

# EXPERTENBRIEF

Monatlich exklusiv für Sie als Seminarteilnehmer



**Juli 2017**

**Die Ausfallanalyse als Werkzeug**

*Wichtiger Hinweis: Bitte blenden Sie in Ihrem Expertenbrief die Lesezeichen ein. Dort haben Sie alle Ausgaben des Jahres übersichtlich aufgeführt und können auf Wunsch jeden Expertenbrief noch einmal lesen!*

# Die Ausfallanalyse als Werkzeug

Das Wissen um die Grundursache eines Fehlers ist die Voraussetzung um das wiederholte Auftreten des selben Fehlers wirksam zu verhindern. Dies ist zugegebenermaßen nicht einfach und wird deshalb nicht immer in befriedigendem Umfang durchgeführt. Fakt ist jedoch auch, dass fast jeder Schadensmechanismus seine typischen Spuren hinterlässt. Die „Kunst“ besteht nun darin, die vorhandenen Spuren zu finden und richtig zu interpretieren, d.h. zuzuordnen, um die Logik des Ausfalls zu erkennen. Im nachfolgenden Text finden Sie Hinweise auf grundlegende Ausfallmuster und -ursachen. Bitte beachten Sie auch die kostenlose, thematisch passende Vorlage „Formblatt FMEA mit Beispiel zur Risikoanalyse für Prozess-FMEA oder System-FMEA“ am Ende des Artikels!

## So grenzen Sie Versagensursachen grundsätzlich ab

Ausfall ist nicht gleich Ausfall. Jede Branche hat mit unterschiedlichen Versagensursachen zu kämpfen. Es gibt jedoch grundsätzliche Ähnlichkeiten, die jeder Fehleranalytiker berücksichtigen sollte. Defekt von Produkten, die kurz nach dem Verkauf auftreten, sollten Unternehmen anders bewerten, als Defekte die zum Ende der vorgesehenen Lebensdauer des Produktes eintreten. Diesem Aspekt trägt die so genannte „Badewannenkurve“ Rechnung. Jedes technische Produkt, von der Kaffeemaschine bis zum Automobil, unterliegt den Gesetzmäßigkeiten dieser Kurve (siehe Abb. „Badewannenkurve“). Was sagt die Kurve konkret aus? Die Ausfallrate ist am Beginn der Lebensdauer eines Produktes höher, sinkt danach ab und bleibt dann über einen längeren Zeitraum relativ niedrig, um dann gegen Ende der Lebensdauer des Produktes überproportional anzusteigen.

## Diese Erkenntnisse sollten Sie für Ihre Prozesse ableiten

Unter Berücksichtigung dieser Erkenntnisse lassen sich die Ursachen der Ausfälle von technischen Produkten erklären und durch präventive Maßnahmen vermeiden:

▼ **Bereich 1, Frühausfälle:** Die Ursachen für Frühausfälle sind meistens Fehler, wie z.B. Auslegungsfehler, die bei der Auslieferung des Produktes bereits vorhanden waren. Diese Fehler entstehen in allen Phasen der Wertschöpfungskette und schlüpfen durch eine unzureichende Qualitätssicherung bis zum Kunden durch. Dies erklärt übrigens, dass gerade Neuentwicklungen im Bereich 1 eine oftmals höhere Ausfallrate als ausgereifte Produkte zeigen. Stichwort: Kinderkrankheiten. Setzen Sie deshalb Ihre präventiven Aktivitäten zur

Vermeidung bzw. Reduzierung der Frühausfälle unbedingt im Bereich 1 bei den nachfolgenden Prozessen an:

- ▼ Entwicklung und Konstruktion,
- ▼ Arbeitsvorbereitung,
- ▼ Fertigung und Montage,
- ▼ Lagerung und Versand.

Dass im Zeitraum der Frühausfälle die gesetzliche Gewährleistung greift, erhöht den Handlungsbedarf nochmals.

▼ **Bereich 2, Zufallsausfälle:** Diese unsystematischen Ausfälle ergeben sich z.B. dann, wenn die Lebensdauer von Komponenten kürzer ist, als die des Gesamtproduktes. Ebenso tragen die Nutzungsumstände, wie unzulässige Umgebungsbedingungen, Fehlbedienung, nicht eingehaltene Wartungsintervalle dazu bei. Eine weitere wichtige Ursache sind nicht fähige Fertigungsprozesse mit hoher statistischer Streuung (Ausreißer). Den Schwerpunkt für Maßnahmen sollten Sie in diesem Bereich auf die folgenden Prozesse setzen:

- ▼ Entwicklung und Konstruktion,
- ▼ Produktbeobachtung,
- ▼ Prozessplanung,
- ▼ Beschaffung,
- ▼ Service- und Instandhaltung.

▼ **Bereich 3, Spätausfälle:** Kein Produkt soll und kann unendlich lange funktionieren und hat deshalb eine begrenzte Lebensdauer, im Prinzip also ein „Verfallsdatum“. Die wesentliche Frage, die es hier zu beantworten gilt, lautet: Erfolgte die Lebensdauerdimensionierung beanspruchungsgerecht und wurde die geplante Dauer erreicht? Für die Maßnahmen der Lebensdauerdimensionierung sind typischerweise der Prozess der Entwicklung bzw. Konstruktion und ggf. das Produktmanagement verantwortlich.

## Unterscheiden Sie Fehler durch deren Charakteristik

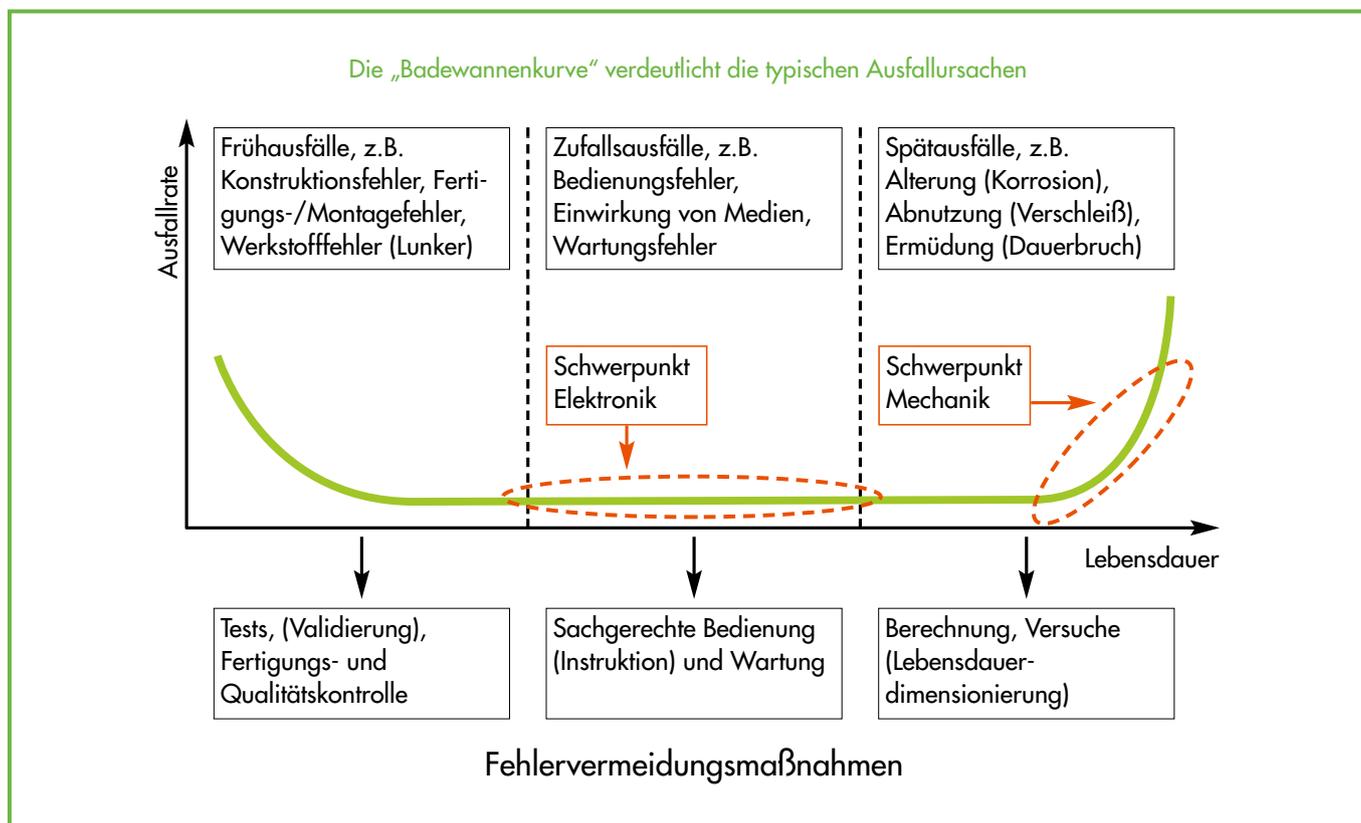
Die nähere Betrachtung der Charakteristik von Fehlerursachen offenbart, dass es zwei prinzipiell verschiedene Fehlerarten gibt, die zum Versagen von technischen Systemen führen können:

▼ **Systematische Fehler (Prinzipiell vermeidbar):** Ein systematischer Fehler ist in vielen Fällen ein verborgener Fehler im Konzept oder in der Herstellung des Produktes. Systematische Fehler können sowohl in der Hardware als auch in der Software auftreten. Diese Fehler kommen häufig in den Entwurfsspezifikationen, der Bedienungsanleitung, Umwelteinflüssen oder bei Verfahrensfehlern bei der Herstellung oder Messung vor. Sie erkennen systematische Fehler durch deren Regelmäßigkeit und dem Auftreten an der selben Stelle. Ausgelöst werden diese durch:

- ▼ einen einzigen Fehler/Mangel,
- ▼ Mängel, die in einer bestimmten Konstellation regelmäßig wirken.

▼ **Zufällige Fehler (Prinzipiell unvermeidbar):** Ein zufälliger Fehler ist ein Fehler, der jederzeit unerwartet auftreten kann. Beispiele dafür sind das Durchbrennen elektrischer Bauteile oder ein fehlerhafter Werkstoff. Softwarefehler sind typischerweise keine zufälligen Fehler, da der fehlerhafte Programmcode bereits bei der Auslieferung der Produkte vorliegt und nur in einer reproduzierbaren Konstellation in Erscheinung tritt. Sie erkennen zufällige Fehler daran, dass diese unregelmäßig immer an unterschiedlichen Stellen auftreten und sich durch unterschiedliche Symptome bemerkbar machen. Ausgelöst werden diese meist durch mehrere Fehler oder Mängel, die unter Umständen nur gelegentlich gleichzeitig wirken.

**Wichtiger Hinweis zum Urheberrecht:** Durch den Erhalt des Expertenbriefs erhält der Nutzer das Recht, diesen selbst zu verwenden. Er ist nicht berechtigt, diesen zu verkaufen, weiterzuverkaufen, zu lizenzieren, zu vermieten, zu verleasen, zu verleihen oder anderweitig für einen Gegenwert zu übertragen. Er ist weiterhin nicht berechtigt, die Inhalte in eigenständigen Produkten, die nur den Expertenbrief selbst enthalten oder als Teil eines anderen Produkts, zu vertreiben. Weiterhin dürfen Inhalte des Expertenbriefs – auch auszugsweise – nur mit schriftlicher Genehmigung des Herausgebers verwendet werden.



