

Inhaltsübersicht

Inhaltsverzeichnis.....	XI
Abbildungsverzeichnis.....	XVII

Teil I: Grundlegung

1. Kapitel: Einleitende Bemerkungen.....	3
1. 1. Problemstellung und Zielsetzungen.....	3
1. 2. Aufbau der Arbeit und Vorgehen.....	7
1. 3. Begriffe und thematische Abgrenzungen.....	13
2. Kapitel: Umweltanalyse aus der Optik des Qualitätsmanagements	19
2. 1. Anmerkungen zur Bestimmung der wichtigsten Umweltfaktoren aus der Optik des Qualitätsmanagements.....	19
2. 2. Wettbewerbssituation.....	20
2. 3. Schwindende Bedeutung traditioneller Standortvorteile.....	23
2. 4. Fortschritt von Elektronik und Informatik.....	25
2. 5. Shareholder-Value-Orientierung.....	27
2. 6. Verbreitung des Qualitätsmanagements und seines Instrumentariums.....	29
3. Kapitel: Das Instrumentarium des Qualitätsmanagements im Bankwesen.....	31
3. 1. Bedeutung der Servicequalität.....	31
3. 2. Bedeutung von Kundenbindung und Kundentreue.....	45
3. 3. Weitere Instrumente des TQM.....	52
3. 4. Qualitätsmanagement als Instrumentarium auf dem Weg zu Business-Excellence.....	57
3. 5. Zusammenfassende Betrachtung.....	61

Teil II: Integrative Qualitätsmodelle und ihre Anwendung in Banken

4. Kapitel: Integrative Qualitätsmodelle.....	65
4. 1. Ursprünge ganzheitlichen Qualitätsmanagements: Das Total Quality Control-Modell und der Deming Prize.....	65
4. 2. Die Normenreihen ISO 9000ff. und ISO 14000ff.....	69
4. 3. Der Malcolm Baldrige National Quality Award.....	86
4. 4. Das EFQM-Modell.....	96
4. 5. Diskussion der Total Quality Management-Modelle: Systematisches Qualitätsmanagement mittels integrativer Qualitätsmodelle.....	109
5. Kapitel: Total Quality Management in der Bankpraxis.....	113
5. 1. Einleitende Bemerkungen zum Einsatz des Qualitätsinstrumentariums in Banken.....	113
5. 2. Der Einsatz von Programmen zur Steigerung von Servicequalität, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung.....	114
5. 3. Die Anwendung von ISO 9000ff. und ISO 14000ff. in Banken.....	128
5. 4. Die Anwendung des EFQM-Modells in Banken.....	135
6. Kapitel: Beurteilung der Implementierung des TQM in der Bankpraxis.....	147
6. 1. Beurteilung der Programme zur Steigerung von Servicequalität, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung.....	147
6. 2. Beurteilung der Zertifizierungen nach ISO 9000ff. und ISO 14000ff.....	156
6. 3. Beurteilung der Umsetzung des EFQM-Modells.....	161

Teil III: Anpassung des EFQM-Modells an Bankenverhältnisse

7. Kapitel: Anpassung der Struktur des EFQM-Modells an Bankenverhältnisse.....	171
7. 1. Grundsätzliche Erwägungen zur Anpassung des EFQM-Modells an den Bankensektor zum Zwecke des Self-Assessments.....	171
7. 2. Das bestehende EFQM-Modell als Ausgangsbasis für ein individuelles Self-Assessment-Modell.....	180
7. 3. Anpassung der EFQM-Modellkriterien und ihrer Gewichtungen an die Bedürfnisse einer Universalbank.....	187

