

Laura Tschernutter

**Qualitätsmanagement als Unterstützung des Controllings unter  
Anwendung eines Praxisbeispiels (biohelp GmbH)**

eingereicht als

**BACHELORARBEIT**

an der

WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFTLICHE FAKULTÄT  
DER HOCHSCHULE MITTWEIDA (FH)  
UNIVERSAL OF APPLIED SCIENCES

---

Fachbereich Wirtschaftswissenschaften

Wien, 2013

Erstprüfer: Prof. Dr. rer. Oec. Johannes Stelling

Zweitprüfer: Prof. Dipl. Kfm. Dr. rer. pol. Andreas Hollidt

Laura Tschernutter

**Qualitätsmanagement als Unterstützung des  
Controllings unter Anwendung eines Praxisbeispiels  
(biohelp GmbH)**

**Quality Management as supportive tool for  
Controlling, applied to a practical case (biohelp  
GmbH)**

Wien, 2013

## **Bibliografische Beschreibung**

Tschernutter, Laura

Qualitätsmanagement als Unterstützung des Controllings unter Anwendung eines Praxisbeispiels (biohelp GmbH)

Quality Management as supportive tool for Controlling, applied to a practical case (biohelp GmbH)

2013 - 50 Seiten. Wien, Hochschule Mittweida (FH), Fachbereich Wirtschaftswissenschaften, Bachelorarbeit, 2013.

## **Abstract**

Die folgende Arbeit wurde im Zuge meines Studiums, Bachelor of Arts in Betriebswirtschaftslehre an der Hochschule Mittweida (FH) – Universal of Applied Sciences verfasst.

In meiner Bachelorarbeit werden die Begriffe „Qualitätsmanagement“ und „Controlling“ näher erläutert, sowie ausgewählte Methoden aus diesen Themengebieten, die am Unternehmen „biohelp GmbH“ anwendbar sind.

# Inhaltsverzeichnis

1	Controlling.....	9
1.1	Definition.....	9
1.2	Aufgaben des Controllings .....	10
1.2.1	Aufgaben des operativen Controllings.....	11
1.2.2	Aufgaben des strategischen Controllings .....	11
1.3	Anforderungen an den Controller .....	11
1.3.1	Fachliche Anforderungen .....	12
1.3.2	Persönliche Anforderungen .....	12
1.4	Instrumente des Controllings.....	13
1.4.1	ABC-Analyse.....	13
1.4.2	XYZ-Analyse .....	15
1.4.3	Bestellmengenoptimierung.....	16
1.4.4	Benchmarking .....	18
1.4.5	Stärken- und Schwächen-Analyse.....	20
1.4.6	Strategische Lücke.....	21
2	Qualitätsmanagement .....	23
2.1	Definition .....	23
2.2	Bekannte Qualitätsphilosophen.....	24
2.2.1	Philip B. Crosby.....	24
2.2.2	W. Edwards Deming.....	24
2.2.3	Armand V. Feigenbaum .....	25
2.2.4	Kaoru Ishikawa.....	25
2.2.5	Joseph M. Juran.....	26
2.2.6	Walter A. Shewhart .....	27
2.2.7	Genichi Taguchi .....	27
2.3	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (Kaizen) .....	28
2.3.1	Definition .....	28
2.3.2	Vorgehensweise.....	28
2.4	Kundenorientierung.....	29

2.5	Mitarbeiterorientierung .....	29
2.5.1	Ansatzpunkte .....	30
2.5.2	Ziele .....	30
2.6	Qualitätswerkzeuge.....	31
2.6.1	Q7 .....	31
3	Anwendung Qualitätsmanagement und Controlling in der biohelp.....	39
3.1	Das Unternehmen .....	39
3.2	Leitbild.....	39
3.3	Lieferantenbewertung.....	40
3.3.1	Kriterien.....	40
3.4	Audit.....	41
3.4.1	Themen für Audit der GF in der biohelp GmbH .....	42
3.5	Kundenzufriedenheit/Reklamationswesen .....	44
3.5.1	Kundenzufriedenheit .....	44
3.5.2	Reklamationswesen .....	44
4	Zusammenfassung.....	46
4.1	Ergebnisse .....	46
4.2	Maßnahmen und Konsequenzen.....	46
5	Anlagen.....	48
6	Literaturverzeichnis .....	49
7	Selbstständigkeitserklärung.....	50

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Überblick strategisches – operatives Controlling .....	10
Abbildung 2 Beispiel für die Einteilung der Lieferanten in A, B und C .....	14
Abbildung 3 Maßnahmen der Beschaffung .....	15
Abbildung 4 Vorhersagepräzision .....	15
Abbildung 5 Optimale Bestellmenge .....	17
Abbildung 6 Formel optimale Bestellmenge .....	18
Abbildung 7 Benchmarking .....	19
Abbildung 8 mögliches Beispiel einer Stärken-Schwächen Analyse .....	21
Abbildung 9 Strategische Lücke .....	21
Abbildung 10 Beispiel Juran-Trilogie .....	26
Abbildung 11 Beispiel Qualitätsverlustfunktion .....	27
Abbildung 12 Beispiel PDCA-Zyklus .....	29
Abbildung 13 Beispiel Mitarbeiterorientierung .....	31
Abbildung 14 Beispiel einer Fehlersammelliste .....	32
Abbildung 15 Beispiel eines Histogramms .....	33
Abbildung 16 Beispiel Qualitätsregelkarte .....	34
Abbildung 17 Beispiel Pareto-Diagramm .....	35
Abbildung 18 Beispiel Korrelationsdiagramm .....	35
Abbildung 19 Beispiel Ursache-Wirkungs-Diagramm .....	38

## Abkürzungsverzeichnis

ca.	cirka
etc.	et cetera
u.a.	unter anderem
uvm.	und viele mehr
QM	Qualitätsmanagement
%	Prozent
z.B.	zum Beispiel
ERP	Enterprise-Resource-Planning

## **Anlass**

Qualitätsmanagement ist nunmehr ein Erfolgsrezept für Unternehmen, da die Qualität der Produkte und Dienstleistungen entscheidend für Kunden ist. Der internationale Wettbewerb und die steigenden Kundenerwartungen machen die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems notwendig.

Controlling bildet die Grundlage für unternehmerische Entscheidungen und dient als bereichsübergreifendes Steuerungsinstrument.

Sich auf das Unternehmen positiv auswirkende Entscheidungen sind aber nicht ausschließlich von Zahlen und Analysen abhängig, sondern auch von Qualitätsansprüchen an die Produkte und Dienstleistungen, sowie innerhalb eines Unternehmens.

In der folgenden Arbeit sind die Grundlagen und diverse Methoden dieser wichtigen Faktoren beschrieben, die aufweisen, wie Kosten eingespart werden und Kundenzufriedenheit gesteigert werden kann, um ein optimales Ergebnis erzielen zu können.

## **Methodisches Vorgehen**

Die folgende Arbeit basiert auf Fachliteratur, die sich mit den Grundlagen des Controllings und Qualitätsmanagements beschäftigt.

Im ersten Kapitel werden wird der Begriff Controlling und Ansatzpunkte näher beschrieben.

Im zweiten Kapitel geht es um die Begriffsdefinition und Ansätze des Qualitätsmanagements.

Im dritten Kapitel wird verdeutlicht, wie die Kombination aus Qualitätsmanagement und Controlling in einem Unternehmen hilfreich sein kann.



# 1 Controlling

## 1.1 Definition

In der Literatur gibt es keine einheitliche Definition der Begriffe Controlling und Controller, es gibt eine Vielzahl an Beschreibungen hinsichtlich der aus dem amerikanischen stammenden Begriffe Controlling/Controller.

Die Übersetzung des Begriffs „Controlling“ in die deutsche Sprache bedeutet „steuern“, „lenken“, „kontrollieren“. Allerdings beschränkt sich Controlling nicht auf Kontrolle, welches nur ein Teilgebiet des Controllings darstellt.<sup>1</sup>

Eine der Definitionen beschreibt Controlling als ein „Steuerungsinstrument“, das als unterstützende Maßnahme für Entscheidungen dient, indem Informationen aufbereitet werden.

*„Dasjenige Subsystem der Führung, das Planung und Kontrolle sowie Informationsversorgung systembildend und systemkoppelnd ergebniszielorientiert koordiniert und so die Adaption und Koordination des Gesamtsystems unterstützt. Controlling stellt damit eine Unterstützung der Führung dar: Es ermöglicht ihr, das Gesamtsystem ergebniszielorientiert an Umweltänderungen anzupassen und die Koordinationsaufgaben hinsichtlich des operativen Systems wahrzunehmen.“ (Horváth, 1998)*

Der Controller hat zur Aufgabe, die dazu benötigten Instrumente hinsichtlich Planung und Kontrolle zur Verfügung zu stellen, damit die Unternehmensziele erreicht werden können und ist somit mitverantwortlich.<sup>2</sup>

Controlling kann auch als prozessorientiert dargestellt werden. Als Prozess bezeichnet man einen Ablauf, Verlauf, Hergang oder eine Entwicklung.

Controller bieten eine Dienstleistung für Führungskräfte im Sinne eines betriebswirtschaftlichen Services. Dieser schließt Betreuung und Beratung in vielen verschiedenen Funktionsbereichen ein.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> [http://www.controllerspielwiese.de/index.htm?Inhalte/Themen/th\\_definition\\_controlling.htm](http://www.controllerspielwiese.de/index.htm?Inhalte/Themen/th_definition_controlling.htm); letzte Abfrage am 21.07.2013

<sup>2</sup> Preißler, Peter R: Controlling. – 13. Aufl. München: Oldenbourg, 2007, Seite 16

<sup>3</sup> Möller, Klaus; Menninger, Jutta: Innovationscontrolling. – 1. Aufl. Stuttgart: Schäffer Poeschel, 2011, Seite 7

Der Verantwortungsbereich unterscheidet sich bei Controller und Führungskraft in der Hinsicht, dass die Führungskraft für das Ergebnis verantwortlich ist, ein Controller aber für die Entscheidungstransparenz.<sup>4</sup>

Des Weiteren wird Controlling in zwei Bereiche gegliedert, nämlich dem strategischen und dem operativen Controlling. Beide, sowohl operatives, als auch strategisches Controlling sind notwendig.

Operatives Controlling beschäftigt sich mit Zahlen und Ergebnissen der Gegenwart und Vergangenheit und dient als Unterstützung der Planung für kurz- und mittelfristige Ziele.

Das strategische Controlling hat zur Aufgabe, Ist-Werte zu interpretieren und somit langfristige Ergebnisse zu ermitteln und zu planen.<sup>5</sup>

*„Strategisches Controlling beschäftigt sich mit Erfolgspotentialen, das operative Controlling mit der optimalen Nutzung von Erfahrungspotentialen.“ (Gälweiler)*

Vergangenheit	Gegenwart		Zukunft
Kontrolle	Operatives Controlling		Strategisches Controlling
Vorperiode	Jahresplanung	Mittelfristplanung	Langfristplanung

Abbildung 1 Überblick strategisches – operatives Controlling

Quelle: Preißler, Peter R: Controlling. – 13. Aufl. München: Oldenbourg, 2007, Seite 19

## 1.2 Aufgaben des Controllings

Zur Aufgabe des Controllings zählt unter anderem die Erhöhung der Wirtschaftlichkeit, da eine Transparenz geschaffen wird in den Bereichen Strategie, Ergebnis, Finanz, sowie Prozessen.

