

Inhalt

1	Sind hoher Qualitätsanspruch und Wirtschaftlichkeit miteinander vereinbar?	1
1.1	Anforderungen an Unternehmen	2
1.2	Entwicklung des Qualitätsmanagements	4
1.3	Problemstellungen im Unternehmen	7
1.4	Vereinbarkeit von Qualität und Wirtschaftlichkeit	7
1.5	Qualität und Wirtschaftlichkeit bezogen auf Managementkonzepte und Methoden	13
1.5.1	Strategisches Management	13
1.5.2	Kernkompetenzmanagement	14
1.5.3	Balanced Scorecard	15
1.5.4	Benchmarking	15
1.5.5	Prozessmanagement	18
1.5.6	Business Reengineering	19
1.5.7	Wissensmanagement	20
1.5.8	Outsourcing	21
1.5.9	Lean Management	22
1.5.10	Kaizen	23
1.5.11	Six Sigma	23
1.5.12	Projektmanagement	24
1.5.13	Change Management	25
2	Was versteht man unter Wirtschaftlichkeit von Qualität?	27
2.1	Qualitätsbezogene Kosten	28
2.2	Qualitätscontrolling und Kennzahlensysteme	30
2.3	Value- und Performance-Generatoren des Qualitätsmanagements	33
2.3.1	Interne Value- und Performance-Generatoren des Qualitätsmanagements	35
2.3.2	Externe Value- und Performance-Generatoren des Qualitätsmanagements	45
2.3.3	Interne und externe Value- und Performance-Generatoren des Qualitätsmanagements im Überblick	51
3	Welche Methoden und Modelle zur Bewertung der Wirtschaftlichkeit von Qualität gibt es?	55
3.1	Investitionsrechnungsverfahren	56
3.1.1	Statische Investitionsrechnungsverfahren	56
3.1.2	Dynamische Investitionsrechnungsverfahren	60

3.2 Weitere klassische Analyseverfahren und Modelle	64
3.2.1 Gap-Analyse	64
3.2.2 Kostenstrukturanalyse	65
3.3 Scoring-Modelle	67
3.3.1 Das Excellence-Modell der EFQM	68
3.3.2 Das Modell des MBNQA	69
3.4 Reifegradmodelle als Bewertungsraster	71
3.4.1 Levels of Excellence der EFQM	71
3.4.2 Reifegrad nach ISO 9004:2009	72
3.5 Neuere Ansätze der Bewertung der Wirtschaftlichkeit von Qualität	74
3.5.1 Kostenorientiertes Qualitätsmanagement	74
3.5.2 Wirtschaftlichkeit durch Qualitätsmanagement	76
3.5.3 Analyse der Rentabilität von Qualitätstechniken	77
3.5.4 Modell zur Effizienzbewertung präventiver QM-Prozesse	78
3.5.5 Kennzahlensystem für das Total Quality Management	79
3.5.6 Prozessorientiertes Controllingkonzept für TQM-Maßnahmen	79
3.5.7 Modell zur Bestimmung der monetären Einsparungspotenziale bei der Durchführung einer FMEA	81
3.5.8 Modell zur Bewertung und Steuerung der Qualitätsverbesserung im Rahmen von Qualitätsmanagementsystemen	83
3.5.9 Ermittlung des wirtschaftlichen Nutzens präventiver QM-Methoden in Serienentwicklungsprojekten	84
4 Wie bewerte ich die Wirtschaftlichkeit von Qualitätsmanagement- strukturen und -aktivitäten?	85
4.1 Stand der Betrachtung der Wirtschaftlichkeit von Qualität	86
4.2 Problem der linearen Ursache-Wirkungs-Beziehungen	87
4.3 Quality Effect Model on Value Added	93
5 Welchen Beitrag leisten Reifegradmodelle bei der Qualitäts- bewertung von Prozessen?	113
5.1 Was sind Reifegradmodelle?	115
5.2 Aufbau und Struktur	117
5.3 Methodik und Vorgehensweise bei der Anwendung	121
5.4 Beitrag zur kontinuierlichen Verbesserung und Steigerung der Wirtschaftlichkeit	123
5.5 Reifegradmodelle	126
5.6 Reifegradmodelle in der Anwendung	129
5.6.1 Das RE-Innovationsreifegradmodell	129
5.6.2 Das QMwiGP-Reifegradmodell	136

6	Entwicklung und praktische Umsetzung eines wertschöpfungsorientierten Kennzahlensystems am Beispiel eines Systemherstellers	143
6.1	Einleitung	143
6.2	Grundlagen des wertschöpfungsorientierten Kennzahlensystems	144
6.2.1	Die Definition und Anforderungen von Kennzahlen	144
6.2.2	Die Kennzahlenstruktur	145
6.2.3	Die Definition und Anforderung an ein Kennzahlensystem	146
6.3	Die Besonderheit des wertschöpfungsorientierten Kennzahlensystems	146
6.4	Die vier Entwicklungsphasen des wertschöpfungsorientierten Kennzahlensystems	147
6.4.1	Phase I: Erfassung der Unternehmensanforderungen/-ziele an das Kennzahlensystem	149
6.4.2	Phase II: Ist-Analyse und Entwicklung von Vorschlägen zur kurzfristigen Verbesserung	150
6.4.3	Phase III: Entwicklung eines durchgängigen Kennzahlenkonzeptes	150
6.4.4	Phase IV: Implementierung/Umsetzung des Kennzahlenkonzeptes in das Unternehmen	161
6.5	Vorstellung des Kennzahlenreports	163
6.6	Beitrag zur Wirtschaftlichkeit	165
7	Einführung eines ganzheitlichen Kennzahlensystems am Beispiel eines Service Centers	169
7.1	Einleitung	169
7.2	Ansatz zur Entwicklung des Kennzahlensystems	171
7.3	Schritte zum Kennzahlensystem	175
7.4	Nutzen und weiteres Vorgehen	185
8	Wirtschaftlicher Nutzen präventiver Qualitätsmethoden am Beispiel von Serienentwicklungsprojekten	187
8.1	Einleitung	187
8.2	Wirkzusammenhänge präventiver Qualitätsmanagementmethoden	187
8.3	Entwicklung der Leistungsermittlung und -bewertung	190
8.3.1	Ursache-Wirkungs-Kette	190
8.3.2	ProjektKennzahlensystem in drei Perspektiven	191
8.3.3	Projektklassifizierung	194
8.4	Betrieb der Leistungsermittlung und -bewertung	195
Literatur		203
Register		215
Die Autoren		217