

**Zeitschrift:** Comtec : Informations- und Telekommunikationstechnologie = information and telecommunication technology

**Herausgeber:** Swisscom

**Band:** 74 (1996)

**Heft:** 4

**Artikel:** QM-Systeme durchdringen das ganze Unternehmen

**Autor:** Meier-Solfrian, Walter

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-876754>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

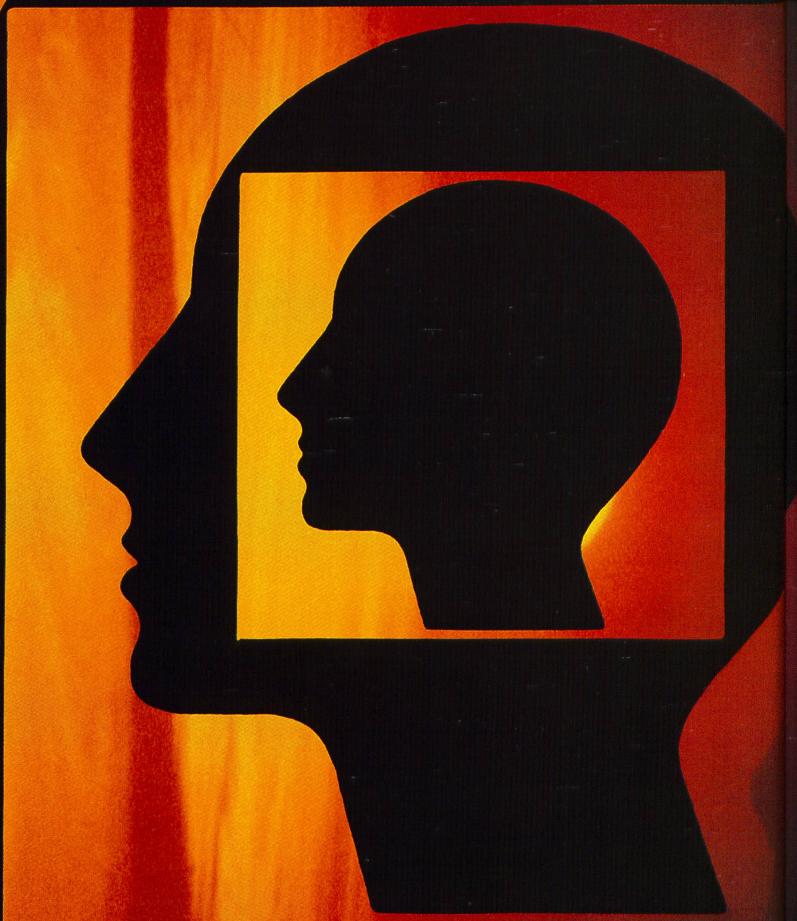
L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 06.02.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**



**QUALITÄTS-  
MANAGEMENT-SYSTEME  
FORDERN EINE NEUE  
UNTERNEHMENSKULTUR**

**QM-  
SYSTEME  
DURCH-  
DRINGEN  
DAS  
GANZE  
UNTER-  
NEHMEN**

Qualitätsmanagement beginnt in den Köpfen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Foto: H. R. Bramaz).

Die Normserie ISO 9000 ff. für Qualitäts-Management-Systeme (QMS) soll etwa auf die Jahrtausendwende gründlich revidiert werden. Prozesse stehen dabei im Vordergrund. Wer heute ein QMS entwickeln will, tut gut daran, sich nicht nur an den alten Fassungen zu orientieren, sondern sich die Frage zu stellen: Welches sind die wichtigsten (Business-)Prozesse in unserem Unternehmen? Ohne Zweifel gehören jene Managementprozesse dazu, welche die mittel- und langfristige Stoßrichtung der Firma bestimmen, also die strategische Planung.

