| **Normpunkt** | **Kategorie** | **Thema  (Ungewissheit)** | **negative  Auswirkung** | **positive  Auswirkung** | **gesetzte  Maßnahmen** | **offene  Maßnahmen** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 4.1 | Unternehmenskontext | Alle auf das Unternehmen wirkende Trends erkennen | Möglichkeiten zum Weiterentwickeln des Unternehmens nicht erkennen | Veränderungen der Geschäftswelt erkennen | Trends und intern notwendige Entwicklungen erkennen und umsetzen  **040100\_FO\_01 Kontext**  **040200\_FO\_01 Interessierte\_Parteien** | *keine Maßnahme offen* |
| 4.2 | Anforderungen interessierter Parteien (Stakeholder) | Sich verändernde Anforderungen der Stakeholder erkennen | Kunden bekommen beim Mitbewerb die gefragten Produkte bzw. Dienstleistungen und fragen nicht mehr an | Produkt- bzw. Dienstleistungskatalog rechtzeitig auf die veränderten Anforderungen einstellen. Attraktiver Anbieter am Stand der Technik | Anforderungen identifizieren und regelmäßig überwachen  **040100\_FO\_01 Kontext**  **040200\_FO\_01 Interessierte\_Parteien** | *keine Maßnahme offen* |
| 4.3 | Anwendungsbereich | QM-System entspricht nicht dem Tätigkeitsbereich des Unternehmens | Wesentliche Prozesse sind nicht beschrieben. Es sind zu viele Prozesse beschrieben. | QM-System deckt den Tätigkeitbereich des Unternehmens ab. | Ausschlüsse sind begründet. **040300\_HB\_01 QM-Handbuch** | *keine Maßnahme offen* |
| 4.4 | Geschäftsprozesse | Prozesse nicht aufeinander abgestimmt | unzureichende Übersicht auf die Unternehmensabläufe | Das regelmäßige Beobachten der Prozesse unterstützt das Entwickeln des Unternehmens. | Die Prozesse des Unternehmens sind modelliert, beschrieben und gesteuert  **040400 HB Prozessmodell** | *keine Maßnahme offen* |
| 5.1 | Führung | Wissenstand der Geschäftsführung (GF) zum Status des QM-Systems | QM-System liefert keine geplanten Ergebnisse | Die GF beteiligt sich aktiv am Weiterentwickeln der Organisation | QM-System aufgebaut, überwacht und weiterentwickelt  **050100\_HB\_01\_Führung und Verpflichtung** | **090300\_FO\_01 QM-Bericht und Protokoll** |
| 5.1.2 | Kundenorientierung | zukünftige Anforderungen an Produkte und DL | es wird am Markt vorbeigearbeitet, falsche Investitionen, falsches Leistungsportfolio | die Unternehmensentwicklung stellt die Zukunft des Unternehmens sicher | proaktives Gestalten der Zukunft, regelmäßige Marktbeobachtung  **050102 PB 01 Kundenorientierung** | *keine Maßnahme offen* |
| 5.2 | Qualitätspolitik | Ausrichtung der MA zum Thema Qualität | die wesentlichen Anforderungen an das Unternehmen werden von FK und MA nicht erkannt | ein gemeinsames Verständnis im Unternehmen zum Begriff Qualität | Q-Politik festgelegt und im Unternehmen kommuniziert  **050200\_HB\_01\_Q-Politik** | *keine Maßnahme offen* |
| 6.1 | Risiken und Chancen | Die Ungewissheiten (Risiken) sind im Unternehmen nicht bekannt | Die Risikofolgen sind ungewiss und können kostenintensiv werden. | Das Risiko ist erkannt und geeignete Maßnahmen festgelegt (Vorbeugemaßnahmen) | regelmäßige Information der MA  **060100\_FO\_01\_Betrachtung Risiken und Chancen** | *keine Maßnahme offen* |