7. 4.	Abschliessende Bemerkungen.....	199
8.	Kapitel: Anpassung der Befähigerkriterien des EFQM-Modells an Bankenverhältnisse.....	201
8. 1.	Einleitende Bemerkungen.....	201
8. 2.	Kriterium 1. Führung.....	202
8. 3.	Kriterium 2. Politik & Strategie.....	205
8. 4.	Kriterium 3. Mitarbeiterorientierung.....	208
8. 5.	Kriterium 4. Partnerschaften & Ressourcen.....	211
8. 6.	Kriterium 5. Prozesse.....	213
9.	Kapitel: Anpassung der Ergebniskriterien des EFQM-Modells an Bankenverhältnisse.....	217
9. 1.	Kriterium 6. Kundenzufriedenheit & Kundenbindung.....	217
9. 2.	Kriterium 7. Mitarbeiterzufriedenheit & Mitarbeiterloyalität.....	221
9. 3.	Kriterium 8. Gesellschaftsbezogene Ergebnisse.....	224
9. 4.	Kriterium 9. Geschäftsergebnisse.....	229
10.	Kapitel: Schlussfolgerungen aus der Arbeit und Entwicklungstendenzen im Qualitätsmanagement.....	239
10. 1.	Abschliessende Beurteilung der TQM-Strategien der Universalbanken...	239
10. 2.	Abschliessende Bemerkungen zur Arbeit mit dem EFQM-Modell in der Bankpraxis.....	242
10. 3.	Total Quality Management und Entwicklung des Unternehmenswertes...	244
10. 4.	Entwicklungstendenzen im Qualitätsmanagement: Das EFQM-Reifegradmodell.....	246
	Literaturverzeichnis.....	251

Inhaltsverzeichnis

Teil I: Grundlegung

1. Kapitel: Einleitende Bemerkungen.....	3
1. 1. Problemstellung und Zielsetzungen.....	3
1. 1. 1. Problemstellung.....	3
1. 1. 2. Zielsetzungen.....	6
1. 2. Aufbau der Arbeit und Vorgehen.....	7
1. 2. 1. Aufbau der Arbeit.....	7
1. 2. 2. Vorgehen.....	10
1. 2. 2. 1. Desk Research.....	10
1. 2. 2. 2. Field Research.....	10
1. 3. Begriffe und thematische Abgrenzungen.....	13
1. 3. 1. Begriffe.....	13
1. 3. 1. 1. Der Qualitätsbegriff.....	13
1. 3. 1. 2. Total Quality Management (TQM).....	14
1. 3. 1. 3. Business-Excellence.....	16
1. 3. 1. 4. Benchmarking.....	16
1. 3. 2. Thematische Abgrenzungen.....	17
2. Kapitel: Umweltanalyse aus der Optik des Qualitätsmanagements	19
2. 1. Anmerkungen zur Bestimmung der wichtigsten Umweltfaktoren aus der Optik des Qualitätsmanagements.....	19
2. 2. Wettbewerbssituation.....	20
2. 3. Schwindende Bedeutung traditioneller Standortvorteile.....	23
2. 4. Fortschritt von Elektronik und Informatik.....	25
2. 5. Shareholder-Value-Orientierung.....	27
2. 6. Verbreitung des Qualitätsmanagements und seines Instrumentariums.....	29
3. Kapitel: Das Instrumentarium des Qualitätsmanagements im Bankwesen.....	31
3. 1. Bedeutung der Servicequalität.....	31
3. 1. 1. Folgerungen aus der Umweltanalyse.....	31
3. 1. 2. Konzepte zur Servicequalität.....	33
3. 1. 3. Empirische Verfahren zur Ermittlung der Servicequalität.....	36
3. 1. 3. 1. Grundsätzliche Überlegungen zum Einsatz empirischer Messverfahren im Rahmen des TQM....	36

3. 1. 3. 2.	Das SERVQUAL-Konzept und der Einsatz von GAP-Analysen.....	38
3. 1. 3. 3.	Die Methodik des QSP-Monitorings, dargestellt am Beispiel der Credit Suisse Group.....	40
3. 2.	Bedeutung von Kundenbindung und Kundentreue.....	45
3. 2. 1.	Folgerungen aus der Umweltanalyse und grundsätzliche Anmerkungen.....	45
3. 2. 2.	Konzepte zu Kundentreue und Kundenbindung.....	47
3. 2. 3.	Empirische Evidenz der Bedeutung der Kundenloyalität.....	50
3. 3.	Weitere Instrumente des TQM.....	52
3. 3. 1.	Das Streben nach kontinuierlichen Verbesserungen.....	52
3. 3. 2.	Benchmarking.....	55
3. 4.	Qualitätsmanagement als Instrumentarium auf dem Weg zu Business-Excellence.....	57
3. 4. 1.	Business-Excellence als Hauptziel des Total Quality Managements.....	57
3. 4. 2.	Empirische Evidenz des Beitrages von Qualitäts- und Kundenbindungsprogrammen zum Unternehmenserfolg.....	58
3. 5.	Zusammenfassende Betrachtung.....	61

