

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
Abbildungsverzeichnis	23
1 Globale Herausforderungen	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 interkulturelle 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	46
1.3 Steigende Anforderungen an die Unternehmen.....	50
1.4 Fallstudien	53
1.4.1 1. Fallstudie: Ehrgeiz in Schlesien – Waschmaschinen von AEG kommen jetzt aus Zarow oder Olawa	53
1.4.2 2. Fallstudie: Brrrt, ssst, fertig	56
2 Total Quality Management als ganzheitlicher Ansatz	65
2.0 Problemstellung	65
2.1 Total Quality Management entlang der Wertschöpfungskette	65
2.2 Zur Entwicklung des Total Quality Managements.....	67
2.2.1 Zum Einfluss von Edward W. Deming auf das Total Quality Management.....	67
2.2.1.1 Der Deming Ansatz.....	67
Das 14-Punkte-Programm.....	67
2.2.2 Die Reaktionskette von Deming	72
2.3 Entwicklungsschritte hin zum Total Quality Management	74
2.4 Zur Begriffsbestimmung von Total Quality Management	76
2.5 Zur Philosophie des Total Quality Management	79
2.5.1 Kundenorientierung	82
2.5.2 Mitarbeiterorientierung	84

2.5.3	Prozessorientierung.....	87
2.5.4	Managementverantwortung	90
2.6	Fallstudie: Ein neuer Traum vom Fliegen	92
3	Zum erweiterten Qualitätsbegriff im Total Quality Management	97
3.0	Problemstellung	97
3.1	Verschiedene Sichtweisen zum Qualitätsverständnis.....	97
3.2	Qualität ersten und zweiten Grades	99
3.2.1	Kommunikations- und Kontaktqualität	101
3.2.2	Servicequalität.....	106
3.2.2.1	Bestimmung der Dienstleistungsqualität	110
3.2.2.2	Differenzierte Anforderungen.....	110
3.2.2.2.1	Anforderungen aus Kundensicht	112
3.2.2.2.2	Anforderungen aus Wettbewerbssicht	113
3.2.2.2.3	Anforderungen aus Unternehmenssicht.....	113
3.2.2.3	Kriterien und Dimensionen der Dienstleistungsqualität.....	114
3.3	Die innerbetriebliche Qualitätskette	117
3.3.1	Die interne Kunden-Lieferanten-Beziehung.....	117
3.3.2	Vermeidung von Verschwendung.....	119
3.3.3	Null-Fehler-Programm.....	120
3.3.4	Qualitätsinformationen	123
3.4	Six Sigma	125
3.4.1	Die Six-Sigma-Methodik	125
3.4.2	Zur Einführung eines Six-Sigma-Konzeptes	126
3.4.3	Die Six Sigma Spieler	128
3.4.3.1	Six Sigma Yellow Belt.....	129
3.4.3.2	Six Sigma Green Belt.....	129
3.4.3.3	Six Sigma Black Belt	130
3.4.3.4	Six Sigma Master Black Belt.....	130
3.4.3.5	Six Sigma Champion	131
3.4.4	Positive Ergebnisse	131
3.5	Über Qualität zur Kostensenkung.....	132
3.6	Qualitätskosten im Vergleich.....	135
3.7	Ganzheitliche Orientierung im Spannungsfeld von Qualität, Kosten und Zeit.....	136
3.8	Fallstudien.....	139
3.8.1	1. Fallstudie: Sie führen uns in Versuchung	139
3.8.2	2. Fallstudie: Mit neuen Tricks auf Kundenfang	143

