

# **Messung und Sicherstellung der Dienstleistungsqualität im Kreditgewerbe**

## **Ansatzpunkte eines umfassenden Qualitätsmanagements im Finanzdienstleistungssektor (Teil I)**

Von Manfred Bruhn, Basel

### **I. Bedeutung des Qualitätsmanagements im Finanzdienstleistungssektor**

Der Themenbereich Qualitätsmanagement für Dienstleistungen ist in der wissenschaftlichen Diskussion kein junges Thema mehr. In der Folge des hohen Forschungs- und Implementierungsstandes von Qualitätssicherungs- bzw. Qualitätsmanagementmaßnahmen im Sachgüterbereich haben in den 80er Jahren Fragen der Dienstleistungsqualität – ausgehend von den USA – sowohl als Gegenstand wissenschaftlicher Forschungen als auch in der praktischen Umsetzung kontinuierlich an Bedeutung gewonnen. Ist die Hinwendung zum Themenkomplex *Sicherstellung der Dienstleistungs- und Servicequalität* für die verschiedenen Dienstleistungsbranchen insgesamt von großer Bedeutung für die Sicherung der zukünftigen Wettbewerbsposition, so sollte das *Qualitätsmanagement für den Finanzdienstleistungssektor* geradezu eine Frage der vitalen Interessen der Branche sein. Welche Relevanz ein hohes Maß an Dienstleistungsqualität auf zentrale Unternehmenskennziffern hat, wird durch die Untersuchungen des *PIMS-Projektes* (Profit Impact of Market Strategies) deutlich. Unternehmen mit einer gegenüber den Konkurrenten überlegenen Dienstleistungsqualität zeichnen sich z.B. durch größeres Umsatzwachstum, höheren Marktanteil und höheren Gewinn aus.<sup>1</sup>

Das gesamte Kreditgewerbe unterlag in den vergangenen Jahren einer besonderen Dynamik, die sich in *veränderten Wettbewerbsstrukturen* allenthalben manifestiert. Ehemals getrennte Bereiche, wie z.B. das Bank- und Versicherungsgeschäft, wachsen zusammen, Near- und Non-

---

<sup>1</sup> Buzzell/Gale 1989.

Banks treten als Wettbewerber in Märkte ein,<sup>2</sup> die in früheren Jahren zum klassischen Bankgeschäft zu rechnen waren. Demzufolge ist es auch nur korrekt, wenn man heute nicht mehr vom Kredit- oder Versicherungsgewerbe spricht, sondern vielmehr von (All-)Finanzdienstleistern.

Aus Marketingsicht ist diese neue Fokussierung keineswegs überraschend, sie ist vielmehr Ausdruck einer in anderen Branchen bereits längst vollzogenen Umorientierung weg vom Anbieter von Produkten hin zu einem *Service-Provider*, der seinen Kunden maßgeschneiderte Problemlösungen offeriert. Stand im klassischen Bankgeschäft vielfach der Absatz von (immateriellen) Produkten im Vordergrund, so ist nun das Angebot integrierter Leistungspakete erforderlich, die Kredit- und Versicherungsleistungen ebenso umfassen wie beispielsweise Konzepte zur Anlageoptimierung.

Diese Entwicklung ist nicht zuletzt das Ergebnis des Strebens der Kunden nach mehr *Convenience*. Dienstleistungsunternehmen, die den zunehmend anspruchsvollen und kritischen Konsumenten aufgrund höherer Dienstleistungsqualität und Serviceorientierung zu mehr Lebensqualität verhelfen, weisen gegenüber ihren Konkurrenten überdurchschnittliches Wachstum auf. Kundentreue ist dabei ein Kapital, das sich zwar langfristig hoch verzinst, das aber immer wieder neu erarbeitet werden muß. So sind die Sachangebote der einzelnen Finanzdienstleister inzwischen vielfach identisch, Produktinnovationen werden in kürzester Zeit nachgeahmt. Letztlich differenzieren kann sich ein Anbieter auf diesem Markt nur dann, wenn seine Mitarbeiter jede einzelne Dienstleistung qualitativ einwandfrei in unverwechselbarer Weise erstellen. Die *Servicedimension* gewinnt dabei als entscheidendes Profilierungskriterium zunehmend an Bedeutung.<sup>3</sup>

Es ist dabei nicht nur die *Konkurrenz* unter den aktuellen Anbietern im Finanzdienstleistungsbereich, die die Bedeutung der Thematik verstärkt, auch die *Internationalisierungsaktivitäten* von bislang ausländischen Anbietern mit z. T. sehr weit entwickelten Qualitätsmanagementkonzepten und einem hohen Maß an Kundenorientierung setzen die lange Zeit vor internationaler Konkurrenz geschützten inländischen Anbieter unter Handlungsdruck.<sup>4</sup>

Faßt man diese Entwicklungen zusammen, so wird transparent, daß die *Komplexität* im Finanzdienstleistungsgewerbe in Zukunft weiter zuneh-

---

<sup>2</sup> Drewes 1994, S. 808.

<sup>3</sup> Griesel 1978; Cramer 1989; Süchting 1991; Drewes 1994; Drewes/Klee 1995.

<sup>4</sup> Drewes 1994, S. 808.

men wird. Wurde der Entwicklungsstand des Qualitätsmanagements in deutschen Kreditinstituten bereits 1992 von *Drewes* kritisiert,<sup>5</sup> so muß man trotz aller positiven Entwicklungen auf diesem Sektor auch heute noch feststellen, daß von einem umfassenden Bewußtseinswandel in der Branche noch keine Rede sein kann. Die Situation präsentiert sich um so kritischer, als es gerade die Qualitätsthematik ist, die zukünftig in den Vordergrund einer auf Sicherung des Unternehmenserfolges gerichteten Marketingstrategie rücken muß. Zentrale Maxime der Unternehmensführung im Finanzdienstleistungsbereich muß dabei die konsequente Ausrichtung aller Prozesse an den Bedürfnissen der Kunden sein. Ihre Wahrnehmung entscheidet letztlich darüber, ob eine Leistung als gut oder schlecht beurteilt wird, und ihre Anbieterwahl ist es, die den langfristigen Unternehmenserfolg bestimmt.

Die Etablierung und Implementierung eines professionellen, strategisch ausgerichteten sowie umfassenden Qualitätsmanagements setzt dabei voraus, daß sich das Management der einzelnen Finanzdienstleister intensiv sowohl mit den Anforderungen an die erwartete Dienstleistungsqualität aus Kundensicht als auch mit der Qualitätswahrnehmung aus Mitarbeitersicht beschäftigt. Besondere Relevanz besitzt in diesem Zusammenhang die valide Messung der Dienstleistungsqualität durch das Zusammenspiel verschiedener Meßinstrumente. Ein effizientes Qualitätsmanagement setzt dabei voraus, daß die Bedürfnisse und Erwartungen der aktuellen und potentiellen Kunden ebenso erfaßt werden wie die aktuelle Qualitätswahrnehmung.

Dabei ist es erstaunlich, daß die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit der Problematik der *Qualitätsmessung* nur zögerlich aufgenommen wurde. Zwar haben *Parasuraman*, *Zeithaml* und *Berry* bereits in den 80er Jahren durch die Entwicklung des branchenübergreifend einsetzbaren Meßkonzeptes SERVQUAL wertvolle Grundlagenarbeit geleistet,<sup>6</sup> ein spezifisches Konzept, das den Erfordernissen zur Erfassung und Sicherstellung der Dienstleistungsqualität im Finanzdienstleistungsbereich gerecht würde, wurde jedoch nicht erarbeitet.

Ziel der wissenschaftlichen Diskussion muß es also sein, die Frage der Qualitätsmessung auch branchenspezifisch für das Finanzdienstleistungsgewerbe zu thematisieren und Instrumente zur Verfügung zu stellen, mit Hilfe derer die Sicherstellung der Qualität gewährleistet werden kann, um die Voraussetzungen für die Implementierung eines umfassenden Qualitätsmanagementsystems zu schaffen.

---

<sup>5</sup> *Drewes* 1992, S. 938.

<sup>6</sup> *Parasuraman / Zeithaml / Berry* 1985, 1988, S. 12 ff.



## II. Qualitätsmessung als multiperspektivische Problemstellung

### 1. Ansätze des Qualitätsverständnisses

Die semantische Bedeutung des Begriffs *Qualität* gibt noch keinen Aufschluß darüber, welche Instanz für die Einschätzung der „Güte“ einer Leistung verantwortlich ist.<sup>7</sup> Qualität wird gemäß der aktuellen Definition der Deutschen Gesellschaft für Qualität e. V. als „...die Gesamtheit von Merkmalen (und Merkmalswerten) einer Einheit bezüglich ihrer Eigenschaft, festgelegte und vorausgesetzte Erfordernisse zu erfüllen“ verstanden. „Qualität“ bezeichnet damit die „realisierte Beschaffenheit einer Einheit bezüglich Qualitätsforderung“. „*Qualitätsforderung*“ steht nach dieser Auffassung für die „Gesamtheit der betrachteten Einzelforderungen an die Beschaffenheit einer Einheit in der betrachteten Konkretisierungsstufe der Einzelforderungen“. „Beschaffenheit“ umschreibt die „Gesamtheit der Merkmale und Merkmalswerte einer Einheit“.<sup>8</sup> Der Begriff „*Einheit*“ steht dabei für Produkte oder Tätigkeiten und kann somit auch für Dienstleistungen genutzt werden. Auch sie konkretisiert allerdings noch nicht, von welcher Institution bzw. von welchem Personenkreis (Kunde, Mitarbeiter, Unternehmen) die Maßstäbe zur Qualitätsbeurteilung festgelegt werden.<sup>9</sup>

Diese Auffassung der Deutschen Gesellschaft für Qualität verbindet damit zwei zentrale Ansätze der Qualitätsdefinition. So kann nach dem *produktbezogenen Qualitätsbegriff* die Qualität von Dienstleistungen als Summe bzw. Niveau der vorhandenen Eigenschaften verstanden werden. Diese – enge – Auffassung rückt die Betrachtung objektiver – insbesondere im Dienstleistungsbereich schwer beobachtbarer – Kriterien in den Vordergrund („product-based“). Der *kundenbezogene Qualitätsbegriff* ist demgegenüber auf die Qualitätsbetrachtung aus Kundenperspektive („user-based“) und damit auf die Wahrnehmung der Produkteigenschaften bzw. Leistungen durch den Kunden fokussiert. Letztlich entscheiden nicht allein die objektiv vorhandenen Qualitätsmerkmale über die Qualitätsposition einer Dienstleistung im Insystem des Kunden. Diese Positionierung erfolgt vielmehr vor dem Hintergrund eines subjektiven Urteils über die von ihm als wichtig erachteten Eigenschaften.<sup>10</sup>

<sup>7</sup> Das Wort „Qualität“ hat seinen Ursprung im Lateinischen („qualis“ = wie beschaffen) und umschreibt nach allgemeinsprachlicher Auffassung „Beschaffenheit“, „Güte“ oder „Wert“ eines Objektes.

<sup>8</sup> Deutsche Gesellschaft für Qualität 1995.

<sup>9</sup> Bruhn 1995a, S. 23 f.

<sup>10</sup> Bruhn/Hennig 1993, S. 216 f.



Diese beiden grundsätzlichen Perspektiven werden durch *Garvin* um drei Auffassungen erweitert.<sup>11</sup> So führt der *absolute Qualitätsbegriff* zu einer Beurteilung, wonach Qualität als Maß der Güte einer Leistung angesehen wird, die durch verschiedene Klassen (z.B. „gut“, „mittel“, „schlecht“) kategorisiert werden kann. Dieses Verständnis kommt dem umgangssprachlichen Qualitätsverständnis sehr nahe. Der *herstellerorientierte Qualitätsbegriff* geht von einer Definition von Qualitätsstandards für die Dienstleistungserstellung aus und sieht diese als Maß für die Qualitätskontrolle. Ob es sich hierbei um subjektive oder objektive Maßstäbe handelt, ist damit noch nicht festgelegt. Aus Kundenperspektive läßt sich ein *wertorientierter Qualitätsbegriff* definieren, wonach die Dienstleistungsqualität einem Beurteilungsprozeß durch den Kunden aus der Preis-Leistungs-Perspektive unterworfen ist. Dieser entscheidet, ob eine bestimmte Leistung ihren Preis „wert“ ist, und damit, ob ein spezifisches Niveau der Dienstleistungsqualität bei der Leistungserstellung erreicht werden konnte.<sup>12</sup>

Schaubild 1 veranschaulicht die unterschiedlichen Perspektiven zur Erfassung der Dienstleistungsqualität in einem Überblick und zeigt unterschiedliche Methoden zur Messung von Dienstleistungsqualität auf.

