

# Total Quality Management in Theorie und Praxis

Zum ganzheitlicheri Unternehmensverständnis

*Von*  
Professor  
Dr. Jürgen Rothlauf

3., überarbeitete und aktualisierte Auflage

Oldenbourg Verlag München

# Inhaltsverzeichnis

## Vorwort

<b>I.</b>	<b>Globale Herausforderungen</b> .....	27
1.0.	Problemstellung.....	27
1.1.	Ein Paradigmenwechsel ist notwendig.....	29
1.2.	Sechs Megatrends im Spannungsfeld weltweiter Veränderungen.....	31
1.2.1.	Internationalisierung des Wettbewerbs bei gleichzeitiger Zunahme von Mergers & Acquisitions.....	31
1.2.2.	Veränderte Unternehmenskulturen erfordern inter- kulturelle Kompetenz.....	35
1.2.3.	Wachsende Bedeutung der Informationstechnologie.....	37
1.2.4.	Steigende Kundenerwartungen: Vom Verkäufer- zum Käufermarkt.....	40
1.2.5.	Demographischer und gesellschaftlicher Wandel.....	42
1.2.6.	Ökologische Herausforderungen.....	44
1.3.	Steigende Anforderungen an die Unternehmen.....	47
1.4.	Fallstudie: Ehrgeiz in Schlesien - Waschmaschinen von AEG kommen jetzt aus Zarow oder Olawa.....	50
	Fragen zur Fallstudie.....	52
	Fragen zur Kontrolle und Vertiefung.....	52
	Literaturhinweise.....	53
<b>II.</b>	<b>Total Quality Management als ganzheitlicher Ansatz..</b>	55
11.0	Problemstellung.....	55
II. 1	Total Quality Management entlang der Wertschöpfungs- kette.....	55
II.2	Zur Entwicklung des Total Quality Managements.....	57
11.2.1.	Zum Einfluss von Edward W. Deming auf das Total Quality Management.....	57
11.2.1.1.	Der Deming Ansatz.....	57
11.2.1.1.1.	Das 14-Punkte-Programm.....	57
11.2.2.	Die Reaktionskette von Deming.....	62
113	Entwicklungsschritte hin zum Total Quality Management.....	64

II.4.	Zur Begriffsbestimmung von Total Quality Management.....	66
II. 5.	Zur Philosophie des Total Quality Management.....	69
11.5.1.	Kundenorientierung.....	70
11.5.2.	Mitarbeiterorientierung.....	71
TI.5.3.	Prozessorientierung.....	74
II.5.4.	Managementverantwortung.....	77
II.6.	Fallstudie: Ein neuer Traum vom Fliegen.....	79
	Fragen zur Fallstudie.....	81
	Fragen zur Kontrolle und Vertiefung.....	82
	Literaturhinweise.....	83
<b>III.</b>	<b>Zum erweiterten Qualitätsbegriff im Total Quality Management.....</b>	<b>85</b>
III.0.	Problemstellung.....	85
III.1.	Verschiedene Sichtweisen zum Qualitätsverständnis.....	85
III.2.	Qualität ersten und zweiten Grades.....	87
III.2.1.	Kommunikations- und Kontaktqualität.....	89
III.2.2.	Servicequalität.....	93
III.2.2.1.	Bestimmung der Dienstleistungsqualität.....	97
III.2.2.2.	Differenzierte Anforderungen.....	97
III.2.2.2.1.	Anforderungen aus Kundensicht.....	98
III.2.2.2.2.	Anforderungen aus Wettbewerbssicht.....	99
III.2.2.2.3.	Anforderungen aus Unternehmenssicht.....	99
III.2.2.3.	Kriterien und Dimensionen der Dienstleistungsqualität... ..	100
III.3.	Die innerbetriebliche Qualitätskette.....	103
m.3.1.	Die interne Kunden-Lieferanten-Beziehung.....	103
ÜI.3.2.	Vermeidung von Verschwendung.....	105
III.3.3.	Null-Fehler-Programm.....	106
III.3.4.	Qualitätsinformationen.....	108
III.4.	SixSigma.....	110
III.4.1.	Die Six-Sigma-Methodik.....	110
III.4.2.	Zur Einführung eines Six-Sigma-Konzeptes.....	111
III.4.3.	Die Six Sigma Spieler.....	113
m.4.3.1.	Six Sigma Yellow Belt.....	114
ffl.4.3.2.	Six Sigma Green Belt.....	114
III.4.3.3.	Six Sigma Black Belt.....	115
III.4.3.4.	Six Sigma Master Black Belt.....	115
III.4.3.5.	Six Sigma Champion.....	116
III.4.4.	Positive Ergebnisse.....	116
III.5.	Über Qualität zur Kostensenkung.....	117

