

Simone Brugger-Gebhardt

# Die DIN EN ISO 9001:2015 verstehen

Die Norm sicher interpretieren  
und sinnvoll umsetzen

*2. Auflage*



Springer Gabler

---

# Die DIN EN ISO 9001:2015 verstehen

---

Simone Brugger-Gebhardt

# Die DIN EN ISO 9001:2015 verstehen

Die Norm sicher interpretieren  
und sinnvoll umsetzen

2., aktualisierte und überarbeitete Auflage

 Springer Gabler

Simone Brugger-Gebhardt  
Blaustein, Deutschland

Die 1. Auflage erschien unter dem Titel „Die DIN EN ISO 9001 verstehen“.

ISBN 978-3-658-14494-4                      ISBN 978-3-658-14495-1 (eBook)  
DOI 10.1007/978-3-658-14495-1

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2014, 2016

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

---

## Vorwort

Als Beraterin für Managementsysteme erlebe ich oft, dass die Qualitätsmanagementnorm DIN EN ISO 9001 als impraktikabel, wirklichkeitsfremd, unsinnig und bürokratisch abgelehnt wird. Das ist sehr schade, denn die Zielsetzungen der Norm entsprechen den gleichen Zielsetzungen, die jeder Unternehmer hat: strukturiert und gewinnorientiert arbeiten, gute Produkte oder Leistungen erstellen und damit den Kunden zufriedenstellen.

Diese Zielsetzungen hatten die Berater und Zertifizierer in den 1990er Jahren nicht im Fokus. Damals war die ISO 9001 noch eine reine sogenannte Nachweisnorm. Das heißt, die Norm forderte schriftliche Nachweise und Beschreibungen für die Vorgehensweise in bestimmten Situationen. Das hatte zum Ergebnis, dass in den Unternehmen oft zwei Systeme nebeneinander existierten: das aufgesetzte Qualitätsmanagementsystem (QM-System) und das eigentliche gelebte Regelwerk des Unternehmens, das schon vorher existierte und von neuen Mitarbeitern erfragt werden muss. Das QM-System hatte keinen anderen Nutzen, als ein Zertifikat zu erreichen. Mit der Novellierung der Norm im Jahr 2000 und der damals eingeführten Prozessorientierung fand immer mehr ein Umdenken statt. Die Norm entwickelte sich hin zur Anwendbarkeit und Umsetzbarkeit in der Praxis des unternehmerischen Alltags. Dieser Trend wurde mit der Novellierung im Jahr 2015 fortgesetzt. Es war auch bei dieser Überarbeitung das erklärte Ziel des Normengremiums, die Akzeptanz und Einsetzbarkeit der QM-Systeme im betrieblichen Alltag zu erhöhen.

Eine weitere Besonderheit und Zielsetzung der Revision 2015 war das Verrin- gern formeller Forderungen zugunsten von mehr Flexibilität. Dies soll erreicht werden durch das risikobasierte Denken und eine größere Ausrichtung auf die Leistung bei den Prozessen.

Und letztendlich sollte mit der Revision 2015 die Verständlichkeit der Norm verbessert werden. Viele Leser der DIN EN ISO 9001 werden dennoch nach wie

vor durch die Sprache des Normtextes abgeschreckt. Dabei muss die Sprache der Norm so sein. Um jede Formulierung und teilweise um jedes Wort wurde in diversen Gremien heftig gerungen, bis die Norm so dastand, wie sie jetzt ist.

Viele der verwendeten Begriffe haben eine definierte Bedeutung, ähnlich einem Gesetzestext. Auch Gesetze sind mitunter schwierig zu verstehen, weil durch eine möglichst ausgefeilte Formulierung der Sinn und das Ziel eindeutig festgelegt werden soll. Leider geschieht dies oft auf Kosten der Verständlichkeit. Auch die Norm hat eindeutig definierte Begriffe, die in der DIN EN ISO 9000 nachzulesen sind oder in einem der vielen QM-Wörterbücher. Diese Normbegriffe werden normalerweise in Schulungen vermittelt, um das Verständnis zu erweitern. Dennoch bleibt der Text der Norm durch seine verschachtelten Formulierungen schwierig zu verstehen.

