

**CARL HANSER VERLAG**

Franz Fischer, Alexander A. W. Scheibeler

**Handbuch Prozessmanagement**

Effizienzsteigerung mit ISO 9001+9004; 1000 Beispiele aus der Praxis

3-446-21925-0

[www.hanser.de](http://www.hanser.de)

# 1 Wegweiser

## 1.1 Gesamt-Inhalt

<b>Vorwort</b>	5
<b>1 Wegweiser</b>	7
1.1 <i>Gesamt-Inhalt</i>	7
1.2 <i>Die Autoren</i>	18
1.3 <i>Literatur</i>	24
1.4 <i>Adressen</i>	29
1.5 <i>Excel-Erläuterungen</i>	30
1.5.1 <i>Aktivieren der Excel-Zeichnen-Funktion</i>	32
<b>2 Business Excellence im Prozessmanagement!</b>	47
2.1 <i>Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit</i>	47
2.1.1 <i>Basiswissen und Praxisbeispiele</i>	49
2.2 <i>Anwendungsbereiche von ISO 9001 und ISO 9004</i>	52
2.2.1 <i>Ziele von ISO 9001</i>	52
2.2.2 <i>Ziele von ISO 9004</i>	54
2.2.3 <i>Unterschiede ISO 9001 und ISO 9004</i>	55
2.2.4 <i>Die Struktur der ISO 9004</i>	56
2.3 <i>Grundlagen Business Excellence</i>	59
2.3.1 <i>Business Excellence im Prozessmanagement?</i>	59
2.3.2 <i>Unterschiede zwischen Excellence Modellen und Business Excellence</i>	60
2.3.3 <i>Die 8 Grundsätze des Qualitätsmanagements</i>	62
2.3.4 <i>Was bedeutet dies für die Prozesse des Unternehmens?</i>	64
2.4 <i>Wie beginnt man mit Effizienz im Prozessmanagement?</i>	70
2.4.1 <i>Diskussion über unterschiedliche Vorgehensweisen</i>	70

2.5	<i>Mitarbeiter als Potenzial</i> .....	71
2.6	<i>Selbstbewertung nach ISO 9004</i> .....	78
2.6.1	Grundlagen der Selbstbewertung nach ISO 9004 .....	78
2.6.2	Selbstbewertung nach ISO 9004 .....	79
2.7	<i>Risiko- und Chancenmanagement</i> .....	85
2.7.1	Grundlagen des Risikomanagements .....	85
2.7.2	Themen des Risiko- und Chancenmanagements .....	88
2.7.3	Risiko- und Chancenmanagement in der ISO 9004 .....	92
2.8	<i>Prozess der ständigen Verbesserung</i> .....	95
2.8.1	Grundlagen der ständigen Verbesserung .....	95
2.9	<i>Zusammenfassung der Themen</i> .....	98
2.9.1	Umsetzung mit den Prozessabläufen .....	98
2.9.2	Umsetzung mit der Selbstbewertung .....	99
2.9.3	Umsetzung mit den Mitarbeitern .....	100
2.9.4	Umsetzung mit Risiko- und Chancenanalyse .....	100
2.9.5	Umsetzung mit ständiger Verbesserung .....	101
2.9.6	Start mit Business Excellence .....	102
<b>3</b>	<b>Unternehmensprozesse</b> .....	<b>103</b>
3.1	<i>Grundsätzliches zu ISO 9001</i> .....	103
3.1.1	Dialog über Normen der ISO-9000-Familie .....	104
3.1.2	Ständige Verbesserung .....	105
3.1.3	DIN EN ISO 9000 : 2000 Dokumentationsanforderungen .....	106
3.1.4	DIN EN ISO 9001 : 2000 Dokumentationsanforderungen .....	107
3.1.5	Planung der Prozessabläufe .....	110
3.1.6	Die Produkte nach ISO 9000 : 2000 .....	111
3.1.7	Die Produkte nach ISO 9001 : 2000 .....	112
3.1.8	Die Ausschlüsse .....	114
3.1.9	Die Wahlmöglichkeiten .....	115
3.1.10	Managementbewertung .....	118
3.1.11	Qualitätspolitik .....	120
3.1.12	Messbare Qualitätsziele und Managementbewertung ..	121
3.1.13	Qualitätssicherung in der Organisation .....	125
3.1.14	Umsetzung in der Organisation .....	127
3.1.15	Ständige Verbesserung .....	129

