

# Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	XIII
Tabellenverzeichnis.....	XV
Abkürzungsverzeichnis.....	XVII
<b>1 Einleitung.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Problemstellung und Zielsetzung.....</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Gang der Untersuchung.....</b>	<b>6</b>
<b>2 Eine entwicklungsorientierte Interpretation des TQM.....</b>	<b>9</b>
<b>2.1 TQM: Begriff und Basiskomponenten.....</b>	<b>9</b>
2.1.1 Kontextbedingungen für ökonomisches Handeln und notwendiges Qualitätsverständnis.....	9
2.1.2 Qualitätsmanagement vs. Total Quality Management.....	12
2.1.3 European Quality Award und Malcolm Baldrige National Quality Award.....	16
2.1.4 Gemeinsamkeiten und Unterschiede.....	17
2.1.5 Kritische Betrachtung von Modellen im Rahmen des TQM.....	21
2.1.6 Basiskomponenten des TQM.....	23
2.1.6.1 Befähigung zum TQM.....	23
2.1.6.1.1 Führung.....	23
2.1.6.1.2 Politik und Strategie des Unternehmens.....	29
2.1.6.1.3 Mitarbeiterorientierung.....	31
2.1.6.1.4 Ressourcen.....	35
2.1.6.1.5 Prozesse.....	40
2.1.6.1.6 Kundenorientierung.....	43
2.1.6.2 Verbesserungsdimensionen.....	45
2.1.6.2.1 Kundenzufriedenheit.....	46
2.1.6.2.2 Mitarbeiterzufriedenheit.....	47
2.1.6.2.3 Auswirkungen auf die Gesellschaft.....	49
2.1.6.2.4 Geschäftsergebnisse.....	50
<b>2.2 Entwicklungsorientiertes Management.....</b>	<b>52</b>
2.2.1 Darstellung.....	52
2.2.1.1 Komplexität der Unternehmungsumwelt.....	52
2.2.1.2 Unternehmungen als soziale Systeme mit Entwicklungsperspektiven.....	53
2.2.1.3 Basiskonzepte.....	55
2.2.1.4 Gestaltungsperspektiven und Aktionsfelder des Managements.....	61
2.2.2 Einordnung des Konzepts.....	65
<b>2.3 TQM: Züge eines entwicklungsorientierten Managements.....</b>	<b>66</b>
2.3.1 Vergleich in bezug auf die entwicklungstheoretischen Basiskonzepte.....	67
2.3.2 Vergleich in bezug auf Gestaltungsperspektiven des Managements.....	71
2.3.3 Vergleich anhand der Abgrenzungskriterien zu anderen veränderungs- theoretischen Managementkonzepten.....	73
2.3.4 Zusammenfassender Vergleich.....	77

