

**Gerd Semrau**

**Die Unterstützung einer simultanen  
Realisierung von Zeit-, Kosten- und  
Qualitätsführerschaft in Unternehmen des  
Konsumgütergroßhandels mit Methoden  
des Total Quality Managements**

**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 © 1997 Diplom.de  
ISBN: 9783832406493

**Gerd Semrau**

**Die Unterstützung einer simultanen Realisierung von  
Zeit-, Kosten- und Qualitätsführerschaft in Unternehmen  
des Konsumgütergroßhandels mit Methoden des Total  
Quality Managements**

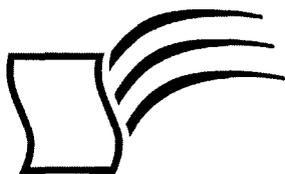


---

Gerd Semrau

# **Die Unterstützung einer simultanen Realisierung von Zeit-, Kosten- und Qualitätsführerschaft in Unternehmen des Konsumgütergroßhandels mit Methoden des Total Quality Managements**

**Diplomarbeit  
an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz  
März 1997 Abgabe**



***Diplomarbeiten Agentur***  
Dipl. Kfm. Dipl. Hdl. Björn Bedey  
Dipl. Wi.-Ing. Martin Haschke  
und Guido Meyer GbR

**Hermannstal 119 k  
22119 Hamburg**

**agentur@diplom.de  
www.diplom.de**

ID 649

Semrau, Gerd: Die Unterstützung einer simultanen Realisierung von Zeit-, Kosten- und Qualitätsführerschaft in Unternehmen des Konsumgütergroßhandels mit Methoden des Total Quality Managements / Gerd Semrau - Hamburg: Diplomarbeiten Agentur, 1998  
Zugl.: Mainz, Universität, Diplom, 1997

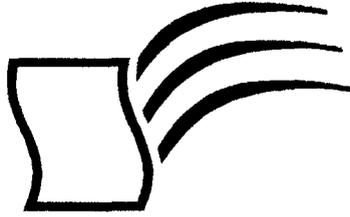
---

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachrucks, 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.

Dipl. Kfm. Dipl. Hdl. Björn Bedey, Dipl. Wi.-Ing. Martin Haschke & Guido Meyer GbR  
Diplomarbeiten Agentur, <http://www.diplom.de>, Hamburg  
Printed in Germany



**Diplomarbeiten Agentur**

## **Wissensquellen gewinnbringend nutzen**

**Qualität, Praxisrelevanz und Aktualität** zeichnen unsere Studien aus. Wir bieten Ihnen im Auftrag unserer Autorinnen und Autoren Wirtschaftsstudien und wissenschaftliche Abschlussarbeiten – Dissertationen, Diplomarbeiten, Magisterarbeiten, Staatsexamensarbeiten und Studienarbeiten zum Kauf. Sie wurden an deutschen Universitäten, Fachhochschulen, Akademien oder vergleichbaren Institutionen der Europäischen Union geschrieben. Der Notendurchschnitt liegt bei 1,5.

**Wettbewerbsvorteile verschaffen** – Vergleichen Sie den Preis unserer Studien mit den Honoraren externer Berater. Um dieses Wissen selbst zusammenzutragen, müssten Sie viel Zeit und Geld aufbringen.

**<http://www.diplom.de>** bietet Ihnen unser vollständiges Lieferprogramm mit mehreren tausend Studien im Internet. Neben dem Online-Katalog und der Online-Suchmaschine für Ihre Recherche steht Ihnen auch eine Online-Bestellfunktion zur Verfügung. Inhaltliche Zusammenfassungen und Inhaltsverzeichnisse zu jeder Studie sind im Internet einsehbar.

**Individueller Service** – Gerne senden wir Ihnen auch unseren Papierkatalog zu. Bitte fordern Sie Ihr individuelles Exemplar bei uns an. Für Fragen, Anregungen und individuelle Anfragen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung. Wir freuen uns auf eine gute Zusammenarbeit

### **Ihr Team der *Diplomarbeiten Agentur***

Dipl. Kfm. Dipl. Hdl. Björn Bedey –  
Dipl. Wi.-Ing. Martin Haschke —  
und Guido Meyer GbR —————

Hermannstal 119 k —————  
22119 Hamburg —————

Fon: 040 / 655 99 20 —————  
Fax: 040 / 655 99 222 —————

[agentur@diplom.de](mailto:agentur@diplom.de) —————  
[www.diplom.de](http://www.diplom.de) —————

## Vorwort

Eigentlich ist es für ein Unternehmen selbstverständlich, seine Kunden zufrieden zu stellen. Trotzdem hat der Kunde in vielen Unternehmen das Gefühl, mehr Störenfried denn zahlender Kunde zu sein. Bei Untersuchungen des Total Quality Managements (TQM) zeigt sich, daß es nichts anderes zum Ziel hat als einen zufriedenen Kunden. Nun stellt sich aber die Frage, warum bislang noch nicht jedes Unternehmen TQM anwendet, wenn es doch im Grunde genommen selbstverständlich ist? Anscheinend ist es in der heutigen Situation der Unternehmen doch noch nicht selbstverständlich, seine Kunden zufrieden zu stellen. In den produzierenden Unternehmen hat sich seit längerem diese Erkenntnis, zum Teil auch auf Druck von außen durchgesetzt. Im Konsumgütergroßhandel wird zwar wie überall im Handel Kundenzufriedenheit nach außen propagiert, schaut man aber hinter die Kulissen der Unternehmen, so zeigt sich, daß es vielfach lediglich nur 'Lippenbekenntnisse' sind.

