

# Mehr Geschäftserfolg durch Dienstleister

Profitieren Sie von der Wissenskompetenz von  
22 Selbstständigen/Freiberuflern und Unternehmern



Empfohlen durch



Freelancer  
International e.V.

# Mehr Geschäftserfolg durch Dienstleister

Profitieren Sie von der Wissenskompetenz von  
22 Selbstständigen/Freiberuflern und Unternehmern

mit Grußwort von Wirtschaftsminister Ernst Pfister



Der Kunde im Mittelpunkt	
Klaus-Steffen Priemer	<i>Unternehmens-Radar® und Erfolgs-Drehbuch</i>
Matthias Reithmann	<i>Querhandeln im neuen Jahrzehnt</i>
Maritta Schaal	<i>Wissen ist Macht! - Wissen Sie, was Ihre Wettbewerber wirklich machen?</i>
Evelyn Büsgen	<i>Wie der Fisch zum König wird oder die Kunde vom Angeln: wie Unternehmer Dienstleister finden und Dienstleister Ihre Kunden binden</i>
Martina Caspary/Gerhard Gieschen	<i>Service-Selling: erfolgreiche Verkaufsgespräche für Nicht-Verkäufer</i>

Die Bausteine zum Erfolg	
Claudia Schimkowski	<i>Das Gold liegt auf der Straße</i>
Mathias Haerberlein	<i>Emotionen als Turbo für Design und Werbung</i>
Jeanette Schuster/Miriam Prinke	<i>Be visible - Wahrgenommen werden im Business</i>
Simone Hiemer	<i>Messeorganisation für kleine und mittelständische Unternehmen</i>
Petra Kahle	<i>Chancen für den Mittelstand - wie Sie qualifizierte Mitarbeiter finden und an Ihr Unternehmen binden</i>
Ute Mehne/Susanne Kriegelstein	<i>Personal- und Organisationsentwicklung ab dem ersten Mitarbeiter</i>
Axel Quanz	<i>Dem Wettbewerb einen Schritt voraus: Erfolgskompetenzen Ihrer Mitarbeiter erkennen, messen, entwickeln</i>
Karin Zorn	<i>„Soft“-Projektcoaching: Projekte mit Leichtigkeit und nachhaltig zum Erfolg führen.</i>
Götz Müller	<i>Six Sigma und Lean Management in mittelständischen Unternehmen - Methoden zur Verbesserung von Produkten, Dienstleistungen und Prozessen</i>
Diethelm Boldt	<i>Innovative IT-Lösungen aus einer Hand - klare Vorteile für Unternehmen</i>
Gerhild Pfürtsch	<i>Werkvertrag - Dienstvertrag - Kaufvertrag</i>
Carsten Friebe	<i>Der Versicherungsmakler - neue Wege in der Finanzberatung</i>
Raimund Rolfs/Bernd Müller	<i>Nachhaltige Vorsorge und Absicherung für Freelancer</i>
Diethelm Boldt	<i>Verband Freelancer International e. V.: Nutzen einer Mitgliedschaft - auch Vorteile für Kunden</i>



## Vorwort der Herausgeber

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

Unternehmen jeder Größe und Branche müssen sich Tag für Tag als leistungsfähig hinsichtlich der besten Produkte, Technologien und Dienstleistungen bewähren. Gerade in eher schwierigen wirtschaftlichen Zeiten sind Wettbewerbsfähigkeit und Innovation gefragt. Doch genau dies ist auch **die** Zeit, um zu investieren und Bestehendes, wie Geschäftsprozesse, Handhabungen, Entscheidungen etc., zu überprüfen. Das erfordert Neugier, neue Ideen, kritisches Hinterfragen der gelebten Praxis und den Mut, etwas zu verändern oder Neues zu versuchen.

Unsere Wirtschaftswelt verändert sich zudem tagtäglich mit rasanter Geschwindigkeit. Um den damit einhergehenden Veränderungen gerecht zu werden, kaufen Sie heute als Unternehmen zunehmend externe Dienstleistungen ein, die Nutzen bringen und gewährleisten, dass Ihr Problem sowohl zeit- und zielorientiert als auch kostengünstig gelöst wird.