Viele Unternehmen haben bereits ein QMS, viele arbeiten daran. Die Erfahrung zeigt: Oft kommen dabei die langfristigen Aspekte zu kurz. In der Tat ist aber die Entwicklung eines

**WALTER MEIER-SOLFRIAN, ZOLLIKON**

QMS (nach ISO 9000 ff.) auch ein strategisches Unterfangen: Man baut ein Managementinstrument, um Ziele zu erreichen, auch strategische. Diese sind aber oft unklar. Es herrscht eine gefährliche Orientierungslosigkeit. Selbstgerecht werden die Zeichen der Zeit verschlafen. Aber «wer nicht weiss, wohin er will, darf sich nicht wundern, wenn er ganz woanders kommt». In hohen Tönen ist Prozessbeherrschung angesagt; im Detail ge regelt werden dann vor allem das Vise rieren der Lieferscheine, aber bitte nicht mit Bleistift!

**QMS-Bestimmungs-  
faktoren**

Die Norm fordert die Erarbeitung einer sogenannten Qualitätspolitik «... consistent with other policies ...». Darin soll stehen, was man eigentlich will. Also ist auch in der Norm voraus gesetzt, dass man seine strategischen Hausaufgaben gelöst hat. Die Qualitätspolitik ist wichtiger Teil davon und ist gespeist vom strategischen Wissen und Können des Kaders. Dabei gilt es vor allem auch die zahlreichen Weisheiten des Total Quality Manage-

ment (TQM) für die Firma sinn gemäss zu interpretieren. Der Inhalt einer solchen Qualitätspolitik ist ein wesent lich bestimmender Faktor des zu ent wickelnden QMS [6]. Die übrigen Ele mente der Norm bilden lediglich ein natur gemäss abstraktes Gerippe eines norm gerechten Systems, das sinnvolle Interpretationen erfordert (Bild 1). Sys teme sind immer Werkzeuge und Methoden, um Ziele und Resultate zu realisieren. Um zum Beispiel die Idee des Controlling zu verwirklichen, braucht es entsprechende Infosyste me. Um TQM orientierte Strategien und kurz- und langfristige Erfolge zu realisieren, ist ein richtig ver standenes, prozessorientiertes und nach den eigenen Bedürfnissen ausgerichtetes QMS (nach ISO 9000 ff.) genau das richtige Instrument.

**Strategisches Wissen  
und Schlüsselfertigkeiten**

Es geht um kreative Lösungen der unternehmerischen Hauptprobleme in unseren turbulenten Zeiten, in einem hochindustrialisierten Hochlandnland. Aber Kreativität genügt nicht. Ohne Wissen und Fähigkeiten fehlt die notwendige Professionalität. Und zwar Wissen um Zusammenhänge, Vorgehen, Methoden, Erfahrungen anderer und Fähigkeiten, die eigene Situation kritisch zu analysieren, gute Lösungen zu entwickeln und rasch zu verwirklichen. Erste wichtige Fähigkeit ist die effiziente Teamarbeit im Kader; denn mehrere Köpfe wissen mehr und kön nen mehr. Konsens und Vorbild des Kaders sind notwendig für erfolgrei-

