

Inhalt

Teil I – Methoden

1	Total Quality Management (TQM)	1	1.13	Benchmarking – von anderen lernen ..	41
1.1	Neue Sichtweise verinnerlichen – Qualität als oberstes Unternehmensziel begreifen	4	1.14	Qualitätscontrolling – Verbesserungsmöglichkeiten erkennen und Fortschritte messen	41
1.2	Engagement der Geschäftsführung – die Rolle des Vorbilds ausfüllen	8	1.15	Berliner TQM-Umsetzungsmodell	45
1.3	Führungskräfteentwicklung – Fähigkeiten der Führungskräfte fördern	11	2	Qualitätsplanung	49
1.4	Mitarbeiterorientierung – Fähigkeiten der Mitarbeiter entfalten	15	2.1	Operative Umsetzung strategischer Ziele	49
1.5	Kundenorientierung – den Kunden in den Mittelpunkt stellen	19	2.1.1	Drei Wege zum Erfolg	49
1.6	Lieferantenintegration – Fähigkeiten der Lieferanten fördern und nutzen ...	23	2.1.2	Strategieumsetzung mit der Balanced Scorecard	53
1.7	Strategische Ausrichtung auf Basis von Grundwerten und festem Unternehmenszweck – ohne gemeinsame Werte geht es nicht	25	2.1.3	Strategiebaupläne (Strategy Maps)	53
1.8	Ziele setzen und verfolgen – Ziele und Maßnahmen vertikal und horizontal planen	29	2.1.4	Qualitätsplanungsinstrumente im Strategieprozess	58
1.9	Präventive Maßnahmen der Qualitätssicherung – Fehler vermeiden	34	2.2	Planungsinstrumente zur strategischen Differenzierung	60
1.10	Ständige Verbesserung auf allen Ebenen – Kaizen anwenden	39	2.2.1	Kunden verstehen: Das Modell von Kano	60
1.11	Prozessorientierung – interne Kunden-Lieferanten-Verhältnisse pflegen	40	2.2.2	Kundenforderungen bewerten	64
1.12	Schlankes Management – Lean Management anwenden	40	2.2.3	Kundenforderungen umsetzen	71
			2.3	Planungsinstrumente zur Kostenführerschaft	72
			2.3.1	Zielkosten definieren	72
			2.3.2	Produktkosten planen	74
			2.3.3	Prozesskosten planen	76
			3	Advanced Product Quality Planning	81
			?	Total Productive Management (TPM)	97
			4.1	Was ist TPM?	97
			4.2	Wie funktioniert TPM?	98
			4.2.1	OEE – die Gesamtanlageneffektivität ...	98
			4.2.2	Die sechs großen Verlustquellen	100
			4.2.3	Die fünf Säulen des TPM-Konzepts	101

