

Qualitätsmanagement für Dienstleistungen

Grundlagen, Konzepte, Methoden

Manfred Bruhn

Qualitätsmanagement für Dienstleistungen

Grundlagen, Konzepte, Methoden

Siebte, überarbeitete und erweiterte Auflage

Professor Dr. Manfred Bruhn
Universität Basel
Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre,
insb. Marketing und Unternehmensführung
am Wirtschaftswissenschaftlichen Zentrum (WWZ)

Honoraryprofessor an der Technischen Universität München

Petersgraben 51
CH-4051 Basel
Schweiz
Manfred.Bruhn@unibas.ch
<http://www.w wz.unibas.ch/marketing>

ISBN 978-3-540-76867-8

e-ISBN 978-3-540-76868-5

DOI 10.1007/978-3-540-76868-5

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

© 2008, 2006, 2004, 2003, 2001, 1996, 1995 Springer-Verlag Berlin Heidelberg

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.

Zuwendungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes. 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 dürften.

Satz und Herstellung: LE- $\text{T}_{\text{E}}\text{X}$ Jelonek, Schmidt & Vöckler GbR, Leipzig
Einbandgestaltung: WMX Design GmbH, Heidelberg

Gedruckt auf säurefreiem Papier

9 8 7 6 5 4 3 2 1

springer.de

Vorwort zur siebten Auflage

Die Sicherstellung einer hohen Dienstleistungsqualität nimmt nach wie vor eine exponierte Stellung auf der Prioritätenliste des Managements vieler Dienstleistungsunternehmen ein. Seit den Ursprüngen der wissenschaftlichen Diskussion Mitte der 1980er Jahre hat sich das Verständnis von Dienstleistungsqualität als strategischer Erfolgsfaktor von Dienstleistungsunternehmen sowohl in Literatur und Praxis weitgehend etabliert. Die zunehmende Verbreitung des Internets und die damit einhergehende Ausweitung des Angebots von Online-Dienstleistungen – um nur einen aktuellen Trend auf dem Dienstleistungsmarkt zu nennen – stellen das Qualitätsmanagement für Dienstleistungen vor neue Herausforderungen und unterstreichen die Relevanz einer hohen Dienstleistungsqualität. So können Kunden ihre qualitätsrelevanten Erfahrungen mit einer Dienstleistung auf elektronischem Weg in kürzester Zeit mit einer nahezu unbegrenzten Anzahl von Menschen teilen. Die negativen Folgen von Nachlässigkeiten in der Erbringung von Dienstleistungsqualität verstärken sich dadurch und können sich schnell zu einem unkalkulierbaren Risiko entwickeln.

Vor diesem Hintergrund verwundert es nicht, dass Qualitätsinitiativen häufig einen festen Bestandteil im Projektportfolio von Dienstleistungsunternehmen darstellen. Dabei werden weitläufig sowohl Ansätze zur Messung der Dienstleistungsqualität als auch diverse Einzelmaßnahmen eingesetzt, um ihre Dienstleistungsqualität zu steigern bzw. auf einem hohen Niveau zu stabilisieren. Zunehmend lassen sich in der Unternehmens-

praxis Fortschritte im Hinblick auf einen abgestimmten Einsatz verschiedener Einzelmaßnahmen und Methoden im Sinne eines ganzheitlichen Qualitätsmanagements feststellen.

Dennoch stoßen Dienstleistungsunternehmen immer wieder an Grenzen bei ihren Bemühungen um die Sicherstellung einer hohen Dienstleistungsqualität. Die Ursachen hierfür sind vor allem auf drei Aspekte zurückzuführen. Erstens scheitern viele Qualitätsprogramme aufgrund ihrer fehlenden strategischen Einbettung im Unternehmen. Zweitens ist der Misserfolg vieler Qualitätsprogramme auf Implementierungsprobleme zurückzuführen. Dabei erschöpfen sich die Qualitätsbemühungen häufig in der Aufnahme von Einzelinitiativen, ohne dass eine unternehmensweite Verankerung des Qualitätsmanagements angegangen wird. Drittens konzentrieren sich herkömmliche Maßnahmen des Qualitätsmanagements ausschließlich auf eine Optimierung der Qualität der Leistungen eines Unternehmens. In konzeptioneller Hinsicht sind die vom Anbieter bereitgestellten Dienstleistungen jedoch nur eine Komponente der Dienstleistungsqualität, wie die Kunden sie wahrnehmen. Bei der zweiten Komponente handelt es sich um Kundenerwartungen, mit denen der Kunde die erhaltene Leistung jeweils vergleicht. Entsprechend bedarf es eines Qualitätsmanagements, das sich zum einen auf die Optimierung der Leistungen und zum anderen auf die Steuerung der Kundenerwartungen ausrichtet.

Diese Problembereiche in Bezug auf das Qualitätsmanagement haben auch die Arbeiten zur siebten Auflage dieses Buches wieder wesentlich beeinflusst. Dabei wird an der bewährten Grundstruktur des Buches festgehalten. Neben einem begrifflichen, theoretischen und konzeptionellen Grundlagenteil zum Qualitätsmanagement orientieren sich die übrigen vier Teile am klassischen Managementprozess im Sinne einer Analyse-, Planungs-, Umsetzungs- und Kontrollphase des Qualitätsmanagements. Auf diese Weise werden sowohl den strategischen als auch den umsetzungsorientierten Aspekten des Qualitätsmanagements im gebotenen Maß Rechnung getragen. Neben einer intensiven Überarbeitung und

Aktualisierung vieler Inhalte im Hinblick auf aktuelle Entwicklungen aus Wissenschaft und Praxis wurde insbesondere das Kapitel 7 zur Gestaltung eines systematischen Erwartungsmanagements deutlich erweitert. Damit wird der Bedeutung eines Erwartungsmanagements im Rahmen des Qualitätsmanagements noch stärker Rechnung getragen.

Auch die siebte Auflage von „Qualitätsmanagement für Dienstleistungen“ versteht sich in der Tradition vorangegangener Auflagen als Hilfestellung für Entscheidungsträger in Dienstleistungsunternehmen bei einer systematischen strategischen Konzeption und Implementierung eines ganzheitlichen Qualitätsmanagements, das über eine isolierte Anwendung von Einzelmaßnahmen zur Messung und Steuerung der Dienstleistungsqualität hinausgeht.