Denn ein weiterer Grund für die schwierige Sprache ist in der Entstehungsgeschichte einer jeden Norm zu suchen. Die Originalsprache der ISO-Normen ist Englisch. Was in der englischen Sprache in wenigen Worten ausgedrückt werden kann, erfordert im Deutschen oft mehrere Nebensätze. Dies führt zum Teil zu sehr langen, verschachtelten Sätzen.

Dieses Buch hilft Ihnen dabei, die Texte der Norm sowie deren Intentionen besser und schneller zu verstehen und es erleichtert Ihnen die Umsetzung in der Praxis. Mit den Begründungen, warum gewisse Dinge so und nicht anders umgesetzt werden sollen, werden die Forderungen der Norm verständlicher.

Die Kapitel des Buches sind streng nach den Kapiteln der Norm aufgebaut. Jedes Normkapitel wird in der gleichen Weise erklärt und interpretiert. Dies geschieht nach folgender Struktur:

### **Was will die Norm erreichen? (Ziel und Zweck)**

Zu jedem Normkapitel ist die Zielsetzung des Kapitels in einem kurzen Satz zusammengefasst.

### **Was meint die Norm genau? (Auslegung)**

Hier ist der Inhalt des Normkapitels genau erklärt. Zum Teil wird die Norm Satz für Satz ausführlich interpretiert und in einfachen Worten erläutert.

### **Wie kann die praktische Umsetzung erfolgen? (Praxistipps)**

Hier gibt es zahlreiche Tipps und Praxisbeispiele, wie eine Umsetzung der jeweiligen Normforderungen in den unterschiedlichen Unternehmen aussehen kann.

Im Kapitel „Dokumentierte Informationen“ äußere ich mich negativ über Handbücher, die nach Normkapiteln aufgebaut sind. Sie werden feststellen, dass auch ich getrickst habe, um die Buchkapitel gemäß den Normkapiteln zu strukturieren. Dies ist der besseren Zuordenbarkeit zu dem jeweiligen Normkapitel geschuldet, da sich jedes Buchkapitel auf ein bestimmtes Normkapitel bezieht.

Dieses Buch erhebt nicht den Anspruch, die Norm besser auszulegen als die Macher. Sicher ist nicht jede Interpretationsmöglichkeit ausgeschöpft oder genau getroffen. Dieses Werk erhebt auch nicht den Anspruch auf Fehlerlosigkeit oder Vollständigkeit. Diskussionsbeiträge über die Normauslegung sind der Autorin herzlich willkommen.

Die Auslegung und die Erläuterungen sollen dem normalen Anwender in den Unternehmen eine Hilfestellung beim Verstehen der Zielsetzung und der Inhalte der Norm geben. Dabei gibt es für die Auslegung natürlich keine Rechtsverbindlichkeit, es gilt immer noch der Originaltext. Jedoch sollen die Erklärungen eine Hilfestellung geben, den Originaltext besser zu verstehen und damit besser in die Praxis umzusetzen.

Denn nicht die Norm ist schuld an bürokratischen und untauglichen Qualitätsmanagementsystemen. Daran sind diejenigen schuld, die die Norm nicht richtig verstanden und das jeweilige Managementsystem geschaffen haben.

Und einige von Ihnen werden feststellen: Richtig verstandenes Qualitätsmanagement kann Spaß machen!

Ich wünsche viel Freude beim Lesen und Verstehen!

