheit gemessen und daraus mögliche Erwartungen bzw. Forderungen abgeleitet (siehe Abschnitt 8.).

5.2. Qualitätsmanagement-Beauftragter

Der Qualitätsbeauftragte wird von der obersten Leistung ernannt. Er hat die Verantwortung und Befugnis, das QM-System einzuführen und aufrechtzuerhalten. Der obersten Leitung ist über die Leistungsfähigkeit und Notwendigkeit von Verbesserungen des QM-Systems zu berichten und im ganzen Unternehmen das Bewusstsein über die Kundenforderungen zu fördern. Zu seinen Aufgaben gehören:

- Einhaltung der Forderungen der DIN EN ISO 9001:2008
- Anpassung des Systems an sich verändernde Zielsetzungen, Organisationsstrukturen und den Stand gesetzlicher Anforderungen
- Pflege des Qualitätsmanagement-Handbuchs (QMH)
- Verbesserung von grundsätzlichen Qualitätsmethoden und –verfahren (im Geschäftsprozess) durch einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP)
- Überprüfung der Wirksamkeit des Qualitätsmanagement-Systems durch Qualitätsaudits
- Entwicklung und Koordinierung bereichsspezifischer Qualitätsförderprogramme
- Förderung des Bewusstseins bei allen Mitarbeitern bzgl. der Anforderungen der Kunden an das Qualitätsmanagementsystem
- Umgang mit externen Zertifizierungsstellen



5.3. Kommunikation

5.3.1. EDV-System

Bei der Datenpflege und -sicherung stimmt der für die Pflege der EDV-Anlagen zuständige Mitarbeiter seine Vorgehensweise mit der Geschäftsleitung ab. Er ist verantwortlich für:

- Instandhaltung und Wartung des EDV-Systems
- Gewährleistung der Datenschutzerfordernungen
- Datensicherung
- Aktualität der Software
- Aktualität der Daten (z.B. Preislisten)
- Archivierung von veralteten Daten und Software

5.3.2. Interne Kommunikation

Um einen konstruktiven Dialog zu führen und zur laufenden Kontrolle der Zielvereinbarungen sowie zur Einleitung evtl. notwendiger Korrekturmaßnahmen werden zwischen der Geschäftsleitung und den Mitarbeitern nach Bedarf Besprechungen durchgeführt. Zusätzlich finden in den Bereichen täglich formlos Besprechungen statt, in denen die anstehenden Aufgaben, Aufträge und Neues besprochen und festgelegt werden.

Sofern erforderlich stimmen sich die Mitarbeiter kurzfristig auch über interne Abläufe, Regelungen, die Abstimmung von Urlaub und Vertretung und andere Koordinierungen ab.

Allgemeine Informationen werden durch Betriebsversammlungen, E-Mail und andere geeignete Kommunikationsmittel weitergeleitet und dokumentiert.

5.3.3. Externe Kommunikation

Durch gezielte Maßnahmen soll sichergestellt werden, dass sich die Firma positiv nach außen darstellt. Je nach Bedarf und Zielsetzung werden beispielsweise die folgenden Aktivitäten von uns geplant und durchgeführt:

- Informationsmaßnahmen für Kunden
- Aktionstagen zu bestimmten Themen
- Schulungs- und Weiterbildungsveranstaltungen für Interessierte, usw.

5.4. Managementbewertung

Die Geschäftsführung verpflichtet sich, den Zustand und die Wirksamkeit des Qualitätsmanagement-Systems regelmäßig zu bewerten. Die Qualitätsmanagement-Bewertung des Unternehmens wird mindestens einmal jährlich in schriftlicher Form durch die Geschäftsleitung durchgeführt. Aufzeichnungen über die Qualitätsmanagement-Bewertungen werden aufbewahrt.

Grundsätzlich werden die nachstehenden Kriterien überprüft und bewertet:

- Anpassung des Qualitätsmanagementsystems an veränderte Gegebenheiten
- Ergebnisse der durchgeführten internen Audits
- Auswertungen von Reklamationen
- Korrektur- und Vorbeugemaßnahmen
- Verbesserungsvorschläge
- Folgemaßnahmen vorangegangener Managementbewertungen
- Überprüfung der Qualitätsziele
- Analyse der Kundenzufriedenheitsbefragungen
- Auswertungen der Lieferantenbewertung
- Auswertungen der Protokolle der Mitarbeiterbesprechungen

Als Ergebnis werden Entscheidungen und Maßnahmen zur Verbesserung der Wirksamkeit des QM-Systems und seiner Prozesse, der Produktverbesserung in Bezug auf Kundenanforderungen und der Bedarf an Res-

 <p>Business Manufaktur Toni Wolter</p>	<h1>NW QM-Handbuch</h1>	<p>Bearbeiter: Toni Wolter Stand: 01.03.2018 Version: 0 Seite: 17 von 29</p>
--	-------------------------	---

sourcen von der Geschäftsleitung entsprechend geplant. Je nach zeitlicher Abfolge werden diese bei langfristiger Ausrichtung im Jahreszielplan berücksichtigt oder kurzfristig zeitlich geplant, einem Verantwortlichen zugeteilt und über das Jahreszielmeeting oder dem Besprechungssystem auf Ihre Erledigung hin verfolgt.

