



Stefanie Gertz



Ernst Schneider

Mit hoher Qualität punkten*Liebe Qualitätsmanagerin, lieber Qualitätsmanager!*

Deutschland ist im internationalen Vergleich laut VDE-Trendreport 2012 Innovationsführer bei wichtigen Schlüssel- und Querschnittstechnologien der Elektro- und Informationstechnik und wird seine Spitzenpositionen bis 2020 mit leichten Verlusten verteidigen. Nach Meinung von 88 Prozent der Befragten verfügt Deutschland über die größte Innovationskraft in der Produktions- und Automationstechnik. 80 Prozent sehen Deutschland in der Elektrotechnik und 74 Prozent im Bereich E-Energy/Smart Grid an der Weltspitze. Trotz der erfreulichen Meldung sollte nicht verdrängt werden, dass China uns dicht an den Füßen klebt – eine gute Motivation, um unseren Wettbewerbsvorteil „Qualität“ noch zu steigern.

*Stefanie Gertz***Stefanie Gertz**

Dipl. Kauffrau (FH)/Dipl. Inform. (FH), QM- und Unternehmensberaterin, QM-Trainerin (TÜV)

*Ernst Schneider***Ernst Schneider**

Lic.jur./wiss.Dok. Experte für Rechtsfragen des Qualitätsmanagements

Ihr Login bei www.qm-aktuell.com



Benutzername: qualitaetsmanager



Passwort Oktober: feedback12



Alle Arbeitshilfen aus Kästen mit diesem Symbol finden Sie in unserem Download-Bereich.

Im Brennpunkt

Prozesse optimieren und gleichzeitig Mitarbeiter motivieren

Die Forderung nach Prozessmanagement wird immer lauter – sei es von Kunden, durch die Geschäftsführung oder aber durch den Zertifizierungsauditor. Doch viele Unternehmen empfinden diese Forderung als eine zusätzliche Last im harten Tagesgeschäft. Aber genau hier setzt Prozessmanagement an! Indem z. B. Schwachstellen in den Prozessen erkannt und ausgemerzt werden, wird der Arbeitsalltag für die Mitarbeiter erleichtert.

Einführung des Prozessmanagements ist wenig beliebt

Auch wenn sich die Unternehmen meist über die Vorteile eines gelebten Prozessmanagements im Klaren sind, gehen Aktionen doch häufig schleppend voran. Dies liegt sicherlich in vielen Fällen am Widerstand der Mitarbeiter, die sich durch die zusätzliche Aufgabe erneut belastet sehen. Eine weitläufig verbreitete Meinung ist: Prozessmanagement dient in erster Linie dazu, weitere Ressourcen einzusparen und so der Geschäftsleitung zusätzliche Gewinne zu beschermen – und das natürlich auf Kosten der Mitarbeiter!

Ändern Sie zuerst das „WARUM“

Beginnen Sie zunächst einmal damit, dem Thema Prozessmanagement einen positiven Touch zu geben. Kommunizieren Sie daher folgende Zielsetzungen:

- Prozesse, die nicht „rund“ laufen, werden unter die Lupe genommen.
- Schwachstellen, über die sich die Mitarbeiter regelmäßig ärgern, werden dabei besonders betrachtet.
- Für diese Schwachstellen werden Lösungen gesucht und gemeinsam implementiert.
- Durch nun weitgehend reibungslose Abläufe werden Zeiten eingespart und die Mitarbeiter entsprechend entlastet.

Konzentrieren Sie sich auf das „WIE“

War es in der Vergangenheit eher üblich, dass sich die Prozessmanager oder Abteilungsleiter um die Verbesserung der Prozesse gekümmert haben, sollte es nun das erste Anliegen der operativ tätigen Mitarbeiter werden. So können z. B. im Rahmen von interdisziplinären Workshops die Schwachstellen in den Prozessen gemeinsam erarbeitet werden. Für den Start könnte man z. B. folgende Fragestellung aufwerfen: „Was führt regelmäßig zu Störungen in Ihrer täglichen Arbeit?“ Es werden meist Auslöser wie Informationsdefizite, fehlerhafte Vorleistungen oder unklare Zuständigkeiten thematisiert. Gemeinsam werden dann die Situation sowie die Folgen des Fehlers besprochen und nach Lösungen gesucht.

Ihre Vorteile auf einen Blick

- Mitarbeiter fühlen sich eingebunden und mit ihren Problemen wahrgenommen.
- Mitarbeiter lösen die eigenen Probleme und steigern somit ihre Kompetenz und Sensibilität.
- Die Sicht auf vor- und nachgelagerte Prozesse hilft Lösungen zu finden und bricht Abteilungsmauern ein.
- Die Motivation und somit die Leistung der Mitarbeiter wird positiv beeinflusst. ■

2 QM Griffbereit

Stärken und Schwächen erkennen mit der SWOT-Analyse

4 Schwerpunkt

Kundenzufriedenheit: Änderungswünsche richtig umsetzen

6 QM & Recht

Mangelhafte Lieferung – Reklamieren Sie sofort

8 QM Praxis

Zertifizierung: Unsere Tipps für den Umgang mit Auditoren

QM Griffbereit

Stärken und Schwächen erkennen mit der SWOT-Analyse

Entscheidungen müssen häufig schnell getroffen werden. Oft ist noch nicht einmal Zeit, Informationen zu sammeln oder sich mit anderen auszutauschen. Dennoch erwartet man von Ihnen, dass Sie in der nächsten Strategiebesprechung fundierte Aussagen treffen. Bereiten Sie sich auf das Meeting mit der SWOT-Analyse vor.

