

Herzlich Willkommen

**DIN EN ISO 9004:2009**  
was macht Unternehmen erfolgreich?



Dipl.-Ing. (FH) Olaf Stuka  
Leiter DGQ-Regional  
Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V.

**DGQ**  
Deutsche Gesellschaft  
für Qualität

Agenda **DGQ**

- Q **Vorstellung der Deutschen Gesellschaft für Qualität e.V.**
- Q **Revision ISO 9004:2009**
  - > ... für den nachhaltigen Erfolg einer Organisation
- Q **Was erfolgreiche Unternehmen auszeichnet**
  - > und welche Wege wurden beschritten?

Revision ISO 9004:2009 09/10 | ISO 9004 | Folie 1

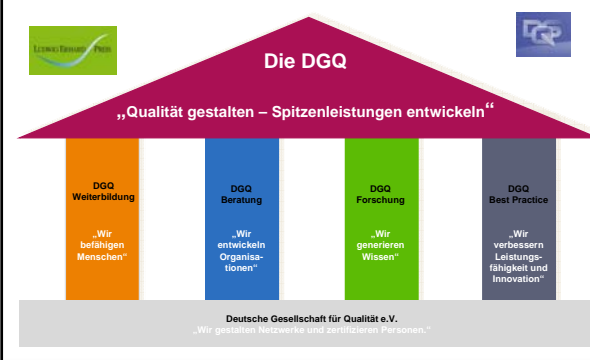
**Verstehen.  
Verbessern.  
Verantworten.**



**Die DGQ – Ihr Partner in Qualität**

**DGQ**  
Deutsche Gesellschaft  
für Qualität

Die DGQ - Gruppe **DGQ**



**Die DGQ**  
„Qualität gestalten – Spitzenleistungen entwickeln“

- DGQ Weiterbildung**  
„Wir befähigen Menschen“
- DGQ Beratung**  
„Wir entwickeln Organisationen“
- DGQ Forschung**  
„Wir generieren Wissen“
- DGQ Best Practice**  
„Wir verbessern Leistungsfähigkeit und Innovation“


Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V.  
„Wir gestalten Netzwerke und zertifizieren Personen.“

Verstehen. Verbessern. Verantworten. 09/10 | Folie 3

**Wir gestalten Netzwerke - DGQ der Verein** **DGQ**

**Die Basis der DGQ ist der seit mehr als 55 Jahren aktive Verein. Unsere Mitglieder ...**

- Q ... sind Teil eines starken Netzwerks aus 1.000 Firmen- und 6.000 persönlichen Mitgliedern,
- Q ... werden in den vier Landesgeschäftsstellen der DGQ in Frankfurt, Hamburg, Berlin und Stuttgart individuell beraten,
- Q ... nutzen 62 Regionalkreise mit ca 12.000 Teilnehmern, um Kontakte zu knüpfen, Aktuelles rund um das Thema Qualität zu erfahren und zu diskutieren,
- Q ... tragen Ihr Erfahrungswissen in der Gemeinschaftsarbeit zusammen und veröffentlichen Ihre Erkenntnisse in ca. 90 Titeln der DGQ-Schriftenreihe
- Q ... erfahren über unsere jährliche Benchmarkstudie „Excellence Barometer“ (ExBa), welche Erfolgsfaktoren in deutschen Unternehmen relevant sind,
- Q ... nutzen unsere vielfältigen nationale und internationalen Kontakte




Verstehen. Verbessern. Verantworten. 09/10 | Folie 4

**Wir befähigen Menschen - DGQ Weiterbildung** **DGQ**

**Die DGQ Weiterbildung macht Managementthemen und Methodenkompetenz für jeden zugänglich. Wir bieten Ihnen ...**

- Q ... Weiterbildung nach Maß: Lehrgänge, Seminare, Winter- und Sommercamps, Inhouse Trainings, eLearnings und Tagungen,
- Q ... ein vielseitiges Themenspektrum: Qualitäts-/ Umwelt-/ OHS-Management, Qualitätssicherung, Branchenvarianten, Excellence, International, Soft Skills,
- Q ... mehr als 300 Trainer aus Wirtschaft und Wissenschaft, die Ihnen Wissen praxisnah vermitteln,
- Q ... 65 Veranstaltungsstätten bundesweit – in Ihrer Nähe,
- Q ... anerkannte DGQ- und EOQ-Zertifikate,
- Q ... einen Full-Service in allen Fragen der Weiterbildung.




Verstehen. Verbessern. Verantworten. 09/10 | Folie 5

**Wir entwickeln Organisationen - DGQ Beratung** DGQ

Die DGQ Beratung ist die Unternehmensberatung für den Mittelstand. Wir unterstützen Sie ...

- Q ... ein schlankes und wirtschaftliches Managementsystem aufzubauen,
- Q ... Ihre Verschwendungspotenziale zu reduzieren,
- Q ... Ihre Produktivität zu steigern,
- Q ... Ihre Kosten zu senken,
- Q ... das Potential Ihrer Mitarbeiter zu analysieren.




Verstehen. Verbessern. Verantworten. 09/10 | Folie 6

**Wir generieren Wissen - FQS, die DGQ Forschung** DGQ

Die FQS (Forschungsgemeinschaft Qualität) begleitet Sie bei der Durchführung von Forschungs- und Entwicklungsprojekten in Ihrem Unternehmen.

- Q Wir koordinieren und begleiten Ihre Projekte fachlich,
- Q Wir stellen die Finanzierung sicher,
- Q Wir unterstützen Sie dabei, die Ergebnisse direkt im unternehmerischen Alltag anzuwenden,
- Q Wir gestalten die Innovationen im Qualitätsmanagement
- Q Wir transferieren das Know-how über Publikationen, Software und Schulungen in die Wirtschaft.



