



Organisationsziele-Effektivität-Effizienz

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	3
2	Begriff Ziele	4
3	Ziele und externe Forderungen	5
3.1	Kunden	5
3.2	Normen und Regelwerke	5
3.3	Gesetze oder Verordnungen	6
3.4	Interessenlagen und Unternehmensziele	7
4	Ziele und Verantwortungen	8
4.1	Das Ziel muss erreichbar sein	8
4.2	Das Ziel muss beeinflussbar sein	9
4.3	Prozesse und Ziele	10
5	Zielerreichung überwachen	12
6	Zielerreichung und Maßnahmen	13
7	Beispielsammlung zu Zielen	15
7.1	Führungsaufgaben (A1)	16
7.2	Personalmanagement (A2)	16
7.3	Instandhaltungsmanagement (A3)	16
7.4	Abweichungsmanagement (A4)	17
7.5	Auditmanagement (A5)	17
7.6	Marketing (B1)	17
7.7	Kundenbetreuung (B2)	18
7.8	Produktentwicklung (B3)	18
7.9	Herstellungsprozessentwicklung (B4)	18
7.10	Beschaffung externer Ressourcen (C1)	19
7.11	Produktherstellung (C2)	19
7.12	Logistik (C3)	19



Organisationsziele-Effektivität-Effizienz

7.13	Produktanwendung (C4)	19
7.14	Dokumenten- und Methodenmanagement (D1)	20
7.15	Finanzmanagement (D2)	20
7.16	Informationstechnologie IT (D3)	20
7.17	Allgemeine Verwaltung (D4)	20
8	Schlussanmerkung	21



Organisationsziele-Effektivität-Effizienz

1 Einleitung

Wer nicht weiß wo er hin will, darf sich nicht wundern, wenn er nirgendwo ankommt.

(Gabriel Barylli)

Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass eine Organisation weiß, wohin sie gehen will, mit anderen Worten welche(s) Ziel(e) sie erreichen will. In den langen Jahren meiner beruflichen Praxis konnte ich aber immer wieder feststellen, dass es teilweise erhebliche Probleme gab, diese Ziele so abzufassen, dass sie auch von **allen Mitgliedern** der Organisation verstanden und verfolgt werden. Dabei tauchten immer wieder die gleichen, nachfolgend genannten, Verständnisprobleme auf.

- Der Begriff „Ziele“ wird **fehlerhaft interpretiert** und/oder nur **verbal** benannt
- **Externe Forderungen** zu Zielen wie z.B. Risiken und Chancen bewerten, werden nicht ausreichend berücksichtigt
- Die Zuordnung von Zielen zu Geschäftsprozessen und zu **verantwortlichen Personen** erfolgt inkonsequent
- Die Zielerreichung wird in Hinblick auf Effektivität und Effizienz nicht **systematisch überwacht**
- Aus der Erreichung/Nichterreichung von Zielen werden nicht immer **schlüssige Folgemaßnahmen** abgeleitet und durchgesetzt

Mit der folgenden Abhandlung will ich den interessierten Organisationen einen Leitfaden an die Hand geben, der sie in die Lage versetzt, dieses Thema konsequent umzusetzen. Dabei spielt es keine Rolle, um welche Art von Organisation es sich handelt, die aufgeführten Spielregeln sind für alle Organisationen gleichermaßen anwendbar.

Neuerungen aus den aktuell gültigen Normen/Regelwerken wie z.B. ISO 9001; ISO 14001; IATF 16949 (inkl. SIs); ISO 19600; ISO 27001; ISO 45001 und ISO 50001 sind hierbei berücksichtigt.

Alle nachfolgenden Ausführungen resultieren aus Erfahrungen von **PWMP**. Sie sollen für betroffene Organisationen eine praktische Hilfestellung sein, erheben jedoch keinen Anspruch auf Vollständigkeit und Richtigkeit. Fragen zur Abhandlung und Anregungen zur Verbesserung sind ausdrücklich erwünscht.

Peter Wintzer
Seit 1981 Managementsystem-Berater

Gensingen, den 01. Januar 2017

Aktualisiert: 05. März 2019

- EOQ Quality Systems Manager
- EOQ Quality Auditor
- Prozessauditor in der Lieferkette gem. VDA 6.3 (TÜV®) First and Second Party Auditor
- IATF 16949 1st/2nd party Auditor (Certificate number: IATF-1802-C-1293)



Organisationsziele-Effektivität-Effizienz

2 Begriff Ziele

Definition lt. Gabler Wirtschaftslexikon

Kurzerklärung: Sollgröße mit der ein Istzustand verglichen wird, der so lange zu bearbeitet ist, bis er dem Sollzustand entspricht.

Ausführliche Erklärung: Ein wirtschaftliches Ziel ist ein **festgelegter** wirtschaftspolitischer oder unternehmensrelevanter Sollzustand, z.B. Vollbeschäftigung, Preisniveaustabilität oder eine bestimmte Absatzmenge, ein Qualitätsstandard in der Produktion, eine Senkung der Personalfuktuation oder Fehlzeiten.

Mit anderen Worten: Ein Ziel sollte niemals eine verbale Absichtserklärung sein, sondern immer mit **quantifizierbaren Größen** verbunden sein. Genau hier wird in vielen Fällen der **erste Fehler** gemacht, indem keine oder nur eine schwammige Zielformulierung gewählt wird.

Nicht: Wir wollen im nächsten Jahr besser werden.

Sondern: Im nächsten Jahr wollen wir z. B. den Umsatz, die Liefertreue, die Kapazitätsauslastung von X auf Y steigern oder z.B. die Unfallquote von X auf Y senken, die Fluktuationsrate von X auf Y senken.

Nicht: Lasst uns endlich das Projekt zum Abschluss bringen

Sondern: Das Projekt soll bis zum Datum XY zum Abschluss gebracht werden

Alles das setzt selbstverständlich voraus, dass sich jede Organisation Gedanken darüber machen sollte, welche Ziele relevant sind und welche nicht. Nicht die **Menge der Ziele** ist für den Erfolg entscheidend, sondern die **richtige Auswahl**. Ein weiterer Faktor für die Auswahl der Ziele ist der Grad der möglichen Einflussnahme.

Grundsätzlich ist zu unterscheiden zwischen **Projektzielen** und **kontinuierlichen Zielen**.

Projektziele:

Wie das Wort „**Projektziele**“ schon andeutet, handelt es sich hierbei um einmalig festzulegende Ziele. Da ein Projekt immer zeitlich begrenzt ist, wird es in diesem Zusammenhang auch mindestens das Projektziel „Zeit“ geben.

1. Das Projekt muss bis zum Datum xx.xx.xxxx abgeschlossen sein,
2. oder für das Projekt haben wir max. 50 Tage Zeit, was aber letztlich auch wieder auf Pkt. 1 herausläuft.

Darüber hinaus kann es selbstverständlich noch weitere Projektziele geben, wie z. B. Budgeteinhaltung, Menge, Qualitätsstandard.

Kontinuierliche Ziele:

Hierbei handelt es sich um Ziele, die immer an eine feste Periode (z. B. Tag, Woche, Monat, Quartal, Jahr) gebunden sind und deren Erreichung/Nichterreichung regelmäßig und spätestens zum Ende der jeweiligen Periode überprüft wird/werden sollte.



Organisationsziele-Effektivität-Effizienz

3 Ziele und externe Forderungen

Die Auswahl der Ziele richtet sich selbstverständlich immer nach der Interessenlage der jeweiligen Organisation ([siehe hierzu meine Abhandlung A1-ABH-04 Kontext und Interessenlagen](#)) und wird deshalb auch von ihr selber bestimmt. Allerdings gibt es auch Situationen, in denen die Organisation externe Forderungen berücksichtigen muss. Dieses betrifft nachfolgende Situationen:

- Mit **Kunden** bestehen Vereinbarungen über die Einhaltung von Standards
- Aus **Normen und Regelwerken** resultieren Forderungen zu Kennzahlen (Indizes)
- Die Einhaltung von **Gesetzen oder Verordnungen** erfordert entsprechende Überwachungsmaßnahmen

3.1 Kunden

Über einzelvertragliche Regelungen, über Rahmenverträge oder Qualitätssicherungsvereinbarungen werden in immer größerem Umfang Organisationen von ihren Kunden zur Einhaltung bestimmter Standards verpflichtet, was automatisch eine Nachweispflicht nach sich zieht. Dazu zählen u.a. Kennzahlen wie z.B.:

- Anteil fehlerhafter Teile (ppm-Raten),
- Liefertreue (Pünktlichkeit der Lieferung),
- Liefermengeneinhaltung,
- Maschinenfähigkeitsindex (Cm, Cmk),
- Prozessfähigkeitsindex (Cp, Cpk),
- Statistische Prozesskontrolle (SPC)

Der Nachweis der Einhaltung dieser Vereinbarungen kann nur über eine Datensammlung und –auswertung erfolgen, womit wir wieder bei Kennzahlen und Zielen sind.