3.1.16	ISO 9001 : 2000 Zuordnung der Arbeitsaufgaben zu den Normenabschnitten . . . . .	131
3.1.17	Zuordnung der Normenabschnitte zu den Tätigkeiten . .	133
3.1.18	Wechselwirkung und Wechselbeziehung . . . . .	135
3.1.19	GoM Grundsätze ordnungsmäßiger Modellierung . . . .	141
3.2	<i>Beispielprozesse ISO 9001 : 2000</i> . . . . .	143
3.2.1	QM-Verfahren 04 Gesamtübersicht . . . . .	146
3.2.2	Vertrieb/Entwicklung . . . . .	148
3.2.3	Beschaffung . . . . .	158
3.2.4	Zeitwirtschaft, AV, Produktion, Montage . . . . .	166
3.2.5	Lager, Versand . . . . .	180
3.2.6	Verantwortung der Leitung . . . . .	183
3.2.7	Ständige Verbesserung des QM-Systems . . . . .	185
3.2.8	Dokumentation des QM-Systems . . . . .	198
3.2.9	Mitarbeiter . . . . .	205
3.3	<i>Selbstbewertung ISO 9004</i> . . . . .	210
3.3.1	Umsetzung in Excel® . . . . .	211
3.4	<i>Risiko- und Chancen-Katalog</i> . . . . .	216
3.4.1	Umsetzung in Excel® . . . . .	217
3.4.2	Ausgewählte Risiken/Chancen . . . . .	220
3.5	<i>Frühwarn-Risikoindikatoren</i> . . . . .	223
3.5.1	Ausgewählte Risiken/Chancen . . . . .	224
<b>4</b>	<b>Unternehmensentwicklung</b> . . . . .	<b>229</b>
4.1	<i>Marktsituation</i> . . . . .	229
4.1.1	Industriestandort Deutschland im internationalen Wettbewerb . . . . .	229
4.1.2	Kostenbetrachtung zeigt Effizienzverluste . . . . .	231
4.1.3	„Die meisten Deutschen haben keinen Spaß an ihrem Beruf“ . . . . .	232
4.2	<i>Unternehmensentwicklung ist Programm</i> . . . . .	235
4.2.1	Das Schnittstellen-Modell beschreibt die Problematik in vielen Unternehmen . . . .	235
4.2.2	Was bedeutet Unternehmensentwicklung? . . . . .	239
4.2.3	Alternativen der Weiterentwicklung betrieblicher Themen . . . . .	241

