

# Der zufriedene Kunde als Ziel

Managementbewertung und Verbesserungsmaßnahmen sind unerlässlich für den Geschäftserfolg

**K**ernelement jedes Qualitätsmanagement (QM)-Systems ist die Festlegung von Überwachungsprozessen, welche zum Ziel haben, die Leistungsfähigkeit des Systems und der darin beschriebenen Prozesse zu messen, zu bewerten und auf Basis der damit gewonnenen Daten Folgehandlungen in Sinne der stetigen Verbesserung des bestehenden Systems abzuleiten.

Während dieser Ansatz nahezu auf alle Aktivitäten innerhalb eines QM-Systems anzuwenden ist, befasst sich der nachstehende Artikel im Besonderen mit der Eigenbeobachtung des QM-Systems aus Sicht des Managements: Der Managementbewertung (MB).

## Die normative Grundlage

In der DIN EN ISO 9001:2015 ist im Kapitel 9.3. festgelegt, dass die oberste Leitung das Qualitätsmanagementsystem der Organisation in geplanten Abständen bewerten muss, um dessen fortdauernde Eignung, Angemessenheit und Wirksamkeit sicherzustellen.“ Dabei sind im Minimum die nachstehenden Fragestellungen in der MB zu diskutieren:

- Status der Abarbeitung von Maßnahmen aus vorangegangenen MBs
- Wesentliche Veränderungen mit Einfluss auf das QM-System
- Kennzahlen/Messgrößen u.a. zur Beurteilung der Parameter Kundenzufriedenheit, Grad der Zielerfüllung, Konformität und Nonkonformität von Produkten und Dienstleistungen, Korrekturmaßnahmen, Ergebnisse aus Überwachung und Messung, Auditergebnisse und Leistungsfähigkeit externer Dritter
- Angemessenheit der Ressourcen
- Bewertung der Wirksamkeit von Maßnahmen im Themenkreis Chancen und Risiken
- Möglichkeiten zur Verbesserung

## Praxisrelevanz der Managementbewertung

Die obenstehenden Fragestellungen sollen – zumindest in Auszügen – einer kritischen Beschau bzgl. der in der Praxis auftretenden Limitation

nen in der Umsetzung beleuchtet werden. Gleichzeitig sollen mögliche, wirksame Gegenmaßnahmen aufgezeigt werden.

Damit Maßnahmenpläne keine „Papiertiger“ bleiben, ist ein engmaschiges Monitoring der Abarbeitung unerlässlich. Gleichfalls sollte die Wirksamkeit der Abarbeitung kritisch hinterfragt werden. Bei der Festlegung der Maßnahmenpläne ist schon im Vorfeld darauf zu achten, dass immer nur eine (natürliche) Person als Verantwortlicher benannt wird. Gleichzeitig sollte die Frist zur Abarbeitung der Maßnahmen realistisch gesetzt und die notwendigen Ressourcen bereitgestellt werden.

Es empfiehlt sich, die aus Six Sigma/Lean bekannte RACI-Matrix zur Klarstellung der To-dos anzuwenden. RACI steht dabei für Responsible (Ausführungsverantwortlicher), Accountable (Generalverantwortlicher), Consultant (Notwendige Ressource z.B. als Experte) und Informed (Informatorisch einzubindende Prozessbeteiligte).

Gemeinhin stellt die Definition geeigneter Kenngrößen/Messgrößen eine größere Herausforderung dar. Dabei sollen Kennzahlen einfach zu erheben, maßgeblich bzgl. ihrer Aussagekraft zur zu beurteilenden Aktivität und praxistauglich sein.

Hierbei ist quantifizierbaren Kennzahlen stets der Vorrang gegenüber qualitativen einzuräumen. Es macht hier durchaus Sinn, bereits im Vorfeld der Definition einer Kennzahl darüber nachzudenken, „woran man später merkt, dass etwas besser geworden ist“. Gerade diese simple Fragestellung wirkt disziplinierend auf die Diskussion bei der Definition einer Kennzahl.

