

---

# Inhaltsverzeichnis

Verzeichnis der Schaubilder .....	XIII
<b>1 Bedeutung der Wirtschaftlichkeitsanalyse des Qualitätsmanagements für Dienstleistungen .....</b>	<b>1</b>
<b>2 Grundlagen des Qualitätsmanagements für Dienstleistungen .....</b>	<b>21</b>
2.1 Begriff der Dienstleistungsqualität .....	21
2.2 Messung der Dienstleistungsqualität .....	24
2.3 Konzeptionierung des Qualitätsmanagements für Dienstleistungen .....	30
2.3.1 Total Quality Management (TQM) als konzeptionelle Basis ...	31
2.3.2 Prinzipien des Qualitätsmanagements für Dienstleistungen ..	33
2.3.3 Gestaltung eines Qualitätsmanagementsystems für Dienstleistungen .....	37
2.3.4 Ziele und Aufgaben des Qualitätsmanagements für Dienstleistungen .....	39
2.4 Bausteine des Qualitätsmanagements für Dienstleistungen .....	42
2.4.1 Strategische in Dienstleistungsunternehmen .....	42
2.4.2 Qualitätsumsetzung in Dienstleistungsunternehmen .....	44
2.4.2.1 Grundlagen einer integrierten Qualitätsumsetzung ...	44
2.4.2.2 Instrumente der operativen <u>Qualitätsplanung</u> .....	46
2.4.2.3 Instrumente der <u>Qualitätslenkung</u> .....	49
2.4.2.4 Instrumente der <u>Qualitätsprüfung</u> .....	53
2.4.2.5 Instrumente der Qualitätsmanagementdarlegung ...	55
2.4.2.6 Interphasenintegration der Instrumente der Qualitätsumsetzung .....	58
2.4.3 Qualitätscontrolling zur strategischen Kontrolle des Qualitätsmanagements für Dienstleistungen .....	59

<b>3 Konzeptionierung eines Qualitätscontrollingsystems für Dienstleistungen</b> .....	<b>63</b>
3.1 Begriff und Perspektiven eines Qualitätscontrolling für Dienstleistungen .....	63
3.2 Funktionen des Qualitätscontrolling für Dienstleistungen .....	71
3.3 Anforderungen an ein Qualitätscontrollingsystem für Dienstleistungen .....	78
3.4 Gestaltung eines Qualitätscontrollingsystems für Dienstleistungen .....	82
3.5 Auditing und Umsetzungskontrolle des Qualitätsmanagements .....	85
3.5.1 Strategische Qualitätscontrolling .....	86
3.5.2 Operatives Qualitätscontrolling .....	87
<b>4 Qualitätsbezogene Wirtschaftlichkeitsanalyse als zentraler Baustein des Qualitätscontrolling</b> .....	<b>97</b>
4.1 Grundlagen der qualitätsbezogenen Wirtschaftlichkeitsanalyse ...	97
4.2 Qualitätsinvestitionen als Objekt der qualitätsbezogenen Wirtschaftlichkeitsanalyse .....	111
4.2.1 Begriff der Investition in der Betriebswirtschaftslehre .....	111
4.2.2 Begriff und Besonderheiten von Qualitätsinvestitionen .....	113
4.2.3 Typologie von Qualitätsinvestitionen .....	120
4.3 Eignung des Konzeptes der Qualitätskosten zur qualitätsbezogenen Wirtschaftlichkeitsanalyse .....	128
4.3.1 Darstellung des Konzeptes der Qualitätskosten .....	129
4.3.2 Kritische Würdigung des Konzeptes der Qualitätskosten ...	135
4.4 Phasenkonzept der qualitätsbezogenen Wirtschaftlichkeitsanalyse .....	139
<b>5 Analyse der Kosten des Qualitätsmanagements</b> .....	<b>145</b>
5.1 Grundlagen der Kosten des Qualitätsmanagements .....	146
5.1.1 Begriff und Arten der Kosten des Qualitätsmanagements ...	146
5.1.2 Kostenkategorien des Qualitätsmanagements .....	154
5.1.3 Theoretische Ansatzpunkte zur Optimierung der Kosten des Qualitätsmanagements .....	157
5.2 Konzeptionierung einer qualitätsbezogenen Kostenrechnung .....	163
5.2.1 Grundproblematik der Kostenrechnung .....	163
5.2.2 Qualitätsbezogene Prozeßkostenrechnung zur Kostenerfassung und -analyse .....	168