Strategieentscheidung light

Eine SWOT-Analyse unterstützt eine erste Meinungsfindung oder bildet die Grundlage für eine Strategieentwicklung. Sie hat den Vorteil, dass sie nur wenige Entscheidungsparameter anbietet und somit dazu zwingt, komplexe Zusammenhänge zu vereinfachen. Ein weiterer Vorteil liegt in der Flexibilität: Sie kann genauso gut von einer einzelnen Person wie von einem Team durchgeführt werden. Zudem können mehrere SWOT-Analysen miteinander kombiniert werden.



Wichtiger Hinweis

Die SWOT-Analyse existiert in verschiedenen Varianten und Abwandlungen. Im Folgenden wird eine Methode aufgezeigt, die vor allem für Projekte oder Produkte einschlägig ist.

SWOT ist ein Vereinfachungsinstrument

Auch wenn die SWOT-Analyse die Augen für Aspekte öffnet, die bis dahin nicht offensichtlich waren, ist sie kein Ersatz für eine fundierte Analyse. Die Methode hat Grenzen, da sie Zusammenhänge stark vereinfacht (siehe Abb. 1).

Von SOFT zu SWOT

Der Manager Albert S. Humphrey hat die Methode in den 1960er Jahren zunächst unter dem Akronym SOFT (strengths – opportunities – failures – threats) entwickelt.



SWOT

Die Buchstaben sind eine Abkürzung der englischen Begriffe strength (Stärke), weakness (Schwäche), opportunities (Möglichkeiten) und threats (Bedrohung).

Wann Sie SWOT anwenden können

Generell können Sie SWOT überall anwenden. Sie können beispielsweise Überlegungen thematisieren, die

- das Unternehmen (z. B. Expansion oder neue Märkte),
- die Produktpalette (z. B. das Sortiment),
- ein bestimmtes Produkt (z. B. Materialeinsatz) oder
- Werbemaßnahmen (z. B. Einsatz von Social Media) betreffen.

- **Strengths (Stärken):** Das könnte z. B. die führende Marktposition oder der hohe Bekanntheitsgrad einer Marke sein. Ebenso könnte ein Unternehmen die Beherrschung von innovativen Techniken als Stärke betrachten.
- **Weakness (Schwäche):** Als Schwäche gelten z. B. hohe Produktionskosten.

- **Opportunity (Möglichkeit):** Ein neuer Absatzmarkt bietet Chancen für das eigene Produkt.
- **Threat (Bedrohung):** Bedrohungen für die eigene Produktion sind z. B. neue Technologien der Wettbewerber oder Gesetze, die Produktionsweisen oder bisher verwendete Materialien verbieten.

Innen- und Außensicht unterscheiden

Die in der Abbildung dargestellte Anordnung der Begriffe ist wichtig, da noch eine wichtige Komponente hinzukommt. Unterschieden werden Innen- und Außensicht. Stärken und Schwächen sind in der Innensicht zu finden. Das kann das Unternehmen, ein Team oder die eigene Produktion sein. Die Innensicht unterliegt dem eigenen Einfluss und ist daher steuerbar. Möglichkeiten und Bedrohungen kommen aus dem Umfeld oder dem Markt auf das Unternehmen zu und sind nicht steuerbar. Sie beeinflussen das Unternehmen jedoch positiv oder negativ.

Perspektiven müssen klar sein

Angenommen, Sie überlegen mit einer Hand voll Kollegen, ob das Produkt X im Land Y absatzfähig ist. Ihnen müssen die Unterscheidung der Begriffe und die Zuordnung von Innen- und Außensicht vollkommen klar sein, damit Sie zu einer Aussage kommen können. Wenn die Ebenen verwischen, ist das nicht möglich. Eine Beschwerde wird zwar von außen an Ihr Unternehmen herangetragen, ist jedoch von Ihnen selbst verursacht. Das heißt, die Reklamationsquote ist aufgrund einer eigenen Schwäche (W) der Produktqualität zustande gekommen und stellt keine Bedrohung (T) von außen dar. Genauso wenig haben Sie es Ihrer eigenen Stärke (S) zu verdanken, wenn Ihr Absatz aufgrund von Insolvenz Ihres stärksten Wettbewerbers (O) in die Höhe steigt.

Mit der Fragestellung fängt es an

Bei den meisten Methoden ist es so, dass Sie eine möglichst präzise Frage an den Anfang stellen müssen. Das Finden der präzisen Frage nimmt dabei schon einige Zeit in Anspruch. Bei der SWOT-Analyse können Sie sowohl eine sehr allgemeine Frage („Welche Produktstrate-

Abb. 1: SWOT-Schaubild

	Chancen	Risiken
Innensicht	S	W
Außersicht	O	T

gie verfolgen wir künftig?“) oder eine genaue Frage („Welche Vorteile bietet die Produktionsweise A bei Produkt X auf dem Markt?“) stellen.

Bedeutung der Perspektiven

Der Unterschied von Innen- und Außensicht ist recht simpel – die Innensicht unterliegt dem eigenen Einfluss. Eigene Stärken können betont werden (sofern sie erkannt sind) und gegen eigene Schwächen können Verbesserungsmaßnahmen eingeleitet werden. Die Aspekte der Außensicht können Sie nicht direkt beeinflussen. Sie können ihnen bestenfalls begegnen, wenn Sie sie erkannt haben (siehe Abb. 2).

Kombinierte Strategieentwicklung

Primäres Ziel einer SWOT-Analyse ist also, eine Strategie für die Außensicht zu entwickeln, um Risiken zu vermeiden oder Chancen zu nutzen. Insgesamt sind vier Kombinationen möglich, die immer von der Innen- zur Außensicht gehen.

