



TQM 2011: Studie zu den Erfolgsfaktoren

Amir Bolboli,
Dr. Markus Reiche

Das Total Quality Management (TQM) ist eine ganzheitliche Managementmethode, in dessen Rahmen alle Funktionsbereiche des Unternehmens, sowie Interessen aller relevanten Gruppen berücksichtigt werden.

Diese Studie beschäftigt sich mit der Frage, welche Ergebnisse bei der Einführung von TQM resultieren und welche kritischen Erfolgsfaktoren zur Umsetzung von TQM zu beachten sind.

Die Umsetzung von TQM führt zu langfristigem Erfolg eines Unternehmens

Mit einer empirischen Analyse wurde der Erfolg von TQM untersucht. 21 Studien aus neun Ländern im Zeitraum von 1989 bis 2009 sind analysiert worden.

Bei ungefähr 24% der Studien wurde der Zusammenhang zwischen TQM und der Gesamtleistung des Unternehmens untersucht. Diese Studien weisen auf den positiven Einfluss hin, den TQM auf finanzielle sowie nicht finanzielle Erfolge der Unternehmen ausübt. Dabei offenbart sich, dass TQM nicht nur Gewinne, Wachstum und Effizienz steigert sondern auch Wertschöpfung und Produktinnovation erhöht. Etwa ein Drittel der Studien zeigt, dass TQM als eine langfristige Führungsmethode in größeren Industrieunternehmen eine höhere Akzeptanz genießt. Mit der Auswertung wird deutlich, dass die erfolgreiche Umsetzung von TQM bei KMU in der Regel drei, bei großen Unternehmen sechs Jahre andauert. Darüber hinaus vertreten 34% der Studien den Standpunkt, dass TQM zum einen von der Rolle des Top Managements stark beeinflusst wird und zum anderen ein

systematisches Vorgehen erfordert, welches in allen Bereichen nachvollziehbar ist. Sie weisen explizit darauf hin, dass Unternehmen mit einem höheren Top-Management Commitment, TQM erfolgreicher implementieren.

Die Ergebnisse zeigen eindrucksvoll, dass die Anwendung von TQM bei den meisten Unternehmen zu einer deutlich besseren Kundenorientierung sowie höherer und wahrgenommener Kundenzufriedenheit führen. Darüber hinaus stellen etwa die Hälfte der Studien fest, dass die Einführung von TQM zu einem gesteigerten Commitment und einer höheren Motivation der Mitarbeiter führt.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass bei der Umsetzung von TQM, langfristige Erfolge für die Unternehmen erzielt werden. Somit stellt sich letztlich die Frage, wie man **TQM einführt** und welche Erfolgsfaktoren es dazu gibt.

Nr.	Jahr	Land	Studie (Autor)
1	1989	USA	An Instrument for Measuring the Critical Factors of Quality Management (Saraph)
2	1991	USA	U.S. Companies Improve Performance Through Quality Efforts (GAO)
3	1996	USA-CDN	Quality management in Large vs. small Firms (Ahire, Golhar)
4	1996	AUS-NZ	The business value of quality management systems certification (Terziovski)
5	1997	USA	Unanticipated Side Effects of Successful Quality Programs (Sterman)
6	1997	USA-CDN	The role of top management commitment in quality management (Ahire/o'Shaughnessy)
7	2000	USA	The Impact of TQM on corporate performance (Singhal, Hendricks)
8	2000	NI	Critical success factors that effect the implementation of innovation (Mustafa)
9	2001	DE	Profitiert der Mittelstand von TQM? (Michalik)
10	2001	DE	Der Menschliche Faktor (Benes)
11	2001	AUS	A comparative study of TQM practice and organisational performance of SMEs with and without ISO 9000 certification (Rahman's)
12	2002	DE	Qualität in produzierenden Unternehmen (Pfeifer)
13	2002	Aus	Quality management over a decade (Van der Wiele/Brown)
14	2003	DE	QM: Erfolgs Garant oder Kostenstelle? (Kaerkes)
15	2003	DE	Erfolg und Misserfolg von Veränderungen (Siegfried Greif)
16	2005	DE	Anwendung moderner Managementmethoden in den Unternehmen der Länder Berlin und Brandenburg (Hermann, Woll)
17	2006	CH	TQM-Firmen sind Erfolgreicher (Waser)
18	2006	USA	Auswirkungen einer wirksamen Implementierung von Excellencestrategien im Unternehmen auf die Schlüsselleistungsergebnisse (Singhal)
19	2006	TR	An analysis of the relationship between TQM Implementation and organizational performance (Demirbag)
20	2008	DE	Stellschrauben für dauerhaften Unternehmenserfolg (Zülich)
21	2009	QA	Critical success factors for TQM Implementation and their impact on performance of SMEs (Salaheldin)