3.2 Normen und Regelwerke

Die Mutter aller Managementsystemnormen, die **ISO 9001**, enthält in keinem Abschnitt die konkrete Forderung nach der Überwachung eines konkreten Einzelziels. Allerdings enthält sie in einigen Abschnitten Forderungen, deren Einhaltung nur durch die Festlegung und Überwachung von konkreten Zielen nachgewiesen werden kann. Im Folgenden dazu einige Beispiele, weitere können der „Beispielsammlung“ im letzten Abschnitt dieser Abhandlung entnommen werden.

ISO 9001:2015-11

- *Abschnitt 9.3.1: Die oberste Leitung muss das Qualitätsmanagementsystem der Organisation in geplanten Abständen bewerten, um dessen fortdauernde Eignung, Angemessenheit und Wirksamkeit sowie dessen Angleichung an die strategische Ausrichtung der Organisation sicherzustellen.* In Verbindung mit den jährlichen Überwachungsaudits ist daraus abzuleiten, dass mindestens einmal jährlich eine Bewertung der Politik der Organisation erfolgen muss (Projektziel).
- *Abschnitt 8.4.1: Die Organisation muss Kriterien für die Beurteilung, Auswahl, Leistungsüberwachung und Neubeurteilung externer Anbieter bestimmen und anwenden, die auf deren Fähigkeit beruhen, Prozesse oder Produkte und Dienstleistungen in Übereinstimmung mit den Anforderungen bereitzustellen.* Hieraus ist abzuleiten, dass die Organisation durch eine oder mehrere Kennzahl(en) (kontinuierliche Ziele) den Nachweis erbringen muss, dass die Lieferanten fähig sind. Um welche Kennzahl(en) (Ziele) es sich handelt, legt allein die Organisation fest.



Organisationsziele-Effektivität-Effizienz

Eine Besonderheit ist der Abschnitt 4.2 *Verstehen der Erfordernisse und Erwartungen interessierter Parteien*.

Hier heißt es im letzten Absatz: *Die Organisation muss Informationen über diese interessierten Parteien und deren relevanten Anforderungen überwachen und überprüfen.*

Hieraus ist keineswegs direkt abzuleiten, dass aus dieser Betrachtung auch **kontinuierliche** Unternehmensziele resultieren müssen, in jedem Fall aber mindestens ein **Projektziel**:

Mindestens einmal im Jahr muss geprüft werden, ob die Interessenlagen noch aktuell sind.

Welcher Zusammenhang zwischen diesem Abschnitt und den Organisationszielen besteht, erläutere ich im Abschnitt 3.4 dieser Abhandlung.

Anders sieht es z.B. bei der **IATF 16949** aus. Zunächst gelten auch hier die Grundsatzforderungen der ISO 9001, aber in den Zusatzforderungen sind mehrere Hinweise auf konkret zu ermittelnde Kennzahlen (Ziele) enthalten. Auch hier nur ein Einführungsbeispiel, mehr dazu siehe die „Beispielsammlung“.

IATF 16949:2016-10:

- *Abschnitt 8.4.2.4 Abs. 2 c: Logistische Lieferleistung (Liefertreue bzw. Einhaltung von Lieferplänen.* Hier wird ganz konkret nach den Kennzahlen (Zielen) „Liefertreue“ und „Qualität“ gefragt, folglich muss die entsprechende Organisation dazu Ziele festlegen.
- *Abschnitt 8.4.2.4 Abs. 2 d): Anzahl der mit Zusatzfrachtkosten verbundenen Vorfälle.*
- *Abschnitt 8.5.4.1 Abs. 4: Die Organisation muss ein Lagerbestandssystem wie „first-in/first-out“ (FIFO), verwenden, um Lagerumschlagszeiten zu optimieren und einen Lagerumschlag sicherstellen.* Auch hier wieder eine konkrete Forderung. Mit welchen Daten (Formeln) die Organisation den Nachweis erbringt, bleibt ihr überlassen, es muss nur schlüssig sein.

Analog zur ISO 9001 stellt auch die **ISO 50001** keine konkreten Detailforderungen. Allerdings enthält der Abschnitt 9.3.3 eine wesentliche Grundsatzforderung:

Die Eingangsgrößen für die Managementbewertung bzgl. der energiebezogenen Leistung müssen:

- *das Ausmaß, in dem Ziele und Energieziele erreicht wurden..... einschließen.*

Da es hier um Nachweise darüber geht, ob und in welchem Umfang Energie eingespart wird, resultiert hieraus auch für alle wesentlichen Energiequellen die Verpflichtung zur Festlegung von Einsparungszielen.

Alle anderen einschlägigen systembezogenen Normen und Regelwerke enthalten ähnlich lautende Grundsatz- oder Detailforderungen, natürlich immer auf den jeweiligen Zweck ausgerichtet.

3.3 Gesetze oder Verordnungen

Natürlich kann keine Organisation von vornherein ausschließen, dass auch aus Gesetzen oder Verordnungen Ziele direkt oder indirekt abzuleiten sind.

Ein klassisches Beispiel hierfür sind **Genehmigungsverfahren**. In diesen Fällen stehen fast immer Erledigungstermine im Hintergrund, somit haben wir es hier mit **Projektzielen** zu tun.

Organisationsziele-Effektivität-Effizienz

Aus **behördlichen Auflagen** kann aber auch der Nachweis der Einhaltung von Grenzwerten resultieren (z.B. im Zusammenhang mit Umweltschutzvorschriften). Zwangsläufig müssen in diesem Zusammenhang Ist-Daten erfasst und mit den Soll-Werten verglichen werden. Somit haben wir es hier mit den **kontinuierlichen Zielen** zu tun, denn die Nachweise müssen in den meisten Fällen periodisch erbracht werden.

3.4 Interessenlagen und Organisationsziele

Eine Möglichkeit zur Feststellung der Interessenlagen kann meiner Abhandlung „**A1-ABH-04 Kontext und Interessenlagen**“ entnommen werden. Ein Zusammenhang zu den Unternehmenszielen kann über folgenden Weg hergestellt werden (Beispiele siehe **Bilder 3.4a und 3.4b**).

Stand: 21.09.2018		Peter Wintzer			
Interessenanalyse			Politikbestandteil Ja	Zielbeispiele (A=Alternativen)	Prozesszuordnung
Pos.-Nr.	Interessengruppen, Institutionen und Personen	Interessenmerkmale			
A	Eigentümer				
A1	Inhaber/Teilhaber	a) Kapitalverzinsung b) Standortbindung c) Soziale Kompetenz	b) Ja c) Ja	a) Kapitalverzinsung verbessern b-A1) keine Standortverlagerung b-A2) Standorterweiterung c-A1) In Ausbildung investieren c-A2) Einführung Mitarbeiterzufriedenheitsermittlung	Führungsaufgaben
A2	Gesellschafter/Aktionäre				

Bild 3.4a Beispielauszug aus der Arbeitsdatei **A1-ABH-04 Kontext und Interessenlagen**

Die Interessenanalyse der Eigentümer könnte zum Beispiel ergeben:

- a) Kapitalverzinsung
- b) Standortbindung
- c) Soziale Kompetenz

Das Merkmal „Soziale Kompetenz“ wird z.B. als hohe Bedeutung eingestuft, in Folge wird eine regelmäßige Mitarbeiterzufriedenheitsermittlung durchgeführt. Damit ist eine regelmäßig zu ermittelnde Kennzahl beschlossen, die dann auch einer Bewertung zu unterziehen ist.

Organisationsziele-Effektivität-Effizienz

Interessenanalyse			Politikbestandteil Ja	Zielbeispiele (A=Alternativen)	Prozesszuordnung
Pos-Nr.	Interessengruppen, Institutionen und Personen	Interessenmerkmale			
C	Markt/Kunde				
C1	Branche	a) Image	a) Ja	a) keine Negativschlagzeilen	Kundenbetreuung
C2	Kunde/Händler	a) Umsatzanteil b) Preis-Leistungs-Verhältnis c) Produktqualität d) Lieferfähigkeit e) Flexibilität	c) Ja d) Ja e) Ja	a) Umsatzanteil eines einzelnen Kunden > x% c) Bearbeitungszeit < 50 Tage	Kundenbetreuung Abweichungsmanagement
C3	Endverbraucher	a) Ausführungsqualität b) Lieferfähigkeit	a) Ja b) Ja		Produktherstellung

Bild 3.4b Beispielauszug aus der Arbeitsdatei zur Interessenlage Markt/Kunde

Die Interessenanalyse zum Markt/Kunden könnte zum Beispiel ergeben:

- a) Umsatzanteil
- b) Preis-Leistungs-Verhältnis
- c) Produktqualität
- d) Lieferfähigkeit
- e) Flexibilität

Um den Markt konkurrenzfähig beliefern zu können, ist eine Lieferzeit >5 Tage erforderlich. Das Merkmal „Lieferzeit“ wird z.B. als hohe Bedeutung eingestuft, in Folge wird eine regelmäßige Ermittlung der tatsächlichen Lieferzeiten durchgeführt. Damit ist eine regelmäßig zu ermittelnde Kennzahl beschlossen, die dann auch einer Bewertung zu unterziehen ist.

