

Holger Matschulat

TÜV Media

Kennzahlen im QM-System

- Leseprobe -

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie.
Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-8249-1489-0

© by TÜV Media GmbH, TÜV Rheinland Group, 2011
Gesamtherstellung: TÜV Media GmbH, Köln
www.tuev-media.de

® TÜV, TUEV und TUV sind eingetragene Marken der TÜV Rheinland Group.
Eine Nutzung und Verwendung bedarf der vorherigen Zustimmung durch das Unternehmen.
Gesamtherstellung: TÜV Media GmbH, Köln 2011

Die Inhalte dieses Werks wurden von Autor und Verlag nach bestem Wissen und Gewissen erarbeitet und zusammengestellt. Eine rechtliche Gewähr für die Richtigkeit der einzelnen Angaben kann jedoch nicht übernommen werden. Gleiches gilt auch für Websites, auf die über Hyperlinks verwiesen wird. Es wird betont, dass wir keinerlei Einfluss auf die Inhalte und Formulierungen der verlinkten Seiten haben und auch keine Verantwortung für sie übernehmen. Grundsätzlich gelten die Wortlaute der Gesetzestexte und Richtlinien sowie die einschlägige Rechtsprechung.

PRINCE2®, **MSP®**, **M_o_R®**, **ITIL®**, **P3O®**, **P3M3™** sind eingetragene Marken des Office of Government Commerce (OGC), UK; **COBIT®** ist eine eingetragene Marke der Information Systems Audit and Control Association (ISACA®); **Automotive SPICE®** ist eine eingetragene Marke des Verband der Automobilindustrie (VDA); **MISRA®** und **MISRA C®** sind eingetragene Marken der MIRA Ltd.

Kennzahlen im QM-System

von
Holger Matschulat

Zielsetzung

Wir versetzen Sie in die Lage, die Anforderungen der aktuellen DIN EN ISO 9001:2008 in Bezug auf Kennzahlen zu erkennen und umzusetzen. Darüber hinaus erhalten Sie nützliche Hinweise, um einerseits Ihre Geschäftsführung von der Notwendigkeit von Kennzahlen und andererseits einen Auditor von der Angemessenheit und Wirksamkeit Ihres Kennzahlensystems überzeugen zu können.

Problem- beschreibung

Im Rahmen des Qualitätsmanagements ist es Aufgabe des Qualitätsbeauftragten, aktiv bei der Entwicklung, dem Einsatz und der Verfeinerung einer Methode zur Überwachung und Messung der Wirksamkeit des QM-Systems und der Prozesse mitzuwirken. In der DIN EN ISO 9001:2008, Abschnitt 8.2.3, heißt es hierzu: „Die Organisation muss geeignete Methoden zur Überwachung und, falls zutreffend, Messung der Prozesse des Qualitätsmanagementsystems anwenden.“ Wie diese Methoden auszusehen haben, darüber macht die Norm keine konkreten Angaben. An einigen Stellen der Norm wird jedoch deutlich, was gemeint ist: „Die Organisation muss geeignete Daten ermitteln, erfassen und analysieren, um die Eignung und Wirksamkeit des QM-Systems darzulegen und zu beurteilen, ...“ (8.4 Datenanalyse).

Um diese Forderungen erfüllen zu können, stützen sich viele der in der Praxis eingesetzten Methoden auf Kennzahlen bzw. Kennzahlensysteme. Welche und wie viele Kennzahlen es sein sollen, richtet sich in erster Linie nach den jeweiligen Gegebenheiten des Unternehmens.

Die Norm ist diesbezüglich so zu interpretieren, dass Kennzahlen einen objektiven Nachweis darüber liefern sollen, dass Ihr System „in **angemessener** und **geeigneter** Weise, mit den **erforderlichen (notwendigen)** und **wirksamen** Methoden, zur Sicherstellung der geplanten Ergebnisse“ funktioniert.

Dies lässt einen relativ großen Auslegungsspielraum, insbesondere in Bezug auf die Angemessenheit und die Eignung der Kennzahlen für den jeweiligen Anwendungsfall.