Weiters werden Teilziele und Teilpläne angefertigt. Prozesse betreffend Zielfindung, Planung und Steuerung werden so koordiniert, dass Entscheidungsträger die Möglichkeit haben, in ihrem Handeln ziel- und ergebnisorientiert zu sein.

Controller sind dafür verantwortlich, Controllingsysteme zu verwalten und servicieren die Versorgung der Daten und Informationen.<sup>6</sup>

<sup>4</sup> Möller, Klaus; Menninger, Jutta: Innovationscontrolling. – 1. Aufl. Stuttgart: Schäffer Poeschel, 2011, Seite 8

<sup>5</sup> Preißler, Peter R: Controlling. – 13. Aufl. München: Oldenbourg, 2007, Seite 19

### 1.2.1 Aufgaben des operativen Controllings

Zu den Aufgaben des operativen Controllings zählt die Mitarbeit bei der Vereinbarung von Zielen. Jede einzelne Ebene des Unternehmens muss mit Informationen versorgt werden (interne und externe Daten) und die vorhandenen Daten müssen interpretiert werden. Das operative Controlling dient zur Hilfestellung bei der Planung und sorgt für die Mitarbeit bei der Festlegung von Gesamt- und Teilzielen, sowie der Budgetierung. Es müssen laufend Analysen durchgeführt werden (Abweichungsanalysen, Soll-Ist-Vergleiche, Prognosen und Simulationen). Es muss darauf geachtet werden, dass die strategische Planung mit der operativen Planung übereinstimmt und eingegriffen werden, sollte die Zielsetzung gefährdet sein. Eine weitere Aufgabe ist die Verdeutlichung von operativen Ergebnissen, Entscheidungen und die Transparenz hinsichtlich der Einflussgrößen.<sup>7</sup>

### 1.2.2 Aufgaben des strategischen Controllings

Die Aufgabenbereiche des strategischen Controllings umfassen eine ständige, zukunftsorientierte Chancen-Risiko-Abwägung, die Mithilfe bei der Erstellung des Leitbilds des Unternehmens, die Mitarbeit und Beratung bei der Erfassung von langfristigen Zielen und Langzeitstrategien. Des Weiteren soll für eine nachhaltige Existenzsicherung des Unternehmens gesorgt werden. Dies erfolgt durch eine Koordination der langfristigen Planung, Steuerung, Erfolgspotentiale etc. Auch hier ist die Zusammenarbeit von strategischem und operativem Controlling erforderlich, wie auch die Betrachtung der Stärken und Schwächen, sowie Soll-Ist-Vergleiche.<sup>8</sup>

## 1.3 Anforderungen an den Controller

Controlling, vor allem die gelungene Einführung des Controllings in einem Unternehmen ist vom Controller abhängig, welcher sowohl fachliche, als auch persönliche Anforderungen erfüllen sollte.

---

<sup>6</sup> Möller, Klaus; Menninger, Jutta: Innovationscontrolling. – 1. Aufl. Stuttgart: Schäffer Poeschel, 2011, Seite 9

<sup>7</sup> Preißler, Peter R: Controlling. – 13. Aufl. München: Oldenbourg, 2007, Seite 22

<sup>8</sup> Preißler, Peter R: Controlling. – 13. Aufl. München: Oldenbourg, 2007, Seite 23

### 1.3.1 Fachliche Anforderungen

Ein Controller sollte über ein umfangreiches Wissen aus folgenden Themengebieten verfügen

- Kenntnisse aus der Kosten- und Leistungsrechnung
- Wissen im Bereich des Rechnungswesens
- Organisatorische Fähigkeiten
- Unternehmensplanung
- Know-How hinsichtlich des operativen Marketings
- Arten der Kostensenkung
- Wissen über Investitions- und Wirtschaftlichkeitsrechnung
- Kommunikations- und Moderationsmethoden
- Kreativitätstechniken<sup>9</sup>

### 1.3.2 Persönliche Anforderungen

Zu den persönlichen Anforderungen zählen u.a. folgende Punkte:

- Zielorientiertheit
- analytisches Denken
- Unabhängigkeit bewahren → unpopuläre Maßnahmen
- „Zuhören können“
- In der Lage sein, Informationen verständlich weiterzugeben
- Kerninformationen herausfiltern
- Mitarbeiter führen und motivieren
- Starke Durchsetzungskraft
- Fertigkeit bei Verhandlungen
- kooperativ sein und auch fähig, auf Kompromisse einzugehen
- Soziale Kompetenz<sup>10</sup>

Die Grundlagen eines Controllers sind analytisches und planerisches Denkvermögen, Durchsetzungsvermögen, Standfestigkeit, Kooperationsbereitschaft, Moderations- und Kommunikationstechniken beherrschen, Konflikt- und Konsensfähigkeiten.<sup>11</sup>

---

<sup>9</sup> Preißler, Peter R: Controlling. – 13. Aufl. München: Oldenbourg, 2007, Seite 42

<sup>10</sup> Preißler, Peter R: Controlling. – 13. Aufl. München: Oldenbourg, 2007, Seite 40

## 1.4 Instrumente des Controllings

Durch den Einsatz von Controlling-Instrumenten kann ein Unternehmen bessere Ergebnisse erzielen. In den nächsten Unterpunkten werden ausgewählte Instrumente näher beschrieben.

### 1.4.1 ABC-Analyse

Die ABC Analyse hat zur Aufgabe, Schwerpunkte und Prioritäten festzulegen. Sie ist in mehreren Unternehmensbereichen anwendbar.

Im Bereich Lagerverwaltung können anhand der ABC Analyse wesentliche und unwesentliche Lagervorgänge unterschieden werden. Somit ist eine Konzentration auf Materialien mit hoher wirtschaftlicher Bedeutung möglich.<sup>12</sup>

A-Materialien:

A-Materialien sollten simultan zu ihrem Einsatz geliefert werden und im Falle einer Lagerhaltung sollte die Bestellung in ökonomischen Mengen erfolgen.

Vereinbarungen und Verhandlungen mit unterschiedlichen Lieferanten sind bei den A-Gütern sehr lukrativ. Um den Nutzwert steigern zu können, sollten Wertanalysen, Bestandskontrollen und Prüfungen gemacht werden, wie lange sich die Güter im Lager befinden.

Die Planung und Begutachtung von A-Materialien bedarf eines höheren Aufwandes.

B-Materialien:

Betreffend der B-Materialien sind weit weniger aufwändige Prozesse erforderlich. Der Lagerbestand kann auch in einem höheren Ausmaß erfolgen, welcher als Puffer sehr nützlich sein kann.

C-Materialien:

Da der Lagerwert von C-Gütern äußerst gering ist, kann der Lagerbestand auch hoch sein. Schätzungen sind ebenfalls möglich.<sup>13</sup>

---

<sup>11</sup> Ergebnis der Untersuchungen der Deutschen Gesellschaft für angewandtes Controlling GmbH, München

<sup>12</sup> Vollmuth, Hilmar J.: Controlling – Instrumente von A-Z. – 7. Aufl. Planegg/München: Rudolf Haufe Verlag 2008, Seite 16

<sup>13</sup> <http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/abc-analyse/abc-analyse.htm>; letzte Abfrage am 22.07.2013

Die ABC Analyse wird ebenso im Bereich der Lieferantenbewertung eingesetzt. Die Lieferanten werden nach der Bedeutsamkeit für das Unternehmen klassifiziert.<sup>14</sup>

Die Einteilung der Lieferanten geschieht wie folgt

1. Umsatz/Jahr der einzelnen Lieferanten
2. Die Umsätze werden in einer Tabelle festgehalten (absteigend)
3. Umsatzanteil in % am Gesamtumsatz
4. Kumulierter Umsatz in %<sup>15</sup>

Aus der erstellten Tabelle können nun A, B und C Lieferanten errechnet werden. Mit A-Lieferanten erzielt das Unternehmen ca. 75% des Umsatzes, betrifft in etwa 5% der Lieferanten. Mit den B-Lieferanten werden ungefähr 20% des Umsatzes getätigt (20% Anteil). Mit den C-Lieferanten, die ca. 75% ausmachen, werden ca 5% getätigt.<sup>16</sup>

Beispiel:

Klassifizierung	Umsatz in %-Anteil	%-Anteil an Anzahl der Lieferanten
A	75	5
B	20	20
C	5	75

**Abbildung 2 Beispiel für die Einteilung der Lieferanten in A, B und C**

Quelle: Vollmuth, Hilmar J.: Controlling – Instrumente von A-Z. – 7. Aufl. Planegg/München: Rudolf Haufe Verlag 2008, Seite 17

Nicht nur Güter und Lieferanten, sondern auch Aufgaben können in A, B und C kategorisiert werden. Dies ist sinnvoll, um eine Kostensenkung zu erzielen und bei mangelnden Ressourcen die wirtschaftlich wichtigsten Aufgaben priorisieren zu können.

A-Aufgaben: sehr wichtig oder eilig, sehr komplex, können selten übertragen werden

B-Aufgaben: wichtig oder eilig, können delegiert werden

<sup>14</sup> Vollmuth, Hilmar J.: Controlling – Instrumente von A-Z. – 7. Aufl. Planegg/München: Rudolf Haufe Verlag 2008, Seite 17

<sup>15</sup> Vollmuth, Hilmar J.: Controlling – Instrumente von A-Z. – 7. Aufl. Planegg/München: Rudolf Haufe Verlag 2008, Seite 19

<sup>16</sup> Vollmuth, Hilmar J.: Controlling – Instrumente von A-Z. – 7. Aufl. Planegg/München: Rudolf Haufe Verlag 2008, Seite 19

C-Aufgaben: weniger wichtig oder eilig, häufig Tätigkeiten aus dem Tagesgeschäft oder Verwaltungsarbeiten<sup>17</sup>

### 1.4.2 XYZ-Analyse

Im Gegensatz zur ABC-Analyse wird bei der XYZ-Analyse nicht das Verhältnis Menge-Wert betrachtet, sondern die Konstanz des Verbrauches.

X-Material: Verbrauch verläuft sehr konstant

Y-Material: es gibt Schwankungen im Verbrauch (saisonal, Trends)

Z-Material: der Verbrauch ist sehr ungleichmäßig<sup>18</sup>

Je nach Art des Materials (XYZ) sind andere Bestellmaßnahmen erforderlich bzw. kann eine Vorhersage sehr unterschiedlich ausfallen.

Material	Beschaffung
X	Fertigungssynchrone Beschaffung
Y	Vorrat
Z	Einzelbestellung

Abbildung 3 Maßnahmen der Beschaffung

Quelle: Vollmuth, Hilmar J.: Controlling – Instrumente von A-Z. – 7. Aufl. Planegg/München: Rudolf Haufe Verlag 2008, Seite 226

Material	Vorhersagepräzision
X	Hohe Voraussagepräzision
Y	Mittlere Voraussagepräzision
Z	Geringe Voraussagepräzision

Abbildung 4 Vorhersagepräzision

Quelle: Vollmuth, Hilmar J.: Controlling – Instrumente von A-Z. – 7. Aufl. Planegg/München: Rudolf Haufe Verlag 2008, Seite 226

<sup>17</sup> Vollmuth, Hilmar J.: Controlling – Instrumente von A-Z. – 7. Aufl. Planegg/München: Rudolf Haufe Verlag 2008, Seite 33

<sup>18</sup> Vollmuth, Hilmar J.: Controlling – Instrumente von A-Z. – 7. Aufl. Planegg/München: Rudolf Haufe Verlag 2008, Seite 225

Die ABC-Analyse kann auch mit der XYZ-Analyse kombiniert werden, um genauere Ergebnisse und Auswertungen erzielen zu können. Die Daten sind sehr hilfreich im Bereich der Materialwirtschaft.<sup>19</sup>

### 1.4.3 Bestellmengenoptimierung

Um die optimale Bestellmenge errechnen zu können, gibt es drei Faktoren, die berücksichtigt werden müssen.

