

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

Von Manfred Bruhn, Basel

**III. Ansatzpunkte zur empirischen Erhebung  
der Dienstleistungsqualität**

*1. Anforderungen an das Design einer empirischen Untersuchung*

Die *Spezifikation und Modifikation des Basismodells* ist Ergebnis einer Untersuchung im Finanzdienstleistungsbereich, deren Vorgehensweise sich – ebenso wie diejenige von *Parasuraman et al.* – an den Empfehlungen Churchills zur Entwicklung von Meßinstrumenten für Marketingkonstrukte orientiert.<sup>60</sup> Zentrale Aufgabenstellung ist in diesem Zusammenhang die Operationalisierung der nicht direkt beobachtbaren theoretischen Konstrukte durch eine Vielzahl von Variablen, um im Anschluß an einen iterativ durchlaufenden Bereinigungsprozeß den Meßansatz verkürzt zur Anwendung zu bringen.

Ausgangspunkt der Untersuchung ist die Entwicklung eines Fragebogens als Basis der *empirischen Datenerhebung*. Im Rahmen der zugrundeliegenden Studie wurden so zunächst die relevanten Qualitätsdimensionen ermittelt, die das Konstrukt der Dienstleistungsqualität im Privatkundenbereich bestimmen.<sup>61</sup> Darauf aufbauend müssen Items zu den einzelnen Dimensionen generiert werden. Im vorliegenden Fall konnten auf der Basis von Expertengesprächen mit Mitarbeitern und Interviews mit Kunden von Kreditinstituten 43 Items entwickelt werden, die in Form eines ersten Fragebogens innerhalb eines Pretests auf Verständlichkeit und Aussagekraft überprüft wurden.

---

<sup>60</sup> Churchill 1979, S. 64 ff.

<sup>61</sup> In diesem Fall konnten zehn zentrale Qualitätsdimensionen ermittelt werden.

Die notwendige *Bereinigung* nach Cronbachs Alpha sieht dabei vor, daß jene Items entfernt werden, die zum Gesamtscore ihrer Dimension nur eine geringe Korrelation aufweisen und deren Entfernen Cronbachs Alpha als Reliabilitätskennzahl erhöht. Mit Hilfe der Faktorenanalyse kann anschließend – falls erforderlich – eine Neuordnung und Rekonstruktion der Qualitätsdimensionen vorgenommen werden.

Um zu einem finanzdienstleistungsspezifischen Fragebogen zu gelangen, muß der von *Parasuraman et al.* entwickelte Fragebogen einzelnen meßtheoretischen und inhaltlichen Änderungen unterzogen werden. Die letztlich eingesetzte Version umfaßte so 38 Items – gegenüber 22 in der Ursprungsversion von SERVQUAL.<sup>62</sup> Unter Berücksichtigung der am Originalansatz geübten Kritik wurde die von *Parasuraman et al.* genutzte Doppelskala durch eine Einfachskala ersetzt.<sup>63</sup> Um die Problematik eines unterschiedlichen Erwartungsbegriffs handhabbar zu machen, wurde darüber hinaus eine exzellente Leistungserstellung als Maßstab zur erlebten Leistung herangezogen.<sup>64</sup>

Zur Beurteilung der einzelnen Items stand den Befragten eine fünfstufige Skala mit neuer Unterteilung zur Verfügung, um eventuellen Einwänden bezüglich mangelnder Diskriminationsstärke oder Problemen der Anspruchsinflation zu begegnen. Eine mittlere Beurteilung sollte dabei zum Ausdruck bringen, daß die erwartete Leistung der wahrgenommenen Leistung entspricht (Wert Null), wobei die Skala durch die Extremwerte +2 und -2 begrenzt wurde.<sup>65</sup> Über die Einschätzung der einzelnen Items hinaus waren die Befragten aufgefordert, für jede der abgefragten Qualitätsdimensionen eine Wichtigkeitseinschätzung vorzunehmen sowie allgemeine Fragen zur Zufriedenheit bzw. zur Soziodemographie zu beantworten.

---

<sup>62</sup> Hierbei wurden insbesondere auch die von *Buswell* (1986) in England genutzten Items herangezogen.

<sup>63</sup> Dieses Vorgehen hat verschiedene Vorteile: Neben einem geringeren Erhebungsaufwand reduziert sich auch für die befragten Personen die Komplexität der Fragestellung, die zweifache Beurteilung einer Fragestellung entfällt. Darüber hinaus können Fehlinterpretationen aufgrund der Differenzbildung zwischen den beiden Werten für eine einzelne Frage vermieden werden.

<sup>64</sup> Die Probanden wurden explizit darauf hingewiesen, daß sämtliche Aussagen auf eine „ideal product performance“ bezogen werden sollen.

<sup>65</sup> Diese Einteilung entspricht gleichzeitig der intuitiven Assoziation einer schlechten Leistung mit negativen Werten und umgekehrt.

## *2. Durchführung der Erhebung im Rahmen einer Kunden- und Mitarbeiterbefragung*

### a) Kundenbefragung

Gegenstand der empirischen Untersuchung ist zunächst die Bestimmung von GAP 6, die durch die Ergebnisse einer Kundenbefragung vorgenommen wird. Darüber hinaus kann auch GAP 1 ermittelt werden, wenn die Mitarbeiter der untersuchten Finanzdienstleister den entsprechenden Fragebogen aus Kundensicht beantworten. Über eine eigene Befragung von Mitarbeitern und Führungskräften können schließlich GAP 2 bis 5 ermittelt werden.<sup>66</sup>

Bei der zugrundeliegenden Untersuchung wurde eine schriftliche Befragung durchgeführt. Die nach dem Zufallsprinzip ausgewählten Kunden erhielten auf dem Postweg den standardisierten Fragebogen sowie ein Begleitschreiben zugesandt. Die schriftliche Befragung bietet sich in diesem Zusammenhang aufgrund des gegenüber der mündlichen Befragung geringeren zeitlichen und finanziellen Aufwandes an. Darüber hinaus können interviewerinduzierte Einflüsse auf das Antwortverhalten des Befragten (Interviewer-Bias) vermieden sowie die absolute Anonymität der Befragung zugesichert werden. Als Problembereiche einer schriftlichen Befragung müssen allerdings geringere Rückläufe sowie mögliche Mißverständnisse bei der Auslegung der Fragen in Kauf genommen werden.

Der bei den Kunden eingesetzte Fragebogen besteht aus fünf Blöcken. Nach einleitenden Erklärungen über den Hintergrund der Untersuchung werden die Kunden zunächst gebeten, den Erfüllungsgrad verschiedener Dienstleistungen bei ihrem letzten Filialbesuch zu beurteilen. Dabei sollen auch die Vorstellungen bzw. Erwartungen an die entsprechenden Dienstleistungen berücksichtigt werden. Die zu bewertenden 38 Kriterien sowie die hinter den Einzelkriterien stehenden neun Qualitätsdimensionen sind das Ergebnis der im Pretest des Forschungsprojektes ermittelten Variablen. Beurteilt werden mußten im einzelnen:

---

<sup>66</sup> Der Beitrag beruht auf Untersuchungen zur Qualitätsmessung von Dienstleistungsprodukten, die im Auftrag der Wissenschaftsförderung der Sparkassenorganisation e.V., Bonn, durchgeführt wurden.

- (1) Wartezeiten,
- (2) Öffnungszeiten sowie Gestaltung der Geschäftsstelle,
- (3) Verhalten und Eigenschaften der Mitarbeiter der Geschäftsstelle,
- (4) Beratung durch die Mitarbeiter der Geschäftsstelle,
- (5) Verhalten bei Reklamationen,
- (6) Zuverlässigkeit der Geschäftsstelle,
- (7) Gestaltung der Formulare,
- (8) Angebot und Betriebsbereitschaft von Geldautomaten, Kontoauszugsdruckern,
- (9) Preis-Leistungs-Verhältnis.<sup>67</sup>

Die 5er-Skala für die Einzelkriterien reicht dabei von den Extremwerten „miserabel“ (-2) bis hin zu „exzellent“ (+2) inklusive einer neutralen Einschätzung (0). Aufgrund entsprechender Formulierung der Aussagen zu den einzelnen Items konnten negative Werte als mehr oder weniger ausgeprägte Nichterfüllung, positive Werte als Übererfüllung der Erwartungen interpretiert werden. Daten zum Erfüllungsgrad der einzelnen Kriterien können jedoch nur bedingt Anhaltspunkte für eventuellen Handlungsbedarf geben. Aus diesem Grund wurde im zweiten Teil des Fragebogens neben dem allgemeinen Erfüllungsgrad der neun Dimensionen auch deren Wichtigkeit mit einer 5er-Skala („sehr unwichtig“ = -2 bis „sehr wichtig“ = +2) abgefragt.

