

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|-----------|
| Abbildungsverzeichnis | XIX |
| Abkürzungsverzeichnis | XXIII |
| 1. Kapitel: Steigende Bedeutung einer ökonomisch fundierten Beeinflussung des Qualitätsmanagements..... | 1 |
| I. Qualität als wettbewerbskritischer Kosten- und Erfolgsfaktor | 1 |
| II. Notwendigkeit der Messung und Optimierung der Wirtschaftlichkeit des Qualitätsmanagements | 6 |
| A. Problemstellung: Defizit in der Messung und Optimierung der Wirtschaftlichkeit des Qualitätsmanagements..... | 7 |
| B. Ziel: Entwicklung eines Konzeptes zur frühzeitigen und ganzheit- lichen Erfassung und Beeinflussung qualitätsbedingter Kosten- und Erfolgswirkungen..... | 10 |
| C. Vorgehensweise der Arbeit..... | 11 |
| 2. Kapitel: Qualität und Qualitätsmanagement..... | 14 |
| I. Begriff und Wesen der Qualität | 14 |
| A. Qualitätsbegriff und Qualitätsverständnis | 16 |
| 1. Analyse und Strukturierung unterschiedlicher Qualitäts- definitionen und -verständnisse | 16 |
| (a) Transzendentes Qualitätsverständnis | 16 |
| (b) Produktbezogenes Qualitätsverständnis | 17 |
| (c) Anwenderbezogenes Qualitätsverständnis | 17 |
| (d) Fertigungsbezogenes Qualitätsverständnis | 19 |
| (e) Wertbezogenes Qualitätsverständnis..... | 20 |
| (f) Notwendigkeit der begrifflichen Differenzierung bei gleichzeitig komplementärer Betrachtung verschiedener Qualitätsverständnisse..... | 21 |

| | | |
|-----|---|----|
| 2. | Merkmale des modernen Qualitätsbegriffs..... | 24 |
| (a) | Ganzheitlichkeit und Integriertheit: Qualität der Leistung und Qualität der Leistungserstellung..... | 25 |
| (b) | Subjektivität: Qualität als kunden-, unternehmens- und gesellschaftsspezifische Erfolgsgröße | 27 |
| (c) | Dynamik: Änderung von Qualitätsanforderungen im Zeitablauf | 30 |
| B. | Operationalisierung des Qualitätsphänomens durch Qualitätsmerkmale | 31 |
| 1. | Darstellung unterschiedlicher Ansätze zur Operationalisierung der Qualität..... | 32 |
| 2. | Ableitung eines unternehmensindividuellen Qualitätsmerkmalsrahmens..... | 36 |
| (a) | Qualitätsmerkmale zur Operationalisierung der Qualität der Leistung | 39 |
| (b) | Qualitätsmerkmale zur Operationalisierung der Qualität der Ablauforganisation (Prozesse) | 42 |
| (c) | Qualitätsmerkmale zur Operationalisierung der Qualität der Ressourcen..... | 45 |
| (d) | Qualitätsmerkmale zur Operationalisierung der Qualität der Aufbauorganisation | 50 |
| C. | Beziehungszusammenhang zwischen Anforderungen und Qualitätsmerkmalen | 52 |
| 1. | Anforderungen der Kunden | 52 |
| 2. | Gesellschaftlich-rechtliche Anforderungen | 53 |
| 3. | Anforderungen der Hersteller | 53 |
| D. | Typologie der Qualitäts-Abweichungen..... | 54 |
| 1. | Wahrnehmungsabweichung..... | 57 |
| 2. | Zielabweichung..... | 57 |
| 3. | Ressourcenabweichung..... | 58 |
| 4. | Erstellungsprozeßabweichung | 59 |
| 5. | Kommunikationsabweichung | 59 |
| 6. | TUL-Abweichung (Transport-, Umschlags- und/oder Lagerungsabweichung)..... | 60 |
| 7. | Merkmalsausprägungsabweichung..... | 60 |

