

INHALTSVERZEICHNIS

A	THEORETISCHER TEIL	1
1	EINLEITUNG	2
1.1	Problemstellung	3
1.2	Zielsetzung	4
1.3	Forschungsfragen	4
1.4	Aufbau der Arbeit	5
2	QUALITÄT	6
2.1	Begriffsabgrenzung	6
2.1.1	Warum brauchen wir Qualität	9
2.1.2	Die fünf Ansätze des Qualitätsbegriffes nach Garvin	11
2.1.2.1	Transzendenter (absoluter) Ansatz	11
2.1.2.2	Produktbezogener Ansatz	11
2.1.2.3	Anwenderbezogener Ansatz	11
2.1.2.4	Fertigungsbezogener Ansatz	11
2.1.2.5	Wertbezogener Ansatz	12
2.2	Qualitätsdimensionen zur Operationalisierung von Qualität	12
2.2.1	Gebrauchsnutzen	13
2.2.2	Ausstattung	13
2.2.3	Zuverlässigkeit	14
2.2.4	Normgerechtigkeit	14
2.2.5	Haltbarkeit	15
2.2.6	Servicefreundlichkeit	16
2.2.7	Design	16
2.2.8	Produktwahrnehmung	17
3	QUALITÄTSMANAGEMENT	19
3.1	Begriffsabgrenzung	19
3.1.1	Die Bedeutung des Managements	20
3.2	Aufgaben und Prämissen des Qualitätsmanagements	22
3.3	Gründe für das Qualitätsmanagement	22
3.4	Ziele des Qualitätsmanagements	24
3.4.1	Präventives Qualitätsmanagement	24
3.4.2	Ganzzeitliches Qualitätsdenken	24
3.4.3	Motivation der Mitarbeiter	25
3.4.4	Verbesserte Kommunikation	25

3.4.5	Schlanke Produktion (lean production)	25
3.5	Exkurs: Geschichtliche Entwicklung des Qualitätsmanagements	26
3.5.1	Die Antike und das Mittelalter	26
3.5.2	Das 18. und 19. Jahrhundert	26
3.5.3	Das 20. Jahrhundert	27
3.5.3.1	Wissenschaftliche Arbeitsanalyse : Fließband	27
3.5.3.1.1	Entwicklung in Amerika	27
3.5.3.2	Die erste statistische Qualitätssicherung	27
3.5.4	Die Human Relations Bewegung	27
3.5.4.1	Von Partialkonzepten der Qualitätsförderung zu soziotechnischen Ansätzen von TQM	28
3.5.5	Die wichtigsten Vordenker des Qualitätsmanagements	28
3.5.5.1	Philip B. Crosby	28
3.5.5.1.1	Die 4 Gebote des Qualitätsmanagements nach Crosby	29
3.5.5.1.2	Das Konzept der Completeness nach Crosby	30
3.5.5.1.3	Maßnahmen zur Qualitätsverbesserung	30
3.5.5.2	William E. Deming	31
3.5.5.3	Joseph M. Juran	34
3.5.5.3.1	"The Juran Trilogy"	35
3.5.5.4	Der Qualitätsgedanke der Japaner	36
3.5.5.4.1	Qualität ist wichtiger als kurzfristig orientiertes Gewinndenken	37
3.5.5.4.2	Kundenorientierte und nicht-herstellerorientierte Qualitätspolitik	37
3.5.5.4.3	Abbau von Abteilungsschranken und Einbeziehung aller betrieblichen Funktionen	37
3.5.5.4.4	Kontinuierliche Verbesserungen	38
3.5.5.4.5	Partizipatives Management unter Einbindung aller Ebenen	38
3.5.5.4.6	Beachtung von humanitären Gesichtspunkten	38
3.5.5.4.7	Einsatz statistischer Methoden	39
3.5.5.5	Weitere Autoren	39
3.5.5.5.1	Walter Masing	39
3.5.5.5.2	Armand V. Feigenbaum	39
3.6	Normen des Qualitätsmanagements	40
3.6.1	Internationale Norm	40
3.6.2	ISO 9000 – Die Norm	40
3.6.2.1	Die Leitfadensreihe ISO 9000	41
3.6.2.1.1	ISO 9000 – 1: Auswahl und Anwendung	41
3.6.2.1.2	ISO 9000 –2: Qualitätsmanagement- und Qualitätssicherungsnormen	42
3.6.2.1.3	ISO 9000 – 3: Leitfaden für die Entwicklung, Lieferung und Wartung von Software	43
3.6.2.2	Die Qualitätsmanagementmodelle ISO 9001 bis ISO 9003 - 1994	43
3.6.2.2.1	DIN EN ISO 9001: Qualitätsmanagementsysteme - Modell zur Qualitätssicherung/ QM-Darlegung in Design, Entwicklung, Produktion, Montage und Wartung	43
3.6.2.2.2	DIN EN ISO 9002: Qualitätsmanagementsysteme- Modell zur Qualitätssicherung/ QM-Darlegung in Produktion, Montage und Wartung	44
3.6.2.2.3	DIN EN ISO 9003: Qualitätsmanagementsysteme- Modell zur Qualitätssicherung/ QM-Darlegung bei der Endprüfung	44

