

Der Qualitätsfaktor als strategisches Element des Lean Managements

Karin-Katharina Riedler

kassel
university



press

Der Qualitätsfaktor als strategisches Element des Lean Managements

Eine empirische Untersuchung am Beispiel eines nordhessischen mittelständischen Unternehmens der Dienstleistungsbranche

Inaugural-Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades eines Doktors der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften (Dr. rer. pol.) des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften der Universität Gesamthochschule Kassel

Vorgelegt von Karin Katharina Riedler

Erster Gutachter: Prof. Dr. Gerd-Michael Hellstern
Zweiter Gutachter: Prof. Dr. Otfried Kießler

Kassel 1996

Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

Riedler, Karin-Katharina

Der Qualitätsfaktor als strategisches Element des Lean Managements:
eine empirische Untersuchung am Beispiel eines nordhessischen mittelständischen Unternehmens der
Dienstleistungsbranche/Karin-Katharina Riedler. - Zürich: vdf, Hochsch.-Verl. an der ETH, 1997
Zugl. Universität Gesamthochschule Kassel, Dissertation, 1996

ISBN 3-7281-2515-6

NE GT

© 1997 vdf Hochschulverlag AG an der ETH Zürich

Das Werk ist in allen seinen Teilen urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ohne ausdrückliche
Zustimmung des Verlages ist unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen,
Mikroverfilmungen und die Einspeicherung in und Verarbeitung durch elektronische Systeme.

Reproduziert nach einer Druckvorlage der Autorin

Umschlaggestaltung: Prof. Dr. Gassner, Ursula Strohwald, Maike Truschkowski

Druck und Verarbeitung: Druckerei Zabel, Radolfzell

Printed in Germany

Meinen Eltern in Liebe und Dankbarkeit gewidmet.

DANKSAGUNG

Anregungen, konstruktive Kritik und wertvolle fachliche, wie auch persönliche Hilfe sind mir von vielen Seiten zuteil geworden. Hierfür bedanke ich mich in aller Form bei den nachstehend aufgeführten Institutionen, Damen und Herren.

Mein ganz besonderer Dank gilt Herrn Prof. Dr. Gerd-Michael Hellstern für die intensive Unterstützung, Betreuung und Förderung dieser Arbeit sowie für den wertvollen kreativen Gedankenaustausch. Seine profunden Kenntnisse in der Organisationslehre gaben mir immer wieder neue Anregungen zur inhaltlichen Gestaltung meiner Arbeit.

Ebenso bedanke ich mich sehr bei Herrn Prof. Dr. Otfried Kießler für die Übernahme der Zweitbegutachtung.

Ferner möchte ich Herrn Martin Eidmann M.A. für seine praktische Unterstützung im Bereich der Anwendung statistischer Methoden und Instrumente hierdurch meinen Dank ausdrücken.

Großer Dank gebührt weiterhin den Geschäftsführern der Firma Welscher, Frau Dipl.-Kffr. Karin Welscher und Herrn Dipl.-Kfm. Jochen Welscher, die mich stets durch offene Gespräche, bezeugtes Interesse und fachliche Kompetenz kontinuierlich unterstützt haben.

Nicht zuletzt möchte ich mich bei der Firma B. Braun Melsungen bedanken, die mir durch die finanzielle Förderung meiner Promotion eine intensive Konzentration auf das Promotionsvorhaben ermöglicht hat.

Karin-Katharina Riedler

INHALTSVERZEICHNIS

Gliederung	I
Abbildungsverzeichnis	IX
Tabellenverzeichnis	XI
<u>I. Lean Management als neues Konzept der Arbeitsstrukturierung</u>	<u>1</u>
1. Einleitung	
1.1. Einführung und Aufgabenstellung	1
1.2. Gegenstand der Untersuchung	4
1.3. Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit	5
2. Zur Entwicklung des "Lean Management-Konzeptes"	7
2.1. Begriff des Lean Managements	7
2.2.1. Ursprung des Lean Managements	9
2.2.2. Philosophie des Lean Management-Konzeptes	12
2.2.2.1. Proaktives Denken	13
2.2.2.2. Sensitives Denken	13
2.2.2.3. Ganzheitliches Denken	14
2.2.2.4. Potentialdenken	15
2.2.2.5. Ökonomisches Denken	16
2.2.3. Arbeitsprinzipien des Lean Managements	17
2.2.3.1. Teamarbeit	18
2.2.3.2. Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter	19
2.2.3.3. Feedback	20
2.2.3.4. Kundenorientierung	21
2.2.3.5. Wertschöpfung	22
2.2.3.6. Standardisierung	23
2.2.3.7. Kaizen	24
2.2.3.7.1. Kaizen und Innovation	25
2.2.3.7.2. Kaizen durch umfassende Qualitätskontrolle	27
2.2.3.9. Vorausschauendes Denken und Planen	29
2.2.3.10. Politik der kleinen Schritte	29
3. Elemente und Organisationskriterien des Lean Managements	31
3.1. Konzentration auf Kernbereiche	31
3.2. Bildung von strategischen Geschäftseinheiten	32
3.3. Verringerung der Hierarchie	33
3.4. Proaktives Marketing	34
3.4.1. Externe Kommunikation und Kundenbindung	35
3.4.2. Interne Kommunikation und Kundenbindung	36
3.5. Total Quality Management (TQM)	37
3.5.1. Qualitätspolitik im Wandel	37
3.5.2. Der Qualitätsbegriff	38
3.5.2.1. Klassifizierung des Qualitätsbegriffes	38