4	Kundenzufriedenheit und Kundenbindung im Rahmen von Total Quality Management	151
4.0	Problemstellung	151
4.1	Kundenzufriedenheit eine notwendige Voraussetzung für Erfolg.....	152
4.1.1	Zum Begriff der Kundenzufriedenheit	152
4.1.2	Kundenzufriedenheit als Voraussetzung für Kundenbindung.....	155
4.1.2.1	Client-Customer-Advocate	157
4.1.2.2	Auswirkungen von Kundenzufriedenheit bzw. Kundenunzufriedenheit.....	163
4.1.3	Kundenbindung und Total Quality Management	166
4.1.3.1	Zum Begriff der Kundenbindung	166
4.1.3.2	Wirkungseffekte und Dimensionen der Kundenbindung	167
4.1.3.3	Intensitätsstufen der Kundenbeziehung	170
4.1.3.4	Kundenbindungsstrategien.....	174
4.1.3.4.1	Das Miles & More Programm der Lufthansa	176
4.1.3.4.2	Zielkundenmanagement-Projekte der Lufthansa.....	180
4.1.3.4.3	Das Premier Customer Care Programm von BMW	183
4.1.4	Erkenntnisse aus dem Kunden-Reaktionsmodell	184
4.1.5	Das Kundenparlament.....	186
4.2	Das Beschwerdemanagement – Kern einer kundenorientierten Unternehmensstrategie.....	190
4.2.1	Beschwerdebegriff und Beschwerdeformen.....	191
4.2.2	Arten von Beschwerdemanagement	192
4.2.2.1	Reaktives Beschwerdemanagement.....	192
4.2.2.1.1	Negative Folgen	193
4.2.2.1.2	Barrieren.....	194
4.2.2.2	Aktives Beschwerdemanagement	195
4.2.2.2.1	Organisatorische Aspekte	196
4.2.2.2.2	Inhaltliche Aspekte	197
4.2.3	Aufgaben des Beschwerdemanagements.....	198
4.2.3.1	Beschwerdestimulierung.....	199
4.2.3.2	Beschwerdeannahme.....	201
4.2.3.3	Beschwerdebearbeitung	206
4.2.3.4	Beschwerdereaktion	207
4.2.3.5	Beschwerdeauswertung.....	209
4.2.3.6	Beschwerde-Management-Controlling.....	213
4.2.3.7	Das Beschwerdereporting	217
4.2.3.8	Beschwerdeinformationsnutzung.....	217
4.3	Fallstudie: Zielgruppe jung und vermögend.....	220

5	Mitarbeiterzufriedenheit im Rahmen von Total Quality Management	229
5.0	Problemstellung	229
5.1	Mitarbeiterzufriedenheit eine Herausforderung an das Management.....	231
5.1.1	Management – Mitarbeiter – Kunde	231
5.1.2	Strategischer Wandel als Herausforderung für das Management	233
5.1.2.1	Diskontinuitäten bedrohen die Überlebensfähigkeit der Unternehmen	233
5.1.2.2	Neuausrichtung der Unternehmen als Folge des strategischen Wandels.....	235
5.1.2.2.1	Phasen und Richtungen des Wandels	235
5.1.2.2.2	Richtungsgebung von oben nach unten	236
5.1.2.2.3	Horizontale Optimierung von Geschäftsprozessen	238
5.1.2.2.4	Ergebnisverbesserung von unten nach oben.....	238
5.2	Über Mitarbeiterführung zur Mitarbeiterzufriedenheit	241
5.2.1	Zum neuen Führungsverständnis	241
5.2.1.1	Vom Manager zum Leader	242
5.2.1.2	Anforderungen an eine Führungskraft bei der Nestlé AG.....	244
5.2.1.3	Leitsätze für die Führung am Beispiel der Hilti AG.....	245
5.2.1.4	Berliner Verkehrsbetriebe (BVG): Basisprofil für Führungskräfte	247
5.2.1.4.1	Basiskompetenzen.....	247
5.2.1.4.2	Führungskompetenzen	249
5.2.1.4.3	Managementkompetenzen	250
5.2.2	Einflussfaktoren der Mitarbeiterzufriedenheit.....	253
5.2.2.1	Der Führungsstil.....	253
5.2.2.1.1	Führungsstile und Führungsverhalten in der Praxis	254
5.2.2.1.2	Emotionale Intelligenz	257
5.2.2.2	Motivation	258
5.2.2.2.1	Unterschiedliche Begriffsbestimmungen.....	261
5.2.2.2.2	Die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg	262
5.2.2.2.3	Mitarbeitermotivation und Kundenzufriedenheit	267
5.2.3	Information.....	269
5.2.4	Kommunikation	270
5.2.4.1	Zum Einsatz von Kommunikationsmitteln	272
5.2.4.2	Voraussetzungen für Mitarbeiterkommunikation.....	275
5.2.5	Zielvereinbarungen	277
5.2.5.1	Bestandteile, Regelungen und Art der Zielvereinbarung	277
5.2.5.2	Zum Stellenwert der Zielvereinbarung in der Praxis.....	281