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.

Mein ganz besonderer Dank gilt meinem wissenschaftlichen Assistenten Herrn Dipl.-Kfm. Matthias Mayer-Vorfelder, am Lehrstuhl für Marketing und Unternehmensführung der Universität Basel, der mit viel Engagement wertvolle Arbeit zum Gelingen dieser Auflage geleistet hat.

Der Verfasser freut sich weiterhin auf eine intensive Diskussion über neue Stoßrichtungen, Konzepte und Methoden sowie über Erfahrungen aus Wissenschaft und Praxis mit den hier vorgestellten Konzepten des Qualitätsmanagements für Dienstleistungen und ist dankbar für jede Art von Anregungen.

Basel, im Winter 2007

Manfred Bruhn

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	38
2.4	Determinanten der Dienstleistungsqualität	39
2.5	Dimensionen der Dienstleistungsqualität	48
2.6	Wirkungen der Dienstleistungsqualität	56
2.6.1	Psychologische Wirkungen der Dienstleistungsqualität	57
2.6.2	Verhaltensbezogene und ökonomische Wirkungen der Dienstleistungsqualität	62
3	Konzeptionelle Grundlagen des Qualitätsmanagements für Dienstleistungen	69
3.1	Konzepte des Total Quality Management (TQM)	69
3.2	Begriff des Qualitätsmanagements für Dienstleistungen	81
3.3	Bausteine eines Qualitätsmanagementsystems für Dienstleistungen	82

Teil B Analyse der Dienstleistungsqualität

4	Modelle der Dienstleistungsqualität	89
4.1	GAP-Modell der Dienstleistungsqualität	89
4.1.1	GAP-Modell von Parasuraman/Zeithaml/Berry	89

4.1.2	Variationen des GAP-Modells	105
4.2	Dienstleistungsqualitätsmodell von Grönroos	113
4.3	Dienstleistungsqualitätsmodell von Meyer und Mattmüller	115
4.4	Dynamisches Prozessmodell von Boulding et al.	117
4.5	Beziehungsqualitäts-Modell von Liljander und Strandvik	120
4.6	Qualitatives Zufriedenheitsmodell von Stauss/Neuhaus	125
5	Messung der Dienstleistungsqualität	129
5.1	Kundenorientierte Messansätze	131
5.1.1	Objektive Messansätze	131
5.1.2	Subjektive Messansätze	136
5.1.2.1	Merkmalsorientierte Messansätze	137
5.1.2.2	Ereignisorientierte Messansätze	166
5.1.2.3	Problemorientierte Messansätze	182
5.2	Unternehmensorientierte Messansätze	191
5.2.1	Managementorientierte Messansätze	191
5.2.2	Mitarbeiterorientierte Messansätze	198
Teil C	Planung und Steuerung des Qualitätsmanagements für Dienstleistungen	
6	Strategische Ausrichtung des Qualitätsmanagements für Dienstleistungen	215
6.1	Anforderungen an ein Qualitätsmanagement für Dienstleistungen	215
6.2	Aufgaben und Instrumente der Planung eines Qualitätsmanagements für Dienstleistungen	220
6.3	Strategien des Qualitätsmanagements	236
6.3.1	Bedeutung und Typen von Strategien des Qualitätsmanagements	236
6.3.2	Erwartungsbezogene Strategien	238
6.3.2.1	Strategisches Erwartungsmanagement	238
6.3.2.2	Marktbezogene Strategien	240
6.3.2.3	Kundenbezogene Strategien	242
6.3.2.3	Konkurrenzbezogene Strategien	245
6.3.3	Leistungsbezogene Strategien	246
6.3.3.1	Marktbezogene Strategien	247
6.3.3.2	Kundenbezogene Strategien	247
6.3.3.3	Konkurrenzbezogene Strategien	249
7	Operative Gestaltung des Erwartungsmanagements	253
7.1	Aufgaben des Erwartungsmanagements	253

7.2	Determinanten der Kundenerwartungen als Ausgangspunkt des Erwartungsmanagements	256
7.3	Instrumente des Erwartungsmanagements	259
7.3.1	Messung und Analyse der Kundenerwartungen	260
7.3.2	Steuerung der Kundenerwartungen	266
7.3.2.1	Direktes Erwartungsmanagement	268
7.3.2.2	Indirektes Erwartungsmanagement	271
8	Operative Gestaltung des Qualitätsmanagements für Dienstleistungen	279
8.1	Regelkreis des Qualitätsmanagements	279
8.2	Instrumente der Qualitätsplanung	284
8.2.1	Darstellung der Instrumente	284
8.2.2	Integration der Instrumente der Qualitätsplanung	303
8.3	Instrumente der Qualitätslenkung	307
8.3.1	Mitarbeiterbezogene Instrumente der Qualitätslenkung	308
8.3.1.1	Qualitätsorientierte Personalauswahl	311
8.3.1.2	Qualitätsorientierte Personalentwicklung	312
8.3.1.3	Qualitätsorientierte Anreizsysteme	322
8.3.2	Kulturbezogene Instrumente der Qualitätslenkung	325
8.3.3	Organisationsbezogene Instrumente der Qualitätslenkung	327
8.3.3.1	Qualitätsbezogene Aufbauorganisation	327
8.3.3.2	Qualitätsbezogene Ablauforganisation	334
8.3.4	Integration der Instrumente der Qualitätslenkung	337
8.4	Instrumente der Qualitätsprüfung	340
8.4.1	Instrumente der internen Qualitätsprüfung	340
8.4.2	Instrumente der externen Qualitätsprüfung	345
8.4.3	Integration der Instrumente der Qualitätsprüfung	353
8.5	Instrumente der Qualitätsmanagementdarlegung	358
8.5.1	Darstellung der Instrumente	359
8.5.2	Integration der Instrumente der Qualitätsmanagementdarlegung	363
8.6	Integration der Einzelphasen zu einem umfassenden Qualitätsmanagementsystem	365
Teil D	Umsetzung des Qualitätsmanagements für Dienstleistungen	
9	Implementierung des Qualitätsmanagements für Dienstleistungen	379
9.1	Notwendigkeit einer systematischen Implementierung des Qualitätsmanagements	379
9.2	Barrieren der Umsetzung eines Qualitätsmanagements	380