Blaustein, Deutschland

Simone Brugger-Gebhardt

---

# Inhaltsverzeichnis

## Teil I Ein paar Grundlagen vorweg ...

<b>1 Normgrundlagen</b> .....	3
1.1 Was will die Norm grundsätzlich erreichen?.....	3
1.2 Die sieben Grundsätze des Qualitätsmanagements .....	4
1.3 Wie ist die Norm gegliedert? .....	6
<b>2 Die Rolle der Prozesse im Qualitätsmanagement</b> .....	9
2.1 Prozessorientierung .....	9
2.2 Von der Prozessorientierung zum Prozessmanagement.....	16
2.3 PDCA.....	17
<b>3 Risikobasiertes Denken</b> .....	19

## Teil II Die Auslegung der DIN EN ISO 9001

<b>4 Was bestimmt das Qualitätsmanagementsystem?</b> .....	23
4.1 Was beeinflusst das Unternehmen? .....	23
4.2 Wer will mitreden?.....	24
4.3 Unmögliches ausschließen.....	27
4.4 Forderungen ans Prozessmanagement .....	30
<b>5 Aufgaben der Geschäftsleitung im Qualitätsmanagementsystem</b> .....	37
5.1 Sich zur Qualität verpflichten.....	37
5.1.1 Die Führung steht in der Pflicht .....	37
5.1.2 Wissen, was die Kunden wollen.....	40
5.2 Strategie Qualität .....	42
5.3 Wer macht was und wer darf was?.....	44



<b>6</b>	<b>Nicht einfach so, sondern vorher überlegen</b> .....	49
6.1	Risiken verringern, Chancen nutzen .....	49
6.2	Sich Ziele setzen .....	54
6.3	Nichts ist so beständig wie die Veränderung .....	56
<b>7</b>	<b>Was den Betrieb am Laufen hält ...</b> .....	59
7.1	... aber nichts kosten soll .....	59
7.1.1	Was wird grundsätzlich benötigt? .....	59
7.1.2	Ausreichend Personal .....	61
7.1.3	Funktionierende Arbeitsmittel .....	62
7.1.4	Brauchbare Arbeitsbedingungen .....	64
7.1.5	Ohne vernünftiges Messmittel kann man nicht vernünftig messen .....	66
7.1.6	Wissen ist Macht .....	69
7.2	Können und Lernen .....	71
7.3	Wissen, auf was es ankommt .....	75
7.4	Wissen austauschen .....	77
7.5	Ein Qualitätsmanagementsystem dokumentieren .....	79
7.5.1	Was brauchen wir schriftlich? .....	79
7.5.2	Regeln für Schriftsteller im Qualitätsmanagementsystem .....	84
7.5.3	Die Mitarbeiter mit den notwendigen Informationen versorgen .....	91
<b>8</b>	<b>Produkte herstellen und Leistung erbringen</b> .....	97
8.1	Wie sollen unsere Produkte und Leistungen entstehen? .....	97
8.2	Mit den Kunden reden .....	100
8.2.1	Wie sprechen wir mit unseren Kunden? .....	100
8.2.2	Was Kunden wollen .....	102
8.2.3	Können wir das leisten, was wir zusagen? .....	103
8.2.4	Die Qual der Wahl .....	107
8.3	Das noch nie Dagewesene: Neuentwicklungen .....	108
8.3.1	Keine Wolkenschlösser bauen .....	108
8.3.2	Entwicklung und das Projektmanagement .....	109
8.3.3	Was muss rein ins Produkt? .....	111
8.3.4	Damit nichts aus dem Ruder läuft .....	112
8.3.5	Die fertige Entwicklung – so sieht sie aus .....	115
8.3.6	Vorsicht bei Änderungen .....	116

