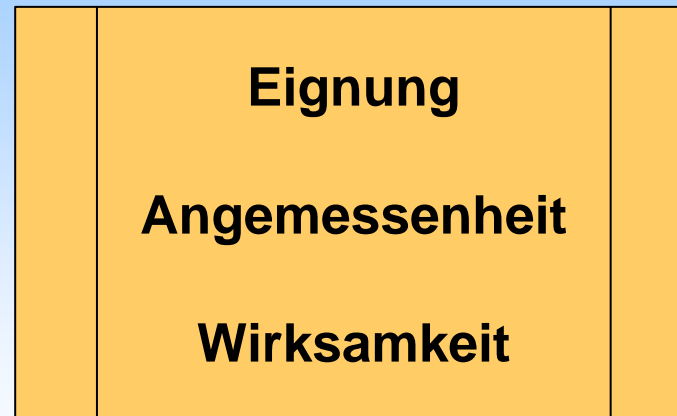


# Die Managementbewertung

- **Voraussetzungen**
- **Vorbereitung**
- **Durchführung**
- **Nutzen**

# Zweck der Managementbewertung

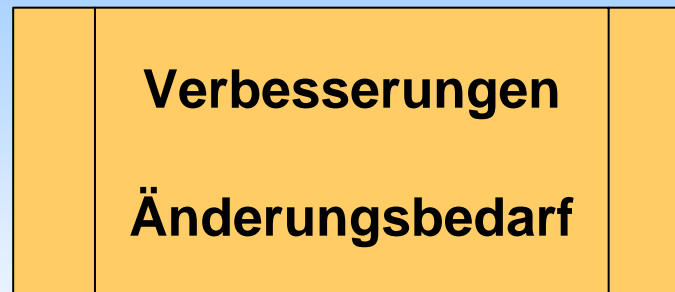
**Bewertung des Managementsystems, um fortdauernde**