Trotz der geforderten Betonung der Kundenperspektive darf die Festlegung von Anforderungen an die Dienstleistungsqualität natürlich keinesfalls eindimensional bzw. einseitig aus Kundensicht erfolgen. Die Qualität einer Dienstleistung steht vielmehr in einem *Spannungsfeld*, das sich aus der Sicht der Kunden, der Wettbewerber und des eigenen Unternehmens ergibt.<sup>13</sup> Die Anforderungen aus *Kundensicht* müssen für ein Dienstleistungsunternehmen in diesem Zusammenhang der zentrale Maßstab zur Bestimmung der Dienstleistungsqualität sein. Gegenstand der Erwartungen der aktuellen und potentiellen Kunden sind dabei sowohl das Ergebnis als auch der Prozeß der Dienstleistungserstellung. Hintergrund der Erwartungen sind zugleich individuelle und situationsabhängige Ansprüche an eine Problemlösung wie auch Erfahrungen mit der Dienstleistung und dem Dienstleister in der Vergangenheit bzw. Mund-zu-Mund-Kommunikation mit dem Anbieter oder anderen Nachfragern.<sup>14</sup>

Anforderungen aus *Wettbewerbssicht* rücken die Frage der Profilierung eines Dienstleistungsanbieters gegenüber den (Haupt-)Konkurrenten in

<sup>11</sup> *Garvin* 1984, S. 25 ff.

<sup>12</sup> *Garvin* 1984, 1988; *Bruhn* 1995a, S. 24 f.; 1997, S. 24 f.

<sup>13</sup> *Bruhn* 1995a, S. 29 ff.; 1997, S. 25 f.

<sup>14</sup> *Parasuraman/Zeithaml/Berry* 1985, S. 44 f.; *Bruhn* 1995a, S. 30.

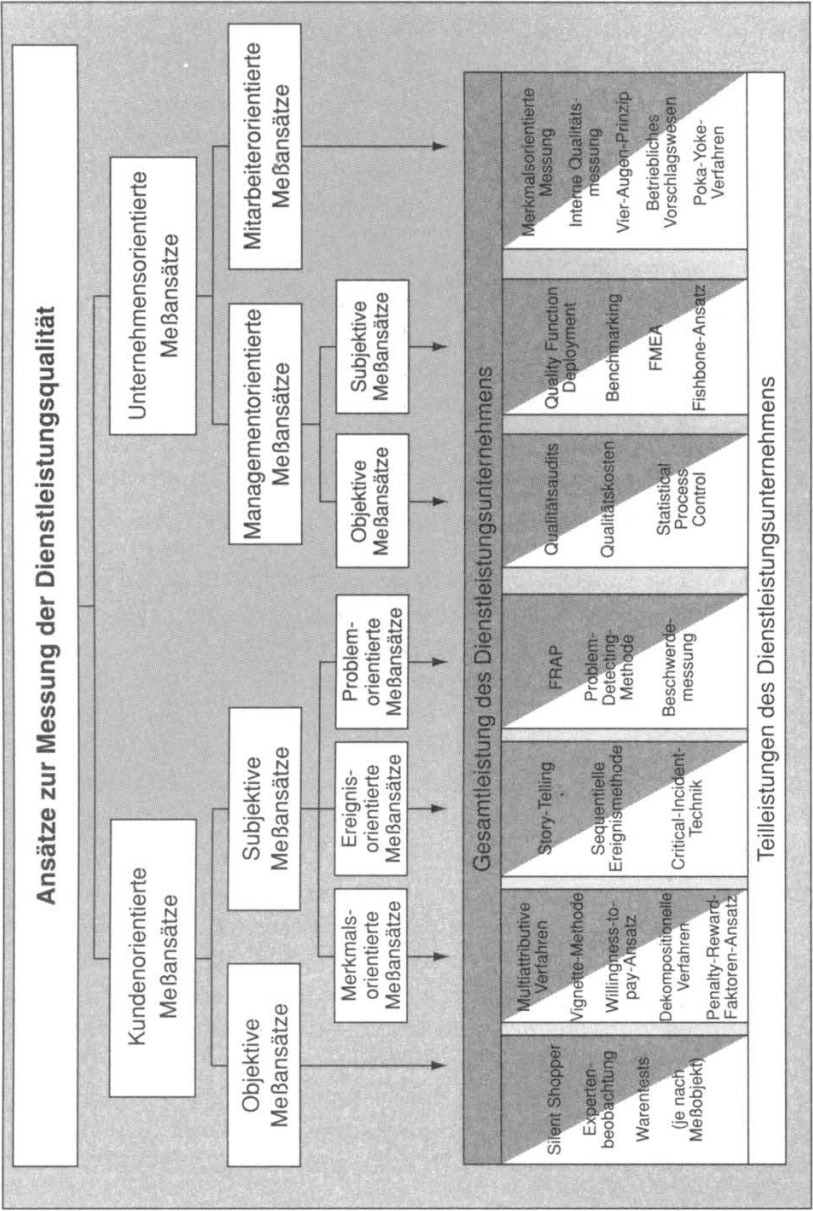


Schaubild 1: Ansätze zur Erfassung der Dienstleistungsqualität

den Mittelpunkt. Das Verständnis von Dienstleistungsqualität entspricht in diesem Falle der Suche nach Wettbewerbsvorteilen gegenüber konkurrierenden Anbietern, deren realisiertes Qualitätsniveau sowohl die Mindestqualität der eigenen Dienstleistungen fixieren als auch zur Ableitung einer umfassenderen, konkurrenzorientierten Qualitätsstrategie genutzt werden kann.<sup>15</sup>

Aus *Unternehmenssicht* werden die Anforderungen an die Dienstleistungsqualität schließlich durch die Fähigkeit und/oder die Bereitschaft eines Dienstleistungsanbieters zur Sicherung eines bestimmten Niveaus der Dienstleistungsqualität bestimmt. Grundlage dieser Anforderungen sind beispielsweise der Stellenwert des Faktors Qualität in der Unternehmens-/Marketingstrategie, die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der Mitarbeiter oder auch die Aussagen, die im Rahmen der Unternehmenskommunikation über das Dienstleistungsergebnis bzw. den Dienstleistungsprozeß an die Kunden vermittelt werden.

Aufgrund der Spezifika von Dienstleistungen führt eine weite Auffassung des Qualitätsbegriffs aus Kundensicht unter angemessener Berücksichtigung der Wettbewerbs- und Unternehmensperspektive am weitesten. So können Finanzdienstleistungen zwar grundsätzlich die an sie gestellten Anforderungen – produktbezogen – erfüllen, werden sie jedoch anderen Erfordernissen aus Kundensicht nicht gerecht, kann nicht von „guter“ Dienstleistungsqualität gesprochen werden. So kann eine Anlagestrategie zwar sachlich betrachtet unter Risiko- und Ertragsgesichtspunkten für den Kunden optimal sein, wenn durch einen Fehler beim Versand der Depotauszüge allerdings die erforderliche Diskretion nicht gewährleistet wird, ist unter Umständen die gesamte Dienstleistung in den Augen des Kunden minderwertig und führt zur Unzufriedenheit des Kunden.<sup>16</sup>

Aufbauend auf einer Verknüpfung der verschiedenen Qualitätsbegriffe und vor dem Hintergrund der konstitutiven Besonderheiten von Dienstleistungen soll *Dienstleistungsqualität* wie folgt definiert werden:<sup>17</sup> Dienstleistungsqualität ist die Fähigkeit eines Anbieters, die Beschaffenheit einer primär intangiblen und der Kundenbeteiligung bedürftigen Leistung aufgrund von Kundenerwartungen auf einem bestimmten Anforderungsniveau zu erstellen. Sie bestimmt sich aus der Summe der Eigenschaften bzw. Merkmale von Dienstleistungen, bestimmten Anforderungen gerecht zu werden.

---

<sup>15</sup> Heskett 1986, S. 48ff.

<sup>16</sup> Bruhn 1997, S. 27f.

<sup>17</sup> Bruhn 1995a, S. 29; Meffert/Bruhn 1997, S. 201.



Nach dieser Definition ist Dienstleistungsqualität die Beschaffenheit einer Leistung, die ein bestimmtes Leistungsniveau (exzellent bis außerordentlich schlecht) repräsentiert. Die Erwartungen an das Leistungsniveau werden aus Sicht des Leistungsempfängers – des Kunden – festgelegt. Aus diesem Grund kann ein absoluter Qualitätsbegriff im Dienstleistungsbereich nicht befriedigen, er wird den subjektiven (und damit auch relativen) Ansprüchen – den „Einzelanforderungen an die Beschaffenheit einer Einheit“ – nicht gerecht.

## 2. Dienstleistungsqualität aus Sicht von Unternehmen und Mitarbeitern

Für die *Messung der Dienstleistungsqualität* ist die Verknüpfung von produkt- und kundenorientiertem Qualitätsverständnis am hilfreichsten. Die hier erzielten Ergebnisse sind Ausgangspunkt der Maßnahmen zur Sicherstellung der Qualität, die ihren organisatorischen Hintergrund in einem ausgebauten Qualitätsmanagementsystem finden sollten. Auf der Basis der in Schaubild 1 systematisierten Methoden der Messung von Dienstleistungsqualität sollen im folgenden ausgewählte Ansätze dargestellt werden.

Aus Sicht eines Dienstleistungsunternehmens ist die Fehlervermeidung als zentrales Thema des Qualitätsmanagements zu verstehen. Insbesondere die Gleichzeitigkeit von Produktion und Konsumtion der Leistung macht eine Nachbesserung in den meisten Fällen unmöglich; die Dienstleistung ist schon erbracht. Um die möglichen Schwachstellen im Leistungsprozeß zu ermitteln und die sich ergebenden Konsequenzen festzustellen, bietet sich das Verfahren der *Fehlermöglichkeits- und -einflußanalyse (FMEA)* an.<sup>18</sup>

Ebenso wie im Produktionsbereich lassen sich auch für die Messung der Dienstleistungsqualität drei Formen der FMEA unterscheiden, die aufeinander aufbauen. Mit Hilfe der *System-FMEA* wird die Zusammenarbeit einzelner Systemelemente untersucht. Gegenstand einer solchen Analyse könnte im Bankbereich beispielsweise die Zusammenarbeit einzelner Abteilungen im Privatkundenbereich sein. Die *Subsystem-FMEA* untersucht demgegenüber, ob der Aufbau einzelner interner Servicekomponenten den definierten Anforderungen entspricht (im Beispiel die korrekte Entscheidung über Kreditkartenanträge). Aufgabe der *Prozeß-FMEA* ist schließlich die Analyse einzelner interner Leistungsprozesse, so z.B. die für die Kreditkartenbewilligung erforderliche Bonitätsprüfung.

---

<sup>18</sup> Zäschke 1988; Pfeifer 1993, S. 59 ff.; Masing 1995, S. 252.

Die Methodik der drei *Ebenen der FMEA* verdeutlicht Schaubild 2 am Beispiel der Bearbeitung eines Kreditkartenantrages in einer Bank.<sup>19</sup>

Die Unternehmensperspektive steht auch bei der Fehler- bzw. *Qualitätskostenanalyse* im Mittelpunkt. Per definitionem werden Qualitätskosten dabei als Kosten verstanden, „...die durch alle Tätigkeiten der Fehlerverhütung, durch planmäßige Qualitätsprüfungen sowie durch intern oder extern festgestellte Fehler verursacht sind“.<sup>20</sup> Den Anforderungen einer langfristigen Erfolgssicherung wird dieser Kostenansatz allerdings nicht gerecht. Berücksichtigt man intertemporale und interpersonelle Ausstrahlungseffekte, dann kann eine statische Betrachtung von Fehler- und Qualitätskosten allein nicht befriedigen. So wirken sich die aus Kundensicht negativen Erfahrungen mit einem Dienstleistungsanbieter zum einen auf zukünftige Wahlentscheidungen aus, und in aller Regel führt ein gewisser Grad der Unzufriedenheit zur Abwanderung („exit“) des Kunden. Zum anderen werden – insbesondere negative – Erlebnisse im Bekanntenkreis kommuniziert, so daß die Erfahrungen eines Konsumenten auch die Wahlentscheidungen anderer Verbraucher beeinflussen können.<sup>21</sup>

FMEA-Art	Komponente/Prozeß	Funktion/Zweck	Fehlerauswirkung	Fehlerart	Fehlerursache
System-FMEA	Privatkundenabteilung	Kreditkarten "verkaufen"	Auflösung Bankverbindung	Nichtgewährung Kreditkarte	Falsche Bonitätsdaten
Konstruktions-FMEA	Kreditkartenbearbeitung	Entscheidung über Kartenanträge	Nichtgewährung Kreditkarte	Falsche Bonitätsdaten	Ablesefehler am Bildschirm
Prozeß-FMEA	Kreditwürdigkeitsprüfung	Bonität sicherstellen	Falsche Bonitätsdaten	Ablesefehler am Bildschirm	Unübersichtliche Darstellung

*Schaubild 2: Methodik der FMEA am Beispiel der Bearbeitung eines Kreditkartenantrages*

<sup>19</sup> Zu den Phasen der FMEA vgl. *Stockinger* 1993; *Kersten* 1994; ein Beispiel ist bei *Bruhn* 1997, S. 104 ff. skizziert.