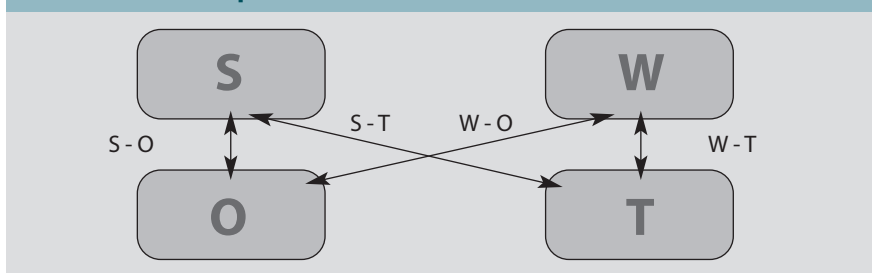
1. S-O-Strategie: Mit den Stärken die Möglichkeiten ausnutzen.

Sind wir uns unserer Stärken bewusst und erkennen die Gelegenheit, die sich bietet, sollten wir unsere Stärken einsetzen. Zum Beispiel: Unser Produkt X ist innovativ (S) und wird aufgrund eines Gesetzes (O) auf dem Markt gefördert.

2. S-T-Strategie: Mit den Stärken Gefahren abwehren

Der Wettbewerber positioniert sein Produkt sehr geschickt auf dem Markt (T). Indem wir mit unserer Innovation über-

Abb. 2: SWOT-Perspektiven



zeugen (S), können wir Marktanteile behaupten. Entsprechende Marketingstrategien sind notwendig.

3. W-O-Strategie: Schwächen überwinden, Möglichkeiten wahrnehmen

Es ist erstrebenswert, gesetzlich bewilligte Förderungen (O) zum verstärkten Absatz zu nutzen. Dementsprechend muss unser Produkt die erforderlichen Merkmale aufweisen, was im Moment noch nicht der Fall ist (W). Durch eine Überholung des Produktes können wir die Möglichkeiten nutzen.

4. W-T-Strategie: Schwächen beseitigen, um Gefahren abzuwehren.

Wir verlieren Marktanteile (T), da unser Produkt Qualitätsmängel hat (W). Indem wir Produkt und Produktionsprozesse optimieren, können wir die Verluste eindämmen.

SWOT im Team nutzen

Strategien fallen nicht vom Himmel. Daher ist SWOT eine gute Methode, Ideen in einer Teamsitzung zu entwickeln. Letzten Endes besteht die Strategie aus mehreren kleinen Strategien. Es ist zum Beispiel möglich, die o. g. S-O mit der W-O-Strategie zu kombinieren. Unser Produkt ist innovativ, erfüllt aber noch nicht alle Merkmale, die eine Förderung am Markt möglich machen.

Interne und externe Strategien

Die interne Position ermöglicht den externen Wirkungskreis. Es können dementsprechend interne Strategien entwickelt werden, die die externen Strategien fördern. Die SWOT-Analyse zeigt die Ansatzpunkte auf.

Ihr SWOT-Ergebnis

SWOT-Analysen helfen dabei, Fragestellungen strukturiert anzugehen. Besonders vorteilhaft ist bei dieser

Methode, dass die Außensicht eine wichtige Rolle spielt. Ein optimiertes Unternehmen mit einem optimalen Produkt kann sich noch lange nicht am Markt behaupten, wenn der Wettbewerb seine Chancen besser nutzt.

Was Sie für eine SWOT-Analyse wirklich brauchen



Eine SWOT-Analyse kann in wenigen Minuten entworfen oder in einer Teamsitzung entwickelt werden. Ideal ist, wenn Sie die SWOT-Analyse für eine Teamsitzung vorbereiten können. Sie brauchen Folgendes:

- **Fragestellung:** Ob die Frage nun allgemein oder präzise ist, hängt vom Zeitpunkt ab. Zu einem frühen Zeitpunkt ist sie allgemein, wird jedoch bei längerer Auseinandersetzung präziser.
- **Team:** Stellen Sie ein Team von acht bis zehn Leuten zusammen, das Ideen zur Fragestellung liefern kann.
- **Informationen:** Recherchieren Sie Datenmaterial. Das können Informationen zum Produkt sein oder Studien.
- **Moderationsmaterial:** Der für die SWOT-Analyse typische Quadrant muss den Teammitgliedern vorgestellt und zur Ausarbeitung zur Verfügung gestellt werden. Es ist eine Überlegung wert, ob Sie für jeden Buchstaben eine Stellwand zur Verfügung stellen.
- **Raum und Zeit:** Abhängig von der Gruppengröße und dem einzusetzenden Material benötigen Sie einen entsprechend großen Raum. Die Teilnehmer sollten sich angenehm frei bewegen können.

Elke Meurer (zertifizierte QM-Auditorin)

Impressum

GWI – eine Marke der WEKA MEDIA GmbH & Co. KG, Römerstraße 4, 86438 Kissing, Tel.: 08233 23 7850, Fax: 08233 23 7860, E-Mail: service@gwi.de, Internet: www.gwi.de

Persönlich haftende Gesellschafterin: WEKA MEDIA Beteiligungs-GmbH, Sitz in Kissing
Geschäftsführung: Stephan Behrens, Michael Bruns, Werner Pehland
Chefredakteure: Ernst Schneider (v.i.S.d.P.), Stefanie Gertz (Anschriften siehe oben)
Objektleitung: Julia Holl
Druck: Druck-Kultur GmbH
Erscheinungsweise: monatlich
ISSN: 1862-7978

Alle Angaben in Qualitätsmanager aktuell wurden mit äußerster Sorgfalt ermittelt und überprüft. Sie basieren jedoch auf der Richtigkeit uns erteilter Auskünfte und unterliegen Veränderungen. Eine Gewähr kann deshalb nicht übernommen werden, auch nicht für telefonisch erteilte Auskünfte. Wiedergabe – auch auszugsweise – nur mit schriftlicher Einwilligung des Herausgebers.