- Bedarf an Material der Produktion
- Anforderung der Lagerhaltung
- Konstellation des Beschaffungsmarktes<sup>20</sup>

Es gibt zwei Optionen hinsichtlich der Bestellmenge, zum einen die Bestellung großer Mengen in größeren Zeitabschnitten und zum anderen die Bestellung geringerer Mengen in kürzeren Zeitabständen.

Die Vorteile größerer Bestellungen liegen darin, dass der Beschaffungspreis bzw. die Anschaffungskosten geringer sind. Nachteilig sind höhere Zinsbelastungen und höhere Lagerkosten.

Das Risiko von Warenverderb, Schwund und Veralterung von Gütern sinkt bei geringeren Bestellmengen, auch die Lagerkosten verringern sich. Allerdings verschlechtern sich meist Einkaufspreise und Lieferkonditionen bei kleinen bzw. Einzelbestellungen.<sup>21</sup>

Die Schwierigkeit bei der Ermittlung der optimalen Bestellmenge liegt darin, die Entwicklung der fixen Beschaffungskosten und der Lagerhaltungskosten zu kompensieren.

Fixe Beschaffungskosten fallen bei jeder Bestellung an, abgesehen von der Bestellmenge. Beispiele für fixe Beschaffungskosten sind Buchungskosten, Schreibkosten, Meldekosten, etc. Steigt die Zahl der Bestellungen an, steigen auch die fixen Beschaffungskosten.

---

<sup>19</sup> Vollmuth, Hilmar J.: Controlling – Instrumente von A-Z. – 7. Aufl. Planegg/München: Rudolf Haufe Verlag 2008, Seite 227

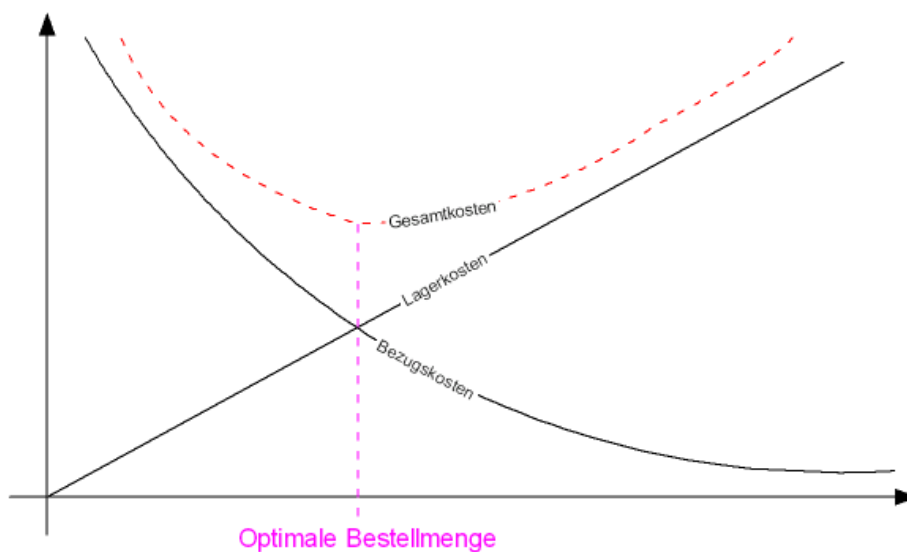
<sup>20</sup> Vollmuth, Hilmar J.: Controlling – Instrumente von A-Z. – 7. Aufl. Planegg/München: Rudolf Haufe Verlag 2008, Seite 46

<sup>21</sup> Vollmuth, Hilmar J.: Controlling – Instrumente von A-Z. – 7. Aufl. Planegg/München: Rudolf Haufe Verlag 2008, Seite 47



Lagerhaltungskosten steigen oder sinken in Abhängigkeit zu Lagermengen und Lagerwerten. Beispiele für Lagerhaltungskosten sind Raumkosten, Personalkosten, kalkulatorische Abschreibung und Zinsen, Schwund uvm. Im Gegensatz zu den fixen Beschaffungskosten steigen die Lagerhaltungskosten bei höheren Bestellmengen an. Die Bestellmenge sollte also so errechnet werden, dass beide Faktoren berücksichtigt werden und vor allem, dass sich Lagerhaltungskosten und fixe Beschaffungskosten nicht in dieselbe Richtung entwickeln.<sup>22</sup>

Grafisch kann die optimale Bestellmenge wie folgt dargestellt werden:



**Abbildung 5 Optimale Bestellmenge**

Quelle:

[http://www.google.at/imgres?imgurl&imgrefurl=http%3A%2F%2Fde.wikibooks.org%2Fwiki%2FMaterialwirtschaft%3A\\_Beschaffung%3A\\_Arten\\_der\\_Bedarfsdeckung%3A\\_Vorratsbeschaffung%3A\\_Optimale\\_Bestellmenge&h=0&w=0&sz=1&tbnid=RxJ6LxFXFCU5TM&tbnh=173&tbnw=291&prev=%2Fsearch%3Fq%3Doptimale%2Bbestellmenge%26tbm%3Disch%26tbo%3Du&zoom=1&q=optimale%20bestellmenge&docid=qT8Cs44jtJyQMM&hl=de&ei=INPtUfK9FlijO4nFgcAB&ved=0CAEQsCU](http://www.google.at/imgres?imgurl&imgrefurl=http%3A%2F%2Fde.wikibooks.org%2Fwiki%2FMaterialwirtschaft%3A_Beschaffung%3A_Arten_der_Bedarfsdeckung%3A_Vorratsbeschaffung%3A_Optimale_Bestellmenge&h=0&w=0&sz=1&tbnid=RxJ6LxFXFCU5TM&tbnh=173&tbnw=291&prev=%2Fsearch%3Fq%3Doptimale%2Bbestellmenge%26tbm%3Disch%26tbo%3Du&zoom=1&q=optimale%20bestellmenge&docid=qT8Cs44jtJyQMM&hl=de&ei=INPtUfK9FlijO4nFgcAB&ved=0CAEQsCU); letzte Abfrage am 22.07.2013

Die optimale Bestellmenge wird mit folgender Formel errechnet:

<sup>2222</sup> Vollmuth, Hilmar J.: Controlling – Instrumente von A-Z. – 7. Aufl. Planegg/München: Rudolf Haufe Verlag 2008, Seite 47

Formel	$X_0 = \sqrt{\frac{200 \times J \times Bk}{E_p \times (Zs + Ls)}}$ <p> <math>X_{opt}</math> = optimale Bestellmenge  <math>J</math> = Jahresbedarfsmenge  <math>Bk</math> = bestellmengenunabhängige Kosten je Bestellung  <math>E_p</math> = Einstandspreis je Mengeneinheit  <math>Zs</math> = Zinssatz p. a. für das durchschnittlich gebundene Kapital  <math>Ls</math> = Kosten der reinen Lagerhaltung </p>
--------	---

**Abbildung 6 Formel optimale Bestellmenge**

Quelle: <http://www.hs-enden-leer.de/forschung-transfer/projekte/controlling-lexikon/stichwoerter/a/andler-formel.html>

#### 1.4.4 Benchmarking

Unter Benchmarking versteht man einen Vergleich mit anderen Unternehmen in den Bereichen Effizienz, Effektivität, Qualität, Produktivität, etc. Die Grundidee dahinter ist, festzustellen, welche Unterschiede es gibt, warum es diese Unterschiede gibt und welche Verbesserungsmöglichkeiten möglich sind.<sup>23</sup>

Bei Benchmarking differenziert man zwischen „internem Benchmarking“, „wettbewerbsorientiertem Benchmarking“ und „funktionalem Benchmarking“.<sup>24</sup>

##### 1.4.4.1 Internes Benchmarking

Das interne Benchmarking beschäftigt sich mit internen Analysen und untersucht Vorgehensweisen, Strukturen und Funktionen innerhalb der Organisation.

##### 1.4.4.2 Wettbewerbsorientiertes Benchmarking

Im wettbewerbsorientierten Benchmarking liegt der Fokus auf der Analyse von Produkten, Dienstleistungen und Auswirkungen auf die Unternehmung betreffend Konkurrenzunternehmen und Kunden.

<sup>23</sup> Vollmuth, Hilmar J.: Controlling – Instrumente von A-Z. – 7. Aufl. Planegg/München: Rudolf Haufe Verlag 2008, Seite 243

<sup>24</sup> Preißler, Peter R: Controlling. – 13. Aufl. München: Oldenbourg, 2007, Seite 281

#### 1.4.4.3 Funktionales Benchmarking

Die Aufgabe des funktionalen Benchmarkings ist Prozesse und Arbeitsabläufe mit Unternehmen zu vergleichen, die nicht aus derselben Branche sind.<sup>25</sup>

Ziel des Benchmarking ist, die Schwächen auszuarbeiten und von den Stärken anderer Unternehmen zu profitieren und zu lernen.

Genauer betrachtet werden oftmals folgende Punkte

- Kundenzufriedenheit
- Kosten-/Nutzenverhältnis
- Zeitaufwand
- Durchlaufzeiten
- Reklamationen
- Störungen<sup>26</sup>

#### 1.4.4.4 Wie wird Benchmarking angewandt?

Zuerst werden die Bereiche definiert, die Schwächen aufweisen und verglichen werden sollen. Danach werden das „Benchmark-Team“ und die Erfolgsfaktoren festgelegt. Anschließend wird die Wahl getroffen, mit welchen Unternehmen („Best of Best“-Unternehmen) der Vergleich erfolgen wird. Wenn diese Punkte feststehen, wird die Kosten- und Leistungsstruktur des eigenen und der „Best of Best“-Unternehmen beurteilt. In den nächsten Schritten wird ein Plan erstellt, wie Kosten gesenkt und Leistungen gesteigert werden können, gefolgt von einem Maßnahmenkatalog. Dieser wird überwacht und Gegensteuerungsmaßnahmen getroffen. Der Benchmark sollte immer wieder aktualisiert und wiederholt werden.<sup>27</sup>



Abbildung 7 Benchmarking

Quelle: <http://totalqualitymanagement.wordpress.com/2008/09/12/benchmarking/>

<sup>25</sup> Preißler, Peter R: Controlling. – 13. Aufl. München: Oldenbourg, 2007, Seite 281

<sup>26</sup> Preißler, Peter R: Controlling. – 13. Aufl. München: Oldenbourg, 2007, Seite 282

<sup>27</sup> Preißler, Peter R: Controlling. – 13. Aufl. München: Oldenbourg, 2007, Seite 282

#### 1.4.5 Stärken- und Schwächen-Analyse

Die Stärken- und Schwächen-Analyse ist aus dem Bereich des strategischen Controllings. Dabei werden Stärken und Schwächen erarbeitet um diese noch weiter zu steigern bzw. Schwächen durch Stärken zu ersetzen.

