

Oliver Bärwald

European Quality Award oder Malcom Baldrige Award: Die besseren Alternativen zu einer Zertifizierung nach DIN EN ISO 9000 ff.?

Ein Strategie-Leitfaden für qualitätsorientierte Unternehmen

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 © 1996 Diplomica Verlag GmbH
ISBN: 9783832437701

Oliver Bärwald

**European Quality Award oder Malcom Baldrige Award:
Die besseren Alternativen zu einer Zertifizierung nach
DIN EN ISO 9000 ff.?**

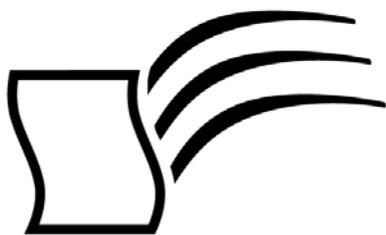
Ein Strategie-Leitfaden für qualitätsorientierte Unternehmen

Oliver Bärwald

European Quality Award oder Malcom Baldrige Award: Die besseren Alternativen zu einer Zertifizierung nach DIN EN ISO 9000 ff.?

Ein Strategie-Leitfaden für qualitätsorientierte Unternehmen

**Diplomarbeit
an der Fachhochschule Ostfriesland
Fachbereich Wirtschaftswissenschaften
Lehrstuhl für Prof. Dr. Ulrich Dreyer
Juni 1996 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 3770

Bärwald, Oliver: European Quality Award oder Malcom Baldrige Award: Die besseren Alternativen zu einer Zertifizierung nach DIN EN ISO 9000 ff.?: Ein Strategie-Leitfaden für qualitätsorientierte Unternehmen / Oliver Bärwald - Hamburg: Diplomica GmbH, 2001
Zugl.: Emden, Fachhochschule, Diplomarbeit, 1996

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

Für Anne,

die Begleiterin auf einem schweren Wegstück des Lebens.

**Im Geschäftsleben reicht
die Notwendigkeit zu entscheiden weiter,
als die Möglichkeit zu sehen.**

Immanuel Kant

INHALTSÜBERSICHT

INHALTSVERZEICHNIS

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

KAPITEL 1 EINLEITUNG

KAPITEL 2 DARSTELLUNG DER DIN EN ISO 9000 FF.