3.6.2.3	Das ISO Prozessmodell der Revision 2000	51
3.6.2.3.1	Begriffsdefinition	52
3.6.2.3.2	Gründe für eine tiefgreifende Revision der ISO 9000 Norm	52
3.6.2.3.3	Neustrukturierung und Konsolidierung	52
3.6.2.3.4	Struktur der revidierten Normen	53
3.6.2.3.5	Stufe-0-Modell	54
3.6.2.3.6	Stufe-1-Modell	54
3.6.2.3.7	Stufe 2-Modell	55
3.6.2.3.8	Das Konzept der ISO 9001/ISO 9004 der Revision 2000	56
3.6.2.3.9	Gegenüberstellung der ISO 9001 (1994) und der revidierten ISO 9001 (2000)	56
3.6.2.4	Die Leitfadensreihe ISO 9004	60
3.6.2.4.1	ISO 9004 – 1: Leitfaden für Qualitätsmanagement und Elemente eines Qualitätsmanagementsystems	60
3.6.2.4.2	ISO 9004 – 2: Leitfaden für Dienstleistungen	60
3.6.2.4.3	ISO 9004 – 3: Leitfaden für verfahrenstechnische Produkte	60
3.6.2.4.4	ISO 9004 – 4: Leitfaden für Qualitätsverbesserungen	60
3.6.3	Total Quality Management (TQM)	61
3.6.3.1	Grundlagen von Total Quality Management	61
3.6.3.2	Die drei Säulen als Voraussetzung für ein umfassendes Qualitätsmanagement (TQM)	63
3.6.3.2.1	Die Kundenorientierung	63
3.6.3.2.2	Die Mitarbeiterorientierung	65
3.6.3.2.3	Die Prozessorientierung	66
3.6.3.3	Die strategischen Ansätze von TQM	67
3.6.3.4	Die Bedeutung von ISO 9000 im Zusammenhang mit Total-Quality-Management	68
3.7	Die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems	68
3.7.1	Entscheidung der obersten Leitung	70
3.7.2	Festlegung der Qualitätspolitik und der Qualitätsziele	71
3.7.3	Projektplanung	73
3.7.3.1	Projektstrukturplan	74
3.7.3.2	Projektzeitplan	74
3.7.3.3	Budgetplan	76
3.7.4	Schulung der Mitarbeiter und Bildung von Arbeitsgruppen	76
3.7.4.1	Einrichtung von Arbeitsgruppen	77
3.7.5	Unternehmensanalyse	77
3.7.5.1	Prozessanalyse	77
3.7.5.2	Produktanalyse	79
3.7.5.3	Sammlung der vorhandenen Dokumente	80
3.7.5.4	Schwachstellenanalyse	82
3.7.5.4.1	Schwachstellen im Qualitätsmanagementsystem	83
3.7.5.5	Soll-Ist-Vergleich, Normabgleichung und Umsetzungsmaßnahmen	83
3.7.6	Dokumentation des Qualitätsmanagementsystems	84
3.7.6.1	Qualitätsmanagementhandbuch (QM-Handbuch)	84
3.7.6.1.1	Maßnahmen zur Erstellung des QM-Handbuchs	86