---

8.4	Qualitätsgerechtes Shopping . . . . .	117
8.4.1	Nicht mit jedem Lieferanten. . . . .	117
8.4.2	Bekomme ich, was ich bestellt habe? . . . . .	121
8.4.3	Was muss ein Lieferant von uns wissen? . . . . .	122
8.5	Richtig Produzieren und Dienstleisten – Wie gelingt das? . . . . .	124
8.5.1	Wie entstehen unsere Produkte? . . . . .	124
8.5.2	Vorsicht Verwechslungsgefahr . . . . .	126
8.5.3	Auf Kundeneigentum aufpassen. . . . .	128
8.5.4	Verluste vermeiden . . . . .	129
8.5.5	Wie kommt der Kunde mit dem Produkt klar? . . . . .	131
8.5.6	Never change a running system . . . . .	133
8.6	Grünes Licht für gute Ware. . . . .	134
8.7	Fehler wieder ausbügeln. . . . .	136
<b>9</b>	<b>Wie messen wir unsere Leistung? . . . . .</b>	<b>139</b>
9.1	Was man nicht messen kann, kann man nicht verbessern . . . . .	139
9.1.1	Was wird wann und wie gemessen? . . . . .	139
9.1.2	Zufriedene Kunden messen . . . . .	140
9.1.3	Z.D.F. – Zahlen, Daten, Fakten . . . . .	142
9.2	Das Managementsystem durch Zuhören messen . . . . .	144
9.3	Funktioniert unser Qualitätsmanagementsystem insgesamt? . . . . .	149
<b>10</b>	<b>So schließt sich der Kreis des Deming . . . . .</b>	<b>153</b>
10.1	Stillstand ist Rückschritt. . . . .	153
10.2	Aus Fehlern lernen . . . . .	154
10.3	Was hilft beim Verbessern? . . . . .	158
	<b>Die zehn häufigsten Normirrtümer . . . . .</b>	<b>161</b>
	<b>Weiterführende Literatur. . . . .</b>	<b>165</b>

---

# Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1	Prozessmodell aus der DIN EN ISO 9001. . . . .	6
Abb. 2.1	Schematische Darstellung der Elemente eines Einzelprozesses nach DIN EN ISO 9001:2015. . . . .	10
Abb. 2.2	Darstellung eines Prozesses und seiner Einflussfaktoren. . . . .	11
Abb. 2.3	Typische Prozesslandschaft. . . . .	13
Abb. 2.4	Abteilungsdenken . . . . .	14
Abb. 2.5	Prozessdenken . . . . .	15
Abb. 2.6	PDCA-Zyklus nach W. E. Deming . . . . .	17
Abb. 4.1	Messungen im Qualitätsmanagementsystem. . . . .	35
Abb. 6.1	Entwicklung von Qualitätspolitik und -zielen. . . . .	55
Abb. 7.1	Zusammenhang zwischen „Management“ und „dokumentierten Informationen“. . . . .	80
Abb. 7.2	Typischer Aufbau einer Qualitätsmanagement-Dokumentation . . . . .	86
Abb. 7.3	Beispiel für die Gliederung eines QM-Wikis . . . . .	87
Abb. 7.4	Flaschenhalsprinzip bei der Dokumentenerstellung . . . . .	90
Abb. 10.1	Fehlerbehebung und Korrekturmaßnahmen . . . . .	156

---

## Tabellenverzeichnis

Tab. 2.1	Typische Geschäftsprozesse . . . . .	13
Tab. 4.1	Interessierte Parteien und mögliche Anforderungen . . . . .	26
Tab. 7.1	Von der Norm geforderte dokumentierte Informationen . . . . .	80

---

## Zur Autorin



**Simone Brugger-Gebhardt** ist seit 1998 in Unternehmen als Beraterin und Trainerin für Qualitätsmanagementsysteme tätig, unter anderem beim TÜV Rheinland, TÜV Süd und der EnBW-Akademie. Aus den unterschiedlichsten Branchen hat sie so einen umfangreichen Erfahrungsschatz erworben. Als Zertifizierungsauditorin kennt sie die vielen Sichtweisen bei der Normauslegung und kann so die Brücke zwischen Theorie und Praxis bauen.

Bereits Ende der 1990er Jahre lernte Simone Brugger-Gebhardt ihr Handwerk bei einem jungen Beratungsunternehmen, das bereits damals prozessorientierte Managementsysteme verbreitete, als es noch gar keine Normforderung war. Dort absolvierte sie auch ihre ersten Seminare als Trainerin.

Im Jahr 2000 machte sie sich als Beraterin und Trainerin selbstständig. Da über die Jahre sehr unterschiedliche Unternehmen zu ihrem Kundenkreis zählten, entwickelte sie viele Instrumente, die für unterschiedliche Unternehmensgrößen und verschiedene Branchen geeignet sind.