### Sammeln Sie Daten zum Nachweis der Ursachen

Sammeln Sie die Fehler in einem Datenblatt und werten Sie diese aus, um ggf. vorhandene Muster der systematischen Fehler zu erkennen und zu sortieren. Mit der ABC-Analyse finden Sie die einflussreichsten Ursachen und können Maßnahmen zu deren Beseitigung zuerst einleiten.



**X** [Kostenlose passende Vorlage „Formblatt FMEA mit Beispiel zur Risikoanalyse für Prozess-FMEA oder System-FMEA“](http://www.vorest-ag.com/T000186)  
[www.vorest-ag.com/T000186](http://www.vorest-ag.com/T000186)

Nutzen Sie unser kostenloses Formblatt FMEA (Fehler-Möglichkeiten- und Einfluss-Analyse) mit einem detaillierten FMEA Beispiel zur Risikoanalyse für die Prozess- oder System-FMEA als Arbeitshilfe zur Durchführung und Protokollierung Ihrer Fehler-Möglichkeiten- und Einfluss-Analysen! Die FMEA dient der systematischen Erfassung und Analyse möglicher Fehler innerhalb eines Prozesses,

Produkt oder Systems, mit dem Ziel der vorbeugenden Qualitätssicherung und Risikoverminderung bzw. Risikovermeidung.

Die Erfahrungen in Unternehmen belegen jeden Tag, dass es keine vollständig fehlerfreien Abläufe gibt. Deshalb kann eine FMEA grundsätzlich dort durchgeführt werden, wo Prozesse ablaufen oder Produkte hergestellt werden. Mit Hilfe dieser Vorlage können Sie Ihre FMEA ganz einfach durchführen und somit Fehlern in Prozessen und Abläufen systematisch vorbeugen. Die beigefügte Bewertungstabelle ermöglicht Ihnen eine gründliche Bewertung der Fehler nach den Kriterien Auftretenswahrscheinlichkeit und Entdeckungswahrscheinlichkeit.

# EXPERTENBRIEF

Monatlich exklusiv für Sie als Seminarteilnehmer



**Juni 2017**

**Konflikte im Betrieb meistern**

*Wichtiger Hinweis: Bitte blenden Sie in Ihrem Expertenbrief die Lesezeichen ein. Dort haben Sie alle Ausgaben des Jahres übersichtlich aufgeführt und können auf Wunsch jeden Expertenbrief noch einmal lesen!*

# Konflikte meistern, statt diese unter den Teppich zu kehren

Ich hasse meinen Boss! Überleben in der Arbeitswelt. So lautete der Titel einer Folge der Talkrunde „Menschen bei Maischberger“, die die ARD vor einiger Zeit ausstrahlte. Die Resonanz in der Presse und anderen Medien war riesig. In den meisten Fällen wurde die Tatsache unterstrichen: Falls im Unternehmen Konflikte eskalieren, gibt es nur Verlierer. Die Mitarbeiter macht der Druck häufig krank und das Unternehmen wird finanziell belastet und verliert in der Regel eine Arbeitskraft. Die Prävention der Konflikteskalation ist somit ein wichtiger Faktor zur Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit von Organisationen. Eine Eskalation zu vermeiden bedeutet jedoch nicht, Konflikte unter den Teppich zu kehren, sondern diese rechtzeitig anzusprechen. Nachfolgend lesen Sie wie. Bitte beachten Sie auch die kostenlose, thematisch passende Checkliste „Umgang mit schwierigen Gesprächssituationen“ am Ende des Artikels!

## Konflikte im betrieblichen Alltag sind völlig normal

Ein Konflikt entsteht zwischen zwei oder mehreren Personen bzw. Konfliktparteien, hat (mindestens) einen Konfliktgegenstand und äußert sich in einem bestimmten Konfliktverhalten. Der Begriff Konflikt leitet sich ab vom „Zusammentreffen“ unvereinbarer bzw. unvereinbar erscheinender Interessen. Hinter Konflikten stehen typischerweise unterschiedliche Wertvorstellungen, die zu unterschiedlichen Interpretationen, Gefühlen und Zielen führen. Daraus leiten die Konfliktparteien ihr gegensätzliches Verhalten ab. Solange Menschen mit unterschiedlichen fachlichen Anforderungen und sozialen Hintergründen in einem Arbeitsfeld zusammenarbeiten, scheint es jedoch vollkommen normal zu sein, dass Konflikte auftreten können. Im Berufsleben sind Konflikte vielmehr an der Tagesordnung. Nicht Konflikte selbst sind das Problem, sondern die Art und Weise, wie wir mit Konflikten in der Organisation umgehen. Konflikte werden häufig gar nicht oder unsachlich gelöst. Als Konsequenz führen so behandelte Konflikte zu dauerhaftem Streit der Beteiligten und können im Eskalationsfall die Atmosphäre innerhalb einer Firma vollständig „vergiften“.

## Konflikte lassen sich auf Grundursachen zurückführen

Die möglichen Ursachen von Konflikten sind allein schon durch die Komplexität des Systems „Unternehmen“ sehr vielfältig. Bei detaillierter Betrachtung wird jedoch deutlich, dass sich viele „spezielle“ Ursachen auf wenige „generelle“ Ursachengruppen zurückführen lassen. In Unternehmen lassen sich die folgenden fünf Basisursachen differenzieren, die z.T. mit

inhaltlichen Aspekten der Konfliktauslöser korrespondieren.

- ▼ **Individuelle Wahrnehmungsdifferenzen:** Je nach individueller Prägnung, Erfahrung, Kenntnis oder momentaner Stimmung wird eine Situation unterschiedlich wahrgenommen oder eingeschätzt.
- ▼ **Unfaire Behandlung:** Eine objektiv oder subjektiv unfaire Behandlung in Zusammenhang mit z.B. Geschlecht, Rasse, Herkunft, Abstammung, Alter, Gesundheit, Sprache, Religion usw. kann Konflikte auslösen.
- ▼ **Verletzung des eigenen Territoriums:** Dringt ein Mensch in den persönlichen, fachlichen oder ideellen Bereich eines Anderen ein, dann wird ein Konflikt sehr wahrscheinlich.
- ▼ **Begrenzte Ressourcen:** Limitierte Ressourcen (z.B. Budgets), die von zwei oder mehr Personen zur Erreichung der jeweiligen Ziele benötigt werden, führen bei einer gleichzeitigen Einschränkung der Verfügbarkeit sehr häufig zum Konflikt.
- ▼ **Veränderung des Umfeldes:** Veränderungen werden als „Faktor, der Verunsicherung und Stabilitätsverlust auslöst“ oder als „Chance“ gesehen.

## Ein „heißes Eisen“ anpacken: Wirksame Ärgermittelung

Konfliktauslösend oder -verschärfend wirken aber auch ungünstige betriebliche Rahmenbedingungen, wie ein schlechtes Arbeitsklima, eine unklare Arbeitsorganisation oder Defizite im Führungsverhalten. Ungelöste, schwelende Konflikte verhindern eine konstruktive Zusammenarbeit und verringern die Arbeitseffizienz.

Hinzu kommt, dass Konflikte die Tendenz haben, im Zeitablauf an Schärfe und Ausmaß zuzulegen. Deshalb sollten Sie um heikle Themen keinen Bogen machen und problematische „heiße Eisen“ frühzeitig vor deren Eskalation angehen.

## Eine Konfliktlösung benötigt die Analyse der Vorgeschichte

Als Führungskraft sollten Sie sich zuerst Klarheit darüber verschaffen, wie es überhaupt zum Streit kommen konnte. Versuchen Sie, sich in Erinnerung zu rufen, was in der Vergangenheit sachlich alles passiert ist. Suchen Sie systematisch nach den Ursachen des Konflikts:

- ▼ Warum ist der Konflikt ausgebrochen?
- ▼ Worum geht es genau?
- ▼ Was wollen die Beteiligten?

Befragen Sie dazu jedoch (noch) nicht die unmittelbar am Konflikt Beteiligten, sondern erst das Umfeld. Außenstehende können weitere Perspektiven bieten, entschärfen, moderieren, vermitteln, Lösungen vorschlagen und anderes mehr. Achten Sie bei Ihren Recherchen speziell auf die folgenden Kriterien:

- ▼ Fehlzeiten und Fluktuation,
- ▼ Veränderung von Produktivität und Qualität der Produkte/Dienstleistungen,
- ▼ Veränderungen der Arbeitshaltung der Mitarbeiter(innen),
- ▼ Veränderungen der Zusammenarbeit und des Sozialverhaltens,
- ▼ Veränderungen des Verhaltens gegenüber bestimmten Personen (Mobbing!).

Falls Sie erkennen, dass Mitarbeiter(innen) akut schutzbedürftig sind (angegrif-

**Wichtiger Hinweis zum Urheberrecht:** Durch den Erhalt des Expertenbriefs erhält der Nutzer das Recht, diesen selbst zu verwenden. Er ist nicht berechtigt, diesen zu verkaufen, weiterzuverkaufen, zu lizenzieren, zu vermieten, zu verleasen, zu verleihen oder anderweitig für einen Gegenwert zu übertragen. Er ist weiterhin nicht berechtigt, die Inhalte in eigenständigen Produkten, die nur den Expertenbrief selbst enthalten oder als Teil eines anderen Produkts, zu vertreiben. Weiterhin dürfen Inhalte des Expertenbriefs – auch auszugsweise – nur mit schriftlicher Genehmigung des Herausgebers verwendet werden.

### Grundhaltung und Konsequenzen der Konfliktvermeidung/-bearbeitung

Konfliktvermeidung	Konfliktbearbeitung
Grundhaltungen der Vermeidung	Grundhaltungen der Bearbeitung
Konflikt = Störung und somit unerwünscht Konflikt = Kampf um Sieg oder Niederlage	Konflikt = Chance und somit normal Konflikt = Herausforderung zur Problemlösung
Folgen der Vermeidung	Ergebnisse der Bearbeitung
Verhärtung ⇒ Eskalation ⇒ Abbruch der Beziehungen ⇒ schlechte Zusammenarbeit ⇒ höhere Kosten	persönliche Entwicklung ⇒ soziales Lernen ⇒ Verbesserung der Beziehungen ⇒ Teamentwicklung ⇒ höhere Produktivität

feiner Gesundheitszustand/persönliche Notlage), müssen Sie unverzüglich einschreiten und Maßnahmen ergreifen.

