

Qualitätsmanagement für Dienstleistungen

Grundlagen, Konzepte, Methoden

Manfred Bruhn

Qualitätsmanagement für Dienstleistungen

Grundlagen, Konzepte, Methoden

Sechste, überarbeitete und erweiterte Auflage

Mit 186 Abbildungen

Professor Dr. Manfred Bruhn
Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre,
insb. Marketing und Unternehmensführung
am Wirtschaftswissenschaftlichen Zentrum (WWZ)
Universität Basel
Petersgraben 51
4051 Basel
Schweiz
manfred.bruhn@unibas.ch
<http://www.wwz.unibas.ch/marketing>

Dozierende an Universitäten, Fachhochschulen, Akademien u.a. können die in diesem Buch enthaltenen Abbildungen als Folienset per Internet beziehen.

ISBN-10 3-540-27746-3 Springer Berlin Heidelberg New York
ISBN-13 978-3-540-27746-0 Springer Berlin Heidelberg New York
ISBN 3-540-20292-7 5. Auflage Springer Berlin Heidelberg New York

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <<http://dnb.ddb.de>> abrufbar.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zu widerhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

Springer ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media
springer.de

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 1995, 1996, 2001, 2003, 2004, 2006
Printed in Germany

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen.

Einbandgestaltung: Erich Kirchner, Heidelberg
Satz: medionet AG, Berlin

SPIN 11526308 42/3153-5 4 3 2 1 0 – Gedruckt auf säurefreiem Papier

Vorwort zur sechsten Auflage

Seit Mitte der 1980er Jahre wird die Bedeutung der Dienstleistungsqualität als strategischer Erfolgsfaktor sowohl in der Literatur als auch in der Unternehmenspraxis intensiv diskutiert. In der Zwischenzeit haben auch die meisten Dienstleistungsunternehmen die strategische Rolle der Dienstleistungsqualität erkannt. Als Konsequenz nehmen Qualitätsprogramme einen zunehmend hohen Stellenwert im Projektportfolio von Dienstleistungsunternehmen ein. Insbesondere Ansätze zur Messung der Dienstleistungsqualität – teils pragmatischer, teils theoretisch und methodisch fundierter Art – werden weitläufig eingesetzt. Auch nutzen Dienstleister diverse Einzelmaßnahmen, um ihre Dienstleistungsqualität zu steigern bzw. auf einem hohen Niveau zu stabilisieren.

Allerdings stoßen Dienstleistungsunternehmen immer wieder an Grenzen bei ihren Bemühungen um die Sicherstellung einer hohen Dienstleistungsqualität. Die Ursachen hierfür sind vielfältiger Natur; vor allem drei Aspekte sind hervorzuheben. Erstens verlaufen zahlreiche Qualitätsprogramme im Sande, weil es ihnen an einer strategischen Einbettung im Unternehmen fehlt. Die meisten Dienstleistungsunternehmen begnügen sich damit, Ansätze zur Messung der Dienstleistungsqualität und einzelne Maßnahmen zu ihrer Steuerung isoliert einzusetzen. Dabei mangelt es an einer strategischen und planerischen Fundierung des Qualitätsmanagements. Zweitens scheitern viele Qualitätsprogramme an Implementierungsproblemen, da bei der Gestaltung des Qualitätsmanagements selten eine Umsetzungsperspektive eingenommen wird. Damit enden

viele Qualitätsbemühungen in Einzelinitiativen, ohne dass eine unternehmensweite Verankerung des Qualitätsmanagements angegangen wird. Drittens konzentrieren sich herkömmliche Maßnahmen des Qualitätsmanagements ausschließlich auf eine Optimierung der Leistungen eines Unternehmens. In konzeptioneller Hinsicht sind die vom Anbieter bereitgestellten Dienstleistungen jedoch nur eine Komponente der Dienstleistungsqualität, wie die Kunden sie wahrnehmen. Eine zweite Komponente ist in den Kundenerwartungen zu sehen, mit denen der Kunde die erhaltene Leistung jeweils vergleicht. Entsprechend ist ein Qualitätsmanagement, das sich nur auf eine Optimierung der Leistungen ausrichtet, zu einseitig, da es die Steuerung der Kundenerwartungen vernachlässigt.

Diese Problembereiche der Praxis in Bezug auf das Qualitätsmanagement haben die Arbeiten zur sechsten Auflage dieses Buches wesentlich beeinflusst. Der Strategieaspekt findet sich in der Grundstruktur des Buches wieder, das in fünf Teile gegliedert ist. Nach der Erläuterung der begrifflichen, theoretischen und konzeptionellen Grundlagen des Qualitätsmanagements im ersten Teil sind die übrigen vier Teile am klassischen Managementprozess ausgerichtet und widmen sich der Analyse, Planung, Umsetzung und Kontrolle des Qualitätsmanagements. Damit ist auch der Bedeutung der Umsetzungsperspektive Rechnung getragen, die in einem eigenen Teil behandelt wird. Schließlich fließen die Kundenerwartungen nicht nur als Rahmenbedingung des Qualitätsmanagements, sondern als eine zentrale Steuerungsgröße ein. So konzentriert sich beispielsweise ein eigenes Kapitel (Kapitel 7) auf die Gestaltung eines systematischen Erwartungsmanagements.

Mit diesen Neuerungen wird mit der sechsten Auflage von „Qualitätsmanagement für Dienstleistungen“ angestrebt, Entscheidungsträgern in Dienstleistungsunternehmen nicht nur Hilfestellung bei der Planung und Gestaltung von Einzelmaßnahmen zur Messung und Steuerung der Dienstleistungsqualität zu geben, sondern auch das Fundament für eine systematische strategische Konzeption und Implementierung des Qua-

Inhaltsverzeichnis

Teil A Grundlagen des Qualitätsmanagements für Dienstleistungen

1	Bedeutung des Qualitätsmanagements für Dienstleistungsunternehmen	3
1.1	Wettbewerbsvorteile durch Dienstleistungsqualität	3
1.2	Erfolgskette des Qualitätsmanagements für Dienstleistungen....	6
1.3	Dienstleistungsqualität als empirischer Erfolgsfaktor.....	14
2	Grundlagen des Qualitätsmanagements für Dienstleistungen ...	19
2.1	Begriff und Systematisierung von Dienstleistungen	19
2.2	Ansätze des Qualitätsbegriffs	33
2.3	Begriff der Dienstleistungsqualität.....	37
2.4	Determinanten der Dienstleistungsqualität	39
2.5	Dimensionen der Dienstleistungsqualität.....	49
2.6	Wirkungen der Dienstleistungsqualität.....	56
2.6.1	Psychologische Wirkungen der Dienstleistungsqualität.....	56
2.6.2	Verhaltensbezogene und ökonomische Wirkungen der Dienstleistungsqualität.....	62
3	Konzeptionelle Grundlagen des Qualitätsmanagements für Dienstleistungen	67
3.1	Konzepte des Total Quality Management (TQM).....	67
3.2	Begriff des Qualitätsmanagements für Dienstleistungen	75
3.3	Planungsprozess des Qualitätsmanagements	76

Teil B Analyse der Dienstleistungsqualität

4	Messung der Dienstleistungsqualität	83
4.1	Kundenorientierte Messansätze	85
4.1.1	Objektive Messansätze	85
4.1.2	Subjektive Messansätze	89
4.1.2.1	Merkmalsorientierte Messansätze	90