Letztlich liegt es aber im Ermessen einer Organisation, welche Schlüsse sie aus der Ermittlung der Interessenlagen zieht.

4 Ziele und Verantwortungen

Kommen wir nun zu dem **zweiten und dritten Grundsatzfehler**, der häufig bei der Zielfestlegung gemacht wird.

Mit der Festlegung eines Zieles ist immer die Vorstellung verbunden, dieses Ziel auch erreichen zu können. Lassen wir einmal Sondereinflüsse aus dem Spiel, hängt die Einflussnahme von den beiden nachfolgend genannten Faktoren ab.

1. Das Ziel muss erreichbar sein
2. Das Ziel muss von der verantwortlichen Person/Gruppe beeinflussbar sein

In diesem Zusammenhang ist von Bedeutung, dass sowohl die **ISO 9001:2015-11** als auch die **ISO 14001:2015-11 im Abschnitt 9.1** fordert, *das die Organisation bestimmen muss, was, mit welcher Methode und wann gemessen und bewertet werden muss*. Ähnliche Formulierungen sind auch in anderen Systemnormen enthalten.

4.1 Das Ziel muss erreichbar sein

Der Trainer eines 100-Meter-Läufers sagt zu ihm: „In der nächsten Saison musst Du die 100 Meter unter 8 Sekunden laufen, ich habe mit Porsche einen Vertrag geschlossen. Erreichst Du das Ziel, erhältst Du einen Porsche und einen Werbevertrag.“

Wie könnte die Reaktion des Sportlers auf diese Ankündigung sein?



Organisationsziele-Effektivität-Effizienz

1. Das ist unmöglich, das müssen wir erst gar nicht versuchen.
2. Mit solch einem Trainer will ich nicht mehr zusammenarbeiten.
3. Mal sehen, ob es gelingt.

Im ersten und zweiten Fall tritt die sofortige Resignation ein, im dritten Fall wird die Resignation spätestens dann folgen, wenn der Sportler die Erkenntnis gewonnen hat, dass er trotz aller Trainingsbemühungen das Ziel nicht erreichen wird.

Zweiter Grundsatzfehler: Ziele müssen erreichbar sein, sonst kann ggf. auch der umgekehrte Effekt eintreten. Die Leistung geht in den Keller, weil das Ziel sowieso nicht erreicht werden kann, warum soll ich mich dann auch noch anstrengen.

4.2 Das Ziel muss beeinflussbar sein

Dritter Grundsatzfehler: Ziele müssen von den Personen, mit denen sie vereinbart sind, überwiegend beeinflussbar sein.

Nach meinen Erfahrungen wird gegen diesen Grundsatz am häufigsten verstoßen. Dazu zwei Beispiele:

- Eine Vereinbarung über die **Einhaltung der Liefertreue** wird mit dem Logistikleiter abgeschlossen
- Für die **Reklamationsquote** wird der Leiter der Qualitätssicherung verantwortlich gemacht

Einhaltung der Liefertreue:

Handelt es sich um ein Handelsunternehmen, kann eine solche Vereinbarung gerechtfertigt sein, da hier lediglich der Zusatzeinfluss des Einkaufs (Fehlende Produkte wegen Dispositionsfehler) mit im Spiel ist.

Anders sieht es bei einem produzierenden Unternehmen aus, dass ggf. auch noch kundenauftragsgebunden fertigt. Der Logistikleiter kann nur das pünktlich ausliefern, das auch auf dem Fertiglager vorhanden ist. Auf den Lagerbestand können aber diverse andere Fachbereiche erheblichen Einfluss nehmen.

- **Der Kunde über den Vertrieb:** Sobald der Kunde terminlich und mengenmäßig variable ordert, besteht die Gefahr einer Unterversorgung, auf die die Logistik keinen oder nur geringen Einfluss nehmen kann.
- **Einkauf:** Engpässe bei der Rohstoffversorgung können zu einer Unterversorgung führen, auf die die Logistik ebenfalls keinen oder nur geringen Einfluss nehmen kann.
- **Produktion:** Kommt es zu Produktionsengpässen, kann dieses ebenfalls zu einer Unterversorgung führen. Auch in diesem Fall ist der Einfluss der Logistik gering.

Reklamationsquote:

Gerade hier ist es sehr oft selbstverständlich, den Leiter der Qualitätssicherung für die Reklamationsquote verantwortlich zu machen. In der Praxis ist aber sein Einfluss oft sehr gering.

- **Kundenreklamationen:** Es gibt diverse Gründe dafür, dass der Kunde ein Produkt oder eine Dienstleistung reklamiert. In den seltensten Fällen liegt die Ursache in der Verantwortung des Leiters der Qualitätssicherung. Das Spektrum geht von Vertriebsfehlern, über Entwicklungs- und Produktionsfehler bis hin zu Auslieferungsfehlern.
- **Lieferantenreklamationen:** Hier liegen die Ursachen meistens bei dem Lieferanten selber. Der Leiter der Qualitätssicherung ist in den meisten Fällen gar nicht in den Vertragsabschluss mit den Lieferanten eingebunden.
- **Interne Reklamationen:** Auch hier liegen die Ursachen in der überwiegenden Anzahl der Fälle nicht im Verantwortungsbereich des Leiters der Qualitätssicherung, sondern in diversen Fachbereichen.

Organisationsziele-Effektivität-Effizienz

4.3 Prozesse und Ziele

Optimal ist es, wenn man die Ziele den jeweiligen Geschäftsprozessen zuordnen kann, dazu müssen dann allerdings erst die Prozesse definiert werden. (Beispiel siehe Bild 4.3).

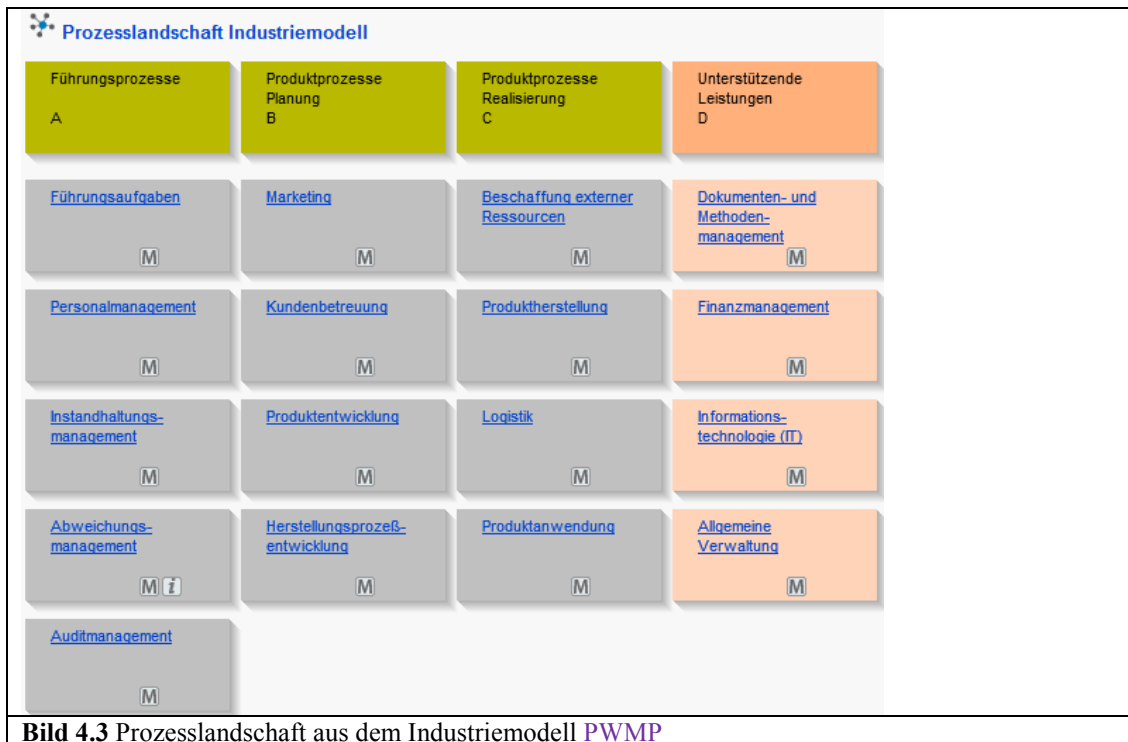


Bild 4.3 Prozesslandschaft aus dem Industriemodell PWMP

ISO 9001:2015-11 stellt hierzu folgende Forderung:

4.4.1 Abs. 2: Die Organisation muss die **Prozesse** bestimmen, die für das Qualitätsmanagementsystem benötigt werden, sowie deren Anwendung innerhalb der Organisation festlegen, und muss.....