Zu Anfang müssen die Kriterien festgelegt werden. Folgende Punkte wären Beispiele dafür

- Preis
- Produktdesign
- Produktqualität
- Lebensdauer der Produkte
- Herstellkosten
- Service
- Know-How
- Marketing
- Lieferzeiten
- Produktivität
- Image
- Forschung und Entwicklung
- Marktanteil
- Strategie
- Finanzsituation
- Produktion
- Infrastruktur
- Logistik
- Image
- Preis-/Leistungsverhältnis<sup>28</sup>

Wenn die Auswahl der Kriterien getroffen wurde, erfolgt die Bewertung (durch Führungskräfte) und anschließend werden die Ergebnisse ausgewertet. Die vergebenen Punkte pro Kriterium werden addiert und dann wird ein Durchschnittswert errechnet. Anhand dieser Ergebnisse sollten die Stärken und Schwächen diskutiert werden.

---

<sup>28</sup> Vollmuth, Hilmar J.: Controlling – Instrumente von A-Z. – 7. Aufl. Planegg/München: Rudolf Haufe Verlag 2008, Seite 420

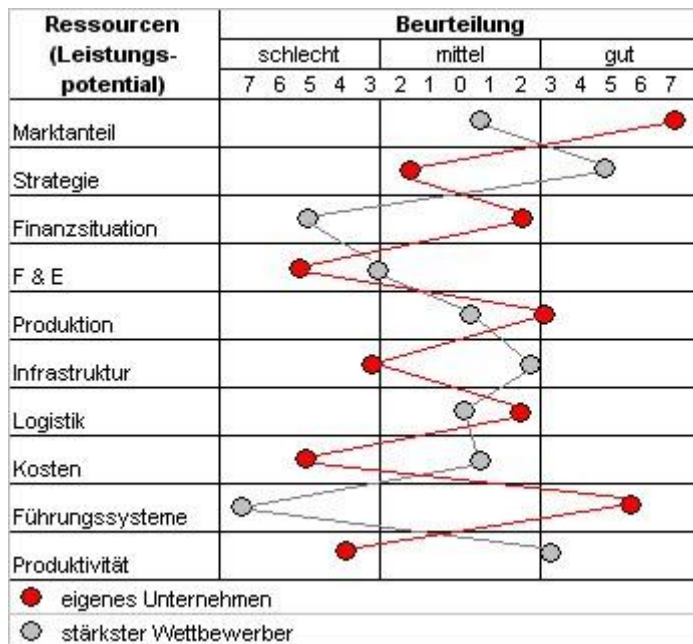


Abbildung 8 mögliches Beispiel einer Stärken-Schwächen Analyse  
 Quelle: <http://www.controllingportal.de/Fachinfo/Grundlagen/Staerken-Schwaechen-Analyse.html>

### 1.4.6 Strategische Lücke

Die strategische Lücke ist die Differenz einer potentiellen Entwicklung und der Entwicklung bei Bewahren der aktuellen Strategie.<sup>29</sup>



Abbildung 9 Strategische Lücke

Das Ziel der Analyse der strategischen Lücke ist, dass neue Strategien ermittelt werden und bisher verfolgte Strategien wieder überarbeitet werden.

<sup>29</sup> <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/strategische-luecke.html>; letzte Abfrage am 21.07.2013

Dies ist notwendig, um die Lücke schließen zu können und eine langfristige Existenzsicherung des Unternehmens garantieren zu können.<sup>30</sup>

---

<sup>30</sup> Vollmuth, Hilmar J.: Controlling – Instrumente von A-Z. – 7. Aufl. Planegg/München: Rudolf Haufe Verlag 2008, Seite 432

## 2 Qualitätsmanagement

### 2.1 Definition

Qualitätsmanagement (kurz: QM) bezeichnet alle organisatorischen Maßnahmen, die der Verbesserung der Prozessqualität, der Leistungen und damit den Produkten jeglicher Art dienen. Mit Leistungen sind im QM alle Dienstleistungen gemeint. Der Begriff übersteigt den gängigen Begriff und befasst sich hauptsächlich mit innerorganisatorischen Leistungen. Eine der Kernaufgaben der Führungskräfte ist das Qualitätsmanagement.<sup>31</sup>

*„Qualität ist der Grad, in dem ein Satz inhärenter Merkmale Forderungen erfüllt“*  
DIN EN ISO 9000

Qualität repräsentiert die Menge der Eigenschaften, die einem Produkt oder Verfahren beigegeben ist, beeinflusst den Kunden hinsichtlich seiner Kaufentscheidung und ist ein Faktor, der in Wechselwirkung mit der Wettbewerbssituation und Leitungsfähigkeit steht.<sup>32</sup>

Der Begriff Kunde wird von DIN EN ISO 9000:2005 wie folgt definiert: *"Organisation oder Person, die ein Produkt – oder eine Dienstleistung – empfängt"*.

Man kann den Kunden in drei Bereiche gliedern:

- Der eigentliche Kunde  
bekommt die Dienstleistung/das Produkt, zweckgemäß der Unternehmung
- Der Systempartner  
Damit sind alle Abteilungen und Personen gemeint, die für eine erfolgreiche Existenz notwendig sind
- Der interne Kunde  
Interne Kunden sind all jene, die innerhalb der Organisation Leistungen erhalten. In diesem Fall werden interne Kunden wie der „eigentliche“ Kunde behandelt.<sup>33</sup>

---

<sup>31</sup> <http://de.wikipedia.org/wiki/Qualit%C3%A4tsmanagement>; letzte Abfrage am 22.07.2013

<sup>32</sup> Brüggemann, Holger; Bremer, Peik: Grundlagen Qualitätsmanagement. – 1. Aufl. Heidelberg: KünkelLopka, 2011, Seite 3

<sup>33</sup> [http://www.aezq.de/aezq/kompendium\\_q-m-a/2-definitionen-und-konzepte-des-qualitaetsmanagements](http://www.aezq.de/aezq/kompendium_q-m-a/2-definitionen-und-konzepte-des-qualitaetsmanagements); letzte Abfrage am 22.07.2013

## 2.2 Bekannte Qualitätsphilosophen

### 2.2.1 Philip B. Crosby

Philip Crosby ist der Entwickler des „Null-Fehler-Programm“, auch genannt „Zero Defects Concept“. Das „Null-Fehler-Programm“ hat zur Aufgabe, dass die Produktion und Nacharbeit ohne Fehler erfolgt. Dabei gibt es vier Prinzipien, nämlich, dass Qualität mit Anforderungsübereinstimmung definiert wird, Vorbeugung das Grundprinzip für Qualitätserzeugung ist, keine Fehler zu machen als Standard gesehen wird und dass die Kosten der nichterfüllten Anforderungen der Maßstab für Qualität sind.<sup>34</sup>

### 2.2.2 W. Edwards Deming

Deming entwickelte eine Theorie, die auf 14 Management-Prinzipien beruht:

1. *Schaffe einen feststehenden Unternehmenszweck in Richtung auf eine ständige Verbesserung von Produkt und Dienstleistung.*
2. *Wende die neue Philosophie an, um wirtschaftliche Stabilität sicherzustellen.*
3. *Beende die Notwendigkeit und Abhängigkeit von Vollkontrollen, um Qualität zu erreichen.*
4. *Beende die Praxis, Geschäfte nur auf Basis des niedrigsten Preises zu machen.*
5. *Suche ständig nach Ursachen von Problemen, um alle Systeme in Produktion und Dienstleistung sowie alle anderen Aktivitäten im Unternehmen beständig und immer wieder zu verbessern.*
6. *Schaffe moderne Methoden des Trainings und des Wiederholtrainings direkt am Arbeitsplatz und für die Arbeitsaufgabe.*
7. *Setze moderne Führungsmethoden ein, die sich darauf konzentrieren, den Menschen (und Maschinen) zu helfen, ihre Arbeit besser auszuführen.*
8. *Fördere effektive, gegenseitige Kommunikation sowie andere Mittel, um die Atmosphäre der Furcht innerhalb des gesamten Unternehmens zu beseitigen.*
9. *Begrenze die Abgrenzung der einzelnen Bereiche voneinander.*
10. *Beseitige den Gebrauch von Aufrufen, Plakaten und Ermahnungen.*
11. *Beseitige Leistungsvorgaben, die zahlenmäßige Quoten und Ziele für die Werker festlegen.*

---

<sup>34</sup> Brüggemann, Holger; Bremer, Peik: Grundlagen Qualitätsmanagement. – 1. Aufl. Heidelberg: KünkelLopka, 2011, Seite 8



12. *Beseitige alle Hindernisse, die den Werkern und den Vorgesetzten das Recht nehmen, auf ihre Arbeit stolz zu sein.*
13. *Schaffe ein durchgreifendes Ausbildungsprogramm und ermuntere zur Selbstverbesserung für jeden einzelnen.*
14. *Definiere deutlich die dauerhafte Verpflichtung des Top-Managements zur ständigen Verbesserung von Qualität und Produktivität.*<sup>35</sup>

### 2.2.3 Armand V. Feigenbaum

Armand Feigenbaum ist der Begründer des „Total Quality Control“-Konzeptes, welches auf Kundenbedürfnisse aufbaut. Die Theorie besagt, dass Kundenbedürfnisse mit jedem Unternehmensprozess befriedigt werden können. Die Grundsätze der Total Quality Control handeln von einem dezidierten Aufbau der Qualitätspolitik und Qualitätszielen, welche definiert werden müssen. Das Unternehmen sollte sich nach den Kundenwünschen richten und aktiv sein, um die Qualitätsziele zu erreichen. Ein weiteres Element ist die klare Zuteilung von Aufgaben und Verantwortungen. Auch die Lieferanten werden in den Qualitätsmanagementprozess miteinbezogen. Ständige Überprüfungen, Regelkreise und Analysen sowie Audits sollen durchgeführt werden, damit eine kontinuierliche Verbesserung angestrebt werden kann.<sup>36</sup>

### 2.2.4 Kaoru Ishikawa

Kaoru Ishikawa entwickelte unter anderem ein Konzept, genannt „Qualitätszirkel“, welches darauf aufbaut, dass Gruppenarbeiten auf Freiwilligkeit, Mitarbeiterorientierung und Respekt basieren. Auch das Fischgräten-Diagramm/Ishikawa-Diagramm stammt von ihm. Er entwickelte weiters „Company-Wide Quality Control, kurz CWQC. In diesem Konzept geht es um alle bedeutsamen Handlungen hinsichtlich Qualität in einem Unternehmen und die Einbeziehung der Mitarbeiter auf allen Ebenen.