### Vom Konflikt zur Lösung – diese Muster sollten Sie kennen

Nehmen Sie Kontakt zu den „Kontrahten“ auf und sagen Sie diesen, dass Sie das Problem bzw. den Streit lösen wollen. Es gibt dabei unterschiedliche Strategien, mit Konflikten umzugehen:

- ▼ **Rückzug bzw. Aussitzen:** Als generelles Muster im Umgang mit Konflikten ist die „den Kopf in den Sand stecken- Strategie“ völlig ungeeignet. Der Konflikt wird nicht behoben, sondern schwelt untergründig weiter fort und kann jederzeit wieder ausbrechen.
- ▼ **Nachgeben oder Durchsetzen:** Dies sind die beiden traditionellen Formen der Konfliktlösung in unserem Kulturkreis. Typisch für diese Form der Auseinandersetzung ist, dass es dabei zwangsläufig „Gewinner“ und „Verlierer“ gibt. Diejenige Partei, die am Ende, wie in einem Boxkampf „geschlagen“ in der Ecke sitzt, hat meistens mit bleibenden Folgen zu kämpfen.
- ▼ **Kompromisse schließen:** Bei dieser Strategie geht es darum, innerhalb eines abgesteckten Rahmens eine Lösung zu erarbeiten, die alle Parteien mit Abstrichen akzeptieren können. Kompromisse sind von Toleranz geprägt. Die Gefahr ist groß, dass die Ursache des Konflikts weiter bestehen bleibt und nur verschoben wird.
- ▼ **Interessen berücksichtigen:** Bei dieser Methode der Konfliktbewältigung geht es nicht um Standpunk-

te, wie „Schuld sein“, „Recht haben“, „gewinnen“ oder „verlieren“, sondern um das gemeinsame Bearbeiten und Lösen eines Problems. Interessen sind lösungsorientiert und nicht vergangenheitsorientiert. Das heißt, die Konfliktpartner stehen sich nicht wie Gegner gegenüber, sondern erarbeiten zusammen Lösungsmöglichkeiten, die eben alle Interessen berücksichtigen sollen. Kennzeichnend für ein solches Vorgehen sind Fragen wie: „Was können wir tun, um wieder besser zusammenzuarbeiten?“



**W** [Kostenlose Checkliste „Umgang mit schwierigen Gesprächssituationen“](http://www.vorest-ag.com/T000286)  
[www.vorest-ag.com/T000286](http://www.vorest-ag.com/T000286)

# EXPERTENBRIEF

Monatlich exklusiv für Sie als Seminarteilnehmer



**Mai 2017**

## **Wettbewerbsfähige Produkt- bzw. Dienstleistungsprogramme**

*Wichtiger Hinweis: Bitte blenden Sie in Ihrem Expertenbrief die Lesezeichen ein. Dort haben Sie alle Ausgaben des Jahres übersichtlich aufgeführt und können auf Wunsch jeden Expertenbrief noch einmal lesen!*

# Planen Sie ein wettbewerbsfähiges Produkt- bzw. Dienstleistungsprogramm

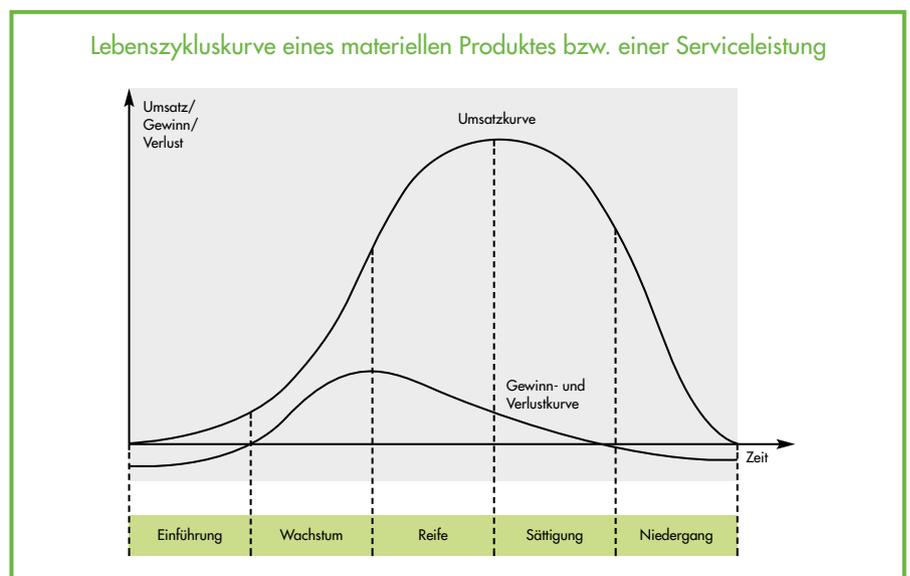
Managerfehler sind die häufigsten Insolvenzursachen. Das ist das Ergebnis einer vor einigen Jahren durchgeführten Umfrage der Euler Hermes Kreditversicherungs-AG unter den 125 führenden Insolvenzverwaltern Deutschlands. In vielen Organisationen lag die Ursache darin, dass wichtige Instrumente des (Qualitäts-)Managements nicht oder nicht in vollem Umfang bekannt waren. So wurden in einigen Fällen strategische Produktentscheidungen oft unter dem Druck des Tagesgeschäfts „aus dem Bauch heraus“, ad hoc – ohne ausreichende Sicherheit – getroffen. In anderen Fällen wurde auf Gewohnheitslösungen oder nach dem „Prinzip Hoffnung“ auf Wunschenken gesetzt. Die Sieger sind dagegen mit methodisch erarbeiteten Lösungen auf Basis von Nischenprodukten und Cross-Over-Konzepten in bislang unbesetzte Marktbereiche vorgestoßen. Im Folgenden wird die Frage beantwortet, wie diese Methodik aussehen könnte, um die Erfolgsaussichten neuer Produkte zu maximieren. Bitte beachten Sie auch die thematisch passende Vorlage „Prozessbeschreibung Produktprogrammplanung“ am Ende des Artikels!

## Der Lebenszyklus von Produkten oder Dienstleistungen

Ideal wäre es, ein einmal entwickeltes Produkt bzw. eine Dienstleistung für alle Zeiten am Markt anbieten zu können. Doch was für das Entstehen und Vergehen des Lebens gilt, erstreckt sich auch auf Produkte bzw. Dienstleistungen und führt in der Praxis zu einer Art „natürlicher“ Lebensdauer. Das Ende der Lebensspanne eines materiellen oder immateriellen Produkts ist dann gekommen, wenn dies am Markt nicht mehr nachgefragt wird. In vielen Fällen führt die technologische Evolution zu einer ständigen Erneuerung und Verbesserung und somit zu einer Wachablösung bestehender Leistungen durch neue Generationen. Auch Innovationssprünge führen zu diesem Effekt, indem bestehende Kundenprobleme auf vollkommen neue Art gelöst werden und so Innovationen herkömmliche Konzepte am Markt ablösen. Die Lebenszyklusanalyse setzt sich aus dieser Sicht mit den unterschiedlichen Phasen eines Objektlebenszyklus auseinander, wobei die Bezugsobjekte der Analyse Produkte, Leistungen, Märkte oder Technologien sind. Die Produktlebenszyklus-Theorien, die auf die Arbeiten von Raymond Vernon (1966) und Hirsch (1967) zurückgehen, unterteilen das „Leben“ eines Produktes auf dem Markt in die folgenden Phasen:

- Entwicklung und Einführung,
- Wachstum,
- Reife,
- Sättigung und
- Degeneration.

Die Analyse der Altersstruktur der eigenen Produkte bzw. Dienstleistungen ist für



die Produktprogrammplanung sehr wichtig, um deren vermutlich verbleibende Lebensdauer abzuleiten. Die Erfahrungen der letzten Jahrzehnte verdeutlichen z.B., dass der Produktlebenszyklus für Konsumgüter sich immer weiter verkürzt. Die aktuelle Lebenszyklusphase der Konkurrenzprodukte/Dienstleistungen zu kennen, ermöglicht Ihrem Unternehmen neue Leistungen rechtzeitig auf den Markt zu bringen. So kann Ihr Unternehmen den Vorteil nutzen, dass das Produkt bzw. die Dienstleistung zum eigenen Preis und ohne Konkurrenz einen Markt finden kann.

## So differenzieren Sie den Handlungsbedarf in ihrem Portfolio

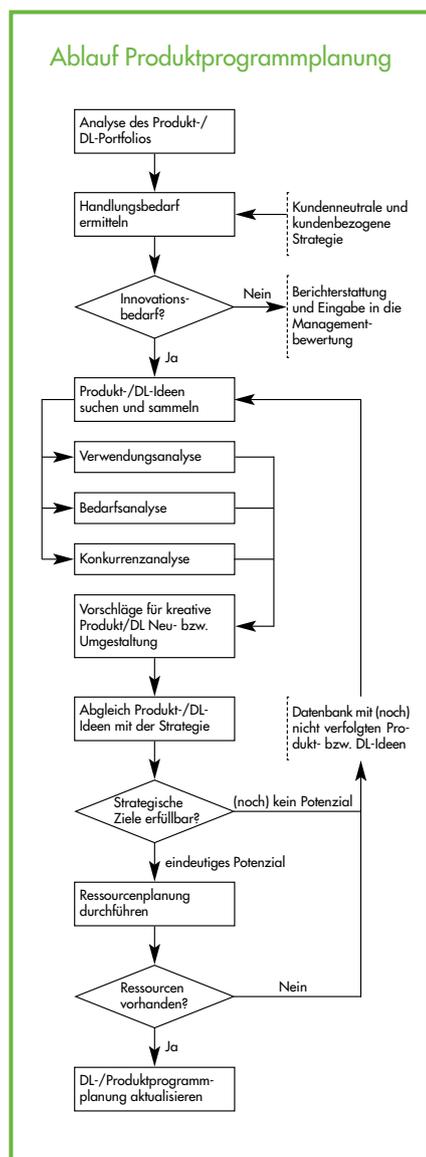
Im Rahmen der Produktprogrammplanung entscheidet ein Unternehmen über die Gestaltung der Produkte (z.B. Eigenschaften, Namen, Verpackungsart), Ausprägung der Serviceleistungen (z.B. Beratungsumfang, Konzept, Ort der Leistungserbrin-

gung) Umfang des Sortiments (Anzahl verschiedener Produkte/Dienstleistungen die nebeneinander angeboten werden, Anzahl an Produktvarianten). Aufgrund der dynamischen Entwicklung der Absatzmärkte darf die Planung des Produktprogramms keine einmalige Angelegenheit sein! Die Analyse des Produkt-/Dienstleistungsportfolios mit anschließender Ermittlung des Handlungsbedarfes sollte vielmehr regelmäßig – in festgelegten Zeitabständen – durchgeführt werden, um akuten Handlungsbedarf in Bezug auf die Anpassung des Produktportfolios zeitnah zu erkennen.

Bei der Ermittlung des Handlungsbedarfes sollten Sie die folgenden Fragestellungen berücksichtigen um die relevanten Handlungsfelder für Ihr Produktportfolio zu identifizieren:

- Fordert der Markt neue Produkte/ Dienstleistungen?
- **Produktinnovation**

**Wichtiger Hinweis zum Urheberrecht:** Durch den Erhalt des Expertenbriefs erhält der Nutzer das Recht, diesen selbst zu verwenden. Er ist nicht berechtigt, diesen zu verkaufen, weiterzukaufen, zu lizenzieren, zu vermieten, zu verleasen, zu verleihen oder anderweitig für einen Gegenwert zu übertragen. Er ist weiterhin nicht berechtigt, die Inhalte in eigenständigen Produkten, die nur den Expertenbrief selbst enthalten oder als Teil eines anderen Produkts, zu vertreiben. Weiterhin dürfen Inhalte des Expertenbriefs – auch auszugsweise – nur mit schriftlicher Genehmigung des Herausgebers verwendet werden.



