

Hansjörg Künzel

Management interner Kunden-Lieferanten- Beziehungen

Mit einem Geleitwort
von Prof. Dr. Lutz von Rosenstiel

Deutscher Universitäts Verlag

Inhaltsverzeichnis

A Einführung.....	1
1 Externe und interne Kundenzufriedenheit.....	1
2 Aufbau des Buchs.....	3
B Management von Unternehmen: Kundenzufriedenheit als Erfolgsfaktor.....	7
1 Neugestaltung der Unternehmen unter dem Blickwinkel verschiedener Managementansätze.....	11
1.1 Lean Management.....	12
1.1.1 Von Lean Production zu Lean Management.....	12
1.1.2 Merkmale des Lean-Management-Ansatzes.....	14
1.1.2.1 Mitarbeiter als Träger der Wertschöpfung.....	15
1.1.2.2 Kaizen.....	15
1.1.2.3 Just-in-time-Production.....	17
1.1.2.4 Kanban und Jidoka.....	17
1.1.2.5 Einbindung der Zulieferindustrie.....	18
1.1.2.6 Lean Development.....	19
1.1.3 Rahmenbedingungen und Umsetzung von Lean Management.....	20
1.1.4 Potentiale und Schwächen des Ansatzes.....	23
1.2 Business Process Reengineering.....	25
1.2.1 Entstehung und Entwicklung des Ansatzes.....	25
1.2.2 Merkmale des Ansatzes.....	27
1.2.2.1 Konzeptionelle Merkmale.....	27
1.2.2.2 Methodische Merkmale.....	30
1.2.3 Rahmenbedingungen und Umsetzung von BPR.....	31
1.2.4 Potentiale und Schwächen des Ansatzes.....	33
1.3 Total Quality Management.....	36
1.3.1 Entstehung und Entwicklung des Ansatzes.....	36
1.3.2 Merkmale des Ansatzes.....	37
•• 1.3.2.1 „Total“.....	37
1.3.2.2 „Qualität“.....	38
1.3.2.3 „Management“.....	40

1.3.3	Rahmenbedingungen und Umsetzung von TQM.....	42
1.3.4	Potentiale und Schwächen des Ansatzes.....	46
14	Das modulare Unternehmen.....	49
1.4.1	Entstehung und Entwicklung des Ansatzes.....	49
1.4.2	Erscheinungsformen modularer Unternehmen und deren Merkmale.....	49
1.4.2.1	Modularisierung über die Unternehmensgrenzen hinaus: Das virtuelle Unternehmen.....	50
1.4.2.2	Modularisierung innerhalb der Unternehmensgrenzen: Das fraktale Unternehmen.....	51
1.4.3	Rahmenbedingungen und Umsetzung modularer Organisationsformen.....	53
1.4.4	Potentiale und Schwächen des Ansatzes.....	55
2	Erkenntnis aus den betrachteten Managementansätzen: Kundenzufriedenheit als zentraler Erfolgsfaktor.....	61
2.1	Kundenorientierung.....	61
2.1.1	Begriff und Abgrenzungen.....	61
2.1.2	Perspektiven der Kundenorientierung.....	64
2.1.3	Die Komplexität der Kundenorientierung: Ein Literaturüberblick.....	64
2.2	Kundenbindung.....	66
2.2.1	Begriff und Abgrenzungen.....	66
2.2.2	Theoretischer Bezugsrahmen der Kundenbindung.....	66
2.2.2.1	Ökonomische Erklärungsansätze.....	67
2.2.2.2	Verhaltenswissenschaftliche Erklärungsansätze.....	69
2.3	Kundenzufriedenheit.....	72
2.3.1	Definition.....	72
2.3.2	Erklärungsansätze zur Entstehung von Kundenzufriedenheit.....	74
2.3.3	Ökonomische Beurteilung der Kundenzufriedenheit.....	79
2.4	Kundenloyalität.....	83
2.5	Erweiterung des Kundenbegriffs.....	84
2.6	Externe Kundenzufriedenheit durch interne Kundenzufriedenheit.....	86
C	Interne Kunden-Lieferanten-Beziehungen (KLB) aus theoretischer Sicht.....	89
1	Interne KLB als neue Kooperationsform.....	89
1.1	Notwendigkeit der Kooperation.....	89
1.2	Interne KLB als interne Transformation des externen Marktgeschehens.....	90