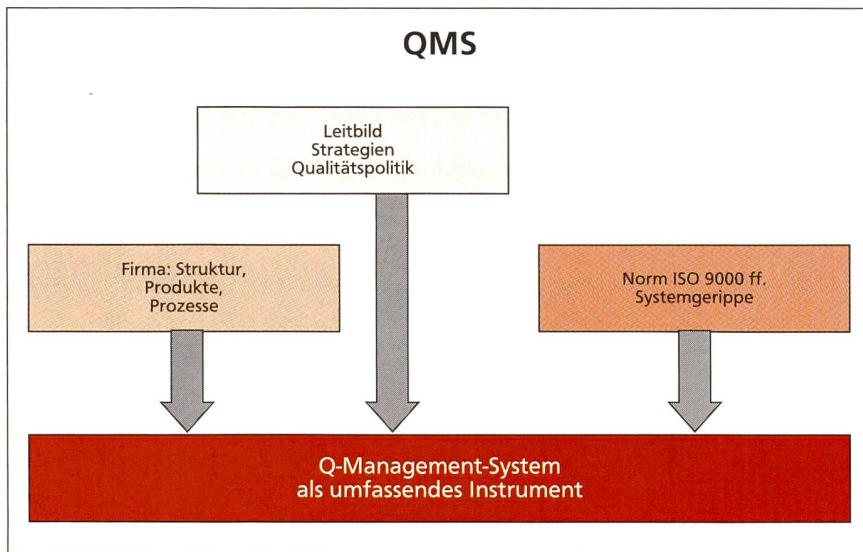


Bild 1. Ein QMS unterliegt den verschiedensten Einflüssen, Prozessen und Kulturen des Unternehmens.

che und rasche Realisierungen. Die Erfahrungen der letzten 30 Jahre Management «wissenschaften» zeigen, dass man die jeweils modernsten, bestsellerisch verkauften Konzepte und «Theorien» mit viel Vorsicht und Skepsis betrachten muss. Die Liste der Flops hat hier keinen Platz. Lange, viel zu lange hat man im Westen, auch an den Hochschulen, mit einer unserer Kultur immanenten Arroganz ignoriert, dass die Japaner in den letzten 30 Jahren eine erstaunliche industrielle Innovationskultur entwickelt haben, die ein gefährliches Ausmass an Überlegenheiten in zahlreichen Branchen bewirkt hat. Diese *Fülle von praxis- und erfolgserprobtem Wissen*, insgesamt nicht ausschliesslich japanischen Ursprungs, bildet heute die Basis jedes strategischen Nachdenkens. Der geeignete Sammelbegriff dafür ist unseres Erachtens TQM. Wobei es uns nicht auf irgendwelche bevorzugten Begriffe oder Schlagwörter kommt, sondern auf die folgenden *Schwerpunktthemen* bzw. *Schlüsselfähigkeiten*:

#### Kompromisslose Kundenorientierung

Zu lange waren Kunden eine rein statistische Grösse der Nachfrage. Aber es sind Menschen, und sie entscheiden dementsprechend. Ein Kunde reagiert auf die Attraktivität und die Qualität von Produkten, auf die freundliche Bedienung, die kompetente Beratung und den perfekten Service. Er kauft eine umfassende Nutzenerfahrung.

Alles muss stimmen, auch der Preis. Erfolgreiche Firmen sind deshalb von Kopf bis Fuss auf den Kunden ausgerichtet – die ganze Organisation, die wichtigen Prozesse, das Denken und Handeln aller Mitarbeiter. Für viele gibt es viel zu lernen.

#### Umfassende Qualität

Wirtschaftliche Leistungen entstehen durch verknüpfte dynamische Prozesse. Aufeinander abgestimmte Management-, Informations-, Produktions- und Serviceprozesse, allesamt ausgerichtet auf das Nutzenerlebnis des Kunden. Nur wer diese Prozesse fehlerfrei beherrscht, kann dabei auch Geld verdienen. Denn Fehlerfreiheit der Prozesse heisst Qualität in allen Dingen, heisst Konzentration auf wertschöpfende Arbeit, flache Organisation, Teamarbeit, Steigerung der Produktivität und der Konkurrenzfähigkeit. Qualität ist weltweit ein entscheidender Wert geworden.