4.1.2.2	Ereignisorientierte Messansätze	114
4.1.2.3	Problemorientierte Messansätze	126
4.2	Unternehmensorientierte Messansätze	133
4.2.1	Managementorientierte Messansätze	133
4.2.2	Mitarbeiterorientierte Messansätze	140
5	Modelle der Dienstleistungsqualität	153
5.1	GAP-Modell der Dienstleistungsqualität	153
5.1.1	GAP-Modell von Parasuraman/Zeithaml/Berry	153
5.1.2	Variationen des GAP-Modells	168
5.2	Dienstleistungsqualitätsmodell von Grönroos	177
5.3	Dienstleistungsqualitätsmodell von Meyer und Mattmüller	178
5.4	Dynamisches Prozessmodell von Boulding et al.	181
5.5	Beziehungsqualitäts-Modell von Liljander und Strandvik	184
5.6	Qualitatives Zufriedenheitsmodell von Stauss/Neuhaus	188
Teil C	Planung und Steuerung des Qualitätsmanagements für Dienstleistungen	
6	Strategische Ausrichtung des Qualitätsmanagements für Dienstleistungen	193
6.1	Anforderungen an ein Qualitätsmanagement für Dienstleistungen	193
6.2	Aufgaben und Instrumente der Planung eines Qualitätsmanagements für Dienstleistungen	198
6.3	Strategien des Qualitätsmanagements	213
6.3.1	Bedeutung und Typen von Strategien des Qualitätsmanagements ..	213
6.3.2	Erwartungsbezogene Strategien	214
6.3.2.1	Typen erwartungsbezogener Strategien	214
6.3.2.2	Marktbezogene Strategien	218
6.3.2.3	Kundenbezogene Strategien	218
6.3.2.3	Konkurrenzbezogene Strategien	222
6.3.3	Leistungsbezogene Strategien	222
6.3.3.1	Marktbezogene Strategien	223
6.3.3.2	Kundenbezogene Strategien	223
6.3.3.3	Konkurrenzbezogene Strategien	225
7	Operative Planung des Erwartungsmanagements	227
7.1	Aufgaben des Erwartungsmanagements	227
7.2	Determinanten der Kundenerwartungen als Ausgangspunkt des Erwartungsmanagements	230

7.3	Instrumente des Erwartungsmanagements	233
7.3.1	Messung und Analyse der Kundenerwartungen.....	234
7.3.2	Steuerung der Kundenerwartungen.....	240
8	Operative Gestaltung des Qualitätsmanagements für Dienstleistungen.....	247
8.1	Regelkreis des Qualitätsmanagements.....	247
8.2	Instrumente der Qualitätsplanung	252
8.2.1	Darstellung der Instrumente	252
8.2.2	Integration der Instrumente der Qualitätsplanung	271
8.3	Instrumente der Qualitätslenkung	274
8.3.1	Mitarbeiterbezogene Instrumente der Qualitätslenkung	274
8.3.1.1	Qualitätsorientierte Personalauswahl	276
8.3.1.2	Qualitätsorientierte Personalentwicklung.....	278
8.3.1.3	Qualitätsorientierte Anreizsysteme	285
8.3.2	Kulturbezogene Instrumente der Qualitätslenkung.....	288
8.3.3	Organisationsbezogene Instrumente der Qualitätslenkung.....	290
8.3.3.1	Qualitätsbezogene Aufbauorganisation	290
8.3.3.2	Qualitätsbezogene Ablauforganisation	297
8.3.4	Integration der Instrumente der Qualitätslenkung	299
8.4	Instrumente der Qualitätsprüfung	303
8.4.1	Instrumente der internen Qualitätsprüfung	304
8.4.2	Instrumente der externen Qualitätsprüfung.....	309
8.4.3	Integration der Instrumente der Qualitätsprüfung	316
8.5	Instrumente der Qualitätsmanagementdarlegung.....	320
8.5.1	Darstellung der Instrumente	321
8.5.2	Integration der Instrumente der Qualitätsmanagementdarlegung	327
8.6	Integration der Einzelphasen zu einem umfassenden Qualitätsmanagementsystem	329
Teil D	Umsetzung des Qualitätsmanagements für Dienstleistungen	
9	Implementierung des Qualitätsmanagements für Dienstleistungen	343
9.1	Notwendigkeit einer systematischen Implementierung des Qualitätsmanagements.....	343
9.2	Barrieren der Umsetzung eines Qualitätsmanagements	344
9.3	Ansatzpunkte einer Implementierung des Qualitätsmanagements.	346
9.3.1	Strukturorientierte Ansatzpunkte	348
9.3.2	Systemorientierte Ansatzpunkte.....	352
9.3.3	Kulturorientierte Ansatzpunkte	355
9.4	Gestaltung der Implementierung des Qualitätsmanagements....	359

10	Bedeutung von Qualitätsauszeichnungen für Dienstleistungsunternehmen	365
10.1	Merkmale und Systematisierung von Qualitätspreisen	365
10.2	Darstellung ausgewählter Qualitätspreise und Qualitätspreismodelle.....	370
10.2.1	European Quality Award	370
10.2.1.1	EFQM-Modell als Bewertungsbasis	370
10.2.1.2	Bewerbungsprozess für den European Quality Award.....	375
10.2.2	Ludwig-Erhard-Preis und ESPRIX-Award.	377
10.3	Nutzung der Qualitätspreismodelle zur Implementierung des Qualitätsmanagements.....	380
10.4	Kritische Würdigung von Qualitätspreisen	382
11	Zertifizierung von Dienstleistungsunternehmen	385
11.1	Begriff, Bedeutung und Rahmenbedingungen der Zertifizierung.	385
11.2	Ziele der Zertifizierung	386
11.3	Prozess der Zertifizierung	390
11.3.1	Auswahl der Zertifizierungsstelle.....	390
11.3.2	Entscheidung über die Zertifizierungsnorm.....	393
11.3.3	Vorbereitung einer Zertifizierung	400
11.3.4	Ablauf der Zertifizierung.....	404
11.4	Nutzenwirkungen der Zertifizierung.....	411
11.5	Kritische Würdigung des Einsatzes der Zertifizierung	416
Teil E	Qualitätscontrolling für Dienstleistungen	
12	Konzept des Qualitätscontrolling für Dienstleistungen	423
12.1	Begriff und Funktionen des Qualitätscontrolling.....	423
12.2	Qualitätsbezogene Wirtschaftlichkeitsanalyse als zentraler Baustein des Qualitätscontrolling.....	430
13	Qualitätskosten-Controlling	439
13.1	Wirtschaftlichkeitsanalyse auf Basis des Qualitätskostenkonzepts.	439
13.1.1	Begriff der Qualitätskosten	439
13.1.2	Tätigkeitsorientierte Einteilung qualitätsbezogener Kosten.....	441
13.1.3	Wirkungsorientierte Einteilung qualitätsbezogener Kosten.....	446
13.1.4	Fehlerkostenrechnung	449
13.2	Kritische Würdigung des Konzeptes qualitätsbezogener Kosten..	451

14	Erfolgsketten-Controlling durch Kundenbarometer	455
14.1	Nationale Kundenbarometer als konzeptionelle Basis.....	455
14.1.1	Konzept von Nationalen Kundenbarometern	456
14.1.2	Darstellung des European Performance Satisfaction Index (EPSI). .	459
14.1.3	Kritische Würdigung von Nationalen Kundenbarometern.....	465
14.2	Erfolgsketten-Controlling durch unternehmensspezifische Kundenbarometer	468
15	Kosten-Nutzen-Controlling des Qualitätsmanagements	477
15.1	Ermittlung der Kosten des Qualitätsmanagements	477
15.2	Ermittlung des Nutzens des Qualitätsmanagements	481
15.3	Wirtschaftlichkeitkeitskennziffern des Qualitätsmanagements.....	486
15.3.1	Statische Wirtschaftlichkeitkeitskennziffern.....	488
15.3.2	Dynamische Wirtschaftlichkeitkeitskennziffern.....	497
15.4	Kritische Würdigung der Kosten-Nutzen-Analyse.....	504
16	Zusammenfassung: Zehn Schritte zu einem erfolgreichen Qualitätsmanagement für Dienstleistungen	507
	Literaturverzeichnis	517
	Stichwortverzeichnis	559

litätsmanagements für Dienstleistungen. Die Anwendung der Inhalte des Buches wird zudem unterstützt durch die grafische Hervorhebung von konkreten Fallbeispielen zu den jeweiligen Konzepten und Methoden. Nach wie vor gibt das Buch all jenen einen vollständigen Überblick über den „State of the Art“ zum Qualitätsmanagement für Dienstleistungen, die sich mit diesem Thema in Lehre, Wissenschaft und Praxis auseinandersetzen.

