

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort.....</b>	<b>6</b>
<b>1. Grundlagen der Unternehmensführung.....</b>	<b>7</b>
1.1 Unternehmensphilosophie, -politik und Unternehmenskultur.....	7
1.1.1 Das Unternehmensleitbild .....	8
1.1.2 Corporate Social Responsibility .....	12
1.1.3 Der Unterschied zwischen Anspruch und Realität.....	14
1.2 Ethik als Basis aller Entscheidungen in der Unternehmenspolitik.....	21
1.2.1 Corporate Governance Kodex.....	23
1.2.2 United Nations Global Compact Pakt.....	24
1.2.3 ISO 26000.....	25
<b>2. Wo stehen wir? – Die Analysephase.....</b>	<b>29</b>
2.1 Interne Analysen.....	34
2.1.1 Potenzial- und Lückenanalyse .....	34
2.1.2 Stärken-Schwächen-Profil .....	35
2.1.3 Portfolioanalyse.....	37
2.1.4 Produktlebenszyklusanalyse.....	44
2.1.5 Die Bilanzanalyse.....	46
2.2 Externe Analysen.....	48
2.2.1 Umfeld- oder Umweltanalyse .....	48
2.2.2 Marktanalyse.....	50
2.2.3 Wettbewerbs- oder Konkurrenzanalyse.....	53
2.2.4 Branchenstrukturanalyse nach Porter.....	54
2.2.5 SWOT-Analyse .....	58
<b>3. Wo wollen wir hin? – Die Zielsetzungsphase .....</b>	<b>60</b>
3.1 Rangordnung der Ziele .....	61
Der Zielbildungsprozess und weitere Begriffe.....	67
3.2 Autonome und kooperative Zielfindung.....	71
3.2.1 Führungsstile .....	72
3.2.2 Zielvereinbarungsgespräche.....	74
3.3 Die Ungewissheit zukünftiger Entwicklungen.....	77

Die Szenariotechnik.....	78
<b>4. Die Wahl der richtigen Strategie.....</b>	<b>82</b>
4.1 Strategieebenen .....	82
4.2 Strategieberücksichtigungen .....	84
4.2.1 Kundenorientierte Ansätze .....	85
4.2.2 Konkurrenzorientierte Ansätze.....	91
4.2.3 Netzwerkorientierte Ansätze .....	93
4.3 Die Qual der Wahl – wie trifft man die richtige Entscheidung?.....	95
4.3.1 Entscheidungsbaum .....	96
4.3.2 PMI-Methode.....	98
4.3.3 Entscheidungsmatrix.....	99
4.3.4 Nutzwertanalyse.....	100
4.3.5 Finanzwirtschaftliche Analysen.....	103
<b>5. Planung und Durchführung von Maßnahmen.....</b>	<b>110</b>
5.1 Einflussfaktoren auf die Planung.....	110
5.2 Instrumente der Planung.....	111
5.2.1 Operations-Research-Verfahren .....	111
5.2.2 Die Netzplantechnik und das Gantt-Diagramm .....	112
5.2.3 Die Meilensteintechnik .....	118
5.2.4 Budgetierung .....	120
5.3 Kontrolle des Erfolgs.....	122
<b>6. Qualitätsmanagement .....</b>	<b>124</b>
6.1 Qualitätsmanagement als langfristiger Erfolgsfaktor.....	125
6.1.1 Qualitätsmanagementnormen und -richtlinien .....	127
6.1.2 Sieben Grundsätze des Qualitätsmanagements .....	130
6.2 Der Prozess der Qualitätssicherung.....	133
6.3 Qualitätsmanagementtools und Instrumente.....	134
6.3.1 Fehlererfassung.....	134
6.3.1.1 Fehlersammelliste .....	134
6.3.1.2 Histogramm.....	137
6.3.1.3 Statische Prozessregelung – die Qualitätsregelkarte .....	139
6.3.2 Fehlerursachenanalyse .....	142

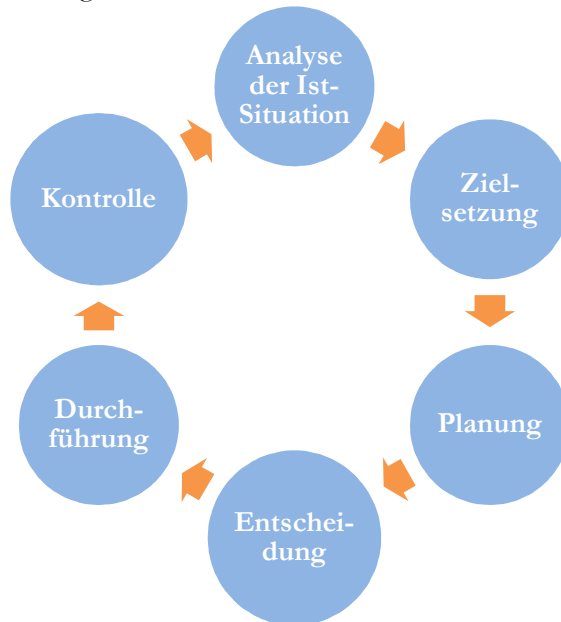
6.3.2.1 Korrelationsdiagramm .....	143
6.3.2.2 Brainstorming.....	146
6.3.2.3 Ishikawa-Diagramm .....	147
6.3.2.4 5-Why-Methode.....	149
6.3.2.5 Pareto-Diagramm .....	150
6.3.2.6 FMEA.....	155
6.3.2.7 8 D Verfahren .....	158
6.3.3 Methoden der Prozessverbesserung.....	160
6.3.3.1 KANO-Modell.....	161
6.3.3.2 Quality Function Deployment (QFD) und das House of Quality .....	163
6.3.3.3 Benchmarking .....	166
6.3.3.4 Supply-Chain-Management.....	166
6.3.3.5 Total Quality Management und das EFQM-Modell .....	168
6.3.3.6 Das Toyota Produktionssystem (TPS).....	169
6.3.4 Sonstige Methoden und Begrifflichkeiten .....	176
6.3.4.1 Six Sigma.....	176
6.3.4.2 Qualitätszirkel .....	177
6.3.4.3 Lean Management .....	178
6.3.4.4 Q7 – 7 einfache Qualitätstechniken .....	179
6.3.4.5 M7 – 7 Managementwerkzeuge zur Problemlösung.....	179
<b>7. Umweltmanagement .....</b>	<b>187</b>
7.1 Nachhaltigkeit und die Verantwortung der Unternehmensführung .....	189
7.2 Nationale und internationale rechtliche Rahmenbedingungen .....	192
7.3 Umweltrechtliche Regelungen .....	195
7.3.1 Immissionsschutzrecht .....	195
7.3.2 Gewässerschutzrecht.....	198
7.3.3. Abfallrecht .....	199
7.3.4 Bodenschutz- und Altlastrecht.....	208
7.3.5 Strahlenschutzrecht .....	209
7.3.6 Natur- und Landschaftsschutzrecht .....	210
7.4 Umweltmanagementsysteme.....	212
7.4.1 DIN EN ISO 14001 und EMAS.....	214

7.4.2 Umweltbeauftragter.....	217
<b>7. Viel Erfolg! – Oder: Verhalten in der Prüfung .....</b>	<b>219</b>
<b>8. Übungsaufgaben .....</b>	<b>222</b>
<b>9. Lösungen.....</b>	<b>225</b>
<b>Index .....</b>	<b>234</b>
<b>Quellen- und Literaturverzeichnis .....</b>	<b>237</b>

