

Prof. Dr. Bernd Stauss

Augenblicke der Wahrheit in der Dienstleistungserstellung

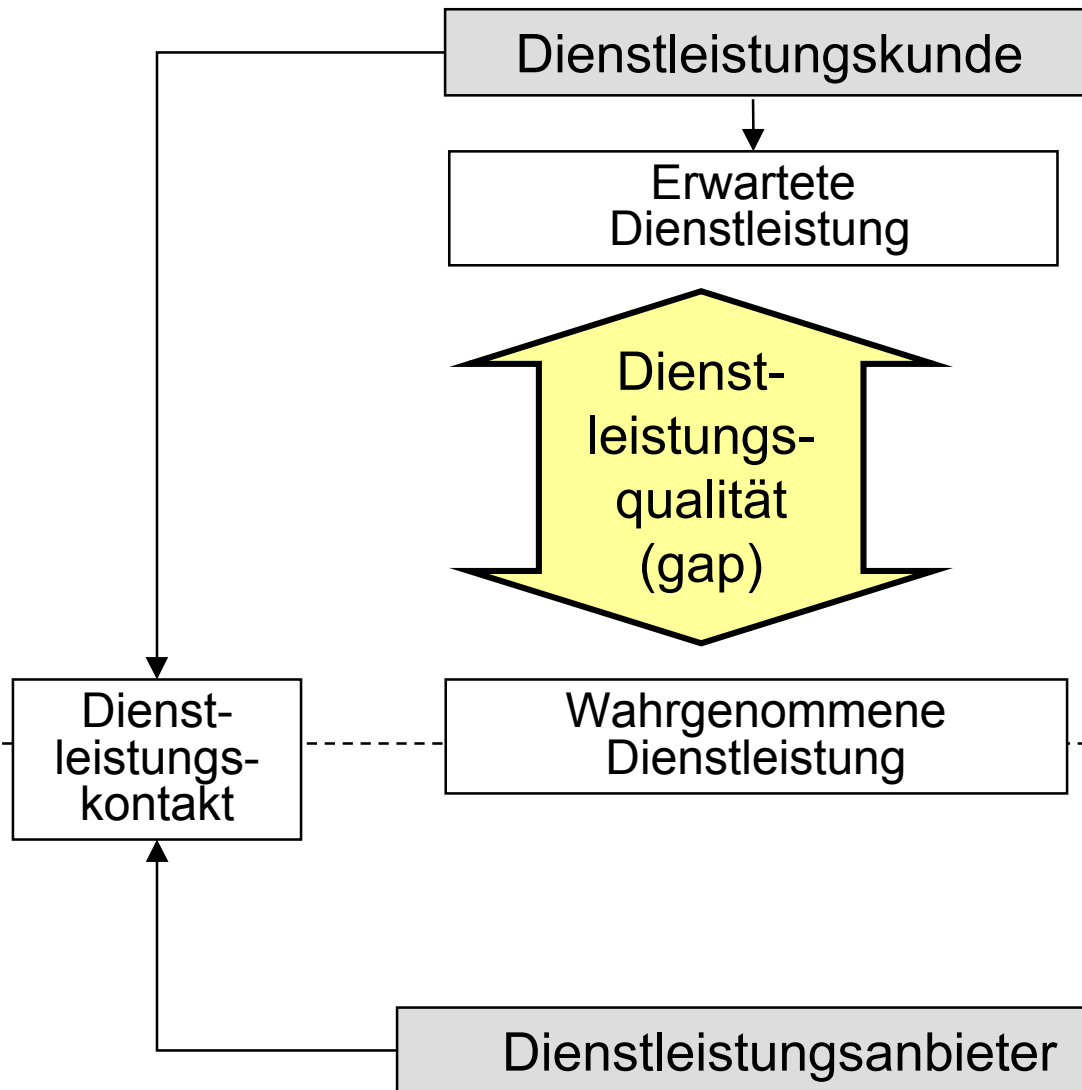
1. These:

**Dienstleistungskontakte sind Augenblicke
der Wahrheit**

Besonderheiten der Qualitätswahrnehmung bei Dienstleistungen

Dienstleistungsmerkmal	Konsequenzen für die Qualitätswahrnehmung
<i>Intangibilität</i>	<ul style="list-style-type: none">• geringer Anteil an Suchmerkmalen, hoher Anteil an Erfahrungs- und Glaubensmerkmalen• tendenziell höheres Kaufrisiko• Orientierung an Schlüsselinformationen• große Bedeutung der persönlichen Kommunikation
<i>Kundenbeteiligung</i>	<ul style="list-style-type: none">• großer Einfluß des Personalverhaltens• prozeßorientiertes Qualitätserleben