6. Management von Ressourcen

6.1. Bereitstellung von Mitteln und Personal

Die oberste Leitung bestimmt und stellt die Mittel und das Personal zur Verfügung, welche benötigt werden, um das QM-System zu errichten, aufrechtzuerhalten und weiterzuentwickeln, sowie die Kundenzufriedenheit anzusprechen.

Dafür wird zum einen der Personalbedarf ermittelt, welcher über den bestehenden Personalstand hinaus geht. Das Personal wird nach seinen Fähigkeiten, Abschlüssen, persönlichen Auftreten und Erfahrungen ausgewählt.

Verantwortungen und Befugnisse, sowie ihre Wechselbeziehungen werden im Unternehmen von der obersten Leitung besprochen und bestimmt. Dabei werden Fähigkeiten und Interessen der Mitarbeiter berücksichtigt. Die Regelungen dazu sind in den Hauptaufgabenlisten der Mitarbeiter sowie den Funktionsbildern der Bereichsleitung getroffen.

6.2. Mitarbeiter

Nur mit wirklich motivierten Mitarbeitern kann das Qualitätsmanagement-System auf allen Ebenen wirksam sein. Darum sind in diesem Handbuchkapitel die Grundlagen beschrieben, wie im Unternehmen Mitarbeiter motiviert werden.

6.2.1. Information und Einbindung in die Unternehmenszielsetzung

Einmal jährlich - im so genannten Jahreszielmeeting - wird der Zielplan sowie die Unternehmensphilosophie in Form des Leitbilds, d.h. der Unternehmensgrundsätze überarbeitet und für das folgende Geschäftsjahr ggf. neu festgelegt. In regelmäßigen Besprechungen halten wir uns gegenseitig über den aktuellen Stand hinsichtlich dieser Jahresziele auf dem Laufenden.

Zur Erreichung dieser Ziele ist jeder Mitarbeiter aufgefordert, aktiv zur Verbesserung von Arbeitsabläufen oder Einrichtungen durch eigene Vorschläge beizutragen oder neue Ideen einzubringen. Diese Ideen und Vorschläge werden gesammelt und bei den Besprechungen vorgestellt, diskutiert und bearbeitet.

6.2.2. Schaffen eines motivierenden Umfeldes

Dem persönlichen Gespräch zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern kommt im Hinblick auf die Mitarbeitermotivation besondere Bedeutung zu.

Im persönlichen Gespräch soll der Vorgesetzte

- sich über den Leistungsstand mit dem Mitarbeiter austauschen
- bei gut geleisteter Arbeit seine Anerkennung durch Lob ausdrücken, bei Schwierigkeiten mit Korrekturmaßnahmen unterstützend einwirken, bei Fehlverhalten oder Mangleleistungen durch Tadel die Grenzen abstecken
- auf private Sorgen und Umstände des Mitarbeiters eingehen
- dem Mitarbeiter seine Bedeutung und den Wert seiner Arbeit für den Kunden und das Unternehmen klarmachen
- den Mitarbeiter zu Vorschlägen anhalten
- den aktuellen Aufgaben- und Qualifizierungsstand prüfen, Qualifizierungsbedarf ermitteln und ggf. Schulungsmaßnahmen planen

Diese persönlichen Gespräche werden je nach Bedarf angesetzt.

 <p>Business Manufaktur Toni Wolter</p>	<h1>NW QM-Handbuch</h1>	<p>Bearbeiter: Toni Wolter Stand: 01.03.2018 Version: 0 Seite: 18 von 29</p>
---	-------------------------	---

Es zählen dazu auch ungeplante, spontane Gespräche zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern, die sich aus dem Augenblick heraus ergeben.

6.2.3. Aus- und Weiterbildung

Die ständige Weiterbildung, d.h. die Erneuerung und Verbesserung des Wissens und der Fertigkeiten der Mitarbeiter, ist für das Unternehmen von großer Bedeutung. Nur mit der entsprechenden Qualifikation aller Mitarbeiter sind die Unternehmensziele, fehlerfreie Dienstleistungen durch rationelles, effizientes Arbeiten zu erreichen.

Schulungen in diesem Sinne sind alle Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen, die qualitätswirksam sind. Zur Verbesserung der Kenntnisse und Fähigkeiten im fachlichen Bereich und bezüglich des Qualitätsmanagementsystems sowie der Förderung aller Mitarbeiter bedarf es des ständigen Dialoges zwischen den Mitarbeitern und der Geschäftsleitung.

Die Schulungsplanung sieht eine Reihe externer und interner Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen vor, dazu gehören:

- Produktschulungen
- EDV-Anwendungen
- Schulungen zur Bewältigung administrativer Aufgaben
- Einarbeitung und Betreuung bei Neueinstellungen / Arbeitsplatzwechsel
- Besuch von Fachmessen
- Studium von Fachliteratur
- Mitarbeit in den Arbeitskreisen (Qualitätszirkeln) Fachvertretung

6.2.4. Ermittlung des Schulungsbedarfs

Das Unternehmen unterscheidet zwischen geplanten und ungeplanten Schulungsmaßnahmen. Neben der regelmäßig stattfindenden Aus- und Weiterbildung reagiert es sofort auf Einflüsse, die einen zusätzlichen Bedarf an Schulung erkennen lassen.

Bei Umorganisation oder grundsätzlichen Änderungen der Aufgaben werden Schulungen geplant und durchgeführt. Die aufgrund ihrer Qualifikation beauftragten Personen (Geschäftsführung, Sicherheits- und Qualitätsmanagementbeauftragter) werden in die Ausbildungsmaßnahmen mit einbezogen.