Zu den Grundsätzen dieser Theorie gehören

- Qualität hat eine höhere Priorität als kurzfristiger Gewinn
- Der Produktentstehungsprozess ist nach den Kunden ausgerichtet

---

<sup>35</sup> Brüggemann, Holger; Bremer, Peik: Grundlagen Qualitätsmanagement. – 1. Aufl. Heidelberg: KünkelLopka, 2011, Seite 8/9

<sup>36</sup> Brüggemann, Holger; Bremer, Peik: Grundlagen Qualitätsmanagement. – 1. Aufl. Heidelberg: KünkelLopka, 2011, Seite 10

- Im gesamten Unternehmen wird eine Kunden-Lieferanten-Beziehung geschaffen
- Einsatz von statistischen Methoden zur Datenverarbeitung
- Humanitäre und soziale Aspekte werden berücksichtigt
- Mitarbeiter aller Stufen werden miteinbezogen
- Einsatz von Qualitätszirkeln auf allen Ebenen<sup>37</sup>

## 2.2.5 Joseph M. Juran

Joseph Juran entwickelte ein Konzept betreffend einer Unternehmensphilosophie, die sich am Management orientiert. Es findet ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess in drei Stufen statt, nämlich Qualitätsplanung, Qualitätsregelung und Qualitätsverbesserung.<sup>38</sup>

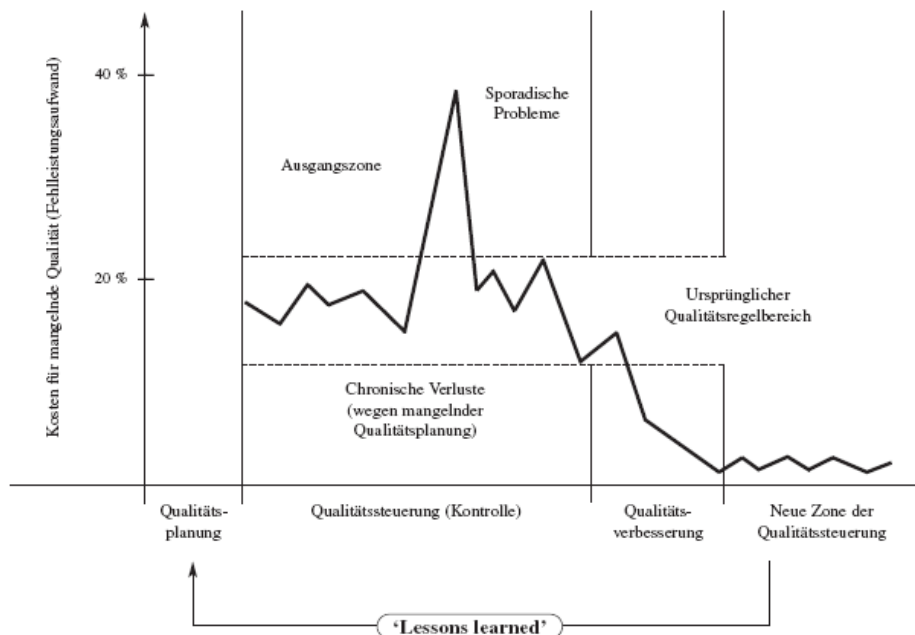


Abbildung 10 Beispiel Juran-Trilogie

Quelle: <http://www.teialehrbuch.de/Kostenlose-Kurse/Technologiemanagement/23001-Klassische-Qualitaetsexperten.html>

<sup>37</sup> Brüggemann, Holger; Bremer, Peik: Grundlagen Qualitätsmanagement. – 1. Aufl. Heidelberg: KünkelLopka, 2011, Seite 10

<sup>38</sup> Brüggemann, Holger; Bremer, Peik: Grundlagen Qualitätsmanagement. – 1. Aufl. Heidelberg: KünkelLopka, 2011, Seite 11

## 2.2.6 Walter A. Shewhart

Walter Shewhart entwickelte ein Konzept, indem Steuerung Regelung von produktionstechnischen Prozessen anhand statistischer Methoden geregelt werden. Es geht darum, den Ausschussanteil der Fertigung mittels einer Kontrollkarte zu überwachen.

## 2.2.7 Genichi Taguchi

Genichi Taguchi ist der Begründer einer Qualitätsphilosophie basierend auf der Qualitätsverlustfunktion, auch genannt Quality Loss Function. Es geht darum, dass jegliche Nichterreichung des Sollwertes von Qualitätsmerkmalen zu Verlust führt. Ein Beispiel dafür wäre, wenn es ein Problem in der Fertigung gibt, kommt es zu höheren Wartungskosten, höherem Aufwand, die Kunden sind unzufrieden und somit zu einem Verlust. Dies zieht sich über jegliche Bereiche in einem Unternehmen.<sup>39</sup>

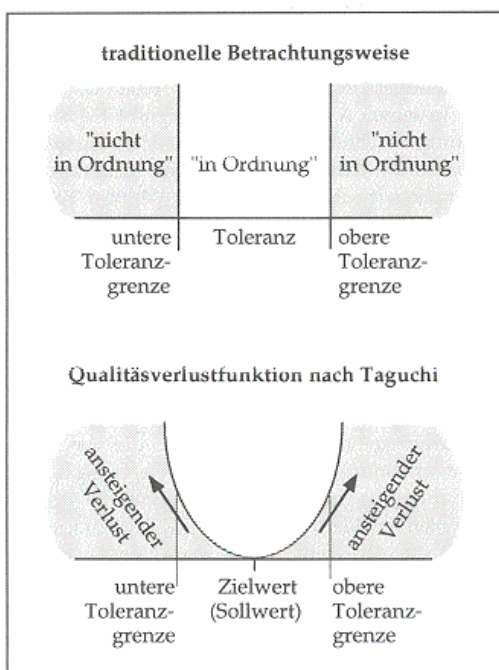


Abbildung 11 Beispiel Qualitätsverlustfunktion

Quelle: <http://www.tu-chemnitz.de/mb/InstBF/prolog/glossar/q/bsp04/sites/q-b04bdy.htm>

<sup>39</sup> Brüggemann, Holger; Bremer, Peik: Grundlagen Qualitätsmanagement. – 1. Aufl. Heidelberg: KünkelLopka, 2011, Seite 13

## 2.3 Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (Kaizen)

### 2.3.1 Definition

Kaizen stammt aus dem Japanischen und bedeutet „Veränderung zum Besseren“. Es geht dabei darum, eine ständige Verbesserung anzustreben. Es geht dabei um eine Strategie, die auf Kundenzufriedenheit ausgerichtet ist, da die Handlung eines jeden Mitarbeiters diese steigern soll.<sup>40</sup>

Damit der kontinuierliche Verbesserungsprozess funktioniert, müssen Mitarbeiter auf allen Ebenen miteinbezogen werden, von der Unternehmensleitung, über die obere Führungsebene und Bereichsleiter, bis hin zu den Mitarbeitern.

### 2.3.2 Vorgehensweise

- Der Bereich muss definiert und abgegrenzt werden
- Beschreibung des Ist- und Soll-Zustand
- Beschreibung und Bewertung der Schwierigkeit
- Zusammenhänge und Ursachen des Problems werden analysiert
- Entwicklung von Lösungsansätzen (z.B. mit der Hilfe von Brainstorming)
- Die vorgeschlagenen Ideen werden bewertet und die optimalste ausgewählt
- Daraus werden Maßnahmen entwickelt
- Aufwände und Erträge werden bewertet
- Präsentation vor den Entscheidungsträgern
- Festlegung von Verantwortlichkeiten, Maßnahmen und Ressourcen
- Umsetzung der Maßnahmen
- Kontrolle, ob Erfolg erzielt wurde<sup>41</sup>

Der kontinuierliche Verbesserungsprozess hat zum Ziel, Prozesse und Methoden zu standardisieren.

---

<sup>40</sup> Brüggemann, Holger; Bremer, Peik: Grundlagen Qualitätsmanagement. – 1. Aufl. Heidelberg: KünkelLopka, 2011, Seite 184

<sup>41</sup> Benes, Georg M. E.; Groh, Peter E.: Grundlagen des Qualitätsmanagements. – 2. Aufl. München: Hanser 2012, Seite 174

### 2.3.2.1 PDCA-Zyklus

PDCA bedeutet Plan – Do – Check – Act und dient der Standardisierung von Prozessen. Wurde eine Standardisierung erfolgreich absolviert, wird auf die nächste Verbesserung abgezielt.

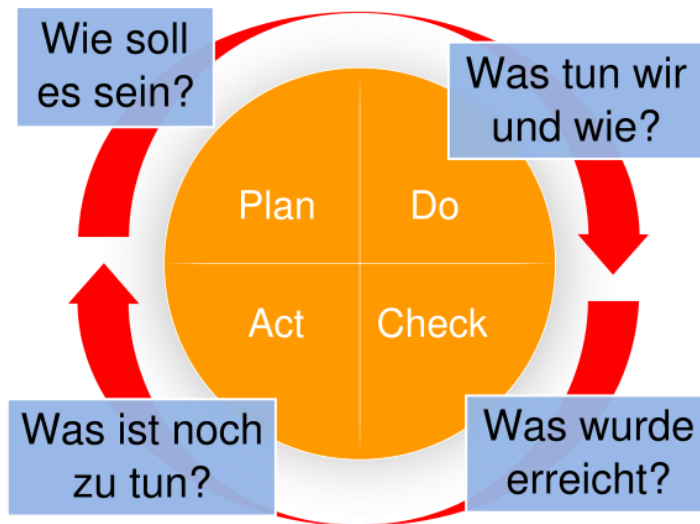


Abbildung 12 Beispiel PDCA-Zyklus

Quelle: [http://de.m.wikipedia.org/wiki/Datei:PDCA-Kreis\\_\(Qualit%C3%A4tsmanagement\)\\_mit\\_Beschriftung.svg](http://de.m.wikipedia.org/wiki/Datei:PDCA-Kreis_(Qualit%C3%A4tsmanagement)_mit_Beschriftung.svg)

## 2.4 Kundenorientierung

Die Kundenorientierung ist ein weiterer wichtiger Bestandteil des Qualitätsmanagements. Dafür werden Produkte, Prozesse und Unternehmensstrategien bewertet und analysiert, um herauszufinden, ob und welchen Nutzen der Kunde daraus hat.<sup>42</sup>

## 2.5 Mitarbeiterorientierung

Die Mitarbeiterorientierung spielt eine zentrale Rolle im Qualitätsmanagement, da durch Berücksichtigung der Mitarbeiter ihr Potential gesteigert werden kann.

<sup>42</sup> <http://www.quality.de/lexikon/kundenorientierung.htm>; letzte Abfrage am 22.07.2013

### 2.5.1 Ansatzpunkte

- Wie können Mitarbeiterressourcen optimal geplant werden?
- Gibt es Verbesserungsmöglichkeiten?
- Findet eine Weiterentwicklung und Förderung der Stärken und Kompetenzen der Mitarbeiter statt?
- Existiert eine Förderung der Teilnahme von Mitarbeitern am kontinuierlichen Verbesserungsprozess und wenn ja, wie wird sie gefördert?
- Wie können Mitarbeiter angespornt werden, selbstständig kompetent zu urteilen?
- Wie erfolgen Zielsetzung und Kontrolle in einem Projekt?
- Wie erfolgt die Kommunikation?
- Kann die Kommunikation verbessert werden?<sup>43</sup>

### 2.5.2 Ziele

Richtet sich ein Unternehmen nach den Mitarbeitern, können folgende Ziele angestrebt werden

- Die Mitarbeiter haben ein größeres Interesse an der Arbeit in der Unternehmung
- Das Wissen der Mitarbeiter kann genutzt werden, um Verbesserungen in Produktivität und Qualität zu erzielen
- Die Motivation der Mitarbeiter, um an den Prozessen teilzuhaben, steigert sich<sup>44</sup>

---

<sup>43</sup> Rothlauf, Jürgen: Total Quality Management in Theorie und Praxis. – 3. Aufl. München: Oldenbourg 2010, Seite 71

<sup>44</sup> Rothlauf, Jürgen: Total Quality Management in Theorie und Praxis. – 3. Aufl. München: Oldenbourg 2010, Seite 72