Und genau das tun wir als externe Dienstleister:

*Wir verstehen uns als Problemlöser, Optimierer oder Multiplikator von Ideen und Innovationen. Experten „am Puls der Zeit“, dabei immer aktuell „mit dem Ohr am Markt“, mit einem Blick für das Sinnvolle und Machbare.*

Das 10-jährige Bestehen des Verbandes Freelancer International e. V. veranlasste uns, ein Buch herauszugeben, das die Kompetenz und das Expertenwissen von 22 selbstständigen Unternehmern und Freiberuflern aus der Dienstleistungsbranche bündelt. Es soll Ihnen als Leser einen reichen Fundus an nutzenbringenden Ideen und Bausteinen für Ihren **Geschäftserfolg** liefern. Weiterhin finden Sie viele Anregungen und Tipps rund um das wohl wichtigste Thema: Ihren **Kunden**.

Sind Sie neugierig geworden?

Dann wünschen wir Ihnen eine spannende und anregende Lektüre und viele neue Ideen und Anstöße zur Umsetzung in Ihrem Unternehmen.

Treten Sie in den Dialog mit „Ihrem externen Dienstleister“.

Wir – vom Verband Freelancer International e. V. – nehmen uns gerne Ihrer Fragestellungen und Herausforderungen an.

*Diethelm Boldt und Petra Kahle*



## Grußwort

Der Verband Freelancer International e. V. feiert in diesem Jahr sein 10-jähriges Bestehen. Ich gratuliere den Mitgliedern von Freelancer International e. V. sehr herzlich zu diesem Jubiläum.

Freelancer International e. V. wurde im Jahr 2000 in Stuttgart gegründet. Das Netzwerk führt Selbständige, Freiberufler und Kleinunternehmen aus den verschiedensten Berufsgruppen zusammen. Die Mitglieder kommen zum Beispiel aus den Bereichen Coaching und Training, IT-Beratung, Vertrieb, Personalberatung, Grafik und Design, aus den Bereichen Gesundheitsdienstleistungen und Heilberufe sowie Kunst und Kultur.

Diese Selbständigen und unternehmensnahen Dienstleister stellen mit ihrer innovativen und kreativen Kompetenz anderen Unternehmen – vom Mittelstand bis zum Industriekonzern – Expertenwissen zur Verfügung. Unternehmen können sich so durch den „Einkauf von externen Dienstleistungen“ Fach- und Beratungswissen für spezielle Aufgabenstellungen und Problemlösungen beschaffen oder auch personelle Engpässe im eigenen Fachkräftebereich vermeiden.

Unternehmensnahe Dienstleister, die sich im Verband Freelancer International e. V. zusammengeschlossen haben, besitzen die Kompetenz, technologisches und innovatives Wissen zu vernetzen und auf die Anforderungen der Kunden abzustimmen. Damit tragen Unternehmensdienstleister wesentlich zum Transfer von neuem Wissen in die Wirtschaft bei und sind wichtige Impulsgeber für Innovation und Fortschritt. Unternehmensdienstleister sind Gewinner im Strukturwandel unserer Wirt-

schaft. Vor allem das dynamische Wachstum im Bereich der unternehmensnahen und wissensintensiven Dienstleistungen ist wesentliche Grundlage für den langfristigen deutlichen Anteilsgewinn des Dienstleistungssektors bei Wertschöpfung und Beschäftigung. So trägt die Dienstleistungswirtschaft in Baden-Württemberg 60 % zur Wertschöpfung bei und stellt zwei Drittel aller Arbeitsplätze sowie fast 80 % der Unternehmensgründer.

Als Wirtschaftsminister ist mir die Förderung einer Kultur der Selbständigkeit ein wichtiges Anliegen. Ich begrüße das vielfältige ehrenamtliche Engagement der Mitglieder des Verbandes Freelancer International e. V., beispielsweise durch Hilfestellung bei Vernetzungen und bei der Bildung von Kooperationen, um die einzelnen Selbständigen und Freiberufler in ihrer Wettbewerbsfähigkeit zu stärken.

Ich wünsche den Selbständigen, Freiberuflern und Unternehmen sowie dem Verband Freelancer International e. V. weiterhin viel Erfolg und alles Gute für das Jubiläumsjahr 2010.

*Ernst Pfister MdL*

*Wirtschaftsminister des Landes Baden-Württemberg*



## Götz Müller

Berater für Prozessoptimierungen

Vor seiner Selbstständigkeit war Götz Müller über 17 Jahre bei großen Telekommunikationstechnikherstellern tätig, über 14 Jahre mit Führungs- und Projektverantwortung in der Produktentwicklung. In dieser Zeit hat er seine Ausbildungen zum Six Sigma Black Belt und Moderator für kontinuierliche Verbesserungsprozesse erhalten. Diese Spezialisierungen sind die Basis für seine Selbstständigkeit als Berater für Prozessoptimierungen. Der Durchführung der Verbesserungsprojekte dient seine Zertifizierung zum Projektleiter (IPMA/GPM Level C).