Die Bereichsleitung stuft die ihr zur Verfügung stehenden Mitarbeiter entsprechend ihrer Qualifikation und des entsprechenden Aufgabengebietes ein. Auf dieser Grundlage wird von der Bereichsleitung der Schulungsplan erstellt. Bei Bedarf kann der Schulungsplan jederzeit ergänzt bzw. verändert werden. Erkennt der Mitarbeiter Defizite in seinem Aufgabenbereich, ist er angehalten, dies mit dem Bereichsleiter abzusprechen um dies im Schulungsplan entsprechend zu berücksichtigen.

6.2.5. Prüfung und Bewertung des Schulungserfolgs

Für jede Schulungsmaßnahme gibt es einen schriftlichen Schulungsnachweis – entweder vom Unternehmen selbst in Form einer Teilnehmerliste oder von den externen Trainern in Form eines Zertifikates. Der Schulungserfolg wird im Rahmen der Besprechungen bewertet, um ggf. weiteren Bedarf zu ermitteln und um das Schulungsprogramm laufend zu optimieren. Bei besonders geeigneten Inhalten, die auch für andere Mitarbeiter aus dem Unternehmen interessant sind, halten die Schulungsteilnehmer intern eine Schulung oder einen Workshop über das besuchte Thema ab.

6.2.6. Einführung neuer Mitarbeiter

Für die Einführung und Einarbeitung neuer Mitarbeiter ist ein jeweiliger benannter Mitarbeiter verantwortlich (Mentor). Sofern erforderlich hat er hierzu einen entsprechenden Einarbeitungsplan zu erstellen. Die wichtigsten Punkte hierbei sind:

- Vorstellung des Mitarbeiters
- Vorstellung des Unternehmens
- Einweisung am Arbeitsplatz



- Allgemeine Informationen (z.B. Arbeitszeit, Betriebsordnung, Sicherheit, Qualitätsmanagement und gesetzliche Rahmenbedingungen)
- Einarbeitung des Mitarbeiters in sein Aufgabengebiet.

Die Geschäftsleitung prüft, ob die Qualifikation des Mitarbeiters den Anforderungen vollständig entspricht oder ob sie durch entsprechende Fortbildungsmaßnahmen angepasst werden muss (siehe hierzu Schulungsplan und Hauptaufgabenliste).

6.3. Arbeitsumgebung und Arbeitssicherheit

Die im folgenden beschriebenen Regelungen legen Zuständigkeiten und Verfahren fest, die sicherstellen, dass Gefährdungen der Mitarbeiter durch die eingesetzten Maschinen, durch Stäube oder Dämpfe diverser Werkstoffe, durch Gehör schädigenden Lärm oder den Kontakt mit gefährlichen Stoffen auf ein Minimum gesenkt werden.

Die Geschäftsleitung sieht es sowohl auf Grund gesetzlicher Regelungen, als auch auf Grund ihrer Unternehmensphilosophie als eine ihre obersten Pflichten an, für eine möglichst große Sicherheit am Arbeitsplatz zu sorgen.

6.3.1. Arbeitsplatzausstattung

Die Arbeitsplatzausstattung ist an ergonomischen Gesichtspunkten orientiert, sowie an Empfehlungen der Berufsgenossenschaft.

6.3.2. Information und Schulung

Der beste Schutz gegen Gefahren ist eine gezielte Information über den richtigen Umgang mit Arbeitsmitteln. Grundlage aller Informationsmaßnahmen sind Herstellerinformationen, sei es in Form von Produktkennzeichnungen, Datenblättern oder in Form von Bedienungsanleitungen.

Alle betreffenden Mitarbeiter erhalten eine Unterweisung, die mindestens einmal jährlich durchgeführt wird. Natürlich werden neue Mitarbeiter über die entsprechenden Maßnahmen informiert.

Schulungsmaßnahmen werden im Rahmen des Schulungsplanungs- und Dokumentationssystems geplant und dokumentiert.

6.3.3. Lagerung von Gefahrstoffen

In unserem Unternehmen werden keinerlei Gefahrstoffe gelagert oder mit ihnen gearbeitet.

6.3.4. Wartung und Instandhaltung von Maschinen und Einrichtungen

Abgesehen von den Einzelplatz-Rechnern und Notebooks kommen in unserem Unternehmen keinerlei Maschinen oder Einrichtungen zum Einsatz.



6.4. Ordnung, Sauberkeit und Hygiene

Es ist das Ziel, dass die Sicherheit von Mitarbeitern und Kunden in punkto Sauberkeit und Hygiene gewährt ist und der Betrieb sowohl für Mitarbeiter als auch für externe Betrachter einen ansprechenden, sauberen und zuverlässigen Eindruck macht.

6.4.1. Ordnung

Grundsätzlich ist jeder Mitarbeiter für die Ordnung an seinem Arbeitsplatz selbst verantwortlich. Jeder Mitarbeiter hat vor Verlassen des Hauses dafür zu sorgen, dass sein Arbeitsbereich aufgeräumt und sauber ist.

6.4.2. Sauberkeit der Räume

Der Verantwortliche hat dafür Sorge zu tragen, dass das Unternehmen und die zugehörigen Lager abends ordentlich verlassen werden. Die Toiletten, Flure, Treppen, Gehweg vor dem Eingang etc. werden durch das Gebäudemanagement gereinigt.