Schwerpunkt

Kundenzufriedenheit: Änderungswünsche richtig umsetzen

Alles läuft wie am Schnürchen: der Auftrag ist mit dem Kunden geklärt, die Abwicklung ist intern abgestimmt und die Terminabsprachen mit Zulieferern sind in trockenen Tüchern. Dann kommt der Anruf des betreffenden Kunden, der gerade eine hervorragende Idee hat und mit Ihnen als zuständigem QM-Ansprechpartner die notwendigen Änderungen besprechen möchte.

Gerade „kleine“ Änderungen verursachen oft großen Aufwand

Änderungswünsche sind bei einem laufenden Auftrag nicht sonderlich beliebt. Sie verursachen Terminverzögerungen und treiben das vorgesehene Budget in die Höhe. Notwendige Ressourcen stehen für die „kleine“ Änderung kurzfristig nicht zur Verfügung. Ihre Zulieferer sind eventuell auch betroffen bzw. es müssen neue hinzugewonnen werden. Obendrein steht die Frage im Raum, ob die Änderung vertraglich abgedeckt ist – vor allem, wenn der Kunde auf Vertragserfüllung pocht.

Kundensicht und Produktionsrealität unterscheiden sich

Lieferanten- und Kundensicht differieren aus naheliegenden Gründen. Änderungswünsche erscheinen Kunden häufig nur als eine kleine Ergänzung – deren Tragweite können Sie in produktionstechnischer und organisatorischer Hinsicht aber kaum übersehen. Es liegt nun an Ihnen, Ihrem Kunden wertschätzend die Auswirkungen darzulegen, die seine Idee mit sich bringt.

Systemänderungen sind ein echtes Hindernis

Wenige Chancen auf Umsetzung haben Änderungen, die auf strategischen Entscheidungen der eigenen Firmenleitung zurückzuführen sind. Das sind häufig Systemänderungen oder grundsätzliche Entscheidungen zu Produkteigenschaften. Hier wird in aller Regel eine Linie gezogen, ab wann welche Charge mit den neuen Eigenschaften produziert werden soll.

Parameter können sich verschieben

Modifiziert der Kunde seinen Auftrag während die Arbeit daran schon begonnen hat, ist nicht nur der Zeitpunkt ungünstig. Tatsächlich steht der vollständige

Auftrag dann noch einmal auf dem Prüfstand. Die Veränderung eines Auftrags hat unter Umständen die Veränderung des Ziels zur Folge. Das heißt, die vom Kunden gewünschten Produkteigenschaften werden beeinflusst und eventuell zum Nachteil für seinen Gebrauch verändert. Unter Änderung ist neben einer Veränderung einer vereinbarten Eigenschaft auch das Ergänzen um weitere Funktionen zu verstehen.



Expertenrat

Finden Sie die Motivation Ihres Kunden heraus. Die Begeisterung für die neue Idee verdeckt die Auswirkung der Auftragsveränderung.

Sie sind Experte und Problemlöser

Ihr Kunde hat Ihnen den Auftrag erteilt. Somit haben Sie mit Ihrer Produktlösung überzeugt. Ermitteln Sie die genauen Erwartungen Ihres Kunden an Sie. In der Regel erwarten Kunden die Flexibilität, sich auf ihre individuellen Wünsche einzulassen. Gleichzeitig sind Sie der Experte, der die Lösung zu den eigenen Problemen bietet – und damit sind keine Schnellzusagen im Sinne „das machen wir schon für Sie“ gemeint.



Expertenrat

Annehmen und umgehen statt rigoros ablehnen. Signalisieren Sie, dass Änderungen akzeptiert, aber nicht immer möglich sind. Überzeugende Erklärungen werden eher akzeptiert als pauschalisierte Ablehnungen.

Seien Sie Experte bei Änderungen

Überzeugen Sie Ihren Kunden auch mit der Kompetenz beim Umgang mit Änderungen. Schon bei der Auftragsbe-

sprechung können Sie deutlich machen, wie Sie mit Änderungswünschen umgehen. Zeigen Sie auch hier Ihre professionelle Seite. Zwei Wege müssen dafür geregelt sein.

1. Kommunikation mit dem Kunden

• Vertragsabsprache

Erstellen Sie ein Pflichtenheft, in dem die Ziele des Kunden erfasst sind und welche Lösungen hierfür vereinbart werden.

• Vorgehen bei Änderungswünschen

Legen Sie im Pflichtenheft fest, wie das Prozedere bei Änderungswünschen aussieht und welche terminlichen und/oder finanziellen Konsequenzen daraus hervorgehen.

• Zuständigkeiten auf beiden Seiten

Halten Sie daher schon im Vertrag fest, wer entscheidungsfähiger Ansprechpartner für Änderungen ist (sowohl beim Kunden als auch bei Ihnen). Die Partner beider Firmen sollten namentlich im Vertrag unter Angabe der Kontaktdaten und Funktion erwähnt sein.

• Vereinbarung zur Bewertung

Es ist nicht im Sinne des Kunden, Änderungswünsche umzusetzen, ohne die Auswirkung auf das Ziel zu betrachten. Vereinbaren Sie daher eine gemeinsame Bewertung.

2. Interne Prozessregelungen

Die o. g. Absprachen mit dem Kunden müssen sich auch in den internen Abläufen widerspiegeln.

• Keine Änderung ohne Freigabe

Eine Änderung darf ohne Freigabe nicht vorweggenommen werden – das gilt auch, wenn es vom Produktionslauf gerade passen würde.

• Keine spontanen Zusagen von Änderungen

Wie schon erwähnt, sind auf beiden Seiten Zuständigkeiten festgelegt sowie ein Bewertungsvorgehen. Üblicherweise wird die Zuständigkeit für den Auftrag vom Vertrieb an die Produktionsleitung übergeben. Es ist wichtig, dass es von da an keine unabgestimmten Zusagen des Vertriebs ohne die Produktionsleitung gibt.