3.5.2.2. Der erweiterte Qualitätsbegriff i.S. einer umfassenden Qualitätspolitik	39
3.5.3. Definition und Bedeutung des Total Quality Managements	41
3.5.3.1. Kundenorientierte Qualitätspolitik	43
3.5.3.2. Qualitätspolitik als unternehmensumfassende Aufgabe	45
3.5.4. Organisatorische Grundprinzipien des Total Quality Manage- ments	47
3.5.4.2. Qualitäts- und Effektivitätskontrollen	47
3.5.4.3. Leane Kommunikation/Vernetzte Information	48
3.5.4.4. Kooperation und Gruppenarbeit	49
3.5.4.5. Ausrichtung auf Mitarbeiter und Kunden	50
3.5.5. Prozeßschritte des TQM-Konzeptes	50
3.5.6. Qualitätssicherungssysteme	53
3.5.6.1. Integrierende Qualitätssicherung	55
3.5.6.2. Qualitätssicherungssysteme als Aufgabe der Unternehmensführung	58
3.5.6.3. Benormung von Qualitätssicherungssystemen	60
3.5.7. Checkliste für ein TQM-Konzept	63
3.6. Das Unternehmen als Kerngemeinschaft	66
3.6.1. Der Mitarbeiter im leanen Unternehmen	66
3.6.2. Der Kunde im leanen Unternehmen	67
3.6.3. Der Lieferant im leanen Unternehmen	68
3.7. Organisation in Gruppen	71
3.7.1. Entwicklung der Gruppenarbeit	71
3.7.2. Gruppenarbeit im Kontext des Lean-Konzeptes	71
3.7.2.1. Ziele der Gruppenarbeit	73
3.7.2.2. Vorteile der Gruppenarbeit	74
3.7.3. Formen von Gruppenarbeit	75
3.7.3.1. Projektgruppen	76
3.7.3.2. Vorschlagsgruppen	77
3.7.3.3. Qualitätszirkel	77
3.7.3.4. Teilautonome Arbeitsgruppen	79
3.7.4. Chancen und Risiken von Gruppenarbeit	80
3.8. Simultaneous Engineering	82
3.9. Just-in-Time-Produktion	84
4. Konzeptionelle Voraussetzungen des Lean Managements	88
4.1. Führungsphilosophie im Lean-Konzept	89
4.1.1. Die neue Rolle der Führungskräfte im Lean Management	89
4.1.1.1. Organisationsstruktur und Führungsverhalten	90
4.1.1.2. Verhaltensänderung der Führungskräfte im Lean Management	91
4.1.2. Mitarbeitermotivation als wesentlicher Erfolgsfaktor des Lean Managements	94
4.1.2.1. Der Motivationsbegriff	94
4.1.2.1.1. Extrinsische Motivation	95
4.1.2.1.2. Intrinsische Motivation	96
4.1.2.2. Darstellung grundlegender Ansätze der Motivations- theorie	98
4.1.2.2.1. Die Motivationstheorie von Maslow	98