#### Professionelle Prozessinnovation

Die Zielsetzungen lauten:

- radikale Kostensenkung durch Fehlerfreiheit
- massive zeitliche Verkürzung der Hauptprozesse (Entwicklung, Produktion usw.)
- minimale (bzw. keine) Lagerbestände
- Vermeidung aller Arbeiten ohne Nutzenbeitrag und dadurch

- starke Reduktion der Ressourceneinsätze (Personal, Kapital, Betriebsmittel usw.)
- steigende Flexibilisierung und grössere Produktevielfalt durch den Einsatz modernster Informatik und Automatisierungstechnologien, aber auch durch
- gründlichere und umfassendere Ausbildung der Mitarbeiter und
- Aufbau von tragenden Fähigkeitspotentialen. KaiZen – etwa «lernend den Berg der Weisheit erklimmen» – beinhaltet die ganze vernetzte Komplexität und auch die langfristige Problematik eines Unternehmens (oder anderer Organisationen). Nur beharrliches und umfassendes Weiterlernen führt zu hochgesteckten Zielen und zukunftssichernden Unternehmenskulturen.

#### Beherrschung der Produktinnovation

Auf vielen Märkten herrscht ein ausgesprochener Innovationswettbewerb. Hier wird erfolgreiche Produkteentwicklung unter verschärften Marktbedingungen zur entscheidenden Schlüsselfähigkeit. Die Anforderungen an die Treffsicherheit erfordern präzises Erkennen und Umsetzen von Kundenwünschen. Die Schnelllebigkeit erfordert eine massive Beschleunigung der Entwicklungsprozesse. Qualität auf Anhieb ist selbstverständlich. Am Anfang steht immer individuelle Fantasie und Kreativität. Und der Mut zum Neuen. Aber Erfolge erfordern Systematik, professionelles Projektmanagement, neue Formen der Zusammenarbeit, bessere Planung und effizientere Entwicklungsmethoden, zum Beispiel Computersimulationen, Gruppenarbeit, Parallelisierung der Prozesse usw.

#### Personalmanagement

Spitzenleistungen können nur erbracht werden durch engagierte und mitdenkende Mitarbeiter. Durch Förderung und Schulung, Schaffung von Freiräumen und systematisch erweiterte Eigenverantwortung erzeugt das Management ein erspriessliches Arbeitsklima. Dazu ist ein offenes und kommutatives Führungsverhalten unabdingbar. Die Zukunft gehört den Experimentierfreudigen, den Suchern nach flexibleren Formen der Arbeit.

Neue Gleichgewichte zwischen schöpferischer Kreativität begabter Individuen und gruppendifamischer Effizienz sind zu entwickeln. Eine echte Humanisierung der Arbeitswelt muss stattfinden.

### Die lernende Organisation

Flexibel mithalten im heutigen Wettbewerb heisst lernen. Heisst auch begreifen, was passiert, heisst wohlüberlegt reagieren, verlangt, dass neue Technologien, etwa Informatik, verstanden und richtig eingesetzt werden. Alles noch besser machen heisst die Devise. Die Denkleistung aller Mitarbeiter muss dazu mobilisiert werden. Ein offenes Lernklima muss geschaffen werden; das Lernen muss organisiert und kanalisiert werden. Jeder Fehler ist Anstoss von Lernprozessen. Strategische Leitplanken umreissen die langfristige Stossrichtung.

### Koalitionsfähigkeit

«Make or Buy», selber machen oder zukaufen, ist ein wichtiger strategischer Entscheid. Durch «Outsourcing» lagert man Teilprozesse aus, die man selber nur schlecht beherrscht, zum Beispiel Informatik- oder Logistikaktivitäten. Aber auch enge und intensive Zusammenarbeit mit Kunden oder Lieferanten, etwa bei der Produkteentwicklung, kann sehr fruchtbar sein und massive Produktivitätssteigerungen bringen. Das erfordert ganz neue Fähigkeiten zur intensiven und effizienten Zusammenarbeit.