5.2.2.1	Konzept der qualitätsbezogenen Prozeßkostenrechnung .....	168
5.2.2.2	Methodik der qualitätsbezogenen Prozeßkostenrechnung .....	170
5.2.3	Qualitätsbezogenes Target Costing zur Kostenoptimierung .....	182
5.2.3.1	Konzept des qualitätsbezogenen Target Costing .....	182
5.2.3.2	Methodik des qualitätsbezogenen Target Costing .....	184
5.3	Schema zur Erfassung der Kosten des Qualitätsmanagements .....	196
<b>6</b>	<b>Analyse des Nutzens des Qualitätsmanagements .....</b>	<b>199</b>
6.1	Begriff und Arten des Nutzens des Qualitätsmanagements .....	199
6.2	Konkretisierung des Nutzens des Qualitätsmanagements .....	204
6.3	Kategorien des Nutzens des Qualitätsmanagements .....	208
6.3.1	Externer Nutzen des Qualitätsmanagements .....	208
6.3.1.1	Kundenbindungsnutzen .....	210
6.3.1.1.1	Begriff und Arten der Kundenbindung .....	210
6.3.1.1.2	Kategorien des Kundenbindungsnutzens .....	218
6.3.1.2	Kommunikationsnutzen .....	227
6.3.2	Interner Nutzen des Qualitätsmanagements .....	239
6.4	Besonderheiten der Zeitstruktur des Nutzens des Qualitätsmanagements .....	243
6.5	Messung des Nutzens des Qualitätsmanagements .....	252
6.6	Schema zur Erfassung des Nutzens des Qualitätsmanagements .....	264
<b>7</b>	<b>Kosten-Nutzen-Vergleich für eine qualitätsbezogene Wirtschaftlichkeitsanalyse .....</b>	<b>267</b>
7.1	Ansätze im Überblick .....	267
7.2	Qualitätsbilanz .....	268
7.3	Qualitäts-Kennzahlensysteme .....	270
7.4	Verfahren der qualitätsbezogenen Wirtschaftlichkeitsrechnung ...	276
7.4.1	Nicht-monetäre qualitätsbezogene Wirtschaftlichkeitsrechnung .....	277
7.4.2	Monetäre qualitätsbezogene Wirtschaftlichkeitsrechnung ...	282
7.4.2.1	Statische Verfahren der qualitätsbezogenen Wirtschaftlichkeitsrechnung .....	283
7.4.2.2	Dynamische Verfahren der qualitätsbezogenen Wirtschaftlichkeitsrechnung .....	293

<b>8 Modellrechnung zur Wirtschaftlichkeit des Qualitätsmanagements an einem Fallbeispiel (Vereins- und Westbank) .....</b>	<b>307</b>
8.1 Qualitätsmanagementsystem der Vereins- und Westbank .....	307
8.2 Wirtschaftlichkeitsanalyse des Qualitätsmanagements der Vereins- und Westbank .....	311
8.2.1 Konzeption der Wirtschaftlichkeitsanalyse .....	311
8.2.2 Nutzen des Qualitätsmanagements .....	313
8.2.3 Kosten des Qualitätsmanagements .....	319
8.2.4 Kosten-Nutzen-Analyse des Qualitätsmanagements .....	322
<b>9 Implementierung eines wirtschaftlichkeitsorientierten Qualitätsmanagements für Dienstleistungen .....</b>	<b>327</b>
9.1 Begriff und Aufgaben der Implementierung des Qualitätsmanagements .....	327
9.2 Implementierungsbarrieren des Qualitätsmanagements .....	328
9.3 Voraussetzungen der Implementierung des Qualitätsmanagements .....	332
9.3.1 Strukturbezogene Implementierungsvoraussetzungen .....	332
9.3.2 Systembezogene Implementierungsvoraussetzungen .....	336
9.3.3 Kulturbezogene Implementierungsvoraussetzungen .....	338
9.4 Implementierungsprozeß eines wirtschaftlichkeitsorientierten Qualitätsmanagements .....	341
<b>10 Zukunftsperspektiven eines wirtschaftlichkeitsorientierten Qualitätsmanagements für Dienstleistungen .....</b>	<b>349</b>
Literaturverzeichnis .....	361
Sachverzeichnis .....	377

