

**Anke Bovermann**

# **Dienstleistungsqualität durch Total Quality Management**

Mit einem Geleitwort  
von Prof. Dr. Siegfried Hauser

**DeutscherUniversitätsVerlag**

## Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	XV
Abbildungsverzeichnis	XVII
A. Einführung	1
I. Problemstellung	1
II. Gang der Untersuchung	3
B. Der Bezugsrahmen der Untersuchung	7
I. Bedeutungswandel der Qualität als Legitimierungsgrundlage des Total Quality Management Ansatzes	7
1. Historische Entwicklung	7
2. Zum Verständnis von Dienstleistung, Qualität und Dienstleistungsqualität	10
2.1 Begriff der Qualität	10
2.2 Übertragung des erarbeiteten Definitionsansatzes auf den Dienstleistungsbereich	14
2.2.1 Die den Dienstleistungsbegriff auszeichnenden konstitutiven Merkmale	14
2.2.2 Die Konsequenz der Definition des Dienstleistungsbegriffes für die Ausgestaltung der Dienstleistungsqualität	16
2.3 Transport und Dienstleistung	18
II. Qualität-Erfolgsfaktor im Möbeltransportgewerbe	20
1. Veränderungen der unternehmerischen Rahmenbedingungen	20
1.1 Strukturanalyse des Möbeltransportgewerbes	21
1.2 Ungleiche Wettbewerbsausgangsbedingungen im Möbeltransportbereich	22
1.2.1 Analyse der Wettbewerbssituation in der EU	22
1.2.1.1 Kfz- und Mineralölsteuer	23
1.2.1.2 Straßenbenutzungsgebühr	2
1.2.1.3 Sonstige relevante Kosten	24
1.2.2 Entwicklungstendenzen der Wettbewerbssituation	24
2. Qualität als Strategie zur Sicherung der Existenz	26
III. Theoretische Ausgestaltung der Strategieempfehlung des Total Quality Management	30
1. TQM als Differenzierungsstrategie	30
1.1 Bedeutung der TQM- Strategie	30
1.2 Definition des Qualitätsmanagements	31
1.3 Elemente des Total Quality Managementkonzeptes	32
2. Umsetzung des TQM- Ansatzes in Deutschland	37
C. Implementierungsunterstützende Strategien von Total Quality Management	41
I. Entwicklung einer für die Praxis geeigneten Umsetzungsthese	41
II. Die DIN EN ISO Normen als Basiselemente der Umsetzung des Total Quality Management Konzeptes	45
1. Die DIN EN ISO Normen als Voraussetzung der organisatorischen Gestaltung	45
1.1 Zum Verständnis und Bedeutung der DIN EN ISO Normen	46
1.2 Diskussion der Effizienz der DIN EN ISO Normenreihe	48
1.2.1 Generelle Wertung	48

1.2.2 Rechtliche Aspekte	50
2. Einführung eines Qualitätsmanagementsystems entsprechend der Forderungen der DIN EN ISO Normen	51
2.1 Darstellung der Umsetzung	52
2.1.1 Information des Management und Entscheidungsfindung	52
2.1.2 Integration der Mitarbeiter	55
2.1.3 Ist-Analyse des Unternehmens	57
2.1.4 Beschreibung der betrieblichen Abläufe	58
2.1.5 Schulung des Systems	61
2.1.6 Überprüfung des Systems	61
2.1.7 Externes Audit	61
III. Total Quality Management - Prozeßorientiertes Vorgehen	62
1. Die Bedeutung der Prozeßorientierung als interner Aspekt des Qualitätsmanagements	62
2. Das Konzept	66
2.1 Prozeßmanagement im Sinne ständiger Verbesserung	66
2.2 Business Reengineering	73
2.3 Das integrierte Konzept des Business Process Management	74
2.4 Bedeutung der DIN EN ISO Normen als Vorstufe der Umsetzung des Business Process Management	76
3. Die Umsetzung der Prozeßorientierung	77
3.1 Vorbereitung zur Organisation des Business Process Management	77
3.2 Prozeßidentifikation und - beschreibung	78
3.3 Prozeßanalyse mit Hilfe von Qualitätsinstrumenten	84
3.3.1 Qualitätstechniken	84
3.3.2 Die Methodik der FMEA	86
3.3.3 Vorgehensweise der Durchführung einer FMEA	88
3.4 Prozeßbeherrschung	91
3.5 Kontinuierliche Verbesserung der Leistungsprozesse	92
4. Bedeutung des Benchmarkingkonzeptes für das Business Process Management	95
4.1 Darstellung der Intention	95
4.2 Umsetzung des Benchmarking- Konzeptes	99
4.2.1 Vorbereitungsphase	100
4.2.2 Analysephase	103
4.2.3 Umsetzungsphase	105
5. Qualitätspreise als Anreiz und Orientierung zur Realisierung des Total Quality Management	106
5.1 Ansatz zur Überwindung der Total Quality Management- „Müdigkeit“	106
5.2 Die Bewertungsmodelle im Detail	109
5.3 Bewertung der Qualitätspreise hinsichtlich ihrer gesetzten Intention	112
IV. Kundenorientierung als Integrationsfaktor eines ganzheitlichen Total Quality Management	115
1. Der marktrelevante Aspekt des Qualitätsmanagement	115
2. Bestimmungsfaktoren der Qualitätsplanung im Dienstleistungsbereich	117
2.1 Kundenorientierung	117
2.2 Planung des Dienstleistungsangebotes	119