4.2.4	Das Programm der Maschinenfabrik Reinhausen zur Unternehmensentwicklung .....	243
4.2.4.1	Firmenportrait .....	243
4.2.4.2	Projektstufen für jedes betriebliche Themengebiet ....	245
4.2.4.3	Das Programm der „MR-Unternehmensentwicklung“ bietet folgende Vorteile .....	246
4.2.4.4	Das MR Programm der Unternehmensentwicklung wurde bisher für nachfolgende betriebliche Themengebiete angewendet .....	247
4.2.4.5	Das MR Programm der Unternehmensentwicklung ist universell für alle betrieblichen Themengebiete anwendbar .....	247
4.2.5	Wie lassen sich weitere Verbesserungspotenziale erkennen? .....	248
<b>5</b>	<b>Kontinuierlicher Verbesserungsprozess .....</b>	<b>251</b>
5.1	<i>Grundlagen und Definition .....</i>	<i>251</i>
5.1.1	Unsere Mitarbeiter können mehr, als wir ihnen zutrauen ... ..	251
5.1.2	Unsere Mitarbeiter sind die „Schatzkiste“ im Unternehmen! .....	252
5.1.3	Wie können die „Schätze“ in den Köpfen unserer Mitarbeiter gehoben werden? .....	253
5.1.4	Die Philosophie des Kontinuierlichen Verbesserungsprozesses .....	255
5.1.5	Wir wollen das Ideenpotenzial unserer Mitarbeiter nutzen! .....	258
5.1.6	Die „MR-Mitarbeiterideen-Realisierung“ – der kontinuierliche Verbesserungsprozess der Maschinenfabrik Reinhausen .....	259
5.1.7	Was sind bei der MR-Mitarbeiterideen-Realisierung Verbesserungen? .....	260
5.1.8	Welche Themengebiete können mit der „MR-Mitarbeiterideen-Realisierung“ verbessert werden? .....	261
5.1.9	Der Mensch mit seiner Idee ist solange ein Spinner, bis seine Idee verwirklicht ist ... ..	262
5.2	<i>Ziele .....</i>	<i>264</i>
5.2.1	Die Ziele eines Ideenmanagements .....	264
5.2.2	Nutzen eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses	265

5.2.2.1	Ziele und Nutzen eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses für Unternehmen und Mitarbeiter . . . . .	266
5.2.2.2	Wann macht ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess Sinn? . . . . .	267
5.2.2.3	Zielsetzung: Reduzierung der Verschwendung . . . . .	268
5.2.3	Leitfaden der MR-Mitarbeiterideen-Realisierung . . . . .	268
5.2.4	Die Zielvereinbarungspyramide in der MR-„Mitarbeiterideen-Realisierung“ . . . . .	270
5.3	<i>Ist-Zustand</i> . . . . .	273
5.3.1	Warum scheitern viele Verbesserungsprojekte? . . . . .	273
5.3.2	Beschreibung der Ausgangsbasis des Betrieblichen Vorschlagswesens (BVW) . . . . .	277
5.3.3	Standortbestimmung vor der Einführung der MR-Mitarbeiterideen-Realisierung . . . . .	279
5.3.3.1	Probleme aus der Sicht der Führungskräfte . . . . .	282
5.3.3.2	Probleme aus der Sicht der Mitarbeiter vor Einführung der MR-Mitarbeiterideen-Realisierung . . . . .	283
5.4	<i>Führung, Verantwortung und Rahmenbedingungen</i> . . . . .	286
5.4.1	Zum Vergleich: Verantwortung innerhalb eines „herkömmlichen“ Betrieblichen Vorschlagswesens . . . . .	286
5.4.2	Das Netzwerk der „MR-Mitarbeiterideen-Realisierung“ . . . . .	287
5.4.3	Standortbestimmung mit Umfrage . . . . .	293
5.5	<i>Einführung, Methoden und Instrumente</i> . . . . .	295
5.5.1	Allgemein: Kein Verbesserungsprozess gleicht dem anderen . . . . .	295
5.5.2	Stufenkonzept zur Einführung . . . . .	296
5.5.3	Betriebsvereinbarung beschreibt die MR-Mitarbeiterideen-Realisierung . . . . .	301
5.5.4	Vorstellen der MR Mitarbeiterideen-Realisierung . . . . .	304
5.5.5	Beschreibung des MR-Prämienschecks . . . . .	305
5.5.6	Einreichen der MR-Mitarbeiterideen über MR-Prämienschecks . . . . .	306
5.5.7	Beschreibung des Prozessablaufes . . . . .	308
5.5.8	Registrierung von Mitarbeiterideen in der EDV . . . . .	311
5.5.9	Handhabung von Mitarbeiterideen in der EDV . . . . .	313
5.5.10	Kennzahlen der „MR-Mitarbeiterideen-Realisierung“ . . . . .	315
5.5.11	Bewertung des Aufgabengebietes bei der MR-Mitarbeiterideen-Realisierung . . . . .	317