Bei der Überarbeitung zur sechsten Auflage haben die Wissenschaftlichen Assistenten der Forschungsgruppe „Dienstleistungsmanagement“ am Lehrstuhl für Marketing und Unternehmensführung der Universität Basel vielfältige Hilfestellung geleistet. Ein ganz besonderer Dank gilt den Herren Dr. Dominik Georgi und lic. rer. pol. Andreas Lucco, die mit viel Engagement bei dieser Auflage wertvolle Arbeit geleistet haben.

Vor allem über die neuen Stoßrichtungen des Qualitätsmanagements – aber auch zu konkreten Einzelthemen – freut sich der Verfasser auf eine intensive Diskussion und ist offen für Anregungen jeder Art.

Basel, im Sommer 2005

Manfred Bruhn

Beispielverzeichnis

Beispiel 2-1:	Bedeutung von Qualitätsmerkmalen der Arlberg-Region	46
Beispiel 2-2:	Preisunterschiede im Tourismus	57
Beispiel 2-3:	Erfolgskette eines IT-Dienstleisters	64
Beispiel 4-1:	„Mystery Shopping“ zur Qualitätskontrolle des Verkaufspersonals	87
Beispiel 4-2:	Anwendung des Willingness-to-Pay-Ansatzes ..	103
Beispiel 4-3:	Bestimmung der Preisbereitschaft durch ein dekompositionelles Verfahren	105
Beispiel 4-4:	Zufriedenheitsstudie eines Gütertransportunternehmens	107
Beispiel 4-5:	Funktionale und dysfunktionale Fragestellung in der Kano-Methode	112
Beispiel 4-6:	Anwendung der Critical-Incident-Methode in Branchen mit hohem Interaktionsgrad ..	117
Beispiel 4-7:	Anwendung der Problem-Detecting-Methode ..	128
Beispiel 4-8:	Erstellung einer Kreditkarte	135
Beispiel 4-9:	Ergebnisse der Qualitätsmessung eines internen Dienstleisters	144
Beispiel 6-1:	Stärken-Schwächen-Analyse der Konkurrenten der Deutschen Post im europäischen Versanddienstleistungsmarkt	200
Beispiel 6-2:	Qualitätsorientierte SWOT-Analyse am Beispiel einer Bank	201
Beispiel 6-3:	Qualitätsgrundsätze von Hapag-Lloyd	204
Beispiel 6-4:	Qualitätsforderungen von AVIS Deutschland ..	207
Beispiel 7-1:	Erwartungsmanagement bei einer Fluggesellschaft	228
Beispiel 7-2:	Implizite Kundenerwartungen bei Restaurants ..	235
Beispiel 7-3:	Steuerung der Kundenerwartungen in einem Hotel	244
Beispiel 8-1:	Handlungs-Relevanz-Matrix betreffend Leistungskriterien	256
Beispiel 8-2:	Ausschnitt aus einem „House of Quality“ eines Kreditinstitutes	261
Beispiel 8-3:	Anforderungs- und Aufgabenprofil für UPS-Fahrer in Deutschland	276

Beispiel 8-4:	Kriterienkatalog eines Mitarbeiter- Orientierungsgespräches des Hotels „Schindlerhof“	279
Beispiel 8-5:	Struktur eines Qualitätszirkelsystems	293
Beispiel 8-6:	Bedeutung von informations- bzw. kommunikationstechnologischen Instrumenten im Finanzdienstleistungssektor	298
Beispiel 8-7:	Struktur des OBI-Qualitätsmanagement- handbuchs	322
Beispiel 8-8:	Qualitätsreport des Communication Centers der Advance Bank	323
Beispiel 9-1:	Prozessorientierung bei Versicherungen	351
Beispiel 9-2:	Kultur der Otto's Warenposten AG	358
Beispiel 10-1:	Gewinner des ESPRIX-Awards 2005: Lernzentren „Lehrlinge für die Wirtschaft“ ...	379
Beispiel 11-1:	Zertifizierungsprojekt „SPIRIT“ der Winterthur-Versicherungen	401
Beispiel 11-2:	Ausschöpfung von Kostensenkungspotenzialen der DPD GmbH	412
Beispiel 11-3:	Versicherungsmedizinisches Kompetenzzentrum mit Zertifizierung	415
Beispiel 13-1:	Qualitätskosten beim Kreditkartenhersteller Malco Plastics	444
Beispiel 13-2:	Qualitätskosten bei Xerox	448
Beispiel 14-1:	Kundenzufriedenheit mit Banken in Europa ..	462
Beispiel 14-2:	Kundendauer und Kundenzufriedenheit	471
Beispiel 14-3:	Priorisierung von Qualitätsmerkmalen bei einem Schweizer IT-Dienstleister	475
Beispiel 15-1:	Ermittlung des Nutzens des Qualitäts- managements bei der Vereins- und Westbank.	486
Beispiel 15-2:	Qualitätsbezogener Gewinnvergleich	496
Beispiel 15-3:	Qualitätsbezogener Renditevergleich	496
Beispiel 15-4:	Qualitätswert eines Qualitätszirkelprogramms	502

Schaubildverzeichnis

Teil A:

Grundlagen des Qualitätsmanagements für Dienstleistungen

1. Bedeutung des Qualitätsmanagements für Dienstleistungsunternehmen

Schaubild 1-1:	Erfolgskette des Qualitätsmanagements für Dienstleistungen	9
Schaubild 1-2:	Interne und externe Erfolgskette der Kundenorientierung	11
Schaubild 1-3:	Vier-Quadranten-Schema zur Erfolgskette des Qualitätsmanagements für Dienstleistungen..	13
Schaubild 1-4:	Ansätze der Erfolgsfaktorenforschung	14

2. Grundlagen des Qualitätsmanagements für Dienstleistungen

Schaubild 2-1:	Der Marketing-Verbund-Kasten	20
Schaubild 2-2:	Charakteristische Besonderheiten des Dienstleistungsmarketing	25
Schaubild 2-3:	Systematik der Wirtschaftsgüter (mit Beispielen)	28
Schaubild 2-4:	Typologie der Absatzobjekte nach Engelhardt et al. und deren Erweiterung	29
Schaubild 2-5:	Charakter des Dienstleistungsprozesses.....	32
Schaubild 2-6:	Bewertung einer Leistung aus objektiver und subjektiver Sicht.....	35
Schaubild 2-7:	Ansatzpunkte für die Definition der Dienstleistungsqualität.....	36
Schaubild 2-8:	Determinanten der wahrgenommenen Dienstleistungsqualität.....	39
Schaubild 2-9:	Überblick über Erwartungstypen	42
Schaubild 2-10:	Beeinflussung der Leistungsbeurteilung durch die Kundenerwartungen.....	43
Schaubild 2-11:	Priorisierung von Qualitätsmerkmalen durch Gäste der Arlberg-Region	48
Schaubild 2-12:	Hierarchische Dimensionierung der Dienstleistungsqualität.....	54
Schaubild 2-13:	Erfolgskette eines IT-Dienstleisters.....	66

