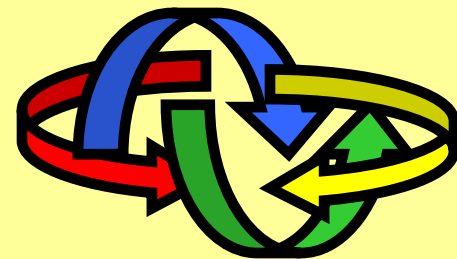
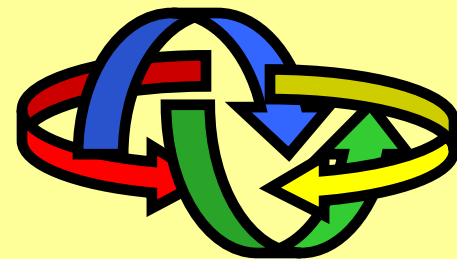


Qualitätsmanagement



Qualitätsmanagement

1. Entwicklung des Qualitätsgedankens
2. QM-Systeme: ISO 9001:2000,
EFQM, VDA 6.1, QS 9000,
ISO-TS 16949:2002
3. Kundenmanagement



Qualitätsmanagement

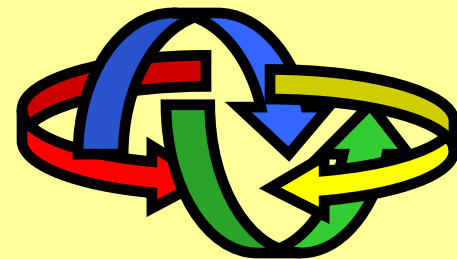
4. Kundenzufriedenheitsmessung

5. Beschwerdemanagement

6. Prozessmanagement

7. Methoden des QM

8. Werkzeuge des QM



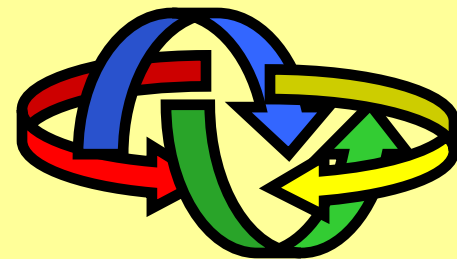
Qualitätsmanagement

9. Audits und Auditierung

10. Die Zertifizierung

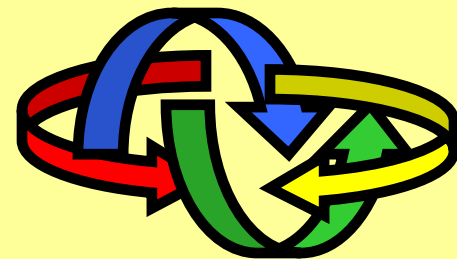
11. Benchmarking

12. Kennzahlen – Balanced Scorecard



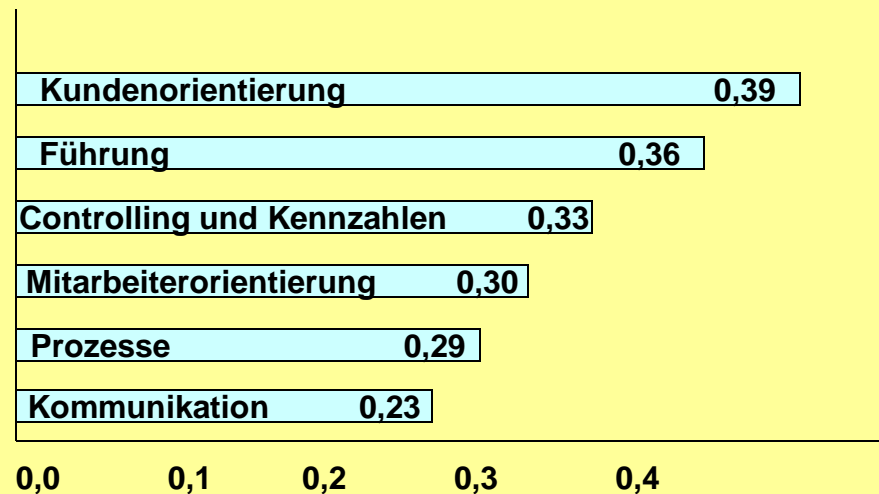
Qualitätsmanagement

1. Entwicklung des Qualitätsgedankens

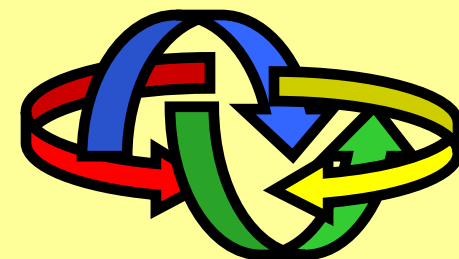


Kritische Erfolgsfaktoren

Durchschnittliche Differenz der kritischen Erfolgsfaktoren zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen über alle acht Wettbewerbsfaktoren hinweg

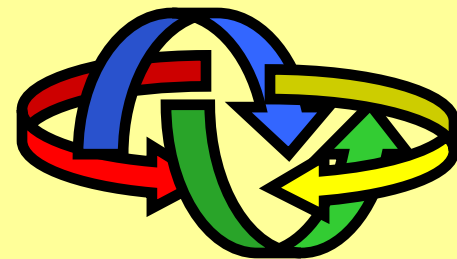


↑
Steigender
positiver
Einfluss
auf die
Erfolgsfak-
toren eines
Unternehmens

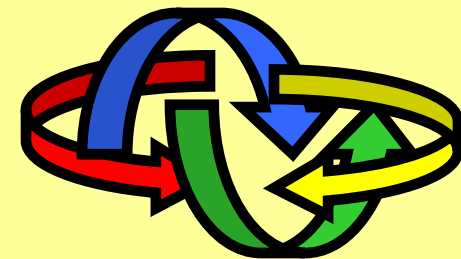
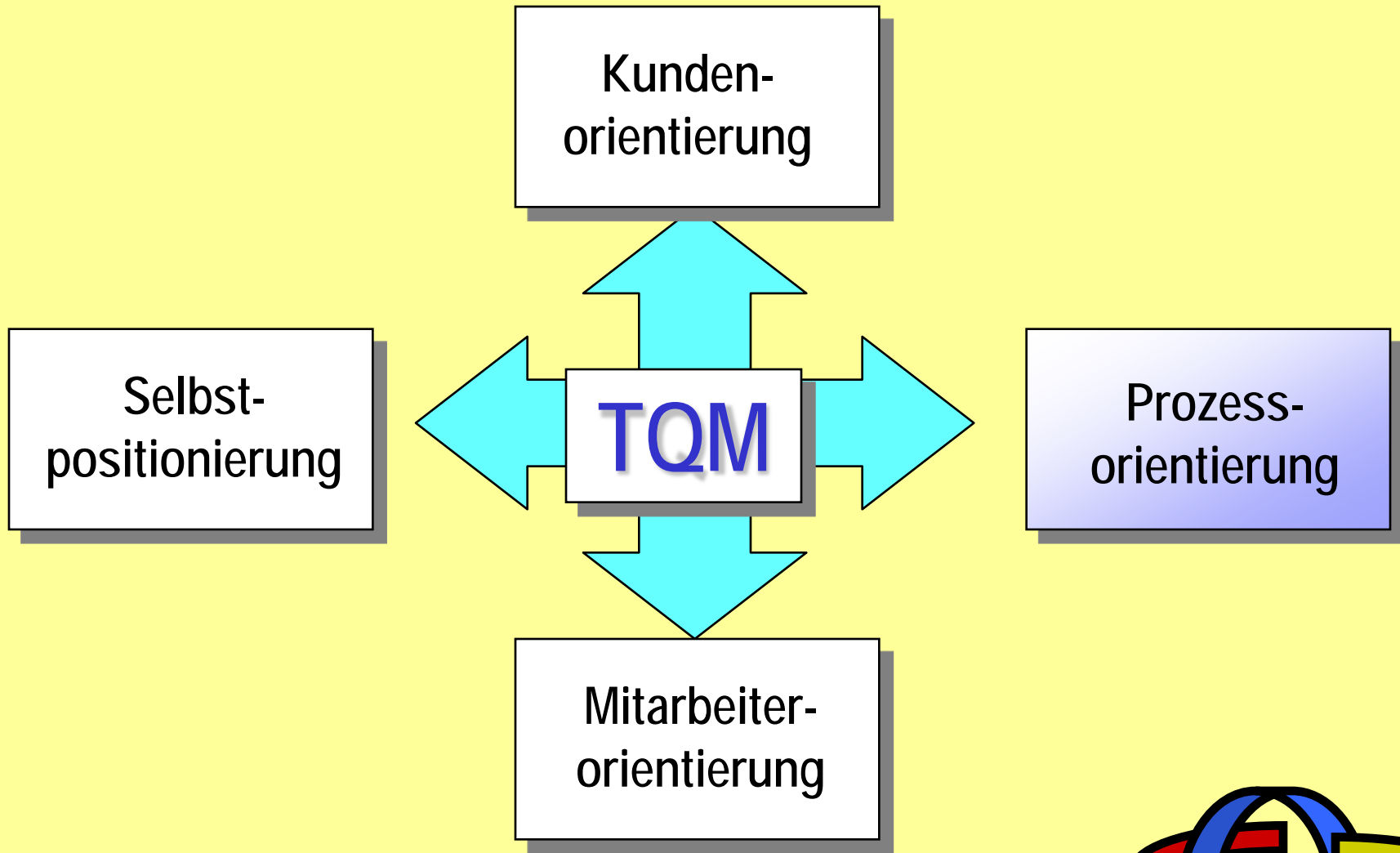


Qualitätsmanagement

2. QM-Systeme: ISO 9001:2000,
EFQM, VDA 6.1, QS 9000, ISO – TS
16949:2002

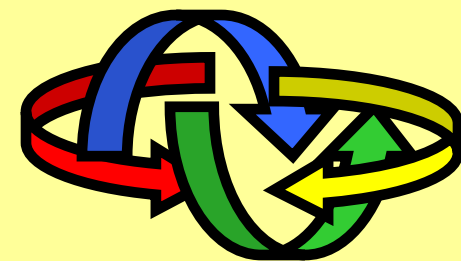


Grundprinzipien des TQM



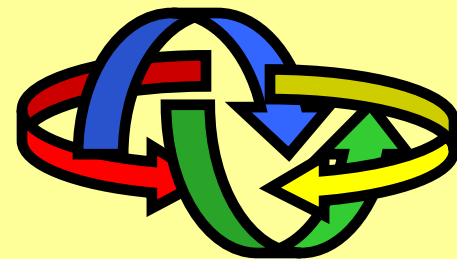
Acht Qualitätsmanagement-Grundsätze

- 1 Kundenorientierung
- 2 Führung
- 3 Einbeziehung von Menschen
- 4 Prozessorientierter Ansatz
- 5 Systemorientierter Managementansatz
- 6 Ständige Verbesserung
- 7 Sachlicher Ansatz zur Entscheidungsfindung
- 8 Lieferantenbeziehungen zum gegenseitigen Nutzen



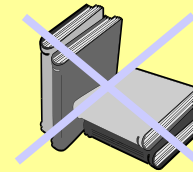
Künftige Kernnormen

ISO 9000	QM-Systeme - Grundlagen und Begriffe
ISO 9001	Qualitätsmanagementsysteme - Forderungen
ISO 9004	QM-Systeme - Leitfaden zur Leistungsverbesserung
ISO 19011	Leitfaden für das Auditieren von Qualitäts- und Umweltmanagementsystemen
ISO 10012	Forderungen an Messsysteme



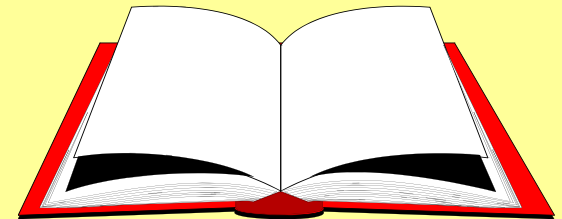
Ziel der Überarbeitung der ISO 9000:2000

Reduzierung der Normenzahl



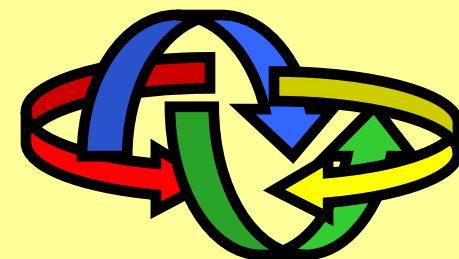
Bessere inhaltliche Abstimmung

- Mehr Klarheit in den Forderungen
- Verständlichere Sprache
- Unternehmensprozesse im Vordergrund
- Für alle Branchen einschließlich Dienstleistung



Integrationsfähigkeit mit anderen
Managementsystemen

- z.B ISO 14001, EFQM



Inhaltsverzeichnis

III Vorwort

- III Ziel der Überarbeitung
- III Kernnormen
- III Struktur
- III Zertifizierung
- III Dokumentation
- III Ausschluß von Normenforderungen
- III Kundenzufriedenheit und ständige Verbesserung

III 0 Einleitung

- III 0.2 Modell des prozeßorientierten Ansatzes

III 1 Anwendungsbereich

III 2 Normative Verweisungen

III 3 Begriffe

III 4 Qualitätsmanagementsystem

- III 4.1 Allgemeine Anforderungen
- III 4.2 Dokumentationsanforderungen

III 5 Verantwortung der Leitung

- III 5.1 Verpflichtung der Leitung
- III 5.2 Kundenorientierung
- III 5.3 Qualitätspolitik
- III 5.4 Planung
- III 5.5 Verantwortung, Befugnis und Kommunikation

III 6 Management der Mittel

- III 6.1 Bereitstellung von Ressourcen
- III 6.2 Personelle Ressourcen
- III 6.3 Infrastruktur
- III 6.4 Arbeitsumgebung

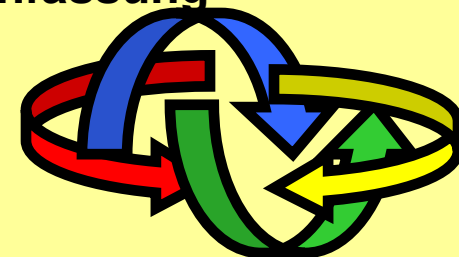
III 7 Produktrealisierung

- III 7.1 Planung der Produktrealisierung
- III 7.2 Kundenbezogene Prozesse
- III 7.3 Entwicklung
- III 7.4 Beschaffung
- III 7.5 Produktion und Dienstleistungserbringung
- III 7.6 Lenkung von Überwachungs- und Messmitteln

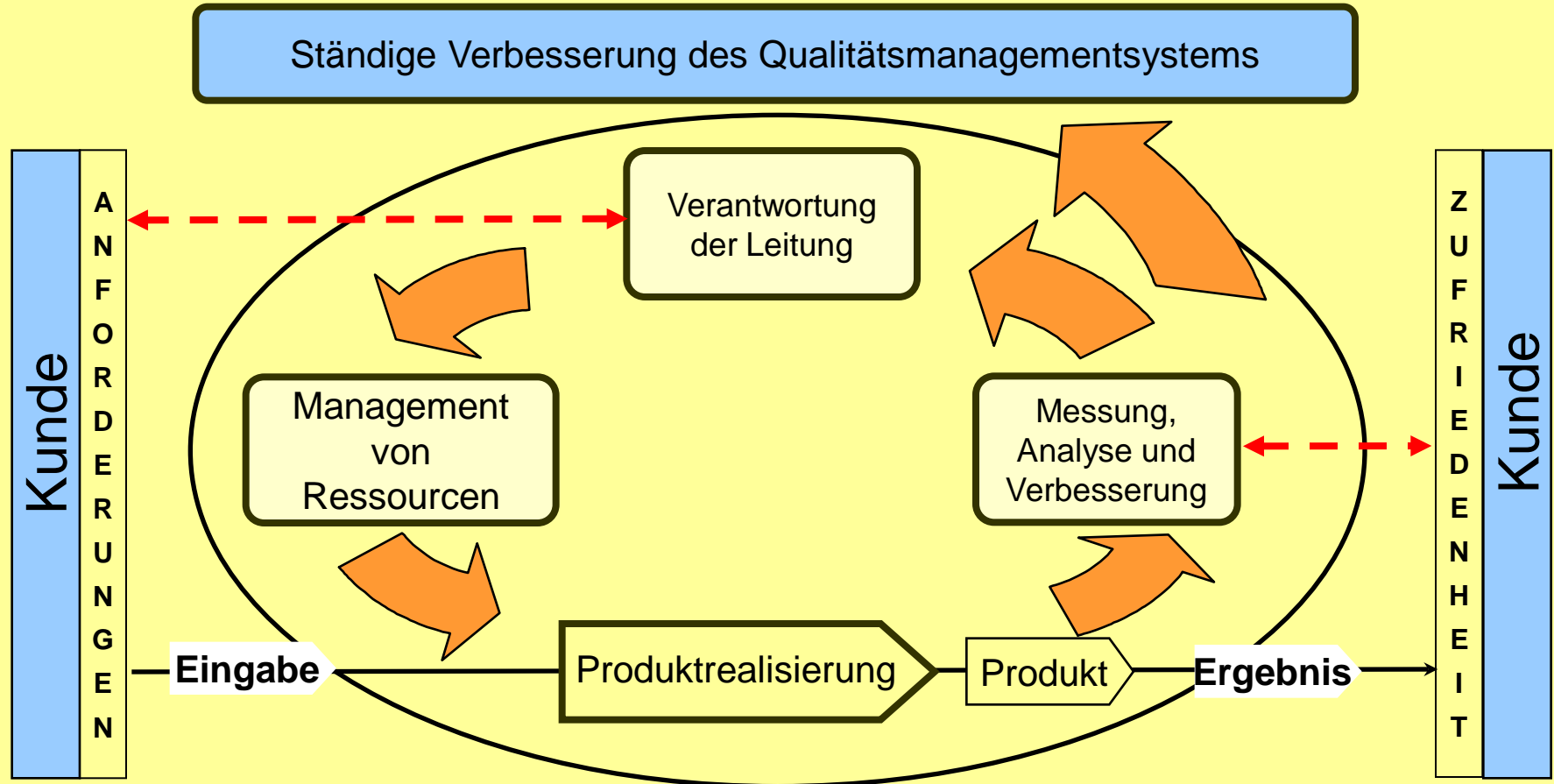
III 8 Messung, Analyse und Verbesserung

- III 8.1 Allgemeines
- III 8.2 Überwachung und Messung
- III 8.3 Lenkung fehlerhafter Produkte
- III 8.4 Datenanalyse
- III 8.5 Verbesserung

III Zusammenfassung



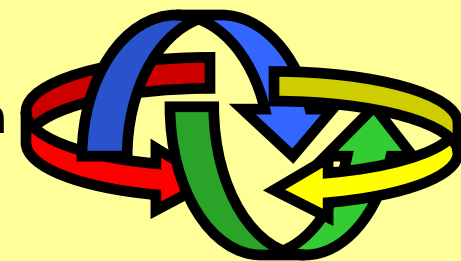
0.2 Modell eines prozessorientierten Qualitätsmanagementsystems



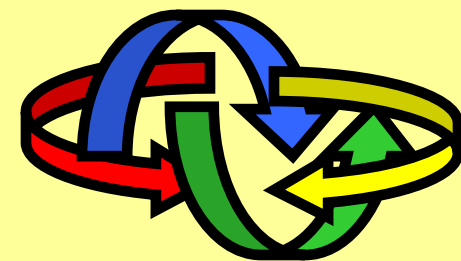
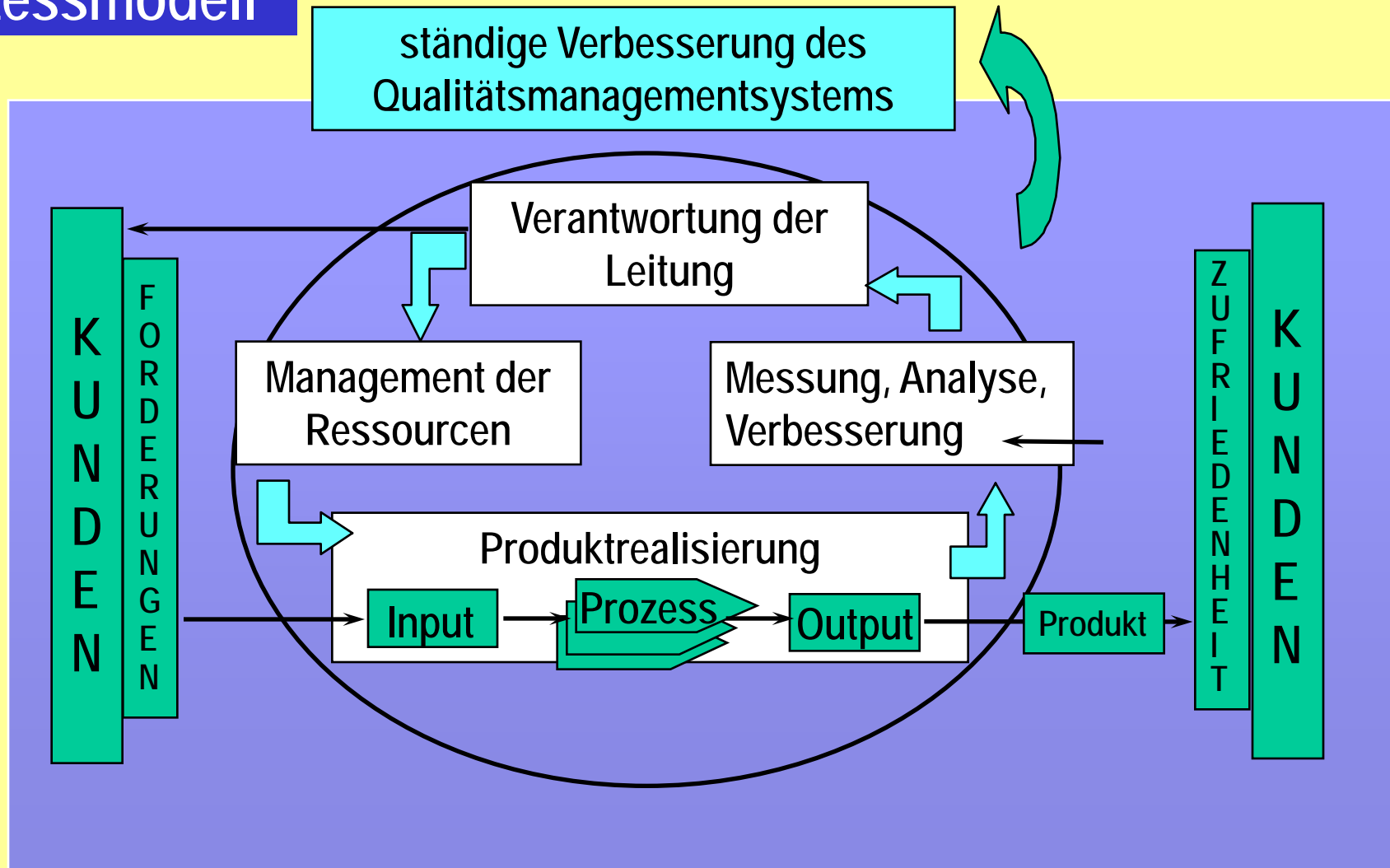
Legende