| 6.2 | Qualitätsziele | Q-Ziele sind bekannt | jeder MA legt sich selbst den Standard fest | Es ist jedem MA klar wie er zum Erfolg des Unternehmens beitragen kann | regelmäßige Information der MA  **060200\_FO\_01 Q-Ziele** | *keine Maßnahme offen* |
| 7.1.1 | Ressourcen | Unternehmen ausreichende Ressourcen | ungeplantes Aufstocken von Ressourcen ist sehr teuer | Aufträge werden in der geforderten Zeit und Qualität abgeschlossen | Ressourcenplanung | *keine Maßnahme offen* |
| 7.1.2 | Personen | MA sind für Ihre Aufgaben qualifiziert | Produkte und Dienstleistungen haben nicht die geforderte Qualität | MA setzen die Anforderungen um | MA sind ausgebildet und werden regelmäßig weiter gebildet | **siehe Schulungsplan** |
| 7.1.3 | Infrastruktur | Betriebsmitteln sind qualitätsfähig | Dienstleistungsausfall,  Abweichung der Qualität | hohe Lieferfähigkeit, wenig Mängel, effiziente Dienstleistungserbringung, Auftragsgewinn, Firma langfristig abgesichert | Instandhaltung, Investitionen; Ziel: Betriebsmittel sind am Stand der Technik  **070103\_PB\_01\_Infrastruktur**  **070103\_FO\_01\_Liste wartungspflichtiger Geräte** | *keine Maßnahme offen* |
| 7.1.3 | Infrastruktur | „Blackout“ | Stromausfall | Durch Notstromaggregat ist die kritische IT abgesichert. Notstromaggregat Wird regelmäßig überprüft. | Kritische IT ist mit Notstrom abgesichert. **070103 FO 01 Liste der wartungspflichtigen Geräte** |  |
| 7.1.4 | Prozessumgebung | Arbeitsplatzumgebung ist qualitätsfähig | Unfall, Krankenstand, Verletzung gesetzlicher Vorschriften | gesunde und motivierte Mitarbeiter | Arbeitsplatzevaluierung, gesetzliche Vorschriften überwachen, | *keine Maßnahme offen* |
| 7.1.5 | Messmittel | Prüfmittel sind fehlerfrei | durch Falschmessung kann die Qualität nicht geprüft und dokumentiert werden | Ausschuss vermeiden, Prüfaufwand verringern | **070105\_PB\_01 Lenkung und Überwachung von Messmitteln** | *keine Maßnahme offen* |
| 7.1.6 | Wissen der Organisation | Wissen erlangen, erhalten und vermitteln | Nicht-Wissen verursacht hohen wirtschaftlichen Schaden | Mitarbeitende steigern mit ihrem Wissen den Unternehmenserfolg | **040300\_HB\_01 QM-Handbuch**  **070200\_PB\_01\_Kompetenz** |  |
| 7.2 | Mitarbeiter | MA kennen ihre Aufgaben | keine klaren Ansprechpartner, Qualitätsprobleme, Zeitverlust | klare Struktur = kurze Entscheidungswege, motivierte Mitarbeiter | **070200\_SB\_01 Stellenbeschreibungen**  **050300\_FO\_01 Organigramm** | *keine Maßnahme offen* |
| 7.2 | Mitarbeiter | MA sind kompetent | MA erfüllt durch mangelnde Kenntnisse die Aufgaben nicht oder nur teilweise | MA entwickelt sich und kann dort eingesetzt werden wo er sein Potenzial nutzen kann | **070200\_PB\_01\_Kompetenz** | *keine Maßnahme offen* |
