

Inhaltsübersicht

Seite

| | | |
|-----------|--|------------|
| 1. | Grundlagen | 1 |
| 2. | Entwicklung eines Total Quality Management -Konzeptes für Kreditinstitute | 35 |
| 2.1 | Qualitätsverständnis und Qualitätsanforderungen in Kreditinstituten..... | 36 |
| 2.2 | Qualitätsmessung in Kreditinstituten | 78 |
| 2.3 | Maßnahmen zur Implementierung eines Total Quality Management-Ansatzes in Kreditinstituten..... | 134 |
| 3. | Empirische Erhebung I (Schriftliche Befragung zum Stand des Einsatzes von TQM-Instrumenten in Kreditinstituten) | 204 |
| 4. | Empirische Erhebung II (Explorationen in ausgewählten Kreditinstituten zu Erfahrungen und Anwendungshürden im Einsatz von TQM-Instrumenten) | 236 |
| 5. | Konsequenzen für den Konzeptvorschlag zu Qualitätsverständnis, Qualitätsmessung sowie zur Implementierung des Total Quality Management- Ansatzes bei Kreditinstituten | 242 |
| 6. | Zusammenfassung und Schlußbetrachtung | 247 |

Inhaltsverzeichnis

| | Seite |
|--|-------|
| Abbildungsverzeichnis | IX |
| Abkürzungsverzeichnis | XII |
| | |
| 1. Grundlagen | 1 |
| 1.1 Einführung in die Thematik | 1 |
| 1.1.1 Relevanz des Themas, Zielsetzung und Vorgehensweise | 1 |
| 1.1.2 Auswirkungen hoher Leistungsqualität | 7 |
| | |
| 1.2 Begriffliche Grundlagen | 12 |
| 1.2.1 Kreditinstitut | 12 |
| 1.2.2 Privatkundengeschäft | 14 |
| 1.2.3 Die Begriffe "Qualität" und "Total Quality Management" | 14 |
| 1.2.4 Systematisierung des Leistungsangebotes von Kreditinstituten | 18 |
| 1.2.4.1 Der Begriff der Finanzdienstleistungen | 18 |
| 1.2.4.2 Systematisierungsansätze für Leistungen von Kreditinstituten | 19 |
| 1.2.4.2.1 Die Abgrenzungsproblematik zwischen Produkt und Dienstleistung | 19 |
| 1.2.4.2.2 Bankübliche Systematisierungsversuche | 24 |
| 1.2.4.2.3 Die Systematisierung von Bankleistungen nach Versorgungsobjekten | 25 |
| 1.2.4.2.4 Weiterentwicklung einer Systematik von Bankleistungen | 29 |
| | |
| 1.3 Zusammenfassung | 34 |
| | |
| 2. Entwicklung eines Total Quality Management-Konzeptes für Kreditinstitute | 35 |
| 2.1 Qualitätsverständnis und Qualitätsanforderungen in Kreditinstituten | 36 |