3.7.6.1.2	Aufbau des QM-Handbuchs	86
3.7.6.2	Qualitätsmanagement-Verfahrensanweisung	88
3.7.6.2.1	Aufbau der Qualitätsmanagement-Verfahrensanweisung	89
3.7.6.3	Tätigkeitsbezogene Dokumente	94
3.7.7	Audit (Zertifizierung)	94
3.7.7.1	Nutzen durch das ISO 9000 Zertifikat	94
3.7.7.2	Auditarten	95
3.7.7.3	Qualitätsmanagement-Systemauditvorbereitung	98
3.7.7.4	Qualitätsmanagement-Systemauditablauf	100
3.7.7.4.1	Vorbereitung des Qualitätsmanagement-Systemaudits	100
3.7.7.4.2	Durchführung des Qualitätsmanagement-Systemaudits	100
3.7.7.5	Zuordnung der auditierten Unternehmen	101
4	MODELLE ZUR PRÜFUNG DER UNTERNEHMENSQUALITÄT	103
4.1	Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)	103
4.1.1	Historische Entwicklung	104
4.1.2	Ziele des MBNQA	105
4.1.3	Aufbau des MBNQA	107
4.1.3.1	Prinzipien des MBNQA	107
4.1.3.2	Das Qualitätsmodell des MBNQA	108
4.2	Der European Quality Award (EQA)	112
4.2.1	Historische Entwicklung	112
4.2.2	Ziele des EQA	114
4.2.3	Aufbau des EQA	115
4.2.3.1	Grundlegende Prinzipien für ein umfassendes Qualitätsmanagement des EQA	115
4.2.3.2	Das European Foundation for Quality Management-Modell (EFQM)	117
5	DER ANALYTISCHE HIERARCHIEPROZESS	120
5.1	Die Bedeutung und Schwierigkeit von Modellen	120
5.2	Allgemeines zum AHP	121
5.2.1	Die sechs Hauptschritte des AHP	123
5.2.1.1	Aufstellen der Hierarchie	123
5.2.1.2	Bestimmung der Prioritäten	125
5.2.1.3	Die Bedeutung von Vektoren	126
5.2.1.4	Berechnung entsprechender Gewichtungsvektoren	127
5.2.1.5	Überprüfung der Konsistenz der Prioritätenschätzungen	127
5.2.1.6	Berechnung von Ziel/Maßnahmengewichtungen für die gesamte Hierarchie	128
5.2.1.7	Interpretation der Ergebnisse	128
5.2.2	Zusammenfassung	128
6	FORSCHUNGSMODELL	129
6.1	Forschungshypothese	130

6.2	Beschreibung der 9 Erfolgsfaktoren	130
6.2.1	Führung	131
6.2.2	Politik und Strategie	131
6.2.3	Mitarbeiterorientierung	132
6.2.4	Ressourcen	133
6.2.5	Prozesse	133
6.2.6	Kundenzufriedenheit	134
6.2.7	Mitarbeiterzufriedenheit	134
6.2.8	Gesellschaftliche Verantwortung/Image	135
6.2.9	Geschäftsergebnisse	135
7	OPERATIONALISIERUNG DER ERFOLGSFAKTOREN	138
7.1	Operationalisierung der Befragung	139
7.1.1	Operationalisierung des Erfolgsfaktors „Führung“	139
7.1.2	Operationalisierung des Erfolgsfaktors „Politik und Strategie“	140
7.1.3	Operationalisierung des Erfolgsfaktors „Mitarbeiterorientierung“	141
7.1.4	Operationalisierung des Erfolgsfaktors „Ressourcen“	141
7.1.5	Operationalisierung des Erfolgsfaktors „Prozesse“	142
7.1.6	Operationalisierung des Erfolgsfaktors „Kundenzufriedenheit“	143
7.1.7	Operationalisierung des Erfolgsfaktors „Mitarbeiterzufriedenheit“	143
7.1.8	Operationalisierung des Erfolgsfaktors „Gesellschaftliche Verantwortung/Image“	144
7.1.9	Operationalisierung des Erfolgsfaktors „Geschäftsergebnisse“	144
7.2	Skala zur Gewichtung der Erfolgsfaktoren	146
7.3	Skalen zur Messung der Erfolgsfaktoren	147
	B EMPIRISCHER TEIL	148
8	DATENERHEBUNG	149
8.1	Erhebungsplanung	149
8.1.1	Grundgesamtheit und Stichprobe	149
8.1.2	Erhebungsorte und -zeitpunkt	150
8.2	Der Interviewleitfaden	150
8.3	Durchführung der Interviews	152
9	DATENAUSWERTUNG	154
9.1	Einfluss des Erhebungszeitpunkts auf die Ergebnisse	154
9.2	EFQM-Modellprüfung	157
9.2.1	Einführung	157
9.2.2	Konsistenz	158
9.2.3	AHP-Modell	159
9.2.4	Durchführung der Paarvergleiche	160