4.1.2.2.2. Die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg	100
4.1.2.2.3. Die Theorien X und Y von McGregor	102
4.1.2.3. Die Umsetzung der Motivationstheorien im Lean Management	103
4.1.2.3.1. Arbeitsleistung und Arbeitsmotivation	104
4.1.2.3.2. Arbeitsziele und Zielsetzungen	105
4.1.2.3.3. Konsequenzen	106
4.2. Die Bedeutung der Mitarbeiterqualifikation im Lean Management	107
4.2.1. Qualitätsorientierte Mitarbeiterqualifikation	108
4.2.2. Das Qualifikationsprofil der Mitarbeiter im Lean Management	109
4.3. Entlohnung im Lean-Konzept	110
4.3.1. Die Motivationswirkung verschiedener Entlohnungssysteme	111
4.3.2. Qualitäts- und leistungsfördernde Entlohnung	113
4.3.2.1. Grundlohn	114
4.3.2.1.1. Anforderungsorientierte Entlohnung	114
4.3.2.1.2. Qualifikationsorientierte Entlohnung	114
4.3.2.2. Leistungsorientierte Zulagen	115
4.3.2.3. Soziallohn	115
4.3.3. Lohnformen	116
4.3.3.1. Zeitlohn	116
4.3.3.2. Akkordlohn	117
4.3.3.3. Prämienlohn	118
4.3.3.4. Erfolgsbeteiligungen	121
4.3.4. Beispiel für ein mehrstufiges Leistungsanreizsystem für Arbeitsgruppen	122
<u>II. Theoretische Grundlagen der empirischen Untersuchung</u>	126
1. Problemstellung	126
2. Lean Management bei mittelständischen Unternehmen des Dienstleistungsbereiches	126
2.1. Grundsätzliche Problematik	126
2.2. Wesen und Bedeutung mittelständischer Unternehmen	127
2.2.1. Begriff des mittelständischen Unternehmens	128
2.2.2. Die wirtschaftliche Bedeutung mittelständischer Unternehmen	128
2.2.3. Die gesellschaftspolitische Bedeutung mittelständischer Unternehmen	129
2.3.1. Begriff der Dienstleistung	132
2.3.1.1. Problematik einer allgemeingültigen Dienstleistungsdefinition	132
2.3.1.2. Dienstleistungsbeziehungen	133
2.3.1.3. Typologien von Dienstleistungen	134
2.3.1.4. Managementorientiertes Dienstleistungsverständnis	135
2.3.1.4.1. Industriell-orientierte Dienstleistung	136
2.3.1.4.2. Interaktionsorientierte Dienstleistung	136
3. Elemente und Organisationskriterien des Lean-Konzeptes in mittelständischen Dienstleistungsunternehmen	137
3.2. Verstärkte Eigenverantwortlichkeit durch flache Hierarchien	139
3.3. Kundenorientierung als primäre unternehmenspolitische Dimension des mittelständischen Dienstleistungsunternehmens	140

3.3.1. Der Dienstleistungskunde	140
3.3.2. Intensive Kundenbeziehungen als unternehmenspolitische Aufgabe	141
3.4. Führungsverhalten im Rahmen des Lean-Konzeptes in mittelständischen Dienstleistungsunternehmen	144
3.4.1. Führungseigenschaften im Lean-Konzept der mittelständischen	
4. Die Verwirklichung von Qualität in Dienstleistungsunternehmen	150
4.1. Dienstleistungsqualität als Strategie der Wettbewerbsdifferenzierung	150
4.2. Dienstleistungsqualität als integrale Führungsaufgabe	152
4.2.1. Die normative Dimension	152
4.2.2. Die strategische Dimension	153
4.2.3. Die operative Dimension	153
4.3. Dienstleistungsqualität und Mitarbeitermotivation	154
III. <u>Empirische Untersuchung eines mittelständischen Unternehmens der</u>	157
1. Kunden- und Mitarbeiterbefragung beim nordhessischen Vertragswerk der DBL	157
1.1. Problemstellung	157
1.2. Gegenstand der Untersuchung und Forschungsziele	157
1.3. Qualitätsdimension der Dienstleistung "Mietberufskleidung" beim nordhessischen DBL-Vertragswerk	158
2. Marktsituation der Wäschereibranche	160
2.1. Branchenstruktur der Wäschereien und Reinigungen	160
2.2. Betriebswirtschaftliche Situation der Wäschereibranche	161
2.3. Konjunkturelle Situation und Perspektiven der Wäschereibranche	164
2.4. Wettbewerbsposition und Unternehmenspolitik in der Wäschereibranche	164
3. Die Deutsche Berufskleider- und Textil-Leasing GmbH (DBL)	167
3.1. Darstellung und Leistungsspektrum der DBL	167
3.2. Historie der DBL	169
3.3. Unternehmensentwicklung der DBL	169
3.3.1. Das Berufskleider-Leasing-Geschäft der DBL	170
3.3.2. Motive der Kunden für den Einsatz von Berufskleidung	170
3.4. Mitbewerber der DBL	171
3.4.1. Mewa GmbH	171
3.4.2. Boco GmbH & Co.	171
3.5. Das nordhessische Vertragswerk der DBL	172
3.5.1. Darstellung des Unternehmens	172
3.5.2. Ablauforganisation der Kasseler DBL	173
4. Durchführung der externen Kundenbefragung	177
4.1. Wirkungszusammenhänge zwischen interner und externer Dienstleistungsqualität	177
4.1.2. Dimensionen und Bestimmung der Dienstleistungsqualität	179
4.1.3. Messung der Dienstleistungsqualität	180