| 7.2 | Mitarbeiter | Schulungen,  Qualitätsdenken | Qualitätsprobleme, Zeitverlust | motivierte und kompetente Mitarbeiter | **070200\_AA\_01\_Mitarbeitergespräch**  **070200\_FO\_05 Mitarbeitergespräch**  **070200\_CL\_01 neue\_Mitarbeitende** | **070200\_FO\_01 Schulungsmatrix** |
| 7.2 | Mitarbeiter | Mitarbeitervertretung, Wissenskonzentration | kein Ersatz bei Ausfall, Terminverzögerung | Teamarbeit, Arbeitsverteilung | [**070200\_SB\_01 Stellenbeschreibungen**](file://laldaten/Qualitätsmanagement/00_QM%20in%20Arbeit/0702%20Kompetenz/070200_SB_01%20Stellenbeschreibungen%20Gebeshuber%20170311.xlsx) | *keine Maßnahme offen* |
| 7.2 | Mitarbeiter | Führungskräfte entsprechend der strategischen Ausrichtung n | keine Entwicklung der Abteilung, | optimale Weiterentwicklung der Personen und Prozesse | **070200\_PB\_01\_Kompetenz** | *keine Maßnahme offen* |
| 7.2 | Mitarbeiter | Mitarbeitende bleiben beim Arbeiten gesund | Krankenstände, Arbeitsunfälle, Ressourcenausfall, Krankheitskosten | gesunde zufriedene Mitarbeiter, motivierte Arbeitskräfte | Betriebliche Gesundheitsförderung | *keine Maßnahme offen* |
| 7.2 | Mitarbeiter | Mitarbeitende setzen IT effizient ein | unnötiger Ressourceneinsatz, Zeitverlust, Wettbewerbsnachteil | Ressourceneffizienter Arbeitseinsatz, hoher Automatisierungsgrad | IT-Kompetenz Mitarbeitender  **070200\_PB\_01\_Kompetenz** | *keine Maßnahme offen* |
| 7.3 | Bewusstsein | Mitarbeitende erkennen die Folgen ihres Handelns | Silodenken, Folgen von schlechter Qualität sind nicht bewusst | Mitarbeitende handeln qualitätsbewusst und lassen Abweichungen nicht zum Kunden gelangen | **040300\_HB\_01 QM-Handbuch** | *keine Maßnahme offen* |
| 7.4 | Kommunikation (intern) | Wissen erweitern, Wiederholfehler abstellen | Es werden bereits erkannte Fehler und Abweichungen wiederholt | alle Mitarbeitende sind auf den gleichen Wissenstand | **040300\_HB\_01 QM-Handbuch** | *keine Maßnahme offen* |
| 7.4 | Kommunikation (extern) | Informationspflichten zu Dritten erfüllen | Missverständlich formulierte Aussagen, unrichtige Angaben | positive Außenwirkung wird verstärkt | **040300\_HB\_01 QM-Handbuch** | *keine Maßnahme offen* |
| 7.5 | Dokumentierte Information | Die eigenen und die fremden Daten werden sicher verarbeitet | Verlust von Daten  Reparatur bzw. Änderungen nicht mehr möglich Zeitverlust | alte Daten (Revisionen) können wiederhergestellt werden | Datenarchivierung, ERP-System  **070500\_PB\_01\_Dokumentierte Informationen**  **070501\_FO\_01 Informationssicherheit und Datenschutz**  **070501\_PB\_01 Datensicherung** | *keine Maßnahme offen* |
| 7.5 | Dokumentierte Information | Die benötigten Informationen sind am Arbeitsplatz verfügbar | schwieriges Auffinden von benötigten Dokumenten | kein Zeitverlust, kein Wissensverlust, klare Struktur | Dokumentenliste,  **070500\_FO\_01\_Dokumentenliste** | *keine Maßnahme offen* |
| 8.1 | betriebliche Planung | Projekt ist zeitgerecht und vollständig geplant | kann zu Terminverzug, Liefer- und Ressourcenengpässe und Pönalen führen | Materialien und Ressourcen sind termingerecht eingetaktet. | Projekt planen und aktualisieren  **080400\_PB\_01 Beschaffung**  **080500\_PB\_01\_Projektauftragsablauf** | *keine Maßnahme offen* |
