

2 Managementansätze in der Literatur

2.1 Historische Entwicklung und Zusammenhänge

Sowohl in der Literatur als auch in der Praxis gibt es zahlreiche Konzepte, Methoden und Vorgehensweisen, um die Wettbewerbsfähigkeit zu stärken und Unternehmensprobleme zu lösen (Schmelzer und Sesselmann 2013, S. 17). Teilweise überschneiden sich die Ansätze, sind nur aus einer Weiterentwicklung älterer Methoden entstanden oder aus einer Kombination bereits bekannter Ansätze hervorgegangen. Ziel dieses Kapitels ist es daher, zunächst einen Überblick über kundenorientierte Ansätze zu schaffen, die sich zur Optimierung von Prozessen eignen. Es wird verdeutlicht, wie die Ansätze zusammenhängen, wie umfassend ihr Anwendungsgebiet ist und wie sie folglich voneinander abzugrenzen sind. Zu diesem Zweck wird für jeden Ansatz aufgezeigt, wie er im Vergleich zu anderen einzuordnen ist. Ein Beispiel soll die Vorgehensweise verdeutlichen: Wenn Ansatz A einen anderen Ansatz B inkludiert, darauf basiert oder ihn als Methode anwendet, dann wird Ansatz A als übergeordnet eingestuft. Hier stünde also Ansatz A über Ansatz B. Es kommt jedoch vor, dass in der Literatur keine Einigkeit über die Einordnung herrscht. In diesem Fall werden beide Ansichten aufgezeigt. Aus diesem Grund kann die Rangordnung nicht in einem vereinfachenden Bild dargestellt werden. Letztlich werden jedoch alle für dieses Thema relevanten Ansätze in der Qualitätsmanagementliteratur zusammengefasst.

Es ist nicht bekannt, seit wann es das **Qualitätsmanagement** gibt, da es sich dabei nicht um einen eigenständigen Ansatz handelt, sondern eher um eine Sammlung von Methoden, die sich stets weiterentwickelt. Zollondz (2011, S.58) sieht den Beginn des Qualitätsmanagements bereits im Ansatz von Taylor (1911), der die Grundlagen des Scientific Management beschreibt. Bruhn (2013, S.62f.) dagegen bezeichnet Juran, Feigenbaum, Deming, Crosby und Ishikawa als Gründungsväter des Qualitätsmanagements, die sich im 20. Jahrhundert unter anderem mit der Kontrolle von Qualität beschäftigen. Zu den prägendsten Ansätzen des Qualitätsmanagements zählen bis heute beispielsweise die Folgenden:

- PDCA-Zyklus, der seinen Ursprung 1950 in Demings Vorträgen in Japan hat (Moen und Norman 2006)

- Company Wide Quality Control unterstützt von Ishikawa in den 1950er Jahren (Samuels 1995, S.35)
- Total Quality Control (Feigenbaum 1956)
- The Quality Trilogy (Juran 1986)
- Zero Defects Konzept (Crosby 1979)

In der Literatur steht Qualitätsmanagement für einen Überbegriff, der eine Vielzahl von Ansätzen beinhaltet und daher auf unterschiedliche Art verstanden wird. Die eben aufgezählten Ansätze bilden meist die Basis für weiterführende Konzepte³.

In der Literatur taucht besonders ein übergreifender Ansatz häufig auf, der dem allgemeinen Überbegriff, Qualitätsmanagement, am nächsten kommt: Total Quality Management (TQM) ist ein ganzheitliches Konzept, eine Qualitäts-strategie (Zollondz 2011, S.227), die die gesamte Wertschöpfungskette betrachtet (Reich 2014, S.39, 62) und durch Einbeziehung aller Mitarbeiter eine kontinuierliche Verbesserung verfolgt (Hammer und Champy 1994, S.69; Schmelzer und Sesselmann 2013, S.21). TQM fasst nach heutigem Verständnis unter anderem Six Sigma, Kaizen/KVP, Prozessmanagement und Business Process Reengineering (BPR) zusammen (Hammer und Champy 1994, S.69; Jammernegg und Kischka 2001, S.64, 67; Bruhn 2013; Reich 2014, S.39-43). Es gibt jedoch auch Autoren, die ihren Ansatz nicht dem TQM unterordnen wollen. Schmelzer und Sesselmann (2013, S.17) erklären beispielsweise, dass TQM von ihrem Ansatz, dem Geschäftsprozessmanagement (GPM), nur „unterstützt“ wird. So etabliert sich das Prozessmanagement auch unabhängig vom Qualitätsmanagement.