5.5.12	Prämienregel der „MR-Mitarbeiterideen-Realisierung“	321
5.5.13	Spielregeln der „MR-Mitarbeiterideen-Realisierung“	322
5.5.14	Vorteile der KVP-Einführung für die Mitarbeiter	323
5.5.15	Einführung der MR-Mitarbeiterideen-Realisierung	324
5.5.16	Workshop zur Erarbeitung der Verschwendungsarten	325
5.5.17	Anreizsysteme in der „MR-Mitarbeiterideen-Realisierung“	328
5.5.18	Bilden von Verbesserungsgruppen	331
5.5.19	Projektschritte einer Verbesserungsgruppe	334
5.5.20	Spielregeln einer Verbesserungsgruppe	335
5.5.21	Übersicht der MR Verbesserungsgruppen	336
5.5.22	Beispiel einer MR-Verbesserungsgruppe	337
5.5.23	Bedeutung von „Gruppenideen“	337
5.5.24	Kreislauf zur Generierung von Gruppenideen	339
5.5.25	Das 10-Phasen-Modell der Ideengenerierung	341
5.5.25.1	1. Phase: Auswahl und Zusammensetzung der Gruppe	344
5.5.25.2	2. Phase: Gemeinsames „Kennenlernen“ in der Gruppe	346
5.5.25.3	3. Phase: Einstieg in den Kontinuierlichen Verbesserungsprozess	347
5.5.25.4	4. Phase: Die Gruppe setzt sich gedanklich mit Problemen auseinander	348
5.5.25.5	5. Phase: Gemeinsame Problemsammlung im Workshop	349
5.5.25.6	6. Phase: Themenbezogene Sortierung der Problemsammlung	351
5.5.25.7	7. Phase: Aus den gesammelten und sortierten Problemen Lösungen entwickeln	352
5.5.25.8	8. Phase: Gemeinsam Verantwortlichkeiten für die Umsetzung finden	354
5.5.25.9	9. Phase: Aufbereitung der Workshopergebnisse	355
5.5.25.10	10. Phase: Verfolgung der Maßnahmen	356
5.5.25.11	Ideengenerierung in der Praxis	357
5.5.26	Bedeutung der Kommunikation innerhalb der MR Mitarbeiterideen-Realisierung	359
5.6	<i>Visualisierung, Ergebnisse und Selbstbewertung</i>	361
5.6.1	Allgemeines zu Statistiken	361
5.6.2	„Wer verbessern will, muss erfassen und registrieren.“	361
5.6.3	Der Statusbericht der „MR-Mitarbeiterideen-Realisierung“	362

