

## 1. Einleitung

Jemand namens Will A. Foster hat einmal gesagt „ Qualität ist niemals Zufall; sie ist immer das Ergebnis hoher Ziele, aufrichtiger Bemühung, intelligenter Vorgehensweise und geschickter Ausführung“. Wahrscheinlich wurden in Anlehnung an diese oder auch andere Äußerungen in der Vergangenheit und auch noch heute immer wieder Systeme, Maßnahmen und Instrumente zur Erhaltung und Verbesserung der Qualität geschaffen und weiterentwickelt. Ursprünglich aus dem Produktionsbereich stammend, sollen im Rahmen verschieden ausgeprägter und umgesetzter Qualitätsmanagements und Qualitätsmanagementsysteme im gesamten Unternehmen, auf allen Hierarchieebenen und bei jedem einzelnen Mitarbeiter die notwendigen Voraussetzungen für die Erreichung des höchstmöglichen Qualitätsniveaus und die dadurch erzielbare Kundenzufriedenheit und –bindung erreicht werden. Übertragen auf den Bereich der Dienstleistungen, wo ein reines Abstellen auf objektiv wahrnehmbare Produktmerkmale so gut wie unmöglich ist, bedeutet dies, dass die Orientierung am Kunden und dessen Zufriedenheit in den Vordergrund rücken, und es wird notwendig, durch geeignete Maßnahmen die qualitätsbezogenen Kundenanforderungen zu erfüllen, um sich durch eine hervorstechende Qualität von der Masse der Mitbewerber abzuheben. Im Zuge der vorliegenden Arbeit wird aus diesem Grund erst auf grundlegende Begrifflichkeiten wie Qualität und Dienstleistung eingegangen, bevor dann im Anschluss auf das Qualitätsmanagement an sich, das Total Quality Management im Speziellen, und auf die Umsetzung von Qualitätsmanagementsystemen in Unternehmen eingegangen wird. Da es im Dienstleistungsbereich verschiedene Besonderheiten – wie z.B. die Immaterialität und die Intangibilität – gibt, kann es bei der, für die Zielerreichung des Unternehmens, meist notwendigen Beurteilung der erbrachten Leistungen zu Schwierigkeiten kommen. Um das bestehende Qualitätsniveau und eventuell erforderliche Verbesserungen von diesem zu ergründen, können unterschiedliche Qualitätsmessverfahren eingesetzt werden, die im Rahmen dieser Arbeit näher erläutert werden. Ein besonderes Augenmerk soll dabei auf die Eigenheiten von Dienstleistungen gegenüber reinen Sachleistungen bzw. Leistungen mit überwiegender Sachanteil gelenkt werden.

## 2. Grundlagen und Begriffe

### 2.1 Qualität

#### 2.1.1 Erläuterung des Qualitätsbegriffs

Der Begriff „Qualität“ entspringt dem lateinischen Wort „qualis“, welches nach der Beschaffenheit eines Gutes fragt.<sup>1</sup> Sie beschreibt die Gesamtheit aller Eigenschaften eines Gutes/ einer Einheit, die benötigt werden, um erwartete Kriterien zu erfüllen und den bestehenden Anforderungen gerecht zu werden.<sup>2</sup> Gemäß der Deutschen Gesellschaft für Qualität e.V. drückt die Qualität die „realisierte Beschaffenheit einer Einheit bezüglich der Qualitätsanforderung“ aus. Sie wird also durch den Vergleich von gestellten Anforderungen und vorhandenen Merkmalen bestimmt. Das Qualitätsverständnis hat sich dabei in den vergangenen Jahren laufend weiterentwickelt, wie die nachfolgende Abbildung 1 zeigt:

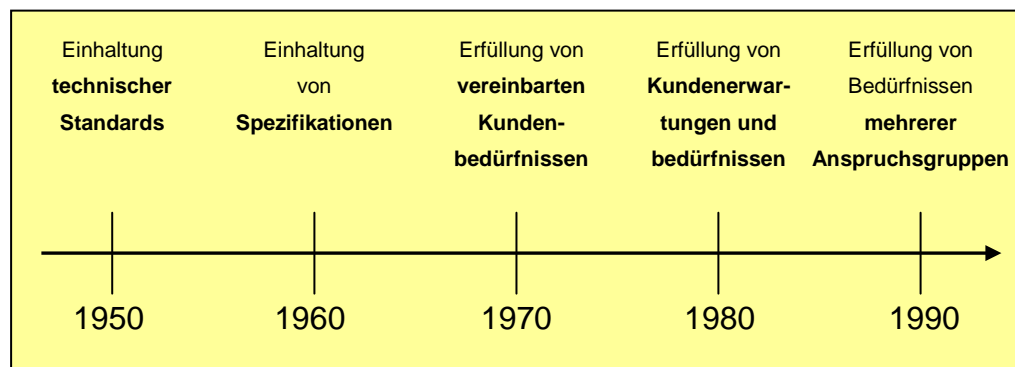


Abb. 1: Entwicklung des Qualitätsverständnisses (Quelle: Seghezzi, H.D./ 1996, S. 16)

Es kann dabei zwischen einem traditionellen und einem modernen Qualitätsverständnis unterschieden werden:<sup>3</sup>

Wurde in den Fünfzigerjahren auf die Einhaltung von technischen Standards, die sog. objektive Qualität, geachtet, also auf die feststell- und messbaren Merkmale eines Gutes<sup>4</sup>, so ergab sich in den darauf folgenden Jahren, dass der Verwendungszweck und somit die Sichtweise der Nutzer in den

<sup>1</sup> Vgl. Bea, F.X./ Dichtl, E./ Schweitzer, M.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Bd. 3: Leistungsprozess, 8., neu bearb. und erw. Aufl., Stuttgart 2002. S. 193

<sup>2</sup> Vgl. Bruhn, M.: Qualitätsmanagement für Dienstleistungen – Grundlagen, Konzepte, Methoden – 3., neu bearb. Aufl., Berlin, Heidelberg 2001. S. 27 f. und <http://www.quality.de/lexikon/qualitaet.htm>

<sup>3</sup> Vgl. Gabler, R.: Qualitätsmanagement bei Kreditgenossenschaften, Nürnberg 2001. S. 3 ff.

<sup>4</sup> Vgl. ebda. S. 5

Vordergrund rückten.<sup>5</sup> Bei diesen Entwicklungen gewannen die nicht messbaren Eigenschaften immer mehr an Bedeutung und die vorher rein objektiv ermittelte Qualität wurde abgelöst.<sup>6</sup> Ende der Sechzigerjahre fand durch KAWLATH eine Weiterentwicklung zum teleologischen Qualitätsbegriff statt.<sup>7</sup> Er hat objektiv messbare Merkmale mit subjektiv, durch den Anwender, wahrgenommener Zwecktauglichkeit bzw. geplanten Verwendungsweise kombiniert.<sup>8</sup> Die Qualität wird bei ihm also durch die eigentliche Beschaffenheit des Gutes unter Berücksichtigung der vom Kunden gewünschten Verwendung/ Verwendungsweise ermittelt. Diese Entwicklungen bis zu den Siebzigerjahren beschreiben das traditionelle Qualitätsverständnis und bilden die Grundlagen für unser heutiges, das moderne, Qualitätsverständnis, bei dem die Ausführungen KAWLATHs berücksichtigt und um weitere subjektive, durch den Nutzer als wichtig bzw. notwendig empfundener, Aspekte ergänzt werden.<sup>9</sup> Es werden dabei alle, durch den Anwender nachgefragten, Leistungsmerkmale berücksichtigt, und Qualität wird dort zuerkannt, wo die Zufriedenstellung der Kundenbedürfnisse am besten realisiert wird.<sup>10</sup> Die Erfüllung von Kundenerwartungen und die Befriedigung derer Bedürfnisse hat dem entsprechend für das heutige Qualitätsverständnis neben den objektiven Wesensmerkmalen höchste Priorität.

### **2.1.2 Qualitätsmessverfahren**

Die Qualitätsmessung ist in Unternehmen unumgänglich, wenn die Unternehmens- und Qualitätsziele erreicht werden sollen. Vor allem in Dienstleistungsunternehmen wurde ursprünglich bei der Ermittlung der eigenen Qualität häufig das Hauptaugenmerk auf entstandene Fehler bzw. Mängel gelegt, beispielsweise durch Zählen von Beschwerden bzw. durch das Realisieren von nicht termingerecht durchgeführten Dienstleistungen.

Mittlerweile wurden diverse Verfahren zur Qualitätsmessung entwickelt, die entweder aus dem Bereich der Sachgüter übernommen oder besonders für den Dienstleistungsbereich geschaffen wurden.<sup>11</sup> Vom Grundsatz her kann

---

<sup>5</sup> Vgl. ebda., S. 6 f.

<sup>6</sup> Vgl. ebda., S. 6 f.

<sup>7</sup> Vgl. ebda., S. 7

<sup>8</sup> Vgl. ebda., S. 7

<sup>9</sup> Vgl. ebda., S. 7 f.

<sup>10</sup> Vgl. ebda., S. 7 f.

<sup>11</sup> Vgl. Bruhn, M.: Wirtschaftlichkeit des Qualitätsmanagements – Qualitätscontrolling für Dienstleistungen, Berlin, Heidelberg 1998. S. 24 f.

zwischen zwei Perspektiven differenziert werden, durch die die Ansprüche an die Dienstleistungsqualität gemessen werden können:<sup>12</sup> Es gibt die kundenorientierten Messansätze, bei denen die Qualität aus Kundensicht eingestuft wird und es gibt die unternehmensorientierten Messansätze, bei denen die Qualität aus dem Blickwinkel von Unternehmensangehörigen beurteilt wird.<sup>13</sup> Die beiden genannten Messansätze können für sich noch weiter differenziert werden: Bei der kundenorientierten Messung kann eine Einteilung in objektive und subjektive Messansätze erfolgen, bei der unternehmensorientierten Messung können zum einen die Ansichten des Managements und zum anderen die Meinungen der Mitarbeiter berücksichtigt werden.<sup>14</sup> Eine genauere Aufgliederung der Messansätze verdeutlicht Abbildung 2:

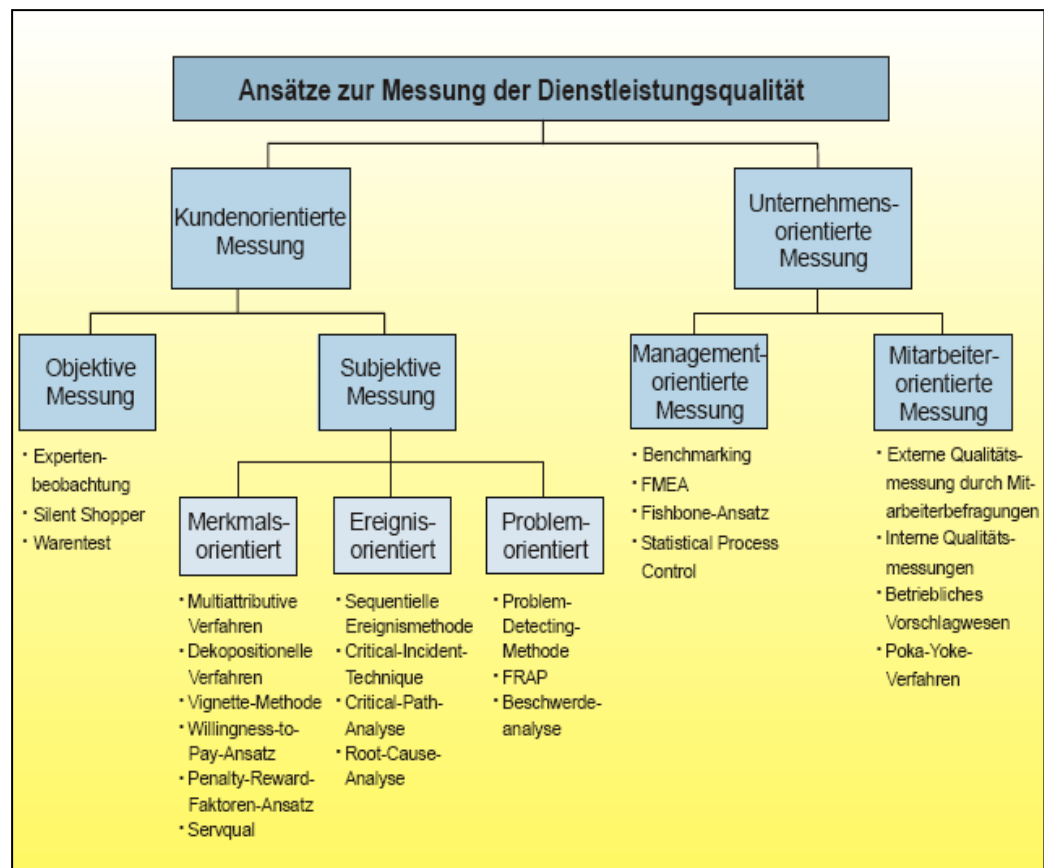


Abb. 2: Systematisierung der Ansätze zur Messung der Dienstleistungsqualität (Quelle: Bruhn, M./ 2001, S. 87)

<sup>12</sup> Vgl. Bruhn, M.: Qualitätsmanagement für Dienstleistungen – Grundlagen, Konzepte, Methoden, 3., neu bearb. Aufl., Berlin, Heidelberg 2001. S. 86ff.

<sup>13</sup> Vgl. ebda. S. 86 ff.

<sup>14</sup> Vgl. Bruhn, M.: Wirtschaftlichkeit des Qualitätsmanagements – Qualitätscontrolling für Dienstleistungen, Berlin, Heidelberg 1998. S. 25 und vgl. Bruhn, M.: Qualitätsmanagement für Dienstleistungen – Grundlagen, Konzepte, Methoden, 3., neu bearb. Aufl., Berlin, Heidelberg 2001. S. 86ff.

## 1) Die kundenorientierte Messung

Die kundenorientierte Messung kann grundsätzlich in zwei Untergruppen, die objektive und die subjektive Messung, unterteilt werden. Diese lassen sich dann – wie nachfolgend beschrieben wird – weiter differenzieren.