3. Konzeptionelle Grundlagen des Qualitätsmanagements für Dienstleistungen

Schaubild 3-1: Rahmenkonzept von Six Sigma	73
Schaubild 3-2: Bausteine eines Qualitätsmanagementsystems für Dienstleistungen	77

**Teil B:
Analyse der Dienstleistungsqualität**

4. Messung der Dienstleistungsqualität

Schaubild 4-1: Systematisierung der Ansätze zur Messung der Dienstleistungsqualität	84
Schaubild 4-2: Systematisierung der multiattributiven Messansätze der Dienstleistungsqualität	92
Schaubild 4-3: Multiattributive Messung der Dienstleistungsqualität am Beispiel eines Mobilfunkanbieters	94
Schaubild 4-4: Erhebung der Qualitätsdimensionen nach dem SERVQUAL-Ansatz am Beispiel eines Mobilfunkanbieters	98
Schaubild 4-5: Doppelskala zur Beantwortung der Fragen nach dem SERVQUAL-Ansatz	99
Schaubild 4-6: „Critical Quality Characteristics“ und die Werturteile einer Vignette am Beispiel einer Bankfiliale	101
Schaubild 4-7: Beispiel für eine Vignette	101
Schaubild 4-8: Zahlungsbereitschaft eines Individuums als Resultat der Willingness-to-Pay-Methode	103
Schaubild 4-9: Aggregierte Zahlungsbereitschaft als Resultat der Willingness-to-Pay-Methode	104
Schaubild 4-10: Bestimmung der Preisbereitschaft von Bahnkunden	106
Schaubild 4-11: Resultate einer Penalty-Reward-Faktoren-Analyse am Beispiel eines Gütertransportunternehmens	108
Schaubild 4-12: Nutzenfunktionen unterschiedlicher Merkmalskategorien	109
Schaubild 4-13: Einteilung der Merkmale nach der Methode von Brandt	110
Schaubild 4-14: Merkmalsportfolio unterschiedlicher Merkmalskategorien und entsprechende Handlungsempfehlungen	112
Schaubild 4-15: Blueprint am Beispiel einer Flugreise	115
Schaubild 4-16: Beispiel für die Critical-Incident-Technik	118
Schaubild 4-17: Ergebnisse einer Critical-Incidence-Analyse ..	120
Schaubild 4-18: Analyse des Abwanderungsprozesses eines Versicherungskunden	121
Schaubild 4-19: Fragenkatalog einer Critical-Path-Analyse ..	122
Schaubild 4-20: Beispielhafte Darstellung von Abwanderungsphasen	123
Schaubild 4-21: MPT-Modell des Kundenabwanderungsprozesses	125

Schaubild 4-22:	Ergebnis einer Root-Cause-Analyse am Beispiel einer Versicherung	127
Schaubild 4-23:	Problemliste der Problem-Detecting-Methode am Beispiel einer Kreuzfahrtgesellschaft	129
Schaubild 4-24:	Beispiel einer Frequenz-Relevanz-Analyse für Probleme (FRAP) bei Bankdienstleistungen im Mengengeschäft	130
Schaubild 4-25:	Beispiel für ein Pareto-Diagramm	132
Schaubild 4-26:	Methodik der FMEA am Beispiel der Bearbeitung eines Kreditkartenantrages	135
Schaubild 4-27:	Beispiel einer Fishbone-Analyse im Bereich der Finanzdienstleistungen	137
Schaubild 4-28:	Prozessfähigkeitsanalyse am Beispiel eines Freizeit-Centers	139
Schaubild 4-29:	Struktur- und Messmodelle der Internen Servicebarometer	143
Schaubild 4-30:	Indikatoren zur Operationalisierung der Messkonstrukte eines Internen Servicebarometers ..	145
Schaubild 4-31:	Mittelwerte der Satisfaction Driver für einen internen Dienstleister	147
Schaubild 4-32:	Prozess des Betrieblichen Vorschlagswesens ..	148
Schaubild 4-33:	Methodik des Poka-Yoke-Verfahrens am Beispiel einer Autoreparaturwerkstatt	151

5. Modelle der Dienstleistungsqualität

Schaubild 5-1:	GAP-Modell der Dienstleistungsqualität	156
Schaubild 5-2:	Einflussfaktoren des GAP-Modells	157
Schaubild 5-3:	GAP-Modell bei direktem Mitarbeiter-Kunde-Kontakt	170
Schaubild 5-4:	Modell der Dienstleistungsqualität bei direktem und indirektem Kundenkontakt des Dienstleistungsanbieters	173
Schaubild 5-5:	GAP-Modell bei internen Dienstleistungen ..	176
Schaubild 5-6:	Dienstleistungsqualitätsmodell nach Grönroos	177
Schaubild 5-7:	Dienstleistungsqualitätsmodell nach Meyer/Mattmüller	180
Schaubild 5-8:	Dynamisches Prozessmodell nach Boulding et al.	181
Schaubild 5-9:	Beziehungsqualitäts-Modell von Liljander/Strandvik	186
Schaubild 5-10:	Beziehungstypen zwischen Kunde und Dienstleister nach Liljander/Strandvik	187

Teil C:

Planung und Steuerung des Qualitätsmanagements für Dienstleistungen

6. Strategische Ausrichtung des Qualitätsmanagements für Dienstleistungen

Schaubild 6-1:	Prinzipien des Qualitätsmanagements für Dienstleistungen	194
----------------	--	-----

Schaubild 6-2:	Beispiel für ein Qualitätsportfolio für Dienstleistungsunternehmen	199
Schaubild 6-3:	Stärken und Schwächen der wichtigsten Konkurrenten der Deutschen Post im europäischen Versanddienstleistungsmarkt ..	201
Schaubild 6-4:	Qualitätsorientierte SWOT-Analyse am Beispiel einer Bank.....	202
Schaubild 6-5:	Qualitätsgrundsätze von Hapag-Lloyd	205
Schaubild 6-6:	Beispiele für die Qualitätsstandards bei AVIS .	207
Schaubild 6-7:	Beispiele für kurzfristige Qualitätsziele von Dienstleistungsunternehmen.....	209
Schaubild 6-8:	Zielsystem des Qualitätsmanagements von Dienstleistungsunternehmen.....	210
Schaubild 6-9:	Ziele des Qualitätsmanagements von Dienstleistungsunternehmen	211
Schaubild 6-10:	Pyramide der Planung eines Qualitätsmanagements für Dienstleistungen.....	212
Schaubild 6-11:	Erwartungs- und leistungsbezogene Strategien des Qualitätsmanagements.....	215
Schaubild 6-12:	Konsumphasenbezogene Ziele eines Erwartungsmanagements und Haupteinflussfaktoren auf die Erwartungssteigerung	217
Schaubild 6-13:	Entscheidungsbaum zwischen erwünschten und unerwünschten Kunden sowie entsprechende Handlungsweisen.....	220

7. Operative Planung des Erwartungsmanagements

Schaubild 7-1:	Determinanten der Kundenerwartungen.....	231
Schaubild 7-2:	Ansätze zur Messung der Kundenerwartungen	234
Schaubild 7-3:	Implizite Kundenerwartungen in Bezug auf ein Restaurant.....	236
Schaubild 7-4:	Messung der prädiktiven Erwartungen in Bezug auf eine Sprachschule	237
Schaubild 7-5:	Frageformulierungen bei der Messung der Kundenerwartungen	239
Schaubild 7-6:	Instrumente des Erwartungsmanagements ..	242