Hier informieren wir Sie über die Arten von Kennzahlen und die Vorgehensweise zur Festlegung von Kennzahlen und liefern Ihnen zahlreiche Beispiele für Kennzahlen in den Handlungsfeldern

- Geschäftsergebnisse, Finanzen, Mittel,
- Lieferanten- und Kunden,
- Mitarbeiter und
- Prozesse

Arbeitsmittel für die Problemlösung

- DIN EN ISO 9001:2008
- QM-Dokumentation Ihrer Organisation

1 Kennzahlen und Kennzahlensysteme

Lösung/ Lösungsweg

Der folgende Abschnitt befasst sich mit Unternehmenszahlen, mit denen eine Bewertung von Veränderungen und Verbesserungen aller wesentlichen betrieblichen Geschäftsprozesse und deren Beteiligten über einen längeren Zeitraum ermöglicht wird.

Vorteile von Kennzahlen

Ganz allgemein lassen sich folgende Vorteile bei der Verwendung von Kennzahlen nennen:

- keine Vermutungen, Orientierung an Fakten,
- Erkennen von Trends,
- Auswirkungen von Maßnahmen bezüglich des Prozesses deutlicher erkennbar,
- rasche Reaktionsmöglichkeit und
- potenzielles Benchmarking mit anderen.

Betriebliches Kennzahlensystem

Für die Gestaltung eines betrieblichen Kennzahlensystems ist der Gesamtzusammenhang im Unternehmen maßgebend. Um dies zu gewährleisten, muss ein Kennzahlensystem folgende allgemeine Anforderungen erfüllen:

Anforderungen an ein Kennzahlensystem

1. Berücksichtigung verschiedener Handlungsfelder
2. Verbindung zu Vision, Erfolgsfaktoren und Strategien
3. Konzentration auf wenige Kennzahlen
4. Durchgängigkeit des Kennzahlensystems

Kennzahlen lassen sich aus dem Zahlenmaterial folgender Unternehmensbereiche gewinnen:

- Rechnungswesen,
- Controlling,
- Finanzressort,
- Personalbereich,
- Produktion,
- Materialwirtschaft und
- Marketing und Verkauf.

1.1 Berücksichtigung verschiedener Handlungsfelder

Ein betriebliches Kennzahlensystem hat die Aufgabe, verschiedene Handlungsfelder der Organisation transparent zu machen. Handlungsfelder, zu denen Kennzahlen geschaffen werden sollten, sind z. B.

- Geschäftsergebnisse, Finanzen und Mittel,
- Lieferanten und Kunden,
- Mitarbeiter und
- Prozesse

Nicht nur Bilanzkennzahlen!

Kennzahlen sollen in erster Linie den Gesamterfolg einer Organisation widerspiegeln. So sollten nicht nur die Bilanzkennzahlen bei der Auswertung von Jahresabschlüssen Berücksichtigung finden, sondern auch andere Faktoren, etwa die Effektivität einzelner Funktionen oder Abläufe, sollten mit Hilfe von Kennzahlen messbar gemacht werden.

Kennzahlen können sich beziehen auf

- die betriebswirtschaftlichen Ergebnisse, z. B. Cashflow,
- betriebliche Abläufe bzw. Prozesse, z. B. Durchlaufzeit,
- die Qualität der Produkte, z. B. Anzahl der Reklamationen,
- die Lieferanten, z. B. Pünktlichkeit der Lieferungen,
- die Mitarbeiter, z. B. Fluktuation, und
- die Kunden, z. B. auch „verlorene“ Kunden.

1.2 Verbindung zu Vision, Erfolgsfaktoren und Strategien

In einem ersten Schritt werden die Vision und die Mission der Organisation vom Top-Management in strategische Ziele und Kennzahlen übersetzt. Dabei werden entsprechend der Unternehmensstrategie finanzielle Ziele (z. B. Umsatzrendite, Marktwachstum, Cashflow) und kundenorientierte Ziele (z. B. Kunden- und Marktsegment) herausgehoben.

Anschließend werden die Prozesse identifiziert, die für den Markterfolg am kritischsten sind. Dabei werden sowohl bestehende als auch zukünftige Prozesse betrachtet. In einem

letzten Schritt werden strategische Ziele und Kennzahlen für die Umsetzung dieser Prozesse im Bereich der Mitarbeiter festgeschrieben. Diese vierte Perspektive „Mitarbeiter“ umfasst Investitionen in Personalentwicklung, Informationstechnologie und Wissensmanagement.

