

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 |