9.3	Ansatzpunkte einer Implementierung des Qualitätsmanagements	382
9.3.1	Strukturorientierte Ansatzpunkte	385
9.3.2	Systemorientierte Ansatzpunkte	388
9.3.3	Kulturorientierte Ansatzpunkte	392
9.4	Gestaltung der Implementierung des Qualitätsmanagements ...	396
10	Bedeutung von Qualitätsauszeichnungen für Dienstleistungsunternehmen	401
10.1	Merkmale und Systematisierung von Qualitätspreisen	401
10.2	Darstellung ausgewählter Qualitätspreise und Qualitätspreismodelle	406
10.2.1	EFQM Excellence Award	406
10.2.1.1	EFQM-Modell als Bewertungsbasis	406
10.2.1.2	Bewerbungsprozess für den EFQM Excellence Award	412
10.2.2	Ludwig-Erhard-Preis und ESPRIX-Award	416
10.3	Nutzung der Qualitätspreismodelle zur Implementierung des Qualitätsmanagements	418
10.4	Kritische Würdigung von Qualitätspreisen	420
11	Auditing und Zertifizierung des Qualitätsmanagements von Dienstleistungsunternehmen	423
11.1	Begriff, Bedeutung und Rahmenbedingungen der Zertifizierung	423
11.2	Definition externer und interner Ziele der Zertifizierung	428
11.3	Prozess der Zertifizierung	432
11.3.1	Auswahl der Zertifizierungsstelle	432
11.3.2	Entscheidung über die Zertifizierungsnorm	435
11.3.3	Vorbereitung einer Zertifizierung	438
11.3.4	Ablauf der Zertifizierung	443
11.4	Nutzenwirkungen der Zertifizierung	447
11.5	Kritische Würdigung des Einsatzes der Zertifizierung im Rahmen des Qualitätsmanagements für Dienstleistungen	455
Teil E	Qualitätscontrolling für Dienstleistungen	
12	Konzept des Qualitätscontrolling für Dienstleistungen	463
12.1	Begriff und Funktionen des Qualitätscontrolling	463
12.2	Qualitätsbezogene Wirtschaftlichkeitsanalyse als zentraler Baustein des Qualitätscontrolling	470

13	Qualitätskosten-Controlling	479
13.1	Wirtschaftlichkeitsanalyse auf Basis des Qualitätskostenkonzepts	479
13.1.1	Begriff der Qualitätskosten	479
13.1.2	Tätigkeitsorientierte Einteilung qualitätsbezogener Kosten	481
13.1.3	Wirkungsorientierte Einteilung qualitätsbezogener Kosten	489
13.1.4	Fehlerkostenrechnung	492
13.2	Kritische Würdigung des Konzeptes qualitätsbezogener Kosten ..	494
14	Erfolgsketten-Controlling durch Kundenbarometer	497
14.1	Nationale Kundenbarometer als konzeptionelle Basis	497
14.1.1	Konzept von Nationalen Kundenbarometern	498
14.1.2	Darstellung des European Performance Satisfaction Index (EPSI)	502
14.1.3	Kritische Würdigung von Nationalen Kundenbarometern	509
14.2	Erfolgsketten-Controlling durch unternehmensspezifische Kundenbarometer	512
15	Kosten-Nutzen-Controlling des Qualitätsmanagements	523
15.1	Ermittlung der Kosten des Qualitätsmanagements	523
15.2	Ermittlung des Nutzens des Qualitätsmanagements	527
15.3	Wirtschaftlichkeitskennziffern des Qualitätsmanagements	533
15.3.1	Statische Wirtschaftlichkeitskennziffern	535
15.3.2	Dynamische Wirtschaftlichkeitskennziffern	544
15.4	Kritische Würdigung der Kosten-Nutzen-Analyse	551
16	Zusammenfassung: Zehn Schritte zu einem erfolgreichen Qualitätsmanagement für Dienstleistungen	553
	Literaturverzeichnis	561
	Stichwortverzeichnis	601

Beispielverzeichnis

Beispiel 1-1:	Mobile Services der Deutschen Bahn AG	7
Beispiel 2-1:	Bedeutung von Qualitätsmerkmalen der Arlberg-Region	47
Beispiel 2-2:	Erfolgskette eines IT-Dienstleisters	65
Beispiel 5-1:	Geisterkäufer decken Servicemängel gnadenlos auf – „Mystery Shopping“ zur Qualitätskontrolle des Verkaufspersonals – Diebstahl auf Bestellung	133
Beispiel 5-2:	Qualitätsattribute am Beispiel eines Schweizer Zoos	152
Beispiel 5-3:	Anwendung des Willingness-to-Pay- Ansatzes	154
Beispiel 5-4:	Bestimmung der Preisbereitschaft durch ein dekompositionelles Verfahren	156
Beispiel 5-5:	Zufriedenheitsstudie eines Gütertransportunternehmens	159
Beispiel 5-6:	Funktionale und dysfunktionale Fragestellung nach der Kano-Methode	164
Beispiel 5-7:	Anwendung der Critical-Incident-Methode in Branchen mit hohem Interaktionsgrad	171
Beispiel 5-8:	Anwendung der Problem-Detecting- Methode	183
Beispiel 5-9:	Meinungsäußerung im Internet zur Luft- hansa Visa Gold Kreditkarte	189
Beispiel 5-10:	FMEA bei der Erstellung einer Kreditkarte	194
Beispiel 5-11:	Mitarbeiterbefragung von Kundenkontaktmitarbeitern eines Zoos	201
Beispiel 5-12:	Ergebnisse der Qualitätsmessung eines internen Dienstleisters	206
Beispiel 6-1:	Qualitätsorientierte SWOT-Analyse am Beispiel einer Bank	225
Beispiel 6-2:	Qualitätsgrundsätze von Hapag-Lloyd	227
Beispiel 6-3:	Qualitätsforderungen einer Autovermietung	230
Beispiel 7-1:	Erwartungsmanagement bei einer Fluggesellschaft	254
Beispiel 7-2:	Implizite Kundenerwartungen bei Restaurants	261