In Verbesserungsprojekten nehmen die Menschen und die Kommunikation mit ihnen einen entscheidenden Stellenwert ein. Dabei kommen Götz Müllers Engagement bei Toastmasters International und seine NLP-Ausbildungen zugute.

Den Netzwerkgedanken pflegt er als Partner Direktor von BNI Stuttgart und im Verband Freelancer International e. V. als Referent.

[www.geemco.de](http://www.geemco.de)

Götz Müller

# Six Sigma und Lean Management in mittelständischen Unternehmen – Methoden zur Verbesserung von Produkten, Dienstleistungen und Prozessen

## 1 Einsatzbereiche und Nutzen

### 1.1 Einsatzbereiche

Sowohl mit Six Sigma als auch mit Lean Management lassen sich Produkte, Dienstleistungen und die zugrundeliegenden Abläufe und Prozesse verbessern. Wie viele Qualitätstechniken sind auch die beiden vorzustellenden Methoden in Produktionsbereichen entstanden.

Mit der Erkenntnis, dass Produkte in Produktionsprozessen entstehen und Qualitätsverbesserungen sich meist mehr darauf als auf die Produkte selbst beziehen, wird auch sehr schnell klar, dass der Einsatz der Methoden nicht alleine auf Produktionsprozesse beschränkt ist, sondern auf alle Bereiche der Geschäftstätigkeit ausgedehnt werden kann.

Dadurch sind es auch nicht mehr nur produzierende Unternehmen, die diese Methoden einsetzen, sondern auch Unternehmen im wachsenden Bereich der Dienstleistungen. Es sind z. B. Unternehmen in der Finanzdienstleistungs- und Versicherungsbranche ebenso wie im Gesundheitswesen. Natürlich sind es auch weiterhin produzierende Unternehmen, die Six Sigma und Lean Management in ihren Verwaltungs-, Vertriebs- oder Kundendienstprozessen einsetzen, um nur einen kleinen Auszug zu nennen.

Die Methoden werden nicht mehr nur in Konzernen und Großbetrieben angewandt, sondern auch in mittelständischen Unternehmen aller Branchen und Wirtschaftszweige.

## 1.2 Nutzen für Unternehmen und deren Kunden

Qualitätsverbesserungen führen zu Kostensenkungen und steigender Kundenzufriedenheit. Die Qualität misst sich dabei an Kundenforderungen, dem Einfluss auf die Wertschöpfung und der angestrebten Einordnung zwischen Preis- und Leistungsführerschaft. Das bewusste Verständnis und die Erfüllung der Kundenbedürfnisse haben den ultimativen Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit in einem immer globaler werdenden Marktumfeld und stellen die Herausforderung im 21. Jahrhundert dar. Dies gilt sowohl für existierende Produkte, Dienstleistungen und Prozesse als auch für die Neuschaffung. Die Lösung dieser Herausforderungen muss immer auf das konkrete Unternehmen in seinem Umfeld zugeschnitten sein.

## 2 Prinzipien und Vorgehensweisen

### 2.1 Six Sigma

Six Sigma wird in Projekten durchgeführt. Diese folgen einem stets fünfstufigen Prozess: Define, Measure, Analyze, Improve, Control.

#### 1. Define

Die Auswahl möglicher Projekte findet vor dem eigentlichen Projektbeginn statt. Dabei werden existierende Probleme identifiziert und diese anhand der Wertigkeit (hoch) gegenüber der Performance (niedrig) priorisiert. Der Projektvertrag legt die Ziele und weitere Randbedingungen fest. Eine erste Prozessanalyse resultiert in der Identifikation der Ein- und Ausgangsparameter des Prozesses sowie der liefernden und erhaltenden Instanzen. Die Kundenanforderungen werden anschließend konkretisiert und in messbare Größen überführt.