| | | |
|-----------|--|----|
| 2.1.1 | Unternehmenskultur und Unternehmensphilosophie | 38 |
| 2.1.1.1 | Aufbau einer Qualitätsphilosophie im Unternehmen | 39 |
| 2.1.1.2 | Einbettung der Qualitätsidee in die Unternehmensphilosophie von Kreditinstituten | 40 |
| 2.1.2 | Qualitätsdefinitionen..... | 41 |
| 2.1.2.1 | Qualitätsbegriffe | 42 |
| 2.1.2.2 | Qualitätsdefinitionen für unterschiedliche Leistungsarten | 45 |
| 2.1.2.3 | Qualitätsdefinitionen für Leistungen von Kreditinstituten | 45 |
| 2.1.3 | Qualitätsdimensionen..... | 47 |
| 2.1.3.1 | Methodische Generierung von Qualitätsdimensionen..... | 48 |
| 2.1.3.2 | Generelle Dimensioneneinteilungen | 53 |
| 2.1.3.2.1 | Leistungsphasen als Ansatzpunkt für die Unterteilung von Qualitätsdimensionen..... | 53 |
| 2.1.3.2.2 | Tech- und Touch-Dimension der Qualität | 54 |
| 2.1.3.2.3 | Routine- und Ausnahme-Qualität von Berry..... | 56 |
| 2.1.3.2.4 | Minimum- und Werterhöhungsdimensionen von Brandt | 57 |
| 2.1.3.2.5 | Qualitätsdimensionen für unterschiedliche Leistungsarten | 59 |
| 2.1.3.3 | Branchenspezifische Dimensionenkataloge..... | 60 |
| 2.1.3.4 | Bedeutung ausgewählter Qualitätsdimensionen | 62 |
| 2.1.3.5 | Qualitätsanforderungen in Abhängigkeit vom Kundensegment | 64 |
| 2.1.3.6 | Qualitätsmodelle | 68 |
| 2.1.3.6.1 | Das Gap-Modell von Parasuraman et al. | 69 |
| 2.1.3.6.2 | Das Modell von Donabedian | 71 |
| 2.1.3.6.3 | Das Modell von Grönroos..... | 72 |
| 2.1.3.6.4 | Das Modell von Meyer/ Mattmüller..... | 73 |
| 2.1.3.7 | Qualitätsdimensionen für das Leistungsangebot von Kreditinstituten..... | 75 |
| 2.1.4 | Zusammenfassung und Konzeptvorschlag zu Qualitätsverständnis und Qualitätsanforderungen in Kreditinstituten..... | 76 |
| 2.2 | Qualitätsmessung in Kreditinstituten..... | 78 |
| 2.2.1 | Kundenzufriedenheit als Indikator für wahrgenommene Qualität | 79 |
| 2.2.1.1 | Abgrenzung zwischen Kundenzufriedenheit, Qualität und Einstellung..... | 79 |
| 2.2.1.2 | Theorien der Zufriedenheit..... | 82 |
| 2.2.1.3 | Das Disconfirmation-Paradigma der Zufriedenheit..... | 84 |

| | | |
|---------------|---|-----|
| 2.2.1.4 | Kritische Überlegungen zum Disconfirmation-Paradigma der Zufriedenheit | 85 |
| 2.2.1.5 | Operationalisierung der Erwartungskomponente | 87 |
| 2.2.1.6 | Zufriedenheit und Unzufriedenheit als Basis der Zwei-Faktoren-Theorie | 89 |
| 2.2.1.7 | Zusammenfassung | 90 |
| 2.2.2 | Einsatz von Qualitätsstandards | 91 |
| 2.2.2.1 | Anforderungen an den Einsatz von Qualitätsstandards | 92 |
| 2.2.2.2 | Qualitätsstandards für unterschiedliche Leistungsarten | 93 |
| 2.2.2.3 | Umsetzungsaspekte im Einsatz von Qualitätsstandards | 94 |
| 2.2.2.4 | Anwendung von Qualitätsstandards in Kreditinstituten | 95 |
| 2.2.3 | Verfahren zur Erfassung der Leistungsqualität | 97 |
| 2.2.3.1 | Überblick über die wesentlichen Verfahren zur Erfassung der Qualität | 98 |
| 2.2.3.2 | Besonderheiten der multiattributiven Messung | 104 |
| 2.2.3.2.1 | Darstellung multiattributiver Verfahren am Beispiel von Servqual | 104 |
| 2.2.3.2.2 | Kritische Überlegungen zum Servqual-Modell | 108 |
| 2.2.3.2.3 | Anwendungen des Servqual-Modells | 111 |
| 2.2.3.3 | Besonderheiten der ereignisorientierten Messung | 113 |
| 2.2.3.3.1 | Darstellung ereignisorientierter Verfahren im Rahmen der Kontaktpunktanalyse | 114 |
| 2.2.3.3.1.1 | Kontaktpunktidentifikation | 115 |
| 2.2.3.3.1.2 | Qualitative Kontaktpunktbewertung | 116 |
| 2.2.3.3.1.2.1 | Beobachtung und Silent-Shopper-Verfahren | 117 |
| 2.2.3.3.1.2.2 | Beschwerdeanalyse | 119 |
| 2.2.3.3.1.2.3 | Sequentielle Ereignismethode und Critical Incident Technique | 119 |
| 2.2.3.3.1.3 | Quantitative Kontaktpunktbewertung | 120 |
| 2.2.3.3.2 | Anwendungsbeispiele ereignisorientierter Meßverfahren | 121 |
| 2.2.3.4 | Kritische Gegenüberstellung und Bewertung kundenorientierter Meßverfahren | 123 |
| 2.2.3.5 | Qualitätsmeßverfahren für unterschiedliche Leistungsarten | 125 |
| 2.2.3.6 | Ebenen der Zufriedenheitsmessung | 126 |
| 2.2.3.7 | Verfahren zur Erfassung der Qualität in Kreditinstituten | 127 |
| 2.2.4 | Zusammenfassung und Konzeptvorschlag zur Qualitätsmessung in Kreditinstituten | 129 |

