

DIPLOM-BETRIEBSWIRT
H A N S - P E T E R
M E T Z E N

+

M A R G O T
M E T Z E N

WIRTSCHAFTSPRÜFER

STEUERBERATER

STEUERBERATERIN

Qualitätsmanagement als Werte- und Wachstumstreiber für den Mittelstand

Skript zum Vortrag

(Auszug)

(5 von ursprünglich 61 Seiten)

Inhaltsverzeichnis

	Seite
1. Was bedeutet der Begriff "Qualität"	1
1.1. Definition Qualität in Anlehnung an Meyer's Lexikon	1
1.2. Definition Qualität nach ISO 9000	1
1.3. Qualität aus der Sicht des Produzenten	1
1.4. Qualität aus der Sicht des Kunden	1
1.5. Zusammenfassung	1
2. Bedeutung der Qualität	1
2.1. Veränderte Märkte	1
2.2. Strategisch Neuorientierung	1
2.3. Führungspotentiale durch Total Quality	1
3. Messung von Qualität	2
3.1. Die Messansätze im Überblick	2
3.2. Unternehmensbezogene Verfahren	2
3.3. Kundenbezogene Verfahren	2
4. Qualitätsmanagement und Qualitätsmanagementsystem	3
4.1. Definition des Qualitätsmanagement und Qualitätsmanagementsystem	3
4.2. Ziele eines Qualitätsmanagement-Systems	3
4.3. Umfang des Qualitätsmanagement-Systems	3
4.4. Die Einführung eines Qualitätsmanagements als strategische Ausrichtung	3
4.5. Gefahren der Einführung eines QM	4
5. Einführung eines Qualitätsmanagementsystems	4
5.1. Einführung in Zusammenarbeit mit einem externen Berater	4
5.2. Die 4 Phasen des Qualitätsmanagements	4
5.3. Ausgewählte Punkte zur Einführung eines Qualitätsmanagements	4
6. Die ISO-Normen für das Qualitätsmanagement-System	5
6.1. Das ISO-Qualitätsnormensystem	5
6.2. ISO DIN EN 9003	5
6.3. ISO DIN EN 9002	5
6.4. ISO DIN EN 9001	5
6.5. ISO DIN EN 9000:2000	5
7. Vollständiges Beispiel zur Einführung eines (T)QM	5

1. Was bedeutet der Begriff "Qualität"

1.1. Definition Qualität in Anlehnung an Meyer's Lexikon

Qualität ist die Beschaffenheit, Güte und Wertstufe von Gütern und Dienstleistungen u.a. im Unterschied zur Quantität.

1.2. Definition Qualität nach ISO 9000

Qualität ist die Übereinstimmung zwischen den festgestellten Eigenschaften und den vorher festgelegten Forderungen einer Betrachtungseinheit.

1.3. Qualität aus der Sicht des Produzenten

Wenn die gestellten Produkteigenschaften erfüllt sind, hat das Produkt auch Qualität.

1.4. Qualität aus der Sicht des Kunden

Werden die subjektiven und objektiven Anforderungen und Erwartungen des Kunden vollständig erfüllt, so hat das Produkt aus der Sicht des Kunden die notwendige Qualität.

1.5. Zusammenfassung

Entscheidend ist, dass die gestellten Anforderungen an das Produkt erfüllt werden.

2. Bedeutung der Qualität

Für jedes Unternehmen und jede Branche stellt Qualität ein wesentliches Instrument zur Erhaltung und Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit dar.

2.1. Veränderte Märkte

Immer mehr an Bedeutung gewinnen neben der Produktqualität auch die Zeit des Markteintritts (Produktentwicklungszeit), die entstehenden Kosten und die Flexibilität des Unternehmens im Hinblick auf eine Reaktion auf die Wünsche seiner Kunden.

2.2. Strategisch Neuorientierung

Die strategischen Faktoren Qualität und Preis bzw. Kosten werden in unserer schnelllebigen Welt mit immer kürzeren Produktentwicklungs- und Lebenszyklen um einen weiteren Faktor ergänzt: Zeit.

Time-to-Market und Time-Cost-Quality-Leadership heißen hier die Stichworte.