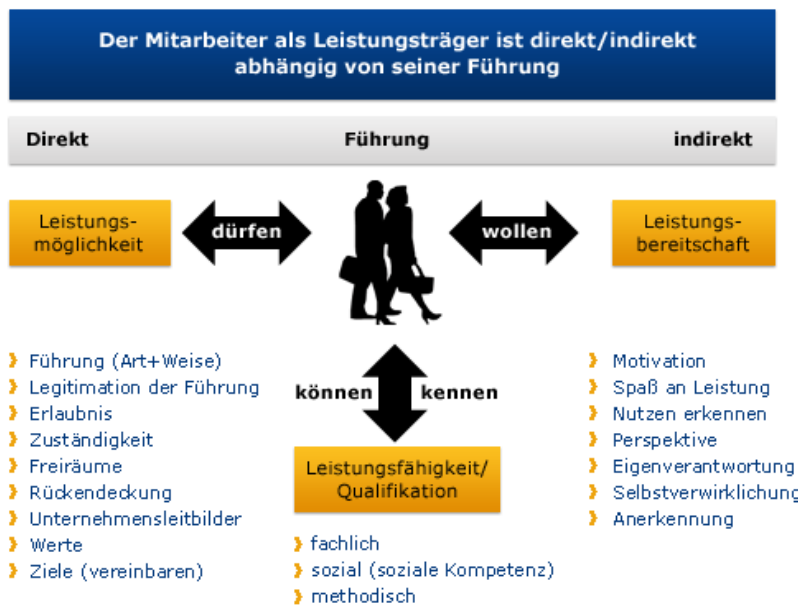


Abbildung 13 Beispiel Mitarbeiterorientierung

Quelle: <http://www.l-team.de/index.php?site=leistung>

## 2.6 Qualitätswerkzeuge

### 2.6.1 Q7<sup>45</sup>

#### 2.6.1.1 Fehlersammelliste

In der Fehlersammelliste werden Daten gezählt und zusammengefasst. Durch die Eintragungen in ein Datensammelblatt wird ein systematisches Erfassen, sowie eine Analyse erleichtert. Zuerst wird das Projekt bzw. der Zustand, welcher ausgeforscht wird, definiert. Anschließend muss festgelegt werden, wer die dafür zuständig ist und woher die Daten bezogen werden.

<sup>45</sup> Benes, Georg M. E.; Groh, Peter E.: Grundlagen des Qualitätsmanagements. – 2. Aufl. München: Hanser 2012, Seite 229ff

Nr. Fehlerart	23.8.	24.8.	Gesamt
1 Kratzer	///	///	32
2 Beule	//	///	10
3 Korrosion	///	///	9
4 Verschmutzung	///	///	28
5 Teil fehlt	/	//	4
6 Montagefehler	///	//	10
7 Sonstiges	//	/	3

Abbildung 14 Beispiel einer Fehlersammelliste

Quelle: <http://www.qz-online.de/qualitaets-management/qm-basics/artikel/fehlersammelliste-175368.html>



### 2.6.1.2 Histogramm

Ein Histogramm ist ein Säulendiagramm und hat zum Ziel, Messdaten in Klassen zusammenzufassen. Das Histogramm legt grafisch die relative Häufigkeit von Messwerten eines Projektes dar und verdeutlicht die Schwerpunkte der Verteilung. Zur Anwendung sind variable Daten sinnvoll (fortlaufend messbar)

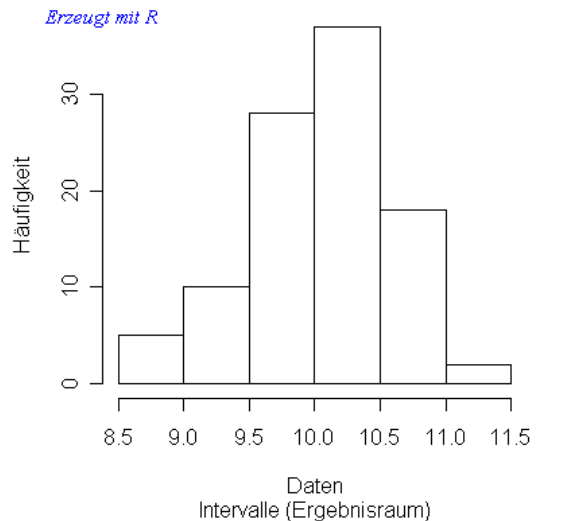


Abbildung 15 Beispiel eines Histogramms

Quelle: <http://www.faes.de/Basis/Basis-Lexikon/Basis-Lexikon-Histogramm/basis-lexikon-histogramm.html>

### 2.6.1.3 Qualitätsregelkarte

Definition nach DIN 55350 [DIN 55] aus 1993

*„Die Qualitätsregelkarte ist ein Formblatt zur grafischen Darstellung von statistischen Kennwerten für eine Serie von Stichproben mit Eingriffsgrenzen (obere und/oder untere) sowie häufig auch mit Warngrenzen und einer Mittellinie.“*

Qualitätsregelkarten können als grafische Unterstützung dienen, um Abläufe zu beobachten. Durch das Erfassen von statistischen Größen (z.B. Mittelwert und Streuung von Stichproben) können Fehler und Schwächen aufgezeigt und behoben werden.

Es gibt die Prozessregelkarte und die Annahmeregelnkarte.

Bei Prozessregelkarten werden nicht vorgegebene Grenzwerte verwendet, es werden die obere und die untere Warn- und Eingriffsgrenze berechnet. Durch die Aufzeichnung der Prozessdaten kann die Fähigkeit eines Prozesses geprüft werden.

Im Unterschied zu Prozessregelkarten werden bei Annahmeregeln aufgrund von Toleranzgrenzen Eingriffs- und Warngrenzen errechnet. Hierbei sollen Abweichungen überprüft werden, um feststellen zu können, ob ein Produkt noch seine Qualitätsmerkmale erfüllt.<sup>46</sup>

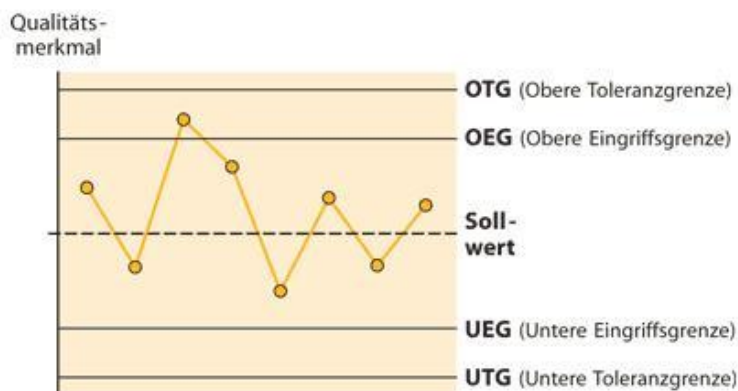


Abbildung 16 Beispiel Qualitätsregelkarte

Quelle: <http://finance.wiwi.tu-dresden.de/Wiki-fi/images/a/a4/Qualit%C3%A4tsregelkarte.jpg>

#### 2.6.1.4 Pareto-Diagramm

In der Anwendung des Pareto-Diagramms werden Daten eingetragen, welche abhängig von ihrer Bedeutung priorisiert werden. Man ordnet die Merkmale absteigend entweder nach Häufigkeit oder nach Auswirkungen.

Die häufigsten Auswirkungen (80%) werden durch eine geringe Ursachenanzahl (20%) ausgelöst besagt das Pareto-Prinzip.<sup>47</sup>

<sup>46</sup> [http://www.uni-graz.at/inoxwww\\_woelger\\_qualitaetsregelkarten.pdf](http://www.uni-graz.at/inoxwww_woelger_qualitaetsregelkarten.pdf); letzte Abfrage am 22.07.2013

<sup>47</sup> Benes, Georg M. E.; Groh, Peter E.: Grundlagen des Qualitätsmanagements. – 2. Aufl. München: Hanser 2012, Seite 250

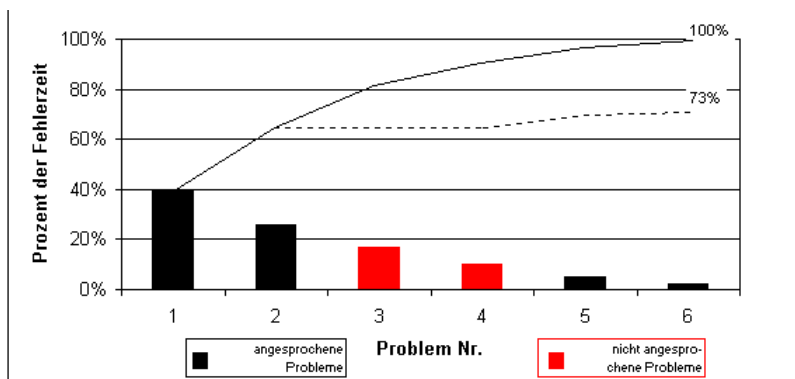


Abbildung 17 Beispiel Pareto-Diagramm

Quelle: [http://www.uni-regensburg.de/Fakultaeten/phil\\_Fak\\_II/Psychologie/Doktoranden/absolventen/eichinger\\_arm\\_in/u-tests.html](http://www.uni-regensburg.de/Fakultaeten/phil_Fak_II/Psychologie/Doktoranden/absolventen/eichinger_arm_in/u-tests.html)

### 2.6.1.5 Korrelationsdiagramm

Das Korrelationsdiagramm wird auch als Streudiagramm bezeichnet. Bei dieser Methode der Qualitätswerkzeuge geht es um die Darstellung der Beziehung von zwei Zufallsvariablen. Die Wertepaare werden in ein Koordinatensystem eingetragen, welches dann Verknüpfungen Merkmalen verdeutlicht.<sup>48</sup>

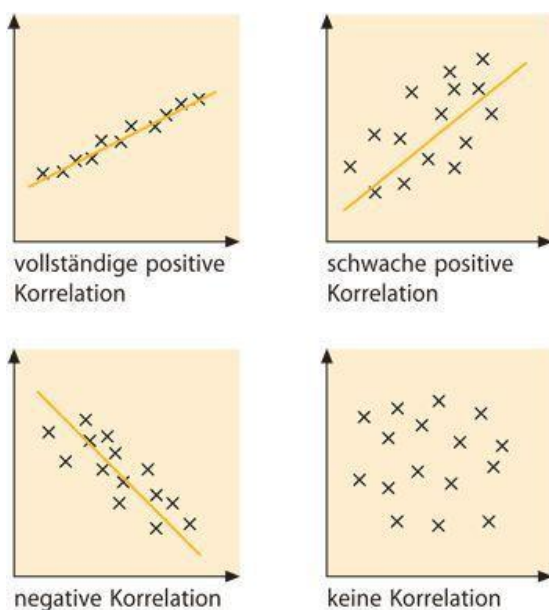


Abbildung 18 Beispiel Korrelationsdiagramm

<sup>48</sup> Benes, Georg M. E.; Groh, Peter E.: Grundlagen des Qualitätsmanagements. – 2. Aufl. München: Hanser 2012, Seite 251

Quelle: <http://www.qz-online.de/qualitaets-management/gm-basics/artikel/korrelationsdiagramm-175813.html>

### 2.6.1.6 Brainstorming

Der Erfinder des „Brainstormings“ heißt Alex Osborn. Seine Methode dient der Findung von Ideen für Lösungsansätze. Die Gruppenmitglieder können zu einer Fragestellung Gedanken und Ideen vorbringen, welche ohne Bewertung aufgezeichnet werden. Ein Moderator führt die Gruppenarbeit.<sup>49</sup>

Der positive Effekt stützt sich auf fünf folgenden Merkmalen

- Die Entfaltung der Kräfte in einer gemeinsamen Gruppe
- Ausblendung von denkpsychologischen Blockaden
- Keine negative Kritik
- Steigerung des partnerorientierten Kommunikationsverhalten
- Keine unnützen Diskussionen

Die Anwendung der Brainstorming-Methode erfolgt so, dass festgelegt wird, welches Problem behandelt wird. Nach Sammeln aller Ideen und Einfälle werden diese kategorisiert. Man unterscheidet zwischen „unmittelbar verwendbar“, „prinzipiell verwendbar, müssen noch weiter eruiert werden“ und „eher nicht verwendbar“.<sup>50</sup>

Das Team besteht aus einem Moderator, einem Protokollanten und aktiven Brainstorming-Partizipanten. Der Moderator ist dafür zuständig, den Sachverhalt zu erläutern, darauf zu achten, dass Gruppenregeln befolgt werden und leitet die Diskussion.