Im dritten Teil des Fragebogens wird einerseits die allgemeine Zufriedenheit der Kunden mit dem Finanzdienstleister erhoben, andererseits sollen drei konative Kriterien beurteilt werden. Mit Fragen nach der Bereitschaft zum Wechsel des Kreditinstituts und zur Wiederwahl des Anbieters sowie nach dem Empfehlungsverhalten können direkte Handlungsabsichten der Kunden ermittelt werden. Im vierten Teil des Fragebogens wird anschließend in vier offenen Fragen nach der Bewertung des Finanzdienstleisters gefragt, wobei die Kunden einerseits um eine allgemeine Beurteilung gebeten werden, andererseits aber auch angeben sollen, welche Bereiche ihnen konkret z.B. in ihrer Stammfiliale gefallen oder mißfallen.

---

<sup>67</sup> Bei der Dimension Preis-Leistungs-Verhältnis handelt es sich um eine ergänzende Variable, die eigentlich keine separate Teilleistung darstellt. Dennoch hat das vom Kunden wahrgenommene Preis-Leistungs-Verhältnis erheblichen Einfluß auf die Einschätzung der Gesamtqualität und wird daher als eindimensionale Variable aufgenommen.

Im fünften und letzten Teil des Fragebogens werden schließlich verschiedene soziodemographische Merkmale sowie Daten zu Dauer und Intensität der Kundenbeziehung abgefragt.

#### b) Mitarbeiterbefragung

Grundlage dieser Untersuchung ist eine schriftliche Befragung von Mitarbeitern unterschiedlicher Funktionsbereiche. Für die Befragung wurden zwei, inhaltlich aufeinander abgestimmte, jedoch partiell unterschiedliche Fragebogenversionen eingesetzt, um Mitarbeiter in ihrer Funktion als Kundenkontaktpersonal oder Führungskraft zu befragen. Zum Kundenkontaktpersonal zählen alle Mitarbeiter, die mit den Kunden regelmäßig in direktem Kontakt stehen (z.B. Kundenbetreuer, Kassierer). Zu den Führungskräften zählen hingegen sämtliche Mitarbeiter, die leitende Aufgaben erfüllen (z.B. Filialleiter, Leiter der Region, Leiter der Zentrale).

Die schriftliche Befragung stützt sich auf zwei, jeweils aus fünf Blöcken bestehende, standardisierte Fragebögen. Folgende Aspekte stehen hierbei im Mittelpunkt des Interesses:

##### *Fragebogen für die Führungskräfte*

- 54 Einzelkriterien (Erfüllungsgrad),
- 15 Beurteilungsdimensionen (Erfüllungsgrad und Wichtigkeit),
- 3 Fragen zu den 9 Dienstleistungsdimensionen (Kundenumfrage),
- 2 Fragen zu den Serviceleistungen insgesamt,
- 4 Soziodemographische Fragen.

##### *Fragebogen für das Kundenkontaktpersonal*

- 46 Einzelkriterien (Erfüllungsgrad),
- 12 Beurteilungsdimensionen (Erfüllungsgrad und Wichtigkeit),
- 3 Fragen zu den 9 Dienstleistungsdimensionen (Kundenumfrage),
- 2 Fragen zu den Serviceleistungen insgesamt,
- 4 Soziodemographische Fragen.

### 3. Ausgewählte Untersuchungsergebnisse einer empirischen Untersuchung

#### a) Kundenbefragung

Die im folgenden vorgestellten Ergebnisse sind Resultate einer Befragung bei zwei bayerischen Kreditinstituten mit mehreren Filialen. Befragt wurden jeweils 5.000 Kunden aus dem Privatbereich, die von den jeweiligen Zentralen nach dem Zufallsprinzip ausgesucht wurden. Eines der beiden Institute gab ein monatliches Mindestnettoeinkommen von 5.000 DM vor. Die Gesamtrücklaufquote bei beiden Kreditinstituten lag bei 30,13 Prozent; ein Wert, der für eine schriftliche Kundenbefragung als ausgesprochen hoch anzusehen ist.

Über alle Kriterien hinweg wurden bei beiden Instituten Höflichkeit und Freundlichkeit der Mitarbeiter, die korrekte Kontoführung sowie die Verschwiegenheit am besten beurteilt. Die schlechtesten Beurteilungen erreichten die Kriterien Öffnung in der Mittagszeit, das Preis-Leistungs-Verhältnis sowie die Parkmöglichkeiten. Untersucht man die Einzelergebnisse näher, so läßt sich feststellen, daß die Beurteilungen bankspezifisch deutlichen Schwankungen unterliegen. Darüber hinaus schätzen die Mitarbeiter die Kundenmeinung zum Teil erheblich positiver ein, als diese tatsächlich ist. Dies gilt insbesondere für die Kriterien Regelung der Öffnungszeiten, Beratung bei Vermögensanlagen sowie Preis-Leistungs-Verhältnis.<sup>68</sup> Andererseits gibt es auch Bereiche, in denen die Mitarbeiter eine schlechtere Kundenmeinung vermuten, als real ermittelt. Möglicherweise handelt es sich dabei um Bereiche, in denen sich die Mitarbeiter der eigenen Unzulänglichkeiten viel stärker bewußt sind, als die Kunden diese wahrnehmen.<sup>69</sup>

Daß die Kunden die unterschiedlichen Leistungen von Kreditinstituten differenziert wahrnehmen, zeigt sich an der Beurteilung der technischen Ausstattung der Filialen. Hier lassen sich je nach tatsächlichem Ausstattungsniveau deutliche Unterschiede in der Beurteilung ausmachen. Auch dokumentieren abweichende Bewertungen hinsichtlich Preis-Leistungs-Verhältnis und Wartezeiten das differenzierte Antwortverhalten.<sup>70</sup>

---

<sup>68</sup> Hier glauben die Mitarbeiter, daß die Kunden eine erheblich positivere Einschätzung von den Leistungen der Bank zeigen, als dies tatsächlich der Fall ist.

<sup>69</sup> Eine andere Ursache für diese Konstellation könnte in bewußt zurückhaltenen Äußerungen der Mitarbeiter zu suchen sein, um den Eindruck der Selbstüberschätzung zu vermeiden.

<sup>70</sup> Die Selektion nach Kunden mit höherem Einkommen durch ein Kreditinstitut spiegelt sich in verschiedenen Antworten wider. So schätzen die wohlhabenderen

In Hinblick auf die Beurteilung der Wichtigkeit der einzelnen Kriterien läßt sich festhalten, daß dem Preis-Leistungs-Verhältnis sowie dem Verhalten der Mitarbeiter bei Reklamationen besondere Bedeutung beigemessen wird. Auch hier zeigen sich problematische Fehleinschätzungen aus Mitarbeitersicht, da die Bedeutung dieser Kriterien niedriger eingestuft wird als von den Kunden.

Führt man die abgefragten Kriterien in einem Raster mit den Dimensionen Wichtigkeit und Erfüllungsgrad zusammen, so lassen sich jene Bereiche identifizieren, in denen besonderer Handlungsbedarf besteht. Für die Qualitätseinschätzung äußerst relevante Aspekte mit schlechtem Erfüllungsgrad waren einmal mehr das Preis-Leistungs-Verhältnis, das Verhalten bei Reklamationen, die Beratung durch die Mitarbeiter sowie das Angebot und die Betriebsbereitschaft von Automaten.

Konkretes Ergebnis dieser differenzierten Einschätzungen aus Kundensicht sind Zufriedenheitsmaße, die nicht uneingeschränkt im positiven Bereich liegen. Die Kunden sind durchschnittlich eher zufrieden und bringen, aufgesplittet nach den beiden Banken, wiederum unterschiedliche Zufriedenheitsbeurteilungen zum Ausdruck. Die Handlungsrelevanz dieser Einschätzungen ist dabei durchaus gegeben. So unterscheidet sich die Weiterempfehlungsbereitschaft bei den Kunden beider Kreditinstitute, wobei auch hier die Mitarbeiter eine niedrigere Abwanderungsbereitschaft bzw. ein höheres Empfehlungsverhalten der Kunden vermuten, als tatsächlich ermittelt.