---

# Verzeichnis der Schaubilder

## 1 Bedeutung der Wirtschaftlichkeitsanalyse des Qualitätsmanagements für Dienstleistungen

Schaubild 1-1: Qualitätsanforderungen deutscher Dienstleistungskunden ..	2
Schaubild 1-2: Idealtypische Entwicklungsphasen eines erfolgreichen Qualitätsmanagements für Dienstleistungen .....	4
Schaubild 1-3: Erfolgskette des Qualitätsmanagements für Dienstleistungen .....	7
Schaubild 1-4: Vier-Quadranten-Schema zur Erfolgskette des Qualitätsmanagements für Dienstleistungen .....	9
Schaubild 1-5: Historische Wurzeln der Wirtschaftlichkeitsbetrachtung des Qualitätsmanagements für Dienstleistungen .....	11
Schaubild 1-6: Zusammenhang zwischen Kundenorientierung und ökonomischen Größen .....	14
Schaubild 1-7: Börsenkursentwicklung der Gewinner des Malcolm Baldrige National Quality Award .....	15
Schaubild 1-8: Vergleich zwischen „Baldrige Index“ und „Standard & Poor´s 500 Index“ .....	17

## 2 Grundlagen des Qualitätsmanagements für Dienstleistungen

Schaubild 2-1: Meßansätze der Dienstleistungsqualität .....	26
Schaubild 2-2: „Qualitätspyramide“ zur Sicherstellung der Qualität von Dienstleistungsunternehmen .....	30
Schaubild 2-3: Prinzipien des Qualitätsmanagements für Dienstleistungen .....	34
Schaubild 2-4: Bausteine eines Qualitätsmanagementsystems für Dienstleistungen .....	39
Schaubild 2-5: Ziele des Qualitätsmanagements von Dienstleistungsunternehmen .....	40
Schaubild 2-6: Verantwortungsebenen des Qualitätsmanagements für Dienstleistungen .....	45
Schaubild 2-7: Instrumente der operativen Qualitätsplanung für Dienstleistungen .....	47

Schaubild 2-8: Instrumente der Qualitätslenkung für Dienstleistungen ...	50
Schaubild 2-9: Instrumente der Qualitätsprüfung für Dienstleistungen ...	53
Schaubild 2-10: Exemplarisches Phasenkonzept des Qualitätsmanagements für Dienstleistungsunternehmen .....	60

### **3 Konzeptionierung eines Qualitätscontrollingsystems für Dienstleistungen**

Schaubild 3-1: Prozesse eines Dienstleistungsunternehmens .....	65
Schaubild 3-2: Perspektiven bei der Gestaltung eines Qualitätscontrolling für Dienstleistungen .....	67
Schaubild 3-3: Quellen im Rahmen der qualitätsbezogenen Informationsbeschaffung .....	76
Schaubild 3-4: Anforderungen an ein Qualitätscontrolling für Dienstleistungen .....	78
Schaubild 3-5: Zusammenhänge zwischen Qualitätscontrollingsystem und Qualitätsausführungssystem eines Dienstleistungsunternehmens .....	84
Schaubild 3-6: Auditing und Umsetzungskontrolle der Instrumente des Qualitätsmanagements für Dienstleistungen .....	89