2.2.1 Grundsätzliche Überlegungen	119
2.2.2 Definition von Dienstleistungsstandards	120
2.3 Ermittlung des relevanten Kundenkreises	123
2.3.1 Die Bedeutung der Marktsegmentierung für eine qualitäts- gerechte Leistungserstellung	123
2.3.2 Bestimmungsfaktoren der Kundenerwartungen	125
2.3.3 Die Grenzen der klassischen Marktforschung	126
2.4 QFD zur systematischen Erfassung der Kundenwünsche	130
2.4.1 Theoretisches Prinzip	130
2.4.2 Vorgehensweise	131
2.4.3 Wertung des Verfahrens für die zugrundeliegende Problematik	134
3. Grundlegende Voraussetzungen für eine kundenorientierte Leistungs- erstellung	135
3.1 Beeinflussung der Qualitätsfaktoren als Ansatzpunkte der Kundenzufriedenheit	13
3.2 Bestimmungsfaktoren der Potentialqualität	136
3.2.1 Das Technologiepotential	136
3.2.2 Das Humanpotential	137
3.3 Bestimmungsfaktoren der Prozeßphase	141
3.4 Die Ergebnisqualität	143
3.5 Kommunikationspolitik als bedeutendes Instrument der Qualitäts- planung im Dienstleistungsbereich	144
3.5.1 Die Bedeutung der Kommunikation für die Erwartungen des Kunden	144
3.5.2 Beeinflussungsmöglichkeiten der Kommunikationspolitik	146
4. Die Integration des Kunden in den Leistungserstellungsprozeß	147
4.1 Problemstellung	147
4.2 Die Grenzen der zur Messung der Dienstleistungsqualität ent- wickelten Konzepte für die Bereitstellung individueller Planungs- grundlagen	148
4.2.1 Überblick über die bedeutendsten Meßverfahren der Dienst- leistungsqualität	148
4.2.1.1 Anforderungen an eine leistungsgerechte Qualitäts- messung	148
4.2.1.2 Die Ansätze zur Messung der Dienstleistungsqualität im Einzelnen	150
4.3 Die Idee der „mass customization“	161
5. Das integrierte Planungs- und Messkonzept als Kombination, abgeleitet aus den Erkenntnissen der Meßverfahren sowie der Idee des „mass customization“	163
D. Fallstudie: Das umfassende Total Quality Management Programm als Inte- gration der einzelnen Konzepte, dargestellt am Beispiel der Möbeltransportbranche	167
I. Fragestellung	167
1. Zielsetzung	167
2. Datenbasis des zu untersuchenden Untemehmentypes	167
II. Der Beginn der Umsetzung des Total Quality Management mit Hilfe der DIN EN ISO Zertifizierung	168

1. Ein Zertifikat zur Sicherung der Qualität?_____	168
2. Das Vorgehen zur Umsetzung_____	168
2.1 Die vorbereitenden Schritte_____	168
2.2 Umsetzung_____	170
2.3 Beschreibung der betrieblichen Abläufe_____	172
3. Kritische Würdigung der Umsetzung_____	173
III. Die Organisationsumgestaltung in eine Prozeßorganisation_____	175
1. Die Bedeutung des kontinuierlichen Verbesserungskreislaufes für den Erfolg des Total Quality Management_____	175
2. Interne Reorganisation der Prozesse um die Erfüllung der Kunden- wünsche zu gewährleisten_____	176
4. Die Ermittlung und Erfüllung der externen Kundenerwartungen_____	190
5. Fazit der Fallstudie_____	200
E. Schlußbetrachtung_____	203
Literaturverzeichnis_____	205