→ Wertschöpfung

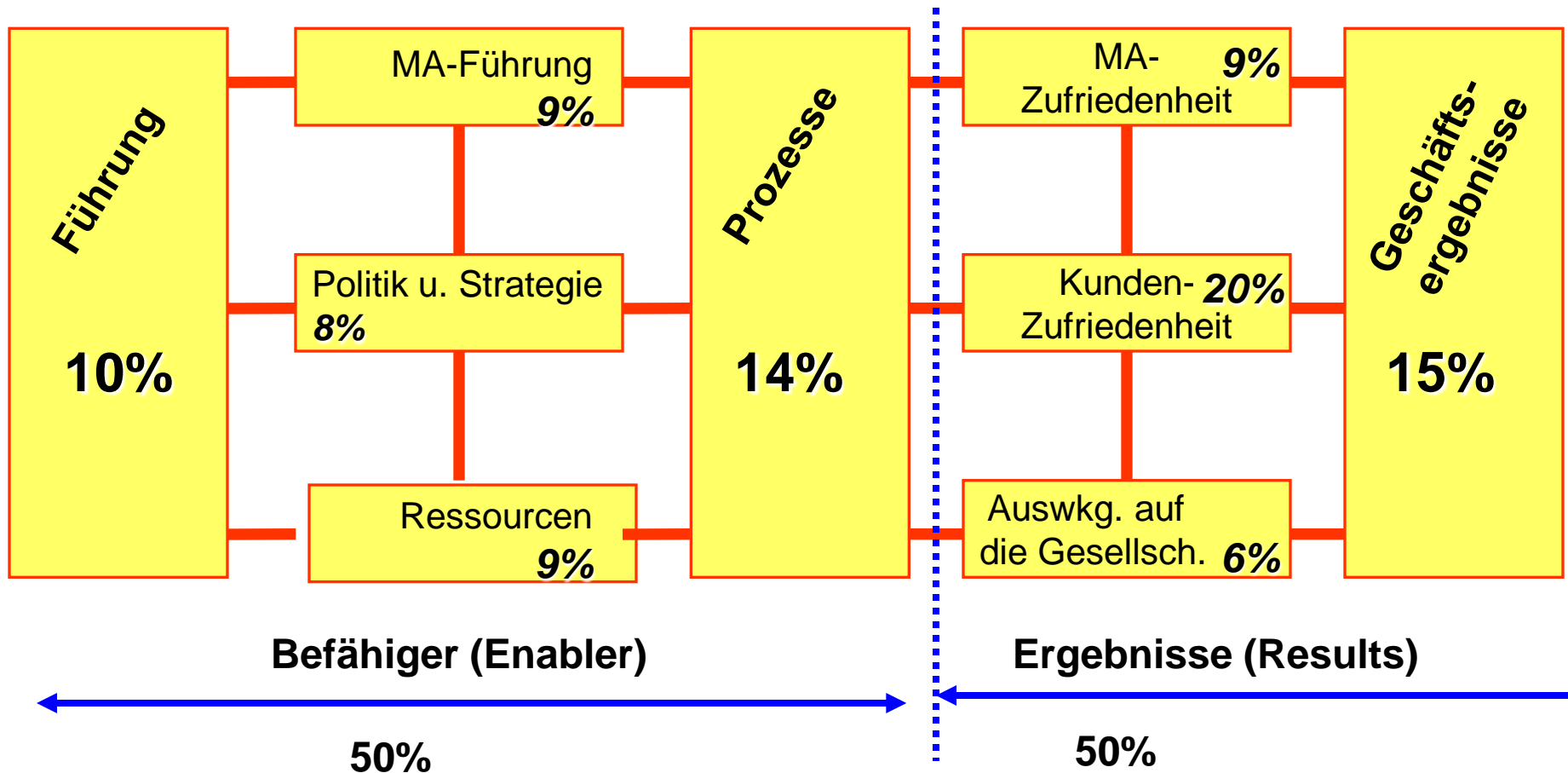
- - - - - Information



Prozessmodell



EFQM - Modell



Beispiel: EFQM-orientierte Gliederung

I. Führung

Führungsleitbild
Organisationsstruktur
Verantwortung

II. Politik und Strategie

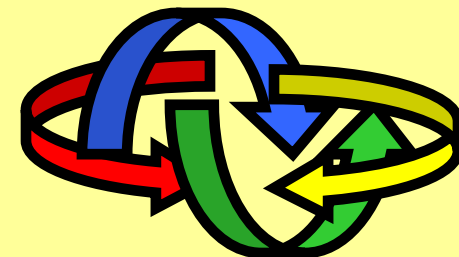
Vision, Mission, Werte,
Kernkompetenzen
Erfolgsfaktoren
Geschäftsplanung
Zielmanagement

III. Mitarbeiter

Personalplanung und Auswahl
Personalentwicklung
Mitarbeitergespräch
Anreizsystem
Ermittlung der Mitarbeiter-
zufriedenheit

IV. Ressourcen

Kommunikation
Informationslenkung
Gebäudemanagement
Innovation



Beispiel: EFQM-orientierte Gliederung

V. Prozesse

Identifikation und Priorisierung
von Prozessen
Grundsätze der Prozessführung
KVP

VI. Kunden

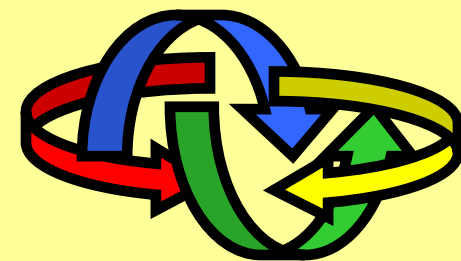
Marktbeobachtung
Kundenservice
Ermittlung der Kundenzu-
friedenheit
Reklamationsbearbeitung

VII. Gesellschaft und Umfeld

Umweltaspekte
Gesetzliche und andere
Forderungen
Arbeitssicherheit
Notfallmanagement

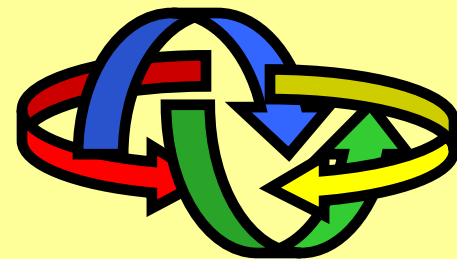
VIII. Kennzahlensystem

Kunden
Mitarbeiter
Performance
Gesellschaft



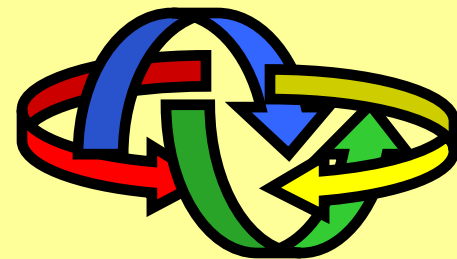
ISO/TS 16949:2002

Die ISO/TS 16949 stellt eine Harmonisierung der QM-Forderungen der BIG Three und der deutschen, französischen und italienischen Automobilindustrie dar. Sie vereint die weltweit existierenden Forderungen der Automobilindustrie (VDA 6.1, QS 9000, EAQF, AVSQ)



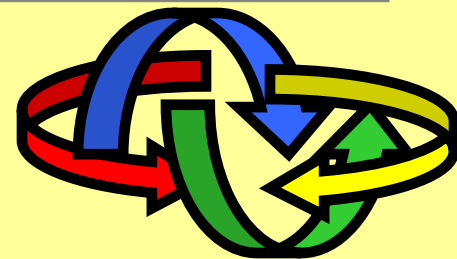
Qualitätsmanagement

3. Kundenmanagement



Verantwortung der Leitung

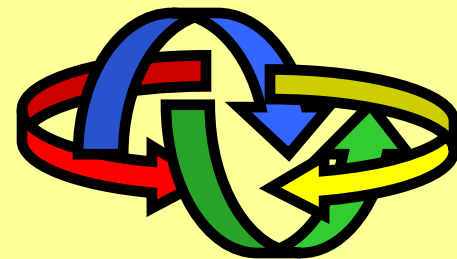
*Die oberste Leitung muss sicherstellen,
dass die Kundenforderungen ermittelt und
mit dem Ziel der Erhöhung der Kundenzufriedenheit
erfüllt werden.*



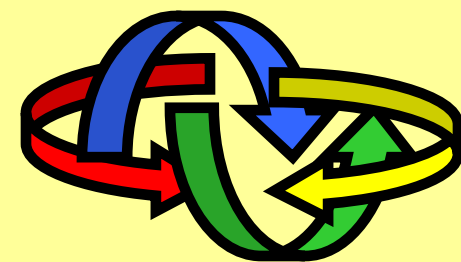
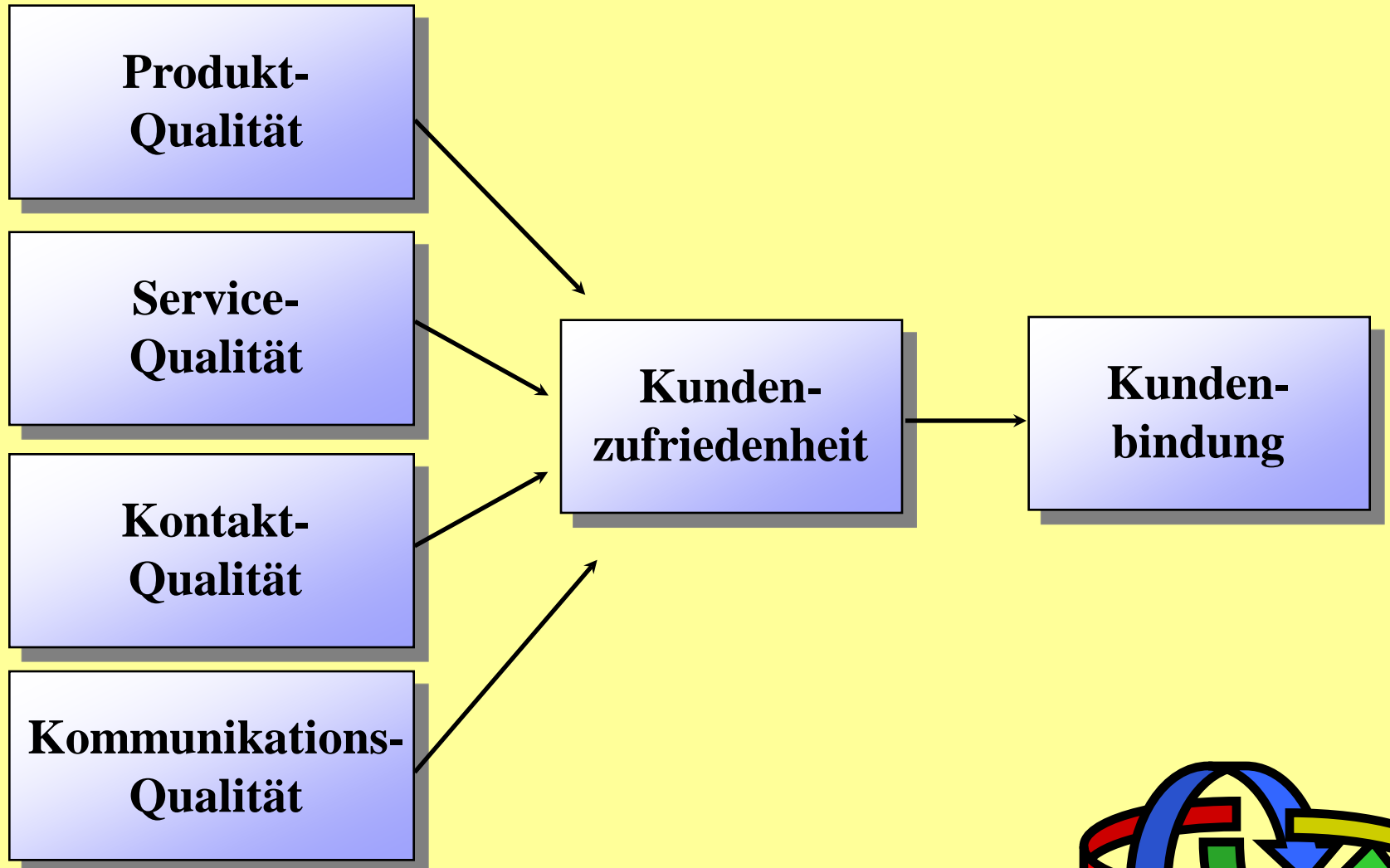
Ermittlung der Kundenforderungen

Die Organisation muss die Kundenforderungen ermitteln einschließlich

- *vom Kunden festgelegten Forderungen (einschließlich Lieferung)*
- *vom Kunden nicht angegebene Forderungen, die jedoch für den beabsichtigten oder angegebenen Gebrauch notwendig sind*
- *gesetzliche und behördliche Forderungen an das Produkt*
- *weitere von der Organisation festgelegte Forderungen*

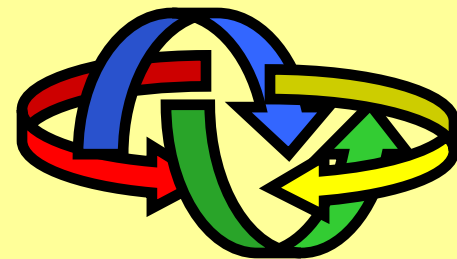


Kundenbindung



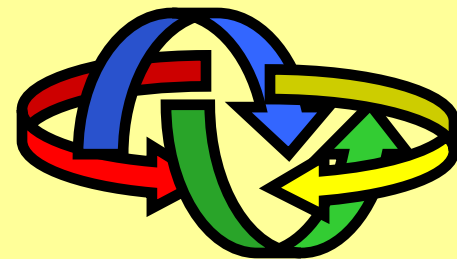
Qualitätsmanagement

4. Kundenzufriedenheitsmessung



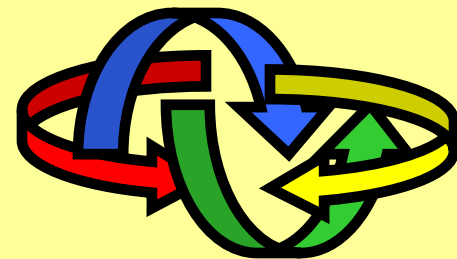
Definition: Kundenzufriedenheit

Drückt aus, wie zufrieden der Kunde mit dem bei einem Unternehmen nachgefragten Produkt oder der Dienstleistung ist. Sie ist eine notwendige, jedoch keine hinreichende Bedingung für Kundenbindung.



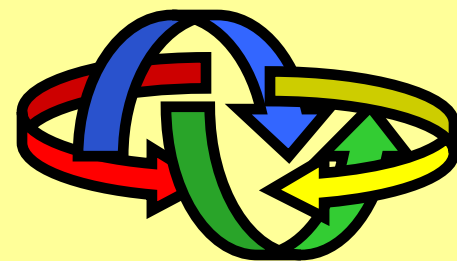
Kundenzufriedenheit

- **Ein Kunde ist die wichtigste Person in unserem Unternehmen, gleich, ob er persönlich da ist oder schreibt oder telefoniert.**
- **Ein Kunde hängt nicht von uns ab, sondern wir von ihm.**
- **Ein Kunde ist keine Unterbrechung unserer Arbeit, sondern ihr Sinn und Zweck. Wir tun ihm keinen Gefallen, indem wir ihn bedienen, sondern er tut uns einen Gefallen, wenn er uns Gelegenheit gibt, es zu tun.**
- **Ein Kunde ist keine alte Statistik, keine Nummer, sondern ein Mensch- mit Vorurteilen und Irrtümern behaftet, genau wie wir selbst.**



Kundenzufriedenheit

- Ein Kunde ist nicht jemand, mit dem man ein Streitgespräch führt oder seine Intelligenz misst. Es gibt niemanden, der je einen Streit mit einem Kunden gewonnen hat.
- Ein Kunde ist kein außenstehender, sondern ein lebendiger Teil unseres Geschäftes.
- Ein Kunde ist jemand, der uns seine Wünsche bringt. Unsere Aufgabe ist es, diese Wünsche so gewinnbringend wie möglich für ihn und uns zu erfüllen.



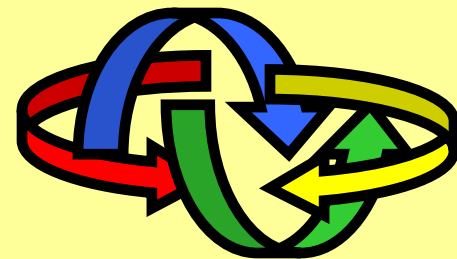
Kundenzufriedenheit

Wer sind unsere Kunden?

Wer sollte Kunde sein?

➤ Kunden können in unterschiedlicher Weise charakterisiert werden

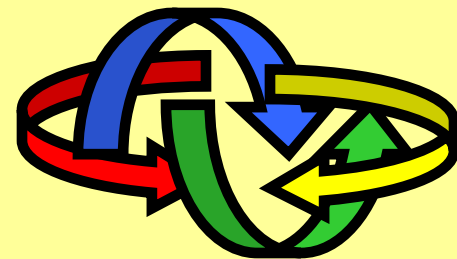
- **Schlüsselkunden**
- **Stammkunden**
- **Neukunden**
- **„Hoheitliche“ Kunden**
- **Ausbaukunden**
- **Verlorene Kunden**
- **Nicht – Kunden**
- **Nationale Kunden**
- **Wechselkunden**
- **Internationale Kunden**
- **Aktuelle Kunden**
- **Treue Kunden**
- **Unbedeutende Kunden**
- **Kunden ohne Potential**
- **Problematische Kunden**
- **u.v.m.**



Welche Fragen beantwortet die Kundenzufriedenheitsforschung?

Beispiele zum Thema Qualität/Qualitätssicherung

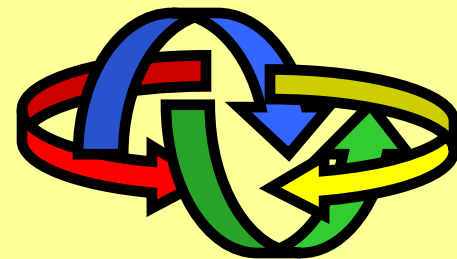
- Welche Position nimmt das Unternehmen in der Qualitätsbeurteilung ein?
- Stimmt das unternehmensinterne Bild von Qualität mit dem der Kunden überein?
- Welche Kriterien sind aus Sicht des Kunden für eine gute Qualität maßgebend?
- Welche Maßnahmen sind erforderlich, um aus Sicht des Kunden für eine gute Qualität zu garantieren?
- Welche Maßnahmen sind erforderlich, um aus Sicht des Kunden die Qualitätsführerschaft zu erreichen bzw. zu sichern?
- Wie beurteilt der Kunde das Preisniveau in Abhängigkeit von der Produktqualität?



Welche Fragen beantwortet die Kundenzufriedenheitsforschung?

Beispiele zum Thema Qualität/Qualitätssicherung

- Erfülle ich die Anforderung des Kunden?
- Welchen zusätzlichen Nutzen könnte er erwarten?
- Welche Schwachstellen sehe ich in Bezug auf die erbrachte Leistung?
- Wo in meinem Arbeitsablauf sind Maßnahmen zur Verbesserung möglich?
- Gibt es Verbesserungsmöglichkeiten an anderer Stelle im Unternehmen?
- Sind meine Erkenntnisse auch an anderer Stelle von Nutzen?

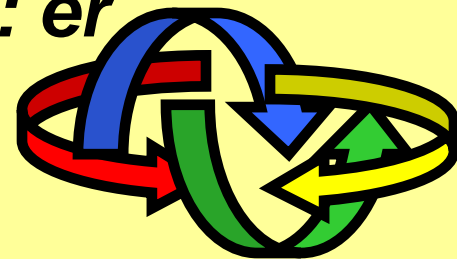


Kundenzufriedenheitsforschung

Kundenmeinung ist:

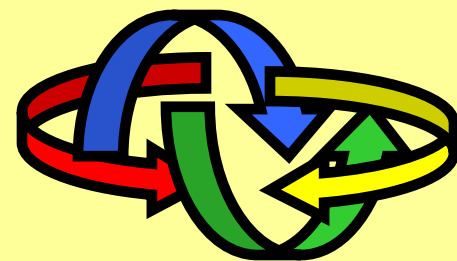
- Immer subjektiv,
- Sehr verallgemeinernd,
- Oft unfair,
- Vielleicht sogar falsch,

***...aber es ist seine Meinung,
die wann immer er dazu gefragt wird: er
auch weitergeben wird!***



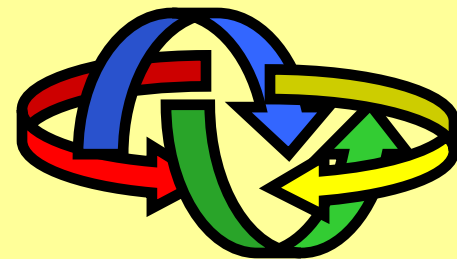
Forderungen zur Kundenzufriedenheit

- *Die Organisation muss Angaben zur Kundenwahrnehmung in der Frage, ob die Organisation die Kundenforderungen erfüllt hat, als eine der Messgrößen für die Leistung des QM-Systems überwachen.*
- *Die Methoden zur Erlangung und zum Gebrauch dieser Angaben müssen festgelegt werden.*



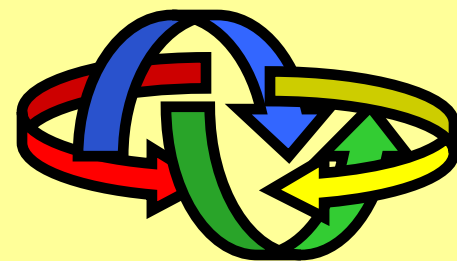
Indirekte Messgrößen

- Absatz
- Wiederkauftrate
- Anteil der Stammkunden
- Dauer der Geschäftsbeziehungen
- Anteil der Weiterempfehlungen
- Anzahl positiver Rückmeldungen
- Anzahl der Reklamationen
- Marktanteile
- Verlust von Kunden (Abwanderungsrate)

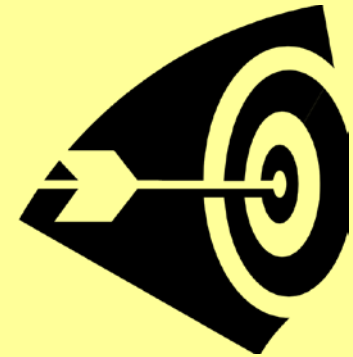


Methoden zur Messung

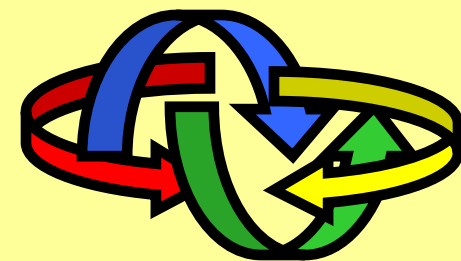
1. schriftliche Befragung
2. telefonische Befragung
3. persönliches Interview
4. Mystery Shopping
5. Online Erhebung



Zur Befragung definierte Zielgruppe.