**sicherzustellen**

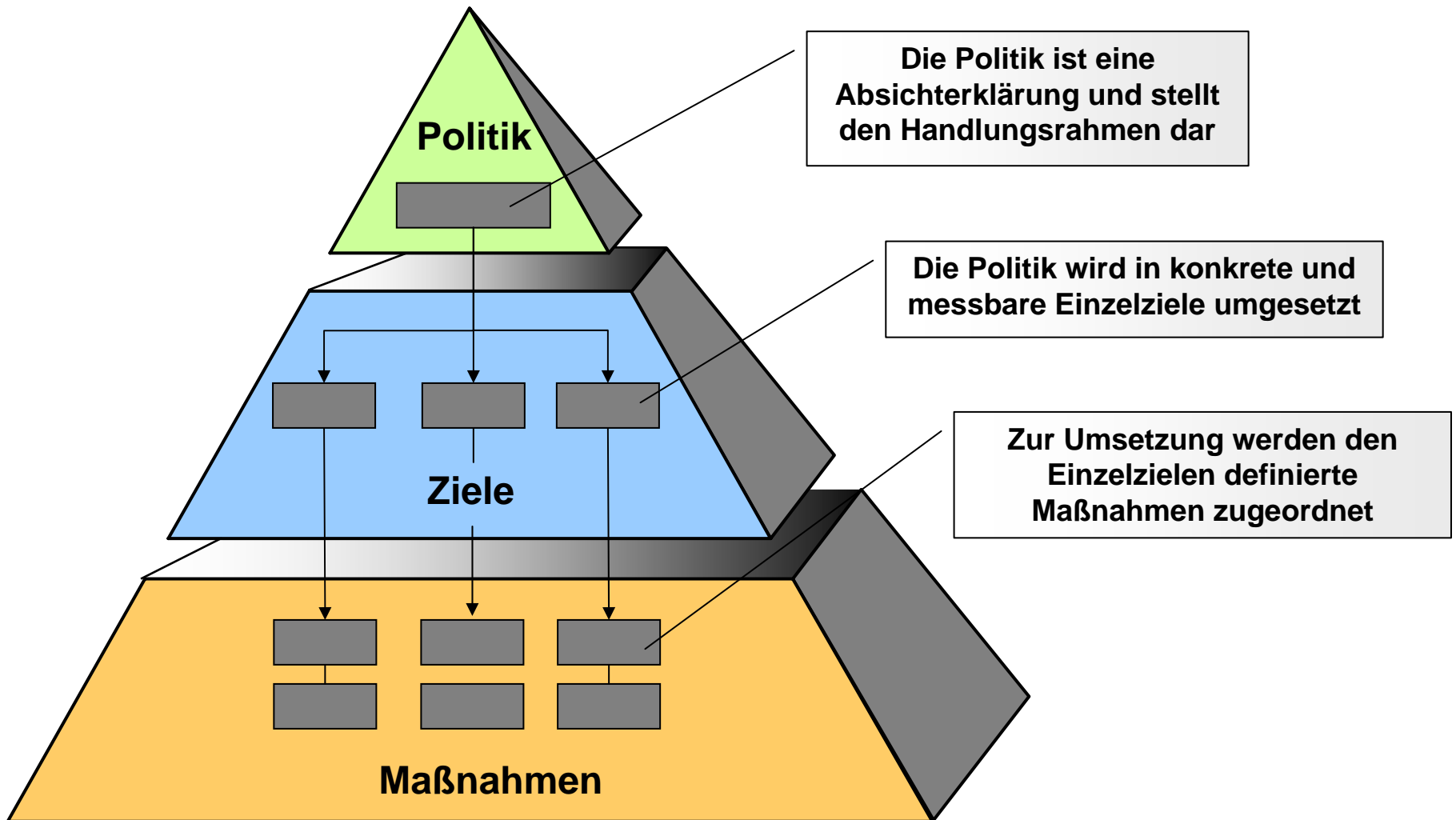
# Zweck der Managementbewertung

**Bewertung von Möglichkeiten für**

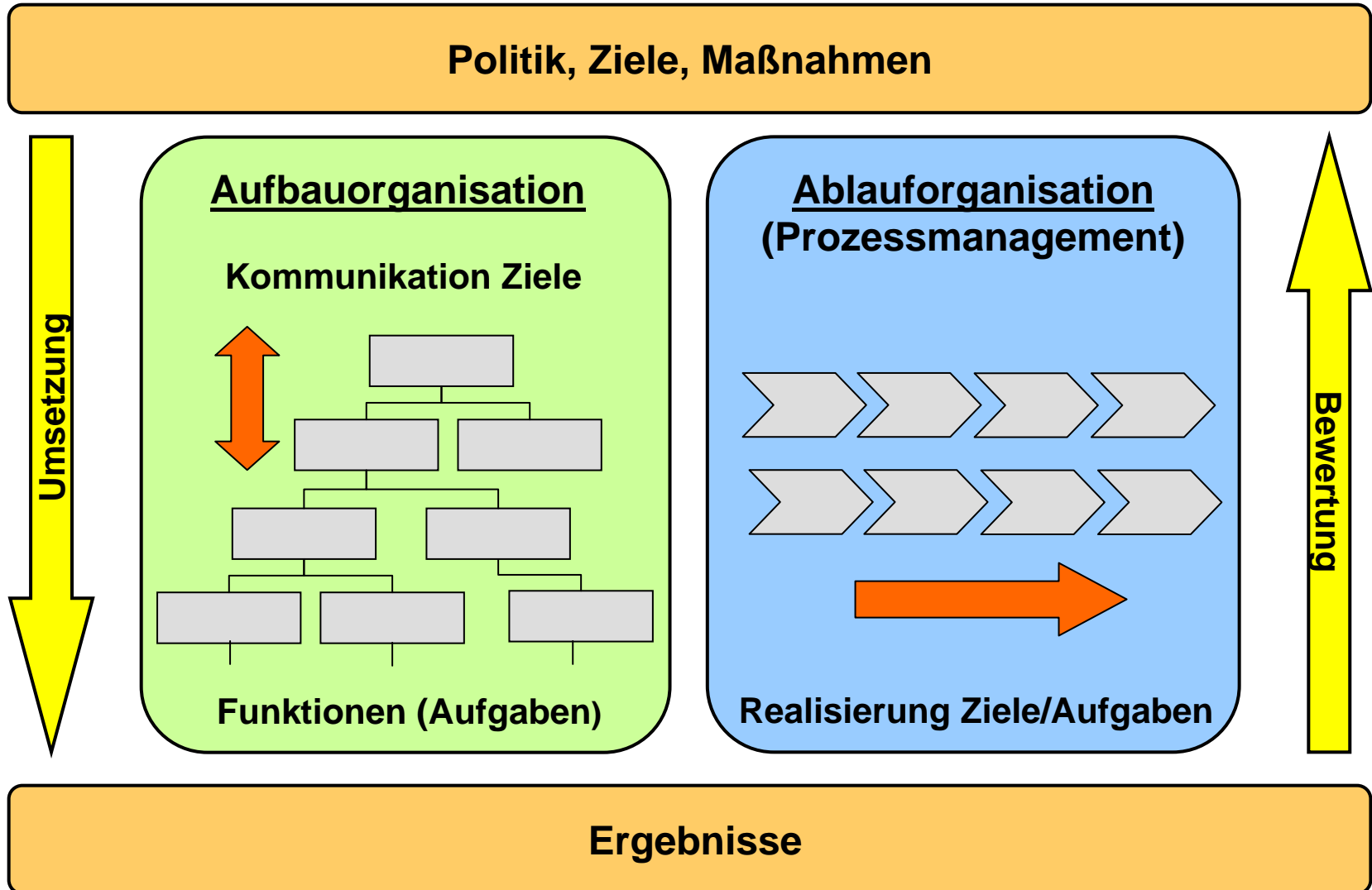


**für das Qualitätsmanagementsystem,  
der Qualitätspolitik und der Qualitätsziele**

# Von der Politik zu den Maßnahmen



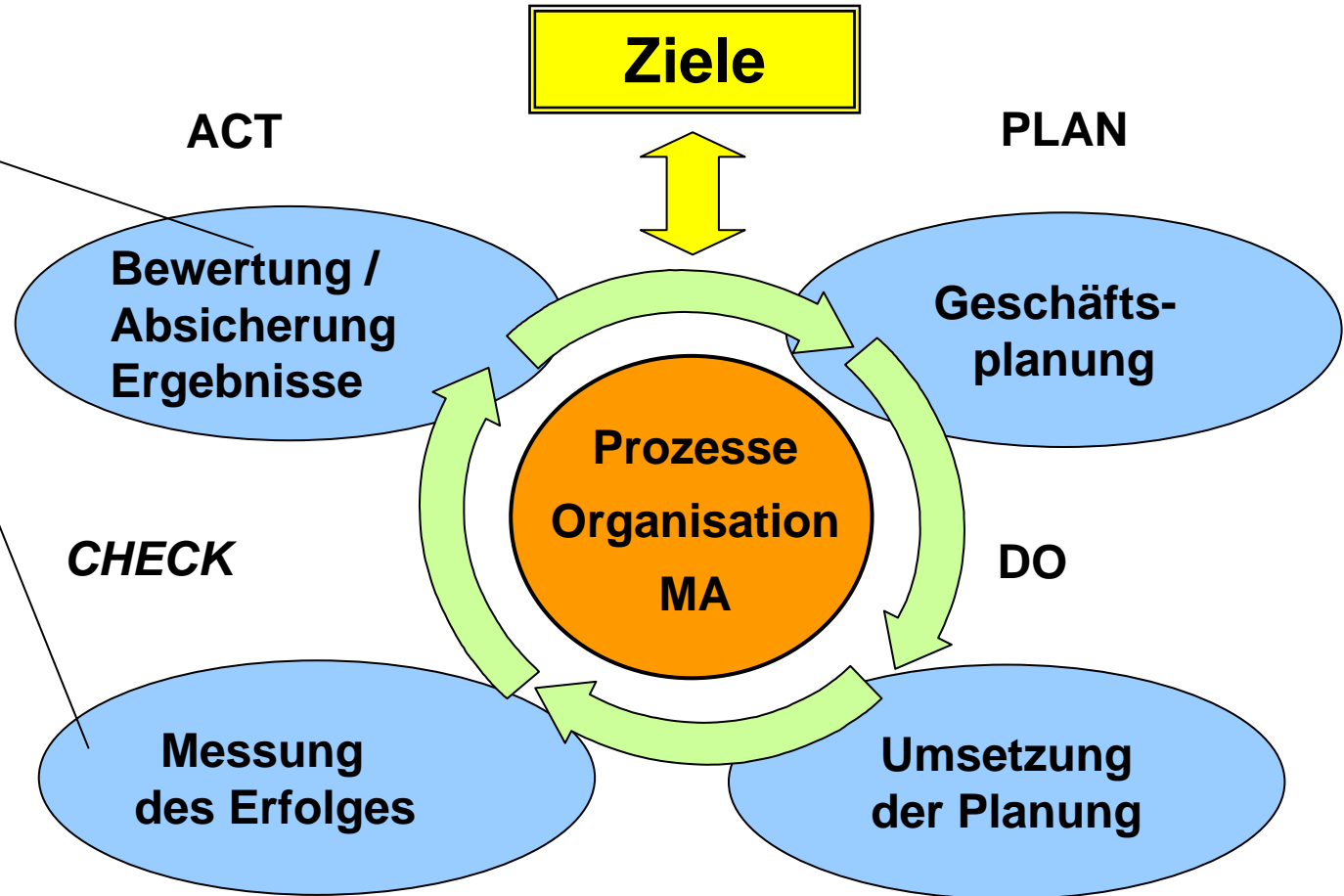
# Die Realisierung



# Realisierung, Überwachung, Bewertung

**Instrumente der Bewertung:**

- **Management bewertung**
- Audits
- .....



MA = Mitarbeiter