4.1.4. Konzeption des Fragebogens	182
4.2. Bewertung der externen Dienstleistungsqualität durch den Kunden	186
4.2.1. Gesamtprofil der Beurteilungen und Erwartungen	186
4.2.2. Qualität des Lieferservices	189
4.2.3. Qualität des Reparaturservices	191
4.2.4. Qualität des Warenbildes und Zweckmäßigkeit der Berufskleidung	192
4.2.5. Transparenz und Eindeutigkeit des Formular- und Rechnungswesens	195
4.2.6. Externes Kommunikationsverhalten	197
4.2.7. Qualität des Kundenbetreuungs- und Außendienstservices	198
4.2.8. Preis-/Leistungsverhältnis	200
4.3. Darstellung der Kundenuntersuchung mittels Faktorenanalyse	201
4.3.1. Explorative Faktorenanalyse der negativen Differenzvariablen	202
4.3.1.1. Lieferservicefunktion	202
4.3.1.2. Reparaturservicefunktion	205
4.3.1.3. Warenbildfunktion	208
4.3.1.4. Funktion des Bestell- und Formularwesens	211
4.3.1.5. Kundenbetreuungs- und Außendienstfunktion	212
4.3.2. Ermittlung der zugrundeliegenden Dimensionen der Servicequalität	217
4.3.3. Darstellung der ermittelten Hauptdimensionen der Servicequalität	219
4.3.4. Zusammenhang der ermittelten Qualitätsdimensionen mit unabhängigen Variablen	220
4.4. Schwachstellenanalyse	222
4.4.1. Der Qualitätsfaktor Warenbild	222
4.4.2. Der Problembereich Kundenorientierung/Serviceverhalten	225
4.4.3. Effektiver Lieferservice als Qualitätsdimension	227
4.4.4. Kundenbetreuung und Außendienstservice	228
4.4.5. Lieferzuverlässigkeit	229
4.5. Maßnahmen der Qualitätsverbesserung	231
4.5.1. Erarbeitung einer ganzheitlichen Qualitätspolitik	231
4.5.2. Erweiterung des Neu- und Gebrauchtwarenlagers	232
4.5.3. Förderung des ganzheitlichen Qualitätsbewußtseins der Mitarbeiter	233
4.5.4. Erstellung eines integrierenden Qualitätssicherungssystems	233
4.5.5. Zertifizierung	234
4.5.6. Verbesserung der Kommunikation durch erweiterte Informationstechnologie	236
5. Durchführung der internen Mitarbeiterbefragung	242
5.1. Messung der internen Dienstleistungsqualität	242
5.2. Konzeption des Fragebogens	244
5.3. Bewertung der internen Dienstleistungsqualität	254
5.3.1. Gesamtprofil der Beurteilungen und Erwartungen	254
5.3.2. Führungsverhalten und Qualitätsmanagement	257
5.3.2.1. Vorgesetztenverhalten	257
5.3.2.2. Auswirkungen des Führungsverhaltens auf den "internen Kunden"	262

5.3.2.3. Auswirkungen des Führungsverhaltens auf Qualität und Quantität der Arbeitsleistung	265
5.3.2.4. Selbstgestaltungsfreiheit der Arbeit	266
5.3.2.5. Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter	267
5.3.2.6. Handlungsmotive der Führungskräfte	270
5.3.2.7. Führungsverhalten und Leistungsdruck	272
5.3.2.8. Fehlervermeidung durch Ursachenanalyse	273
5.3.2.9. Unterstützung und Leistungsfeedback als Führungsinstrumente	276
5.3.3. Verbesserung der internen Dienstleistungsqualität durch Mitarbeitermotivation	278
5.3.3.1. Bedingungen für Arbeitszufriedenheit	278
5.3.3.2. Übertragung von Verantwortung	283
5.3.3.3. Ganzheitliches Qualitätsbewußtsein	284
5.3.3.4. Formen der Anerkennung	284
5.3.3.5. Maßnahmen zur qualitativen und quantitativen Leistungssteigerung	288
5.4. Schwachstellenanalyse	297
5.4.1. Bedeutung der Arbeit	297
5.4.2. Die Dimension der internen Dienstleistungsqualität beim nordhessischen DBL-Vertragswerk	298
5.4.2.1. Führungsverhalten als Aggregat der internen Dienstleistungsqualität	300
5.4.2.2. Führungsverhalten beim nordhessischen DBL-Vertragswerk	301
5.4.2.2.2. Fehlerursachenanalyse durch Mitarbeiter und Führungskräfte	304
5.4.2.2.3. Unterstützung und Leistungsbewertung durch den Vorgesetzten	305
5.4.2.3. Motivation als Dimension der Arbeitszufriedenheit	307
5.4.2.3.1. Voraussetzungen für Arbeitszufriedenheit	309
5.4.2.3.2. Verantwortungsbereitschaft der Mitarbeiter	310
5.4.2.3.3. Qualität der Arbeitsleistung	311
5.4.2.3.4. Instrumente zur Leistungssteigerung	312
5.4.2.3.5. Gruppenarbeit als Motivationsinstrument	313
5.4.2.3.6. Bedingungen für Leistungssteigerung	314
5.5. Maßnahmen zur Verbesserung der internen Dienstleistungsqualität	316
5.5.1. Einbeziehung der Mitarbeiter in den betrieblichen Entscheidungsprozeß	317
5.5.2. Eigenverantwortliche Gruppenarbeit	319
5.5.3. Anforderungs- und leistungsgerechte Entlohnung	322
5.5.3.1. Arbeitsbewertung als Führungsinstrument	324
5.5.3.2. Leistungsbewertung als Führungsinstrument	324
5.5.4. Qualitätszirkel/TQM-Verbesserungsgruppen	328
5.5.5. Delegation	330
5.5.6. Flexible Personaleinsatzplanung	333
5.5.6.1. Quantitative Personaleinsatzplanung	333
5.5.6.2. Qualitative Personaleinsatzplanung	334