7. Produktrealisierung

7.1. Risikomanagement

Sofern nötig, erarbeitet das Unternehmen eine eigene grundlegende Risikoanalyse – z.B. in Form einer FMEA (Fehler-Möglichkeit- und Einfluss-Analyse), um systematisch Risiken durch vorbeugende Maßnahmen zu begegnen. Die Notwendigkeit der Erstellung und Pflege einer solchen Risikoanalyse und dem sorgsamem Umgang mit Risiken ergibt sich aus den jeweiligen Notwendigkeiten des Tagesgeschäftes.

7.2. Marketing und Vertrieb

Die Maßnahmen im Marketing und Vertrieb werden auf verschiedene Art und Weise und in verschiedenen Wirkungsbereichen durchgeführt. Informationen über den Kundenbedarf können über Schulungen oder entsprechende Literatur eingeholt werden. In Zusammenarbeit mit verschiedenen Firmen und Verbänden werden Marketingkonzepte für spezielle Kundengruppen ermittelt.

7.2.1. Ermittlung des Kundenwunsches und der Anforderungen

Die Ermittlung des Kundenwunsches kann auf direkte oder indirekte Weise erfolgen. Der Kunde wird beraten und nach den Wünschen und Anforderungen befragt.

7.2.2. Wecken von Kundenbedürfnissen

Bei Kunden-Besuchen und in Telefonaten werden dem Kunden nach Einsicht in dessen Umgebung und den persönlichen Bedürfnissen weitere Produkte oder Dienstleistungen vorgeschlagen.

Der Kunde soll darauf aufmerksam gemacht werden, welche Möglichkeiten es gibt.

7.2.3. Analyse des Marktes

Die Bedürfnisse des Marktes in der Branche können in verschiedenen Zeitschriften nachgelesen werden. Auf Fachmessen oder durch die einzelnen Kunden wird man auf einzelne Kundenwünsche aufmerksam gemacht.

7.3. Kundenkontakt und Auftragsabwicklung

Der Kundenkontakt und die Auftragserteilung kann auf unterschiedliche Art und Weise zustande kommen: persönlich, telefonisch, schriftlich und dies nicht nur in unseren Räumlichkeiten sondern auch bei Kundenbesuchen. Zunächst werden der Kundenwunsch und die entsprechende Leistungsart (Produkt oder Dienstleistung) ermittelt. Der Kunde wird an den zuständigen Mitarbeiter weitergeleitet, wobei darauf geachtet wird, dass dies mit dem für den Kunden geringsten Aufwand verbunden ist. Die zuständigen Mitarbeiter setzen sich bei Bedarf mit den Kunden in Verbindung und erfassen im Laufe der Beratung die zur Weiterführung des Auftrags erforderlichen Daten, falls diese noch nicht vorliegen.

7.3.1. Auftragsplanung

Die Planung und Koordination erfolgt durch den Verantwortlichen. Dieser überwacht die mit dem Kunden vereinbarten Termine für die Leistungserbringung. Außerdem koordiniert er die durchzuführenden Maßnahmen und verfolgt die Termine. Er ist verantwortlich für die korrekte und zuverlässige Durchführung der Arbeiten der Mitarbeiter.

7.3.2. Anpassung

Die Anpassung von Produkten erfolgt stets sorgfältig, den Wünschen des Kunden entsprechend und selbstverständlich mit der entsprechenden Vorsicht und Sorgfalt. Vorhandene Herstellerrichtlinien werden unbedingt berücksichtigt.

7.3.3. Prüfungen und Prüfergebnis

Prüfungen sollen sicherstellen, dass alle sinnvollen Standards hinsichtlich Qualität und Wirtschaftlichkeit eingehalten und Fehler frühzeitig erkannt und behoben werden.



Grundsätzlich prüfen alle qualifizierten Mitarbeiter ihre Tätigkeiten eigenverantwortlich.

Das sind:

- Überwachung von Fristen
- Sichtprüfung von Aufzeichnungen hinsichtlich Richtigkeit und Vollständigkeit
- Evaluation (Kunden/ Mitarbeiter)
- Antrags- und Rechnungswesen

7.3.4. Erbringung von Dienstleistungen

Bei der Erbringung von Dienstleistungen wird darauf geachtet, dass

- von den Beratern immer vereinbarte Termine und Fristen eingehalten werden,
- die Anforderungen unserer Kunden stets erfüllt werden,
- diese grundsätzlich in geeigneter Weise dokumentiert werden (z. B. in einem strukturierten Bericht),
- größter Wert auf Diskretion und Datenschutz gelegt wird.

7.3.5. Präsentation der Angebotspalette bei Produkten

Durch Vergleich von Anforderungen, Kundenbedürfnissen und Kundenwünsche mit den vom Unternehmen angebotenen Leistungen sind die Angebote auszuwählen, die den Erwartungen und Forderungen des Kunden am besten entsprechen. Dies geschieht im Beratungsgespräch. Alle beratenden Mitarbeiter besitzen die dafür notwendige Sachkenntnis



7.3.6. Machbarkeitsprüfung

Innerhalb des Beratungsgesprächs mit dem Kunden führt der verantwortliche Mitarbeiter eine formlose Prüfung durch. Der Vorgang wird hinsichtlich der folgenden Kriterien geprüft (das Produkt kann in der folgenden Aufzählung auch eine Dienstleistung sein):

- Funktion kann die gewünschte Dienstleistung realisiert werden?
- Termin kann die Dienstleistung zum gewünschten Termin umgesetzt werden?
- Kostenübernahme durch wen erfolgt die Kostenübernahme und in welcher Höhe?
- Preis wird die Dienstleistung zum angegebenen Preis vom Kunden gewünscht?