## **Was ist bei der Zielsetzung zu beachten**

- 1. Ziele sollen so gewählt werden, dass sie zum Zeitpunkt der Festsetzung als realisierbar erscheinen.**

**Hierzu gehört die Betrachtung, dass**

- a.) die Organisation, die Prozesse und Mitarbeiter diese aufgrund ihrer Fähigkeiten umsetzen können.**
- b.) ausreichende Ressourcen (Geld, Mitarbeiter ...) vorhanden sind.**

## Was ist bei der Zielsetzung zu beachten

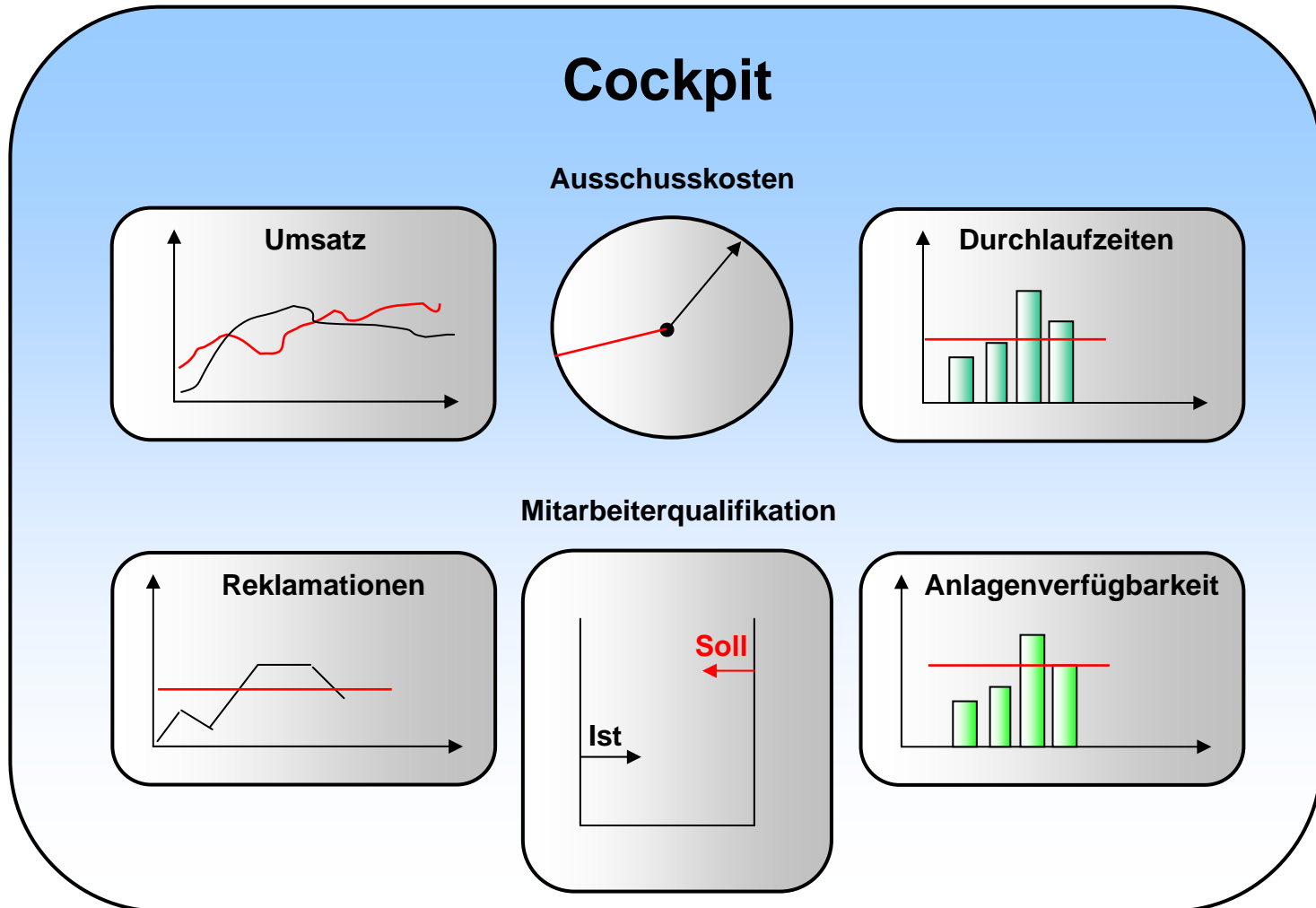
**2. Ziele sollen mit zulässigen Toleranzen versehen werden.**