Beispiel 7-3:	Steuerung der Kundenerwartungen in einem Hotel	275
Beispiel 8-1:	Handlungs-Relevanz-Matrix für Leistungskriterien	288
Beispiel 8-2:	Ausschnitt aus einem „House of Quality“ eines Kreditinstitutes	293
Beispiel 8-3:	Anforderungs- und Aufgabenprofil für UPS-Fahrer in Deutschland	312
Beispiel 8-4:	Kriterienkatalog eines Mitarbeiter- Orientierungsgesprächs des Hotels „Schindlerhof“	314
Beispiel 8-5:	Struktur eines Qualitätszirkelsystems	330
Beispiel 8-6:	Bedeutung von informations- bzw. kommunikationstechnologischen Instrumenten im Finanzdienstleistungssektor	335
Beispiel 8-7:	Struktur des OBI- Qualitätsmanagementhandbuches	360
Beispiel 9-1:	Prozessorientierung bei Versicherungen	387
Beispiel 9-2:	Qualitätsmanagementfunktion von SAP	390
Beispiel 9-3:	Kultur der Otto's AG	395
Beispiel 10-1:	Gewinner des ESPRIX-Awards 2005: Lernzentren „Lehrlinge für die Wirtschaft“ ..	418
Beispiel 11-1:	Zertifizierungsprojekt „SPIRIT“ der Winterthur-Versicherungen	439
Beispiel 11-2:	Ausschöpfung von Kostensenkungspo- tenzialen der DPD Deutscher Paket Dienst GmbH & Co. KG	451
Beispiel 11-3:	Versicherungsmedizinisches Kompetenzzentrum mit Zertifizierung	454
Beispiel 13-1:	Qualitätskosten beim Kreditkarten- hersteller Malco Plastics	486
Beispiel 13-2:	Qualitätskosten bei Xerox	491
Beispiel 14-1:	Pressemitteilung von Hornbach zum Ergebnis des Kundenmonitors Deutschland 2006	500
Beispiel 14-2:	Kundenzufriedenheit mit Banken in Europa	506
Beispiel 14-3:	Kundenbeziehungsdauer und Kunden- zufriedenheit	515
Beispiel 14-4:	Priorisierung von Qualitätsmerkmalen bei einem Schweizer IT-Dienstleister	519
Beispiel 15-1:	Ermittlung des Nutzens des Qualitätsmanagements bei einer Bank	533
Beispiel 15-2:	Qualitätsbezogener Gewinnausgleich	543
Beispiel 15-3:	Qualitätsbezogener Renditevergleich	543
Beispiel 15-4:	Qualitätswert eines Qualitätszirkel- programms	549

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	15

2 Grundlagen des Qualitätsmanagements für Dienstleistungen

Schaubild 2-1:	Der Marketing-Verbund-Kasten	20
Schaubild 2-2:	Systematik der Wirtschaftsgüter (mit Beispielen)	28
Schaubild 2-3:	Typologie der Absatzobjekte nach Engelhardt et al. und deren Erweiterung	29
Schaubild 2-4:	Charakter des Dienstleistungsprozesses	32
Schaubild 2-5:	Bewertung einer Leistung aus objektiver und subjektiver Sicht	35
Schaubild 2-6:	Ansatzpunkte für die Definition der Dienstleistungsqualität	36
Schaubild 2-7:	Determinanten der wahrgenommenen Dienstleistungsqualität	40
Schaubild 2-8:	Überblick über Erwartungstypen	42
Schaubild 2-9:	Beeinflussung der Leistungsbeurteilung durch die Kundenerwartungen	43
Schaubild 2-10:	Kategorisierung von Qualitätsmerkmalen nach dem Kano-Modell	45
Schaubild 2-11:	Priorisierung von Qualitätsmerkmalen durch Gäste der Arlberg-Region	49
Schaubild 2-12:	Hierarchische Dimensionierung der Dienstleistungsqualität	55

Schaubild 2-13:	Wahrgenommener Wert und Dienstleistungsqualität	58
Schaubild 2-14:	Konstrukt der Kundenzufriedenheit	62
Schaubild 2-15:	Erfolgskette eines IT-Dienstleisters	66

3 Konzeptionelle Grundlagen des Qualitätsmanagements für Dienstleistungen

Schaubild 3-1:	Rahmenkonzept des Six Sigma	75
Schaubild 3-2:	Integratives Rahmenkonzept für Total Quality Service	80
Schaubild 3-3:	Bausteine eines Qualitätsmanagementsystems für Dienstleistungen	83

Teil B

Analyse der Dienstleistungsqualität

4 Modelle der Dienstleistungsqualität

Schaubild 4-1:	GAP-Modell der Dienstleistungsqualität	92
Schaubild 4-2:	Modelle der Dienstleistungsqualität Einflussfaktoren des GAP-Modells	93
Schaubild 4-3:	GAP-Modell bei direktem Mitarbeiter- Kunde-Kontakt	106
Schaubild 4-4:	Modell der Dienstleistungsqualität bei direktem und indirektem Kundenkontakt des Dienstleistungsanbieters	109
Schaubild 4-5:	GAP-Modell bei internen Dienstleistungen ..	112
Schaubild 4-6:	Dienstleistungsqualitätsmodell nach Grönroos	114
Schaubild 4-7:	Dienstleistungsqualitätsmodell nach Meyer/Mattmüller	116
Schaubild 4-8:	Dynamisches Prozessmodell nach Boulding et al.	118
Schaubild 4-9:	Beziehungsqualitäts-Modell von Liljander/Strandvik	122
Schaubild 4-10:	Beziehungstypen zwischen Kunde und Dienstleister nach Liljander/Strandvik ..	124

5 Messung der Dienstleistungsqualität

Schaubild 5-1:	Systematisierung der Ansätze zur Messung der Dienstleistungsqualität	130
Schaubild 5-2:	Systematisierung der multiattributiven Messansätze der Dienstleistungsqualität	138
Schaubild 5-3:	Multiattributive Messung der Dienstleistungs- qualität am Beispiel eines Mobilfunkanbieters	142
Schaubild 5-4:	Erhebung der Qualitätsdimensionen nach dem SERVQUAL-Ansatz am Beispiel eines Mobil- funkanbieters	144