- Müssen bereits eingeführte Produkte/Dienstleistungen den veränderten Marktverhältnissen angepasst werden?
  - ▶ **Produktvariation**
- Müssen vorhandene Produkte/Dienstleistungen um weitere Varianten ergänzt werden?
  - ▶ **Produktdifferenzierung:**
- Können neue Märkte mit neuen Produkten/ Dienstleistungen erschlossen werden?
  - ▶ **Produktdiversifikation:**
- Müssen Produkte/Dienstleistungen aus dem Markt genommen werden?
  - ▶ **Produktelimination**

Die Produkte und Dienstleistungen stehen im Zentrum des Marketings eines Unternehmens. Sie sind die Quellen der Bedürfnisbefriedigung der Kunden und der Gewinnerzielung des Unternehmens. Durch das Erkennen von Stärken und Schwächen des Produktprogramms werden die

Gefahren und Chancen für die Zukunft „begreifbar“.

## Formen der Suche nach Produkt-/ Dienstleistungsideen

Nachdem für das Produktportfolio der Status der Produkte/DL im Lebenszyklus eingestuft wurde und die Handlungsbedarfe in Bezug auf Innovation, Variation, Differenzierungen oder Diversifikation ermittelt wurden, ist die Informationsbasis für die nachfolgenden kreativen Schritte zur Sammlung von Produkt-/Dienstleistungsideen geschaffen. Zur anforderungs- und marktgerechten (Neu-)Konzeption sollten Sie die Stoßrichtung analytisch ermitteln. Die folgenden Analysefelder sind hier von Belang:

### Analysefeld: Verwendungsanalyse

Die Verwendungsanalyse der bereits realisierten Produkte soll systematisch ggf. vorhandene Lücken in der Bedürfnisbefriedigung des Kunden aufspüren:

- Welches sind die Verwendungsmotive unserer Kunden?
- Welche Funktionen unserer bisherigen
- Produkte sind dem Kunden wichtig (Hauptfunktionen, Nebenfunktionen, Geltungsfunktionen, ...)?
- Welche Mängel weisen die bisherigen

Produkte im Vergleich zu den Verbraucherwünschen im Hinblick auf ein ideales Produkt auf (fehlende Funktionen)?

Aus dieser Erkenntnis lassen sich neue Produkte bzw. Produktvariationen entwickeln. Eine Methodik, welche die Verwendungsperspektive unterstützt, ist die Wertanalyse.

### Analysefeld: Bedarfsanalyse

Die Bedarfsanalyse soll durch eine Untersuchung der Nachfragestruktur im Produktfeld Potenziale für eine Neu- bzw. Umgestaltung von Produkten aufzeigen:

- In welchen sozialen Schichten befinden sich unsere Kunden?
- Aus welchen Regionen stammen unsere Kunden?
- Sind in unserem Klientel bestimmte Berufsgruppen dominant vertreten?

Eine hervorragende Informationsquelle zur Erfassung der Kundenbedürfnisse sind Ihre Außendienstmitarbeiter. Reisende erfahren vor Ort bei ihren Kunden, wenn sie es geschickt anstellen, alles über deren Bedürfnisse und Erwartungen an Produkte oder Dienstleistungen. Eine Methodik, die eine sehr gute Bedürfnisstruktur vorgibt ist das Kano-Modell, mit der Differenzierung

in begeisternde Faktoren, Leistungsfaktoren und Basisfaktoren.

### Analysefeld: Konkurrenzanalyse

Die Konkurrenzanalyse dient dazu, möglichst umfassende Informationen über Mitbewerber und deren Produkte oder Dienstleistungen zu erlangen.

Um umfassende Informationen über die Mitbewerber zusammenzutragen sollten Sie die folgenden wichtigen Fragen beantworten:

- Welche Produkte ähnlicher Art werden
- bereits auf dem Markt angeboten?
- Wie sind Service und Image der Konkurrenz einzuordnen?
- Welches Urteil haben die Verbraucher über diese Produkte gefällt?
- Welche Marketingstrategien befolgen die Konkurrenzunternehmen?

Konkurrenzanalysen können in der Regel methodisch unterstützt durchgeführt werden. Eine wesentliche Methode ist das Benchmarking, bei dem Produkte und Dienstleistungen der eigenen Unternehmung mit denen des stärksten Mitbewerbers gemessen und miteinander verglichen werden.

## Nach der Entscheidungsfindung starten die Entwicklungsprojekte

Nachdem mit den geeigneten Kreativitätstechniken (Methode 635, Morphologie, ...) erfolgreich Ideen entwickelt wurden, sollten Sie diese bewerten, inwieweit die strategischen Ziele durch die einzelnen Maßnahmen erfüllt werden. Hier hilft ein Vergleich mit den relevanten Qualitätszielen weiter, der durch eine Nutzwertanalyse systematisiert werden kann, um die Maßnahmen zur Veränderung des Produktprogramms mit dem größten positiven Einfluss herauszufiltern und für diese Ressourcen bereit zu stellen und Entwicklungsprojekte zu starten.



**W** Vorlage „Prozessbeschreibung Produktprogrammplanung“  
[www.vorest-ag.com/T001155](http://www.vorest-ag.com/T001155)

# EXPERTENBRIEF

Monatlich exklusiv für Sie als Seminarteilnehmer



April 2017

## Kundenorientiertes Verfahren am Telefon

*Wichtiger Hinweis: Bitte blenden Sie in Ihrem Expertenbrief die Lesezeichen ein. Dort haben Sie alle Ausgaben des Jahres übersichtlich aufgeführt und können auf Wunsch jeden Expertenbrief noch einmal lesen!*

# Sorgen Sie für ein kundenorientiertes Verhalten am Telefon

Im Falle von Anrufen bei Hotlines stellt sich manchmal der Eindruck ein: Beschwerden sind unerwünscht, also versuchen wir, es dem Kunden möglichst schwer zu machen. Mit Warteschleifen fängt es an und mit weiteren Hürden, wie „da muss ich Sie weiter verbinden“ wird der Kunde „mürbe“ gemacht und spätestens nach der Auskunft „bitte reichen Sie Ihre Beschwerde per Fax bei uns ein“ gibt der Kunde völlig entnervt auf. Als wirksame Strategie hat sich auch erwiesen, dem Kunden gegenüber bei jedem neuen Anruf sich widersprechende Aussagen zu machen, ganz nach dem Motto „von wem haben Sie das denn?“. Dass der Kunde dies als völlig unprofessionelles Verhalten empfindet, leuchtet ein. Aber, es geht auch besser! Bitte beachten Sie auch die thematisch passende Vorlage „Kundenfragebogen“ am Ende des Artikels!

## Der telefonische Kontakt ist die Visitenkarte der Firma

Einer der persönlichsten und damit direkt spürbaren Aspekte der Kundenorientierung ist der telefonische Kontakt zum Kunden.

Bestimmt haben Sie noch eine Szene von einem Telefonanruf bei einem Auftragnehmer im Kopf. Was haben Sie sich gewünscht, wie man mit Ihnen umgeht, in Hinsicht auf:

- ✔ Ihre Gefühle?
- ✔ Ihre Anliegen?
- ✔ Den Zeitbedarf?
- ✔ Die Abwicklung?
- ✔ Nötige Information?
- ✔ Verständnis für Ihre Situation?
- ✔ Lösungsvorschläge?
- ✔ Den Tonfall des Gegenüber?

Der Blick in das eigene „Innere“ macht deutlich: Mit dem „richtigen“ Verhalten der Mitarbeiter am Telefon erzielen Sie

positive Wirkung nach außen gegenüber den Kunden.

## Achten Sie auf kundenorientierte Formulierungen

Am Telefon werden häufig Formulierungen gebraucht, die auf den Gesprächspartner abweisend wirken. Ziel einer Organisation sollte es jedoch sein, dass die Kunden sich gut aufgehoben fühlen. In der Tabelle auf dieser Seite sind einige „Reizworte“, d.h. negative Redewendungen zusammengestellt, für die sich „Zauberworte“, d.h. positive Alternativen anbieten. Die bewusste Wortwahl ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Neben einem Lächeln in der Stimme und klaren, einfachen Formulierungen, helfen im Weiteren folgende Tipps im Kundentelefonat:

- ✔ Passen Sie sich (in Grenzen) der Ausdrucksweise Ihres Gesprächspartners an,
- ✔ fassen Sie relevante Punkte im Gespräch zusammen und

- ✔ hören Sie Ihren Kunden vor allen Dingen „aktiv“ zu!

Im folgenden Text finden Sie Hinweise für die beiden Fälle „passives“ und „aktives“ Telefonieren. Unterschieden wird hierbei, ob Sie angerufen werden oder selbst anrufen.

## So führen Sie eingehende Telefonate professionell

Wer nicht seitenlange E-Mails schreiben möchte und die Antwort sofort benötigt, greift meistens zum Telefonhörer, ruft an und erwartet vom Ansprechpartner des angerufenen Unternehmens eine schnelle und sachkundige Auskunft. Häufig wird der Anruf dieses Kunden als eine Unterbrechung der eigentlichen eigenen Arbeit und dieser damit als „Störfaktor“ empfunden. Wichtig ist deshalb, dass sich Mitarbeiter vor dem Abnehmen des Hörers vor Augen führen: Der Kunde ist der eigentliche Sinn und Zweck ihrer Tätigkeit und sollte deshalb freundlich empfangen werden. Die positive Einstellung des Mit-

### So funktioniert die RACI-Methode auf Basis der RACI-Matrix

Reizwort = Negativformulierung	Zauberwort = Positivformulierung
Das sehen Sie falsch! Das haben Sie falsch verstanden!	Da haben Sie Recht. Ich habe mich wahrscheinlich unklar ausgedrückt.
Da müssen Sie sich selbst drum kümmern! Sie müssen ....	Wie kann ich Ihnen weiterhelfen? Wäre es Ihnen möglich, ...
Nein, dies geht nicht!	Ich kann Sie gut verstehen. Ich muss jedoch erst klären, was wir hier tun können.
Das habe ich Ihnen doch schon mal gesagt!	Gut, dass Sie darauf hinweisen. Wie bereits besprochen ...
Dafür bin ich nicht zuständig!	Dafür ist Herr/Frau XY zuständig. Darf ich Sie verbinden?
Das ist nicht unser Problem.	Ihr Ärger ist berechtigt. Darf ich Ihnen unseren Standpunkt näher erläutern?
Worum geht es? Wie war noch gleich Ihr Name?	Danke, dass Sie anrufen. Ich habe Ihren Namen leider nicht richtig verstanden, könnten Sie ihn bitte noch einmal wiederholen?

**Wichtiger Hinweis zum Urheberrecht:** Durch den Erhalt des Expertenbriefs erhält der Nutzer das Recht, diesen selbst zu verwenden. Er ist nicht berechtigt, diesen zu verkaufen, weiterzuverkaufen, zu lizenzieren, zu vermieten, zu verleasen, zu verleihen oder anderweitig für einen Gegenwert zu übertragen. Er ist weiterhin nicht berechtigt, die Inhalte in eigenständigen Produkten, die nur den Expertenbrief selbst enthalten oder als Teil eines anderen Produkts, zu vertreiben. Weiterhin dürfen Inhalte des Expertenbriefs – auch auszugsweise – nur mit schriftlicher Genehmigung des Herausgebers verwendet werden.

arbeiters zum Anrufer wird vom Gegenüber wahrgenommen!