Werden abschließend die Zusammenhänge zwischen den Qualitätsdimensionen und den konativen Kriterien untersucht, so spielt insbesondere das wahrgenommene Preis-Leistungs-Verhältnis für die Kundentreue eine besondere Rolle.<sup>71</sup>

## b) Mitarbeiterbefragung

Im Rahmen der Mitarbeiterbefragung wurden jeweils 250 Mitarbeiter der beiden Institute nach dem Zufallsprinzip ausgesucht und persönlich angeschrieben. Von den insgesamt 500 angeschriebenen Personen gehörten 120 zum Kreis der Führungskräfte, 380 Mitarbeiter standen in direktem Kundenkontakt nach außen. Die Bereitschaft zur Beteiligung an der Untersuchung war bei beiden Personengruppen sehr hoch. Die

---

Kunden das Preis-Leistungs-Verhältnis insgesamt besser ein, sie zeigen in vielen Leistungskriterien allerdings auch ein kritischeres Antwortverhalten.

<sup>71</sup> Auf eine Darstellung der Beurteilungen nach soziodemographischen Merkmalen wird im folgenden verzichtet.

Rücklaufquote von 70,0 Prozent bei den Führungskräften und 48,4 Prozent beim Kundenkontaktpersonal zeigt, daß für die angesprochene Thematik offensichtlich Mitteilungsbedarf besteht.<sup>72</sup>

Hinsichtlich der dritten Lücke des FINSERV-GAP-Modells (Diskrepanz zwischen Interpretation der Kundenerwartung durch die Bank und Spezifikation der Bankdienstleistungsqualität) läßt sich festhalten, daß zwischen den Urteilen der Führungskräfte und der Mitarbeiter in direktem Kundenkontakt keine grundsätzlichen Unterschiede bestehen.<sup>73</sup> Beide Gruppen sehen die größten Defizite bei der Qualitätsdimension „Wartezeiten an Kasse und Schalter“. Die geringste Lücke wird bei Angebot und Betriebsbereitschaft der Automaten und Kontoauszugsdrucker wahrgenommen.

Betrachtet man darüber hinaus die Realisation der Leistungen gegenüber der Spezifikation (GAP 4), so lassen sich wiederum die Wartezeiten am Schalter als problematischste Qualitätsdimension identifizieren. Unproblematisch – sowohl in der Einschätzung der Kundenkontaktmitarbeiter als auch bei den Führungskräften – erscheint hingegen die Zuverlässigkeit der Geschäftsstelle. GAP 5 (Lücke zwischen Kommunikation/Leistungsversprechen und tatsächlicher Leistung) konkretisiert sich in der Einschätzung beider Mitarbeitergruppen vor allem bei der Gestaltung der Formulare sowie beim Preis-Leistungs-Verhältnis.

Hinsichtlich der internen Bestimmungsfaktoren der Lücken des FINSERV-GAP-Modells wurden in beiden Banken in Abhängigkeit von der Befragungsgruppe, dem Institut, dem Grad der persönlichen Betroffenheit und der spezifischen Unternehmenssituation unterschiedliche Defizite angegeben. Akuter Handlungsbedarf läßt sich dabei in den Bereichen Einhaltbarkeit von Serviceversprechen, vorzeitige Kenntnis von Werbekampagnen und dem Stellenwert der Servicepolitik hausintern erkennen – somit bei Themenbereichen, die überwiegend mit Fragen der internen Kommunikation verbunden sind. Die besten Beurteilungen erhalten hier die Kriterien Teamarbeit sowie geeignete Technik für Serviceaufgaben. Befragt nach der Wichtigkeit der zentralen Bestimmungsfaktoren der Qualitätslücken wurde von Seiten der Kundenkontaktmitarbeiter der Teamarbeit und von seiten der Führungskräfte der ausreichenden fachlichen Qualifikation der Mitarbeiter die größte Bedeutung beigemessen. Die geringste Gewichtung erhielten abgestimmte Arbeitsplatzanfor-

---

<sup>72</sup> Insgesamt ergibt sich so eine Rücklaufquote von 53,6 Prozent.

<sup>73</sup> Tendenziell urteilen allerdings die Führungskräfte kritischer als die Kundenkontaktmitarbeiter.



derungen, angemessene Kriterien der Leistungsbeurteilung sowie die starke Formalisierung und Kontrolle von Qualitätszielen und -strategien.

Führt man auch in der Mitarbeiterbefragung jene Kriterien zusammen, die einerseits schlecht beurteilt wurden, andererseits aber als besonders wichtig eingestuft werden, so läßt sich dringender Handlungsbedarf vor allem in drei Bereichen erkennen: Ausreichender Handlungsspielraum des Kundenkontaktpersonals, gute Aufwärtskommunikation sowie gute horizontale Kommunikation.

#### **IV. Konzeption eines Qualitätsmanagementkonzeptes für Kreditinstitute**

##### *1. Anforderungen an ein umfassendes Qualitätsmanagement- system im Bankbereich*

Zunehmend entscheidend für Erfolg und Wettbewerbsfähigkeit von Finanzdienstleistern ist ihre Fähigkeit, den verschiedenen Bedürfnissen und Anforderungen der Kundengruppen im Hinblick auf die Qualität von Produkten und Dienstleistungen gerecht zu werden. Qualität als umfassendes betriebliches Konzept, das die technische, kaufmännische und menschliche Dimension des Unternehmens anspricht, gewinnt eine herausragende Bedeutung. Eine derart ganzheitliche Ausrichtung des gesamten Kreditinstituts auf Qualität erfordert die Entwicklung und Umsetzung eines „geeigneten“, d.h. die individuellen Bedürfnisse und Ressourcen des Unternehmens berücksichtigenden, Qualitätsmanagementkonzeptes.

Ein spezifisches *Qualitätsmanagementsystem für den Finanzdienstleistungsbereich* zu entwickeln, heißt zunächst, Anforderungen, Ziele, Grundsätze und Instrumente des Qualitätsmanagements zu thematisieren. Qualitätsbezogene Methoden und Handlungsanweisungen müssen diskutiert werden, um die Qualitätsbewegung in den Finanzdienstleistungssektor zu leiten und greifbare wie auch dauerhafte Ergebnisse zu erhalten. Dabei müssen sämtlichen Mitarbeitern und Führungskräften die Mittel und Werkzeuge „an die Hand gegeben“ werden, die sie für die Durchsetzung der umfassenden Qualitätskonzeption benötigen. In diesem Zusammenhang müssen insbesondere vier Anforderungen berücksichtigt werden:

- (1) Entwicklung eines umfassenden, ganzheitlichen Ansatzes,
- (2) direkte Umsetzbarkeit bzw. Anwendbarkeit der Maßnahmen des Qualitätsmanagements,

- (3) langfristige Orientierung des Qualitätsmanagementkonzepts,
- (4) Wirtschaftlichkeit des Qualitätsmanagementsystems.

*Qualitätsmanagement* wird dabei umfassend als Gesamtheit der qualitätsbezogenen Tätigkeiten und Zielsetzungen definiert, wobei unter *Qualität* die bewertete Beschaffenheit einer Leistung verstanden wird. Ein *Qualitätsmanagementsystem* dient dann der Strukturierung und systematischen Umsetzung von Qualitätsaufgaben. Es handelt sich um die aufbau- und ablauforganisatorische Gestaltung des Unternehmens zur Verknüpfung der qualitätsbezogenen Aktivitäten untereinander wie auch im Hinblick auf eine einheitliche und gezielte Planung, Umsetzung und Steuerung dieser Maßnahmen in der Organisation. Die Rentabilität des entwickelten Qualitätsmanagementkonzeptes ist hierbei zu berücksichtigen.

