

**INHALT****Kapitel I:**

<b>I. Total Quality Management im Spannungsfeld weltweiter Veränderungen</b>	<b>25</b>
I.1. Vom Verkäufer- zum Käufermarkt	26
I.2. Internationalisierung des Wettbewerbs	27
I.3. Fokussierung auf interkulturelle Kompetenz	29
I.4. Wachsende Bedeutung der Informationstechnologie	31
I.5. Steigende Kundenerwartungen	33
Fragen zur Kontrolle und Vertiefung	35
Literaturhinweise	36

**Kapitel II:**

<b>II. Total Quality Management als ganzheitlicher Ansatz</b>	<b>38</b>
II.1. Zur Entwicklung des Total Quality Managements	39
II.1.1. Qualitätsmanagementansätze als Vorläufer des Total Quality Managements	39
II.1.1.1. Der Deming Ansatz	40
II.1.1.1.1. Das 14-Punkte-Programm	40
II.1.1.1.2. Die Reaktionskette von Deming	44
II.1.1.2. Der Feigenbaum-Ansatz	45
II.1.1.3. Der Ishikawa-Ansatz	46
II.2. Entwicklungsschritte hin zum Total Quality Management	48
II.3. Zur Begriffsbestimmung von Total Quality Management	50
II.4. Zur Philosophie des Total Quality Management	53
II.4.1. Kundenorientierung	54
II.4.2. Mitarbeiterorientierung	55
II.4.3. Prozessorientierung	58
II.4.4. Managementverantwortung	60
Fragen zur Kontrolle und Vertiefung	63
Literaturhinweise	64

**Kapitel III:**

<b>III. Zum erweiterten Qualitätsbegriff im Total Quality Management</b>	<b>66</b>
III.1. Verschiedene Sichtweisen zum Qualitätsverständnis	66
III.2. Qualität ersten und zweiten Grades	67
III.2.1. Kommunikations- und Kontaktqualität	69
III.2.2. Servicequalität	73
III.2.2.1. Bestimmung der Dienstleistungsqualität	76
III.2.2.2. Differenzierte Anforderungen	77
III.2.2.2.1. Anforderungen aus Kundensicht	77
III.2.2.2.2. Anforderungen aus Wettbewerbssicht	78
III.2.2.2.3. Anforderungen aus Unternehmenssicht	78
III.2.2.2.4. Dimensionen der Dienstleistungsqualität	79
III.2.2.3. Kriterien zur Beurteilung der Dienstleistungsqualität	80
III.3. Die innerbetriebliche Qualitätskette	83
III.3.1. Die interne Kunden-Lieferanten-Beziehung	83
III.3.2. Vermeidung von Verschwendung	85
III.3.3. Null-Fehler-Programm	86
III.3.4. Qualitätsinformationen	88
III.4. Über Qualität zur Kostensenkung	89
III.4.1. Qualitätsbezogene Kosten	90
III.4.2. Verteilung der Qualitätskosten in der elektrotechnischen Industrie	91
III.5. Qualitätskosten im Vergleich	93
III.6. Ganzheitliche Orientierung im Spannungsfeld von Qualität, Kosten und Zeit	94
Fragen zur Kontrolle und Vertiefung	97
Literaturhinweise	98

**Kapitel IV:**

<b>IV. Kundenzufriedenheit und Kundenbindung im Rahmen von Total Quality Management</b>	<b>101</b>
IV.1. Kundenzufriedenheit und Total Quality Management	101
IV.1.1. Zum Begriff der Kundenzufriedenheit	101