- z.B.:
- bestimmte Kunden einer Unternehmung
 - bestimmte Altersgruppen
 - etc.



1. schriftliche Befragung

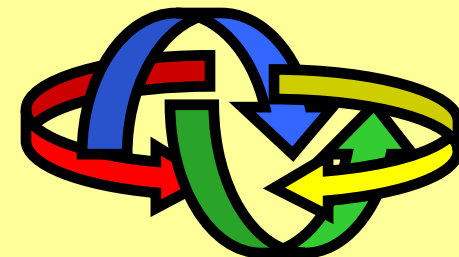
Definition: Der Interviewer versendet schriftliche Fragebögen an die Focus Group.

Vorteile:

- Vermeidung von Kommunikationsproblemen
- zeitlich ungebunden
- genaue Einhaltung der definierten Zielgruppe

Nachteile:

- geringe Rücklaufquote
- Anonymität
- hoher Aufwand
- eventuell fehlende Objektivität



2. telefonische Befragung

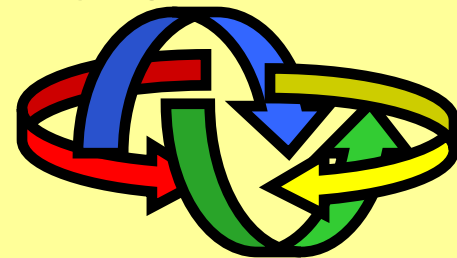
Definition: Hier wird die Focus Group in einem Telefongespräch interviewt.

Vorteile:

- geringer Zeitaufwand
- hohe Treffergenauigkeit
- Objektivität
- relativ persönlich

Nachteile:

- Schwierigkeiten mit der Erreichbarkeit
- gegebenenfalls Kommunikationsprobleme
- möglicherweise hohe Ausfallquote



3. persönliches Interview

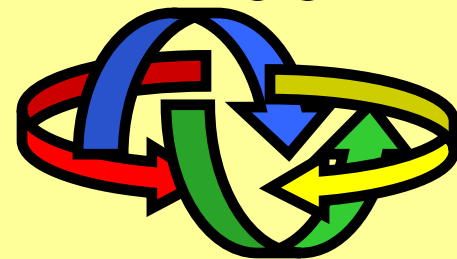
Definition: Die Focus Group wird in einem persönlichen Interview befragt.

Vorteile:

- pers. Gesprächsform
- absolute Treffergenauigkeit
- hohe Objektivität

Nachteile:

- hoher Zeitaufwand
- Kostenintensiv
- Kommunikationsproblematik
- hohe Interviewer Abhängigkeit



4. Mystery Shopping

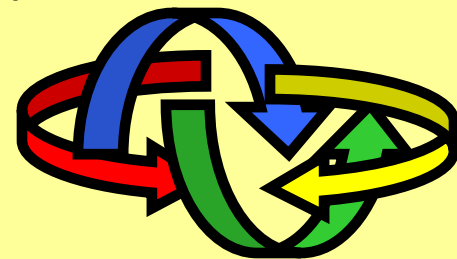
Definition: Es werden anonym Testkäufe durchgeführt.

Vorteile:

- Anonymität
- Live - Erlebnis spiegelt Realität wieder
- sehr hohe Genauigkeit

Nachteile:

- extrem Kostenintensiv
- sehr hoher Zeitaufwand
- kleine Focus Group
- möglicher Anonymitätsverlust



5. Online Erhebung

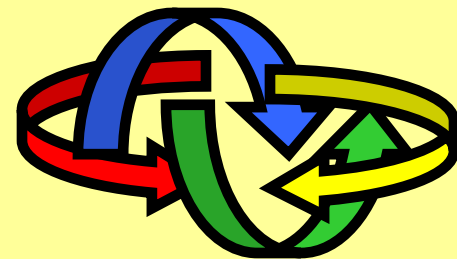
Definition: Focus Group wird per Internet z. B. nach einem Online Kauf befragt, oder es wird ein genereller Link auf der Homepage angeboten.

Vorteile:

- kostengünstig
- sehr hohe Trefferquote
- (nahezu 100 %)
- geringer Zeitaufwand
- Online Auswertung machbar

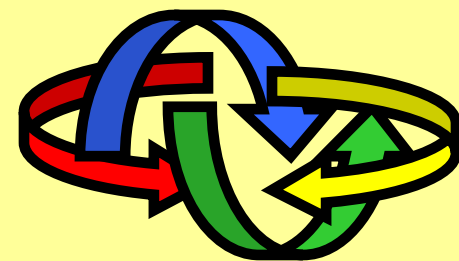
Nachteile:

- unpersönlich
- Erhebungszeitraum nicht zu definieren



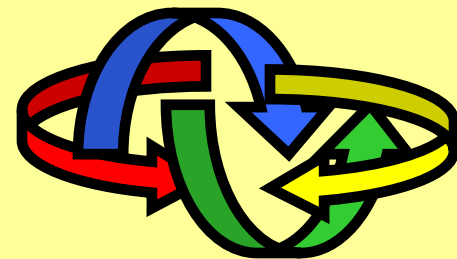
Fazit

- Die Auswahl der idealen Erhebungsmethode zur Messung der Kundenzufriedenheit ist stark parameterabhängig.
- Die gewünschten Messergebnisse sowie die Focus Group sind hierbei die Hauptparameter.

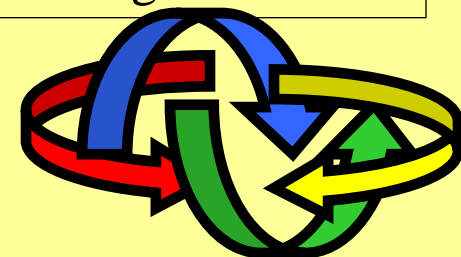


Qualitätsmanagement

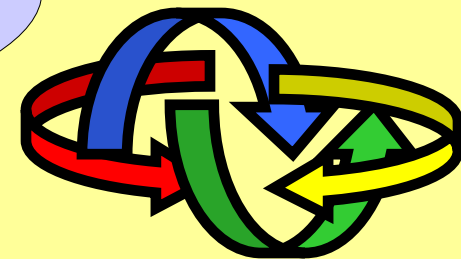
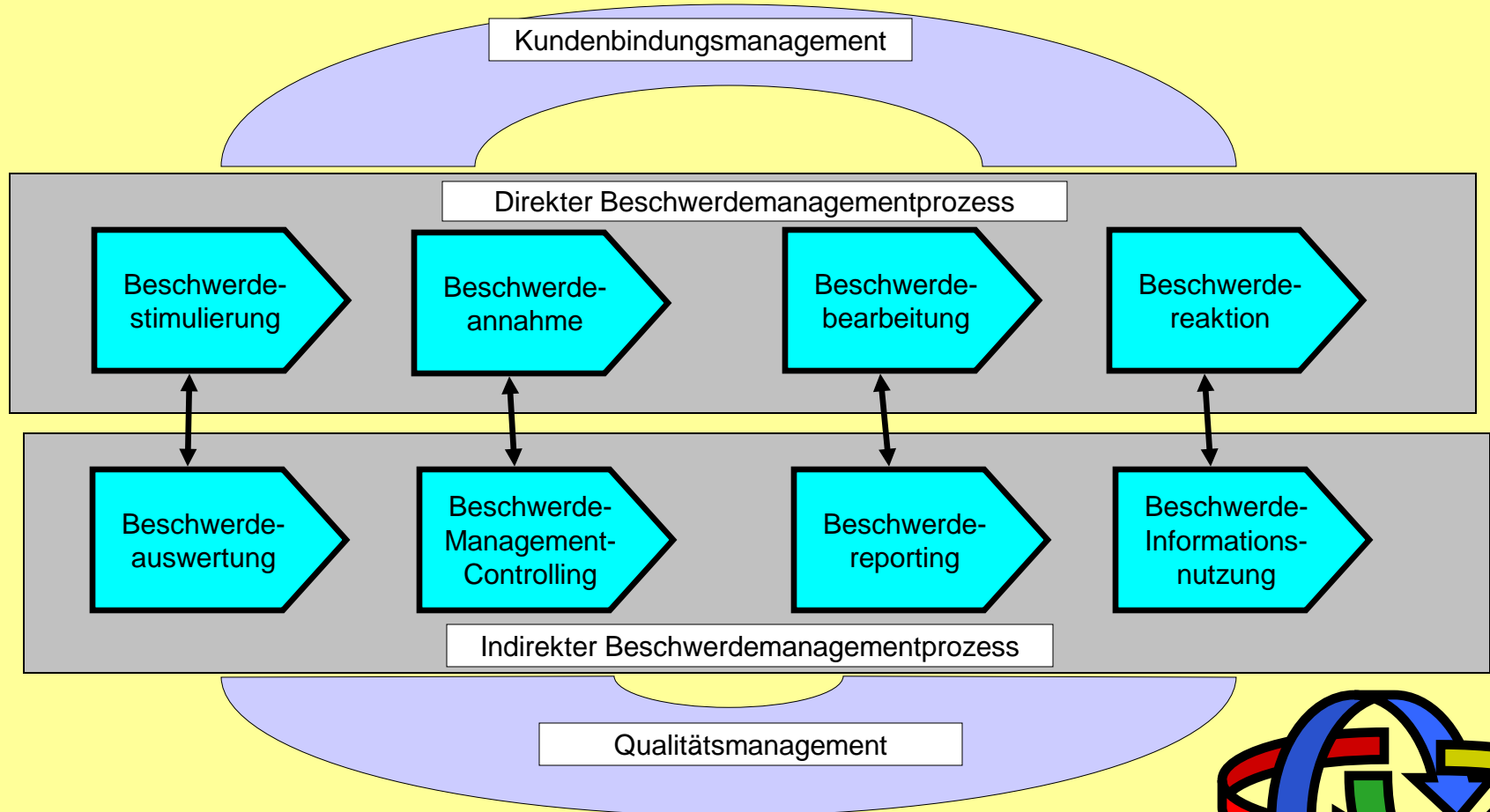
5. Beschwerdemanagement



Beschwerdemanagement als Bestandteil des Qualitätsmanagements



Aufgaben des Beschwerdemanagements



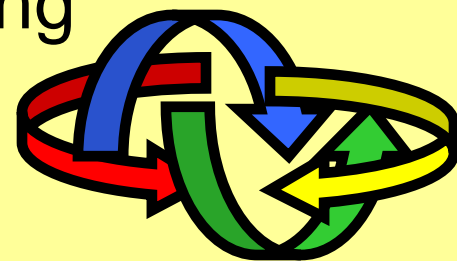
Ziele eines Beschwerdemanagements

Ziel 1:

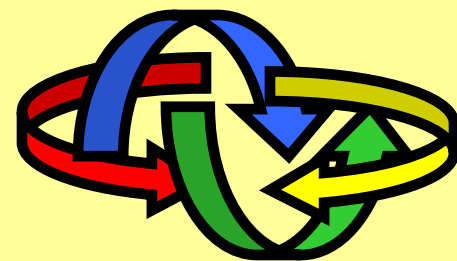
- Sicherung gefährdeter Kundenbeziehungen
- Erhöhung der Kundenzufriedenheit und Kundenbindung

Ziel 2:

- Verbesserung der Qualität der Produkte, Dienstleistungen und Prozesse durch systematische Beschwerdeauswertung

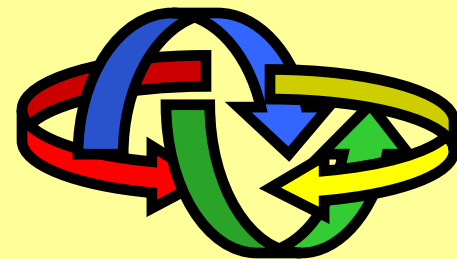


- Eine gelungene
Beschwerdebearbeitung schafft eine
erhöhte Kundenbindung zum Vorteil des
Unternehmens



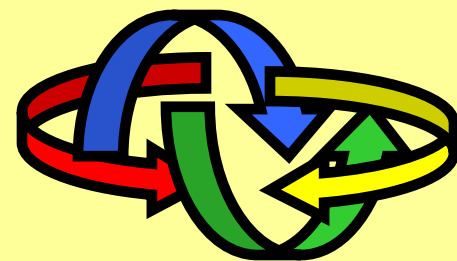
Ersteinführung eines Beschwerdemanagement-Systems

- Zentrale Bedeutung der Kundenkontaktmitarbeiter:
 - Sie haben die *erste* Chance, Unzufriedenheit abzubauen.
 - Sie haben die Möglichkeit unmittelbar eine Problemlösung herbeizuführen und können damit häufig für eine besonders schnelle und kostengünstige Abwicklung sorgen.
 - Sie haben eine wichtige Funktion bei der Aufnahme von Informationen über Kundenprobleme.



Qualitätsmanagement

6. Prozessmanagement



Prozess und Verfahren

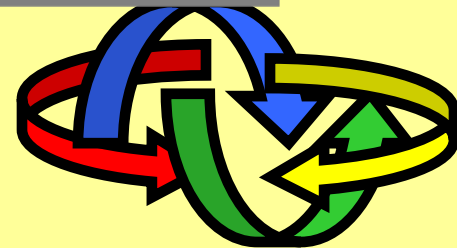
“Ein Prozess ist ein Satz von in Wechselbeziehungen stehenden Mitteln und Tätigkeiten, die Eingaben in Ergebnisse umgestalten.” (ISO 8402:1994)

Prozess:

Satz von in Wechselbeziehung oder Wechselwirkung stehenden Tätigkeiten, der Eingaben in Ergebnisse umwandelt (ISO/FDIS 9000:2000)

Verfahren:

Festgelegte Art und Weise, eine Tätigkeit oder einen Prozess auszuführen (ISO/FDIS 9000:2000)



Die vier Prozessgruppen eines Unternehmens

1. Führungsprozesse

Definieren Sie die notwendigen Prozesse, um Ihr Unternehmen zu führen

Beispiele:

Personal
QM-Bewertung

2. Kernprozesse

Kernprozesse sind diejenigen Prozesse, mit denen Sie unmittelbar Ihre Wertschöpfung gestalten

Beispiele:

Produktion
Dienstleistung
Entwicklung

3. Unterstützungsprozesse

Dies sind Prozesse, welche die Wertschöpfung unmittelbar unterstützen

Beispiele:

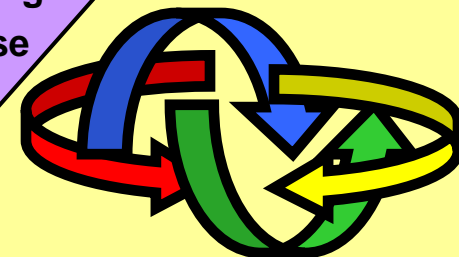
Kommunikation mit dem Kunden
Einkauf

4. Mess-, Analyse- und Verbesserungsprozesse

Prozesse, welche die vorgehenden Prozessgruppen messen, analysieren und verbessern

Beispiele:

Internes Audit
Fehlerlenkung
Datenanalyse



Wir betrachten einen Prozess, den jeder kennt – Wir kochen Suppe!

Sitzung des Prozessteams!

Nach der Analyse der Fehler
wird der Input verändert

Vorgaben
Energie

Ein oder mehrere Ziele
wurden nicht erreicht
Stromverbrauch

Ziel des Prozesses:

Genug für alle (1 Liter)
Schmackhaft = keine Beschwerden
Vernünftiger Energieverbrauch
= 1 bis 1,4 KW/h

Input für den Prozess:

Rohstoffe

800 g Linsen und Nudeln
1 Brise Salz
1,2 l Wasser

Hilfsmittel

Herd
Topf mit 2 l Fassungsvermögen
Löffel
Energie: 1,2 KW/h

Sonstiges

- Kundenwunsch, z.B. Papa will Linsensuppe
- Vorgaben der Geschäftsleitung für den Prozess (Q-Politik) oder
"Es soll für die Kinder nicht zu scharf sein!"
- Rezeptur (Plan der Vorgehensweise)

Der Prozess läuft,
die Suppe wird gekocht!

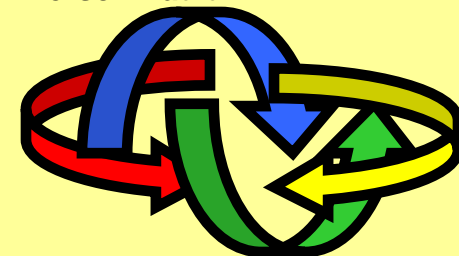
Output des Prozesses:

Gemessene Daten

Suppe insgesamt
= 5 Teller oder 1 Liter
Stromzähler = 1,6 KW/h

Kundenzufriedenheit =
es hat allen geschmeckt
(Befragung)

Zustand der Hilfsmittel =
verschmutzt



Prozess und Verfahren

Prozess ist nicht gleich Verfahren

Prozess:

Festlegung des „WAS“

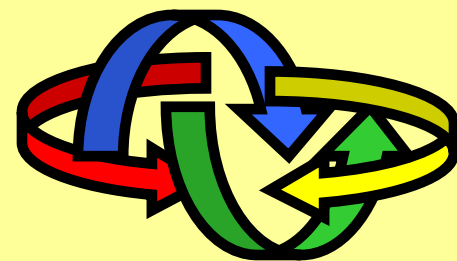
Beispiel:

Brötchen holen

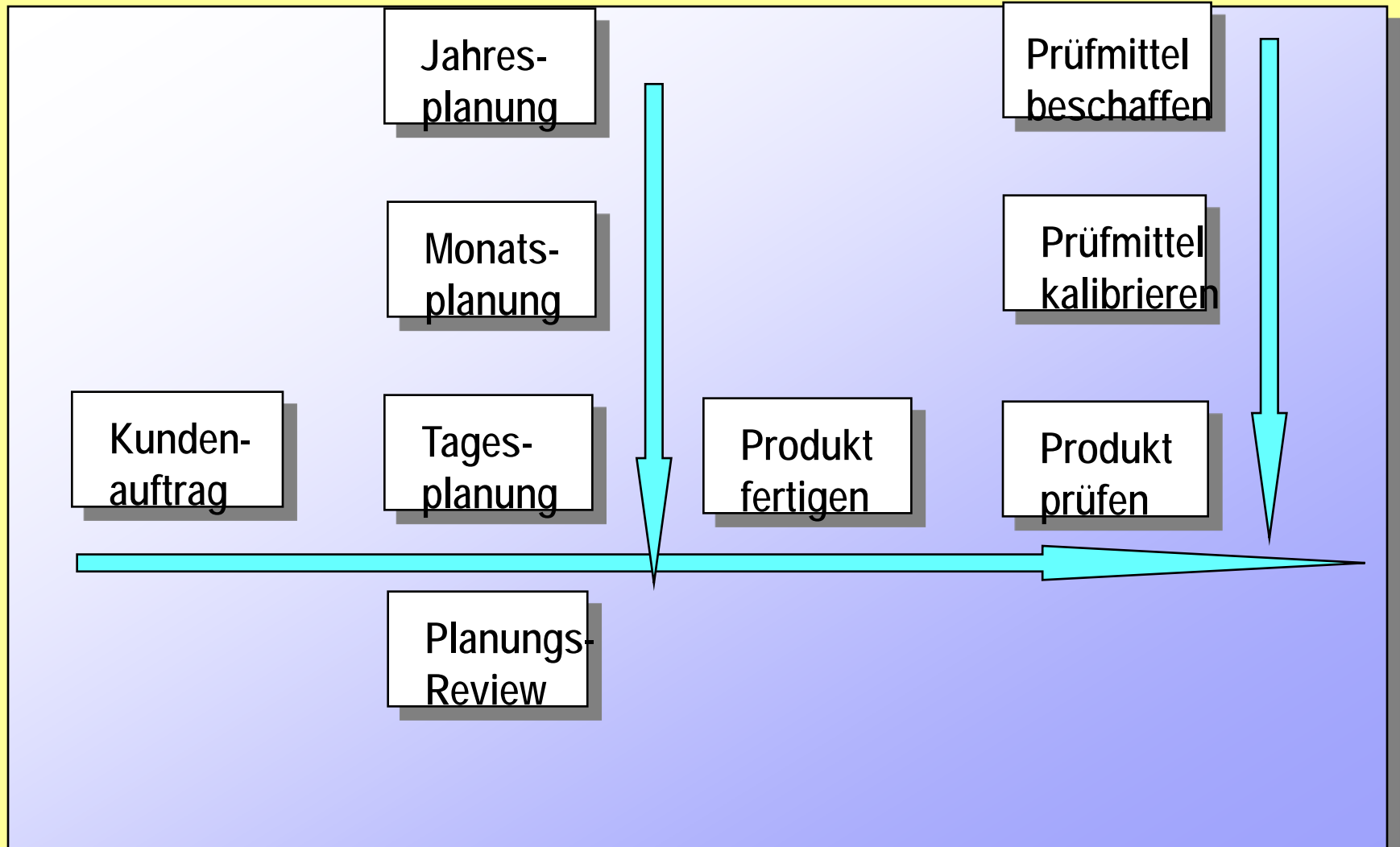
Verfahren:

Festlegung des „WIE“ (Art und Weise)

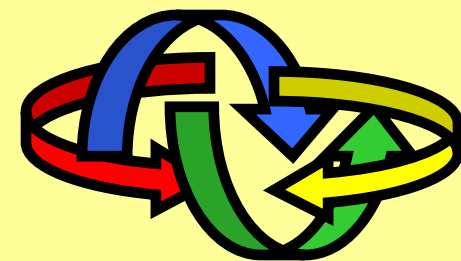
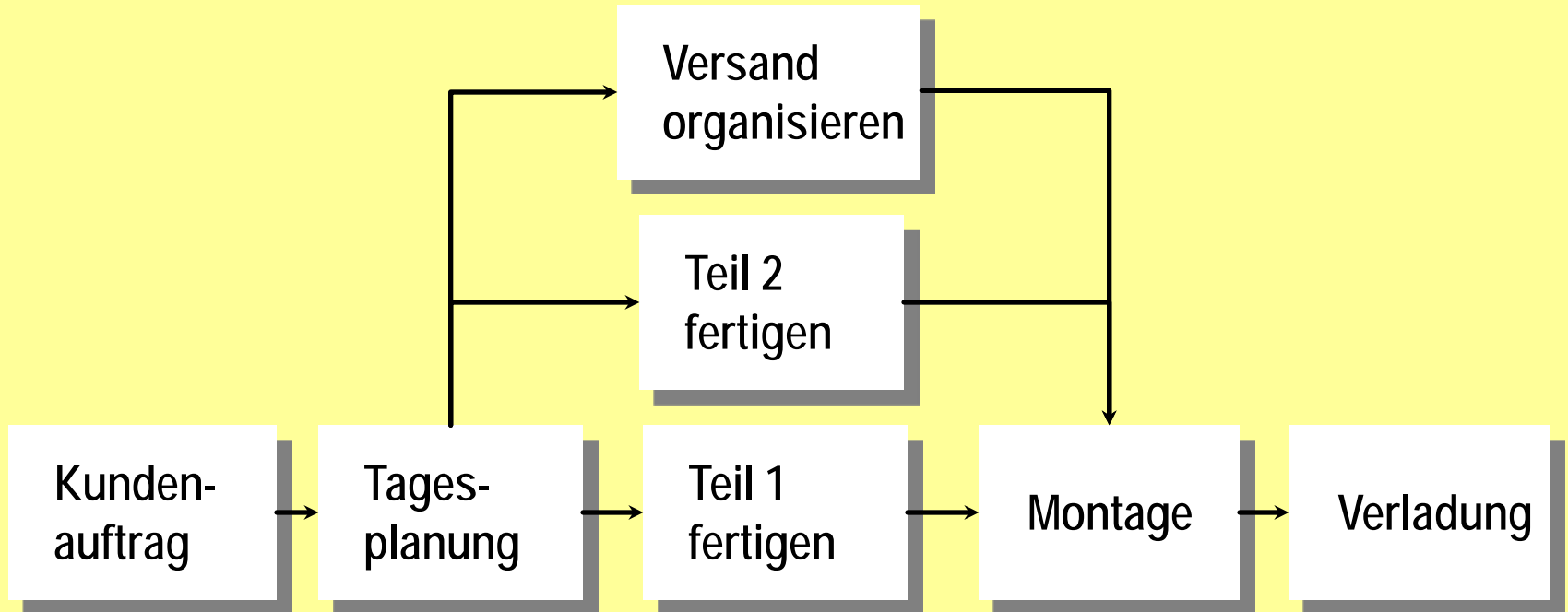
Transport, Zahlungsmodus