| | |
|---|-----------|
| II. Entwicklungsstufen, Aufgabengebiete und bedeutsame Instrumente des betrieblichen Qualitätsmanagements | 61 |
| A. Entwicklungsstufen des betrieblichen Qualitätswesens | 61 |
| 1. Qualitätskontrolle..... | 63 |
| 2. Qualitätssicherung | 65 |
| 3. Qualitätsmanagement im Sinne des Total Quality Management..... | 67 |
| B. Aufgabengebiete und bedeutsame Instrumente des Qualitätsmanagements | 72 |
| 1. Aufgaben und bedeutsame Instrumente der Schaffung, Erhaltung und Verbesserung der Potentialqualität | 74 |
| (a) Aufgaben der Schaffung, Erhaltung und Verbesserung der Potentialqualität..... | 74 |
| (b) Qualitätszirkel | 75 |
| 2. Aufgaben und bedeutsame Instrumente der Qualitätsplanung ... | 77 |
| (a) Aufgaben der Qualitätsplanung..... | 77 |
| (b) Quality Function Deployment..... | 79 |
| (c) Failure Mode and Effects Analysis | 83 |
| 3. Aufgaben und bedeutsame Instrumente der Qualitätsregelung .. | 85 |
| (a) Aufgaben der Qualitätsregelung..... | 85 |
| (b) Statistical Process Control..... | 86 |
| 4. Aufgaben und bedeutsame Instrumente der Qualitätsprüfung ... | 88 |
| (a) Aufgaben der Qualitätsprüfung | 88 |
| (b) Design Review | 90 |
| (c) Qualitäts-Auditierung und -Zertifizierung | 90 |
| 3. Kapitel: Definition, Quantifizierung und Kategorisierung der Qualitätskosten, Abweichungskosten und negativen erfolgsmäßigen Konsequenzen von Abweichungen..... | 94 |
| I. Definition und Gliederung der Qualitätskosten..... | 94 |
| A. Divergente Qualitätskostenbegriffe und -verständnisse in der Literatur | 95 |
| B. Würdigung des traditionellen, des modernen und des prozeßorientierten Ansatzes zur Gliederung der Qualitätskosten | 97 |

| | | |
|-------------|---|------------|
| 1. | Traditioneller Ansatz: Dreiteilung der Qualitätskosten | 97 |
| 2. | Moderner Ansatz: Zweiteilung der Qualitätskosten | 105 |
| 3. | Prozeßorientierter Ansatz: Prozeßkostenrechnerische Abgrenzung der Qualitätskosten nach Männel | 109 |
| C. | Vorschlag zur Differenzierung von Qualitätskosten, Abweichungs- kosten und negativen erfolgsmäßigen Konsequenzen von Abweichungen | 112 |
| 1. | Qualitätszielorientierte Kategorisierung der Qualitätskosten ... | 112 |
| 2. | Begriffliche Abgrenzung von Qualitätskosten, Abweichungskosten und negativen erfolgsmäßigen Konsequenzen von Abweichungen..... | 113 |
| II. | Qualitätskostenkategorien und -elemente | 119 |
| A. | Kosten der präventiven Vermeidung von Abweichungen | 119 |
| 1. | Kosten der Schaffung, Erhaltung und Verbesserung der Potentialqualität | 120 |
| 2. | Kosten der Qualitätsplanung..... | 121 |
| 3. | Kosten der Qualitätsregelung..... | 122 |
| B. | Kosten der planmäßigen Qualitätsprüfung bzw. Abweichungsidentifizierung | 122 |
| 1. | Kosten von Annahmeprüfungen | 124 |
| 2. | Kosten von Zwischenprüfungen | 125 |
| 3. | Kosten von Endprüfungen | 125 |
| 4. | Kosten von Produktverhaltensprüfungen..... | 126 |
| 5. | Kosten der Qualitätsmanagementdarlegung | 126 |
| III. | Abweichungskostenkategorien und -elemente | 127 |
| A. | Kosten der Behebung von Abweichungen..... | 127 |
| 1. | Kosten des Beschwerdemanagements | 128 |
| 2. | Nachbesserungskosten | 131 |
| 3. | Gewährleistungskosten | 133 |
| 4. | Kulanzkosten | 136 |
| 5. | Kosten von Produktrückrufen..... | 137 |
| 6. | Kosten der Wiederholungsprüfungen | 138 |
| 7. | Vom Kunden zu tragende Abweichungskosten..... | 139 |