KAPITEL 3 DARSTELLUNG DES EUROPEAN QUALITY AWARDS

KAPITEL 4 DARSTELLUNG DES MALCOLM BALDRIGE AWARDS

KAPITEL 5 DARSTELLUNG ANDERER QUALITÄTSAUSZEICHNUNGEN

KAPITEL 6 GEGENÜBERSTELLUNGEN DER BEDEUTENDSTEN QUALITÄTSAUSZEICHNUNGEN

KAPITEL 7 AKZEPTANZ DER QUALITÄTSAUSZEICHNUNGEN IN DER WIRTSCHAFT

KAPITEL 8 LEITFADEN FÜR UNTERNEHMEN ZUR STRATEGIEENTWICKLUNG

KAPITEL 9 KRITISCHE WÜRDIGUNG DER EINZELNEN QUALITÄTSAUSZEICHNUNGEN

KAPITEL 10 RESÜMEE

BIBLIOGRAPHIE

**ANHANG STATUS QUO DER QUALITÄTSAUSZEICHNUNGEN IN EUROPA UND DER RESTLICHEN
WELT.**

DANKSAGUNG

EHRENWÖRTLICHE ERKLÄRUNG

INHALTSVERZEICHNIS.....	SEITE
INHALTSÜBERSICHT	5
INHALTSVERZEICHNIS	6
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	10
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS.....	11
1. EINLEITUNG	12
2. DARSTELLUNG DER DIN EN ISO 9000 FF.....	14
2.1 Historie der DIN EN ISO 9000 ff.	14
2.2 Aufbau der DIN EN ISO 9000 ff.	16
2.2.1 DIN EN ISO 9000-1 - 9000-4.....	17
2.2.1.1 DIN EN ISO 9000-1	17
2.2.1.2 DIN EN ISO 9000-2	18
2.2.1.3 DIN EN ISO 9000-3	18
2.2.1.4 DIN EN ISO 9000-4	18
2.2.2 DIN EN ISO 9001	18
2.2.3 DIN EN ISO 9002	19
2.2.4 DIN EN ISO 9003	19
2.2.5 DIN EN ISO 9004-1 - 9004-7.....	20
2.2.5.1 DIN EN ISO 9004-1	20
2.2.5.2 DIN EN ISO 9004-2	20
2.2.5.3 DIN EN ISO 9004-3	20
2.2.5.4 DIN EN ISO 9004-4	20
2.2.5.5 DIN EN ISO 9004-5	21
2.2.5.6 DIN EN ISO 9004-6	21
2.2.5.7 DIN EN ISO 9004-7	21
2.2.6 Ergänzende Normen.....	21
2.2.6.1 DIN EN ISO 8402	21
2.2.6.2 DIN EN ISO 10011-1 - 10011-3.....	21
2.2.6.2.1 DIN EN ISO 10011-1	22
2.2.6.2.2 DIN EN ISO 10011-2	22
2.2.6.2.3 DIN EN ISO 10011-3	22
2.2.6.3 DIN EN ISO 10012-1 - 10012-2.....	22
2.2.6.3.1 DIN EN ISO 10012-1	22
2.2.6.3.2 DIN EN ISO 10012-2	22
2.2.6.4 DIN EN ISO 10013	23
2.2.7 Die 20 Elemente der DIN EN ISO 9001 - 9003.	24
2.2.7.1 Verantwortung der Leitung	25
2.2.7.2 Qualitätsmanagementsystem	26
2.2.7.3 Vertragsprüfung	26
2.2.7.4 Designlenkung.....	27
2.2.7.5 Lenkung der Dokumente und Daten	28
2.2.7.6 Beschaffung.....	29
2.2.7.7 Lenkung der vom Kunden beigestellten Produkte	30
2.2.7.8 Kennzeichnung und Rückverfolgbarkeit von Produkten	30
2.2.7.9 Prozeßlenkung.....	31
2.2.7.10 Prüfungen	32
2.2.7.11 Prüfmittelüberwachung	33
2.2.7.12 Prüfstatus.....	33