### **4 Qualitätsbezogene Wirtschaftlichkeitsanalyse als zentraler Baustein des Qualitätscontrolling**

Schaubild 4-1: Ausprägungen des Wirtschaftlichkeitsprinzips .....	98
Schaubild 4-2: Beispielhafte Spezifizierung des Wirtschaftlichkeits- objektes „Qualitätsmanagement von Dienstleistungsunternehmen“ .....	101
Schaubild 4-3: Arten von Kenngrößen der qualitätsbezogenen Wirtschaftlichkeit .....	103
Schaubild 4-4: Arten der Wirtschaftlichkeitsanalyse des Qualitätsmanagements .....	105
Schaubild 4-5: Grundstruktur einer Investition .....	112
Schaubild 4-6: Zweckbezogene Typologie von Qualitätsinvestitionen .....	122
Schaubild 4-7: Phasenbezogene Typologie von Qualitätsinvestitionen .....	126
Schaubild 4-8: Besonderheitenbezogene Typologie von Qualitätsinvestitionen .....	128
Schaubild 4-9: Neugliederung der Qualitätskostenkategorien .....	131
Schaubild 4-10: Traditionelle Sichtweise des Qualitätskostenoptimums .....	132
Schaubild 4-11: Neue Sichtweise des Qualitätskostenoptimums .....	133
Schaubild 4-12: Berechnung der Nichtqualitäts-Kosten am Beispiel dreier Schweizer Großbanken .....	134
Schaubild 4-13: Struktur einer Qualitätsinvestition .....	139
Schaubild 4-14: Phasenkonzept der qualitätsbezogenen Wirtschaftlichkeitsanalyse für Dienstleistungen .....	140

## 5 Analyse der Kosten des Qualitätsmanagements

Schaubild 5-1: Variable Kosten des Qualitätsmanagements .....	152
Schaubild 5-2: Fixe, variable und sprungfixe Kosten des Qualitätsmanagements am Beispiel einer Qualitätsschulung .....	153
Schaubild 5-3: Kostenkategorien des Qualitätsmanagements für Dienstleistungen .....	155
Schaubild 5-4: Entwicklung der Kosten des Qualitätsmanagements auf Basis einer Grenzkostenbetrachtung .....	162
Schaubild 5-5: Qualitätsbezogene Aktivitäten in Dienstleistungsunternehmen und Zurechenbarkeit zu den Kosten des Qualitätsmanagements .....	164
Schaubild 5-6: Beispiele qualitätsbezogener Aktivitäten in Dienstleistungsunternehmen .....	166
Schaubild 5-7: Qualitätsbezogene Hauptprozesse in Dienstleistungsunternehmen .....	169
Schaubild 5-8: Prozeßhierarchie des Qualitätsmanagements für Dienstleistungen .....	171
Schaubild 5-9: Beispiel für qualitätsbezogene Hauptprozesse und Gemeinkostenbereiche mit qualitätsbezogenen Aktivitäten .....	172
Schaubild 5-10: Teilprozesse der Qualitätsabteilung .....	175
Schaubild 5-11: Qualitätsbezogene Teilprozesse der Personalabteilung .....	176
Schaubild 5-12: Beispiel für die Verdichtung von aktivitätsinduzierten Teilprozessen zu qualitätsbezogenen Hauptprozessen .....	180
Schaubild 5-13: Beispielhafte Ermittlung von qualitätsbezogenen Hauptprozeßkosten .....	181
Schaubild 5-14: Prozeß des qualitätsbezogenen Target Costing für Dienstleistungen .....	185
Schaubild 5-15: Beispiel für die Bestimmung der qualitätsbezogenen Gesamtzielkosten .....	186
Schaubild 5-16: Prozeßgewichtungsmatrix am Beispiel des Check-In eines Hotelgastes .....	189
Schaubild 5-17: Qualitätsbezogene Zielkostenmatrix am Beispiel des Check-In eines Hotelgastes .....	191
Schaubild 5-18: Qualitätsbezogener Zielkostenindex .....	193
Schaubild 5-19: Qualitätsbezogenes Zielkostenkontrolldiagramm .....	194
Schaubild 5-20: Schema zur Erfassung der Kosten des Qualitätsmanagements .....	196