ISO 14001:2015-11 stellt hierzu folgende Forderung:

4.4 Abs. 1: Um die beabsichtigten Ergebnisse — einschließlich der Verbesserung ihrer Umweltleistung — zu erreichen, muss die Organisation entsprechend den Anforderungen dieser Internationalen Norm ein Umweltmanagementsystem aufbauen, verwirklichen, aufrechterhalten und fortlaufend verbessern, einschließlich der **benötigten Prozesse** und ihrer Wechselwirkungen.

IATF 16949:2016-12 ergänzt die Aussage der ISO 9001 um folgenden Wortlaut:

4.4.1.1 Abs. 1: Die Organisation muss die Konformität aller Produkte und **Prozesse** - einschließlich Ersatzteilen sowie Teilen von externen Anbietern - mit allen Kundenanforderungen sowie den anwendbaren gesetzlichen und behördlichen Anforderungen sicherstellen (siehe Abschnitt 8.4.2.2).

In Bezug auf Prozessziele finden sich folgende Formulierungen:

ISO 9001:2015-11 stellt hierzu folgende Forderung:

4.4.1 Abs. 2 a): die erforderlichen Eingaben und die **erwarteten Ergebnisse** dieser Prozesse bestimmen;
4.4.1 Abs. 2 c): die Kriterien und Verfahren (einschließlich Überwachung, Messungen und die damit verbundenen **Leistungsindikatoren**), die benötigt werden, um das wirksame Durchführen und Steuern dieser Prozesse sicherzustellen, bestimmen und anwenden;



Organisationsziele-Effektivität-Effizienz

ISO 9001:2015-11:

5.1.1 Abs. 1 b) und die Qualitätsziele für das Qualitätsmanagementsystem festgelegt....

ISO 14001:2015-11:

5.1. Abs. 1b: sicherstellt, dass die Umweltpolitik und die Umweltziele festgelegt und mit der strategischen Ausrichtung und dem Kontext der Organisation vereinbar sind;

„Eingaben und Ergebnisse“ müssen deshalb in zwei Richtungen interpretiert werden:

1. Materielle Eingaben und Ergebnisse der Prozessstätigkeiten (Ressourcen und Ziele)
2. Benötigte Eingabeinformationen und dokumentierte Ergebnisse

An dieser Stelle beschäftige ich mich nur mit den Prozesszielen, zum anderen Sachverhalt lesen Sie bitte die Abhandlungen „D1-ABH-01 High-Level-Struktur und IMS“ sowie „D1-ABH-02 Organisationsprozesse-externe Anforderungen-Haftung“.

Die aktuelle IATF 16949:2016-12 ergänzte unter Berücksichtigung der aktuellen SI-N4. 11 hierzu:

5.1.1.2: Prozesseffektivität und –effizienz. Die oberste Leitung muss die Wirksamkeit und Effizienz des Qualitätsmanagementsystems überprüfen, um deren Wirksamkeit und Effizienz zu bewerten und die Organisation des Qualitätsmanagementsystems zu verbessern. Die Ergebnisse dieser Überprüfung müssen in die Managementbewertung einfließen (siehe Anhang 9.3.2.1.).

Über die IATF 16949 kommen also die Begriffe „Effektivität“ und „Effizienz“ ins Spiel.

Definition vom 16.09.2016 aus der Webseite:	www.zeitblueten.com/news/unterschied-effizient-effektiv/
<p>Nochmals zusammengefasst</p> <ul style="list-style-type: none"> ⌘ Effektiv arbeite ich dann, wenn ich etwas mache, das zum gewünschten Ergebnis bzw. Ziel führt. ⌘ Effizient arbeite ich, wenn ich das gewünschte Ergebnis bzw. Ziel mit möglichst geringem Aufwand (Zeit u./o. Ressourcen) erreiche. 	

In der aktuellen Diskussion um die praktische Umsetzung von Effektivität und Effizienz tauchte immer wieder auf, dass zur Erfüllung dieser Regelwerksforderung zwei Kennzahlen erforderlich sind. Das ist nicht notwendig, notwendig ist, dass beim Umgang mit Zielfestlegungen und -bewertungen folgendes beachtet wird:

Schritt 1:

Es muss reproduzierbar sein, welche Einflussfaktoren bei der Festlegung der Ziele berücksichtigt wurden. Ob diese Einflussfaktoren in Summe nur „effektiv“ sind oder bereits als „effizient“ bezeichnet werden können, ist zunächst nicht relevant.

Schritt 2:

Im Zuge der Bewertung der Zielerfüllung ist zuerst die Frage zu beantworten, ob das Ziel erreicht, also „effektiv“ gearbeitet wurde. Ist das **nicht der Fall**, müssen sich die Beteiligten die Frage stellen, ob der Weg zum Ziel richtig oder das Ziel falsch definiert war.



Organisationsziele-Effektivität-Effizienz

Beispiel:

Aufgabe und Ziel: *Baum in einer Stunde fällen.*

- Auftragnehmer A hat unter Einsatz einer Normalsäge nach 55 Min. den Baum gefällt. Die Arbeitsleistung war **effektiv**, das Ziel war richtig definiert.
- Auftragnehmer B hat unter Einsatz einer Axt nach 70 Min. den Baum gefällt. Die Arbeitsleistung war **nicht effektiv**, das Ziel war falsch definiert. Mögliche Ursachen: Bei der Zielfestlegung war nicht bekannt, dass keine Säge zur Verfügung steht oder der Auftragnehmer B wusste nicht, dass eine Säge zur Verfügung steht bzw. wollte keine einsetzen.

Schritt 3:

Handelt es sich bei Schritt 2 um einen **Einmalvorgang** (Projekt), sind im Zuge der Bewertung keine weiteren Überlegungen in Bezug auf „Effizienz“ anzustellen, günstigstenfalls sind diese Erfahrungen zu dokumentieren, damit sie für spätere vergleichbare Projekte zur Verfügung stehen, die dann ggf. „**effizienter**“ abgewickelt werden können.

Handelt es sich um **Wiederholvorgänge**, sind Überlegungen anzustellen, den Arbeitsschritt effizienter zu gestalten. Im Falle des oben genannten Beispiels könnte die Überlegung angestellt werden, eine Motorsäge einzusetzen, mit dessen Hilfe der Arbeitsschritt in 10 Min. ausgeführt wird. Letztlich ist also eine Wirtschaftlichkeitsbetrachtung erforderlich und ggf. steht am Ende eine neue Zielfestlegung.

Fazit:

„Effektivität“ und „Effizienz“ führen nicht zur Festlegung von zwei Kennzahlen für ein Ziel, sondern sind aufeinander aufbauend und führen ggf. zu einer Änderung der Handlungsweise und/oder des Ziels.

5 Zielerreichung überwachen

Kommen wir zum **vierten Grundsatzfehler**.

Einfluss auf ein Ergebnis kann nur genommen werden, wenn man die Ist-Daten in angemessenen Abständen den Soll-Daten gegenüberstellt und aus dem Vergleich entsprechende Konsequenzen zieht. Vielfach wird jedoch versäumt, **den angemessenen Abstand festzulegen**. Natürlich legt jede Organisation für sich selber fest, was ein angemessener Abstand ist. Dabei sollte aber folgender Grundsatz beachtet werden.

- Ziele, die im Tagesgeschäft kurzfristig beeinflussbar sind, sollten auch kurzfristiger bewertet werden.

Dazu einige Beispiele, die nur als Anregung zu verstehen sind:

Liefertreue: Das es sich hierbei aus Kundensicht um ein relevantes Kriterium handelt ist sicherlich unstrittig. In den meisten mir bekannten Fällen wird auch täglich die Rückstandliste gesichtet. Soll-Ist-Vergleiche erfolgen, wenn überhaupt, oft in größeren Abständen. Hier ist ein monatlicher Soll-Ist-Vergleich inkl. der Bewertung zu empfehlen, damit systematische Fehlentwicklungen frühzeitig erkannt und mit entsprechenden Korrekturmaßnahmen gegengesteuert werden kann.