| 8.2.1 | Kunden | Kunde ist kreditwürdig | unzureichende Bonität des Kunden, Zahlungsausfall, Rechtsstreitigkeiten | einwandfreie Zahlungsabwicklung | Bonitätsprüfung bei Neukunden | *keine Maßnahme offen* |
| 8.2.1 | Kunden | Anfrage/Angebot vollständig | unzureichend definierte Anforderungen führen zu in der Kalkulation nicht berücksichtigte Kosten | klarer Angebotsumfang | Angebotsvorlage  **080200\_PB\_01 Kundenprozesse**  **080202 AN\_Vorlage\_ABSxxx\_V0\_** | *keine Maßnahme offen* |
| 8.2.1 | Kunden | Auftrag = Angebot | Auftrag entspricht nicht dem Angebot, Termin nicht erfüllbar | schnelle und unkomplizierte Auftragsabwicklung | Auftragsbestätigung, Kontrolle Auftrag zu Angebot (Termin, Preis und Menge)  **080200\_PB\_01 Kundenprozesse**  **080201\_PB\_01 Kundenkommunikation** | *keine Maßnahme offen* |
| 8.2.1 | Kunden | Fehler wiederholen sich | unnötige Kosten, unzufriedene Kunden | schnelle unkomplizierte Abwicklung | Reklamation (künftige Fehler vermeiden)  **080600 Abnahmeprotokoll\_ABS\_V0**  **080200\_FO\_01\_Q-Meldung** | *keine Maßnahme offen* |
| 8.2.1 | Kunden | Kunde erhält was er bestellt hat | unzufriedene Kunden durch Lieferverzögerung, Falschlieferung, oder beschädigte Lieferungen | verlässliche Termin- und Mengentreue, Flexibilität bei der Menge und Termin, ein zufriedener Kunde bestellt wieder | ERP-System (Auftragsbestätigung)  **080202 Auftragsbestätigung GmbH** | *keine Maßnahme offen* |
| *8.3* | *Entwicklung* | *entfällt* |  |  |  |  |
| 8.4 | Beschaffungsprozess | Beschaffung: unzuverlässige Lieferanten | mühsame und unzuverlässige Auftragsabwicklung | geringer Aufwand, verlässliche und gleichbleibende Kommunikation mit dem Lieferanten | Lieferantenstamm im ERP-System  **080400\_PB\_01 Beschaffung** | *keine Maßnahme offen* |
| 8.4 | Beschaffungsprozess | Beschaffung: Abhängigkeit von Lieferanten | Abhängigkeit von einzelnen Lieferanten | durch höheren Umsatz bessere Konditionen, bessere Lieferantenbindung und Kommunikation | Lieferantenstamm im ERP-System  **080400\_PB\_01 Beschaffung** | *keine Maßnahme offen* |
| 8.4 | Beschaffungsprozess | Beschaffung: neue Lieferanten sind nicht geeignet | Waren die nicht den Anforderungen entsprechen und nicht weiter verarbeitet werden können | reibungslose Weiterverarbeitung, Kundenzufriedenheit durch Qualitätschargen | Bewertung Probelieferung  **080400\_PB\_01 Beschaffung** | *keine Maßnahme offen* |
| 8.4 | Beschaffungsprozess | Bestellung: Auftragsbestätigung | Ware entspricht nicht den Anforderungen, Verzögerung, unnötige Kosten | reibungsloser Projektablauf | Bedarfsanforderung | *keine Maßnahme offen* |
| 8.4 | Beschaffungsprozess | Wareneingang | Falschlieferung | rasche Bestell- und Rechnungsprüfung | **080400\_PB\_01 Beschaffung** | *keine Maßnahme offen* |