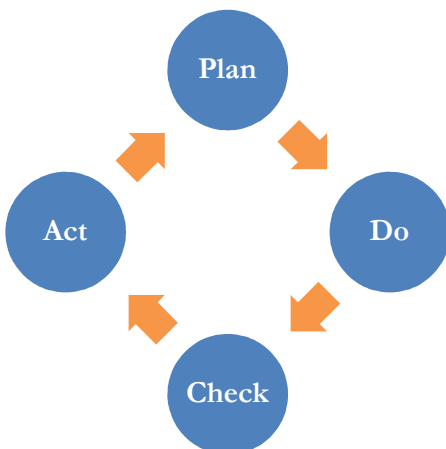
## 2. Wo stehen wir? – Die Analysephase

---

Nachdem wir die Basis aller Unternehmensführung und Unternehmenspolitik kennen gelernt haben, besteht der nächste Schritt darin zu analysieren, an welchem Punkt wir mit unserem Unternehmen stehen, um entscheiden zu können, welche Ziele wir uns setzen können und welche Maßnahmen wir daraufhin unternehmen können, um diese Ziele zu erreichen. Bei diesem Prozess können Sie sich am Managementregelkreislauf oder auch am PDCA-Zyklus orientieren. Der Managementregelkreis enthält die folgenden Phasen:



Der PDCA-Zyklus besteht dagegen nur aus vier Phasen, die aber eine ähnliche Bedeutung haben. Das PDCA-Modell wurde von William Deming erfunden und wird deshalb auch Deming-Rad oder Kreis genannt. Es kann ebenfalls zur Prozessverbesserung oder allgemein zur Unternehmenssteuerung eingesetzt werden, indem



zuerst die Ist-Situation analysiert wird, anschließend ein Plan entworfen wird, was nun entsprechend zu tun ist und diese Ziele dann umgesetzt werden. Danach wird überprüft, ob die ergriffenen Maßnahmen zum gewünschten Ergebnis geführt haben. Wenn dies so ist, wird z.B. die neue Vorgehensweise zum Standard, wenn nicht geht es zurück in die Planungsphase und es wird nachgesteuert.

Das Deming-Rad kann auch dazu eingesetzt werden, das Unternehmen und sämtliche Prozesse regelmäßig auf den Prüfstand zu stellen und zu verbessern. Am besten stellen Sie es sich als ein bergauf rollendes Rad vor, welches das Unternehmen immer weiter an die Spitze bringt, da neu eingeführte Verbesserungen und konzeptionelle Veränderungen direkt wieder Eingang in den nächsten Verbesserungszyklus finden.

Um nun zu analysieren, wo das Unternehmen aktuell steht, welche Chancen und Risiken der Markt bietet und welches Entwicklungspotenzial das Unternehmen hat, kann man eine ganze Reihe von Techniken einsetzen, die Sie im Einzelnen gleich kennen lernen werden. Um eine Analyse durchführen zu können, brauchen Sie allerdings diverse Informationen, sowohl interne Informationen über das Unternehmen und alle Bereiche, als auch extern über den Markt, die Mitbewerber oder das Umfeld, in dem sich das Unternehmen bewegt.

### Interne und externe Informationsquellen

Viele der benötigten internen Informationen können Sie aus einem Managementinformationssystem entnehmen, über das die meisten Unternehmen verfügen.

Ein Managementinformationssystem (MIS) ist ein umfassendes, computergestütztes Informationssystem. Es dient dazu, Entscheidungen des Managements vorzubereiten und unterstützt bei der Ausführung der Maßnahmen. Aus diesem Grund wird es auch als Managementsupportsystem bezeichnet.

In einem MIS sind alle Informationssysteme der einzelnen Unternehmensbereiche enthalten, wie die Kosten- und Leistungsrechnung, die Daten und Kennzahlen aus der Produktion, dem Lager, der Beschaffungsabteilung, der Personalabteilung, dem Vertrieb oder der Finanzabteilung bzw. Verwaltung usw.

Ein Managementinformationssystem hat die Aufgabe, dem Management zeitnah, schnell und in verdichteter Form (als Kennzahlen) alle Informationen zu liefern, die für die Steuerung des Unternehmens notwendig sind.

### Die Bedeutung eines Managementinformationssystems als Grundlage für Entscheidungen im Unternehmen

Obwohl wir nun wissen, was ein Managementinformationssystem ist, stellt sich immer noch die Frage, warum ein Unternehmen ein solches System wirklich braucht.

Die Antwort darauf ist, dass ein solches System wie eine Art Filter funktioniert. Sie haben vielleicht selbst schon die Erfahrung gemacht, dass Sie heutzutage regelrecht mit Informationen überschüttet werden.

Jeden Tag gibt es nicht nur eine neue Zeitung, in der die abgedruckten Informationen bereits nach Relevanz, Informationsgehalt und Unterhaltungswert gefiltert worden sind. Vielmehr liefern die sozialen Medien und die Newsticker im Minutentakt neue Informationen. Von unterschiedlichen Zeitungsformaten mit verschiedenen Schwerpunkten ganz zu schweigen. Dazu kommen tausende Informationen, die bereits im Vorfeld gefiltert wurden, weil sie z.B. nur für einen lokalen Teil eines Landes von Interesse sind, die Sie insofern gar nicht zu sehen bekommen.

Wenn Sie alle Informationen aufnehmen wollen würden, die Ihnen angeboten werden, würden Sie den ganzen Tag nichts anderes mehr machen. Insofern müssen Sie filtern, was für Sie aktuell interessant und relevant ist und den Rest ausblenden.

Ähnlich geht es den Unternehmen. Durch die immer fortschrittlicheren Möglichkeiten der Datenmessung und Speicherung werden immer mehr externe und interne Informationen gesammelt. Und jeden Tag gibt es neue Informationen.

Diese Informationen zu filtern und aufzubereiten, sodass ein Mitarbeiter oder ein Manager etwas mit ihnen anfangen kann – das ist die Aufgabe eines Managementinformationssystems. Die Daten werden als Kennzahlen aufbereitet und es gibt die Möglichkeit, automatische Benachrichtigungssysteme einzuführen, die bei definierten Marken Warnsignale geben.

Managementinformationssysteme können unterteilt werden, in einen analytischen Teil und einen operativen Teil. Ein analytisches MIS unterstützt das Management bei der Planung und Kontrolle. Es liefert Informationen und Kennzahlen für Einzelfallentscheidungen auf den entsprechenden Hierarchieebenen.

Operative Managementinformationssysteme helfen dagegen beim Erledigen von Routineaufgaben auf der Ausführungsebene. Sie unterstützen die Angestellten, die keine Führungs- oder Leitungsfunktion innehaben bei ihren täglichen Aufgaben.

Die Datenbasis eines MIS ist meistens ein Data-Warehouse (zentrales Datenlager). Dabei handelt es sich um eine zentrale Datenbank, deren Daten sich aus verschiedenen internen und externen Quellen zusammensetzen. Diese Daten werden modifiziert und bedarfsgerecht gespeichert, da sie für die betriebswirtschaftlichen Analysen und Entscheidungen benötigt werden. Jeder Geschäftsvorfall, das heißt jede Bestellung, jede Ein- oder Auslagerung, jede Rücksendung, Reklamation, jede Zahlung usw. wird erfasst und gespeichert. Ebenso die zu den Geschäftsvorfällen gehörenden Daten, wie die Ein- und Verkaufspreise, gewährte und empfangene Rabatte, Liefertermine und Produktionskosten, usw.

Ziel ist es, dass die Daten ein reales Abbild des aktuellen Zustandes des Unternehmens liefern. Außerdem können sie für Berichte zusammengefasst werden, die sich an bestimmte Anwendergruppen richten, z.B. für die Marketingabteilung, den Einkauf oder den Kundensupport. Daher müssen die Daten aus unterschiedlichen Blickwinkeln betrachtet werden können. Es muss z.B. möglich sein, einen Überblick über das Jahr zu erhalten und die Daten dann wieder nach unterschiedlichen Gesichtspunkten zu sortieren.

Auf diese Weise können sowohl *Zeitreihenvergleiche* angestellt werden, z.B. bezüglich Monats- oder Jahresumsätzen, als auch *Querschnittsvergleiche*, z.B. um Ergebnisse in verschiedenen Sparten zu vergleichen, oder von regional unterschiedlichen Betriebsteilen.