5.2.5.3	Balanced Scorecard ein neues Zielvereinbarungsinstrument	285
5.2.5.3.1	Der Vier-Perspektiven-Ansatz	285
5.2.5.3.2	Die Entwicklung einer Balanced Scorecard am Beispiel der Continental AG	287
5.2.5.3.3	Balanced Scorecard – Matrix bei einem Softwareunternehmen ..	290
5.2.5.3.4	Erfolgsfaktoren für den Entwicklungs- und Implementierungsprozess	291
5.2.6	Entlohnung	292
5.2.6.1	Neues Entgeltsystem für Mitarbeiter bei der BMW AG	294
5.2.6.2	Innovative Entgeltvergütung für Führungskräfte angelehnt am Beispiel der Deutschen Bank AG	299
5.2.7	Gruppenbezogene Arbeitsorganisationen	307
5.2.7.1	Zur Begriffsbestimmung von Gruppen.....	307
5.2.7.2	Zur Abgrenzung Team versus Gruppe.....	308
5.2.7.3	Zur Philosophie und Umsetzung der Gruppenarbeit bei der Opel AG	311
5.2.7.4	Umstrukturierung durch Gruppenarbeit bei der AUBI Baubeschläge GmbH	312
5.2.8	Fort- und Weiterbildung	314
5.2.8.1	Zum Stellenwert betrieblicher Schulungsmaßnahmen	317
5.2.8.2	Unternehmen investieren in Weiterbildungsmaßnahmen.....	320
5.3	Fallstudie: Managementgehälter in der Kritik.....	323
6	Unternehmenskultur und Unternehmensethik	333
6.0	Problemstellung	333
6.1	Unternehmenskultur: die ethische Qualität des Wirtschaftens.....	334
6.1.1	Das 7-S-Modell	335
6.1.2	Begriff und Bedeutung von Unternehmenskultur.....	338
6.1.3	Der innere Aufbau einer Unternehmenskultur	339
6.1.4	Unterschiedliche Unternehmenskulturansätze.....	340
6.1.5	Wirkungen von starken Unternehmenskulturen	342
6.1.5.1	Positive Effekte	342
6.1.5.2	Negative Effekte	343
6.1.6	Zur Entwicklung einer Unternehmenskultur	344
6.1.6.1	Einflussfaktoren für die Kulturausprägung.....	344
6.1.6.2	Zur Aufstellung von Unternehmensleitsätzen	348
6.1.6.3	Die Bertelsmann AG – Ein Praxisbeispiel.....	351
6.1.6.3.1	Unternehmenskonzeption und -verfassung.....	351
6.1.6.3.2	Umsetzung durch Informations- und Kommunikations- instrumente.....	355
6.2	Unternehmenskultur und Corporate Governance	356

6.3	Ethik in der Unternehmenskultur.....	359
6.3.1	Unterschiedliche Ethikebenen	362
6.3.2	Das Davoser Manifest.....	364
6.3.3	Die drei Stufen ethischer Orientierung	366
6.4	Corporate Citizenship	368
6.4.1	Zur Begriffsbestimmung.....	370
6.4.2	Unterschiedliche Erwartungshaltungen	370
6.4.3	Finanzieller/geldwerter Aufwand für Corporate-Citizenship-Aktivitäten.....	372
6.4.4	Formen und Ranking von Corporate-Citizenship-Aktivitäten	374
6.4.5	Unternehmensbeispiele	375
6.4.5.1	Das Beispiel der Asbestzementindustrie.....	376
6.4.5.2	Zur Zusammenarbeit von GTZ und AVE.....	378
6.4.5.3	Das Beispiel der Wacker-Chemie GmbH.....	379
6.4.5.4	Levi Strauss & Co.....	381
6.5	Ethik und Unternehmensperformance	383
6.6	Unternehmensethische Verantwortung im Rahmen der Globalisierung: Die OTTO-Gruppe mit Sitz in Hamburg.....	387
6.7	Fallstudien	389
6.7.1	1. Fallstudie: Blutplasma und Testverfahren	389
6.7.2	2. Fallstudie: Bangladesch: Das Dilemma eines Landes	391
7	Lieferantenmanagement und Total Quality Management	399
7.0	Problemstellung	399
7.1	Lieferantenmanagement ein wichtiger Bestandteil vorausschauender Unternehmensführung.....	400
7.2	Outsourcing und der gestiegene Stellenwert der Lieferanten.....	400
7.3	Anforderungen an den Lieferanten	401
7.3.1	Leistungsmerkmale	401
7.3.2	Aktiver oder passiver Partner.....	402
7.4	Kooperationsformen zwischen Herstellern und Zulieferern	403
7.4.1	Simultaneous Engineering und Blackbox-Engineering.....	403
7.4.2	Pyramidenförmige Zulieferstrukturen	404
7.4.2.1	Kernlieferanten.....	405
7.4.2.2	Komponentenlieferanten.....	406
7.4.2.3	Teilefertiger.....	407
7.5	Zur Lieferantenauswahl	408
7.5.1	Single Sourcing	408
7.5.2	Multiple Sourcing	410
7.6	Elektronische Medien und ihr Einfluss auf die Zusammenarbeit zwischen Herstellern und Zulieferern.....	412