Verstehen. Verbessern. Verantworten. 09/10 | Folie 7

**Wir verbessern Leistungsfähigkeit und Innovation-DGQ Best Practice** DGQ

Best Practice ist der Ansprechpartner für alle Organisationen die eine Verbesserung Ihrer Leistungs- und Innovationsfähigkeit durch Benchmarking, Anwendung von Best Practice und Knowledge Management anstreben.

Wir bieten über verschiedene Kommunikationskanäle, personalisiert und vertraulich...


- Q ...entscheidungsrelevante Referenzdaten von deutschen und internationalen Unternehmen,
- Q ...bequemen Zugang zu relevanten Daten, aktuellen Managementthemen und erfolgreichen Lösungsansätzen die unseren Kunden den entscheidenden Wissensvorsprung geben,
- Q ...Methoden und Unterstützung zur Optimierung der Prozesseffizienz und Verbesserung von Prozessen, Innovation, Qualität und finanziellen Ergebnissen,
- Q ...professionelle Unterstützung und Zugang zu Expertenwissen.

Verstehen. Verbessern. Verantworten. 09/10 | Folie 8

**Wir verschaffen Unternehmen Sicherheit.** DGQ


**DQS GmbH**  
Deutsche Gesellschaft zur Zertifizierung von Managementsystemen

- Q unabhängige Begutachtung und Zertifizierung von Managementsystemen und Prozessen
- Q nach rund 100 Normen und Regelwerken für Qualität, Umwelt, Nachhaltigkeit, Arbeits- und Gesundheitsschutz, Datensicherheit, Weiterbildung
- Q kompetenter Managementpartner für Unternehmen aller Wirtschaftsbranchen
- Q Internationale Präsenz - globales Handeln: über 60 Büros in über 50 Ländern, weltweit über 2.200 Auditoren
- Q **25 Jahre DQS** - erster deutscher Zertifizierer
- Q [www.dqs.de](http://www.dqs.de)



Verstehen. Verbessern. Verantworten. 09/10 | Folie 9

**Wann dürfen wir Sie begrüßen?** DGQ



www.dgq.de

Verstehen. Verbessern. Verantworten. 09/10 | Folie 10

**Revision ISO 9004:2009**



**DGQ**  
Deutsche Gesellschaft  
für Qualität

**Revision der Normen** DGQ

**Q Review der ISO-Normen alle fünf Jahre**

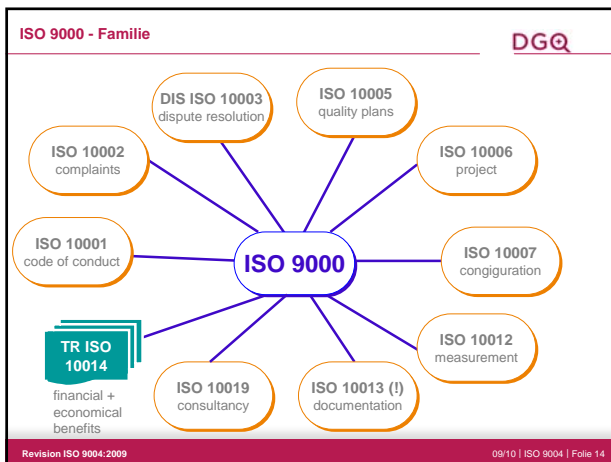
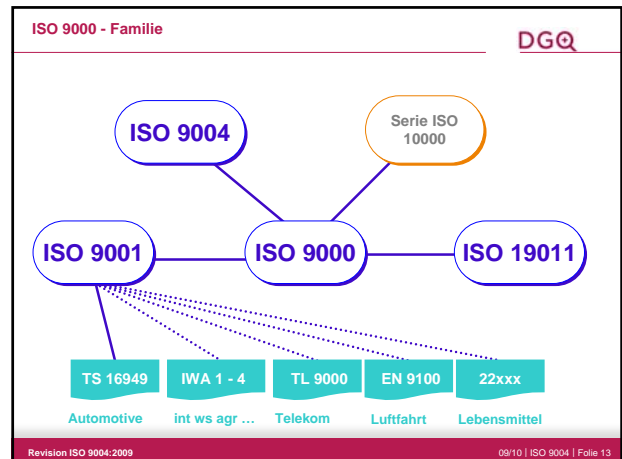
- > Mögliches Ergebnis
  - > Beibehalten
  - > Zurückziehen
  - > Berichtigung (amendment)
  - > Änderung (revision)

**Q Status der Projekte der ISO 9000-Familie**

- > ISO 9000:2005
- > ISO 9001:2008
- > ISO 9004:2009
- > DIS ISO 19011:2010

**Ziel ist die Anpassung an aktuelle Managementsystemtendenzen basierend auf Nutzerrückmeldungen**

Verstehen, Verbessern, Verantworten. 09/10 | Folie 12



- Generische Qualitätsmanagement-Normen (1)** DGQ
- DIN EN ISO 9000:2005 Qualitätsmanagementsysteme – Grundlagen und Begriffe
  - DIN EN ISO 9001:2008 Qualitätsmanagementsysteme – Anforderungen
  - DIN EN ISO 9004:2009 Leiten und Lenken für den nachhaltigen Erfolg einer Organisation - Ein Qualitätsmanagementansatz
  - DIN ISO 10001:2008 Qualitätsmanagement – Kundenzufriedenheit - Leitfaden für Verhaltenskodizes für Organisationen
  - DIN ISO 10002:2005 Qualitätsmanagement – Kundenzufriedenheit - Leitfaden für die Behandlung von Reklamationen in Organisationen
  - DIN ISO 10003:2008 Qualitätsmanagement – Kundenzufriedenheit - Leitfaden für Konfliktlösung außerhalb von Organisationen
  - DIN ISO 10005:2009 Qualitätsmanagementsysteme - Leitfaden für Qualitätsmanagementpläne
  - DIN-FB ISO 10006:2004 Qualitätsmanagementsysteme - Leitfaden für das Qualitätsmanagement in Projekten
  - DIN ISO 10007:2004 Qualitätsmanagement – Leitfaden für Konfigurationsmanagement
  - DIN EN ISO 10012:2004 Messmanagementsysteme - Anforderungen an Messprozesse und Messmittel
  - ISO/TR 10013:2001 Leitfaden für die Dokumentation von Qualitätsmanagementsystemen
- Revision ISO 9004:2009 09/10 | ISO 9004 | Folie 15