<sup>20</sup> *Deutsche Gesellschaft für Qualität* 1995, S. 50; weiterführend: *Steinbach* 1994; *Atkinson/Hamburg/Ittner* 1994, S. 15 ff.; *Bruhn* 1997, S. 94 und 222 ff.

<sup>21</sup> Eine Untersuchung zum Beschwerdeverhalten von Konsumenten zeigt, daß lediglich 7,8 Prozent der Personen, bei denen im Rahmen einer Autoreparatur Probleme auftraten, diese Probleme nicht kommunizieren. Dagegen wenden sich in 34,7 Prozent der Fälle die direkt Betroffenen und in 42,8 Prozent der Fälle die restlichen Haushaltsmitglieder kommunikativ an Freunde und Kollegen. *Bruhn* 1982.

In jüngerer Zeit gewinnt schließlich das *Benchmarking* als Ansatz zur Messung der Dienstleistungsqualität zunehmend an Bedeutung. Grundidee ist dabei die Evaluierung und Relativierung der unternehmenseigenen Prozesse und Ergebnisse anhand bestimmter Vergleichsgrößen. Als Vergleichsobjekt kommen dabei verschiedene Einheiten in Betracht: (1) Unternehmensinterne Dienstleister, die die gleiche Leistung erstellen, (2) unternehmensexterne Dienstleister, die in der gleichen Branche die gleiche Leistung erstellen, und (3) unternehmensexterne Anbieter, die in einer fremden Branche die gleiche Leistung erstellen.<sup>22</sup>

### 3. Dienstleistungsqualität aus Sicht der Kunden

Von den in Schaubild 1 dargestellten Ansätzen zur Erfassung der Dienstleistungsqualität aus Kundensicht haben einige Methoden in der Praxis besondere Relevanz erlangt. So erscheinen *undifferenzierte Verfahren* auf den ersten Blick aufgrund der Einfachheit der Datenerhebung und der für die Befragten leichten Nachvollziehbarkeit zwar vorteilhaft, sie können jedoch im Hinblick auf die erforderliche Spezifität der Ergebnisse kaum überzeugen.<sup>23</sup> Konkretere Ergebnisse bei gleichzeitig ebenfalls geringem Erhebungsaufwand versprechen demgegenüber *Expertenbeobachtungen*, bei denen auf dem Wege der professionellen Erfassung und Analyse des Leistungserstellungsprozesses offensichtliche Mängel im Dienstleistungsprozeß aufgedeckt und das daraus resultierende Kundenverhalten beobachtet werden sollen. Die Leistungsfähigkeit dieses Ansatzes wird jedoch in zweifacher Hinsicht beschränkt. Zum einen kann das Verhalten der Mitarbeiter, sofern sie über die Beobachtung informiert wurden, durch Beobachtungseffekte im positiven wie auch im negativen Sinne verzerrt werden; zum anderen läßt das erhobene overte Kundenverhalten nur bedingt Rückschlüsse auf die tatsächlichen Vorgänge im Insystem der Kunden mit ihren affektiven, kognitiven und konativen Elementen zu.<sup>24</sup>

Diese Defizite können durch das „*Silent-Shopper*“-Verfahren verringert werden. Im Rahmen einer teilnehmende Beobachtung simulieren Testkäufer (auch „*Mystery Shopper*“ genannt) – für die Mitarbeiter nicht erkennbar – eine „reale“ Dienstleistungssituation. Die Ergebnisse und Erlebnisse der Transaktion werden anschließend protokolliert, um daraus

<sup>22</sup> Zu den Formen des Benchmarking vgl. Miller et al. 1992; Madu/Kuei 1995, S. 27 ff.; Bruhn 1997, S. 101 ff.

<sup>23</sup> Hentschel 1995.

<sup>24</sup> Bruhn 1997, S. 62 ff.



Rückschlüsse auf Mängel im Dienstleistungsprozeß ziehen zu können. Der eigentlich sehr realistische Ansatz wird dem Anspruch einer neutralen, aus der Kundenperspektive vorgenommenen Erhebung des Qualitätsniveaus aufgrund psychologischer Phänomene in der Interaktion von Menschen und durch die praktische Umsetzung vielfach nicht gerecht.<sup>25</sup> Empirische Untersuchungen belegen, daß die Operationalisierung und Beurteilung von – auf den ersten Blick – einfachen Kriterien, wie beispielsweise der „Freundlichkeit“ von Mitarbeitern, bereits Anforderungen an die Testkunden stellen, denen diese nur bedingt gerecht werden. Auch werden an sich positive Merkmale des Kundenkontaktes („Freundlichkeit“) situativ (z.B. Warteschlangen, Zeitdruck beim Kunden) negativ bewertet werden, und auch die Interaktion zwischen dem Testkunden und seinem Gegenüber ist keineswegs so unverzerrt, wie idealtypisch angenommen.<sup>26</sup> So ist die unverfälschte Herbeiführung von Kunden-Mitarbeiter-Interaktionen kaum anzunehmen. Dabei muß insbesondere auch die Intention der Testkunden berücksichtigt werden: Sie sind nicht an einem bestimmten Produkt oder einer bestimmten Leistung, sondern an der Herbeiführung einer zu beobachtenden Situation interessiert.<sup>27</sup>

Psychologische Prozesse aufgrund einer bewußt herbeigeführten Testsituation können durch die „*Critical-Incident-Technik*“ weitgehend ausgeschaltet werden.<sup>28</sup> Die Methode der Erfassung und Auswertung der sogenannten „kritischen Ereignisse“ (Stärken und Schwächen) ist bereits seit den 50er Jahren Gegenstand der Forschung. Critical Incidents sind jene Ereignisse, die der Kunde in den „Augenblicken der Wahrheit“ als besonders zufriedenstellend bzw. besonders unbefriedigend erlebt.<sup>29</sup> Zur systematischen Erfassung dieser „Moments of Truth“ eignet sich die *Sequentielle Ereignismethode*, der eine Zerlegung des Dienstleistungsprozesses zugrunde liegt. So wird in einem „*Blueprinting*“ der Kontaktverlauf zwischen Anbieter und Nachfrager bei der Interaktion graphisch dargestellt. Die sogenannte „*line of visibility*“ verdeutlicht dabei die Grenze zwischen den für den Kunden sichtbaren Bestandteilen der Dienstleistung und den unsichtbaren Elementen.<sup>30</sup>

<sup>25</sup> Nerdinger 1994, S. 209 ff.

<sup>26</sup> Schneider 1973; Richardson/Robinson 1986; Sutton/Rafaeli 1988.

<sup>27</sup> Nerdinger 1994, S. 211 f.; Goerlich 1994, S. 96.

<sup>28</sup> Zum Vorgehen vgl. Bruhn 1997, S. 83 ff.

<sup>29</sup> Bitner/Booms/Tetreault (1990, S. 73) definieren diese Ereignisse „as specific interactions between customers and service firm employees that are especially satisfying or especially dissatisfying“.

<sup>30</sup> Die von Shostack entwickelte Technik kann sowohl im Rahmen der Planung als auch bei der Kontrolle des Dienstleistungserstellungsprozesses eingesetzt

Die Sequentielle Ereignismethode kann zusammen mit der Critical-Incident-Technik nicht nur zur Identifizierung von Stärken und Schwächen eingesetzt werden, beide Verfahren können auch im Kontext mit anderen Meßansätzen genutzt werden. So basiert das *Problem Detecting* auf der Erinnerung von Kunden an problematische Dienstleistungskontakte, die auf dem Wege der Befragung zu spezifizierten Problemfällen und deren Beurteilung erhoben werden. Untersucht wird zum einen die Häufigkeit, mit der ein Problem bei der Serviceerstellung auftritt, zum anderen wird die Valenz des Problems in der Wahrnehmung des Kunden untersucht.<sup>31</sup>

Ihre Weiterentwicklung fand die Methode des Problem Detecting in der *Frequenz-Relevanz-Analyse für Probleme (FRAP)*, die sowohl die Ermittlung der Problemklassen als auch die Positionierung dieser Klassen in einem Bewertungsraster umfaßt.<sup>32</sup> Unter der Annahme, daß sich ein Dienstleistungsunternehmen um so dringlicher mit einem konkreten Problem der Dienstleistungserstellung befassen sollte, je häufiger es auftritt und je bedeutsamer sein Erscheinen für den Kunden ist, werden Kundengruppen nach dem Auftreten bestimmter Probleme, dem Ausmaß ihrer Verärgerung sowie nach ihrer anschließenden Verhaltensreaktion gefragt. Schaubild 3 zeigt eine zweidimensionale Matrix mit verschiedenen fiktiven, in Skalenwerten verdichteten, Problemrelevanz- und Problemfrequenzwerten am Beispiel von Bankdienstleistungen im Mengengeschäft.

Das *Vorgehen* erfolgt mehrstufig. Nach der Ermittlung einer Problemliste werden die so erfaßten Einzelprobleme zu Problemclustern verdichtet. Der zu erstellende Fragebogen weist anschließend je Problemklasse drei Fragenkategorien auf: (1) Ist das konkrete Problem bereits aufgetreten? (2) Wie groß ist das Ausmaß der Verärgerung? (3) Welche Reaktionen wurden ins Auge gefaßt? Die so ermittelten Ergebnisse geben Aufschluß über die Verdichtung von Problemen auf wenige konkrete Ursachen und können in ein Konzentrationsdiagramm (Pareto-Diagramm) übertragen werden. Aufgrund der Erhebung von Häufigkeitswerten zum Auftreten von Problemen ist die Frequenz-Relevanz-Analyse allerdings nur in jenen Fällen sinnvoll einsetzbar, in denen Dienstleistungen mit hoher Frequenz bzw. über einen entsprechend langen Zeitraum genutzt werden

---

werden. Shostack 1984, 1985; Stauss/Hentschel 1990; Albrecht 1993, S. 246f.; Stauss 1995; Bruhn 1997, S. 83 ff.

<sup>31</sup> Der Ansatz wurde von der Werbeagentur Batten, Barton, Durstine & Osborn (BBDO) entwickelt. Stauss 1995; Stauss/Hentschel 1990; Bruhn 1997, S. 88 ff.

<sup>32</sup> Brandt/Reffett 1989; Stauss/Hentschel 1990; Stauss 1995.