III.5.1.	Qualitätsbezogene Kosten .....	117
III.5.2.	Verteilung der Qualitätskosten in der elektrotechnischen Industrie .....	119
III.6.	Qualitätskosten im Vergleich .....	121
III. 7.	Ganzheitliche Orientierung im Spannungsfeld von Qualität, Kosten und Zeit .....	122
III.8.	Fallstudie: Sie führen uns in Versuchung .....	125
	Fragen zur Fallstudie .....	127
	Fragen zur Kontrolle und Vertiefung .....	127
	Literaturhinweise .....	129
<b>IV.</b>	<b>Kundenzufriedenheit und Kundenbindung im Rahmen von Total Quality Management .....</b>	<b>133</b>
IV.O.	Problemstellung .....	133
IV. 1.	Kundenzufriedenheit eine notwendige Voraussetzung für Erfolg .....	134
IV.1.1.	Zum Begriff der Kundenzufriedenheit .....	134
IV. 1.2.	Kundenzufriedenheit als Voraussetzung für Kunden- bindung .....	137
TV. 1.2.1.	Client-Customer-Advocate .....	139
IV. 1.2.2.	Auswirkungen von Kundenzufriedenheit bzw. Kundenunzufriedenheit .....	145
IV.1.3.	Kundenbindung und Total Quality Management .....	148
IV.1.3.1.	Zum Begriff der Kundenbindung .....	148
IV. 1.3.2.	Wirkungseffekte und Dimensionen der Kundenbindung .....	149
IV.1.3.3.	Intensitätsstufen der Kundenbeziehung .....	152
IV.1.3.4.	Kundenbindungsstrategien .....	156
IV. 1.3.4.1.	Das Miles & More Programm der Lufthansa .....	158
IV. 1.3.4.2.	Zielkundenmanagement-Projekte der Lufthansa .....	162
IV. 1.3.4.3.	Das Premier Customer Care Programm von BMW .....	165
IV.1.4.	Erkenntnisse aus dem Kunden-Reaktionsmodell .....	167
IV.2.	Das Beschwerdemanagement - Kern einer kundenorientierten Unternehmensstrategie .....	169
IV.2.1.	Beschwerdebegriff und Beschwerdeformen .....	170
IV 2.2.	Arten von Beschwerdemanagement .....	171
IV 2.2.1.	Reaktives Beschwerdemanagement .....	171
IV.2.2.1.1.	Negative Folgen .....	172
IV.2.2.1.2.	Barrieren .....	173
IV.2.2.2.	Aktives Beschwerdemanagement .....	174
i.V.2.2.2.1.	Organisatorische Aspekte .....	175
IV.2.2.2.2.	Inhaltliche Aspekte .....	176