Im Jahr 2008 ging sie dann eine Partnerschaft mit der Zertifizierungsgesellschaft QUACERT in Schwäbisch Gmünd ein. Seitdem ist sie dort auf freiberuflicher Basis als Zertifizierungsauditorin für Qualitätsmanagement, und seit 2013 auch für Umweltmanagement aktiv. Bei der Zertifizierungstätigkeit stieß sie auf viele Fehlinterpretationen und Missverständnisse der DIN EN ISO 9001.

Als Trainerin war sie in dieser Zeit für die TÜV Rheinland Akademie, die EnBW-Akademie, die TÜV SÜD Akademie und das Schulungszentrum „stw unisono“

(ehemals TQU-Akademie) tätig. Gerade aus der langjährigen Erfahrung als Trainerin und dem immer neuen Erklären der Norminhalte und -hintergründe entstand dieses Buch. Simone Brugger-Gebhardt ist erreichbar unter [info@qm-ulm.de](mailto:info@qm-ulm.de).

---

# Teil I

## Ein paar Grundlagen vorweg ...

---

### Zusammenfassung

Um die DIN EN ISO 9001 richtig zu verstehen und ein Gefühl dafür zu entwickeln, was die Norm mit ihren Forderungen bezweckt, müssen erst ein paar Grundlagen vermittelt werden. Diese Grundlagen sind zum Teil im Vorwort der DIN EN ISO 9001 „Qualitätsmanagementsysteme – Anforderungen“ oder in der DIN EN ISO 9000 „Qualitätsmanagementsysteme – Grundlagen und Begriffe“ erläutert. Hier sind sie leicht verständlich zusammengefasst und auf das Wesentliche reduziert.

---

## Zusammenfassung

Dieses Kapitel gibt einen Überblick über die Absichten und die grobe Struktur der Norm DIN EN ISO 9001. Es wird erläutert, warum eine Standardisierung von Qualitätsmanagementsystemen sinnvoll ist, welche die Grundprinzipien die Norm verfolgt und anhand des Prozessmodells den Aufbau der Norm.

---

## 1.1 Was will die Norm grundsätzlich erreichen?

► Die **DIN EN ISO 9001** soll gewährleisten, dass ein Unternehmen alles dafür tut, um gute Produkte herzustellen oder eine gute Dienstleistung zu erbringen. Um dieses qualitätsgerechte Handeln des Unternehmens messbar und vergleichbar zu machen, wurde versucht, einen einheitlichen Standard für dieses Handeln zu schaffen.

Durch die gewollte Standardisierung ergibt sich die Schwierigkeit, dass diese Norm für jedes Unternehmen passen soll. Die ISO 9001 gilt für den kleinen Handwerksbetrieb wie für den Großkonzern, für die klassische Produktion, die Dienstleistung wie für den Handel, für die verschiedensten Branchen von der Druckerei bis zur Arztpraxis.

Daher bleibt die Norm in manchen Anforderungen sehr allgemein. Es wird oft nur beschrieben, welche Punkte geregelt werden sollen und nicht, wie die einzelnen Punkte umzusetzen sind. Dies trifft vor allem auf die Tätigkeiten eines Unternehmens zu, die zur Produktentstehung oder zur Leistungserbringung beitragen (Normkapitel 8), da diese sich von Unternehmen zu Unternehmen sehr unterscheiden.



Und weil sich Unternehmen stark voneinander unterscheiden, sollen sich auch die Qualitätsmanagementsysteme, die in Handbüchern oder anderen Dokumenten beschrieben sind, voneinander unterscheiden. Ein Qualitätsmanagementhandbuch sollte nicht in die Normkapitel untergliedert werden, sondern individuell nach dem Selbstverständnis des einzelnen Unternehmens gestaltet sein. Ein einheitlicher Aufbau eines Handbuchs nach der Norm ist weder beabsichtigt noch erwünscht.

Dabei soll der Aufbau der Dokumentation für die Mitarbeiter selbsterklärend sein. Dies erreicht man wiederum damit, in dem die unternehmenseigenen Begriffe verwendet werden und nicht die Begriffe aus der Norm.