Außerdem sollen die Daten so aufgebaut sein, dass sie auch einen Überblick über sich abzeichnende Trends liefern, sodass Zukunftsprognosen aufgestellt werden können.

Um all das leisten zu können, werden an ein MIS verschiedene Anforderungen gestellt:

- Permanente Aktualität der Daten
- Vollständigkeit und Eindeutigkeit
- Datensicherheit muss gegeben sein (technische Sicherheit, z.B. Schutz vor dem Zugriff Unbefugter, Schutz vor Verfälschung, Beschädigung oder Verlust)
- Datenschutz muss gewährleistet sein (Schutz personenbezogener Daten, Stichwort DSGVO)
- Die Daten müssen vergleichbar sein (z.B. im Jahresverlauf oder zwischen verschiedenen Betriebsteilen)
- Sie müssen schnell auszuwerten sein
- Das System muss angepasst werden können, wenn sich die Anforderungen ändern
- Das System muss benutzerfreundlich aufgebaut und schnell zu beherrschen/erlernen sein, z.B. von neuen Mitarbeitern
- Es sollte kostengünstig zu nutzen sein

Darüber hinaus sind auch externe Informationen wichtig.

Externe Quellen können je nach Informationsbedarf und Fragestellung z.B. sein:

- Geschäftsberichte und Bilanzen anderer Unternehmen der gleichen Branche
- Brancheninformationen, die von einer Kammer herausgegeben werden, wie etwa der IHK oder HWK
- Preislisten von Mitbewerbern
- Amtliche Statistiken der Bundes- oder Landesämter, der Ministerien, der EZB, der Weltbank oder der EU
- Hochschulen und wissenschaftliche Forschungsinstitute
- Private Markt- und Meinungsforschungsinstitute
- Verbände und Gewerkschaften
- Fachbücher, Fachzeitschriften und das Internet im Allgemeinen



- Messekataloge, Branchenhandbücher, Prospekte und Anzeigen
- Das Handelsregister
- Auskunfteien (Unternehmen, die zur Bonitätsprüfung Wirtschaftsauskünfte über Unternehmen erteilen)

Je nach zu untersuchender Ausgangslage und Analysemethode werden unterschiedliche Dinge untersucht und dementsprechend unterschiedliche Informationen benötigt. Wenden wir uns nun den verschiedenen Analysemethoden zu, die meisten davon dürften Sie bereits aus dem Fachbereich Marketing kennen.

Da Sie etliche dieser Methoden bereits kennen dürften, können Sie einige hier direkt an einem Beispiel üben.

### Situationsbeschreibung

Das Unternehmen „Camping for life“ GmbH ist der größte Händler für Campingausrüstung in Deutschland. Der Hauptsitz der Firma befindet sich seit der Gründung 1948 in Kappeln an der Schlei, nahe der Ostseeküste.

Seit seiner Gründung ist das Unternehmen rasant gewachsen und wird inzwischen in dritter Generation von der Familie Seidel geführt. Das Unternehmen besitzt inzwischen über 70 Filialen in ganz Deutschland, die größten befinden sich in Hamburg, Bremen, München, Dortmund und Berlin. Das Unternehmen beschäftigt rund 1.400 Mitarbeiter, rund 200 davon in der Zentrale in Kappeln in Schleswig Holstein.

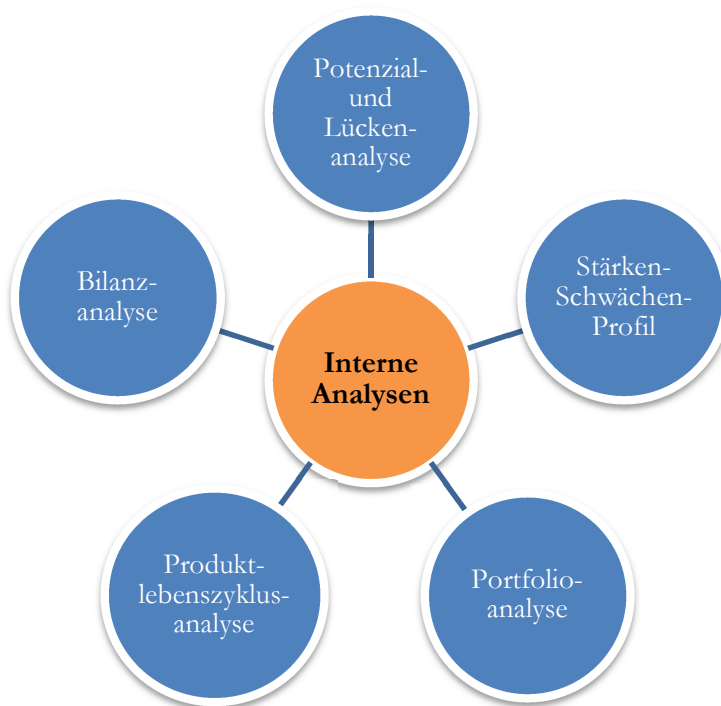
Das Sortiment reicht von Wohnmobilen und Wohnwägen über Camper Vans, Campinganhänger, Zelte, sämtliche Arten von Ausrüstung zum Kochen und Leben, Schlafen und Wandern, über Kleidung, Stühle, Liegen und Co. bis hin zu Ausrüstung für Bootstouren mit Kanus oder Faltbooten.

Die Geschäftsleitung hat vor 4 Jahren beschlossen, dass es Zeit wird neue Märkte zu erobern und expandiert seitdem nach Österreich, Dänemark, Frankreich und in die Niederlande. Je Land wurden 4 Filialen eröffnet. In den drei erstgenannten Ländern läuft das Geschäft seitdem gut an, nur die Filialen in den Niederlanden bleiben deutlich hinter den Erwartungen zurück.

Ihre Aufgabe ist es nun zunächst die Gründe für diese Entwicklung herauszufinden, indem Sie die verschiedenen Methoden anwenden, die Sie auf den nachfolgenden Seiten kennen lernen.

## 2.1 Interne Analysen

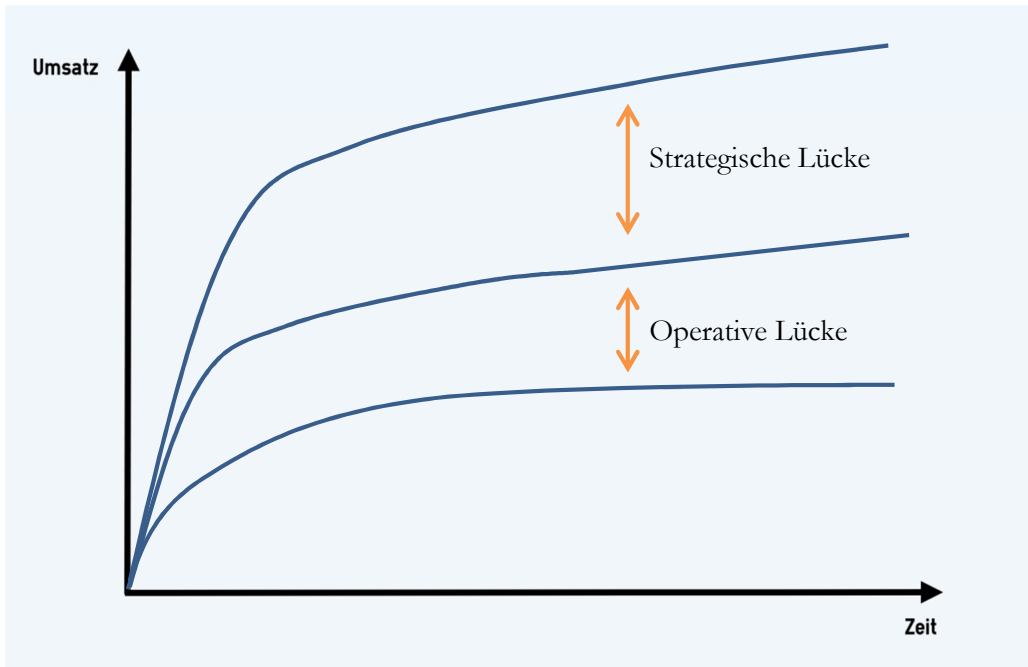
Sie lernen nun folgende internen Analysen nach und nach kennen:



### 2.1.1 Potenzial- und Lückenanalyse

Die Lückenanalyse ist ein Instrument des strategischen Marketings und auch im Bereich der Unternehmensführung von Bedeutung. Diese auch als Gap-Analyse bezeichnete Methode hat die Aufgabe, die Entwicklung des Unternehmens z.B. bezogen auf den Umsatz aufzuzeigen und zwar auf Basis verschiedener denkbarer Szenarien. Die unterste Kurve ist normalerweise die Darstellung, was geschieht wenn das bisherige Geschäft in der gewohnten Art und Weise fortgeführt wird.