Bei der objektiven kundenorientierten Messung werden i.d.R. die in der Abbildung genannten Verfahren angewandt:

Mit dem Begriff Silent Shopper, oder auch Mystery Shopper, wird ein Schein- bzw. Testkunde bezeichnet, der nach Beauftragung durch ein Dienstleistungsunternehmen in diesem als Kunde agiert, um durch das Durchlaufen des Dienstleistungsprozesses Mängel aufdecken und an das Unternehmen weitergeben zu können.<sup>15</sup>

Unter der Experten-Beobachtung ist zu verstehen, dass geschultes Fachpersonal alltägliche Kontaktsituationen mit Kunden beobachtet und diese auf Auffälligkeiten hin analysiert, wodurch eine Verbesserung der Qualität ermöglicht werden soll. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass die Ergebnisse – sofern die Beobachtungen für die entsprechenden Mitarbeiter und Kunden bekannt sind – in positiver oder auch negativer Hinsicht verzerrt werden können.<sup>16</sup>

Warentests sind von unabhängigen Einrichtungen vorgenommene ganzheitliche Produktbewertungen, die neben objektiven (wie Funktion, Lebensdauer) und subjektiven Aspekten (wie Gestaltung, Handhabung) auch darüber hinausgehende Kriterien, z.B. Umweltverträglichkeit, berücksichtigen.<sup>17</sup>

Wie die obige Abbildung zeigt, kann die subjektiv kundenorientierte Messung in merkmals-, ereignis- und problemorientierte unterteilt werden. Aus Gründen der Komplexität der jeweils dazu gehörenden Verfahren wird hier nur jeweils eine Methode pro Untergruppe erläutert.

Da es sich bei der Servqual-Methode, die zu den subjektiven merkmalsorientierten Methoden gehört, um ein weit verbreitetes Verfahren handelt, in dem auch die Dimensionen der Dienstleistungsqualität benannt werden, wird dieses in einem separaten Kapitel ausführlich behandelt (siehe Kapitel 2.3).

---

<sup>15</sup> Vgl. <http://www.triango.ch/lexs.php>, Stand: 26.05.2008

<sup>16</sup> Vgl. <http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/expertenbeobachtung/expertenbeobachtung.htm>, Stand: 26.05.2008

<sup>17</sup> Vgl. <http://www.triango.ch/lexw.php>, Stand: 26.05.2008

Die Critical-Incident-Technique, im Deutschen als die Methode der kritischen Ereignisse bekannt,<sup>18</sup> gehört zu den subjektiven ereignisorientierten Messansätzen der Dienstleistungsqualität und wird seit den 50er-Jahren im Rahmen von Forschungen angewandt.<sup>19</sup> Anhand von standardisierten offenen Fragen soll der Kunde dazu verleitet werden, sich an bestimmte Ereignisse zu erinnern. Da dem Kunden in der Regel Vorfälle ins Gedächtnis gerufen werden, die ihm in irgendeiner Weise besonders vorkamen (positiv, als auch negativ), wird er diese benennen. Die Ergebnisse aus diesen Befragungen werden erfasst und ausgewertet.<sup>20</sup>

Bei den subjektiven problemorientierten Verfahren gibt es u.a. die Problem-Detecting-Methode. Bei diesem Verfahren werden die Kunden zu bestimmten Problemfällen befragt und die gegebenen Antworten beurteilt. Vordergründig werden dabei die Häufigkeit des Problemauftritts und die Wertigkeit, die die Kunden dem Problem beimessen, untersucht.<sup>21</sup> Voraussetzung für den Einsatz dieses Verfahrens ist jedoch, dass entsprechende Problemfelder – beispielsweise anhand der Critical-Incident-Methode – bereits ermittelt wurden und im Unternehmen bekannt sind.<sup>22</sup>

## 2) Die unternehmensorientierte Messung

Wie die Abbildung zeigt, kann bei der unternehmensorientierten Messung eine Untergliederung in management- und mitarbeiterorientierte Messungen erfolgen.

Bei der managementorientierten Messung wird beispielsweise das Benchmarking angewendet. Hierbei finden kontinuierlich vergleichende Untersuchungen der eigenen Produkte (darunter auch Dienstleistungen), Prozesse und Methoden mit denen des besten Konkurrenten statt. Durch diese Verfahrensweise soll die Leistungslücke zu dem führenden Unternehmen gezielt geschlossen werden.<sup>23</sup> Das Benchmarking enthält in der Regel die folgenden fünf Schritte:

---

<sup>18</sup> Vgl. Baumann, S.: Kundenorientierung und Anreizsysteme – Externe und interne Kundenzufriedenheit als Messgrößen der Balanced Scorecard, 2., überarb. Aufl., Stuttgart 2002. S. 47

<sup>19</sup> Vgl. Bruhn, M.: Qualitätsmanagement für Dienstleistungen, Grundlagen- Konzepte- Methoden, 5., verbess. Aufl., Berlin, Heidelberg 2004. S. 129

<sup>20</sup> Vgl. ebda. S. 129

<sup>21</sup> Vgl. ebda. S. 137

<sup>22</sup> Vgl. ebda. S. 137

<sup>23</sup> <http://www.4managers.de/themen/benchmarking/>, Stand: 27.05.2008

- 1) Selektion des Objektes (Produkt, Methode, Prozess), das untersucht und verglichen werden soll.
- 2) Festsetzung der Vergleichswerte und Bestimmung des Vergleichsunternehmens.
- 3) Erhebung von Daten (z.B. durch Marktforschung, Betriebsbesichtigung)
- 4) Erkennen der Mängel in der Leistungserstellung und Ergründung der dafür verantwortlichen Ursachen.
- 5) Gestaltung einer eigenen Best Practice, also einer eigenen Erfolgsmethode.<sup>24</sup>

Der Ablauf des Benchmarking wird durch die nachstehende Abbildung 3 verdeutlicht:

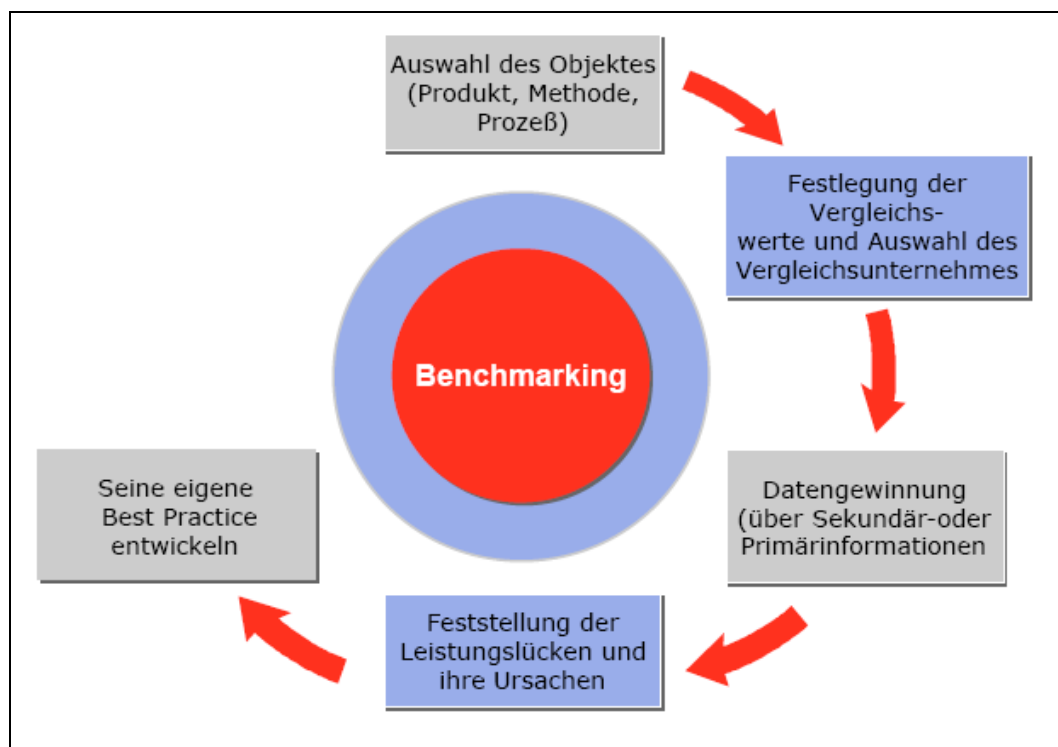


Abb. 3: Ablauf des Benchmarking (Quelle: <http://www.4managers.de/themen/benchmarking/>, Stand: 27.05.2008)

Neben dem Benchmarking des gesamten Unternehmens mit dem Hauptkonkurrenten gibt es u.a. noch das Benchmarking von Unternehmenseinheiten, von externen und internen Leistungen (innerhalb und außerhalb der Branche) und das Benchmarking von Mitarbeitern.

<sup>24</sup> Vgl. ebda.

Mit Hilfe der verschiedenen gestaltbaren Formen des Benchmarking sollen aus Managementsicht die Aspekte der Dienstleistung genauer beleuchtet werden, die für den Kunden hinsichtlich der Qualität eine entscheidende Rolle spielen.<sup>25</sup>

Bei der mitarbeiterorientierten Messung gibt es u.a. die Internen Qualitätsmessungen. Hierbei wird innerhalb des Unternehmens oder auch mit verbundenen Partnerunternehmen die Zufriedenheit der Mitarbeiter bezüglich der innerbetrieblichen/ zwischenbetrieblichen Leistungen beurteilt.<sup>26</sup> Anhand von Mitarbeiterbefragungen wird festgestellt, wie die Mitarbeiter – als Kunden ihrer eigenen Kollegen – die Qualität dieser einschätzen und wo eventuell Qualitätsdefizite bestehen.<sup>27</sup> Die interne Dienstleistungsqualität kann beispielsweise nach folgenden Kriterien bewertet werden:

- Erreichbarkeit der Kollegen anderer Abteilungen oder Geschäftsstellen
- Schnelle, unkomplizierte Reaktion auf Anfragen
- Hilfsbereitschaft der Kollegen bei Problemen
- Freundlichkeit und Höflichkeit der Ansprechpartner
- Rechtzeitige Information über Engpässe, Veränderungen
- Fachliche Kompetenz der Kollegen

Abb. 4: Kriterien zur Messung der internen Dienstleistungsqualität (Quelle: Bruhn, M./ 2004, S. 157)

Neben dem Benennen von Mängeln, die eventuell in der Qualität bestehen, können im Rahmen dieser Befragungen gleichzeitig durch die Mitarbeiter Vorschläge und Ideen für Verbesserungen aufgeworfen werden. Durch eine gute Qualität innerhalb des Unternehmens soll die Qualität externen Kunden gegenüber sichergestellt werden. Nur wenn unternehmensintern die gewünschten Qualitätsstandards eingehalten werden, können diese auch unternehmensextern weitergegeben werden.<sup>28</sup>

<sup>25</sup> Vgl. Bruhn, M.: Qualitätsmanagement für Dienstleistungen, Grundlagen- Konzepte- Methoden, 5., verbess. Aufl., Berlin, Heidelberg 2004. S. 144 ff.

<sup>26</sup> Vgl. ebda. S. 156 f.

<sup>27</sup> Vgl. ebda. S. 156 f.

<sup>28</sup> Vgl. ebda. S. 156 f.



## 2.2. Dienstleistung

### 2.2.1 Erläuterung des Dienstleistungsbegriffes

In der Literatur gibt es verschiedene Ansätze, die Definitionsmöglichkeiten für Dienstleistungen aufzugreifen.

So gibt es zum einen die enumerative Methode, bei der versucht wird, durch die Auflistung von Beispielen eine Klärung des Begriffes herbeizuführen. Jedoch scheitert ein Abschluss der Liste an dem stetigen Wandel und der ständigen Weiterentwicklung des Dienstleistungsbereiches, so dass eine schlussendliche Definition über diesen Weg nicht möglich ist.<sup>29</sup>

Zum anderen gibt es die sog. Negativdefinition, bei der die Klärung des Dienstleistungsbegriffes über eine strikte Abgrenzung zum Sachleistungsbereich erfolgt.<sup>30</sup> Doch wie jeder so häufig im Alltag feststellen muss, können Sach- und Dienstleistungen nur selten voneinander getrennt betrachtet werden. Beispielsweise geht ein Industriebetrieb, der eine Maschine (= Sachleistung) erwirbt, häufig gleichzeitig auch einen Wartungsvertrag (= Dienstleistung) ein oder bei einem Friseurbesuch werden neben dem Haarschnitt gleichzeitig auch noch Pflegeartikel bezogen. Dagegen handelt es sich eindeutig um Sachleistungen, wenn Waren des täglichen Bedarfs, z.B. Lebensmittel im Supermarkt, ohne jegliche Beratung oder sonstigen Service eingekauft werden.<sup>31</sup> Partnervermittlungen oder Rechtsberatungen wiederum lassen sich direkt dem Dienstleistungsbereich zuordnen. Einen direkten Vergleich zwischen Sach- und Dienstleistungen gibt die Abbildung 5:

---

<sup>29</sup> Vgl. Haller, S.: Dienstleistungsmanagement: Grundlagen- Konzepte- Instrumente, 2. Aufl., Wiesbaden 2002. S. 5

<sup>30</sup> Vgl. ebda. S. 5 und

Vgl. Bruhn, M.: Qualitätsmanagement für Dienstleistungen – Grundlagen, Konzepte, Methoden, 3., neu bearb. Aufl., Berlin, Heidelberg 2001. S. 13 f.

<sup>31</sup> Vgl. Bruhn, M.: Qualitätsmanagement für Dienstleistungen – Grundlagen, Konzepte, Methoden, 3., neu bearb. Aufl., Berlin, Heidelberg 2001. S. 14

"Typisches" Sachgut	"Typische" Dienstleistung
Produkt ist gegenständlich.	Dienstleistung ist immateriell.
Produkt kann vor dem Kauf vorgeführt werden.	Leistung ist vor dem Verkauf weder zeig- noch prüfbar.
Produktionsquantität und -qualität sind messbar.	Leistungsquantität und -qualität sind schwer erfassbar.
Produktion ist ohne Beteiligung des Käufers möglich.	Käufer ist an der Leistungserstellung beteiligt.
Produktion und Übertragung der Leistung können auseinander fallen.	Produktion und Übertragung der Leistung fallen zeitlich und z.T. räumlich zusammen.
Produkt ist lagerfähig und transportierbar.	Leistung ist nicht speicherbar, vergänglich, nicht transportierbar.
Produkt hat seine Form im Produktionsprozess erhalten.	Leistung erhält erst in der Servicesituation ihre Form.
Eigentums-/Besitzwechsel nach dem Kauf.	Kein Eigentumswechsel.

Abb. 5: Unterschiede zwischen Sachgütern und Dienstleistungen (Quelle: Haller, S./2005, S. 10)

Des Weiteren gibt es die Variante, dass die Definition von Dienstleistungen über eine Sammlung von gemeinsamen, gleichartigen Merkmalen und der Übereinstimmung in Verfahrensweisen erfolgt. Dabei werden die charakteristischen Besonderheiten, die sog. konstitutiven Merkmale, hervorgehoben.<sup>32</sup> Diese Besonderheiten von Dienstleistungen werden im Kapitel 2.2.2 näher erläutert.