2.3. Führungspotentiale durch Total Quality

Den Ansatz zur Umsetzung hoher unternehmerischer Ziele bietet ein umfassendes Führungskonzept: „Total Quality Management (TQM)“, das den Kunden und das gesamte Unternehmen mit all seinen Mitarbeitern einbezieht.

3. Messung von Qualität

3.1. Die Messansätze im Überblick

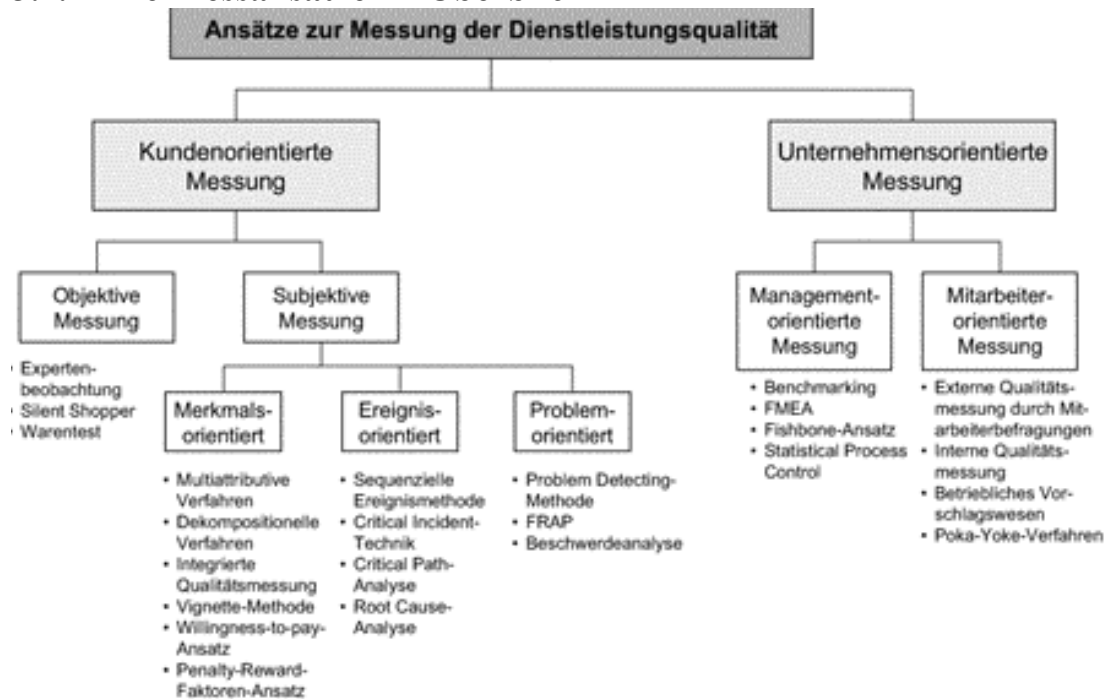


Abb. 5: Systematisierung der Ansätze zur Messung der Dienstleistungsqualität

3.2. Unternehmensbezogene Verfahren

3.2.1. Managementorientierte Verfahren

- Benchmarking
- Fehlermöglichkeits- und -einflussanalyse (FMEA)
- Fishbone-Analyse
- Verfahren der Statistical Process Control (SPC)

3.2.2. Mitarbeiterorientierte Verfahren

- Externe Qualitätsmessung durch Mitarbeiterbefragung
- Interne Qualitätsmessung durch Mitarbeiterbefragung
- Betriebliches Vorschlagswesen
- Poka-Yoke-Verfahren

3.3. Kundenbezogene Verfahren

3.3.1. Objektive Verfahren

- Expertenbeobachtung
- Silent-Shopper-Verfahren
- Warentests

3.3.2. Subjektive Verfahren: merkmalsorientiert

- Multiattributive Messverfahren
- Dekompositionsverfahren
- Integrierte Qualitätsmessung
- Vignette-Methode
- Willingness-to-pay-Ansatz
- Penalty-Reward-Faktoren-Ansatz

4. Qualitätsmanagement und Qualitätsmanagementsystem

4.1. Definition des Qualitätsmanagement und Qualitätsmanagementsystem

Qualitätsmanagement ist die Gesamtheit der sozialen und technischen Maßnahmen, die zum Zweck der Absicherung einer genormten Qualität von Ergebnissen im betrieblichen Leistungsprozess angewendet werden.