Die mittlere Kurve zeigt an, mit welchem Potenzial zu rechnen ist, wenn das Unternehmen Maßnahmen durchführt, die zwar schon geplant aber noch nicht durchgeführt wurden, wie z.B. mit den bisherigen Produkten in einen neuen Markt einzutreten. Die dabei entstehende Lücke wird als operative Lücke bezeichnet. Die oberste Kurve zeigt an, welches Potenzial entstehen würde, wenn z.B. neue Produkt- oder Marktstrategien entwickelt werden, oder neue Geschäftsfelder oder Kundenkreise erschlossen werden. Die dabei entstehende Lücke wird die strategische Lücke genannt, da dies eine strategische und langfristige Planung und Angelegenheit ist.



Die operative Lücke könnte bei der „Camping for life“ GmbH sein, die geplante Expansion weiterzuführen und auszubauen. Eine strategische Lücke könnte sein, in Zukunft auch als Hersteller aufzutreten und eine eigene Produktlinie zu entwickeln und zu produzieren.

## 2.1.2 Stärken-Schwächen-Profil

Das Stärken-Schwächen-Profil dient dazu, das eigene Unternehmen z.B. mit dem Marktführer zu vergleichen, um herauszufinden an welcher Stelle man ihm überlegen ist und an welcher Stelle der Marktführer besser ist. Man kann auch einen Vergleich im Zeitablauf über die eigene Betriebsentwicklung hinweg durchführen, um zu sehen wie man sich entwickelt hat und an welcher Stelle es noch weiteren Entwicklungsbedarf gibt. Beim Benchmarking mit dem Marktführer kann es allerdings schwierig werden, alle notwendigen Daten zu bekommen, auf deren Wahrheitsgehalt man sich auch verlassen können muss.

Die Ergebnisse werden in der Regel grafisch dargestellt, wobei sich der genaue Aufbau der Tabelle von einem Autor zum anderen unterscheiden kann. Unser Unternehmen „Camping for life“ vergleichen wir an dieser Stelle mit dem Marktführer „Camping Jansen“ in den Niederlanden. Das eigene Unternehmen ist hier blau dargestellt und wird mit dem Marktführer verglichen, der in rot eingezeichnet ist.

### Aufgabe

Was zeigen Ihnen diese Ergebnisse? Geben Sie eine Einschätzung ab.

Beurteilungskriterien	Bewertung								
	Schlecht			Mittel			Gut		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Marktanteil	●								●
Produktportfolio					●				●
Qualität							●		●
Finanzsituation								●	●
Image				●					●
Service						●		●	
Mitarbeiter			●					●	
Logistikabwicklung							●	●	
Lieferbereitschaft							●	●	
F & E		●						●	
Preispolitik							●	●	

### Lösung

Wie Sie sehen, hat es unser Unternehmen mit einem sehr starken Konkurrenten zu tun, der in vielen Punkten besser aufgestellt ist als unser Unternehmen. Der Marktanteil des Marktführers ist um Welten besser als der eigene Marktanteil. Das Image ist deutlich besser, was daran liegen könnte, dass „Camping Jansen“ ein niederländisches und ebenfalls alt eingesessenes Unternehmen ist, so wie unser Unternehmen dies in Deutschland ist. Auch die Mitarbeiter müssen besser bewertet werden. Unser Unternehmen hat noch nicht die richtigen Mitarbeiter gefunden, bzw. ist noch dabei diese weiter auszubilden.

Logistikabwicklung und Lieferbereitschaft sind für „Camping Jansen“ etwas höher, da das Unternehmen kürzere Transportwege hat. Da unsere GmbH allerdings ein filialisiertes Unternehmen ist, mit Filialen in ganz Deutschland und darüber hinaus, besitzt das Unternehmen ebenfalls eine große Expertise in der logistischen Abwicklung.

„Camping Jansen“ entwickelt viele Produkte selbst, hat dafür ein kleineres Produktportfolio. Unsere GmbH hat eine deutlich größere Auswahl, entwickelt aber nur einen Bruchteil selbst, da es bisher nur eine sehr kleine Eigenmarke hat. Die meisten Artikel werden von namenhaften Herstellern zugekauft.

Preislich gesehen sind die Produkte unseres Unternehmens etwas teurer, als die des Marktführers. Dafür ist unsere Qualität besser und die Finanzsituation lässt einen größeren Gestaltungsspielraum für zukünftige Entwicklungen zu. Auch der angebotene Service ist besser.

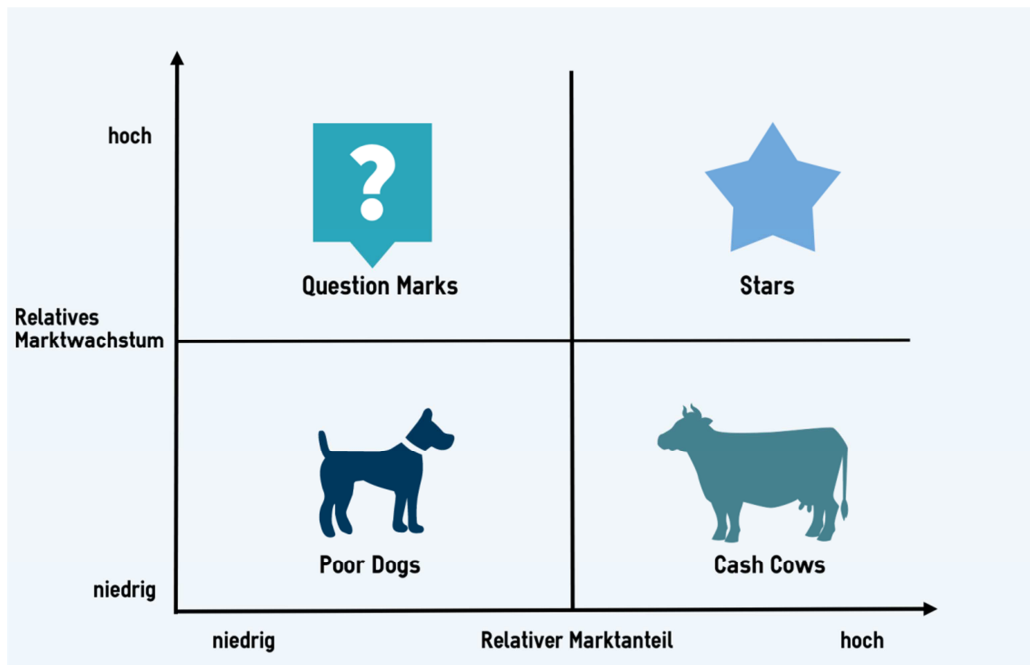
Alles in allem gibt es dringende Baustellen: die Mitarbeiter müssen entwickelt werden, das Image muss verbessert werden und möglicherweise wäre es sinnvoll, sich ein weiteres Standbein über die Entwicklung einer größeren Eigenmarke aufzubauen. Dafür bedarf es allerdings tiefergehender Analysen. Ziel muss es für die Zukunft sein, den Marktanteil über die genannten Maßnahmen zu verbessern, soll die Expansion in die Niederlande weiter fortgeführt werden.

