

Einführung: Problemstellung und Gang der Untersuchung	1
Erster Teil: Bankspezifische Ausgestaltung des Faktors Qualität	8
A. Das Management von komparativen Konkurrenzvorteilen auf dem Bankenmarkt	8
B. Ansatzpunkte der Qualitätsgestaltung in Kreditinstituten	22
C. Qualitätsmerkmale von Bankleistungen	36
Zweiter Teil: Instrumente zur Messung und Steuerung der Qualität in Kreditinstituten	53
A. Kundenzufriedenheit im Qualitätsmanagement der Kreditinstitute	53
B. Qualitätsmessung und -beurteilung bei Bankleistungen	84
C. Der Einsatz von Qualitätsstandards in der qualitätsorientierten Banksteuerung	131
Dritter Teil: Implementierung eines Qualitätsmanagement-Systems in einem Kreditinstitut	161
A. Bankstrategische Implikationen eines integrierten Qualitätsmanagements	162
B. Verfahren und Instrumente zur Förderung der Implementierung eines Qualitätsmanagement-Systems	183
C. Die Funktion des Qualitäts-Controlling im integrierten Qualitätsmanagement-System	221
D. Schlußbetrachtung	237

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	XV
Abkürzungsverzeichnis	XVIII

Einführung: Problemstellung und Gang der Untersuchung	1
--	----------

Erster Teil: Bankspezifische Ausgestaltung des Faktors Qualität	8
--	----------

A. Das Management von komparativen Konkurrenzvorteilen auf dem Bankenmarkt	8
I. Das Konzept des komparativen Konkurrenzvorteils	9
1. Merkmale und Prinzipien	10
2. Dimensionen des KKV im Dienstleistungsmarketing	12
II. Bestimmung der KKV-Dimensionen eines Kreditinstitutes	15
1. Der bankspezifische Ergebniswürfel als Ausgangsbasis	15
2. Konkretisierung der Entscheidungsfelder für die geschäftspolitische Umsetzung der Basisstrategien	18
3. Ableitung bankspezifischer Erfolgsfaktoren	20
B. Ansatzpunkte der Qualitätsgestaltung in Kreditinstituten	22
I. Inhalt und Bedeutung des Qualitätsbegriffs	22
II. Systematisierung der Dimensionen zur Charakterisierung von Dienstleistungen	25
1. Vorstellung ausgewählter Modelle	26
a) Das Modell von Donabedian	26
b) Das Modell von Grönroos	26
c) Das Modell von Parasuraman et al.	29
d) Die Modelle von Berry und Brandt	32
2. Diskussion der modellspezifischen Vor- und Nachteile	34

C.	Qualitätsmerkmale von Bankleistungen	36
I.	Konkretisierung der Qualitätsmerkmale von Bankleistungen	36
1.	Grundlagen der Ermittlung bankleistungsspezifischer Qualitätsmerkmale	36
2.	Katalog bankleistungsspezifischer Qualitätsmerkmale	41
a)	Potentialbezogene Merkmale	41
b)	Prozeßbezogene Merkmale	44
c)	Ergebnisbezogene Merkmale	46
3.	Spezifizierung einzelner Qualitätsmerkmale am Beispiel einer privaten Baufinanzierung	47
II.	Ableitung kundenindividueller Qualitätserwartungsdimensionen	50
Zweiter Teil: Instrumente zur Messung und Steuerung der Qualität in Kreditinstituten		53
A.	Kundenzufriedenheit im Qualitätsmanagement der Kreditinstitute	53
I.	Grundlagen der Verwendung der Kundenzufriedenheit als Indikator für die Qualitätsbestimmung	53
1.	Einstellungsorientiertes Qualitätskonstrukt	53
2.	Zufriedenheitsorientiertes Qualitätskonstrukt	55
3.	Bedeutung der Kundenzufriedenheit im Hinblick auf die Qualitätsbeurteilung	56
II.	Formen und Arten der Zufriedenheit	58
1.	Definition und Abgrenzung	58
2.	Alternative Erklärungsansätze der Kundenzufriedenheit	61
3.	Komponenten der Kundenzufriedenheit	67
III.	Konsequenzen einer kundenzufriedenheitsorientierten Qualitätspolitik in Kreditinstituten	70
1.	Bedeutung der Kundenzufriedenheit für die qualitätsorientierte Banksteuerung	71
2.	Zusammenhang von Kundenzufriedenheit und Kundenverhalten	73
3.	Richtung und Formen der Verhaltenswirkung von Kundenzufriedenheit	76