7.3.7. Abklärung der Kostenübernahme

In allen Fällen ist vor Erbringung einer Dienstleistung bzw. Lieferung / Abgabe eines Produktes die Übernahme der vereinbarten Kosten vertraglich sicherzustellen (z. B. durch Ausstellen einer Auftragsbestätigung).

7.4. Einkauf

Der Einkauf in unserem Unternehmen deckt den internen Bedarf an Büro- und Verbrauchsmaterialien ab. Dieser wird von der Geschäftsleitung im stationären Einzelhandel nach Bedarf erledigt. Aus diesem Grund sehen wir keine Notwendigkeit, eine Lieferantenbewertung durchzuführen.

7.5. Kundeneigentum / beigestellte Produkte

Unser Unternehmen stellt sicher, dass Produkte und Unterlagen, die nicht Firmeneigentum, sondern Eigentum des Kunden sind und uns vom Kunden zur Bearbeitung/ zur Information beigestellt werden, angemessen überprüft, gekennzeichnet, gelagert und sorgfältig erhalten werden. Beschädigungen und Verwechslungen werden weitgehend systematisch ausgeschlossen.

Wird das Produkt beschädigt oder in anderer Weise unbrauchbar, wird der Kunde durch den Bereichsleiter informiert, er entscheidet über die weitere Vorgehensweise.

7.6. Verwaltung

7.6.1. Leistungsbereiche

Die Abrechnungs- und Verwaltungstätigkeiten in unserem Unternehmen lassen sich drei Bereichen zuordnen:

- Finanzwesen
- Personalwesen
- Allgemeine Verwaltung

Die Leistungsinhalte des Finanzwesens sind:

- die Erstellung von Lieferscheinen
- die Pflege von Kundendaten
- das Erstellen der Ausgangsrechnungen (Prüfung auf sachliche Richtigkeit und Vollständigkeit)
- die Kontrolle der Eingangsrechnungen (Prüfung auf sachliche Richtigkeit und vereinbarte Zahlungsmodalitäten) sowie der Zahlungsverkehr (möglichst innerhalb gewährter Skontofristen)
- das Mahnwesen (ausstehende Zahlungen werden anhand der Offenen-Posten-Liste kontrolliert)
- Gutschriftenabwicklungen



Das Personalwesen regelt sämtliche Vorgänge der Mitarbeiter in unserem Unternehmen wie das Verwalten der Personalakten, Urlaubsgenehmigungen, etc. Die Lohnbuchhaltung und -abrechnungen werden vom Steuerberater übernommen.

Unter Allgemeiner Verwaltung verstehen wir:

- Verwaltung von Verträgen mit Marktpartnern (Dienstleistungsverträge – EDV Support, Versicherungsverträge, etc.)
- Vorbereitungsmaßnahmen für Investitionsentscheidungen
- den Einkauf von Eigenverbrauchsmaterial und Waren für die Geschäftsbereiche
- die Durchführung von Werbemaßnahmen
- allgemeiner Schriftverkehr
- interne Kommunikation, die Telefonzentrale, die Eingangs- und Ausgangspost

7.6.2. Dokumentation

Alle Vorgänge der Verwaltung sind lückenlos und eindeutig nachvollziehbar. Dies geschieht zum einen über entsprechende Papierablagen, zum überwiegenden Teil jedoch über die Dokumentation in der EDV.



8. Messung, Analyse und Verbesserung

8.1. Messung der Kundenzufriedenheit

Dieses Kapitel beschreibt die Verfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit als einen wichtigen Faktor des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses. Die größtmögliche Zufriedenheit der Kunden stellt eine der wichtigsten Säulen des wirtschaftlichen Erfolges dar.

8.1.1. Umgang mit Kunden

Der Umgang mit den Kunden ist stets freundlich und zuvorkommend. Dies gilt am Telefon genauso wie im persönlichen Gespräch. Der Eindruck, den der Kunde erhält, ist die Visitenkarte des Unternehmens. Das Unternehmen konzentriert sich auf die Wünsche und Bedürfnisse der Kunden und wird diese nach Möglichkeit zu dessen vollständigen Zufriedenheit erfüllen. Hierbei sind alle am Unternehmen interessierten Parteien als Kunden zu verstehen (Stakeholder).

8.1.2. Zufriedenheitsfaktoren

Die folgenden Punkte stellen wichtige Faktoren zur Erreichung der Kundenzufriedenheit dar:

- Freundlichkeit und Geduld im Umgang mit den Kunden, Einhaltung der zugesagten Termine, Freundlichkeit und Fachkompetenz der Mitarbeiter, die Beratung, das Produkt bzw. die Dienstleistung. Die Messung erfolgt über eine geeignete Kundenzufriedenheitsbefragung.
- Auswertungen der Reklamationsquote. Durch die systematische Auswertung der Mängelberichte und Reklamationen ist eine gezielte Ursachenanalyse möglich. Um die Kundenzufriedenheit permanent zu erhöhen, werden entsprechende Maßnahmen im Jahreszielmeeting als auch in den Besprechungen definiert, die eine permanente Verbesserung des Prozessablaufs darstellen sollen und somit die Reklamationsquote senken.
- Auswertung von Umsatzzahlen. Durch die Auswertung der Umsatzzahlen nach Kunden sowie Produkten können relativ schnell sowohl Trends, als auch Veränderungen die das Geschäft beeinflussen, erkannt werden. Sollte es hier zu negativen Ergebnissen oder Veränderungen kommen, wird als Gegensteuerungsmaßnahme sofort ein Gesprächstermin vor Ort mit dem zuständigen Ansprechpartner durch die Geschäftsleitung oder dem Vertrieb vereinbart um entsprechende Korrekturmaßnahmen zu ergreifen.