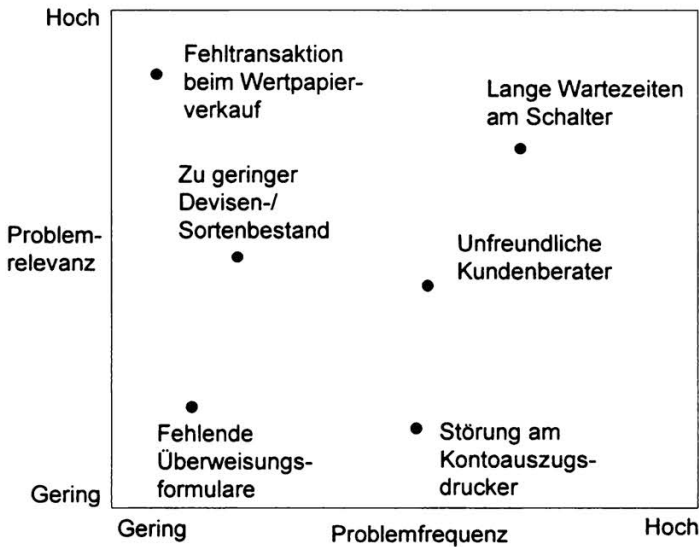


Schaubild 3: Beispiel einer Problemfrequenz/Problemrelevanz-Matrix bei Bankdienstleistungen im Mengengeschäft

sollen. So scheint eine nutzbringende Anwendung weitgehend ausgeschlossen, wenn ein Angebot erst- oder einmalig bzw. nur sporadisch genutzt wird.<sup>33</sup>

Informationen, die für das Qualitätsmanagement von großer Relevanz sind, liefert schließlich die *Analyse des Beschwerdeverhaltens* von Konsumenten. Im Gegensatz zu einigen anderen Ansätzen gilt dies selbst dann, wenn die Geschäftsbeziehung zum Kunden eher aperiodischen Charakter hat bzw. wenn es sich um einen Erstkontakt mit einem Kunden handelt. Die Häufung von Beschwerden in einem bestimmten Funktions- oder Objektzusammenhang kann dabei die Spezifikation der später näher zu untersuchenden Teilbereiche unterstützen, wobei man sich allerdings vorher bewußt sein muß, daß Beschwerden stets eine subjektive Unzufriedenheit mit den Leistungen eines Unternehmens zum Ausdruck bringen.<sup>34</sup>

<sup>33</sup> Zum Vorgehen bei der FRAP-Analyse vgl. Wyckoff 1988; Stauss/Hentschel 1990; Haist/Fromm 1991, S. 169 ff.; Stauss 1995; Bruhn 1997, S. 88 ff.

<sup>34</sup> Beschwerden erfassen nur selten alle tatsächlich relevanten Problembereiche vollständig. Nicht jede mit Mängeln ausgeführte Dienstleistung führt zu einer Beschwerde (sog. „unvoiced complaints“), und nicht jede Beschwerde darf als repräsentativ für das Meinungsbild der Kunden betrachtet werden. Um das Mei-



Wird die Erfassung der Dienstleistungsqualität bei den vorgenannten Verfahren stets aus einem recht eng gefaßten Blickwinkel vorgenommen, so zeichnen sich die *multiattributiven Meßverfahren* durch die Einbeziehung einer Vielzahl („multi“) einzeln bewerteter Qualitätsmerkmale („Attribute“) aus. Sie folgen dem Muster der folgenden Funktion:<sup>35</sup>

$$Q_{ij} = f(W_{ij1}, W_{ij2}, \dots, W_{ijn})$$

wobei:

$Q_{ij}$  = Globale Wahrnehmung der Qualität der Dienstleistung  $j$  durch den Konsumenten  $i$ .

$W_{ijk}$  = Wahrnehmung des Konsumenten  $i$  von Qualitätseigenschaften  $k$  bei Dienstleistung  $j$  ( $k = 1, \dots, n$ ).

Dabei lassen sich zwei grundsätzliche Perspektiven der Messung der Anforderungen an die Dienstleistungsqualität bestimmen:<sup>36</sup> Das *einstellungsorientierte Konzept* geht von einer Prädisposition des Kunden aus, wonach die Qualitätsbeurteilung als relativ dauerhafte, gelernte, positive oder negative innere Haltung gegenüber einem Beurteilungsobjekt anzusehen ist.<sup>37</sup> Demnach stellt sich die Qualitätsbeurteilung aus Kundensicht als Ergebnis eines Lernprozesses ein, in dem sowohl ggf. eigene Erfahrungen mit dem Dienstleistungsanbieter als auch indirekte Erfahrungen (u. a. Kommunikation mit anderen Kunden) einbezogen werden.<sup>38</sup>

Die *zufriedenheitsorientierte Qualitätsforschung* baut hingegen auf dem sog. „Disconfirmation Paradigma“ auf.<sup>39</sup> Hiernach wird die Qualitätsbeurteilung durch die Diskrepanz zwischen der wahrgenommenen und der erwarteten Dienstleistungsqualität konstituiert, so daß die zufriedenheitsorientierte Qualitätsbestimmung nur in jenen Fällen möglich ist, in denen zumindest eine Transaktion zwischen dem Dienstleistungsanbieter und dem Kunden bereits erfolgt ist.

Unter *dynamischen Aspekten* erscheint die strikte Trennung des einstellungs- und zufriedenheitsorientierten Ansatzes allerdings fragwürdig.

---

nungsbild der Kunden auf einer möglichst breiten Basis zu erfassen, ist insbesondere an den Einsatz beschwerdestimulierender Maßnahmen zu denken. Bruhn 1982, S. 158 ff.; Stauss/Hentschel 1990; Hansen/Jeschke 1995; Stauss/Seidel 1996; Bruhn 1997, S. 90 ff.

<sup>35</sup> Kroeber-Riel 1992, S. 311; Hentschel 1995.

<sup>36</sup> Bruhn 1997, S. 66 ff.

<sup>37</sup> Trommsdorff 1993, S. 137; Hentschel 1995.

<sup>38</sup> Benkenstein 1993, S. 1101.

<sup>39</sup> Oliver 1980, S. 460 ff.; Bruhn 1982.

Es ist zu vermuten, daß die Zufriedenheit mit aktuellen Dienstleistungstransaktionen und ausdifferenzierten Qualitätskriterien im Zeitablauf an Bedeutung verliert. So wird mit wachsendem Abstand zu einem konkreten Leistungsprozeß die Zufriedenheit in zunehmendem Umfang in einer eher globalen Einstellung gegenüber dem Dienstleistungsanbieter aufgehen.<sup>40</sup>

Über diese Unterscheidung hinaus ist eine weitere Differenzierung der multiattributiven Verfahren zur Messung der Anforderungen an die Dienstleistungsqualität möglich. So ist neben der Trennung von direkten und indirekten Ansätzen jeweils auch eine Unterscheidung in Ein- bzw. Zweikomponentenansätze vorzunehmen. Während bei der Anwendung von *Einkomponentenansätzen* lediglich ein Eindruck vom jeweils interessierenden Qualitätsmerkmal abgefragt wird, erfordert ein *Zweikomponentenansatz* darüber hinaus auch eine Beurteilung der Wichtigkeit des jeweiligen Qualitätskriteriums.<sup>41</sup>

Neben dem einstellungs- und zufriedenheitsorientierten Ansatz gewinnt zunehmend ein anderes Kalkül an Bedeutung, insbesondere dann, wenn die Qualitätsbeurteilung von Leistungen im Vordergrund steht, die sich aufgrund hoher Intangibilität einer Beurteilung durch den Konsumenten entziehen. Hier sei auf eine *kompetenzorientierte Betrachtung* der Dienstleistungsqualität verwiesen, die sich in zwei Betrachtungsebenen gliedert.<sup>42</sup> Unter die *epistemische Kompetenz* ist die spezifische Fachkompetenz zu fassen, die ein Dienstleistungsunternehmen bei

<sup>40</sup> Oliver 1980, 1996.

<sup>41</sup> Zur weiteren Systematisierung und Beispielen vgl. Hentschel 1995, S. 356; Bruhn 1997, S. 67 ff.; Bei einer vergleichenden Betrachtung dieser Verfahren muß die grundlegende Problematik der indirekten, zufriedenheitsorientierten Qualitätsmessung berücksichtigt werden. So kann eine A-priori-/a-posteriori-Unterscheidung hinsichtlich der Aufdeckung von Qualitätsdefiziten durchaus hilfreich sein, doch bleibt zu klären, in welcher Form die Erwartungen der Kunden operationalisiert werden können. Hier bieten sich verschiedene Möglichkeiten an, wie *Erwartungen* vom Befragten interpretiert werden können (Miller 1977; Swan/Trawick 1980; Woodruff/Cadotte/Jenkins 1983; Westbrook/Reilly 1983; Tse/Wilton 1988; Bruhn 1997, S. 68 ff.). Zu unterscheiden sind hier (1) Minimal akzeptables Qualitätsniveau („minimum tolerable“), (2) Wahrscheinliches (erwartetes) Qualitätsniveau („expected“), (3) In Relation zu den Kosten zu erwartendes Qualitätsniveau („equitable“), (4) Normalerweise vorhandenes Qualitätsniveau („experience based norms“), (5) Wünschenswertes Qualitätsniveau („desirable“), (6) Ideales Qualitätsniveau („ideal“).

Die unterschiedlichen Formen des Erwartungsbegriffs machen dabei nicht nur eine sorgfältige Konzeption der Untersuchung erforderlich, auch müssen die befragten Personen in der Lage sein, ihre Erwartungen entsprechend differenziert formulieren zu können.

<sup>42</sup> Weiss 1992, S. 59 ff.; Benkenstein 1993, S. 1102; Backhaus 1995, S. 410 ff.

Teilleistungen bereits dokumentiert hat und die auf verwandte Problemstellungen übertragen werden kann. Bei der *heuristischen Kompetenz* steht der Credence-Aspekt im Vordergrund, der für den Nachfrager dann von Bedeutung ist, wenn etwa die erwartete Dienstleistung in der angestrebten Form bislang noch nicht realisiert worden ist. Diese Betrachtungsweise zeigt direkte Bezüge zur einstellungsorientierten Perspektive auf, da die Kompetenzvermutung gegenüber einem Dienstleistungsanbieter letztlich ebenfalls als Prädisposition aufgefaßt werden muß.

Einen besonderen Stellenwert innerhalb der multiattributiven Meßansätze genießt das von *Parasuraman, Zeithaml und Berry* entwickelte SERVQUAL-Modell.<sup>43</sup> Nach dem hier zugrundeliegenden Qualitätsverständnis wird die wahrgenommene Qualität als Diskrepanz zwischen erwarteter und real erlebter Leistung verstanden.

#### 4. Entwicklung eines für das Kreditgewerbe spezifizierten Qualitätsmodells

Zur Realisierung von Kundenorientierung im Finanzdienstleistungsbereich ist es essentiell, daß bei der Messung und Sicherstellung der Dienstleistungsqualität jene Qualitätsmerkmale ermittelt werden, die in der Wahrnehmung der Kunden entscheidenden Einfluß auf die Qualitätsbewertung und damit auch auf das Entscheidungsverhalten haben. Der im SERVQUAL-Modell vorgenommene Abgleich zwischen erwarteter und wahrgenommener Leistung basiert dabei auf dem theoretischen Hintergrund des GAP-Modells, das in Schaubild 4 in seiner allgemeinen, branchenunabhängigen Form dargestellt ist.<sup>44</sup>

Der branchenunabhängig konzipierte SERVQUAL-Ansatz geht von der fünften (zentralen) Lücke (GAP) zwischen Kundenerwartungen und -wahrnehmungen aus, die ihrerseits von den anderen vier GAPs bestimmt wird. Es sind diese vier Lücken, die unternehmensintern für eine mangelnde Dienstleistungsqualität gegenüber den externen Kunden verantwortlich zu machen sind. Sie sind das Ergebnis von Fokusgruppeninterviews mit Dienstleistungskunden sowie Experteninterviews mit Dienstleistungsanbietern aus den Bereichen Banken, Kreditkartenunternehmen, Broker und Reparaturdienstleister.

<sup>43</sup> SERVQUAL ist ein Kunstwort, das aus *Service* und *Quality* gebildet wurde. *Parasuraman/Zeythaml/Berry* 1985; 1988.

<sup>44</sup> *Parasuraman/Zeythaml/Berry* 1985, 1988; zu einer differenzierteren Betrachtung der erwarteten Dienstleistung *Zeythaml/Berry/Parasuraman* 1993.