- Generische Qualitätsmanagement-Normen (2)** DGQ
- ISO 10014:2006 Qualitätsmanagementsysteme - Leitfaden zur Erzielung finanziellen und wirtschaftlichen Nutzens
  - ISO 10015:1999 Qualitätsmanagement - Leitfaden für Schulung
  - DIN-FB ISO/TR 10017:2004 Leitfaden für die Anwendung statistischer Verfahren für ISO 9001:2000
  - ISO 10019:2005 Leitfaden für die Auswahl von Beratern zu Qualitätsmanagementsystem und für den Einsatz ihrer Dienstleistungen
  - DIN EN ISO 19011:02 Leitfaden für Audits von Qualitätsmanagement- und/oder Umweltmanagementsystemen
  - DIN 55350-11:2008 Begriffe zum Qualitätsmanagement - Teil 11: Ergänzung zu DIN EN ISO 9000:2005
  - DIN 55350-12:1989 Begriffe der Qualitätssicherung und Statistik - Teil 12: Merkmalsbezogene Begriffe
  - DIN 55350-15:1986 Begriffe der Qualitätssicherung und Statistik - Teil 15: Begriffe zu Mustern
  - DIN 55350-17:1988 Begriffe der Qualitätssicherung und Statistik - Teil 17: Begriffe der Qualitätsprüfungsarten
  - DIN 55350-18:1987 Begriffe der Qualitätssicherung und Statistik - Teil 18: Begriffe zu Bescheinigungen über die Ergebnisse von Qualitätsprüfungen; Qualitätsprüf-Zertifikate
- Revision ISO 9004:2009 09/10 | ISO 9004 | Folie 16

- Zentrale Aussagen zu ISO 9004:2009** DGQ
- Technisch und inhaltlich völlig neu bearbeitet**
  - Q „alt“ – „neu“ nicht möglich
  - Anwendungsbereich deutlich erweitert**
  - Q DIN EN ISO 9004:2000 Qualitätsmanagementsysteme - Leitfaden zur Leistungsverbesserung
  - Q DIN EN ISO 9004:2009 Leiten und lenken für den nachhaltigen Erfolg einer Organisation - ein Qualitätsmanagementansatz
  - Keine Zertifizierungsgrundlage – Leitfaden !!!**
  - Kein Leitfaden zur Anwendung von ISO 9001**
  - Selbstbewertung als wesentliches Element der Weiterentwicklung**
- Revision ISO 9004:2009 09/10 | ISO 9004 | Folie 17

**DIN EN ISO 9004:2009, Inhaltsverzeichnis (1)** DGQ

Einleitung  
 1 Anwendungsbereich  
 2 Normative Verweisungen  
 3 Begriffe

Rot gekennzeichnete Kapitel könnten für Unternehmen mit reifen Managementsystemen von Interesse sein !!!

4 Leiten und Lenken für den nachhaltigen Erfolg einer Organisation  
 4.1 Allgemeines  
 4.2 Nachhaltiger Erfolg  
 4.3 Das Umfeld der Organisation  
 4.4 Interessierte Parteien, Erfordernisse und Erwartungen

5 Strategie und Politik  
 5.1 Allgemeines  
 5.2 Konzeption von Strategie und Politik  
 5.3 Umsetzung von Strategie und Politik  
 5.4 Kommunikation von Strategie und Politik

Revision ISO 9004:2009 09/10 | ISO 9004 | Folie 18

**DIN EN ISO 9004:2009, Inhaltsverzeichnis (2)** DGQ

6 Management von Ressourcen  
 6.1 Allgemeines  
 6.2 Finanzielle Ressourcen  
 6.3 Mitarbeiter in der Organisation  
 6.3.1 Mitarbeiterführung  
 6.3.2 Kompetenz der Mitarbeiter  
 6.3.3 Einbindung und Motivation der Mitarbeiter  
 6.4 Partner und Lieferanten  
 6.4.1 Allgemeines  
 6.4.2 Auswahl, Evaluierung und Verbesserung der Fähigkeiten von Lieferanten und Partnern  
 6.5 Infrastruktur  
 6.6 Arbeitsumgebung  
 6.7 Wissen, Informationen und Technologie  
 6.8 Natürliche Ressourcen

Revision ISO 9004:2009 09/10 | ISO 9004 | Folie 19

**DIN EN ISO 9004:2009, Inhaltsverzeichnis (3)** DGQ

7 Prozessmanagement  
 7.1 Allgemeines  
 7.2 Prozessplanung und -lenkung  
 7.3 Prozessverantwortung und -befugnis

8 Überwachung, Messung, Analyse und Bewertung  
 8.1 Allgemeines  
 8.2 Überwachung  
 8.3 Messung  
 8.3.1 Allgemeines  
 8.3.2 Entscheidende Leistungskenngrößen  
 8.3.3 Internes Audit  
 8.3.4 Selbstbewertung  
 8.3.5 Benchmarking  
 8.4 Analyse  
 8.5 Bewertung der durch Überwachung, Messung und Analyse erhaltenen Informationen