Die *zentrale Aufgabe eines Qualitätsmanagements* muß es dabei sein, die vom Unternehmen bei Berücksichtigung der Kundenerwartungen definierte Dienstleistungsqualität permanent sicherzustellen. Eine aus Kundensicht wahrgenommene, verbesserte Qualität der angebotenen Dienstleistungen bei möglicherweise zusätzlich realisierbarer Reduzierung der Leistungserstellungskosten kann die Position des einzelnen Finanzdienstleisters am Markt bedeutend stärken und komparative Wettbewerbsvorteile schaffen. Die Qualitätsziele sind jedoch stets von den übergeordneten Unternehmens- und Marketingzielen, wie Gewinnorientierung, Rentabilität oder Wachstumssicherung, abzuleiten.

Im Rahmen eines detaillierten *Zielsystems des Qualitätsmanagements* lassen sich markt- und unternehmensgerichtete Ziele unterscheiden. Zu den *marktgerichteten Zielen* zählen prinzipiell die Steigerung der Kundenzufriedenheit und -loyalität, Imageverbesserungen sowie die Schaffung von Markteintrittsbarrieren gegenüber potentiellen Wettbewerbern. *Unternehmensgerichtete Ziele* des Qualitätsmanagements sind die Senkung des Fehlleistungsaufwands, Effizienzsteigerungen im Rahmen interner Dienstleistungsprozesse sowie die Schaffung eines Qualitätsbewußtseins bei den Mitarbeitern sämtlicher Hierarchieebenen.

Nach Festlegung der verschiedenen Qualitätsmanagementziele sind die konkreten *markt- und unternehmensgerichteten Aufgaben* abzuleiten, die der Erreichung der zuvor bestimmten Ziele dienen. Während die *marktgerichteten Aufgaben* neben der Messung der Kundenanforderungen in bezug auf die Qualität der Dienstleistungen auch die Umsetzung der Anforderungen in konkrete Qualitätsstandards beinhalten, werden mit den primär *unternehmensgerichteten Aufgaben* vor allem die Aufnahme

der Qualitätsphilosophie in die Kultur des Finanzdienstleisters sowie die Schaffung sachlicher, organisatorischer und personeller Voraussetzungen für das Qualitätsmanagement angesprochen.

Die Bestimmung der einzelnen Ziele und Aufgaben des Qualitätsmanagements erfordert stets eine *Präzisierung* im Hinblick auf *Inhalt, Ausmaß und Zeitbezug*, damit eindeutige Meßvorschriften vorhanden sind, anhand derer die Zielerreichung kontrolliert werden kann. Von besonderer Wichtigkeit ist die *eindeutige Formulierung* der markt- und unternehmensgerichteten Qualitätsziele, damit sie für sämtliche Anspruchsgruppen, d.h. Mitarbeiter und Kunden, sowohl verständlich als auch nachvollziehbar sind. Sie müssen meßbar sowie realistisch sein und sollten kurzfristig (z.B. für ein Jahr) oder langfristig (z.B. für fünf Jahre) gesetzt werden, damit ihre Erfüllung nachweisbar wird.

## 2. Phasen des Qualitätsmanagements

Zur Sicherung bzw. Verbesserung der Qualität von Produkten und Leistungen ist es unabdingbar, daß Führungskräfte und Mitarbeiter gemeinsam die Verantwortung für das Qualitätsmanagement übernehmen. Dieser Grundgedanke ist in dem *Konzept des Total Quality Management (TQM)* enthalten. Der TQM-Ansatz ist eine umfassende Ausrichtung des gesamten Unternehmens an der Qualitätswahrnehmung der internen und externen Kunden, wobei der Philosophieaspekt und die Einhaltung von Prinzipien für das gesamte Unternehmen eindeutig im Vordergrund stehen. TQM ist somit nicht nur Bestandteil eines Unternehmensführungskonzeptes, sondern dominiert vielmehr sämtliche Managementaktivitäten. Da „Qualität“ zum wichtigsten Erfolgsfaktor im Unternehmen wird, der von sämtlichen Mitarbeitern getragen werden sollte, handelt es sich bei Total Quality Management nicht einfach um ein Qualitätskonzept, sondern um eine, das ganze Unternehmen einschließende *Qualitätsphilosophie bzw. Qualitätskultur*.

Die Umsetzung des Total-Quality-Management-Gedankens bzw. eines Qualitätsmanagementsystems erfordert den Einsatz konkreter qualitätsbezogener Instrumente. Hier wird häufig vom *Regelkreis des Qualitätsmanagements* gesprochen, der sich idealtypisch an den klassischen Managementfunktionen Planung, Durchführung und Kontrolle orientiert. Es lassen sich hierbei die vier Phasen *Qualitätsplanung, Qualitätslenkung, Qualitätsprüfung* und *Qualitätsmanagementdarlegung* unterscheiden (z.B. in Anlehnung an die Normenreihe DIN ISO 9000 ff.).

Wie die verschiedenen *Phasen des Qualitätsmanagementsystems* zu gestalten sind und welche verschiedenen qualitätsbezogenen Maßnahmen notwendigerweise in den jeweiligen Phasen einzusetzen sind, wird im folgenden aufgezeigt. Es ist erforderlich, für die jeweiligen Qualitätsmaßnahmen festzulegen, *welche Mitarbeitergruppen für welche Konzepte hauptverantwortlich* sind.

#### a) Qualitätsplanung

Aufgabe der *Qualitätsplanung* als notwendige Voraussetzung eines systematischen Qualitätsmanagements ist grundsätzlich

- die Bestimmung der Qualitätsposition des Unternehmens,
- die Ermittlung der Kundenerwartungen im Hinblick auf die Produkt- und Leistungsqualität,
- das Aufstellen von konkreten Qualitätszielen sowie
- die Entwicklung von Konzepten zu deren Verwirklichung.

Hierbei werden unter *strategischen Instrumenten der Qualitätsplanung* diejenigen Maßnahmen verstanden, die den grundlegenden Handlungsrahmen des Qualitätsmanagements festlegen. Demgegenüber beinhalten *die operativen Instrumente der Qualitätsplanung* die detaillierten kurz- und mittel-, aber auch langfristig orientierten Entscheidungen im Unternehmen zur Erfassung der verschiedenen Qualitätsanforderungen.

Im Rahmen der strategischen Qualitätsplanung wird nicht die Qualität selbst geplant, sondern die Anforderungen an die Qualität. Um in einem ersten Schritt die Bestimmung der aktuellen Qualitätsposition eines Finanzdienstleisters vornehmen zu können, müssen zum einen *Stärken und Schwächen* des Unternehmensverbundes wie auch der einzelnen Standorte ermittelt werden, zum anderen ist auch die möglichst umfassende Identifikation der *Chancen und Risiken* am Markt erforderlich. Als Instrument zur parallelen Ermittlung der unternehmensbezogenen Stärken und Schwächen sowie der marktbezogenen Chancen und Risiken hat sich die *SWOT-Analyse* in der Unternehmenspraxis bewährt.<sup>74</sup> Die Ergebnisse dieser Analysen lassen sich in anschaulicher Weise in Qualitätsportfolios verdichten, in denen nicht nur die aktuelle Ist-Position, sondern auch die zukünftig angestrebte Soll-Position eingetragen werden kann.

---

<sup>74</sup> SWOT = Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats.

Aufbauend auf der jeweiligen *Qualitätsposition* sowie der angestrebten Zielpositionierung sind in einem nächsten Schritt wettbewerbsorientierte Qualitätsstrategien abzuleiten. Als weitere Datenbasis sind hierbei Kunden- und Mitarbeiterbefragungen einzusetzen, um spezifische Erkenntnisse über die Dimensionen der Dienstleistungsqualität aus verschiedenen Perspektiven zu erhalten. Der Langfristigkeit der strategischen Qualitätsplanung muß dabei auch durch die Formulierung von Qualitätsgrundsätzen und die Verankerung des Themas Qualität in den Unternehmensleitlinien Rechnung getragen werden.