7.7	Neue Anpassungsstrategien der Zulieferunternehmen	415
7.8	Schlüsselentwicklungen im Supply Chain Management und seine Auswirkungen auf künftige Zuliefer-Abnehmer-Beziehungen	417
7.9	Fallstudie: Siemens AG – Psychologie ist immer im Spiel.....	420
8	Prozessmanagement und Total Quality Management	425
8.0	Problemstellung	425
8.1	Prozessmanagement	426
8.2	Das prozessorientierte „TQM-Haus“ der Daimler-Benz AG	427
8.3	Begriffsbestimmung und Zielsetzung	427
8.4	Prinzipien des Prozessmanagement	428
8.5	Grundlagen des Prozessmanagements	429
8.5.1	Prozessplanung und -gestaltung.....	430
8.5.2	Prozessrealisierung und -controlling	433
8.5.3	Prozessverbesserung	435
8.6	Prozessmanagement am Beispiel des ArabellaSheraton Grand Hotels in München	436
8.7	Fallstudie: Prozessmanagement am Beispiel der Ernst Schweizer AG mit Sitz in Hedingen/Schweiz	439
9	Subsysteme des Total Quality Management	447
9.0	Problemstellung	447
9.1	Just-in-Time – Benchmarking – Kaizen	448
9.2	Just-in-Time (JIT)	448
9.2.1	Zur Entstehungsgeschichte und Begriffsbestimmung von JIT	449
9.2.2	Die MIT-Studie	451
9.2.3	Bausteine einer JIT-Produktion	452
9.2.3.1	Integrierte Informationssysteme	452
9.2.3.2	Fertigungssegmentierung	453
9.2.3.3	Produktionssynchrone Beschaffung	453
9.2.3.4	Qualitätssicherungsstrategie	454
9.2.3.5	Rüstzeitminimierung.....	454
9.2.3.6	Betriebsdatenerfassung	454
9.2.3.7	Flexible Arbeitszeiten und Entlohnung	455
9.2.3.8	Personalqualifikation	455
9.2.3.9	Prozessorientierte Arbeitsablaufgestaltung.....	455
9.2.3.10	Geringe Produktvariationen, viele Standardteile.....	456
9.2.4	JIT und Kanban.....	456
9.2.5	Vor- und Nachteile von JIT	457

9.2.6	Zur Umsetzung des JIT-Ansatzes	460
9.2.6.1	Das Opel-Werk in Eisenach	461
9.2.6.2	Das Renault Ersatzteillager in Cergy-Pontoise.....	462
9.2.6.3	Volkswagen Sachsen GmbH in Mosel	464
9.3	Benchmarking	467
9.3.1	Zur Begriffsbestimmung	468
9.3.2	Entwicklungsstufen des Benchmarking	469
9.3.3	Ziele des Benchmarking	472
9.3.4	Arten des Benchmarking	473
9.3.4.1	Unterscheidung nach Benchmarking-Objekt.....	474
9.3.4.1.1	Produkt-Benchmarking	474
9.3.4.1.2	Prozess-Benchmarking	474
9.3.4.1.3	Strategie-Benchmarking	475
9.3.4.2	Unterscheidung nach Benchmarking-Partner	475
9.3.4.2.1	Internes Benchmarking	475
9.3.4.2.2	Externes Benchmarking	477
9.3.5	Informationsbeschaffung	481
9.3.5.1	Informations- und Kontaktquellen.....	482
9.3.5.2	Code of Conduct	484
9.3.6	Zur Durchführung eines Benchmarking-Projektes.....	486
9.3.7	Selbstgestricktes Benchmarking am Beispiel der Leica Camera AG.....	490
9.4	Kaizen: Chance und Herausforderung für deutsche Unternehmen	492
9.4.1	Stetige Verbesserung als neuer Handlungsleitsatz – Erkenntnisse der MIT-Studie	492
9.4.2	Zur Begriffsbestimmung von Kaizen	493
9.4.3	Kaizen und Genchi Genbutsu	494
9.4.4	Die Kaizen-Philosophie als Ausgangspunkt betrieblicher Optimierung	496
9.4.5	Der „Kaizen-Schirm“	497
9.4.5.1	Kaizen und Kontinuität	498
9.4.5.2	Kaizen und Kundenorientierung	499
9.4.5.3	Kaizen und Mitarbeiterorientierung.....	500
9.4.5.4	Kaizen und Management	501
9.4.5.5	Demings PDSA-Modell und Kaizen.....	505
9.4.5.6	Kaizen und Innovation	506
9.4.5.6.1	Innovationsmanagement	509
9.4.5.6.2	Erhöhung der Innovationsanstrengungen	510
9.4.6	Kaizen und Vorschlagswesen	512
9.5	Das neue Ideenmanagement	513
9.5.1	Die Ausgangssituation	513