Der Protokollant kümmert sich um die Protokollierung und anschließender Auswertung der Ergebnisse.<sup>51</sup>

---

<sup>49</sup> Brüggemann, Holger; Bremer, Peik: Grundlagen Qualitätsmanagement. – 1. Aufl. Heidelberg: KünkelLopka, 2011, Seite 24

<sup>50</sup> Benes, Georg M. E.; Groh, Peter E.: Grundlagen des Qualitätsmanagements. – 2. Aufl. München: Hanser 2012, Seite 254

<sup>51</sup> Benes, Georg M. E.; Groh, Peter E.: Grundlagen des Qualitätsmanagements. – 2. Aufl. München: Hanser 2012, Seite 255

#### 2.6.1.6.1 Vorteile

- Innovative Ideen
- Außergewöhnliche Problemlösungen
- Geringer Kostenaufwand
- Synergieeffekte

#### 2.6.1.6.2 Nachteile

- Hängt von den Gruppenmitgliedern ab
- Es besteht die Möglichkeit der Abschweifung
- Hoher Aufwand bei der Auswahl produktiver Ideen<sup>52</sup>

#### 2.6.1.6.3 Weitere Methoden des Brainstormings<sup>53</sup>

- Anonymes Brainstorming  
Jedes Gruppenmitglied ist für eine Idee verantwortlich
- Didaktisches Brainstorming  
schriftliche Informationsweitergabe durch den Moderator
- Imaginäres Brainstorming  
Verfremdung des Problems, um auf neue Denkweisen zu kommen
- SIL-Methode  
= sukzessive Integration von Lösungen → hohe Forderungen an die Teammitglieder und Kombination der Ideen
- Methode 635  
es gibt ein Arbeitsblatt, in welches alle Teilnehmer ihre Ideen kundtun

---

<sup>52</sup> Benes, Georg M. E.; Groh, Peter E.: Grundlagen des Qualitätsmanagements. – 2. Aufl. München: Hanser 2012, Seite 255

<sup>53</sup> Benes, Georg M. E.; Groh, Peter E.: Grundlagen des Qualitätsmanagements. – 2. Aufl. München: Hanser 2012, Seite 257

- Collective Notebook  
wird angewandt, wenn nicht alle Teammitglieder anwesend sein können in Form einer Datei am Netzwerk
- Brainwriting-Pool  
Ideen werden schriftlich geäußert
- Kärtchentechnik  
ebenso eine schriftliche Methode des Brainstormings

### 2.6.1.7 Ursache-Wirkungs-Diagramm

Das Ursache-Wirkungs-Diagramm wird auch als Fischgräten-Diagramm oder Fishbone-Diagramm bezeichnet und stammt von Prof. Ishikawa Kaoru.

Dieses Diagramm stellt Problemlösungsprozesse und Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge grafisch dar. Es kann für Problemlösungen jeder Art verwendet werden. Das Fischgräten-Diagramm wird in Hauptgruppen unterteilt. Zu der Hauptgruppe gehören Mensch, Methode, Maschine, Material und Mitwelt.<sup>54</sup>

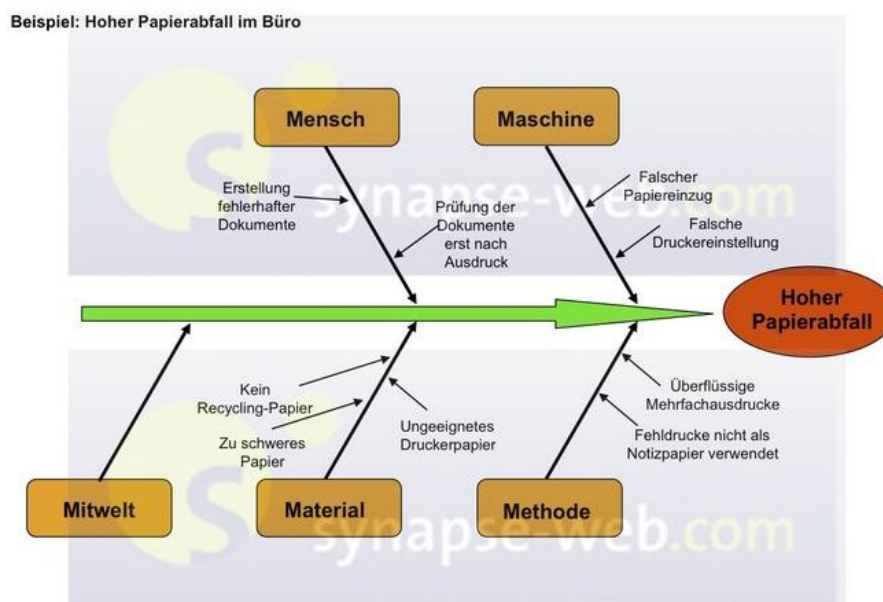


Abbildung 19 Beispiel Ursache-Wirkungs-Diagramm

Quelle: <http://www.synapse-web.com/Ishikawa-Diagramm>

<sup>54</sup> Benes, Georg M. E.; Groh, Peter E.: Grundlagen des Qualitätsmanagements. – 2. Aufl. München: Hanser 2012, Seite 258

## 3 Anwendung Qualitätsmanagement und Controlling in der biohelp

### 3.1 Das Unternehmen

Die biohelp GmbH wurde im Jahr 2003 gegründet. Sie bestand bereits zuvor zuerst als Projekt und später als Abteilung in der OGE. Die biohelp GmbH ist ein Unternehmen, in dem Produktion, Handel und Beratung vereint sind. Es kann in zwei Bereiche unterteilt werden, nämlich home&garden & Garden und profi-line.

biohelp beschäftigt sich mit dem Einsatz von Nützlingen und Pflanzenschutzmittel in Form von umweltverträglichen Methoden der Schädlingskontrolle

### 3.2 Leitbild<sup>55</sup>

#### **Wirksam**

Wir orientieren uns an den neuesten wissenschaftlichen Erkenntnissen zur Erstellung wirksamer Pflanzenschutzkonzepte.

#### **Umweltfreundlich**

Wir arbeiten mit der Natur

#### **Modern/Kompetent**

Wir bieten moderne Lösungen durch kompetente und individuelle Beratung rasch und zuverlässig



---

<sup>55</sup> [http://www.biohelp.at/biohelp\\_h/index.php?option=com\\_content&task=view&id=59&Itemid=59](http://www.biohelp.at/biohelp_h/index.php?option=com_content&task=view&id=59&Itemid=59)

### 3.3 Lieferantenbewertung

Um die Kundenzufriedenheit zu steigern und zu optimieren, ist es erforderlich, die gesamte Wertschöpfungskette miteinzubeziehen. Durch Berücksichtigung der Lieferantenperformance können Kundenwünsche besser zufriedengestellt werden.<sup>56</sup>

Die Lieferantenbewertung bestimmt die Leistungsfähigkeit bestehender Lieferanten. Dies ist notwendig zur Früherkennung von Risiken und um eine Verursachung höherer Kosten aufgrund schlechter Lieferanten-Performance zu vermeiden.

Dazu ist es wichtig, Kriterien für die Leistungsmessung festzulegen. Abhängig von der Relevanz für das Unternehmen können diese bestimmt werden.<sup>57</sup>

#### 3.3.1 Kriterien

Die Kriterien für die Bewertung von Lieferanten können je nach Unternehmen unterschiedlich ausfallen. Folgende Beispiele sind für das Unternehmen biohelp GmbH relevant

- Liefertreue/Logistik: Wie sind die Lieferkonditionen mit den jeweiligen Lieferanten? Wie verläuft die allgemeine Abwicklung? Wie sieht es mit der Termintreue aus?
- Produktqualität: Gibt es ein Beschwerdemanagement bei mangelnder Qualität? Gibt es Dokumentationen darüber?
- Risiko: besteht eine Abhängigkeit von den jeweiligen Lieferanten? Ist es der einzige Lieferant, der dieses Produkt vertreibt? Wie sieht es mit der Verfügbarkeit aus?
- Kooperation: Wie verläuft die Zusammenarbeit? Ist der Lieferant flexibel und/oder gut erreichbar?
- Know-how?

Weitere Merkmale, die ein Lieferant (laut Weinke, 1995) erfüllen muss, sind

- Strategische Bedeutung (Marktposition)
- Qualität, Service (Produktqualität, Null-Fehler, Verpackung, Termine)
- Innovation (Erfindungspotenzial)

---

<sup>56</sup> Rothlauf, Jürgen: Total Quality Management in Theorie und Praxis. – 3. Aufl. München: Oldenbourg 2010, Seite 356

<sup>57</sup> <http://www.lieferanten-management.com/lieferantenbewertung.html>, letzte Abfrage am 22.07.2013



- Entwicklung/Forschung
- Logistikkosten (Fracht, Bestände, Zoll)
- Konditionen (Finanzierung, Kapitalkosten)
- Sicherheit (Standort, Bonität)<sup>58</sup>
- Wie vollständig ist das Sortiment?

Zur Bewertung dieser Kriterien können unterschiedliche Informationsquellen verwendet werden z.B. Dokumentation im ERP System, welches in der biohelp vorhanden ist. Die Anzahl der Reklamationen in einem gewissen Zeitraum werden erfasst. Bewertungszeiträume können variieren, abhängig von der Warengruppe und der Bedeutsamkeit.

Daten zur Bewertung können sich aus sogenannten „Hardfacts“ und „Softfacts“ ergeben, wobei Softfacts von der Beurteilung der Mitarbeiter im Einkauf erstellt werden.

Eine weitere Möglichkeit der Lieferantenbewertung ist die ABC-Analyse, welche in Kapitel 1.4.1 bereits näher beschrieben wurde.

Aufgrund der Durchführung einer Lieferantenbewertung könnten Kosten optimiert werden.

### 3.4 Audit

*„Ein Audit ist ein systematischer, unabhängiger und dokumentierter Prozess zur Erlangung von Auditchweisen und zu deren objektiver Auswertung, um zu ermitteln, inwieweit Auditkriterien erfüllt sind.“* DIN EN ISO 9000:2005

Audits werden von der Unternehmensführung veranlasst, um zu untersuchen, ob gesetzte Maßnahmen plangetreu umgesetzt wurden und ob diese geeignet sind, Qualitätsziele zu erreichen.