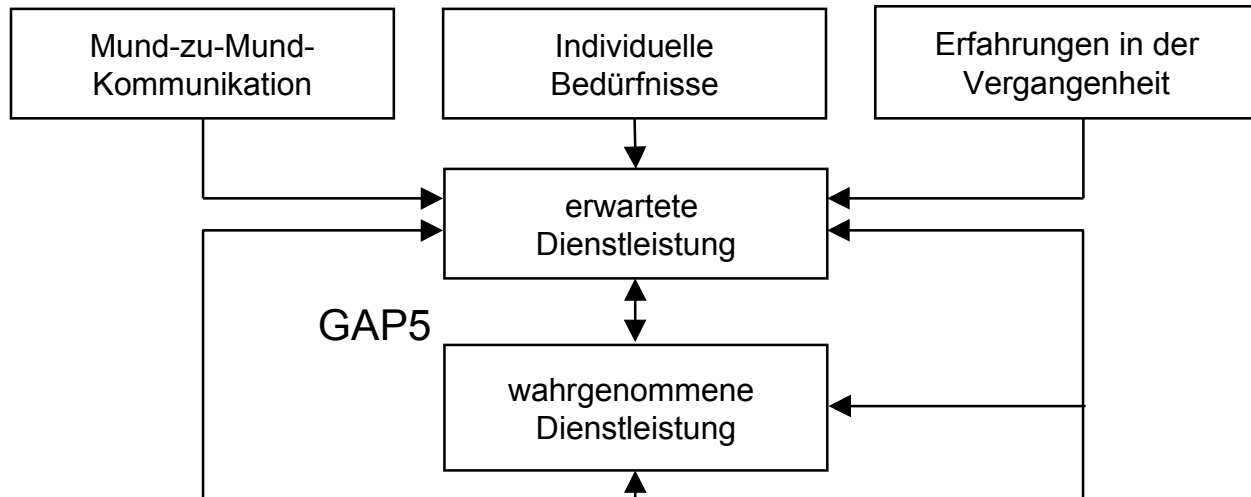
Wahrgenommene Dienstleistungsqualität



Quelle:
Zeithaml/
Parasuraman/Berry
1985 ST_V_43_4

Das GAP-Modell der Dienstleistungsqualität

Kunde



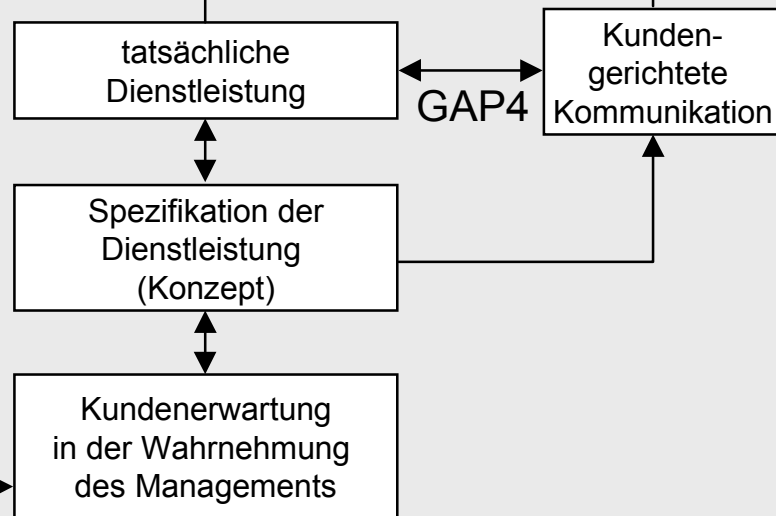
Dienstleister

GAP1

GAP3

GAP2

GAP4



Quelle: In Anlehnung an Zeithaml, V.A./ Berry, L.L./ Parasuraman, A. (1995): Kommunikations- und Kontrollprozesse bei der Erstellung von Dienstleistungsqualität, in: Stauss, B./ Bruhn, M. (Hrsg.): Dienstleistungsqualität, 2. Aufl., Wiesbaden, Gabler, S. 135.