Krankenstand: Ein Sachverhalt, der den Kunden nur indirekt berührt, für die Organisation aber sehr relevant ist. Hier werden meistens die Daten monatlich erhoben und ausgewertet. Für die Bewertung reicht ein Quartalszeitraum aus, da sich die ggf. beschlossenen Maßnahmen selten kurzfristig auswirken.

Reklamationen: Hier liegt selbstverständlich auf beiden Seiten (Kunde und Organisation) ein wesentliches Interesse zur Vermeidung derartiger Situationen. Eine Organisation sollte bereits bei der Bearbeitung des einzelnen Reklamationsfalles



Organisationsziele-Effektivität-Effizienz

in Bezug auf Fehlerursachenfindung und –beseitigung konsequent vorgehen. Die statistische Auswertung wird dann nur noch Trends und ggf. einzelne Schwerpunkte ausweisen. Deshalb reichen hier eine monatliche Auswertung und eine quartalsbezogene Bewertung aus.

Politik: Hier reicht eine jährliche Bewertung der Aktualität aus, unabhängig davon, dass in Verbindung mit Zertifizierungsverfahren ohnedies die Aufgabe besteht, die Aktualität der Unternehmenspolitik „regelmäßig“ zu prüfen.

Zusammenfassung:

Wichtig ist also, dass in Abhängigkeit von der Relevanz des Einzelzieles auch der Bewertungsrhythmus festgelegt und konsequent eingehalten wird.

6 Zielerreichung und Maßnahmen

Der **fünfte Grundsatzfehler** wird häufig in Verbindung mit der Bewertung und den Konsequenzen daraus gemacht, indem

- bei der Bewertung nicht konsequent die **tatsächliche Fehlerursache** herauskristallisiert wird,
- in diesem Zusammenhang keine oder nur eine unzureichende Betrachtung der **Risiken und Chancen** erfolgt,
- oft die **falschen Korrekturmaßnahmen** beschlossen werden,
- die Ausführung der Korrekturmaßnahmen nicht **systematisch überwacht** wird,
- keine oder nur oberflächliche **Wirksamkeitsprüfungen** durchgeführt werden und/oder
- keine **Neubewertung** der Ziele erfolgt.

Tatsächliche Fehlerursache:

Bei der Bewertung der Zielerreichung steht zunächst im Vordergrund, ob der Soll-Wert über- oder unterschritten ist. Ist der Soll-Wert überschritten (Ziel erreicht), wird oft keine Ursachenanalyse durchgeführt, es wird für die nächste Periode entweder der Soll-Wert belassen oder heraufgesetzt.

Ist der Soll-Wert unterschritten (Ziel nicht erreicht), wird selbstverständlich zunächst die Frage nach dem „Warum ist das so?“ gestellt. Eine sichere Antwort kann es aber nur dann geben, wenn die Daten- und Ursachenanalyse weitere Details hergibt.

Am **Beispiel der Reklamationskennzahl „Anzahl Reklamationen“** will ich dieses verdeutlichen (es handelt sich zwar um ein Realbeispiel, muss aber in dieser Form nicht für alle Organisationen zutreffen).

Ziel und Zielgröße:

Anzahl Kundenreklamationen pro 100 Kundenbestellvorgänge: Sollwert: 0,85 Istwert: 0,83

Das Ziel wurde leicht überschritten, theoretisch wäre daraus kein aktueller Handlungsbedarf abzuleiten. Die Detailanalyse ergab trotzdem Handlungsbedarf, aus dem dann auch ein neues Ziel für die nächste Periode abgeleitet werden konnte.

Die Detailanalyse war aber nur möglich, weil zuvor ein Analyseschema festgelegt wurde, das bei jedem Reklamationseinzelfall zur Anwendung kommt. Es sollten immer nachfolgende Einstufungen vorgenommen werden:

1. **Fehlerort / Artikelgruppe (Wo am Produkt):** Produktkomponente, an der der Fehler festgestellt wurde.
2. **Fehlerart / Fehlergruppe (Welcher Fehler):** Reklamierter Sachverhalt.
3. **Produkt- / Fehlermerkmal (Was):** konkretes Produkt- bzw. Fehlermerkmal.
4. **Fehlerquelle / Prozessverantwortung (Wo im Prozess):** Entstehungsort
5. **Fehlerursache (Warum):** Tatsächliche oder wahrscheinliche Ursache

Für die jeweiligen Einstufungen gibt es Tabellen, nachfolgend das Beispiel für Fehlerquellen:



Organisationsziele-Effektivität-Effizienz

Tabelle: Fehlerquelle / Prozessverantwortung

Produktentwicklung
Herstellungsprozessentwicklung
Auftragsannahme
Produktion
Zulieferer
Lagerung
Lagerentnahme
Transportweg Versand
Kunde
Anwender
Noch nicht zugeordnet

Die analytische Betrachtung über diese 5 Gruppen ergab, unabhängig vom jeweiligen Einzelfall, folgenden zusätzlichen Handlungsbedarf:

Bei der Gruppe 3 = Produkt / Fehlermerkmal entfielen auf das Merkmal „Kennzeichnungen“ 43% der Gesamtfälle. Hier wurde eine gesonderte Fehlerursachenanalyse in Auftrag gegeben.

Bei der Gruppe 4 = Fehlerquelle / Prozessverantwortung entfielen 35% auf die Entwicklung, in der **Gruppe 5 = Fehlerursache** 33% auf Serienfreigabe unvollständig. Hier wurde eine Überarbeitung des Verfahrens zur Serienfreigabe in Auftrag gegeben.

Bei der Gruppe 4 = Fehlerquelle / Prozessverantwortung entfielen 17% auf die Auftragsannahme, in der **Gruppe 5 Fehlerursache** 30% auf Artikel-/Stammdaten nicht verglichen. Hier wurde die Überarbeitung des Verfahrens zur Auftragsannahme in Auftrag gegeben.

Falsche Korrekturmaßnahmen:

Wird keine saubere Fehleranalyse gemacht, steigt zwangsläufig das Risiko, Korrekturmaßnahmen zu beschließen, die nicht oder nur unzureichend geeignet sind, die tatsächliche Fehlerursache zu beseitigen.

Systematische Überwachung:

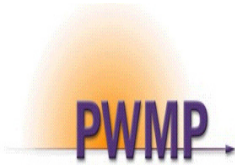
Korrekturmaßnahmen zu beschließen ist eine Sache, festzustellen, ob diese auch tatsächlich durchgeführt wurden, eine Andere. Es gehört zu den Aufgaben einer Führungskraft, sich vollständig oder in Stichproben davon zu überzeugen, ob übertragene Aufgaben auch tatsächlich im Sinne der Zielstellung erledigt wurden. Geschieht dieses nicht, werden die betroffenen Personen ihre eigenen Prioritäten setzen, was meistens dazu führt, dass das aktuelle Tagesgeschäft den Vorrang erhält. Niemand muss sich dann wundern, wenn der zuvor gemachte Fehler erneut auftritt.

Wirksamkeitsprüfung:

Die Wirksamkeitsprüfung für eine beschlossene bzw. durchgeführte Maßnahme stellt sich immer wieder als das schwächste Glied in der Beobachtungskette heraus. Sie wird vielfach gar nicht oder nur oberflächlich durchgeführt. Alle bisher gemachten Erfahrungen zeigen mir, dass nur dann relevante Verbesserungen eintreten, wenn die Wirksamkeitsprüfung wirklich konsequent und fachgerecht durchgeführt wird.

Neubewertung der Ziele:

Zum Ende eines Bewertungsvorgangs muss noch eine Zielprüfung erfolgen. Sofern nicht bereits im Zusammenhang mit der Ursachenanalyse erfolgt, hat spätestens in diesem Zusammenhang auch eine Betrachtung der **Risiken und Chancen** zu erfolgen.



Organisationsziele-Effektivität-Effizienz

ISO 9001:2015-12 Absatz 6.1.1: Bei Planungen für das Qualitätsmanagementsystem muss die Organisation die in 4.1 genannten Themen und die in 4.2 genannten Anforderungen berücksichtigen sowie die Risiken und Chancen bestimmen, die betrachtet werden müssen, um:

Ähnliche Wortlaute enthalten auch alle anderen Systemnormen, die nach der High-Level-Struktur gegliedert sind.

Im Zuge dieser Neubewertung sind die folgenden Fragen zu stellen und das Ergebnis der Prüfung ggf. inkl. einer Begründung, ist zu dokumentieren.

1. Soll das Ziel weiter verfolgt werden?
2. Soll die Zielgröße unverändert in die nächste Periode übernommen werden?
3. Soll die Zielgröße negativ angepasst werden, weil das Ziel nicht realistisch war?
4. Soll die Zielgröße positiv angepasst werden, um einen Verbesserungsprozess inkl. der dann erforderlichen Maßnahmen einzuleiten?
5. Sollen neue Ziele festgelegt/vereinbart werden?