**Da**

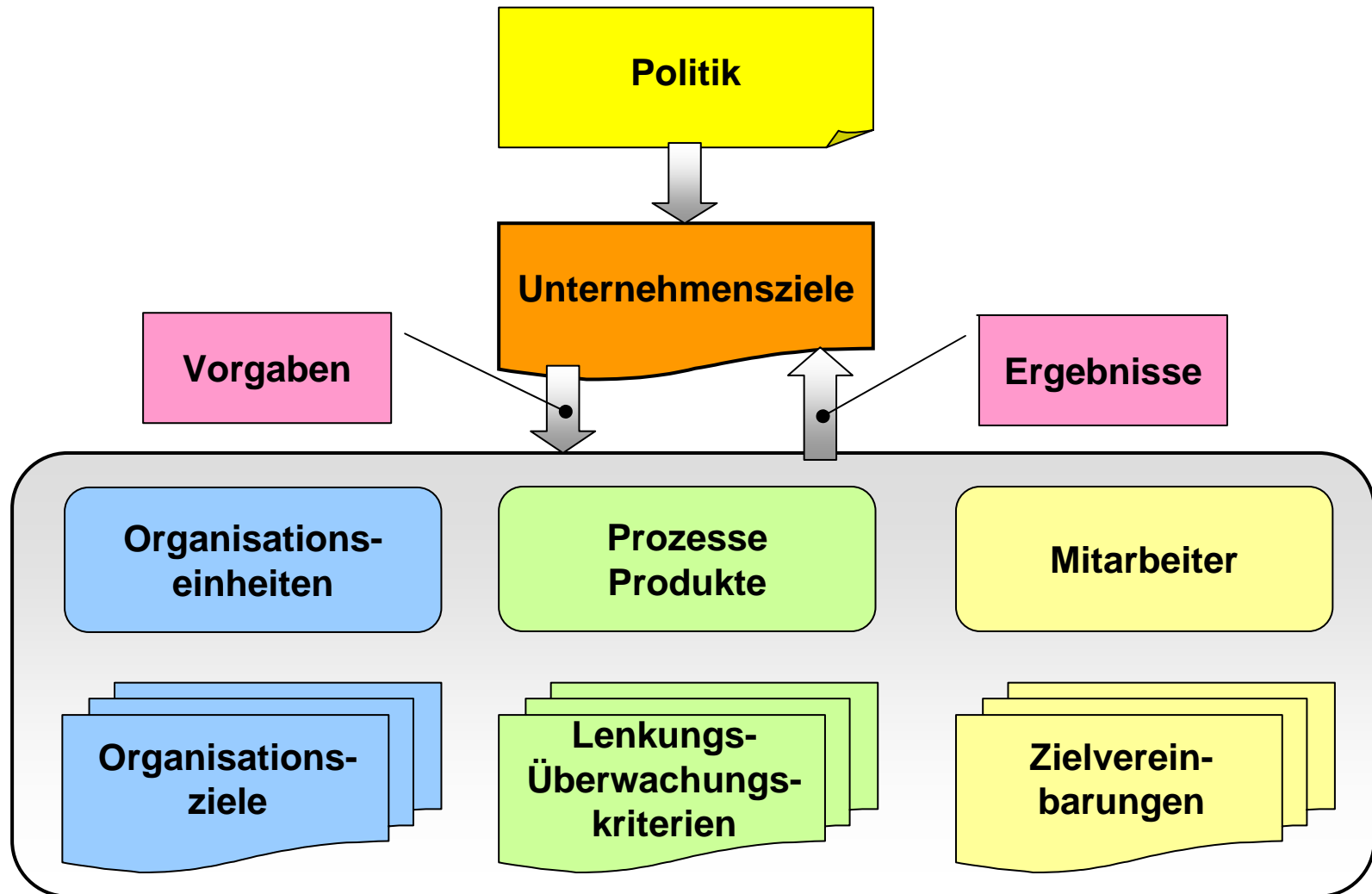
- a.) die Ergebnisse nie punktgenau einlaufen, sondern Schwankungen unterworfen sind.**
- b.) hierdurch bei Über- oder Unterschreitungen Maßnahmen ausgelöst werden sollen.**



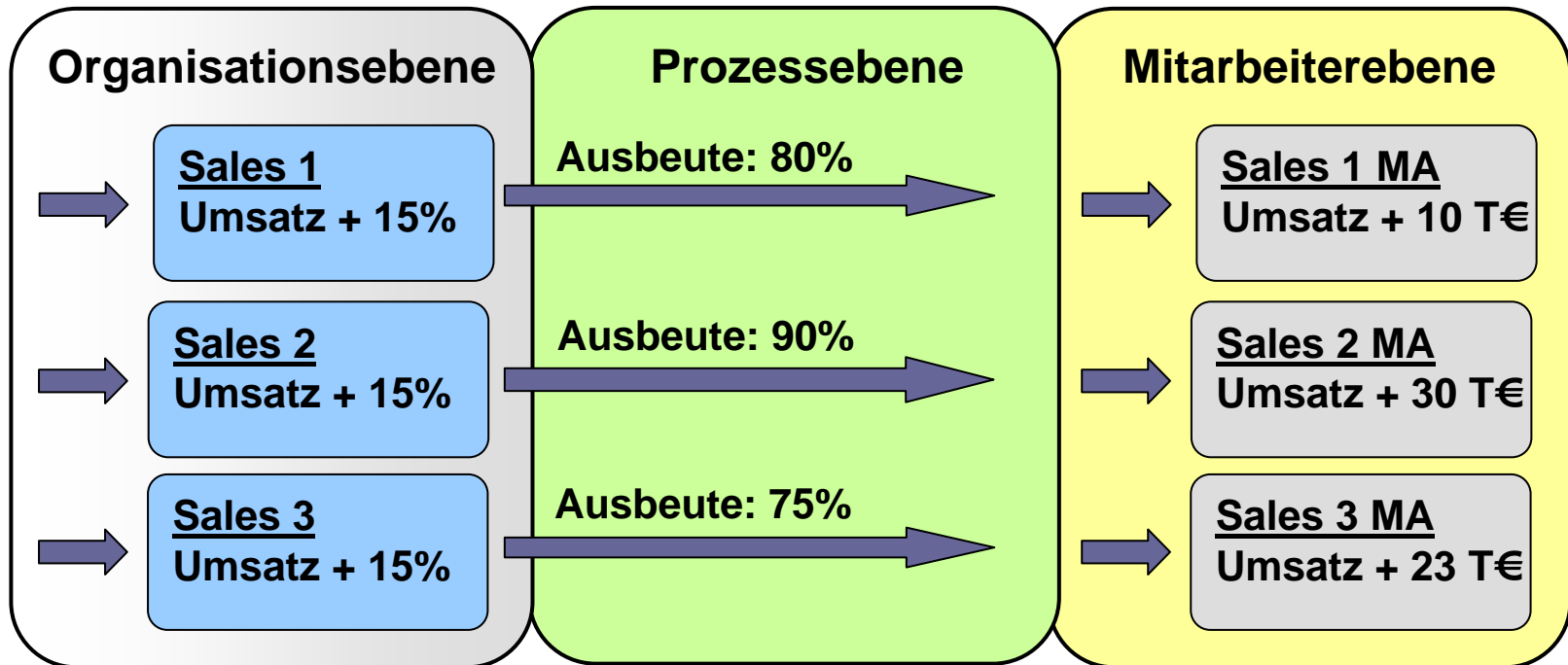
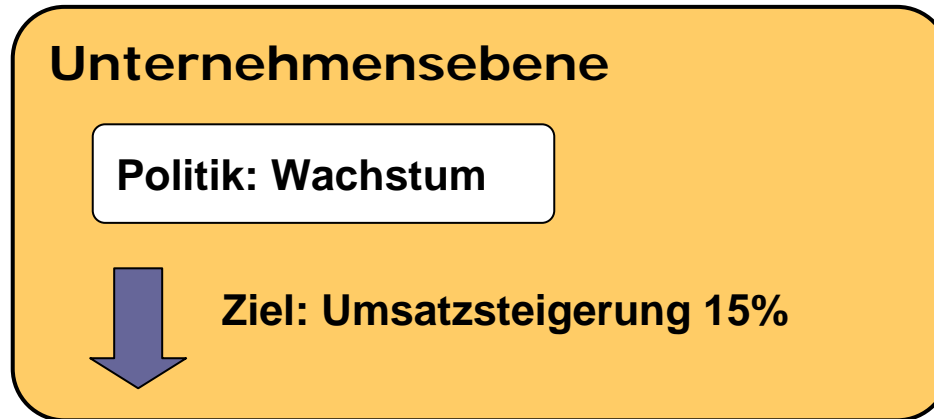
# Visualisierung Zielerreichung