5.5.6.3. Maßnahmen zur Deckung des quantitativen und qualitativen Personalbedarfs	335
5.5.6.3.1. Aus- und Weiterbildung am Arbeitsplatz	335
5.5.6.3.2. Job Rotation	337
<u>IV. Perspektiven: Von Lean Management und Business Reengineering zur lernenden Organisation</u>	344
1. Lean Management versus Business Reengineering	345
1.1. Begriff und Bedeutung des Business Reengineering-Konzeptes	345
1.2. Business Reengineering in mittelständischen Unternehmen	347
1.2.1. Vertrieb	348
1.2.3. Führungsorganisation	350
1.2.4. Controlling	351
2. Die lernfähige Organisation	352
<u>V. Folgerungen für mittelständische Unternehmen</u>	355
1. Eine neue mentale Orientierung	355
2. Die Realisation von Lean-Konzepten in ein Modell des organisatorischen Lernens	356
3. Folgerungen für kleine und mittlere Unternehmen des Dienstleistungssektors	366
<u>VI. Anhang</u>	371
1. Aufbau und Durchführung der externen Kundenbefragung	371
1.1. Statistische Abgrenzung des Untersuchungsrahmens	371
1.1.1. Primär- und Sekundärforschung	371
1.1.2. Erhebungsverfahren	372
1.2. Befragung	374
1.2.1. Befragungsmethoden	374
1.2.2. Gestaltung des Begleitschreibens	377
1.3. Qualität der Meßinstrumente	377
1.4. Die Skalierung	378
1.4.1. Kriterien für die Auswahl des Skalierungsverfahrens	380
1.4.2. Häufigkeitsverteilung	380
2. Aufbau und Durchführung der internen Mitarbeiterbefragung	381
2.1. Statistische Abgrenzung des Untersuchungsrahmens	381
2.2. Darstellung der Mitarbeiteruntersuchung mittels Regressionsanalyse	385
2.2.1. Fragestellung der Untersuchung	385
2.2.2. Methode der Regressionsanalyse	385
2.2.3. Qualität der Daten und Besonderheit der Regressionsanalyse	386

2.2.4. Einflußgrößen der befragten Mitarbeiter auf die Arbeitszufriedenheit	387
2.3. Ermittlung zugrundeliegender Dimensionen der Arbeitszufriedenheit	388
Literaturverzeichnis	390