• Vertragsprüfung und -änderung

Die gewünschte Änderung kann erhebliche Ausmaße in finanzieller und terminlicher Hinsicht haben. Hier sind eine Vertragsprüfung und auch eine von beiden Seiten unterschriebene Vertragsänderung zwingend notwendig.

Helfen Sie Ihrem Kunden seine Ziele zu definieren

Sie können Ihrem Kunden klare Zusagen machen, wenn er seine Ziele präzise angeben kann. Oftmals gibt es mehrere Ziele, die jedoch nicht alle gleichermaßen wichtig sind. Die folgende Methode können Sie mit nur einem zuständigen Ansprechpartner anwenden, aber auch mit mehreren Personen, die vielleicht unterschiedliche Ansichten vertreten.

Legen Sie Prioritäten fest

Wenn Sie beim Erstellen des Pflichtenheftes bemerken, dass Ihr Kunde Ziele wünscht, die in der Umsetzung konkurrieren (z. B. aufgrund des vorgesehenen Budgets), behelfen Sie sich mit einer einfachen Matrix. Dazu wird das Gesamtziel in Anforderungen unterteilt und in eine Tabelle übertragen.

Anforderungsmatrix			
Anforderungen	essenziell	erforderlich	wünschenswert
A1	x		x
A2	x	x	
A3	x x x		

Das Beispiel in der Tabelle zeigt ein Ergebnis mit mehreren Teilnehmern. Bei A1 tritt ein Konflikt auf. Hier ist seitens des Kunden eine Klärung notwendig, die Sie bestenfalls beratend moderieren können. A2 zeigt, dass auch ein „unentschieden“ als Feinabstufung zunächst möglich ist. Die Priorität wird zum Abschluss hin entschieden, wenn



Expertenrat

Es ist sinnvoll, die Matrix aufzubewahren bzw. zum Gegenstand des Pflichtenheftes zu machen. Zu einem späteren Zeitpunkt ist so die anfängliche Zielsetzung rekonstruierbar.

Modulares Phasenmodell



E1: Das Ergebnis für Phase 1 ist definiert. Die Produktion/Entwicklung kann entsprechend beginnen. Für Phase 1 sind keine Änderungen möglich.

E2: Dem Kunden wird das Ergebnis von Phase 1 präsentiert. Sie können nun besprechen, ob Phase 2 wie geplant oder mit Änderungen durchgeführt werden soll. Die Ziele für Phase 2 werden festgelegt. Falls der Kunde sich für Änderungen im Vergleich zum ersten Plan entscheidet, weisen Sie auf mögliche Einflüsse für kommende Phasen hin. Änderungen sind dann hier auch nicht mehr möglich.

E3: Das Ergebnis wird wieder vorgelegt und die nächste Phase wie zuvor besprochen.

auch Abhängigkeiten einzelner Anforderungen berücksichtigt werden. Bei A3 ist die Aussage der Teilnehmer sehr klar.

Bieten Sie eine modulare Lösung

Wenn Ihr Produkt es zulässt, ist eine Vereinbarung möglich, dass sukzessive Entscheidungen gefällt werden. Künftigen Änderungswünschen wird somit etwas mehr Raum gegeben. Voraussetzung dafür ist, dass die Herstellung in Phasen und aufbauenden Modulen machbar ist. Zu Beginn wird das Gesamtziel festgelegt und die Phasen werden inhaltlich abgestimmt. Zwischen den Phasen findet eine Ergebnispräsentation und Detailbesprechung der nächsten Phase statt (siehe Modulares Phasenmodell).

Erklären Sie das Vorgehen

Ziel dieses Vorgehens ist es, nicht das Ergebnis von der abgeschlossenen Phase über Bord zu werfen, sondern Optionen für die späteren Phasen offen zu halten. Das ist für den Kunden angenehm, da er sich für Teilziele der späteren Phase noch nicht frühzeitig festlegen muss.

Interner Koordinator für Änderungen

Das wichtigste bei Änderungswünschen und -absprachen ist der Informationsfluss für die interne Umsetzung. Die Funktion des Koordinators, der Anforderungen und deren Änderungen steuert, kann grundsätzlich oder auftragsweise eingeführt werden.

7 Aufgaben des internen Koordinators

1. Umgang mit Anforderungen und Veränderung

Anforderungen müssen transparent und

verständlich sein. Struktur und disziplinierter Umgang mit allen Anforderungen ist für das Ziel notwendig. Ebenso müssen Veränderungen kommuniziert werden.

2. Für Konzentration des Teams auf Anforderungen sorgen

Durch den internen Koordinator wird Klarheit geschaffen. Widersprüchliche Informationen gibt es nicht, weshalb sich das Team auf die Umsetzung konzentrieren kann.

3. Bewertung von Anforderungen im Gesamtkontext

Er kennt das Gesamtziel und die Bedeutung der einzelnen Anforderungen. Eine entsprechende Bewertung (Machbarkeit, sinnvolle Prioritäten) kann er abgeben.

4. Entscheidungen vorbereiten und Empfehlungen formulieren

Gemäß der Bewertung kann der Koordinator Entscheidungen argumentativ vorbereiten und entsprechende Empfehlungen zur Auswahl stellen.

5. Aktueller Stand und Umfang des Auftrags

Der Koordinator ist auf aktuellem Stand, was Umfang und Phase des Auftrags angeht.

6. Gültigkeit der Anforderungen analysieren

Es ist wichtig, dass der Koordinator die Vertragsabsprachen kennt. Er kann vor Vertragsabschluss analysieren, ob Anforderungen sich widersprechen.

7. Änderungen von Prioritäten bewerten

Der Koordinator kann die Änderung von Prioritäten bewerten und ein Urteil darüber abgeben.