9.5.2	Status Quo verhindert Optimierung.....	518
9.5.3	Ein kleines Rechenbeispiel	520
9.5.4	Die Kreativität der Mitarbeiter zählt.....	523
9.5.4.1	Art und Honorierung von Verbesserungsvorschlägen.....	524
9.5.4.2	Praxisbeispiele	527
9.5.5	Die neuen Partner.....	529
9.6	Konzeptionelle Überlegungen zur Einführung eines.....	533
	Vorschlagswesens	533
9.6.1	Verantwortung des Management	534
9.6.2	Einbindung aller Mitarbeiter	536
9.6.3	Ausweisung einer neuen Stelle/Abteilung.....	536
9.6.4	Einbindung des Betriebsrates.....	537
9.6.5	Erstellung und Auswertung des Fragebogens.....	538
9.6.6	Honorierung der Verbesserungsvorschläge	539
9.6.7	Verbesserungsvorschläge als ein Mittel der Personalpolitik	540
9.6.8	Verbesserungsvorschläge im Sinne eines Management by Objectives.....	540
9.6.9	Verbesserungsvorschläge und Corporate Identity	541
9.6.10	Jährliche Befragung	542
9.6.11	Erfolgreiches Ideenmanagement bei der Rügenwalder Mühle.....	543
9.7	Einreichung eines Verbesserungsvorschlages am Beispiel eines Mitarbeiters der Deutschen Telekom AG.....	545
9.7.1	Einleitende Gedanken zu meinem Verbesserungsvorschlag	545
9.7.2	Beschreibung des Vorschlages	546
9.7.3	Empfehlung.....	546
9.8	Fallstudie: Das Wunder von Kassel: Ein VW-Werk macht vor, wie die Produktivität steigen kann.....	547
10	Zur Implementierung von TQM: Probleme – Umsetzungsschritte – Kosteneinsparpotentiale	559
10.0	Problemstellung	559
10.1	Zur Implementierung von TQM	560
10.2	Hauptursachen für das Scheitern	560
10.2.1	Schwachstellen auf Seiten des Managements.....	561
10.2.2	Schwachstellen auf Seiten der Mitarbeiter	562
10.3	Zur Umsetzung von TQM.....	563
10.3.1	Verantwortung der Unternehmensleitung.....	563
10.3.2	Das 4-Phasen-Modell.....	565
10.3.2.1	Phase der Sensibilisierung	565
10.3.2.2	Phase der Realisierung.....	567