Abbildungsverzeichnis

- Abb. 1: Erfolgsbilanz des Lean Managements
- Abb. 2: Innovation versus Innovation kombiniert mit kontinuierlichem Verbesserungs-
prozeß (Kaizen)
- Abb. 3: Merkmale des Kaizen-Konzeptes und der Innovationsstrategie
- Abb. 4: Dimensionen des Total Quality Managements
- Abb. 5: Qualitätselemente der Produktentstehung
- Abb. 6: Aufbau und Hierarchie der Dokumentation von QS-Systemen
- Abb. 7: Handlungsebenen und Instrumente im QS-System
- Abb. 8: Das ISO-Normensystem
- Abb. 9: Traditionelle und leane Hersteller-Lieferanten-Beziehung
- Abb.10: Vorteile der Gruppenarbeit für Unternehmen und Mitarbeiter
- Abb.11: Formen partizipativer Gruppenarbeit
- Abb.12: Darstellung positiver und negativer Gruppeneffekte
- Abb.13: Vergleich zwischen traditioneller und leaner Führungssituation
- Abb.14: Teufelskreis des Mißtrauens
- Abb.15: Vertrauen als Grundlage des Geschäftserfolges
- Abb.16: Bedürfnispyramide nach Maslow
- Abb.17: Schematische Darstellung der Einflußfaktoren auf die menschliche Leistung
- Abb.18: Entlohnungskomponenten und -grundsätze
- Abb.19: Beispiel für den Aufbau eines mehrstufigen Leistungsanreizsystems für Ar-
beitsgruppen
- Abb.20: Beispiele produkt- und prozeßbezogener Dienstleistungen
- Abb.21: Leistungstypologie nach Engelhardt
- Abb.22: Die Umkehrung der Organisationspyramide in leanen Unternehmen
- Abb.23: Die Bedeutung der menschlichen Begegnung
- Abb.24: Traditionelles Modell und Lean Enterprise
- Abb.25: Unternehmen und Umsätze der Wäschereien und Reinigungen
- Abb.26: Größenstruktur der Wäschereien und Reinigungen 1992
- Abb.27: Ergebnisrechnung der Wäschereien und Reinigungen 1990 in % vom Umsatz
- Abb.28: Vergleich der Mietberufskleidungsunternehmen DBL, Mewa und Boco
- Abb.29: Flußdiagramm der Arbeitsabläufe
- Abb.30: Wirkungszusammenhänge zwischen interner und externer Dienstleistungs-
qualität
- Abb.31: Modell der Merkmalsdimensionen der externen Dienstleistungsqualität der
DBL
- Abb.32: Fragebogen der externen Kundenumfrage
- Abb.33: Externes Qualitätsprofil der Fa. Welscher GmbH & Co. KG
- Abb.34: Lieferzeit für Neueinkleidung oder Größentausch
- Abb.35: Regelmäßige Lieferungen
- Abb.36: Richtige und vollzählige Liefermengen
- Abb.37: Rechtzeitig ausgeführte Reparaturen

- Abb.38: Vollzählige Reparaturen
- Abb.39: Gut ausgeführte Reparaturen
- Abb.40: Sauberkeit der Kleidung
- Abb.41: Allgemeinzustand der Kleidung
- Abb.42: Haltbarkeit und Qualität der Kleidung
- Abb.43: Einfache und bequeme Bestellvorgänge
- Abb.44: Außendienstbesuche, um den Bedarf zu erkennen
- Abb.45: Regelmäßige Kundenbetreuung
- Abb.46: Bereitschaft, bei Serviceproblemen umgehend zu helfen
- Abb.47: Verlässlichkeit, d.h. Zusagen auch einhalten
- Abb.48: Preis-/Leistungsverhältnis
- Abb.49: "Final Statistics" der Faktorenanalyse
- Abb.50: Rotierte Faktor-Matrix
- Abb.51: Korrelationsmatrix
- Abb.52: Modell der Merkmalsdimensionen der internen Dienstleistungsqualität der DBL
- Abb.53: Fragebogen der internen Mitarbeiterumfrage
- Abb.54: Vorgesetztenverhalten
- Abb.55: Reaktionen des Vorgesetzten auf Problemlösungsvorschläge der Mitarbeiter
- Abb.56: Reaktionen des Vorgesetzten auf Fehler der Mitarbeiter
- Abb.57: Anerkennung durch den Vorgesetzten
- Abb.58: Möglichkeiten zur Steigerung der Mitarbeiterleistungen
- Abb.59: Ergebnisse der Regressionsanalyse