IV.2.3.	Aufgaben des Beschwerdemanagements.....	177
IV.2.3.1.	Beschwerdestimulierung.....	178
IV.2.3.2.	Beschwerdeannahme.....	180
IV.2.3.3.	Beschwerdebearbeitung.....	185
IV.2.3.4.	Beschwerdereaktion.....	186
IV.2.3.5.	Beschwerdeauswertung.....	188
IV.2.3.6.	Beschwerde-Management-Controlling.....	192
IV.2.3.7.	Das Beschwerdereporting.....	195
IV.2.3.8.	Beschwerdeinformationsnutzung.....	195
IV.3.	Fallstudie: Attacke auf die Airlines.....	198
	Fragen zur Fallstudie.....	200
	Fragen zur Kontrolle und Vertiefung.....	201
	Literaturhinweise.....	202
<b>V.</b>	<b>Mitarbeiterzufriedenheit im Rahmen von Total QualityManagement.....</b>	<b>205</b>
V.O.	Problemstellung.....	205
V. 1.	Mitarbeiterzufriedenheit eine Herausforderung an das Management.....	207
V.1.1.	Management-Mitarbeiter-Kunde.....	207
V. 1.2.	Strategischer Wandel als Herausforderung für das Management.....	209
V. 1.2.1.	Diskontinuitäten bedrohen die Überlebensfähigkeit der Unternehmen.....	209
V. 1.2.2.	Neuausrichtung der Unternehmen als Folge des strategischen Wandels.....	211
V.1.2.2.1.	Phasen und Richtungen des Wandels.....	211
V.1.2.2.2.	Richtungsgebung von oben nach unten.....	212
V.1.2.2.3.	Horizontale Optimierung von Geschäftsprozessen.....	214
V.1.2.2.4.	Ergebnisverbesserung von unten nach oben.....	214
V.2.	Über Mitarbeiterführung zur Mitarbeiterzufriedenheit....	215
V.2.1.	Zum neuen Führungsverständnis.....	215
V.2.1.1.	Vom Manager zum Leader.....	215
V.2.1.2.	Anforderungen an eine Führungskraft bei der Nestle AG.....	218
V.2.1.3.	Leitsätze für die Führung am Beispiel der Hilti AG.....	219
V.2.2.	Einflussfaktoren der Mitarbeiterzufriedenheit.....	221
V.2.2.1.	Der Führungsstil.....	221
V.2.2.1.1.	Führungsstile und Führungsverhalten in der Praxis.....	222
^ V.2.2.1.2.	Emotionale Intelligenz.....	226
V.2.2.2.	Motivation.....	227

V.2.2.2.1.	Unterschiedliche Begriffsbestimmungen.....	229
V.2.2.2.2.	Die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg.....	230
V.2.2.2.3.	Mitarbeitermotivation und Kundenzufriedenheit.....	235
V.2.3.	Information.....	237
V.2.4.	Kommunikation.....	238
V.2.4.1.	Zum Einsatz von Kommunikationsmitteln.....	240
V.2.4.2.	Voraussetzungen für Mitarbeiterkommunikation.....	242
V.2.5.	Zielvereinbarungen.....	245
V.2.5.1.	Bestandteile, Regelungen und Art der Zielvereinbarung.....	245
V.2.5.2.	Zum Stellenwert der Zielvereinbarung in der Praxis.....	247
V.2.5.3.	Balanced Scorecard ein neues Zielvereinbarungsinstrument.....	251
V.2.5.3.1.	Der Vier-Perspektiven-Ansatz.....	251
V.2.5.3.2.	Die Entwicklung einer Balanced Scorecard am Beispiel der Continental AG.....	253
V.2.5.3.3.	Balanced Scorecard-Matrix bei einem Softwareunternehmen.....	256
V.2.5.3.4.	Erfolgsfaktoren für den Entwicklungs- und Implementierungsprozess.....	257
V.2.6.	Entlohnung.....	258
V.2.6.1.	Neues Entgeltsystem für Mitarbeiter bei der BMW AG.....	260
V.2.6.2.	Innovative Entgeltvergütung für Führungskräfte angelehnt am Beispiel der Deutschen Bank AG.....	264
V.2.7.	Gruppenbezogene Arbeitsorganisationen.....	270
V.2.7.1.	Zur Begriffsbestimmung von Gruppen.....	270
V.2.7.2.	Zur Abgrenzung Team versus Gruppe.....	271
V.2.7.3.	Zur Philosophie und Umsetzung der Gruppenarbeit bei der Opel AG.....	272
V.2.7.4.	Umstrukturierung durch Gruppenarbeit bei der AUBI Baubeschläge GmbH.....	274
V.2.8.	Fort- und Weiterbildung.....	275
V.2.8.1.	Zum Stellenwert betrieblicher Schulungsmaßnahmen.....	277
V.2.8.2.	Unternehmen investieren in Weiterbildungsmaßnahmen.....	280
V.3.	Fallstudie: Managementgehälter in der Kritik.....	283
	Fragen zur Fallstudie.....	285
	Fragen zur Kontrolle und Vertiefung.....	286
	Literaturhinweise.....	288