IV.1.2. Kundenzufriedenheit als Voraussetzung für Kundenbindung	103
IV.1.2.1. Client-Customer-Advocate	104
IV.1.2.2. Auswirkungen von Kundenzufriedenheit bzw. Kundenunzufriedenheit	108
IV.1.3. Kundenbindung und Total Quality Management	111
IV.1.3.1. Zum Begriff der Kundenbindung	111
IV.1.3.2. Wirkungseffekte und Dimensionen der Kundenbindung	112
IV.1.3.3. Intensitätsstufen der Kundenbeziehung	115
IV.1.3.4. Kundenbindungsstrategien	119
IV.1.3.4.1. Das Miles & More Programm der Lufthansa	121
IV.1.3.4.2. Zielkundenmanagement-Projekte der Lufthansa	123
IV.1.3.4.3. Das Premier Customer Care Programm von BMW	125
IV.2. Das Beschwerdemanagement - Kern einer kundenorientierten Unternehmensstrategie	126
IV.2.1. Beschwerdebegriff und Beschwerdeformen	126
IV.2.2. Arten von Beschwerdemanagement	127
IV.2.2.1. Reaktives Beschwerdemanagement	127
IV.2.2.1.1. Negative Folgen	128
IV.2.2.1.2. Barrieren	129
IV.2.2.2. Aktives Beschwerdemanagement	130
IV.2.2.2.1. Organisatorische Aspekte	131
IV.2.2.2.2. Inhaltliche Aspekte	132
IV.2.3. Aufgaben des Beschwerdemanagements	133
IV.2.3.1. Beschwerdestimulierung	134
IV.2.3.2. Beschwerdeannahme	137
IV.2.3.3. Beschwerdebearbeitung und -reaktion	140
IV.2.3.4. Beschwerdeauswertung	142
IV.2.3.5. Beschwerdemanagement-Controlling	143
Fragen zur Kontrolle und Vertiefung	145
Literaturhinweise	146
 <b>Kapitel V:</b>	
<b>V. Mitarbeiterzufriedenheit im Rahmen von Total Quality Management</b>	<b>150</b>
V.1. Management-Mitarbeiter-Kunde	150

V.2. Strategischer Wandel als Herausforderung für das Management	152
V.2.1. Diskontinuitäten bedrohen die Überlebensfähigkeit der Unternehmen	152
V.2.2. Neuausrichtung der Unternehmen als Folge des strategischen Wandels	153
V.2.2.1. Phasen und Richtungen des Wandels	154
V.2.2.1.1. Richtungsgebung von oben nach unten	155
V.2.2.1.2. Horizontale Optimierung von Geschäftsprozessen	157
V.2.2.1.3. Ergebnisverbesserung von unten nach oben	157
V.3. Über Mitarbeiterführung zur Mitarbeiterzufriedenheit	158
V.3.1. Zum neuen Führungsverständnis	158
V.3.1.1. Vom Manager zum Leader	158
V.3.1.2. Anforderungen an eine Führungskraft bei der Nestle AG	161
V.3.1.3. Leitsätze für die Führung am Beispiel der Hilti AG	161
V.3.2. Einflussfaktoren der Mitarbeiterzufriedenheit	163
V.3.2.1. Der Führungsstil	163
V.3.2.1.1. Führungsstile und Führungs- verhalten in der Praxis	164
V.3.2.1.2. Emotionale Intelligenz	166
V.3.2.2. Motivation	168
V.3.2.2.1. Unterschiedliche Begriffsbestimmungen	169
V.3.2.2.2. Die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg	170
V.3.2.2.3. Intrinsische und extrinsische Motivationsfaktoren	171
V.3.2.2.4. Mitarbeitermotivation und Kundenzufriedenheit	175
V.3.3. Information	176
V.3.4. Kommunikation	178
V.3.4.1. Zum Einsatz von Kommunikationsmitteln	179
V.3.4.2. Voraussetzungen für Mitarbeiter- kommunikation	181
V.3.5. Zielvereinbarungen	182
V.3.5.1. Bestandteile, Regelungen und Art der Zielvereinbarung	183
V.3.5.2. Zum Stellenwert der Zielvereinbarung in der Praxis	185

V.3.5.3. Balanced Scorecard ein neues Zielvereinbarungsinstrument	188
V.3.5.3.1. Der Vier-Perspektiven-Ansatz	188
V.3.5.3.2. Die Entwicklung einer Balanced Scorecard am Beispiel der Continental AG	190
V.3.5.3.3. Balanced Scorecard-Matrix bei einem Softwareunternehmen	193
V.3.5.3.4. Erfolgsfaktoren für den Entwicklungs- und Implementierungsprozess	194
V.3.6. Entlohnung	195
V.3.6.1. Neues Entgeltsystem bei der BMW AG	196
V.3.6.2. Innovative Entgeltvergütung für Führungskräfte bei der Deutschen Bank	200
V.3.7. Gruppenbezogene Arbeitsorganisationen	202
V.3.7.1. Zur Begriffsbestimmung von Gruppen	203
V.3.7.2. Zur Abgrenzung Team versus Gruppe	203
V.3.7.3. Zur Gruppenarbeit in deutschen Unternehmen	204
V.3.7.3.1. Zur Philosophie und Umsetzung der Gruppenarbeit bei der Opel AG	205
V.3.7.3.2. Umstrukturierung durch Gruppenarbeit bei der AUBI Baubeschläge GmbH	206
V.3.7.3.3. Anlass, Zeitplan und Ziele zur Einführung der Gruppenarbeit bei der PolyGram GmbH	207
V.3.7.3.4. Fazit	209
V.3.8. Fort- und Weiterbildung	210
V.3.8.1. Zum Stellenwert betrieblicher Schulungsmaßnahmen	211
V.3.8.2. Unternehmen investieren in Weiterbildungsmaßnahmen	213
Fragen zur Kontrolle und Vertiefung	215
Literaturhinweise	217