Revision ISO 9004:2009 09/10 | ISO 9004 | Folie 20

**DIN EN ISO 9004:2009, Inhaltsverzeichnis (4)** DGQ

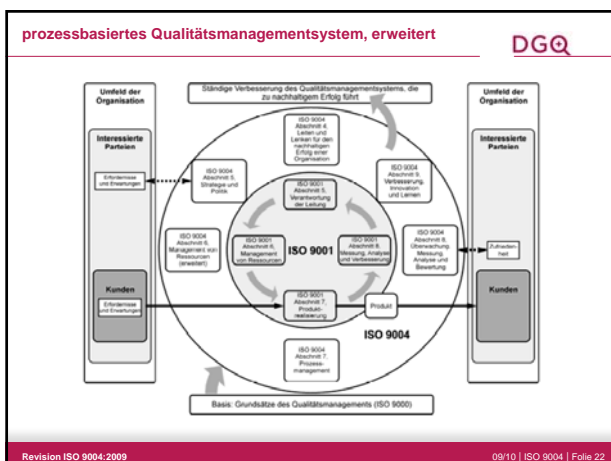
9 Verbesserung, Innovation und Lernen  
 9.1 Allgemeines  
 9.2 Verbesserung  
 9.3 Innovation  
 9.4 Lernen

Anhang A (informativ) Werkzeug zur Selbstbewertung  
 A.1 Allgemeines  
 A.2 Reifegradmodell  
 A.3 Selbstbewertung von Schlüsselementen  
 A.4 Ausführliche Selbstbewertung der einzelnen Elemente  
 A.5 Verwendung der Selbstbewertungswerkzeuge  
 A.6 Ergebnisse der Selbstbewertung und Planung von Verbesserungen und Innovationen

Anhang B (informativ) Grundsätze des Qualitätsmanagements

Anhang C (informativ)  
 Entsprechungen zwischen ISO 9004:2009 und ISO 9001:2008  
 Literaturhinweise

Revision ISO 9004:2009 09/10 | ISO 9004 | Folie 21



**Einleitung** DGQ

Diese Internationale Norm gibt der Leitung einer beliebigen Organisation Anleitung mit dem Ziel, in einem komplexen, anspruchsvollen und sich ständig ändernden Umfeld **nachhaltigen Erfolg** durch einen Qualitätsmanagementansatz zu erreichen.

...

**nachhaltiger Erfolg**  
 <Organisation>

Ergebnis der Fähigkeit einer Organisation, ihre Ziele zu erreichen und langfristig aufrechtzuerhalten.

Quelle: ISO 9004:2009, Abschnitt 3.1

Revision ISO 9004:2009 09/10 | ISO 9004 | Folie 23

**Wie wird „Erfolg“ erreicht? (1)** DGQ

Um nachhaltigen Erfolg zu erreichen, sollte die oberste Leitung eine **Mission, eine Vision und Werte** für die Organisation festlegen und beibehalten. Diese sollten von den Mitarbeitern der Organisation, sowie gegebenenfalls von weiteren interessierten Parteien klar verstanden, akzeptiert und unterstützt werden.

**ANMERKUNG** In dieser Internationalen Norm ist „Mission“ eine Beschreibung für den Grund, warum die Organisation existiert, während die „Vision“ den gewünschten Zustand beschreibt, d. h. sie beschreibt, was die Organisation sein will und wie sie von ihren interessierten Parteien wahrgenommen werden will.

Quelle: ISO 9004:2009, Abschnitt 5.1

Revision ISO 9004:2009 09/10 | ISO 9004 | Folie 24

**Wie wird „Erfolg“ erreicht? (2)** DGQ

Um nachhaltigen Erfolg zu erzielen, sollte die oberste Leitung einen **Qualitätsmanagementansatz** verfolgen. Das Qualitätsmanagementsystem der Organisation sollte auf den in Anhang B beschriebenen **Grundsätzen** beruhen.

Quelle: ISO 9004:2009, Abschnitt 1.1

- Q Kundenorientierung.
- Q Führung.
- Q Einbeziehung der Personen (**Mitarbeiter**).
- Q Prozessorientierter Ansatz.
- Q Systemorientierter Managementansatz.
- Q Ständige Verbesserung.
- Q Sachbezogener Ansatz zur Entscheidungsfindung.
- Q Lieferantenbeziehungen zum gegenseitigen Nutzen.

Quelle: ISO 9000:2005, Abschnitt 0.2, ISO 9004:2009, Anhang B

Revision ISO 9004:2009 09/10 | ISO 9004 | Folie 25

**Wie wird „Erfolg“ erreicht? (3)** DGQ

Nachhaltigen Erfolg kann die Organisation erzielen, indem sie die Erfordernisse und Erwartungen ihrer **interessierten Parteien** durchgängig und langfristig in **ausgewogener** Weise erfüllt.

Das Umfeld einer Organisation ändert sich fortlaufend und ist ungewiss. Um nachhaltigen Erfolg zu erzielen, sollte ihre oberste Leitung: ...

- Q alle relevanten **interessierten Parteien** ermitteln, deren jeweilige mögliche Einflüsse auf ihre Leistungsfähigkeit bewerten, wie auch ermitteln, wie deren Erfordernisse und Erwartungen auf **ausgewogene** Weise erfüllt werden können, ...
- Q eine große Vielfalt von Ansätzen anwenden, zu denen auch Verhandlungen und Vermittlungen gehören, um die häufig gegenläufigen Erfordernisse und Erwartungen der **interessierten Parteien gegeneinander abzuwägen**, ...