| 8.4 | Beschaffungsprozess | Single Source Lieferanten | Abhängigkeit in Preis und Produkten | Produktauswahl und gute Preisverhandlungsbasis | Preisbindung, langfristige Lieferverträge, Lagerhaltung  **080400\_PB\_01 Beschaffung** | *keine Maßnahme offen* |
| 8.5.1 | Produzieren und Dienstleistung erbringen | falsch gefertigte oder geprüfte Bauteile | Reklamation | zufriedene Kunden | **080500\_PB\_01\_Projektauftragsablauf** | *keine Maßnahme offen* |
| 8.5.1 | Produzieren und Dienstleistung erbringen | Sicherheit auf Baustellen | Mehraufwand, Arbeitsunfälle | reibungslose, sichere Montage | **080500\_PB\_01\_Projektauftragsablauf**  **080501 FO\_01\_HSE Unterweisung** | *keine Maßnahme offen* |
| 8.5.1 | Dienstleistung erbringen | ungestörter Projektablauf | Ressourcen und Material nicht den Projekten entsprechend,  Terminverschiebungen, Pönalen | optimaler Einsatz von Ressourcen und Materialien, Termintreue, Kundenzufriedenheit | **080400\_PB\_01 Beschaffung**  **080500\_PB\_01\_Projektauftragsablauf** | *keine Maßnahme offen* |
| 8.5.2 | Kennzeichnung und Rückverfolgbarkeit | unklare Materiallieferungen | nicht nachverfolgbare Materialien | einwandfreie, nachverfolgbare Materialien | **080502\_PB\_01 Kennzeichnung und Rückverfolgbarkeit** | *keine Maßnahme offen* |
| 8.5.3 | Kundeneigentum | Daten ausreichend geschützt | Datenschutzverletzung | rechtskonformer Umgang mit Daten, guter Ruf | Datenschutzkoordinator  **070501\_FO\_01 Informationssicherheit und Datenschutz**  **070501\_FO\_02\_Datenschutz Verfahrensverzeichnis**  **070501\_PB\_02 Datenschutz Vorfall** | *keine Maßnahme offen* |
| 8.5.3 | Kundeneigentum | Kundeneigentum: Baustellen und Montagen | unsachgemäßer Umgang mit Kundeneigentum für zu Schäden | Kundenanforderungen entsprechende Montage | **080503\_PB\_01 Eigentum von Kunden und Lieferanten** | *keine Maßnahme offen* |
| 8.5.4 | Lager Versand | gelagerte Ressourcen geschützt | falscher Lagerplatz lange Suchzeiten | schnelle korrekte Lieferung | Beim Einlagern erfolgt die Qualitätskontrolle der Teile, Verantwortlichkeiten festgelegt  **080504\_PB\_01 Erhaltung - Lagerung, Verpackung und Versand** | *keine Maßnahme offen* |
| 8.5.4 | Lager Versand | Lagerbestand ist korrekt gebucht | Aufwand durch falschen Lagerbestand | kein Mehraufwand, rasche, flexible (Menge) Lieferzeitauskunft | Verantwortlichkeiten festgelegt  **080504\_PB\_01 Erhaltung - Lagerung, Verpackung und Versand** | *keine Maßnahme offen* |
| 8.5.4 | Lager Versand | Lagerort ist eindeutig zugeordnet | Aufwand durch falschen Lagerplatz | reibungslose Auftragsabwicklung | Verantwortlichkeiten festgelegt  **080504\_PB\_01 Erhaltung - Lagerung, Verpackung und Versand** | *keine Maßnahme offen* |
| 8.5.4 | Lager Versand | Lieferung an den richtigen Ort (Baustelle) | Falschlieferung = Reklamation | korrekte Lieferung = zufriedener Kunde | **080504\_PB\_01 Erhaltung - Lagerung, Verpackung und Versand** | *keine Maßnahme offen* |