4.3	Beseitigung von Schwerpunktproblemen	103	6.2	Kaizen – Verbessern	160
4.4	Autonome Instandhaltung	108	6.2.1	Hansei – Notwendigkeit der Selbstreflexion	161
4.4.1	Autonome Instandhaltung in sieben Schritten	111	6.2.2	Hoshin Kanri – Policy Deployment	162
4.4.2	Audits zur autonomen Instandhaltung ..	113	6.2.3	Genchi Genbutsu und Gemba	162
4.5	Geplantes Instandhaltungsprogramm	115	6.2.4	Lean-Struktur/Ziele	163
4.6	Instandhaltungsprävention	121	6.2.5	Individuelle Verbesserungen	164
4.6.1	Instandhaltungsprävention in sieben Phasen	122	6.2.6	Workshops/Teamwork	165
4.6.2	Methoden der Instandhaltungsprävention	126	6.2.7	Internes Verbesserungsvorschlagswesen	166
4.7	Schulung und Training	127	6.3	Visual Management – Sehen lernen ...	167
	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)	131	6.3.1	Value Stream Mapping (VSM)	167
5.1	KVP und Kaizen	132	6.3.2	Key Performance Indicators (KPIs)	168
5.2	KVP-Prinzipien	134	6.3.3	Zoning und Andon	170
5.2.1	Mitarbeiter- und Kundenorientierung ...	134	6.3.4	Jidoka/First Defect Stop	172
5.2.2	Ziel- und Ergebnisorientierung	136	6.3.5	Ziel und Status aktuell	172
5.2.3	Transparenz- und Faktenorientierung ...	138	6.4	Pull-Prinzip	173
5.2.4	Verbesserungs- und Nachhaltigkeitsorientierung	139	6.4.1	Milk Run	174
5.3	Voraussetzung für KVP	141	6.4.2	Supermarkt	174
5.4	Zyklus des Verbesserungsprozesses ..	142	6.4.3	Small Train	175
5.5	Zyklus des Stabilisierungsprozesses ..	145	6.4.4	Zellen-WIP	175
5.6	Das 4-Phasen-Modell des KVP	146	6.4.5	Shop Stock	176
5.6.1	Sensibilisierungsphase	147	6.4.6	Kanban	176
5.6.2	Startphase	148	6.4.7	Heijunka	177
5.6.3	Implementierungsphase	150	6.4.8	Truck Preparation Area (TPA)	177
5.6.4	Stabilisierungsphase	150	6.5	Total Productive Maintenance	178
6	Lean Management	153	6.5.1	Einbeziehung der Mitarbeiter	179
6.1	Leitfaden zur Implementierung von Lean Management	155	6.5.2	Die 5S- bzw. 5A-Methode	180
6.1.1	Die Lean-Philosophie verstehen	155	6.5.3	Anlageneffizienz und Anlagenerhaltung ..	180
6.1.2	Verschwendung, Unausgeglichenheit, Überbeanspruchung	157	6.6	Single Minute Exchange of Die (SMED) ..	182
6.1.3	Implementierung	158	6.6.1	Reduzierung der Rüstzeiten	182
			6.6.2	Poka Yoke – Fehlervermeidung	183
			6.7	Total Quality Management (TQM)	184
			6.8	PDCA und Hoshin Kanri	185
			6.9	Lean Development	186
			6.9.1	U-Zelle und Chaku-Chaku-Zelle	186
			6.9.2	Cardboard Workshop und Minimum Technical Solution	188
			6.10	Personal Commitment – Abschluss	189
				Kanban	191
			7.1	Überprüfung der Kanban-Fähigkeit	196
			7.1.1	Verbrauchsverlauf	196
			7.1.2	Produkteigenschaften	197

7.1.3	Fertigung	198	8.2	Voraussetzungen für die Implementierung	235
7.1.4	Qualität	198	8.3	Prozessmanagement als Rahmen	236
7.1.5	Informationsfluss	199	8.4	Integration in den Entwicklungs- prozess	236
7.1.6	Materialfluss	200	8.5	DFSS-Methodik als Basis	239
7.1.7	Beschaffung	201	9	Six Sigma	247
7.2	Auswahl und Festlegung der Regelkreise	202	9.1	Null-Fehler-Philosophie	248
7.3	Berechnung der Kanban-Größen	202	9.2	Prozessorientierung und Messbarkeit	249
7.3.1	Wiederbeschaffungszeit	203	9.3	Straffes Projektmanagement	250
7.3.2	Sicherheitsbestand	203	9.4	Problemlösungs- und statistische Methoden	251
7.3.3	Maximale Bestandsmenge	204	9.5	Das Promotorenkonzept (Belts)	252
7.3.4	Kanban-Standardmenge	204	9.6	Die Six Sigma Belts	253
7.3.5	Ermittlung der Anzahl der Kanbans	204	9.6.1	White Belts	254
7.4	Auswahl der Kanban-Hilfsmittel	204	9.6.2	Green Belts	255
7.4.1	Kanban-Karten	205	9.6.3	Black Belts	255
7.4.2	Kanban-Tafel	206	9.6.4	Master Black Belts	256
7.4.3	Kanban-Behälter	208	9.6.5	Champions	257
7.4.4	Kanban-Transportwagen	208	9.7	Die Ausbildung zum Six Sigma Belt	258
7.4.5	Kanban-Steuerung über Stellflächen	209	9.7.1	Ausbildungsstufen und -ziele	258
7.4.6	Signale	210	9.7.2	Ausbildungsinhalte für Six Sigma Black Belts	262
7.5	Einführung von Kanban-Systemen	210	9.8	Integration von Six Sigma in bestehende Organisationselemente ...	273
7.5.1	Ablaufoptimierung	211	9.8.1	Integration in das Lean Management ...	273
7.5.2	Harmonisierung des Produktions- programms	211	9.8.2	Integration in andere QM-Ansätze	274
7.5.3	Verkürzung von Rüstzeiten	212	9.8.3	Integration in die Balanced Scorecard ..	277
7.5.4	Einbindung der Lieferanten	213	9.8.4	Integration in das Wissensmanagement	277
7.5.5	Mitarbeiter	213	9.9	Einführungsprozesse	279
7.5.6	Motivation	214	9.9.1	Unternehmensweite Strategie	279
7.5.7	Neue Aufgaben des Disponenten	215	9.9.2	Verbesserungsprogramm	279
7.5.8	Aufgaben des Werkers	215	9.9.3	Toolbox	280
7.5.9	Auswirkungen auf das betriebliche Umfeld	216	9.10	Grundlagen des Veränderungs- managements	280
7.5.10	Möglichkeiten der Erfassung von Daten	216	9.11	Six-Sigma-Umsetzungsprozess	282
7.6	Kontinuierliche Verbesserung des Systems	217			
8	Design for Six Sigma (DFSS)	219			
8.1	Methoden und Werkzeuge	220			
8.1.1	Define	220			
8.1.2	Measure	221			
8.1.3	Analyze	224			
8.1.4	Design	226			
8.1.5	Verify	231			