### 2.1.3 Portfolioanalyse

Im nächsten Schritt schauen wir uns das Produktportfolio der „Camping for life“ GmbH genauer an. Dazu verwenden wir die BCG-Matrix, die gängigste Produktportfoliomatrix, die auch regelmäßig Gegenstand der Prüfungen ist.

#### Die BCG-Matrix – das Marktwachstums-Marktanteils-Portfolio

Insbesondere für Unternehmen, die in verschiedenen Geschäftsfeldern tätig sind, eignet sich die BCG-Matrix, die von der Boston Consulting Group entwickelt wurde, einer der größten Unternehmensberatungsgesellschaften weltweit.



## 6. Qualitätsmanagement

---

Unser nächstes, sehr großes und wichtiges Thema lautet Qualitätsmanagement. *Doch was ist überhaupt Qualität und warum ist es wichtig sie zu managen?*

Diese Fragen: „Was ist das?“ und „Warum ist das wichtig?“ sind zentrale Fragen in der Unternehmensführung. Die zweite Frage könnte auch lauten „Welchen Nutzen habe ich davon oder haben meine Zielgruppe/meine Kunden davon?“.

Egal ob es darum geht ein neues Produkt zu entwerfen, eine neue Marketingstrategie zu verfolgen, der Personalchef Ihnen vorschlägt eine neue Stabsstelle einzurichten, oder Sie überlegen eine neue Software anzuschaffen – Sie sollten sich immer diese zwei Fragen stellen – was ist das und welchen Nutzen bringt das mir, meinem Unternehmen oder meinen Kunden. An den obigen Beispielen gemessen dürfte die Bedeutung dieser Fragen recht klar sein: Kunden kaufen keine Produkte, sondern einen Nutzen, daher muss der Sinn und Zweck eines Produktes im Vordergrund stehen. Eine neue Marketingstrategie muss fundiert und auf die Zielgruppe abgestimmt sein, dann bringt sie neue Kunden, anderenfalls werfen Sie nur Geld zum Fenster hinaus. Eine neue Stabsstelle macht Sinn, wenn zu viel Arbeit liegen bleibt und Sie jemanden brauchen, der Sie unterstützt. Und eine neue Software muss ein Problem lösen, z.B. einen Ablauf effizienter machen, damit sich die Investition lohnt.

Diese Frage können Sie sich aber auch immer wieder beim Lernen stellen, denn dann können Sie sich Dinge leichter merken. Ich persönlich stand mit der Mathematik nicht auf Kriegsfuß, wir waren aber auch nicht gerade die besten Freunde. Ich erinnere mich, dass wir in der Oberstufe Integral- und Matrizenrechnung behandelt haben und ich fragte meine Lehrerin mehrfach recht verzweifelt – was ist denn das nun genau und was bringt mir das? Geometrie, Prozentrechnung, ja selbst Gleichungen lösen leuchtete mir ein, denn da hatte ich konkrete Beispiele vor Augen, anhand derer ich verstehen konnte, was das bringt und warum es wichtig ist. In der Folge hatte ich keine Schwierigkeiten es zu lernen und mit dauerhaft zu merken.

Doch meine Lehrerin konnte mir nicht erklären, wozu man Integral- und Matrizenrechnung denn nun brauchen soll und warum ich das lernen sollte, abgesehen von der Begründung, dass es nun einmal im Lehrplan steht – doch das ist für mich keine stichhaltige Begründung! Ich bin sicher, dass es einen Grund für diese Verfahren gibt – doch ich kenne ihn bis heute nicht. Und ich brauchte diese Verfahren bis heute auch nie wieder. Insofern konnte ich diese Verfahren für die Prüfungen lernen, danach verließen sie mein Kurzzeitgedächtnis wieder und fanden keinen Eingang in mein Langzeitgedächtnis.

Was ich damit sagen möchte – Sie werden in diesem Kapitel äußerst viele Methoden finden, wie man Qualitätsmanagement betreiben kann. Und auch in anderen Bereichen werden Sie mit vielen Dingen konfrontiert, die Ihnen vielleicht neu sind und die Sie sich nun merken sollen.

Das menschliche Gehirn arbeitet nach dem Prinzip des Netzwerkers, das heißt neue Dinge werden auf ihre Nützlichkeit und ihre Bezugspunkte zu anderen Dingen hin untersucht, die Sie bereits abgespeichert haben, und an der anknüpfenden Stelle gesichert. Unser Gehirn arbeitet nicht isoliert, sondern im Verbund vieler, vieler Informationen, die einen Bezugspunkt zu anderen Informationen haben, die bereits abgespeichert sind. Das können Sie sich beim Lernen zu Nutze machen, indem Sie sich immer nach dem Sinn und Zweck fragen, etwas zu lernen, denn dann behalten Sie es besser. Und indem Sie es mit Dingen verbinden, die Sie bereits gelernt haben. Sie können Ihr Gehirn beim Lernen zusätzlich unterstützen, indem Sie z.B. mit Mindmaps oder anderen Übersichten arbeiten. Wenn wir also zu den verschiedenen Qualitätsmanagementtools und Instrumenten kommen, vergegenwärtigen Sie sich immer neben dem „Was ist das?“ auch das „Warum lerne ich das, welchen Nutzen bringt das?“. Sonst werden Sie von der Flut der verschiedenen Instrumente, die ich Ihnen hier nahebringen muss und möchte schier erschlagen und es wird Ihnen wahrscheinlich schwerer fallen, sich diese alle zu merken.

## 6.1 Qualitätsmanagement als langfristiger Erfolgsfaktor

Kommen wir also nun zurück zu der Eingangsfrage – was ist überhaupt Qualität und warum muss man sie managen, sodass sich zusammen gesetzt „Qualitätsmanagement“ ergibt?

Laut Duden bedeutet Qualität zunächst nur die Beschaffenheit von bestimmten Eigenschaften einer Person oder Sache. Ein Paar Schuhe z.B. kann aus glattem oder rauem Leder sein, aus Stoff, Leinen oder einem synthetischen Stoff. Es kann Schnallen, Klettverschluss oder Schnürsenkel haben, oder zum Hineinschlüpfen gedacht sein. Es kann gerade oder schiefe Nähte haben, eine vollständig oder unvollständig aufgeklebte Sohle und regelmäßig oder unregelmäßig gefärbt sein. Das Wort Qualität beschreibt aber nicht nur eine bestimmte Beschaffenheit, sondern hat gleichzeitig eine Wertung. Diese Wertung kommt dann zustanden, wenn an eine Sache oder Person bestimmte Anforderungen gestellt werden, die diese mehr oder weniger ausgeprägt erfüllt. Die DIN EN ISO 9001 Norm definiert Qualität daher folgendermaßen:

**„Qualität ist der Grad, in dem ein Satz inhärenter Merkmale Anforderungen erfüllt.“**

Inhärent bedeutet in diesem Zusammenhang „innewohnend“, einer Sache oder Person innewohnende Merkmale.

Von Bedeutung ist, dass Qualität daran gemessen wird, wie sehr diese Merkmale den Anforderungen genügen – auf diese Weise kann die Qualität z.B. von einem Paar Schuhen gemessen werden. Die Anforderungen an diese Qualität können von Kunden, Herstellern oder Lieferanten gestellt werden, zum Teil auch von staatlicher oder behördlicher Stelle, wenn Sie z.B. an verschiedene Qualitätsanforderungen im Lebensmittelbereich oder der Produktsicherheit denken.

Wenn Sie ein Restaurant eröffnen wollen, muss Ihre Küche eine bestimmte Qualität haben im Sinne von professioneller Ausstattung, damit Sie die Sicherheit der servierten Lebensmittel gewährleisten können. Dazu gehört z.B. ein Kühlraum, damit die von Ihnen verarbeiteten Lebensmittel nicht verderben.