Übrigens: Das Telefon dreimal klingeln zu lassen und dann erst abzunehmen, bietet Ihnen folgende Möglichkeiten:

- Sie können vorher noch einmal lächeln, um sich positiv einzustimmen.
- Sie haben die Gelegenheit, Ihren Gedanken noch zu Ende denken.
- Sie können noch für Ruhe sorgen.
- Sie können, ggf. anhand der Telefonnummer auf dem Display, den Anrufer mit Namen ansprechen.
- Sie schaffen es, noch einen Gesprächsleitfaden sowie Notizpapier und einen Stift bereit zu legen.

Ein Gesprächsleitfaden für passives Telefonieren sollte die folgenden Eckpunkte umfassen:

- Freundliche Annahme des Gesprächs.
- Das Anliegen des Anrufers erfragen und diesen kompetent informieren/beraten und ihm weiterhelfen,
- oder ggf. den richtigen Ansprechpartner ermitteln und weiterleiten,
- oder ggf. das Anliegen des Anrufers und den Handlungsbedarf notieren,
- oder Kontaktdaten und ggf. Rückruftermin notieren.
- Eine Reaktion auf den Anruf ankündigen.
- Das Gespräch positiv beenden.

### So bereiten Sie aktive Telefonate effektiv vor

Da Sie bei aktiven Telefonaten selbst der Anrufer sind, können Sie sich auf das Gespräch vorbereiten. Dieser Vorteil gegenüber dem angerufen werden ist besonders dann relevant, wenn Sie Ihren Gesprächspartner noch nicht kennen. Sie können sich nun eine Gesprächsstrategie überlegen, wie Sie die Erreichung des Gesprächsziels bewerkstelligen wollen. Ein Gesprächsleitfaden für aktives Telefonieren sollte die folgenden Eckpunkte umfassen:

- Vorbereitende Beschaffung aller für das Gespräch wichtigen Informationen.
- Ggf. eine Taktik zum Finden des richtigen Gesprächspartners.
- Haupt- und Teilziele des Anrufs bestimmen.

- Die möglichen Motivationen des Angerufenen verstehen.
- Klären, welche Handlungen beim Gesprächspartner bewirkt werden sollen.
- Einwände des Angerufenen bedenken und Argumente zu deren Behandlung sammeln.
- Gesprächstaktik im Vorfeld üben.

Überlegen Sie genau, welche Argumente am besten auf die unterschiedlichen Bedürfnisse/Motive Ihres Gesprächspartners passen. Im Telefonat können Sie dann flexibel auf die Argumenten Ihres Gesprächspartners reagieren und Ihre am besten passenden Argumente nennen.

### Bereiten Sie Ihre Telefonate immer professionell nach

Die wichtigste Aktivität nach dem Telefonat ist dessen inhaltliche Nachbereitung. Ziel dabei ist, dass die Dinge umgesetzt werden, die im Telefongespräch besprochen, vereinbart oder zur Erledigung festgelegt wurden. Ergänzend sollten Sie jedoch auch eine Reflexion Ihres Telefonverhaltens vornehmen, indem Sie z.B. Feedbackrunden durchführen. Gemeinsam mit Ihren Kollegen könnten Sie sich gegenseitig erläutern, in welchen Gesprächsphasen das Telefonat gut lief oder auch wo welche Trainingspunkte mit Optimierungsbedarf bestehen.

gens geben wir Ihnen einen Leitfaden in die Hand, mit welchem Sie gezielt eine erfolgreiche Kundenbefragung durchführen können. Dabei werden angefangen von der Konzeption, über die Durchführung bis hin zum Controlling, unterschiedliche Phasen der Kundenbefragung beleuchtet und Ihnen unterschiedliche Fragetechniken näher gebracht.



**E P** [Vorlage „Kundenfragebogen“](http://www.vorest-ag.com/T001133)  
**W X** [www.vorest-ag.com/T001133](http://www.vorest-ag.com/T001133)

Die Orientierung an die Bedürfnisse des Kunden ist heute das A und O, um als Unternehmen am Markt erfolgreich zu sein und erfolgreich zu bleiben. Das Problem darin besteht nur, dass die genauen Bedürfnisse und Wünsche der Kunden häufig nicht wirklich bekannt sind. Ein erster Schritt zur Problemlösung wäre, den Kunden einfach zu befragen. Auch dies beherbergt gewisse Tücken. Meist wird in einer Kundenbefragung viel zu viel auf einmal gefragt. Unzählige Fragen verwirren dabei nicht nur den Kunden, sondern erschweren auch die Auswertung des Fragebogens. Die Devise lautet daher, eine kurze und bündige Kundenbefragung holt klare Auskünfte ein! Mit unserer Vorlage zur Erstellung eines Kundenfragebo-

# EXPERTENBRIEF

Monatlich exklusiv für Sie als Seminarteilnehmer



**März 2017**

## **Negative Auditfeststellungen positiv formulieren**

*Wichtiger Hinweis: Bitte blenden Sie in Ihrem Expertenbrief die Lesezeichen ein. Dort haben Sie alle Ausgaben des Jahres übersichtlich aufgeführt und können auf Wunsch jeden Expertenbrief noch einmal lesen!*

# Negative Auditfeststellungen positiv formulieren

Leider mussten wir in diesem Audit eine Abweichung feststellen“. Ein ganz alltäglicher Start eines Abschlussgespräches nach dem Audit, wie es jederzeit und in den unterschiedlichsten Unternehmen stattfinden kann und wie Sie es vielleicht auch bereits kennen. Aber jeder Führungstrainer weist uns darauf hin, dass es falsch ist, ein Gespräch mit Vorwürfen zu beginnen. Doch genau dies ist in diesem Fall passiert. Das Wort „leider“ soll unser Bedauern zum Ausdruck bringen, lautet doch das passendste Synonym auch „bedauerlicherweise“. Vergleichen Sie die Stimmung vor und nach dieser Gesprächseinleitung, werden Sie bemerken, wie sehr solche abwertenden Wörter einen negativen Einfluss auf unser Erleben haben. Die Ergebnisse der Audits sollen jedoch Verbesserungen initiieren. Lesen Sie im Folgenden, wie dies durch die richtige Formulierung unterstützt werden kann. Bitte beachten Sie auch die thematisch passende kostenlose Checkliste „Umgang mit schwierigen Gesprächssituationen“ am Ende des Artikels!

## Denken Sie jetzt bitte nicht an einen rosa Elefanten

Negativ-Formulierungen haben häufig den Beigeschmack von Verboten oder Tadel. Durch deren Nutzung wird der Blick auf das gerichtet, was nicht ist, statt auf das, was ist. Wenn wir nochmals die Situation des Abschlussgespräches im Intro reflektieren, könnten wir auch so argumentieren, dass 99,9% der Prozesse super laufen, in einem Prozess eine Abweichung erkannt wurde und wir nun glücklicherweise tätig werden können. Dies hört sich doch viel motivierender an. Negativ-Formulierungen dagegen führen wie Spurrillen auf der Straße unvermeidbar zu einem negativen Denken, welches sich nicht einfach ausblenden lässt. Vergleichbar mit der bekannten Anweisung: „Denken Sie jetzt bitte nicht an einen rosa Elefanten“. Können Sie die Assoziation des Elefanten verhindern?

## Am Ende des Audits sollte eine sachliche Beschreibung stehen

Auditoren, die den auditierten Bereich unterstützen wollen, stehen bei der Berichterstattung vor einer schwierigen Situation, die sie in eine „Gewissensnot“ bringen kann. Um zu motivieren wollen sie dem auditierten Bereich Verbesserungschancen aufzeigen. Finden sie jedoch Nichtkonformitäten, müssen sie über die damit verbundenen Risiken authentisch berichten, um den notwendigen Handlungsbedarf darzustellen. Die Kunst besteht nun darin – trotz aller Sachlichkeit bei Abweichungen – die Ergebnisse in einen positiven Kontext zu stellen. Denn positive Formulierungen motivieren deutlich mehr zur Handlung. Diese Feedback-Regeln sollten Auditoren im Abschlussgespräch zwingend beachten:

- ▶ Stellen Sie die Erkenntnisse, die über die konforme Umsetzung hinaus als idealtypisch (positiv) angesehen werden können, an den Anfang des Abschlussgespräches.
- ▶ Formulieren Sie sachlich richtig. Grundregel: Der Maßstab ist immer die jeweilige Norm, nicht die Erwartung des Auditors!
- ▶ Formulieren Sie klar und genau: Das Feedback muss für den auditierten Bereich nachvollziehbar sein.
- ▶ Beobachten Sie im Verlauf des Gespräches die Reaktionen des auditierten Bereiches und vergewissern Sie sich, dass Sie richtig verstanden wurden.
- ▶ Formulieren Sie Abweichungen ohne moralische Verurteilung.
- ▶ Beziehen Sie sich auf verifizierbare Nachweise und nicht auf Vermutungen, Phantasien oder eigene Interpretationen.

Denken Sie daran, dass Sie die Leistung des Managementsystems „überprüfen“ und nicht die des handelnden Personals. Die Ergebnisse dieses Vergleichs werden dann an die Personen zurückgemeldet, ohne bei Nichtkonformitäten jemanden zu beschuldigen. Das Ziel des Audits ist, die Personen zu ermutigen Verbesserungen des Managementsystems zu realisieren.

## Achtung: Abweichung ist und bleibt Abweichung

Treten Auditoren als „Jäger und Fallensteller“ auf, die dem auditierten Bereich per se „Fehler“ unterstellen, ist die Gefahr groß, dass im folgenden Audit alles getan wird, um potenzielle Schwachstellen zu verschleiern. Dass die „Leichen in

den Keller geschafft werden“ sorgt dann für ein noch höheres Risikopotenzial, da die Gefahren nicht mehr erkannt werden können. Umgekehrt darf das „gütige Eltern-Ich“ der Auditoren auch nicht dazu führen, dass diese aus einem Impuls der Gutmütigkeit heraus Probleme beschönigen und an Stelle einer faktisch vorhandenen Abweichung eine Empfehlung formulieren. Richtig krass wird die Situation dann, wenn Auditoren im folgenden Audit feststellen, dass der auditierte Bereich einer solchen Empfehlung nicht nachgekommen ist. Jetzt haben Sie es doch zuerst „im Guten“ versucht. Nun müssen Sie aber „andere Saiten“ aufziehen und die Empfehlung zur Abweichung hochstufen. Was meinen Sie, welche Reaktion dies bei dem auditierten Bereich hervorruft? Wahrscheinlich nichts Positives. Die Regel lautet deshalb: Abweichung ist und bleibt Abweichung! Bleiben Sie unbedingt konsequent.