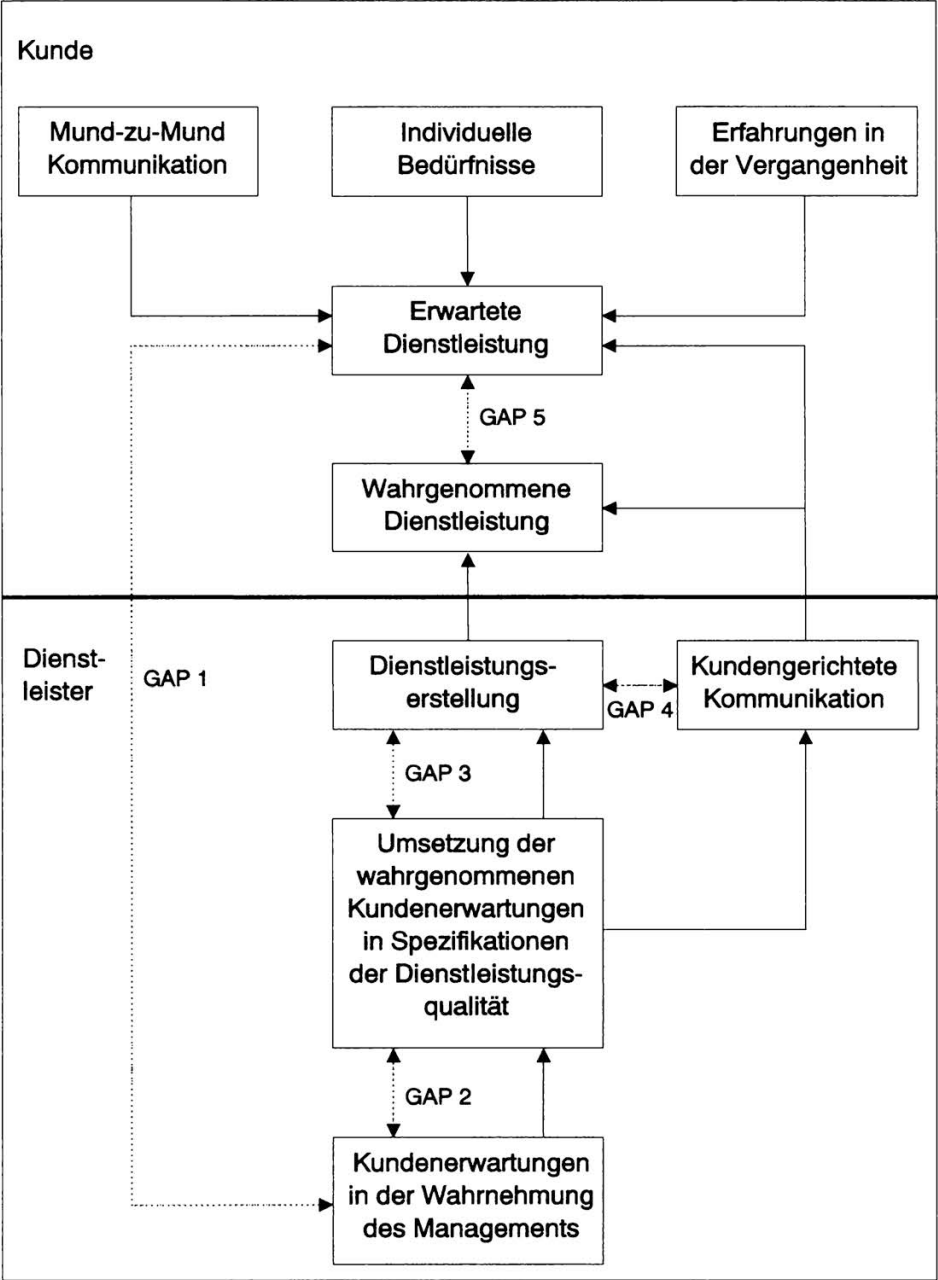


Schaubild 4: Branchenunabhängiges GAP-Modell

Die Ergebnisse dieser Interviews lassen sich wie folgt zusammenfassen:<sup>45</sup>

- (1) Trotz der relativ großen Divergenz hinsichtlich der einzelnen Branchen wurde beobachtet, daß sich die Qualitätsbeurteilung nach vielfach ähnlichen Merkmalen vollzieht.
- (2) Besondere Servicequalität wird einem Dienstleistungsanbieter vor allem dann attribuiert, wenn die Erwartungen der Kunden (über)erfüllt werden. Grundsätzlich bestimmt sie sich aus der Abweichung zwischen der erwarteten (erwünschten) Leistung und dem erlebten (wahrgenommenen) Leistungsniveau.
- (3) Die Kundenerwartungen an die Dienstleistungsqualität werden hauptsächlich durch vier Impulse geprägt: Mündliche Kommunikation der Kunden, persönliche Situation der Kunden, zurückliegende Erfahrungen mit dem Anbieter und Kommunikation des Anbieters.

Darüber hinaus konnten fünf *Qualitätsdimensionen* isoliert werden, die für die Qualitätswahrnehmung aus Kundensicht von besonderer Bedeutung sind:<sup>46</sup>

- (1) Annehmlichkeit des tangiblen Umfeldes („tangibles“)
- (2) Zuverlässigkeit („reliability“)
- (3) Entgegenkommen („responsiveness“)
- (4) Kompetenz („competence“)
- (5) Kundenverständnis („understanding/knowing customers“)

Die Messung der Dienstleistungsqualität auf SERVQUAL-Basis wird in der Praxis in einen standardisierten Fragebogen umgesetzt, der zur Erfassung der Diskrepanz zwischen erwarteter und erlebter Leistung zu jedem Item zwei Aussagen enthält. Über Statements von „so sollte es sein“ bis hin zu „so ist es“ haben die Befragten die Möglichkeit, ihrer Meinung auf einer 7-stufigen Skala Ausdruck zu verleihen.

Aus der Gegenüberstellung der Erwartungen und der tatsächlichen Erfahrungen resultieren Distanzwerte, die das Ausmaß der wahrgenommenen Dienstleistungsqualität widerspiegeln.<sup>47</sup> Um die Bedeutung der einzelnen Dimensionen zur Bildung des Gesamtqualitätsurteils zu ermitteln, ist es zunächst notwendig, die Ausprägungen für die einzelnen Teil-

---

<sup>45</sup> Zeithaml/Parasuraman/Berry 1992, S. 31 f.

<sup>46</sup> Zeithaml/Parasuraman/Berry 1992, S. 34 ff.; Parasuraman/Zeithaml/Berry 1985, S. 46 ff.

<sup>47</sup> Zur kritischen Diskussion der Skalen und des Meßansatzes vgl. Hentschel 1995, S. 367 ff.

qualitäten zu ermitteln. Dies geschieht, indem der Durchschnitt der Erlebnis-Erwartungs-Differenzen über die zu einer Dimension gehörenden Items gebildet wird. Zur Bestimmung der relativen Bedeutung der einzelnen Qualitätsdimensionen ist vorgesehen, parallel ein globales Qualitätsmaß zu erheben, um bei der Auswertung der Befragung eine Regressionsanalyse zwischen den Mittelwerten der fünf Qualitätsdimensionen (unabhängige Variablen) und dem Qualitätsglobalmaß (abhängige Variable) durchführen zu können. Die Ergebnisse dieser Regression lassen Rückschlüsse auf die Bedeutung der einzelnen Dimensionen für das Gesamtqualitätsurteil zu.

Untersucht man die potentiellen Einsatzbereiche des SERVQUAL-Ansatzes im Finanzdienstleistungsbereich, so können beispielsweise Vergleiche von Zweigstellen in einer Region, Vergleiche des eigenen Qualitätsniveaus zu einem Konkurrenten vor Ort oder auch Veränderungen in der Qualitätswahrnehmung im Zeitablauf festgestellt werden.<sup>48</sup>

Das modifizierte GAP-Modell, das im folgenden als FINSERV-GAP-Modell bezeichnet wird, unterscheidet vier Ebenen in der Beziehungsstruktur der beteiligten Instanzen: Kunden, Kundenkontaktpersonal, Filiale und Zentrale. Das modifizierte Modell sowie die relevanten Einflußfaktoren sind in den Schaubildern 5 und 6 dargestellt.

#### *GAP 1 – Diskrepanz zwischen der vom Kunden erwarteten Dienstleistung und der Wahrnehmung der Kundenerwartungen durch den Finanzdienstleister*

Gegenstand der ersten Lücke sind Unterschiede in der Erwartung der Kunden und der Wahrnehmung dieser Kundenerwartungen durch das Kundenkontaktpersonal, die übrigen Filialmitarbeiter und die Mitarbeiter der Zentrale. Die sorgfältige Ermittlung der Kundenerwartungen ist an dieser Stelle von besonderer Bedeutung. So führen Fehlwahrnehmungen auf seiten des Finanzdienstleisters schließlich zu einer Reihe von Folgefehlern, die sich in ihrer negativen Wirkung enorm verstärken können. Zu identifizieren sind hier drei zentrale Einflußfaktoren:

---

<sup>48</sup> Empirische Untersuchungen haben gezeigt, daß der SERVQUAL-Ansatz trotz der in der Literatur geübten Kritik gegenüber anderen Meßansätzen sehr weit entwickelt ist und vor allem auch aufgrund seiner praktischen Umsetzbarkeit von besonderer Bedeutung ist.



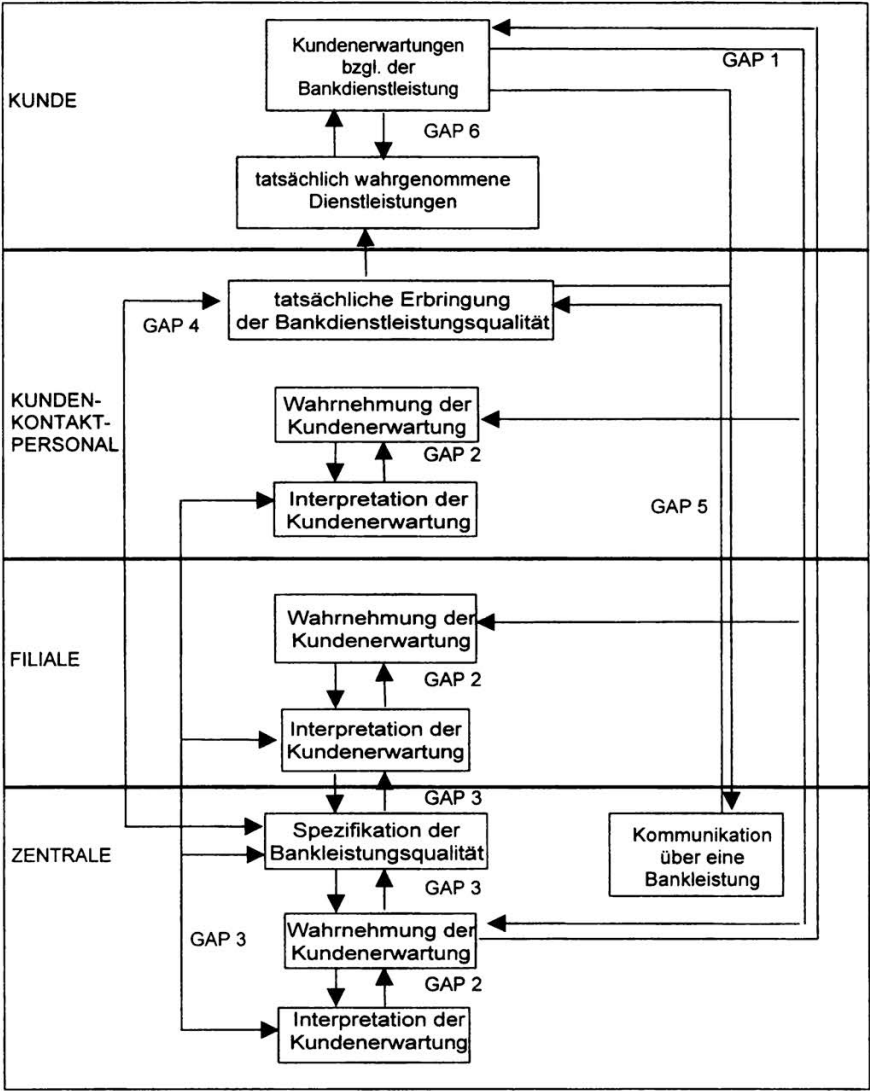


Schaubild 5: Das FINSERV-GAP-Modell

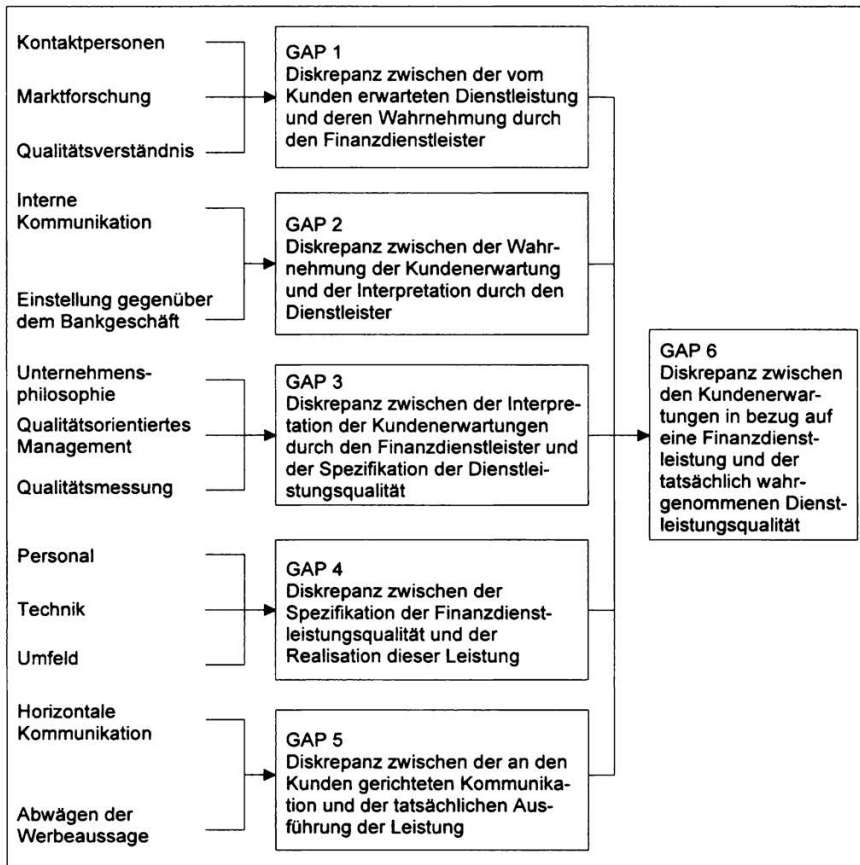


Schaubild 6: Einflussfaktoren des FINSERV-GAP-Modells

### Kundenkontaktpersonal

Bei entsprechender Sensibilität und Bereitschaft haben die Mitarbeiter in direktem Kundenkontakt die besten Möglichkeiten, die individuellen Kundenbedürfnisse und -erwartungen zu erfassen. Zur Erhöhung der Kundenorientierung wäre es daher ideal, wenn möglichst viele Mitarbeiter – auch aus Back-office-Bereichen und dem (Top-)Management – zumindest für begrenzte Zeit in direkten externen Kundenkontakt treten würden.<sup>49</sup>