Bei Betrachtung der vorweg genannten Definitionsversuche für den Dienstleistungsbegriff ist auf einer übergeordneten Stufe eine Differenzierung in vier Ansätze möglich:<sup>33</sup>

#### 1) Tätigkeitsorientierte Definitionen

Nach einer Definition von Alfred Schüller ist alles, was ein Mensch tut, als Dienstleistung im eigentlichen Sinne zu verstehen. Die physischen und psychischen Leistungen, die jemand zu Gunsten der menschlichen Bedürfnisbefriedigung erbringt, sind Dienstleistungen.<sup>34</sup>

<sup>32</sup> Vgl. ebda. S. 14 ff.

<sup>33</sup> Vgl. Bruhn, M.: Qualitätsmanagement für Dienstleistungen – Grundlagen, Konzepte, Methoden, 3., neu bearb. Aufl., Berlin, Heidelberg 2001. S. 16 f. und vgl. Meffert, H./ Bruhn, M.: Dienstleistungsmarketing – Grundlagen- Konzepte- Methoden – Mit Fallstudien, 3., vollst. überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden 2000. S. 27 f.

<sup>34</sup> Vgl. Schüller, A.: Dienstleistungsmärkte in der Bundesrepublik Deutschland: sichere Domänen selbständiger mittelständischer Unternehmen?, Köln 1967. S. 19

## 2) Prozessorientierte Definitionen

Bei den prozessorientierten Definitionen wird die Dienstleistung als Tätigkeit herausgestellt. Das in Kapitel 2.2.2 noch näher zu erklärende „uno actu-Prinzip“, also das gleichzeitige Erstellen und Konsumieren der Leistung, spielt hierbei eine entscheidende Rolle.<sup>35</sup>

## 3) Ergebnisorientierte Definitionen

Nach Rudolph Maleri kann „Leistung nicht als ein Prozess, sondern nur als Ergebnis des Prozesses angesehen werden“.<sup>36</sup> Das tatsächlich, im Zuge des Dienstleistungsprozesses, erstellte immaterielle Gut rückt bei dieser Betrachtung in den Vordergrund.<sup>37</sup>

## 4) Potentialorientierte Definitionen

Bei dem potentialorientierten Ansatz wird die Meinung vertreten, dass Dienstleistungen als die durch den Menschen, ggf. unter Einbeziehung von Maschinen, dargestellten Fähigkeiten des Anbieters gedeutet werden können, bestimmte Leistungen beim Dienstleistungskonsumenten zu erbringen.<sup>38</sup>

## 2.2.2 Besonderheiten der Dienstleistung

Die bereits im vorigen Kapitel genannten konstitutiven Merkmale stellen die Besonderheiten von Dienstleistungen gegenüber den Sachleistungen heraus. Als konstitutives Merkmal gilt zum einen das „uno-actu“-Prinzip, was besagt,

---

<sup>35</sup> Vgl. Bruhn, M.: Qualitätsmanagement für Dienstleistungen – Grundlagen, Konzepte, Methoden, 3., neu bearb. Aufl., Berlin, Heidelberg 2001. S. 16 f. und vgl. Meffert, H./ Bruhn, M.: Dienstleistungsmarketing – Grundlagen- Konzepte- Methoden – Mit Fallstudien, 3., vollst. überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden 2000. S. 27 f.

<sup>36</sup> S. Maleri, R.: Grundlagen der Dienstleistungsproduktion, 4., vollst. überarb. und erw. Aufl., Berlin, Heidelberg 1997. **S. 95 ff.**

<sup>37</sup> Bruhn, M.: Qualitätsmanagement für Dienstleistungen – Grundlagen, Konzepte, Methoden, 3., neu bearb. Aufl., Berlin, Heidelberg 2001. S. 16 f.

<sup>38</sup> Vgl. Bruhn, M.: Qualitätsmanagement für Dienstleistungen – Grundlagen, Konzepte, Methoden, 3., neu bearb. Aufl., Berlin, Heidelberg 2001. S. 17 und vgl. Meffert, H./ Bruhn, M.: Dienstleistungsmarketing – Grundlagen- Konzepte- Methoden – Mit Fallstudien, 3., vollst. überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden 2000. S. 28

dass der Zeitpunkt der Leistungserstellung und des –konsums einer Dienstleistung identisch sind.<sup>39</sup>

Zum anderen sind Dienstleistungen immaterielle Güter, so dass man ihre Qualität nicht beurteilen kann, bevor man sie erwirbt.<sup>40</sup> Da sie für den Kunden nicht körperlich fassbar – also nicht fühlbar, schmeckbar, sichtbar usw. – sind, kann er die enthaltene Kernleistung im Vergleich zu Sachleistungen weitaus schwerer bis gar nicht greifen. Dies wird auch als die Intangibilität der Dienstleistung bezeichnet.<sup>41</sup>

Als weiteres grundlegendes Merkmal ist die Integration eines externen Faktors zu sehen. Hierdurch soll ausgedrückt werden, dass der Kunde selbst oder ein ihm gehörendes Objekt direkt in den Leistungsablauf eingeschlossen sind (z.B. Friseurbesuch, Jahresinspektion beim Auto).

### **2.3 Dimensionen der Dienstleistungsqualität – Das SERVQUAL-Verfahren**

Nach den amerikanischen Wissenschaftlern PARASURAMAN, ZEITHAML und BERRY kann die Dienstleistungsqualität nach dem Servqual-Verfahren (Kunstwort aus Service und Qualität), welches im Rahmen des GAP-Modells entwickelt wurde, in fünf Dimensionen eingeteilt werden, die über Branchen hinweg gültig und empirisch belegt sind.<sup>42</sup> Diese Einteilung bildet auch im Rahmen der kundenorientierten Messung der Dienstleistungsqualität die Grundlage für die subjektive merkmalsorientierte Messung.

Die fünf Dimensionen der Dienstleistungsqualität, auch das RATER-System genannt (von: **R**eliability, **A**ssurance, **T**angibles, **E**mpathy, **R**esponsiveness), setzen sich wie folgt zusammen:

Zum einen gibt es die Annehmlichkeit des Umfeldes, bei der durch die Kunden über das Erscheinungsbild des – zum Zwecke der Dienstleistung aufgesuchten – Ortes, inklusive der zur Verfügung stehenden Technik und des vorhandenen Personals, geurteilt wird (Tangibles).<sup>43</sup> Im Bankenbereich wird beispielsweise auf eine verkehrsgünstige Lage, Einhaltung von Diskretion

---

<sup>39</sup> Vgl. Scharf, A./ Schubert, Bernd: Marketing – Einführung in Theorie und Praxis, 3., überarb. und erw. Auflage, Stuttgart 2001. S. 61

<sup>40</sup> S. ebda. S. 61

<sup>41</sup> Vgl. Bruhn, M.: Qualitätsmanagement für Dienstleistungen – Grundlagen, Konzepte, Methoden, 3., neu bearb. Aufl., Berlin, Heidelberg 2001. S. 14 ff.

<sup>42</sup> Vgl. Gabler, R.: Qualitätsmanagement bei Kreditgenossenschaften, Nürnberg 2001. S. 20 f. und vgl. Bruhn, M.: Qualitätsmanagement für Dienstleistungen, Grundlagen- Konzepte- Methoden, 5., verbess. Aufl., Berlin, Heidelberg 2004. S. 109 f.

<sup>43</sup> Vgl. Gabler, R.: Qualitätsmanagement bei Kreditgenossenschaften, Nürnberg 2001. S. 21

sowie die Öffnungszeiten der Geschäftsstellen und die Bereitstellung von Selbstbedienungsgeräten, wie Geldautomat und Auszugdrucker, Wert gelegt.<sup>44</sup>

Zum anderen gilt als eine der Qualitätsdimensionen die Zuverlässigkeit bzw. die Verlässlichkeit (Reliability), da Kunden von ihrem Dienstleister erwarten, dass sie auf getroffene Vereinbarungen vertrauen können und diese Gültigkeit besitzen. Die Einhaltung von Terminen und die Vermeidung von Terminverschiebungen wird neben einer sorgfältigen Abwicklung von Geschäften und der korrekten Bearbeitung von Kundenaufträgen bzw. – anfragen als Maßstab für die Qualitätseinschätzung durch den Kunden gesehen.<sup>45</sup>

Als nächste Qualitätsdimension wird die Reaktionsfähigkeit bzw. Reagibilität (Responsiveness) betrachtet.<sup>46</sup> Hier wird das Augenmerk darauf gelegt, wie die Mitarbeiter mit Kundenanliegen umgehen, bestehende Schwierigkeiten erkennen und entsprechende Problemlösungen aufzeigen. Eine aktive Kundenansprache, das Anbieten von Hilfe und ein aufrichtiges Interesse an den Kundenbedürfnissen werden dabei erwartet.<sup>47</sup>

Eine weitere Qualitätsdimension ist die Leistungskompetenz (Assurance).<sup>48</sup> Bei dieser Qualitätsdimension wird besonders auf die fachlichen Qualitäten der Mitarbeiter und auf den Aufbau einer Vertrauensbasis zwischen Kunden und Dienstleister geachtet.<sup>49</sup>

Als letztes spielt das dem Kunden entgegengebrachte Einfühlungsvermögen/ die am Kunden orientierte Anpassungsfähigkeit (Empathy) eine wichtige Rolle im Rahmen der Qualitätsdimensionen.<sup>50</sup> Beurteilt werden in diesem Zusammenhang die persönliche Betreuung des Kunden, das Eingehen auf kundenspezifische Wünsche, beispielsweise in Bezug auf

---

<sup>44</sup> Vgl. ebda. S. 21 f.

<sup>45</sup> Vgl. ebda. S. 22 und Koci, M.: Servicequalität und Kundenorientierung im öffentlichen Sektor – Eine Untersuchung personenbezogener Dienstleistungen, Bern, Stuttgart, Wien 2005. S. 55 ff.

<sup>46</sup> Vgl. ebda. und Berkel, I.: Die Rolle der Organisationsentwicklung im Dienstleistungsmanagement – Dargestellt am Beispiel einer Kundenbefragung im Privatkundengeschäft, München und Mering 1998. S. 31

<sup>47</sup> Vgl. Gabler, R.: Qualitätsmanagement bei Kreditgenossenschaften, Nürnberg 2001. S. 22 f.

<sup>48</sup> Vgl. ebda. S. 23 und Berkel, I.: Die Rolle der Organisationsentwicklung im Dienstleistungsmanagement – Dargestellt am Beispiel einer Kundenbefragung im Privatkundengeschäft, München und Mering 1998. S. 31 und

vgl. Bruhn, M.: Qualitätsmanagement für Dienstleistungen, Grundlagen- Konzepte- Methoden, 5., verbess. Aufl., Berlin, Heidelberg 2004. S. 109 ff.

<sup>49</sup> Vgl. Gabler, R.: Qualitätsmanagement bei Kreditgenossenschaften, Nürnberg 2001. S. 22 f.

<sup>50</sup> Vgl. ebda. S. 24 und

vgl. Bruhn, M.: Qualitätsmanagement für Dienstleistungen, Grundlagen- Konzepte- Methoden, 5., verbess. Aufl., Berlin, Heidelberg 2004. S. 109 ff.

Vertragsänderungen/ -anpassungen, und das Verhalten bei möglichen Kundenbeschwerden.<sup>51</sup>

Mit Hilfe eines standardisierten Fragebogens werden durch das Erfragen von 22 Angaben die fünf Dimensionen der Dienstleistungsqualität dargestellt:

<b>Fragenkatalog des Servqual-Verfahrens</b>	
<b>Materielles Umfeld</b>	
1	Die Betriebs-/Geschäftsausrüstung ist modern.
2	Die Einrichtung fällt angenehm ins Auge.
3	Die Arbeitnehmer sind adrett gekleidet.
4	Die Broschüren und sonstige Mitteilungen für die Kundschaft sind gut gestaltet.
<b>Zuverlässigkeit</b>	
5	Das Versprechen, etwas zu einem bestimmten Termin zu erledigen, wird eingehalten.
6	Es besteht aufrichtiges Interesse, das Problem eines Kunden zu lösen.
7	Gleich beim ersten Mal wird der Service richtig ausgeführt.
8	Dienste werden zu den versprochenen Terminen geleistet.
9	Kunden erhalten fehlerfreie Belege.
<b>Entgegenkommen</b>	
10	Kunden bekommen gesagt, wann genau der Service geleistet wird.
11	Kunden werden prompt bedient.
12	Die Mitarbeiter sind stets bereit, den Kunden zu helfen.
13	Die Mitarbeiter sind nie zu beschäftigt, um auf Kundenwünsche einzugehen.
<b>Souveränität</b>	
14	Das Verhalten der Mitarbeiter flößt den Kunden Vertrauen ein.
15	Transaktionen erfolgen sicher.
16	Kunden werden stets gleichbleibend höflich behandelt.
17	Die Mitarbeiter beantworten Kundenfragen mit ihrem Fachwissen.
<b>Einfühlungsvermögen</b>	
18	Jedem Kunden wird individuelle Aufmerksamkeit gewidmet.
19	Die Betriebszahlen werden allen Kunden gerecht.
20	Die Mitarbeiter widmen sich persönlich den Kunden.
21	Die Kundeninteressen stehen im Mittelpunkt.
22	Die Kunden fühlen sich in ihrem spezifischen Servicebedürfnis von den Mitarbeitern verstanden.

Abb. 6: SERVQUAL-Punkte (Quelle: Hoeth, U./ Schwarz, W. /2002, S. 72 f.)