<b>VI.</b>	<b>Unternehmenskultur und Unternehmensethik</b> .....	293
VI.O.	Problemstellung.....	293
VI. 1.	Unternehmenskultur: die ethische Qualität des Wirtschaftens.....	294
VI.1.1.	Das 7-S-Modell.....	295
VI. 1.2.	Begriff und Bedeutung von Unternehmenskultur.....	298
VI. 1.3.	Der innere Aufbau einer Unternehmenskultur.....	299
VI. 1.4.	Unterschiedliche Unternehmenskulturansätze.....	300
VI.1.5.	Wirkungen von starken Unternehmenskulturen.....	302
VI. 1.5.1.	Positive Effekte.....	302
VI.1.5.2.	Negative Effekte.....	303
VI. 1.6.	Zur Entwicklung einer Unternehmenskultur.....	304
VI.1.6.1.	Einflussfaktoren für die Kulturausprägung.....	304
• VI. 1.6.2.	Zur Aufstellung von Unternehmensleitsätzen.....	308
VI. 1.6.3.	Die Bertelsmann AG-Ein Praxisbeispiel.....	311
VI.1.6.3.1.	Unternehmenskonzeption und -Verfassung.....	311
VI. 1.6.3.2.	Umsetzung durch Informations- und Kommunikations- instrumente.....	315
VI.2.	Unternehmenskultur und Corporate Governance.....	316
VI.3.	Ethik in der Unternehmenskultur.....	319
VI.3.1.	Unterschiedliche Ethikebenen.....	322
VI.3.2.	Das Davoser Manifest.....	324
VI.3.3.	Die drei Stufen ethischer Orientierung.....	326
VI.4.	Corporate Citizenship.....	328
VI.4.1.	Zur Begriffsbestimmung.....	330
VI.4.2.	Unterschiedliche Erwartungshaltungen.....	330
VI.4.3.	Finanzieller/geldwerter Aufwand für Corporate- Citizenship-Aktivitäten.....	332
VI.4.4.	Formen und Ranking von Corporate-Citizenship- Aktivitäten.....	334
VI.4.5.	Unternehmensbeispiele.....	335
VI.4.5.1.	Das Beispiel der Asbestzementindustrie.....	336
VI.4.5.2.	Zur Zusammenarbeit von GTZ und AVE.....	338
VI.4.5.3.	Das Beispiel der Wacker-Chemie GmbH.....	339
VI.4.5.4.	Levi Strauss & Co.....	341
VI.5.	Ethik und Unternehmensperformance.....	343
VI.6.	1. Fallstudie: Blutplasma und Testverfahren.....	346
	Fragen zur Fallstudie 1.....	347
	2. Fallstudie: IKEA: Kinderarbeit ist inakzeptabel.....	348
	Fragen zur Fall Studie 2.....	349
	Fragen zur Kontrolle und Vertiefung.....	349
	Literaturhinweise.....	351