Quelle: ISO 9004:2009, Abschnitt 4.2

Revision ISO 9004:2009 09/10 | ISO 9004 | Folie 26

**4.2 Nachhaltiger Erfolg** DGQ

**Um nachhaltigen Erfolg zu erzielen, sollte die oberste Leitung:**

- Q über eine langfristige Planungsperspektive verfügen
- Q das Umfeld der Organisation ständig überwachen....
- Q alle relevanten interessierten Parteien ermitteln.....
- Q die interessierten Parteien ständig einbeziehen.....
- Q Beziehungen zum gegenseitigen Nutzen mit Lieferanten, Partnern und anderen ... aufbauen
- ...
- Q zugehörige kurzfristige und langfristige Risiken ermitteln
- Q zukünftigen Bedarf an Ressourcen (einschließlich Kompetenzen der Mitarbeiter) ... vorhersehen

Revision ISO 9004:2009 09/10 | ISO 9004 | Folie 27

**5.2 Konzeption von Strategie und Politik** DGQ

... um eine wirksame Strategie festlegen, annehmen und beibehalten zu können sollte die Organisation:

- Q das Umfeld (einschl. Kunden, Wettbewerb, neue Technologien, politischer Veränderungen, ... soziologischer Faktoren) ständig überwachen
- Q aktuelle Prozessfähigkeiten und Ressourcen bewerten
- Q den zukünftigen Bedarf an Ressourcen und Technologie ermitteln
- Q Strategie und Politik aktualisieren

**Anm: Strategie ist ein logisch aufgebauter Plan zum Erreichen von Zielen, insbesondere über einen langen Zeitraum**

Revision ISO 9004:2009 09/10 | ISO 9004 | Folie 28

**5.3 Umsetzung von Strategie und Politik** DGQ

...die Organisation sollte Prozesse einführen und betreiben, die

- Q ihre Strategie und Politik in messbare Ziele für alle davon betroffenen Ebenen der Organisation übersetzen
- Q den zeitlichen Ablauf zur Erreichung eines jeglichen Ziels festlegen und Verantwortlichkeiten ... zuweisen
- Q die strategischen Risiken abschätzen und geeignete Gegenmaßnahmen festlegen
- Q die erforderlichen Ressourcen bereitstellen
- ...

Revision ISO 9004:2009 09/10 | ISO 9004 | Folie 29

**6.2 Finanzielle Ressourcen** DGQ

Die Organisation sollte Prozesse zur Überwachung, Lenkung und Berichterstattung der Wirksamkeit von Zuweisung und Verwendung finanzieller Ressourcen ... einführen ...

... Beispiele sind:

- Q das Verringern von Prozess- und Produktfehlern und das Beseitigen der Verschwendung von Zeit und Material
- Q Verringerung der Kosten aus Garantie- und Gewährleistungsfällen, Produkthaftungsfällen, juristischen Risiken, Kosten für verlorene Kunden und Märkte

(siehe auch ISO 10014)

Revision ISO 9004:2009 09/10 | ISO 9004 | Folie 30

**6.3 Mitarbeiter der Organisation** DGQ

**Mitarbeiterführung:**  
...die Organisation sollte Prozesse erstellen, die die Mitarbeiter ermächtigen, selbst

- Q Leistungshemmnisse zu ermitteln,
- Q Verantwortung für Problemlösungen auf sich zu nehmen,
- Q die persönliche Leistung ... zu bewerten,
- Q Teamarbeit zu fördern,
- Q Information, Wissen und Erfahrung zu teilen.

Revision ISO 9004:2009 09/10 | ISO 9004 | Folie 31

**Kompetenz und Motivation** DGQ

- Q Ermittlung der beruflichen und persönlichen Kompetenzen, die die Organisation benötigt
- Q Ermittlung der vorhandenen Kompetenzen und Abgleich mit den benötigten Maßnahmen um oben ermitteltes Delta zu schließen
- Q Bewertung der Maßnahmen (siehe auch ISO 10015)
- Q Prozess zur Teilung und Nutzung vorhandenen Wissen
- Q Geeignetes Anerkennungs- und Belohnungssystem
- Q Unterstützung bei Karriereplanung und persönlicher Entwicklung
- Q ständiges Bewerten des Zufriedenheitsgrades und der Erwartungen der Mitarbeiter

Revision ISO 9004:2009 09/10 | ISO 9004 | Folie 32

**weiteres aus Abschnitt 6** DGQ

**6.4 Lieferanten und Partner**

- Q ....Teilen von Gewinnen und Verlusten zwischen den Partnern

**6.6 Arbeitsumgebung**

- Q Achtung: Hier findet Arbeits- und Gesundheitsschutz Eingang in ISO 9004 – hieraus darf keine Ableitung auf ISO 9001 erfolgen !

**6.7 Wissen, Information und Technologie**

- Q .....dies schließt auch die zur Speicherung und zum Schutz von Daten und Informationen....Prozesse ein. Die Informationssysteme ...müssen robust ... sein. Die Organisation sollte die Integrität, Vertraulichkeit und Verfügbarkeit von Informationen sicherstellen....

**6.8 Natürliche Ressourcen**

- Q Einbezug von Umweltschutzaspekten

Revision ISO 9004:2009 09/10 | ISO 9004 | Folie 33

**8 Überwachung, Messung, Analyse und Bewertung** DGQ

**8.3.2 Entscheidende Leistungskenngrößen**

- Q ...quantifizierbar...und sollten die Organisation in die Lage versetzen, messbare Ziele festzulegen, Trends zu ermitteln, zu überwachen und zu prognostizieren und Maßnahmen abzuleiten....
- Q ...diese Leistungskenngrößen sollten Informationen liefern, die messbar, präzise und zuverlässig sind, um daraus Korrekturmaßnahmen umzusetzen

**8.3.4 Selbstbewertung**

- Q Die Selbstbewertung ist eine umfassende und systematische Bewertung der Tätigkeiten der Organisation und ihrer Leistung in Bezug auf ihren Reifegrad
- Q ...sie soll dazu dienen, Stärken und Schwächen ... zu bestimmen.