Aus diesen, vorweg beschriebenen, generellen Qualitätsdimensionen lassen sich dann für verschiedene Bereiche branchenspezifische Dimensionen herleiten bzw. können entsprechend an die Branche angepasst werden.<sup>52</sup> Eine weiterführende Auslegung der Qualitätsdimensionen, u.a. durch die

<sup>51</sup> Vgl. ebda. S. 24

<sup>52</sup> Vgl. Berkel, I.: Die Rolle der Organisationsentwicklung im Dienstleistungsmanagement – Dargestellt am Beispiel einer Kundenbefragung im Privatkundengeschäft, München und Mering 1998. S. 31

Erstellung von Qualitätsbögen oder auch erklärenden Modellen, wurde vielfach durchgeführt.<sup>53</sup>

## 2.4 Die Bedeutung der Qualität in Dienstleistungsunternehmen

In der heutigen Zeit, die durch austauschbare Produkte und Dienstleistungen geprägt ist, müssen sich Unternehmen durch eine bessere Qualität als die der Mitbewerber von diesen abheben. Die Qualität ist also ein Wettbewerbsfaktor, dem immer mehr Bedeutung zukommt.<sup>54</sup> Besonders im Dienstleistungsbereich, wie z.B. in Banken, werden die Möglichkeiten immer geringer, sich durch neuartige Produkte oder auch durch attraktive Konditionsgestaltungen im Markt hervorzuheben. Hat ein Unternehmen dann erst einmal ein neues Produkt entwickelt bzw. Konditionen überarbeitet oder neu gestaltet und für den Markt zugänglich gemacht, muss es dabei zusehen, wie schnell diese Innovationen von den anderen kopiert und auch dem Kunden angeboten werden. Die durch Werbung, Preisaushang und vergleichenden Wettbewerb entstandene Transparenz und Informiertheit des Kunden verbunden mit seiner nachlassenden Unternehmenstreue stellen dabei besondere Anforderungen an die Dienstleistungsunternehmen<sup>55</sup> Dazu kommt, dass – aufgrund der nahezu übereinstimmenden Produktmerkmale – dem Kunden eine Unterscheidung zwischen den verschiedenen Unternehmen kaum mehr möglich ist. In vielen Fällen entscheiden dann die Persönlichkeit, die Qualität des Beraters über den Produktabschluss beim eigenen Unternehmen oder beim Mitbewerber. Der Gedanke, dass „der Kunde König ist“, sollte sich daher, vor allem in Dienstleistungsunternehmen, in denen in der Regel die Überzeugung durch die reinen Produktmerkmale aufgrund der Immaterialität und Intangibilität unmöglich ist, auch in Zukunft durchsetzen.<sup>56</sup> Auch wenn ein mühseliger und langfristiger Prozess zu durchlaufen ist, kann auf lange Sicht nur eine Abgrenzung vom Wettbewerb durch eine bestechende Qualität erfolgen.<sup>57</sup> Ziel ist es, sich durch ein hohes Qualitätsniveau Wettbewerbsvorteile zu sichern, die dadurch zufriedenen Kunden von potenziellen Übergriffen der Konkurrenz abzuschirmen und langfristig an das eigene Unternehmen zu binden.<sup>58</sup>

---

<sup>53</sup> Vgl. ebda. S. 32 ff.

<sup>54</sup> Vgl. Müller, Herbert/ Guigas, Susanne: Total Quality Banking – Von der Idee zum dauerhaften Erfolg, Wiesbaden 1994, S. 24

<sup>55</sup> Vgl. ebda. S. 24

<sup>56</sup> Vgl. ebda. S. 25 f.

<sup>57</sup> Vgl. ebda. S. 26

<sup>58</sup> Vgl. ebda. S. 26

### 3. Qualitätsmanagement

#### 3.1 Definition

„Alle Tätigkeiten des Gesamtmanagements, die im Rahmen eines Qualitätsmanagementsystems die Qualitätspolitik, die Ziele und Verantwortlichkeiten festlegen, sowie diese durch Mittel wie Qualitätsplanung, Qualitätslenkung, Qualitätssicherung und Qualitätsverbesserung verwirklichen“, gehören nach DIN EN ISO 8402 zum Verantwortungsbereich des Qualitätsmanagements.<sup>59</sup> Das Qualitätsmanagement beschreibt alle Führungstätigkeiten, Verrichtungen und Verfahrensweisen, die zur Planung, Sicherung, Verbesserung und Überprüfung der Produkt- bzw. Dienstleistungsqualität dienen.<sup>60</sup> Nach DIN EN ISO 9000: 2000 beinhaltet das Qualitätsmanagement alle Tätigkeiten, die – aufeinander abgestimmt – der qualitätsbezogenen Lenkung und Leitung der Organisation dienen.<sup>61</sup>

Ursprünglich ist das Qualitätsmanagement aus der Qualitätskontrolle, also der nachgelagerten Qualitätsprüfung, und der daraus abgeleiteten Qualitätssicherung, der vorsorglichen Berücksichtigung von zugrunde gelegten Qualitätsstandards, entstanden.<sup>62</sup>

Zum heutigen Stand umfasst das Qualitätsmanagement alle in einem Unternehmen durchgeführten und geplanten Maßnahmen, die zur Erreichung der Qualitätsziele führen. In der Regel bedeutet dies, die Kundenzufriedenheit zu steigern, um eine langfristige Kundenbindung, und dadurch eine gestärkte Marktstellung, zu erreichen.<sup>63</sup> Ein wichtiger Aspekt ist dabei, dass in einem Unternehmen die Qualität als Verantwortung aller Abteilungen, inklusive der Unternehmensführung, anzuerkennen ist.<sup>64</sup>

Innerhalb eines Unternehmens umfasst das Qualitätsmanagement die Personengruppe, die für die Qualitätssicherung zuständig ist.<sup>65</sup>

Neben der Personal-, Finanz-, Vertriebs- und Einkaufspolitik spielt das Qualitätsmanagement dem entsprechend eine wesentliche Rolle in der Unternehmenspolitik.<sup>66</sup>

---

<sup>59</sup> S. [http://quality.kenline.de/seiten\\_d/qm\\_definition.htm](http://quality.kenline.de/seiten_d/qm_definition.htm), Stand: 21.05.2008

<sup>60</sup> Vgl. <http://www.projektmagazin.de/glossar/gl-0344.html>, Stand: 21.05.2008

<sup>61</sup> Vgl. <http://www.quality.de/lexikon/qualitaetsmanagement.htm>, Stand: 21.05.2008

<sup>62</sup> Vgl. ebda. Stand: 21.05.2008

<sup>63</sup> Vgl. ebda. Stand: 21.05.2008

<sup>64</sup> Vgl. <http://www.quality.de/lexikon/qualitaetsmanagement.htm>, Stand: 21.05.2008

<sup>65</sup> Vgl. <http://lexikon.meyers.de/meyers/Qualit%C3%A4tsmanagement>, Stand: 21.05.2008

<sup>66</sup> Vgl. ebda., Stand: 21.05.2008



### 3.1.1 Aufgaben und Ziele des Qualitätsmanagements

Die Ziele des Qualitätsmanagements lassen sich aus den bestehenden Unternehmenszielen – wie Gewinn, Rentabilität, Wachstum, Verbesserung der Wettbewerbssituation – herleiten.<sup>67</sup>

Es kann dabei zwischen marktgerichteten und unternehmensgerichteten Zielen unterschieden werden:<sup>68</sup>

Im Rahmen der marktgerichteten Ziele sind neben den psychographischen Zielen, zu denen die Erhöhung der Kundenzufriedenheit und -bindung, die Verbesserung des Images und die Erschaffung von Markteintrittshürden für Mitbewerber zählen, auch die ökonomischen Ziele wie die Steigerung von Gewinn, Umsatz usw., Erhöhung des Marktanteils und bestmögliche Ausnutzung des Cross-Selling-Bereichs relevant.<sup>69</sup>

Bei den unternehmensgerichteten Zielen gehören die Übertragung des Qualitätsbewusstseins auf alle Mitarbeiter der verschiedenen Unternehmensebenen und –abteilungen, die Schaffung einer Kundenorientierung, die Motivation der Mitarbeiter und Erhöhung derer Zufriedenheit zu den psychographischen Zielen; Produktivitäts- und Effizienzsteigerungen, Reduzierung von Aufwendungen für Fehlleistungen/ -produktionen und an der Qualität orientierte Investitionen in das eigene Personal sind Inhalte der ökonomischen unternehmensorientierten Ziele.<sup>70</sup>

Nach Feststellung der unterschiedlichen Ziele des Qualitätsmanagements müssen im Anschluss entsprechende markt- und unternehmensgerichtete Aufgaben abgeleitet werden, um die vorher festgelegten Ziele zu erreichen. Bei den marktgerichteten Aufgaben bedeutet dies vor allem das Ausloten der vom Kunden erwarteten und geforderten Qualitätsmerkmale sowie die Übertragung dieser Forderungen auf konkrete Qualitätsstandards.<sup>71</sup>

Die unternehmensgerichteten Aufgaben hingegen befassen sich mit dem Ausbau und der Verbreitung der Qualitätsphilosophie in der Unternehmenskultur und stellen die, für das Qualitätsmanagement erforderlichen, sachlichen, organisatorischen und personellen Grundlagen zur Verfügung.<sup>72</sup>

---

<sup>67</sup> Vgl. Bruhn, M.: Wirtschaftlichkeit des Qualitätsmanagements – Qualitätscontrolling für Dienstleistungen, Berlin, Heidelberg 1998. S. 39 f.

<sup>68</sup> Vgl. Meffert, H./ Bruhn, M.: Dienstleistungsmarketing, Grundlagen- Konzepte- Methoden, 3., vollst. überarb. Aufl., Wiesbaden 2000. S. 209

<sup>69</sup> Vgl. Bruhn, M.: Wirtschaftlichkeit des Qualitätsmanagements – Qualitätscontrolling für Dienstleistungen, Berlin, Heidelberg 1998. S. 39 f.

<sup>70</sup> Vgl. ebda. S. 39 f.

<sup>71</sup> Vgl. ebda. S. 41

<sup>72</sup> Vgl. ebda. S. 41

Um die gesteckten Ziele erreichen zu können und die dazugehörigen Aufgaben zu erfüllen, ist eine Abgrenzung bezüglich Inhalt, Ausmaß und Zeit unbedingt erforderlich. Nur wenn die vorweg genannten Rahmenbedingungen eingehalten werden, kann die Zielerreichung zwischendurch und im Nachhinein überprüft werden. Für jeden Mitarbeiter sollten die Qualitätsziele so klar definiert sein, dass er sie verstehen und sich mit ihnen identifizieren kann. Absolut unabdingbar ist dabei, dass die Ziele realistisch und messbar sind und der Zeitrahmen der Zielerfüllung (kurz- oder langfristig) bekannt ist.<sup>73</sup> Nur unter Berücksichtigung dieser Grundlagen kann ein wirksames Qualitätsmanagement in einem Unternehmen entstehen und sich weiterentwickeln. An den Ausführungen wird recht deutlich, „wie sehr die Einbeziehung der Mitarbeiter sowie die Förderung und Nutzung ihrer kreativen Ideen zur gelungenen Umsetzung eines Qualitätsmanagement-Systems beitragen.“<sup>74</sup>

### **3.1.2 Prinzipien des Qualitätsmanagements im Bereich der Dienstleistungen**

Um das Qualitätsmanagement im Dienstleistungsbereich zielgerichtet entwickeln und erfolgreich umsetzen zu können, müssen bestimmte Voraussetzungen eingehalten werden. Die in der Abbildung 7 dargestellten Prinzipien werden in diesem Zusammenhang als vordergründig erachtet.<sup>75</sup>

---

<sup>73</sup> Vgl. ebda. S. 41

<sup>74</sup> S. Deutscher Sparkassen- und Giroverband e.V.: Praxisleitfaden Qualitätsmanagement, Stuttgart 2003. S. 40

<sup>75</sup> Vgl. Bruhn, M.: Qualitätsmanagement für Dienstleistungen – Grundlagen, Konzepte, Methoden, 5., verbess. Aufl., Berlin, Heidelberg 2004. S. 33 f.

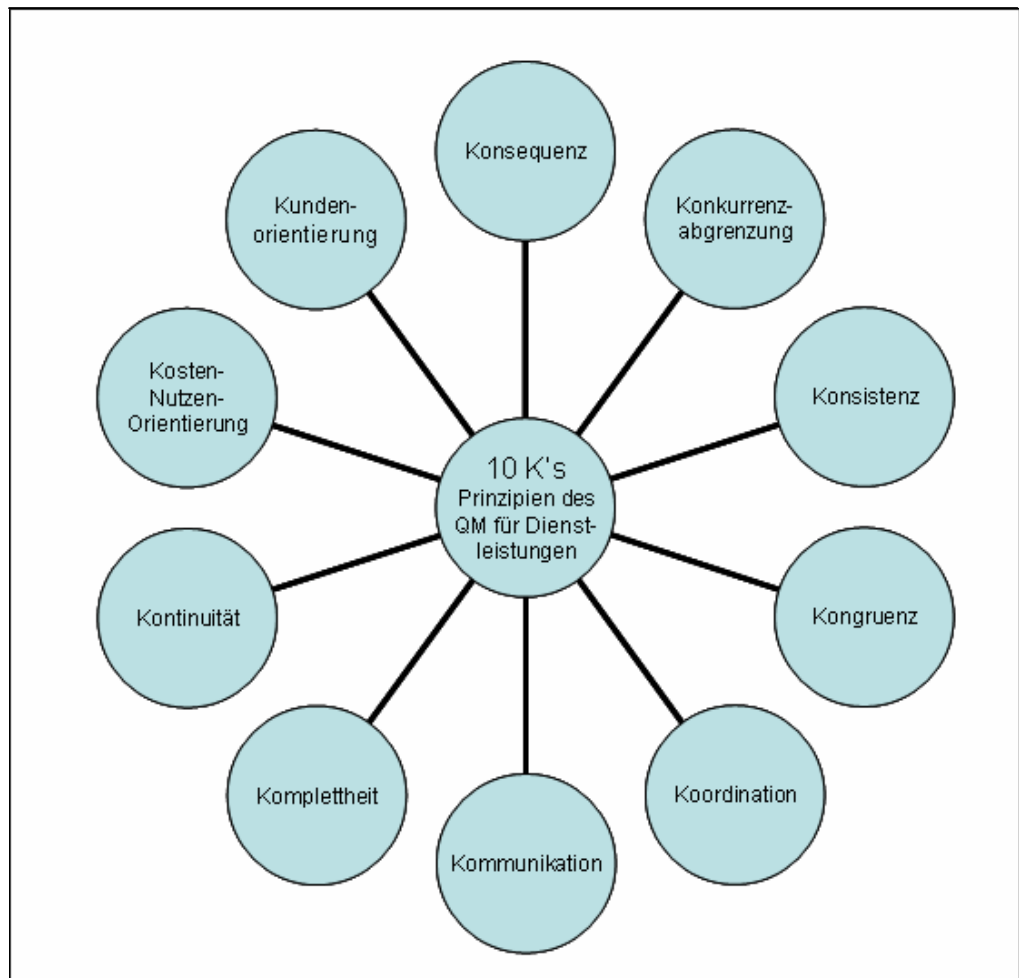


Abb. 7: Prinzipien des Qualitätsmanagements für Dienstleistungen (Quelle: Bruhn, M./ 2004, S. 164)

### Kundenorientierung

Da im Dienstleistungsbereich die vom Kunden wahrgenommene Dienstleistungsqualität und seine Zufriedenheit darüber eine wesentliche Rolle für den Erfolg des Unternehmens spielen, ist die Kundenorientierung besonders wichtig.<sup>76</sup>

### Konsequenz

Alle Mitglieder des Unternehmens müssen sich an einer permanenten Kunden- und Qualitätsorientierung ausrichten und sich der Wichtigkeit dieser bewusst sein. Um einen einheitlichen Weg zu verfolgen, ist es dabei nötig, einen für alle gültigen Qualitätsbegriff auszuarbeiten und bekannt zu geben.<sup>77</sup>

<sup>76</sup> Vgl. Bruhn, M.: Wirtschaftlichkeit des Qualitätsmanagements – Qualitätscontrolling für Dienstleistungen, Berlin, Heidelberg 1998. S. 33 f.