<b>VII.</b>	<b>Lieferantenmanagement und Total Quality Management</b> .....	<b>355</b>
VII.O.	Problemstellung.....	355
VII. 1.	Lieferantenmanagement ein wichtiger Bestandteil vorausschauender Unternehmensführung.....	356
VII.2.	Outsourcing und der gestiegene Stellenwert der Lieferanten.....	356
VII.3.	Anforderungen an den Lieferanten.....	357
VII.3.1.	Leistungsmerkmale.....	357
VII.3.2.	Aktiver oder passiver Partner.....	358
VII.4.	Kooperationsformen zwischen Herstellern und Zulieferern.....	359
VII.4.1.	Simultaneous Engineering und Blackbox-Engineering....	359
VII.4.2.	Pyramidenförmige Zulieferstrukturen.....	360
VII.4.2.1.	Kernlieferanten.....	361
VII.4.2.2.	Komponentenlieferanten.....	362
VII.4.2.3.	Teilefertiger.....	363
VII.5.	Zur Lieferantenauswahl.....	364
VII.5.1.	Single Sourcing.....	364
VII.5.2.	Multiple Sourcing.....	366
VII.6.	Elektronische Medien und ihr Einfluss auf die Zusammenarbeit zwischen Herstellern und Zulieferern...	368
VII.7.	Neue Anpassungsstrategien der Zulieferunternehmen. . .	370
VII.8.	Schlüsselenwicklungen im Supply Chain Management und seine Auswirkungen auf künftige Zuliefer-Abnehmer- Beziehungen.....	372
VII.9.	Fallstudie: Siemens AG - Psychologie ist immer im Spiel.....	375
	Fragen zum Interview.....	377
	Fragen zur Kontrolle und Vertiefung.....	377
	Literaturhinweise.....	379
<b>VIII.</b>	<b>Prozessmanagement und Total Quality Management</b> 381	
VIII.O.	Problemstellung.....	381
VIII 1.	Prozessmanagement.....	382
VIII.2.	Das prozessorientierte „TQM-FIaus" der Daimler-Benz AG.....	383
VIII.3.	Begriffsbestimmung und Zielsetzung.....	383
VIII.4.	Prinzipien des Prozessmanagement.....	384
VIII.5.	Grundlagen des Prozessmanagements.....	385



VIII.5.1.	Prozessplanung und-gestaltung.....	386
VIII.5.2.	Prozessrealisierung und -Controlling.....	388
VIII.5.3.	Prozessverbesserung.....	390
VIII.6.	Prozessmanagement am Beispiel des ArabellaSheraton Grand Hotels in München.....	391
VIII.7.	Fallstudie: Prozessmanagement am Beispiel der Ernst Schweizer AG mit Sitz in Hedingen/Schweiz.....	394
	Fragen zur Fallstudie.....	400
	Fragen zur Kontrolle und Vertiefung.....	400
	Literaturhinweise.....	401
<b>IX.</b>	<b>Subsysteme des Total Quality Management .....</b>	<b>403</b>
IX.0.	Problemstellung.....	403
IX. 1.	Just-in-Time - Benchmarking - Kaizen.....	404
IX.2.	Just-in-Time (HT).....	404
IX.2.1.	Zur Entstehungsgeschichte und Begriffsbestimmung vonJIT.....	405
IX.2.2.	Die MIT-Studie.....	407
IX.2.3.	Bausteine einer JIT-Produktion.....	408
IX.2.3.1.	Integrierte Informationssysteme.....	408
IX.2.3.2.	Fertigungssegmentierung.....	409
IX.2.3.3.	Produktionssynchrone Beschaffung.....	409
IX.2.3.4.	Qualitätssicherungsstrategie.....	410
IX.2.3.5.	Rüstzeitminimierung.....	410
IX.2.3.6.	Betriebsdatenerfassung.....	410
IX.2.3.7.	Flexible Arbeitszeiten und Entlohnung.....	411
IX.2.3.8.	Personalqualifikation.....	411
IX.2.3.9.	Prozessorientierte Arbeitsablaufgestaltung.....	411
IX.2.3.10.	Geringe Produktvariationen, viele Standardteile.....	412
IX.2.4.	JIT und Kanban.....	412
IX.2.5.	Vor-und Nachteile von JIT.....	413
IX.2.6.	Zur Umsetzung des JIT-Ansatzes.....	416
IX.2.6.1.	Das Opel-Werk in Eisenach.....	417
IX.2.6.2.	Das Renault Ersatzteillager in Cergy-Pontoise.....	418
IX.2.6.3.	Volkswagen Sachsen GmbH in Mosel.....	420
IX.3.	Benchmarking.....	423
IX.3.1.	Zur Begriffsbestimmung.....	424
IX.3.2.	Entwicklungsstufen des Benchmarking.....	425
IX.3.3.	Ziele des Benchmarking.....	428
" IX.3.4.	Arten des Benchmarking.....	429
IX.3.4.1.	Unterscheidung nach Benchmarking-Objekt.....	430