Schaubild 5-5:	Doppelskala zur Beantwortung der Fragen nach dem SERVQUAL-Ansatz	145
Schaubild 5-6:	Dimensionen der Dienstleistungsqualität im ARCHSECRET-Modell	149
Schaubild 5-7:	„Critical Quality Characteristics“ und die Werturteile einer Vignette am Beispiel einer Bankfiliale	151
Schaubild 5-8:	Beispiel für eine Vignette	152
Schaubild 5-9:	Rangfolge und Gewichtung von Qualitätsattributen am Beispiel eines Zoos	153
Schaubild 5-10:	Zahlungsbereitschaft eines Individuums als Resultat der Willingness-to-Pay-Methode	155
Schaubild 5-11:	Aggregierte Zahlungsbereitschaft als Resultat der Willingness-to-Pay-Methode	155
Schaubild 5-12:	Bestimmung der Preisbereitschaft von Bahnkunden	157
Schaubild 5-13:	Resultate einer Penalty-Reward-Faktoren-Analyse am Beispiel eines Gütertransportunternehmens	160
Schaubild 5-14:	Nutzenfunktionen unterschiedlicher Merkmalskategorien	161
Schaubild 5-15:	Einteilung der Merkmale nach der Methode von Brandt	162
Schaubild 5-16:	Merkmalsportfolio unterschiedlicher Merkmalskategorien und entsprechende Handlungsempfehlungen	163
Schaubild 5-17:	Merkmalsportfolio eines Schweizer Zoos	165
Schaubild 5-18:	Blueprint am Beispiel einer Flugreise	168
Schaubild 5-19:	Service-Blueprint eines Verkaufsprozesses ...	170
Schaubild 5-20:	Beispiel für die Critical-Incident-Technik	173
Schaubild 5-21:	Ergebnisse einer Critical-Incident-Analyse ...	174
Schaubild 5-22:	Analyse des Abwanderungsprozesses eines Versicherungskunden	175
Schaubild 5-23:	Fragenkatalog einer Critical-Path-Analyse ...	176
Schaubild 5-24:	Beispielhafte Darstellung von Abwanderungsphasen	177
Schaubild 5-25:	MPT-Modell des Kundenabwanderungsprozesses	179
Schaubild 5-26:	Ergebnis einer Root-Cause-Analyse am Beispiel einer Versicherung	180
Schaubild 5-27:	Problemliste der Problem-Detecting-Methode am Beispiel einer Kreuzfahrtgesellschaft	184
Schaubild 5-28:	Beispiel einer Frequenz-Relevanz-Analyse für Probleme (FRAP) bei Bankdienstleistungen im Mengengeschäft	185
Schaubild 5-29:	Beispiel für ein Pareto-Diagramm	187
Schaubild 5-30:	Methodik der FMEA am Beispiel der Bearbeitung eines Kreditkartenantrages ..	194

Schaubild 5-31:	Beispiel einer Fishbone-Analyse im Bereich der Finanzdienstleistungen	197
Schaubild 5-32:	Prozessfähigkeitsanalyse am Beispiel eines Freizeitcenters	199
Schaubild 5-33:	GAP-Analyse auf Basis einer Befragung von Zoomitarbeitern	202
Schaubild 5-34:	Struktur- und Messmodelle der Internen Servicebarometer	204
Schaubild 5-35:	Indikatoren zur Operationalisierung der Messkonstrukte eines Internen Servicebarometers	205
Schaubild 5-36:	Mittelwerte der Satisfaction Driver für einen internen Dienstleister	208
Schaubild 5-37:	Prozess des Betrieblichen Vorschlagswesens	210
Schaubild 5-38:	Methodik des Poka-Yoke-Verfahrens am Beispiel einer Autoreparaturwerkstatt	211

Teil C

Planung und Steuerung des Qualitätsmanagements für Dienstleistungen

6 Strategische Ausrichtung des Qualitätsmanagements für Dienstleistungen

Schaubild 6-1:	Prinzipien des Qualitätsmanagements für Dienstleistungen	216
Schaubild 6-2:	Dimensionen von Wettbewerbsvorteilen	221
Schaubild 6-3:	Beispiel für ein Qualitätsportfolio für Dienstleistungsunternehmen	224
Schaubild 6-4:	Qualitätsorientierte SWOT-Analyse am Beispiel einer Bank	225
Schaubild 6-5:	Qualitätsgrundsätze von Hapag-Lloyd	228
Schaubild 6-6:	Beispiele für die Qualitätsstandards einer Autovermietung	231
Schaubild 6-7:	Beispiele für kurzfristige Qualitätsziele von Dienstleistungsunternehmen	232
Schaubild 6-8:	Zielsystem des Qualitätsmanagements von Dienstleistungsunternehmen	233
Schaubild 6-9:	Ziele des Qualitätsmanagements von Dienstleistungsunternehmen	234
Schaubild 6-10:	Pyramide der Planung eines Qualitätsmanagements für Dienstleistungen	236
Schaubild 6-11:	Erwartungs- und leistungsbezogene Strategien des Qualitätsmanagements	239
Schaubild 6-12:	Konsumphasenbezogene Ziele eines Erwartungsmanagements und Haupteinflussfaktoren auf die Erwartungssteigerung	241

Schaubild 6-13:	Entscheidungsbaum zwischen erwünschten und unerwünschten Kunden und entsprechende Handlungsweisen	244
7 Operative Gestaltung des Erwartungsmanagements		
Schaubild 7-1:	Determinanten der Kundenerwartungen	257
Schaubild 7-2:	Ansätze zur Messung der Kundenerwartungen	260
Schaubild 7-3:	Implizite Kundenerwartungen in Bezug auf ein Restaurant	262
Schaubild 7-4:	Messung der prädiktiven Erwartungen in Bezug auf eine Sprachschule	263
Schaubild 7-5:	Frageformulierungen bei der Messung der Kundenerwartungen	265
Schaubild 7-6:	Direktes versus indirektes Erwartungsmanagement für Dienstleistungen	267
Schaubild 7-7:	Beispielhafte Maßnahmen der Informationssteuerung	270
Schaubild 7-8:	Beispielhafte Maßnahmen der Erfahrungssteuerung	272
Schaubild 7-9:	Beispielhafte Maßnahmen der Empfehlungssteuerung	274
8 Operative Gestaltung des Qualitätsmanagements für Dienstleistungen		
Schaubild 8-1:	Idealtypische Phasen eines Qualitätsmanagementsystems	280
Schaubild 8-2:	Verantwortungsebenen für Maßnahmen des Qualitätsmanagements	281
Schaubild 8-3:	Instrumente der Qualitätsplanung von Dienstleistungsunternehmen	285
Schaubild 8-4:	Exemplarisches Planungsschema zur Messung der Dienstleistungsqualität	286
Schaubild 8-5:	Handlungs-Relevanz-Matrix eines Dienstleistungsanbieters	289
Schaubild 8-6:	Grundkonzept des Quality Function Deployment (QFD) als „House of Quality“ ...	291
Schaubild 8-7:	Ausschnitt aus einem „House of Quality“ am Beispiel der Anlageberatung	295
Schaubild 8-8:	Objekte des Benchmarking in Dienstleistungsunternehmen (mit Beispielen)	297
Schaubild 8-9:	Formen des Benchmarking	300
Schaubild 8-10:	Beispiel für eine Ereignisgesteuerte Prozesskette bei einer Reservierungsanfrage	304
Schaubild 8-11:	Beziehungsanalyse im Rahmen einer integrierten Qualitätsplanung	305
Schaubild 8-12:	Exemplarischer Einsatz von Instrumenten der Qualitätsplanung	306