8. Operative Gestaltung des Qualitätsmanagements für Dienstleistungen

Schaubild 8-1:	Idealtypische Phasen eines Qualitätsmanagementsystems	248
Schaubild 8-2:	Verantwortungsebenen für Maßnahmen des Qualitätsmanagements	249
Schaubild 8-3:	Instrumente der Qualitätsplanung von Dienstleistungsunternehmen	253
Schaubild 8-4:	Exemplarisches Planungsschema zur Messung der Dienstleistungsqualität.....	254
Schaubild 8-5:	Handlungs-Relevanz-Matrix eines Dienstleistungsanbieters	257
Schaubild 8-6:	Grundkonzept des Quality Function Deployment (QFD) als „House of Quality“ ...	259

Schaubild 8-7:	Ausschnitt aus einem „House of Quality“ am Beispiel der Anlageberatung.	262
Schaubild 8-8:	Objekte des Benchmarking in Dienstleistungsunternehmen (mit Beispielen).....	265
Schaubild 8-9:	Formen des Benchmarking	267
Schaubild 8-10:	Beispiel für eine Ereignisgesteuerte Prozesskette bei einer Reservierungsanfrage.....	270
Schaubild 8-11:	Beziehungsanalyse im Rahmen einer integrierten Qualitätsplanung	271
Schaubild 8-12:	Exemplarischer Einsatz von Instrumenten der Qualitätsplanung	273
Schaubild 8-13:	Instrumente der Qualitätslenkung von Dienstleistungsunternehmen	275
Schaubild 8-14:	Anforderungs- und Aufgabenprofil für UPS-Fahrer in Deutschland.....	277
Schaubild 8-15:	Kriterienkatalog eines Mitarbeiter-Orientierungsgespräches im Hotel Schindlerhof	279
Schaubild 8-16:	Hierarchiemodell der Emotionalen Intelligenz	281
Schaubild 8-17:	Instrumente der Personalentwicklung	283
Schaubild 8-18:	Vorgehensweise bei der Einführung kundenorientierter Anreiz- und Vergütungssysteme..	287
Schaubild 8-19:	Qualitätsorientierte Anreizformen in Dienstleistungsunternehmen	288
Schaubild 8-20:	Grundsätze der kulturellen Vorbildfunktion von Führungskräften.....	290
Schaubild 8-21:	Ziele und Maßnahmen im Rahmen der organisatorischen Gestaltung des Qualitätsmanagements in Dienstleistungsunternehmen	291
Schaubild 8-22:	Struktur eines Qualitätszirkelsystems.	294
Schaubild 8-23:	Ziele von Qualitätszirkeln.....	295
Schaubild 8-24:	Exemplarische Themen für Qualitätszirkel ...	297
Schaubild 8-25:	Aspekte eines qualitätsorientierten Informationswesens in Dienstleistungsunternehmen	299
Schaubild 8-26:	Beziehungsanalyse im Rahmen einer integrierten Qualitätslenkung	301
Schaubild 8-27:	Exemplarischer Einsatz von Instrumenten der Qualitätslenkung	302
Schaubild 8-28:	Instrumente der Qualitätsprüfung von Dienstleistungsunternehmen	303
Schaubild 8-29:	Arbeitsblatt für die jährliche Qualitätsvereinbarung bei United Parcel Service (Musterbeispiel).....	306
Schaubild 8-30:	Wahrnehmungsdiskrepanz zwischen Eigen- und Fremdbild	307
Schaubild 8-31:	Ergebnisse eines Internen Servicebarometers eines Pharma-Unternehmens.....	310
Schaubild 8-32:	Ursachen der Nicht-Beschwerdeführung unzufriedener Kfz-Werkstattkunden	314

Schaubild 8-33:	Beziehungsanalyse im Rahmen einer integrierten Qualitätsprüfung	318
Schaubild 8-34:	Exemplarischer Einsatz von Instrumenten der Qualitätsprüfung	320
Schaubild 8-35:	Instrumente der Qualitätsmanagement-darlegung von Dienstleistungsunternehmen..	321
Schaubild 8-36:	Struktur des OBI-Qualitätsmanagement-handbuchs.....	323
Schaubild 8-37:	Auszug aus dem Qualitätsreport der Advance Bank.....	324
Schaubild 8-38:	Beziehungsanalyse im Rahmen einer integrierten Qualitätsmanagementdarlegung .	328
Schaubild 8-39:	Exemplarischer Einsatz von Instrumenten der Qualitätsmanagementdarlegung	329
Schaubild 8-40:	Instrumente des Qualitätsmanagements für Dienstleistungsunternehmen im Überblick...	330
Schaubild 8-41:	Leit- und Folgeinstrumente eines Qualitäts-managementsystems von Dienstleistungs-unternehmen	332
Schaubild 8-42:	Interphasenintegration der Instrumente des Qualitätsmanagements	334
Schaubild 8-43:	Vernetzungsmöglichkeiten der Muss-Instrumente des Qualitätsmanagements im Rahmen der Interphasenintegration.....	335
Schaubild 8-44:	Beurteilungskriterien für Instrumente des Qualitätsmanagements	336
Schaubild 8-45:	Bewertung der Instrumente des Qualitäts-managements	340

**Teil D:
Umsetzung des Qualitätsmanagements für Dienstleistungen**

9. Implementierung des Qualitätsmanagements für Dienstleistungen

Schaubild 9-1:	Selbsteinschätzung und Umsetzung der Kunden-orientierung	344
Schaubild 9-2:	Barrieren der Umsetzung eines Qualitäts-managements	347
Schaubild 9-3:	Ansatzpunkte einer Implementierung des Qualitätsmanagements	348
Schaubild 9-4:	Typen der Unternehmenskultur	357
Schaubild 9-5:	Exemplarisches Phasenkonzept des Qualitäts-managements für Dienstleistungs-unternehmen	360
Schaubild 9-6:	Projektablaufschritte zur Entwicklung und Umsetzung des Qualitätsmanagements	361
Schaubild 9-7:	Modell der Qualitätsregelkreise für Dienstleistungsunternehmen.....	362

10. Bedeutung von Qualitätsauszeichnungen für Dienstleistungsunternehmen

Schaubild 10-1: Systematisierung ausgewählter nationaler und internationaler Qualitätsauszeichnungen	367
Schaubild 10-2: EFQM-Modell für Excellence	371
Schaubild 10-3: Preisträger des European Quality Award	377

11. Auditing und Zertifizierung von Dienstleistungsunternehmen

Schaubild 11-1: Ziele der Zertifizierung	387
Schaubild 11-2: Kosten der Zertifizierung in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße	390
Schaubild 11-3: Akkreditierungsurkunde der DQS – Deutsche Gesellschaft zur Zertifizierung von Qualitätsmanagementsystemen mbH	392
Schaubild 11-4: Vergleich der alten und neuen Normenreihe ISO 9000ff	393
Schaubild 11-5: Forderungen an ein Qualitätsmanagementsystem	395
Schaubild 11-6: Systembausteine der DIN EN ISO 9000ff	396
Schaubild 11-7: Prozessmodell der Normenreihe ISO-9000ff	399
Schaubild 11-8: Zeitplan des Zertifizierungsprojektes SPIRIT der Winterthur-Versicherungen	401
Schaubild 11-9: Qualitätsgrundsätze der Winterthur-Versicherungen	402
Schaubild 11-10: Ablauf der Zertifizierung	405
Schaubild 11-11: Zertifikat der Hapag-Lloyd Container Linie GmbH	409
Schaubild 11-12: Zertifikat des Ingenieurbüros Dipl.-Ing. H. Vössing GmbH (Düsseldorf)	410
Schaubild 11-13: Nutzenwirkungen einer Zertifizierung	414
Schaubild 11-14: Problemfelder im Rahmen der Zertifizierung von Dienstleistungsunternehmen	417
Schaubild 11-15: Beweggründe für eine Zertifizierung	419