<sup>49</sup> In den USA ist es in einigen Banken eine Selbstverständlichkeit, daß die Mitarbeiter des Topmanagements regelmäßig in direkten Kundeninteraktionen arbeiten, um die Bedürfnisse und Erwartungen der externen Kunden besser zu verstehen. *Deutsch/Metviner* 1987, S. 50 ff.

Ein besseres Verständnis für die Erwartungen der Kunden reduziert die Gefahr der Fehlspezifikation der Dienstleistungsqualität und ist damit Voraussetzung zur Reduzierung der weiteren GAPs.

### *Marktforschung*

Die Marktforschung muß auch im Finanzdienstleistungsbereich als permanenter Prozeß etabliert werden, der insbesondere auf die Bereiche Kunden, Produkte und Konkurrenz ausgerichtet werden muß. Um den Erwartungen der (potentiellen) Kunden möglichst exakt zu entsprechen, sind hierbei sämtliche Formen der primär- und sekundärstatistischen Datenerhebung zu berücksichtigen. Als Beispiele seien hier die Analyse bestehender und potentieller Standorte für Filialen genannt, Produkttests, Imagestudien, Konkurrenzbeobachtungen, Auswertungen des Beschwerdemanagements, ein internes und externes Vorschlagswesen, Beobachtungen zum gesellschaftlichen Wertewandel usw. Zielsetzung muß es dabei sein, sowohl globale Tendenzen in den Bedürfnissen der Kunden als auch lokale Entwicklungen angemessen zu erfassen und abzubilden.

### *Qualitätsverständnis*

Die unterschiedlichen Einschätzungen von Kunden, Mitarbeitern und Management hinsichtlich besonderer Dienstleistungsqualität bestimmen in vielen Fällen Dienstleistungsangebote von Unternehmensseite, die die Erwartungen der Kunden nur begrenzt erfüllen. Aufgrund der Komplexität heutiger Allfinanzangebote ist es für die Kunden heute vielfach schwer bis unmöglich, die aus Sicht eines Anbieters „objektiv“ vielleicht einzigartige Qualität des Leistungsangebotes einzuschätzen. Selbstverständlich stellen die Kunden an die „Produkte“ eines Finanzdienstleisters bestimmte sachliche Anforderungen, die eigentliche Qualitätsbeurteilung vollzieht sich jedoch vielfach an vergleichsweise einfachen Kriterien wie Freundlichkeit, Entgegenkommen und Eingehen auf individuelle Bedürfnisse. Zur Reduzierung des ersten GAPs ist ein kundenorientiertes Qualitätsverständnis zwingend erforderlich, wobei situativen Besonderheiten besonders Rechnung getragen werden muß.<sup>50</sup> Die hier gewonnenen Ergebnisse müssen allen Mitarbeitern klar und umfassend kommuni-

---

<sup>50</sup> Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung zeigen, daß Kunden einerseits eine zeitlich wie sachlich intensive Beratung bei einzelnen Finanzgeschäften erwarten, andererseits müssen Standardtransaktionen schnell und unkompliziert abgewickelt werden können.



ziert werden, um Mißverständnisse hinsichtlich der Kundenerwartungen zu vermeiden.

*GAP 2 – Diskrepanz zwischen der Wahrnehmung der Kundenerwartung und der Interpretation durch den Dienstleister*

Die Realisierung einer möglichst geringen Abweichung zwischen erwarteter und wahrgenommener Dienstleistung setzt auch voraus, daß der Interpretation der wahrgenommenen Kundenerwartungen entsprechendes Gewicht beigemessen wird. Probleme entstehen in diesem Zusammenhang vielfach aus dem mangelnden Kontakt des Managements zu den Kunden und als Folge hieraus in der nicht bedürfnisgerechten Spezifikation des Leistungsangebotes. Um GAP 2 zu minimieren, kommt der internen Kommunikation sowie den Einstellungen gegenüber dem Bankgeschäft besondere Bedeutung zu.

*Interne Kommunikation*

Die fehlerhafte Interpretation der wahrgenommenen Kundenerwartungen durch einen Finanzdienstleister ist vielfach darauf zurückzuführen, daß die direkt verantwortlichen Personen nicht rechtzeitig bzw. nicht umfassend über relevante Entwicklungen informiert werden. Die idealtypische direkte Weiterleitung aller relevanten Informationen an die betreffenden Instanzen („Upward Communication“) wird noch immer nicht effektiv genutzt.<sup>51</sup> Eine leistungsfähige interne Kommunikationsinfrastruktur sowie die darauf aufbauenden Kommunikationsprozesse werden als Erfolgsfaktor im Finanzdienstleistungsbereich noch immer nicht ausreichend berücksichtigt.

Insbesondere organisatorisch-strukturelle sowie personell-kulturelle Barrieren führen unternehmensintern zu Informationsselektion und -verlusten, die das GAP 2 vergrößern und damit die Realisierung hoher Dienstleistungsqualität nicht zulassen. Der unternehmensinterne Dialog muß dabei in einer Weise gefördert werden, die einerseits dessen Notwendigkeit dokumentiert und andererseits die Ernsthaftigkeit der Bemühungen unterstreicht. Lippenbekenntnisse zu einer offenen Kommunikationskultur ohne entsprechende Handlungskonsequenzen führen unter den Mitarbeitern rasch zu Resignation und lähmen die interne Kommunikation noch stärker als früher.

---

<sup>51</sup> Zeithaml / Berry / Parasuraman 1988, S. 38.

### *Einstellung gegenüber dem Bankgeschäft*

Divergierende Einstellungen gegenüber dem Bankgeschäft konkretisieren sich z.B. in der unterschiedlichen Bereitschaft, den Kunden zu „dienen“ oder dem Unternehmen und seinen Zielen gerecht zu werden. Sehen die Mitarbeiter in direktem Kundenkontakt ihre Aufgabe auf einer eher taktisch-operativen Ebene in der individuellen Behandlung aller Kunden, so sieht das Management seine Aufgabe in der Regel in der eher mittel- bis langfristig ertragsorientierten Sicherung des Unternehmenserfolges. Der sich hieraus unter Umständen ergebende Zielkonflikt muß unternehmensintern thematisiert werden, um alle Mitarbeiter zu einem möglichst einheitlichen Qualitätsverständnis zu führen.

### *GAP 3 – Diskrepanz zwischen der Interpretation der Kundenerwartungen durch den Finanzdienstleister und der Spezifikation der Bankdienstleistungsqualität*

Die dritte Lücke des Modells ist als Ergebnis der beiden ersten GAPs zu verstehen. Ihrer Minimierung kommt im Finanzdienstleistungsbereich besondere Relevanz zu, da die Position im Wettbewerb durch die Spezifikation der Dienstleistung und den damit verbundenen Qualitätsanspruch ganz entscheidend bestimmt wird. Von Bedeutung sind hier vor allem Einflußfaktoren, die in Zusammenhang mit organisatorischen Fragestellungen stehen.

### *Unternehmensphilosophie*

Das Verständnis der Dienstleistungsqualität als unternehmerische Grundhaltung im Finanzdienstleistungsbereich – verankert in der Unternehmensphilosophie und in konsequenter Kundenorientierung gelebt – ist für die Realisierung eines durchgängig hohen Qualitätsniveaus von großer Bedeutung. Ein einheitliches Qualitätsverständnis sowie ein einheitlich hohes Qualitätsniveau sind dabei Herausforderungen, die die Finanzdienstleister insbesondere bei weit ausgebauten Filialnetzen vor besondere Aufgaben stellen. Eine qualitätsorientierte Dienstleistungsphilosophie ist dabei ein integrierendes Element, das die Diskrepanz zwischen Interpretation der Kundenerwartungen und Spezifikation der Dienstleistungen deutlich verringern kann.

Eine konkret formulierte, verbindliche wie auch realisierbare und dabei doch herausfordernde Philosophie muß die Entwicklung einer

Dienstleistungskultur zum Ziel haben, die nicht nur als Lippenbekenntnis niedergeschrieben wird, sondern vor allem im Tagesgeschäft unternehmensintern wie -extern gelebt wird. Ist die Qualitätsidee als Denken und Handeln aus Kundensicht in den Köpfen aller Mitarbeiter verankert, so kann GAP 3 deutlich verringert werden.

### *Qualitätsorientiertes Management*

Ein qualitätsorientiertes Management steht in engem Zusammenhang mit der Forderung nach der Vorbildfunktion von Unternehmensleitung und Führungskräften bei allen qualitätsrelevanten Prozessen im Unternehmen. Darüber hinaus müssen die entsprechenden finanziellen und personellen Mittel bereitgestellt werden, um die Umsetzung des Qualitätsanspruches im Tagesgeschäft zu ermöglichen. Von zentraler Bedeutung ist in diesem Zusammenhang auch, daß Dienstleistungsqualität nicht als Kostenfaktor mißverstanden wird, sondern als unabdingbarer Beitrag zur langfristigen Sicherung des Unternehmenserfolges. Eine neue Erfolgsdefinition, die Ertrag und Kundenbindung als Resultat von optimierter Dienstleistungsqualität beschreibt, könnte in diesem Zusammenhang nach innen und außen wichtige Impulse geben.

### *Qualitätsmessung*

Qualitätsprogramme sollten grundsätzlich die Möglichkeit eröffnen, Qualität zu definieren, zu messen, zu sichern und zu honorieren, so daß jeder Mitarbeiter eines Finanzdienstleisters seinen individuellen Beitrag zur Dienstleistungsqualität auch selbst bestimmen kann. Aufgrund der Immaterialität der meisten Finanzdienstleistungen sowie der Schwierigkeiten bei der Erfolgsgzurechnung werden die Möglichkeiten einer umfassenden zielorientierten Qualitätsmessung nur unzureichend genutzt. Die Definition von Dienstleistungsqualität muß dabei auch individuell für unternehmensinterne Prozesse vorgenommen werden, so daß der Beitrag des Einzelnen zur gesamthaften Dienstleistungsqualität ermittelt werden kann.<sup>52</sup>

In diesem Zusammenhang ist auch die Bedeutung von Qualitätsstandards zu nennen, die Messung von Teilqualitäten leichter nachvollziehbar machen.<sup>53</sup> Sie dienen einerseits der Konkretisierung des allgemeine-

---

<sup>52</sup> Lehmann 1989, S. 173.

<sup>53</sup> Es kann sich hierbei um sehr einfache Standards handeln, beispielsweise die Namensnennung bei der Begrüßung und Verabschiedung von Kunden, die Bedienung des Telefons spätestens beim zweiten Klingeln usw.



ren Qualitätsverständnisses, andererseits sind sie auch Anhaltspunkt, um Fortschritte bei der Umsetzung der Dienstleistungsqualität zu dokumentieren und können damit auch Motivationscharakter haben.