Überschneidungen in Prozessen



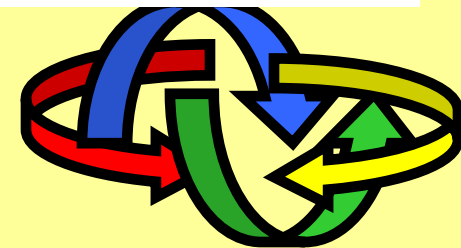
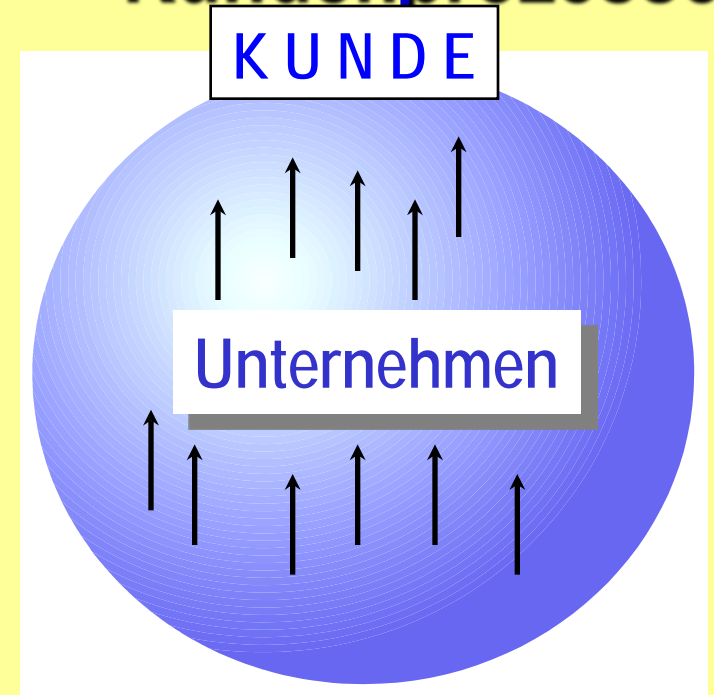
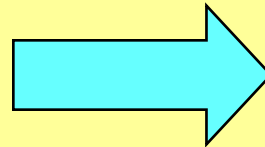
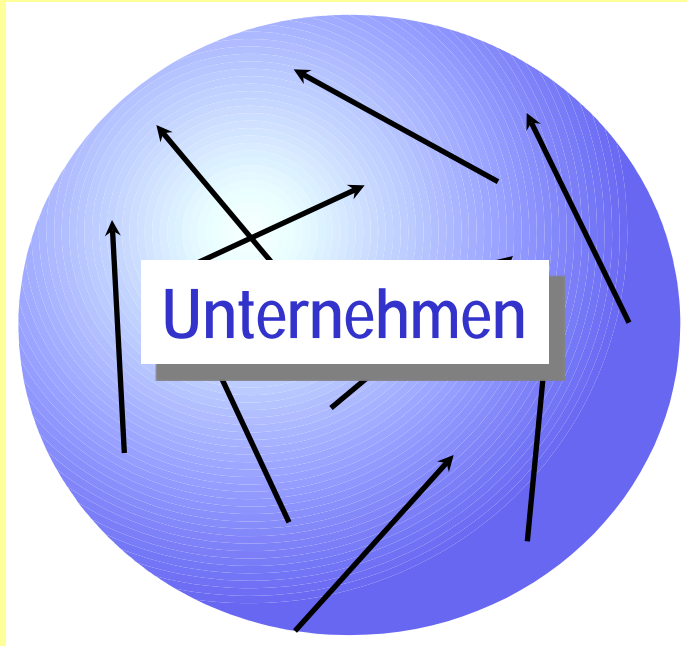
Parallele Tätigkeiten in Prozessen



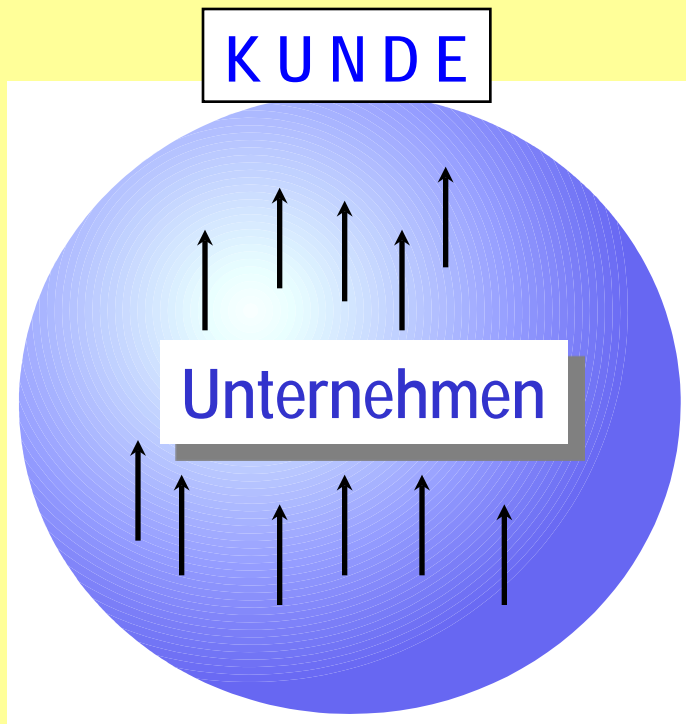
Prozessorientierung

Prozessorientierung

Ausrichtung des Unternehmens auf die **Kundenprozesse**

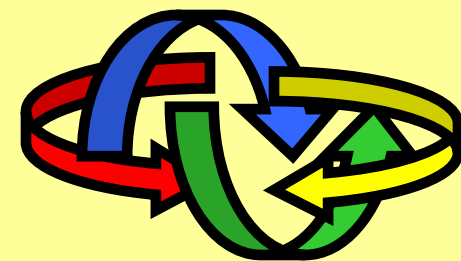


Prozessorientierung



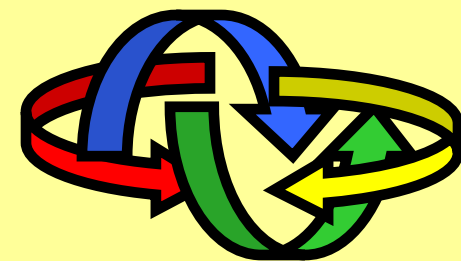
Beschreibung der

- Prozesse
- Verantwortlichkeiten
- Wechselwirkungen
- Schnittstellen
- Kennzahlen



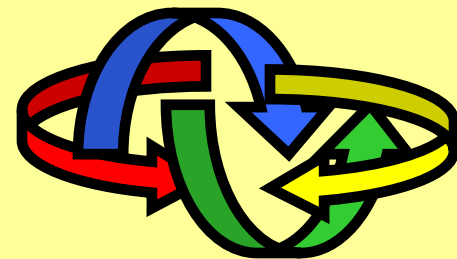
Vorteile prozessorientierter Management-Dokumentation

- ✓ Verschlankung der Dokumentation
- ✓ spiegelt Aufbau des Unternehmens klarer wider (keine Schubladen)
- ✓ Vereinfachung für Dienstleistungsunternehmen
- ✓ höhere Transparenz durch vereinfachte Darstellung von Zusammenhängen
- ✓ bessere Kompatibilität zu anderen Managementsystemen nach DIN EN ISOetc.



Vorteile Prozessmanagement

- ✓ Konzentration auf Wertschöpfung
- ✓ stärkere Orientierung an Ergebnissen durch Prozesskennzahlen
- ✓ Steigerung der Effektivität von Prozessen
- ✓ neuer Schwung für Verbesserungsaktivitäten
- ✓ Priorisierung von Prozessen abgeleitet vom Unternehmensziel
- ✓ stärkere Einbeziehung von Mitarbeitern durch Prozessverantwortliche und -Teams

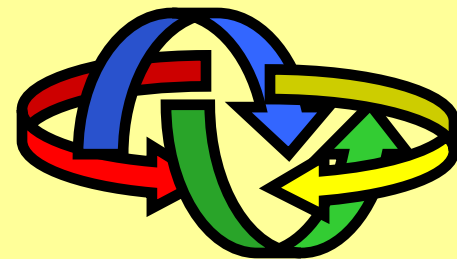


Prozessarten

Managementprozesse

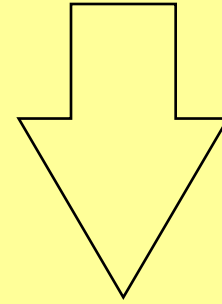
Kernprozesse

Unterstützungsprozesse



Schlüsselprozesse

Vision, Politik, Strategie



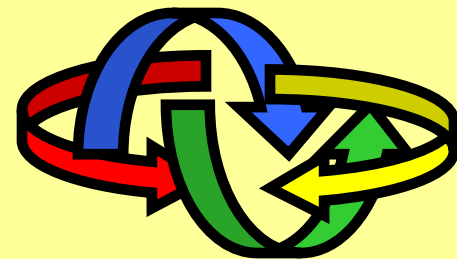
Schlüsselprozess

Differenzierungsmerkmal

Wertschöpfung

direkter Kundennutzen

zukünftiger Kundennutzen



Beispiele für Schlüsselprozesse

Versicherungsunternehmen

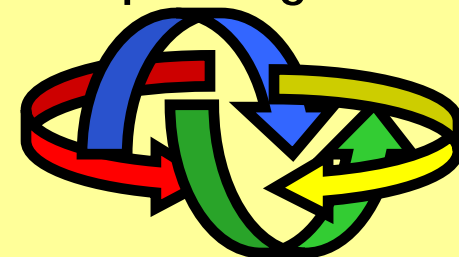
- Entwicklung von Versicherungsleistungen
- Kundenservice
- Zielgruppenmarketing
- Risikoakzeptanz
- Anlage von Vermögen

Produktionsbetrieb

- Produktentwicklung
- Produktionsplanung und-steuerung
- Auftragsabwicklung
- Vertrieb

Händler

- Lagerergänzung/-auffüllung
- Aufbau und Etablierung eines neuen Geschäfts
- Mitarbeiterentwicklung
- Erforschung Käuferverhalten
- Sortimentsplanung



Zusammenhang Hauptprozess/Teilprozess

Beschaffungsprozess

Angebote einholen

Angebote vergleichen

Lieferanten auditieren

Bestellung aufgeben

Warenanlieferung

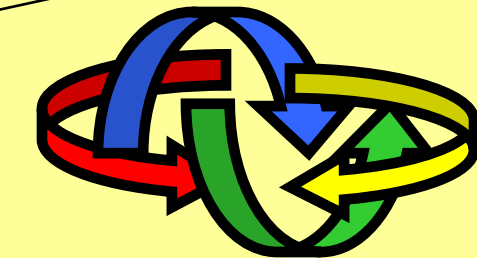
Teilprozess

Teilprozess

Teilprozess

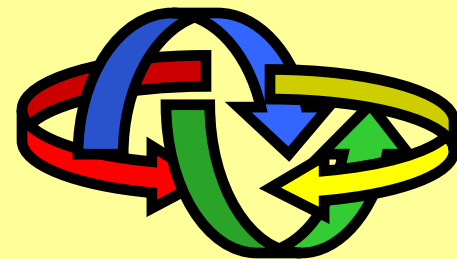
Teilprozess

Teilprozess



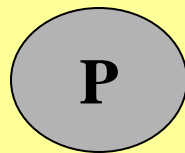
Qualitätsmanagement

7. Methoden des QM

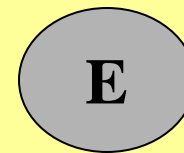


Die Art von Management

PROZEß- versus ERGEBNISORIENTIERT

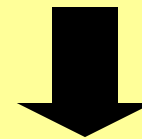
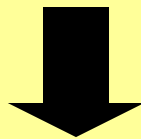


KRITERIEN



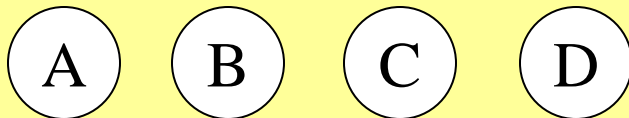
UNTERSTÜTZUNG
UND
ANREGUNG

BEHERRSCHUNG
DURCH
BELOHNUNG UND BESTRAFUNG



ANSTRENGUNG
FÜR VERBESSERUNG

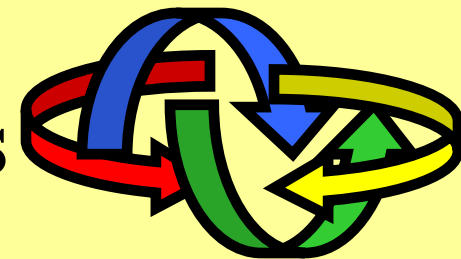
LEISTUNG



PROZESS

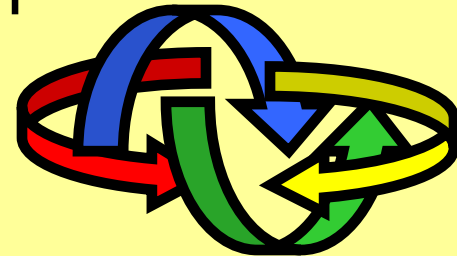


ERGEBNIS



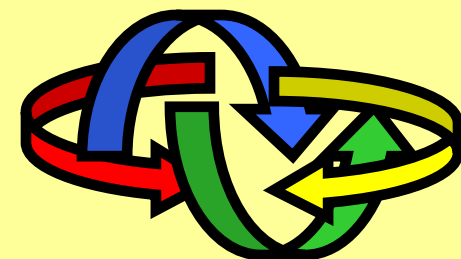
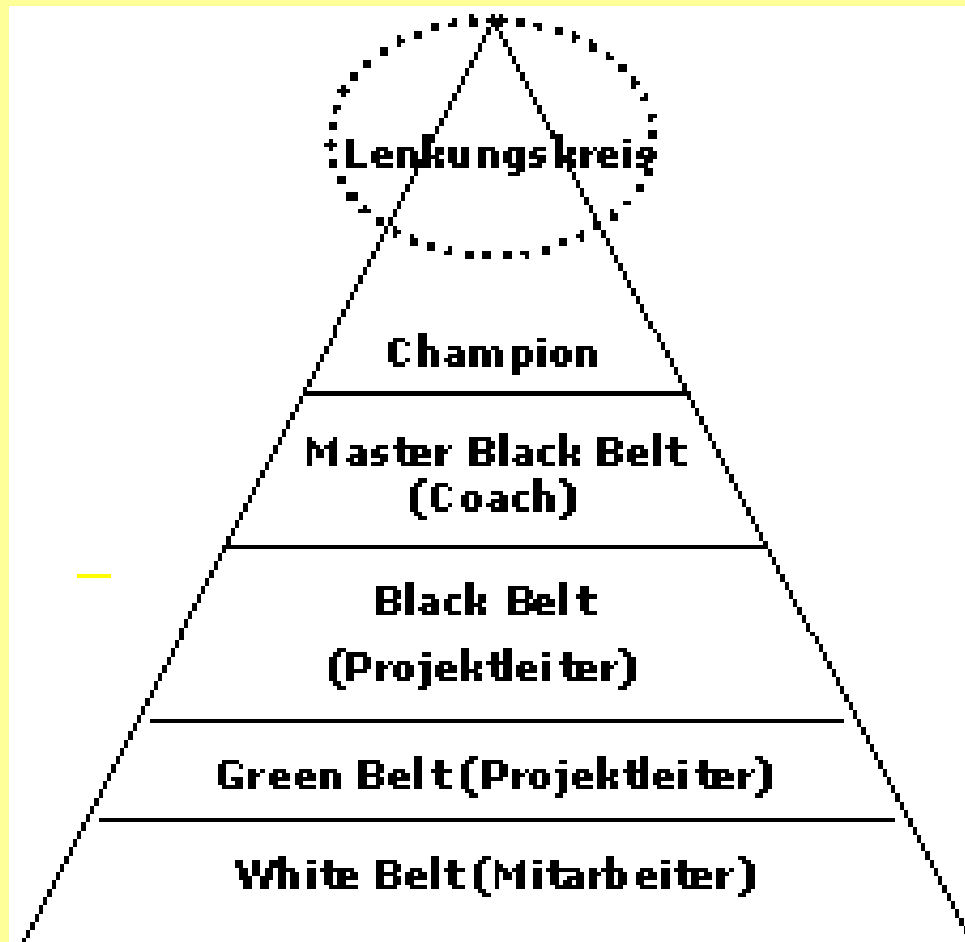
Was ist Six-Sigma ?

- Technik für die Implementierung der Qualitätskontrolle
- Qualitätsmanagement – Instrumentarium
- Six Sigma ist eine strategische Initiative, die die Reduzierung von Abweichungen auf allen Ebenen des Unternehmenssystems ausdrücklich anstrebt
- Anwendungsbereiche von Six Sigma sind Prozessverbesserung, Designverbesserung, Projektmanagement und Entwicklungsprozesse



Six Sigma Hierarchie

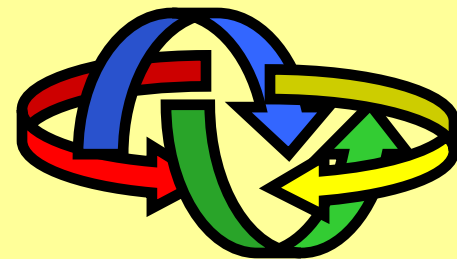
Ein Schlüsselement für die erfolgreiche Umsetzung von Six Sigma ist die Einbeziehung der Mitarbeiter. Ausgewählten Mitarbeitern werden auf allen Ebenen des Unternehmens bestimmte Rollen mit den jeweils spezifischen Verantwortlichkeiten zugewiesen:



Six Sigma

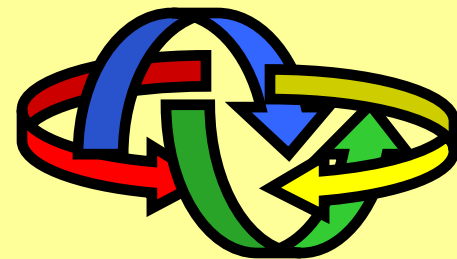
Six Sigma bietet:

- Eine **Verbesserungsstrategie** mit dem Potenzial, die Leistung eines Unternehmens deutlich zu verbessern,
- eine pragmatische Initiative, die eine starke Verknüpfung von strategischen Zielen und den zu ihrer Erreichung erforderlichen Mittel liefert,
- ein attraktives Set von **Verbesserungsmethoden** und **-werkzeugen (Tools)**,
- ein umfassendes **Ausbildungsprogramm** für alle Ebenen der Organisation,
- einen auf das Unternehmensergebnis ausgerichteten Ansatz der kontinuierlichen Verbesserung: Reduzierung der Kosten, Steigerung der Kundenzufriedenheit,
- Entscheidungsfindung auf der **Grundlage von Fakten**



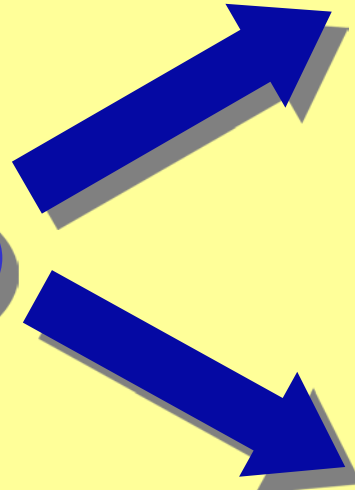
„Kaizen“ die Grundprinzipien

- **Gesamtbeteiligung**
- **Das Unternehmen ganz umfassend**
- **Prozess und Ergebnisse**
- **Menschenorientiert**