#### 2. Measure

Um Messungen an den geeigneten Stellen im Prozess durchführen zu können, ist es notwendig, den Prozess im Detail zu beschreiben. Dabei wird umfangreich auf die Kenntnis der Fachleute im Prozess zurückgegriffen. Um die Vielfalt möglicher Messpunkte zu beschränken, werden erste Hypothesen getroffen und Einflussfak-

toren bestimmt. Ebenfalls noch vor den Messungen erfolgt die Festlegung des Umfangs der Messungen. Zu viele Messungen verlängern die Messdauer unnötig und verursachen überflüssige Kosten, zu wenig Messungen erlauben keine statistisch signifikanten Aussagen zu den späteren Verbesserungen. Mit diesen Informationen können die spätere Datenerhebung und die Auswertung der Daten geplant werden. Zum Umfeld zuverlässiger Daten gehört auch die Analyse des Messsystems, um verfälschende Einflüsse auf die Daten auszuschließen. Diese Phase wird dann durch die eigentliche Erhebung der gewünschten Daten – durch Sammlung bereits verfügbarer Daten oder Messung aktueller Daten – abgeschlossen.

### 3. Analyse

Ein zentraler Punkt innerhalb statistischer Auswertungen ist das Verständnis systematischer und zufälliger Einflüsse auf den Prozess. Zu Beginn der Phase wird anhand der verfügbaren Daten die Prozessfähigkeit und der Ist-Zustand mittels statistischer Werkzeuge festgestellt. Dazu gehört auch die Prüfung der vorher aufgestellten Hypothesen, d. h., ob ein Einfluss der Eingangs- und Prozessgrößen auf die Zielgrößen besteht oder nicht. Die verschiedenen Einflussformen werden mit Hilfe von Modellen wiederum statistisch überprüft. Damit existiert jetzt quantifiziertes Wissen über die signifikanten Einflussgrößen, das die Basis für die Verbesserungen in der nächsten Phase darstellt.

### 4. Improve

Zentrale Aufgabe dieser Phase ist die Entwicklung möglicher Lösungen sowie deren Gegenüberstellung zur Auswahl der optimalen Maßnahmen und Berücksichtigung von Aufwand-Nutzen-Relationen und der Folgerisikenabschätzung. Im Idealfall werden die besten Anteile der verschiedenen Lösungsansätze in der finalen Lösung verschmolzen. In dieser Phase ist wieder ein hohes Maß an Teamarbeit mit den Fachleuten im betroffenen Prozess gefragt. Da sich Verbesserungen nur durch Veränderungen ergeben können, ist hier das Fingerspitzengefühl des Beraters für Veränderungsmanagement nötig, um mit den menschlichen Aspekten optimal umgehen zu können.

## 5. Control

Nach der Einführung der Verbesserungen kann wiederum mit statistischen Werkzeugen und dem Vergleich mit der Ausgangssituation nachgewiesen werden, dass die Verbesserungen realer Natur sind und nicht nur dem Wunschdenken entspringen. Mittels geeigneter Kontrollmechanismen stellt diese Phase die Nachhaltigkeit sicher, die letztlich die weitere Anwesenheit des Beraters überflüssig macht.

## 2.2 Lean Management

Lean Management beruht auf den folgenden Prinzipien:

- » den Wert aus der Sicht des Kunden definieren
- » den Wertstrom identifizieren
- » das Fluss-Prinzip umsetzen
- » das Pull-Prinzip einführen
- » Perfektion anstreben
- » den Menschen einbeziehen.

Der zentrale Begriff ist die Wertschöpfung im Unternehmen aus der Perspektive des Kunden. Durch die Identifikation des Wertstroms innerhalb der Prozesse kann dann zwischen wertschöpfenden Prozessschritten und nicht-wertschöpfenden Schritten unterschieden werden. Letztere gilt es zu minimieren und auf die Schritte zu beschränken, die für die Erhaltung der Funktion des Systems notwendig sind.

Das Fluss-Prinzip als kontinuierlichen Strom von Dingen und das bedarfsgesteuerte Pull-Prinzip (ultimativ aus Kundensicht) arbeiten dabei Hand in Hand. Die Vorteile können dabei leicht mittels schleusenfreier Schifffahrt veranschaulicht werden. Schleusen sind zwar notwendig, um das Gefälle von Flüssen zu regulieren, sie haben aber immer einen stauenden Charakter zur Folge, der Wartezeiten verursacht.

Ebenso werden die beiden letzten Prinzipien, das Streben nach Perfektion und die Einbeziehung des Menschen, gemeinsam realisiert. Dabei ist unter dem Streben nach Perfektion natürlich kein blinder Perfektionismus ohne Einbeziehung der Wertschöpfung für den Kunden gemeint. Perfektion orientiert sich primär an der Vermeidung der sieben Verschwendungen, wie sie unten genannt werden. Die Einbeziehung des Menschen kommt in der Vermeidung der achten Verschwendung zum Ausdruck, nämlich dem ungenutzten Mitarbeiterpotenzial, vor allem seinem Wissen um Details in den Prozessen.