Im Folgenden werden die kunden- und prozessorientierten Ansätze beschrieben, die im Rahmen von Qualitätsmanagement in der analysierten Literatur am häufigsten erwähnt werden. Dabei wird jeweils auf den Ursprung der Ansätze eingegangen und Zusammenhänge aufgezeigt. Es ist jedoch zu beachten, dass manche Ansätze zu späteren Zeitpunkten durch andere Autoren überarbeitet wurden. Aus diesem Grund wird in chronologischer Reihenfolge vorgegangen. Unabhängig vom Qualitätsmanagement gewinnt die Prozessorientierung 1932 an Bedeutung als Nordsieck (1962, S.5) nicht nur den Organisationsaufbau, sondern

³ Zum Beispiel: ISO9000; TQM (Reich 2014, S.39); GPM (Schmelzer und Sesselmann 2013, S.41); Six Sigma (Zollondz 2011, S.235); Beschwerdemanagement (Zollondz 2011, S.235); Reengineering (Zollondz 2011, S.235); Qualitätszirkel (Zollondz 2011, S.235).

auch die Abläufe einer Organisation durch Schaubilder darstellt, um beispielsweise „Mängel der bestehenden Situation“ aufzudecken.

Eine der wichtigsten Grundlagen für prozessorientierte Ansätze bildet der **PDCA-Zyklus** von Deming, ein prozessorientierter Managementzyklus (Bruhn 2013, S.57), der die folgenden Schritte umfasst:

- Plan: Analysieren der Ist-Situation und Planen der Verbesserung
- Do: Ausführen der geplanten Verbesserung
- Check: Überprüfen der Wirkung der durchgeführten Verbesserung
- Act: Wiederholen des Zyklus bei Nichterfüllung der Ziele bzw. Standardisieren der Verbesserung bei Erfüllung der Ziele

(Schmelzer und Sesselmann 2013, S.416). Dieser Zyklus ist ein Standard-Denk- und Handlungsschema jeglicher Verbesserungsaktivitäten und wird beispielsweise im Rahmen von Kaizen, GPM und Six Sigma angewendet (Imai 1993, S.32; Zollondz 2011, S.227, 297; Schmelzer und Sesselmann 2013, S.14, 415).

Der PDCA-Zyklus zählt zu den bedeutendsten Instrumenten der ständigen Verbesserung (Imai 1993, S.32) und bildet daher eine wichtige Grundlage für **Kaizen** (Zollondz 2011, S. 286). Kaizen wird von Zollondz (2011, S.227) als Qualitätsstrategie oder auch als Qualitätsprogramm (Zollondz 2011, S. 222) eingeordnet. Der Ansatz verfolgt eine kontinuierliche Verbesserung unter Einbeziehung aller Mitarbeiter (Imai 1993, S. 15). Im deutschsprachigen Raum ist das Kaizen-Konzept auch unter dem Stichwort „Kontinuierlicher Verbesserungsprozess“ (KVP) und im englischsprachigen Raum unter dem Stichwort „Continuous Improvement Process“ bekannt (Bruhn 2013, S. 61). Wie schon die Begriffe zeigen, gibt es einen Unterschied zwischen dem westlichen und dem japanischen Verständnis von Kaizen. In westlichen Unternehmen liegt der Fokus vor allem auf der Verbesserung von Prozessen, wohingegen sich in Japan die kontinuierliche Verbesserung auch auf den arbeitenden Menschen bezieht und eine „Einstellungsänderung der Mitarbeiter“ bedeutet (Rois 1999, S.256). „Die Philosophie von Kaizen geht von der Annahme aus, daß unsere Art zu leben - sei es unser Arbeitsleben, unser soziales Leben oder unser häusliches Leben - einer ständigen Verbesserung bedarf“ (Imai 1993, S. 23). Das westliche Verständnis beschränkt sich auf die kontinuierliche Verbesserung von einzelnen Prozess- und Arbeitsschritten sowie die Eliminierung von Verschwendung (Bruhn 2013, S.61; Schmelzer und Sesselmann 2013, S.414, 443f.). Kaizen wird in festen Teams um-