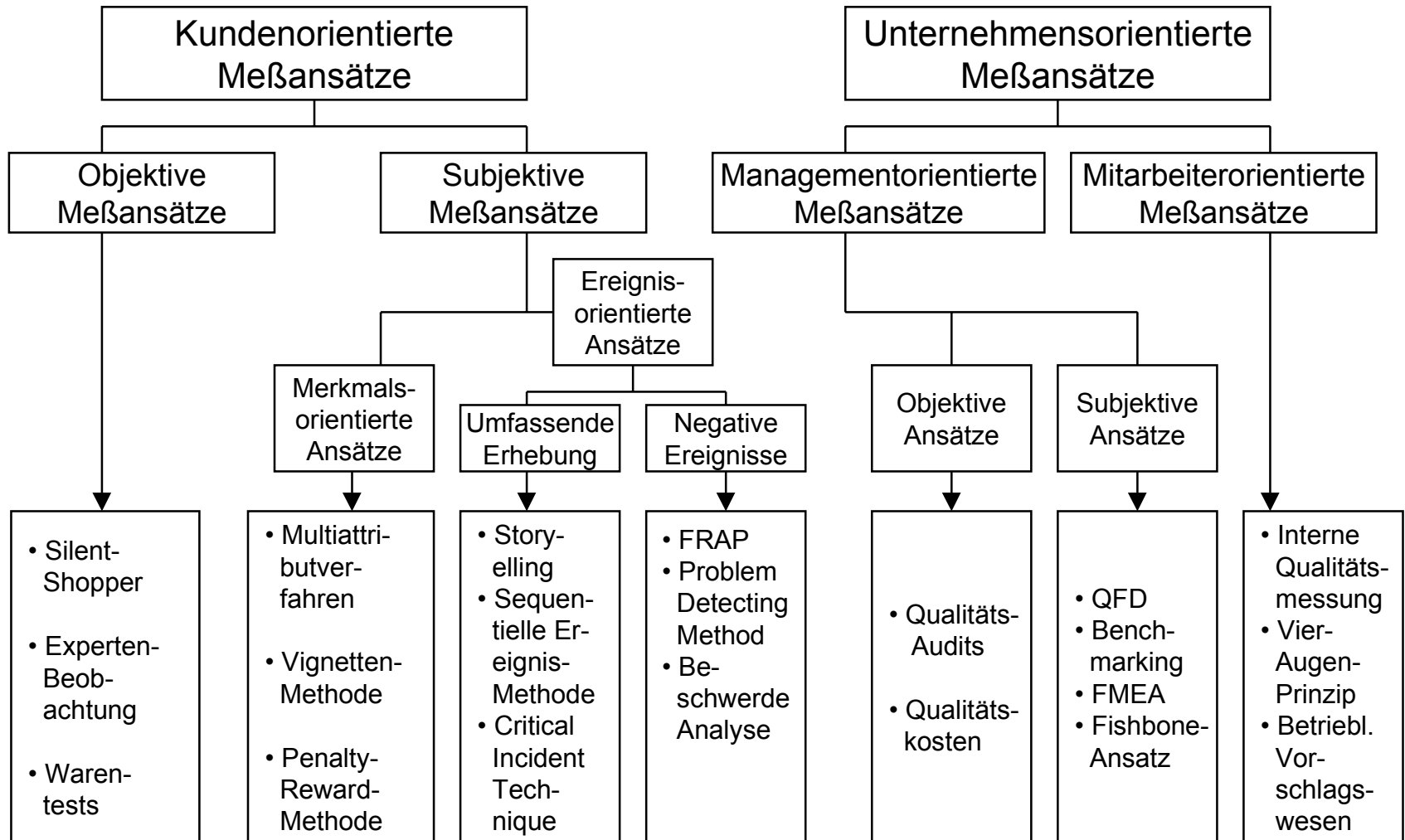
Das GAP-Modell der Dienstleistungsqualität: Konsequenzen

- Kundenerwartungen permanent erfassen,
- Kundenerwartungen als Leistungsanforderungen spezifizieren,
- Die Einhaltung von Dienstleistungsstandards überwachen und die vom Kunden wahrgenommene Qualität messen,
- Kundenerwartungen durch realistische Information beeinflussen.

2. These:

**Dienstleistungsqualität muß vor allem
kundenorientiert gemessen werden**

Ansätze zur Messung der Dienstleistungsqualität



Quelle: In Anlehnung an Bruhn, M. (1997) Qualitätsmanagement für Dienstleistungen, 2. Aufl., Berlin u.a., S. 61.