Tabellenverzeichnis

- Tabelle 1: Lieferzeit für Neueinkleidung oder Größentausch
- Tabelle 2: Regelmäßige Lieferungen
- Tabelle 3: Pünktliche Lieferungen
- Tabelle 4: Richtige und vollzählige Liefermengen
- Tabelle 5: Rechtzeitig ausgeführte Reparaturen
- Tabelle 6: Vollzählig ausgeführte Reparaturen
- Tabelle 7: Gut ausgeführte Reparaturen
- Tabelle 8: Ordentlich geglättete Kleidung
- Tabelle 9: Sauberkeit der Kleidung
- Tabelle 10: Allgemeinzustand der Kleidung
- Tabelle 11: Haltbarkeit und Qualität der Kleidung
- Tabelle 12: Funktion und Zweckmäßigkeit der Kleidung
- Tabelle 13: Einfache und bequeme Bestellvorgänge
- Tabelle 14: Einfaches und verständliches Formularwesen
- Tabelle 15: Klar verständliche Rechnungslegung
- Tabelle 16: Ordentliche und richtige Rechnungslegung
- Tabelle 17: Freundliche Mitarbeiter
- Tabelle 18: Hilfsbereite Mitarbeiter
- Tabelle 19: Außendienstbesuche, um den Kleidungsbedarf zu erkennen
- Tabelle 20: Regelmäßige Kundenbetreuung
- Tabelle 21: Bereitschaft bei Serviceproblemen zu helfen
- Tabelle 22: Verlässlichkeit, daß Zusagen eingehalten werden
- Tabelle 23: Preis von Leistung und Service
- Tabelle 24: Differenzabweichungen: Lieferzeit für Neueinkleidung und Größentausch
- Tabelle 25: Differenzabweichungen: Regelmäßige Lieferungen
- Tabelle 26: Differenzabweichungen: Richtige und vollzählige Liefermengen
- Tabelle 27: Differenzabweichungen: Rechtzeitig ausgeführte Reparaturen
- Tabelle 28: Differenzabweichungen: Vollzählige Reparaturen
- Tabelle 29: Differenzabweichungen: Gut ausgeführte Reparaturen
- Tabelle 30: Differenzabweichungen: Sauberkeit der Kleidung
- Tabelle 31: Differenzabweichungen: Allgemeinzustand der Kleidung
- Tabelle 32: Differenzabweichungen: Haltbarkeit und Qualität der Kleidung
- Tabelle 33: Differenzabweichungen: Einfache und bequeme Bestellvorgänge
- Tabelle 34: Differenzabweichungen: Außendienstbesuche, um den Kleidungsbedarf zu erkennen
- Tabelle 35: Differenzabweichungen: Regelmäßige Kundenbetreuung
- Tabelle 36: Differenzabweichungen: Bereitschaft, bei Serviceproblemen umgehend zu helfen
- Tabelle 37: Differenzabweichungen: Verlässlichkeit, d.h. daß erfolgte Zusagen eingehalten werden
- Tabelle 38: Differenzabweichungen: Preis-/Leistungsverhältnis
- Tabelle 39: Klare Anweisungen durch den Vorgesetzten
- Tabelle 40: Gerechte Verteilung der Arbeit durch den Vorgesetzten
- Tabelle 41: Einsatz des Vorgesetzten für Beförderungen, Versetzungen und Lohnerhöhungen
- Tabelle 42: Ursachen für Klagen und Beschwerden nachgehen

- Tabelle 43: Informieren der Mitarbeiter über wichtige Vorgänge im Unternehmen
- Tabelle 44: Den Mitarbeitern Einsicht in ihre Arbeit verschaffen
- Tabelle 45: Verständnis für die Probleme der Mitarbeiter
- Tabelle 46: Beschränkung auf die Ausführung der Anweisungen des Vorgesetzten
- Tabelle 47: Weniger Kontakt mit dem Vorgesetzten
- Tabelle 48: Mehr Kontakt mit dem Vorgesetzten
- Tabelle 49: Geringere Verantwortung
- Tabelle 50: Geringere Anforderungen
- Tabelle 51: Besseres gegenseitiges Verständnis und größere Bereitschaft zur Zusammenarbeit
- Tabelle 52: Anerkennung durch den Vorgesetzten
- Tabelle 53: Gestärktes Pflichtbewußtsein und größeres Selbstvertrauen
- Tabelle 54: Qualitative Verbesserung der Arbeitsleistung durch das Verhalten des Vorgesetzten
- Tabelle 55: Quantitative Verbesserung der Arbeitsleistung durch das Verhalten des Vorgesetzten
- Tabelle 56: Selbstgestaltungsfreiheit der Arbeit durch die Mitarbeiter
- Tabelle 57: Ausmaß der Selbstgestaltungsfreiheit der Arbeit durch die Mitarbeiter
- Tabelle 58: Problemlösungsvorschlag des Mitarbeiters ablehnen
- Tabelle 59: Problemlösungsvorschlag des Mitarbeiters annehmen
- Tabelle 60: Problemlösungsvorschlag des Mitarbeiters annehmen und begründen
- Tabelle 61: Problemlösungsvorschlag des Mitarbeiters annehmen und auf Durchführbarkeit hin überprüfen
- Tabelle 62: Interesse des Vorgesetzten an Entwicklung und Erfolg der Mitarbeiter
- Tabelle 63: Einsatz des Vorgesetzten für die Entwicklung der Mitarbeiter und für den Erfolg des Unternehmens
- Tabelle 64: Einsatz des Vorgesetzten für die Entwicklung und den Erfolg der Mitarbeiter
- Tabelle 65: Einsatz des Vorgesetzten für den Erfolg des Unternehmens
- Tabelle 66: Einsatz des Vorgesetzten für seinen eigenen Erfolg
- Tabelle 67: Druck zu höheren Leistungen durch den Vorgesetzten
- Tabelle 68: Ausmaß des Drucks zu höheren Leistungen
- Tabelle 69: Strikte Anweisungen als Reaktion auf die Fehler der Mitarbeiter
- Tabelle 70: Über die, von den Mitarbeitern verursachten Fehler hinwegsehen
- Tabelle 71: Den Mitarbeitern helfen, die Arbeit richtig auszuführen
- Tabelle 72: Die Ursachen der Fehler herausfinden und die Mitarbeiter über die Folgen der Fehler aufklären
- Tabelle 73: Kenntnis des Vorgesetzten über tätigkeitsbezogene Probleme der Mitarbeiter
- Tabelle 74: Unterstützung durch den Vorgesetzten bei auftretenden Schwierigkeiten
- Tabelle 75: Unbefangenheit, mit dem Vorgesetzten über wichtige Tätigkeitsfragen zu diskutieren
- Tabelle 76: Leistungsfeedback durch den Vorgesetzten
- Tabelle 77: Voraussetzung für Arbeitszufriedenheit: gesicherter Arbeitsplatz/ konstanter Lohn/gesicherte Existenz im Alter