## Das Glas ist halbvoll – negative Ergebnisse als Potenziale sehen

Wollen Sie erreichen, dass die Auditierten trotz festgestellter Unzulänglichkeiten bzw. Abweichungen offen dafür sind, auch zum Teil negative Ergebnisse als Potenziale zu sehen, haben Sie die Möglichkeit positiv zu formulieren, um die Situation „zu entschärfen“. In der Tabelle dieser Seite finden Sie für typische Auditfeststellungen beispielhafte Formulierungen, die Sie anwenden können.

**Wichtiger Hinweis zum Urheberrecht:** Durch den Erhalt des Expertenbriefs erhält der Nutzer das Recht, diesen selbst zu verwenden. Er ist nicht berechtigt, diesen zu verkaufen, weiterzuverkaufen, zu lizenzieren, zu vermieten, zu verleasen, zu verleihen oder anderweitig für einen Gegenwert zu übertragen. Er ist weiterhin nicht berechtigt, die Inhalte in eigenständigen Produkten, die nur den Expertenbrief selbst enthalten oder als Teil eines anderen Produkts, zu vertreiben. Weiterhin dürfen Inhalte des Expertenbriefs – auch auszugsweise – nur mit schriftlicher Genehmigung des Herausgebers verwendet werden.

### So funktioniert die RACI-Methode auf Basis der RACI-Matrix

Situation	Formulierung
Audit mit Abweichungen	Das Managementsystem ist in den operativen Betriebsablauf integriert und in den auditierten Bereichen konnte dessen wirksame Umsetzung größtenteils nachgewiesen werden. Ein Lückenschluss ist noch in den folgenden Bereichen erforderlich ...
	Das in weiten Teilen positive Ergebnis erfüllt noch nicht vollständig alle Anforderungen der Norm. In den folgenden Bereichen besteht noch Handlungsbedarf ...
	Im Rahmen der operativen Auditstichproben konnte größtenteils die Konformität der zugrunde liegenden Aktivitäten anhand der geführten Aufzeichnungen festgestellt werden. In den folgenden Bereichen konnte noch kein Nachweis der Konformität geführt werden ...
Lückenhafte Nachweise der Umsetzung	Die Planung der Maßnahmen wurde vollständig durchgeführt. Die Befragung der operativ tätigen Personen ergab jedoch, dass die Umsetzung noch nicht durchgängig erfolgt ist. In den Bereichen ...
	Das Ergebnis der Stichproben ... deutet darauf hin, dass die Anforderungen gemäß Anweisung „XYZ“ noch nicht nachhaltig eingehalten werden. Die Schritte ...
	Aufgrund folgender Nachweise konnte die Umsetzung der Vorgaben aus ... in fast allen Fällen in konformer / idealer / zutreffender Weise nachgewiesen werden. Ein Ergänzungsbedarf ist nur noch im Bereich der ... in folgendem geringen Umfang vorhanden ...
Risiken in Prozessen	Im Auditgespräch wurde durch die Expertise des Prozessowners verdeutlicht, dass der aktuelle Planungsstand des Prozessablaufes „Y“ Risiken nicht berücksichtigt. Der Prozessowner wird gebeten, seine konstruktiven Vorschläge ... zeitnah umzusetzen.
	Aufgrund der Nachweise ... der Stichprobe ... kann festgestellt werden, dass der Prozess „ABC“ Ergebnisse / Produkte noch nicht in der geforderten Qualität sichergestellt ist. Die Maßnahmen sollten sich auf die Vermeidung der folgenden Risiken konzentrieren ...
	Die in dem nachweislich gut beherrschten Prozess erkannten Nichtkonformitäten bei ... deuten auf ein Risikopotenzial bei ... hin. Mit entsprechenden Maßnahmen...



*Clever – Hier gleich die passende Vorlage!*



Kostenlose Checkliste „Umgang mit schwierigen Gesprächssituationen“  
[www.vorest-ag.com/T000286](http://www.vorest-ag.com/T000286)

# EXPERTENBRIEF

Monatlich exklusiv für Sie als Seminarteilnehmer



Februar 2017

## Die Transaktionsanalyse zur Kommunikation auf Augenhöhe

*Wichtiger Hinweis: Bitte blenden Sie in Ihrem Expertenbrief die Lesezeichen ein. Dort haben Sie alle Ausgaben des Jahres übersichtlich aufgeführt und können auf Wunsch jeden Expertenbrief noch einmal lesen!*

# Kommunikationskultur und Qualität – nutzen Sie die Transaktionsanalyse

Mit „ja, aber ...“ wird häufig die Antwort eines ratsuchenden Mitarbeiters auf einen Lösungsvorschlag seines Vorgesetzten eingeleitet. Der Mitarbeiter findet stets ein Haar in der Suppe, egal wie kreativ und emsig sich der um eine Lösung bemühte Vorgesetzte auch den Kopf zerbricht. Richtig problematisch wird es dann, wenn der Vorgesetzte nicht erkennt, dass er sich gerade in einem „Spiel für Erwachsene“ befindet. Der Mitarbeiter will nicht wirklich eine Antwort auf seine Frage, sondern er will eigentlich den Status quo beibehalten. Manchmal ist sein Spielziel auch, dem anderen zu beweisen, dass er dumm ist und keine Lösungen weiß. In diesen Fällen ist wichtig zu wissen: „Spiele können unterbrochen werden“. Wenn das Spiel als solches erkannt wird, kann eine geeignete lösungsorientierte Strategie entwickelt werden. Dies erfordert den Wechsel zum Erwachsenen-Ich und die Grundhaltung „Ich bin OK – Du bist OK“. Weitere Hintergründe der dazu erforderlichen Analyse zwischenmenschlicher Kommunikation erfahren Sie in diesem Beitrag. **Bitte beachten Sie auch die thematisch passende Kurzschulung „Transaktionsanalyse“ am Ende des Artikels!**

## Die Transaktionsanalyse

Wollen wir über die Grundsätze einer gelungenen Kommunikation reden, dann lohnt es sich, das Beziehungsmodell der Struktur- bzw. Transaktionsanalyse zu betrachten. Dieses macht die wesentlichen Aspekte deutlich, auf welche Weise – gerade in Unternehmen – Kommunikation gelingen oder auch misslingen kann. Die Fundamente der Transaktionsanalyse legte der amerikanische Psychiater Eric Berne. Ihm fiel auf, dass sich seine Patienten während einer Behandlung von einem auf den anderen Moment völlig zu verändern schienen, da es Beziehungsmuster gibt, die zueinander passen, und andere, die zwangsläufig zu einer Kommunikationsstörung führen. Aus diesen Beobachtungen heraus entwickelte Eric Berne das plastische Kommunikationsmodell der Transaktionsanalyse als ein Instrument, mit dem wir unser Kommunikationsverhalten besser verstehen können. Das eigentliche Modell grenzt drei verschiedene, so genannte „Ich-Zustände“ ab:

- ▼ **Eltern-Ich:** Im Prinzip trägt jeder Mensch in seinem Inneren seine Eltern mit sich herum. Dies äußert sich in einer Kommunikationssituation dann z.B. darin, dass wir unseren Gesprächspartner bevormunden, sein Verhalten missbilligen, ihm Vorschriften machen, aber auch uns fürsorglich kümmern und bemutternd geben.
- ▼ **Erwachsenen-Ich:** Dies ist dadurch gekennzeichnet, dass wir Situationen weitestgehend sachlich und objektiv sehen. Kommunizieren wir aus dem Erwachsenen-Ich-Zustand, dann behandeln wir den Gesprächspartner gleichwertig, respektvoll und sind sachlichkonstruktiv.
- ▼ **Kind-Ich:** In jedem von uns lebt immer auch noch das Kind, das wir ein-



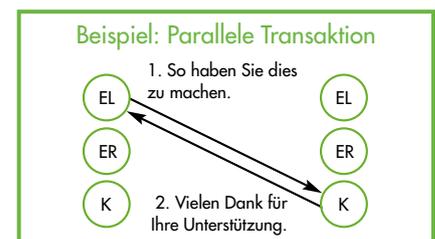
mal waren. Deshalb reagieren wir manchmal uneinsichtig und trotzig oder wir sind albern oder unsicher. Aber auch wichtige Eigenschaften wie die Neugier oder die Kreativität gehören zu dem Kind in uns und zeigen sich somit in der Kommunikation.

Eric Berne hatte erkannt, dass wir während der Kommunikation mit anderen Menschen zwischen verschiedenen Ich-Zuständen wechseln. Dies ist z.B. an unseren Aussagen (Wortwahl), einem veränderten Tonfall und an unserer Mimik, Gestik und Körpersprache erkennbar.

## Die Denkmuster beeinflussen die Kommunikation

Kommunizieren zwei Menschen miteinander, sind bei beiden bestimmte, in den meisten Fällen sogar alle drei Ich-Zustände aktiv beteiligt oder werden stimuliert. Das ist so lange unproblematisch, so lange auf einen Reiz die aus dem angesprochenen Ich-Zustand erwartete Antwort folgt. Konkret bedeutet dies: Wenn ein Gesprächspartner aus seinem Eltern-Ich (überlegen) handelt und der andere aus seinem Kind-Ich (unterlegen), funktioniert die Beziehungsebene wunderbar. Problematisch wird es jedoch, wenn das zu Grunde liegende Muster nicht zusammenpasst. Was ist, wenn ich mich dem Vorgesetzten gegenüber als gleichwertig emp-

finde (Erwachsenen-Ich) und seine Handlungsanweisungen kritisch hinterfrage? Er hängt aber vielleicht noch an einem alten



Klischeebild und hält sich deshalb für unangreifbar (Eltern-Ich). In diesem Fall sind die Probleme vorprogrammiert! Diese Situation lässt sich in drei Kommunikationsregeln zusammenfassen:

### 1. Parallele Transaktion

Bei der parallelen Transaktion erfolgt auf einen Reiz eine Antwort aus dem erwarteten Ich-Zustand.

- ▼ Regel: Solange Reiz und Reaktion parallel verlaufen, kann die Kommunikation unbegrenzt fortgesetzt werden. Parallele Transaktionen sind häufig konfliktfrei.

### 2. Gekreuzte Transaktionen

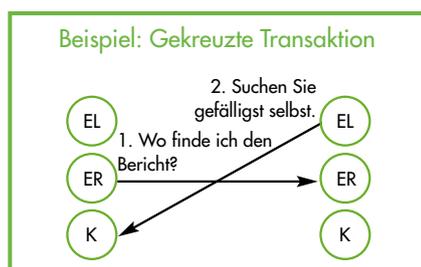
Gekreuzte Transaktionen erkennt man daran, dass die Reaktion nicht aus dem angesprochenen Ich-Zustand erfolgt. Der Empfänger der Botschaft geht auf die Erwartungen des Senders nicht ein (unerwartete Antwort). Daraus kann dann eine

**Wichtiger Hinweis zum Urheberrecht:** Durch den Erhalt des Expertenbriefs erhält der Nutzer das Recht, diesen selbst zu verwenden. Er ist nicht berechtigt, diesen zu verkaufen, weiterzuverkaufen, zu lizenzieren, zu vermieten, zu verleasen, zu verleihen oder anderweitig für einen Gegenwert zu übertragen. Er ist weiterhin nicht berechtigt, die Inhalte in eigenständigen Produkten, die nur den Expertenbrief selbst enthalten oder als Teil eines anderen Produkts, zu vertreiben. Weiterhin dürfen Inhalte des Expertenbriefs – auch auszugsweise – nur mit schriftlicher Genehmigung des Herausgebers verwendet werden.