9.11.1	Phase 1 (Define, Measure, Analyze): Durchführung der Ist-Analyse	283	11	Prozessmanagement	341
9.11.2	Phase 2 (Design): Erstellung des Six-Sigma-Masterplans	283	11.1	Grundlagen des Prozessmanagements	341
9.11.3	Phase 3 (Verify): Six-Sigma-Umsetzung	288	11.2	Prozessarbeit vorbereiten	346
9.12	Zusammenfassung und Ausblick	289	11.2.1	Schritt 1: Steuerkreis einberufen	347
9.12.1	Erfolgsfaktoren für Six Sigma Belts	289	11.2.2	Schritt 2: Schlüsselprozesse festlegen ..	348
9.12.2	Typischer Verlauf von Six-Sigma- Einführungsprozessen – Aufgaben für Six Sigma Belts	290	11.2.3	Schritt 3: Prozessbesitzer ernennen	352
			11.2.4	Schritt 4: Prozessteams bilden	354
10	Wertstromdesign	293	11.3	Prozesse beschreiben	355
10.1	Wertstromanalyse	295	11.3.1	Schritt 5: Kunden identifizieren	356
10.1.1	Die Vorbereitungsphase	296	11.3.2	Schritt 6: Flussdiagramme erstellen	357
10.1.2	Der Ablauf	298	11.3.3	Schritt 7: Lieferanten identifizieren	359
10.2	Exkurs: Verschwendung	302	11.4	Prozesse strukturieren	360
10.3	Wertstromdarstellung	304	11.4.1	Schritt 8: Prozessergebnisse überprüfen	361
10.3.1	Symbole im Wertstrom	304	11.4.2	Schritt 9: Wertschöpfung steigern	363
10.3.2	Wertstromquotient	309	11.4.3	Schritt 10: Nahtstellen optimieren	366
10.3.3	Kaizen-Blitze	310	11.5	Prozesse lenken und ständig verbessern	367
10.3.4	Hilfsmittel	311	11.5.1	Schritt 11: Kennzahlen festlegen	368
10.4	Wertstromdesign	311	11.5.2	Schritt 12: Verbesserungsregeln anwenden	371
10.5	Erfolgsfaktoren und Anwendungsfelder der Wertstrommethode mit Beispielen	315	11.5.3	Schritt 13: Problemursachen analysieren	381
10.5.1	Erfolgsfaktoren	315	11.5.4	Schritt 14: Aktionsplan erarbeiten	382
10.5.2	Beispiel aus der Produktion	316	11.6	Prozesse stabilisieren	384
10.5.3	Beispiel aus dem Bereich Lean Administration	322	11.6.1	Schritt 15: Kontrollpläne anwenden	384
10.6	Unterstützende Methoden und Werkzeuge	326	11.6.2	Schritt 16: Prozesse auditieren	385
10.6.1	Fließproduktion	326	11.6.3	Schritt 17: Prozessabsicherung einführen	387
10.6.2	Push und Pull	327	12	Projektmanagement	393
10.6.3	Engpassmanagement	330	12.1	Begriffe, Definitionen, Verfahren	394
10.6.4	Rüstzeitoptimierung	331	12.1.1	Projektdefinition	394
10.6.5	Der Begriff EPEI als Kennzahl der Flexibilität	333	12.1.2	Projektziele	395
10.6.6	TPM	334	12.2	Projekttablauf und Organisation	399
10.6.7	Tätigkeitsanalyse	334	12.2.1	Projekttablauf	399
10.6.8	KVP	335	12.2.2	Projektorganisation und Umfeld	402
10.6.9	Standardisierung	335	12.3	Projektinitialisierung	405
10.6.10	Visuelles Management	335	12.3.1	Projektstart	405
10.6.11	Sankey-Diagramm	337	12.3.2	Projektanforderungen	409
10.6.12	Lean Administration	338	12.3.3	Projektstrukturierung	411
			12.4	Führung im Projekt	417
			12.4.1	Die Rolle des Projektleiters	417
			12.4.2	Kommunikation im Projektteam	421
			12.4.3	Teamentwicklung und Zusammenarbeit	424
			12.4.4	Konfliktmanagement	427