# Ziele sind durchgängig zu kommunizieren



# Beispiel für eine Zielkaskadierung



## **Bewertung von Qualitätszielen**

**Da Qualitätsziele messbar sein sollen,**

**( ISO 9001, 5.4.1 Qualitätsziele)**

**eignen sich hierfür Kennzahlen am besten.**

**Obgleich die Norm von erforderlichen Methoden und Kriterien zur Überwachung, Lenkung, Analyse und Verbesserung spricht.**

**(ISO 9001, 4.1 Allgemeine Anforderungen)**

## Zweck und Eigenschaften von Kennzahlen

**Aufzeigen und Erkennen von Abweichungen, Stärken, Schwächen und Trends.**

**Voraussetzung hierfür sind, dass die Kennzahlen**

- a.) eindeutig definiert sind.**
- b.) eindeutig ermittelbar (messbar) sind.**
- c.) Beeinflussungsmöglichkeiten gegeben sind.**

## **Eingaben für die Bewertung**

**Eingaben für die Bewertung müssen Informationen zu Folgendem enthalten:**

- a.) Ergebnisse von Audits**
- b.) Rückmeldungen vom Kunden**
- c.) Prozessleistung und Produktkonformität**
- d.) Status von Korrektur-/Vorbeugungsmaßnahmen**

## **Eingaben für die Bewertung**

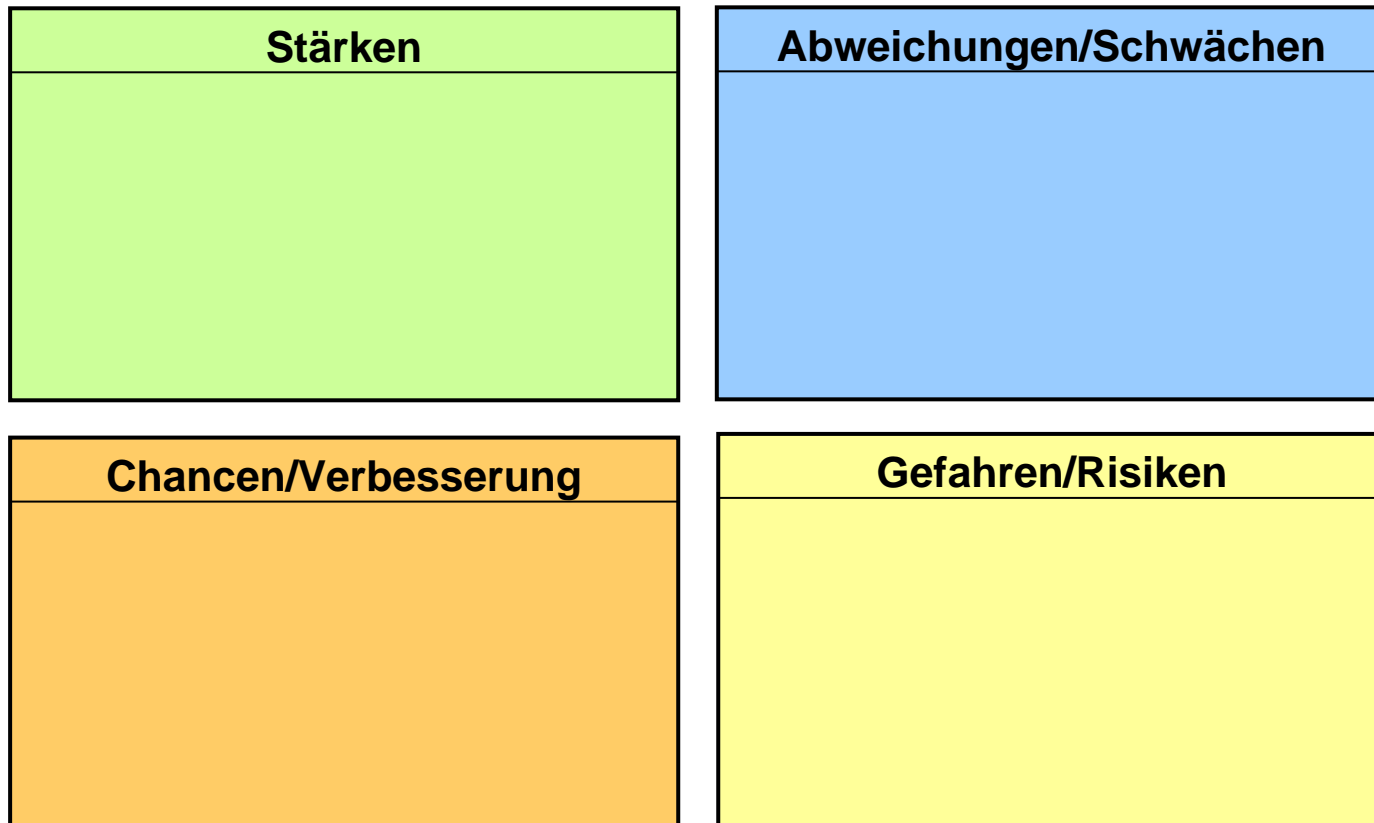
**Eingaben für die Bewertung müssen Informationen zu Folgendem enthalten:**

- e.) Folgemaßnahmen aus vorausgegangener Bewertung**
- f.) Änderungen die sich auf QM-System auswirken könnten**
- g.) Empfehlungen für Verbesserungen**

## a.) Ergebnisse der internen Audits

Wie sind diese Ergebnisse aussagekräftig aufzubereiten ?