Konfliktsituation entstehen.

- Regel: Wenn Reiz und Reaktion sich kreuzen, ist die Kommunikation zum ursprünglichen Thema beendet.

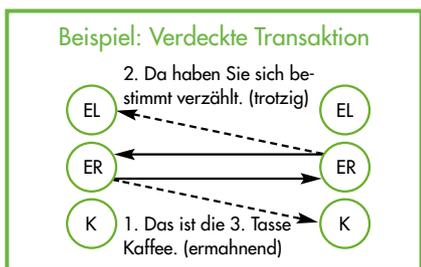
Häufig findet die eigentliche Kommunikation allerdings verdeckt statt: Eine Führungskraft wendet sich betont sachlich an einen Mitarbeiter mit den Worten: „Meinen Sie wirklich, dass Sie den Termin halten?“ und meint eigentlich: „Ich habe kein Vertrauen in Ihre Terminzusage.“ Der Mitarbeiter antwortet: „Sicher, wo ich mich doch im Problemfall immer so gut auf Ihre Unterstützung verlassen kann.“ und meint eigentlich: „Wenn ich einen Termin nicht halten konnte, waren immer Sie mit schuld.“ Die Transaktion zwischen kritischem Eltern-Ich und rebellischem Kind-



Ich-Zustand versteckt sich hier hinter der Fassade erwachsener Kommunikation.

### 3. Verdeckte Kommunikation

- Regel: Wenn die Kommunikation gleichzeitig auf zwei verschiedenen Ebenen abläuft (paralleles Senden einer offenen und einer verdeckten Botschaft), dann hängt der weitere Fortgang der Kommunikation davon ab, auf welche Botschaft der Empfänger reagiert.



Die psychologische Ebene ist meistens „stärker“ als die soziale, weshalb weniger wichtig ist, was gesagt wird, als vielmehr das, was der Sender gemeint hat.

### Verdeckte Transaktionen führen zu „psychologischen Spielchen“

Häufig führen verdeckte Transaktionen zu „psychologischen Spielen“, die die Menschen miteinander treiben. Diese Spiele werden als eine periodisch wiederkehrende Folge von Transaktionen beschrieben, die eigentlich plausibel erscheinen,

in Wirklichkeit aber von verborgenen Motiven beherrscht werden und sich auf eine gesunde Kommunikation schädlich auswirken:

- Das „Ja, aber“-Spiel:** Ein Mitarbeiter fragt um Rat. Bietet der Gefragte dann einen Rat an, antwortet der Ratsuchende immer mit „Ja, aber ...“ und begründet warum der Rat nicht passt. Egal wie viel Mühe sich der Ratgeber gibt, es wird nichts, denn der Ratsuchende will nicht wirklich eine Antwort.
- Das „Ich bin Blöd“-Spiel:** Ein Mitarbeiter, erledigt eine Aufgabe die er eigentlich beherrscht. Er kommt aber dennoch immer wieder mit den gleichen (meist unwichtigen) Detailfragen: „Erklären Sie mir das nochmal, ich bin zu blöd dafür.“ Er weigert sich Selbständigkeit zu entwickeln. Da dies zu viel Zeit kostet, werden diesem Mitarbeiter keine schwierigen Aufgabe mehr übertragen. Er wird „geschont“.
- Das „Sie werden schon sehen, was dabei herauskommt“-Spiel:** Ein Mitarbeiter will eine von ihm erwartete Aktivität nicht ausführen. Nach heftiger Diskussion knickt er ein: „Na gut, dann machen wir dies halt so.“ (Insgesamt denkt er: „Die werden schon sehen, was das für ein Mist ist!“). Bei der Durchführung erzeugt er Fehler, damit die Dinge nicht funktionieren. Dafür erhält der Auftraggeber die Schuld: „Ich habe nur getan, was die wollten.“
- Das „Jetzt habe ich Sie endlich erwischt“-Spiel:** Ein Mitarbeiter teilt anderen die ihm zur Verfügung stehenden Informationen, die jedoch für die Erledigung einer Aufgabe erforderlich sind, nicht mit, so dass diese unausweichlich scheitern müssen. Darauf wartet er nur und er lässt sich dann lange darüber aus, wie blöd die anderen doch sind.
- Das „Gerichtssaal“-Spiel:** Ein Mitarbeiter fühlt sich von einem Kollegen bedrängt und vermag es nicht zu einer Sachlösung zu gelangen. Nun versucht er Anhänger zu finden. Häufig soll nun ein Vorgesetzter den Richter geben und Gleichgestellte sollen als Geschworene herhalten.
- Das „Sie sind wundervoll, Chef“-Spiel:** Mitarbeiter in einer weniger mächtigen Position machen ihrem Chef Komplimente, um für sich selbst etwas zu erreichen. Hat der Schmeichler damit sein Ziel erreicht und ist nicht mehr auf den Mächtigen

ren angewiesen, wechselt er zu anderen und das Spiel beginnt erneut.

### Es hilft, hin und wieder einmal einen Schritt neben sich zu machen

Das Problematische bei solchen psychologischen Spielen ist, dass sie dem Unternehmen nur Nachteile bringen, aber trotzdem immer wieder inszeniert werden. Das Ziel des Agierenden ist, einen Schwachpunkt beim Gegenüber zu finden, an dem er „einhaken“ kann. Der reagierende Partner, das „Opfer“, bietet durch seine Schwäche einen Ansatzpunkt. Wollen wir dies erkennen, müssen wir auf Körpersprache, Gestik, Mimik, Tonfall und Ähnliches achten, denn damit „outen“ sich (auch) die verdeckten Ich-Ebenen. Wenn die Struktur des Spieles erkannt wird, kann mit dem Wechsel zum Erwachsenen-Ich eine geeignete lösungsorientierte Strategie entwickelt werden:

- Köder nicht fressen (hohes Maß an Selbstreflexion und Eigendisziplin nötig).
  - Lösungsorientierte Fragen stellen. – Welche Lösungen sind denkbar?
  - Bewusst machen, aufdecken. – Woran kann das liegen?
  - Musterunterbrechung, z.B. durch umschalten auf Humor.
  - Das Spielfeld verlassen, kann auch eine Lösung sein.
  - Wahre Kommunikation dagegen stellen und zum Nachdenken anregen.
  - Angenehmes Betriebsklima schaffen (echte Kommunikation).
  - Empathie und echtes aktives Zuhören.
- Eine wichtige Fähigkeit, die Führungskräfte und Mitarbeiter erlernen und nutzen sollten, ist die der „Meta-Kommunikation“. Voraussetzung ist die Grundhaltung „Ich bin OK – Du bist OK“, die von gegenseitigem Respekt geprägt ist. Nun ist es möglich, in einer kritischen Kommunikationssituation einen Schritt neben sich zu tun und das was passiert ist, zum Gegenstand der eigenen Gedanken zu machen. Konfliktsteuernd kann das Geschehen nun so angesprochen werden: „Ich habe den Eindruck, dass gerade dies oder jenes passiert“. Derjenige der das Spiel initiiert hat, kann nun erkennen, dass seine Taktik durchschaut wurde und kann (ohne das Gesicht zu verlieren) von seinem Ziel ablassen.

*Clever – Hier gleich die passende Vorlage!*

# EXPERTENBRIEF

Monatlich exklusiv für Sie als Seminarteilnehmer



Januar 2017

Die Technik des Mizenboushi

*Wichtiger Hinweis: Bitte blenden Sie in Ihrem Expertenbrief die Lesezeichen ein. Dort haben Sie alle Ausgaben des Jahres übersichtlich aufgeführt und können auf Wunsch jeden Expertenbrief noch einmal lesen!*

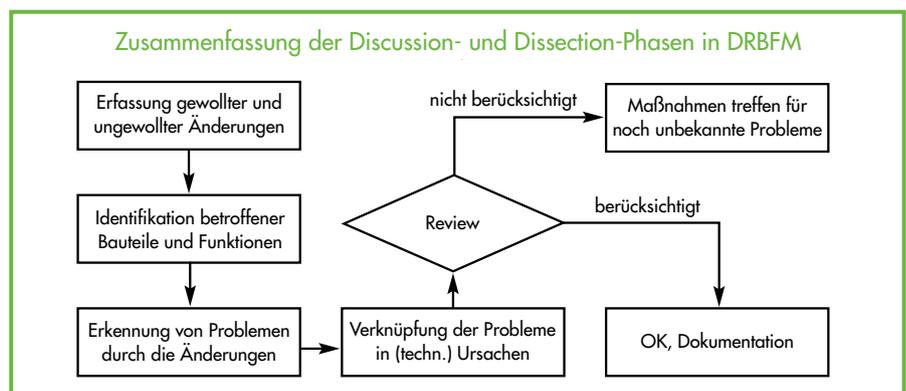
# Die Technik des Mizenboushi – unterstützen Sie das Unternehmen im Umgang mit Änderungen

Bananen werden unreif geerntet und grün ausgeliefert. Erst nach weiterer Reifezeit beim Zwischenhändler oder noch beim Endverbraucher werden diese genießbar. Dieses Vorgehensmuster hat sich auch in der Industrie herausgebildet und wird von den Herstellern mit dem harmlos klingenden Begriff der „kundenseitigen Anpassung“ verniedlicht. Im Klartext bedeutet dies: In der Entwicklung nicht entdeckte Fehler eines Produktes werden durch Kundenrückmeldungen, d.h. Beschwerden, deutlich. Das Produkt „reift“ also ebenfalls beim Kunden. Deshalb hat sich für diese Entwicklungsstrategie der Begriff „Bananenprinzip“ oder für die Produkte die „BananaWare“ etabliert. Das diese Vorgehensweise mit Risiken behaftet ist, liegt auf der Hand. Wie fühlt sich der Kunde, der die Entwicklung nun unfreiwillig mitfinanziert? Statistiken belegen, dass die größten Probleme nicht bei Neuentwicklungen, sondern bei Änderungen auftreten. Um Änderungen an neuen oder bereits am Markt befindlichen Produkten fehlerfrei umzusetzen, wurde die Methode des Mizenboushi bzw. DRBFM (Design Review Based on Failure Mode) entwickelt. Bitte beachten Sie auch die thematisch passende Excel-Vorlage „DRBFM-Formblatt“ am Ende des Artikels!