B.	Qualitätsmessung und -beurteilung bei Bankleistungen	84
I.	Grundlagen der Qualitätsmessung in Kreditinstituten	84
1.	Problematik der Qualitätsmessung	84
2.	Systematisierung der Qualitätsmeßverfahren	86
3.	Qualitätsmeßverfahren im Überblick	91
II.	Der Einsatz objektiver Qualitätsmeßverfahren in Kreditinstituten	93
1.	Beobachtungsverfahren	93
2.	Psychologische Testverfahren	95
3.	Indikatorenanalyse	96
III.	Der Einsatz subjektiver Qualitätsmeßverfahren in Kreditinstituten	98
1.	Schwächengerichtete Verfahren	98
a)	Beschwerdeanalyse	99
b)	Sequentielle Ereignismethode	102
c)	Critical Incident Technique	104
d)	Problem Detecting-Method	105
e)	Frequenz-Relevanz-Analyse von Problemen	108
f)	Kontaktpunkt-Analyse	111
2.	Stärken- und schwächengerichtete Verfahren	115
a)	Qualitätsorientierte Imagestudien	116
b)	Multiattributverfahren	119
c)	Vignette-Methode	126
IV.	Zusammenfassung der verfahrensspezifischen Beurteilungsergebnisse	129
C.	Der Einsatz von Qualitätsstandards in der qualitätsorientierten Banksteuerung	131
I.	Die Konzeption bankbetrieblicher Qualitätsstandards	131
1.	Funktion, Inhalt und System bankbetrieblicher Qualitätsstandards	131
2.	Prozeß der Ermittlung von Qualitätsstandards	136
3.	Konkretisierung von Qualitätsstandards anhand von Beispielen	140

II.	Das System einer Qualitätsstandard-basierten Steuerung	146
1.	Grundlagen eines Qualitätssteuerungsmodells	146
2.	Der Bereich der internen Qualitätsstandard-basierten Steuerung	150
3.	Der Bereich der externen Qualitätsstandard-basierten Steuerung	154
III.	Beurteilung des Qualitätsstandard-basierten Steuerungsmodells	156
1.	Möglichkeiten einer standardorientierten Qualitätssteuerung	156
2.	Grenzen einer standardorientierten Qualitätssteuerung	159
Dritter Teil: Implementierung eines Qualitätsmanagement-Systems in einem Kreditinstitut		161
A.	Bankstrategische Implikationen eines integrierten Qualitätsmanagements	162
I.	Die Qualitätsstrategie als Grundlage der Bankpolitik	162
II.	Konsequenzen für die Organisation der Bank	167
1.	Qualität in der Bankorganisation	167
2.	Qualitätsorientierte Strukturorganisation	169
3.	Kundenorientierte Geschäftsprozeßgestaltung	174
III.	Auswirkungen auf die Führungsgrundsätze der Bank	176
1.	Anforderungen an die Führungskräfte	176
2.	Die Rolle der Mitarbeiter	178
3.	Anreizsysteme	180
B.	Verfahren und Instrumente zur Implementierung eines Qualitätsmanagement-Systems	183
I.	Die Prozeßdimensionen der Implementierung	183
1.	Initialisierungs-Phase	185
2.	Realisations-Phase	190
3.	Kontinuierlicher Verbesserungsprozeß	193
II.	Die bankgerichtete Qualitätsbeurteilung	196
1.	Ergänzung zur kundengerichteten Qualitätsmessung	196
2.	Verfahren der bankgerichteten Analyse	197
3.	Zusammenfassende Beurteilung	206

III. Katalysatoren für den Implementierungsprozeß	207
1. Systematisierung der Katalysatoren als Gestaltungselemente des Implementierungsprozesses	207
2. Einsatz von Katalysatoren als Instrumente zur Implementierungsunterstützung	208
3. Beurteilung hinsichtlich des bankspezifischen Einsatzes	217
C. Die Funktion des Qualitäts-Controlling im integrierten Qualitätsmanagement-System	221
I. Verbindung von quantitativem und qualitativem Controlling	221
II. Steuerungsgrößen im Qualitäts-Controlling	222
1. Kundengerichtete Qualitätsindikatoren	223
2. Bankinterne Qualitätsindikatoren	226
III. Transparenz durch systematische Verknüpfung qualitätsbezogener Steuerungsgrößen	228
1. Systematische Verknüpfung durch Bildung einer qualitätsorientierten Kennzahlenhierarchie	229
2. Qualitätsbezogene Investitionsplanung	233
D. Schlußbetrachtung	237
Literaturverzeichnis	239