#### *GAP 4 – Diskrepanz zwischen der Spezifikation der Bankdienstleistungsqualität und der Realisation dieser Leistung*

Die vierte Lücke des FINSERV-GAP-Modells kennzeichnet Differenzen zwischen dem eigentlich angestrebten, spezifizierten Niveau an Dienstleistungsqualität (Soll-Zustand) und dem realisierten Ist-Niveau. Mögliche Einflußfaktoren finden sich hier im personellen Bereich, dem technischen Umfeld, den Kontrollmechanismen oder auch hinsichtlich nicht beeinflussbarer Umfeldfaktoren.

#### *Personal*

Dienstleistungsanbieter – und dies gilt insbesondere auch im Finanzbereich – sind im Streben nach qualitativ hochwertigen Leistungsangeboten in besonderem Maße von der Qualifikation, der Leistungsfähigkeit und der Leistungsbereitschaft ihrer Mitarbeiter abhängig. Die Realisierung der Finanzdienstleistungen auf dem spezifizierten Qualitätsniveau erhebt dabei besondere Anforderungen; zum einen an die fachlichen und sozialen Qualifikationen, zum anderen aber auch an die Bereitschaft zur Dienstleistung, zum „Dienen“ im wörtlichen Sinn. Für das Personalmanagement heißt dies Konsequenzen sowohl hinsichtlich der Personalentwicklung (vorhandene Mitarbeiter) als auch der Personalakquisition (Gewinnung neuer Mitarbeiter).<sup>54</sup> Die interne Marktforschung hat in diesem Zusammenhang einen hohen Stellenwert, gilt es doch, auch die Bedürfnisse der Mitarbeiter entsprechend zu berücksichtigen und durch geeignete Anreizsysteme die Bereitschaft zu kundenorientiertem Verhalten zu fördern.<sup>55</sup>

---

<sup>54</sup> Erfolgreiche Finanzdienstleister haben die Relevanz der Mitarbeiter für den Unternehmenserfolg erkannt und nutzen das Konzept des Internen Marketing, um Kunden- und Mitarbeiterorientierung im Unternehmen gleichgerichtet und gleichgewichtig umzusetzen. Bruhn 1995b, 1995c.

<sup>55</sup> Ein Instrument, das in diesem Kontext erwähnt werden muß, ist das Empowerment, das die Delegation von Verantwortung und Entscheidungsbefugnissen auf nachgelagerte Hierarchieebenen vorsieht. Hiervon sind in der Regel sowohl positive motivationale Effekte bei den Mitarbeitern als auch das Erlebnis höherer Qualität beim Kunden zu erwarten, da z. B. die Bearbeitung von Beschwerden zum Teil erheblich beschleunigt werden kann.

## *Technik*

Die Realisation der spezifizierten Dienstleistung auf einem bestimmten Niveau ist nicht nur von den Mitarbeitern abhängig. So kann auch die in einem Finanzdienstleistungsunternehmen eingesetzte Technik sowohl positiven als auch negativen Einfluß auf die tatsächliche Realisierung der Dienstleistungsqualität ausüben.<sup>56</sup> Als Beitrag zur Sicherstellung eines hohen Qualitätsniveaus setzen deshalb viele Banken automatisierte Dienstleistungsangebote ein, die darüber hinaus auch einen wesentlichen Beitrag zur Kostensenkung leisten sollen. Die Reduktion der direkten Interaktion birgt für die entsprechenden Anbieter allerdings auch Gefahren. So ist zwar die Substitution einfacher Transaktionen am Schalter durch Geschäfte an Automaten aus Kosten- und Qualitätsgesichtspunkten sinnvoll, eine Bank vergibt damit allerdings auch Chancen zur persönlichen Profilierung gegenüber den Konkurrenten. So sind die maschinellen Leistungen aller Anbieter weitgehend austauschbar und leicht kopierbar – ganz im Gegensatz zu einem besonderen Maß an persönlich erbrachtem Service.

## *Umfeld*

Ein Finanzdienstleistungsanbieter kann sein Leistungsangebot auch bei umfassender Kundenorientierung nicht losgelöst von anderen Umfeldfaktoren bestimmen. So werden die Spielregeln des Branchenwettbewerbs auch von der Konkurrenz, allgemeinen Entwicklungen des Konsumentenverhaltens sowie anderen Anspruchsgruppen, wie z.B. die Gewerkschaften, bestimmt. Produktangebote und Konditionen der Wettbewerber sind dabei Fakten, die für die eigene Leistungserstellung nicht ignoriert werden können, definieren sie zumindest mittelfristig die Erwartungen der Kunden mit.

## *GAP 5 – Diskrepanz zwischen der an den Kunden gerichteten Kommunikation und der tatsächlichen Ausführung der Leistung*

Die Erwartungen an einen Finanzdienstleistungsanbieter und dessen Produkte bzw. Problemlösungen werden in besonderem Maße auch von

---

<sup>56</sup> Die Abhängigkeit beispielsweise von EDV-Anlagen manifestiert sich in einem Zeitraum von nur wenigen Stunden, die eine Großbank heute bei Ausfall eines Zentralrechners ohne entsprechende Sicherungsmaßnahmen weiterarbeiten könnte.

der nach außen gerichteten Kommunikation bestimmt.<sup>57</sup> Den „Misfit“ zwischen dieser externen Kommunikation und dem tatsächlichen Leistungsangebot beschreibt die fünfte Lücke. Als zentrale Einflußfaktoren können die horizontale Kommunikation und die Werbeaussage an sich identifiziert werden.

### *Horizontale Kommunikation*

Zur horizontalen Kommunikation gehört sowohl die Kommunikation zwischen den einzelnen Abteilungen eines Finanzdienstleisters als auch die abteilungsinterne Kommunikation. Probleme resultieren hierbei vielfach aus der mangelnden Abstimmung zwischen den einzelnen Beteiligten. So muß auch sichergestellt werden, daß die Mitarbeiter fachlich und formal über die Kompetenz und die Ausstattung verfügen, um die in der Werbung gemachten Aussagen in reale Transaktionen umzusetzen. Darüber hinaus muß durch frühzeitige Einbindung in die Ideengenerierung und die vorzeitige Kenntnis der Werbebotschaften gewährleistet werden, daß die Mitarbeiter zur Umsetzung der werblichen Versprechen bereit sind.<sup>58</sup>

### *Abwägen der Werbeaussage*

Werbeinhalte und die Realisation einer Finanzdienstleistung im Alltag müssen übereinstimmen. Der externe kommunikative Auftritt generiert bei den Kunden Erwartungshaltungen, die – wenn sie durch die tatsächliche Leistung nicht erfüllt werden – zur Wahrnehmung schlechter Dienstleistungsqualität führen. Wenn ein Finanzdienstleister in der Unternehmenskommunikation die Berücksichtigung der individuellen Bedürfnisse der Kunden verspricht, so muß sich das Unternehmen von den Kunden an den selbst gesetzten Versprechen messen lassen. Wird in der Folge beispielsweise keine umfassende Bedürfnisabklärung vorgenommen, bzw. fühlen sich die Kunden nicht detailliert beraten, so wird die tatsächliche Leistung schlechter beurteilt, als dies bei einer vorsichtigeren Formulierung der Werbebotschaft der Fall gewesen wäre.<sup>59</sup>

---

<sup>57</sup> Zeithaml/Parasuraman/Berry 1988, S. 44.

<sup>58</sup> Mitarbeiter gelten so als „Second Audience“ der Unternehmenskommunikation. Bei allen externen kommunikativen Auftritten muß auch die Ausstrahlung der Botschaften auf die Mitarbeiter berücksichtigt werden.

<sup>59</sup> Vgl. das Beispiel der Hypo-Bank bei Bruhn/Hennig 1993, S. 333.



*GAP 6 – Diskrepanz zwischen den Kundenerwartungen hinsichtlich einer Finanzdienstleistung und der tatsächlich wahrgenommenen Dienstleistungsqualität*

GAP 6 ist die zentrale Lücke des FINSERV-GAP-Modells und ist dabei als das Ergebnis der fünf ersten Lücken zu verstehen. Stehen bei den Lücken eins bis fünf unternehmensinterne Diskrepanzen im Mittelpunkt, so konkretisiert sich GAP 6 an der Schnittstelle zwischen Finanzdienstleister und Kunde (an den Kundenerwartungen und den tatsächlich wahrgenommenen Leistungen). Diese Lücke muß durch eine empirische Untersuchung bei den Kunden erhoben werden.

Die Darstellung der empirischen Erhebung sowie die Konzeption eines Qualitätsmanagementkonzeptes für Kreditinstitute erfolgt in Teil II des Beitrages, der in Heft 4/1997 dieser Zeitschrift erscheinen wird.

### Literatur

- Albrecht, K. (1993): Total Quality Service. Das einzige, was zählt, Düsseldorf u. a. – Atkinson, H./Hamburg, J./Ittner, C. (1994): Linking Quality to Profits. Quality-Based Cost Management, Milwaukee. – Backhaus, K. (1995): Investitionsgütermarketing, 4. Aufl., München. – Benkenstein, M. (1993): Dienstleistungsqualität. Ansätze zur Messung und Implikationen für die Steuerung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 63. Jg., Nr. 11, S. 1095 - 1116. – Bitner, M. J./Booms, B. H./Tetreault, M. S. (1990): The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents, in: Journal of Marketing, Vol. 54, No. 1, S. 71 - 84. – Brandt, D. R./Reffett, K. L. (1989): Focusing on Consumer Problems to Improve Service Quality, in: Bitner, M. J./Crosby, L. A. (Hrsg.): Designing a Winning Service Strategy, Proceedings Series, Chicago, S. 92 - 97. – Bruhn, M. (1982): Konsumentenzufriedenheit und Beschwerden. Erklärungsansätze und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung in ausgewählten Konsumbereichen, Frankfurt am Main/Bern. – Bruhn, M. (1995a): Qualitätssicherung im Dienstleistungsmarketing – Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Probleme, in: Bruhn, M./Stauss, B. (Hrsg.): Dienstleistungsqualität. Grundlagen, Konzepte, Methoden, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 19 - 46. – Bruhn, M. (1995b): Internes Marketing als Forschungsgebiet der Marketingwissenschaft. Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Probleme, in: Bruhn, M. (Hrsg.): Internes Marketing. Integration der Kunden- und Mitarbeiterorientierung. Grundlagen, Implementierung, Praxisbeispiele, Wiesbaden, S. 13 - 61. – Bruhn, M. (1995c): Verfahren zur Messung der Qualität interner Dienstleistungen. Ansätze für einen Methodentransfer aus dem (externen) Dienstleistungsmarketing, in: Bruhn, M. (Hrsg.): Internes Marketing. Schnittstellen zwischen dem Marketing- und Personalmanagement, Wiesbaden, S. 611 - 649. – Bruhn, M. (1997): Qualitätsmanagement für Dienstleistungen. Grundlagen, Konzepte, Methoden, 2. Aufl., Heidelberg u. a. – Bruhn, M./Hennig, K. (1993): Selektion und Strukturierung von Qualitätsmerkmalen – auf dem Weg zu einem umfas-