## Die Philosophie des Mizenboushi unterstützt das präventive Denken

Mizenboushi kann mit „Verhinderung von Qualitätsproblemen“ übersetzt werden. Die Methode wurde im Hause Toyota von dem Japaner Dr. Tatsuhiko Yoshimura entwickelt. Mizenboushi will durch kreatives Denken die frühen Phasen des Produktentstehungsprozesses so absichern, dass potenzielle Fehler antizipiert werden und damit verbundene Schwierigkeiten nicht entstehen können. Der Ablauf von Mizenboushi wird als GD3-Konzept bezeichnet und ist in drei Phasen gegliedert:

- ▼ **„Good Design“:** Entwickle einen Produktentwurf, der den Kundenanforderungen entspricht. Ändere nur das Nötigste und halte die Komplexität gering. Nutze ein konservatives und robustes Design auf Basis bewährter Komponenten und Prozesse (Beachte Design Rules, z.B. für Materialien, Abmessungen, Dimensionierungen, Grenzwerte, usw.). Die Strategie lautet: Vom individuellen Optimum zum allgemeinen Optimum.
- ▼ **„Good Discussion“:** Diskutiere bereits zu einem frühen Zeitpunkt der Entwicklung in einem interdisziplinären Team der am Entwicklungsprozess beteiligten Mitarbeiter über die in der Good Design-Phase entwickelten Konstruktionsergebnisse. Analysiere alle Änderungen zu bereits bewährten Lösungen in Hinsicht auf deren Auswirkungen und leite geeignete Maßnahmen ab. Identifiziere hierzu mögliche Fehlerursachen und konstruktive Wechselwirkungen.
- ▼ **„Good Dissection (Good Design Review)“** Überprüfe die in der Good Discussion-Phase erarbeiteten Maß-



nahmen durch Tests an Prototypen unter realitätsnahen Einsatzbedingungen und bewerte die Ergebnisse. Untersuche hierzu, ausgehend vom Gesamtsystem, alle Bauteile und Schnittstellen. In den Tests erkannte Probleme sind zu analysieren und deren Ursachen sind zu beseitigen.

Diese drei Phasen werden nacheinander durchlaufen. Zentraler Punkt dieser Denkweise ist die Methode DRBFM, welche die wesentlichen Schritte der Phasen Good Discussion und Good Dissection logisch zusammenfasst.

## Die Methode DRBFM unterstützt das kreative Vorgehen

Den Ausschlag für die Entwicklung der Methode Design Review Based on Failure Mode (DRBFM) bei Toyota gab die Erkenntnis, dass dort das Fehlerpotenzial bei Produktänderungen am größten war. Dr. Tatsuhiko Yoshimura hatte festgestellt, dass die Kreativität der Entwickler und an der Entwicklung beteiligter Mitarbeiter durch den formellen Aufbau der FMEA gehemmt wurde. Die Methode wurde deshalb halbherzig umgesetzt. Für die

Methode DRBFM wurde deshalb die systematische Basis der FMEA genutzt und um den Freiraum kreativer Aspekte erweitert. Der Freiraum kommt im Wesentlichen durch eine intensive Kommunikation und offene Diskussion in Teams zustande. Anhand eines (möglichst) realen Produktes und mit Hilfe von Formblättern und Fragetechniken bleibt der Prozess trotzdem strukturiert.

## Die Durchführung der DRBFM sollte in einem Team erfolgen

Zur Durchführung eines DRBFM-Projektes sollte ein interdisziplinäres Kernteam aus Konstrukteuren, Produktionsexperten, Fachleuten aus der Material- und Werkstoffkunde sowie dem Qualitätsmanagement gebildet werden. Für spezielle Fragestellungen können situativ weitere Disziplinen hinzugezogen werden. Der Prozess wird typischerweise mit einem strukturierten Formblatt unterstützt. Die Struktur des Formblatts entspricht den auf der nächsten Seite abgebildeten Schritten im DRBFM-Prozess. Für die Bearbeitung ist es sehr vorteilhaft, das Formular in einem möglichst großen Format (am besten DIN

**Wichtiger Hinweis zum Urheberrecht:** Durch den Erhalt des Expertenbriefs erhält der Nutzer das Recht, diesen selbst zu verwenden. Er ist nicht berechtigt, diesen zu verkaufen, weiterzuverkaufen, zu lizenzieren, zu vermieten, zu verleasen, zu verleihen oder anderweitig für einen Gegenwert zu übertragen. Er ist weiterhin nicht berechtigt, die Inhalte in eigenständigen Produkten, die nur den Expertenbrief selbst enthalten oder als Teil eines anderen Produkts, zu vertreiben. Weiterhin dürfen Inhalte des Expertenbriefs – auch auszugsweise – nur mit schriftlicher Genehmigung des Herausgebers verwendet werden.

A0) zur Verfügung zu stellen. Der Übertrag der Einträge aus weiteren Formularen kann mit Post-it-Zetteln erfolgen, um flexibel Änderungen zu ermöglichen.

Während der kreativen Phasen sollten keine voreiligen Bewertungen erfolgen, damit eigentlich gute Ideen nicht zurückgehalten werden.



**X** [Excel-Vorlage „DRBFM Formblatt – Design Review Based on Failure Mode“](http://www.vorest-ag.com/T001349)  
[www.vorest-ag.com/T001349](http://www.vorest-ag.com/T001349)

### Durchführung der Methode "Design Review Based on Failure Mode" (DRBFM)

Beschreibung der einzelnen Aktivitäten in der Analysephase und der Phase des Design Reviews	Schritte im DRBFM-Prozess		
Die in oranger Farbe ausgefüllten Schritte der Analysephase (erster Teil des Formblattes) sind der FMEA sehr ähnlich. Häufig wird dieser Teil auch „kreative FMEA“ genannt. Es geht darum zu erkennen, welchen (negativen) Einfluss die geplanten Produktänderungen auf die Produktfunktionen haben könnten, wo die eigentlichen Ursachen liegen könnten und was dies für (negative) Folgen für den Kunden hätte.			
Alle Änderung, die gewünscht (gewollt) sind, als auch die daraus ggf. resultierenden ungewollten Änderungen sollten detailliert mit dem Auslöser der Änderungen aufgelistet und beschrieben werden. Falls möglich, sollten die Angaben quantifiziert werden (z.B. Reduzierung der Wandstärke um 0,25 mm).	Bauteile, Baugruppen, gewollte und ungewollte Änderungen.	Fehlerkette (kreative FMEA)	
In diesem Schritt sollen die Funktionen des Produktes verdeutlicht werden. Für die unterschiedlichen Funktionsarten (Basisfunktion, Leistungsfunktion, Begeisterungsfunktion, Sicherheitsfunktion, usw.) sollte eine Funktionsanalyse mit Haupt- und Nebenfunktionen erfolgen. Zugehörige Funktionskriterien wie Temperatur, Druck, Drehmoment, usw. sollten genannt werden.	Funktionsanalyse		
Die sich aus der Änderung ergebenden Funktionsrisiken sollten aus der Sicht des Kunden beschrieben werden (keine zu vagen Aussagen!): Bruchgefahr beim Öffnen, Falschbedienung durch zu hohe Komplexität, Deformation bei der Erwärmung, Verschleiß bei der einseitigen Krafteinleitung, Kundenunzufriedenheit durch zu hohes Geräuschniveau, usw.	Befürchteter Funktionsverlust		Fehlermöglichkeiten resultierend aus der Änderung
Beispiele für weitere Aspekte aus dem späteren Design Review: Terminprobleme, Kostensteigerungen, nicht vorhandene technische Machbarkeit mit dem eigenen Maschinenpark, rechtliche Aspekte der Genehmigung, usw.	Weitere Befürchtungen (Design Review)		
Es gilt zu antizipieren, wann und durch welche Zusammenhänge sich das Funktionsrisiko in der Praxis realisieren könnte. Hier sollten Methoden wie das Ishikawa-Diagramm, kombiniert mit der Methode „5 mal warum?“, zum Einsatz kommen. Wirksame Gegenmaßnahmen benötigen die wirklichen Ursachen!	Hauptursache		Wann/In welcher Form treten die Einflüsse auf?
Beispiele für weitere Aspekte aus dem späteren Design Review: Erfahrungen und Erkenntnisse aus Tests und Validierungen könnten auf tiefer liegende systematische Fehlerursachen hinweisen, die vorher nicht erkennbar waren.	Weitere Ursachen (Design Review)		
Vor weiteren Aktivitäten müssen die Folgen für den Benutzer des Produktes (externer Kunde) aber auch für mit dem Produkt verbundene Aspekte, wie angrenzende Teile im Bauraum, davon abhängige Systeme, Fertigungsprozesse, Montageprozesse, Wartungsaktivitäten, Entsorgung und Rücknahme der Produkte, usw. ermittelt werden.	Mögliche Folgen für den Kunden		
Zur Gewichtung der resultierenden Maßnahmen bietet sich eine Priorisierung der Bedeutung aus Kundensicht an: Prio. 1: Sicherheitsproblem oder Versagen der Produktfunktion (Hauptfunktion). Prio. 2: Eine nebensächliche Funktion versagt, das Produkt ist jedoch mit Einschränkungen weiter nutzbar. Prio. 3: Emotionales bzw. sensorisches Problem (Verschmutzung, Geräuschbildung, Vibrationen, usw.).	Bedeutung der Folgen für den Kunden		
Bereits getroffene Maßnahmen zur Vermeidung des Fehlers sollten beschrieben und falls möglich quantifiziert werden. Zum besseren Verständnis sind Skizzen vorteilhaft. Erfahrungen mit ähnlichen Problemstellungen und durchgeführten Maßnahmen sind aufzulisten (lessons learned).	Derzeitige Maßnahmen zur Vermeidung des Fehlers		
Die in der Analysephase entstandenen Ansätze werden durch ein interdisziplinäres Design Review-Team (interne / externe Experten, QM, Kunden, Zulieferer, usw.) nachvollzogen und auf weitere mögliche Funktionsverluste und Fehlerpotenziale untersucht. Das Ziel ist die Bewertung, ob ein Produkt zu einem bestimmten Zeitpunkt die notwendige Reife hat.			
Erscheinen die derzeitigen Maßnahmen nicht ausreichend, werden zusätzlich konstruktiven Maßnahmen zur Risikominimierung definiert. Die Festlegung der Maßnahmen erfolgt typischerweise in der Arbeitsgruppe aus der Diskussion heraus. Ggf. kann die Maßnahmenfindung durch Kreativitätstechniken unterstützt werden.	Konstruktive Maßnahmen		
Namentliche Nennung der Verantwortlichen und der Deadline.	Verantwortlichkeit / Termin		
Um die Wirkung der konstruktiven Änderungen nachzuweisen, sind bei Bedarf Versuche zum Nachweis der Robustheit mitsamt den notwendigen Mustern oder Prototypen zu planen. Diese Validierungsmaßnahmen sollten die vorher zugrunde gelegten Nutzungsszenarien berücksichtigen.	Entscheidung für Versuche und Tests		
Namentliche Nennung der Verantwortlichen und der Deadline.	Verantwortlichkeit / Termin		
Abstimmung mit den Planungsbereichen (Arbeitsvorbereitung, Logistik) und der Produktion, um zu ermitteln, inwieweit bestimmte Produktionsverfahren oder Änderungen der Produktionsbedingungen dem befürchteten Funktionsverlust vorbeugen könnten.	Prozessänderung in der Fertigung		
Namentliche Nennung der Verantwortlichen und der Deadline.	Verantwortlichkeit / Termin		
In der zusammenfassenden Betrachtung der erarbeiteten Ergebnisse werden für jede Maßnahme, die während des DRBFM-Projekts beschlossen wurde, die folgenden Fragen beantwortet: Was wurde getan? Wann wurde es getan? Welche Ergebnisse erbrachten die Maßnahmen?	Maßnahmenverfolgung auf Wirksamkeit		