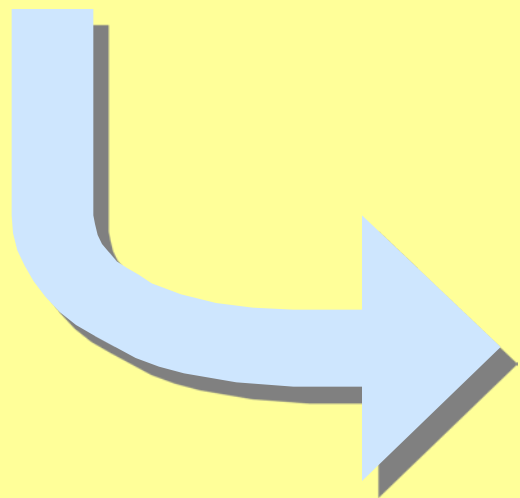
Bedeutung und Umfang von KVP

Kaizen

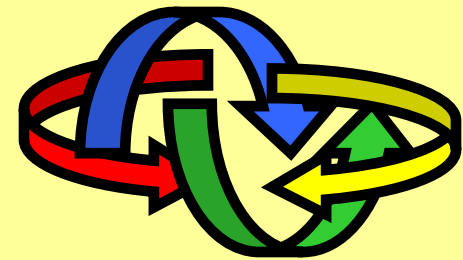


KAI
=
Veränderung

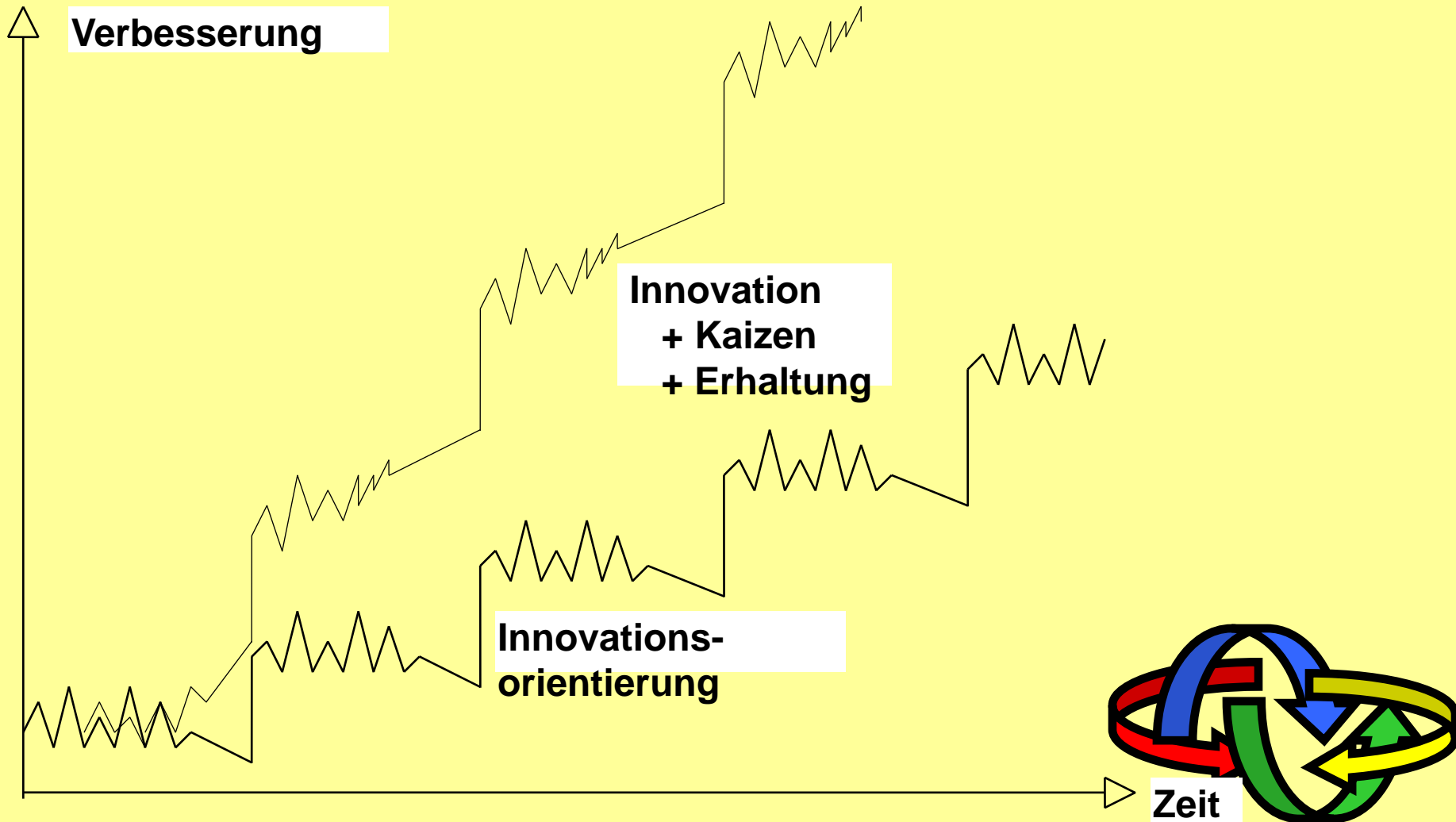
ZEN
=
gut; zum Besseren



Kontinuierliche Verbesserung

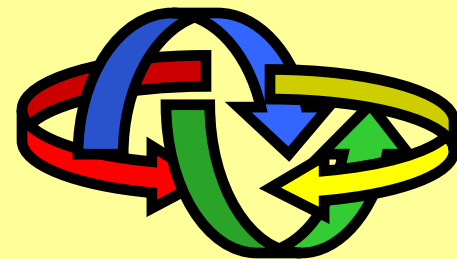


Innovation versus Kaizen

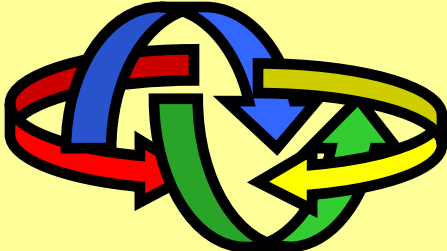
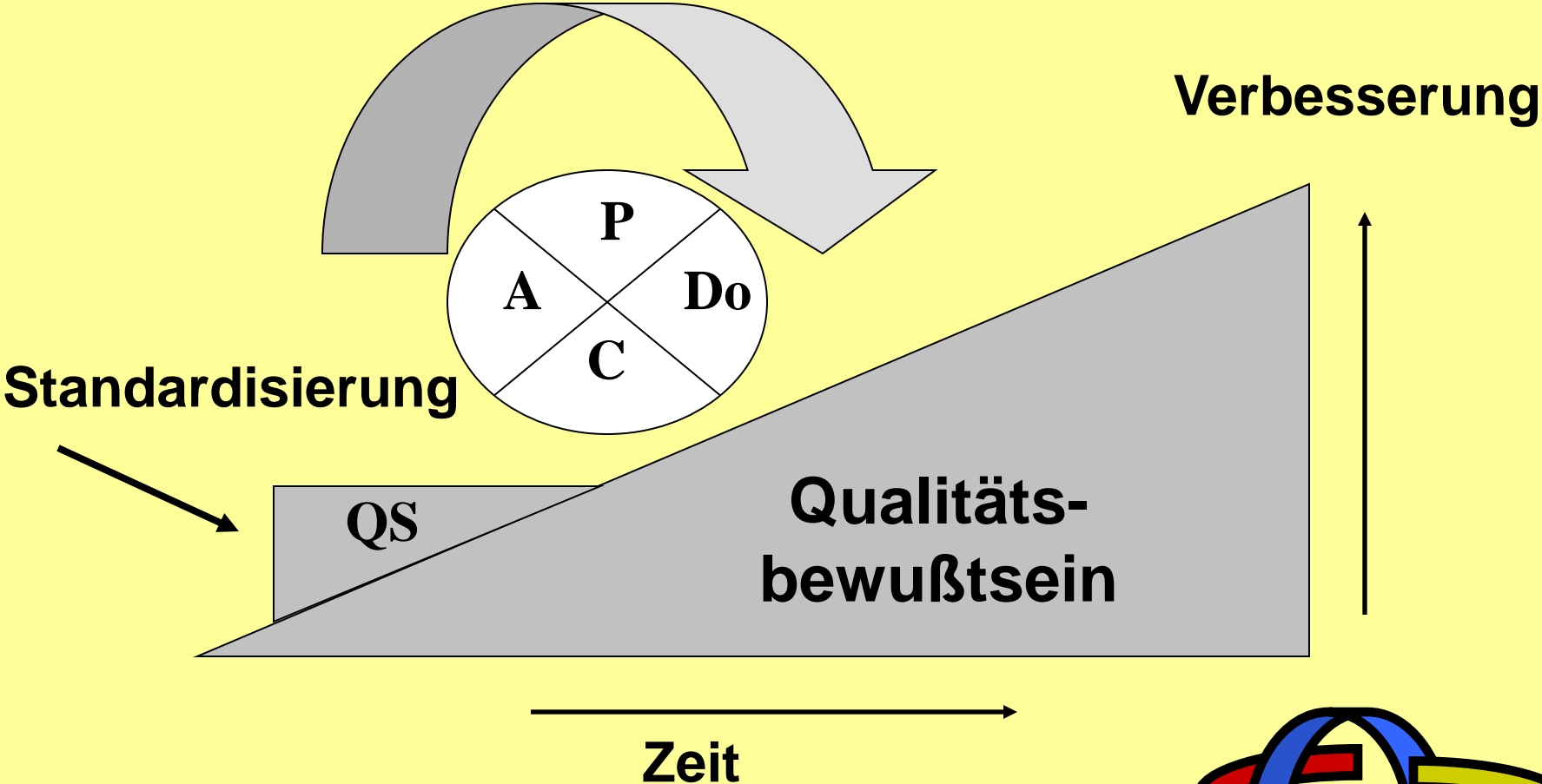


Kaizen und Menschen

- Fängt an mit Menschen
- Konzentriert sich auf die Anstrengungen der Menschen
- Prozesse werden fortwährend verbessert
- Verbesserte Prozesse liefern bessere Ergebnisse
- Bessere Ergebnisse erbringen Kundenzufriedenheit



Der endlose Kaizen Zyklus



Ziele des KVP

KVP

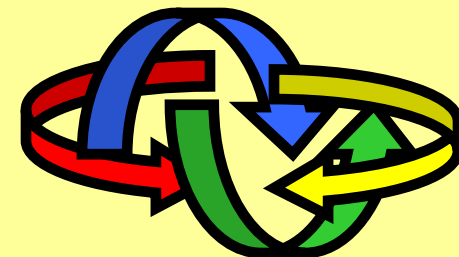


Prozessorientierung

optimale Prozesse

Ergebnisorientierung

optimale Ergebnisse



KVP: Wertschöpfung und Verschwendung

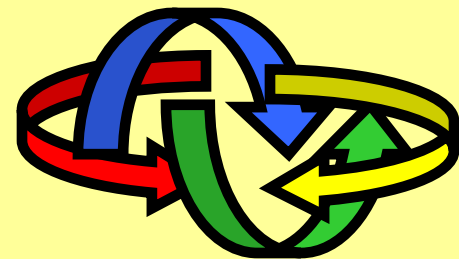
**Was ist der Kunde bereit zu zahlen ?
Für welche Prozesse ?**

**wertschöpfende
Tätigkeiten**

**Nicht wertschöpfende
Tätigkeiten**

**nicht vermeidbar
(derzeit notwendig)**

**vermeidbar =
Verschwendung**



KVP: Auswahl an Elementen

Betriebliches Vorschlagswesen

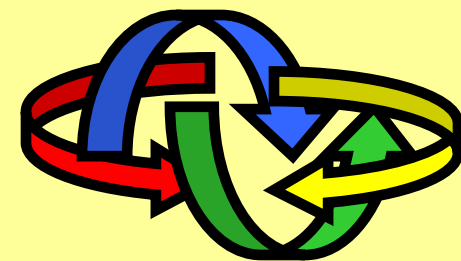
KVP-Workshop



Just in Time
Kanban

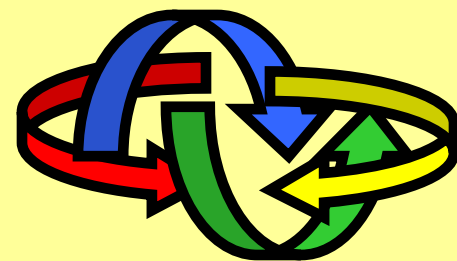
und viele mehr...

Qualitätszirkel

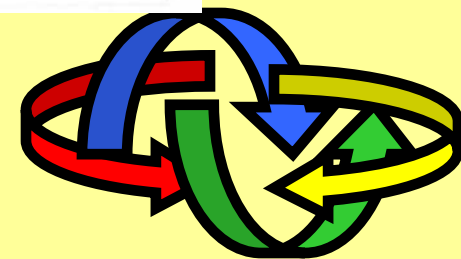
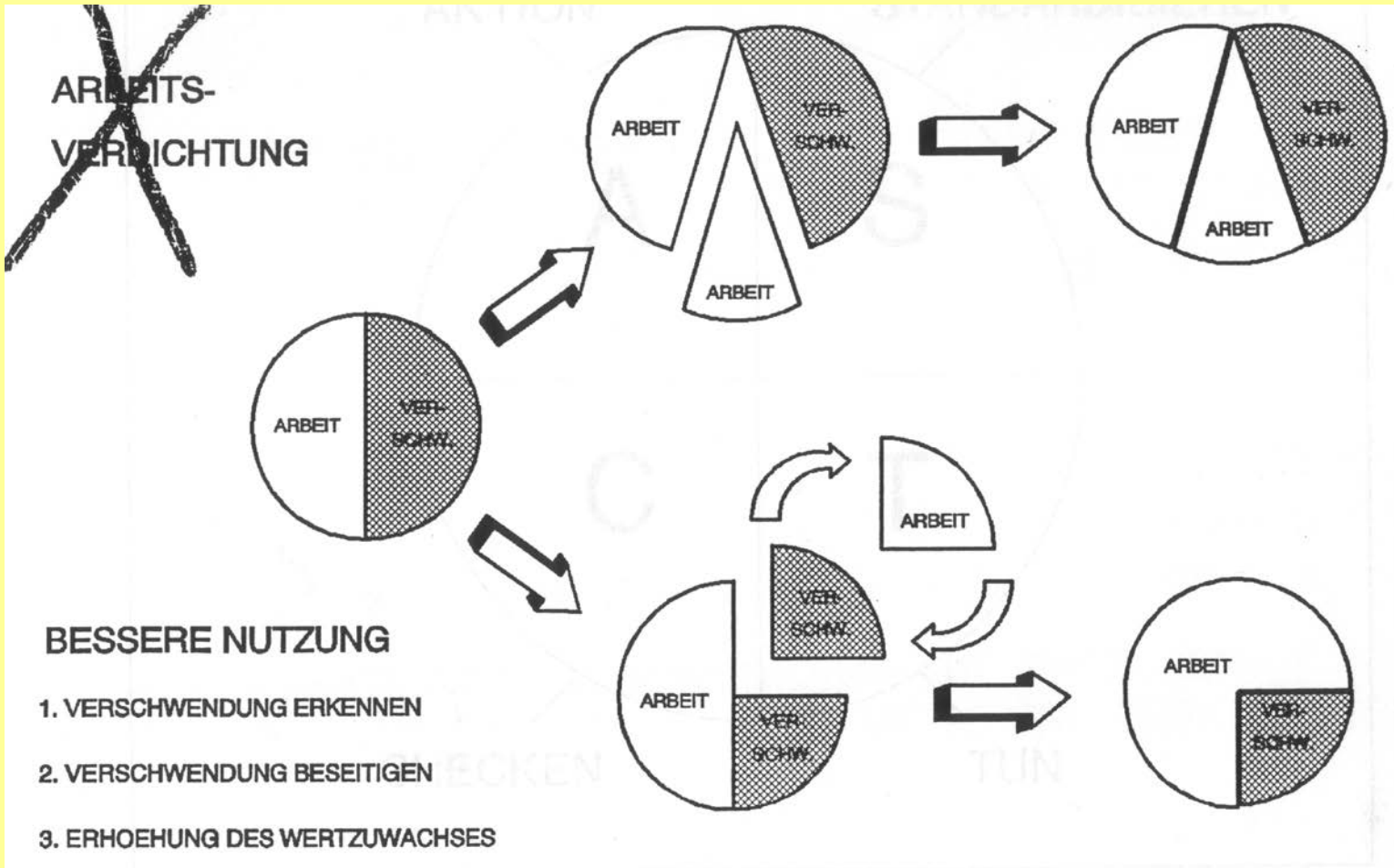


Wo ist KVP möglich?

- Hausinterne Systeme und Verfahren
- Arbeitsbeziehungen
- Marketing und Verkauf
- Beziehung zu Lieferanten
- Forschung und Entwicklung
- Qualität von Produkten und Dienstleistungen
- Materialumlauf, Instandhaltung und Produktion
- Verwaltung



Effizienter Arbeiten



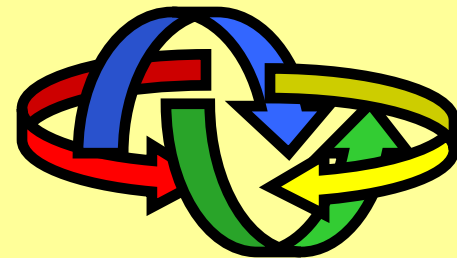
Was ist Verschwendung?

Verschwendung ist alles, was offensichtlich für die eigentliche Arbeit nicht benötigt wird

Arten von Verschwendung:

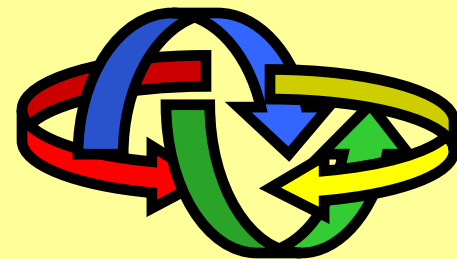
- Überproduktion
- Lagerhaltung
- Wartezeit
- Materialbewegungen
- unnötige Bewegungen von Mitarbeitern
- schlecht geplante Arbeitsprozesse
- Produktion fehlerhafter Teile

Verschwendung ist auch, wenn Fähigkeiten und Kenntnisse der Mitarbeiter nicht genutzt werden !

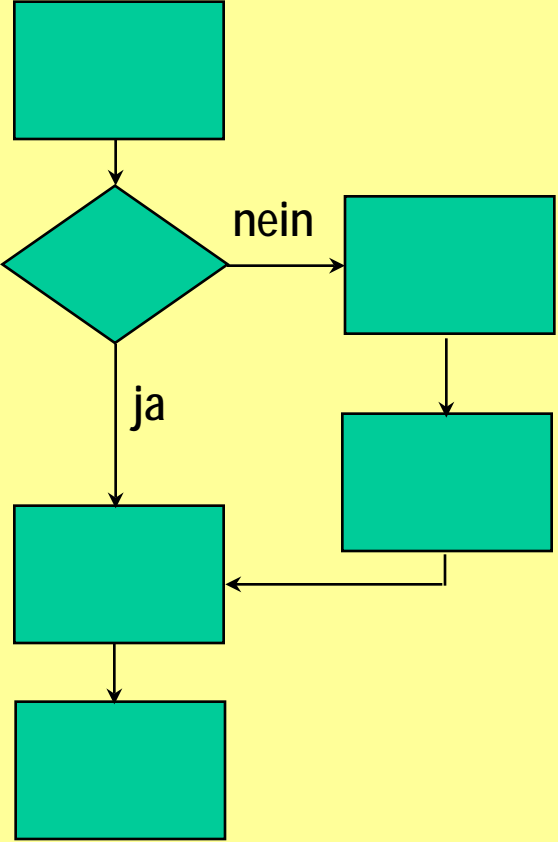
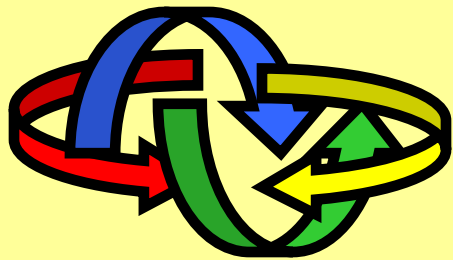


Qualitätsmanagement

8. Werkzeuge des QM

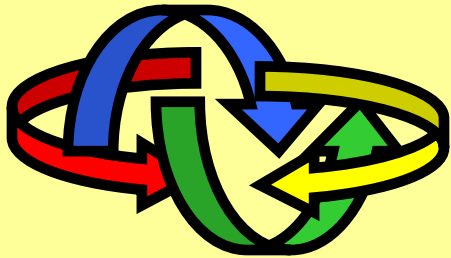


Flussdiagramm

Ablauf	D	M	I	Bemerkung
 <pre>graph TD; A[] --> B{ }; B -- ja --> C[]; B -- nein --> D[]; D --> E[]; E --> C; C --> F[]</pre>				<p data-bbox="1304 928 1690 1142">D: Durchführung M: Mitarbeit I: Information</p> 

Prozessschritt/Abteilungsmatrix

Prozess:					
Abteilung:	Teilprozesse:				
Verkauf	[]			[] — []	[]
Produktion	[]	[]	[]		
Einkauf			[]		
Buchhaltung			[]		
Logistik				[]	[]
Entwicklung			[]	[]	



Beispiel: Prozesslandschaft

Personal-
planung Zielverein-
barung Finanz-
planung

Entwicklung

Beschaffung

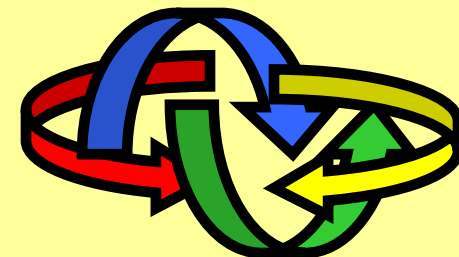
Kundendienst

Arbeitsvor-
bereitung

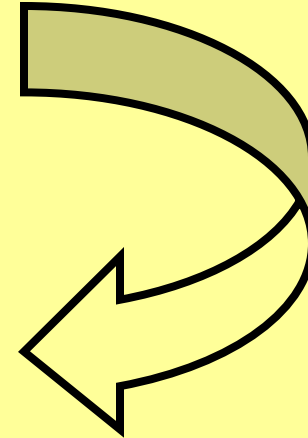
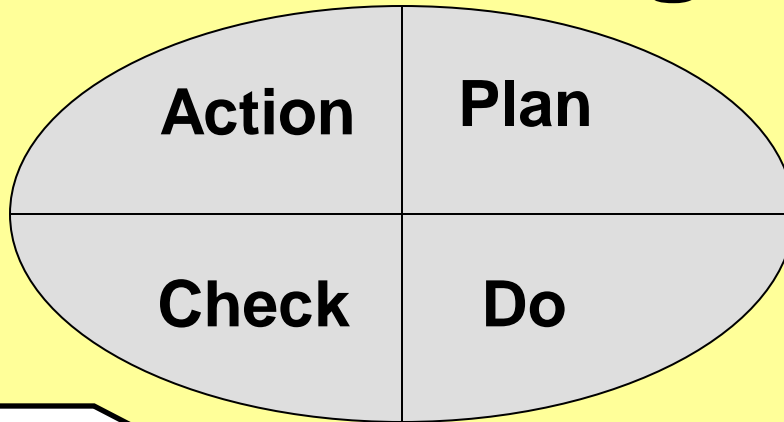
Produktion

Vertrieb

Qualitäts-
sicherung Instand-
haltung Informations-
management



Der Deming Zirkel



Plan

Themen entsprechen der Zielvorgabe wählen
Daten sammeln
Ziele festlegen
Ideen sammeln
Lösungsmethode festlegen
Aktionsplan erstellen (Wer, Was, Wo, Wann)

Do

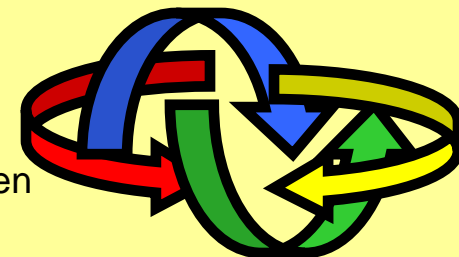
Aktionsplan durchführen
Zwischenergebnisse ermitteln

Check

Ergebnisse erfassen (Was hat sich verändert?)