Sie unterstützt:

- Q ständige Verbesserung
- Q Fortschritt in Bezug auf Erzielung eines nachhaltigen Erfolgs
- Q Innovationen in den Prozessen

... die Ermittlung optimaler Vorgehensweisen und Verbesserungen

Revision ISO 9004:2009 09/10 | ISO 9004 | Folie 34

**8 Überwachung, Messung, Analyse und Bewertung** DGQ

**8.3.5 Benchmarking**

- Q Verschiedene Arten (organisationsinternes Benchmarking, Wettbewerbsbenchmarking, allg. Benchmarking mit Organisationen, die nicht miteinander in Beziehung/Wettbewerb stehen.

**Erfolgsfaktor: Unterstützung durch oberste Leitung !**

**Festlegung von Methoden und Regeln zu:**

- Q Definition des Anwendungsbereichs (alle Prozesse, Auswahl ?)
- Q Auswahl des/der Benchmarking-Partner(s)
- Q Bestimmung von Kenngrößen, vergleichenden Merkmalen
- Q Ermittlung von Leistungsmängeln und Aufzeigen von Verbesserungsbereichen
- Q Überwachung entsprechender Verbesserungspläne

...

Revision ISO 9004:2009 09/10 | ISO 9004 | Folie 35

**9 Innovation** DGQ

In Abhängigkeit von der Organisation könnten Innovationen wie auch Verbesserungen für den nachhaltigen Erfolg notwendig sein.

Verbesserung und Innovation werden nicht eindeutig unterschieden. Verbesserung hebt die auf einer bestehenden Grundlage beruhende Kontinuität hervor, während Innovation einen Teil oder die Gesamtheit der bestehenden Grundlage konstruktiv in Frage stellt und einen neuen Rahmen setzt.

Verbesserung, Innovation und Lernen können angewendet werden auf:

- Q Produkte,
- Q Prozesse und deren Schnittstellen,
- Q Strukturen,
- Q Managementsysteme,
- Q menschlichen Aspekte und Kultur,
- Q Infrastruktur, Arbeitsumgebung und Technologie, und
- Q Beziehungen mit relevanten interessierten Parteien.

Quelle: ISO 9004:2009, Abschnitt 9.1

Revision ISO 9004:2009 09/10 | ISO 9004 | Folie 36

**Selbstbewertung** DGQ

Unterteilung in fünf Reifegrade:

- Q 1= Basisebene  
bis
- Q 5= Optimale Vorgehensweise

Keine Definition der Reifegrade, aber je Normenabschnitt ein Beispiel


Revision ISO 9004:2009 09/10 | ISO 9004 | Folie 37

**Selbstbewertung am Beispiel: Finanzielle Ressourcen** DGQ

<p>▪ <b>Grad 1</b></p> <p>Die Ressourcen werden ad hoc festgelegt und zugewiesen. Kurzfristige Finanzplanung kommt zum Einsatz.</p>	<p>▪ <b>Grad 2</b></p> <p>Es ist ein Prozess für die Vorhersage, die Überwachung und Lenkung der finanziellen Ressourcen verwirklicht. Das Finanzmanagement ist systematisch strukturiert.</p>	<p>▪ <b>Grad 3</b></p> <p>Die wirksame Nutzung der finanziellen Ressourcen wird regelmäßig bewertet. Finanzielle Risiken werden ermittelt.</p>	<p>▪ <b>Grad 4</b></p> <p>Finanzielle Risiken werden abgemildert. Der zukünftige Finanzbedarf wird vorhergesagt und geplant.</p>	<p>▪ <b>Grad 5</b></p> <p>Die finanzielle Zuteilung von Ressourcen trägt zum Erreichen der Ziele der Organisation bei. Es besteht ein laufender Prozess, um die Zuteilung kontinuierlich neu zu bewerten</p>
---	--	--	--	--

Revision ISO 9004:2009 09/10 | ISO 9004 | Folie 38

**Was erfolgreiche Unternehmen auszeichnet**



und welche Wege wurden beschritten?

**DGQ**  
Deutsche Gesellschaft für Qualität

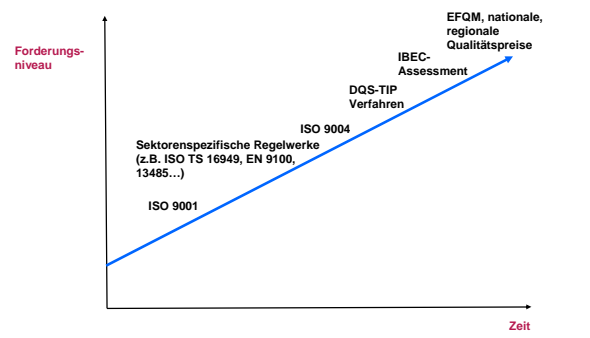
**Die Grundsätze des Qualitätsmanagements (2000) und die Grundkonzepte der Excellence (2010\*)**

1. Kundenorientierung	Nutzen für Kunden schaffen	5. Systemorientierter Managementansatz	Ausgewogene Ergebnisse erzielen
2. Führung	Mit Visionen, Inspiration und Integrität führen	6. Ständige Verbesserung	Verantwortung für eine nachhaltige Zukunft übernehmen
3. Einbeziehung der Personen	Durch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfolgreich sein	7. Sachbezogener Ansatz zur Entscheidungsfindung	Innovation und Kreativität fördern
4. Prozessorientierter Ansatz	Mit Prozessen managen	8. Lieferantenbeziehungen zum gegenseitigen Nutzen	Partnerschaften aufbauen

\* Neu formuliert von der EFQM im September 2009. Deutschen Übersetzung Stand Januar 2010, Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V.