Die 7+1 Verschwendungen:

- » Überproduktion
- » unnötige Bestände
- » ineffizienter Transport
- » unnötige Bewegung
- » Wartezeiten
- » Fehler & Defekte
- » unpassende Bearbeitung
- » ungenutztes Mitarbeiterpotenzial

### 2.3 Gemeinsamkeiten

Beiden Methoden – Six Sigma und Lean Management – ist gemeinsam, dass sie die Geschäftstätigkeit aus der Kundensicht betrachten und bei Veränderungen den Menschen in den Vordergrund stellen.

Menschen spielen auch in den betroffenen Abläufen zentrale Rollen. Sie sind die Fachleute für die inhaltlichen Aspekte der Prozesse.

Als dritte Gemeinsamkeit – ebenfalls mit Bezug zum Menschen – ist die notwendige Unterstützung durch das Top-Management zu nennen. Die Notwendigkeit entsteht durch die zu leistende Veränderungsarbeit, um Verbesserungen zu

erzielen. Ohne die Unterstützung der Veränderungsprojekte und -prozesse durch das Management sind nahezu alle Initiativen und Anstrengungen zum Scheitern verurteilt.

Die Integration des Menschen nimmt daher die zentrale Position ein. Deshalb ist diesem entscheidenden Thema auch ein eigenes Kapitel gewidmet, in dem die wichtigsten Aspekte bei beiden Verbesserungsmethodiken diskutiert werden.

## 2.4 Unterschiede

Während Six Sigma auf große und in der Regel einmalige Veränderungen in abgeschlossenen Verbesserungsprojekten abzielt, strebt Lean nach inkrementellen und kontinuierlichen Verbesserungen. Dieser scheinbare Unterschied macht auch die Kombination der beiden Methoden so erfolgreich.

So kann einerseits der Six Sigma-Prozess in kleineren, inkrementellen Verbesserungen eingesetzt werden und andererseits die Vermeidung der sieben Verschwendungen die Basis für Verbesserungen in Six Sigma-Projekten sein. Die folgende Tabelle fasst die unterschiedlichen Aspekte zusammen und stellt sie gegenüber. Dabei wird auch die gegenseitige Ergänzung durch Kompensation der jeweiligen Schwächen des einen mit den Stärken des anderen Programms deutlich.

Programm	Traditionelles Six Sigma	Lean Management
Theorie	Streuung reduzieren	Verschwendung vermeiden
Methode	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Define</li> <li>2. Measure</li> <li>3. Analyze</li> <li>4. Improve</li> <li>5. Control</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Wert aus Kundensicht</li> <li>2. Wertstrom identifizieren</li> <li>3. Fluss-Prinzip</li> <li>4. Pull-Prinzip</li> <li>5. Perfektion</li> </ol>
Fokus	problemorientiert	flussorientiert
Stärken	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Gut definierte Methodik mit analytischem Werkzeugkasten</li> <li>» Betonung auf Fakten und Ergebnisse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Fokussierung auf kleine Verbesserungen in schneller Abfolge</li> <li>» Betonung auf visuell erkennbaren Verbesserungen</li> <li>» bedienerorientiert</li> </ul>
Schwächen	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Prozesse werden unabhängig voneinander verbessert</li> <li>» Analyse-Paralyse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Wenig Nutzung statistischer Analyse</li> </ul>

### 3 Einsatz der Gesamtmethodiken und Einzelwerkzeuge

Beiden Methoden ist gemeinsam, dass sie mit ihren Einzelwerkzeugen im gesamten Unternehmen zum Einsatz kommen können. Die konkreten Verbesserungen werden dann aber immer in abgegrenzten Bereichen umgesetzt, um zu vermeiden, dass die Veränderungsarbeit scheitert, weil der „Bissen zu groß“ wird. Die Herkunft und Entstehung der Einzelwerkzeuge sind dabei nicht den beiden Methoden zuzuschreiben. Teilweise hatten sie bei Entstehung der Methoden bereits einen bewährten Einsatz über Jahrzehnte hinter sich. Neu ist jedoch der reproduzierbare Einsatz im Rahmen einer definierten Methodik, deren Erfinder diese der Öffentlichkeit verfügbar gemacht haben. Durch die dann folgende Evolution innerhalb der Methoden auf einer breiten Basis waren und sind weitere Verbesserungen auch im eigenen Selbstverständnis möglich.