## Kapitel VI:

<b>VI. Unternehmenskultur und Unternehmensethik</b>	<b>220</b>
VI.1. Das 7-S-Modell	220
VI.2. Begriff und Bedeutung von Unternehmenskultur	223
VI.3. Der innere Aufbau einer Unternehmenskultur	224
VI.4. Unterschiedliche Unternehmenskulturansätze	226
VI.5. Wirkungen von starken Unternehmenskulturen	226
VI.5.1. Positive Effekte	228
VI.5.2. Negative Effekte	229
VI.6. Zur Entwicklung einer Unternehmenskultur	230
VI.6.1. Einflussfaktoren für die Kulturausprägung	231
VI.6.2. Zur Aufstellung von Unternehmensleitsätzen	234
VI.6.3. Die Bertelsmann AG - Ein Praxisbeispiel	237
VI.6.3.1. Unternehmenskonzeption und -verfassung	237
VI.6.3.2. Umsetzung durch Informations- und Kommunikationsinstrumente	240
VI.7. Unternehmenskultur und Corporate Governance	242
VI.8. Ethik in der Unternehmenskultur	245
VI.8.1. Unterschiedliche Ethikebenen	246
VI.8.2. Das Davoser Manifest	249
VI.8.3. Die drei Stufen ethischer Orientierung	250
VI.9. Corporate Citizenship	252
VI.9.1. Zur Begriffsbestimmung	254
VI.9.2. Unterschiedliche Erwartungshaltungen	254
VI.9.3. Finanzieller/geldwerter Aufwand für Corporate-Citizenship-Aktivitäten	256
VI.9.4. Formen und Ranking von Corporate-Citizenship-Aktivitäten	260
VI.9.5. Corporate-Citizenship-Aktivitäten - Unternehmensbeispiele	261
VI.9.5.1. Das Beispiel der Asbestzementindustrie	261
VI.9.5.2. Zur Zusammenarbeit von GTZ und AVE	263
VI.9.5.3. Das Beispiel der Wacker-Chemie GmbH	264
VI.9.5.4. Levi Strauss & Co.	265

VI.10. Ethik und Unternehmensperformance	267
Fallstudien	269
Fragen zur Kontrolle und Vertiefung	273
Literaturhinweise	275
 <b>Kapitel VII:</b>	
 <b>VII. Lieferantenmanagement und TQM</b>	<b>278</b>
VII.1. Outsourcing und der gestiegene Stellenwert der Lieferanten	278
VII.2. Anforderungen an den Lieferanten	280
VII.2.1. Leistungsmerkmale	280
VII.2.2. Aktiver oder passiver Partner	281
VII.3. Kooperationsformen zwischen Herstellern und Zulieferern	281
VII.3.1. Simultaneous Engineering und Blackbox-Engineering	282
VII.3.2. Pyramidenförmige Zulieferstrukturen	283
VII.3.2.1. Kernlieferanten	284
VII.3.2.2. Komponentenlieferanten	285
VII.3.2.3. Teilefertiger	286
VII.4. Zur Lieferantenauswahl	286
VII.4.1. Single Sourcing	287
VII.4.2. Multiple Sourcing	288
VII.4.3. Vor- und Nachteile von Single/Multiple Sourcing aus Sicht des Zulieferers	289
VII.4.4. Dual Sourcing	290
VII.4.5. Global Sourcing	291
VII.5. Elektronische Medien und die Zusammenarbeit zwischen Herstellern und Zulieferern	292
VII.6. Neue Anpassungsstrategien der Zuliefererunternehmen	294
VII.7. Schlüsselentwicklungen im Supply Chain Management und seine Auswirkungen auf künftige Zuliefer-Abnehmer- Beziehungen	295
Fragen zur Kontrolle und Vertiefung	298
Literaturhinweise	299