## 6 Analyse des Nutzens des Qualitätsmanagements

Schaubild 6-1: Wirkungszusammenhang zwischen den Zielgrößen des Qualitätsmanagements für Dienstleistungen .....	200
Schaubild 6-2: Nutzenarten des Qualitätsmanagements .....	202

Schaubild 6-3: Kriterien zur Auswahl eines Vergleichsobjekts im Rahmen der Konkretisierung des qualitätsbezogenen Nutzens .....	207
Schaubild 6-4: Nutzenkategorien des Qualitätsmanagements für Dienstleistungen .....	209
Schaubild 6-5: Konkretisierungsgrad der Kundenbindung .....	214
Schaubild 6-6: Arten der Kundenbindung .....	215
Schaubild 6-7: Determinanten der Kundenbindung .....	217
Schaubild 6-8: Kategorien des Kundenbindungsnutzens .....	219
Schaubild 6-9: Bedeutung von Qualitätsfaktoren für die Kundenbindung im Firmenkundengeschäft von Banken .....	221
Schaubild 6-10: Auswirkungen einer Senkung der Kundenabwanderung um fünf Prozent in verschiedenen Branchen .....	222
Schaubild 6-11: Kundenbezogene Ertragsentwicklung im Kreditkartengeschäft .....	224
Schaubild 6-12: Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Cross-Buying-Absicht am Beispiel der Basler und Basellandschaftlichen Kantonalbank (Durchschnittswerte) .....	227
Schaubild 6-13: Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Weiterempfehlungsbereitschaft am Beispiel der Basler und Basellandschaftlichen Kantonalbank (Durchschnittswerte) .....	231
Schaubild 6-14: Kategorien des Kommunikationsnutzens des Qualitätsmanagements .....	232
Schaubild 6-15: Kontingenzmodell zur Stärke des Zusammenhangs zwischen Mund-zu-Mund-Kommunikation und Kaufverhalten des Adressaten .....	238
Schaubild 6-16: Entwicklung von Nutzenkategorien im Verlauf einer Kundenbeziehung .....	240
Schaubild 6-17: Interner Nutzen des Qualitätsmanagements für Dienstleistungen .....	241
Schaubild 6-18: Time-lag-bezogene Typen von Qualitätsinvestitionen .....	247
Schaubild 6-19: Wirkungsdauerbezogene Typen von Qualitätsinvestitionen .....	251
Schaubild 6-20: Methoden zur Erfassung und Messung des qualitätsbezogenen Nutzens .....	254
Schaubild 6-21: Beispiel für eine Befragung von Hotelkunden zur Ermittlung unterschiedlicher Nutzenkategorien .....	257
Schaubild 6-22: Schema zur Erfassung des Nutzens des Qualitätsmanagements .....	265