In der vorliegenden Arbeit soll nun gezeigt werden, daß es sich für ein Konsumgütergroßhandel als vorteilhaft erweisen kann, seine Kunden rundherum zufrieden zu stellen. Zufriedene Kunden sind auf Dauer gesehen die beste Absicherung zum einen gegen Aktionen von Wettbewerbern, zum anderen gegen wirtschaftliche Schwierigkeiten. In den klassischen Wettbewerbsstrategien wird grundsätzlich von der Unvereinbarkeit der Ziele Kostenführerschaft (der billigste Großhändler) und Differenzierung (der Großhändler mit dem besten Produktangebot) ausgegangen. Im Verlauf dieser Arbeit wird sich zeigen, daß dies nur bei klassischer Betrachtung von Zeit, Kosten und Qualität gültig ist. Implementiert ein Unternehmen jedoch das Konzept des TQM in die eigene Organisation, so können alle drei Ziele simultan erreicht werden, da eine Steigerung der Qualität eine Senkung der Fehlerkosten sowie der Zeit zur Leistungserstellung durch Fehlerbeseitigung und Vermeidung von Nach- oder Doppelarbeit bedeutet.

Diese Erkenntnis setzt sich im Konsumgütergroßhandel erst langsam durch. Es zeigt sich zum einen an dem völligen Fehlen von betriebswirtschaftlicher Literatur zu diesem Thema, zum anderen an persönlichen Erfahrungen des Autors. Innerhalb der letzten 8 Jahre hat der Autor dieser Arbeit durch seine Tätigkeiten in einem Unternehmen des Konsumgütergroßhandels (im Bereich Geschenkartikel und Wohnaccessoires) sowie durch unzählige Gespräche mit Kunden und Mitbewerbern festgestellt, daß eine systematische Verbesserung der Qualität aus Kundensicht noch kein Gegenstand von konkreten Überlegungen ist. Es ist lediglich ein Großhandel bekannt, der zur Zeit ernsthafte Überlegungen anstellt, sein Unternehmen nach

DIN/ISO 9000 ff zertifizieren zu lassen. Weitergehende Überlegungen in Richtung TQM sind in diesem Unternehmen allerdings nicht geplant. Die Zertifizierung wird bereits als Endziel angesehen. Dies ist sicherlich nicht repräsentativ, zeigt jedoch eine Tendenz. Einzig eines der größten deutschen Versandhäuser stellte auf Anfrage dar, daß eine Zertifizierung nach DIN/ISO 9000 ff nicht den scheinbaren Erfolg bringen wird. Deshalb wird dort auf eine Zertifizierung verzichtet und direkt das TQM als Instrument zu Verbesserung der Kundenzufriedenheit und letztlich auch der Rentabilität eingesetzt.

In der vorliegenden Arbeit soll auf wissenschaftlicher Basis eine Verbindung der bekannten Erkenntnisse und Prinzipien des TQM mit den Besonderheiten des Konsumgütergroßhandel hergestellt werden. Dabei sollen Akzente gesetzt, nicht Vollständigkeit angestrebt werden. Im ersten Abschnitt werden die im weiteren Verlauf verwendeten Fachbegriffe näher erläutert und das behandelte Thema zum großen Bereich des TQM abgegrenzt. Der zweite Abschnitt zeigt als Erläuterung, in welcher Situation sich die Unternehmen heute befinden, sowie die Änderungen im betrieblichen Umfeld innerhalb der letzten Jahre und Jahrzehnte. Abschnitt drei stellt das Konzept des TQM sowie seine Entwicklung aus den Qualitätskonzepten der 50'er und 60'er Jahre dar. Der vierte Abschnitt befaßt sich mit den Besonderheiten des Konsumgütergroßhandels. Es wird gezeigt, daß die unterschiedlichen Wettbewerbsstrategien Zeit-, Kosten- und Qualitätsführerschaft im Konsumgütergroßhandel besondere Probleme aufwerfen. Abschließend wird in diesem Kapitel eine Darstellung der aktuellen Bemühungen dieser Unternehmen um Wettbewerbsvorteile vorgenommen. Eine Verbindung der Erkenntnisse aus Abschnitt drei und vier wird im folgenden Abschnitt fünf dargestellt. Dabei wird an dieser Stelle Neuland betreten. Es wird gezeigt, daß die vier Bausteine des TQM auch im Konsumgütergroßhandel dazu führen können, Zeit und Kosten zu sparen und gleichzeitig die Qualität der Leistungserstellung zu steigern. Im letzten Abschnitt erfolgt eine zusammenfassende Bewertung des Konzeptes sowie die Aussichten für die Zukunft.

Gerd Semrau

Dellstedt im März 1997