Die Norm nennt in ihrer eigenen Einleitung Vorteile, die sich mit dem Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems ergeben können. Die Vorteile sind:

- Zuverlässigkeit
- qualitative gute und gesetzeskonforme Produkte und Leistungen
- Chance zur Erhöhung der Kundenzufriedenheit
- Kenntnis von Risiken und Chancen
- Nachweisbarkeit des Qualitätsmanagementsystems

Zur Ausgestaltung der Struktur sagt die Norm aber explizit, dass es *nicht* die Absicht ist:

- die Struktur der einzelnen Qualitätsmanagementsysteme zu vereinheitlichen
- die Gliederung der jeweiligen Dokumentation an die Norm anzugleichen
- die Begriffe aus der Norm im eigenen Qualitätsmanagementsystem zu verwenden

Ziel der Norm ist also nicht die Normierung der einzelnen Qualitätsmanagementsysteme, sondern das Schaffen eines Katalogs von Anforderungen, mit dem die Qualitätsmanagementsysteme unterschiedlicher Unternehmen gemessen und verglichen werden können.

---

## 1.2 Die sieben Grundsätze des Qualitätsmanagements

In der DIN EN ISO 9000 sind die Grundsätze des Qualitätsmanagements beschrieben. Diese geben ein recht umfassendes Bild darüber ab, was die Norm im Kern erreichen möchte. Wenn diese Grundsätze bei der Einführung und Nutzung eines Qualitätsmanagementsystems im Unternehmen berücksichtigt werden, sind bereits die meisten Anforderungen der DIN EN ISO 9001 erfüllt.

**Die sieben Grundsätze des Qualitätsmanagements sind:****Kundenorientierung**

Der Kunde bestimmt die Anforderungen an die Produkte und Leistungen des Unternehmens. Daher sollte das Handeln des gesamten Unternehmens darauf ausgerichtet werden, die Anforderungen des Kunden zu erfüllen und sogar zu übertreffen. Nachhaltiger Erfolg ist abhängig von der Zufriedenheit und dem Vertrauen des Kunden und anderer interessierter Parteien, von denen das Unternehmen abhängt.

**Führung**

Die unternehmerische Praxis zeigt: Wenn die Geschäftsführung nicht voll und ganz hinter einem bestimmten Thema steht, wird es im Unternehmen nicht umgesetzt. Die Führungskräfte müssen Vorreiter in diesem Thema sein und die Voraussetzungen dafür schaffen, dass die Kundenanforderungen im gesamten Unternehmen umgesetzt werden können.

**Einbeziehung von Personen**

Wenn Mitarbeiter an einer Entscheidung beteiligt werden, dann werden sie diese Entscheidung auch mittragen. Wenn Mitarbeiter eine Regelung vorgeschlagen bekommen und diese außerdem nicht sinnvoll erscheint, dann werden die Mitarbeiter diese neue Regelung nicht gerne umsetzen. Daher ist eine ausführliche Information über den Grund von neuen Regelungen eine Mindestvoraussetzung.

**Prozessorientierter Ansatz**

Ein Unternehmen lässt sich managen, indem es seine Prozesse managt. Jeder Prozess muss geplant, gesteuert, überwacht und verbessert werden. Wenn das Zusammenspiel der Prozesse funktioniert, ergibt das eine funktionierende Wertschöpfung.

**Verbesserung**

Ein wesentliches Ziel im Qualitätsmanagement ist einerseits die ständige Verbesserung der Produkte, andererseits der Organisation des Unternehmens. Da zugleich die Mitbewerber auf dem Markt um eine ständige Verbesserung bemüht sind, wäre ein Stillstand in der Weiterentwicklung der Produkte und Leistungen als Rückschritt zu betrachten. Eine ständige Verbesserung ist daher auch aus wirtschaftlicher Sicht unerlässlich.

**Faktengestützte Entscheidungsfindung**

Viele Entscheidungen von Führungskräften werden mangels Datengrundlage nach Gefühl getroffen. Damit mehr dieser Entscheidungen auf einer festen Basis stehen, sollen vorher grundlegende Daten ermittelt werden.