gesetzt, welche die Verbesserungsaktivitäten initialisieren (Bruhn 2013, S.61; Schmelzer und Sesselmann 2013, S.443). Imai entwickelt Kaizen 1986, indem er bestehende Managementphilosophien, Theorien und Werkzeuge in ein einziges Konzept zusammenträgt (Imai 1993, S.11). Darunter sind nicht nur japanische Techniken, sondern auch amerikanische Ansätze von Deming und Juran (Imai 1993; S.26). Teilweise besteht kein einheitliches Verständnis darüber, welche Ansätze unter Kaizen eingeordnet werden können. Schmelzer und Sesselmann (2013, S.444) ordnen Lean Management unter Kaizen ein, während Leyendecker (2009, S.105) Kaizen als ein Tool von Lean Management versteht. Für Bruhn (2013, S.61) ist Kaizen eine Erweiterung des TQM-Konzepts (Bruhn 2013, S.61), wohingegen Hammer und Champy (1994, S.69), Jammernegg und Kischka (2001, S.64) sowie Reich (2014, S.39-42) KVP unter TQM einordnen. Es besteht jedoch weitgehende Einigkeit darüber, dass Kaizen untergeordnet im Rahmen von Business Process Management (BPM), GPM und Prozessmanagement allgemein angewendet wird (Dose 2015; Reich 2014, S.63; Schmelzer und Sesselmann 2013, S.14, 26, 408).

Drei Jahre nachdem Imai Kaizen beschreibt, veröffentlicht The British Standards Institution die Norm BS5750 für die Qualität von Managementsystemen, die 1987 durch die **ISO9000-Serie** ersetzt wird (The British Standards Institution 2015). Seitdem wurde die Norm in den Jahren 1994, 2000 und 2008 überarbeitet. Von Zollondz (2001, S.222) wird die ISO9000-Familie als Qualitätsmanagementansatz bzw. als qualitätsbezogene Strategie eingeordnet. In der ISO9001:2008 werden Mindestanforderungen an Qualitätsmanagementsysteme festgelegt. Prozessorientierung ist eine ihrer acht Grundsätze (Schmelzer und Sesselmann 2013, S.32). Schmelzer und Sesselmann (2013, S.36) kritisieren die ISO9001:2008, da die Norm „der Prozessorientierung aus dem Blickwinkel des Geschäftsprozessmanagements nur punktuell gerecht“ wird und „keine Rückschlüsse auf ein funktionsfähiges und wirksames Prozessmanagement in einer Organisation zu[lässt]“. Ende September 2015 soll eine Revision der Norm veröffentlicht werden, in der „der Prozessansatz noch stärkere Betonung“ findet (TÜV Süd Akademie GmbH 2014, S.3, 5). Die Leistung der zertifizierten Organisation soll ab 2015 nach dem PDCA-Schema überprüft werden (TÜV Süd Akademie GmbH 2014, S.4). Die ISO9000-Familie erfüllt zwar den Anspruch der Kundenorientierung durch einen ihrer acht Grundsätze, kann jedoch nicht als Managementansatz

zur Optimierung von Prozessen herangezogen werden, da sie nur erklärt, was die Prozesse letztendlich tun müssen, aber nicht wie dies erreicht werden kann (Schmelzer und Sesselmann 2013, S.32, 34).