ST_V_43_8

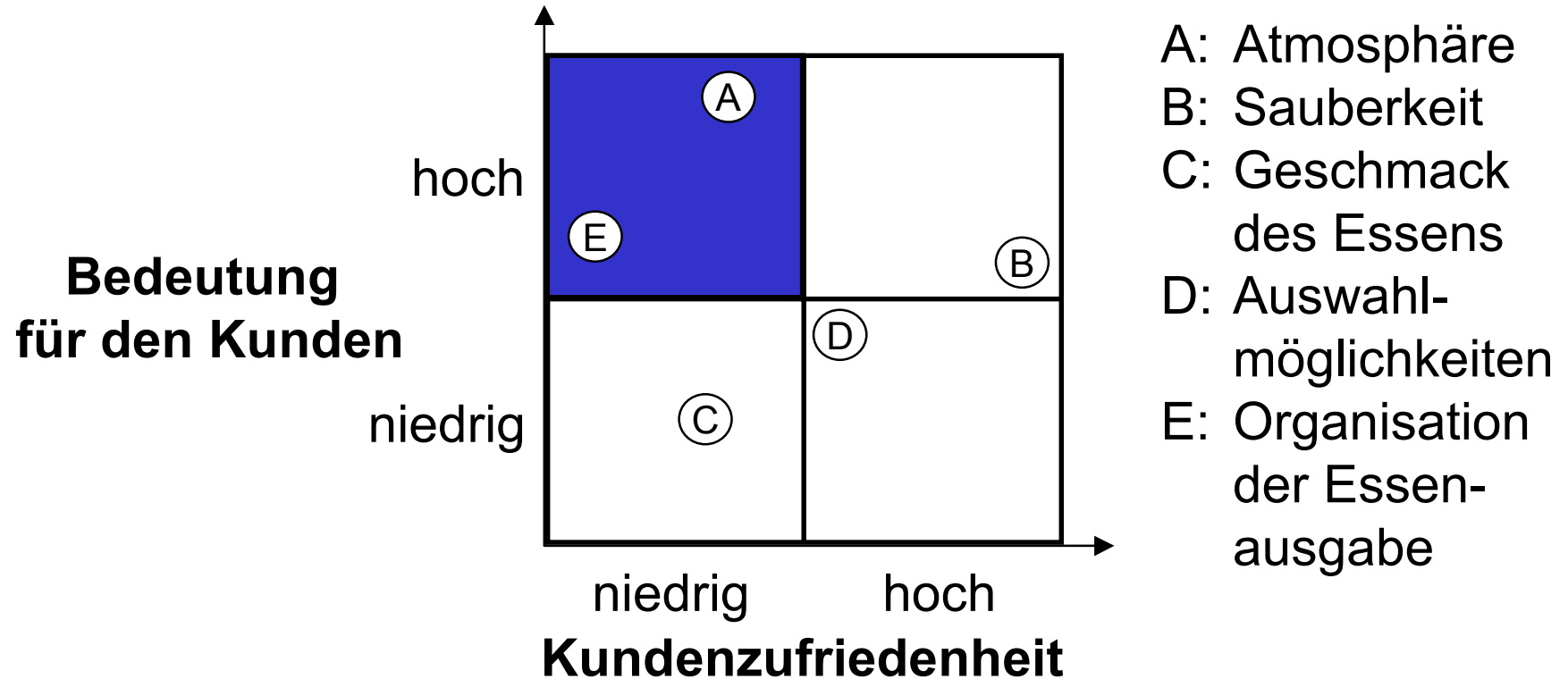
Merkmalsorientierte Zufriedenheitsmessung

- (Un-)Zufriedenheit = (negative) Diskrepanz zwischen erwarteter und wahrgenommener Leistung
- Messung der Zufriedenheit mit Einzelmerkmalen der Qualität (Pünktlichkeit, Bequemlichkeit, ...) und Messung der globalen Zufriedenheit mit dem Produkt / der Dienstleistung
- Messung erfolgt direkt ("Wie zufrieden sind Sie mit ...?") oder indirekt (gesonderte Abfrage von Erwartungen und Wahrnehmungen)
- Messung mit Berücksichtigung von Gewichtungen (Zweikomponentenansatz) oder ohne Gewichtungen der Einzelmerkmale (Einkomponentenansatz)

Beispiel einer merkmalsorientierten Zufriedenheitsmessung

Restaurantqualität	sehr zufrieden			sehr unzufrieden			kann ich nicht beurteilen
Atmosphäre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sauberkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Geschmack des Essens	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Auswahlmöglichkeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organisation der Essenausgabe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...							

