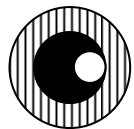


Qualitätscontrolling

Leitfaden zur qualitätsgerechten Planung und Steuerung von Geschäftsprozessen

Univ.-Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Horst Wildemann



TCW Transfer-Centrum für Produktions-Logistik und Technologie-Management GmbH & Co. KG

Leopoldstr. 145 • 80804 München

Tel. 089-36 05 23-0 • Fax 089-36 10 23-20 • mail@tcw.de • www.tcw.de • www.management-literatur.com

Horst Wildemann

Qualitätscontrolling

Leitfaden zur qualitätsgerechten Planung und Steuerung von Geschäftsprozessen

Copyright by TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG

18. Auflage 2012

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Wildemann, Horst

Qualitätscontrolling

Leitfaden zur qualitätsgerechten Planung und Steuerung von Geschäftsprozessen

ISBN 978-3-929918-54-0

TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG • Leopoldstr. 145 • 80804 München

Tel. 089-36 05 23-0 • Fax 089-36 10 23-20

mail@tcw.de • www.tcw.de • www.management-literatur.com

Alle Rechte, auch die der Übersetzung in fremde Sprachen, vorbehalten. Kein Teil dieses Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form, auch nicht zum Zwecke der Unterrichtsgestaltung, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet werden.

Präambel (I)

Veranlasst durch eine weltweit feststellbare Marktsättigung und Wachstumsstagnation begannen vor allem japanische Unternehmen mit Beginn der 80er Jahre mit der Umsetzung gezielter Qualitätsstrategien zur Gewinnung von Marktanteilen. Der Faktor Qualität gewann im operativen und strategischen Bereich, in allen Märkten und Branchen eine wachsende und herausragende Bedeutung. Durch Qualität lassen sich auch Kostenvorteile durch die Vermeidung von Verschwendung und Blindleistung erzielen. Die Kosten der "Nicht-Qualität" liegen oft in einer Größenordnung von über 10% des Umsatzes. Derartige vermeidbare Verschwendung und Blindleistung entsteht in allen Unternehmensbereichen von der Entwicklung/Konstruktion über den Einkauf und die Produktion bis zum Vertrieb und zur Verwaltung.

Zur Quantifizierung der wirtschaftlichen Konsequenzen müssen neben den qualitätsbedingten Kosten auch die Opportunitätskosten in die Betrachtung mit einfließen. Letztere resultieren aus verprellten oder durch Fehlleistungen abgehaltenen Kunden und manifestieren sich in entgangenen Umsätzen oder Deckungsbeiträgen. Dies verdeutlicht die Notwendigkeit zur strategische Ausrichtung des Unternehmens auf Qualitätsziele, um im Wettbewerb mittel- bis langfristig bestehen zu können. Die Identifizierung und Vorgabe von langfristigen Qualitätszielen und Leitbildern, die Orientierung am Kundennutzen und



Präambel (II)

das Controlling des Zielerreichungsgrads stellen die wesentlichen Aufgaben des Qualitätscontrollings dar. Der Fokus richtet sich auf dabei nicht nur auf den Kunden und dessen Anforderungen, die entlang der gesamten Prozesskette in operative Controllinggrößen umzusetzen sind, sondern auch auf den Mitarbeiter, der sensibilisiert für die Bedeutung von Qualität, diese letztendlich umsetzen und kontinuierlich verbessern muss. Diese gilt es durch geeignete Diagnose- und Controllingkonzepte zu unterstützen.

Als ausführendes Organ des Qualitätsmanagements kommt dem Qualitätscontrolling die Aufgabe zu, die Qualitätsbestrebungen der einzelnen Unternehmensbereiche zu koordinieren, sie durch eine geeignete Informationsversorgung zu unterstützen und gleichzeitig die Wirtschaftlichkeit der Maßnahmen zu überwachen. Eine systematische Erfassung, Bewertung und Analyse der Fehlerarten hilft, ökonomisch relevante Schwachstellen von Produkten und Prozessen zu identifizieren und mit angemessenem Mitteleinsatz zu beseitigen. Durch das Aufzeigen, an welchen Entstehungsorten Qualitätskosten in besonders hohem Maße anfallen, lassen sich Kostensenkungspotenziale identifizieren. Dem Qualitätscontrolling stehen hierfür eine Reihe von Instrumenten zur Verfügung, wie die Qualitätskostenrechnung, Qualitätskennzahlen, Qualitätsberichtswesen oder auch Benchmarking und Quality Gates.