| 8.5.4 | Lager Versand | Material und Werkzeuge beim Transport ausreichend geschützt | beschädigte Waren, Reklamationen | einwandfreie Lieferung = zufriedener Kunde | farblich gekennzeichnete Transportpaletten  **080504\_PB\_01 Erhaltung - Lagerung, Verpackung und Versand** | *keine Maßnahme offen* |
| *8.5.5* | *Tätigkeiten nach Lieferung* | *entfällt* |  |  |  | *keine Maßnahme offen* |
| 8.5.6 | Überwachung von Änderungen | Änderungen sind allen Ausführenden bekannt | Mitteilung kommt nicht an oder wird nicht verstanden | Mitteilung ist bekannt und wird umgesetzt | Kontrollmaßnahmen | *keine Maßnahme offen* |
| 8.6 | Freigabe von Projekten | Alle (Vor-)Prüfungen für die Projektabnahme sind durchgeführt | Dienstleistungs- und Materialqualität entspricht nicht den Anforderungen | Wettbewerbsfähigkeit | **080600\_PB\_01 Freigabeprozesse Baustelle**  **080600 Abnahmeprotokoll\_ABS\_V0** | *keine Maßnahme offen* |
| 8.7 | Steuerung nichtkonformer Ergebnisse | fehlerhafter Produkte oder DL werden nicht weiterverwendet | steigende Reklamationen, unzufriedener Kunde, erhöhte Kosten | zufriedener Kunde, effizienter Ablauf in der Produktion (Kosteneinsparung) | **080700\_PB\_01 Nonkonformität** | *keine Maßnahme offen* |
| 9.1.1 | Überwachung, Messung und Analyse | projektspezifische Prüfungen sind durchgeführt | Abnahme wird wegen fehlender Prüfprotokolle nicht freigegeben | Prüfprotokolle für Prüfungen, die projektspezifisch verlangt werden liegen vor. | **080600\_PB\_01 Freigabeprozesse Baustelle**  **080600 Abnahmeprotokoll\_ABS\_V0** | *keine Maßnahme offen* |
| 9.1.2 | Kundenzufriedenheit | Kunden nehmen uns als kompetenten Partner wahr | nicht erkennen von drohenden Lieferantenabstufungen | langfristige Versorgungsverträge, Forecast | Maßnahmen Kundengesprächen umsetzen  **090102\_PB\_01 Kundenzufriedenheit** | *keine Maßnahme offen* |
| 9.1.3 | Analyse und Bewertung | Das Unternehmen setzt die Kundenanforderungen exakt um | Unter-/Überlieferung von Kontrakten | Leistungsfähigkeit des Unternehmens weiterentwickeln | Datenanalyse aus ERP-System  **090103\_PB\_01 Analyse und Bewertung**  **090103\_FO\_01 Analyse und Bewertung** | *keine Maßnahme offen* |
| 9.2 | interne Audits | interne/externe Vorgaben werden erfüllt | zu harmoniebetontes/zu harsches Audit | positive Unternehmensentwicklung | **090200\_PB\_01\_Internes Audit** | *keine Maßnahme offen* |
| 9.3 | Managementbewertung | Managementsystem ist wirksam | unnötige Kosten nicht erkennen | positive Unternehmensentwicklung | **090300\_PB\_01 Managementbewertung** | *keine Maßnahme offen* |
| 10.2 | Korrekturmaßnamen | Einmal erkannte Fehler treten nicht nochmals auf | unnötige Kosten nicht erkennen | durch das Erkennen von Fehlern erhöht sich die Wettbewerbsfähigkeit | **100000\_PB\_01\_Verbesserung und Korrektur** | *keine Maßnahme offen* |
| 10.3 | fortlaufende Verbesserung | Das Unternehmen entwickelt sich regelmäßig weiter | unnötige Kosten nicht erkennen | durch das Erkennen von Fehlern erhöht sich die Wettbewerbsfähigkeit | **100000\_PB\_01\_Verbesserung und Korrektur** | *keine Maßnahme offen* |
|  |  |  |  |  |  |  |