10.3.2.3	Phase der Stabilisierung	567
10.3.2.4	Phase der Excellence.....	567
10.4	TQM-Umsetzung und Kosteneinsparungen	568
10.4.1	Geschätzter Nutzen von TQM	568
10.4.2	Designa Verkehrsleittechnik: Ergebnisse aus dem TQM-Prozess	569
10.5	Fallstudie: Change Management: Schon wieder alles anders! Ein Krankenhaus sammelt Erfahrungen	573
11	Zur Messung von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung	577
11.0	Problemstellung	577
11.1	Zur Notwendigkeit der Kundenzufriedenheitsforschung	578
11.2	Formen der Datenerhebung.....	579
11.3	Messverfahren.....	581
11.3.1	Objektive Verfahren.....	582
11.3.2	Subjektive Verfahren	583
11.3.2.1	Merkmalsgestützte Methoden.....	583
11.3.2.1.1	Analyse des Globalurteils und Conjoint Analyse.....	584
11.3.2.1.2	ServQual als ein multiattributives Messverfahren.....	585
11.3.2.2	Ereignisorientierte Messverfahren.....	589
11.3.2.2.1	Frequenz-Relevanz-Analyse für Probleme.....	589
11.3.2.2.2	Die Critical-Incident-Technique	590
11.4	Übung: Fragebogenauswertung und Empfehlungen	592
12	Total Quality Management als Basis für weitergehende Managementüberlegungen	597
12.0	Problemstellung	597
12.1	Über Total Quality Management zur Business Excellence	598
12.1.1	European Foundation for Quality Management (EFQM)	599
12.1.1.1	Gründung, Aufgabenstellung und deutsche Sektion	599
12.1.1.2	Das EFQM Excellence Modell	600
12.1.1.2.1	Die Ergebniskriterien	602
12.1.1.2.2	Die Befähigerkriterien.....	604
12.1.1.2.3	Die Selbstbewertung	605
12.1.1.2.4	Der Bewerbungsvorgang	605
12.1.1.2.5	European Quality Award (EQA)	606
12.1.1.2.6	Das EFQM-Anerkennungsprogramm.....	607

12.2	Qualitätsmanagementsysteme auf der Basis der ISO DIN EN 9000ff	609
12.2.1	Der Wettbewerb verlangt nach einem zertifizierten QM-System	610
12.2.2	Zum Verhältnis von Total Quality Management und Qualitätsmanagementsystemen nach ISO DIN EN 9000ff	611
12.2.3	Die ISO 9000er Normenfamilie.....	613
12.2.4	Zur Zertifizierung.....	617
12.2.5	Aufwand und Kosten für eine Einführung von ISO 9001	617
12.3	Umweltmanagement	619
12.3.1	Zum Verhältnis Ökologie und Ökonomie	620
12.3.2	Produktbezogener Umweltschutz	620
12.3.3	Qualitätsmanagement und Umweltschutz	623
12.3.3.1	Ökologische Unternehmensführung	624
12.3.3.2	Ökologisches Empowerment	628
12.3.4	Umweltmanagement in der Unternehmenspraxis.....	630
12.3.4.1	Die Neumarkter Lammsbrauerei.....	632
12.3.4.2	Stadtwerke München	634
12.3.4.3	Die Commerzbank AG	635
12.4	Fallstudie: Umweltschutz ab Werk.....	638
13	Zur Erstellung einer wissenschaftlichen Untersuchung im Rahmen von TQM unter Berücksichtigung von Praxisbeispielen	645
13.1	Kundenzufriedenheitsuntersuchung bei der Meban Metallbau GmbH in Neubrandenburg.....	646
13.1.1	Zur Struktur und zum Auswertungsverfahren des Fragebogens ..	646
13.1.2	Fragebogen.....	647
13.1.3	Das Stärken-Schwächen-Profil	651
13.1.4	Empfehlungen	651
13.1.4.1	Allgemeine Einschätzung	651
13.1.4.2	Problemlösungsfähigkeit und fachliche Kompetenz	653
13.1.4.3	Zum Kundenkontakt	654
13.1.4.4	Zum Außendienst.....	656
13.1.4.5	Zum Reklamationsverhalten	657
13.2	Mitarbeiteruntersuchung bei der Daimler-Benz AG in Stuttgart	658
13.2.1	Zur Vorbereitung der Befragung	658
13.2.2	Überlegungen zum Aufbau und zur statistischen Auswertung des Fragebogens.....	659
13.2.3	Anschreiben zur Mitarbeiterbefragung	660
13.2.4	Fragebogen.....	661

13.3	Untersuchung zum Ideenmanagement im HANSE-Klinikum Stralsund.....	666
13.3.1	Vorüberlegungen.....	666
13.3.2	Workshops	666
13.3.3	Fragebogen.....	667
13.4	Untersuchung zum Beschwerdemanagement bei der Firma Boehringer in Ingelheim	670
13.4.1	Vorüberlegungen.....	670
13.4.2	Informationsaustausch mit den Kunden	670
13.4.3	Fragebogen.....	671
Anhang		675
Stichwortverzeichnis		677