TX.3.4.1.1.	Produkt-Benchmarking.....	430
IX.3.4.1.2.	Prozess-Benchmarking.....	430
IX.3.4.1.3.	Strategie-Benchmarking.....	431
IX.3.4.2.	Unterscheidung nach Benchmarking-Partner.....	431
IX.3.4.2.1.	Internes Benchmarking.....	431
IX.3.4.2.1.1.	Unternehmensbezogenes Benchmarking.....	432
IX.3.4.2.1.2.	Konzernbezogenes Benchmarking.....	433
IX.3.4.2.2.	Externes Benchmarking.....	433
IX.3.4.2.2.1.	Wettbewerbsbezogenes Benchmarking.....	434
IX.3.4.2.2.2.	Branchenbezogenes Benchmarking.....	435
IX.3.4.2.2.3.	Branchenunabhängiges Benchmarking.....	436
IX.3.5.	Informationsbeschaffung.....	437
IX.3.5.1.	Informations- und Kontaktquellen.....	438
IX.3.5.2.	CodeofConduct.....	440
IX.3.6.	Zur Durchführung eines Benchmarking-Projektes.....	442
IX.3.7.	Selbstgestricktes Benchmarking am Beispiel der Leica Camera AG.....	446
IX.4.	Kaizen: Chance und Herausforderung für deutsche Unternehmen.....	448
IX.4.1.	Stetige Verbesserung als neuer Handlungsleitsatz - Erkenntnisse der MIT-Studie.....	448
IX.4.2	Zur Begriffsbestimmung von Kaizen.....	449
IX.4.3	Kaizen und Genchi Genbutsu.....	450
IX.4.4	Die Kaizen-Philosophie als Ausgangspunkt betrieblicher Optimierung.....	452
IX.4.5	Der „Kaizen-Schirm“.....	453
IX.4.5.1	Kaizen und Kontinuität.....	454
IX.4.5.2	Kaizen und Kundenorientierung.....	455
IX.4.5.3	Kaizen und Mitarbeiterorientierung.....	456
IX.4.5.4	Kaizen und Management.....	457
IX.4.5.5	Deming's PDSA-Modell und Kaizen.....	459
IX.4.5.6	Kaizen und Innovation.....	460
<u>IX.4.5.6.1</u>	Innovationsmanagement.....	463
<u>IX.4.5.6.2</u>	Erhöhung der Innovationsanstrengungen.....	464
IX.4.6.	Kaizen und Vorschlagswesen.....	465
IX.5.	Das neue Ideenmanagement.....	466
IX.5.1	Die Ausgangssituation.....	466
IX.5.2	Status Quo verhindert Optimierung.....	469
IX.5.3	Ein kleines Rechenbeispiel.....	471
IX.5.4	Die Kreativität der Mitarbeiter zählt.....	474
IX.5.4.1	Art und Honorierung von Verbesserungsvorschlägen.....	474
IX.5.4.2	Praxisbeispiele.....	477
IX.5.5	Die neuen Partner.....	479