Zum Thema der Risiko- und Chancenbewertung siehe meine Abhandlung „A1-ABH-05 Risiken und Chancen bestimmen“.

7 Beispielsammlung zu Zielen

Nachfolgend einen Auszug aus meiner Sammlung von Organisationszielen, die ich im Laufe meiner Beratertätigkeit zusammengetragen habe. In den zutreffenden Fällen enthält Sie auch Querverweise mit Textauszügen auf diverse Systemnormen. Diese Ziele sind Geschäftsprozessen zugeordnet, wobei sich die Geschäftsprozessstruktur an dem von mir erstellten und gepflegten Industriemodell orientiert. Selbstverständlich erhebt diese Liste keinen Anspruch auf Vollständigkeit und Richtigkeit. Sollte ein Leser Anregungen zur Verbesserung oder Vervollständigung haben, nehme ich diese gern entgegen.

Die vollständige Liste dieser Beispielsammlung kann als Excel-Arbeitsdatei mit den in **Bild 7** gezeigten Registern erworben werden. Detailinhalte können der Abhandlung „A1-ABH-03 Managementsystembewertung“ entnommen werden. Zu den Kosten siehe Abschnitt 8.

Liste mit Prozess-/Unternehmenszielen (Zielebaum)								
Letzter Stand:			21.09.2018		Geändert von: Peter Wintzer			
Die GRÜN markierten Pos. sind ausdrücklich in den zitierten Normen genannt oder können daraus abgeleitet werden.						Ziele der Organisation (Auszüge aus der Beispielsammlung)		
GP-Nr	Geschäftsprozess Unternehmensziele bzw. Ziel- /Prozessmerkmale	Zieldateiteil					Erläuterungsteil	
		Berichts- verantw.	Zielgröße	Bericht	Bewer- tung	Soll- Wert	Ist-Wert	Norm Regelwerk
Anmerkungen		Kontext	Zielebaum	MS Bewertung 20xx	Protokoll	Namen		
Bild 7: Beispiel aus der Arbeitsdatei A1-Li-01 Kontext-Ziele-MS-Bewertung								

Organisationsziele-Effektivität-Effizienz

7.1 Führungsaufgaben (A1)

A1 Führungsaufgaben									
A1.1	Durchführen der Managementbewertung	GF	Aktualität	Jahr	Jahr			9001, 14001, 16949, 19600, 27001, 45001, 50001	siehe Register "MS Bewertung 20xx"
A1.2	Umweltstörfälle reduzieren	FB	Kennzahl	Monat	Monat				Anzahl Störfälle/-kosten pro Mitarbeiter/Mitarbeiterstunde/Jahr
A1.3	Energieverbrauch reduzieren	FB	Kennzahl	Monat	Quartal				Strom-, Gas-, Wasserverbrauch im Verhältnis zu
A1.4	Arbeitsunfälle reduzieren	FB	Kennzahl	Monat	Quartal			45001	Diese Kennzahl ist in sehr vielen Unternehmen vorhanden, entweder als Bestandteil der Lohnabrechnung oder durch BDE-Routinen. Sie kann z. B. mit den Arbeitsunfällen anderer Unternehmen der Region verglichen werden

7.2 Personalmanagement (A2)

A2 Personalmanagement									
A2.1	Zeitdauer der Eingangsbestätigung eines Bewerbungsschreiben einhalten	PW	Kennzahl	Jahr	Jahr				Differenz von Eingangsdatum zum Bestätigungsdatum in Arbeitstagen. Kann z. B. über eine in einem Tabellenkalkulationsprogramm gepflegte Statistik verfolgt werden.
A2.2	Zeitdauer vom Eingang einer Bestätigung bis zur Zusage/Ablehnung eines Bewerbers einhalten	PW	Kennzahl	Jahr	Jahr				Differenz von Eingangsdatum zum Entscheidungsdatum (Zu- bzw. Absage) in Arbeitstagen. Kann z. B. als weitere Spalte in der zuvor genannten Statistik verfolgt werden.
A2.3	Vereinbarungen mit Betriebsrat zum Arbeitsschutz	GF	Aktualität	Jahr	Jahr			45001	Sind die Vereinbarungen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz noch aktuell?
A2.4	Wissen der Organisation	PW	Aktualität	Jahr	Jahr			9001, 14001, 16949	Bewertung, ob die Daten zum erforderlichen Wissen der Organisation noch aktuell sind.
A2.5	Kompetenz, Fähigkeit, Qualifikation	PW	Aktualität	Jahr	Jahr			9001, 14001, 16949	Hierbei handelt es sich um die Feststellung des Qualifikationsgrades einer einzelnen Person und von Personengruppen. Dazu kann ein Tabellenkalkulationsprogramm eingesetzt werden, allerdings gibt es hier auch Standardlösungen am Markt (Software Personalmanager).

7.3 Instandhaltungsmanagement (A3)

GP-Nr	Geschäftsprozess Unternehmensziele bzw. Ziel-/Prozessmerkmale	Zielatenteil						Erläuterungsteil	
		Berichts-verantw.	Zielgröße	Bericht	Bewertung	Soll-Wert	Ist-Wert	Norm Regelwerk	Umsetzungshinweise mit Beispielscharakter
A3 Instandhaltungsmanagement									
A3.1	Ausfallzeit technischer Einrichtungen optimieren	BT	Kennzahl	Monat	Monat			IATF 16949: 9.3.2.1 Abs. 1 g)	Bewertung konkreter Instandhaltungsziele
A3.2	Verfügbarkeitsgrad der technischen Einrichtungen optimieren	BT	Kennzahl	Monat	Monat				Wert der Ersatzteile zu Herstellkosten
A3.3	Ersatzteilkosten optimieren	BT	Kennzahl	Monat	Monat				Summe der Ersatzteilkosten zu Herstellkosten
A3.4	Instandhaltungskosten optimieren	BT	Kennzahl	Monat	Monat				Summe der Instandhaltungskosten zu Herstellkosten
A3.5	Prüfmittelfähigkeiten gewährleisten	QS	Projekt	Quartal	Jahr			9001, 14001, 16949, 19600, 27001, 45001, 50001	a) Nicht eingehaltene Überwachungstermine der Prüfmittel in Relation zu den Gesamtüberwachungsterminen. b) Anteil fähiger Prüfmittel an Gesamtmenge der Prüfmittel

Organisationsziele-Effektivität-Effizienz

7.4 Abweichungsmanagement (A4)

GP-Nr	Geschäftsprozess Unternehmensziele bzw. Ziel- /Prozessmerkmale	Zielteil					Erläuterungsteil			
		Berichts- verantw.	Zielgröße	Bericht	Bewer- tung	Soll- Wert	Ist-Wert	Norm Regelwerk	Umsetzungshinweise mit Beispielscharakter	
A4	Abweichungsmanagement									
A4.1	Erfassung von Reklamationen / Beschwerden	FB	Kennzahl	Tag	Tag			9001, 14001, 16949, 19600, 27001, 45001, 50001	Erfassung, Bearbeitung und Bewertung zum Zeitpunkt des Reklamationseingangs	
A4.2	Kundenreklamationen reduzieren	FB	Kennzahl	Monat	Monat				Anzahl Reklamationen pro Umsatzeinheit, Wert der Reklamationen zum Umsatz	
A4.3	Interne Reklamationen reduzieren	FB	Kennzahl	Monat	Monat				Anzahl Reklamationen pro Umsatzeinheit, Wert der Reklamationen zum Umsatz	
A4.4	Antwortzeiten für Reklamationen reduzieren	FB	Kennzahl	Monat	Monat				Zeit vom Eingang bis zur ersten Rückmeldung an den Kunden. Dauer in Tagen.	
A4.5	Bearbeitungszeiten für Reklamationen reduzieren	FB	Kennzahl	Monat	Monat				Zeit vom Eingang bis zur abschließenden Bearbeitung. Dauer in Tagen.	
A4.6	Lagerbestand fehlerhafter Produkte minimieren	FB	Kennzahl	Monat	Monat				Produkte, die als fehlerhaft eingestuft und gesperrt wurden. Wert zum Umsatz, Dauer der Liegezeit in Tagen.	
A4.7	Kulanz und Gewährleistung bewerten	GF	Kennzahl	Quartal	Quartal			IATF 16949: 9.3.2.1 Abs. 1 h)	Eigenständige Bewertung dieser Fälle	