12.5 Projektplanung	429	14.3.4 Welche Kennzahlen können eingesetzt werden?	500
12.5.1 Zeit-, Ressourcen-, Kosten- und Cashflow-Planung	430	14.3.5 Sind die Kennzahlen konsistent ausgewählt?	506
12.5.2 Risiko- und Chancenmanagement	436	14.3.6 Einführung einer Balanced Scorecard ..	508
12.6 Projektrealisierung	440	15 Leitlinie zur Problemlösung	511
12.6.1 Projektcontrolling	440	15.1 Basis des Ansatzes: Six Sigma-Ablauf ..	511
12.6.2 Claim Management	445	15.2 Die Werkzeuge von Six Sigma	514
12.6.3 Projektbesprechungen und Berichtswesen	446	15.3 Einordnung von Qualitätsproblemen in systematische Kategorien	515
12.7 Projektabschluss	450	15.3.1 Konformitätsproblem	517
12.7.1 Das Projekt abschließen	450	15.3.2 Effizienzproblem	517
12.7.2 Das Projektabschlussgespräch/ Lessons Learned	451	15.3.3 Produktdesignproblem	518
12.7.3 Abschlussbericht	453	15.3.4 Prozessdesignproblem	519
13 Change Management	455	15.3.5 Unstrukturiertes Performance-Problem	519
13.1 Einleitung und Begriff	455	15.3.6 Wechselwirkung zwischen den verschiedenen Kategorien der Qualitätsprobleme	520
13.2 Veränderungszyklen nach Kondratieff	456	15.4 Systematisch zum richtigen Werkzeug	520
13.3 Phasen von Veränderungsprozessen ..	457	15.4.1 Schritt 1: Was genau ist das Problem und wie lässt es sich definieren?	521
13.4 Widerstände gegen Veränderung	459	15.4.2 Schritt 2: Wie wirkt sich das Problem aus?	521
13.5 Typische Fehler bei Veränderungen ..	460	15.4.3 Schritt 3: Wie häufig tritt das Problem auf?	522
13.6 Veränderungsprozesse gestalten	461	15.4.4 Schritt 4: In welche Kategorie lässt sich das Problem einstufen (Haupt-, Neben- oder kritischer Fehler)?	522
14 Balanced Scorecard	475	15.4.5 Schritt 5: Welche Sofortmaßnahmen sind zur Schadensbegrenzung erforderlich und möglich?	523
14.1 Das Prinzip der Balanced Scorecard ..	476	15.4.6 Schritt 6: Lassen sich die aufgetretenen Probleme priorisieren? Wie stehen die Stakeholder zu diesem Problem?	523
14.1.1 Was heißt „Balanced“?	476	15.4.7 Schritt 7: Qualitätsanalyse	524
14.2 Was ist eine Scorecard?	477	16 Fallbeispiele	545
14.2.1 Das Prinzip der Kausalität	478	16.1 Optimierung der Organisation durch Entwicklung und Einsatz eines Performance-Measurement-Systems (PMS) ..	545
14.2.2 Die vier Perspektiven	481	16.1.1 Welchen Nutzen bringt der Einsatz eines Performance-Measurement-Systems? ..	545
14.2.3 Wie Frau Schreiber zu ihrer ersten Scorecard kam	486	16.1.2 Wie ist „Performance“ definiert?	547
14.2.4 Die Prinzipien der Balanced Scorecard ..	493	16.1.3 Was versteht man unter Performance Measurement?	550
14.3 Die Entwicklung einer eigenen Balanced Scorecard	493		
14.3.1 Wie viele und welche Balanced Scorecards werden benötigt?	493		
14.3.2 Welche Perspektiven sollen ausgewählt werden?	496		
14.3.3 Wie geht man bei der Entwicklung vor? ..	497		