Elke Meurer (zertifizierte QM-Auditorin) ■

QM & Recht

Mangelhafte Lieferung – Reklamieren Sie sofort

Die Wareingangsprüfung dürfte wohl in jedem QM-Bereich ein wichtiges Thema darstellen. Liegt der Lieferung ein Kauf unter Kaufleuten zugrunde, gelten nicht die verbraucherfreundlichen Gewährleistungsbedingungen des Bürgerlichen Gesetzbuchs (BGB), sondern die „scharfen“ Vorgaben des § 377 HGB.

Nach § 377 Handelsgesetzbuch (HGB) hat der Käufer die gelieferte Ware unverzüglich (d. h. ohne schuldhaftes Zögern) nach Ablieferung zu untersuchen und – sofern er Mängel findet – diese unverzüglich dem Verkäufer anzuzeigen.

Untersuchungspflicht trotz Vorlage eines Werksprüfzeugnisses



Der Fall

Das Unternehmen X hatte mit dem Lieferanten Y einen Vertrag über die Lieferung einer größeren Stahlmenge vereinbart. Im Kaufvertrag wurde festgehalten, dass der Kohlenstoffgehalt des Stahls maximal 0,05 % betragen dürfe. Zusätzlich wurde vereinbart, dass der Verkäufer ein Werksprüfzeugnis über die chemische Stahlgüte nach 2.3 EN 10204 vorlegen müsse. Der Stahl wurde zum festgelegten Zeitpunkt geliefert und war mit dem verabredeten Zeugnis versehen. In diesem wurde vom Lieferanten bestätigt, dass die Lieferung den Anforderungen der Lieferbedingung entspreche. Darauf verließ sich der Käufer zunächst und nahm keine eigene chemische Untersuchung des angelieferten Materials vor. Eine solche wurde vom Unternehmen erst sechs Monate später durchgeführt. Dabei ergab sich, dass der Stahl einen nachweislich zu hohen Kohlenstoffgehalt enthielt. Der Käufer rügte diesbezüglich den Mangel und verlangte Nacherfüllung. Da der Lieferant dies ablehnte, verklagte X ihn auf Schadenersatz. Das Landgericht Bochum wies die Klage ab.



Die Entscheidung

In der Berufung lehnte das Oberlandesgericht (OLG) Hamm die Klage ebenfalls ab. Die Ware gelte wegen der verspäteten Mängelrüge nach § 377 HGB als genehmigt. Der erhöhte Kohlenstoffgehalt stelle einen offenen Mangel dar, der unverzüglich nach Wareneingang hätte gerügt werden müssen. Nach ständiger Rechtsprechung liege ein offener Mangel im Sinne des § 377 I, II HGB vor, wenn er entweder bei der Ablieferung offen

zutage tritt – was hinsichtlich der chemischen Zusammensetzung nicht der Fall ist – oder – wie hier – bei einer sachgemäß durchgeführten Untersuchung, soweit diese nach ordnungsgemäßigem Geschäftsgang tunlich war, alsbald nach der Ablieferung hätte festgestellt werden können. Dabei lasse sich nicht allgemein gültig festlegen, welche Anforderungen an eine derartige Untersuchungspflicht zu stellen sind, insbesondere ob und unter welchen Voraussetzungen von einem Käufer die Durchführung einer chemischen Analyse verlangt werden kann. Entgegen der Meinung der Klägerin durfte sie sich hier aber nicht auf die Richtigkeit des Werksprüfzeugnis verlassen, sondern musste auch eine eigene Prüfung vornehmen. Der Senat habe in einem vergleichbaren Fall bereits erkannt, dass der Verkäufer sich diesbezüglich hier schlicht verpflichte, eine Ware mit Prüfzeugnis zu liefern. Damit werde aber keine Garantie oder Zusicherung für dessen Richtigkeit übernommen. Eine Prüfbescheinigung kann ebenso unrichtig sein, wie eine Lieferung nicht vertragsgemäß erfolge. Der BGH habe am 28.04.2006 (Az.: 19 U 174/05) bestätigt, dass sich ein Käufer nicht unbesorgen auf Verkäuferangaben zum chemischen Anteil eines bestimmten Elements verlassen darf, wenn gerade dieser – wie auch hier – zentrale Bedeutung und negative Auswirkung für die vorgesehene Verarbeitbarkeit des Stahls habe. Ein Prüfwerkszeugnis mache eine Untersuchung durch den Käufer nicht überflüssig, wenn zum einen dem Verkäufer hohe Mangelfolgeschäden drohen und eine entsprechende Untersuchung mit relativ einfachen Mitteln durchgeführt werden kann (OLG Hamm, Urteil vom 25.06.2010; Az.: 19 U 154/09).

Folgen des Urteils für Ihre betriebliche Praxis

Ob und unter welchen Voraussetzungen vom Käufer eine chemische Analyse bei der Wareingangsprüfung verlangt werden kann, lässt sich laut o. g. Entscheidung des OLG allerdings nicht allgemein gültig festlegen. Bei der Beurteilung sind nicht die persönlichen Verhältnisse des Käufers und seine Anschauungen maßgeblich, sondern die allgemeine Verkehrsanschauung, wie diese sich branchenbezogen in Betrie-



Das sagt das Gesetz § 377 HGB

- (1) Ist der Kauf für beide Teile ein Handelsgeschäft, so hat der Käufer die Ware unverzüglich nach der Ablieferung durch den Verkäufer, soweit dies nach ordnungsmäßigem Geschäftsgang tunlich ist, zu untersuchen und, wenn sich ein Mangel zeigt, dem Verkäufer unverzüglich Anzeige zu machen.
- (2) Unterlässt der Käufer die Anzeige, so gilt die Ware als genehmigt, es sei denn, dass es sich um einen Mangel handelt, der bei der Untersuchung nicht erkennbar war.
- (3) Zeigt sich später ein solcher Mangel, so muss die Anzeige unverzüglich nach der Entdeckung gemacht werden; anderenfalls gilt die Ware auch in Ansehung dieses Mangels als genehmigt.
- (4) Zur Erhaltung der Rechte des Käufers genügt die rechtzeitige Absendung der Anzeige.
- (5) Hat der Verkäufer den Mangel arglistig verschwiegen, so kann er sich auf diese Vorschriften nicht berufen.