Abb.1: Studien zur Umsetzung von TQM

Kritische Erfolgsfaktoren zur Einführung von TQM

Im Rahmen einer Erfolgsfaktorenforschung wurde eine Reihe von potenziellen Erfolgsfaktoren aus verschiedenen Quellen gesammelt und mehrmals geclustert. Dabei handelt es sich um eine Selektion der Faktoren, die bei der Umsetzung unbedingt zu beachten sind. Um eine systematische Auswahl zu ermöglichen, wurden die potenziellen Erfolgsfaktoren anhand einer Expertenbefragung eingestuft. Hierbei werden sieben Elemente als kritische Erfolgsfaktoren herausgefiltert.



Abb.2: Kritische Erfolgsfaktoren zur Umsetzung von TQM

Wie ist TQM umzusetzen?

Zur Umsetzung von TQM wurden bisher eine Reihe höchst unterschiedlicher Modelle entwickelt. Im Zentrum der Betrachtung stehen folgende Gruppen:

- Auf Forschung basierende Modelle
Diese Gruppe bezieht sich auf die 13 international bekanntesten Umsetzungsmodelle, die im Rahmen einer wissenschaftlichen Arbeit entwickelt wurden.

- Auf Auszeichnungen basierende Modelle
Diese Gruppe besteht aus 29 Qualitätsauszeichnungen die einer modellhaften Abbildung eines idealen Unternehmens zugrundeliegen und eine Klärung der Inhalte des TQM bieten.

Bei der Analyse der Umsetzungsmodelle wird deutlich, dass es keine einheitliche Vorgehensweise gibt um Business Excellence erfolgreich umzusetzen. Jedoch lässt sich aufzeigen, dass in den letzten Jahren das "EFQM-Modell für Excellence" am weitesten verbreitet ist. Daran wird erkenntlich, dass ca. 83% der untersuchten Modelle, in vollständiger Form oder mit wenigen Modifikationen dem "EFQM-Modell für Excellence" entsprechen. Im Gegensatz hierzu stehen die übrigen Modelle, die auf einer autonomen Entwicklung und/oder auf anderen Modellen basieren.

Allerdings ist es unbestreitbar, dass es große Schwierigkeiten und verschiedene Hinderungsgründe bei der Einführung des TQM-Programms gibt, die zu dessen Scheitern führen. Nach einer wissenschaftlichen Ansicht, sind unvollständige Umsetzungsmodelle die wichtigste Ursache für das Scheitern der TQM-Programme. [Glover1993]

Fazit

Abschließend lässt sich feststellen, dass die Entwicklung an einem aktuellen Umsetzungsmodell, welches inhaltliche als auch handlungsorientierte Anforderungen berücksichtigt, notwendig ist. In diesem Zusammenhang ist darauf hinzuweisen, dass bei der Entwicklung nicht nur eine einheitliche Vorgehensweise angestrebt werden soll, sondern ein Bündel an Methoden benötigt wird. Diese bestehen aus einer Reihe von Komponenten, die unterschiedliche Schwerpunkte setzen. Z.B. Kundenzufriedenheit und Mitarbeiterzufriedenheit. Dabei sind verschiedene Verfahren und Techniken in den Unternehmen zu etablieren. Je nach dem, in welchem Entwicklungsstadium sich das Unternehmen befindet, müssen diese Komponenten sorgsam ausgewählt und umgesetzt werden. Außerdem müssen Veränderungsphasen definiert werden, die das zu entwickelnde Modell strukturiert unterstützen.

Kontakt

Dr. Markus Reiche
09 11 / 98 91 003
www.QualityExperts.de
m.reiche@qualityexperts.de