8.1.3. Erhebung und Auswertung der Kundenzufriedenheit

Von Zeit zu Zeit, mindestens jedoch einmal pro Jahr wird eine von der Geschäftsleitung und dem Qualitätsmanagement-Beauftragten festgelegte Anzahl von Kunden mittels eines kurzen Fragebogens hinsichtlich der Zufriedenheit mit den Leistungen in geeigneter Weise befragt. Die Anzahl der zu befragenden Kunden soll repräsentativ und statistisch auswertbar sein (Rücklauf muss mindestens 30 Fragebögen umfassen). Die Ergebnisse der Befragung fließen in die jährliche Managementbewertung ein.

8.1.4. Fragebogen zur Kundenzufriedenheit

Hierfür ist ein spezieller Fragebogen entwickelt worden, der es dem Mitarbeiter oder dem Kunden einfacher machen soll, mittels Kästchen das erfragte Ergebnis anzukreuzen. Die Erhebung wird pro Bereich mit einer definierten Anzahl in einem definierten Zeitraum durchgeführt und anschließend vom QMB ausgewertet.

8.2. Interne Qualitätsaudits

Interne Qualitätsaudits (das Qualitätsaudit wird auf das ganze QM-System oder Elemente davon angewendet) dienen dazu, alle Aktivitäten im Qualitätsmanagementsystem objektiv und unparteiisch auf ihre Wirksamkeit hin zu untersuchen. Dadurch ermitteln wir Schwachstellen im Unternehmen und weisen auf einzuleitende Korrekturmaßnahmen hin. Weiterhin dienen Qualitätsaudits der Feststellung, ob die Forderungen der Normen und der gesetzlichen Anforderungen erfüllt sind. Diese Art der Überprüfung führt zu klaren und transparenten Strukturen im Unternehmen.

 <p>Business Manufaktur Toni Wolter</p>	<h1>NW QM-Handbuch</h1>	<p>Bearbeiter: Toni Wolter Stand: 01.03.2018 Version: 0 Seite: 26 von 29</p>
---	-------------------------	---

Zweck der Systemaudits (Prüfung der zum QM-System gehörenden QM-Elemente) ist ebenso die Feststellung von Verbesserungspotenzialen, wie die Beurteilung der Notwendigkeit zur Einleitung von Korrekturmaßnahmen.

Verfahrens- oder Prozess-Audits (Auditierung definierter Verfahrensabläufe) dienen der Beurteilung der Qualitätsfähigkeit, der Einhaltung und Zweckmäßigkeit bestimmter Prozesse.

8.2.1. Planung und Durchführung von Internen Qualitätsaudits

Planung

Interne Audits werden in festgelegten Abständen durchgeführt. Hierzu erstellt der externe Audit-Verantwortliche einen Auditplan. Neben den geplanten Audits können auch ungeplante Audits durchgeführt werden. Anlass für ein ungeplantes Audit kann sein:

- Ein erkanntes oder vermutetes Risiko
- Organisationsänderungen
- Prozessänderungen
- Abweichungen bei der Leistungserbringung

Vorbereitung

Für die Auditvorbereitung ist der externe Audit-Beauftragte verantwortlich. Seine Vorbereitung beinhaltet:

- Erstellen eines Fragenkatalogs und Abstimmung mit dem zu auditierenden Bereich:
 - Zeitraum, Ort, Ablauf
 - Interviewpartner
 - Termine des Eröffnungs- und Abschlussgesprächs
- Festlegen der Bewertungskriterien
- Anfordern und Überprüfen der QM-Dokumentation des zu auditierenden Bereichs
- Erstellen des Audit-Ergebnisberichtes und evtl. des Maßnahmenkatalogs

Durchführung

Die Durchführung erfolgt gemäß dem abgestimmten Fragenkatalog. Festgestellte Abweichungen und Empfehlungen werden im Ergebnisbericht protokolliert.

8.2.2. Abschluss und Dokumentation

Abschluss

In einem Abschlussgespräch werden dem auditierten Bereich die Ergebnisse vorgestellt sowie die vorläufige Bewertung mitgeteilt. Der Auditbericht wird an den Auftraggeber sowie den Leiter des auditierten Bereichs verteilt. Er beinhaltet das Auditergebnis, die Bewertung, eventuell eine Stellungnahme des auditierten Bereichs sowie die weitere Vorgehensweise. Der auditierte Bereich ist für die Abarbeitung und die Terminverfolgung der Korrekturmaßnahmen verantwortlich. Er informiert die Unternehmensleitung über den erfolgreichen Abschluss. Die Erfüllung von Korrekturmaßnahmen bei kritischen Abweichungen wird durch den Auftraggeber mit Hilfe eines Folgeaudits (Nachaudit) überprüft.