### Strategische Planung

Strategische Planung ist organisiertes und gemeinsames Nachdenken darüber, was in der Umgebung, in der Welt, in den Märkten vor sich geht; welchen Gefahren die Firma kurz- und langfristig ausgesetzt ist, von aussen und von innen; welche Stärken und Schwächen, welche Erfolgspotentiale das Unternehmen hat. Es geht um bessere, gründlichere und rechtzeitig zu fällende Grundentscheidungen. Die Problemstellung erfordert zunächst ein verantwortungsvolles *Problembewusstsein*. Diese entscheidenden Aufgaben dürfen nicht von den «Macher-Fundis», die immer «Wichtigeres zu tun haben» und aus-

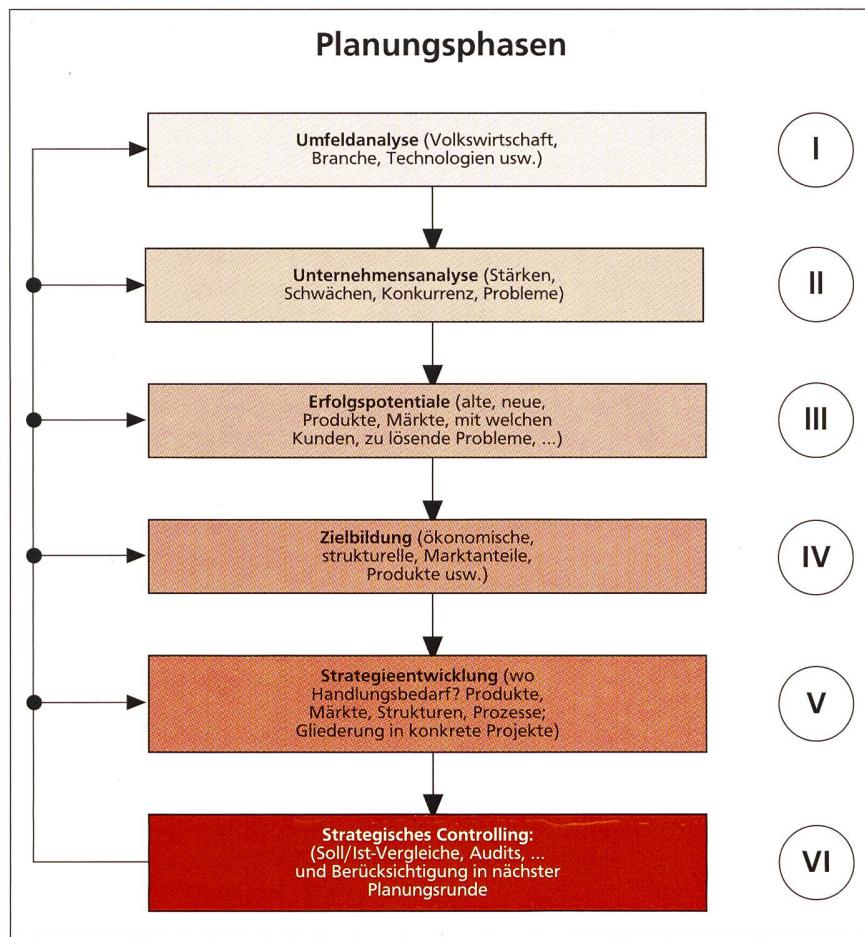


Bild 2. Die strategischen Bedingungen werden in sechs Phasen formuliert.

schliesslich sehr dringliche Alltagsgeschäfte erledigen müssen, verhindert werden! Strategische Aufgaben haben höchste Priorität. Zudem ist eine *periodisch rollende Systematik* erforderlich, damit das «Einschlafen am Steuer» vermieden wird. Wie erwähnt, ist *Teamarbeit des Kaders* notwendig, damit alle Probleme offen auf den Tisch kommen, alle Träger kompetenten Fachwissens mithdenken und Verantwortung übernehmen bei der Realisierung. «Nichts motiviert ein Führungsteam besser, als wenn es gemeinsam die Zukunft seines Unternehmens gedanklich durchdringen und mitgestalten kann» [1]. Neben dem Branchenfachwissen muss nun auch das *strategische Know-how* einfließen. Situationsabhängig muss dabei eine Auswahl getroffen werden. Nicht alle aufgeführten Schwerpunkte sind für jede Firma gleich relevant. Natürlich steht zum Beispiel die Produkteentwicklung für eine Handelsfirma nicht im Vordergrund. Anders ausgedrückt: TQM muss in jeder Firma individuell präzisiert, hauseigene

Schlüsselfähigkeiten müssen hervorgehoben und gepflegt werden. Zusammengefasst kann man sie zum Beispiel als *strategische Grundsätze* deklarieren, als strategische Arbeitsbasis.