| | | |
|--------------------|---|------------|
| B. | Kosten der Kompensation abweichungsbedingter Minder- mengen | 139 |
| 1. | Kosten der präventiven Kompensation abweichungs- bedingter Mindermengen | 140 |
| 2. | Kosten der Wiederholfertigung zur nachträglichen Kompensation abweichungsbedingter Mindermengen | 141 |
| C. | Abweichungsbedingte Recycling- und Entsorgungskosten | 141 |
| 1. | Recyclingkosten | 142 |
| 2. | Entsorgungskosten | 142 |
| IV. | Negative erfolgsmäßige Konsequenzen von Abweichungen | 143 |
| A. | Negative erfolgsmäßige Konsequenzen von Mengenabweichungen aufgrund zu geringer Produktions- oder Bereitstellungsmengen | 144 |
| B. | Negative erfolgsmäßige Konsequenzen abweichungsbedingter Ausfallzeiten | 145 |
| C. | Negative erfolgsmäßige Konsequenzen abweichungsbedingter Wertminderungen | 147 |
| D. | Negative Erlöse als finanzielle Konsequenzen der Produkthaftung | 148 |
| E. | Negative erfolgsmäßige Konsequenzen abweichungsbedingter Kundenabwanderungen und qualitätsbedingter Nichtkäufe | 149 |
| F. | Negative erfolgsmäßige Konsequenzen aufgrund der Übererfüllung von Anforderungen | 151 |
| 4. Kapitel: | Konzeptioneller Rahmen des Qualitätskosten- managements | 154 |
| I. | Grundlagen des Qualitätskostenmanagements | 154 |
| A. | Begriff, Ziele und Aufgabenfelder des Kostenmanagements | 154 |
| B. | Mehrschichtiges Optimierungsanliegen des Qualitätskosten- managements als Teilgebiet des Kostenmanagements | 156 |
| C. | Begriff und Ziele des Qualitätskostenmanagements | 158 |
| 1. | Beeinflussung des Qualitätskosten- und -erfolgsniveaus | 161 |
| 2. | Beeinflussung der Qualitätskostenstruktur | 162 |
| (a) | Beeinflussung der lebenszyklusspezifischen Qualitätskostenstruktur | 163 |

| | |
|---|-----|
| (b) Beeinflussung der funktionalen Qualitätskostenstruktur..... | 164 |
| (c) Beeinflussung der Relation qualitätsbedingter Einzel- zu Gemeinkosten | 164 |
| 3. Beeinflussung des Qualitäts- und Abweichungskostenverhaltens | 166 |
| 4. Schaffung von Qualitätskosten- und -ergebnistransparenz | 167 |

| | |
|--|------------|
| II. Entwicklung eines Bezugsrahmens für das Qualitätskostenmanagement | 168 |
| A. Modellbasis: Fundamentalprinzip der effektiven und effizienten Gestaltung des Wertschöpfungsnetzwerks | 169 |
| B. Ganzheitliche Gestaltung des Beziehungsgeflechts zwischen der Qualität der Leistung und der Qualität der Leistungserstellung | 171 |
| C. Frühzeitiger Ansatz der Maßnahmen des Qualitätskostenmanagements | 174 |
| 1. Exkurs: Notwendigkeit der zukunftsbezogenen und ganzheitlichen Aufdeckung und Beeinflussung qualitätsrelevanter Entwicklungen | 175 |
| 2. Qualitätskostenmanagement im Beobachtungszyklus | 178 |
| 3. Qualitätskostenmanagement im Entstehungszyklus | 179 |
| 4. Qualitätskostenmanagement im Markt- bzw. Anwendungszyklus | 182 |
| 5. Qualitätskostenmanagement im Entsorgungszyklus | 184 |
| D. Aufdeckung der sachlichen und zeitlichen Ursache- und Wirkungsbeziehungen qualitätsbezogener Maßnahmen und Abweichungen | 185 |
| E. Qualitätskostenmanagement als permanente Aufgabe | 189 |

5. Kapitel: Konzeptionelle Ausgestaltung des Qualitätskostenmanagements auf Basis eines Kosten-Nutzen-Kalküls..... 191

| | |
|---|------------|
| I. Entwicklung eines Konzeptes zur Beurteilung der Wirtschaftlichkeit qualitätsbezogener Maßnahmen | 191 |
| A. Traditionelle und moderne Konzepte der Qualitätskostenrechnung..... | 191 |
| 1. Würdigung der traditionellen Konzepte der Qualitätskostenrechnung..... | 192 |