Im gesamten Prozess werden die wenigen, wichtigen strategischen Ziele in Übereinstimmung mit der Unternehmensvision und -mission entwickelt.

Die Einführung eines Kennzahlensystems ist immer abhängig von der Ausrichtung bzw. Zielsetzung der Organisation. Ziele, die von einer Organisation verfolgt werden, müssen auch gemessen werden, um festzustellen, ob die getroffenen Maßnahmen zum gewünschten Ergebnis führen. Mit anderen Worten: Qualitäts-Politik, Qualitäts-Ziele, Qualitäts-Programm und Qualitäts-Erreichung dienen als strategisches Messmodell, wie die Abbildung 1 zeigt.

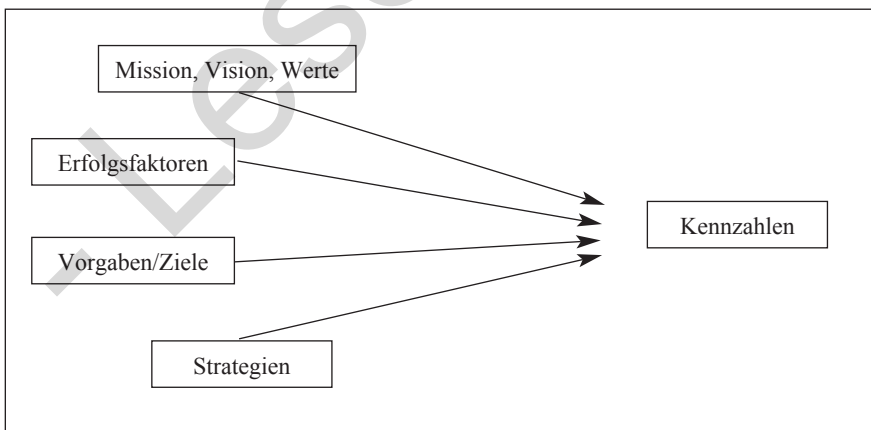


Abb. 1: Strategisches Messmodell

Vision

Eine Vision z. B. bezeichnet ein langfristiges, konkretes Ziel, das in den nächsten fünf bis zehn Jahren erreicht werden und zu einer deutlichen Stärkung der Wettbewerbsposition der Organisation führen soll. Somit werden Visionen auch getragen von dem Gedanken, Werte für die Kunden (Kundenzufriedenheit) und für die Eigentümer zu schaffen. Das Ziel einer Vision kann zwar hoch gesteckt sein, sollte aber den Bezug zur Wirklichkeit nicht verlieren.

Weniger ist mehr!

1.3 Konzentration auf wenige Kennzahlen

Studien belegen, dass kein Mensch in der Lage ist, mehr als 15–20 Messgrößen in einem Arbeitsgang ständig zu überwachen und zu lenken.

Der Erfolg eines Kennzahlensystems besteht darin, die Datenbestände auf wenige wichtige Variablen zu reduzieren. Es gilt, die vorhandenen Daten entsprechend ihrer Bedeutung herauszuheben und ggf. zu Indizes zu verdichten.

Systemfremde Kennzahlen vermeiden!

1.4 Durchgängigkeit des Kennzahlensystems

Einige Organisationen besitzen einen Katalog von ausgewogenen Kennzahlen zur Bewertung ihrer Gesamtleistung. Einzelne Geschäftsbereiche oder Abteilungen erfassen jedoch oft Kennzahlen, die in keinerlei Zusammenhang mit den Kennzahlen der Unternehmenszentrale stehen. Zuerst müssen die Kennzahlen der obersten Ebene definiert werden, daraufhin Kennzahlen, die in Bezug zu den Kennzahlen der obersten Ebene stehen und einen Beitrag zu diesen liefern. Darüber hinaus können spezifische Variablen definiert werden, die die Bedürfnisse der Abteilung widerspiegeln.