Dokumentation

Auditberichte und zugehörige Dokumente wie Fragenkatalog, Bewertungsschema usw. werden als Qualitätsaufzeichnungen behandelt.

Eine Zusammenfassung der internen Auditergebnisse fließt in die Managementbewertung ein.

8.3. Fehler und Reklamationen

In unserem Haus wird sichergestellt, dass fehlerhafte Waren, die auf dem Wege der Beschaffung in unser Haus gelangen, möglichst früh erkannt und ausgesondert werden. Fehlerquellen bei der Dienstleistungserbringung sollen durch vorbeugende Maßnahmen von vornherein ausgeschlossen werden.



Kommt es dennoch zu Fehlern an den von uns abgegebenen Produkten oder Dienstleistungen, wird jeder auftretende Fehler als Chance zur Verbesserung begriffen. Mit den Festlegungen für die Lenkung fehlerhafter Leistungen soll der durch Fehler auftretende Schaden behoben oder begrenzt werden, bevor er sich auf Kunden oder Dritte auswirkt.

Um die Fehlererkennung und die Bewertung und Gewichtung von Fehlern zu erleichtern, hat das Unternehmen Fehlerkategorien definiert.

Kritische Fehler

Als kritische Fehler werden alle Mängel (Qualitätsabweichungen) an einem Produkt bezeichnet, bei denen die ordnungsgemäße und für den Verwendungszweck vorgesehene Anwendung oder Nutzung des Produktes eine Gefahr für Leib oder Leben des Anwenders bzw. Nutzers besteht. Diese Fehler werden auch als sicherheitsrelevante Mängel bezeichnet.

Hauptfehler

Als Hauptfehler bezeichnet das Unternehmen alle Mängel an einem Produkt, die seine Anwendung oder Nutzung ganz oder teilweise einschränken oder die einen erheblichen finanziellen Schaden nach sich ziehen können. Diese Fehler werden auch als Funktionsfehler bezeichnet.

Beispiel: Schwergängigkeit einer Mechanik.

Nebenfehler

Als Nebenfehler werden geringe Abweichungen von der Produktspezifikation bezeichnet, die keinen Einfluss auf die Funktionalität des Produktes bei ordnungsgemäßer und sachgerechter Anwendung oder Nutzung haben.

Beispiel: Geringe Farbunterschiede einer Lackierung.

Jeder Mitarbeiter ist verpflichtet, bei Auftreten von Fehlern den Verantwortlichen einzuschalten. Dieser entscheidet bei Nebenfehlern was zu unternehmen ist, um den Fehler zu beheben oder einzugrenzen, so dass Kunden oder Dritte nicht betroffen werden und der betriebswirtschaftliche Schaden so gering wie möglich gehalten wird. In jedem Fall liegt es im Ermessen des Verantwortlichen, je nach Gewichtung des Fehlers einen Mängelbericht zu erstellen, der die Abweichung so genau wie möglich beschreiben soll.

Bei kritischen Fehlern, Hauptfehlern, bzw. in Fällen bei denen eine Gefahr durch einen Mangel an Sicherheit und Zuverlässigkeit von den Produkten ausgeht, muss aus Gründen der Gefahrenabwehr und der Produkthaftung, in jedem Fall ein Mängelbericht erstellt werden und die beanstandeten Teile bis zur Entscheidung über ihre weitere Verwendung im Sperrlager aufbewahrt werden. Hierfür ist die entsprechend benannte Person verantwortlich. Bei kritischen Fehlern wird die Geschäftsführung informiert.

Alle Aufzeichnungen werden als Qualitätsaufzeichnungen behandelt und fließen in die Bewertung der Hersteller und Lieferanten oder der eigenen Prozesse – im Besonderen auch in das Risikomanagement – ein (siehe hierzu Kap. 7.1 Risikomanagement).

8.4. Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)

Sinn und Zweck des Qualitätsmanagementsystems ist es, das Unternehmen zu fördern und weiter zu entwickeln. Hierzu werden die einzelnen Prozesse anhand festgelegter Kriterien bewertet und mit geeigneten Maßnahmen optimiert. Dies geschieht prinzipiell wie ein Regelkreis.

8.4.1. Festlegung von Bewertungskriterien und Messgrößen einzelner Prozesse

Für jeden Prozess (Führungs-, Wertschöpfungs- und Unterstützungsprozesse) werden die Kriterien definiert, anhand derer der jeweilige Prozess bewertbar wird. Diese Daten sollen sich aus dem Tagesgeschäft ergeben, möglichst wirtschaftlich zu erheben und aussagekräftig sein. Es ist wichtig, die Daten immer auf der gleichen Basis zu erheben, um Vergleiche über die Zeit zu ermöglichen und trendmäßige Veränderungen zu erkennen.



8.4.2. Erfassung und Auswertung der festgelegten Prozessdaten

Für die Auswertung der Prozessdaten werden einfache statistische Methoden angewendet. Es geht darum, Daten soweit zu verdichten, dass einerseits eine übersichtliche Darstellung ermöglicht wird und andererseits die Aussagekraft erhalten bleibt. Die Darstellung der Ergebnisse soll möglichst grafisch erfolgen um die Interpretation der Ergebnisse zu erleichtern.