<sup>77</sup> Vgl. ebda. S. 34

### Konkurrenzabgrenzung

Damit die Unternehmen im Dienstleistungssektor bestehen können, müssen sie sich durch ihre Dienstleistungsqualität von den übrigen Marktteilnehmern abheben.

### Konsistenz

Eine einheitliche Erbringung von Serviceleistungen und möglichst übereinstimmende technische Ausstattungen in den verschiedenen Filialen eines Unternehmens sollen dazu führen, dass bei den Kunden und auch bei den Mitarbeitern keine inhaltlichen oder formalen Widersprüche im Zusammenhang mit der Dienstleistungsqualität aufkommen.<sup>78</sup>

### Kongruenz

Damit das Qualitätsmanagement im geplanten und erwünschten Sinne umgesetzt werden kann, besteht die Notwendigkeit, dass sich die Mitarbeiter untereinander so verhalten, wie sie auch den externen Kunden gegenüber treten.<sup>79</sup>

### Koordination

Da die gesamten Tätigkeiten, die mit der Schaffung einer hohen Dienstleistungsqualität zusammenhängen, von großer Bedeutung sind – egal, ob sie einen stärkeren oder geringeren Anteil an der Zielerreichung haben -, müssen sie alle durch ein geeignetes System aufeinander abgestimmt werden.<sup>80</sup>

### Kommunikation

Die Kommunikation des Unternehmens ist an den Qualitätsanforderungen zu orientieren. Sowohl intern als auch extern müssen bestimmte

---

<sup>78</sup> Vgl. ebda. S. 35

<sup>79</sup> Vgl. ebda. S. 35

<sup>80</sup> Vgl. ebda. S. 36

Voraussetzungen geschaffen werden, um eine einheitliche und unternehmensweite Kundenorientierung zu erreichen.<sup>81</sup>

### Komplettheit

Damit die Kundenorientierung konsequent im Unternehmen durchgesetzt werden kann, muss ein umfassendes Qualitätskonzept gewählt werden, an dem alle Mitarbeiter des Unternehmens ihre Beteiligung finden.<sup>82</sup>

### Kontinuität

Im Rahmen des Qualitätsmanagements müssen die qualitätsbezogenen Maßnahmen und Instrumente mittel- bis langfristig beständig sein, damit die Mitarbeiter das notwendige Qualitätsbewusstsein entwickeln können.<sup>83</sup>

### Kosten-Nutzen-Orientierung

Um im Unternehmen langfristig auch einen ökonomischen Erfolg zu erzielen, müssen bei der Schaffung und Ausgestaltung des Qualitätsmanagements Aspekte der Wirtschaftlichkeit berücksichtigt werden.<sup>84</sup> Die Kosten und der Nutzen des Qualitätsmanagements müssen in einem ausgewogenen Verhältnis stehen (vgl. auch Kapitel 3.2).

Wie an den vorangegangenen Absätzen deutlich wurde, müssen für eine erfolgreiche Einführung und Durchführung eines Qualitätsmanagements viele Aspekte berücksichtigt werden. Dies ist vermutlich auch der Grund, warum Weiterentwicklungen von Qualitätsmanagements ein häufig wiederkehrendes Thema sind und die Betroffenen trotz aller Grundlagen immer wieder vor neuen Fragestellungen stehen, bei denen sie auch die eventuell entstehenden einmaligen und laufenden Kosten in ihren Überlegungen berücksichtigen müssen.

---

<sup>81</sup> Vgl. ebda. S. 36

<sup>82</sup> Vgl. ebda. S. 36

<sup>83</sup> Vgl. ebda. S. 36

<sup>84</sup> Vgl. ebda. S. 36 f.

### 3.2 Zusammenhang zwischen Qualitätsmanagement und Kosten

Im Rahmen des Qualitätsmanagements muss auch auf die entstehenden Kosten eingegangen werden. Hierbei kann grundsätzlich zwischen zwei Kostenarten unterschieden werden: Zum einen gibt es die Konformitätskosten, auch als Übereinstimmungskosten bezeichnet, die im Zuge von Qualitätssteigerungen (z.B. durch Schaffung der Fähigkeit zur Herstellung von mängelfreien Produkten und Dienstleistungen) aufkommen. Darunter fallen auch Fehlerverhütungs- und Prüfkosten.<sup>85</sup> Zum anderen gibt es die Nichtkonformitätskosten, auch Abweichungskosten genannt, die durch eine nicht ausreichende Qualität der erbrachten Leistung zustande kommen. Es handelt sich hierbei um Fehlerkosten, die dadurch entstehen, dass entstandene Abweichungen von den Kundenanforderungen korrigiert und ausgeräumt werden müssen (z.B. Nachbesserung, Nacharbeit).<sup>86</sup> Um eine logische Kosten-Nutzen-Analyse des Qualitätsmanagements zu erreichen, ist es notwendig, bei den Kosten ausschließlich die Konformitätskosten einzurechnen.<sup>87</sup> Eine Definition der Kosten, die im Zusammenhang mit dem Qualitätsmanagement anfallen, lautet wie folgt: Bei den Kosten für das Qualitätsmanagement im Dienstleistungsbereich bzw. im Qualitätsbereich handelt es sich um den bewerteten Güterverzehr, der dafür aufgewendet wird, das Erbringen der Dienstleistungen analog der Kundenerwartungen zu gewährleisten.<sup>88</sup> Die Kosten für das Qualitätsmanagement sind grundsätzlich sehr verschieden, können aber anhand der drei nachstehenden Kriterien differenziert werden:

#### 1) Zurechenbarkeit der Kosten

Während in vielen Bereichen, z.B. in der Industrie, die verschiedenen Einzel- und Gemeinkosten einem Produkt oder einer Einheit direkt oder mittels Verschlüsselungsverfahren (wie dem Betriebsabrechnungsbogen) zugeordnet werden können, ist eine Verteilung – vor allem der Gemeinkosten – im Dienstleistungsbereich eher schwierig. Die Immaterialität der Dienstleistung und die Tatsache, dass i.d.R. ein externer Faktor eingebracht werden muss,

---

<sup>85</sup> Vgl. Bruhn, M.: Wirtschaftlichkeit des Qualitätsmanagements – Qualitätscontrolling für Dienstleistungen, Berlin, Heidelberg 1998. S. 146 f. und <http://www.qm-wissen.de/wissen/qm-lexikon/qualitaetskosten.php>, Stand: 01.06.2008

<sup>86</sup> Vgl. ebda. S. 146 f.

<sup>87</sup> Vgl. ebda. S. 146 f.

<sup>88</sup> Vgl. ebda. S. 147

erschweren die Kostenaufteilung bedeutend. Die Zuordnung der Kosten zu den verantwortlichen Bezugsgrößen (z.B. Leistungseinheit, Prozesse) ist also nicht so einfach durchzuführen. Der Kostenanalyse im Qualitätsmanagement wird dem entsprechend einiges abverlangt, um doch eine adäquate Zurechnung zu ermitteln.<sup>89</sup>

## 2) Häufigkeit des Kostenanfalls

Die hohe Immaterialität im Dienstleistungsbereich hat die Folge, dass Erstinvestitionen im Zusammenhang mit einem Qualitätsmanagement (anders als wenn eine teure Industriemaschine angeschafft werden muss) verhältnismäßig kostengünstig sind. Im Gegensatz dazu fallen die Kosten für die Umsetzung und Ausgestaltung dieses Qualitätsmanagements im Unternehmen deutlich höher aus. Neben diesen erstmaligen Kosten für die Implementierung des Qualitätsmanagements fallen außerdem laufende Folgekosten an, die beispielsweise dadurch entstehen, dass fortwährend Qualitätskontrollen, -weiterentwicklungen etc. durchgeführt werden müssen.<sup>90</sup>

## 3) Abhängigkeit der Kosten vom qualitätsbezogenen Aktivitätsniveau

Im Rahmen des Qualitätsmanagements gibt es zum einen Kosten, die unabhängig vom Aktivitätsniveau anfallen, die sog. fixen Kosten, die auch bei Veränderungen der Aktivitäten konstant bleiben, und zum anderen gibt es Kosten, die aufgrund sich verändernder qualitätsbezogener Aktivitäten erhöhen bzw. reduzieren können, die sog. variablen Kosten.<sup>91</sup>

Die fixen Kosten lassen sich in personenbezogene (z.B. Gehaltszahlungen), organisationsbezogene (alle Kosten, die mit der Ausgestaltung der Qualitätsorganisation zusammenhängen) sowie Kosten der qualitätsbezogenen Aufbau- (z.B. Kosten um die Qualitätsverantwortung festzulegen oder Kosten für das Einsetzen von Qualitätszirkeln) und Ablauforganisation (z.B. Kosten für die Umsetzung und Wartung qualitätsbezogener Informations- und Kommunikationswege) einteilen.<sup>92</sup>

Bei den variablen Kosten kann eine Unterteilung in vier Untergruppen erfolgen: Es gibt extern-direkte, extern-indirekte, intern-direkte und intern-

---

<sup>89</sup> Vgl. abda. S. 147

<sup>90</sup> Vgl. ebda. S. 148

<sup>91</sup> Vgl. ebda. S. 148 ff.

<sup>92</sup> Vgl. ebda. S. 149 f.

indirekte Kosten.<sup>93</sup> Um einen kurzen Überblick über die vorgenannten Kostenarten zu erhalten, wurde nachfolgend die Abbildung 8 eingefügt:

<div style="text-align: right;">Kosten- entstehung</div> <div style="text-align: left;">Steuer- barkeit</div>	<b>Unternehmensextern</b>	<b>Unternehmensintern</b>
<b>Direkt</b>	Extern-direkte Kosten des Qualitätsmanagements  Beispiel: Kosten für Interviewer bei einer Kundenbefragung	Intern-direkte Kosten des Qualitätsmanagements  Beispiel: Kosten für die Erstellung von Qualitätsstatistiken
<b>Indirekt</b>	Extern-indirekte Kosten des Qualitätsmanagements  Beispiel: Kosten für qualitätsorientierte Einstellung von Mitarbeitern	Intern-indirekte Kosten des Qualitätsmanagements  Beispiel: Kosten für Prämien im Rahmen eines betrieblichen Vorschlagwesens

Abb. 8: Variable Kosten des Qualitätsmanagements (Quelle: Bruhn, M. /1998, S. 152)

Neben den beiden grundsätzlichen Kostenformen, fix und variabel, gibt es auch noch die sog. sprungfixen Kosten, die eine Mischform aus den beiden vorweg genannten Kosten bilden. Im Gegensatz zu den fixen Kosten, die unabhängig von den Aktivitäten immer in gleicher Höhe anfallen, bleiben die sprungfixen Kosten nur innerhalb bestimmter Bereiche gleich. Wenn eine bestimmte Aktivitätsgrenze überschritten wird, steigen – wie auch bei den variablen Kosten – die Kosten entsprechend an.<sup>94</sup>

Da die Kosten in allen Phasen des Qualitätsmanagements entstehen, lassen sich entsprechend vier Kostenkategorien ableiten: Kosten der Qualitätsplanung (strategisch und operativ), Kosten der Qualitätslenkung (mitarbeiter-, kultur- und organisationsbezogen), Kosten der (externen und internen) Qualitätsprüfung und die Kosten der (externen und internen) Qualitätsmanagementdarlegung.<sup>95</sup> Aufgrund der Komplexität dieses Bereiches wird auf eine nähere Ausführung der Kostenkategorien an dieser Stelle verzichtet. Es wird aber schon anhand der vorliegenden Ausführungen deutlich, dass die Kosten im Qualitätsmanagement weit gefächert und viele

<sup>93</sup> Vgl. ebda. S. 151 f.

<sup>94</sup> Vgl. ebda. S. 152 f.

<sup>95</sup> Vgl. ebda. S. 154 f.



Bereiche betroffen sind, wodurch ein übergreifendes Kostenmanagement notwendig ist, welches in den Kostenstrukturen einen Überblick behalten lässt.

### 3.3 Konzept des Total Quality Managements

Bei dem Total Quality Management handelt es sich um die am stärksten ausgeprägte Form des Qualitätsmanagements, bei dem sich das totale Qualitätsdenken im ganzen Unternehmen verbreiten soll. Der Qualitätsgedanke muss sich nach dieser Auffassung bei allen Beteiligten, Mitarbeitern und Führungskräften, durchsetzen.<sup>96</sup> Das Total Quality Management ist ein dynamisches Führungskonzept, bei dem die Qualität in den Vordergrund des unternehmerischen Handelns gerückt wird, eine Wandlung der Unternehmenskultur zum qualitätsorientierten Denken erfolgt und die Qualitätssteigerung durch das Erschließen von Produktivitätspotenzialen erreicht wird.<sup>97</sup> Ursprünglich von den japanischen Qualitätskonzepten abgeleitet, wird angenommen, dass eine totale Qualitätskontrolle zu kontinuierlichen Qualitätsverbesserungen, Steigerungen von Effizienz und Effektivität sowie der Reduzierung von Kosten führt.<sup>98</sup> Besonders wichtig bei diesem Ansatz ist, dass sich die Mitarbeiter aller Bereiche des Unternehmens für die Kontrolle der Qualität verantwortlich fühlen und – was das Total Quality Management darüber hinaus ausmacht – dass die Unternehmensphilosophie durch die im Mittelpunkt stehende Kundenzufriedenheit geprägt wird.<sup>99</sup> Wesentliche Merkmale dieser Qualitätsmanagementphilosophie sind:

- die Ausrichtung an dem Kunden und an seiner Meinung (bezogen auf externe Kunden und interne Kunden = Mitarbeiter),
- die permanente und dynamische Verbesserung der Qualität,
- die Bestimmung der Qualität als höchstes Unternehmensziel und

---

<sup>96</sup> Vgl. Müller, H./ Guigas, S.: Total Quality Banking – Von der Idee zum dauerhaften Erfolg, Wiesbaden 1994, S. 60

<sup>97</sup> Vgl. Rohlfing, M.: Qualitätsmanagement in KMU – Nutzenpotenziale und Ansätze zur Entwicklung einer organisationalen Handlungskompetenz, Göttingen 2004, S. 10 f.