Im Zusammenhang mit Messgrößen ist ein Seitenblick zu Six Sigma hilfreich. Dort werden über CTQs und



Jürgen Ortlepp,  
Infraser Logistics

CTBs (Critical to quality/business) zwei messbare Merkmalsausprägungen eingeführt, deren Zweck u.a. in der Ableitung quantitativer Kenngrößen liegt. Schwierig wird dies alles bei der Quantifizierung „weicher“ und dabei hochkomplexer Faktoren wie z.B. der Kundenzufriedenheit. Hier stellen Messansätze, die sich am Kano-Modell orientieren und dabei auf die unterschiedliche Signifikanz von Kundenwahrnehmungen eingehen, eine treffsicherere Alternative dar.

## Verbesserungsmaßnahmen

Im Kapitel 10.1 der ISO 9001 heißt es: „Die Organisation muss Chancen zur Verbesserung bestimmen und auswählen und jegliche notwendigen Maßnahmen einleiten, um die Anforderungen der Kunden zu erfüllen und die Kundenzufriedenheit zu erhöhen.“ Dabei verfolgt die Norm in der weiteren Differenzierung zwei wesentliche Ansätze:

Zum einen gibt es den prospektiven Ansatz, der die stetige Verbesserung von Produkten und Dienstleistungen verlangt, um die Kundenerwartung zu erfüllen und damit mindestens die Kundenzufriedenheit zu halten bzw. besser, um diese zu erhöhen.

Hierbei stellt das Wissen über das, was der Kunde wirklich möchte und braucht, einen wesentlichen Befähiger dar. Wie weiter oben schon erwähnt, stellt das Kano-Modell einen hervorragenden Grundansatz zur Einschätzung dessen dar, was der Kunde will.

Zum anderen gibt es den retrospektiven, reaktiven Ansatz aus dem sich Korrekturen und Vorbeugemaßnahmen ableiten lassen. In der Praxis gestaltet sich der retrospektive Ansatz auf den ersten Blick als gut durchführbar, weil die Fakten des Fehlers hier bereits sichtbar sind. Doch die Tücke steckt im Detail: Häufig werden die Zielsetzungen von Korrektur- und Vorbeugemaßnahmen verwechselt oder bzgl. der verwendeten Methodik suboptimal bedient.

Während sich eine Korrektur immer auf den Einzelfall bezieht und hier die Minimierung oder Eliminierung der Auswirkung eines Fehlers im Vordergrund steht, steht bei der Vorbeugemaßnahme die genaue



Kenntnis der auslösenden Ursache und die sichere Verhinderung des Wiedereintritts des Fehlers im Vordergrund. Daher sind bei der Korrektur maßgeblich „handwerkliche Fähigkeiten“ gefragt, während bei der Vorbeuge methodisches Geschick bei der Findung der Kernursachen und deren Eliminierung, Reduzierung oder Akzeptanz ausschlaggebend sind. Vorbeugemaßnahmen sind daher in aller Regel wesentlich aufwendiger und ressourcenhungriger als Korrekturmaßnahmen.

## Fazit

Die regelmäßige und gründliche Managementbewertung ist ein

wesentlicher qualitätssichernder Faktor zur Aufrechterhaltung und stetigen Weiterentwicklung eines QM-Systems. Entscheidend ist hierbei – neben der als selbstverständlich unterstellten Motivation und Hingabe des Managements während des Prozesses – die Ableitung und Abarbeitung von Maßnahmen und Zielen auf Basis eines fundierten Kennzahlengerüsts. Der Definition, Messung und Auswertung der relevanten Kennzahlen kommt dabei eine ursächlich qualitätsentscheidende Bedeutung zu.

Das Lernen aus Fehlern oder – ganz allgemein – eine lernende Organisation, die sich mit den ihr zur Verfügung stehenden Mitteln der

Erfüllung der Wünsche des Kunden und dessen Zufriedenheit verschrieben hat, ist ein wesentlicher Befähiger für einen nachhaltigen Unternehmenserfolg. In jedem Falle bildet sowohl der Prozess der kontinuierlichen Verbesserung als auch derjenige für Korrektur und Vorbeuge ein untrennbares Paar mit dem Ziel zufriedener Kunden.