Diese Anforderung an die Qualität kann objektiv gemessen werden – ein Kühlraum ist da oder nicht da. In sehr vielen Fällen wird Qualität aber nicht nur objektiv, sondern subjektiv gemessen. Bleiben wir bei unseren Schuhen. Wenn Sie wandern gehen wollen und sich in ein Fachgeschäft begeben um ein Paar Wanderschuhe zu kaufen, dann ist es aus objektiver Sicht äußerst wahrscheinlich, dass alle angebotenen Schuhe eine gute Qualität haben. Dennoch haben nicht alle Schuhe die gleiche Qualität, denn es kommt auf Ihre Anforderungen an, anhand derer die Qualität der einzelnen Modelle gemessen werden muss. Wenn Sie nur einen zweistündigen Fußmarsch durch hügeliges Gelände planen, stellen Sie an Ihre Schuhe andere Anforderungen als wenn Sie eine mehrtägige Extremtour durch Hochalpines Gelände vorhaben. Ihre Schuhe müssen in dem Fall eine andere Funktion erfüllen. **Das ist Qualität – die Übereinstimmung der Beschaffenheit von einer Sache oder Person mit bestimmten Anforderungen.**

Diese Übereinstimmung bestimmter Merkmale mit den Anforderungen ergibt sich nicht von alleine und zufällig – sie ergibt sich nur innerhalb eines geleiteten Prozesses. Die Anforderungen, die z.B. der Schuh erfüllen soll müssen bestimmt werden, die Herstellungsprozesse entsprechend gelenkt werden und der Erfolg muss währenddessen und im Nachgang im Sinne einer Qualitätskontrolle gemessen werden. **Daher braucht es das Qualitätsmanagement – das Leiten, Lenken, Steuern und Kontrollieren von Qualität.**

Damit ist auch klar, warum Qualitätsmanagement eines der zentralen Themen im Fachbereich Unternehmensführung ist. Egal ob Sie einen Handwerker brauchen, eine Operation vor sich haben oder sich nur ein neues T-Shirt zulegen wollen – Sie werden immer gewisse Anforderungen an diese Sache oder Person haben. Und Sie werden nur dann eine Leistung in Anspruch nehmen oder sich eine Sache kaufen, wenn Ihre Anforderungen erfüllt werden. Wenn Ihr Blinddarm herausgenommen werden muss wenden Sie sich schließlich nicht an einen Augenspezialisten – insofern müssen Sie aus Unternehmenssicht und zukünftiger Entscheidungsträger sicherstellen:

1. Dass Sie die Anforderungen kennen, die an Ihr Produkt oder Ihre Leistung gestellt werden,
2. dass Ihre Mitarbeiter darüber Bescheid wissen und diese Anforderungen entsprechend umsetzen, und
3. dass auch die Kunden wissen, dass Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung die Anforderungen erfüllt.

Daher beschäftigen wir uns nun intensiv mit dem Thema Qualitätsmanagement.



## 6.1.1 Qualitätsmanagementnormen und -richtlinien

Es gibt einige Hilfsmittel, die Ihnen dabei helfen können die erforderliche Qualität in Ihrem Unternehmen sicherzustellen. Ich spreche dabei von den Qualitätsmanagementnormen der DIN EN ISO 9000 ff. Gruppe. Diese Norm gilt in Deutschland (DIN), in Europa (EN) und international in der ganzen Welt (ISO).

Sie können daher Betriebe in Paris, Shanghai und in Berlin finden, die sich nach diesen Normen haben zertifizieren lassen. Die letzten und aktuell gültigen Fassungen dieser Normen sind aus den Jahren 2015 und 2018. Folgende Normen sind für Sie von Bedeutung:

Norm	Inhalt und Bedeutung
<b>DIN EN ISO 9000:2015</b> <b>Qualitätsmanagementsysteme – Grundlagen und Begriffe</b>	Diese Norm beschreibt die Grundlagen und Begriffe für Qualitätsmanagementsysteme. Sie enthält Aussagen zur Einführung und Aufrechterhaltung eines Qualitätsmanagementsystems. Damit ist sie die Basis zur Anwendung der DIN EN ISO 9001. Sie enthält 7 Grundsätze des Qualitätsmanagements, die wir gleich noch näher besprechen.
<b>DIN EN ISO 9001:2015</b> <b>Qualitätsmanagementsysteme – Anforderungen</b>	Diese Norm definiert die Anforderungen an ein Qualitätsmanagementsystem. Unternehmen können sich nach dieser Norm im Rahmen eines Audits durch eine unabhängige Organisation zertifizieren lassen. Über eine Million Unternehmen sind bereits zertifiziert. Ziel dieser Norm ist es, das Vertrauen in die Produkte oder Dienstleistungen des Unternehmens zu erhöhen und die Kundenzufriedenheit zu steigern. Dazu wird die interne Kommunikation verbessert und ebenso das Verständnis und die Steuerung der Prozesse. Durch eine bessere Befriedigung der Kundenanforderungen und die Gewissheit beständig die gesetzlichen und behördlichen Auflagen zu erfüllen, kann das Unternehmen neue Marktchancen für sich nutzen. Alle Anforderungen dieser Norm sind allgemein gehalten, sodass sie für jedes Unternehmen angewendet werden können, unabhängig von seiner Art und Größe oder der Art seiner Produkte oder Dienstleistung.
<b>DIN EN ISO 9004:2018</b> <b>Qualität einer Organisation – Anleitung zum Erreichen nachhaltigen Erfolgs</b>	Diese Norm ist eine Leitlinie für die Verbesserung der Fähigkeit einer Organisation nachhaltigen Erfolg zu erzielen. Ziel ist es, den Anwendern eines Qualitätsmanagementsystems ein Instrument zu geben, mit Hilfe dessen sie die Wirkung und Effizienz dieses Systems steigern können. Die Norm geht in Richtung Total Quality Management, zu dem wir später noch kommen.

Diese Norm bietet den Anwendern außerdem ein Werkzeug zur Selbstbewertung an, um überprüfen zu können inwieweit die in der Norm angegebenen Grundsätze und Methoden im eigenen Unternehmen bereits angewendet werden.

Jedes Unternehmen kann diese Normen für sich anwenden, um sein System zu verbessern. Wenn sie allerdings eingesetzt werden, ist es sinnvoll sich als Unternehmen auch entsprechend zertifizieren zu lassen. Denn dann kann das Unternehmen auch nach außen hin damit werben, dass es ein Qualitätsmanagementsystem hat, das auf den ISO Normen aufgebaut ist. Die Zertifizierung erfolgt im Rahmen eines Audits. Ein Audit ist nichts anderes, als eine geplante und systematisch durchgeführte Untersuchung und Prüfung. Es gibt verschiedene Formen von Audits, die Sie kennen sollte und die Sie hier kurz zusammengefasst dargestellt sehen:

### Verschiedene Untersuchungsbereiche

**Systemaudit** Bei einem Systemaudit wird das System, etwa das Qualitätsmanagementsystem, umfassend untersucht. Untersucht werden die Aufbau- und Ablauforganisation und die Dokumentation des Qualitätsmanagements über das Qualitätsmanagementhandbuch, zu dem wir gleich noch kommen. Ziel ist es, diese Faktoren zu optimieren. Der Blick ist ganzheitlich auf das gesamte System gerichtet.

**Prozess- oder Verfahrensaudit** Ein Prozessaudit untersucht hingegen einzelne Prozesse und Abläufe, z.B. den Produktionsprozess oder die Beschaffung als Teil des Qualitätsmanagements. Dadurch sollen Schwachstellen erkannt und behoben werden.

**Produktaudit** Bei einem Produktaudit wird die Qualität eines bestimmten Produktes untersucht, das bedeutet das Maß in dem es die Anforderungen der Kunden erfüllt.

