

# Der Weg zur Spitze

Mit Total Quality Management  
zu Business Excellence -  
der Leitfaden zur Umsetzung

Herausgegeben von  
Gerd F. Kamiske

Die Autoren:

U. Büchner, D. Butterbrodt, K. J. Ehrhardt, T. Fiermann, Th. Hummel,  
G. F. Kamiske, H. Kirstein, Ph. Radtke, D. Wilmes und O. Wolter

Mit 103 Bildern



Carl Hanser Verlag München Wien

# Inhaltsverzeichnis

|      |   |     |
|------|---|-----|
| 1    | Qualitätsmanagement am Wirtschaftsstandort Europa (EHRHART).....    | 1   |
| 1.1  | Deutschland, ein Modell des Standorts Europa.....                   | 1   |
| 1.2  | Kosten- und Qualitätsmanagement.....                                | 5   |
| 1.3  | Der Wirtschaftsstandort Deutschland.....                            | 8   |
| 2    | Das Modell für Business Excellence durch TQM ( WILMES/ RADTKE)..... | 13  |
| 2.1  | Total Quality Management.....                                       | 13  |
| 2.2  | Der europäische Qualitätspreis.....                                 | 15  |
| 2.3  | Der Ludwig Erhard Preis.....  | 21  |
| 2.4  | Der Deming Application Prize.....                                   | 22  |
| 2.5  | Der Malcolm Baldrige National Quality Award.....                    | 24  |
| 2.6  | Literatur.....  | 25  |
| 3    | Von der ISO 9000 zu TQM (KIRSTEIN).....                             | 27  |
| 3.1  | Ausgangsbasis.....  | 27  |
| 3.2  | Vergleich der ISO 9000 mit dem EQA.....                             | 27  |
| 3.3  | Gemeinsame Zielsetzung.....   | 30  |
| 3.4  | Zusammenfassung.....  | 33  |
| 4    | Das Berliner Modell zur Umsetzung von TQM (RADTKE).....             | 35  |
| 4.1  | Durch TQM zur Excellence.....                                       | 35  |
| 4.2  | Aufbau und Struktur des Berliner-Umsetzungsmodells.....             | 38  |
| 4.3  | Die Geisteshaltung im TQM.....                                      | 42  |
| 4.4  | Ebenen des Berliner-Umsetzungsmodells.....                          | 46  |
| 4.5  | Ablauf der Einführung von TQM.....                                  | 48  |
| 4.6  | Führung.....  | 51  |
| 4.7  | Politik und Strategie.....  | 56  |
| 4.8  | Mitarbeiterorientierung.....  | 61  |
| 4.9  | Ressourcen.....   | 75  |
| 4.10 | Prozesse.....   | 95  |
| 4.11 | Indikatormodule.....  | 110 |
| 4.12 | Literatur.....  | 127 |

|     |   |     |
|-----|---|-----|
| 5   | TQM-gerechtes Controlling - Koordination der Geschäftsprozesse auf der Basis des EFQM-Modells (WILMES).....           | 131 |
| 5.1 | Controlling aus der Sicht des TQM.....  | 131 |
| 5.2 | Grundlagen des TQM-gerechten Controllings.....  | 135 |
| 5.3 | Werkzeuge des TQM-gerechten Controllings.....   | 143 |
| 5.4 | Institutionen des TQM-gerechten Controllings.....   | 164 |
| 5.5 | Zusammenfassung und Ausblick.....   | 167 |
| 5.6 | Literatur.....  | 168 |
| 6   | Ziel- und Verbesserungsplanung (HUMMEL).....  | 169 |
| 6.1 | Die Beharrungskräfte überwinden.....  | 169 |
| 6.2 | Den Teufelskreis gegen Verbesserungen unterbrechen.....   | 170 |
| 6.3 | Anforderungen an die Verbesserungsplanung.....  | 172 |
| 6.4 | Gestaltungsmerkmale der Verbesserungsplanung.....   | 174 |
| 6.5 | Zusammenfassung.....  | 187 |
| 6.6 | Literatur.....  | 188 |
| 7   | Entwicklung eines TQM-Kennzahlensystems zur erfolgreichen Unternehmensnavigation (WOLTER).....                        | 189 |
| 7.1 | Anforderungen an ein Kennzahlensystem für TQM.....  | 189 |
| 7.2 | Zielsystem und Struktur des TQM-Kennzahlensystems.....  | 192 |
| 7.3 | TQM-Kennzahlen für die Unternehmensleitung.....   | 198 |
| 7.4 | Die sieben Schritte zum TQM-Kennzahlensystem.....   | 211 |
| 7.5 | Erfolgsfaktoren der praktischen Umsetzung.....  | 227 |
| 7.6 | Literatur.....  | 229 |
| 8   | Prozesse managen - Der Weg zu höherer Wertschöpfung und größerer Wirtschaftlichkeit (FÜERMANN).....                   | 231 |
| 8.1 | Von der Funktions- zur Prozeßorientierung.....  | 231 |
| 8.2 | Das Wesen eines Prozesses.....  | 232 |
| 8.3 | Was es bedeutet, Prozesse zu managen.....   | 234 |
| 8.4 | Die Mitwirkenden im Prozeßmanagement.....   | 236 |
| 8.5 | Prozesse restrukturieren.....   | 240 |
| 8.6 | Prozesse lenken und ständig verbessern.....   | 263 |
| 8.7 | Literatur.....  | 273 |
| 9   | Konzept zur Umsetzung von betrieblichen Umweltmanagementsystemen unter Qualitätsmanagementaspekten (BUTTERBRODT)..... | 275 |
| 9.1 | Einführung.....   | 275 |
| 9.2 | Das Umsetzungskonzept.....  | 276 |
| 9.3 | Anwendung des Umsetzungskonzepts in einem Fallbeispiel.....   | 280 |
| 9.4 | Literatur.....  | 313 |

|  |     |
|--|-----|
| 10 Transformationsmanagement (BÜCHNER).....    | 315 |
| 10.1 Einleitung.....                           | 315 |
| 10.2 Ganzheitlicher Ansatz.....                | 316 |
| 10.3 Rahmenkonzept.....                        | 317 |
| 10.4 Verbindliche Elemente.....                | 318 |
| 10.5 Umsetzung.....                            | 320 |
| 10.6 Aktivitäten.....                          | 323 |
| 10.7 Dauer und zeitliche Abfolge.....          | 329 |
| 10.8 Widerstände im Transformationsprozeß..... | 329 |
| 10.9 Ausblick.....                             | 330 |
| 10.10 Literatur.....                           | 331 |
| Sachwortverzeichnis.....                       | 333 |
| Autorenverzeichnis.....                        | 339 |