## Kapitel VIII:

<b>VIII. Prozessmanagement und Total Quality Management</b>	<b>301</b>
VIII.1. Das prozessorientierte „TQM-Haus“ der Daimler-Benz AG	302
VIII.2. Begriffsbestimmung und Zielsetzung	302
VIII.3. Prinzipien des Prozessmanagements	303
VIII.4. Grundlagen des Prozessmanagements	304
VIII.4.1. Prozessplanung und -gestaltung	305
VIII.4.2. Prozessrealisierung und –controlling	307
VIII.4.3. Prozessverbesserung	309
VIII.5. Prozessmanagement am Beispiel der Ernst Schweizer AG mit Sitz in Hedingen/Schweiz	310
VIII.5.1. Ausgangsüberlegung	311
VIII.5.2. Erarbeitung des Soll-Zustandes	311
VIII.5.3. Aktionsplanung und Neufestlegung der Verantwortung	312
VIII.5.4. Prozessmessung	313
VIII.5.5. Auswertung der Ergebnisse	313
VIII.5.5.1. Außendienstorganisation	315
VIII.5.5.2. Durchlaufzeiten und Einsatzplanung	315
VIII.5.5.3. Fehlerdefinition und -erfassung	316
VIII.5.5.4. Lagerbestand	316
Fragen zur Kontrolle und Vertiefung	317
Literaturverzeichnis	318

## Kapitel IX:

<b>IX. Subsysteme des Total Quality Management</b>	<b>320</b>
IX.1. Just-in-Time (JIT)	321
IX.1.1. Zur Entstehungsgeschichte und Begriffsbestimmung von JIT	321
IX.1.2. Die MIT-Studie	322
IX.1.3. Bausteine einer JIT-Produktion	323
IX.1.3.1. Integrierte Informationssysteme	324
IX.1.3.2. Fertigungssegmentierung	324
IX.1.3.3. Produktionssynchrone Beschaffung	325
IX.1.3.4. Qualitätssicherungsstrategie	325
IX.1.3.5. Rüstzeitminimierung	326
IX.1.3.6. Betriebsdatenerfassung	326



IX.1.3.7. Flexible Arbeitszeiten und Entlohnung	326
IX.1.3.8. Personalqualifikation	327
IX.1.3.9. Prozessorientierte Arbeitsablaufgestaltung	327
IX.1.3.10. Geringe Produktvariationen, viele Standardteile	327
IX.1.4. JIT und Kanban	328
IX.1.5. Vor- und Nachteile von JIT	329
IX.1.6. Zur Umsetzung des JIT-Ansatzes	331
IX.1.6.1. Das Opel-Werk in Eisenach	332
IX.1.6.2. Das Renault Ersatzteillager in Cergy- Pontoise	333
IX.1.6.3. Johnson Controls mit Sitz in Schwalbach	335
IX.1.6.4. Volkswagen Sachsen GmbH in Mosel	336
Fragen zur Kontrolle und Vertiefung	338
Literaturhinweise	339
 IX.2. Benchmarking	 341
IX.2.1. Zur Begriffsbestimmung	342
IX.2.2. Entwicklungsstufen des Benchmarking	343
IX.2.3. Ziele des Benchmarking	346
IX.2.4. Formen des Benchmarking	347
IX.2.4.1. Internes Benchmarking	347
IX.2.4.1.1. Unternehmensbezogenes Benchmarking	349
IX.2.4.1.2. Konzernbezogenes Benchmarking	349
IX.2.4.2. Externes Benchmarking	349
IX.2.4.2.1. Marktbezogenes Benchmarking	350
IX.2.4.2.2. Branchenbezogenes Benchmarking	350
IX.2.4.2.3. Branchenunabhängiges Benchmarking	351
IX.2.5. Informationsbeschaffung	352
IX.2.5.1. Informations- und Kontaktquellen	352
IX.2.5.2. Code of Conduct	354
IX.2.6. Zur Durchführung eines Benchmarking-Projektes	357
IX.2.7. Erfolgreiche Umsetzung von Benchmarking-Projekten	360
IX.2.7.1. BSHG (Bosch Siemens Hausgeräte GmbH)	361