Jürgen Ortlepp, Geschäftsbereichsleiter, Infraser Logistics GmbH, Frankfurt am Main

- juergen.ortlepp@infraser.com
- www.infraserlogistics.com

## GDCh-Kurs

Managementreview und Verbesserungsmaßnahmen  
26. und 27. Juni 2017,  
Frankfurt am Main  
GDCh-Kurs: 941/17  
Leitung: Jürgen Ortlepp

Weitere Informationen und Anmeldung über:  
Gesellschaft Deutscher Chemiker (GDCh), Fortbildung  
Tel.: +49 69 7917 291  
oder +49 69 7917 364  
fb@gdch.de  
www.gdch.de/fortbildung

## Neugierig?

Sachbücher von WILEY-VCH

Jetzt auch als E-Books unter:  
[www.wiley-vch.de/ebooks](http://www.wiley-vch.de/ebooks)



MANFRED POPP  
**Deutschlands Energiezukunft**  
Kann die Energiewende gelingen?

ISBN: 978-3-527-41218-1  
November 2013 300 S. mit 20 Abb.  
Gebunden ca. € 24,90

Die Energiefrage gehört ohne Zweifel zu den drängendsten Problemen der modernen Welt. Ohne Energie wäre unser Leben so nicht mehr möglich, doch was tun gegen schwindende Ressourcen, wie umgehen mit risikoreichen Alternativen? Wie geht es weiter? Manfred Popp – man kann ihn ohne Übertreibung als den deutschen »Energiepapst« bezeichnen – beantwortet diese Fragen.

Er beschreibt die Entwicklung des Energiebedarfs der Welt, die Möglichkeiten zur Deckung und die Optionen, die Deutschland dafür zur Verfügung stehen. Das Buch will niemanden von einem bestimmten Weg überzeugen, sondern dem Leser ein eigenes Urteil erleichtern.

Der Autor war lange für die gesamte Energieforschung in Deutschland verantwortlich. Als Professor führte er das Forschungszentrum Karlsruhe, das nach der von ihm eingeleiteten Fusion mit der Universität Karlsruhe zum KIT nun Teil der größten Energieforschungseinrichtung Europas ist.

Wiley-VCH • Postfach 10 11 61  
D-69451 Weinheim  
Tel. +49 (0) 62 01-606-400  
Fax +49 (0) 62 01-606-184  
E-Mail: [service@wiley-vch.de](mailto:service@wiley-vch.de)

WILEY-VCH

Irrtum und Preisänderungen vorbehalten. Stand der Daten: August 2013

## BASF spart durch Mitarbeiterideen

Durch die Verbesserungsvorschläge von Mitarbeitern konnte BASF im vergangenen Jahr weltweit fast 60 Mio. EUR einsparen. Ob ein Computerprogramm zur korrekten Etikettierung von Proben, ein Konzept zur effizienten Destillation eines Lösemittels oder ein neuer Ansatz zum energiesparenden Schmelzen von Wachsen – diese und mehr als 21.000 weitere Verbesserungsvorschläge wurden 2016 realisiert. Damit bleibt die Zahl der umgesetzten Vorschläge auf dem hohen Niveau des Vorjahres. BASF belohnte den Einfallsreichtum der Mitarbeiter mit Prämien in Höhe von insgesamt 4,4 Mio. EUR.

Auch am Verbundstandort Ludwigshafen wurden viele neue Ideen umgesetzt und damit bereits zum fünften Mal in Folge eine Ersparnis von rd. 30 Mio. EUR ermöglicht. Das Unternehmen honorierte diese Leistung der Mitarbeiter am Standort mit Prämien in Höhe von 3 Mio. EUR. Die

Mitarbeiter aus dem Unternehmensbereich Petrochemicals zeichneten sich durch besonderen Erfindergeist aus: Ihre Verbesserungsvorschläge brachten es auf einen Jahresnettonutzen von insgesamt 6,5 Mio. EUR. Viele Ideen sind in Teamarbeit entstanden. Mitarbeiter der Melaminfabrik des Unternehmensbereichs Monomers haben bspw. zusammen mit Kollegen der Qualitätsüberwachung ein innovatives Instandsetzungskonzept realisiert und damit 2 Mio. EUR eingespart. In einem Anlagenteil mit hunderten enggepackter Rohre waren einige wenige Leitungen defekt. Normalerweise muss die Anlage für solche Arbeiten für mehrere Monate abgestellt werden. Die Kollegen haben jedoch einen Weg gefunden, die spezifischen Leitungen zu identifizieren und gezielt außer Betrieb zu setzen. Der restliche Teil der Anlage konnte so nach kurzer Zeit weiterbetrieben werden. (bm)

[www.wiley-vch.de/sachbuch](http://www.wiley-vch.de/sachbuch)