Wenn eine solche unverzügliche Untersuchung und Rüge unterbleibt, gilt die Ware als genehmigt und der Käufer verliert jeglichen Reklamationsanspruch. Diesbezüglich fällt das Oberlandesgericht Hamm vor kurzem eine interessante, wenn auch nicht gerade käuferfreundliche Entscheidung.

ben vergleichbarer Art entwickelt hat. Hier hatte dem OLG ein Sachverständiger erklärt, dass in der Stahlbranche eine eigene Untersuchung durch den Käufer auch dann generell üblich sei, wenn er über das Werksprüfzeugnis des Verkäufers verfüge. Diese sei durch ein externes Labor in 24 Stunden durchführbar, die Kosten betragen unter 100 €.



Vorsicht

Bei der Entscheidung dürfte Metallexperten auffallen, dass die im Urteil zitierte EN 10204 2.3 (Werksprüfzeugnis) zum Sachverhaltszeitpunkt gar nicht mehr in Kraft war. Dieser Abschnitt ist 2005 mit der Neufassung der DIN EN 10204 ersatzlos gestrichen worden – anscheinend zu Recht, denn die Bedeutung scheint zumindest vor dem OLG Hamm bedeutungslos zu sein!

Exkurs: Zweistufige Wareneingangsprüfung bei Stahl

Besteht bezüglich einer Stahlbestellung keine ausdrückliche Qualitätssicherungsvereinbarung (QSV) mit dem Lieferanten, ist es unbedingt empfehlenswert ein Abnahmeprüfzeugnis nach DIN EN 10204 3.1 zu verlangen. Für die Prüfung beim Wareneingang kann und sollte ein zweistufiges Prüfverfahren angewandt werden.

1. Erstprüfung beim Wareneingang auf

- Identifikation
- Menge
- Produkt
- Transportschäden
- Vollständige Dokumentation
- Chargenkennzeichnung bzw. Stempelungen etc.

2. Produktspezifische Prüfung auf

- Dimension,
- Zusammensetzung,
- Werkstoffkennwerte etc.



Unser Tipp

Die produktspezifische Prüfung kann je nach Risikoeinstufung als Stichprobenprüfung durchgeführt werden.

Das Wichtigste zur Untersuchungs- und Rügepflicht nach § 377 HGB

Wie schon erwähnt, kommt § 377 HGB nur zur Anwendung, wenn es sich um ein beidseitiges Handelsgeschäft handelt. Eine Untersuchungs- und Rügepflicht besteht auch dann, wenn eine reparierte oder im Wege der Nachlieferung gelieferte neue Sache abgeliefert wird. Sie besteht auch dann, wenn nicht die richtige Ware geliefert wurde oder wenn Mengenangaben der Lieferung abweichen.

1. Die Frist für eine unverzügliche Untersuchung und Rüge beginnt grundsätzlich mit der Ablieferung der Ware. Juristisch gesehen ist eine Ware dann abgeliefert, wenn das Empfänger-Unternehmen die tatsächliche Möglichkeit besitzt, die Ware zu untersuchen.
2. Eine Untersuchung der Ware muss unverzüglich i. S. d. § 121 BGB erfolgen. In einfachen Fällen dürften bis zu 7 Tage ausreichen. Sind für die Untersuchung aufwändige Tests oder Untersuchungen notwendig, kann die Frist u. U. auf bis zu 14 Tage oder gar 4 Wochen ausgedehnt werden.
3. In welchem Umfang die Ware zu untersuchen ist, hängt von der Art und der Menge der gelieferten Ware und der Branchenüblichkeit ab. Bei größeren Mengen können Stichproben gezogen werden. Gelieferte Waren müssen nicht auf jeden nur denkbaren Fehler bzw. Mangel geprüft werden – es reicht aus, wenn der Empfänger die typischen und naheliegenden Mängel prüft.
4. Wird vom Empfänger ein Mangel gefunden, muss dieser dem Verkäufer unverzüglich angezeigt werden. Eine bestimmte Form ist hierfür nicht vorgeschrieben. Es ist jedoch aus Beweis-

gründen empfehlenswert, die entsprechende Rüge per Fax oder E-Mail zu tätigen.

Innerhalb von 48 Stunden muss Mängelanzeige erfolgen

Wie in der unten stehenden Tabelle dargestellt muss, die Mängelanzeige beim Verkäufer unverzüglich erfolgen. In der Anzeige muss der Fehler der Ware genau bezeichnet werden – eine Meldung „Ware ist fehlerhaft“ reicht nicht aus. Für die Rechtzeitigkeit der Rüge genügt nach herrschender Meinung die rechtzeitige Absendung, allerdings trägt das Empfangs-Unternehmen hier die Beweislast.



Vorsicht

Wenn der Verkäufer einen Mangel arglistig verschwiegen hat, ist die Untersuchungs- und Rügepflicht entbehrlich. Hier trägt aber der Käufer die Beweislast, so dass ein diesbezüglicher Nachweis in der Praxis sehr schwierig ist.

Ohne Rüge gilt gelieferte Ware immer als genehmigt

Versäumt der Käufer die Anzeige des Mangels, so gilt nach § 377 Abs. 2 HGB, dass die Ware als genehmigt anzusehen ist. Damit sind sämtliche Rechte, die auf den Mangel beruhen, ausgeschlossen.