5.6.4	Produktivitätszuwachs der MR-Mitarbeiterideen-Realisierung	365
5.6.5	TOP TEN der Mitarbeiter	367
5.6.6	TOP TEN der Themengebiete	368
5.6.7	Die TOP TEN des Produktivitätszuwachses	369
5.6.8	Die TOP TEN der Abteilungen	370
5.6.9	Mitarbeiterbeteiligung als Kenngröße	371
5.6.10	„Offene“ Mitarbeiterideen	372
5.6.11	„Prämienverlauf“	373
5.6.12	Die Bedeutung der Visualisierung	374
5.6.13	Transparenz schafft internen Wettbewerb	376
5.6.14	Die Präsentation der „MR-Mitarbeiterideen-Realisierung“ im Intranet	378
5.6.15	„Blitzlicht“ zur Präsentation der Ergebnisse	379
5.6.16	„Thema des Monats“	380
5.6.17	Erfolge muss man feiern: die Ehrung der Besten	381
5.6.18	Auch externe Veröffentlichungen haben Bedeutung	382
5.6.19	KVP in der Unternehmenspräsentation	385
5.6.20	Teilnahme an externen Vergleichen (DIB-Studie)	385
5.7	<i>Erfahrungen und Weiterentwicklung</i>	388
5.7.1	Wie kann die MR Mitarbeiterideen-Realisierung permanent belebt werden?	388
5.7.2	Modell zur Mitarbeiterideen-Realisierung	390
5.7.3	Welchen Einfluss hat ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess auf die Unternehmensentwicklung	392
5.7.4	Unsere Mitarbeiter sind der Verschwendung auf der Spur, gelebtes KAIZEN bei emz!	394
5.7.5	Ausbaustufe der MR Mitarbeiterideen-Realisierung	400
5.7.6	Aufdeckung von Verschwendung (Checklisten)	403
5.7.6.1	Fragenkatalog Herstellungsprozess und Montageprozess	404
5.7.6.2	Fragenkatalog Bewegung	406
5.7.6.3	Fragenkatalog Überproduktion	408
5.7.6.4	Fragenkatalog Bestände	410
5.7.6.5	Fragenkatalog Transport	411
5.7.6.6	Fragenkatalog Wartezeiten	412
5.7.6.7	Fragenkatalog Produktgestaltung	413
5.7.6.8	Fragenkatalog Nacharbeit, Fehler und Qualitätsmängel	414
5.7.6.9	Fragenkatalog zum Thema „Zeitfresser“ in Büro und Verwaltung	416



<b>6</b>	<b>Gruppenarbeit</b>	421
6.1	<i>Grundlagen und Definition</i>	421
6.1.1	Was ist Gruppenarbeit?	421
6.1.2	Gruppenarbeit im Produktionsumfeld	424
6.1.3	Gruppenarbeit und der kontinuierliche Verbesserungsprozess	427
6.2	<i>Ziele</i>	428
6.2.1	Qualitätsverbesserung	429
6.2.2	Produktivitätssteigerung	432
6.2.3	Mehr Mitarbeiterbewusstsein	433
6.2.4	Mitarbeiterzufriedenheit	433
6.3	<i>Ist-Zustand</i>	435
6.3.1	Ausgangslage vor der Neubelebung	435
6.3.2	Von der arbeitsteiligen Struktur in die Gruppenarbeit	436
6.4	<i>Führung</i>	440
6.4.1	Gruppenarbeit als Thema des Managements	440
6.4.2	Gruppenarbeit heißt lernendes Unternehmen	440
6.4.3	Führungskräfte-Mobilisierung zur Gruppenarbeit	441
6.4.4	Netzwerk der Gruppenarbeit	447
6.4.5	Erzeugen einer Dynamik bei Gruppenarbeit	449
6.4.6	Permanentes Auseinandersetzen, was gut läuft	451
6.4.7	Permanentes Auseinandersetzen, was nicht gut läuft	452
6.4.8	Auseinandersetzen mit noch offenen Fragen	453
6.4.9	Fazit im Führungskreis	454
6.4.10	Umsetzungsschritte zur Dezentralisierung von Aufgaben	455
6.4.11	Zielvereinbarung Führungskräfte und Gruppen	456
6.5	<i>Einführung, Methoden, Instrumente</i>	459
6.5.1	Planungsphase	459
6.5.1.1	Charakteristik der Gruppeneinteilung	459
6.5.1.2	Standard-Aufgaben der Gruppen	462
6.5.1.3	Aufgaben der Gruppen verschieben sich	474
6.5.1.4	Operative Aufgaben und Verbesserungen	475
6.5.1.5	Projektgruppe	476
6.5.1.6	Betriebsvereinbarungen	477
6.5.1.7	Entlohnung	481
6.5.2	Einführungsphase	483
6.5.2.1	Einbindung der Führungskräfte	483