Zufriedenheits- / Bedeutungsportfolio



Grundsätzliche Vorteile der merkmalsorientierten Zufriedenheitsmessung

- Standardisiertes und bewährtes Verfahren
- Repräsentative Ergebnisse
- Vergleichbarkeit der Ergebnisse im Zeitablauf
- Vergleichbarkeit der Ergebnisse mit anderen Einheiten (Unternehmenseinheiten, Wettbewerbern)

Grundsätzliche Probleme der merkmalsorientierten Zufriedenheitsmessung

- Die Informationen geben ein
 - unvollständiges,
 - wenig differenziertes Bild
 - auf sehr hohem Abstraktionsniveau und
 - sind für konkrete Maßnahmen des Qualitätsmanagements schwer interpretierbar.
- Sie verleiten zudem zu einer Überschätzung der Loyalitätswirkung aufgrund von Zufriedenheit/positiver Einstellung.

Methode der kritischen Ereignisse (Critical Incident Technique - CIT)

- Kritische Ereignisse: Vorfälle, die von den Konsumenten als außergewöhnlich positiv oder negativ empfunden und gespeichert werden
- Ermittlung mittels direkter mündlicher Befragung
- Inhaltsanalytische Auswertung liefert sehr relevante und konkrete Qualitätsinformation

Typische CIT-Frage:

Denken Sie bitte an ein besonders positives oder negatives Erlebnis bei einem Ihrer Besuche im Restaurant XY!

- Was passierte genau? (action)
- Wer genau machte was? (actor)
- Wer oder was war Gegenstand des Vorfalls? (object)
- Wo fand der Vorfall statt? (place)
- Wann fand der Vorfall statt? (time)
- Wie bewerten Sie das Ereignis? (evaluation)
- Was war es genau, das bei Ihnen (Un-)Zufriedenheit auslöste?
- Wie haben Sie reagiert bzw. haben Sie vor zu reagieren?
(consequence)

Quelle: Stauss, B. (1994): Der Einsatz der Critical Incident Technique im Dienstleistungsmarketing, in:
Tomczak, T./Belz, Ch. (Hrsg.): THEXIS Fachbuch Marketing, Kundennähe realisieren, St. Gallen, S. 233-250.

ST_V_43_15

Beispiele für Kritische Ereignisse im Restaurant - Phase "Bezahlung"

- Der Wunsch "Zahlen" wird lange ignoriert
- Gast muss lange auf Rechnung warten
- Kellner weiß die bestellten Speisen und Getränke nicht mehr
- Kellner verrechnet sich zu Ungunsten des Gastes
- Kellner akzeptiert "getrennte Kasse" nicht
- Gast muss lange auf Wechselgeld warten
- Wechselgeld stimmt nicht

Methode der Kritischen Ereignisse - Vorteile

1. CIT ist besonders geeignet, die wahrgenommene Dienstleistungsqualität zu messen.
2. Die Methode der kritischen Ereignisse spiegelt die übliche Art und Weise wider, wie Dienstleistungskunden denken.
3. Die Methode der kritischen Ereignisse liefert handlungsrelevante Informationen.
4. Die CIT liefert eindeutige und sehr konkrete Informationen.
5. Mit Hilfe der CIT lassen sich Minimum- und Werterhöhungsqualitäten identifizieren.

Minimum- Werterhöhungsqualität

Minimumqualität: <ul style="list-style-type: none">- Kern des Dienstleistungsangebots- von den Kunden grundsätzlich erwartete Leistung- kaum Ansatzpunkte für Profilierung im Wettbewerb- bei fehlerhafter Leistung: „Strafpunkte“ vom Kunden		
bei Nichterfüllung der Erwartungen: <i>unzufrieden</i>	bei Erfüllung der Erwartungen: <i>nicht unzufrieden</i>	
	bei Nichtleistung <i>nicht unzufrieden</i>	bei Leistung <i>zufrieden</i>
Werterhöhungsqualität: <ul style="list-style-type: none">- erhöht den Wert der Kernleistung- kann von den Kunden nicht grundsätzlich erwartet werden- Ansatzpunkt für Profilierung im Wettbewerb- bei Leistung: „Bonuspunkte“ vom Kunden		

Quelle: In Anlehnung an Cina, C. (1989): Creating an Effective Customer Satisfaction Program, in: The Journal of Services Marketing, Vol. 3, No. 1, S. 8.