- Tabelle 78: Voraussetzung für Arbeitszufriedenheit: Keine allzu große Verantwortung/genauere Anweisung durch den Vorgesetzten
- Tabelle 79: Voraussetzung für Arbeitszufriedenheit: Vernünftige Arbeitszeitregelung/gute Arbeitsbedingungen
- Tabelle 80: Voraussetzung für Arbeitszufriedenheit: Gutes Verhältnis zu Arbeitskollegen und Vorgesetzten
- Tabelle 81: Voraussetzung für Arbeitszufriedenheit: Hoher Lohn/gute Aufstiegschancen
- Tabelle 82: Voraussetzung für Arbeitszufriedenheit: Anerkennung der Leistungen durch den Vorgesetzten
- Tabelle 83: Voraussetzung für Arbeitszufriedenheit: Abwechslungsreiche Arbeit
- Tabelle 84: Voraussetzung für Arbeitszufriedenheit: Gelegenheit, kreativ mitzuarbeiten
- Tabelle 85: Befriedigung durch die Arbeit
- Tabelle 86: Ausmaß der Verantwortung für die eigene Tätigkeit
- Tabelle 87: Verantwortlichkeit: Zu klein, gerade recht, zu groß oder viel zu groß
- Tabelle 88: Bedeutung der Qualität und Fehlerfreiheit der Arbeitsverrichtung
- Tabelle 89: Anerkennung durch: Lohnerhöhungen
- Tabelle 90: Anerkennung durch: Lob und Meinungsäußerung
- Tabelle 91: Anerkennung durch: Stärken des Ansehens
- Tabelle 92: Anerkennung durch: Übertragung von interessanten Aufgaben und größerer Verantwortung
- Tabelle 93: Anerkennung durch: Ausbildung für anspruchsvollere Tätigkeiten
- Tabelle 94: Keine Anerkennung
- Tabelle 95: Leistungssteigerung durch: Die Bestrafung schlechter und die Belohnung guter Leistungen
- Tabelle 96: Leistungssteigerung durch: Die Schaffung von Gruppen
- Tabelle 97: Leistungssteigerung durch: Beförderungs-, Titel- oder Lohnsystem
- Tabelle 98: Leistungssteigerung durch: Übertragung von Verantwortung
- Tabelle 99: Leistungssteigerung durch: Mitwirkung bei Zielsetzung, Planung und Kontrolle
- Tabelle 100: Keinen Ansporn
- Tabelle 101: Bedeutung der Gruppenarbeit für einen kontinuierlichen Entwicklungs- und Verbesserungsprozeß
- Tabelle 102: Steigerung der Leistungsfähigkeit durch Gruppenarbeit
- Tabelle 103: Abbau von monotoner Tätigkeit als Vorteil der Gruppenarbeit
- Tabelle 104: Mehr Qualifizierungsmöglichkeiten als Vorteil der Gruppenarbeit
- Tabelle 105: Verbesserte Arbeitszufriedenheit als Vorteil der Gruppenarbeit
- Tabelle 106: Selbstverwirklichung in der Arbeit als Vorteil der Gruppenarbeit
- Tabelle 107: Sicherung des Arbeitsplatzes als Vorteil der Gruppenarbeit
- Tabelle 108: Höheres Einkommen als Vorteil der Gruppenarbeit
- Tabelle 109: Besserer Kontakt zu den Kollegen als Vorteil der Gruppenarbeit