

Roland Jochem

Was kostet Qualität?

Wirtschaftlichkeit von Qualität ermitteln

Unter Mitarbeit von

Thomas Dietmüller, Dennis Geers, Michael Giebel, Katja Landgraf,
Martin Menrath, Jörg Woestkamp und Xiangtian Zheng

HANSER

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	SixSigma	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