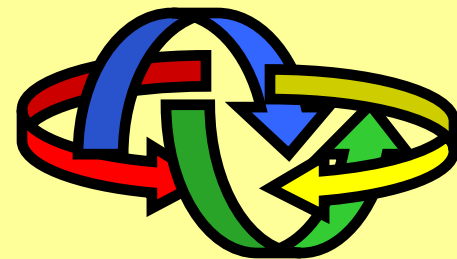
Action

Aktion zusammenfassen
Ergebnisse visualisieren
Überprüfen der Ergebnisse
Bei Nichterfolg nächste vermutete Ursache wählen



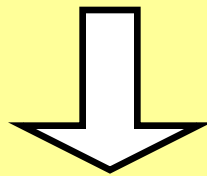
Qualitätsmanagement

9. Audits und Auditierung

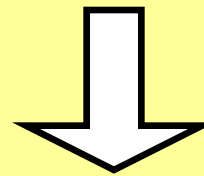


Audits und Auditierung

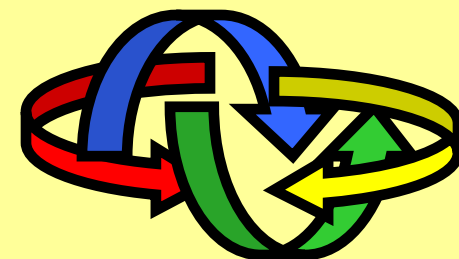
Zwei Schwerpunkte



Abgleich von Standards

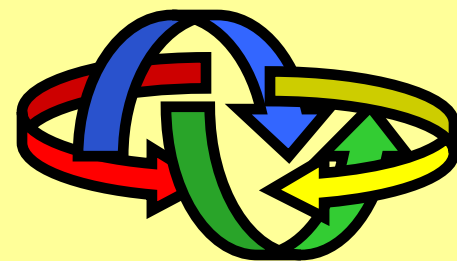


**Anstoß von
Verbesserungen**



Auditarten

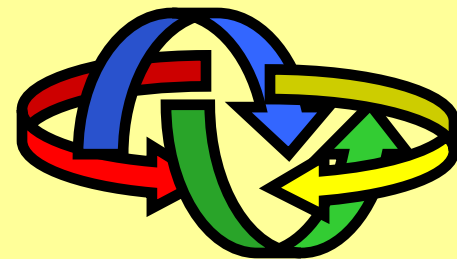
- Systemaudit
- Prozess-/ Verfahrensaudit
- Produktaudit
- Internes/externes Audit
- Performance Audit



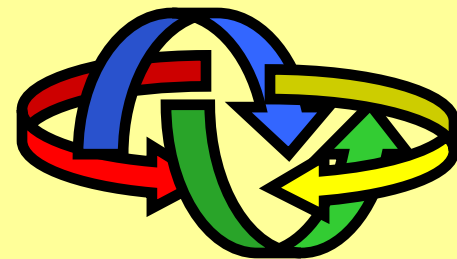
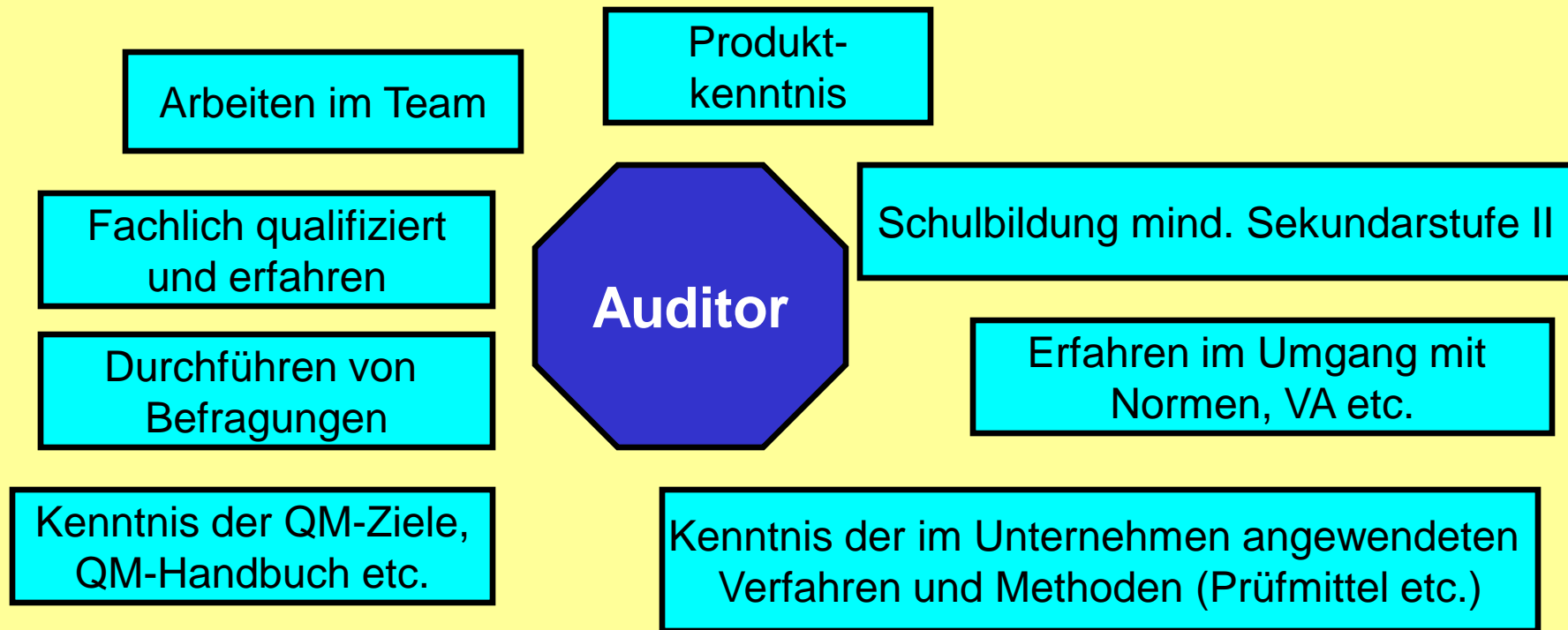
Auditziele

- Festlegung der Wirksamkeit des Systems
- Informationen zur Weiterentwicklung des Systems
- Motivation der Mitarbeiter
- Stärkung des Prozessgedankens innerhalb des Unternehmens
- Informationen zur QM-Bewertung
- Voraussetzungen zur Einleitung von Korrekturmaßnahmen schaffen

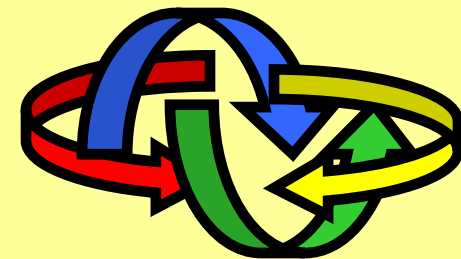
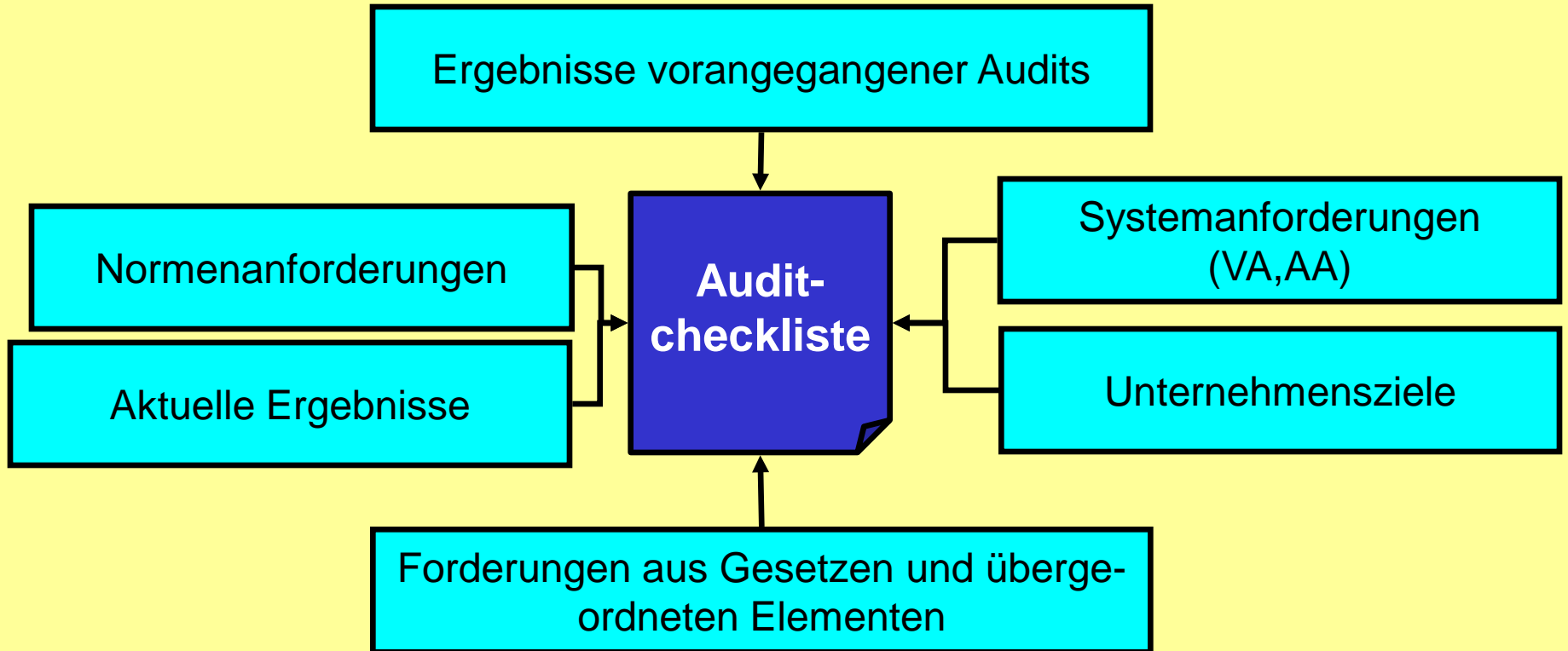
**allgemeine
Auditziele**



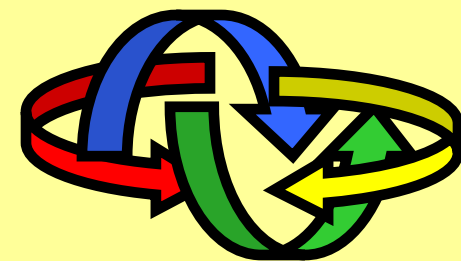
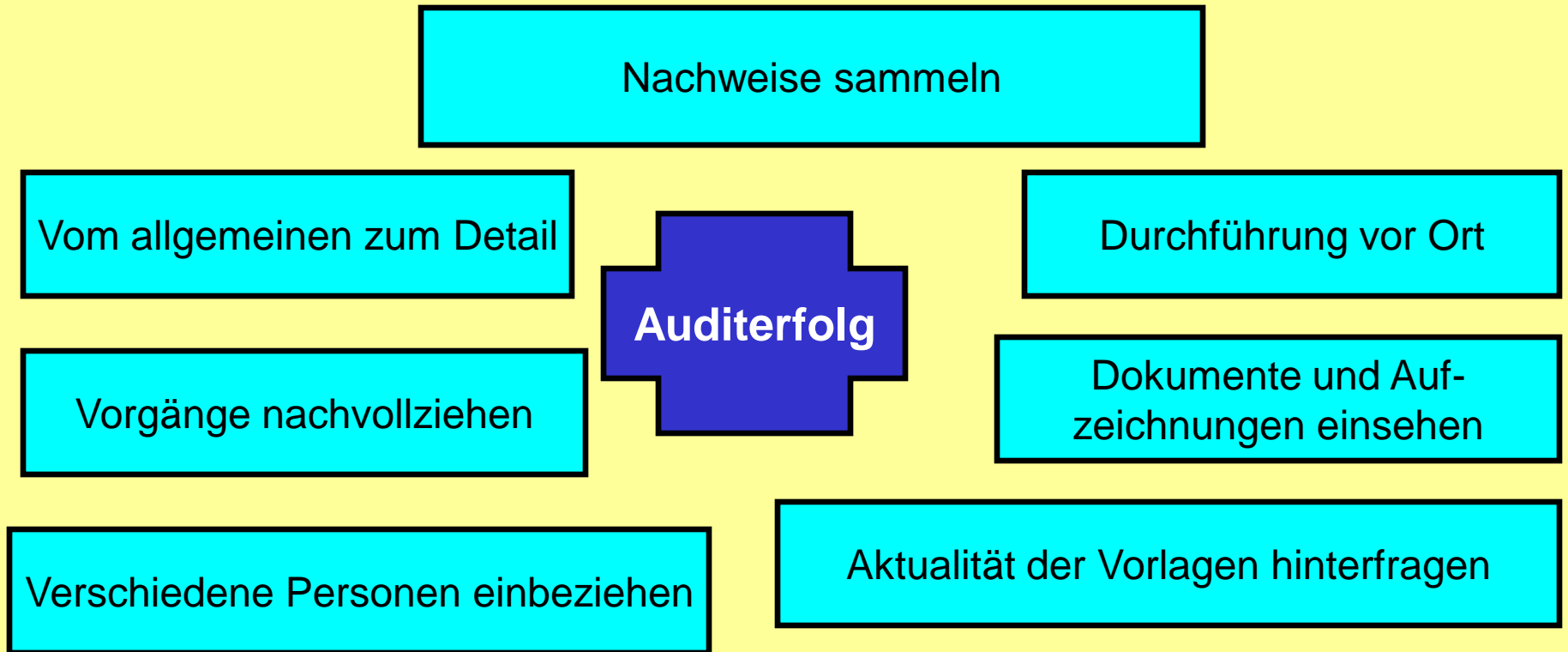
Qualifikation des Auditors



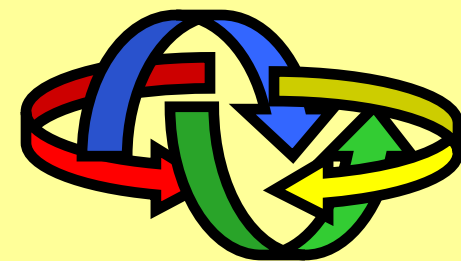
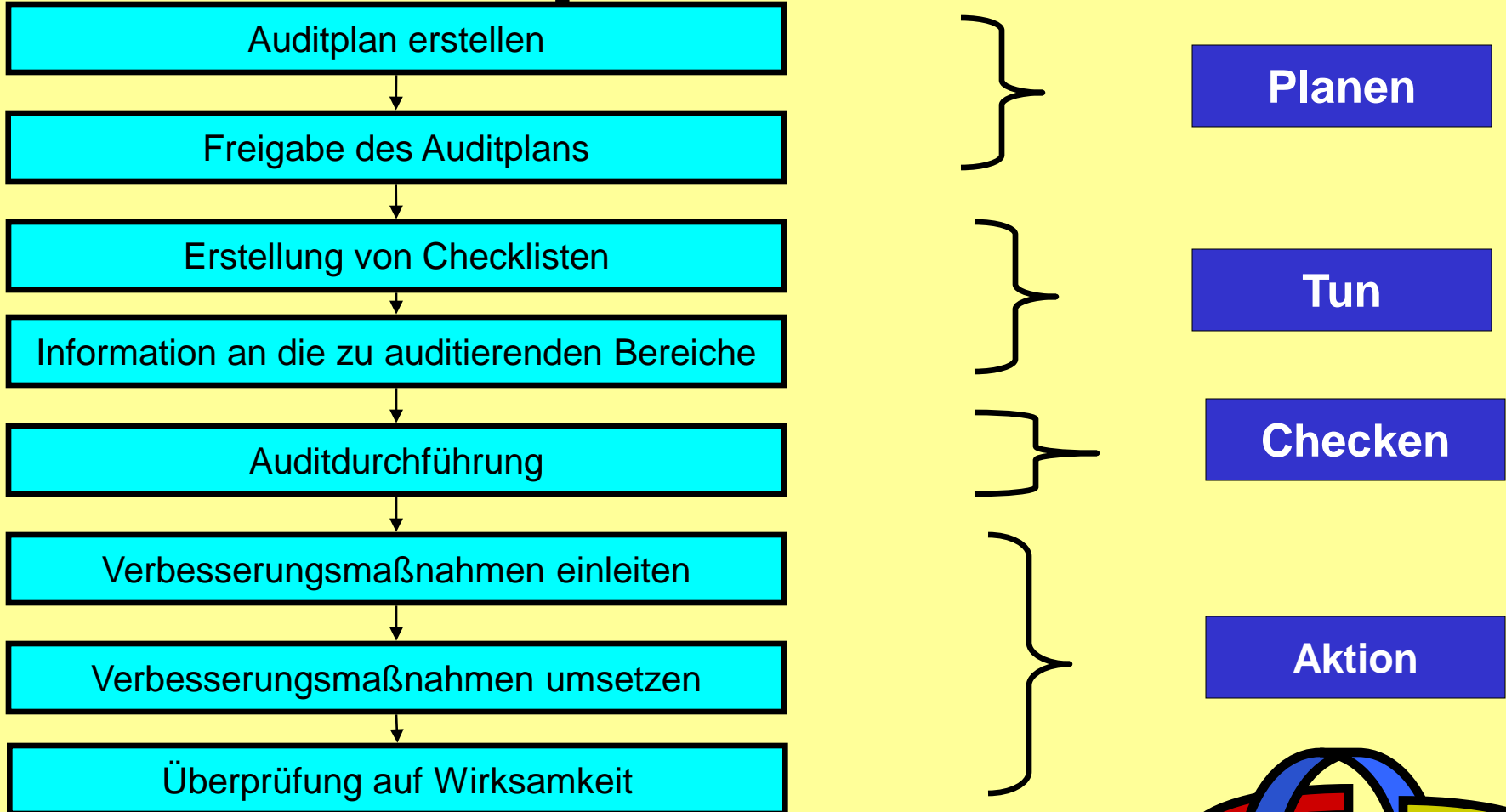
Auditfragenkatalog



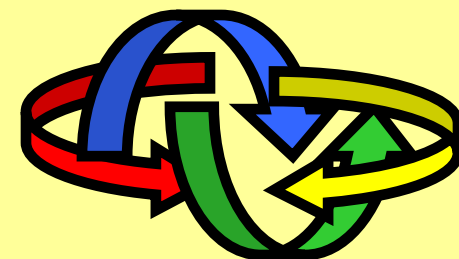
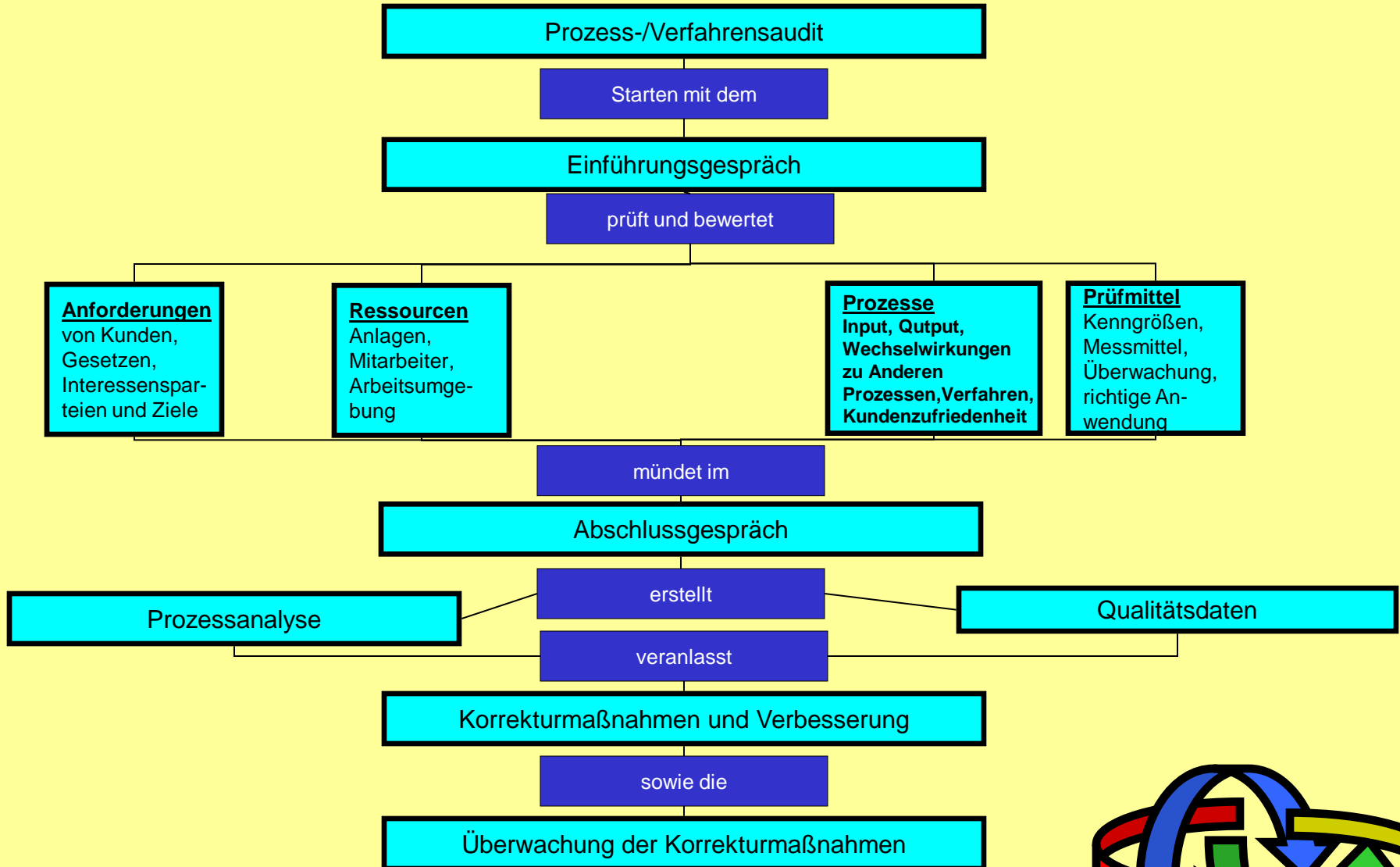
Die Audituntersuchung



