

Andreas Bruns



© 2008 [AGI-Information Management Consultants](http://www.dandelion.com)
May be used for personal purposes only or by
libraries associated to [dandelion.com](http://www.dandelion.com) network.

Simultan hybride Qualitätsstrategie im Privatkundengeschäft von Kreditinstituten

**Erfolgreiche Synthese
von Kosten- und Qualitätsvorteilen**

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Stefan Seuring

Deutscher Universitäts-Verlag

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	XV
Abkürzungsverzeichnis	XVII
1. Einleitung.....	1
1.1 Ausgangssituation im Bankensektor	1
1.1.1 Strukturwandel	1
1.1.2 Ertragsschwäche deutscher Kreditinstitute	6
1.2 Problemstellung	8
1.3 Forschungshypothese und Zielsetzung	11
1.4 Vorgehensweise und Beschränkungen	12
1.4.1 Anforderungen an eine bankbetriebliche Wettbewerbsstrategie.....	16
1.4.2 Qualität als Differenzierungsoption.....	17
1.4.3 Herausbildung eines hybriden Kaufschemas.....	22
1.4.3.1 Entwicklungen auf der Nachfrageseite	22
1.4.3.2 Entwicklungen auf der Angebotsseite.....	24
2. Leitgedanken zum strategischen Management.....	27
2.1 Das Ziel des strategischen Managements	27
2.2 Die Strategie als wesentliches Element des strategischen Managements	30
2.3 Das klassische Strategieverständnis als Grundlage.....	31
2.3.1 Phase der strategischen Zielplanung	33
2.3.2 Phase der strategischen Analyse.....	35
2.3.3 Phase der Strategieformulierung und Bewertung	40
2.3.4 Phase der Strategieimplementierung.....	42
2.3.5 Strategische Kontrolle	44
2.4 Die marktorientierte Strategiekonzeption als strategisches Basiskonzept.....	45
2.5 Die Geschäftsbereichsebene als relevante Strategieebene.....	47
2.6 Wettbewerbsstrategien als Bestandteil des strategischen Managements	49
2.6.1 Definition Wettbewerbsstrategie	49
2.6.2 Arten von Wettbewerbsstrategien.....	52
2.7 Das Konzept der generischen Wettbewerbsstrategien von <i>PORTER</i>	53
2.7.1 Kostenführerschaft	54
2.7.2 Differenzierung.....	55
2.7.3 Konzentration auf Schwerpunkte.....	57
2.7.4 Die These vom „stuck in the middle“	58
2.7.5 Kritische Würdigung des Ansatzes von <i>PORTER</i>	63

2.8	Hybride Wettbewerbsstrategien	65
2.8.1	Arten hybrider Wettbewerbsstrategien	68
2.8.1.1	Sequenziell hybride Wettbewerbsstrategien.....	68
2.8.1.2	Multilokal hybride Wettbewerbsstrategien	71
2.8.1.3	Simultan hybride Wettbewerbsstrategien.....	74
2.8.2	Simultan hybride Wettbewerbsstrategien nach <i>FLECK</i>	75
2.8.2.1	Teilkonzepte zur Differenzierung	75
2.8.2.2	Teilkonzepte zur Kostensenkung.....	76
2.8.2.3	Zusammenführung der Teilkonzepte zu einer simultan hybriden Wettbewerbsstrategie	77
2.8.3	Simultan hybride Qualitätsstrategie	79
2.8.3.1	Direkte Kosteneffekte durch Economies of Quality.....	79
2.8.3.1.1	Start up Economies of Quality.....	82
2.8.3.1.1.1	Erweiterung des Qualitätskostenbegriffs	83
2.8.3.1.1.2	Zielorientierte Modifikation der Qualitätskostengliederung.....	84
2.8.3.1.1.3	Einführung einer dynamischen und mehrperiodigen Qualitätskostenbetrachtung.....	89
2.8.3.1.2	Operating Economies of Quality	91
2.8.3.1.2.1	Variation der Menge	92
2.8.3.1.2.2	Variation der Fähigkeiten (Lernen).....	93
2.8.3.1.3	Zusammenfassung Economies of Quality	93
2.8.3.2	Mengeneffekte und indirekte Kosteneffekte	94
2.8.3.3	Preiseffekte.....	96
2.9	Zwischenergebnis	96
3.	Dienstleistungsqualität	99
3.1	Der Dienstleistungsbegriff.....	99
3.1.1	Enumerative Definition.....	100
3.1.2	Negativdefinition	100
3.1.3	Definition über konstitutive Merkmale.....	100
3.1.3.1	Immaterialität	101
3.1.3.2	Synchronisation von Produktion und Absatz	101
3.1.3.3	Integration eines externen Faktors	102
3.2	Der Qualitätsbegriff	103
3.3	Total Quality Management	104
3.3.1	Grundphilosophie.....	105
3.3.2	Implementierungsbarrieren.....	108