Schaubild 8-13:	Instrumente der Qualitätslenkung von Dienstleistungsunternehmen	308
Schaubild 8-14:	Anforderungs- und Aufgabenprofil für UPS-Fahrer in Deutschland	313
Schaubild 8-15:	Kriterienkatalog eines Mitarbeiter- Orientierungsgesprächs im Hotel Schindlerhof	315
Schaubild 8-16:	Hierarchiemodell der Emotionalen Intelligenz	317
Schaubild 8-17:	Instrumente der Personalentwicklung	318
Schaubild 8-18:	Vorgehensweise bei der Einführung kunden- orientierter Anreiz- und Vergütungssysteme	324
Schaubild 8-19:	Qualitätsorientierte Anreizformen in Dienstleistungsunternehmen	325
Schaubild 8-20:	Grundsätze der kulturellen Vorbildfunktion von Führungskräften in Dienstleistungs- unternehmen	327
Schaubild 8-21:	Ziele und Maßnahmen im Rahmen der organisatorischen Gestaltung des Qualitätsmanagements	328
Schaubild 8-22:	Struktur eines Qualitätszirkelsystems	331
Schaubild 8-23:	Ziele von Qualitätszirkeln	331
Schaubild 8-24:	Exemplarische Themen für Qualitätszirkel ...	334
Schaubild 8-25:	Aspekte eines qualitätsorientierten Informationswesens in Dienstleistungsunter- nehmen	336
Schaubild 8-26:	Beziehungsanalyse im Rahmen einer integrierten Qualitätslenkung	338
Schaubild 8-27:	Exemplarischer Einsatz von Instrumenten der Qualitätslenkung	339
Schaubild 8-28:	Instrumente der Qualitätsprüfung von Dienstleistungsunternehmen	341
Schaubild 8-29:	Wahrnehmungsdiskrepanz zwischen Eigen- und Fremdbild	343
Schaubild 8-30:	Ergebnisse eines Internen Servicebarometers eines Pharma-Unternehmens	346
Schaubild 8-31:	Ursachen der Nicht-Beschwerdeführung unzufriedener Kfz-Werkstattkunden	350
Schaubild 8-32:	Beziehungsanalyse im Rahmen einer integrierten Qualitätsprüfung	354
Schaubild 8-33:	Exemplarischer Einsatz von Instrumenten der Qualitätsprüfung	357
Schaubild 8-34:	Instrumente der Qualitätsmanagement- darlegung von Dienstleistungsunternehmen .	359
Schaubild 8-35:	Struktur des OBI-Qualitätsmanagementhand- buches	360
Schaubild 8-36:	Beziehungsanalyse im Rahmen einer inte- grierten Qualitätsmanagementdarlegung	363

Schaubild 8-37:	Exemplarischer Einsatz von Instrumenten der Qualitätsmanagementdarlegung	364
Schaubild 8-38:	Instrumente des Qualitätsmanagements für Dienstleistungsunternehmen im Überblick ..	366
Schaubild 8-39:	Leit- und Folgeinstrumente eines Qualitätsmanagementsystems von Dienstleistungsunternehmen	368
Schaubild 8-40:	Interphasenintegration der Instrumente des Qualitätsmanagements	369
Schaubild 8-41:	Vernetzungsmöglichkeiten der Muss-Instrumente des Qualitätsmanagements im Rahmen der Interphasenintegration	370
Schaubild 8-42:	Beurteilungskriterien für Instrumente des Qualitätsmanagements	371
Schaubild 8-43:	Bewertung der Instrumente des Qualitätsmanagements	375

Teil D

Umsetzung des Qualitätsmanagements für Dienstleistungen

9 Implementierung des Qualitätsmanagements für Dienstleistungen

Schaubild 9-1:	Selbsteinschätzung und Umsetzung der Kundenorientierung	380
Schaubild 9-2:	Barrieren der Umsetzung eines Qualitätsmanagements	383
Schaubild 9-3:	Ansatzpunkte einer Implementierung des Qualitätsmanagements	384
Schaubild 9-4:	Typen der Unternehmenskultur	394
Schaubild 9-5:	Exemplarisches Phasenkonzept des Qualitätsmanagements für Dienstleistungsunternehmen	397
Schaubild 9-6:	Projektablaufschritte zur Entwicklung und Umsetzung des Qualitätsmanagements ..	398
Schaubild 9-7:	Modell der Qualitätsregelkreise für Dienstleistungsunternehmen	399

10 Bedeutung von Qualitätsauszeichnungen für Dienstleistungsunternehmen

Schaubild 10-1:	Systematisierung ausgewählter nationaler und internationaler Qualitätsauszeichnungen	403
Schaubild 10-2:	EFQM-Modell für Excellence	407
Schaubild 10-3:	Preisträger des EFQM Excellence Award „Große Unternehmen und Unternehmens-einheiten“	415