Aufgabe der *operativen Qualitätsplanung* ist die konkrete Ermittlung der Anforderungen an die Dienstleistungsqualität aus Kunden- und Anbietersicht. Unter Rückgriff auf die im Rahmen der strategischen Qualitätsplanung ermittelten Qualitätsdimensionen muß dabei durch den Einsatz qualitativer wie quantitativer Meßverfahren die Erfassung der Qualitätserwartungen und -wahrnehmungen aus Sicht der Kunden des Finanzdienstleistungsanbieters erfolgen. Die Dynamik der Märkte bei gleichzeitigen Veränderungen im Konsumentenverhalten macht dabei die Etablierung regelmäßiger Befragungen erforderlich.<sup>75</sup> Um dabei Probleme einzelner Meßverfahren umgehen zu können und die Validität der Aussagen zu erhöhen, sollte ein Methodenmix eingesetzt werden. Ergebnisse mit großer Handlungsrelevanz versprechen in diesem Zusammenhang der SERVQUAL-Ansatz, die Methode der Sequentiellen Ereignisse, das Problem-Detecting in Verbindung mit der Frequenz-Relevanz-Analyse für Probleme, die Fishbone-Analyse sowie das Quality Function Deployment.<sup>76</sup>

## b) Qualitätslenkung

Die *Qualitätslenkung*, früher als Qualitätssteuerung bzw. „Quality Control“ bezeichnet, baut prinzipiell auf den Ergebnissen der Qualitätsplanung auf. Sie beinhaltet sämtliche „vorbeugenden, überwachenden und korrigierenden Tätigkeiten bei der Realisierung einer Einheit mit dem Ziel, unter Einsatz von Qualitätstechnik die Qualitätsforderung zu erfüllen“.<sup>77</sup> Diese Phase beinhaltet dementsprechend sämtliche Tätigkeiten, die der Realisierung der Anforderungen an die Qualität der Dienst-

---

<sup>75</sup> In der Regel sollte mindestens einmal im Jahr eine umfassende Kundenbefragung durchgeführt werden.

<sup>76</sup> Zu den einzelnen Verfahren vgl. Abschnitt II sowie die Darstellung bei *Bruhn* 1997, S. 148 ff.

<sup>77</sup> *Deutsche Gesellschaft für Qualität* 1995, S. 97.

leistungen aus Kunden- und Unternehmenssicht dienen.<sup>78</sup> Die in dieser Phase einzusetzenden Instrumente lassen sich in *personell-unternehmenskulturelle, organisatorisch-strukturelle* und *systembezogene* Instrumente unterscheiden.

Dienstleistungen werden in der Regel zwischen dem Mitarbeiter einer Unternehmung – dem Kontaktpersonal – und dem Kunden im Rahmen eines sogenannten *interaktionsorientierten Prozesses* vollzogen,<sup>79</sup> wobei der Bedeutungsgrad des interaktiven Geschehens als Element der Dienstleistungsqualität je nach Dauer, Intensität und Integration des externen Faktors differieren kann. Sowohl bei *problemorientiert-interaktiven* als auch bei *persönlich-interaktiven Dienstleistungen*<sup>80</sup> spielt der *persönliche Kontakt zwischen Konsument und Kontaktpersonal im „Service-encounter“* eine wichtige Rolle.<sup>81</sup>

Dementsprechend sind von der Unternehmensleitung *personalpolitische Maßnahmen* zu ergreifen, die sowohl die Fähigkeiten als auch die Bereitschaft der Mitarbeiter zur Schaffung von Dienstleistungsqualität auf einem hohen – dem geforderten – Niveau sicherzustellen und zu verbessern. Dabei stehen unterschiedliche Instrumente zur Verfügung, von denen hier die qualitätsbezogenen Instrumente der Personalauswahl und -schulung sowie Anreizsysteme für Mitarbeiter herausgegriffen werden sollen.

Besondere Aufmerksamkeit muß dabei der *Einstellung neuer Mitarbeiter* gewidmet werden. Wenn beispielsweise ein potentieller Kundenkontakt-Mitarbeiter im Rahmen der Einstellungsgespräche mit seinem Verhalten wenig oder sogar keine Servicementalität, Kontaktfreude und kein Einfühlungsvermögen zeigt, dann wird er später im Rahmen seiner Tätigkeit kaum Zufriedenheit bei seiner Arbeit finden und auch kaum der Zufriedenheit der Kunden dienlich sein. Für die anschließende Personalentwicklung spielt die *qualitätsorientierte Aus- und Weiterbildung* eine wichtige Rolle im Rahmen der Qualitätslenkung, um den Anspruch einer unternehmensweiten Umsetzung des Qualitätsmanagementansatzes und die angestrebte Einbindung und Mitwirkung sämtlicher Mitarbeiter realisieren zu können.<sup>82</sup>

Der Bedarf nach *organisatorischer Verankerung* und Gestaltung des Qualitätsmanagements ergibt sich unmittelbar aus den aufgezeigten

---

<sup>78</sup> Meffert/Bruhn 1997, S. 258 f.

<sup>79</sup> Schulze 1995, S. 321 f.

<sup>80</sup> Vgl. die Klassifikation bei Mills/Margulies 1980.

<sup>81</sup> Czepiel/Solomon/Suprenant 1985; Bitner 1990; Bitner/Booms/Tetreault 1990; Bitner/Booms/Mohr 1994.

<sup>82</sup> Ausführlicher bei Bruhn 1997, S. 163 ff.

organisatorisch-strukturellen Barrieren in Finanzdienstleistungsunternehmen. Es gilt, die *Qualitätsverantwortung auf das Linienmanagement* zu übertragen bzw. jede Führungskraft zu verpflichten, daß sie bei den ihr unterstellten Mitarbeitern Qualitäts- bzw. Kundenorientierung sicherstellt und die festgelegten Qualitätsziele erreicht. Neben den dezentralisierten, operativen Organisationseinheiten des Qualitätsmanagements bei den jeweiligen Filialen bzw. Geschäftsstellen ist es zweckmäßig, eine *Zentralstabsstelle für Qualität* einzurichten, die Koordinations- und Kommunikationsfunktionen ausübt. Beispielsweise kann ein *Qualitätsausschuß* mit *Qualitätsunterausschüssen* gebildet werden, die die konzeptionelle (Weiter-)Entwicklung des Qualitätsmanagements übernehmen sowie bei der Generierung von Qualitätszielen und der Durchführung von Kunden- und Mitarbeiterbefragungen behilflich sind. Auch die Konzeption sowie Umsetzung von Qualitätsschulungsprogrammen und Qualitätsrevisionen sollten prinzipiell von den Mitarbeitern dieser Zentralabteilung erfolgen, um einheitliche Qualitätsstandards zu erhalten und Vergleiche zwischen den Abteilungen und Geschäftsstellen ziehen zu können.

Für die erfolgreiche Qualitätslenkung in Dienstleistungsunternehmen bedarf es außer der mitarbeiterbezogenen und organisationalen Umgestaltung auch einer Anpassung der *Informations- und Kommunikationssysteme*. Ein Grund hierfür ist darin zu sehen, daß neben den von den Kunden geforderten fachlichen und persönlichen Qualitäten des Kontaktpersonals zunehmend auch die Leistungsfähigkeit der eingesetzten Informations- und Kommunikationstechnologien die Qualität von Dienstleistungen bestimmt.

Die steigende Bedeutung der Automatisierung und Selbstbedienung, insbesondere bei *Bankautomaten* und beim *Telefonbanking*, beweisen offensichtlich, daß es Kundensegmente gibt, die in der beleglosen und zeitökonomischen Distanzabwicklung von Routinegeschäften ohne Limitierung von Öffnungszeiten einen Qualitätsvorteil erkennen.

*Electronic Banking*, d.h. computergestützte Bankdienstleistungen, bieten aber auch in der Beratungsphase Ansatzpunkte zur Qualitätssteuerung, da die Mitarbeiter im Kundenkontakt aktuelle Markt-, Kunden- und Produktinformationen on line abrufen können, die bei einer individuellen, umfassenden Beratung hilfreich oder sogar notwendig sind. Auch *Simulationen* in bezug auf alternative Problemlösungen bei der Geldanlage oder Finanzierung sowie *Modellrechnungen* im Computerdialog können im Rahmen von *Expertensystemen* eingesetzt werden, um den Informationsbedürfnissen von Kunde und Berater zu dienen.

### c) Qualitätsprüfung

Neben der Steuerung der Dienstleistungsqualität sollte in einem Qualitätsmanagementsystem in einer *Phase der Qualitätsprüfung* auch die tatsächliche Erfüllung der Dienstleistungsqualität untersucht werden. In der Phase der Qualitätsprüfung gilt es für das Unternehmen festzustellen, „inwieweit eine Einheit die Qualitätsforderung erfüllt“, d. h., sämtliche qualitätsbezogenen Elemente, Prozesse, Tätigkeiten u. ä. eines Dienstleistungsunternehmens sind im Hinblick auf die Erreichung der geplanten Qualitätsziele zu testen.<sup>83</sup> Demnach ist durch geeignete Verfahren zu überprüfen, ob und inwieweit die Anforderungen an die Dienstleistungsqualität, die im Rahmen der Dienstleistungs- und Dienstleistungslieferungsspezifikation festgelegt wurden, in der Realität umgesetzt wurden.