senden Qualitätsmanagement für Kreditinstitute, Teil 1 und 2, in: *Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung*, 39. Jg., Nr. 3 und 4, S. 214 - 238, 334 - 337. – Buzzell, R. D./Gale, B. T. (1989): Das PIMS-Programm. Strategien und Unternehmenserfolg, Wiesbaden. – Churchill, G. A. Jr. (1979): A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 16, No. 2, S. 64 - 73. – Cramer, J. (1989): Bankmarketing, in: Bruhn, M. (Hrsg.): *Handbuch des Marketing. Anforderungen an Marketingkonzeptionen aus Wissenschaft und Praxis*, München, S. 741 - 757. – Deutsch, H./Metwiner, N. J. (1987): Quality in Banking the Competitive Edge, in: *Magazine of Bank Administration*, Vol. 63, April, S. 50 ff. – Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V. (1995): *Begriffe zum Qualitätsmanagement*, DGQ-Schrift, Nr. 11 - 04, 6. Aufl., Frankfurt am Main. – Döttinger, K./Klaiber, E. (1994): Realisierung eines wirksamen Qualitätsmanagementsystems im Sinne des Total Quality Managements, in: Stauss, B. (Hrsg.): *Qualitätsmanagement und Zertifizierung*, Wiesbaden, S. 255 - 273. – Drewes, W. (1992): Qualitätsmanagement in Kreditinstituten, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 62. Jg., Nr. 9, S. 937 - 956. – Drewes, W. (1994): Qualitätsmanagement im Bankgewerbe, in: Masing, E. (Hrsg.): *Handbuch Qualitätsmanagement*, 3. Aufl., München/Wien, S. 807 - 831. – Drewes, W./Klee, J. (1995): Messung der Dienstleistungsqualität und Qualitätsmanagement bei Kreditinstituten – am Beispiel einer deutschen Großsparkasse, in: Bruhn, M./Stauss, B. (Hrsg.): *Dienstleistungsqualität. Konzepte, Methoden, Erfahrungen*, 2. Aufl., S. 495 - 524. – Garvin, D. A. (1984): What Does „Product quality“ Really Mean?, in: *Sloan Management Review*, Vol. 25, Fall, S. 25 - 43. – Garvin, D. A. (1988): Die acht Dimensionen der Produktqualität, in: *Harvard Manager*, 10. Jg., Nr. 3, S. 66 - 74. – Goerlich, B. (1994): Gebot der Stunden, in: *Wirtschaftswoche*, 48. Jg., Nr. 10, S. 95 - 96. – Griesel, H. (1978): *Qualitätspolitik im Wettbewerb der Kreditinstitute*, Schriften des Instituts für das Spar-, Giro- und Kreditwesen an der Universität Bonn, Bd. 97, hrsg. von F. Voigt, Berlin. – Haist, F./Fromm, H. (1991): *Qualität im Unternehmen. Prinzipien, Methoden, Techniken*, 2. Aufl., München/Wien. – Hansen, U./Jeschke, K. (1995): Beschwerdemanagement für Dienstleistungsunternehmen: Beispiel des Kfz-Handels, in: Bruhn, M./Stauss, B. (Hrsg.): *Dienstleistungsqualität*, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 525 - 550. – Hentschel, B. (1995): Multiattributive Messung von Dienstleistungsqualität, in: Bruhn, M./Stauss, B. (Hrsg.): *Dienstleistungsqualität. Grundlagen, Konzepte, Methoden*, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 347 - 378. – Heskett, J. L. (1986): *Managing in the Service Economy*, Boston. – Kersten, G. (1994): Fehlermöglichkeits- und -einflußanalyse (FMEA), in: Masing, W. (Hrsg.): *Handbuch Qualitätsmanagement*, 3. Aufl., München/Wien. – Kroeber-Riel, W. (1992): *Konsumentenverhalten*, 5. Aufl., München. – Lehmann, A. (1989): Marketing-Qualität im Dienstleistungsmanagement – eine neue Perspektive?, in: *Thesis*, 6. Jg., Nr. 6, S. 46 - 50. – Madu, Ch. N./Kuei, Ch.-H. (1995): *Strategic Total Quality Management: Corporate Performance and Product Quality*, Westport. – Masing, W. (1995): Planung und Durchsetzung der Qualitätspolitik im Unternehmen – zentrale Prinzipien und Problembereiche, in: Bruhn, M./Stauss, B. (Hrsg.): *Dienstleistungsqualität. Grundlagen, Konzepte, Methoden*, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 239 - 253. – Mefert, H./Bruhn, M. (1997): *Dienstleistungsmarketing. Grundlagen, Konzepte, Methoden*, 2. Aufl., Wiesbaden. – Miller, J. A. (1977): Exploring Satisfaction, Modifying Models, Eliciting Expectations, Posing Problems, and Making Meaningful Measurement, in: Hunt, H. K. (Hrsg.): *Conceptualizations and Measurement of Consumer Satisfaction and Dissatisfaction*, Cambridge, S. 72 - 91. – Miller, J. G. et



- al. (1992): Benchmarking Global Manufacturing, Homewood. – *Nerdinger, F. W.* (1994): Zur Psychologie der Dienstleistung, Stuttgart. – o.V. (1994): Die Stiftung Warentest will künftig mehr Dienstleistungen prüfen, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 1.12.1994, S. 19. – *Oliver, R. L.* (1980): A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions, in: Journal of Marketing Research, Vol. 17, S. 460 - 469. – *Oliver, R. L.* (1996): Satisfaction. A Behavioral Perspective on the Consumer, New York u. a. – *Parasuraman, A./Zeithaml, V. A./Berry, L. L.* (1985): A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research, in: Journal of Marketing, Vol. 49, Nr. 1, S. 41 - 50. – *Parasuraman, A./Zeithaml, V. A./Berry, L. L.* (1988): SERVQUAL. A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality, in: Journal of Retailing, Vol. 64, Spring, S. 12 - 40. – *Pfeifer, T.* (1993): Qualitätsmanagement. Strategien, Methoden, Techniken, München/Wien. – *Richardson, B. A./Robinson, C. G.* (1986): The impact of internal marketing on consumer service in a retail bank, in: International Journal of Bank Marketing, Vol. 4, No. 5, S. 3 - 30. – *Schierenbeck, H.* (1997): Ertragsorientiertes Bankmanagement, 5. Aufl., Wiesbaden, Band 1 - 3. – *Schneider, B.* (1973): The Perception of Organizational Climate. The Customer's View, in: Journal of Applied Psychology, Vol. 57, S. 248 - 256. – *Shostack, G. L.* (1984): Designing Services That Deliver, in: Harvard Business Review, Vol. 62, No. 1, S. 133 - 139. – *Stauss, B.* (1995): „Augenblicke der Wahrheit“ in der Dienstleistungserstellung: Ihre Relevanz und ihre Messung mit Hilfe der Kontaktpunkt-Analyse, in: *Bruhn, M./Stauss, B.* (Hrsg.): Dienstleistungsqualität. Konzepte, Methoden, Erfahrungen, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 379 - 399. – *Stauss, B./Hentschel, B.* (1990): Verfahren der Problemidentifikation und -analyse im Qualitätsmanagement von Dienstleistungsunternehmen, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 36. Jg., Nr. 6, S. 232 - 259. – *Stauss, B./Seidel, W.* (1996): Beschwerdemanagement. Fehler vermeiden – Leistung verbessern – Kunden binden, München/Wien. – *Steinbach, W.* (1994): Qualitätskosten, in: *Masing, W.* (Hrsg.): Handbuch Qualitätsmanagement, 3. Aufl., München/Wien, S. 65 - 88. – *Stockinger, K.* (1993): Fehlermöglichkeits- und Einflußanalyse, in: *Hansen, W./Jansen, H. H./Kamiske, G. F.* (Hrsg.): Qualitätsmanagement im Unternehmen. Grundlagen, Methoden und Werkzeuge, Praxisbeispiele, Loseblatt-Sammlung, Kapitel 04.07, Berlin u. a., S. 1 - 30. – *Süchting, J.* (1991): Wachsen die preispolitischen Spielräume?, in: Bank, Markt und Technik, 20. Jg., Nr. 5, S. 16 - 20. – *Sutton, R. I./Rafaeli, A.* (1988): Untangling the Relationship Between Displayed Emotions and Organizational Sales. The Case of Convenience Stores, in: Academy of Management Journal, Vol. 31, S. 461 - 489. – *Swan, J. E./Trawick, I. F.* (1980): Satisfaction Related to Predictive versus Desired Expectations, in: *Hunt, H. K./Day, R. L.* (Hrsg.): Refining Concepts and Measures of Consumer Satisfaction and Complaining Behavior, Bloomington, S. 7 - 12. – *Trommsdorff, V.* (1993): Konsumentenverhalten, 2. Aufl., Stuttgart u. a. – *Tse, D. K./Wilton, P. C.* (1988): Models of Consumer Satisfaction Formation. An Extension, in: Journal of Marketing Research, Vol. 25, No. 2, S. 204 - 212. – *Weiss, P. A.* (1992): Die Kompetenz von Systemanbietern, Berlin. – *Westbrook, R. A./Reilly, M. D.* (1983): Value-Percept Disparity: An Alternative to the Disconfirmation of Expectations Theory of Consumer Satisfaction, in: Advances in Consumer Research, Vol. 10, S. 256 - 261. – *Woodruff, R. B./Cadotte, E. R./Jenkins, R. L.* (1983): Modeling Consumer Satisfaction Processes Using Experience-Based Norms, in: Journal of Marketing Research, Vol. 20, No. 3, S. 296 - 304. – *Wyckoff, D.* (1988): New Tools for Achieving Service Quality, in:



Lovelock, C. H. (Hrsg.): *Managing Services*, London u. a., S. 226 - 239. – Zäschke, J. (1988): Qualitätsbewertung, in: *Masing, W. (Hrsg.): Handbuch der Qualitätssicherung*, 2. Aufl., München/Wien, S. 421 - 436. – Zeithaml, V. A./Berry, L. L./Parasuraman, A. (1993): The Nature and Determinantes of Customer Expectations of Service, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 21, No. 1, S. 1 - 12. – Zeithaml, V. A./Parasuraman, A./Berry, L. L. (1992): *Qualitätsservice. Was Ihre Kunden erwarten – was Sie leisten müssen*, Frankfurt am Main.

## **Zusammenfassung**

### **Messung und Sicherstellung der Dienstleistungsqualität im Kreditgewerbe Ansatzpunkte eines umfassenden Qualitätsmanagements im Finanzdienstleistungssektor (Teil I)**

Die Diskussion der Themenbereiche Dienstleistungsqualität (aus Unternehmensperspektive) bzw. Kundenzufriedenheit (aus Kundenperspektive) hat im Finanzdienstleistungssektor in den vergangenen Jahren beträchtlich an Intensität gewonnen. Eine in weiten Bereichen zu beobachtende Neudefinition der Wettbewerbsregeln führt zu der Notwendigkeit der Entwicklung und Umsetzung eines kundenorientierten Qualitätsmanagementsystems, in das alle Unternehmenseinheiten und auch die Kunden einbezogen werden müssen.

Der erste Teil des Beitrages thematisiert die Bedeutung des Qualitätsmanagements für den Dienstleistungssektor, wobei vor allem auf die aktuellen Entwicklungen der Finanzdienstleistungsmärkte Bezug genommen wird. Aus der Mehrstufigkeit des Dienstleistungserstellungsprozesses resultiert die Notwendigkeit einer multiperspektivischen Betrachtung, die die involvierten Unternehmenseinheiten einbezieht. Um diesen Anforderungen gerecht werden zu können, werden im Rahmen des FINSERV-GAP-Modells sechs zentrale „Lücken“ diskutiert, die die Realisierung der Dienstleistungsqualität beeinträchtigen können und somit für das Qualitätsmanagement von besonderer Bedeutung sind.

## **Summary**

### **Measuring and Ensuring the Quality of Services of the Credit Industry Approaches to Comprehensive Quality Management in the Financial Services Sector (Part 1)**

The discussion about the cluster of topics that relate to the quality of services (from a corporate point of view) and/or to the satisfaction of clients (from a customer point of view) has substantially gained in intensity in the sector of financial services in recent years. A redefinition of rules of competition to be observed in wide areas has resulted in a need for developing and implementing a customer-oriented quality management system that must include all corporate units as well as the customers.

The first part of this contribution discusses the importance of quality management for the services sector with reference mainly to the latest developments in

the financial services markets. The multi-level process of services production makes it necessary to adopt an approach encompassing all the corporate units involved whereunder this topic is tackled from more than one perspective. In order to meet these requirements, six central “gaps” are discussed within the framework of the FINSERV-GAP model that might impair the quality of services and are thus of special importance in terms of quality management.

## **Résumé**

### **Mesure et garantie de la qualité des services du secteur financier Vers une gestion de la qualité plus vaste dans le secteur des services financiers (Partie I)**

Au cours des dernières années, les sujets de la qualité des services (de la perspective des entreprises) et de la satisfaction des clients (de la perspective des clients) sont discutés de plus en plus intensément dans le secteur des services financiers. On observe une redéfinition des règles de la concurrence dans des larges domaines; ce qui oblige à développer et à réaliser un système de gestion de la qualité orienté vers les clients, dans lequel toutes les unités de l'entreprise de même que les clients doivent être intégrés.

La première partie de cet article montre l'importance de la gestion de la qualité pour le secteur des services, en se référant surtout aux évolutions actuelles des marchés des services financiers. Comme le processus de production des services comporte plusieurs étapes, il faut faire des considérations sous plusieurs optiques, incluant les unités d'entreprises concernées. Pour satisfaire à ces exigences, on discute ici dans le cadre du modèle FINSERV-GAP six «lacunes» centrales qui peuvent nuire à la réalisation de la qualité des services et qui détiennent donc une importance particulière pour la gestion de la qualité.