Im Gegensatz dazu zeigt **Six Sigma** über die Fehlerreduktion einen konkreten Weg auf, um Prozesse zu verbessern. Die Idee von Six Sigma entsteht 1979 (Harry und Schroeder 2000, S.24) bei Motorola. Das Ziel ist die Senkung von Prozessfehlern (Zollondz 2011, S.416; Bruhn 2013, S.59–60) durch das Erreichen eines Six Sigma Niveaus. Das bedeutet, dass bei einem einzelnen Produkt

„die durchschnittliche Möglichkeit für einen Fehler bei einem [bestimmten] Qualitätskriterium [bei] [...] 3,4 Fehlern pro Million Möglichkeiten liegt. [...] Je höher das Sigma Niveau ist, desto weniger wahrscheinlich wird es sein, dass der Prozess Fehler verursacht. Jedes Sigma schafft eine exponentielle Verringerung von Fehlern“

(Harry und Schroeder 2000, S. 28f.). Es besteht also ein klarer Zusammenhang zur Null-Fehler-Philosophie von Crosby. Außerdem basiert Six Sigma auf dem DMAIC-Schema⁴, das wiederum von dem PDCA-Zirkel abgeleitet ist (Bruhn 2013, S. 60; Zollonds 2011, S.399; Schmelzer und Sesselmann 2013, S. 415, 434). Six Sigma kann als Methode von TQM, BPM und GPM angewendet werden (Bruhn 2013; Reich 2014, S.39-43, 63; Schmelzer und Sesselmann 2013, S.14, 408; Dose 2015). Dementgegen stufen Lean Management Vertreter das Prozessmanagement als eine von vielen Methoden von Six Sigma ein (vgl. Töpfer 2009, S.60). Im Rahmen von GPM kann Six Sigma andere Methoden wie Kaizen ergänzen (Schmelzer und Sesselmann 2013, S.27). Laut Imai (1993, S.25) wird die Idee der Fehlerlosigkeit jedoch unter Kaizen eingeordnet. Bei der Kombination von Six Sigma und Lean Management zu Lean (Six) Sigma, ist Six Sigma unter Lean Management einzuordnen (Zollondz 2011, S. 416). Dieser kombinierte Ansatz eignet sich aufgrund der Prozessorientierung beider Konzepte vor allem für Dienstleistungsunternehmen, daher wahrscheinlich auch für Versicherungsunternehmen (Bruhn 2013, S.60).

Lean Management ist jedoch auch ein eigenständiger Ansatz bzw. eine Qualitätsstrategie (Zollondz 2011, S.222, 227), deren Ursprung in einer Studie des Massachusetts Institute of Technology Ende der 1980er Jahre (Womack, Jones

⁴ DMAIC (engl.: Define, Measure, Analyse, Improve, Control) = Definieren, Messen, Analysieren, Verbessern, Kontrollieren.

und Roos 1992) liegt, in der japanische, amerikanische und europäische Kraftfahrzeughersteller verglichen werden. Zunächst steht das Toyota Production System des Japaners Taiichi Ohno im Mittelpunkt (Zollondz 2011, S.56) bis der Fokus von der Produktion auf das gesamte Unternehmen ausgedehnt wird und so der umfassendere Begriff Lean Management entsteht (Schmelzer und Sesselmann 2013, S.439). Das Ziel von Lean Management ist es, Durchlaufzeiten zu verkürzen, Prozessfehler und Verschwendung zu minimieren, Kosten zu senken und Kundenzufriedenheit zu schaffen (Schmelzer und Sesselmann 2013, S.440, 444; Zollondz 2011, S.416). Zur Lösung einzelner Prozessprobleme werden temporär Teams gebildet, die im Rahmen von Workshops und Projekten möglichst schnell Lösungen erarbeiten (Schmelzer und Sesselmann 2013, S.443). Lean Management kann unter Prozessmanagement eingeordnet werden und wird von GPM unterstützt (Schmelzer und Sesselmann 2013, S.17; Dose 2015). Laut Schmelzer und Sesselmann (2013, S.410) kann Lean Management in Kaizen integriert werden. Töpfer (2009, S.36) ordnet demgegenüber Kaizen unter Lean Management ein. Töpfer und Mehdorn (1995, S.115) verbildlichen die Beziehung stattdessen: Lean Management ist eine Wegstrecke auf der TQM Landkarte und Kaizen wird als Kompass eingesetzt. Es besteht kein einheitliches Verständnis darüber, welche Konzepte unter Lean Management zu subsumieren sind (Werner 1998 zitiert nach Schmitt und Pfeifer 2010, S.88). Schmelzer und Sesselmann (2013, S.441) stellen fest, dass Lean Management einen „großen Interpretationsspielraum bei Zielen, Konzepten, Inhalten, Methoden, Vorgehen und Ausbaustufen“ aufweist. Demgegenüber behauptet Töpfer (2009, S.42), dass Lean Management aufgrund von „vielfältigen präzisen Regeln und Gestaltungsprinzipien [...] leicht nachvollziehbar [und] methodisch relativ einfach umsetzbar“ ist. Schon die Gegensätzlichkeit der beiden Aussagen bestätigt die Einschätzung von Schmelzer und Sesselmann. Die unreflektierte Ausweitung von Lean Production auf das gesamte Unternehmen, die Unterschiede zwischen dem westlichen und japanischen Verständnis von Lean Management sowie die Uneinigkeit über die Einordnung von Lean Management im Rahmen von Qualitätsmanagementansätzen führt dazu, dass „in der Praxis und Fachliteratur geradezu eine unübersehbare Schwemme an unverdauten Konzepten“ besteht, was zum Leid vieler Organisationen ein konzeptionelles und praktisches Durcheinander erzeugt (Zollondz 2011, S.110). Hinzu kommt, dass „[j]edes Unternehmen, das etwas auf sich hält, meint, ein «Lean-Programm» ha-