Teil II: Integrative Qualitätsmodelle und ihre Anwendung in Banken

4.	Kapitel: Integrative Qualitätsmodelle.....	65
4. 1.	Ursprünge ganzheitlichen Qualitätsmanagements: Das Total Quality Control-Modell und der Deming Prize.....	65
4. 2.	Die Normenreihen ISO 9000ff. und ISO 14000ff.....	69
4. 2. 1.	Die Qualitätsnormen nach ISO 9000ff.....	69
4. 2. 1. 1.	Weiterentwicklung der Qualitätsnormen nach ISO 9000ff.....	79
4. 2. 2.	Die Qualitätsnormen nach ISO 14000ff.....	80
4. 3.	Der Malcolm Baldrige National Quality Award.....	86
4. 4.	Das EFQM-Modell.....	96
4. 4. 1.	Wesen und Entwicklung der European Foundation for Quality Management und des EFQM-Modells.....	96
4. 4. 2.	Das EFQM-Modell von 1999.....	100
4. 5.	Diskussion der Total Quality Management-Modelle: Systematisches Qualitätsmanagement mittels integrativer Qualitätsmodelle.....	109

5. Kapitel: Total Quality Management in der Bankpraxis.....	113
5. 1. Einleitende Bemerkungen zum Einsatz des Qualitätsinstrumentariums in Banken.....	113
5. 2. Der Einsatz von Programmen zur Steigerung von Servicequalität, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung.....	114
5. 2. 1. Programme zur Steigerung der Servicequalität.....	114
5. 2. 2. Kunden- und Mitarbeiterbefragungen.....	119
5. 2. 3. Programme zur Steigerung der Kundenbindung.....	123
5. 3. Die Anwendung von ISO 9000ff. und ISO 14000ff. in Banken.....	128
5. 3. 1. Zertifizierungen nach ISO 9000ff.....	128
5. 3. 2. Zertifizierungen nach ISO 14000ff.....	133
5. 4. Die Anwendung des EFQM-Modells in Banken.....	135
5. 4. 1. Die Anwendung des EFQM-Modells im Gesamtunternehmen oder in selbständigen Geschäftsbereichen.....	135
5. 4. 2. Die Anwendung des EFQM-Modells in einzelnen Abteilungen.....	141
5. 4. 3. Die Unterstützung des nationalen Schweizer Qualitätspreises ESPRIX aus Bankensicht.....	144
6. Kapitel: Beurteilung der Implementierung des TQM in der Bankpraxis.....	147
6. 1. Beurteilung der Programme zur Steigerung von Servicequalität, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung.....	147
6. 1. 1. Beurteilung der Programme zur Steigerung der Servicequalität.....	147
6. 1. 2. Beurteilung der Kunden- und Mitarbeiterbefragungen.....	151
6. 1. 3. Beurteilung der Programme zur Steigerung der Kundenbindung.....	154
6. 2. Beurteilung der Zertifizierungen nach ISO 9000ff. und ISO 14000ff.....	156
6. 2. 1. Beurteilung der Zertifizierungen nach ISO 9000ff.....	156
6. 2. 2. Beurteilung der Zertifizierungen nach ISO 14000ff.....	159
6. 3. Beurteilung der Umsetzung des EFQM-Modells.....	161
6. 3. 1. Beurteilung der Umsetzung in der Gesamtbank oder in grossen Geschäftsbereichen.....	161
6. 3. 2. Beurteilung der Umsetzung in einzelnen Abteilungen oder in Teilbereichen der Bank.....	164
6. 3. 3. Abschliessende Bemerkungen zur Handhabung des EFQM- Modells in der Bankpraxis sowie zum Verhältnis des EFQM-Ansatzes zur ISO 9000ff.....	167