IX.2.7.2. Xerox	362
IX.2.7.3. Motorola	362
IX.2.7.4. Southwest Airlines	363
IX.2.7.5. Hydro Aluminium Extrusion Group	363
Fragen zur Kontrolle und Vertiefung	364
Literaturhinweise	365
 IX.3. Kaizen: Chance und Herausforderung für deutsche Unternehmen	 367
IX.3.1. Stetige Verbesserung als neuer Handlungsleitsatz - Erkenntnisse der MIT-Studie	367
IX.3.2. Zur Begriffsbestimmung von Kaizen	368
IX.3.3. Die Kaizen-Philosophie als Ausgangspunkt betrieblicher Optimierung	369
IX.3.4. Der „Kaizen-Schirm“	371
IX.3.4.1. Kaizen und Kontinuität	371
IX.3.4.2. Kaizen und Kundenorientierung	372
IX.3.4.3. Kaizen und Mitarbeiterorientierung	374
IX.3.4.4. Kaizen und Management	377
IX.3.4.5. Deming's PDCA-Modell und Kaizen	379
IX.3.4.6. Kaizen und Innovation	380
IX.3.4.6.1. Innovationsmanagement	383
IX.3.4.6.2. Erhöhung der Innovations- anstrengungen	383
IX.3.5. Kaizen und Vorschlagswesen	385
IX.3.5.1. Mitarbeiterideen helfen Milliarden sparen	385
IX.3.5.2. Verbesserungsvorschläge als Motivationsinstrument	388
IX.3.5.3. Art und Honorierung von Verbesserungsvorschlägen in der betrieblichen Praxis	390
IX.3.5.4. Anzahl und Umsetzung der Verbesserungsvorschläge	392
IX.3.5.5. Konzeptionelle Überlegungen zur Einführung eines Vorschlagswesens	396
IX.3.5.5.1. Verantwortung des Managements	396
IX.3.5.5.2. Einbindung aller Mitarbeiter	397
IX.3.5.5.3. Ausweisung einer neuen Stelle/Abteilung	398
IX.3.5.5.4. Honorierung der Verbesserungsvorschläge	399

IX.3.5.5.5. Verbesserungsvorschläge als ein Mittel der Personalpolitik	401
IX.3.5.5.6. Verbesserungsvorschläge im Sinne eines Management by Objectives	401
IX.3.5.5.7. Verbesserungsvorschläge und Corporate Identity	402
IX.3.5.6. Einreichung eines Verbesserungs- vorschlags am Beispiel eines Mitarbeiters der Deutschen Telekom AG	403
IX.3.5.6.1. Einleitende Gedanken zu meinem Verbesserungsvorschlag	403
IX.3.5.6.2. Beschreibung des Vorschlages	404
IX.3.5.6.3. Empfehlung	404
Fragen zur Kontrolle und Vertiefung	405
Literaturhinweise	407
 <b>Kapitel X:</b>	
<b>X. Zur Implementierung von TQM: Probleme - Umsetzungs- schritte - Kosteneinsparungspotentiale</b>	<b>409</b>
X.1. Hauptursachen für das Scheitern	409
X.1.1. Schwachstellen auf Seiten des Managements	410
X.1.2. Schwachstellen auf Seiten der Mitarbeiter	411
X.2. Zur Umsetzung von TQM	412
X.2.1. Verantwortung der Unternehmensleitung	412
X.2.2. Das 4-Phasen-Modell	414
X.2.2.1. Phase der Sensibilisierung	414
X.2.2.2. Phase der Realisierung	416
X.2.2.3. Phase der Stabilisierung	416
X.2.2.4. Phase der Excellence	417
X.3. TQM-Umsetzung und Kosteneinsparungen	417
X.3.1. Geschätzter Nutzen von TQM	417
X.3.2. Designa Verkehrsleittechnik: Ergebnisse aus dem TQM-Prozess	418
Fragen zur Kontrolle und Vertiefung	422
Literaturhinweise	422

**Kapitel XI:**

<b>XI. Zur Messung von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung</b>	<b>424</b>
XI.1. Zur Notwendigkeit der Kundenzufriedenheitsforschung	424
XI.2. Formen der Datenerhebung	425
XI.3. Messverfahren	427
XI.3.1. Objektive Verfahren	428
XI.3.2. Subjektive Verfahren	429
XI.3.2.1. Merkmalsgestützte Methoden	429
XI.3.2.1.1. Analyse des Globalurteils und Conjoint Analyse	430
XI.3.2.1.2. SERVQUAL als ein multiattributives Messverfahren	431
XI.3.2.2. Ereignisorientierte Messverfahren	436
XI.3.2.2.1. Frequenz-Relevanz-Analyse für Probleme	436
XI.3.2.2.2. Die Critical-Incident-Technique	437
Fragen zur Kontrolle und Vertiefung	439
Literaturhinweise	440