<sup>98</sup> Vgl. Meffert, H./ Bruhn, M.: Dienstleistungsmarketing, Grundlagen- Konzepte- Methoden, 3., vollst. überarb. Aufl., Wiesbaden 2000. S. 253 f.

<sup>99</sup> Vgl. ebda. S. 253 f.

- die Forderung, dass sich jeder Unternehmensangehörige zum „Qualitätsmanager“ entwickelt.<sup>100</sup>

Obwohl das Konzept ursprünglich für den Sachgüterbereich entwickelt wurde, ist eine Übertragung auch auf den Dienstleistungsbereich und die Kundenzufriedenheit möglich. Im Bereich der Dienstleistungen haben die Komponenten des Total Quality Managements folgende Bedeutungen:

- **Total** = alle im Rahmen der Dienstleistung beteiligten Mitarbeiter, Lieferanten und Abnehmer werden mit einbezogen
- **Quality** = der Dienstleistungsprozess wird stets an den Qualitätsanforderungen aller internen und externen Kunden orientiert
- **Management** = die Führungsebene soll die Dienstleistungsqualität vorleben und als Vorbild für alle Mitarbeiter und Abteilungen des Unternehmens dienen<sup>101</sup>

Insgesamt kann also gesagt werden, dass das Total Quality Management eine Führungsstrategie ist, die im Unternehmen eingegliedert wird und dazu dient – unter Einbeziehung aller Aktivitäten, aller Mitarbeiter und der Unternehmensumwelt – die an den Kundenforderungen orientierten Qualitätsziele zu erfüllen.<sup>102</sup>

## 4. Umsetzung eines Qualitätsmanagements im Dienstleistungsbereich

### 4.1 Einführung des Qualitätsmanagements in Dienstleistungsunternehmen

Wie die vorangegangenen Kapitel zeigen, handelt es sich bei dem Qualitätsmanagement um komplexe Zusammenhänge und Abläufe. Daraus ergibt sich, dass – besonders in Dienstleistungsunternehmen – kurzfristige Veränderungen, sei es in Geschäftsstellen, beim Personal oder bei Abläufen,

---

<sup>100</sup> Vgl. ebda. S. 253 f.

<sup>101</sup> Vgl. Meffert, H./ Bruhn, M.: Dienstleistungsmarketing, Grundlagen- Konzepte- Methoden, 3., vollst. überarb. Aufl., Wiesbaden 2000, S. 254

<sup>102</sup> Vgl. ebda. S. 254

nicht zielführend sein können, sondern ein, in langfristigen Planungen entwickelter, Umstrukturierungsprozess für das gesamte Unternehmen notwendig ist.<sup>103</sup> Um das gewünschte Qualitätsmanagement im Unternehmen zu erreichen, bietet es sich an, die Entwicklung und Umsetzung in verschiedene Stufen, wie in dem Qualitätsmanagement-Regelkreis (siehe Kapitel 4.1), abzarbeiten. Im Rahmen des, im folgenden Kapitel näher erläuterten, Regelkreises sollten die verschiedenen Stufen des Qualitätsmanagementsystems durch eine ausführlich vorbereitete Projektplanung durchgeführt werden.<sup>104</sup> Die einzelnen Schritte zur Entwicklung und Realisierung des Qualitätsmanagements können beispielsweise wie in der Abbildung 9 erfolgen:

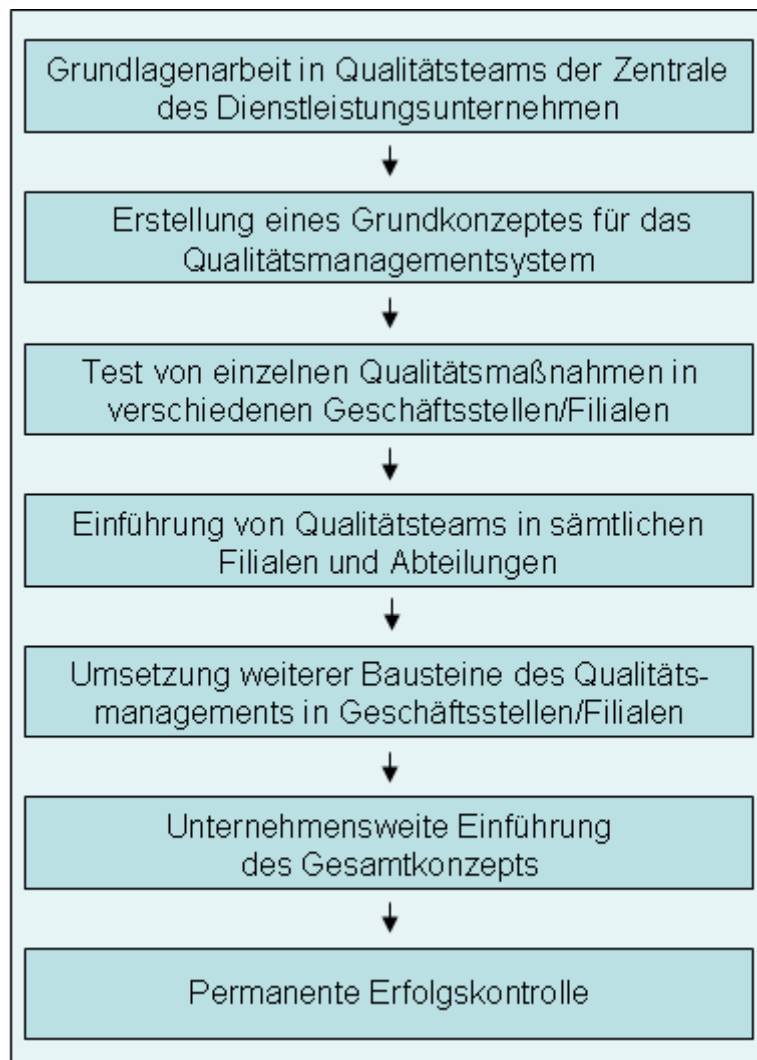


Abb. 9: Projektablaufschritte zur Entwicklung und Umsetzung des Qualitätsmanagements  
(Quelle: Bruhn, M./ 2004, S. 273)

<sup>103</sup> Vgl. Bruhn, M.: Qualitätsmanagement für Dienstleistungen – Grundlagen, Konzepte, Methoden, 5., verbess. Aufl., Berlin, Heidelberg 2004. S. 271

<sup>104</sup> Vgl. ebda. S. 271 f.

Wenn eine gut organisierte Projektplanung vorgenommen wurde, wird die Umsetzung der einzelnen Phasen des Qualitätsmanagement-Regelkreises vereinfacht und eine zielführende Abarbeitung der Einzelschritte ermöglicht.

## 4.2 Qualitätsmanagement-Regelkreis

Um das Total Quality Management und Qualitätsmanagementsysteme in dienstleistenden Unternehmen umsetzen zu können, müssen bestimmte Instrumente des Qualitätsmanagements eingesetzt werden, die eine Sicherstellung der Qualität in den einzelnen Stufen des Leistungserstellungsprozesses gewährleisten.<sup>105</sup> Im Rahmen des Qualitätsmanagementsystems ist eine Einteilung in vier verschiedene Phasen möglich:

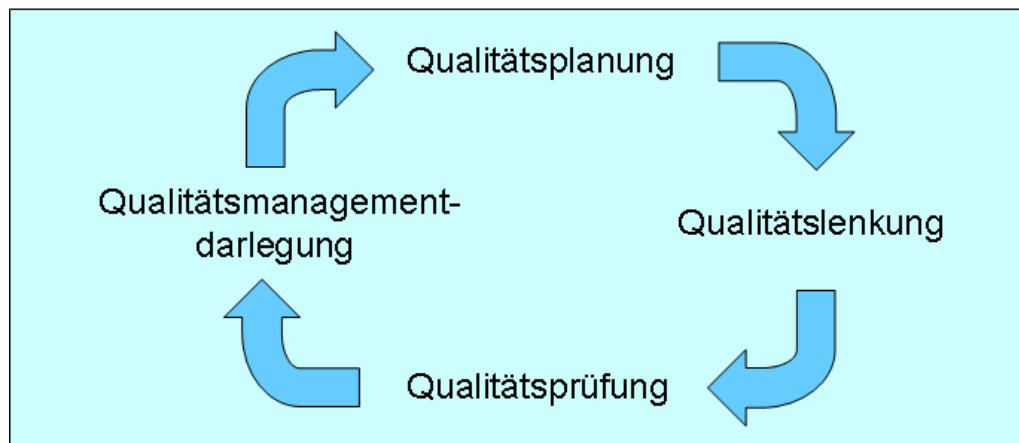


Abb. 10: Idealtypische Phasen eines Qualitätsmanagementsystems (Quelle: Bruhn, M./ 2004, S. 192)

### 4.2.1 Qualitätsplanung

Die Qualitätsplanung ist die erste Phase des Qualitätsmanagement-Regelkreises. Gemäß der Deutschen Gesellschaft für Qualität e.V. werden in der Qualitätsplanung alle Handlungen vorgenommen, um die Qualitätsmerkmale auszuwählen, einzuordnen und zu gewichten. Es handelt sich um eine stufenweise Konkretisierung aller einzelnen Anforderungen an die Leistung, in der die gegebenen Erfordernisse, die Anspruchsklasse und die Möglichkeiten der Umsetzung berücksichtigt werden. Kurz gesagt sind das Planen und die Weiterentwicklung der Qualitätsansprüche die Inhalte der

<sup>105</sup> Vgl. Bruhn, M.: Qualitätsmanagement für Dienstleistungen – Grundlagen, Konzepte, Methoden, 3., neu bearb. Aufl., Berlin, Heidelberg 2001. S. 175

Qualitätsplanung.<sup>106</sup> In diesem Zusammenhang wird nicht die Qualität an sich geplant, stattdessen findet eine Planung der verschiedenen Qualitätsanforderungen statt.<sup>107</sup> Hierbei ist zu erwähnen, dass die Qualitätsplanung zukunftsbezogen und zielorientiert erfolgt.<sup>108</sup> Im Rahmen der Qualitätsplanung werden heute Entscheidungen gefällt, die zukünftig erwartete Entwicklungen berücksichtigen (das Eintreten der erstellten Prognosen erlangt eine maßgebliche Bedeutung), und Ziele festgelegt, die das Unternehmen erreichen will.<sup>109</sup>

Grundsätzliche Aufgaben der Qualitätsplanung sind dabei die Ermittlung der vom Kunden erwarteten Produkt- und Leistungsqualität, das Festsetzen der tatsächlich erforderlichen Qualitätsziele und die Erstellung von Konzepten zur Umsetzung dieser Qualitätsziele.<sup>110</sup> Zur Ermittlung der Qualität werden die in Kapitel 2.3 teilweise bereits angesprochenen Qualitätsmessverfahren angewendet, um nach den Wünschen der Anspruchsgruppen die unternehmerischen Produkte und Leistungen entwickeln und anbieten zu können.<sup>111</sup> In Bezug auf die Qualitätsplanung werden hauptsächlich die folgenden Instrumente zur Qualitätsmessung als geeignet angesehen:

Sequenzielle Ereignismethode (SEM)	Der Kundeneindruck bezüglich der Dienstleistung soll mit dieser Methode ermittelt werden. Die Kunden werden im Rahmen der verschiedenen Phasen einer Prozesskette nach positiven und negativen Ereignissen bei den einzelnen Kontaktpunkten befragt. Informationsdefizite sollen dadurch ausgeräumt werden. <sup>112</sup>
Frequenz-Relevanz-Analyse von Problemen (FRAP)	Bei dieser Methode werden alle Situationen, bei denen es aus Sicht der Kunden zu Problemen kommen kann,

<sup>106</sup> Vgl. Meffert, H./ Bruhn, M.: Dienstleistungsmarketing, Grundlagen- Konzepte- Methoden, 3., vollst. überarb. Aufl., Wiesbaden 2000. S. 255

<sup>107</sup> Vgl. Bruhn, M.: Qualitätsmanagement für Dienstleistungen – Grundlagen, Konzepte, Methoden, 5., verbess. Aufl., Berlin, Heidelberg 2004. S. 196

<sup>108</sup> Vgl. Schweiger, S.: Untersuchung zur Qualität von Qualitätsmanagementsystemen in Produktionsunternehmen – Möglichkeiten der Bewertung der Qualität über einen dienstleistungsorientierten Ansatz, Aachen 2002. S. 8 f.

<sup>109</sup> Vgl. ebda. S. 8 f.

<sup>110</sup> Vgl. Bruhn, M.: Qualitätsmanagement für Dienstleistungen – Grundlagen, Konzepte, Methoden, 5., verbess. Aufl., Berlin, Heidelberg 2004. S. 196 f.