Interne Qualitätsprüfungen werden vom Unternehmen selbst aus der Perspektive des Managements induziert und in der Regel kontinuierlich eingesetzt, wie z. B. das „Vieraugenprinzip“ im Bankwesen, EDV-Kontrollen, Mitarbeitergespräche oder Mitarbeiterbeurteilungen durch Vorgesetzte. Da die *Qualität unternehmensinterner Leistungen* in erheblichem Maße die externe Qualität gegenüber den Kunden beeinflusst, ist es notwendig, in den einzelnen Unternehmensbereichen des Finanzdienstleisters regelmäßig bei den Mitarbeitern, d. h. den unternehmensinternen Kunden und Lieferanten, Befragungen durchzuführen. Es wurde dargestellt, daß bereits im Rahmen der Qualitätsplanungsphase Mitarbeiterbefragungen zweckmäßig sind. In der Qualitätsprüfungsphase ist dieses qualitätsbezogene Steuerungs- und Kontrollinstrument wiederum einzusetzen.<sup>84</sup>

Aus Sicht des Kunden finden Qualitätsprüfungen beispielsweise bei Testkäufen oder durch das Beschwerdemanagement statt. Weiterhin können die quantitativen und qualitativen *Verfahren zur Messung von Kundenerwartungen und -wahrnehmungen* in bezug auf die Qualität der Dienstleistungen auch zu externen Qualitätsprüfungen genutzt werden. Wenn die notwendigen Kundenbefragungen nicht nur einmal, sondern kontinuierlich im Rahmen sogenannter „*Customer Satisfaction Tracking Systems*“ durchgeführt werden, dann ist es möglich, Vergleichsdaten im Hinblick auf Zeitvergleiche, Abteilungsvergleiche, Geschäftsstellenver-

---

<sup>83</sup> Deutsche Gesellschaft für Qualität 1995, S. 108.

<sup>84</sup> Zu den Verfahren zur Messung der internen Dienstleistungsqualität vgl. ausführlicher Bruhn 1995 c.



gleiche u. a. zu ermitteln, um positive wie negative Veränderungen der von den Kunden wahrgenommenen Dienstleistungsqualität aufzuzeigen.

#### d) Qualitätsmanagementdarlegung

Am „Ende des Kreislaufs“ im Qualitätsmanagementsystem ist die Phase der Qualitätsmanagementdarlegung bzw. „Quality Assurance“ angesiedelt. Unter Qualitätsmanagementdarlegung versteht man „alle geplanten und systematischen Tätigkeiten, die innerhalb des Qualitätsmanagementsystems verwirklicht sind und die wie erforderlich dargelegt werden, um ausreichendes Vertrauen zu schaffen, daß eine Einheit die Qualitätsforderung erfüllen wird“.<sup>85</sup>

Hierbei sind *interne und externe Zwecke* der Qualitätsmanagementdarlegung zu unterscheiden, da zum einen innerhalb und zum anderen außerhalb einer Unternehmung bei den Führungskräften und Mitarbeitern des Dienstleistungsunternehmens Vertrauen in die eigene Qualitätsefähigkeit und Motivationsinstrumente geschaffen werden kann.<sup>86</sup>

Für die Qualitätsmanagementdarlegung stehen vor allem umfassende Konzepte bzw. Systeme zur Verfügung, in denen dann zahlreiche Einzelinstrumente Verwendung finden. Hierzu zählen in erster Linie die Qualitätsmanagementhandbücher sowie Qualitätsaudits. *Qualitätsmanagementhandbücher* legen prinzipiell die Qualitätspolitik der Unternehmung dar und beschreiben zudem das Qualitätsmanagementsystem der Organisation. Somit können sie u. a. als ständige Bezugsgrundlage für die Mitarbeiter dienen. Es wird dokumentiert, wer, wann, wie, womit qualitätslenkende und -prüfende Maßnahmen durchzuführen hat. Zudem soll das Handbuch helfen, ein einheitliches Verständnis für die notwendigen qualitätsrelevanten Tätigkeiten im Unternehmen zu erreichen.

Um Schwachstellen des Qualitätsmanagementsystems aufzudecken, bei den verschiedenen Mitarbeitergruppen Qualitätsverbesserungen anzuregen und durchgeführte Qualitätslenkungsmaßnahmen zu überprüfen, werden in Unternehmen zunehmend sogenannte *Qualitätsaudits* durchgeführt, die entweder extern durch eine andere Firma oder intern als Qualitätsrevision ablaufen. Ein Qualitätsaudit ist grundsätzlich eine „systematische und unabhängige Untersuchung, um festzustellen, ob die qualitätsbezogenen Tätigkeiten und die damit zusammenhängenden Ergebnisse den geplanten Anordnungen entsprechen und ob diese Anord-

---

<sup>85</sup> Deutsche Gesellschaft für Qualität 1995, S. 145.

<sup>86</sup> Meffert/Bruhn 1997, S. 264.

nungen wirkungsvoll verwirklicht und geeignet sind, die Ziele zu erreichen“.<sup>87</sup>

Qualitätsaudits werden prinzipiell von Personen durchgeführt, die keine direkte Verantwortung in den zu auditierenden Bereichen haben, jedoch sinnvollerweise mit den betroffenen Mitarbeitern zusammenarbeiten sollten. Zweck eines Audits ist vor allem die Beurteilung der Notwendigkeit von Verbesserungen und Korrekturmaßnahmen. Qualitätsaudits können sich auf einzelne Verfahren, Produkte, Dienstleistungen, aber auch auf das gesamte Qualitätsmanagementsystem beziehen. In Anlehnung an die drei wesentlichen, schwerpunktmäßig für Konsum- und Investitionsgüterhersteller konzipierten, Qualitätsauditarten *System-, Verfahrens- und Produktaudit* werden für Finanzdienstleistungsunternehmen die drei Auditarten *Systemaudit, Verfahrensaudit und Dienstleistungsaudit* vorgeschlagen.<sup>88</sup>

### 3. Implementierung und Institutionalisierung des Qualitätsmanagements

Ein umfassendes Qualitätsmanagementkonzept kann nur dann zu nachhaltigen Verbesserungen der Dienstleistungsqualität führen, wenn eine *Abstimmung der einzelnen Teilkonzepte* vorgenommen wird.<sup>89</sup> Vor dem Hintergrund der Vielzahl der potentiell einsetzbaren Instrumente erscheint eine Unterscheidung nach sogenannten *Leit- und Folgeinstrumenten des Qualitätsmanagements* zweckmäßig. Im Grunde erfolgt damit eine *Hierarchisierung der Qualitätsmaßnahmen* in Maßnahmen erster und zweiter Priorität.

*Qualitätsleitinstrumente* stellen die zentralen Maßnahmen des Qualitätsmanagements dar. Sie verfügen über eine besondere strategische Bedeutung für die Umsetzung und den Erfolg des Qualitätsmanagementkonzeptes; zudem übernehmen sie Führungsfunktion für andere Qualitätsmaßnahmen. Nach der Festlegung der notwendigen Qualitätsleitinstrumente im Rahmen der verschiedenen Phasen des Qualitätsmanagements sind die hinreichenden *Qualitätsfolgeinstrumente* zu identifizieren. Zu den Folgeinstrumenten zählen diejenigen Maßnahmen, die von den Qualitätsleitinstrumenten stark beeinflußt werden, sich entspre-

<sup>87</sup> Deutsche Gesellschaft für Qualität 1995, S. 141.

<sup>88</sup> Pfeiffer 1993a, S. 354 ff.; Bruhn 1997, S. 198 ff.