7.5 Auditmanagement (A5)

GP-Nr	Geschäftsprozess Unternehmensziele	Berichts- verantw.	Zielgröße	Bericht	Bewer- tung	Ist-Wert	Bewertungs- ergebnisse	Korrektur- maßnahmen	Norm Regelwerk	Umsetzungshinweise mit Beispielscharakter
A4.1	Zertifikat erreichen bzw. erhalten	QMB	Projekt	Jahr	Jahr				9001, 14001, 16949, 18001, 50001	Zertifizierung erfolgreich bestehen
A4.2	Auditoren qualifizieren	QMB	Projekt	Jahr	Jahr				9001, 14001, 16949, 18001, 50001	Es sind genügend Auditoren mit der festgelegten Qualifikation vorhanden
A4.3	Erfüllungsgrad Systemaudits erhöhen	Auditor	Kennzahl	Halbjahr	Jahr				9001, 14001, 16949, 18001, 50001	siehe Managementsystembewertung
A4.4	Erfüllungsgrad Prozess-/Produktaudits erhöhen	Auditor	Kennzahl	Halbjahr	Jahr				16949	siehe Managementsystembewertung
A4.5	Auditkosten optimieren	QMB	Kennzahl	Jahr	Jahr					Auditkosten zu Gesamtpersonalkosten

7.6 Marketing (B1)

GP-Nr	Geschäftsprozess Unternehmensziele bzw. Ziel- /Prozessmerkmale	Zielteil					Erläuterungsteil			
		Berichts- verantw.	Zielgröße	Bericht	Bewer- tung	Soll- Wert	Ist-Wert	Norm Regelwerk	Umsetzungshinweise mit Beispielscharakter	
A5.4	Erfüllungsgrad Prozess-/Produktaudits erhöhen	Auditor	Kennzahl	Halbjahr	Jahr			16949	Setzt voraus, dass diese Audits auch auswertbar gestaltet und über die Zeitachse vergleichbar sind.	
A5.5	Auditkosten optimieren	QMB	Kennzahl	Jahr	Jahr				Auditkosten zu Gesamtpersonalkosten	
B1	Marketing									
B1.2	Produktpräsentation verbessern	MT	Projekt	Jahr	Jahr				Stichprobenprüfung nach festgelegter Checkliste	
B1.3	Produktbeschreibung verbessern	EW	Projekt	Jahr	Jahr				Stichprobenprüfung nach festgelegter Checkliste	
B1.4	Produktbeobachtung verbessern	MT	Projekt	Jahr	Jahr				Stichprobenprüfung nach festgelegter Checkliste	
B1.6	Wettbewerbsbeobachtung verbessern	MT	Projekt	Jahr	Jahr				Stichprobenprüfung nach festgelegter Checkliste	

Organisationsziele-Effektivität-Effizienz

7.7 Kundenbetreuung (B2)

GP-Nr	Geschäftsprozess Unternehmensziele bzw. Ziel- /Prozessmerkmale	Zielatenteil						Erläuterungsteil	
		Berichts- verantw.	Zielgröße	Bericht	Bewer- tung	Soll- Wert	Ist-Wert	Norm Regelwerk	Umsetzungshinweise mit Beispielscharakter
B2	Kundenbetreuung								
B2.1	Umsatz erhöhen	VT	Kennzahl	Monat	Monat				Verhältnis zum Vorjahr (z. B. pro Kunde, Mitarbeiter, Mitarbeiterstunde)
B2.2	Deckungsbeitrag erhöhen	VT	Kennzahl	Monat	Monat				Setzt voraus, dass eine entsprechend detaillierte Kalkulation vorhanden und eine Nachkalkulation möglich ist
B2.3	Kundenzufriedenheit verbessern	VT	Kennzahl	Jahr	Jahr			9001, 16949	z. B.: Kennzahl aus direkter Kundenbefragung (IATF 16949) oder Kennzahl aus indirekten Parametern (ISO 9001) wie Umsatz pro Kunde, Kundenbindungsdauer, Anzahl Neukunden pro Jahr, Ergebnisse aus Kundenbewertungen

7.8 Produktentwicklung (B3)

GP-Nr	Geschäftsprozess Unternehmensziele bzw. Ziel- /Prozessmerkmale	Zielatenteil						Erläuterungsteil	
		Berichts- verantw.	Zielgröße	Bericht	Bewer- tung	Soll- Wert	Ist-Wert	Norm Regelwerk	Umsetzungshinweise mit Beispielscharakter
B3	Produktentwicklung								
B3.1	Neue Produkte entwickeln	GF	Kennzahl	Jahr	Jahr				Anzahl Neuprodukte pro Jahr zum Artikelstammsatz
B3.2	Anzahl Produktfamilien / Hauptproduktgruppen optimal halten	GF	Kennzahl	Jahr	Jahr				Anzahl Neuprodukte pro Jahr zum Artikelstammsatz
B3.3	Produktentwicklungstermine einhalten	FB	Kennzahl	Monat	Monat			IATF 16949: 8.3.3.1 Abs. 1 f)	Plan- zu Ist-Terminen pro Projekt oder Projektphase
B3.4	Anzahl Gefahrstoffe reduzieren	FB	Kennzahl	Monat	Jahr			IATF 16949: 8.3.3.1 Abs. 1 f)	ähnlich A5.3
B3.5	Verbrauch kritischer Materialien reduzieren	FB	Kennzahl	Monat	Jahr			IATF 16949: 8.3.3.1 Abs. 1 f)	z. B. Materialien mit hoher Umweltgefährdung im Sinne des WHG und des BImSchV

7.9 Herstellungsprozessentwicklung (B4)

GP-Nr	Geschäftsprozess Unternehmensziele bzw. Ziel- /Prozessmerkmale	Zielatenteil						Erläuterungsteil	
		Berichts- verantw.	Zielgröße	Bericht	Bewer- tung	Soll- Wert	Ist-Wert	Norm Regelwerk	Umsetzungshinweise mit Beispielscharakter
B4	Herstellungsprozessentwicklung								
B4.1	Vorgabezeit pro Einheit optimieren	AV	Kennzahl	Monat	Monat				Für repräsentative Produkte den Nachweis führen, dass Einsparungen bei Vorgabezeiten realisiert wurden. Vergleich der Vorgabezeiten der ersten Kalkulation mit neuer Kalkulation.
B4.2	Herstellungskosten verringern	AV	Kennzahl	Monat	Monat				z. B. Gesamtbetrachtung B3.6 und B4.1 einschließlich indirekter Kosten
B4.3	Prüfaufwand minimieren	AV	Kennzahl	Monat	Monat				Prüfkosten zu Herstellkosten/Umsatz
B4.4	Fähigkeitsindexe erreichen/überschreiten	AV	Kennzahl	Monat	Quartal				Gegenüberstellung der geforderten und erreichten Fähigkeitsindexe.

Organisationsziele-Effektivität-Effizienz

7.10 Beschaffung externer Ressourcen (C1)

GP-Nr	Geschäftsprozess Unternehmensziele bzw. Ziel- /Prozessmerkmale	Zieldateiteil						Erläuterungsteil	
		Berichts- verantw.	Zielgröße	Bericht	Bewer- tung	Soll- Wert	Ist-Wert	Norm Regelwerk	Umsetzungshinweise mit Beispielscharakter
C1	Beschaffung externer Ressourcen								
C1.1	Anzahl Bestellvorgänge optimieren	EK	Kennzahl	Quartal	Jahr				z. B. Anzahl Bestellungen pro TDM-Einkaufsvolumen
C1.2	Qualifikationsstand der Zulieferer verbessern	EK	Kennzahl	Jahr	Jahr			IATF 16949-8.4.2.4	Da in der Regel eine Bewertung der Zulieferer mit 4 Bewertungsstufen (A,B,C,D) erfolgt, können diese Ergebnisse auch statistisch ausgewertet werden.
C1.3	Termintreue der Zulieferer verbessern	EK	Kennzahl	Monat	Woche			IATF 16949-8.4.2.4 c)	Abgleich gegen den bestätigten Liefertermin. Ergebnis kann ein Erfüllungsgrad sein.
C1.4	Warenbestände optimieren	EK	Kennzahl	Monat	Woche				Ist-Bestand zu Soll-Bestand, Ist-Bestand zu Umsatz
C1.5	Beschaffungsreklamationen reduzieren	EK	Kennzahl	Monat	Monat			IATF 16949-8.4.2.4 a)	Anzahl Reklamationen pro Einkaufsvolumeneinheit, Wert der Reklamationen zum Einkaufsvolumen

7.11 Produktherstellung (C2)

GP-Nr	Geschäftsprozess Unternehmensziele bzw. Ziel- /Prozessmerkmale	Zieldateiteil						Erläuterungsteil	
		Berichts- verantw.	Zielgröße	Bericht	Bewer- tung	Soll- Wert	Ist-Wert	Norm Regelwerk	Umsetzungshinweise mit Beispielscharakter
C2	Produktherstellung								
C2.1	eigene Liefertreue verbessern	PR	Kennzahl	Monat	Woche			9001, 16949	Achtung: abhängig von der Auftragsart. Bei kundenauftragsbezogener Fertigung im GP C2, bei Lagerfertigung im GP C3. Abgleich gegen den geplanten Fertigstellungstermin (intern) oder bestätigten Kundentermin (extern)
C2.2	Ausschuss-/Schrottrate reduzieren	PR	Kennzahl	Monat	Monat			9001	QBK zum Umsatz oder Herstellkosten
C2.3	Nacharbeitskosten reduzieren	PR	Kennzahl	Monat	Monat			9001	QBK zum Umsatz oder Herstellkosten
C2.4	Auftragsdurchlaufzeit durch die Produktion verringern	AV	Kennzahl	Monat	Monat				Durch Reduzierung von Leerlauf-/Liege-/Transportzeiten die Gesamtdurchlaufzeit verkürzen. Auch hier z. B. an repräsentativen Produkten nachweisbar.