16.1.4	Welche Performance-Kriterien gibt es? ..	551
16.1.5	Welche Anforderungen muss ein Performance-Measurement-System erfüllen?	552
16.1.6	Welches Performance-Measurement-System ist für den praktischen Einsatz geeignet?	553
16.1.7	Balanced Scorecard Strategy Map	553
16.1.8	Entwicklung und Einführung der BSC Strategy Map	554
16.2	Einführung eines Performance-Measurement-Systems	561
16.2.1	Phase 1: Define (Konkretisierung des Projektauftrages)	561
16.2.2	Phase 2: Measure (Stakeholder-Befragung)	562
16.2.3	Phase 3: Analyze (Identifikation der Stakeholder-Anforderungen)	567
16.2.4	Phase 4: Improve (BSC Strategy Map erstellen und implementieren)	572
16.2.5	Phase 5: Control (Ergebnisse überprüfen, Nachhaltigkeit sicherstellen)	582
16.2.6	Fazit	584
16.3	Optimierung eines Beschaffungsprozesses unter Einsatz ausgewählter Six-Sigma-Methoden und -Tools – Fallbeispiel	585
16.3.1	Beschreibung der betrieblichen Problemsituation	585
16.3.2	Phase 1: Define (Konkretisieren der Problemstellung)	585
16.3.3	Phase 2: Measure (Datenerhebung)	589
16.3.4	Phase 3: Analyze (Identifikation der Problemursachen)	593
16.3.5	Phase 4: Improve (Lösungen generieren und implementieren)	598
16.3.6	Phase 5: Control (Ergebnisse sicherstellen)	601
16.3.7	Erfolgsfaktoren/Fazit	602
17	Qualitätsaudit	603
17.1	Planen des Audits	608
17.2	Ausführung	618
17.3	Auditberichterstattung	627
17.4	Audit und Zertifizierung	632
18	EFQM	635

Teil II – Werkzeuge

1	8D	647
1.1	Schritt 1: Team bilden	648
1.2	Schritt 2: Problem beschreiben	650
1.3	Schritt 3: Sofortmaßnahmen treffen ...	651
1.4	Schritt 4: Ursachen analysieren	652
1.5	Schritt 5: Korrekturmaßnahmen festlegen (inklusive Wirksamkeitsprüfung)	653
1.6	Schritt 6: Korrekturmaßnahmen organisatorisch verankern	654
1.7	Schritt 7: Vorbeugungsmaßnahmen treffen	655
1.8	Schritt 8: Problemlösungsprozess abschließen	656
1.9	Zusammenspiel der acht Schritte	656
1.10	Beispiele für 8D-Anwendungen	657
2	5S	661
2.1	Umsetzungsphasen	663
2.2	Einführung	664
3	7 W-Fragen	667
3.1	Offene und geschlossene Fragen	667
3.2	Screening und Focussing	668
4	Q7 – Sieben Qualitätswerkzeuge	671
4.1	Fehlersammelliste	672
4.2	Qualitätsregelkarte	674
4.3	Histogramm	675
4.4	Pareto-Diagramm	677