### Gesamtunternehmen im Auge behalten

Obwohl zahlreiche Einflüsse zu bedenken sind, darf man das Gesamtunternehmen nie aus den Augen verlieren. Mit einfachen Methoden, einfachen Übersichtsgrafiken arbeiten, jederzeit die Liquidität sichern, auch an mögliche Konjunktureinbrüche denken, auf Stärken aufbauen, nur gefährliche Schwächen abbauen. Strategische Planung ist vorwiegend ein kreativsynthetischer Prozess, dem, ganz im Sinne Platons, Analysen vorgehen: Zusammenhänge verstehen, Markt- und Technologieveränderungen und interne Probleme erkennen. Aber beginnen Sie nicht mit dem Sammeln grosser Datenmengen, neh-

men Sie vorhandene «facts and figures». Es steckt ja, wie gesagt, viel Branchen- und Firmenwissen in den Köpfen des Kaders. Allfällige Informationsdefizite zeigen sich im Planungsprozess und können danach systematisch für die nächste Runde behoben werden. Damit die Teamarbeit auf Anhieb effizient abläuft, sind folgende Voraussetzungen zu schaffen:

- Einführende Ausbildung zum Thema. Problemstellung: Was ist zu tun? Wie geht man vor? Wer macht welche vorbereitenden Arbeiten?
- Einplanung von genügend Zeit, für kleinere Firmen ungefähr zwei Klausurtagungen innert etwa zwei bis drei Wochen, davor und dazwischen Lösung von klardefinierten Hausaufgaben, die, im Unterschied zur Schule, wirklich gemacht werden müssen. Das Ganze rollend wiederholt nach Bedarf, mindestens einmal jährlich.
- Die Strategietagungen müssen gut geplant werden, mit klaren Zielsetzungen (siehe unter «Phasenplan»), Protokollierung von (Zwischen-)Resultaten und Entscheidungen.
- Die Tagungen sollten von einem «Change Agent» moderiert werden, der den Meinungs- und Willensbildungsprozess des Teams unter Ausnutzung gruppendiffusiver Mechanismen erleichtert und steuert; der die Methoden und Techniken des Planungsablaufs und der Strategieentwicklung einbringt; der Fragen stellt, zuhört und für die Konkretisierung der Resultate besorgt ist.
- Am Schluss der Tagungen liegen die zu realisierenden Veränderungen (Strategien) vor, nach Prioritäten geordnet. Jede Strategie hat einen «Owner» (oder Projektleiter), der für die Realisierung verantwortlich ist.

### Der Planungsablauf

Nach jeder Phase (Bild 2) wird das Wesentliche dokumentiert:

### Die Umfeldanalyse

Welche volkswirtschaftlichen, Markt- und technologischen Faktoren, Gesetzesregelungen (z. B. Produktehaftung) beeinflussen direkt oder indirekt unsere Aktivitäten? Wie ent-

wickeln sie sich? Kundenerwartungen heute, morgen, im Jahr 2005? Konkurrenzsituation? Aus alledem ableitbare Chancen und Gefahren?

### Die Unternehmensanalyse

Devise: Alle Probleme auf den Tisch! Was hat man alles gut, was falsch gemacht? Betriebliche und finanzielle Firmendaten, etwa der letzten drei Jahre betreffend Produktivität, Kosten, Erträge, Cash-flows usw.