2.2.7.13 Lenkung fehlerhafter Produkte	34
2.2.7.14 Korrektur- und Vorbeugemaßnahmen	35
2.2.7.15 Handhabung, Lagerung, Verpackung, Konservierung und Versand	35
2.2.7.16 Lenkung von Qualitätsaufzeichnungen	36
2.2.7.17 Interne Qualitätsaudits	37
2.2.7.18 Schulung	38
2.2.7.19 Wartung	38
2.2.7.20 Statistische Methoden	39
2.2.8 Ergänzende Elemente der DIN EN ISO 9004-1	40
2.2.8.1 Finanzielle Überlegungen zu Qualitätsmanagementsystemen	40
2.2.8.2 Qualität im Marketing	41
2.2.8.3 Produktsicherheit	42
2.3 Teilnahmevoraussetzungen an der DIN EN ISO 9000 ff.	42
3. DARSTELLUNG DES EUROPEAN QUALITY AWARDS	45
3.1 Der European Quality Award und der European Quality Prize	45
3.2 Historie des European Quality Awards	45
3.3 Aufbau des European Quality Awards	48
3.3.1 Kriteriengruppe Befähiger	50
3.3.1.1 Element Führung	51
3.3.1.2 Element Mitarbeiterorientierung	52
3.3.1.3 Element Politik & Strategie	52
3.3.1.4 Element Ressourcen	53
3.3.1.5 Element Prozesse	53
3.3.2 Kriteriengruppe Ergebnisse	54
3.3.2.1 Element Mitarbeiterzufriedenheit	54
3.3.2.2 Element Kundenzufriedenheit	54
3.3.2.3 Element Gesellschaftliche Verantwortung/Image	55
3.3.2.4 Element Geschäftsergebnisse	55
3.4 Teilnahmevoraussetzungen am European Quality Award	56
4. DARSTELLUNG DES MALCOLM BALDRIGE AWARDS	58
4.1 Historie des Malcolm Baldrige Awards	58
4.2 Aufbau des Malcolm Baldrige Awards	60
4.2.1 Element Führung durch die Geschäftsleitung	62
4.2.1.1 Unterabschnitt Führungsverhalten der Geschäftsleitung	62
4.2.1.2 Unterabschnitt Führungssystem und Organisation	63
4.2.1.3 Unterabschnitt Gesellschaftliche Verantwortung	64
4.2.2 Element Information und Analyse	64
4.2.2.1 Unterabschnitt Management von Informationen und Daten	64
4.2.2.2 Unterabschnitt Wettbewerbsvergleiche und Benchmarking	65
4.2.2.3 Unterabschnitt Analyse und Verwertung internen Datenmaterials	65
4.2.3 Element Strategische Planung	65
4.2.3.1 Unterabschnitt Strategieentwicklung	66
4.2.3.2 Unterabschnitt Strategieumsetzung	66
4.2.4 Element Human-Ressourcen-Entwicklung und -Management	66
4.2.4.1 Unterabschnitt Human-Ressourcen-Planung und -Bewertung	66
4.2.4.2 Unterabschnitt Hochleistungsarbeitssysteme	67
4.2.4.3 Unterabschnitt Weiterbildung, Training und Entwicklung der Mitarbeiter	67
4.2.4.4 Unterabschnitt Wohlbefinden und Zufriedenheit der Mitarbeiter	67
4.2.5 Element Prozeß-Management	68

4.2.5.1 Unterabschnitt Entwicklung und Einführung von Produkten bzw. Dienstleistungen	68
4.2.5.2 Unterabschnitt Prozeß-Management: Herstellung und Lieferung von Produkten und Dienstleistungen	69
4.2.5.3 Unterabschnitt Prozeß-Management: Unterstützende Funktionen / Support-Services.....	69
4.2.5.4 Unterabschnitt Management der Zulieferer-Leistung	70
4.2.6 Element Geschäfts-Ergebnisse	70
4.2.6.1 Unterabschnitt Qualitätsergebnisse von Produkten und Dienstleistungen	70
4.2.6.2 Unterabschnitt Operative und finanzielle Ergebnisse des Unternehmens	70
4.2.6.3 Unterabschnitt Leistungsergebnisse der Zulieferer.....	71
4.2.7 Element Kundenorientierung und Kundenzufriedenheit	71
4.2.7.1 Unterabschnitt Wissen über Kunden und Markt	72
4.2.7.2 Unterabschnitt Management der Kundenbeziehungen.....	72
4.2.7.3 Unterabschnitt Bestimmung der Kundenzufriedenheit	73
4.2.7.4 Unterabschnitt Kundenzufriedenheits-Ergebnisse	73
4.2.7.5 Unterabschnitt Kundenzufriedenheits-Vergleich	73
4.3 Teilnahmevoraussetzungen am Malcolm Baldrige Award	74
5. DARSTELLUNG ANDERER QUALITÄTSAUSZEICHNUNGEN.....	76
5.1 Der Deming-Preis	76
5.1.1 Historie des Deming-Preises.....	76
5.1.2 Arten des Deming-Preises	78
5.1.3 Aufbau des Deming-Preises	79
5.1.3.1 Kriterium Unternehmenspolitik	79
5.1.3.2 Kriterium Organisation und Management.....	79
5.1.3.3 Kriterium Aus- und Weiterbildung.....	80
5.1.3.4 Kriterium Sammeln von und Umgang mit Qualitätsinformationen	80
5.1.3.5 Kriterium Analyse	80
5.1.3.6 Kriterium Standardisierung.....	80
5.1.3.7 Kriterium Steuerung	80
5.1.3.8 Kriterium Qualitätssicherung	81
5.1.3.9 Kriterium Auswirkung	81
5.1.3.10 Kriterium Zukunftsplanung.....	81
5.1.4 Teilnahmevoraussetzungen am Deming-Preis.....	82
5.2 Der Bayerische Qualitätspreis	83
5.2.1 Historie des Bayerischen Qualitätspreises	83
5.2.2 Aufbau des Bayerischen Qualitätspreises	84
5.2.2.1 Kriterium Allgemeine Unternehmensdaten	85
5.2.2.2 Kriterium Qualitätsimage im Markt.....	85
5.2.2.3 Kriterium Qualitätskosten- und -leistungsmanagement	85
5.2.2.4 Kriterium Qualität in der Beschaffung.....	85
5.2.2.5 Kriterium Qualität in Forschung und Entwicklung	86
5.2.2.6 Kriterium Integration der Mitarbeiter in ein Unternehmensqualität-Konzept....	86
5.2.2.7 Kriterium Qualitätsmanagement.....	86
5.2.2.8 Kriterium Qualität in der Produktion.....	86
5.2.2.9 Kriterium Qualität in Auftragsabwicklung und Marketing	86
5.2.2.10 Kriterium Qualitätsmanagement im Handwerk.....	86
5.2.3 Teilnahmevoraussetzungen am Bayerischen Qualitätspreis	87