ben zu müssen" (Liker und Hoseus 2009, S.605). Die Umsetzung von Lean Management wird durch die hohe Anzahl an Umsetzungsmethoden erschwert. Je nach Standpunkt des Autors identifizieren Gorecki und Pautsch (2011, S.7) zwischen 30 und 40 Methoden, Instrumente, Werkzeuge und Philosophien, die sich hinter Lean Management verbergen.

Im Jahr 1990 beschreiben sowohl Hammer (1990) als auch Davenport und Short (1990) die Idee des Reengineering bzw. des Redesign, die sich zu einem neuen Prozessmanagementansatz, dem **Business Process Reengineering (BPR)**, weiterentwickelt⁵. Business Process Reengineering schlägt im Vergleich zu japanischen Ansätzen eine neue Denkweise vor (Hammer und Champy 1994, S.12f.). Unternehmensprozesse sollen „radikal“ neu gestaltet werden (Hammer und Champy 1994, S.16). Im Gegensatz zur kontinuierlichen Verbesserung „geht es [dabei] nicht um [eine] geringfügige oder inkrementale Leistungsverbesserung“, sondern um „Verbesserungen um Größenordnungen durch völlig neue Unternehmensprozesse“ (Hammer und Champy 1994, S. 50, 69). Zollondz (2011, S.222) bezeichnet BPR als Prozessmanagementansatz oder Prozessmanagementsystem. BPR lässt sich unter GPM, BPM und TQM einordnen (Jammernegg und Kischka 2001, S.67; Schmelzer und Sesselmann 2013, S.14, 408; Reich 2014, S.63).

BPR ist ein „wesentlicher Impulsgeber für die Entwicklung des **Geschäftsprozessmanagements**“ (**GPM**) (Allweyer 2005, S.84). Im deutschsprachigen Raum befassten sich unter anderem Scheer, Österle, Schmelzer und Sesselmann zur gleichen Zeit in den 1990er Jahren mit der Neugestaltung von Geschäftsprozessen (Allweyer 2005, S.82; Reich 2014, S.33).

„Geschäftsprozessmanagement ist ein integriertes System aus Führung, Organisation und Controlling zur zielgerichteten Steuerung und Optimierung von Geschäftsprozessen“

(Schmelzer und Sesselmann 2013, S. 6). Zollondz (2011, S.222) ordnet GPM als Ansatz bzw. System ein. Laut Schmelzer und Sesselmann (2013, S.14, 26) steht GPM über Kaizen/KVP, PDCA, Six Sigma und BPR. Darüber hinaus unterstützt GPM Lean Management und TQM und erfüllt die ISO-9000-Normenreihe (Schmelzer und Sesselmann 2013, S.17, 41). Heute werden die Begriffe Geschäftsprozessmanagement, Prozessmanagement und Business Process

⁵ Beispiel: Johansson et al. (1993).

Management synonym verwendet (Schmelzer und Sesselmann 2013, S.5). Für BPM gibt es keine einheitliche Definition (Reich 2014, S.50).