**Teil E:
Qualitätscontrolling für Dienstleistungen****12. Konzept des Qualitätscontrolling für Dienstleistungen**

Schaubild 12-1: Funktionen des Qualitätscontrolling	425
Schaubild 12-2: Zusammenhänge zwischen Qualitätscontrollingsystem und Qualitätsausführungssystem eines Dienstleistungsunternehmens ..	428
Schaubild 12-3: Bausteine des Qualitätscontrolling	431
Schaubild 12-4: Phasen der Wirtschaftlichkeitsbetrachtung des Qualitätsmanagements	433

13. Qualitätskosten-Controlling

Schaubild 13-1: Präventionskosten-Elemente	441
Schaubild 13-2: Prüfkosten-Elemente	443
Schaubild 13-3: Fehlerkosten-Elemente	444

Schaubild 13-4:	Qualitätsbezogene Kosten des Kreditkartenherstellers Malco Plastics	445
Schaubild 13-5:	Tätigkeitsorientierte vs. wirkungsorientierte Kostengliederung	447
Schaubild 13-6:	Kategorien qualitätsbezogener Kosten bei Xerox	448
Schaubild 13-7:	Erweiterte Gliederung der Fehlerkosten nach der Fehlerkostenrechnung	450
14. Erfolgsketten-Controlling durch Kundenbarometer		
Schaubild 14-1:	Ziele von Nationalen Kundenbarometern	457
Schaubild 14-2:	Strukturmodell des European Performance Satisfaction Index (EPSI)	460
Schaubild 14-3:	Kundenzufriedenheit in den Bankbranchen der EPSI-Teilnehmerländer	463
Schaubild 14-4:	Beispiel eines Index-Systems	471
Schaubild 14-5:	Wirkungen der Dienstleistungsqualität in Abhängigkeit von der Dauer der Kundenbeziehung	472
Schaubild 14-6:	Beispiel eines Aktivitätenportfolios	473
Schaubild 14-7:	Aktivitätenportfolio eines Schweizer IT-Dienstleisters	475
15. Kosten-Nutzen-Controlling des Qualitätsmanagements		
Schaubild 15-1:	Prozesshierarchie des Qualitätsmanagements.	479
Schaubild 15-2:	Aktivitätsabsenz und -präsenz des Qualitätsmanagements	484
Schaubild 15-3:	Exemplarische Ermittlung des Kundenbindungsnutzens	485
Schaubild 15-4:	Nutzen des Qualitätsmanagements der Vereins- und Westbank (Modellrechnung) ...	487
Schaubild 15-5:	Grundstruktur eines qualitätsbezogenen Kennzahlensystems	489
Schaubild 15-6:	Übersicht qualitätsbezogener Analysekennzahlen	490
Schaubild 15-7:	Qualitätsbezogene Kosten-Kennzahlen	491
Schaubild 15-8:	Qualitätsbezogene Nutzen-Kennzahlen	491
Schaubild 15-9:	Erfassung qualitätsbezogener Nutzen-Kennzahlen in der Praxis	492
Schaubild 15-10:	Qualitätsbezogene Kosten-Nutzen-Kennzahlen	492
Schaubild 15-11:	Monetäre Qualitätskennzahlen	493
Schaubild 15-12:	Teil-monetäre Qualitätskennzahlen	494
Schaubild 15-13:	Nicht-monetäre Qualitätskennzahlen (Qualitätsfähigkeits-Kennzahlen)	494
Schaubild 15-14:	Erfassung von Qualitätsfähigkeits-Kennzahlen in der Praxis	495
Schaubild 15-15:	Exemplarischer Gewinnvergleich zwischen Beschwerdemessung und FRAP	496
Schaubild 15-16:	Exemplarischer Renditevergleich zwischen Beschwerdemessung und FRAP	497

Schaubild 15-17: Grundstruktur eines qualitätsbezogenen „Vollständigen Finanzplans“	499
Schaubild 15-18: Formeln zur Berechnung des Qualitätswertes ..	499
Schaubild 15-19: Dynamische Kosten-Nutzen-Analyse des Qualitätsmanagements	500
Schaubild 15-20: Berechnung des Qualitätswertes eines Qualitätszirkel-Programms	502

Teil A

**Grundlagen des
Qualitätsmanagements
für Dienstleistungen**

1

Bedeutung des Qualitätsmanagements für Dienstleistungsunternehmen

1.1 Wettbewerbsvorteile durch Dienstleistungsqualität

Die Erstellung einer hohen Dienstleistungsqualität hat sich in den vergangenen Jahren zu einem zentralen *Wettbewerbsfaktor* entwickelt. Getrieben durch eine in den 1980er Jahren eingesetzten stärkeren Fokussierung in der Volkswirtschaft auf den Dienstleistungssektor hat ein Wandel im Marketingdenken eingesetzt, der sich in der Ausrichtung des Dienstleistungsangebotes auf den Kundenwunsch (Kundenorientierung) und in der Qualitätsorientierung widerspiegelt.

Die wachsende *Bedeutung des tertiären Sektors* in Deutschland und anderen Industrieländern ist unbestritten. Bezogen auf die Bundesrepublik Deutschland kommt dem tertiären Sektor (Handel, Gastgewerbe und Verkehr, Finanzierung, Vermietung und Unternehmensdienstleistungen sowie öffentliche und private Dienstleister) ein Anteil von 70 Prozent (Ergebnis für 2004) an der Bruttowertschöpfung zu (1970: 45 Prozent; 1950: 39,6 Prozent). Darüber hinaus macht der Dienstleistungsbereich einen Anteil von 66,34 Prozent bei den Erwerbstägigen aus (Statistisches Bundesamt 2004).

Nicht zu unterscheiden ist im Folgenden zwischen „*Service(s)*“ und *Dienstleistungen*. Zwar wird der Service-Begriff vereinzelt auf unterstützende Dienstleistungen im Konsum- bzw. Industriegüterbereich angewandt, bzw. Dienstleistungen werden als das „*Produkt*“ und Service als die Form der Ausgestaltung angesehen, doch führen diese Interpretationen zu einem gegenü-

- Dienstleistungsqualität als zentraler Wettbewerbsfaktor
- Steigender Anteil der Dienstleistungsunternehmen an der Bruttowertschöpfung
- Abgrenzung der Begriffe Service und Dienstleistungen

- Wachsende Bedeutung der Dienstleistungsqualität...
- ...durch die Zunahme des Wettbewerbs
- ...aufgrund der wachsenden Homogenisierung des Dienstleistungsangebotes
- ...aufgrund der gestiegenen Markttransparenz
- ...aufgrund der Kundenerwartungen an eine hohe Produktqualität

ber dem angloamerikanischen Sprachraum abweichenden Begriffsverständnis.