Zusammengestellt werden:

- *Unsere Stärken:* erfolgbringende Fähigkeiten, Produkte, Fach-, Branchen- und Marktkenntnisse, gute Qualität, überlegene Prozessbe- herrschung
- *Unsere Schwächen:* alle obigen Fragen sinnvoll umkehren, offen disku- tieren, Ursachen analysieren und auflisten
- *Konkurrenzanalysen:* Liste der Hauptkonkurrenten, je: Was kann er besser? Was machen wir besser? Welche Aufträge verlieren wir an die Konkurrenz und warum?
- *Erarbeitung realistischer Erfolgspotentiale:* zunächst ungehemmtes und kreatives Sammeln möglicher Nutzenpotentiale, etwa mit alten/neuen Produkten auf neuen/alten Märkten, Multiplikation erfolg- reicher Leistungen auf neuen Märkten

Neben einer ausgeprägten TQM-Kultur müssen auch folgende Schwerpunkte bewusstgemacht werden [5]:

- einerseits die *Pionierkultur*, die Suche neuer Nutzenpotentiale durch Kreativität und treffsichere Innovation neuer Produkte und Leistungen
- anderseits die *Macherkultur*, die multiplikative Erschließung bereits attraktiver Nutzenpotentiale, rascher Auf- und Ausbau starker Positionen, möglichst vor der Konkurrenz

Beide Schwerpunkte müssen ausgewogen gepflegt werden, denn dem reinen Macher geht die Attraktivität der Produkte und Leistungen allmählich verloren, und dem Nur-Pionier geht langsam, aber sicher das Geld aus; seine Spitzenprodukte werden kopiert, das Geld verdienen andere. Ziel ist die dynamische Firma: Spitzenprodukte und -leistungen durch professionelle Innovation und volle und

rasche Ausnutzung der entstandenen Nutzenpotentiale, Qualität auf Anhieb und niedrige Kosten durch Beherrschung der Prozesse.

### Zielbildungsprozesse

In Zielen werden Werte ausgedrückt, dem Arbeiten in einer Firma wird Sinn gegeben. Diese Sinnfrage des Wirtschafts hat auch mit Ethik zu tun, mit Gemeinsinn und Kooperation, mit Kreativität und «Mehrung der Talente», mit Qualität und Qualitäten wie Lebensqualität, also auch mit TQM. Antworten darauf sind stark geprägt durch die Persönlichkeiten der Geschäftsleitung. Etwa als «Leitbild» oder «Vision» zusammengefasst, bilden sie die Grundlage der Unternehmenskultur. Die im Leitbild enthalte- ne Wertskala erleichtert die Herleitung genereller Ziele und das Setzen von Prioritäten. Diese generellen Ziele sollten eine längere Haltbarkeit haben, einfach, verständlich für jedermann und im ganzen Unternehmen didaktisch wirksam sein. Zum Beispiel können sie folgende Themen betreffen:

- konsequente Kundenausrichtung, zufriedene Kunden, Marktanteile
- ökonomische Ziele zur Sicherung des Überlebens, wie Produktivität, Rentabilität, Liquidität usw.
- Sicherung der Arbeitsplätze, Flexibilisierung der Arbeitswelt
- Schlüsselfähigkeiten wie profes- sionelles Personalmanagement, zu- friedene Mitarbeiter
- marktrelevante Produkteentwick- lung
- gekonnte Prozessinnovation usw.

Nun werden die eigentlichen strategischen Ziele abgeleitet, terminiert und konkretisiert, qualitative und quantitative, darunter auch phantasievolle Herausforderungen. Aber auch realisierbar. Deshalb beginnen schon hier die Überlegungen, wie man diese Ziele erreicht, welche Strategien dahin führen (Strategieentwicklung). Auch diese Ziele sind nach Prioritäten geordnet, denn man muss sich auf das Wesentliche konzentrieren.