| | | |
|------------|--|------------|
| 2. | Prozeßorientierte Erfassung und Verrechnung von Qualitätskosten und Abweichungskosten | 194 |
| B. | Ausgestaltung des Qualitätskostenmanagements auf Basis eines Kosten-Nutzen-Kalküls | 197 |
| 1. | Notwendigkeit einer Kosten-Nutzen-Betrachtung qualitätsbezogener Maßnahmen | 197 |
| 2. | Konzept der Kosten-Nutzen-Analyse | 198 |
| 3. | Bewertung der Kosten- und Nutzenwirkungen qualitäts- bezogener Maßnahmen | 199 |
| C. | Lebenszyklusrechnung zur Erfassung der zeitlichen Dimension der qualitätsbedingten Kosten- und Nutzenwirkungen..... | 204 |
| 1. | Konzept der Lebenszyklusrechnung: Lebenszykluskosten- rechnung und lebenszyklusbezogene Ergebnisrechnung..... | 204 |
| 2. | Lebenszyklusbezogene Quantifizierung abweichungs- und qualitätsbedingter Kosten- und Erlöswirkungen..... | 207 |
| D. | Betriebs-Qualitäts-Bogen als Konzept zur Beurteilung der Wirtschaftlichkeit qualitätsbezogener Maßnahmen..... | 209 |
| 1. | Vorgehensweise zur Beurteilung der Wirtschaftlichkeit qualitätsbezogener Maßnahmen mittels des BQB | 209 |
| 2. | Grundaufbau des Betriebs-Qualitäts-Bogens..... | 211 |
| II. | Erfassung und Bewertung der Ursache-Wirkungsbeziehungen von Abweichungen im Betriebs-Qualitäts-Bogen | 218 |
| A. | Abweichungsermittlung und Ursachenanalyse..... | 219 |
| B. | Bewertung der Konsequenzen von Abweichungen | 225 |
| 1. | Bewertung der Kostenwirkungen von Abweichungen | 227 |
| 2. | Bewertung der negativen erfolgsmäßigen Konsequenzen von Abweichungen | 230 |
| 3. | Berücksichtigung nicht-monetär quantifizierbarer Wirkungen von Abweichungen | 232 |
| C. | Ausweis von Abweichungen im Betriebs-Qualitäts-Bogen | 234 |
| 1. | Ausweis der von einer Stelle verursachten Abweichungs- kosten und negativen erfolgsmäßigen Konsequenzen | 234 |
| 2. | Ausweis der Abweichungskosten und der negativen erfolgsmäßigen Konsequenzen auf Kostenträger- und Komponentenebene | 236 |

| | | |
|---|---|-----|
| 3. | Ausweis der Abweichungskosten und der negativen erfolgsmäßigen Konsequenzen bezüglich der Perioden ihrer Entstehung | 236 |
| 4. | Betriebs-Qualitäts-Bogen als Basis für Abweichungsberichte..... | 238 |
| III. Erfassung und Bewertung der Kosten- und Nutzenwirkungen qualitätsbedingter Maßnahmen im Betriebs-Qualitäts-Bogen..... | | |
| A. | Erfassung der Ansatzpunkte und Wirkungsbereiche der Maßnahmen der Abweichungsvermeidung und Abweichungs- identifizierung | 242 |
| B. | Bewertung der durch die Maßnahmen der Abweichungsver- meidung und Abweichungsidentifizierung verursachten Kosten | 244 |
| 1. | Prozeßorientierte Erfassung der Kostenwirkungen der Durchführung qualitätsbedingter Maßnahmen | 244 |
| 2. | Erfassung der induzierten Mehrkosten der qualitäts- bezogenen Maßnahmen | 250 |
| C. | Kategorisierung und Bewertung der Nutzenwirkungen qualitätsbezogener Maßnahmen | 251 |
| 1. | Bewertung der Nutzenwirkungen qualitätsbezogener Maßnahmen auf Basis von Vergleichswerten | 252 |
| 2. | Bewertung qualitätsbedingter Kostenersparniswirkungen | 254 |
| 3. | Quantifizierung qualitätsbedingter Erlös- und Erfolgswirkungen..... | 256 |
| D. | Gegenüberstellung der Kosten- und Nutzenwirkungen qualitätsbezogener Maßnahmen | 265 |
| 1. | Aufdeckung sachlicher Interdependenzen qualitätsbedingter Kosten- und Nutzenwirkungen | 267 |
| 2. | Aufdeckung zeitlicher Interdependenzen qualitätsbedingter Kosten- und Nutzenwirkungen | 269 |
| E. | Kosten- und nutzenoptimale Gestaltung der Art und Ausprägung der Qualitätsmerkmale einer Leistung in der Leistungs- planungsphase | 272 |
| 1. | Qualitätsbezogenes Target Costing als Bestandteil des Target Costing..... | 273 |
| 2. | Vorgehensweise des qualitätsbezogenen Target Costing | 278 |
| (a) | Bestimmung der Zielkosten zur Realisierung der Basisqualität einer Leistung | 280 |

| | | |
|---------------------------|---|------------|
| (b) | Bestimmung der Zielkosten zur Realisierung der Begeisterungsqualität einer Leistung | 281 |
| (c) | Bestimmung der Zielkosten zur Realisierung der qualitätsbezogenen Leistungsanforderungen einer Leistung | 282 |
| 3. | Unterstützung der qualitätsmerkmalsbezogenen Zielkostenbestimmung für eine Leistung und ihrer Komponenten durch den BQB | 284 |
| 6. Kapitel: | Schlußbetrachtung | 289 |
| Literaturverzeichnis..... | | 295 |