6. GEGENÜBERSTELLUNGEN DER BEDEUTENDSTEN QUALITÄTSAUSZEICHNUNGEN	88
6.1 Die DIN EN ISO 9000 ff. und der European Quality Award	90
6.1.1 Vergleich der Konzepte	90
6.1.2 Vergleich der Inhalte	91
6.1.3 Vorteile der DIN EN ISO 9000 ff. gegenüber dem European Quality Award	98
6.1.4 Vorteile des European Quality Award gegenüber der DIN EN ISO 9000 ff.	99
6.2 Die DIN EN ISO 9000 ff. und der Malcolm Baldrige Award	100
6.2.1 Vergleich der Konzepte	100
6.2.2 Vergleich der Inhalte	101
6.2.3 Vorteile der DIN EN ISO 9000 ff. gegenüber dem Malcolm Baldrige Award	106
6.2.4 Vorteile des Malcolm Baldrige Award gegenüber der DIN EN ISO 9000 ff.	107
6.3 Der European Quality Award und der Malcolm Baldrige Award	108
6.3.1 Vergleich der Konzepte	108
6.3.2 Vergleich der Inhalte	109
6.3.3 Vergleich der Gewichtungen	112
6.3.4 Vorteile des European Quality Award gegenüber dem Malcolm Baldrige Award	114
6.3.5 Vorteile des Malcolm Baldrige Award gegenüber dem European Quality Award	114
7. AKZEPTANZ DER QUALITÄTSAUSZEICHNUNGEN IN DER WIRTSCHAFT	115
7.1 Die DIN EN ISO 9000 ff.	115
7.2 Der European Quality Award	117
7.3 Der Malcolm Baldrige Award	118
7.4 Der Deming-Preis	118
7.5 Der Bayerische Qualitätspreis	119
8. LEITFADEN FÜR UNTERNEHMEN ZUR STRATEGIEENTWICKLUNG	120
9. KRITISCHE WÜRDIGUNG DER QUALITÄTSAUSZEICHNUNGEN	124
9.1 Die DIN EN ISO 9000 ff.	124
9.2 Der European Quality Award	129
9.3 Der Malcolm Baldrige Award	131
9.4 Der Deming-Preis	132
9.5 Der Bayerische Qualitätspreis	133
10. RESÜMEE	134
BIBLIOGRAPHIE	136
ANHANG : STATUS QUO DER QUALITÄTSAUSZEICHNUNGEN IN EUROPA UND DER RESTLICHEN WELT	143
DANKSAGUNG	160
EHRENWÖRTLICHE ERKLÄRUNG	161