Dies bedeutet

- keine Nacherfüllung
- keine Minderung
- kein Rücktritt vom Kaufvertrag
- kein Schadenersatz

Auch die Geltendmachung eines Mangelfolgeschadens (Schaden, der durch die Verwendung der mangelhaften Ware an anderen Rechtsgütern entsteht) ist generell ausgeschlossen.

Zeitliche Vorgaben für die Mängelanzeige



Mangel	Anzeigezeitraum
Offenkundiger Mangel	innerhalb von 24 bis 48 Stunden ab Ablieferung
Während der Untersuchung entdeckter Mangel	innerhalb von 48 Stunden nach Abschluss der Untersuchung
Verdeckter Mangel (Mangel, der erst nach der Untersuchung zu Tage getreten ist)	innerhalb von 48 Stunden nach Entdeckung des Mangels

QM Praxis

Zertifizierung: Unsere Tipps für den Umgang mit Auditoren

Jedes Jahr aufs Neue steigt die Spannung, wenn das externe Audit ansteht. Meist werden im Vorfeld noch letzte Korrekturen ergriffen, die im Tagesgeschäft wieder einmal zu kurz gekommen sind. Hier lesen Sie wertvolle Tipps für Ihr nächstes externes Audit.

Die richtige Einstellung ist wichtig

Zunächst einmal sollten Sie sich das Verhältnis vor Augen führen, wie Sie zur Zertifizierungsgesellschaft stehen. Sie sind Kunde des Zertifizierers und haben Anspruch auf eine gute Leistung. Doch was ist unter einer guten Leistung zu verstehen? Sicherlich nicht, ein Zertifikat zu erteilen, auch wenn die Bedingungen im Unternehmen nicht den Normforderungen entsprechen.



Vorsicht

Auch wenn im ersten Moment ein „geschenktes“ Zertifikat für alle Beteiligten erstrebenswert erscheint, sollten Sie sich über die Gefahren im Klaren sein. Zum einen wird durch eine solche Zertifizierungspraxis der Wert von ISO-Zertifikaten nachhaltig geschädigt. Zum anderen ist Ihr eigenes QM-System meist zum Scheitern verurteilt, da die Mitarbeiter wissen, dass es das Zertifikat auch ohne Anstrengung und die Einhaltung von Regeln gibt. Also nichts ist schädlicher für Ihr Unternehmen!

Stellen Sie Dokumente rechtzeitig zur Verfügung

Für das Audit Stufe 1 benötigt Ihr Auditor zur Erstzertifizierung Ihre Dokumentation zwecks Prüfung auf Normkonformität und Vorbereitung auf das

Audit vor Ort. In der Regel ist es ausreichend, das Handbuch und die Verfahrensanweisungen oder Prozessbeschreibungen ca. vier Wochen vor dem Audittermin in Ihrem Unternehmen zur Verfügung zu stellen. Sollte Ihr Auditor weitere Dokumente vorab sehen wollen, wird er sie hierüber rechtzeitig in Kenntnis setzen. Für Überwachungs- oder Re-Audits werden in der Regel keine Dokumente mehr eingefordert. Eine Übersicht über die Änderungen seit dem letzten Audit hilft Ihnen, den Auditor vor Ort schnell auf den aktuellen Stand zu bringen.



Expertenrat

Verfügen Sie nur noch über eine Online-Dokumentation, ist zu prüfen, ob Sie dem Auditor hierauf einen direkten Zugriff gewähren können. Dadurch ersparen Sie sich natürlich den Ausdruck. Alternativ bieten einige Softwaresysteme die Möglichkeit, bestimmte Daten lesbar (oder sogar interaktiv) als Datei zur Verfügung zu stellen.

Sorgen Sie mit einfachen Mitteln für Überblick

Haben Sie Ihr Handbuch prozessorientiert aufgebaut, ist es hilfreich, eine Matrix zu erstellen, in der die Normabschnitte den Kapiteln Ihres Handbuchs

gegenübergestellt werden. Auf diese Weise findet sich der Auditor schneller zurecht. Für Sie selbst ist es ein gutes Instrument, die vollständige Erfüllung aller Anforderungen der Norm sicherzustellen.

Nutzen Sie die Auditzeit sinnvoll

Es sollte in Ihrem Interesse sein, die Auditzeit vollständig und sinnvoll zu nutzen. Umso mehr können Schwachstellen und Verbesserungspotenziale gefunden und Mitarbeiter von der Notwendigkeit eines QM-Systems überzeugt werden. Ausgiebige Mittagspausen in weit entfernten Restaurants sollten daher besser vermieden werden.

Gehen Sie Schwachstellen gezielt an

Nutzen Sie vielmehr den externen Auditor, um Bereiche Ihres Unternehmens zu „bekehren“. In Absprache mit dem Auditor können meist ganz gezielt einzelne Schwachstellen angegangen werden. Hier ist der mahnende Finger eines Zertifizierungsauditors oft wirkungsvoller als die Aufforderungen des QMBs. Steht die Abweichung erst einmal im Auditbericht, ist die Chance einer Abarbeitung schlagartig gestiegen.

Termine rechtzeitig sichern

Vereinbaren Sie bereits im Audit den nächsten Termin. Eine kurzfristige Verfügbarkeit von guten Auditoren ist in der Regel eher selten. Sichern Sie sich daher frühzeitig kompetente Auditoren.

Rechnen Sie mit Auditorenwechsel

In der Automobilindustrie ist es inzwischen üblich, die Auditoren nach drei Jahren zu wechseln. Dies macht durchaus Sinn, da es durchaus menschlich ist, sich bekannte Dinge weniger genau anzuschauen. ■

Vorschau auf Heft 14/12:

QM Schwerpunkt

Kundenbindung – Verhaltenskodex nach DIN ISO 10001

QM Griffbereit

Prozessgestaltung – Mit dem Portfoliodiagramm geht es leichter

QM Selbstorganisation

Zeitdiebe erkennen und erfolgreich bekämpfen