| | | |
|-----------|---|-----|
| 2.3 | Maßnahmen zur Implementierung eines Total Quality Management-Ansatzes in Kreditinstituten..... | 134 |
| 2.3.1 | Organisation..... | 136 |
| 2.3.1.1 | Unterschiedliche Organisationsformen | 136 |
| 2.3.1.2 | Organisatorische Verankerung der Qualitätsfunktion..... | 139 |
| 2.3.1.3 | Institutionen des Qualitätsmanagements | 141 |
| 2.3.1.3.1 | Qualitätszirkel..... | 141 |
| 2.3.1.3.2 | Betriebliches Vorschlagswesen..... | 143 |
| 2.3.1.4 | Technische Ausstattung..... | 144 |
| 2.3.1.5 | Kundenorientierte Organisation in Kreditinstituten | 146 |
| 2.3.2 | Personalpolitische Maßnahmen | 148 |
| 2.3.2.1 | Zusammenhang zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenzufriedenheit | 149 |
| 2.3.2.2 | Konzept des internen Kunden..... | 150 |
| 2.3.2.3 | Personalauswahl..... | 152 |
| 2.3.2.4 | Mitarbeitertraining | 155 |
| 2.3.2.5 | Kompetenzen der Mitarbeiter..... | 157 |
| 2.3.2.6 | Verantwortung des Managements | 158 |
| 2.3.2.7 | Einsatz von Mitarbeiterbefragungen..... | 158 |
| 2.3.2.8 | Personalpolitische Maßnahmen in Kreditinstituten | 160 |
| 2.3.3 | Anreiz- und Feedbacksysteme zur Mitarbeitermotivation..... | 161 |
| 2.3.3.1 | Aufbau von Anreizsystemen | 162 |
| 2.3.3.2 | Leistungsbezogene Vergütung | 164 |
| 2.3.3.3 | Gruppenprämierung vs. Einzelprämierung..... | 165 |
| 2.3.3.4 | Feedbacksysteme | 166 |
| 2.3.3.5 | Steuerung von Unternehmensbereichen mit Hilfe von Zufriedenheitswerten..... | 167 |
| 2.3.3.6 | Anreiz- und Feedbacksysteme in Kreditinstituten | 169 |
| 2.3.4 | Kommunikative Maßnahmen..... | 170 |
| 2.3.4.1 | Systematisierung von Kommunikationsprozessen..... | 170 |
| 2.3.4.2 | Interne Kommunikation | 172 |
| 2.3.4.3 | Externe Kommunikation | 174 |
| 2.3.4.4 | Organisatorische Verankerung der Kommunikationsfunktionen | 175 |
| 2.3.4.5 | Kommunikationspolitik in Kreditinstituten | 176 |
| 2.3.5 | Zertifizierung und Qualitätspreise im Rahmen eines Qualitätsmanagementsystems..... | 177 |
| 2.3.5.1 | Zertifizierung | 177 |
| 2.3.5.2 | Qualitätspreise | 180 |