<sup>89</sup> Zur Entwicklung eines integrierten Qualitätsmanagementkonzeptes vgl. Bruhn 1997, S. 143 ff., 203 ff.

chend an diesen ausrichten sollten und eher ergänzenden Charakter aufweisen.<sup>90</sup>

Die Hierarchisierung der Qualitätssicherungsinstrumente macht deutlich, daß die Leitinstrumente *Muß-Instrumente* für jedes Dienstleistungsunternehmen darstellen. Sie müssen auf jeden Fall eingesetzt werden und stellen den Ausgangspunkt und Rahmen für die weiteren Qualitätssicherungsmaßnahmen dar. Die Folgeinstrumente sind *Soll- bzw. Kann-Instrumente* und geben den Professionalisierungsgrad des Dienstleistungsanbieters in Sachen Qualitätssicherung wieder.<sup>91</sup>

In Anbetracht der Komplexität eines ganzheitlichen Qualitätsmanagementansatzes wird unmittelbar deutlich, daß die Implementierung eines solchen Konzeptes im Dienstleistungsunternehmen nicht über einen kurzfristigen Umwälzungsprozeß einer Geschäftsstelle bzw. einer Filiale, sondern nur über einen *langfristig geplanten Umstrukturierungsprozeß* der gesamten Unternehmung zu realisieren ist. Aus diesem Grund ist es zweckmäßig, die Entwicklung und Umsetzung des Qualitätsmanagementsystems als *mehrstufiges Phasenkonzept* zu definieren, das in verschiedene Zeiteinheiten aufgeteilt ist. Ein Beispiel für einen Zeitrahmen für die verschiedenen Phasen zeigt Schaubild 7.

Grundsätzlich sollte die Umsetzung der einzelnen Phasen des Qualitätsmanagementsystems im Rahmen einer *detaillierten Projektplanung* erfolgen.<sup>92</sup> Dabei werden verschiedene Schritte, die zur Realisierung eines umfassenden, dienstleistungsspezifischen und wirksamen Qualitätsmanagements notwendig sind, zugrunde gelegt. Zur Umsetzung eines Qualitätsmanagementsystems für Dienstleistungsunternehmen sollte bei sämtlichen Mitgliedern auf allen betrieblichen Ebenen ein *System vernetzter Regelkreise* entstehen, durch das die Ziele, Strukturen, Verantwortlichkeiten, Verfahren, Prozesse und die zur Durchführung erforderlichen Maßnahmen festgelegt werden sollen.

In *Qualitätsregelkreisen* werden spezifische Qualitätsanforderungen an Produkte und Prozesse erfaßt, die Einhaltung dieser Forderungen überprüft und nach Analyse und Auswertung als Qualitätsdatenbasis für langfristige Korrekturen und zukünftige Qualitätsanforderungen genutzt. Da Qualitätslenkungs- und -prüfungsmaßnahmen selten für sich alleine

---

<sup>90</sup> Eine Übersicht von Leit- und Folgeinstrumenten zur Sicherstellung der Dienstleistungsqualität findet sich bei Bruhn 1997, S. 207.

<sup>91</sup> Zum Einsatz und Professionalisierungsgrad des Qualitätsmanagements verschiedener Dienstleistungsunternehmen in Deutschland vgl. Meffert/Bruhn 1997, S. 523 ff.

<sup>92</sup> Döttinger/Klaiber 1994, S. 263.

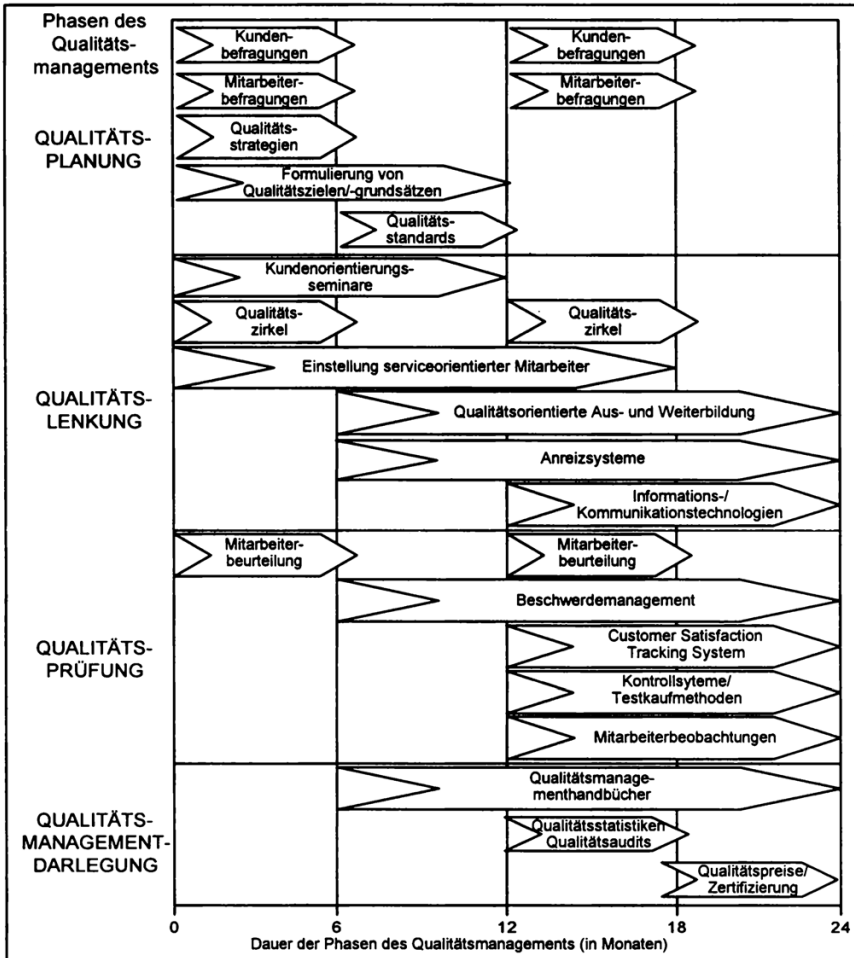


Schaubild 7: Phasenkonzept des Qualitätsmanagements für Dienstleistungsunternehmen (Beispiel)

wirksam werden können, vielmehr meist auf die Ergebnisse anderer Methoden angewiesen sind bzw. auch selbst wieder Grundlage für weitere Maßnahmen sind, dürfen die Qualitätsregelkreise nicht isoliert im Unternehmen gesehen werden, sondern „ineinandergeschachtelt“ auf sämtlichen Hierarchieebenen.

Zur Implementierung eines Qualitätsmanagementsystems wird man planerische Überlegungen anstellen, die sich speziell mit der Überwindung der zu erwartenden Implementierungsbarrieren beschäftigen. Dabei kann – in Anlehnung an den entscheidungsorientierten Ansatz im Dienstleistungsmarketing – ein *Grundkonzept für ein Implementierungsprogramm* aufgestellt werden. Bei diesem Grundkonzept stellt die Analyse der *Implementierungssituation* den Ausgangspunkt dar. Hierbei muß die Bestimmung des Implementierungsbedarfs für das Qualitätsmanagement in den einzelnen Unternehmensbereichen vorgenommen werden, d.h. in bezug auf die Qualitätskultur, die Stärken und Schwächen der Qualitätsarbeit in verschiedenen Funktionseinheiten, bei den Mitarbeitern sowie die Eignung der vorhandenen Strukturen und Prozesse, interne und externe Qualität sicherzustellen.

Anschließend sind die *Ziele* und *Zielgruppen der Implementierung* festzulegen, bevor konkrete *Einzelmaßnahmen* geplant, gestaltet und untereinander koordiniert werden können. Die *Erfolgskontrolle* ist erforderlich, um kontinuierlich den Erreichungsgrad der Implementierungsziele zu messen und mögliche Korrekturmaßnahmen einzuleiten. Bei diesem Grundkonzept eines Implementierungsprogramms empfiehlt sich eine iterative Vorgehensweise mit ständigen Rückkopplungsprozessen auf sämtlichen Ebenen. Hierbei sind bei der Analyse und Planung des Implementierungsprogramms die beteiligten Führungskräfte und Mitarbeiter aktiv einzubeziehen.

