

**Holger Matschulat**

**TÜV Media**

# Kennzahlen im QM-System

**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 978-3-7406-0109-6

© by TÜV Media GmbH, TÜV Rheinland Group, 2016  
[www.tuev-media.de](http://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 2016

Den Inhalt dieses E-Books finden Sie auch in dem Handbuch „Der Qualitätsmanagement-Berater“,  
TÜV Media GmbH, Köln.

Die Inhalte dieses E-Books 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.

# Kennzahlen im QM-System

Dieses E-Book versetzt Sie in die Lage, die Anforderungen der aktuellen DIN EN ISO 9001:2015 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.

ererseits einen Auditor von der Angemessenheit und Wirksamkeit Ihres Kennzahlensystems überzeugen zu können.

**Autor:** Holger Matschulat  
**E-Mail:** holger.matschulat@t-online.de

## 1 Problembeschreibung

### Messung der Wirksamkeit des QM-Systems

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 9001:2015, Normkapitel 9.1.1, heißt es hierzu: „*Die Organisation muss die Methoden zur Überwachung, Messung, Analyse und Bewertung . . . bestimmen.*“ 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 die entsprechenden Daten und Informationen, die sich aus der Überwachung und Messung ergeben, analysieren und bewerten.*“ (Normkapitel 9.1.3 Analyse und Bewertung)

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.

**Kennzahlen als objektiver Nachweis** 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 (benötigt werden) und wirksamen Methoden, um beabsichtigte Ergebnisse sicherzustellen*“ funktioniert.

Dies lässt einen relativ großen Auslegungsspielraum, insbesondere in Bezug auf die Angemessenheit und die Eignung der Kennzahlen für den jeweiligen Anwendungsfall. Das folgende E-Book informiert Sie über die Arten von Kennzahlen und die Vorgehensweise zur Festlegung von Kennzahlen und liefert Ihnen zahlreiche Beispiele für Kennzahlen in den Handlungsfeldern:

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

## 2 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