1.2.1	Definition interner KLB.....	91
1.2.2	Zwei Erscheinungsformen interner KLB.....	91
1.2.3	Der interne Markt.....	93
1.2.3.1	Besonderheiten des internen Marktes.....	93
1.2.3.2	Die Teilnehmer auf dem internen Markt.....	94
1.2.3.3	Das interne Austauschobjekt.....	98
1.2.3.3.1	Internes Produkt.....	98
1.2.3.3.2	Interne Dienstleistung.....	100
1.2.3.3.2.1	Definition und Spektrum interner Dienstleistungen.....	100
1.2.3.3.2.2	Besonderheiten bei der Erstellung interner Dienstleistungen.....	101
1.2.3.3.2.3	Besonderheiten beim Absatz interner Dienstleistungen.....	103
1.2.3.4	Preise auf dem internen Markt.....	105
1.2.3.4.1	Preisbildung auf dem internen Markt.....	105
1.2.3.4.2	Preisverrechnung auf dem internen Markt.....	106
1.2.3.5	Kommunikation auf dem internen Markt.....	109
1.2.3.5.1	Grundlagen der Kommunikation.....	109
1.2.3.5.2	Kommunikation im Unternehmen.....	116
1.2.3.5.3	Interne Kommunikation der externen Kundenorientierung durch internes Marketing.....	119
1.2.3.5.4	Individual- und Massenkommunikation auf dem internen Markt.....	121
2	Strategische Gestaltung interner KLB.....	127
2.1	Neue Rollen für Mitarbeiter und Führungskräfte.....	127
2.2	Schaffen von Eigenverantwortlichkeit durch Autonomie.....	131
2.2.1	Autonomie auf der Ebene einer Organisationseinheit.....	131
2.2.2	Autonomie auf der Mitarbeiterebene.....	132
2.3	Verbesserung der Leistungserstellung durch Prozeßausrichtung.....	134
2.3.1	Interne KLB auf der Makroebene.....	134
2.3.2	Interne KLB auf der Mikroebene.....	135
2.3.3	Effektivität und Effizienz von Prozessen.....	137
2.4	Strukturelle Ausrichtung der Aufbau- und Ablauforganisation.....	138

3	Operative Realisierung interner KLB.....	139
3.1	Identifikation der internen Kunden.....	139
3.2	Transparenz und Spezifizierbarkeit des Leistungsangebots des internen Lieferanten.....	140
3.3	Förderung der internen Leistungsqualität durch interne Garantien.....	141
3.4	Problemverständnis.....	142
3.5	Bereitschaft zur Teilnahme an internen Befragungen.....	143
3.6	Commitment der Unternehmensleitung.....	144
4	Einflüsse auf interne KLB.....	145
4.1	Einflussfaktor Motivation.....	145
4.1.1	Begriffserklärungen.....	145
4.1.2	Motivationstheorien.....	146
4.1.3	Motivation und Veränderungen im Sinne interner KLB.....	149
4.2	Einflussfaktor Angst: vor Veränderungen.....	151
4.2.1	Angst als Ursache von Passivität und Ablehnung.....	151
4.2.2	Verschiedene Arten von Angst bei internen KLB.....	152
4.2.3	Angstabwehrverhalten bei internen KLB.....	154
4.2.3.1	Bewußtes Angstabwehrverhalten.....	156
4.2.3.2	Unbewußtes bzw. geringbewußtes Angstabwehrverhalten.....	158
4.3	Einflussfaktor Wertewandel.....	161
4.3.1	Allgemeines zum Wertewandel.....	161
4.3.2	Veränderungen in der Haltung zur Arbeit.....	163
4.4	Einflussfaktor „ungeschriebene Gesetze“.....	164
4.4.1	Ungeschriebene Gesetze als informelle Organisation des Unternehmens.....	164
4.4.2	Wirkungsweisen ungeschriebener Gesetze.....	166
4.4.3	Identifizierung ungeschriebener Gesetze.....	169
5	Zusammenhang zwischen internen KLB und den unterschiedlichen Managementansätzen.....	171
5.1	Interne KLB im Lean-Management-Ansatz.....	171
5.2	Interne KLB im Business-Process-Reengineering-Ansatz.....	173
5.3	Interne KLB im Total-Quality-Management-Ansatz.....	174
5.4	Interne KLB im modularen Unternehmen.....	175
6	Anwendungsgrenzen interner KLB.....	177