Revision ISO 9004:2009 09/10 | ISO 9004 | Folie 40

**Zertifizierungsnormen, Leitfäden, Modelle – wohin geht die Reise ?** DGQ



Revision ISO 9004:2009 09/10 | ISO 9004 | Folie 41

**Was machen die erfolgreichen Unternehmen anders?** DGQ

**Erfolgreiche Unternehmen**

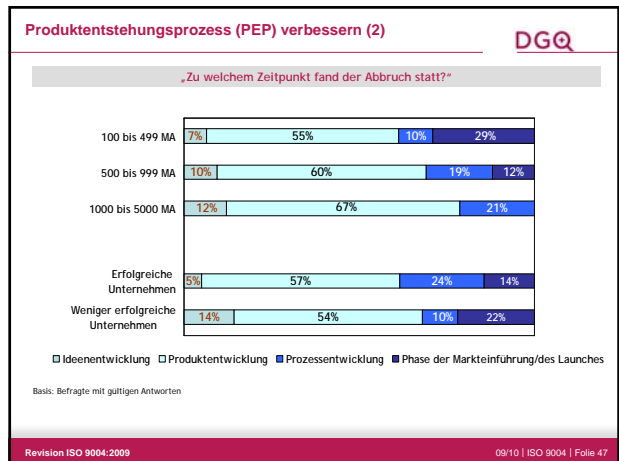
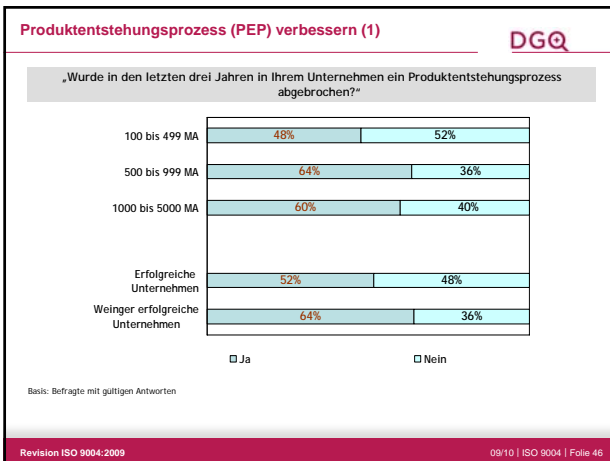
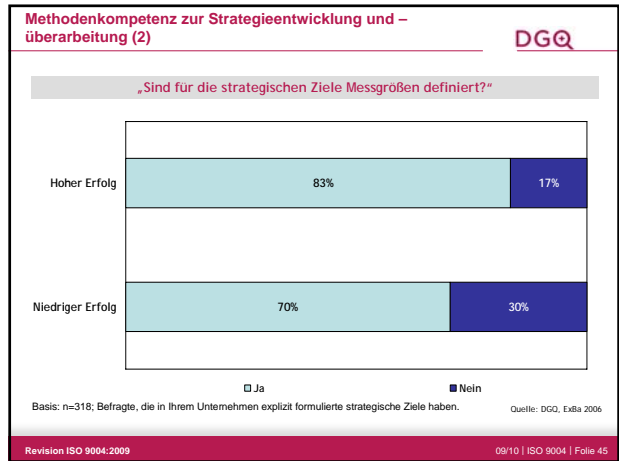
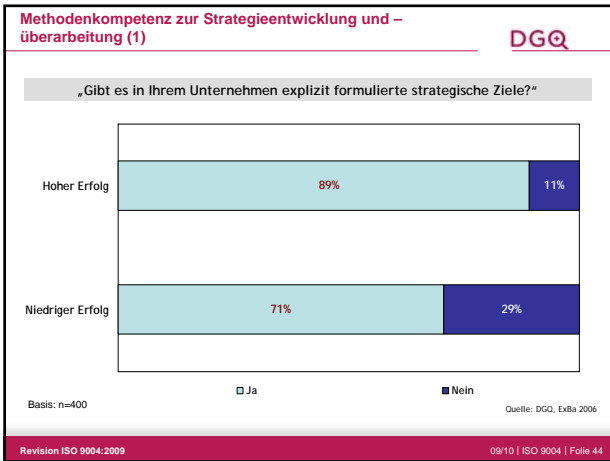
- Q formulieren Strategien und Ziele
- Q sind konsequent in der Umsetzung einer Strategie
- Q haben Feedbackinstrumente und geschlossene Regelkreise
- Q haben heterogenere Führungsteams
- Q haben Führungskräfte, die zur Selbstreflexion (Selbstbewertung) in der Lage sind – und ein realistisches Selbstbild haben
- Q betreiben QM mit intrinsischen Motiven und konkreten, auf den Unternehmensnutzen bezogenen Zielsetzungen
- Q haben ein ganzheitliches Verständnis von (Qualitäts-) Management
- Q investieren in Kundenbindung, nicht nur in Kundenzufriedenheit
- Q haben einen reiferen Produktentstehungsprozess (PEP), sind innovativer
- Q sind „extrovertiert“
- Q haben loyale, engagierte Mitarbeiter und Instrumente, die dies unterstützen