Statistische Auswertungen werden bei uns insbesondere unter dem Gesichtspunkt der Wirtschaftlichkeit als betriebswirtschaftliche Instrumente genutzt. Da wir keine Fertigung betreiben, sind statistische Auswertungen für uns vor allem da sinnvoll, wo Soll-Ist-Abweichungen erkannt werden und nach den Ursachen geforscht werden soll. In diesem Sinne können Auswertungen von der Geschäftsleitung in Auftrag gegeben werden (z.B. Kundenbefragungen).

Wichtige statistische Auswertungen, die Auskunft über die Qualitätsfähigkeit geben, sind daher die Lieferantenbewertung, Auswertung der Fehler und Reklamationen und die Auswertung der Internen Audits. Diese werden von der Geschäftsleitung in Zusammenarbeit mit dem Qualitätsmanagement-Beauftragten durchgeführt.

8.4.3. Bewertung der Prozesse und Erarbeitung von Verbesserungsmaßnahmen

Anhand von Vergleichen der aktuellen Ergebnisse mit Ergebnissen vorangegangener Bewertungen wird ggf. die Notwendigkeit von Verbesserungsmaßnahmen erkannt. In Arbeitskreisen unter Beteiligung der Geschäftsleitung, des Qualitätsmanagement-Beauftragten und der am entsprechenden Prozess beteiligten Personen werden Ursachen und Maßnahmen ermittelt und veranlasst. Maßnahmen werden dokumentiert und verfolgt.

8.4.4. Werkzeuge zum KVP

Der Kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP) wird durch folgende Werkzeuge unterstützt:

- Prozess Daten Auswertung (Regelkreis)
- Korrektur- und Vorbeugungsmaßnahmen
- Internes Audit
- Lieferantenbewertung
- Management Bericht und Review
- Jahreszielplan
- Kundenzufriedenheitsanalyse
- Auswertung der Protokolle der Mitarbeiterbesprechungen

8.4.5. Funktionsprinzip des Regelkreises (Prozess-Lenkung)

Die folgende Grafik zeigt das grundsätzliche Funktionsprinzip des Regelkreises. Der Verbesserungsprozess fußt auf Rückkopplungs-Mechanismen in den einzelnen Tätigkeitsschritten.

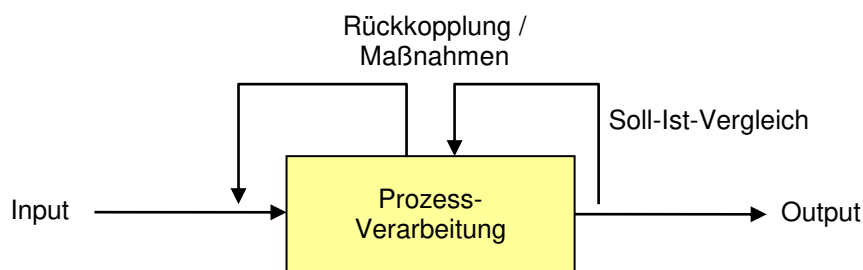


Abb.: Prozess-Lenkung (Regelung)



8.5. Korrektur- und Vorbeugungsmaßnahmen

8.5.1. Korrekturmaßnahmen

Korrekturmaßnahmen werden immer dann erforderlich, wenn Fehler auftreten, die ein Risiko für den Kunden bzw. Dritte bedeuten können, wenn Folgekosten entstehen, bzw. wenn die Gefahr einer Wiederholung gegeben ist. Hierbei kann es sich sowohl um Produktfehler, als auch um organisatorische Fehler handeln.

Korrekturmaßnahmen beziehen sich grundsätzlich auf die Ursachen von Fehlern. Hier ist also immer auch eine Fehlerursachenanalyse erforderlich. Diese wird in Verantwortung der Geschäftsleitung in Zusammenarbeit mit den beteiligten Bereichen erarbeitet.

Das Ergebnis der Ursachenanalyse bildet die Grundlage für die einzuleitenden Korrekturmaßnahmen.

8.5.2. Vorbeugungsmaßnahmen

Die Grundlage für Vorbeugungsmaßnahmen bildet eine systematische Ursachenanalyse erkannter möglicher Fehler, aufgrund derer Maßnahmen eingeleitet werden, um Fehler auszuschließen. Des Weiteren bilden regelmäßige Gespräche und Fortbildungen die Grundlage für sorgfältiges und vorbeugendes Verhalten in allen Bereichen.

Vorbeugungsmaßnahmen werden praktiziert im Vorwege, wenn dies zweckmäßig und der Bedeutung des möglicherweise auftretenden Qualitätsproblems angemessen erscheint oder nach Auftreten von Abweichungen. Zur Ermittlung der Ursachen werden Risikomeldungen, Rücklieferungen, Reklamationen und die Ergebnisse von internen Qualitätsaudits herangezogen. Die Wirksamkeit und damit der Erfolg der durchgeführten Vorbeugemaßnahmen werden überwacht.

8.5.3. Übergeordnete Maßnahmen

Die folgenden Qualitätsaufzeichnungen werden analysiert und entsprechend den Fehlerursachen werden Korrektur- und Vorbeugungsmaßnahmen abgeleitet, dokumentiert und umgesetzt:

- Reklamationen / Mängelberichte bzw. Fehler- oder Verbesserungsmeldungen allgemein
- Lieferantenbewertung
- Auditberichte
- Kundenzufriedenheitsanalyse
- Jahresziele

Die Ergebnisse fließen entsprechen in die Managementbewertung ein.