| | | |
|-----------|---|-----|
| 2.3.5.2.1 | Vorgehensweise und Zielsetzung des Malcolm Baldrige National Quality Awards | 181 |
| 2.3.5.2.2 | Kritische Würdigung des Malcolm Baldrige National Quality Awards | 182 |
| 2.3.5.3 | Gegenüberstellung des Malcolm Baldrige National Quality Awards und der Zertifizierung nach DIN ISO .. | 184 |
| 2.3.5.4 | Zertifizierung und Qualitätspreise zur Qualitätssicherung in Kreditinstituten | 186 |
| 2.3.6 | Beschwerdemanagement | 186 |
| 2.3.6.1 | Aufbau eines Beschwerdemanagements | 188 |
| 2.3.6.2 | Beschwerdemanagement in Kreditinstituten | 191 |
| 2.3.7 | Zielgruppenmanagement | 192 |
| 2.3.7.1 | Differenzierung der Preis- und Leistungs politik | 193 |
| 2.3.7.2 | Differenzierung der Filialsysteme | 194 |
| 2.3.7.3 | Zielgruppenmanagement in Kreditinstituten | 195 |
| 2.3.8 | Leistungsvergleich mit Hilfe des Benchmarking | 195 |
| 2.3.8.1 | Aufbau eines Benchmarking-Systems | 196 |
| 2.3.8.2 | Benchmarking in Kreditinstituten | 197 |
| 2.3.9 | Zusammenfassung und Konzeptvorschlag zur Implementierung eines Total Quality Management-Ansatzes in Kreditinstituten .. | 198 |
| 3. | Empirische Erhebung I (Schriftliche Befragung zum Stand des Einsatzes von TQM-Instrumenten in Kreditinstituten) | 204 |
| 3.1 | Die wichtigsten Ergebnisse im Überblick | 204 |
| 3.2 | Gegenstand der Untersuchung | 206 |
| 3.3 | Methodisches Design der Studie | 206 |
| 3.3.1 | Befragungsverfahren | 206 |
| 3.3.2 | Stichprobe und Rücklauf | 207 |
| 3.3.3 | Auswertung | 208 |
| 3.4 | Demographische Charakteristika | 209 |
| 3.5 | Untersuchungsergebnisse | 213 |
| 3.6 | Zusammenfassung | 235 |
| 4. | Empirische Erhebung II (Explorationen in ausgewählten Kreditinstituten zu Erfahrungen und Anwendungshürden im Einsatz von TQM-Instrumenten) | 236 |
| 4.1 | Gegenstand der Untersuchung | 236 |
| 4.2 | Zusammenfassung | 237 |

| | | |
|---|--|---------------|
| 5. | Konsequenzen für den Konzeptvorschlag zu Qualitätsverständnis, Qualitätsmessung sowie zur Implementierung des Total Quality Management- Ansatzes bei Kreditinstituten | 242 |
| 6. | Zusammenfassung und Schlußbetrachtung..... | 247 |
| Anhang | | XV |
| Fragebogen "Qualitätsmanagement bei Finanzdienstleistern" (Vorstudie) | | XVI |
| Fragebogen "Qualitätsmanagement im Privatkundengeschäft von Banken und Sparkassen" | | XXIV |
| Begleitschreiben des Lehrstuhls | | XXXII |
| Begleitschreiben des Bayerischen Sparkassen- und Giroverbandes | | XXXIII |
| Begleitschreiben des Genossenschaftsverbandes Bayern..... | | XXXIV |
| Bestellcoupon..... | | XXXV |
| Tabellen zur schriftlichen Befragung "Qualitätsmanagement im Privatkundengeschäft von Banken und Sparkassen" (Empirie I) | | XXXVI |
| Ergebnisprotokolle der Explorationen (Empirie II) | | LIV |
| Exploration bei der Bayerischen Hypotheken- und Wechsel-Bank München | | LIV |
| Explorationen bei der Stadtparkasse München | | LVIII |
| Exploration bei der Augusta Bank eG Augsburg | | LXIII |
| Literaturverzeichnis..... | | LXVII |

Abbildungsverzeichnis

| | | |
|---------|---|-----|
| Abb. 1 | Aufbau der Arbeit..... | 6 |
| Abb. 2 | Wiederkaufabsicht in Abhängigkeit von der Zufriedenheit des Kunden mit der Behandlung seiner Beschwerde bei Finanzdienstleistern..... | 9 |
| Abb. 3 | Entwicklungsstufen des Qualitätsmanagements | 18 |
| Abb. 4 | Dimensionen bzw. Phasen des Dienstleistungsbegriffs | 22 |
| Abb. 5 | Systematisierung des Leistungsangebots von Kreditinstituten auf der Basis von Versorgungsobjekten | 27 |
| Abb. 6 | Gestaltungsmöglichkeiten von Leistungsbeziehungen beim Absatz von Finanzdienstleistungen | 31 |
| Abb. 7 | Auszug aus dem Unternehmensleitbild der Swissair..... | 39 |
| Abb. 8 | Vorgehensweise nach Churchill zur Generierung von Qualitätsdimensionen | 49 |
| Abb. 9 | Beispiele für Tech- und Touch-Dimensionen der Qualität von Kreditinstituten..... | 55 |
| Abb. 10 | Qualitätsmodell von Versicherungen | 61 |
| Abb. 11 | Die 25 wichtigsten Qualitätsmerkmale von Banken..... | 62 |
| Abb. 12 | Merkmale zur Bestimmung von Zielgruppen | 65 |
| Abb. 13 | Servicequalitätsmodell von Zeithaml et al..... | 70 |
| Abb. 14 | Qualitätsmodell von Meyer/ Mattmüller..... | 74 |
| Abb. 15 | Unterschiedliche Vergleichsstandards in der Toleranzzone | 89 |
| Abb. 16 | Ansätze zur Erfassung der Dienstleistungsqualität..... | 101 |
| Abb. 17 | Beschreibung ausgewählter Qualitätsmeßverfahren..... | 102 |
| Abb. 18 | Merkmals- und ereignisorientierte Qualitätsmeßverfahren | 103 |
| Abb. 19 | Die 22 Servqual-Statements zur Messung erwarteter Leistungsaspekte..... | 106 |
| Abb. 20 | Die Doppelskala innerhalb von Servqual..... | 107 |