Abhängig vom Schwerpunkt können Audits wie folgt gegliedert werden

---

<sup>58</sup> Rothlauf, Jürgen: Total Quality Management in Theorie und Praxis. – 3. Aufl. München: Oldenbourg 2010, Seite 358

- Prozess- bzw. Verfahrensaudit (Fertigung und Produkte)
- Produktaudit (Qualitätsmerkmale von Produkten und Produktteilen)
- Systemaudit (Aufbau und Ablauforganisation)

Zwei weitere Unterscheidungen sind interne und externe Audits.<sup>59</sup>

Interne Audits liefern Informationen, um eine Analyse und Verbesserung der Organisationsleistung zu erzielen. Wichtig ist, dass ein Audit nicht von einer Person durchgeführt wird, die in den auditierenden Bereich eingebunden ist.

Das interne Audit kann sich auf bis dato bewährte Prozesse, sowie auf Optimierungspotenziale konzentrieren. Die Ergebnisse davon bieten Informationen zur Fehlerbehandlung, Benchmarking und Unterstützung von bewährten Vorgehensweisen innerhalb des Unternehmens.

Die Darstellung erfolgt im Normalfall in Form von Berichten, in denen die Kriterien, Abweichungen und Verbesserungspotenziale enthalten sind. Dabei sollte die Unternehmensleitung einen Prozess für die Bewertung der Auditberichte festlegen.<sup>60</sup>

### 3.4.1 Themen für Audit der GF in der biohelp GmbH

Bis dato gibt es noch keine Audits in der biohelp GmbH, doch mit der Erstellung eines Fragenkatalogs könnten Audits durchgeführt werden, um eine kontinuierliche Verbesserung zu erreichen.

Die Audits können bereichsspezifisch zu den Themen Controlling und Qualität durchgeführt werden.

---

<sup>59</sup>

[http://www.google.at/url?sa=t&rct=j&q=interne%20audit&source=web&cd=7&cad=rja&ved=0CFQQFjAG&url=http%3A%2F%2Fportal.wko.at%2Fwk%2Fdok\\_detail\\_file.wk%3Fangid%3D1%26docid%3D1906979%26conid%3D644459&ei=nI-9UbP2AvSe7AbH\\_YCgAQ&usg=AFQjCNEAXCVVoLsqRS0fTTp7Dr3y2q1KCw&bvm=bv.47883778.d.Yms](http://www.google.at/url?sa=t&rct=j&q=interne%20audit&source=web&cd=7&cad=rja&ved=0CFQQFjAG&url=http%3A%2F%2Fportal.wko.at%2Fwk%2Fdok_detail_file.wk%3Fangid%3D1%26docid%3D1906979%26conid%3D644459&ei=nI-9UbP2AvSe7AbH_YCgAQ&usg=AFQjCNEAXCVVoLsqRS0fTTp7Dr3y2q1KCw&bvm=bv.47883778.d.Yms); letzte Abfrage am 22.07.2013

<sup>60</sup>

[http://www.google.at/url?sa=t&rct=j&q=interne%20audit&source=web&cd=7&cad=rja&ved=0CFQQFjAG&url=http%3A%2F%2Fportal.wko.at%2Fwk%2Fdok\\_detail\\_file.wk%3Fangid%3D1%26docid%3D1906979%26conid%3D644459&ei=nI-9UbP2AvSe7AbH\\_YCgAQ&usg=AFQjCNEAXCVVoLsqRS0fTTp7Dr3y2q1KCw&bvm=bv.47883778.d.Yms](http://www.google.at/url?sa=t&rct=j&q=interne%20audit&source=web&cd=7&cad=rja&ved=0CFQQFjAG&url=http%3A%2F%2Fportal.wko.at%2Fwk%2Fdok_detail_file.wk%3Fangid%3D1%26docid%3D1906979%26conid%3D644459&ei=nI-9UbP2AvSe7AbH_YCgAQ&usg=AFQjCNEAXCVVoLsqRS0fTTp7Dr3y2q1KCw&bvm=bv.47883778.d.Yms); letzte Abfrage am 22.07.2013

Beispiele:

- Wie werden Ziele im Unternehmen gesetzt? Werden diese Ziele auf Bereichsleiter umgebrochen und diese dann auf weitere untere Ebenen? Werden Maßnahmen zur Zielerreichung gesetzt? Wird überprüft, ob die Maßnahmen umgesetzt werden und die Ziele erreicht werden?
- Werden Leitbild, Strategien und Ziele überprüft – wenn ja, in welcher Form?
- Wie werden die Prioritäten der Ressourcenverteilung festgelegt?
- Wie verläuft die interne und externe Kommunikation?
- Beurteilung von Lieferanten
- Optimierung von Produktion und Handel – gibt es hierzu Verbesserungsvorschläge?

## 3.5 Kundenzufriedenheit/Reklamationswesen

### 3.5.1 Kundenzufriedenheit

Kundenzufriedenheit kann an der Differenz zwischen Kundenerwartung und Bedürfnisbefriedigung gemessen werden. Der Kunde stellt einen Vergleich an zwischen der Ist- und Soll-Leistung des konsumierten Produktes bzw. der konsumierten Dienstleistung. Werden die Erwartungen hinsichtlich der Leistung übertroffen, so ist der Kunde sehr zufrieden. Sind beide Parameter gleichzusetzen, trifft eine Zufriedenheit zu, werden seine Erwartungen allerdings nicht erfüllt, ergibt sich eine Unzufriedenheit aus dem Kauf.<sup>61</sup>

Eine zutreffende Kundenzufriedenheit ist für die Kundenbindung an das Unternehmen notwendig.

Messung der Kundenzufriedenheit könnte entweder anhand von Befragungen durchgeführt werden oder an der Anzahl der Reklamationen oder eventuelle Beschwerden bei Beratung.

### 3.5.2 Reklamationswesen

Welche Formen von Reklamationen gibt es? Um sinnvoll eingreifen zu können, sollte eine Definition der Reklamationsarten erfolgen

Bsp., die relevant für die biohelp GmbH sind:

- Kunde erhält seine Lieferung nicht termingerecht
- Die Lieferung ist unvollständig
- Es wird die falsche Ware geliefert
- Die Ware wird in schlechter Qualität geliefert
- Die Lieferung erfolgt gar nicht
- Der Kunde hat zu viel Ware erhalten
- Der Rechnungsbetrag stimmt nicht
- Rechnung und Lieferung stimmt nicht überein
- Die Lieferung ging an die falsche Adresse
- die Verpackung war beschädigt

---

<sup>61</sup> <http://de.wikipedia.org/wiki/Kundenzufriedenheit>; letzte Abfrage am 22.07.2013

Erst wenn die Reklamationen kategorisiert und dokumentiert werden, ist es möglich, die Daten auszuwerten und Verbesserungen anzustreben.

Derzeit gibt es keine zentrale Erfassung der Reklamationen. Im Falle einer Reklamation gibt es einen Vermerk auf dem Ausdruck des Lieferscheins.

Die Dokumentation könnte über das schon vorhandene Dashboard, sowie Einträgen im ERP-System zu den einzelnen Kunden erfolgen.

Weiters sollte eine Dokumentation darüber erfolgen, ob die Reklamation bearbeitet wurde und (wenn ausreichend Ressourcen vorhanden) eine Frist für die Bearbeitung gesetzt werden.

Die Aufzeichnung darüber, welche Reklamationen eintreffen, sind außerdem notwendig, um Verbesserungspotenziale erkennen zu können und rechtzeitig einzugreifen.

Durch ein erfolgreiches Beschwerdemanagement können Maßnahmen ergriffen werden, um wieder Kundenzufriedenheit aufzubauen und eventuell gefährdete Kundenbeziehungen wieder zu festigen.

Reklamationen können durchaus auch positiv sein, denn so können unbewussten Fehlern bei anderen Kunden vermieden werden.

### *3.5.2.1 Ziele*

Folgende Ziele wurden in Besprechungen diskutiert:

- Die Servicequalität kann wieder erhöht werden durch rasche und effiziente Lösungen
- Verbesserung der Kundenzufriedenheit, minimalisieren der negativen Auswirkungen
- Zukünftig: Kosten bezüglich Fehler und Beschwerden können verringert werden
- Nutzen der Informationen (Verbesserungsvorschläge)

## **4 Zusammenfassung**

### **4.1 Ergebnisse**

In dieser Arbeit ging es darum, ein Grundwissen über Qualitätsmanagement und Controlling zu vermitteln und zu zeigen, dass die Theorie auch Anwendung in der Praxis findet.

Das Ziel war eine Informationsvermittlung über die Grundlagen im Qualitätsmanagement und Controlling.

Im ersten Kapitel geht es um die Erklärung des Begriffes Controlling und anschließend um Informationen über Tools, die im Controlling Anwendung finden.

Im zweiten Kapitel werden grundlegende Begriffe aus dem Qualitätsmanagement näher erklärt und Instrumente vorgestellt, wie Qualitätsmanagement umgesetzt werden kann.

Im dritten Kapitel wird das Unternehmen „biohelp GmbH“ vorgestellt und Vorschläge für die Anwendung ausgewählter Theorien aus den vorausgegangenen Kapiteln gebracht.

### **4.2 Maßnahmen und Konsequenzen**

Im Zuge der Recherchen für meine Bachelorarbeit hat sich immer mehr herausgestellt, wie wichtig ein hochwertiges Qualitätsmanagement- und Controllingsystem für ein Unternehmen sind.

Es hat sich herausgestellt, dass der Unternehmenserfolg sehr davon abhängt. Aufgrund der vorgestellten Methoden und Theorien ist es für ein Unternehmen möglich, Kostenoptimierungen betreffend vieler Bereiche, wie z.B. Materialwirtschaft, zu erzielen. Die Kundenzufriedenheit kann gesteigert werden und somit Kunden enger an das Unternehmen binden, genauso können neue Kunden angeworben werden.

Ich erachte diese zwei Bereiche als sehr wichtig und hoffe, dass ich im Zuge dieser Arbeit dem Leser ein Basiswissen vermitteln konnte.

## 5 Anlagen



# Kunden-Reklamationsformular

Kundenr:

Datum:

Rechnungsnr:

reklamierter Artikel:

Warenwert:

Reklamationsgrund:

- falsche Ware geliefert (anderer Artikel bestellt)
- Ware unvollständig       doppelte Bearbeitung
- Stückanzahl stimmt nicht       Ware nicht bestellt
- Ware beschädigt
- Ware entspricht nicht (Design, Handling, Wirkung)
- Verpackungsfehler       **telefon. Nicht-Erreichbarkeit**
- Transportschaden       **Ware nicht verfügbar**
- Lieferung nicht abgeholt (Ware verdorben)
- Lieferung verschwunden

Kaufrücktritt:

- Wartezeit zu lang
- Lieferunfähigkeit
- persönlicher Grund

Lösung intern:       Reklamation Lieferant       Reklamation zu Lasten biohelp

Weiterleitung an:

Ausführender:

Lösung für Kunde:



## 6 Literaturverzeichnis

BENES, Georg M. E. [u.a.]: Grundlagen des Qualitätsmanagements. – München: Hanser 2012

BRÜGGEMANN, Holger [u.a.]: Grundlagen Qualitätsmanagement. – Heidelberg: KünkelLopka 2011

MÖLLER, Klaus [u.a.]: Innovationscontrolling. – Stuttgart: Schäffer Poeschel 2011

PREISLER, Peter R.: Controlling. – München: Oldenbourg 2007

ROTHLAUF, Jürgen: Total Quality Management in Theorie und Praxis. – München: Oldenbourg 2010

VOLLMUTH, Hilmar J.: Controlling – Instrumente von A-Z. – Planegg/München: Rudolf Haufe Verlag 2008

## 7 Selbstständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht.

Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Wien, den 20. Juli 2013

Laura Tschernutter