D Messung und Verbesserung der internen Kundenzufriedenheit.....	181
1 Entwicklung der Ausgangsbasis.....	183
1.1 Pilotstudie: Computer Aided Nondirective Interview (CANI).....	183
1.1.1 Grundidee.....	183
1.1.2 Benötigte Hard-und Software-Komponenten.....	186
1.1.3 Konzeption von CAM.....	189
1.2 Voruntersuchung: Computer Supported Workshop (CSW) zum Thema „Interne KLB“.....	190
1.2.1 Ziele und Durchführung.....	190
1.2.2 Ergebnisse.....	191
1.2.2.1 Quantitative Ergebnisse.....	191
1.2.2.2 Qualitative Ergebnisse.....	194
1.2.2.2.1 Termintreue.....	194
1.2.2.2.2 Umgangsformen.....	196
1.2.2.2.3 Soziale Kompetenz.....	198
1.2.2.2.4 „Chemie“ zwischen Kunden und Lieferanten.....	200
1.2.2.2.5 Sachkompetenz.....	203
1.2.2.2.6 Preis- / Leistungsverhältnis.....	205
1.2.2.2.7 Kommunikation und Information.....	208
1.2.2.2.8 Erreichbarkeit / Zugänglichkeit.....	211
1.2.2.2.9 Flexibilität.....	213
1.2.2.2.10 Schnelligkeit/Verfügbarkeit.....	215
1.2.2.2.11 Engagement.....	217
1.2.2.2.12 Transparenz/Offenheit.....	219
1.2.2.2.13 Gesamthafte Betreuung/Abwicklung.....	222
1.2.2.2.14 Glaubwürdigkeit/Vertrauen/Diskretion.....	224
1.2.2.2.15 Verantwortung.....	227
1.2.2.2.16 Hierarchie/Ordnungsfunktion.....	229
1.2.2.2.17 Qualität der Leistung.....	232
1.2.2.2.18 Ziele / Relevanz.....	234
1.2.2.2.19 Sonstiges.....	236
1.3 Zwischenbilanz.....	239

2	Erstellung eines Konzeptes zur Messung der internen Kundenzufriedenheit	241
2.1	Rahmenbedingungen bei der Entwicklung des Meßkonzeptes.....	241
2.2	Grundlagen bei der Entwicklung des Meßkonzeptes.....	244
2.3	Phasen des Meßkonzeptes.....	247
2.3.1	Managementbefragung.....	247
2.3.2	Fragebogenaktion.....	248
2.3.3	Zufriedenheitsprofil.....	251
2.3.4	Leitfadeninterviews.....	252
2.3.5	Zufriedenheitsindex.....	253
3	Erweiterung des Meßkonzeptes zu einem Meß-und Verbesserungskonzept	255
3.1	Das Workshopkonzept.....	256
3.1.1	Aktionsplanworkshop.....	256
3.1.2	Präsentationsworkshop.....	260
3.2	Das Umsetzungskonzept.....	261
3.2.1	Regelung der Zusammenarbeit.....	261
3.2.2	Unterstützende Maßnahmen zur Umsetzung.....	261
4	Verankerung des Meß- und Verbesserungskonzeptes in der Daimler-Benz AG im Rahmen eines ganzheitlichen Transformationsprozesses.....	263
4.1	Ganzheitliches Transformationsmanagement.....	263
4.2	Verbreitung des KLB-Meß- und Verbesserungskonzeptes.....	266
E	Fallstudie: Zwei Auditierungen im Vertrieb der Daimler-Benz AG im Längsschnitt.....	269
1	Projektbeschreibung.....	271
2	Durchführung und Ergebnisse.....	273
3	Deltaberichte.....	277
3.1	Beispielhafter Deltabencht aus Bereich A.....	278
3.2	Beispielhafter Deltabericht aus Bereich B.....	288
4	Richtung, Umfang und Dynamik des Veränderungsprozesses.....	303
F	Schlußbetrachtung.....	307
	Literaturverzeichnis.....	313