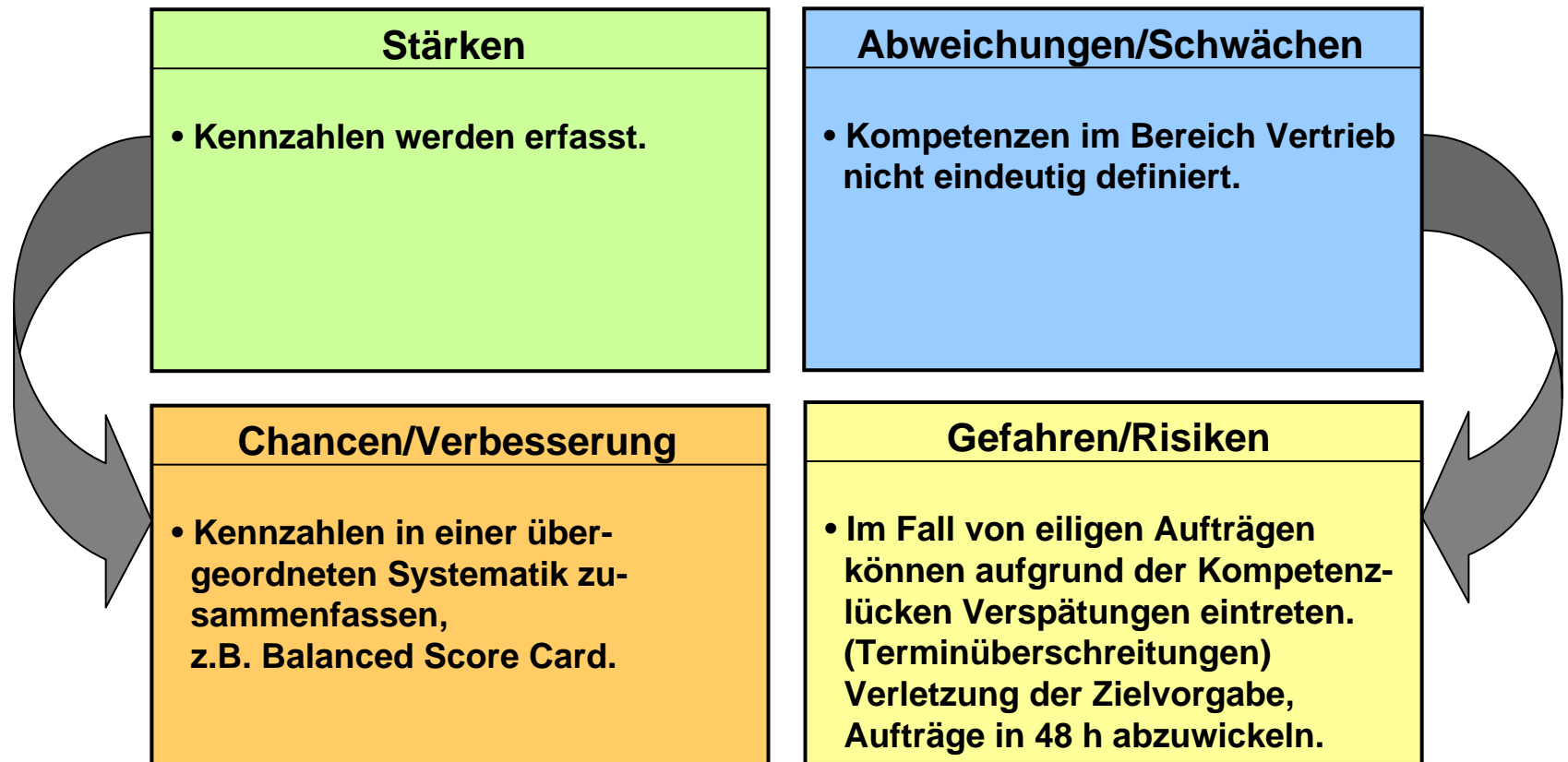
Durch die SWOT-Matrix





# a.) Ergebnisse interner Audits

## Beispiel



## b.) Rückmeldung vom Kunden

### Beispiel aus Versand und Vertrieb

#### **Termintreue**

Pünktliche Lieferungen/gesamte Lieferungen

#### **Durchschnittliche DB-Quote**

Summe Deckungsbeitrag/Umsatz

#### **Kundenzufriedenheit**

Gesamtindikator, Summe aus Einzelindikatoren wie z.B. Anzahl Reklamationen, Wiederverkäufe etc.