Durch diese Verbesserungen – auch durch unterstützende Software-Werkzeuge – führt auch der weiterhin mögliche Einzeleinsatz zu positiven Veränderungen in den Anwendungsbereichen.

## 4 Projektbeispiele (Überblick)

Folgende Projektbeispiele zeigen exemplarisch die breiten Einsatzmöglichkeiten der beiden Verbesserungsmethoden gerade in Nicht-Produktionsbereichen.

- » Six Sigma: Optimierung eines Kundendienstprozesses  
Ziel: Reduktion der Bearbeitungszeit und Durchlaufzeit von Kundenanfragen
- » Six Sigma: Neugestaltung von Integrations- und Verifizierungsabläufen  
Ziel: Limitierung des initialen Mehraufwands bedingt durch erhöhten Einsatz wiederverwendbarer Plattformlösungen
- » Six Sigma: Effizienzerhöhung der Freigabestrategie  
Ziel: Reduktion der Freigabezeiten für neue Produktversionen und -varianten nach Aufwand und Dauer
- » Lean: Optimierung eines Spezifikationsprozesses  
Ziele: Beschleunigung der Spezifikationserstellung, durchgängige Spezifikationsmethodik, verbesserte Verfolgbarkeit der Anforderungen
- » Lean: Verbesserung der abteilungsinternen Kommunikation  
Ziele: Konkrete Maßnahmenliste, Gestaltung von Abteilungsversammlungen (Mitarbeitererwartungen, Organisation, Inhalte, Informationsquellen)
- » Lean: Erarbeitung von innerbetrieblichen Umzugschecklisten  
Ziele: Verbesserung der Umzugsplanung, -vorbereitung und -abwicklung

## 5 Der Mensch in Verbesserungsprojekten

Wie in allen Projekten, aber in besonderem Maß in Verbesserungsprojekten und -prozessen kommt den Projektbeteiligten (Stakeholdern) eine besondere Bedeutung zu. Dieser Tatsache wird durch eine Umfeldanalyse und darauffolgende Stakeholder-Analyse Rechnung getragen. Um Verbesserungen zu realisieren, müssen immer Veränderungen der bisherigen Situation erreicht werden. Dabei ist die Beharrungstendenz des Menschen zu berücksichtigen.

Selbst wenn der Leidensdruck so groß erscheint, dass Veränderungen zwingend erscheinen, gibt es immer noch Beteiligte, die sich mit der Situation vor der Veränderung arrangiert haben oder sogar von ihr profitieren. Daher gilt es, das Interesse einzelner Personen oder Gruppen zu verstehen, ihren Einfluss auf die Veränderungsarbeit abzuschätzen und ihre Einstellung zu ergründen. Hierbei gibt es vielfältige Gründe, weshalb die Beteiligten ihre Einstellung – speziell die Ablehnung – nicht offen äußern und so unter Umständen zu entscheidenden Erfolgs- oder Misserfolgsk Faktoren werden.

Der menschliche Einfluss- und Erfolgsfaktor ist so groß, dass ihm auch in der Ausbildung der Experten ein signifikanter Platz eingeräumt wird. Dabei sind sowohl analytische Aspekte wichtig als auch solche Themen enthalten, die zur positiven Einflussnahme auf die Beteiligten führen. Es geht hier nicht um Manipulation der Beteiligten, sondern vielmehr um ein ehrliches Verständnis für die Situation, in denen sich die Menschen befinden. Das heißt, die Motivation für ihre Einstellung und ihr daraus resultierendes Handeln zu erkennen und die zweifellos vorhandenen positiven Absichten im Sinne eines Win-Win-Denkens an den gemeinsamen Zielen auszurichten. Erst mit dieser Einbeziehung der Beteiligten und voller Ausschöpfung der Potenziale aller Beteiligten können wirkliche und nachhaltige Verbesserungen realisiert werden.

## 6 Einsatz externer Berater

Speziell Six Sigma als Unternehmensphilosophie hat bestimmte Randbedingungen, die Wechselwirkungen mit der Unternehmensgröße besitzen. Unternehmen, die Six Sigma als Philosophie im Unternehmen einsetzen wollen, sollten ein bis zwei Prozent der Mitarbeiter zu Vollzeitexperten (Black Belts) ausbilden lassen. Einer dieser Experten wickelt typischerweise vier bis sechs Projekte im Jahr ab und spart damit Prozesskosten von durchschnittlich 500.000 € ein. Damit wird klar, dass die Unternehmensgröße bzgl. der Mitarbeiter und des Umsatzes schnell einen limitierenden Faktor beim Einsatz von Six Sigma darstellen kann. Der Grad zwischen unzureichender Auslastung des Experten und Überlastung ist sehr schmal.