<b>2.4</b>	<b>Bisherige Ansätze des Controlling</b> .....	<b>78</b>
2.4.1	Controlling .....	78
2.4.2	Informationsorientierter Controlling-Ansatz .....	80
2.4.3	Planungs- und kontrolldeterminierter und koordinationsorientierter Controlling-Ansatz .....	81
2.4.4	Bisherige Einordnung des Qualitäts-Controlling und seine Gegenstandsproblematik im Rahmen des TQM .....	83
2.4.5	Problematik des koordinationsorientierten Controlling-Paradigmas .....	86
<b>2.5</b>	<b>Plausibilität des planungs- und kontrolldeterminierten Controlling im TQM</b> .....	<b>89</b>
<b>2.6</b>	<b>Notwendigkeit eines entwicklungsorientierten Controlling im TQM</b> .....	<b>97</b>
<b>3</b>	<b>Konzeption eines entwicklungsorientierten Controlling im TQM</b> .....	<b>99</b>
<b>3.1</b>	<b>Gewählter Systematisierungsansatz</b> .....	<b>100</b>
<b>3.2</b>	<b>Definition und Selbstverständnis</b> .....	<b>102</b>
3.2.1	Begrifflichkeiten .....	102
3.2.2	Selbstverständnis .....	104
<b>3.3</b>	<b>Interpretation der Unternehmungssteuerung</b> .....	<b>105</b>
<b>3.4</b>	<b>Entwicklungsbezogene Unterstützungsfelder</b> .....	<b>110</b>
3.4.1	Förderung eines Sinnbezugs (Wirklichkeitskonstruktion) .....	110
3.4.2	Förderung organisationalen Lernens .....	116
3.4.3	Förderung selbstorganisatorischer Prozesse .....	122
3.4.4	Gestaltung der Informationsstruktur .....	125
3.4.4.1	Methoden der Informationsbedarfsermittlung .....	127
3.4.4.2	Entwicklungsorientierte Informationsbedarfsermittlung .....	130
<b>3.5</b>	<b>Anhaltspunkte für die praktische Umsetzung: Konkretisierung der Gesamtaufgabe des ECTQM anhand der Basiskomponenten des TQM</b> .....	<b>132</b>
3.5.1	Enablers .....	133
3.5.1.1	Führung .....	133
3.5.1.2	Politik und Strategie des Unternehmens .....	134
3.5.1.3	Mitarbeiterorientierung .....	135
3.5.1.4	Ressourcen .....	137
3.5.1.5	Prozeß- und Kundenorientierung .....	139
3.5.2	Verbesserungsdimensionen .....	142
<b>4</b>	<b>Der Einsatz von Instrumenten für das entwicklungsorientierte Controlling im TQM</b> .....	<b>145</b>
<b>4.1</b>	<b>Betrachtungsfeld und instrumenteller Bezugsrahmen</b> .....	<b>146</b>
4.1.1	Betrachtungsfeld .....	146
4.1.2	Instrumenteller Bezugsrahmen .....	149
<b>4.2</b>	<b>Kennzahlensysteme und Benchmarking</b> .....	<b>150</b>
4.2.1	Kennzahlensysteme .....	151
4.2.1.1	Nicht-Qualitätsbezogene Kennzahlensysteme .....	151
4.2.1.2	Qualitätsbezogene Kennzahlensysteme .....	153
4.2.1.3	Überprüfung der Einsatzfähigkeit im ECTQM .....	162
4.2.1.3.1	Nicht-Qualitätsbezogene Kennzahlensysteme .....	162
4.2.1.3.2	Qualitätsbezogene Kennzahlensysteme .....	163
4.2.2	Benchmarking .....	174
4.2.2.1	Überblick .....	174

4.2.2.2	Überprüfung der Einsatzfähigkeit im ECTQM .....	177
<b>4.3</b>	<b>Strategische Kostenrechnungssysteme .....</b>	<b>180</b>
4.3.1	Überblick .....	182
4.3.1.1	Prozeßkostenrechnung .....	182
4.3.1.2	Target-Costing .....	187
4.3.1.3	Life Cycle Costing .....	192
4.3.2	Überprüfung der Einsatzfähigkeit im ECTQM .....	194
4.3.2.1	Strategische Kostenrechnungssysteme vs. kurzfristige Kostenrechnungssysteme .....	194
4.3.2.2	Prozeßkostenrechnung .....	203
4.3.2.3	Target Costing .....	205
4.3.2.4	Life Cycle Costing .....	210
<b>4.4</b>	<b>Unterstützende Instrumente zur Prozeß- und Produktverbesserung.....</b>	<b>211</b>
4.4.1	Überblick .....	211
4.4.1.1	Quality Function Deployment (QFD) .....	211
4.4.1.2	FMEA (Failure Mode and Effect Analysis) .....	214
4.4.2	Überprüfung der Einsatzfähigkeit im ECTQM .....	216
4.4.2.1	QFD .....	216
4.4.2.2	FMEA .....	218
<b>4.5</b>	<b>Investitionsmodelle .....</b>	<b>220</b>
4.5.1	Überblick .....	220
4.5.2	Überprüfung der Einsatzfähigkeit im ECTQM .....	224
<b>4.6</b>	<b>Organisatorische Maßnahmen und Instrumente: Vorschlag zur Einführung von Entwicklungszirkeln.....</b>	<b>231</b>
4.6.1	Darstellung .....	232
4.6.2	Einsatzfähigkeit im ECTQM .....	241
<b>4.7</b>	<b>Implementierung .....</b>	<b>242</b>
4.7.1	Überprüfung der externen Gültigkeit und der internen Konsistenz .....	244
4.7.2	Prozeß der Erziehung und Förderung .....	245
4.7.3	„Internal Commitment“ .....	248
<b>5</b>	<b>Schlußbetrachtung .....</b>	<b>251</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>255</b>