IX. 6.	Konzeptionelle Überlegungen zur Einführung eines Vorschlagswesens.....	482
IX.6.1.	Verantwortung des Management.....	483
IX.6.2.	Einbindung aller Mitarbeiter.....	485
IX.6.3.	Ausweisung einer neuen Stelle/Abteilung.....	485
IX.6.4.	Einbindung des Betriebsrates.....	486
IX.6.5.	Erstellung und Auswertung des Fragebogens.....	487
IX.6.6.	Honorierung der Verbesserungsvorschläge.....	488
IX.6.7.	Verbesserungsvorschläge als ein Mittel der Personal- politik.....	489
IX.6.8.	Verbesserungsvorschläge im Sinne eines Management byObjectives.....	489
IX.6.9.	Verbesserungsvorschläge und Corporate Identity.....	490
IX.6.10.	Jährliche Befragung.....	491
IX.7.	Einreichung eines Verbesserungsvorschlages am Beispiel eines Mitarbeiters der Deutschen Telekom AG.....	492
IX 7.1.	Einleitende Gedanken zu meinem Verbesserungs- vorschlag.....	492
IX.7.2.	Beschreibung des Vorschlages.....	493
IX.7.3.	Empfehlung.....	493
IX.8.	Fallstudie: Das Wunder von Kassel: Ein VW-Werk macht vor, wie die Produktivität steigen kann.....	494
	Fragen zur Fallstudie.....	497
	Fragen zur Kontrolle und Vertiefung.....	497
	Literaturhinweise.....	501
<b>X.</b>	<b>Zur Implementierung von TQM: Probleme- Umsetzungsschritte-Kosteneinsparpotentiale.....</b>	<b>505</b>
X.O.	Problemstellung.....	505
X.1.	Zur Implementierung von TQM.....	506
X.2.	Hauptursachen für das Scheitern.....	506
X.2.1.	Schwachstellen auf Seiten des Managements.....	507
X.2.2.	Schwachstellen auf Seiten der Mitarbeiter.....	508
X.3.	Zur Umsetzung von TQM.....	509
X.3.1.	Verantwortung der Unternehmensleitung.....	509
X.3.2.	Das 4-Phasen-Modell.....	511
X.3.2.1.	Phase der Sensibilisierung.....	511
X.3.2.2.	Phase der Realisierung.....	513
3 X.3.2.3.	Phase der Stabilisierung.....	513
X.3.2.4.	Phase der Excellence.....	513

X.4.	TQM-Umsetzung und Kosteneinsparungen.....	514
X.4.1.	Geschätzter Nutzen von TQM.....	514
X.4.2.	Designa Verkehrsleittechnik: Ergebnisse aus dem TQM-Prozess.....	515
X.5.	Fallstudie: ChangeManagement: Schon wieder alles anders! Ein Krankenhaus sammelt Erfahrungen.....	519
	Fragen zur Fallstudie.....	521
	Fragen zur Kontrolle und Vertiefung.....	521
	Literaturhinweise.....	522
<b>XI.</b>	<b>Zur Messung von Kundenzufriedenheit und Kunden- bindung.....</b>	<b>523</b>
XI.O.	Problemstellung.....	523
XI. 1.	Zur Notwendigkeit der Kundenzufriedenheits- forschung.....	524
XI.2.	Formen der Datenerhebung.....	525
XI.3.	Messverfahren.....	527
XI.3.1.	Objektive Verfahren.....	528
XI.3.2.	Subjektive Verfahren.....	529
XI.3.2.1.	Merkmalsgestützte Methoden.....	529
XI.3.2.1.1.	Analyse des Globalurteils und Conjoint Analyse.....	530
XI.3.2.1.2.	ServQual als ein multiattributives Messverfahren.....	531
XI.3.2.2.	Ereignisorientierte Messverfahren.....	535
XI.3.2.2.1.	Frequenz-Relevanz-Analyse für Probleme.....	535
XI.3.2.2.2.	Die Critical-Incident-Technique.....	536
XI.4.	Übung: Fragebogenauswertung und Empfehlungen.....	538
	Fragen zur Kontrolle und Vertiefung.....	540
	Literaturhinweise.....	541
<b>XII.</b>	<b>Total Quality Management als Basis für weiter- gehende Managementüberlegungen.....</b>	<b>543</b>
XII.O.	Problemstellung.....	543
XII. 1.	Über Total Quality Management zur Business Excellence.....	544
XII. 1.2.	European Foundation for Quality Management (EFQM).....	545
XII. 1.2.1.	Gründung, Aufgabenstellung und deutsche Sektion.....	545
XII. 1.2.2.	Das EFQM Excellence Modell.....	546