4.5	Brainstorming	680	8	Poka Yoke	725
4.6	Korrelationsdiagramm	681			
4.7	Ursache-Wirkungs-Diagramm (Ishikawa-Diagramm)	683	9	Quality Function Deployment (QFD) 739	
5	M7 – Sieben Management- werkzeuge	687	9.1	Schritt 1: Festlegung der Kunden- anforderungen	744
5.1	Affinitätsdiagramm	688	9.2	Schritt 2: Kritischer Wettbewerber- vergleich aus Kundensicht	748
5.2	Relationendiagramm	690	9.3	Schritt 3: Festlegung der Qualitäts- merkmale (Designanforderungen)	751
5.3	Portfolio	691	9.4	Schritt 4: Beziehungen zwischen Kundenanforderungen und Qualitäts- merkmalen	752
5.4	Baumdiagramm	693	9.5	Schritt 5: Bestimmung der Optimierungsrichtung	754
5.5	Matrixdiagramm	694	9.6	Schritt 6: Wechselbeziehungen	755
5.6	Netzplan	696	9.7	Schritt 7: Technische Schwierigkeiten	756
5.7	Problementscheidungsplan	698	9.8	Schritt 8: Festlegung der objektiven Zielwerte	758
	Fehlermöglichkeits- und -einfluss- analyse (FMEA)	701	9.9	Schritt 9: Kritischer Wettbewerber- vergleich aus technischer Sicht	759
6.1	Schritt 1: Vorbereitung	705	9.10	Schritt 10: Bewertung der technischen Bedeutung	761
6.2	Schritt 2: FMEA-Team bilden	706	10	Design of Experiments (DoE)	765
6.3	Schritt 3: Strukturanalyse durchführen	706	11	Statistische Prozessregelung (Statistical Process Control – SPC)	791
6.4	Schritt 4: Funktionsanalyse	708	11.1	Statistik	792
6.5	Schritt 5: Fehleranalyse durchführen ..	709	11.1.1	Statistische Kenngrößen der Lage	792
6.6	Schritt 6: Risikobewertung vornehmen	710	11.1.2	Kenngrößen der Streuung	793
6.7	Schritt 7: Optimierung durchführen ...	716	11.1.3	Verteilungen	794
	Fehlerbaumanalyse (Fault Tree Analysis – FTA)	719	11.2	Prozessregelung	797
7.1	Phase 1: System analysieren	720	11.3	Die Rolle der Statistik	798
7.2	Phase 2: Fehlerbaum erstellen	720			
7.3	Phase 3: Fehlerbaum auswerten	722			

11.4	Qualitätsregelkarte	799	14	Stakeholder-Analyse	855
11.5	Typen von Qualitätsregelkarten	801	15	Benchmarking	859
	11.5.1 Regelkarte mit gleitenden Werten	803	15.1	Internes Benchmarking	860
	11.5.2 Precontrol	805	15.2	Externes Benchmarking	862
11.6	Zeitabhängige Verteilungsmodelle	805	15.3	Produkt-Benchmarking	864
	11.6.1 Verteilungsmodell A1	806	15.4	Prozess-Benchmarking	865
	11.6.2 Verteilungsmodell C2	806	15.5	Strategisches Benchmarking	868
	11.6.3 Verteilungsmodell C3	807	15.6	Performance-Benchmarking	870
	11.6.4 Verteilungsmodell C4	808	15.7	Organisationsformen des Benchmarkings	871
11.7	Eingriffsgrenzen	809	15.8	Kontinuierliche Verbesserungen mittels Benchmarking	874
	11.7.1 Berechnung von Eingriffsgrenzen	810	15.9	Start und Vorbereitung	876
11.8	Prozessfähigkeitskenngrößen	827	15.10	Zielsetzungsphase	877
	11.8.1 Verschiedene Prozessfähigkeitsindizes ..	829	15.11	Interne Analyse	881
	11.8.2 Berechnung der Prozessfähigkeitsindizes	830	15.12	Vergleichsphase	884
11.9	Grundsätze und Maßnahmen für die Prozessregelung mit SPC	841	15.13	Maßnahmen und Umsetzung	887
	11.9.1 Regeln für das Führen einer Qualitäts- regelkarte	841	16	TRIZ	891
	11.9.2 Aktivitäten bei Prozessstörungen	842	Autoren		895
	11.9.3 Maßnahmen zur Streuungsreduzierung	843	Literaturverzeichnis		897
12	ABC-Analyse	845	Index		905
12.1	Schritt 1: Problem definieren	846			
12.2	Schritt 2: Erstellen einer Wert- Mengen-Tabelle	847			
12.3	Schritt 3: Prozentuale Anteile bestimmen und kumulieren	847			
12.4	Schritt 4: Klassengrenzen festlegen ...	847			
12.5	Schritt 5: Grafische Darstellung	848			
12.6	Schritt 6: Konsequenzen der Klassierung ableiten	848			
13	SWOT-Analyse	851			