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Modell zur Qualitätskostenoptimierung	4
Abb. 2	Spannungsfeld der KKV-Bestimmung in Kreditinstituten	10
Abb. 3	Das Zusammenwirken der KKV-Dimensionen im Leistungsmix des Unternehmens	12
Abb. 4	Der bankspezifische "Ergebniswürfel"	16
Abb. 5	Die Darstellung des marktpolitischen Entscheidungsfeldes im Strategiewürfel	18
Abb. 6	Die Wirkung von Erfolgsfaktoren	20
Abb. 7	Value Map mit fünf generellen Dienstleistungspositionen	22
Abb. 8	Das Qualitätsmodell von Grönroos	28
Abb. 9	Das Gap-Modell als konzeptioneller Ansatz der Dienstleistungsqualität	30
Abb. 10	Minimum- und Werterhöhungsqualität im Modell von Brandt	33
Abb. 11	Studien der Ermittlung bankspezifischer Qualitätsmerkmale	38
Abb. 12	Systematisierung der Qualitätsmerkmale	40
Abb. 13	Die private Baufinanzierung - Prozeßdimensionen und ihre spezifischen Qualitätsmerkmale	49
Abb. 14	Beispiele clusteranalytisch ermittelter qualitätserwartungshomogener Kundensegmente	52
Abb. 15	Ergebnisdarstellung der Zufriedenheitsuntersuchungen in Abhängigkeit von der zugrunde gelegten Zufriedenheitskonzeption	65
Abb. 16	Übersicht alternativer Erklärungsansätze für das Konstrukt der Zufriedenheit	66
Abb. 17	Zufriedenheitsbereich als Resultat des Soll-Ist-Vergleichs	70
Abb. 18	Der Wert der langfristigen Kundenverbindung	72
Abb. 19	Der Zusammenhang von Kundenzufriedenheit und Kundenverhalten	74
Abb. 20	Verhaltenswirkungsoptionen von Zufriedenheit bei Bankkunden	77
Abb. 21	Prozeß der Kundenbeschwerde im Zusammenhang mit der Zufriedenheitsbeurteilung	80
Abb. 22	Beschwerdearten nach Konfliktausmaß und Problemorientierung	83
Abb. 23	Systematik von möglichen Qualitätsmeßverfahren (Teil 1)	86
Abb. 24	Systematik von möglichen Qualitätsmeßverfahren (Teil 2)	88
Abb. 25	Verfahren zur Messung der Bankleistungsqualität	92
Abb. 26	Der Einsatz von Blickaufzeichnungsgeräten zur Identifikation von Orientierungsproblemen in Kreditinstituten	96
Abb. 27	Die Qualitätsbewertung anhand ordinalskaliertter Qualitätsklassen	97
Abb. 28	Die wesentlichen Merkmale im Prozeß der Beschwerdeführung	100
Abb. 29	Beispiel eines Blueprints für das Wertpapiergeschäft einer Bank	103
Abb. 30	Darstellung der Häufigkeit und Ärgerlichkeit von Bankkundenproblemen	107