XII. 1.2.2.1.	Die Ergebniskriterien.....	548
XII.1.2.2.2.	Die Befähigerkriterien.....	550
XII.1.2.2.3.	Die Selbstbewertung.....	551
XII. 1.2.2.4.	Der Bewerbungsvorgang.....	551
XII.1.2.2.5.	European Quality Award (EQA).....	552
XII.1.2.2.6.	Das EFQM-Anerkennungsprogramm.....	553
XII.2.	Qualitätsmanagementsysteme auf der Basis der ISO DIN EN 9000ff.....	555
XII.2.1.	Der Wettbewerb verlangt nach einem zertifizierten QM-System.....	556
XII.2.2.	Zum Verhältnis von Total Quality Management und Qualitätsmanagementsystemen nach ISO DIN EN 9000ff.....	557
XII.2.3.	Die ISO 9000er Normenfamilie.....	559
• XII.2.4.	Zur Zertifizierung.....	561
XII.2.5.	Aufwand und Kosten für eine Einführung von ISO 9001.....	561
XII.3.	Umweltmanagement.....	563
XII.3.1.	Zum Verhältnis Ökologie und Ökonomie.....	564
XII.3.2.	Produktbezogener Umweltschutz.....	564
XII.3.3.	Qualitätsmanagement und Umweltschutz.....	567
XII.3.3.1.	Ökologische Unternehmensführung.....	568
XII.3.3.2.	Ökologisches Empowerment.....	572
XII.3.5.	Umweltmanagement in der Unternehmenspraxis.....	574
XII.3.5.1.	Die Neumarkter Lammsbrauerei.....	576
XII.3.5.2.	Stadtwerke München.....	578
XII.3.5.3.	Die Commerzbank AG.....	579
XII.4.	Fallstudie: Umweltschutz ab Werk.....	582
	Fragen zur Fallstudie.....	583
	Fragen zur Kontrolle und Vertiefung.....	584
	Literaturhinweise.....	586
<b>XIII.</b>	<b>Zur Erstellung einer wissenschaftlichen Untersuchung im Rahmen von TQM unter Berücksichtigung von Praxisbeispielen.....</b>	<b>589</b>
XIII. 1.	Kundenzufriedenheitsuntersuchung bei der Meban Metallbau GmbH in Neubrandenburg.....	590
XIII. 1.1.	Zur Struktur und zum Auswertungsverfahren des Fragebogens.....	590
3X111.1.2.	Fragebogen.....	591
XIII. 1.3.	Das Stärken-Schwächen-Profil.....	595

XIII. 1.4.	Empfehlungen.....	595
XIII. 1.4.1.	Allgemeine Einschätzung.....	595
XIII. 1.4.2.	Problemlösungsfähigkeit und fachliche Kompetenz .....	597
XIII.1.4.3.	Zum Kundenkontakt.....	598
XIII. 1.4.4.	Zum Außendienst.....	600
XIII. 1.4.5.	Zum Reklamationsverhalten.....	601
XIII.2.	Mitarbeiteruntersuchung bei der Daimler-Benz AG in Stuttgart.....	602
XIII.2.1.	Zur Vorbereitung der Befragung.....	603
XIII.2.2.	Überlegungen zum Aufbau und zur statistischen Auswertung des Fragebogens.....	603
XIII.2.3.	Anschreiben zur Mitarbeiterbefragung.....	604
XIII.2.4.	Fragebogen.....	605
XIII. 3.	Untersuchung zum Ideenmanagement im HANSE- Klinikum Stralsund.....	610
XIII.3.1.	Vorüberlegungen.....	610
XIII.3.2.	Workshops.....	610
XIII.3.3.	Fragebogen.....	611
XIII.4.	Untersuchung zum Beschwerdemanagement bei der Firma Boehringer in Ingelheim.....	614
XIII.4.1.	Vorüberlegungen.....	614
XIII.4.2.	Informationsaustausch mit den Kunden.....	614
XIII.4.3.	Fragebogen.....	615
Literaturverzeichnis.....		619
Stichwortverzeichnis.....		641