11 Auditing und Zertifizierung des Qualitätsmanagements von Dienstleistungsunternehmen

Schaubild 11-1:	Systembausteine der DIN EN ISO 9000ff.	425
Schaubild 11-2:	Ziele der Zertifizierung	428
Schaubild 11-3:	Akkreditierungsurkunde der DQS – Deutsche Gesellschaft zur Zertifizierung von Qualitätsmanagementsystemen mbH	434
Schaubild 11-4:	Prozessmodell der Normenreihe ISO 9000ff.	436
Schaubild 11-5:	Forderungen an ein Qualitätsmanagementsystem	437
Schaubild 11-6:	Zeitplan des Zertifizierungsprojektes SPIRIT der Winterthur-Versicherungen	440
Schaubild 11-7:	Qualitätsgrundsätze der Winterthur-Versicherungen	441
Schaubild 11-8:	Ablauf der Zertifizierung	444
Schaubild 11-9:	Zertifikat der Hapag-Lloyd Container Linie GmbH	448
Schaubild 11-10:	Zertifikat des Ingenieurbüros Dipl.-Ing. H. Vössing GmbH (Düsseldorf)	449
Schaubild 11-11:	Nutzenwirkungen einer Zertifizierung	453
Schaubild 11-12:	Problemfelder im Rahmen der Zertifizierung von Dienstleistungsunternehmen	455
Schaubild 11-13:	Beweggründe für eine Zertifizierung	458

Teil E

Qualitätscontrolling für Dienstleistungen

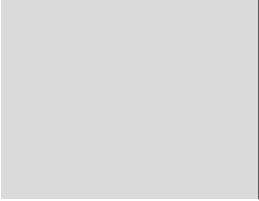
12 Konzept des Qualitätscontrolling für Dienstleistungen

Schaubild 12-1:	Funktionen des Qualitätscontrolling	465
Schaubild 12-2:	Zusammenhänge zwischen Qualitätscontrollingssystem und Qualitätsausführungssystem eines Dienstleistungsunternehmens	468
Schaubild 12-3:	Bausteine des Qualitätscontrolling	471
Schaubild 12-4:	Phasen der Wirtschaftlichkeitsbetrachtung des Qualitätsmanagements	473

13 Qualitätskosten-Controlling

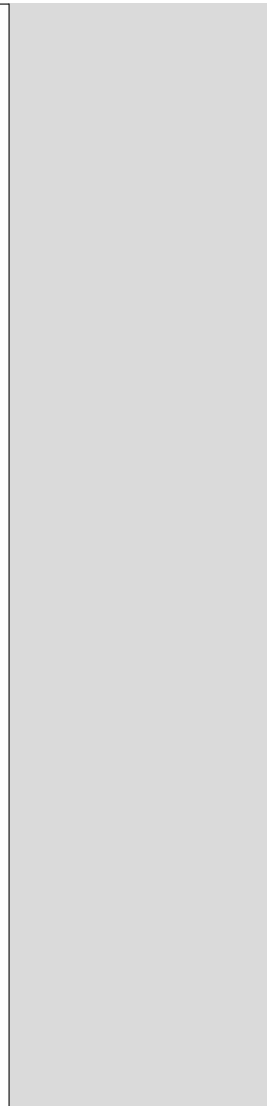
Schaubild 13-1:	Präventionskosten-Elemente	481
Schaubild 13-2:	Prüfkosten-Elemente	483
Schaubild 13-3:	Fehlerkosten-Elemente	485
Schaubild 13-4:	Qualitätsbezogene Kosten des Kreditkartenherstellers Malco Plastics	487
Schaubild 13-5:	Tätigkeitsorientierte versus wirkungsorientierte Kostengliederung	490
Schaubild 13-6:	Kategorien qualitätsbezogener Kosten bei Xerox	491

Schaubild 13-7:	Erweiterte Gliederung der Fehlerkosten nach der Fehlerkostenrechnung	493
14 Erfolgsketten-Controlling durch Kundenbarometer		
Schaubild 14-1:	Ziele von Nationalen Kundenbarometern	499
Schaubild 14-2:	Strukturmodell des European Performance Satisfaction Index (EPSI)	503
Schaubild 14-3:	Kundenzufriedenheit in den Bankbranchen der EPSI-Teilnehmerländer 2006	507
Schaubild 14-4:	Beispiel eines Index-Systems für ein unternehmensindividuelles Kundenbarometer	515
Schaubild 14-5:	Wirkungen der Dienstleistungsqualität in Abhängigkeit von der Dauer der Kundenbeziehung	516
Schaubild 14-6:	Beispiel eines Aktivitätenportfolios	518
Schaubild 14-7:	Aktivitätenportfolio eines Schweizer IT- Dienstleisters	519
15 Kosten-Nutzen-Controlling des Qualitätsmanagements		
Schaubild 15-1:	Prozesshierarchie des Qualitätsmanagements	526
Schaubild 15-2:	Aktivitätsabsenz und -präsenz des Qualitätsmanagements	531
Schaubild 15-3:	Exemplarische Ermittlung des Kundenbindungsnutzens	532
Schaubild 15-4:	Nutzen des Qualitätsmanagements einer Bank (Modellrechnung)	534
Schaubild 15-5:	Grundstruktur eines qualitätsbezogenen Kennzahlensystems	536
Schaubild 15-6:	Übersicht qualitätsbezogener Analysekennzahlen	537
Schaubild 15-7:	Qualitätsbezogene Kosten-Kennzahlen	538
Schaubild 15-8:	Qualitätsbezogene Nutzen-Kennzahlen	538
Schaubild 15-9:	Erfassung qualitätsbezogener Nutzen- Kennzahlen in der Praxis	539
Schaubild 15-10:	Qualitätsbezogene Kosten-Nutzen- Kennzahlen	539
Schaubild 15-11:	Monetäre Qualitätskennzahlen	540
Schaubild 15-12:	Teil-monetäre Qualitätskennzahlen	541
Schaubild 15-13:	Nicht-monetäre Qualitätskennzahlen (Qualitätsfähigkeits-Kennzahlen)	541
Schaubild 15-14:	Erfassung von Qualitätsfähigkeits-Kennzahlen in der Praxis	542
Schaubild 15-15:	Exemplarischer Gewinnvergleich zwischen Beschwerdemessung und FRAP	544
Schaubild 15-16:	Exemplarischer Renditevergleich zwischen Beschwerdemessung und FRAP	544

	Schaubild 15-17: Grundstruktur eines qualitätsbezogenen „Vollständigen Finanzplans“	546
	Schaubild 15-18: Formeln zur Berechnung des Qualitätswertes	546
	Schaubild 15-19: Dynamische Kosten-Nutzen-Analyse des Qualitätsmanagements	547
	Schaubild 15-20: Berechnung des Qualitätswertes eines Qualitätszirkel-Programms	549

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 einsetzende volkswirtschaftliche Fokussierung 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 69 Prozent (2006) an der Bruttowertschöpfung zu (1970: 45 Prozent; 1950: 39,6 Prozent) (Statistisches Bundesamt 2006). Darüber hinaus macht der Dienstleistungsbereich einen Anteil von 72,35 Prozent bei den Erwerbstätigen aus (Statistisches Bundesamt 2006).