Abb. 31	Darstellung der Problembedeutung und der wahrgenommenen Problemlösungseffektivität aus Bankkundensicht	107
Abb. 32	Anwendung der Frequenz-Relevanz-Analyse anhand von Bankkundenproblemen	110
Abb. 33	Beispiel einer Problemanalyse mit Hilfe eines Pareto-Diagramms	111
Abb. 34	Der Methodeneinsatz der Kontaktpunkt-Analyse zur Beurteilung der Bankleistungsqualität	113
Abb. 35	Beispiel für ein bankspezifisches Semantisches Differential	117
Abb. 36	Imagestudie 1989 im Rahmen der Kundenzufriedenheitsuntersuchung der Bayerischen Hypotheken- und Wechselbank AG	118
Abb. 37	Die 22 SERVQUAL-Aussagen zur Qualitätsbeurteilung bei Bankleistungen	121
Abb. 38	Bankmerkmalsspezifisches Beispiel einer Doppelskala von SERVQUAL	122
Abb. 39	Charakteristika und Werte einer Vignette für den Bankbereich	127
Abb. 40	Beispiel für eine Vignette im Bankbereich	128
Abb. 41	Eignungsvergleich verschiedener Instrumente zur Messung der Bankleistungsqualität	130
Abb. 42	Systematik bankspezifischer Qualitätsstandards im Überblick	134
Abb. 43	Das integrierte Modell der Qualitätsstandard-Verbindlichkeits-Matrix	136
Abb. 44	Das magische Dreieck der Qualitätsstandardbestimmung in Kreditinstituten	137
Abb. 45	Das Instrument der strategischen Landkarte zur Ableitung von Qualitätsstandards in Kreditinstituten	139
Abb. 46	"Freundlichkeit" als Qualitätsmerkmal der Welcome-Phase	141
Abb. 47	"Zeitlich ausgewogene Beratung" als Qualitätsmerkmal der Beratungs-Phase	142
Abb. 48	"Beratung über Versicherungsprodukte" als Qualitätsmerkmal der Beratungs-Phase	143
Abb. 49	"Schnelligkeit der Angebotsabgabe" als Qualitätsmerkmal der Angebots-Phase	144
Abb. 50	"Zusammenarbeit Betreuer - Kreditabteilung" als Qualitätsmerkmal der Angebots-Phase	145
Abb. 51	"Aktive Betreuung" als Qualitätsmerkmal der Betreuungs-Phase	146
Abb. 52	Das Duale Modell der Qualitätssteuerung in Kreditinstituten	149
Abb. 53	Ausrichtung der internen und externen Qualitätssteuerung	151
Abb. 54	Das Vorgehen bei der serviceprozeßbezogenen Qualitätsverbesserung	153
Abb. 55	Die Interessenverzahnung von Management, Mitarbeiter und Kunde mit Hilfe von Qualitätsstandards	157
Abb. 56	Die Implementierung eines Qualitätsmanagement-Systems	161
Abb. 57	Alternative Wettbewerbsstrategien	163

Abb. 58	Die sechs Komponenten zur Bestimmung einer Qualitätsstrategie	165
Abb. 59	Beispiel für eine strategische Prioritätensetzung anhand der KKV-Dimensionen	166
Abb. 60	Die Bedeutung des Zusatznutzens für die Kundenentscheidung	167
Abb. 61	Das Konzept der fächerförmigen Qualitätsorganisation	171
Abb. 62	Das Promotorenkonzept der Qualitätsorganisation	172
Abb. 63	Das Grundschema der Matrix-Organisation in Kreditinstituten	173
Abb. 64	Fünf Ansatzpunkte für eine Prozeßverbesserung in Kreditinstituten	175
Abb. 65	Beispiele für Schnittstellenprobleme in Kreditinstituten	176
Abb. 66	Bedeutung und Stellung eines Anreizsystems im Gesamtunternehmenskonzept	181
Abb. 67	Das "Gewindemodell der Strategieimplementierung"	183
Abb. 68	Querschnitt durch das "Gewindemodell der Strategieimplementierung"	185
Abb. 69	Optionen der strategiebezogenen Kulturgestaltung	187
Abb. 70	Beispiel für eine aktivitätsorientierte Prioritätenmatrix	188
Abb. 71	Verfahren zur initialisierungsphasenbezogenen Strategieimplementierung	189
Abb. 72	Verfahren zur realisationsphasenbezogenen Strategieimplementierung	191
Abb. 73	Typische Aufwands- und Ertragsentwicklung bei einer Strategieimplementierung	192
Abb. 74	Drei Grundsätze der Implementierung	195
Abb. 75	Das Ausmaß des unternehmensbezogenen Wandels in den drei Phasen des Strategie-Implementierungsprozesses	196
Abb. 76	Bankgerichtete Verfahren der Qualitätsbeurteilung	198
Abb. 77	Ursache-Wirkungs-Diagramm mit Haupteinflußgrößen	199
Abb. 78	Vergleichende Übersicht bankgerichteter Verfahren zur Qualitätsbeurteilung	206
Abb. 79	Systematisierung der Katalysatoren als Instrumente zur Implementierungsunterstützung	208
Abb. 80	Zusammenfassende Beurteilung der Katalysatoren als Instrumente für den Implementierungsprozeß	220
Abb. 81	Übersicht über die Steuerungsgrößen im Qualitäts-Controlling	223
Abb. 82	Kontrolldiagramm zur Erfassung von Fehlbuchungen in einem Kreditinstitut	227
Abb. 83	Auswertungssystematik für die Überwachung von Qualitätsstandards	227
Abb. 84	Der Einfluß der Bankleistungsqualität auf das ROE-Ergebnisschema	230
Abb. 85	Kundenzufriedenheitsorientierte Kennzahlenhierarchie	232
Abb. 86	Die graphische Bestimmung des optimalen Qualitäts-Investitionsbudgets	234