7.12 Logistik (C3)

GP-Nr	Geschäftsprozess Unternehmensziele bzw. Ziel- /Prozessmerkmale	Zieldateiteil						Erläuterungsteil	
		Berichts- verantw.	Zielgröße	Bericht	Bewer- tung	Soll- Wert	Ist-Wert	Norm Regelwerk	Umsetzungshinweise mit Beispielscharakter
C3	Logistik								
C3.1	Bestand der halbfertige Aufträge (Zwischenprodukte) optimieren	FB	Kennzahl	Monat	Monat			16949: 8.5.4.1 Abs. 4	Geringer Bestand bei hoher Verfügbarkeit. Bestandswert zum Umsatz.
C3.2	Bestand der fertige Aufträge (Fertigprodukte) optimieren	FB	Kennzahl	Monat	Monat			16949: 8.5.4.1 Abs. 4	Geringer Bestand bei hoher Verfügbarkeit. Bestandswert zum Umsatz.
C3.3	Unterschreitungen von Mindestbeständen reduzieren	LA	Kennzahl	Monat	Monat				Anzahl oder Wert der Unterschreitungen zum geplanten Bestandswert
C3.6	Lagerzustand optimieren	LA	Aktualität	Monat	Monat			16949: 8.5.4.1 Abs. 3	Kosten zum Einkaufsvolumen oder Umsatz

7.13 Produkthanwendung (C4)

GP-Nr	Geschäftsprozess Unternehmensziele bzw. Ziel- /Prozessmerkmale	Zieldateiteil						Erläuterungsteil	
		Berichts- verantw.	Zielgröße	Bericht	Bewer- tung	Soll- Wert	Ist-Wert	Norm Regelwerk	Umsetzungshinweise mit Beispielscharakter
C4	Produkthanwendung								
C4.1	Kundendienstaufwand optimieren	KD	Kennzahl	Quartal	Quartal				Kosten zum Umsatz
C4.2	Aufwand zur Feldbeobachtung optimieren	KD	Kennzahl	Quartal	Quartal				QBK zum Umsatz oder Herstellkosten
C4.3	Aufwand zur Erfüllung von Rücknahmeverpflichtungen optimieren	KD	Kennzahl	Quartal	Quartal				Kosten zum Umsatz oder Herstellkosten

Organisationsziele-Effektivität-Effizienz

7.14 Dokumenten- und Methodenmanagement (D1)

GP-Nr	Geschäftsprozess Unternehmensziele bzw. Ziel- /Prozessmerkmale	Zielatenteil						Erläuterungsteil	
		Berichts- verantw.	Zielgröße	Bericht	Bewer- tung	Soll- Wert	Ist-Wert	Norm Regelwerk	Umsetzungshinweise mit Beispielscharakter
D1.1	Verfügbarkeit der externen Vorgabedokumente (inkl. Kundenvorgaben) gewährleisten	FB	Aktualität	Jahr	Jahr			9001, 14001, 16949, 19600, 27001, 45001, 50001	Im Rahmen von Audits abzufragen und zu bewerten.
D1.2	Änderungsaufwand der Managementsystemdokumente optimieren	FB	Kennzahl	Jahr	Jahr				Wenn überhaupt feststellbar, dann Kosten zum Umsatz
D1.3	Wechselwirkungen zwischen Prozessen darstellen	FB	Projekt	Jahr	Jahr				Im Rahmen von Audits abzufragen und zu bewerten.
D1.4	Methodenverfügbarkeit gewährleisten	FB	Projekt	Jahr	Jahr				Im Rahmen von Audits abzufragen und zu bewerten.

7.15 Finanzmanagement (D2)

GP-Nr	Geschäftsprozess Unternehmensziele bzw. Ziel- /Prozessmerkmale	Zielatenteil						Erläuterungsteil	
		Berichts- verantw.	Zielgröße	Bericht	Bewer- tung	Soll- Wert	Ist-Wert	Norm Regelwerk	Umsetzungshinweise mit Beispielscharakter
D2	Finanzmanagement								
D2.1	Verhältnis produktive zu unproduktiven Stunden verbessern	FB	Kennzahl	Monat	Monat				Setzt voraus, dass bei der Ist-Datenerfassung (z. B. BDE) zwischen diesen Arten unterschieden wird
D2.2	Umsatzrentabilität vor Steuern erhöhen	RW	Kennzahl	Monat	Monat				Betriebsergebnis zur Gesamtleistung
D2.6	Liquidität sichern	RW	Kennzahl	Woche	Monat				z. B. Liquiditätsverhältnis = Umlaufvermögen zu kurzfristigem Fremdkapital
D2.7	Eigenkapitalquote nicht unterschreiten	RW	Kennzahl	Quartal	Jahr				z. B. Eigenkapital zur Bilanzsumme
D2.8	Qualitätsbezogene Kosten reduzieren	FB	Kennzahl	Monat	Quartal			IATF16949: Abs. 9.3.2.1 a)	a) QBK zum Umsatz b) siehe Managementsystembewertung

7.16 Informationstechnologie IT (D3)

GP-Nr	Geschäftsprozess Unternehmensziele bzw. Ziel- /Prozessmerkmale	Zielatenteil						Erläuterungsteil	
		Berichts- verantw.	Zielgröße	Bericht	Bewer- tung	Soll- Wert	Ist-Wert	Norm Regelwerk	Umsetzungshinweise mit Beispielscharakter
D3	Informationstechnologie (IT)								
D3.1	Rechnerverfügbarkeit erhöhen	DV	Kennzahl	Halbjahr	Halbjahr				Stichprobenprüfung nach festgelegter Checkliste
D3.2	Rechnerantwortzeiten reduzieren	DV	Kennzahl	Halbjahr	Halbjahr				Stichprobenprüfung nach festgelegter Checkliste
D3.3	Recherauslastung erhöhen	DV	Kennzahl	Halbjahr	Halbjahr				Stichprobenprüfung nach festgelegter Checkliste

7.17 Allgemeine Verwaltung (D4)

GP-Nr	Geschäftsprozess Unternehmensziele bzw. Ziel- /Prozessmerkmale	Zielatenteil						Erläuterungsteil	
		Berichts- verantw.	Zielgröße	Bericht	Bewer- tung	Soll- Wert	Ist-Wert	Norm Regelwerk	Umsetzungshinweise mit Beispielscharakter
D4	Allgemeine Verwaltung								
D4.1	Aktualität der Hilfsmittel der Verwaltung gewährleisten	FB	Projekt	Jahr	Jahr				Stichprobenprüfung nach festgelegter Checkliste
D4.2	Postdurchlaufzeit reduzieren	PS	Kennzahl	Jahr	Jahr				Checkliste



Organisationsziele-Effektivität-Effizienz

8 Schlussanmerkung

Diese Abhandlung wurde nach bestem Wissen und Gewissen erstellt. Sie erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit und Richtigkeit, über konstruktive Anmerkungen von Lesern würde ich mich freuen. Erkenntnisse aus der Teilnahme an zukünftigen Zertifizierungsverfahren oder aus Erfahrungsberichten werden dazu führen, dass diese Abhandlung auch von Zeit zu Zeit aktualisiert wird.

Wenn Sie praktische Hilfestellung bei der Festlegung und Vereinbarung von Organisationszielen benötigen, können Sie sich gern an mich wenden. Alle in der Abhandlung erwähnten **Arbeitsdateien** sind zum Preis von 50 € zzgl. gültige MWSt bei **PWMP** zu erwerben. Wenn Sie mit der Anforderung (auch per Mail) eine Rechnungsadresse mitteilen, erhalten Sie die Datei im Normalfall noch am Tag der Anforderung per Mail zugesandt.

www.pwmp.de