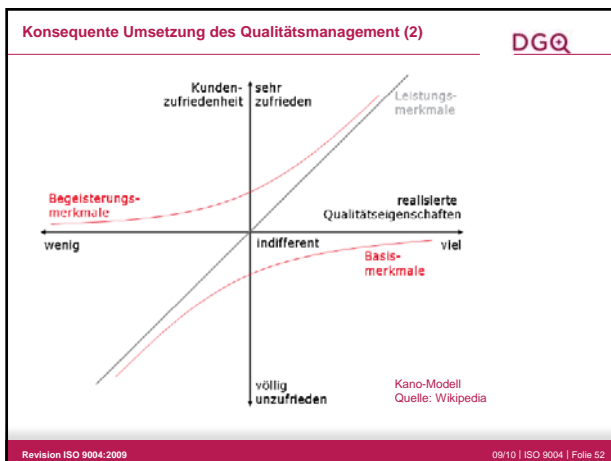
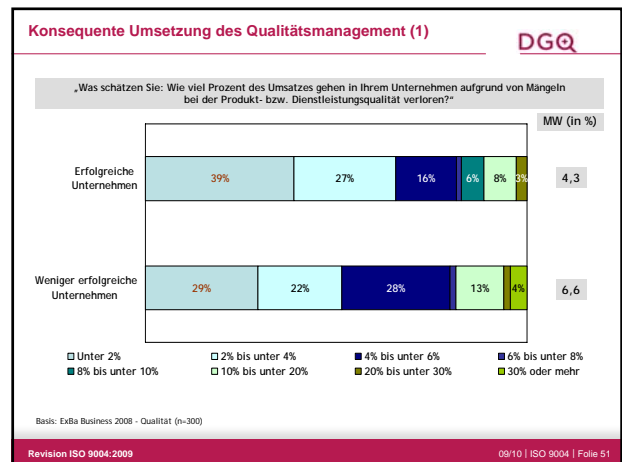
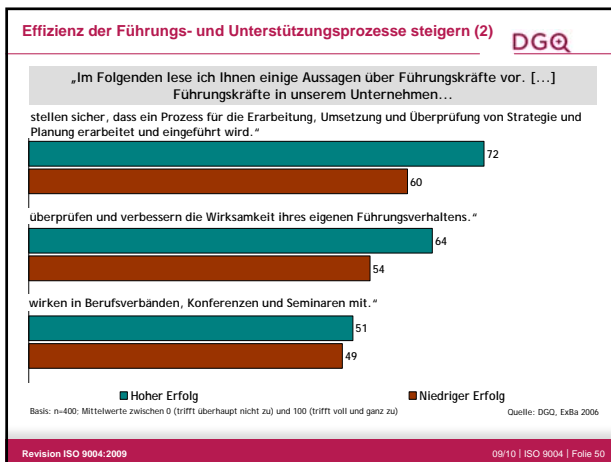
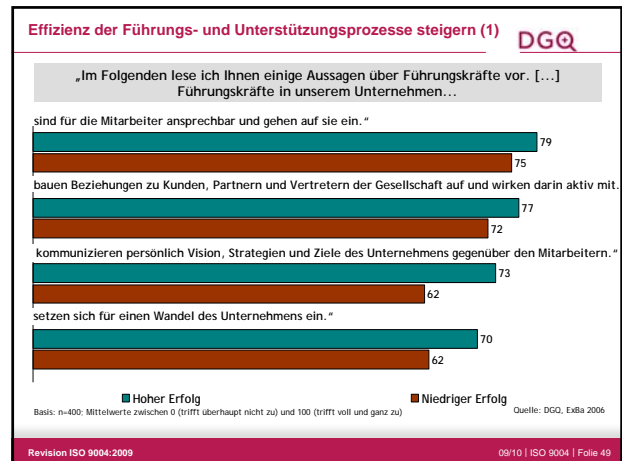
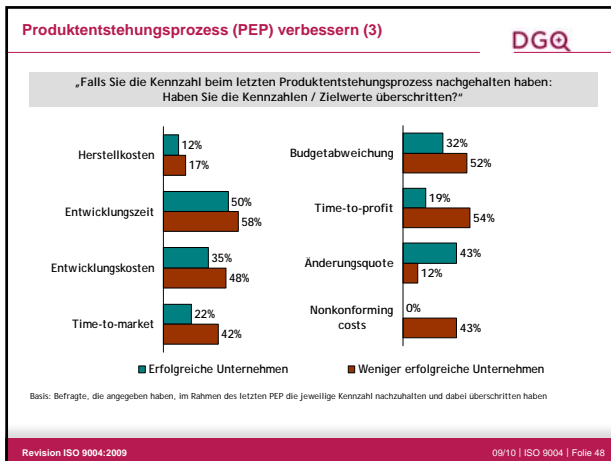
Revision ISO 9004:2009 09/10 | ISO 9004 | Folie 42

**Beitrag des Qualitätsmanagement am Erfolg** DGQ

- Q **Methodenkompetenz zur Strategieentwicklung und –überarbeitung**
- Q **Produktentstehungsprozess (PEP) verbessern**
- Q **Effizienz der Führungs- und Unterstützungsprozesse steigern**
- Q **Konsequente Umsetzung des Qualitätsmanagement**


Revision ISO 9004:2009 09/10 | ISO 9004 | Folie 43





- ### Qualitätsmanagement zur Unternehmensentwicklung?
- Methodenkompetenz zur Strategieentwicklung und -überarbeitung**
    - Strategieprozess definieren helfen
    - Methoden zur Datensammlung, zur Analyse und zur Gestaltung der Strategie einbringen
  - Produktentstehungsprozess (PEP) verbessern**
    - Produktentstehungsprozess effizienter gestalten
    - Abbruchkriterien
  - Effizienz der Führungs- und Unterstützungsprozesse steigern**
    - Methoden und Anspruch an die Effizienz aus der Fertigung auf die administrativen Prozesse übertragen
    - Führungsprozesse gestalten, Führungskultur gezielt weiterentwickeln
  - Konsequente Umsetzung des Qualitätsmanagement**
    - Fehler reduzieren
    - Das richtige Maß für die technische Qualität finden
- Revision ISO 9004:2009 09/10 | ISO 9004 | Folie 53

**Danke** DGQ



- 🔍 Was war Ihnen besonders wichtig?
- 🔍 Welche weiteren Informationen benötigen Sie?
- 🔍 Wie ist Ihre Meinung zu den dargestellten Ansätzen?

Revision ISO 9004:2009 09/10 | ISO 9004 | Folie 54

**VIELEN DANK FÜR IHRE  
AUFMERKSAMKEIT.**



Dipl.-Ing.(FH) Olaf Stuka  
Leiter DGQ-Regional

Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V.  
August-Schanz-Straße 21A  
60433 Frankfurt am Main

T + 49(0)69-954 24-124  
F + 49(0)69-954 24-283  
os@dgq.de

**DGQ**  
Deutsche Gesellschaft  
für Qualität