**Kapitel XII:**

<b>XII. Total Quality Management als Basis für weitergehende Managementüberlegungen</b>	<b>442</b>
XII.1. Über Total Quality Management zur Business Excellence	443
XII.1.2. European Foundation for Quality Management	443
XII.1.2.1. Gründung, Aufgabenstellung und deutsche Sektion	443
XII.1.2.2. Zum Beurteilungsverfahren	444
XII.1.2.3. European Quality Award	445
XII.1.2.4. Der European Quality Award Winner: Texas Instruments Europe	446
XII.1.2.4.1. Zur Firma	446
XII.1.2.4.2. Zum Qualitätsverständnis	447
XII.1.2.4.3. Schritte zur Erfüllung der EFQM-Kriterien	447
XII.1.2.4.4. Rückmeldungen von Kunden, Mitarbeitern	

und Lieferanten	448
XII.1.2.4.5. Fazit	449
XII.2. Qualitätsmanagementsysteme auf der Basis der ISO DIN EN 9000ff	450
XII.2.1. Der Wettbewerb verlangt nach einem zertifizierten QM-System	450
XII.2.2. Zum Verhältnis von Total Quality Management und Qualitätsmanagementsystemen nach ISO DIN EN 9000ff	451
XII.2.3. Qualitätsmanagementsysteme nach DIN EN ISO 9000ff	452
XII.2.3.1. Zur Entstehungsgeschichte	452
XII.2.3.2. Normenreihe DIN EN ISO 9000ff und Ergänzungsnormen	453
XII.2.3.3. Elemente des Qualitätsmanagements nach DIN ISO 9001	454
XII.2.3.4. Zur Zertifizierung	456
XII.2.3.5. Hohe Kosten rechtfertigen den Aufwand	456
XII.3. Umweltmanagement	459
XII.3.1. Zum Verhältnis Ökologie und Ökonomie	459
XII.3.2. Produktbezogener Umweltschutz	460
XII.3.3. Qualitätsmanagement und Umweltschutz	462
XII.3.3.1. Ökologische Unternehmensführung	463
XII.3.3.2. Ökologisches Empowerment	467
XII.3.4. Umwelt-Audits als hilfreiche Kontrolle	469
XII.3.5. Umweltmanagement in der Unternehmenspraxis	471
XII.3.5.1. Die Neumarkter Lammbräuerei	471
XII.3.5.2. Die Heidelberger Druckmaschinen	473
XII.3.5.3. Die Adam Opel AG	474
XII.3.5.4. Die Commerzbank AG	475
Fragen zur Kontrolle und Vertiefung	477
Literaturhinweise	479

### Kapitel XIII:

<b>XIII. Zur Erstellung einer wissenschaftlichen Untersuchung im Rahmen von TQM unter Berücksichtigung von Praxisbeispielen</b>	<b>482</b>
XIII.1. Kundenzufriedenheitsuntersuchung bei der Euro Lloyd Reisebüro GmbH in Hamburg	483

XIII.1.1. Unternehmensbeschreibung	483
XIII.1.2. Grund für die Untersuchung	484
XIII.1.3. Anschreiben zur Kundenbefragung	485
XIII.1.4. Fragebogen	486
XIII.2. Kundenzufriedenheitsuntersuchung bei der MEBAN Metallbau GmbH in Neubrandenburg	489
XIII.2.1. Unternehmensbeschreibung	489
XIII.2.2. Zur Struktur und zum Auswertungsverfahren des Fragebogens	491
XIII.2.3. Fragebogen	493
XIII.2.4. Das Stärken/Schwächen-Profil	496
XIII.2.5. Empfehlungen	496
XIII.2.5.1. Allgemeine Einschätzung	496
XIII.2.5.2. Problemlösungsfähigkeit und fachliche Kompetenz	498
XIII.2.5.3. Zum Kundenkontakt	499
XIII.2.5.4. Zum Außendienst	501
XIII.2.5.5. Zum Reklamationsverhalten	502
XIII.3. Mitarbeiteruntersuchung bei der Daimler-Benz AG in Stuttgart	503
XIII.3.1. Ausgangsüberlegung	503
XIII.3.2. Zur Vorbereitung der Befragung	504
XIII.3.3. Zur Entwicklung des Fragebogens	505
XIII.3.4. Überlegungen zum Aufbau und zur Entwicklung des Fragebogens	505
XIII.3.5. Anschreiben zur Mitarbeiterbefragung	506
XIII.3.6. Fragebogen	508
Literaturverzeichnis	512
Stichwortverzeichnis	533