<sup>111</sup> Vgl. ebda. S. 197

<sup>112</sup> Vgl. <http://qm-web.de/fachwissen/glossar/glossareintrag.2008-03-11.145309-1/>, Stand: 01.06.2008

	<p>nach ihrer Auftrittshäufigkeit und ihrer Relevanz bewertet. Die Relevanz wird dabei an der Verärgerung des Kunden und seiner Reaktion gemessen.</p> <p>Die Probleme können wie folgt eingeteilt werden:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- häufiges Auftritt und große Relevanz</li> <li>- seltener Auftritt und große Relevanz</li> <li>- häufiger Auftritt und geringe Relevanz</li> <li>- seltener Auftritt und geringe Relevanz</li> </ul> <p>und müssen dann entsprechend ihrer Wichtigkeit bearbeitet/ behoben werden.<sup>113</sup></p>
Merkmals-/ kundenorientierte Ansätze	Siehe Kapitel 2.3 und 2.4
Merkmals-/ mitarbeiterorientierte Ansätze	Siehe Kapitel 2.3
Betriebliches Vorschlagswesen	<p>Das Betriebliche Vorschlagswesen sollte zusätzlich zu den Mitarbeiterbefragungen eingesetzt werden. Qualitätsrelevante Problemfelder sollen dadurch erkannt werden und bei den Planungen ihre Berücksichtigung finden. Zur Erhöhung der Motivation bei den Mitarbeitern ist die Prämierung der Vorschläge durchaus sinnvoll.<sup>114</sup></p>
Quality Function Deployment	<p>Mit dieser Methode sollen die Wünsche und Anforderungen der Kunden in konkrete Leistungen bzw. Produktmerkmale umgesetzt werden. Dabei wird davon ausgegangen, was</p>

<sup>113</sup> Vgl. <http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/frequenz-relevanz-analyse/frequenz-relevanz-analyse.htm>, Stand: 01.06.2008

<sup>114</sup> Vgl. Bruhn, M.: Qualitätsmanagement für Dienstleistungen – Grundlagen, Konzepte, Methoden, 5., verbess. Aufl., Berlin, Heidelberg 2004. S. 200

	<p>dem Kunden wertvoll und wichtig sein könnte.<sup>115</sup></p> <p>Um die Kundenwünsche und -anforderungen zielführend umsetzen zu können, wird das House-of-quality, ein Analyse-, Kommunikations- und Planungsinstrument für jede Stufe der Produkterstellung, eingesetzt.<sup>116</sup></p>
Benchmarking	Siehe Kapitel 2.3
Fishbone-Analyse	<p>Mit der Fishbone-Analyse können auf Grundlage des Ishikawa-Diagramms, auch Ursachen-Wirkungs-Diagramm genannt, systematisch und umfassend die verschiedenen Ursachen für ein bestimmtes Qualitätsproblem aus Sicht des Anbieters ergründet und mit einer Graphik verdeutlicht werden.<sup>117</sup></p> <p>Hauptursachen bilden dabei: Mensch, Maschine, Material und Methode.<sup>118</sup></p>
Ereignisgesteuerte Prozesskette (EPK)	<p>Die EPK dient zur Darstellung eines zuvor getrennten, aus verschiedenen Sichtweisen betrachteten, Geschäftsprozesses. Die getrennte Betrachtung, welche zur Reduzierung der Komplexität eingesetzt wird, führt zu einem Verlust der Zusammenhänge zwischen den einzelnen Sichtweisen. Durch die Steuerungssicht, zu der die EPK gehört, wird die notwendige Verbindung wieder hergestellt.<sup>119</sup></p>

<sup>115</sup> Vgl. <http://www.business-wissen.de/innovation/produktplanung/anwenden-umsetzen/quality-function-deployment-vom-kundenwunsch-zur-produktspezifikation.html>, Stand: 01.06.2008

<sup>116</sup> Vgl. [http://www.quality.de/lexikon/quality\\_function\\_deployment.htm](http://www.quality.de/lexikon/quality_function_deployment.htm), Stand: 01.06.2008

<sup>117</sup> Vgl. Bruhn, M.: Qualitätsmanagement für Dienstleistungen – Grundlagen, Konzepte, Methoden, 5., verbess. Aufl., Berlin, Heidelberg 2004. S. 206

<sup>118</sup> [http://www.lexikon.qmb.info/abc/u/ursachen\\_wirkungs\\_diagramm.htm](http://www.lexikon.qmb.info/abc/u/ursachen_wirkungs_diagramm.htm), Stand: 01.06.2008

<sup>119</sup> Vgl. [http://www.kegsaar.de/ec-management/index.php?title=Ereignisgesteuerte\\_Prozesskette\\_\(EPK\)](http://www.kegsaar.de/ec-management/index.php?title=Ereignisgesteuerte_Prozesskette_(EPK)), Stand: 09.06.2008

## 4.2.2 Qualitätslenkung

Nach der Qualitätsplanung kommt die Phase der Qualitätslenkung, auch Qualitätssteuerung genannt. Die Resultate aus der Qualitätsplanung bilden in dieser Phase die Grundlage für die weiteren Schritte, die dazu dienen, im Rahmen vorbeugender, überwachender und korrigierender Tätigkeiten die geforderten Qualitätsmerkmale zu verwirklichen.<sup>120</sup> Die Qualitätslenkung soll dafür sorgen, dass die Produkte und Leistungen des Unternehmens möglichst ohne Fehler erbracht werden und den Anforderungen bestehender und potenzieller Kunden entsprechen.<sup>121</sup> In dieser Phase werden drei Instrumente genutzt, die sich wie folgt differenzieren lassen:

- Mitarbeiterbezogene Instrumente
  - Personalauswahl
  - Personalentwicklung
  - Anreizsysteme
  
- Kulturbezogene Instrumente
  
- Organisationsbezogene Instrumente
  - Qualitätsbezogene Ablauforganisation
  - Qualitätsbezogene Aufbauorganisation (primäre und sekundäre Qualitätsorganisation).<sup>122</sup>

Wie jedem klar sein sollte, spielen im Dienstleistungsbereich die Kontakte zwischen Mitarbeitern und Kunden eine wesentliche Rolle für den Verkaufserfolg und eine langfristige Kundenbindung. Aus Sicht des Kunden vertritt der ihn beratende Mitarbeiter das Unternehmen. Der erste Eindruck dieses Mitarbeiters ist also von ganz besonderer Bedeutung. An den vorangegangenen Zeilen wird deutlich, wie wichtig es ist, dass sich ein Unternehmen für die richtigen Mitarbeiter entscheidet, diesen Weiterentwicklungen ermöglicht und z.B. durch Anreizsysteme die Motivation dieser stärkt.

---

<sup>120</sup> Vgl. <http://www.manalex.de/d/qualitaetslenkung/qualitaetslenkung.php>, Stand: 09.06.2008

<sup>121</sup> Vgl. Stockmann, R.: Evaluation und Qualitätsentwicklung – Eine Grundlage für wirkungsorientiertes Qualitätsmanagement, Münster 2005. S. 25

<sup>122</sup> Vgl. Bruhn, M.: Qualitätsmanagement für Dienstleistungen – Grundlagen, Konzepte, Methoden, 5., verbess. Aufl., Berlin, Heidelberg 2004. S. 212



## 1) Mitarbeiterbezogene Instrumente

Schon im Rahmen der Personalauswahl sollte – neben Eignungstests und Vorstellungsgesprächen – durch Verhaltenstests (wie Rollenspiele und Gruppendiskussionen) in Erfahrung gebracht werden, ob der potenzielle Mitarbeiter für die entsprechende Stelle geeignet ist und sich den Anforderungen, besonders im Kundenverkehr, gewachsen fühlt.<sup>123</sup> Gleich zu Anfang sollte festgestellt werden, ob ein eventueller zukünftiger Mitarbeiter service- und kundenorientiert, kontaktfreudig und einfühlsam ist, um im späteren Tätigkeitsfeld seinen Beitrag zur Kundenzufriedenheit zu leisten.<sup>124</sup> Im Zuge der Personalentwicklung werden dann qualitätsorientierte Aus- und Weiterbildungen relevant, die sicherstellen sollen, dass das angestrebte Qualitätsmanagement in allen Bereichen umgesetzt und durch jeden Mitarbeiter gelebt wird.<sup>125</sup> Die Hauptaufgabe ist dabei, dass die Handlungskompetenz der einzelnen Mitarbeiter erhöht und ständig weiterentwickelt wird.<sup>126</sup> Wie die Abbildung 11 zeigt, kann bei der Handlungskompetenz grundsätzlich zwischen vier verschiedenen Typen unterschieden werden:

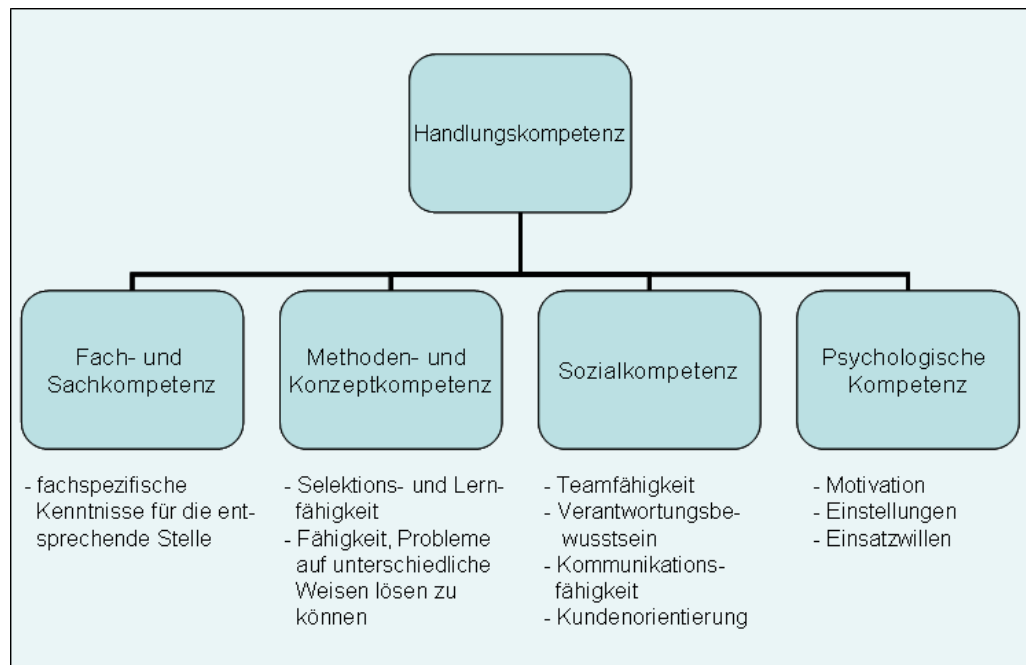


Abb. 11: Vier Typen der Handlungskompetenz (eigene Darstellung)<sup>127</sup>

<sup>123</sup> Vgl. ebda. S. 214

<sup>124</sup> Vgl. ebda. S. 214

<sup>125</sup> Vgl. ebda. S. 214 f.

<sup>126</sup> Vgl. ebda. S. 215

<sup>127</sup> Vgl. ebda. S. 215

Um das Qualitätsmanagement im Unternehmen erfolgreich umzusetzen, ist es also nicht nur von Bedeutung, die Mitarbeiter bezüglich ihrer Fach- und Methodenkompetenz zu schulen, sondern gleichzeitig die soziale und psychologische Kompetenz zu fördern. Der Schulungsbedarf sollte in diesem Zusammenhang unter Berücksichtigung der Einschätzungen von den zu schulenden Mitarbeitern und deren Kollegen ermittelt werden.<sup>128</sup> Von permanenter Verbesserung geprägt, sollen die Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen die Mitarbeiter für ihre aktuellen und auch zukünftigen Tätigkeiten qualifizieren und weiterentwickeln.<sup>129</sup>

Damit die in Schulungen erlernten Fähigkeiten umgesetzt und die Qualitätsstandards erfüllt werden, ist es heutzutage in vielen Bereichen üblich, die Motivation der Mitarbeiter durch Anreizsysteme zu steigern. In diesem Zusammenhang gilt es, die intrinsische Motivation – also das Lernen/ Arbeiten aus eigenem, innerem Antrieb<sup>130</sup> - zu erhalten und die extrinsische Motivation – die durch entsprechende Entlohnung, soziale Kontakte bei der Arbeit und durch die Möglichkeiten von Beförderungen bestimmt wird<sup>131</sup> - zu bewahren bzw. noch zu erhöhen. Bei der extrinsischen Motivation sind äußere Faktoren wie Macht, Anerkennung, Gehalt usw. von entscheidender Bedeutung.<sup>132</sup> Durch Anreizsysteme soll nicht nur die Motivation der Mitarbeiter gesteigert werden, um eine ausgeprägtere Leistungsbereitschaft bei ihnen zu erzielen, sondern es soll auch eine Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit herbeigeführt werden, die eine stärkere Bindung bzw. Loyalität gegenüber dem eigenen Unternehmen bewirkt.<sup>133</sup> Es wird davon ausgegangen, dass zufriedene Mitarbeiter bessere Leistungen erbringen und dadurch Zufriedenheit bei den Kunden entstehen kann.<sup>134</sup> Einen kurzen Überblick über die verschiedenen Anreizmöglichkeiten bietet die Abbildung 12:

---

<sup>128</sup> Vgl. ebda. S. 217

<sup>129</sup> Vgl. ebda. S. 217

<sup>130</sup> S. <http://www.4managers.de/themen/motivation/>, Stand: 11.06.2008

<sup>131</sup> Vgl. ebda. Stand: 11.06.2008

<sup>132</sup> Vgl. ebda. Stand: 11.06.2008

<sup>133</sup> Vgl. Baumann, S.: Kundenorientierung und Anreizsysteme – Externe und interne Zufriedenheit als Messgrößen der Balanced Scorecard, 2., überarb. Aufl., Stuttgart 2002. S. 97

<sup>134</sup> Vgl. ebda. S. 97

Qualitätsorientierte Anreize in Dienstleistungsunternehmen		
Anreize zur Erhaltung und Erhöhung der extrinsischen Motivation		Anreize zur Erhaltung der intrinsischen Motivation
Materielle Anreize	Immaterielle Anreize	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prämien für kundenorientierte Beratung</li> <li>• Erfolgsorientierte Gehaltskomponenten (Erfolg aus Kundensicht)</li> <li>• Lohnerhöhung bei kundenorientiertem Verhalten</li> <li>• Anrecht auf Seminarbesuche</li> <li>• Incentive-Reisen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuelle Auszeichnung</li> <li>• Bekanntmachung der Leistung in unternehmenseigenen Medien (Mitarbeiterzeitung, Schwarzes Brett)</li> <li>• Übertragung von mehr Verantwortung von Projektleitungsaufgaben (z.B. für Qualitätsgruppen)</li> <li>• Anbieten von Aufstiegschancen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aussprechen von persönlichem Lob</li> <li>• Verbesserung der Arbeitsbedingungen</li> <li>• Modifikation der Gestaltung der Arbeitsinhalte</li> </ul>

Abb. 12: Qualitätsorientierte Anreizformen in Dienstleistungsunternehmen (Quelle: Bruhn, M./ 2004, S. 224)

## 2) Kulturbezogene Instrumente

Neben den aufgeführten Aspekten aus dem Personalbereich wird auch dem internen Miteinander eine besondere Bedeutung beigemessen, wenn es darum geht, das Qualitätsmanagement im Unternehmen zu entwickeln und umzusetzen. Die Unternehmenskultur muss sich grundlegend dahingehend verändern, dass sich die Werte- und Normenvorstellungen, Denk- und Verhaltensweisen an einer stärkeren Kunden- und Serviceorientierung anlehnen.<sup>135</sup> Das selbstverständliche Erbringen von Dienstleistungsqualität gegenüber internen und externen Kunden muss sich durchsetzen, damit in den verschiedenen Abteilungen, Filialen und Zentralen eine umfassende Dienstleistungskultur entstehen kann.<sup>136</sup> Auch wenn im Zuge dieser Umstrukturierung ein langwieriger und schwieriger Prozess zu erwarten ist, werden sich, langfristig betrachtet, die Erfolge aus der verbesserten Unternehmenskultur und daraus ableitenden Dienstleistungskultur abzeichnen.