1.5 Kennzahlarten

Kennzahlen lassen sich grundsätzlich in folgende Kennzahlarten gliedern:

Kennzahlenarten

- a. Kennzahlen bezogen auf Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft
- b. Indexkennzahlen
- c. Früh- und Spätindikatoren
- d. temporäre, problembezogene Kennzahlen

a. Kennzahlen bezogen auf Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft

Zu einem strukturierten Konzept für ein Kennzahlensystem gehören drei Arten von Informationen, wie sie in der Abbildung 2 zu sehen sind:

- historische Daten (wie haben wir im letzten Abrechnungszeitraum abgeschnitten?),
- aktuelle Daten (wie schneiden wir jetzt und heute ab?),
- zukünftige Daten (wie werden wir in den nächsten paar Monaten oder Jahren abschneiden?).

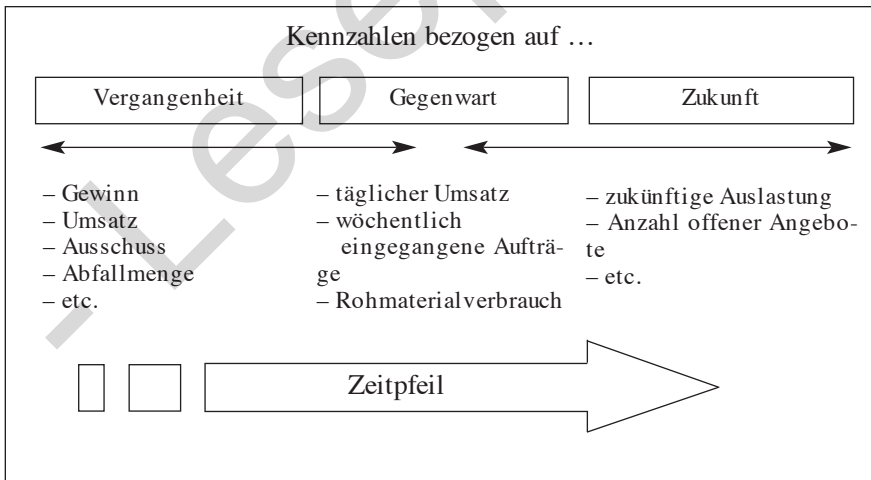


Abb. 2: Zeitkennzahlen

Die meisten Messwerte beziehen sich auf die Vergangenheit. Für vergangene und gegenwärtige Messgrößen sind die erforderlichen Daten häufig vorhanden und direkt greifbar. Zukünftige Messgrößen geben Aufschluss über die mögliche Entwicklung oder den Erfolg im bevorstehenden Zeitraum.

Beispiele für zukunftsorientierte Kennzahlen

Basis für zukunftsorientierte Kennzahlen stellen z. B. folgende Messgrößen dar:

- die Auftragsvolumen in abgegebenen Angeboten, aber noch nicht erhaltener Aufträge,
- zukünftige Auslastung von Mitarbeitern und
- Umsatz, der mit neuen Produkten erzielt wird.

b. Indexkennzahlen

Viele Organisationen benötigen eine Menge von Einzelkennzahlen, um Detailfragen zu überwachen und vor allem nachzuweisen. Die Verfolgung aller Einzelkennzahlen gestaltet sich jedoch schwierig. Die Konzentration auf einige wenige Kennzahlen zur Unternehmenssteuerung kann durch die Bildung von Indexkennzahlen verwirklicht werden.

Index: Basis = 100

Bei Indexkennzahlen wird der absolute Wert eines bestimmten Zeitpunktes bzw. ein typisches Jahr (das Basisjahr) gleich 100 gesetzt, z. B. wird die Zahl der Beschäftigten auf einen bestimmten Stichtag, gleich Basis 100, bezogen. Alle späteren oder früheren Zeitpunkte zeigen dann die prozentualen Abweichungen bezogen auf diesen Zeitpunkt.

Beispiel

Seit der Einführung eines Intranets wurden Aufträge und deren Begleitpapiere, z. B. handschriftliche Notizen, papierlos abgewickelt. Die Bearbeitungszeit betrug vor der Einführung durchschnittlich 27:30 Stunden. Kurz nach der Einführung lag die Zahl zwar bei 28:30 h, im Durchschnitt des