An dieser Stelle kann ein externer Berater Abhilfe bringen, der für mehrere Unternehmen tätig sein kann. Damit umgeht er das Auslastungsproblem. Dadurch, dass er nur auf Bedarf eingesetzt wird, kann er auch kleinere Projekte abwickeln. Der Einsatz in mehreren Unternehmen wird ermöglicht, weil in den verschiedenen Projektphasen immer wieder Messungen notwendig sind, die nicht vom Berater selbst, aber zur Erzielung statistischer Signifikanz der Ergebnisse längere Zeit durchgeführt werden müssen. Da die Verbesserungen immer unter Einbeziehung der Beteiligten durchgeführt werden und auf Nachhaltigkeit angelegt sind, besteht keine Gefahr, dass die Anwesenheit des Beraters über den Abschluss der Verbesserungen hinaus notwendig ist. Dabei kommt die Durchführung der Verbesserungen in Projekten diesem Anspruch zugute. Eines der Ziele eines Six Sigma-Projekts ist es, dass sich der Experte überflüssig macht.

Die oben genannten Vorteile externer Berater kommen durch die inkrementellen Verbesserungsschritte in verstärktem Maß auch im Lean Management zum Tragen.

Bei beiden Methoden bringt der externe Berater vor allem die Methodenkompetenz mit, während bei der fachlichen Kompetenz auf das Wissen der Firmenangehörigen zurückgegriffen wird. Dabei läuft das Unternehmen nicht Gefahr, dass fachliches Wissen nur mit der Anwesenheit des Beraters zur Verfügung steht und so eine Abhängigkeit entsteht. Vielmehr entstehen durch diese Win-Win-Situation

Vorteile auf beiden Seiten, die sich primär durch die Fokussierung auf Kernkompetenzen bedingen. Das Unternehmen kann sich dabei den bedarfsorientierten Zugriff auf die methodische Kompetenz des externen Beraters sichern und dessen unabhängigen Blick von außen nutzen. Speziell bei der Moderation von betrieblichen Arbeitsgruppen hat auch die Unabhängigkeit des externen Beraters einen erheblichen Vorteil bei der Nutzung des Wissenspotenzials der Mitarbeiter, dessen Ausschöpfung unter Umständen durch organisatorische Abhängigkeiten eingeschränkt würde.

Bei Bedarf kann natürlich über begleitende Schulungsmaßnahmen der Firmenangehörigen durch den externen Berater auch ein Wissenstransfer bzgl. des Einsatzes der Verbesserungsmethoden ins Unternehmen stattfinden.

Zur Klärung des Auftragsumfangs und begleitender Projektrandbedingungen werden bei beiden Methoden Checklisten eingesetzt. Mit deren Hilfe lassen sich schnell und zuverlässig die individuellen Anforderungen, Erwartungen und das Umfeld bestimmen.

Darüberhinaus gelten natürlich auch alle anderen Vorteile beim Einsatz externer Fachleute, wie sie durch die steigende Flexibilisierung der Arbeitswelt in den kommenden Jahren noch stärker zum Tragen kommen werden.

# Freelancer International e. V.

Der Verband für Selbstständige, Freiberufler und UnternehmerInnen



Liebe Leserinnen, liebe Leser,

zu guter Letzt möchten wir Ihnen noch ein paar Informationen über unseren Verband geben.

Gegründet im Jahr 2000 in Stuttgart, besteht der Verband Freelancer International e. V. nun stolze zehn Jahre. Ins Leben gerufen wurde er von einigen engagierten Selbstständigen und Freiberuflern, die sich nicht damit abfinden wollten, dass berufliche Standesvertretungen in Deutschland größtenteils nach steuerrechtlichen Gesichtspunkten organisiert sind: einerseits die Freiberufler mit ihren Kammern, andererseits die IHK mit ihren gewerbesteuerpflichtigen Mitgliedern.

Die Idee war und ist es, Freischaffende aller Branchen zusammenzuführen, um gemeinsam unseren Platz am Markt und in der Gesellschaft zu festigen. Dabei ist der Verband ausdrücklich für alle offen, die unsere Ziele unterstützen - unabhängig von Geschlecht, Staatszugehörigkeit und Rechtsform des Unternehmens.