Teil III: Anpassung des EFQM-Modells an Bankenverhältnisse

7. Kapitel: Anpassung der Struktur des EFQM-Modells an Bankenverhältnisse.....	171
7. 1. Grundsätzliche Erwägungen zur Anpassung des EFQM-Modells an den Bankensektor zum Zwecke des Self-Assessments.....	171
7. 1. 1. Erwägungen zur Anpassung des EFQM-Modells an unternehmensspezifische Gegebenheiten.....	171
7. 1. 2. Erwägungen zur Anpassung der Gewichtungen der Modellkriterien.....	174
7. 2. Das bestehende EFQM-Modell als Ausgangsbasis für ein individuelles Self-Assessment-Modell.....	180
7. 2. 1. Das dem EFQM-Modell zugrunde liegende Kausalmodell.....	180
7. 2. 2. Das EFQM-Modell für kleine und mittelgrosse Unternehmen und das EFQM-Modell für den öffentlichen Sektor.....	183
7. 2. 2. 1. Das EFQM-Modell für kleine und mittelgrosse Unternehmen.....	183
7. 2. 2. 2. Das EFQM-Modell für den öffentlichen Sektor.....	184
7. 2. 3. Anmerkungen zur Neulancierung des EFQM-Modells von 1999.....	185
7. 3. Anpassung der EFQM-Modellkriterien und ihrer Gewichtungen an die Bedürfnisse einer Universalbank.....	187
7. 3. 1. Analyse des EFQM-Kausalmodells aus Bankensicht.....	187
7. 3. 2. Anpassung der EFQM-Modellkriterien und ihrer Gewichtungen an die Bedürfnisse einer Universalbank zum Zwecke des Self-Assessments.....	190
7. 4. Abschliessende Bemerkungen.....	199
8. Kapitel: Anpassung der Befähigerkriterien des EFQM-Modells an Bankenverhältnisse.....	201
8. 1. Einleitende Bemerkungen.....	201
8. 2. Kriterium 1. Führung.....	202
8. 3. Kriterium 2. Politik & Strategie.....	205
8. 4. Kriterium 3. Mitarbeiterorientierung.....	208
8. 5. Kriterium 4. Partnerschaften & Ressourcen.....	211
8. 6. Kriterium 5. Prozesse.....	213

9. Kapitel: Anpassung der Ergebniskriterien des EFQM-Modells an Bankenverhältnisse.....	217
9. 1. Kriterium 6. Kundenzufriedenheit & Kundenbindung.....	217
9. 2. Kriterium 7. Mitarbeiterzufriedenheit & Mitarbeiterloyalität.....	221
9. 3. Kriterium 8. Gesellschaftsbezogene Ergebnisse.....	224
9. 4. Kriterium 9. Geschäftsergebnisse.....	229
10.Kapitel: Schlussfolgerungen aus der Arbeit und Entwicklungstendenzen im Qualitätsmanagement.....	239
10. 1. Abschliessende Beurteilung der TQM-Strategien der Universalbanken...	239
10. 2. Abschliessende Bemerkungen zur Arbeit mit dem EFQM-Modell in der Bankpraxis.....	242
10. 3. Total Quality Management und Entwicklung des Unternehmenswertes...	244
10. 4. Entwicklungstendenzen im Qualitätsmanagement: Das EFQM-Reifegradmodell.....	246
Literaturverzeichnis.....	251

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1/1:	Aufbauschema der Arbeit.....	9
1/2:	Quality means different things in different cultures.....	14
Abbildung 2/1:	Themenbereiche der Umweltanalyse.....	20
2/2:	Auswirkungen des Fortschrittes von Elektronik und Informatik...	26
Abbildung 3/1:	Das Messmodell des QSP-Monitorings in der Credit Suisse.....	44
Abbildung 4/1:	Die Hauptkriterien des Total Quality Control-Modells.....	67
4/2:	Darstellung der Beziehungen der "ISO 9000-Normenfamilie" zu den Grundnormen ISO 9001: 1994, 9002: 1994 und 9003: 1994.....	71
4/3:	Die 20 Kapitel beziehungsweise Elemente der Norm ISO 9001: 1994.....	72
4/4:	Ablauf von Zertifizierung und Zertifikatspflege (stark vereinfacht).....	73
4/5:	Aufbau und Hierarchie der Dokumentation eines Qualitätsmanagementsystems.....	74
4/6:	Unmittelbare Kosten der Zertifizierung.....	77
4/7:	Gliederung der Normenreihe ISO 14000ff.....	82
4/8:	Die Kapitel beziehungsweise Elemente der Norm ISO 14001.....	83
4/9:	Die Hauptkriterien des Malcolm Baldrige National Quality Awards 1998 und ihr Zusammenwirken.....	89
4/10:	Die Hauptkriterien und Unterpunkte (Examination Items) des Malcolm Baldrige National Quality Awards 1998.....	90
4/11:	Der Bewertungsraster (Greencard) für den Malcolm Baldrige National Quality Award (vereinfacht).....	93
4/12:	Die Grundidee des EFQM-Modells.....	98
4/13:	Das EFQM Excellence Model.....	101
4/14:	Die Befähigerkriterien 1 bis 3 des EFQM Excellence Models von 1999 und ihre Unterpunkte.....	103
4/15:	Die Befähigerkriterien 4 und 5 des EFQM Excellence Models von 1999 und ihre Unterpunkte.....	104
4/16:	Die Ergebniskriterien des EFQM Excellence Models von 1999 und ihre Unterpunkte.....	105
4/17:	Der Bewertungsraster des European Quality Awards nach dem RADAR-Prinzip (vereinfachte Darstellung).....	106