### Strategieentwicklung

Für jedes Ziel, für dessen Erreichung echter Handlungsbedarf besteht, muss ein Weg aufgezeichnet werden.

Beispiel eines Ziels: «In den nächsten drei Jahren Verkürzung der Entwicklungszeit um 45 %, Entwicklung und erfolgreiche Markteinführung von drei neuen Produkten des Typs A, B, C.» Dazu wird ein Projekt definiert mit den Hauptaufgaben Reengineering des Entwicklungsprozesses (z. B. im Rahmen der QMS-Einführung), Ausbildung des Projektteams (z. B. in Methode-QFD, Quality Function Deployment, zur Erhöhung der Treffsicherheit auf dem Markt oder/und Simultaneous Engineering usw.), Entwicklung der drei Produkte als Teilprojekte. Das Projektteam ist natürlich interdisziplinär zusammengesetzt: Vertreter aus... Marketing, Verkauf, Produktion, Entwicklung, evtl. Zulieferer, Kunde. Dieses nur angedeutete Beispiel zeigt auch, dass ein Unternehmen nicht beliebig viele Projekte durchziehen kann. An Daten wird etwa das zusammengestellt, was man für einen 3- bis 5-Jahres-Plan (Erfolgsrechnung) etwa braucht. Solche Rechnungen zeigen auch, ob man seine Kapazitäten überstrapaziert oder nicht.

## Controlling-Prozesse

Das sind die bekannten Prozesse zur Überwachung der Zielerreichung, Analyse von Abweichungen und Problemen und Entwicklung von korrigierenden und vorbeugenden Massnahmen. Durch die Analyse von Erfahrungen werden Lernprozesse eingeleitet und aufrechterhalten: Das Unternehmen als lernendes System. Ein QMS liefert vorzügliche Techniken, um strategische, operative und strukturelle Neuerungen bis zu jedem

## SUMMARY

### Quality management systems demand a new corporate culture

The standards ISO 9000 subseq. for quality management systems (QMS) will be thoroughly revised by the end of this millennium. The focal point is on processes. Anyone who is developing a QMS today should take into consideration not only the existing versions but ask himself the question: What are the most important (business) processes in our company? Without doubt this includes those management processes which determine the medium and long-term thrust of the company, that is, the strategic planning. The standard requires the development of a so-called quality policy 'consistent with other policies'. This policy should define the actual objectives. The standard consequently assumes that proper strategic planning has been completed. The quality policy is an important aspect and is supported by the strategic know-how and ability of the management. To achieve TQM-oriented strategies as well as short- and long-term successes, a correctly understood process-oriented QMS tailored to the company's requirements (according to ISO 9000 subseq.) is the perfect tool.

## Literatur

- 1 D. Kiene: (strategische Planung) Der erste Schritt ist immer der schwerste. *manager magazin* 5/84.
- 2 F. Reuhler: *Die StrategieTagung*. Gabler 1992, ISBN 3-4091 3423-9.
- 3 G. Stalk, T. M. Hout: *Zeitwettbewerb*. Campus 1990. ISBN 3593-34409-2.
- 4 M. Hanuner, J. Chaulipy: *Business Reengineering*. Campus 1994, ISBN 3-593351)1 7-3.
- 5 C. Pümpin, J. Prange: *Management der Unternehmensentwicklung*. Campus 1991, ISBN 3-593-34502-1.
- 6 W. Meier-Solfrian: Bemerkungen zur sog. Qualitätspolitik. *SAP-Bulletin* 3/93.

Arbeitsplatz durchzuziehen und zu überprüfen, letzteres durch Auditieren. Die nie abbrechenden Verbesserungen funktionieren als eingebaute Mechanismen.

3

Dr. Walter Meier-Solfrian  
Unternehmensberatung  
Dr. W. Meier & Partner AG  
Dufourstrasse 34, CH-8702 Zollikon