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Normenreihe ISO 9000 ff. ....	13
Abbildung 2: Vergleichende Gegenüberstellung von MBNQA und EQA .....	20
Abbildung 3: Basiskomponenten des TQM.....	24
Abbildung 4: Lern-, Veränderungs- und Entwicklungsebenen .....	108
Abbildung 5: Abgrenzung von Qualitätstechniken .....	109
Abbildung 6: Model I "Theory-in-Use" von Argyris .....	120
Abbildung 7: Informationsbezogene Anforderungen zur Förderung organisationalen Lernens .....	122
Abbildung 8: Grenznutzen und Grenzkosten der detaillierten Informationsbereitstellung vor Ort.....	125
Abbildung 9: Merkmale zur Kennzeichnung von Informationen .....	126
Abbildung 10: Model II "Theory-in-Use" von Argyris .....	131
Abbildung 11: Kennzahlen der Qualitätswirtschaftlichkeit.....	155
Abbildung 12: ROI-Kennzahlensystem unter Einbeziehung von Qualitätskennzahlen .....	157
Abbildung 13: Kenngrößenbestimmung für den Teilprozess "Gußputzen" in einer Gießerei .....	159
Abbildung 14: Balanced Scorecard mit zugrundegelegten Ursache- Wirkungsbeziehungen am Beispiel einer Versicherung.....	171
Abbildung 15: Benchmarking-Prozeß .....	176
Abbildung 16: Neueinteilung der Qualitätskosten gemäß Wildemann .....	185
Abbildung 17: Ablauf des Target-Costing .....	191
Abbildung 18: Verknüpfung von Target Costing und QFD.....	208
Abbildung 19: „House of Quality“ (QFD) .....	213
Abbildung 20: Abgrenzung verschiedener Investitionsmodelle.....	222
Abbildung 21: Matrix zur entwicklungsorientierten Einordnung von Prozessen.....	234

# Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Entwicklungsstufen des Qualitätsbegriffs .....	11
Tabelle 2: Die Forderungselemente der ISO 9001/2/3 .....	14
Tabelle 3: Vergleich managementbezogener Veränderungskonzepte .....	66
Tabelle 4: Resignation und Reaktanz .....	95
Tabelle 5: Finanzwirtschaftliche Perspektive .....	115
Tabelle 6: Kundenperspektive .....	115
Tabelle 7: Innovations- und Wissensperspektive .....	115
Tabelle 8: Unternehmensinterne Perspektive .....	115
Tabelle 9: Unterstützung der Mitarbeiterorientierung .....	136
Tabelle 10: Qualitätsbezogene Beurteilungskriterien zur Informations- versorgung/ -bereitstellung .....	139
Tabelle 11: Dimensionen eines prozeßorientierten Meßmodells .....	141
Tabelle 12: Bisher in der Literatur zum qualitätsbezogenen Controlling schwerpunktmäßig betrachtete Instrumente .....	148
Tabelle 13: Qualitätskostenkennzahlen .....	154
Tabelle 14: Kennzahlen der Qualitätsrentabilität .....	156
Tabelle 15: Kennzahlen in Geschäftsprozessen .....	158
Tabelle 16: Vorschläge zu Kenngrößen im "qualitätsbezogenen Personal-Controlling" .....	160
Tabelle 17: Exemplarische Integration entwicklungsorientierter Kenngrößen in eine Balanced Scorecard für ein TQM-Unternehmen .....	173
Tabelle 18: Argumentationsrahmen zur Einordnung von Prozessen .....	235