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

- Dienstleistungsqualität als zentraler Wettbewerbsfaktor

- Steigender Anteil der Dienstleistungsunternehmen an der Bruttowertschöpfung

- Abgrenzung der Begriffe Service und Dienstleistungen

- Wachsende Bedeutung der Dienstleistungsqualität ...

- ... aufgrund der wachsenden Homogenisierung des Dienstleistungsangebotes

- ... aufgrund der gestiegenen Markttransparenz

- ... aufgrund der Kundenerwartungen an eine hohe Produktqualität

führen diese Interpretationen zu einem gegenüber dem angloamerikanischen Sprachraum abweichenden Begriffsverständnis.

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

- Der Markteintritt sowohl von jungen und innovativen als auch von 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 ihrer Immaterialität können Dienstleistungen 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, beispielsweise über Kundenforen oder Weblogs im Internet, eine bis vor kurzem unbekannt 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 Wertesystem zunehmend „Convenience“ (Bequemlichkeit und Komfort). Dienstleistungsunternehmen, die den Konsumenten aufgrund erweiterter Leistungsangebote zu mehr *Lebensqualität* verhelfen, z. B. zeitsparende Internet-Dienstleistungen wie Online-Banking, 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 tiefgreifende 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/Voeth 2007, S. 25ff.; Bruhn 2007b, S. 16):

- *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 (Kern-)Leistung

- ... aufgrund des steigenden Wunsches nach Lebensqualität

- ... aufgrund der Internationalisierung des Dienstleistungswettbewerbs

- Wettbewerbsvorteile durch konsequente Kundenorientierung

- Anforderungen an Wettbewerbsvorteile

- Erfolg durch Sicherstellung einer überlegenen Dienstleistungsqualität

des Anbieters zu erzielen und hat diesbezüglich kaufrelevant zu sein.

- *Dauerhaftigkeit*: Der Wettbewerbsvorteil hat eine zeitliche Stabilität aufzuweisen und dadurch auch die Eigenschaft, nicht kurzfristig imitierbar zu sein.

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 1991, S. 192). Dies macht den besonderen Stellenwert der Forderung „*Sicherung einer überlegenen Dienstleistungsqualität*“ und die Relevanz eines erfolgreichen Qualitätsmanagements für Dienstleistungen zur Erfüllung der Kundenanforderungen durch die angebotene Leistung deutlich.

1.2 Erfolgskette des Qualitätsmanagements für Dienstleistungen

- Dienstleistungsqualität im Alltag

Die Aufmerksamkeit, die dem Themenbereich Dienstleistungsqualität in der Wissenschaft entgegengebracht wird, steht in einem Missverhältnis zur tatsächlich erlebaren *Dienstleistungsqualität im Alltag*. 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.

Mangelhafte Dienstleistungsqualität 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.

Die *Folgen mangelhafter Dienstleistungsqualität* bleiben dabei vielfach unberücksichtigt, Kundenunzufriedenheit und ihre Konsequenzen werden in vielen Dienstleistungsunternehmen immer noch ignoriert, Kundengewinnung wird gegenüber der Kundenbindung priorisiert. Dies ist umso erstaunlicher, als die Erkenntnisse über das Verhalten unzufriedener Kunden weithin bekannt sind (vgl. Reichheld/Sasser 1991; Zeelenberg/Pieters 2004):

- Unzufriedenheit führt zur Abwanderung aktueller Kunden.
- Unzufriedene Kunden betreiben negative Mundpropaganda und erzählen einer Vielzahl weiterer Personen in ihrem direkten Umfeld von ihrer Unzufriedenheit.
- Die Gewinnung eines Neukunden kostet das Vielfache 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), bei der unter Umständen sowohl in der Kostendimension (Kostenvorteile) als auch in der Qualitätsdimension (Qualitätsvorsprünge) Verbesserungen erreichbar sind.

Beispiel 1-1: Mobile Services der Deutschen Bahn AG
Eine Überholstrategie wird meistens über Technologiesprünge realisiert. Als Beispiel hierfür sind mobile Dienstleistungen von Bahnanbietern zu nennen. Kunden der Deutschen Bahn können beispielsweise seit kurzem mit einem internetfähigen Mobiltelefon (papierlos) Fahrscheine kaufen, Sitzplätze reservieren und Fahrplanauskünfte einholen. Dies führt auf Sei-

- Ungenügende Beachtung der Folgen mangelhafter Dienstleistungsqualität

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

- Beispiel einer Outpacing-Strategie

ten des Anbieters zu Kostenvorteilen gegenüber dem klassischen Schalterverkauf und auf Kundenseite zu einer Qualitätssteigerung durch eine Erhöhung der Flexibilität und Geschwindigkeit beim Fahrkartenaufkauf.

Quelle: Deutsche Bahn 2007

Nicht zu vernachlässigen ist auch die Tatsache, dass es um einiges schwieriger für Wettbewerber ist, einen einmal erreichten Qualitätsvorsprung aufzuholen als auf andere Maßnahmen, wie beispielsweise auf eine Preissenkung, zu reagieren.

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 Zeitpunkt Betrachtung herauszulösen und zum Gegenstand eines permanenten Qualitätsmanagementprozesses zu machen.

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 kann eine Steigerung der Kundenzufriedenheit erreicht werden. 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 – hat wiederum Erlös- bzw. Erfolgswirkungen auf Einzelkundenebene zur Folge.

Die angebotene Dienstleistungsqualität ist dabei ein Schlüsselfaktor für die Kundenzufriedenheit. Der Kunde hat bestimmte Qualitätserwartungen, die zu erfüllen sind. Für Unternehmen folgt daraus zum einen, dass die Berücksichtigung des Kundennutzens und der Kunden-

- Erfolgskette des Qualitätsmanagements

- Dienstleistungsqualität als Schlüsselfaktor