

Inhaltsverzeichnis

Vorwort

I.	Globale Herausforderungen	27
I.0.	Problemstellung	27
I.1.	Ein Paradigmenwechsel ist notwendig	29
I.2.	Sechs Megatrends im Spannungsfeld weltweiter Veränderungen.....	31
I.2.1.	Internationalisierung des Wettbewerbs bei gleichzeitiger Zunahme von Mergers & Acquisitions	31
I.2.2.	Veränderte Unternehmenskulturen erfordern inter- kulturelle Kompetenz.....	35
I.2.3.	Wachsende Bedeutung der Informationstechnologie	37
I.2.4.	Steigende Kundenerwartungen: Vom Verkäufer- zum Käufermarkt	40
I.2.5.	Demographischer und gesellschaftlicher Wandel	42
I.2.6.	Ökologische Herausforderungen	44
I.3.	Steigende Anforderungen an die Unternehmen.....	47
I.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
II.	Total Quality Management als ganzheitlicher Ansatz..	55
II.0.	Problemstellung	55
II.1.	Total Quality Management entlang der Wertschöpfungs- kette.....	55
II.2.	Zur Entwicklung des Total Quality Managements.....	57
II.2.1.	Zum Einfluss von Eward W. Deming auf das Total Quality Management	57
II.2.1.1.	Der Deming Ansatz	57
II.2.1.1.1.	Das 14-Punkte-Programm	57
II.2.2.	Die Reaktionskette von Deming	62
II.3.	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
II.5.1.	Kundenorientierung	70
II.5.2.	Mitarbeiterorientierung.....	71
II.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
III.	Zum erweiterten Qualitätsbegriff im Total Quality Management	85
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
III.3.1.	Die interne Kunden-Lieferanten-Beziehung	103
III.3.2.	Vermeidung von Verschwendung	105
III.3.3.	Null-Fehler-Programm	106
III.3.4.	Qualitätsinformationen	108
III.4.	Six Sigma.....	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
III.4.3.1.	Six Sigma Yellow Belt	114
III.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
IV.	Kundenzufriedenheit und Kundenbindung im Rahmen von Total Quality Management.....	133
IV.0.	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
IV.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
IV.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
V.	Mitarbeiterzufriedenheit im Rahmen von Total QualityManagement	205
V.0.	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

VI.	Unternehmenskultur und Unternehmensethik.....	293
VI.0.	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 Fallstudie 2	349
	Fragen zur Kontrolle und Vertiefung.....	349
	Literaturhinweise	351

VII.	Lieferantenmanagement und Total Quality Management	355
VII.0.	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.	Schlüsselentwicklungen 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
VIII.	Prozessmanagement und Total Quality Management	381
VIII.0.	Problemstellung	381
VIII.1.	Prozessmanagement.....	382
VIII.2.	Das prozessorientierte „TQM-Haus“ 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
IX.	Subsysteme des Total Quality Management	403
IX.0.	Problemstellung	403
IX.1.	Just-in-Time – Benchmarking – Kaizen.....	404
IX.2.	Just-in-Time (JIT)	404
IX.2.1.	Zur Entstehungsgeschichte und Begriffsbestimmung von JIT	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

IX.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.	Code of Conduct	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
IX.4.5.6.1.	Innovationsmanagement	463
IX.4.5.6.2.	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 Personalpolitik	489
IX.6.8.	Verbesserungsvorschläge im Sinne eines Management by Objectives	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 Verbesserungsvorschlag	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
X.	Zur Implementierung von TQM: Probleme- Umsetzungsschritte-Kosteneinsparpotentiale	505
X.0.	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
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
XI.	Zur Messung von Kundenzufriedenheit und Kunden- bindung	523
XI.0.	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
XII.	Total Quality Management als Basis für weiter- gehende Managementüberlegungen	543
XII.0.	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
XIII.	Zur Erstellung einer wissenschaftlichen Untersuchung im Rahmen von TQM unter Berücksichtigung von Praxisbeispielen.....	589
XIII.1.	Kundenzufriedenheitsuntersuchung bei der Meban Metallbau GmbH in Neubrandenburg	590
XIII.1.1.	Zur Struktur und zum Auswertungsverfahren des Fragebogens	590
XIII.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