4.2. Ziele eines Qualitätsmanagement-Systems

4.2.1. Liste der Ziele und des Nutzens eines Qualitätsmanagementsystems

- Wettbewerbsvorteile der Produkte und Dienstleistungen
- Bessere Akzeptanz beim Kunden vor Auftragserteilung
- Reduzierung des Prüfumfanges bei Auftragsabwicklung
- Bessere Erfassung und Umsetzung der Kundenbedürfnisse
- Fehlerverhütung bzw. frühe Fehlererkennung
- Effiziente Einarbeitung von Mitarbeitern

4.2.2. Beispiel für Wettbewerbsvorteil durch Qualität

4.2.3. Beispiel für die Vermeidung von Verschwendung aller Art

4.3. Umfang des Qualitätsmanagement-Systems

Das QM-System umfasst alle Bereiche, die für die Qualität des Produktes oder der Dienstleistung mitbestimmend sind.

4.4. Die Einführung eines Qualitätsmanagements als strategische Ausrichtung

4.4.1. Der Druck durch steigende Qualitätsanforderungen

4.4.2. Die Unternehmensführung bei der strategischen Ausrichtung

4.4.2.1. Zielbildungs- und -durchsetzungsprozess

Es ist Aufgabe der Unternehmensleitung und der Führungskräfte, die Qualitätsziele mit allen Einzelzielen festzulegen, zu realisieren und ihre Erfüllung zu überwachen.

⋮

- Schwierige, herausfordernde Ziele führen zu besseren Leistungen als mittlere oder leicht zu erreichende Ziele.
- Herausfordernde und präzise, spezifische Ziele führen zu besseren Leistungen als allgemeine, vage Ziele („Geben Sie Ihr Bestes“).

Dieses setzt jedoch ein gewisses Maß an Ehrgeiz beim Mitarbeiter und die Erreichbarkeit der Ziele voraus.

4.4.2.2. Mitarbeiterpartizipation

Qualitätsmanagementstrategien setzen vor allem auf mehr Eigeninitiative und Eigenverantwortung der Mitarbeiter im Sinne eines unternehmerischen Handelns.

4.4.3. Qualitätsfähigkeit der Unternehmung

Qualitätsfähig können Unternehmen nur sein, wenn die fünf Unternehmensparameter:

- Mitarbeiter
- Maschine
- Material
- Methode
- Management

geeignet sind, Qualität zu erzielen.

4.4.4. Die Mitarbeiter bei Qualitätsmanagement

Qualität ist das Ergebnis fähiger Mitarbeiter.

Grundvoraussetzungen für fähige Mitarbeiter sind Wollen und Wissen.

4.5. Gefahren der Einführung eines QM

Das Qualitätsmanagement endet leider teilweise in endlosen Dokumentationen (QM-Handbüchern) und der Einführung von formalen Handlungsläufen deren Sinn sich kaum nachvollziehen lassen.

5. Einführung eines Qualitätsmanagementsystems

5.1. Einführung in Zusammenarbeit mit einem externen Berater

5.2. Die 4 Phasen des Qualitätsmanagements

5.3. Ausgewählte Punkte zur Einführung eines Qualitätsmanagements

5.3.1. Ermittlung der unternehmensinternen Geschäftsprozesse

5.3.2. Barrieren eines Qualitätsmanagements

5.3.3. Inhalt des QM-Handbuchs

5.3.4. Beispiel zur qualitätsorientierten Dienstleistungsentwicklung/-verbesserung

5.3.4.1.1. Phase 1: Definition

5.3.4.1.2. Phase 2: Konzeption

5.3.4.1.3. Phase 3: Gestaltung

6. Die ISO-Normen für das Qualitätsmanagement-System

6.1. Das ISO-Qualitätsnormensystem

6.2. ISO DIN EN 9003

6.3. ISO DIN EN 9002

6.4. ISO DIN EN 9001

6.5. ISO DIN EN 9000:2000

7. Vollständiges Beispiel zur Einführung eines (T)QM