9.2.5	Errechnung der Gewichte für jeden Probanden	162
9.2.6	Verdichtung der Paarvergleichswerte	164
9.2.7	Errechnung der Gewichte für die einzelnen EFQM-Erfolgsfaktoren	165
9.2.8	Vergleich zwischen ursprünglichem EFQM-Modell und EFQM-Modell der österreichischen und Südtiroler Ernährungswirtschaft	168
9.2.9	Teilstichproben 1999 und 2000	169
9.2.10	Clusteranalyse	172
9.2.11	Zusammenfassende Darstellung der Modellprüfung	176
9.3	Überprüfung der Forschungshypothese	176
9.4	Einführung des Qualitätsmanagements	177
9.4.1	Gründe für die Einführung des Qualitätsmanagements	177
9.4.2	Auswirkungen durch die Einführung des Qualitätsmanagements	181
9.4.2.1	Allgemeine Verbesserungen	181
9.4.2.2	Kennzahlen	183
9.4.2.3	Veränderungen durch die Einführung von Qualitätsmanagement	184
9.4.3	Kosten-/Nutzenvergleich zum Qualitätsmanagement	186
9.4.4	Zertifizierung	187
9.4.4.1	Zertifizierungsnormen	187
9.4.4.2	Gründe für die Zertifizierung	188
9.5	Detailerkennnisse zu den Erfolgsfaktoren des EFQM-Modells in der Ernährungswirtschaft	188
9.5.1	Erfolgsfaktor „Führung“	189
9.5.1.1	Sichtbares Engagement und Vorbildfunktion in Bezug auf ein umfassendes Qualitätsmanagement	189
9.5.1.2	Sicherung der Verbesserung durch Mitwirkung und zur Verfügungstellung geeigneter Ressourcen	190
9.5.1.3	Würdigung und Anerkennung der Erfolge der Mitarbeiter	192
9.5.2	Erfolgsfaktor „Politik und Strategie“	193
9.5.2.1	Relevante und umfassende Informationen als Basis	193
9.5.2.2	Entwicklung auf Grund umfassender Information	194
9.5.2.3	Bekanntmachung und Einführung	195
9.5.2.4	Regelmäßige Aktualisierung und Verbesserung	196
9.5.3	Erfolgsfaktor „Mitarbeiterorientierung“	197
9.5.3.1	Planung und Verbesserung	197
9.5.3.2	Aufrechterhaltung und Weiterentwicklung der Fähigkeiten	198
9.5.3.3	Vereinbarung der Leistung und deren kontinuierliche Überprüfung	198
9.5.3.4	Autorisierung zu selbständigem Handeln und Erkennung der Leistungen	199
9.5.3.5	Effektiver Dialog zwischen Mitarbeitern und Unternehmen	199
9.5.3.6	Berücksichtigung der Anforderungen der Mitarbeiter	200
9.5.4	Erfolgsfaktor „Ressourcen“	200
9.5.4.1	Management von finanziellen Ressourcen	200
9.5.4.2	Management von Informationsressourcen	201

9.5.4.3	Umgang mit Lieferanten	201
9.5.4.4	Handhabung von Technologie und geistigem Eigentum	201
9.5.5	Erfolgsfaktor „Prozesse“	202
9.5.5.1	Identifikation mit den für den Geschäftserfolg wichtigen Prozessen	202
9.5.5.2	Systematische Führung von Prozessen	203
9.5.5.3	Überprüfung der Prozesse und Ziele der Verbesserung	203
9.5.5.4	Innovation und Kreativität für die Verbesserung von Prozessen	204
9.5.5.5	Änderung von Prozessen und der Nutzen der Änderung	205
9.5.6	Erfolgsfaktor „Kundenzufriedenheit“	205
9.5.6.1	Beurteilung aus Kundensicht (Produkte, Dienstleistungen, Kundenbeziehungen)	206
9.5.6.2	Zusatzmessgrößen aus Kundensicht	206
9.5.7	Erfolgsfaktor „Mitarbeiterzufriedenheit“	207
9.5.7.1	Beurteilung des Unternehmens durch Mitarbeiter	207
9.5.7.2	Zusätzliche Messgrößen wie Motivation, Dienstleistungen etc.	208
9.5.8	Erfolgsfaktor „Gesellschaftliche Verantwortung/Image“	208
9.5.8.1	Beurteilung der Gesellschaft	208
9.5.8.2	Zusätzliche Messgrößen	209
9.5.9	Erfolgsfaktor „Geschäftsergebnisse“	210
9.5.9.1	Finanzielle Messgrößen und zusätzliche Messgrößen	210
9.6	Beschreibung der befragten Unternehmen	211
10	DISKUSSION	214
10.1	Diskussion der Ergebnisse	214
10.1.1	Modellprüfung	214
10.2	Diskussion der Methode	216
10.2.1	Diskussion der Erhebungsmethode	216
10.2.2	Diskussion der Modellprüfungsmethode	217
11	SCHLUSSFOLGERUNGEN UND HANDLUNGSEMPFEHLUNG	218
12	ZUSAMMENFASSUNG	220
12.1	Gründe, Verbesserungen und Auswirkungen durch die Einführung von Qualitätsmanagement	221
12.2	Die Erfolgsfaktoren	222
12.2.1	Führung	222
12.2.2	Politik und Strategie	222
12.2.3	Mitarbeiterorientierung	222
12.2.4	Ressourcen	223
12.2.5	Prozesse	223
12.2.6	Kundenzufriedenheit	223
12.2.7	Mitarbeiterzufriedenheit	223
12.2.8	Gesellschaftliche Verantwortung/Image	224

12.2.9	Geschäftsergebnisse	224
13	AUSBlick	225
14	ANHANG	226
15	LITERATURVERZEICHNIS	245
16	ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	256