Abbildung	5/1:	Die 10 Qualitätsstandards der Credit Suisse.....	116
	5/2:	Detaillierung des CS-Qualitätsstandards 9 für den Bereich Zahlungsverkehr.....	117
	5/3:	Die Servicestandards der Deutschen Bank.....	118
	5/4:	Auswirkungen der Mitarbeiterzufriedenheit auf das Kunden- verhalten gemäss dem QSP-Monitoring in der Credit Suisse.....	121
	5/5:	Mit der Zertifizierung nach ISO 9001 verbundene Kosten für einen Finanzdienstleistungsbereich von 5000 Mitarbeitenden...	130
	5/6:	Hauptkriterien und Unterpunkte der "Leitlinien zur Kunden- orientierung" der Credit Suisse Group.....	137
Abbildung	6/1:	Entwicklung des TQM-Instrumentariums in der Credit Suisse Group.....	150
	6/2:	Das EFQM-Modell und seine Abdeckung durch die Normenreihe ISO 9000ff.....	163
Abbildung	7/1:	Dynamik verschiedener Ansätze des TQM.....	174
	7/2:	Argumentarium für und wider individualisierte Modelle im Self-Assessment.....	179
	7/3:	Das Kausalmodell des European Quality Awards.....	181
	7/4:	Self-Assessment-Modell nach dem EFQM-Modell mit Hervorhebung der Stakeholder.....	182
	7/5:	Vorgehensschritte bei der Ableitung eines individualisierten Self-Assessment-Modells aus dem EFQM-Modell.....	188
	7/6:	Aus Bankensicht bedeutsame Beziehungen gemäss dem EFQM-Kausalmodell.....	189
	7/7:	Das Self-Assessment-Modell für Universalbanken.....	194
	7/8:	Die Befähigerkriterien 1 bis 3 des Self-Assessment-Modells für Universalbanken und ihre Unterpunkte.....	196
	7/9:	Die Befähigerkriterien 4 und 5 des Self-Assessment-Modells für Universalbanken und ihre Unterpunkte.....	197
	7/10:	Die Ergebniskriterien des Self-Assessment-Modells für Universalbanken und ihre Unterpunkte.....	198
Abbildung	8/1:	Kriterium 1. Führung des Self-Assessment-Modells für Universalbanken.....	204
	8/2:	Kriterium 2. Politik & Strategie des Self-Assessment- Modells für Universalbanken.....	207
	8/3:	Kriterium 3. Mitarbeiterorientierung des Self-Assessment- Modells für Universalbanken.....	210
	8/4:	Kriterium 4. Partnerschaften & Ressourcen des Self- Assessment-Modells für Universalbanken.....	213

8/5:	Kriterium 5. Prozesse des Self-Assessment-Modells für Universalbanken.....	216
Abbildung 9/1:	Kriterium 6. Kundenzufriedenheit & Kundenbindung des Self-Assessment-Modells für Universalbanken.....	220
9/2:	Kriterium 7. Mitarbeiterzufriedenheit & Mitarbeiterloyalität des Self-Assessment-Modells für Universalbanken.....	223
9/3:	Kriterium 8. Gesellschaftsbezogene Ergebnisse des Self-Assessment-Modells für Universalbanken.....	228
9/4:	Kriterium 9. Geschäftsergebnisse des Self-Assessment-Modells für Universalbanken.....	237
Abbildung 10/1:	Zusammenfassung wesentlicher Erkenntnisse und Empfehlungen aus der Arbeit.....	245
10/2:	Reifegradmodell für den European Quality Award.....	247