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

- Abbildung 1: Weltweite Verteilung der ISO-Zertifikate
- Abbildung 2: Die Normenreihe der DIN EN ISO 9000 ff.
- Abbildung 3: Aufbau der 20 Elemente der DIN EN ISO 9001-9003
- Abbildung 4: Systematik von Zertifizierung und Re-Audits
- Abbildung 5: European Quality Award und European Quality Prize
- Abbildung 6: Bisherige Gewinner des European Quality Awards und European Quality Prize
- Abbildung 7: Das Kriterienmodell des European Quality Award
- Abbildung 8: Synthese aus European Quality Award und Total Quality Management
- Abbildung 9: Teilnahmevoraussetzungen des European Quality Awards
- Abbildung 10: Das Kriterienmodell des Malcom Baldrige Awards
- Abbildung 11: Die Punkteverteilung des Malcolm Baldrige Awards
- Abbildung 12: Der Deming-Kreis
- Abbildung 13: Der PDCA-Kreis
- Abbildung 14: Arten des Deming-Preises
- Abbildung 15: Das Kriterienmodell des Bayerischen Qualitätspreises
- Abbildung 16: Inhaltlicher Vergleich zwischen DIN EN ISO 9000 ff. und European Quality Award, Teil 1: Allgemeine Bereiche (Basis: DIN EN ISO 9000 ff.)
- Abbildung 17: Inhaltlicher Vergleich zwischen DIN EN ISO 9000 ff. und European Quality Award, Teil 2: Produkte und Prozesse (Basis: DIN EN ISO 9000 ff.)
- Abbildung 18: Inhaltlicher Vergleich zwischen DIN EN ISO 9000 ff. und European Quality Award (Basis: European Quality Award)
- Abbildung 19: Inhaltlicher Vergleich zwischen DIN EN ISO 9000 ff. und Malcolm Baldrige Award, Teil 1: Allgemeine Bereiche (Basis: DIN EN ISO 9000 ff.)
- Abbildung 20: Inhaltlicher Vergleich zwischen DIN EN ISO 9000 ff. und Malcolm Baldrige Award, Teil 2: Produkte und Prozesse (Basis: DIN EN ISO 9000 ff.)
- Abbildung 21: Inhaltlicher Vergleich zwischen DIN EN ISO 9000 ff. und Malcolm Baldrige Award (Basis: Malcolm Baldrige Award)
- Abbildung 22: Inhaltlicher Vergleich zwischen European Quality Award und Malcolm Baldrige Award (Basis: European Quality Award)
- Abbildung 23: Vergleich der Element-Gewichtungen zwischen European Quality Award und Malcolm Baldrige Award (Basis: European Quality Award)
- Abbildung 24: Modell der Analyse-Strategie
- Abbildung 25: Ablauf des Self-Assessments