## V. Ausblick

Trotz der hohen Bedeutung, die der Dienstleistungsqualität im Finanzdienstleistungsbereich mittlerweile beigemessen wird, ist die professionelle Entwicklung und Handhabung eines Qualitätsmanagementsystems in der Praxis noch mit zahlreichen Problemen verbunden. Insbesondere muß sich das Management der Finanzdienstleistungsunternehmen von der Vorstellung freimachen, daß das Konstrukt Qualität im Dienstleistungsbereich in einer einzigen umfassenden Form operationalisiert und mit einem einzigen Verfahren meßbar – und damit auch steuerbar – gemacht werden kann. Weder kann die Betrachtung auf eine einzelne Perspektive (kunden-, mitarbeiter-, unternehmensorientiert) begrenzt werden, noch kann ein einzelnes Verfahren identifiziert werden, das allen Ansprüchen an ein umfassendes Qualitätsmanagementkonzept im Finanzdienstleistungsbereich gerecht werden kann. So wird ein finanzdienstleistungsspezifisches *Servicemonitoring* stets eine multiperspektivi-

vische und multiinstrumentelle Aufgabenstellung sein, bei der der vorgestellte SERVQUAL-Ansatz allerdings einen zentralen und sehr weitreichenden Baustein darstellen kann.

### Literatur

- Atkinson, H./Hamburg, J./Ittner, C.* (1994): Linking Quality to Profits. Quality-Based Cost Management, Milwaukee. – *Benkenstein, M.* (1993): Dienstleistungsqualität. Ansätze zur Messung und Implikationen für die Steuerung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 63. Jg., Nr. 11, S. 1095 - 1116. – *Bergmann, M.* (1996): Qualitätsmanagement in Kreditinstituten. Verfahren zur Messung und Steuerung der Dienstleistungsqualität und deren Implementierung, Band 6 der Schriftenreihe des Zentrums für Ertragsorientiertes Bankmanagement (ZEB) Münster, Hrsg.: B. Rolfes/H. Schierenbeck, Frankfurt a.M. – *Bitner, M. J./Booms, B. H./Mohr, L. A.* (1994): Critical Service Encounters. The Employee's Viewpoint, in: Journal of Marketing, Vol. 58, October, S. 95 - 106. – *Blanchard, R. F./Galloway, R. L.* (1994): Quality in Retail Banking, in: International Journal of Service Industry Management, Vol. 5, No. 4, S. 5 - 23. – *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. – *Breyer, M./Zinnagl, E.* (1995): Quality Banking in österreichischen Kreditinstituten, in: Österreichisches Bank-Archiv, 43. Jg., Nr. 6, S. 403 - 412. – *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. Integration der Kunden- und Mitarbeiterorientierung. Grundlagen, Implementierung, Praxisbeispiele, 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 umfassenden Qualitätsmanagement für Kreditinstitute, Teil 1 und 2, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 39. Jg., Nr. 3 und 4, S. 214 - 238, 334 - 337. – *Buswell, D.* (1986): The Development of a Quality Measurement System for a UK Bank, in: Moores, B. (Hrsg.): Are they being served?, Oxford, S. 141 - 155. – *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. – *Czepiel, J. A./Solomon, M. R./Suprenant, C. F.* (Hrsg.) (1985): The service encoun-

ter: *Managing employee/customer in service businesses*, Lexington, Mass. – *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, W.* (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. – *Frehr, H.-U.* (1993): *Total Quality Management. Unternehmensweite Qualitätsverbesserung*, München/Wien. – *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. Konzepte, Methoden, Erfahrungen*, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 525 – 550. – *Hentschel, B.* (1995): Multiattributive Messung von Dienstleistungsqualität, in: *Bruhn, M./Stauss, B.* (Hrsg.): *Dienstleistungsqualität. Erfahrungen, Konzepte, Methoden*, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 347 – 378. – *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. Erfahrungen, Konzepte, Methoden*, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 239 – 253. – *Meffert, H./Bruhn, M.* (1997): *Dienstleistungsmarketing. Grundlagen, Konzepte, Methoden*, 2. Aufl., Wiesbaden. – *Meyer, A./Hüttinger, S.* (1996): Möglichkeiten und Grenzen der Implementierung eines Total Quality Managements in Kreditinstituten. Konzeptionelle Vorschläge und empirische Analyse, in: *Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung*, 42. Jg., Nr. 3, S. 216 – 238. – *Mills, P. K./Margulies, N.* (1980): Toward a core typology of service organizations, in: *Academy of Management Review*, Vol. 5, No. 2, S. 255 – 265. – *Mudie, P./Cottam, A.* (1993): *The Management and Marketing of Services*, Oxford. – *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.* (1993a): *Qualitätsmanagement. Strategien, Methoden, Techniken*, München/Wien. – *Pfeifer, T.* (1993b): Die Methoden und Verfahren der Prüftechnik, in: *Hansen, W./Jansen, H. H./Kamiske, G. F.* (Hrsg.): *Qualitätsmanagement im Unternehmen. Grundlagen, Methoden und Werkzeuge, Praxisbeispiele*, Loseblatt-Sammlung, Kapitel 04.14, Berlin u. a., S. 1 – 18. – *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. – *Shostack, G. L.* (1984): Designing Services That Deliver, in: Harvard Business Review, Vol. 62, No. 1, S. 133 - 139. – *Shostack, G. L.* (1985): Planning the Service Encounter, in: Czepiel, J. A./Solomon, M. R./Surprenant, C. F. (Hrsg.): The Service Encounter, Lexington, Mass., S. 243 - 253. – *Stauss, B./Seidel, W.* (1996): Beschwerdemanagement. Fehler vermeiden – Leistung verbessern – Kunden binden, München/Wien. – *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. – *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. – *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. – *Werne, U. v.* (1994): Gestaltungsempfehlungen für ein dienstleistungsspezifisches Total Quality Management-Konzept. Dargestellt am Beispiel des Bankensektors, Hallstadt 1994. – *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.

## **Zusammenfassung**

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

Die Diskussion der Themenbereiche Dienstleistungsqualität (aus Unternehmensperspektive) bzw. Kundenzufriedenheit (aus Kundenperspektive) hat im Finanzdienstleistungssektor in den vergangenen Jahren beträchtlich an Intensität gewonnen. Aufbauend auf der Diskussion der theoretischen Grundlagen eines Qualitätsmanagements für Finanzdienstleistungsunternehmen in Teil I des Beitrages werden Ansatzpunkte zur empirischen Erfassung der Dienstleistungsqualität vorgestellt. Am Beispiel einer real durchgeführten Befragung bei Kunden und Mitarbeitern zweier Kreditinstitute werden sowohl Anforderungen an das Design einer empirischen Untersuchung als auch ausgewählte Ergebnisse der Befragung als Ansatzpunkte eines umfassenden Qualitätsmanagements erörtert. In den weiteren Abschnitten werden die Anforderungen an ein Qualitätsmanagementsystem im Bankbereich sowie die Phasen des Qualitätsmanagements diskutiert. Besondere Aufmerksamkeit muß dabei den Fragen der Implementierung und Institutionalisierung des Qualitätsmanagements gewidmet werden, um einen kontinuierlichen Qualitätsmanagementprozeß im Unternehmen zu ermöglichen.



## Summary

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

The discussion about the quality of services (from an entrepreneurial perspective) and about customer satisfaction (from a client perspective) has considerably gained in intensity in recent years. In response to the discussion about the theoretical bases of a quality management concept for financial services providers, Part I of this contribution suggests methods for empirical service quality recording. A survey done with customers and the staff of two financial institutions is used as an example for discussing the requirements pertaining to the design of an empirical study as well as selected results of the enquiry as an approach to comprehensive quality management. The subsequent chapters discuss the requirements to be met by quality management systems in banking as well as the individual phases of such quality management systems. In this context, special attention must be paid to questions regarding the implementation and institutionalisation of a quality management concept so as to permit a continuing process of quality management within the company.

## 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 II)**

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. En se basant sur la discussion concernant les fondements théoriques d'une gestion de la qualité pour les entreprises de services financiers analysée dans la première partie du travail, l'auteur présente ici le point de vue empirique de la qualité des services. Sur l'exemple d'une enquête réelle faite auprès de clients et d'employés de deux établissements de crédit, il examine les exigences requises pour un examen empirique ainsi que des résultats sélectionnés de l'enquête comme base d'une gestion de la qualité plus large. Dans les parties suivantes de l'article, les exigences d'un système de management de la qualité dans le domaine bancaire ainsi que les phases de celui-ci sont discutées. Une attention particulière est portée à la réalisation et à l'institutionnalisation de la gestion de la qualité pour permettre un processus continu de gestion de la qualité au sein de l'entreprise.