Wir profitieren dabei von der Perspektivenvielfalt der Mitglieder, den Erfahrungen der „gestandenen Profis“, den neuen Ansätzen der „jungen Generation“ und natürlich auch von den Kooperationsmöglichkeiten untereinander.

Diese Offenheit hat leider auch ihren Preis: die üblichen Subventionsbudgets bleiben uns z. Zt. noch verwehrt.

Alle Arbeit im Verband wird ehrenamtlich von den Mitgliedern durchgeführt. Um auch Existenzgründern die Mitgliedschaft zu ermöglichen, halten wir die Mitgliedsbeiträge niedrig.

Raumkosten, Messeauftritte, die stetige Erweiterung des Verbands um neue Regionalgruppen im gesamten Bundesgebiet u. v. m. sind damit allerdings allein kaum finanzierbar. Unterstützung ist durchaus willkommen!

Die Mitarbeit z. B. in Projektgruppen fördert die Kooperationsfähigkeit in interdisziplinären Teams und ist damit ein ideales Zusammenspiel für Situationen, wie sie

im täglichen Miteinander zwischen Selbstständigen/Freiberuflern und ihren Kunden gelebt werden.

Der Dialog zwischen bestehenden und potenziellen Geschäftspartnern und unseren Mitgliedern ist uns ein besonderes Anliegen. Daher haben wir zu unserem Jubiläum dieses Buch aufgelegt. Es dokumentiert die Expertise jedes Einzelnen, aber auch die Teamfähigkeit, in Kundenteams positive Ergebnisbeiträge einzubringen – getreu unserem Slogan „Mehr als Netzwerken“. Das Buch richtet sich aber auch an alle die Interessenten, welche einen Eindruck von der Berufsvielfalt der Verbandsmitglieder gewinnen möchten.

Damit heben wir uns auch bewusst von einer Vielzahl von Netzwerken ab, die ihr Ziel in reiner Auftragsvermittlung sehen.

Die ersten zehn Jahre haben uns von einem „Stuttgarter Verein“ zu einem Verband mit einer wachsenden Anzahl von Regionalgruppen werden lassen. Dieses Netz weiter zu verdichten und den Nutzen für unsere Mitglieder – und damit auch für deren Auftraggeber – weiter zu steigern, wird die permanente Aufgabe und Herausforderung für die Zukunft sein.

Die folgenden Seiten verdeutlichen Ihnen unsere Vision, die Verbandsziele und zeigen unsere regionale Präsenz auf.

Gewinnen Sie durch den Dialog mit Ihrem „externen Dienstleister“!

Diethelm Boldt  
Präsident Freelancer International e. V.



**Mehr als Netzwerken.**

ISBN 978-3-938453-19-3

19,90 €

# Freelancer International e. V.

Der Verband für Selbstständige, Freiberufler und UnternehmerInnen

## Vision

- Der Verband Freelancer International e. V. führt Selbstständige, Freiberufler und Kleinunternehmer aller Berufsgruppen unter einem Dach zusammen
- Synergieeffekte der Freelancer untereinander und die Vertretung ihrer Interessen in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft werden immer wichtiger
- Der Verband will die Trennung selbstständig arbeitender Unternehmer nach steuertechnischen und rechtlichen Kriterien überwinden und die gemeinsamen Interessen vertreten

## Verbandsziele

- Erhöhung des Stellenwerts der Mitglieder in Wirtschaft und Politik
- Branchenübergreifende Förderung der eigenverantwortlich Tätigen
- Vertretung ihrer inhaltlichen, ideellen und wirtschaftlichen Interessen
- Unterstützung von Existenzgründern/innen



Freelancer  
International e.V.

## Regionalgruppen (Stand 2010)

- Bedburg (Rhein-Erft-Kreis)
- Berlin
- Hamburg
- Heilbronn
- Potsdam
- Rhein-Neckar (Mannheim)
- Rhein-Main (Frankfurt a. M.)
- Reutlingen-Tübingen
- Stuttgart

## International

Mitglieder aus und mit Kontakten nach: Indien, Vietnam, China, Türkei, Spanien, Schweiz, Kroatien u. a.

Verbandsmitglieder sind in vielen Sprachen ansprechbar.

[www.freelancer-international.de](http://www.freelancer-international.de)  
[info@freelancer-international.de](mailto:info@freelancer-international.de)



Mehr als Netzwerken.

ISBN 978-3-938453-19-3

19,90 €