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

a.a.O.	am angegebenen Ort
bzw.	beziehungsweise
DGQ	Deutschen Gesellschaft für Qualität e. V.
d. h.	das heißt
DIN	Deutsches Institut für Normung
DQS	Deutsche Gesellschaft zur Zertifizierung von QM-Systemen
e. V.	eingetragener Verein
EFQM	European Foundation for Quality Management
EN	Europäische Norm
EOQ	European Organization for Quality
EQA	European Quality Award
EQP	European Quality Prize
etc.	et cetera
EU	Europäische Union
f.	folgend
FB	Fachbereich
ff.	fortfolgend
FH	Fachhochschule
ggf.	gegebenenfalls
Hrsg.	Herausgeber
ISO	International Organization for Standardization
Jg.	Jahrgang
JUSE	Japanese Union of Scientists & Engineers (Verband der japanischen Wissenschaftler und Ingenieure)
k. A.	keine Angaben
Kap.	Kapitel
MBA	Malcolm Baldrige Award
MBNQA	Malcolm Baldrige National Quality Award
NAQC	National Advisory Council for Quality
o. V.	ohne Verfasser
PDCA	Plan-Do-Check-Action
PR	Public Relations
QM	Qualitäts-Management
QMS	Qualitäts-Management-System
QS	Qualitäts-Sicherung
QSS	Qualitäts-Sicherungs-System
s.	siehe
S.	Seite
TQM	Total Quality Management
TÜV	Technischer Überwachungsverein
u. a.	unter anderem
u. U.	unter Umständen
VDI	Verband deutscher Ingenieure
z. B.	zum Beispiel

1. Einleitung

Ist die DIN EN ISO 9000 ff. State of the Art im Bereich des Qualitätsmanagements ?

Viele Unternehmensführer in Deutschland würden diese Frage sicherlich mit "Ja" beantworten. Nach Jahren der kontinuierlichen Progression im Fehlerkostenbereich, scheint für sie eine Umstrukturierung ihrer Unternehmen im Hinblick auf eine Zertifizierung nach der DIN EN ISO 9000 ff. das Allheilmittel zur Qualitätssteigerung und Reorganisation zu sein.

Doch ist dies wirklich so zu sehen ?

Ein Praxisprojekt, in dem ich den Zweigbetrieb eines größeren VW-Audi-Autohauses auf die Zertifizierung nach DIN EN ISO 9002 vorbereitete, ließ mich umfassenden Einblick in das Regelwerk der Normenreihe DIN EN ISO 9000 ff. nehmen.

Ohne den weiteren Ausführungen vorgreifen zu wollen; in mir drängte sich damals das Gefühl auf, daß die DIN EN ISO 9000 ff. einige gravierende Mängel für eine Reorganisation im Sinne eines Total Quality Managements aufweist.¹

Hieraus resultierte die Entscheidung im Rahmen dieser Diplomarbeit einen Ausblick auf vielleicht existierende Alternativen zur DIN EN ISO 9000 ff. zu nehmen.

Zu Beginn möchte ich diese möglichen Alternativen sowie die DIN EN ISO 9000 ff. darstellen, um sie dann mit der Norm und untereinander zu vergleichen.

Ein sehr wichtiger Punkt ist mit Sicherheit auch die Akzeptanz der einzelnen Alternativen in der nationalen und internationalen Wirtschaft, ich werde diesen im Anschluß an die Gegenüberstellungen darstellen.

Im darauffolgenden Abschnitt soll qualitätsinteressierten und -orientierten Unternehmen ein Leitfaden zur Entwicklung ihrer individuellen Qualitätsstrategie gegeben werden.

¹ Vgl. Bärwald, Oliver: Die Zertifizierung eines mittelständischen Autohauses nach DIN EN ISO 9002 - Anspruch und Wirklichkeit. Hausarbeit im Rahmen des Studienschwerpunktes Organisation, Unternehmensführung und Personalwesen, FB Wirtschaft, FH Ostfriesland Emden 1995, S. 18 f.

Nach der kritischen Würdigung der einzelnen Auszeichnungen und eines abschließenden Resümees erfolgt im Anhang zu dieser Ausarbeitung eine Bestandsaufnahme der Qualitätbestrebungen in Europa und der übrigen Welt. Hierzu werde ich einen Überblick über die existierenden nationalen Qualitätsinstitute und der von ihnen verliehenen Qualitätspreise geben.

Durch eine immer stärker werdende Internationalisierung der Märkte, wäre es fatal, sich nur auf den deutschen Markt und dessen Qualitätsbewußtsein zu beschränken.