6.5.2.2	Mitarbeiter- und Führungskräfteinformation	484
6.5.2.3	Wahl der Gruppenmoderatoren	485
6.5.2.4	Gruppenmoderatorenqualifikation	486
6.5.2.5	Aufgaben des Gruppenmoderators und der Gruppe	499
6.5.2.6	Das Gruppengespräch	500
6.5.2.7	Themen der Gruppenarbeit	509
6.5.2.8	Bedeutung Gruppengespräche Zeitverlust?	510
6.5.2.9	Kennzahlen und Visualisierung	511
6.5.2.10	Was kann ich als Mitarbeiter tun?	520
6.5.2.11	Was Gruppenarbeit bei MR bedeutet	521
6.5.2.12	Schulung über Gruppenarbeit bei MR	522
6.5.2.13	Kriterien zur Arbeits- und Zeiteinteilung	523
6.5.2.14	Qualifizierung der Gruppe	525
6.5.2.15	Abbildung des Gruppenprozesses	527
6.5.3	Stabilisierungsphase	528
6.5.3.1	Betreuung der Gruppen	528
6.5.3.2	Betreuung der Führungskräfte	529
6.5.3.3	Erfahrungsaustausch der Gruppenmoderatoren	529
6.5.3.4	Würdigung der Gruppenmoderatoren	531
6.5.3.5	Erfahrungsaustausch der Führungskräfte	533
6.5.3.6	Betriebsinterne Regelkreise	534
6.6	<i>Visualisierung, Ergebnisse und Selbstbewertung</i>	536
6.6.1	Erläuterung zu Gruppenbarometer	536
6.6.2	Fragebogen Gruppenarbeit	541
6.6.3	Abteilungen im Vergleich	549
6.6.4	Auswertung einer Abteilung	550
6.6.5	Auswertung einer Gruppe	551
6.6.6	MR gesamt	552
6.6.7	Durchführung Wertanalyse in der Gruppe	553
6.6.8	Kennzahlen der Gruppen	555
6.6.8.1	Kennzahlen über das Zeitwesen	556
6.6.8.2	Kennzahlen über die Produktivität	557
6.6.8.3	Kennzahlen über die Krankenquote	558
6.6.8.4	Kennzahlen über KVP	558
6.6.8.5	Kennzahlen über die Termintreue	560
6.6.8.6	Kennzahlen über die Qualität	561
6.7	<i>Erfahrungen und Weiterentwicklung</i>	562
6.7.1	Organisation und Abläufe	562
6.7.2	Miteinander	562
6.7.3	Zusammenarbeit Führungskräfte – Gruppen	563

6.7.4	Auswertung der Gesprächsthemen	564
6.7.5	Verbesserungsaktivitäten	566
6.7.6	Produktivität, Qualität, Durchlaufzeit	569
6.7.7	Gruppenarbeit	
	als Bestandteil der Unternehmensentwicklung	570
6.7.8	Weiterentwicklung verschiedener Themen	571
6.7.9	Ausblick (Idealbild)	
	einer autonomen Fertigungsgruppe	573
6.7.10	Fazit	575
6.7.11	Bausteine und Werkzeuge	
	zur Einführung von Gruppenarbeit	577
6.7.11.1	Zur Verwendung der Checklisten	577
6.7.11.2	Inhaltsverzeichnis	577
6.7.11.3	Planungsphase	578
6.7.11.4	Einführungsphase	584
6.7.11.5	Stabilisierungsphase	588
6.7.11.6	Erfolge	590
<b>7</b>	<b>Qualitätsmanagement</b>	<b>591</b>
7.1	<i>Grundlagen und Definition</i>	591
7.1.1	Unsere Mitarbeiter sind der Schlüssel zum Erfolg, auch bei der Verbesserung der Qualität	591
7.1.2	Was soll ein Qualitätsmanagementsystem leisten?	592
7.1.3	Integriertes Qualitätsmanagementsystem (IMS)	594
7.2	<i>Ziele</i>	598
7.2.1	Ziele eines Qualitätsverbesserungs-Programms	598
7.2.2	Ziele des MR-Qualitätsmanagementkreises	600
7.3	<i>Beschreibung des Ist-Zustandes</i>	603
7.3.1	Einrichtung eines fachübergreifenden Qualitätsmanagement-Kreises	603
7.3.2	Aufbau eines Qualitätskostenerfassungssystems	604
7.3.3	Fehlererfassungssysteme vereinheitlichen	605
7.3.4	Einführung von Qualitätszirkeln	606
7.3.5	Initiieren von Verbesserungsgruppen	607
7.3.6	Weiterentwicklung des Prüfwesens – Prüfung: Segen oder Fluch?	608
7.3.7	Systematische Qualitäts- und Prüfplanung	610
7.3.8	Aufbau eines externen Reklamationswesens	611
7.3.9	Lieferantenentwicklung	612