Präambel (III)

Gleichzeitig trägt das Qualitätscontrolling dazu bei, einzelne Mitarbeiter für Qualitätsfragen zu sensibilisieren und ihnen die Bedeutung der Produkt- und Prozessqualität bewusst zu machen. Da eine effiziente Qualitätssicherung und -kontrolle im gesamten Prozess nur durch eine Selbstkontrolle der Mitarbeiter zu gewährleistet ist, hängt der Erfolg des Qualitätscontrolling in besonderem Maße von der Bereitschaft der Mitarbeiter zur Anwendung geeigneter Diagnose- und Präventionsmethoden sowie zur permanenten Qualitätsverbesserung ab. Die Transparenz der Abläufe und das Verständnis der Wirkungsweise der eigenen Aktivitäten auf den Gesamtprozess schafft die Voraussetzung für die Akzeptanz der Qualitätsziele durch die Mitarbeiter. Dabei ist es auch die Aufgabe des Qualitätscontrollings die Qualität der Qualifikation zu überwachen. Durch Schulungen und spezifische Weiterentwicklung der Methoden werden die Mitarbeiter methodisch vorbereitet.

Mit diesem Leitfaden wird ein Konzept für das Qualitätscontrolling von Geschäftsprozessen und Möglichkeiten der unternehmensspezifischen Umsetzung aufgezeigt.



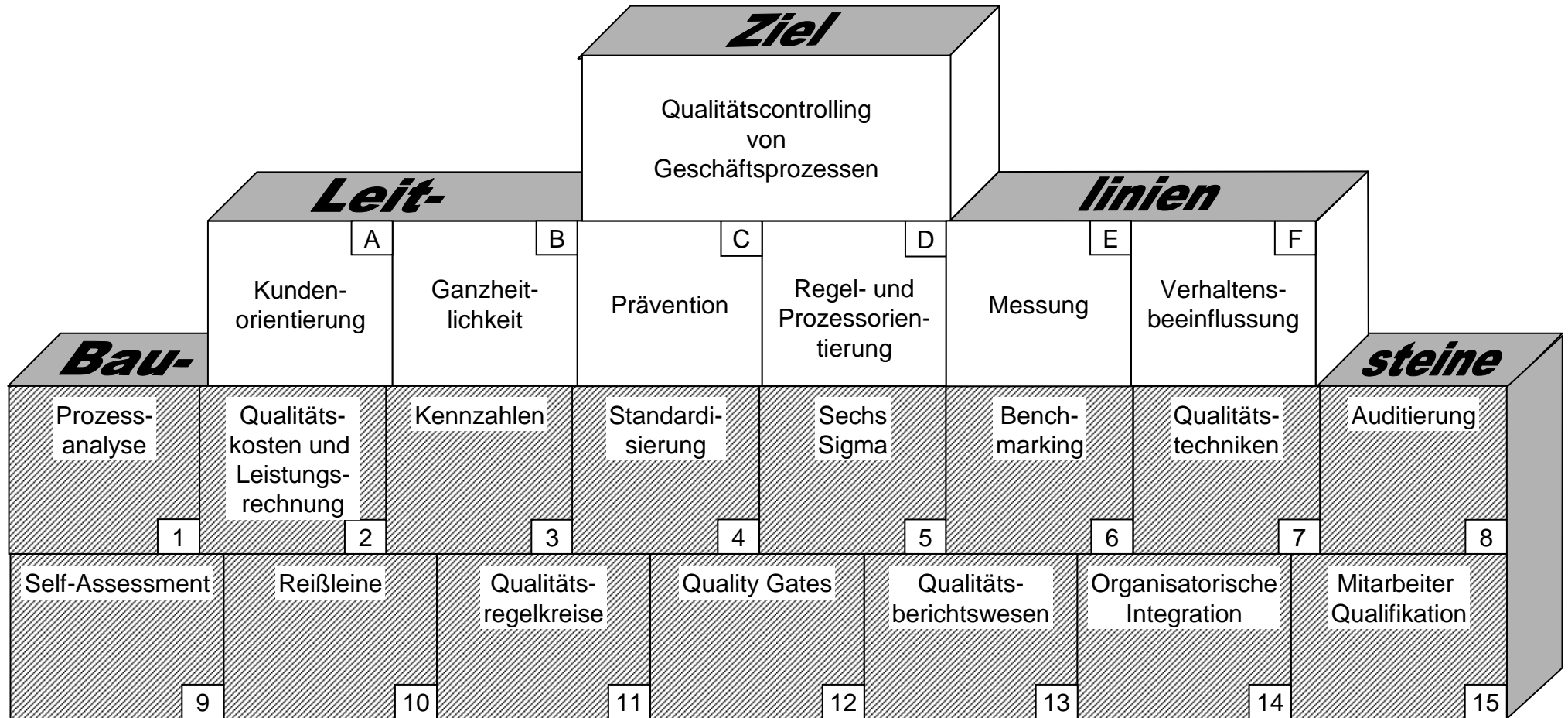
Inhaltsverzeichnis

		Seite
1	Defizite im Qualitätsmanagement und -controlling	1
2	Leitlinien des Qualitätscontrollings	14
3	Bausteine des Qualitätscontrollings	43
4	Wirkung eines Qualitätscontrollings	281
5	Einführungsstrategien eines Qualitätscontrollings	286
6	Praxisbeispiele	295
7	Literaturverzeichnis	330



Die Bausteine des Qualitätscontrollings ...

Leitlinien



➔ ... bilden die Elemente eines effizienten Controllings.