3.3.3 Implementierungsvoraussetzungen	108
3.3.3.1 Anpassung der Kultur.....	109
3.3.3.2 Anpassung der Struktur.....	109
3.3.3.3 Anpassung des Systems	110
3.4 Dimensionen der Dienstleistungsqualität	111
3.4.1 Modell von <i>DONABEDIAN</i>	112
3.4.2 Modell von <i>GRÖNROOS</i>	112
3.4.3 Modell von <i>PARASURAMAN/ZEITHAML/BERRY</i>	113
3.4.4 Modell von <i>BERRY</i>	113
3.4.5 Modell von <i>BRANDT</i>	114
3.5 Besonderheiten der dienstleistungsbezogenen Qualitätswahrnehmung.....	114
3.6 Folgen des dienstleistungsspezifischen Qualitätsverständnisses	118
3.7 Zwischenergebnis	120
4. Qualität im Privatkundengeschäft von Kreditinstituten.....	121
4.1 Bankdienstleistungen im Privatkundengeschäft	121
4.2 Bankspezifische Besonderheiten.....	122
4.2.1 Spezielle Form der abgesetzten Leistung	123
4.2.2 Spezielle Form der Kundenbeziehung.....	126
4.3 Qualitätsmerkmale im Bankbetrieb.....	127
4.3.1 Potenzial-, Prozess- und Ergebnisqualität	131
4.3.2 Zuordnung bankspezifischer Qualitätsmerkmale	133
4.3.3 Beurteilung der bankspezifischen Qualitätsmerkmale	137
4.4 Bankbetrieblicher Qualitätsbegriff	140
4.5 Kundenseitige Reaktion auf Qualitätsmängel.....	141
4.5.1 Grundsätzliche Reaktionsformen der Kunden auf Qualitätsmängel.....	142
4.5.2 Beurteilung der Kundenreaktionsformen.....	143
4.5.3 Exakte Trennung zwischen Institutswechsel und partiellem Rückzug	149
4.6 Zwischenergebnis	155
5. Implikationen für eine simultan hybride Qualitätsstrategie im Privatkundengeschäft von Kreditinstituten	157
5.1 Abweichungskosten im Privatkundengeschäft der Kreditinstitute.....	158
5.1.1 Systematisierung bankbetrieblicher Abweichungskosten.....	158
5.1.2 Erläuterung der einzelnen Kategorien.....	160
5.1.2.1 Beschwerdebedingte Abweichungskosten.....	160
5.1.2.1.1 Nachbearbeitungskosten.....	161
5.1.2.1.2 Kulanzkosten.....	162
5.1.2.1.3 Produkthaftungskosten.....	164
5.1.2.1.4 Garantiekosten	169

5.1.2.2	Abwanderungsbedingte Abweichungskosten	171
5.1.2.2.1	Opportunitätskosten für entgangene Deckungsbeiträge	173
5.1.2.2.2	Kosten für Verkaufsförderungsmaßnahmen	173
5.1.2.2.3	Kosten für vergeudete Beratungs- und IT-Leistungen ..	174
5.1.2.3	Durch negative Mundkommunikation bedingte Abweichungskosten.....	175
5.1.2.3.1	Opportunitätskosten für entgangene Deckungsbeiträge.....	175
5.1.2.3.2	Kosten zusätzlicher Imagekampagnen.....	177
5.1.3	Beurteilung der Abweichungskosten.....	177
5.2	Strategische Herausforderungen eines präventiven Qualitätssicherungssystem für das Privatkundengeschäft.....	178
5.2.1	Gewinnung qualitätsrelevanter Informationen	178
5.2.2	Verhinderung einer negativen Mundkommunikation	182
5.3	Bankspezifische Bausteine eines präventiven Qualitätssicherungssystems	186
5.3.1	Aktives Beschwerdemanagement.....	187
5.3.1.1	Notwendigkeit	188
5.3.1.2	Ausgestaltung	193
5.3.1.2.1	Beschwerdestimulation	196
5.3.1.2.2	Beschwerdeannahme, -bearbeitung und -reaktion	199
5.3.1.2.3	Beschwerdeanalyse	202
5.3.1.2.4	Beschwerde-Reporting	203
5.3.2	Konsequentes Abwanderungsmanagement.....	204
5.3.2.1	Notwendigkeit	205
5.3.2.2	Ausgestaltung	206
5.3.2.2.1	Erkennen externer Eigentransfers	207
5.3.2.2.1.1	Erkennen im Filialgeschäft.....	211
5.3.2.2.1.2	Erkennen im Direct Banking	216
5.3.2.2.2	Erkennen auffälliger Bar-Bewegungen.....	218
5.3.2.2.3	Erkennen fehlender Lohn- und Gehaltseingänge	219
5.4	Ergebnis	221
6.	Abschließende Würdigung.....	225
	Literaturverzeichnis.....	229