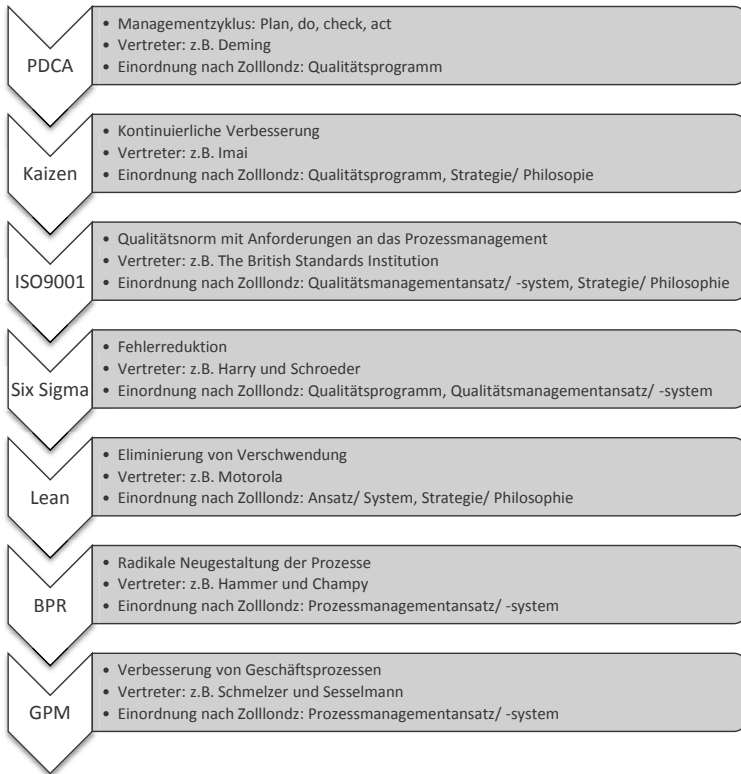


Abbildung 1: Die Entwicklung prozessorientierter Managementansätze

Abbildung 1 stellt zusammenfassend die chronologische Reihenfolge der behandelten Ansätze dar. Nachdem nun die Entwicklung und Zusammenhänge gängiger Ansätze zur Prozessoptimierung aufgezeigt wurden, wird im Folgenden der Fokus auf ihre Kundenorientierung gelegt.

2.2 Beurteilung der Kundenorientierung

Die Steigerung der Kundenzufriedenheit ist eines der wichtigsten Ziele des Qualitätsmanagements (Bruhn 2013, S.213). Dieses Ziel erfordert unter anderem die

Optimierung von Prozessen. Hierbei orientieren sich Unternehmen häufig an Managementansätzen, die bestimmte Herangehensweisen für die Prozessoptimierung vorschlagen. In einer Studie der Kienbaum Management Consultants GmbH (Reclam, Müller und Christahl 2008, S.53) wird die Ausprägung der Kundenorientierung von verschiedenen prozessorientierten Qualitätsmanagementansätzen durch Harvey Balls dargestellt. An erster Stelle stehen Six Sigma und TQM mit der höchsten Kundenorientierung (voller Ball). Darauf folgt die ISO9000 Norm (dreiviertel gefüllter Ball). An dritter Stelle stehen Kaizen/KVP und Lean Management (halb gefüllter Ball) und an letzter Stelle BPR (leerer Ball). Die Studie wurde ausschließlich mit Teilnehmern des Immobilienmarktes durchgeführt und kann daher nicht verallgemeinert werden. Um zu klären, ob sich Prozessoptimierung als Mittel zur Steigerung von Kundenzufriedenheit eignet, muss daher die Kundenorientierung⁶ der einzelnen Managementansätze unabhängig von einer bestimmten Anwendungsbranche untersucht werden.

Im Folgenden werden drei Managementansätze für eine Untersuchung hinsichtlich ihrer Kundenorientierung ausgewählt. Sinnvoll wäre eine Auswahl solcher Ansätze, die unabhängig voneinander angewendet werden könnten, damit die folgende Untersuchung als Entscheidungshilfe aus einem dieser Ansätze dienen kann. Diese Voraussetzung trifft auf Six Sigma, Business Process Reengineering und Lean Management zu.