#### **Angebotserfolgsquote**

Erhaltene Aufträge/abgegebene Angebote

#### **Durchschnittlicher Umsatz**

Summe Umsatz Neukunden/Gesamtumsatz

## c.) Prozessleistung/Produktkonformität

### Beispiel aus Vertrieb und Produktion

#### **Vorgabezeit-Erfüllungsgrad**

reale Zeit/Vorgabezeit

#### **First-time Fixquote**

wie oft zum Kunden bis Auftrag erledigt

#### **Reklamationsquote**

Anzahl Reklamationen/Anzahl Aufträge

#### **Quote Betriebsmittel-Stillstand**

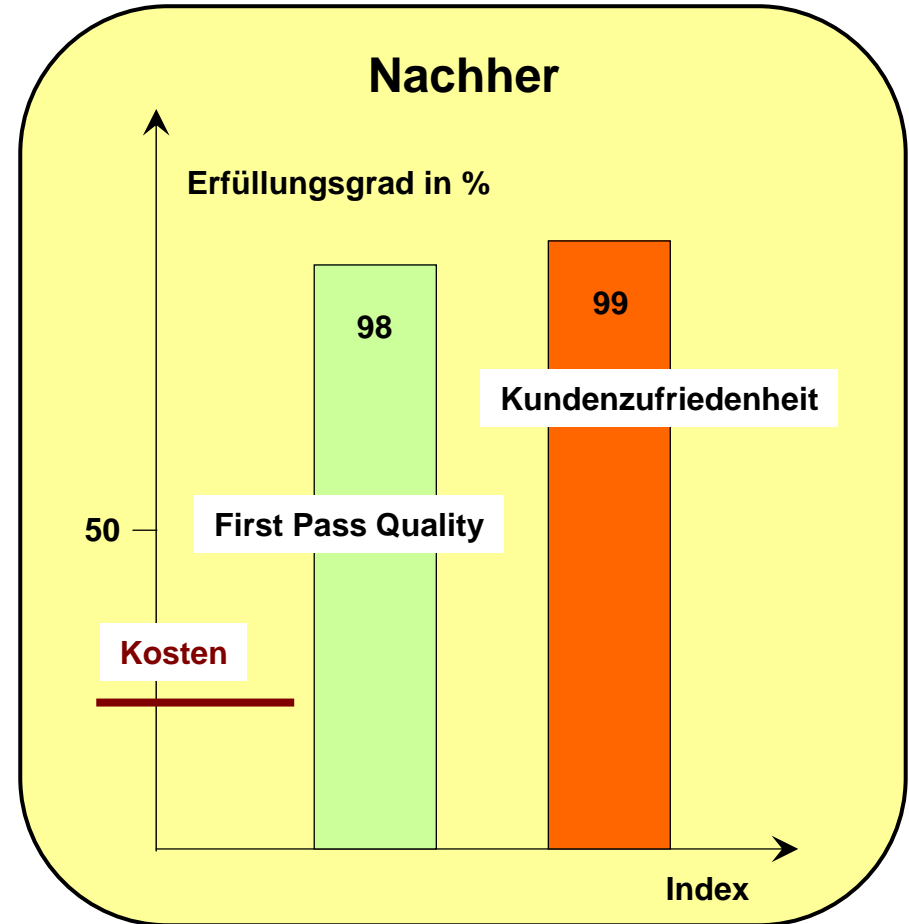
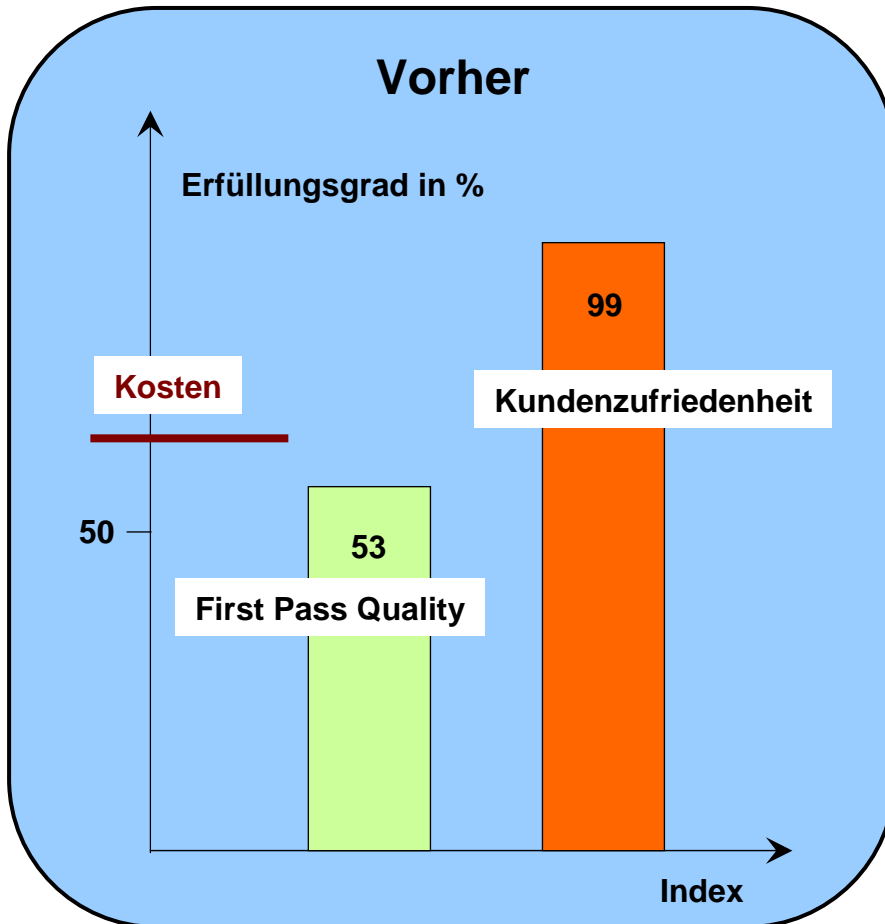
Stillstandszeiten/maximale Laufzeit