Neben der allgemeinen Bedeutungszunahme des Dienstleistungssektors sind verschiedene Entwicklungen zu nennen, die die wachsende *Bedeutung der Dienstleistungsqualität* unterstreichen:

- Sowohl der Markteintritt von jungen und innovativen Unternehmen als auch international tätigen und bereits im Ausland profilierten Unternehmen führt zu einer deutlichen *Zunahme des Wettbewerbs*. Nicht nur im Bereich der produktnahen, unterstützenden Dienstleistungen wird die Zahl der konkurrierenden Anbieter größer, auch die Wettbewerbsintensität in den „klassischen“ Dienstleistungsmärkten (Finanzdienstleistungsgewerbe, Tourismusbranche, Verkehrsbetriebe usw.) steigt kontinuierlich an.
- Aufgrund der Immateriellität von Dienstleistungen können sie vergleichsweise einfach imitiert werden, deshalb ist von einer wachsenden *Homogenisierung des Dienstleistungsangebotes* auszugehen. Für viele Unternehmen erschwert sich infolgedessen das Erreichen einer differenzierten Positionierung gegenüber konkurrierenden Unternehmen.
- Die dynamische Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologien ermöglicht Kunden eine bisher unbekannte Dimension der *Markttransparenz*, die es den Unternehmen immer schwerer macht, ihre Kunden an sich zu binden.
- Die fehlerfreie Funktion von technischen Produkten bzw. Sachgütern wird vielfach als selbstverständlich vorausgesetzt. Von Unternehmen, die ihr Sachleistungsangebot durch die Verknüpfung mit Serviceelementen aufwerten, wird eine konstant hohe Produktqualität grundsätzlich erwartet. Eine Differenzierung vom Wettbewerb ist hier in vielen Fällen nur über die Qualität der zusätzlich angebotenen Serviceleistungen möglich, und gerade in diesem Bereich wachsen die *Kundenerwartungen* beträchtlich.
- Konsumenten erwarten im Zusammenhang mit Veränderungen im gesamtgesellschaftlichen Wertesy-

stem zunehmend „Convenience“. Die *wachsenden Freizeitanteile* im Zeitbudget eines großen Teils der Verbraucher sind möglichst angenehm zu gestalten. Dienstleistungsunternehmen, die den Konsumenten aufgrund höherer Serviceorientierung zu mehr Lebensqualität verhelfen, weisen überdurchschnittliches Wachstum auf.

- Eigene *Internationalisierungsbestrebungen* konfrontieren die Unternehmen mit unterschiedlichen Kundenerwartungen (Stauss 1995, S. 438), in deren Zentrum allerdings immer wieder die Dienstleistungsqualität steht. Entsprechend geben Unternehmen der Dienstleistungsqualität in diesem Zusammenhang ein noch höheres Gewicht.

Viele Dienstleistungsmärkte haben bereits das Stadium der Reife, Stagnation oder sogar Schrumpfung erreicht. Eine wesentliche Ausweitung des Marktvolumens ist in diesen Märkten ohne tief greifende Produkt- und Leistungsinnovationen kurz- und mittelfristig nicht mehr möglich. Angesichts dieser Rahmenbedingungen rückt die langfristige Bindung vorhandener Kunden neben die Gewinnung von neuen Kunden in das Zentrum der marketingpolitischen Überlegungen. Erfahrungen haben gezeigt, dass letztlich nur durch eine in diesem Sinne konsequente Kundenorientierung Chancen zur Erlangung von Wettbewerbsvorteilen bestehen. Dienstleistungen tragen demnach nur dann zum ökonomischen Erfolg bei, wenn hierdurch tatsächlich *Wettbewerbsvorteile* erlangt werden können. Wettbewerbsvorteile haben dabei folgende Anforderungen zu erfüllen, um als Erfolgsfaktoren gelten zu können (Backhaus 2003; Bruhn 2004):

- *Kundenwahrnehmung*: Die Leistungsvorteile sind so zu gestalten, dass sie vom Kunden (!) als wesentliches Differenzierungsmerkmal erkannt werden.
- *Bedeutsamkeit*: Der Vorteil ist bei einer vom Kunden als besonders wichtig eingeschätzten Leistung des Anbieters zu erzielen und hat diesbezüglich kaufrelevant zu sein.

- ...aufgrund des steigenden Wunsches nach Lebensqualität
- ...aufgrund der Internationalisierung des Dienstleistungswettbewerbs
- Wettbewerbsvorteile durch konsequente Kundenorientierung
- Anforderungen an Wettbewerbsvorteile

<ul style="list-style-type: none">• Erfolg durch Sicherstellung einer überlegenen Dienstleistungsqualität• Dienstleistungsqualität im Alltag	<p>— <i>Dauerhaftigkeit:</i> Der Wettbewerbsvorteil hat eine zeitliche Stabilität aufzuweisen und dadurch auch die Eigenschaft, nicht kurzfristig imitierbar zu sein.</p> <p>Der Erfolg eines Unternehmens baut also nicht auf objektiv gegebenen, sondern vom Kunden subjektiv wahrgenommenen Positionierungsvorteilen auf (Simon 1988, S. 474). Grundlage des Erfolgs sind die aus Sicht des Kunden erzielten nachhaltigen Wettbewerbsvorteile, die darin bestehen, in den für den Kunden wichtigen Leistungsmerkmalen besser zu sein als der Wettbewerber (vgl. Esser 1989, S. 192). Dies macht den besonderen Stellenwert der Forderung „<i>Sicherung einer überlegenen Dienstleistungsqualität</i>“ und die Relevanz eines erfolgreichen Qualitätsmanagements für Dienstleistungen zur Erfüllung der Kundenanforderungen durch die angebotene Leistung deutlich.</p> <h2>1.2 Erfolgskette des Qualitätsmanagements für Dienstleistungen</h2> <p>Die Aufmerksamkeit, die dem Themenbereich Dienstleistungsqualität in der Wissenschaft entgegengebracht wird, steht in einem Missverhältnis zur tatsächlich erlebbaren <i>Dienstleistungsqualität im Alltag</i>. Dienstleistungsanbieter sind häufig weit von jenen Servicestandards entfernt, die von den Kunden verlangt werden. Diskussionen über „Service-Wüste“ und „Service-Oase“ zeigen schlagwortartig auf, dass viele Unternehmen einen Nachholbedarf im professionellen Qualitätsmanagement für Dienstleistungen haben.</p> <p><i>Mangelhafte Dienstleistungsqualität</i> gehört in vielen Lebensbereichen zum Alltag. Kundenorientierung und Servicebereitschaft sind in zahlreichen Unternehmen Lippenbekenntnisse. Eine Umsetzung der in Seminaren und Schulungen den Mitarbeitern vermittelten Inhalte findet häufig nicht statt, wird bisweilen von Vorgesetzten nicht vorgelebt oder von Mitarbeitern nicht verinnerlicht.</p> <p>Die <i>Folgen mangelhafter Dienstleistungsqualität</i> bleiben dabei vielfach unberücksichtigt, Kundenunzufriedenheit und -abwanderung führen zu einem negativen Feedback, das wiederum die Dienstleistungsqualität verschärft.</p>
---	---

denheit und ihre Konsequenzen werden in vielen Dienstleistungsunternehmen immer noch ignoriert, Kunden gewinnung wird gegenüber der Kundenbindung prioritisiert. Dies ist umso erstaunlicher, als die Erkenntnisse über das Verhalten unzufriedener Kunden weithin bekannt sind:

- Unzufriedenheit führt zur Abwanderung aktueller Kunden.
- Unzufriedene Kunden betreiben negative Mundpropaganda und erzählen durchschnittlich 10 bis 12 weiteren Personen von ihrer Unzufriedenheit.
- Die Gewinnung eines Neukunden kostet das Vier- bis Sechsfache gegenüber der Bindung eines Altkunden.

Aber auch unter Vernachlässigung dieser „indirekten“ Wirkungen ist höhere Qualität keineswegs zwingend mit höheren Kosten verbunden. Es ist im Gegenteil häufig so, dass eine qualitativ fehlerhafte Leistungserstellung *Folgekosten* für den Dienstleistungsanbieter verursacht, die die Kosten einer von vornherein qualitativ einwandfreien Leistungserstellung übersteigen (Crosby 1986a, S. 28; Haist/Fromm 2002). So ermöglicht das Angebot qualitativ hochwertiger Dienstleistungen auch die Realisierung einer „Überholstrategie“ (Outpacing), beiderunter Umständen sowohl in der Kostendimension (Kostenvorteile) als auch in der Qualitätsdimension (Qualitätsvorsprünge) Verbesserungen erreichbar sind. Nicht zu vernachlässigen ist auch die Tatsache, dass die Kompensation eines Qualitätsvorsprungs gegenüber der Senkung des Angebotspreises einer Leistung für Wettbewerber mit erheblich höheren Anstrengungen verbunden ist und zudem einen größeren Zeitaufwand erfordert.