## 7 Kosten-Nutzen-Vergleich für eine qualitätsbezogene Wirtschaftlichkeitsanalyse

Schaubild 7-1: Ansätze einer Kosten-Nutzen-Analyse im Rahmen einer qualitätsbezogenen Wirtschaftlichkeitsanalyse .....	268
Schaubild 7-2: Exemplarische Dienstleistungsqualitätsbilanz .....	269
Schaubild 7-3: Qualitätsbezogenes Kennzahlensystem .....	271
Schaubild 7-4: Qualitätsfähigkeits-Kennzahlen .....	273
Schaubild 7-5: Qualitätsbezogene Kosten-Kennzahlen .....	274
Schaubild 7-6: Qualitätsbezogene Nutzen-Kennzahlen .....	274
Schaubild 7-7: Qualitätsbezogene Kosten-Nutzen-Kennzahlen .....	275
Schaubild 7-8: Kennzahlensystem des Consumer Service der SONY Deutschland GmbH .....	276
Schaubild 7-9: Qualitäts-Performance-Index am Beispiel einer Fluggesellschaft .....	278
Schaubild 7-10: Halbwertszeit-Methode am Beispiel fehlerhafter Auslieferungen durch einen Paketdienst .....	280
Schaubild 7-11: Halbwertszeit-Methode am Beispiel der Kundenbindungsrate .....	281
Schaubild 7-12: Ausgangsdaten für einen fiktiven Wirtschaftlichkeitsvergleich zwischen Beschwerdemessung und FRAP durch eine qualitätsbezogene Wirtschaftlichkeitsrechnung .....	283
Schaubild 7-13: Qualitätsbezogener Nutzenvergleich .....	285
Schaubild 7-14: Qualitätsbezogener Kostenvergleich .....	286
Schaubild 7-15: Qualitätsbezogener Gewinnvergleich .....	288
Schaubild 7-16: Qualitätsbezogener Renditevergleich .....	289
Schaubild 7-17: Kosten-Nutzen-Analyse der Hotline des Consumer Service der SONY Deutschland GmbH .....	290
Schaubild 7-18: Grundstruktur eines qualitätsbezogenen Vollständigen Finanzplans .....	294
Schaubild 7-19: Formel zur Berechnung des Qualitätswertes einer Qualitätsinvestition .....	296
Schaubild 7-20: Dynamische qualitätsbezogene Kosten-Nutzen-Analyse ...	297
Schaubild 7-21: Dynamische Kosten-Nutzen-Analyse für ein Qualitätszirkelsystem .....	299
Schaubild 7-22: Einsatzmöglichkeiten der Ansätze der Wirtschaftlichkeitsanalyse .....	302
Schaubild 7-23: Vergleich der Ansätze der qualitätsbezogenen Wirtschaftlichkeitsanalyse .....	304

## 8 Modellrechnung zur Wirtschaftlichkeit des Qualitätsmanagements an einem Fallbeispiel (Vereins- und Westbank)

Schaubild 8-1: Bausteine des Qualitätsmanagements des Geschäftsbereichs Privatkunden der Vereins- und Westbank .....	308
Schaubild 8-2: Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und Verhaltensabsichten der Kunden der Vereins- und Westbank .....	309
Schaubild 8-3: Beschwerdemanagementsystem BEAVIS der Vereins- und Westbank .....	310
Schaubild 8-4: Katalog von Verbesserungsmaßnahmen für eine Filiale der Vereins- und Westbank .....	311
Schaubild 8-5: Phasenkonzept des Qualitätsmanagements der Vereins- und Westbank .....	312
Schaubild 8-6: Ausgangsdaten für die Ermittlung des Nutzens des Qualitätsmanagements der Vereins- und Westbank .....	314
Schaubild 8-7: Ermittlung des Nutzens des Qualitätsmanagements der Vereins- und Westbank .....	315
Schaubild 8-8: Kosten des Qualitätsmanagements der Vereins- und Westbank .....	319
Schaubild 8-9: Ermittlung der Qualitätsrendite der Vereins- und Westbank .....	322
Schaubild 8-10: Dynamische Kosten-Nutzen-Analyse des Qualitätsmanagements der Vereins- und Westbank .....	324

## 9 Implementierung eines wirtschaftlichkeitsorientierten Qualitätsmanagements für Dienstleistungen

Schaubild 9-1: Barrieren bei der Implementierung eines wirtschaftlichkeitsorientierten Qualitätsmanagements für Dienstleistungen .....	329
Schaubild 9-2: Strukturbezogene Voraussetzungen für eine erfolgreiche Implementierung des Qualitätsmanagements für Dienstleistungen .....	333
Schaubild 9-3: Qualitätsbezogenes Informationssystem von Dienstleistungsunternehmen .....	337
Schaubild 9-4: Exemplarische Elemente des qualitätsbezogenen Kontrollprozesses eines Dienstleistungsunternehmens ....	338
Schaubild 9-5: Kulturdimensionen und Einzelkriterien zur Ermittlung der Anforderungen an die Unternehmenskultur .....	340
Schaubild 9-6: Prozeß der Implementierung des Qualitätsmanagements für Dienstleistungen .....	343

---

**10 Zukunftsperspektiven eines wirtschaftlichkeitsorientierten  
Qualitätsmanagements für Dienstleistungen**

Schaubild 10-1: Zukunftsperspektiven eines wirtschaftlichkeitsorientierten  
Qualitätsmanagements für Dienstleistungen ..... 350