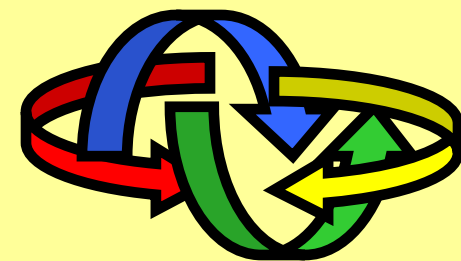
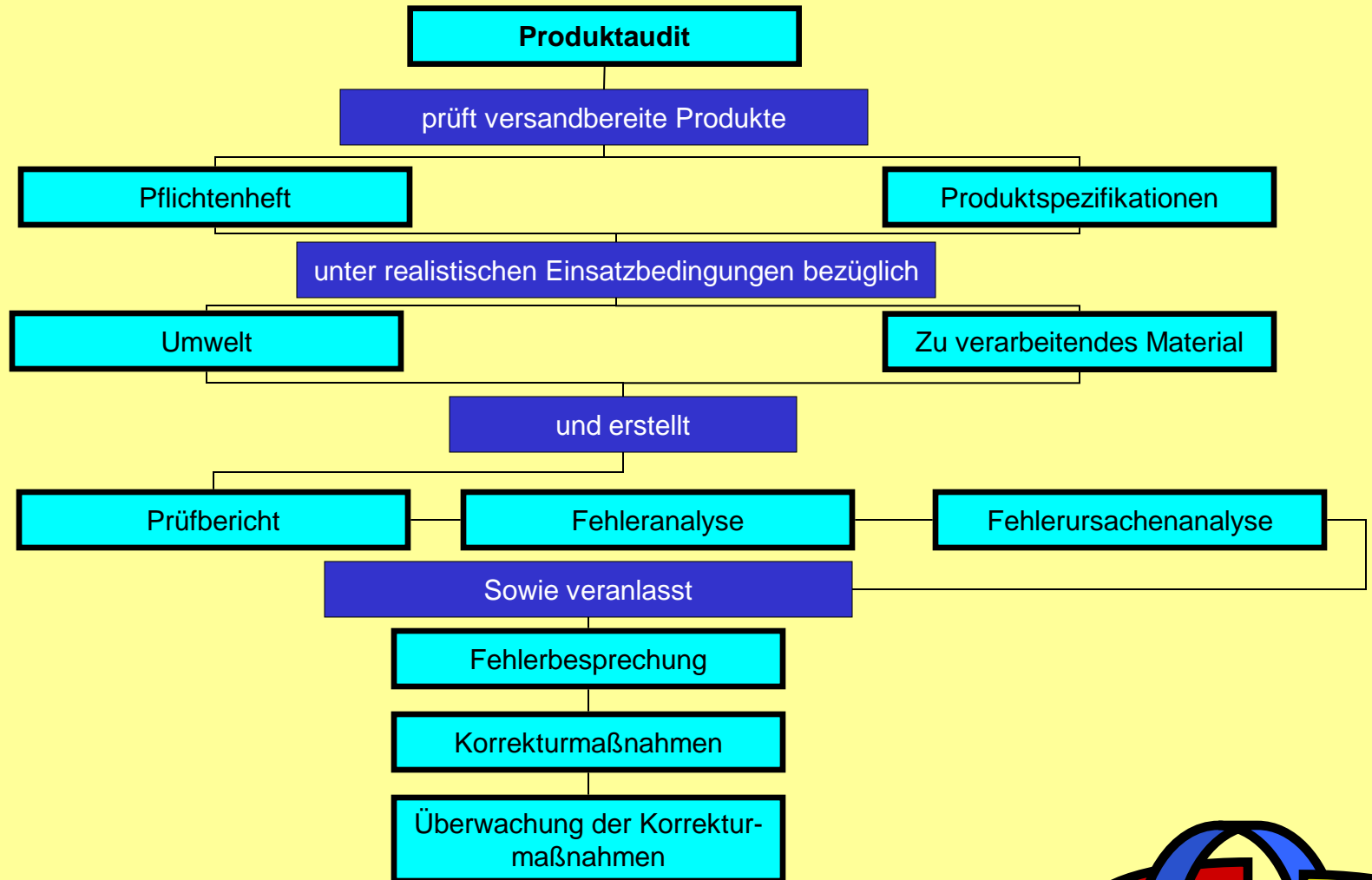
Auditprozessablauf



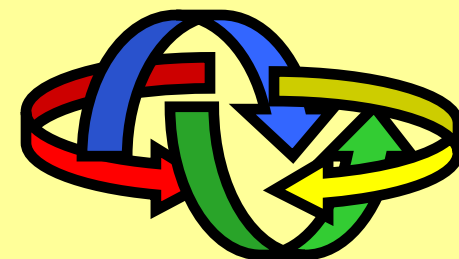
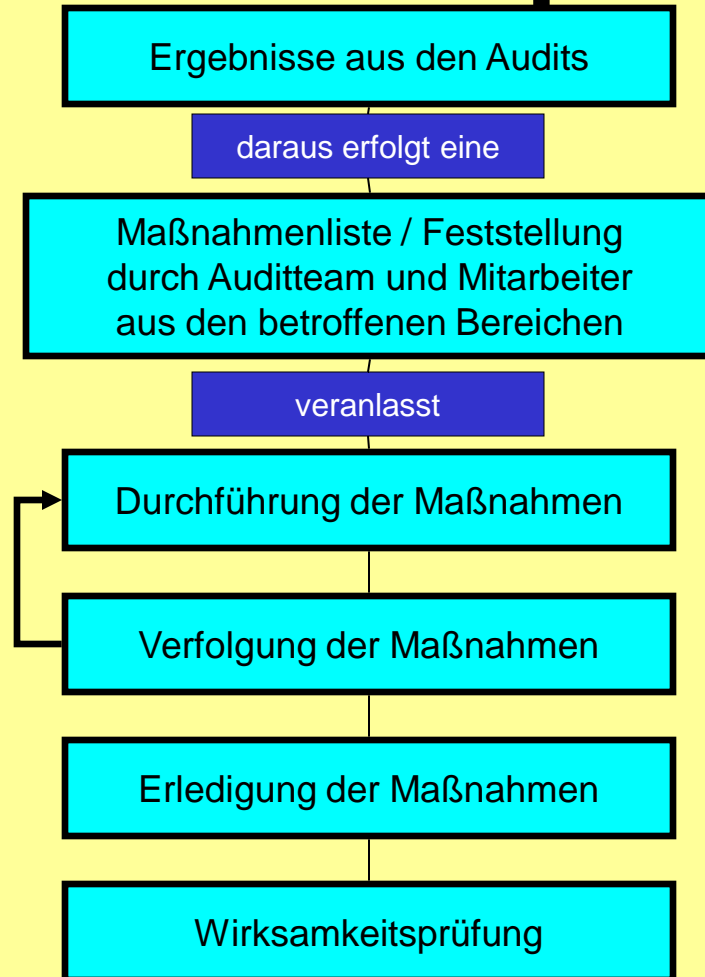
Prozess-/ Verfahrensaudit



Produktaudit



Vom Audit zur Wirksamkeitsprüfung



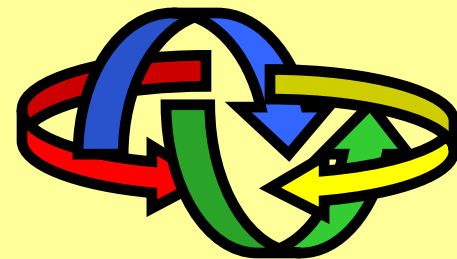
Was ist Akkreditierung?

- Bestätigung der Unparteilichkeit, der Kompetenz und der Zuverlässigkeit durch eine national anerkannte Stelle

Ziele

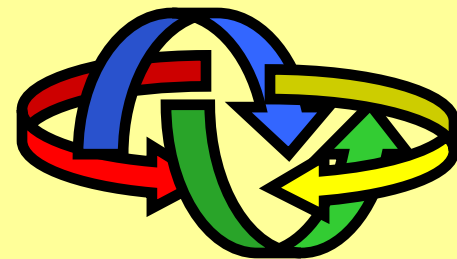
- Schaffung von Vertrauen in Prüfungen und Berichte
- Internationale Vergleichbarkeit von Prüfungen und Berichten

Akkreditierung und Zertifizierung



Qualitätsmanagement

10. Die Zertifizierung



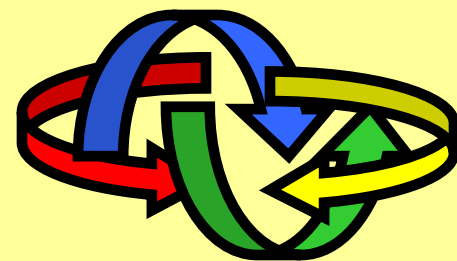
Was ist Zertifizierung?

- Durch anerkannte Stelle bestätigte Konformität eines QM-Systems, Umweltmanagementsystems, eines Produktes oder einer Person (Personalkompetenz) mit normativen Forderungen (Zertifizierungsforderungen)

Ziele

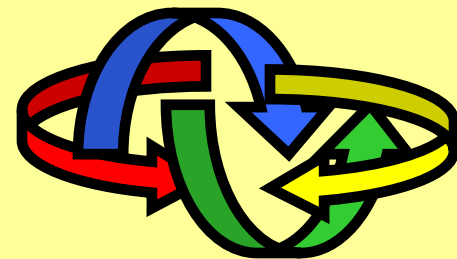
- Internationale Vergleichbarkeit durch Konformität mit grundlegenden Anforderungen,
- Zulassung von Produkten entsprechend geltender Richtlinien,

Akkreditierung und Zertifizierung



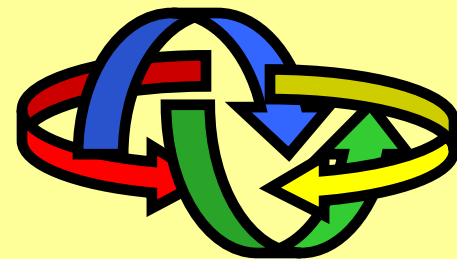
Qualitätsmanagement

11. Benchmarking



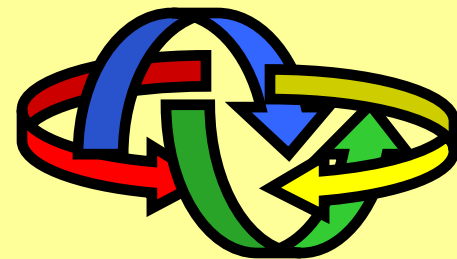
Definition: Benchmarking

- » Benchmarking ist ein **zielgerichteter, kontinuierlicher** Prozess, bei dem die Vergleichsobjekte unternehmens- bzw. branchen-intern oder branchenübergreifend analysiert werden.
- » Dabei werden Unterschiede, deren Ursachen und Verbesserungsmöglichkeiten basierend auf **erfolgskritischen** Merkmalen ermittelt.



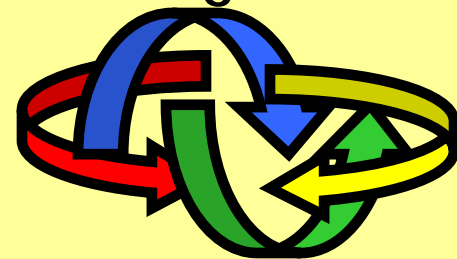
Warum Benchmarking?

- ⇒ Benchmarking erzeugt Handlungsdruck
- ⇒ Benchmarking gibt ehrgeizige Ziele vor
- ⇒ Benchmarking schafft Vertrauen in das Realisierbare
- ⇒ Benchmarking ist ein Wettkampf um Leistungsstärke
- ⇒ Benchmarking ist „stealing with pride“

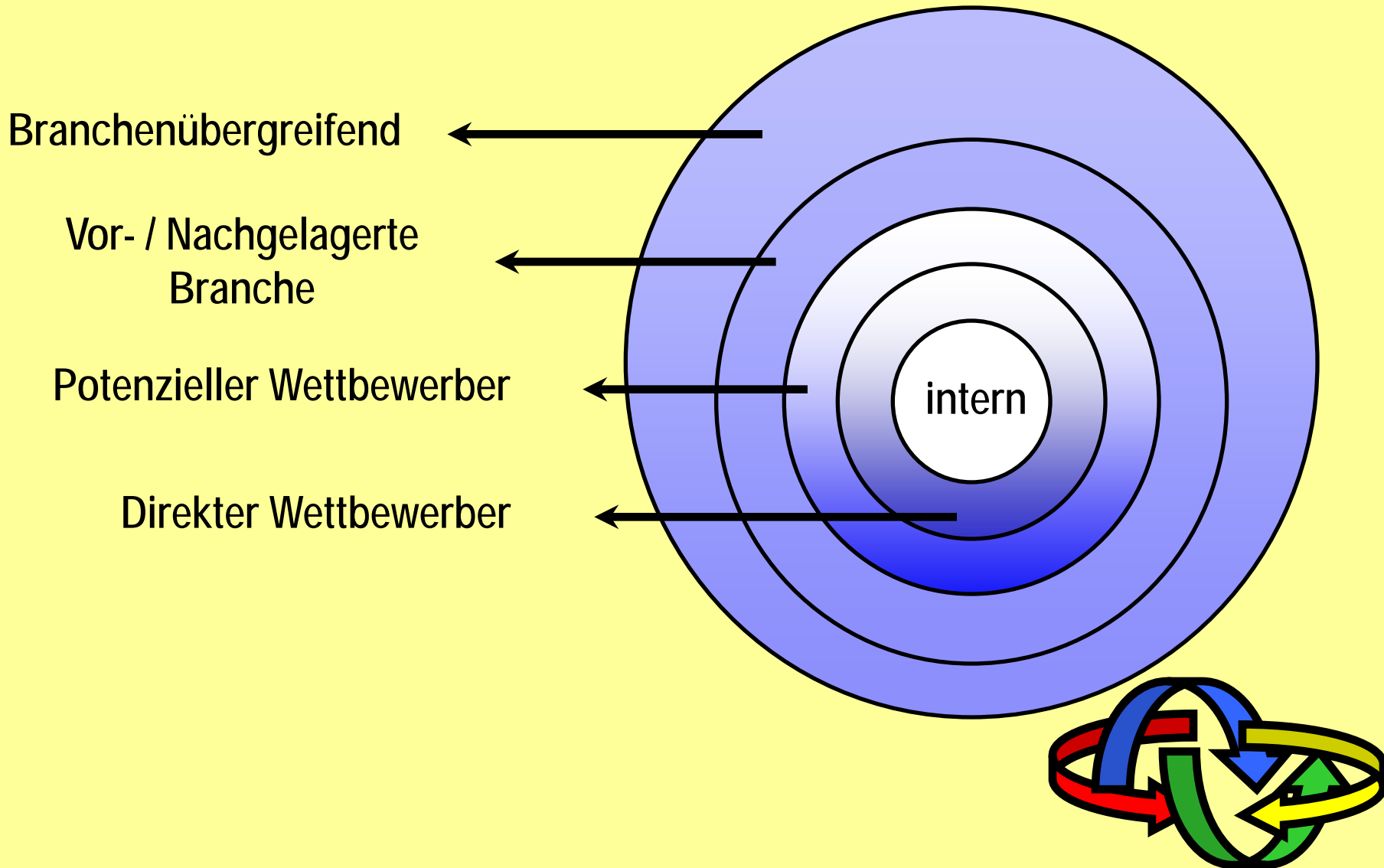


Voraussetzungen

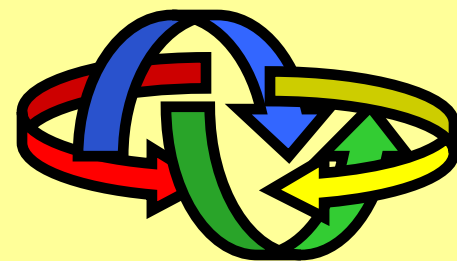
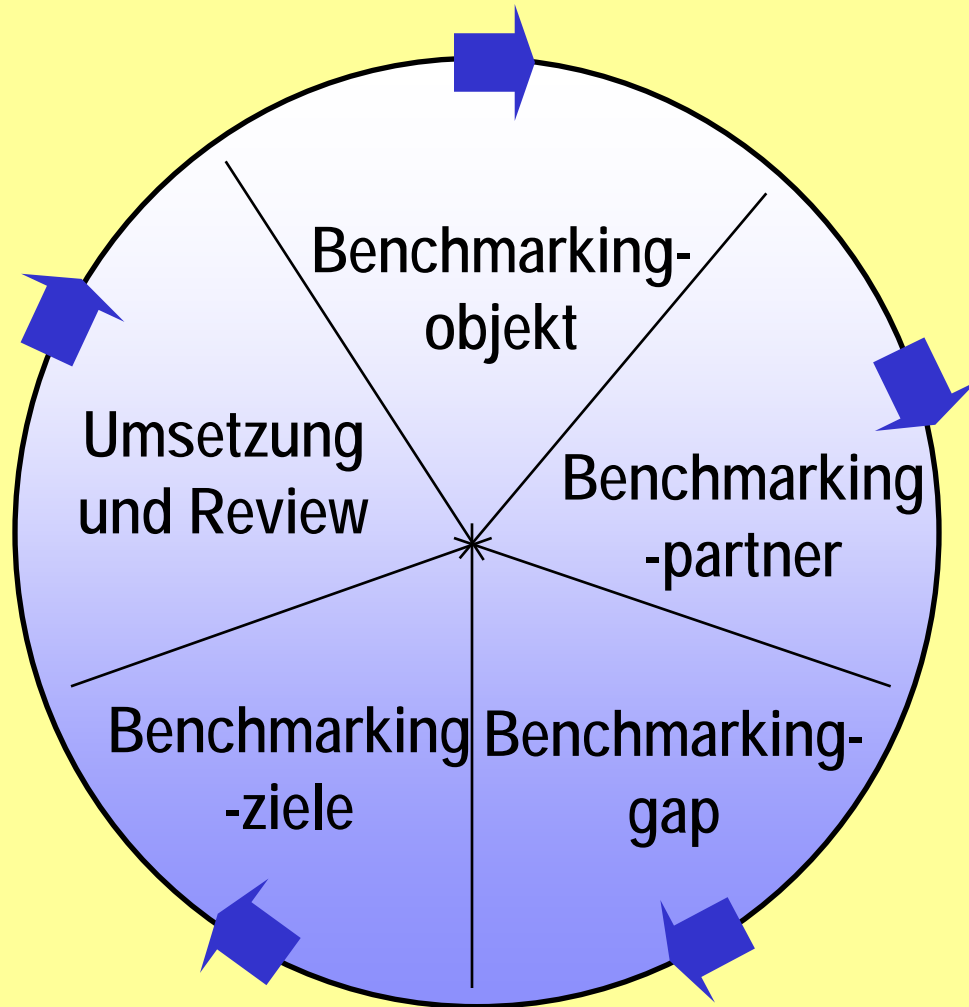
- ⇒ Commitment des Top-Managements
- ⇒ Transparenz bezüglich der eigenen Prozesse und Leistungsfähigkeit
- ⇒ Impulse für Veränderungen von außen
- ⇒ kein einmaliges Ereignis sondern permanenter Prozess
- ⇒ Ansprüche des Kunden als Maßstab für Verbesserungen (Kundenorientierung)



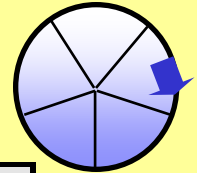
Benchmarkingdimensionen



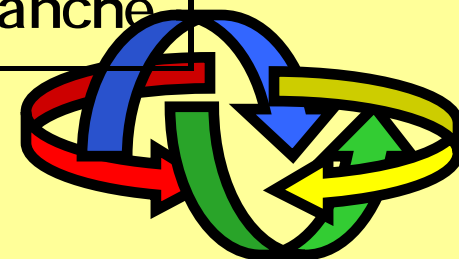
Phasen des Benchmarking



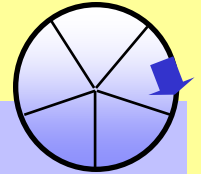
Funktionsbenchmarking - Beispiele



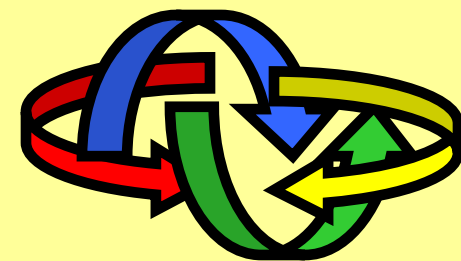
Benchmarkingobjekt	Branchen mit Best Practices
Marketing	Konsumgüterindustrie
Kundenservice	Fluggesellschaften, First-Class-Hotels
Logistik	Paketzustelldienst Speditionen
Personalentwicklung	Personal- und Beratungsunternehmen
Telefonservice	Marktforschungsinstitute
Innovation	Computerbranche
Informationsmanagement	Telekommunikationsbranche



Vorteile des Funktionsbenchmarking

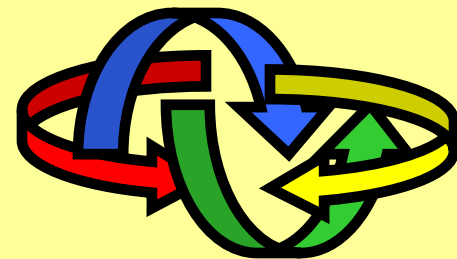


- » viele potenzielle Vergleichspartner
- » größere Bereitschaft zur Kooperation als beim Konkurrenzbenchmarking
- » direkter offener Informationsaustausch
- » Lernen von Spezialisten
- » Blick über den Tellerrand



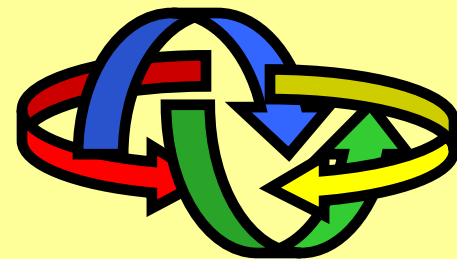
Qualitätsmanagement

12. Kennzahlen – Balanced Scorecard



Vorteile von Kennzahlen

- keine Vermutungen, Orientierung an Fakten
- Erkennen von Trends
- Auswirkungen von Maßnahmen bezüglich des Prozesses deutlicher erkennbar
- rasche Reaktionsmöglichkeit
- potentiell Benchmarking mit Anderen



Strategisches Messmodell

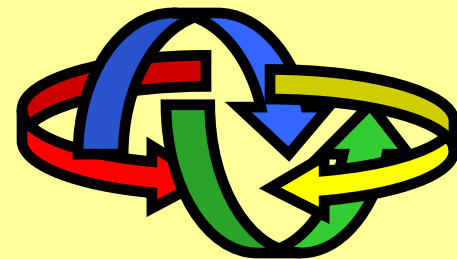
Mission, Vision, Werte

Erfolgsfaktoren

Vorgaben/Ziele

Strategien

Kennzahlen



Kennzahlen bezogen auf...

Vergangenheit

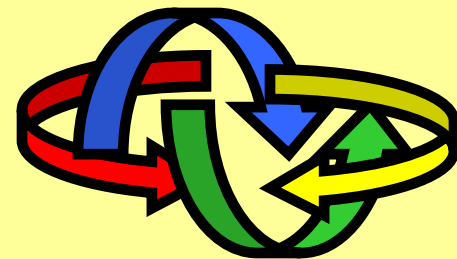
Gegenwart

Zukunft

- Gewinn
- Umsatz
- Ausschuss
- Abfallmenge
- etc.

- Täglicher Umsatz
- wöchentlich eingegangene Aufträge
- Rohmaterialverbrauch
- etc.