| | | |
|---------|--|-----|
| Abb. 21 | Verfahren der Kontaktpunktanalyse | 115 |
| Abb. 22 | Blueprint eines Bankbesuchs | 116 |
| Abb. 23 | Ausschnitt aus dem Fragebogen zum Kontaktpunkt "Kontakte mit dem Kundenbetreuer" | 122 |
| Abb. 24 | Frequenz-Relevanz-Analyse von Kundenproblemen am Beispiel "Überziehungsrahmen" | 123 |
| Abb. 25 | Vor- und Nachteile kundenorientierter Verfahren zur Erfassung der Dienstleistungsqualität | 124 |
| Abb. 26 | Qualitätsmessung in Kreditinstituten | 129 |
| Abb. 27 | Qualitätsmeßmodell für Kreditinstitute | 133 |
| Abb. 28 | Instrumente zur Implementierung eines Total Quality Managements.. | 135 |
| Abb. 29 | Kundenorientierte Organisationspyramide..... | 138 |
| Abb. 30 | Auswirkungen von Automatisierung und Standardisierung | 146 |
| Abb. 31 | Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit | 150 |
| Abb. 32 | Anforderungen an das Kundenkontaktpersonal | 153 |
| Abb. 33 | Kategorisierung von Bankmitarbeitern nach ihren Kommunikations- aufgaben..... | 155 |
| Abb. 34 | Grundstruktur des Total Quality Index der Schwedischen Televerket . | 168 |
| Abb. 35 | Bereiche der Entstehung von Kommunikationsdefiziten..... | 171 |
| Abb. 36 | Organisatorische Einbindung der Mitarbeiter-Kommunikation in die Unternehmens-Kommunikation am Beispiel der Hypo-Bank | 176 |
| Abb. 37 | Kriterien des Malcolm Baldrige National Quality Awards | 181 |
| Abb. 38 | Grundlegende Unterschiede zwischen dem Malcolm Baldrige National Quality Award und der Zertifizierung nach DIN ISO | 185 |
| Abb. 39 | Benchmarks für Bankleistungen | 198 |
| Abb. 40 | Bankenstruktur in der Aussendung..... | 207 |
| Abb. 41 | Aussendung und Rücklauf in den untersuchten Bankengruppen | 208 |
| Abb. 42 | Ausgeübte Funktion des Befragten im Kreditinstitut..... | 209 |

| | | |
|---------|--|-----|
| Abb. 43 | Bilanzsumme der befragten Kreditinstitute | 210 |
| Abb. 44 | Beschäftigtenzahl der befragten Kreditinstitute | 211 |
| Abb. 45 | Anzahl der Zweigstellen..... | 212 |
| Abb. 46 | Struktur der Stichprobe..... | 213 |
| Abb. 47 | Vorliegen einer Unternehmensphilosophie in Kreditinstituten | 215 |
| Abb. 48 | Einsatz von Qualitätsstandards | 218 |
| Abb. 49 | Einsatz von Kundenbefragungen..... | 221 |
| Abb. 50 | Vergleich interner Qualitätsgrößen mit anderen Filialen..... | 224 |
| Abb. 51 | Einsatz von Kundenzufriedenheits- und Qualitätswerten als Grundlage für Leistungsanreize..... | 227 |
| Abb. 52 | Einsatz von Kundenzufriedenheits- und Qualitätswerten zur Steuerung von Filialen | 228 |
| Abb. 53 | Einsatz von Qualitätszirkeln..... | 231 |
| Abb. 54 | Einsatz des betrieblichen Vorschlagswesens | 232 |