### Verschiedene untersuchende Organisationen oder Stellen

**Internes Audit** Bei einem internen Audit wird eine der oben beschriebenen Formen des Audits durch einen internen Mitarbeiter, z.B. einen Qualitätsmanagementbeauftragten oder durch einen externen Gutachter durchgeführt, der vom Unternehmen engagiert wurde, um das Unternehmen zu prüfen. Die Ergebnisse des externen Auditors verbleiben allerdings ebenfalls im Unternehmen.

---

Mit einem internen Audit kann das Unternehmen sicherstellen, dass die Systeme gut funktionieren und alle Vorgaben eingehalten werden. Es kann auch eine Vorbereitung auf ein externes Audit sein.

### **Externes Audit**

Bei einem externen Audit wird das Unternehmen von einer externen, unabhängigen Organisation geprüft. TÜV, DEKRA oder DGQ (Deutsche Gesellschaft für Qualität) sind Organisationen, die eine solche Auditierung z.B. zur Zertifizierung nach der ISO 9001 durchführen können. Ein anderes Beispiel ist der Lieferantenaudit – das Unternehmen führt ein Audit bei seinen Lieferanten durch, um die Organisation und die Qualität des Lieferanten zu überprüfen, bevor es langfristige Verträge eingeht.

Solche Audits können zu ganz unterschiedlichen Zeiten durchgeführt werden. In der Regel setzen Unternehmen regelmäßige Audits zur Überprüfung bestimmter Sachverhalte ein, z.B. einmal pro Jahr ein Systemaudit. Darüber hinaus können aber auch Audits als Folge festgestellter Mängel eingesetzt werden, um zu prüfen ob die eingeleiteten Maßnahmen das Problem wirksam behoben haben. Und sie können außerplanmäßig eingesetzt werden, wenn es zu relevanten Veränderungen kommt, die geprüft werden sollen. Etwa wenn sich die Aufbauorganisation verändert, weil das Unternehmen ein anderes Unternehmen aufkauft, oder weil Produkte oder Verfahren drohen, bestimmten Qualitätsanforderungen nicht mehr zu genügen.

Klären wir noch schnell den Begriff des **Qualitätsmanagementhandbuches**, bevor wir uns näher mit den einzelnen Grundsätzen des Qualitätsmanagements nach ISO 9000 befassen. Ein Qualitätsmanagementhandbuch ist eine Art Loseblattsammlung in einem Ordner. Es enthält alle Dokumente, die in irgendeinem Zusammenhang mit dem Qualitätsmanagementsystem stehen. Dazu zählen zunächst Aufzeichnungen über die Aufbauorganisation und die verschiedenen Prozesse, die im Sinne der Ablauforganisation im Unternehmen stattfinden. Verfahrensanweisungen, Arbeitsanweisungen, Checklisten und Formulare zur Überprüfung von Prozessen, Grenzwerten, Kennzahlen und sonstigen Dingen ergänzen diese Sammlung. Das Unternehmen unterliegt gewissen Nachweispflichten, daher werden auch alle Prüfberichte, Auditberichte und sonstige Aufzeichnungen über durchgeführte Maßnahmen, Schulungen der Mitarbeiter zum Qualitätsmanagement etc. in diesem Ordner zusammengetragen.

Eine solche zentrale Sammlung hat den Vorteil, dass alle Prozesse im Unternehmen, alle Maßnahmen, Überprüfungen etc. transparent dargestellt werden. Dadurch können noch vorhandene Schwachstellen, aber auch Chancen gut erkannt werden. Auf diese Weise kann das Management auch sicherstellen, wirklich das gesamte Unternehmen bereichsübergreifend zu betrachten und zu prüfen und nicht nur einzelne Bereiche.

## 6.3.4 Sonstige Methoden und Begrifflichkeiten

Sie haben nun verschiedene Methoden und Strategieansätze kennen gelernt, die im Kern alle das Ziel haben, Prozesse im Unternehmen zu verbessern. Einige besondere Methoden möchte ich Ihnen hier noch kurz vorstellen, die nicht so recht in unseren bisherigen Ablauf passen.

### 6.3.4.1 Six Sigma

Wir haben bereits darüber gesprochen, dass es für Unternehmen wichtig ist, Fehler zu vermeiden und durch Strategien zu verhindern. Eine besondere Methode ist dabei Six Sigma, die ich Ihnen hier noch kurz näherbringen möchte.

Six Sigma ist die vielleicht wichtigste und zugleich abstrakteste Methode eines Null-Fehler-Managements auf einer hochprofessionellen Ebene. Es ist eine Methode der Prozessverbesserung, die auch im Projektmanagement bzw. im Qualitätsmanagement eingesetzt werden kann und die versucht eine Null-Fehler-Quote in den Prozessen zu erreichen.

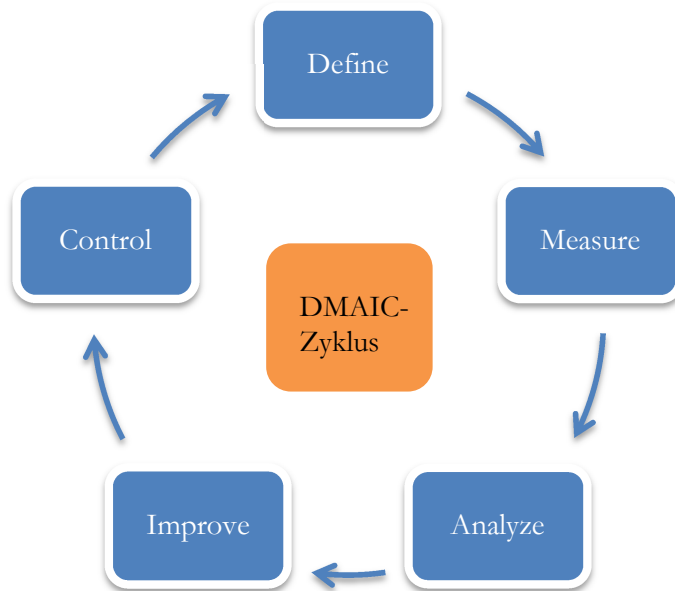
Ermittelt wird dabei mit Hilfe mathematischer Formeln und Statistik, inwieweit ein Prozess von der gaußschen Normalverteilung abweicht. Dazu lassen sich verschiedene Sigma Level von 1-6 einteilen. Ein Sigma Level 1 bedeutet z.B., dass bei 1 Million möglichen Fehler, die in einem Prozess auftreten können, 690.000 tatsächlich eintreten. Jeder Prozess sollte daher nach Möglichkeit ein Sigma Level 6 erreichen, denn dann treten bei 1 Million Fehlermöglichkeiten, die in einem Prozess auftreten können, nur 3,4 Fehler tatsächlich auf, womit der Prozess eine Fehlerfreiheit von 99,99966 % aufweist.

Das klingt sehr abstrakt und eine Fehlerfreiheit von 99 % scheint ohnehin schon gut, warum also überhaupt der Aufwand? Diese Methode wird aufgrund ihres enormen Aufwandes kaum von kleinen und mittelständischen Unternehmen angewendet werden, insbesondere da die Mitarbeiter diese Methode nicht einfach anwenden können, nur weil sie einmal davon gelesen haben. Es gibt spezielle Weiterbildungen auf verschiedenen Qualifikationsniveaus, die man durchlaufen muss, um diese Methode überhaupt anwenden zu können.

Für große Konzerne und sensible Branchen reicht es allerdings nicht, sich mit einer Fehlerquote von 1 % zufrieden zu geben. Nehmen wir zwei Beispiele: Weltweit wurden 2017 rund 85 Millionen Autos gefertigt. Wenn nur 1 % davon defekt wäre, würde das 850.000 defekte Autos bedeuten, die vielleicht für tödliche Unfälle verantwortlich wären. Oder die die Unternehmen eine Menge Geld über Nachbesserungen und Reparaturen kosten würden.