Zeitpfeil



Früh- und Spätindikatoren

Inputs

Verarbeitung

Outputs

Ergebnisse

Messgrößen:

Mitarbeiter-
zufriedenheit
Lieferanten-
performance
Finanzielle
Kennwerte

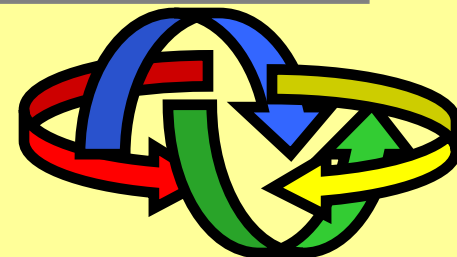
Prozess-
Betriebs-
Sicherheits-
Umwelt-
Finanzielle
Kennwerte

Qualitäts-
Finanzielle
Kennwerte

Kunden-
zufriedenheit

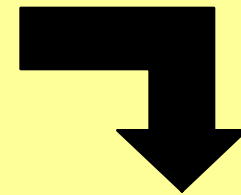
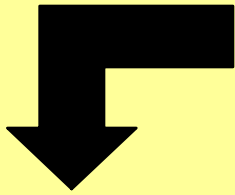
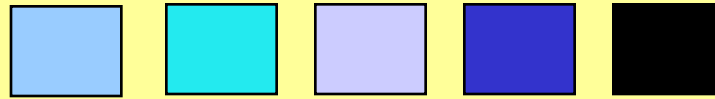
Frühindikatoren

Spätindikatoren

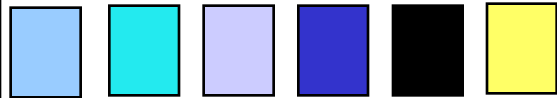


Früh- und Spätindikatoren Kennzahlenkaskadierung

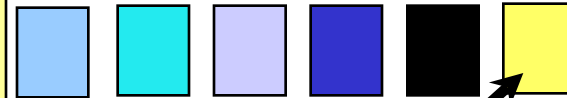
Unternehmenskennzahlen
Handlungsfelder:



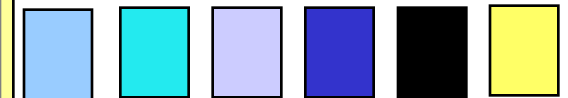
Bereich 1



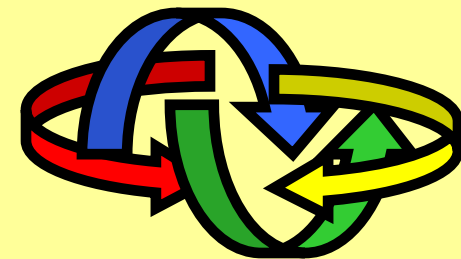
Bereich 2



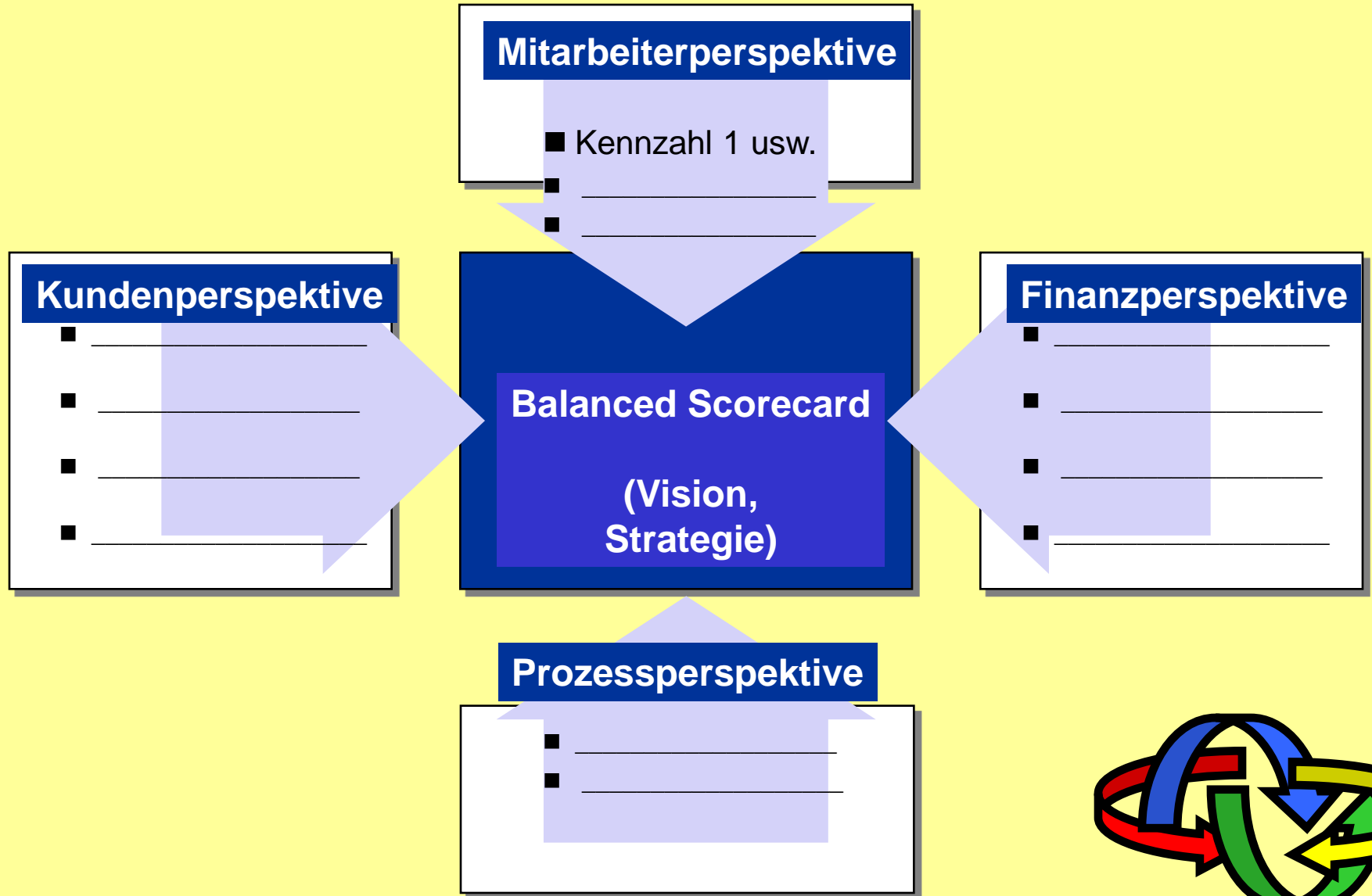
Bereich 3



Bereichseigene Kennzahlen



Balanced Scorecard System

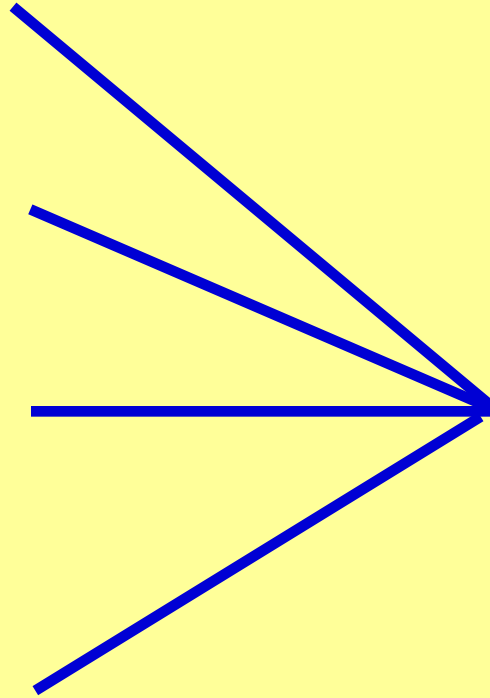


Finanzperspektive

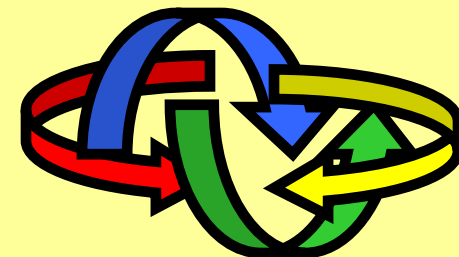
Ertragswachstum
/-mix

Kostensenkung/
Produktivitäts-
verbesserung

Investitionsstrategie/
Vermögensnutzung



Ziel	Kenn- zahl	Vor- gabe	Maß- nahme
Finanzen			

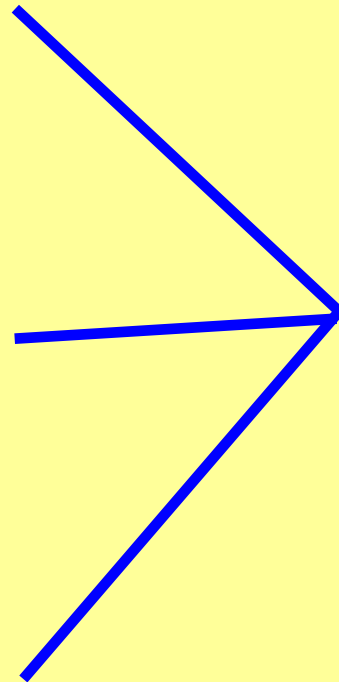


Prozessperspektive

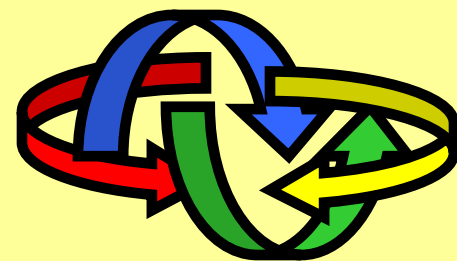
Qualität im Produktions-/
Dienstleistungsprozess

Zeit im Produktions-/
Dienstleistungsprozess

Kosten im Produktions-/
Dienstleistungsprozess



Ziel	Kenn- zahl	Vor- gabe	Maß- nahme
Prozess			



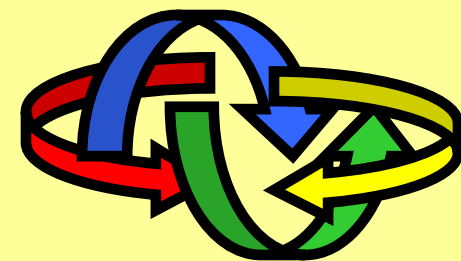
Mitarbeiterperspektive

Mitarbeiter-
potenziale

Informationssysteme

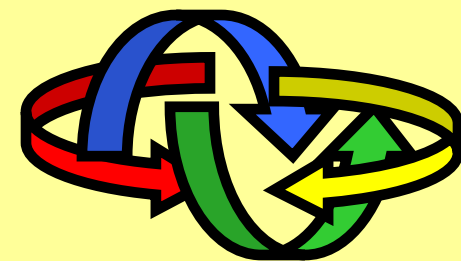
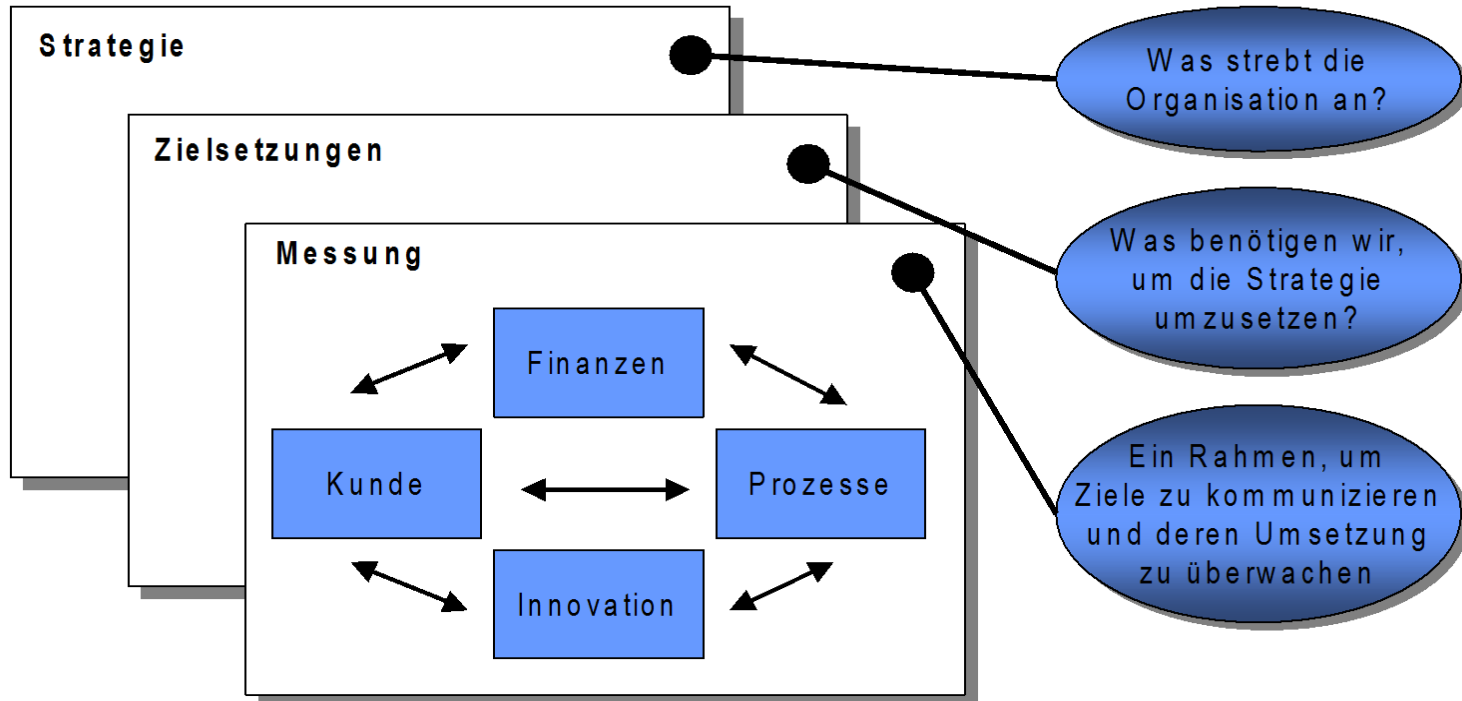
Empowerment,
Motivation und
Zielausrichtung

Ziel	Kenn- zahl	Vor- gabe	Maß- nahme
Mitarbeiter			

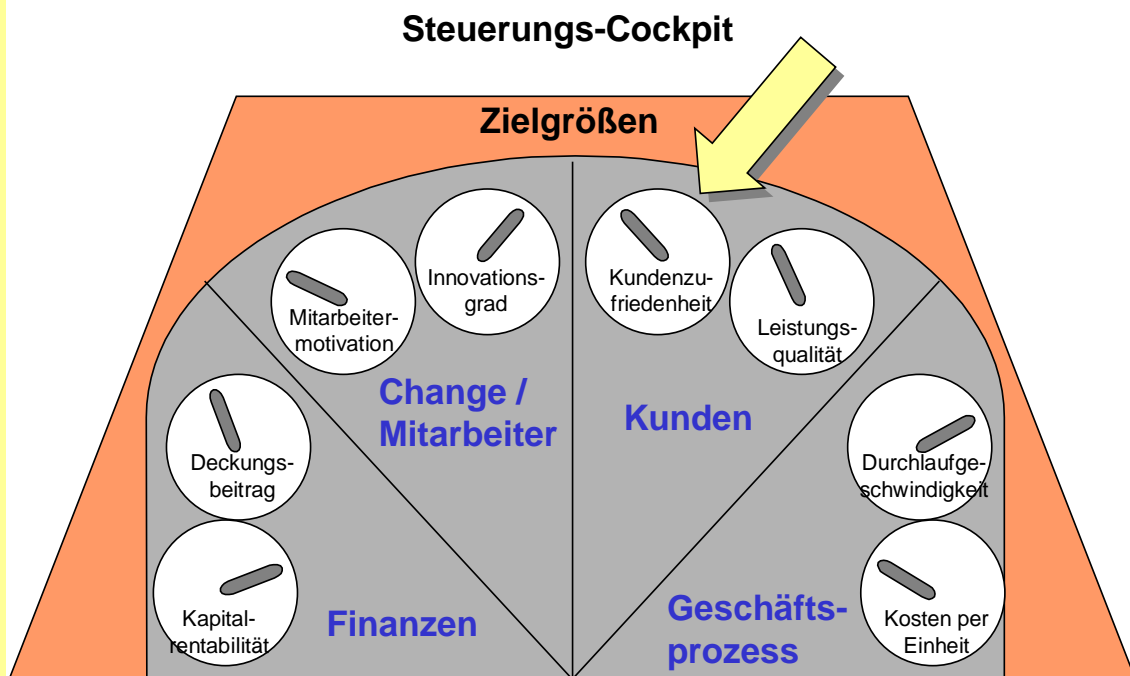


Balanced Scorecard: Der Grundgedanke

Balanced Scorecard schafft die Verbindung zwischen Strategie und Leistungsmessung

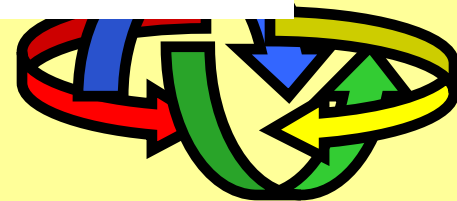


Balanced Scorecard-Anwendung: Messung der Kundenzufriedenheit

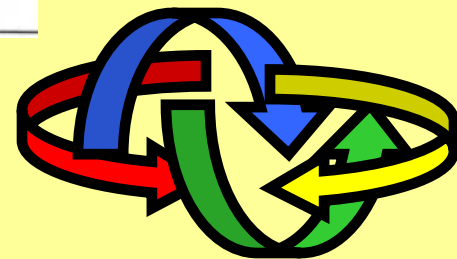
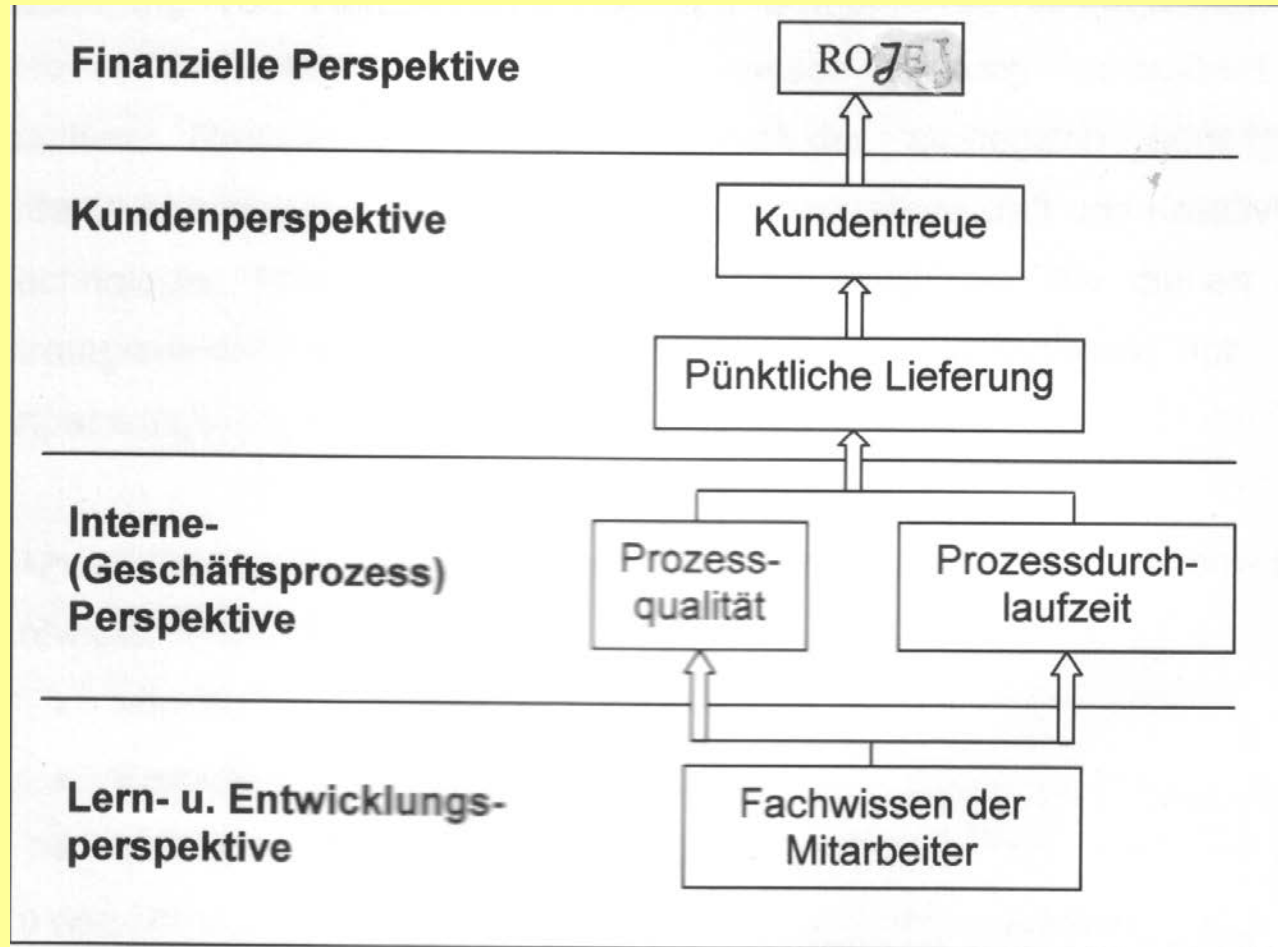


**Ein ausgewogenes Mix der relevanten
Steuerungsgrößen im Überblick**

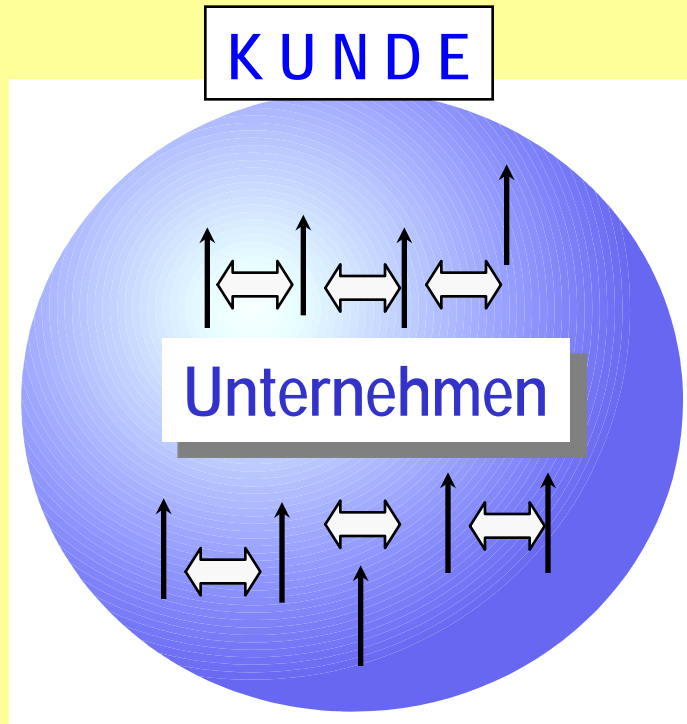
- Das Cockpit nimmt die Kategorien der Balanced Scorecard auf
- Zielgrößen machen die Herausforderung und den Handlungsbedarf deutlich
- Jeder Zielgröße ist ein (Leistungs-)maßstab zugeordnet, der als Gradmesser für die Zielerreichung dient
- Ausgewählte Kennzahlen geben Auskunft über den Stand der Organisationseinheiten
- Die Cockpits der einzelnen Organisationseinheiten führen zu einem Gesamcockpit zur Steuerung auf der Konzernebene



Ursachen-Wirkungskette in der BSC



Prozessmanagement



„Managen“:
Steuerung der
Unternehmensprozesse

- alle Prozesse
-
- Mittel
- Beziehungsebene