#### **Auslastungsgrad**

tatsächlicher Output/maximal möglichen Output

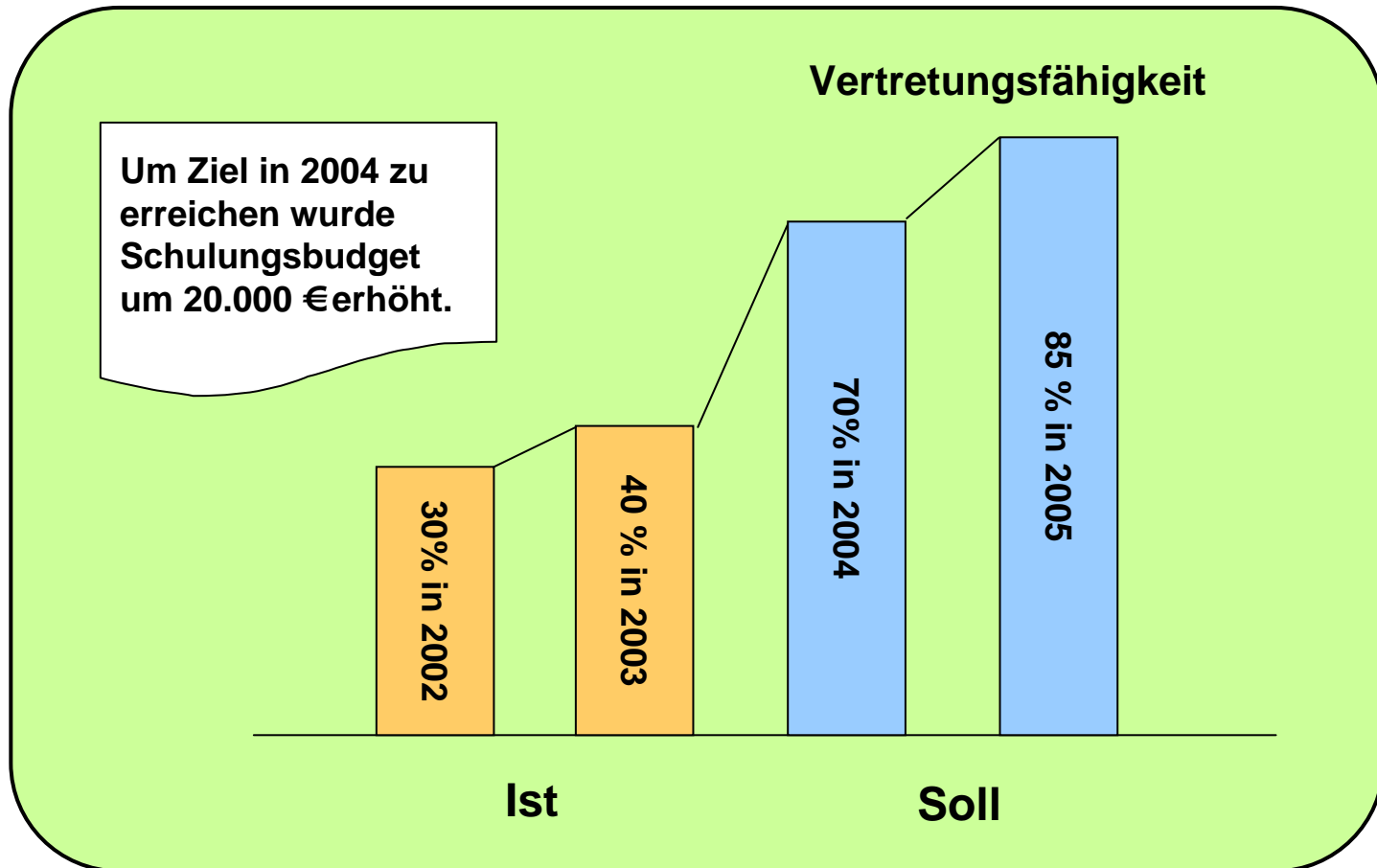
# d.) Status von Vorbeugungs-/Korrekturmaßnahmen

Beispiel: Verbesserung First Pass Quality und Kosten



# e.) Folgemaßnahmen vorausgegangenes Review

Beispiel: Maßnahmen zur Erhöhung der Vertretungsfähigkeit



# e.) Änderungen mit möglichem Einfluss auf QM-System

## Beispiel: Umorganisation im Bereich Wareneingang

### Möglicher Einfluss auf unser QM-System

Da die ABC GmbH kein zertifiziertes QM-System hat, ist nicht auszuschließen, dass fehlerhafte Teile durchlaufen.

Daher wird die Prüffrequenz in der Produktion zunächst erhöht.

### Situation:

Der Wareneingang wird ausgelagert und der Firma ABC GmbH zu geordnet.

Die Firma ABC GmbH ist nicht zertifiziert, soll aber Bestandteil unseres QM-Systems werden über entsprechende Qualitätsvereinbarungen.

## f.) Empfehlungen für Verbesserung

### Beispiel: Prüfmittelüberwachung und Produktionsprozess

#### Produktionsprozess

Der untersuchte Prozess ist beherrscht und fähig.

Verbesserungsvorschlag: Aufhebung der  
kritischen Kontrollpunkte;  
Einsparung: 40.000 €

#### Prüfmittelüberwachung:

Die Überprüfung der Prüfintervalle für Waagen  
hat ergeben, dass die zulässigen Toleranzen auch  
nach einem Jahr nicht überschritten werden.

Verbesserungsvorschlag: Prüfintervalle auf 1,5  
Jahre anheben;  
Einsparung: 30.000 €

## Ergebnisse der Bewertung

**Die Ergebnisse der Managementbewertung müssen Entscheidungen und Maßnahmen zu Folgendem enthalten:**

- a.) Verbesserung der Wirksamkeit des QM-Systems und seiner Prozesse**
- b.) Produktverbesserung in Bezug auf Kundenanforderungen**
- c.) Bedarf an Ressourcen**



# a.) Verbesserung der Wirksamkeit QM-System/Prozesse

## Beispiel: Lieferantenmanagement

Die Lieferanten der B-Kategorie sind so zu entwickeln, dass sie am Ende des Jahres der Kategorie A angehören.

Einsparung WE-Prüfungen:	50.000 €
Kosten für das Förderprogramm:	20.000 €
<u>Einsparungen:</u>	<u>30.000 €</u>

c.) Benötigte Ressourcen

## b.) Produktverbesserung gemäß Kundenanforderung

### Beispiel: Streufähiges Düngemittel

#### Kundenanforderung

Die Handelskette ABC fordert ein Düngemittel, dass aus einem Kanister mit Streueinrichtung aufgegeben werden kann.

#### Maßnahme des Unternehmens

Dem Düngemittel ist ein Antibackmittel zu zusetzen.  
Markteinführung: April diesen Jahres.

Voraussichtlicher Mehrumsatz:	150.000 €
Kosten für Entwicklung:	35.000 €
<b>Zusätzlicher Erlös:</b>	<b><u>115.000 €</u></b>

c.) Benötigte Ressourcen

# Dokumentation der Managementbewertung

Themen	Ziel-Soll	Ziel-Ist	Aktionen	Aufwand	Nutzen
Ergebnisse aus Audits					
Kundenrückmeldungen					
Prozessleistung					
Produktkonformität					
Vorbeugung					
Korrektur					
.....					

# Nutzen der Managementbewertung

**In der Managementbewertung wird**

- **die Kommunikation und Umsetzung von Zielen**
- **das Zusammenwirken von Organisation, Prozessen und Mitarbeitern**

**zusammenhängend bewertet, ob sie geeignet sind die Unternehmensvorgaben zu erfüllen und zur kontinuierlichen Verbesserung beitragen.**