Aber ein noch eindringlicheres Beispiel ist dieses hier: Im Jahr 2017 waren 4,1 Milliarden Passagiere im Luftverkehr unterwegs. 1 % Fehlerquote klingt nicht viel, aber wenn Sie sich vorstellen, dass 1 % dieser Passagiere durch solche Fehler sterben würde, dann würde das 41 Millionen Tote im Flugverkehr bedeuten, die wir zum Glück nicht haben! Niemand würde noch freiwillig in ein Flugzeug steigen. Insofern sind z.B. Unternehmen der Flugbranche darum bemüht, ihre Fehlerquote auf unter 1 % zu halten – zumindest für solche Fehler, die zu einem Flugzeugabsturz führen könnten.

Die Six Sigma Methode beruht dabei auf einem 5-stufigen Prozess, der sehr ähnlich anderer Methoden wie z.B. dem Managementregelkreislauf ist, die Sie schon kennen:



1. **Define:** Die bestehenden Prozesse werden mit Daten und Fakten detailliert beschrieben.
2. **Measure:** Anschließend wird die derzeitige Leistung der Prozesse gemessen.
3. **Analyze:** In der Analyse-Phase wird die Leistung der Prozesse analysiert und Fehler werden identifiziert.
4. **Improve:** In der Verbesserungs-Phase werden die Ursachen für diese Fehler analysiert und Maßnahmen erarbeitet, um die Fehler zu beheben und den Prozess leistungsfähiger zu gestalten.
5. **Control:** In der letzten Phase werden diese Maßnahmen überwacht und ihr Erfolg kontrolliert, wodurch wieder eine neue Ist-Situation entsteht, die den Kreislauf von vorne startet.

Six Sigma macht letztendlich nur Sinn für Unternehmen, die sich einerseits dem Aufwand dieser Methode stellen können und wollen und die andererseits auf eine extrem niedrige Fehlerquote angewiesen sind, wie z.B. Unternehmen im Flugverkehr. Für andere Unternehmen wäre der Aufwand viel zu groß und auch die Kosten zu hoch, ein derartiges Fehlerlevel zu erreichen.

#### 6.3.4.2 Qualitätszirkel

Bei einem Qualitätszirkel handelt es sich um ein freiwilliges, regelmäßiges, teilweise wöchentliches Treffen von Mitarbeitern gleicher Hierarchiestufe, in der Regel bis zu 8 Personen, die in dieser kleinen Gruppe versuchen, Probleme im eigenen Unternehmen und Arbeitsbereich zu lösen.

Wissen und Erfahrungen werden ausgetauscht und das kreative Potenzial der Teilnehmer wird aktiviert, wobei ein Mitarbeiter in der Regel die Moderatorenfunktion übernimmt. In dieser Gruppe kann z.B. die Qualität von Produkten, aber auch von Arbeitsprozessen verbessert werden. Denn die Teilnehmer dieser Gruppe wissen oft am besten, was man an welcher Stelle verändern könnte, um ein besseres Ergebnis zu erhalten, da es ihre tägliche Aufgabe ist.

Themen können aber auch Arbeitssicherheit oder Arbeitsplatzgestaltung sein, oder es kann sich um die Stärkung der Teams drehen. Diese Themen werden nicht von Vorgesetzten festgelegt, die Teilnehmer des Qualitätszirkels wählen sich ihre Themen selbst aus. Wenn Sie ein Thema ausgewählt und kreative Lösungen gefunden haben, das Problem zu beseitigen oder etwas am Status quo zu verbessern, sind sie in der Regel auch dafür zuständig, entsprechende Maßnahmen durchzuführen bzw. zu begleiten, sowie den Erfolg zu kontrollieren. Je nachdem um was es sich dabei handelt, müssen sie sich natürlich mit Vorgesetzten oder der Geschäftsleitung absprechen, bevor sie im Zweifelsfall weitreichende Veränderungen vornehmen. Im Fokus der Qualitätszirkel liegen allerdings gar nicht so sehr bahnbrechende Veränderungen oder Einsparungen, sondern eher die kleinen Dinge des alltäglichen Ablaufs, die das Leben und Arbeiten in einem Unternehmen verbessern können, wenn sie verändert werden.

Die Motivation der Mitarbeiter kann durch Qualitätszirkel gesteigert werden, sowohl die derjenigen, die daran aktiv beteiligt sind, da sie sich und ihre Ideen einbringen können, als auch die aller anderen Mitarbeiter, die wohlmöglich von den Ergebnissen des Zirkels profitieren.

#### 6.3.4.3 Lean Management

Der Begriff des Lean Management ist in gewisser Weise ein Oberbegriff, unter dem sich viele Ansätze vereinen, die Sie bisher kennen gelernt haben und den Sie in mancher Literatur finden werden.

Lean Management bedeutet übersetzt so viel wie „schlanke Organisation“ und zielt darauf ab, Verschwendungen im Unternehmen und in den Prozessen zu minimieren und die Wertschöpfungskette zu verbessern. Es ist inzwischen mehr zu einer Unternehmensphilosophie geworden und nicht mehr nur ein einfaches Instrument, das zur Verbesserung genutzt werden kann. Es ist eine gedankliche Haltung, das gesamte Unternehmen auf das Bestmögliche auszurichten und bereit zu sein, alle Prozesse diesem Ziel zu unterwerfen. Denn Lean Management in der Praxis wirklich zu leben bedeutet nicht nur Kosten zu reduzieren, vielmehr müssen sich das gesamte Unternehmen und alle Mitarbeiter darauf ausrichten, die Wünsche der Kunden zu befriedigen. Und damit sind sowohl die externen als auch die internen Kunden gemeint. Die Prozessorientierung steht vor dem Abteilungsdenken.

Anwenden lässt sich Lean Management schließlich in allen Bereichen, ob in der Produktion, im Lager oder in der Verwaltung. Überflüssige Tätigkeiten, aufgeblähte Strukturen, Hierarchien und unnötige Bürokratie werden ausfindig gemacht und eliminiert. Zum Lean Management kann auch gehören, Kaizen, Total Productive Maintenance oder Supply Chain Management einzusetzen. Eingesetzt wird, was nötig erscheint, um das Unternehmen und seine Prozesse schlank und effizient zu gestalten.

### 6.3.4.4 Q7 – 7 einfache Qualitätstechniken

Den Begriff der Q7 oder der 7 einfachen Qualitätstechniken möchte ich hier nur kurz einwerfen, weil er von der IHK gerne als Oberbegriff verwendet wird. Abgesehen davon, dass Sie sich merken sollten welche Techniken denn unter das Q7 fallen, müssen Sie sich aber dieses Mal ausnahmsweise nichts Neues merken. Denn die einzelnen Techniken haben Sie auf dem Weg hierher bereits gelernt:

Fehlererfassung	Fehlervisualisierung & Analyse	Ursachenanalyse
Fehlersammelliste	Pareto-Diagramm	Brainstorming
Qualitätsregelkarte	Histogramm	Ishikawa-Diagramm
	Korrelationsdiagramm	

Mit Hilfe dieser Methoden kann die Qualität von Produkten, Dienstleistungen und Prozessen verbessert werden. Da es sich um einen Prozess handelt – Fehlererfassung, Analyse und Ursachenforschung – macht eine Methode alleine wenig Sinn. Sie ergänzen einander, auch wenn es natürlich nicht immer erforderlich ist, alle Methoden einzusetzen, wenn Sie z.B. einen Prozess auf seine Leistungsfähigkeit hin untersuchen möchten.

### 6.3.4.5 M7 – 7 Managementwerkzeuge zur Problemlösung

Anders als bei den Q7 handelt es sich bei den M7 teilweise um Techniken, die Sie noch nicht kennen, sodass wir diese hier noch ergänzen wollen. Denn die M7 werden immer mal wieder in den Prüfungen abgefragt, sodass wir diese nicht auslassen sollten, auch wenn die Methoden wenig revolutionär sind, bedenkt man was Sie bis hier hin schon alles gelernt haben.

Diese 7 Managementwerkzeuge dienen dazu ein Problem in drei Schritten zu erfassen, eine Lösung zu finden und diese umzusetzen. Entsprechend hier die Methoden:

