

**Martin Böhm**

# Konzepte des Total Quality Managements

Eine vergleichende Analyse klassischer und aktueller  
Konzepte

**Diplomarbeit**

## **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:**

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

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 1994 Diplomica Verlag GmbH  
ISBN: 9783832437510

**Martin Böhm**

# **Konzepte des Total Quality Managements**

**Eine vergleichende Analyse klassischer und aktueller Konzepte**



---

Martin Böhm

# Konzepte des Total Quality Managements

*Eine vergleichende Analyse klassischer und aktueller  
Konzepte*

**Diplomarbeit**  
**an der Hochschule für Bankwirtschaft (HfB)**  
**Fachbereich Allgemeine BWL**  
**Lehrstuhl für Dr. Erich Hölter**  
**August 1994 Abgabe**



***Diplom.de***

Diplomica GmbH \_\_\_\_\_  
Hermannstal 119k \_\_\_\_\_  
22119 Hamburg \_\_\_\_\_

Fon: 040 / 655 99 20 \_\_\_\_\_  
Fax: 040 / 655 99 222 \_\_\_\_\_

agentur@diplom.de \_\_\_\_\_  
www.diplom.de \_\_\_\_\_

ID 3751

Böhm, Martin: Konzepte des Total Quality Managements: Eine vergleichende Analyse klassischer und aktueller Konzepte / Martin Böhm - Hamburg: Diplomica GmbH, 2001  
Zugl.: Frankfurt am Main, Akademie, Diplomarbeit, 1994

---

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden, und die Diplomarbeiten Agentur, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Diplomica GmbH  
<http://www.diplom.de>, Hamburg 2001  
Printed in Germany

# INHALTSVERZEICHNIS

	Seite
Inhaltsverzeichnis	I
Abbildungsverzeichnis	II
Abkürzungsverzeichnis	III
<b>1. Einführung</b>	<b>1</b>
1.1. Problemstellung und Zielsetzung dieser Arbeit	1
1.2. Vorgehensweise	2
<b>2. Klassische Konzepte des Total Quality Managements</b>	<b>3</b>
2.1. Der amerikanische Ansatz	3
2.1.1. Auffassung von Joseph M. Juran	3
2.1.2. Auffassung von Edwards W. Deming	5
2.1.3. Auffassung von Philip B. Crosby	7
2.1.4. Konzept von Armand V. Feigenbaum	9
2.2. Der japanische Ansatz nach Kaoru Ishikawa	11
2.3. Der deutsche Ansatz nach Walter Masing	12
2.4. Kritische Würdigung	14
<b>3. Der ganzheitliche Ansatz des Total Quality Managements</b>	<b>16</b>
3.1. Die tragenden Säulen des ganzheitlichen Ansatzes	17
3.2. Techniken und Instrumente zur Umsetzung des TQM	21
3.2.1. Quality Function Deployment	21
3.2.2. Simultaneous Engineering	22
3.2.3. Fehlermöglichkeiten- und Einflußanalyse (FMEA)	23
3.2.4. Ursache-Wirkungs-Diagramm / Ishikawa-Diagramm	24
3.2.5. Pareto-Analyse	26
3.3. Mögliche Probleme bei der Implementierung des TQM	27
<b>4. Systematische Qualitätssicherung</b>	<b>29</b>
4.1. DIN ISO Normen	30
4.2. Bedeutung der verschiedenen Auditarten	35
4.3. Zertifizierung	36
4.3.1. Vorteile einer Zertifizierung	36
4.3.2. Ablauf eines Zertifizierungsverfahrens	37
<b>5. Aktuelles Verständnis von TQM in der Praxis</b>	<b>40</b>
5.1. Konzept der KPMG Unternehmensberatung GmbH	40
5.2. Konzept des TÜV Rheinland	46
5.3. Analyse der Unterschiede und Gemeinsamkeiten beider Konzepte	49
<b>6. Schlußbemerkung</b>	<b>52</b>
Literaturverzeichnis	IV
Versicherung	IX

## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

	Seite
Abbildung 1: Interne Kunden-Lieferanten-Beziehung	3
Abbildung 2: Qualitätsspirale	4
Abbildung 3: Juran-Trilogie	5
Abbildung 4: 14-Punkte-Programm von Deming	6
Abbildung 5: Deming-Kette	6
Abbildung 6: 14-Punkte-Programm von Crosby	8
Abbildung 7: Konzept des Total Quality Control nach Feigenbaum	9
Abbildung 8: Company Wide Quality Control	11
Abbildung 9: Qualitätskreis nach DIN ISO 9004	13
Abbildung 10: Die tragenden Säulen des TQM	17
Abbildung 11: Mitarbeiterorientierter Führungsstil	20
Abbildung 12: Ursache-Wirkungs-Diagramm	25
Abbildung 13: Pareto-Diagramm	26
Abbildung 14: DIN ISO Normensystem	33