Im *Spannungsfeld von Kosten, Zeit und Qualität* wird sich allerdings nur dann eine alle Faktoren optimierende Lösung finden lassen, wenn es dem einzelnen Unternehmen gelingt, die Beschäftigung mit dem Thema Qualität aus einer isolierten Zeitpunktbeobachtung herauszulösen und zum Gegenstand eines permanenten Qualitätsmanagementprozesses zu machen.

• Ungenügende Beachtung der Folgen mangelhafter Dienstleistungsqualität

• Angebot qualitativ hochwertiger Dienstleistungen ist die Basis einer Outpacing-Strategie

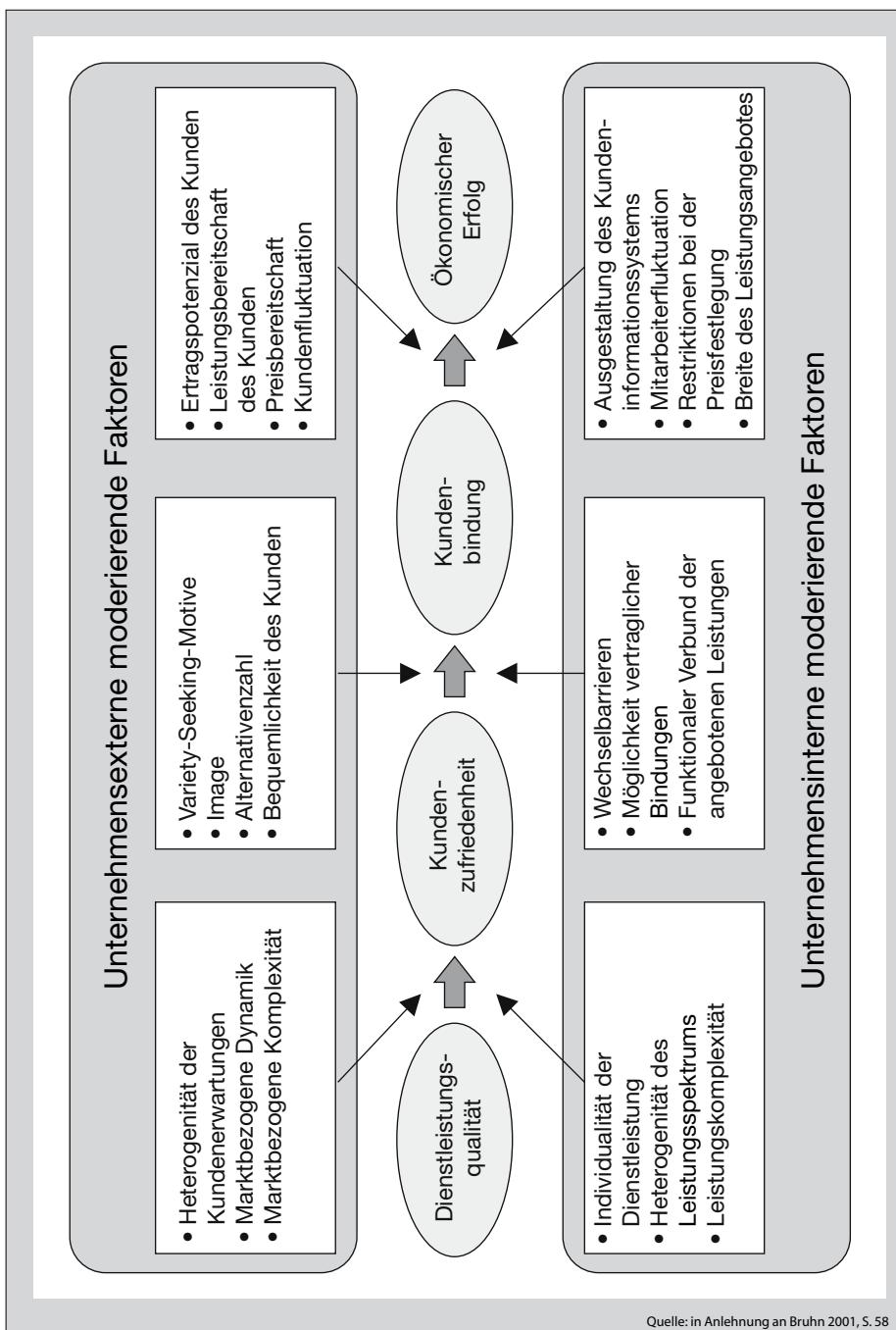
- Erfolgskette des Qualitätsmanagements

Die erlössteigernden Auswirkungen, die der Sicherung einer überlegenen Dienstleistungsqualität zugeschrieben werden können, lassen sich anhand der *Erfolgskette des Qualitätsmanagements für Dienstleistungen* aufzeigen (vgl. Schaubild 1-1). Über eine Erfüllung der (heterogenen) Kundenerwartungen wird eine Steigerung der Kundenzufriedenheit erreicht. Die Kundenzufriedenheit beeinflusst wiederum kundenbezogene Verhaltenswirkungen, insbesondere die Kundenbindung. Dabei wird von der Annahme ausgegangen, dass ein zufriedener Kunde eher bereit ist, die Leistungen eines Unternehmens erneut (Wiederwahl des Anbieters) oder sogar in stärkerem Umfang (z.B. in Form von Cross Buying) in Anspruch zu nehmen. Eine hohe Kundenbindung – wird weiterhin angenommen – habe wiederum Erlös- bzw. Erfolgswirkungen auf Einzlkundenebene zur Folge.

- Dienstleistungsqualität als Schlüssel- faktor

Die angebotene Dienstleistungsqualität ist dabei ein Schlüsselfaktor für die Kundenzufriedenheit. Der Kunde hat bestimmte Qualitätserwartungen, die nicht enttäuscht werden dürfen. Für Unternehmen folgt daraus zum einen, dass die Berücksichtigung des Kundennutzens und der Kundenerwartungen als eine permanente Aufgabe aller am Wertschöpfungsprozess beteiligten Mitarbeiter zu betrachten ist. Zum anderen sind – bedingt durch den Vertrauenscharakter der Qualität – das Kaufrisiko zu reduzieren, Dienstleistungen zu materialisieren und entsprechende Kompetenzen im Sinne einer Qualitätsgarantie herauszustellen und zu kommunizieren. Dabei sind in den Phasen des Kaufentscheidungsprozesses eine Vielzahl vertrauensbildender und vertrauenssichernder Maßnahmen zu ergreifen.

Im Hinblick auf die genannten Zusammenhänge zwischen Kundenzufriedenheit, Kundenbindung und ökonomischem Erfolg, und im Sinne der aufgezeigten Erfolgskette wurde erkannt, dass – u.a. unter Effizienzgesichtspunkten – die Sicherstellung der Dienstleistungsqualität nicht erst an der Schnittstelle zwischen dem Unternehmen bzw. dessen Mitarbeitern und den externen Kunden beginnt („end-of-the-pipe-Lösung“). Vielmehr ist auch die *Untersuchung und Optimierung der*



Quelle: in Anlehnung an Bruhn 2001, S. 58

Schaubild 1-1: Erfolgskette des Qualitätsmanagements für Dienstleistungen