2.2.1 Six Sigma

In diesem Abschnitt wird hinterfragt, ob Prozessoptimierung durch Six Sigma als Mittel zur Steigerung von Kundenzufriedenheit geeignet ist. In der Studie der Kienbaum Management Consulting GmbH (Reclam, Müller und Christahl 2008, S.18) stellt sich heraus, dass die prozentuale Verbesserung der Kundenzufriedenheit durch Six Sigma bei 7,2% liegt. Bei der Literaturanalyse fällt auf, dass Six Sigma häufig als kundenorientiert eingeschätzt wird, ohne nachvollziehbar aufzuzeigen, wie die Kundenorientierung tatsächlich umgesetzt werden soll:

⁶ Eine Umfrage im türkischen Bankensektor zeigt, dass die Service-Orientierung einen positiven Einfluss auf die Kundenzufriedenheit hat (Eren et al. 2013, S.669). Zudem ist laut Hinterhuber und Matzler (2009, S.39) „Kundenorientierung [...] die Voraussetzung für eine hohe Kundenzufriedenheit“.

- „[Six Sigma] ist ein Prozess, der es den Unternehmen erlaubt, ihren Reingewinn drastisch zu verbessern [...] während sich gleichzeitig die Kundenzufriedenheit erhöht.“ (Harry und Schroeder 2000, S.7)
- „Der Schlüssel dazu, Qualität zu messen, liegt darin, die Prozesse, die bei einer Dienstleistung auftauchen, eindeutig zu definieren und diejenigen zu bestimmen, die wichtig für die Kundenzufriedenheit sind.“ (Harry und Schroeder 2000, S.66)
- „[Einer der] Kernpunkte von Six Sigma [ist] die kundenorientierte Festlegung der Prozessziele [...]. Die zentrale Frage von Six Sigma lautet: Wie kann ein Prozess im Sinne des Kundennutzens verbessert werden?“ (Schmelzer und Sesselmann 2013, S.27)
- „Bei [Six Sigma] wird der Fokus auf die Beschreibung, Messung, Analyse und Verbesserung von Prozessen zur Steigerung der Kundenzufriedenheit gelegt.“ (Reich 2014, S.45)
- „Des Weiteren orientiert sich [Six Sigma] radikal am Kunden.“ (Reich 2014, S.144)
- „Konsequent auf die Kundenanforderungen ausgerichtet, werden die Prozesse stabil und beherrschbar gestaltet, der Kundennutzen erhöht und Fehlleistungskosten vermieden.“ (Schmutte 2014a, S.233)

Zudem nehmen Harry und Schroeder (2000, S.11) ohne Nachweis an, dass Mitarbeiter kundenorientierter denken, wenn die Durchlaufzeit von Dienstleistungsprozessen im Rahmen eines Six Sigma Projektes in Frage gestellt wird. Harry und Schroeder (2000, S.19) ziehen außerdem General Electric Capital Services als Beispiel für die Kundenorientierung von Six Sigma heran: „Der Geschäftsbereich Unternehmenskredite [...] benutzt Six Sigma, um die Erfordernisse der Kunden besser zu verstehen und dadurch mehr Geschäftsabschlüsse zu erzielen“ (Harry und Schröder 2000, S.19). Es wird jedoch nicht erklärt, wie das Kundenverständnis durch die Anwendung von Six Sigma verbessert wird. Ein möglicher Grund für diese leeren Aussagen könnte sein, dass man in der Literatur nicht das gesamte Wissen zur Anwendung von Six Sigma preisgeben möchte, damit weiterführende Schulungen nötig bleiben. Harry und Schroeder (2000, S.22) kündigen beispielsweise an, dass sie in der von Ihnen entwickelten Six Sigma Durchbruchstrategie aufzeigen, wie Prozesse verbessert werden können. In den von Harry und Schroeder gegründeten Qualifizierungsinstituten, wie z.B. die Six Sigma Academy in Scottsdale/ USA oder die M+M Six Sigma Akademie ® in Kassel/ Deutschland, können entsprechende Six Sigma Ausbildungen erworben

Maßnahmen zur Steigerung der Kundenzufriedenheit

Managementansätze zur Prozessoptimierung

Buchberger, P.

2016, IX, 101 S. 12 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-12226-3