7.4	<i>Führung, Verantwortung und Rahmenbedingungen</i> . . .	614
7.4.1	Verantwortung innerhalb der früheren zentralen Qualitätssicherung (QS) . . . . .	614
7.4.2	Wer trägt die Verantwortung im modernen QM-System? . . . . .	615
7.5	<i>Einführung, Methoden und Instrumente</i> . . . . .	617
7.5.1	Qualitätsverbesserung ja – aber wie? . . . . .	617
7.5.2	Qualitätskosten im Eisbergmodell . . . . .	623
7.5.3	Qualitätskosten und Wirtschaftlichkeit . . . . .	626
7.5.4	Fehlererfassungssysteme – Formblatt . . . . .	627
7.5.5	Fehlererfassungssysteme – Qualitätsmeldungen im SAP	628
7.5.6	Qualitätszirkel – Gesprächsgrundlagen . . . . .	629
7.5.7	Verbesserungsgruppen – zur Qualitätsoptimierung . . . .	633
7.5.8	Weiterentwicklung des Prüfwesens: Prüfkonzepte im Wandel . . . . .	634
7.5.9	Qualitäts-/Prüfplanung im Umbruch . . . . .	641
7.5.10	Externes Reklamationswesen – Anregung zur Verbesserung . . . . .	642
7.5.11	Lieferantenentwicklung . . . . .	643
7.6	<i>Visualisierung, Ergebnisse, Selbstbewertung</i> . . . . .	646
7.6.1	Qualitätsverbesserung durch gezielte Teilequalifizierung	646
7.6.2	Qualitätsverbesserung – Aufgaben im Team . . . . .	648
7.6.3	Qualitätskosten – Zahlen, Daten, Fakten . . . . .	650
7.6.4	Qualitätskosten – Benchmark . . . . .	652
7.6.5	Qualitätsmeldungen – Datenverdichtung . . . . .	654
7.6.6	Qualitätsmeldungen – Kennzahlenbildung . . . . .	656
7.6.7	Qualitätszirkel – Ergebnispräsentation . . . . .	657
7.6.8	Verbesserungsgruppen – lebendiger KVP . . . . .	659
7.6.9	Weiterentwicklung der Prüfergebniserfassung . . . . .	660
7.6.10	Neuerungen bei der Qualitätsplanung – Aufarbeitung „Altteile“ . . . . .	662
7.6.11	Externes Reklamationswesen – Reports . . . . .	663
7.6.12	Lieferantenentwicklung . . . . .	665
7.6.12.1	Prüfentwicklung im Wareneingang . . . . .	665
7.6.12.2	Kennzahlensystem . . . . .	667
7.6.12.3	Lieferantenentwicklung – QSV . . . . .	668
7.7	<i>Weiterentwicklung und Erfahrungen/Anhang</i> . . . . .	670
7.7.1	Qualitätsmanagement und Produkthaftung . . . . .	670
7.7.2	Erfahrungen . . . . .	671
	<b>Stichwortverzeichnis</b> . . . . .	673