<sup>135</sup> Vgl. Bruhn, M.: Qualitätsmanagement für Dienstleistungen – Grundlagen, Konzepte, Methoden, 5., verbess. Aufl., Berlin, Heidelberg 2004. S. 222 ff.

<sup>136</sup> Vgl. ebda. S. 224

### 3) Organisationsbezogen Instrumente

Um eine Umsetzung der verschiedenen Maßnahmen des Qualitätsmanagements durchführen zu können, ist die Erfüllung diverser aufbau- und ablauforganisatorische Voraussetzungen notwendig.<sup>137</sup> Bezüglich der Aufbauorganisation kann eine Unterscheidung zwischen der primären und der sekundären Qualitätsorganisation erfolgen.<sup>138</sup>

#### a) Primäre Qualitätsorganisation

Durch die primäre Qualitätsorganisation soll der Hauptverantwortliche für die Qualität festgelegt werden. Zwar soll die Qualitätsverantwortung generell auf alle Mitglieder des Unternehmens übertragen werden, jedoch wird es als durchaus sinnvoll angesehen, Personen/Abteilungen zu bestimmen, denen die Hauptverantwortung für den Qualitätsbereich zukommt.<sup>139</sup> Dies kann im Rahmen einer speziellen Abteilung für Qualität, eines Qualitätsausschusses oder auch durch einen Qualitätsbeauftragten bzw. einen Qualitätsmanager erfolgen.<sup>140</sup>

#### b) Sekundäre Qualitätsorganisation

Im Rahmen der sekundären Qualitätsorganisation lässt sich die Einrichtung von Qualitätszirkeln nennen. Hierbei werden dauerhaft vorgesehene Gesprächs- und Problemlösungsgruppen gebildet, um selbst ausgesuchte, relevant erscheinende Probleme des Unternehmens zu besprechen und Lösungsansätze zu finden.<sup>141</sup> Dabei können – auf dem Weg zur Verbesserung der Dienstleistungsqualität – als Nebeneffekte eine Steigerung des Qualitätsbewusstseins und der Qualitätsverantwortung sowie eine Besserung der unternehmensinternen Kommunikation erreicht werden.<sup>142</sup>

Um den Bereich der Ablauforganisation zu verbessern, müssen vor allem die unternehmensinternen Informations- und Kommunikationssysteme an die

---

<sup>137</sup> Vgl. ebda. S. 225

<sup>138</sup> Vgl. Bruhn, M.: Wirtschaftlichkeit des Qualitätsmanagements – Qualitätscontrolling für Dienstleistungen, Berlin, Heidelberg 1998. S. 51

<sup>139</sup> Vgl. ebda. S. 52

<sup>140</sup> Vgl. ebda. S. 52

<sup>141</sup> Vgl. ebda. S. 52

<sup>142</sup> Vgl. ebda. S. 52

Qualitätsanforderungen angepasst werden.<sup>143</sup> Für die Gestaltung können drei Ansatzpunkte herangezogen werden:

- effiziente Gestaltung des Kundenkontaktes
  - z.B. das Anbieten von Homebanking, Telefonbanking oder auch anderweitigen multimedialen Kommunikationskanälen zwischen Kunde und Unternehmen
- effiziente Vorbereitung des Kundenkontaktes
  - z.B. methodische Verarbeitung von Kundendaten und jederzeitiger Zugriff auf die gespeicherten Informationen
- effiziente Gestaltung der Kommunikation im Unternehmen
  - z.B. Nutzung von internen Kommunikationswegen, um eine zeitnahe Information über Fehler und deren Ursachen zu ermöglichen.<sup>144</sup>

#### **4.2.3 Qualitätsprüfung**

Durch die Qualitätsprüfung soll in geeigneten Verfahren festgestellt werden, inwiefern die vorher festgelegten Anforderungen an die Dienstleistungsqualität durch die verantwortliche Unternehmenseinheit erfüllt werden.<sup>145</sup> Grundsätzlich lässt sich hierbei eine Einteilung in interne und externe Qualitätsprüfungen vornehmen wie Abbildung 13 zeigt:

---

<sup>143</sup> Vgl. abda. S. 52

<sup>144</sup> Vgl. ebda. S. 52

<sup>145</sup> Vgl. Bruhn, M.: Qualitätsmanagement für Dienstleistungen – Grundlagen, Konzepte, Methoden, 5., verbess. Aufl., Berlin, Heidelberg 2004. S. 238

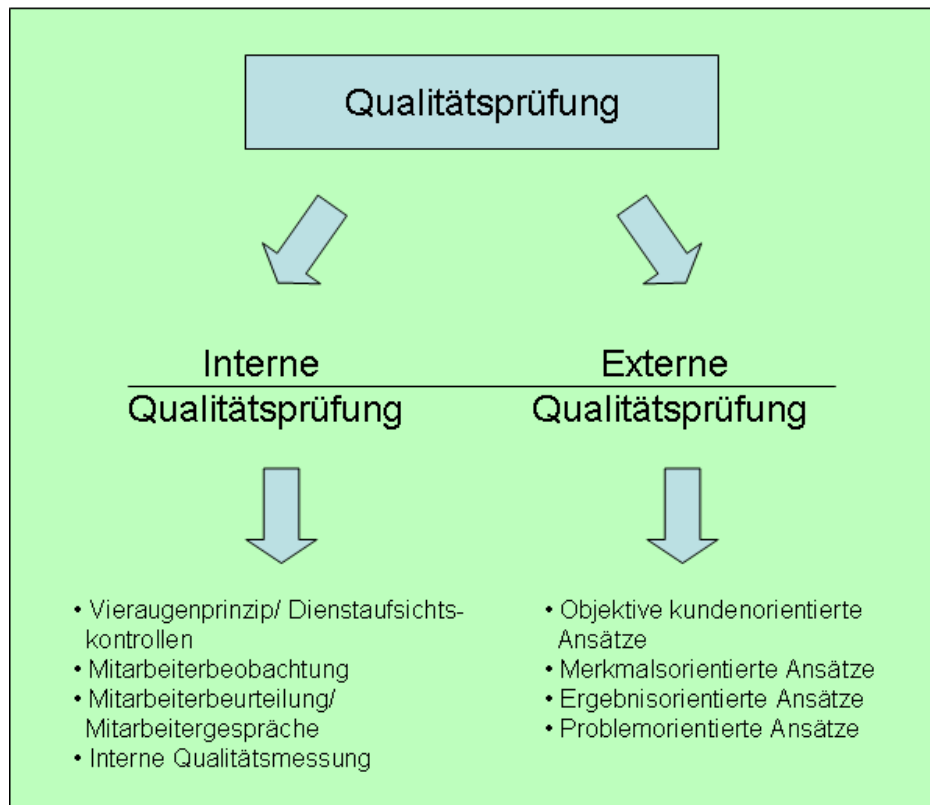


Abb. 13: Instrumente der Qualitätsprüfung von Dienstleistungsunternehmen (eigene Darstellung; in Anlehnung an Bruhn, M. (2004) S. 239)

Da die in der Abbildung aufgeführten Instrumente der internen Qualitätsprüfung als selbsterklärend angesehen werden können, wird im Rahmen dieser Arbeit auf eine detailliertere Erläuterung verzichtet. In Bezug auf die externe Qualitätsprüfung wird auf die Kapitel 2.1.2 „Qualitätsmessverfahren“ und 2.3 „Dimensionen der Dienstleistungsqualität“ verwiesen, da dort bereits ein grober Überblick über die in Abbildung 12 genannten Instrumente der externen Qualitätsprüfung gegeben wurde.

#### 4.2.4 Interne und externe Darstellung des Qualitätsmanagements

Zum Abschluss des Qualitätsmanagement-Regelkreises folgt noch die Phase der Qualitätsmanagementdarlegung.<sup>146</sup> Gemäß der Deutschen Gesellschaft für Qualität e.V. sind darunter „alle geplanten und systematischen Tätigkeiten, die innerhalb des Qualitätsmanagementsystems verwirklicht sind, und die wie erforderlich dargelegt werden, um ausreichendes Vertrauen zu schaffen, dass eine Einheit die Qualitätsanforderung erfüllen wird“<sup>147</sup> zu verstehen. Im

<sup>146</sup> Vgl. Bruhn, M.: Qualitätsmanagement für Dienstleistungen – Grundlagen, Konzepte, Methoden, 5., verbess. Aufl., Berlin, Heidelberg 2004. S. 250

<sup>147</sup> S. ebda. S. 251 f.

Rahmen der Qualitätsmanagementdarlegung ist zwischen internen und externen Zwecken zu differenzieren: Werden intern das Vertrauen in die eigene Qualität und damit die Motivation der Führungskräfte und Mitarbeiter gestärkt, so kann extern eine Profilierung gegenüber Kunden und anderen Anspruchsgruppen oder auch die Erzeugung einer Vertrauensbasis erfolgen.<sup>148</sup> Das Qualitätsmanagement kann auf verschiedene Weisen dargestellt werden; häufig werden die folgenden Einzelinstrumente angewendet:

- Qualitätsmanagementhandbücher
  - geben einen Überblick über die unternehmensinterne Qualitätspolitik und beschreiben das Qualitätsmanagementsystem der Unternehmung.
  
- Qualitätsstatistiken
  - stellen z.B. den Grad der aktuellen Zielerreichung der Dienstleistungsqualität dar. In vielen Fällen allen betroffenen Mitarbeitern zur Verfügung gestellt, können diese daraus den derzeitigen Stand der Qualität, geplante und bereits durchgeführte Maßnahmen ablesen.
  
- die Integrierte Kommunikation
  - soll die angemessene Umsetzung der Qualitätsmanagementdarlegung intern und extern gewährleisten.
  
- Qualitätsaudits
  - werden von internen (z.B. Qualitätsrevision) oder externen Stellen (z.B. Unternehmensberatungen) durchgeführt, um das Qualitätsmanagementsystem auf Schwachpunkte zu durchleuchten und bei den unternehmensangehörigen Mitarbeitern Anregungen für mögliche Verbesserungen der Qualität oder auch Rückmeldungen zu den durchgeführten Qualitätslenkungsmaßnahmen zu erhalten.
  
- die Zertifizierung

---

<sup>148</sup> Vgl. ebda. S. 252

- bestätigt, dass das Unternehmen bzw. einzelne Bereiche des Unternehmens mit bestimmten Anforderungsprofilen oder Sollleistungen übereinstimmen. Die Übereinstimmung wird dabei durch einen unabhängigen Dritten geprüft, der – wenn alle nötigen Anforderungen erfüllt werden – ein Zertifikat ausstellt.<sup>149</sup>

Um den Bereich der Qualitätsmanagementdarlegung abzuschließen, bleibt noch zu sagen, dass es – auch unter Berücksichtigung der Effizienz – sinnvoll ist, die verschiedenen Instrumente, die für die innen- und außengerichtete Qualitätsmanagementdarlegung ihren Einsatz finden, mit ihren Einzelmaßnahmen in einem Gesamtkonzept zu vereinen.<sup>150</sup>

## **5. Schlussbetrachtung**

Wie in den vorangegangenen Kapiteln deutlich wurde, spielen die Besonderheiten von Dienstleistungen, durch die sie sich von den Sachleistungen unterscheiden, im Rahmen der Qualitätsfindung und – verbesserung keine unwesentliche Rolle. Es wurde aufgezeigt, was für ein Aufwand betrieben werden muss, um die vorhandene Qualität zu messen, die vom Kunden geforderte Qualitätsansprüche zu erkennen und im Rahmen eines geeigneten Qualitätsmanagements die Möglichkeiten zur Steigerung der Qualität auszuschöpfen. Im Verlauf der Arbeit wurde dabei festgestellt, dass nicht nur die Erbringung von Dienstleistungsqualität gegenüber externen Kunden, also den eigentlichen Abnehmern/ Konsumenten, wichtig ist, sondern auch der internen Dienstleistungsqualität, den Serviceleistungen gegenüber Kollegen oder auch Lieferanten, eine besondere Bedeutung zukommt. Zusätzlich wurde erkannt, dass sich die für das Unternehmen festgelegte Qualitätsphilosophie in allen Bereichen des Unternehmens, also in den Führungsebenen, in den verschiedenen Abteilungen und bei jedem einzelnen Mitarbeiter, durchsetzen muss und dass jeder seinen Beitrag dazu zu leisten hat, dass diese Grundsätze und Leitlinien nach innen und nach außen gelebt werden, um langfristig die Kunden mit ihren qualitätsbezogenen Anforderungen bestmöglich zufrieden zu stellen. Reiner Schulze van Loon, ehemals Leiter einer Hamburger Werbeagentur, hat die vorgenannten

---

<sup>149</sup> Vgl. ebda. S. 252 ff. und S. 290 f.

<sup>150</sup> Vgl. ebda. S. 257



Ausführungen einmal auf den Punkt gebracht und wie folgt geäußert: „Die Leistungskraft eines Unternehmers wird verkörpert durch die Qualität sämtlicher Mitarbeiter, die Qualität des Angebots und die Qualität des Rufes, den ein Unternehmen in der Öffentlichkeit genießt“. Diese kurzen vier Zeilen verdeutlichen die vorgenannten Ausführungen noch einmal und darüber hinaus kann abgeleitet werden, dass es in der heutigen – schnelllebigen und von Vergänglichkeit geprägten – Zeit für den Unternehmenserfolg und das Erreichen der Unternehmensziele nicht nur auf gute Produkte/ Leistungen ankommt, sondern vor allem auf das Unternehmen an sich (das Umfeld, die Einrichtung, die Erreichbarkeit) und die Mitarbeiter (Zuverlässigkeit, Entgegenkommen, Souveränität und Einfühlungsvermögen), welche die Leistungen erbringen und den Kunden tagtäglich gegenüberstehen. Auf eine hervorragende Dienstleistungsqualität, die das eigene Unternehmen gegenüber dem – mit Angeboten überschwemmten und transparenten – Markt abgrenzt und bei den immer besser informierten und stets mehr erwartenden Kunden einen bleibenden Eindruck hinterlässt, ist mittlerweile unverzichtbar. Die weiteren Entwicklungen bleiben, unter Berücksichtigung immer neuer Märkte, neuer Kundencharaktere und Unternehmensbestrebungen, abzuwarten.