ST_V_43_18

3. These:

Die herkömmliche Zufriedenheitsmessung reicht nicht aus, denn auch unter den zufriedenen Kunden besteht ein Gefährdungspotential.

Einerseits ist Kundenzufriedenheit die notwendige Voraussetzung für ökonomischen Erfolg:

Beispiel Stadtparkasse Köln

Wenn sich der Anteil der sehr zufriedenen und zufriedenen Kunden jeweils um 2,5 Prozentpunkte erhöht,

- steigt die Zahl der Weiterempfehlungen um 6%
- sinkt die Anzahl der Kontoauflösungen um 17%

Quelle: Drewes, W./Klee, J. (1995): Messung der Dienstleistungsqualität und Qualitätsmanagement bei Kreditinstituten - am Beispiel einer deutschen Großsparkasse, in: Bruhn, M./Stauss, B. (Hrsg.): Dienstleistungsqualität, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 522 f.

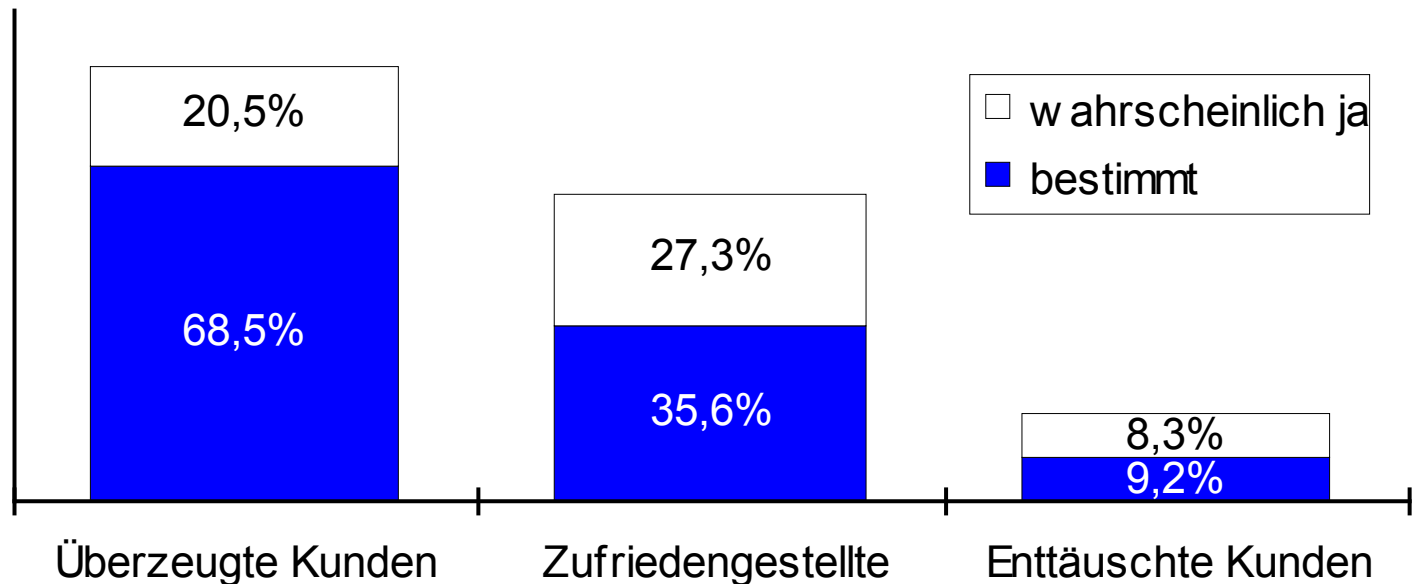
Andererseits ist der Zusammenhang von Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität häufig nur gering:

- Finkelman / Goland (1989):
Loyalitätsrate der mit dem Service von Autohäusern sehr zufriedenen Kunden lag zwischen 40 % und 58 %
- Reichheld / Aspinall (1994):
90 % der Kunden, die von einem amerikanischen Automobilhersteller abwanderten, waren "zufrieden" oder "sehr zufrieden"

Bindungswirkung der Kundenzufriedenheit ist abhängig von der Intensität der Kundenzufriedenheit:

Kunden müssen "überzeugt", nicht nur zufrieden sein

"Werden Sie diese Bank bzw. Sparkasse an Freunde oder Bekannte weiterempfehlen?"



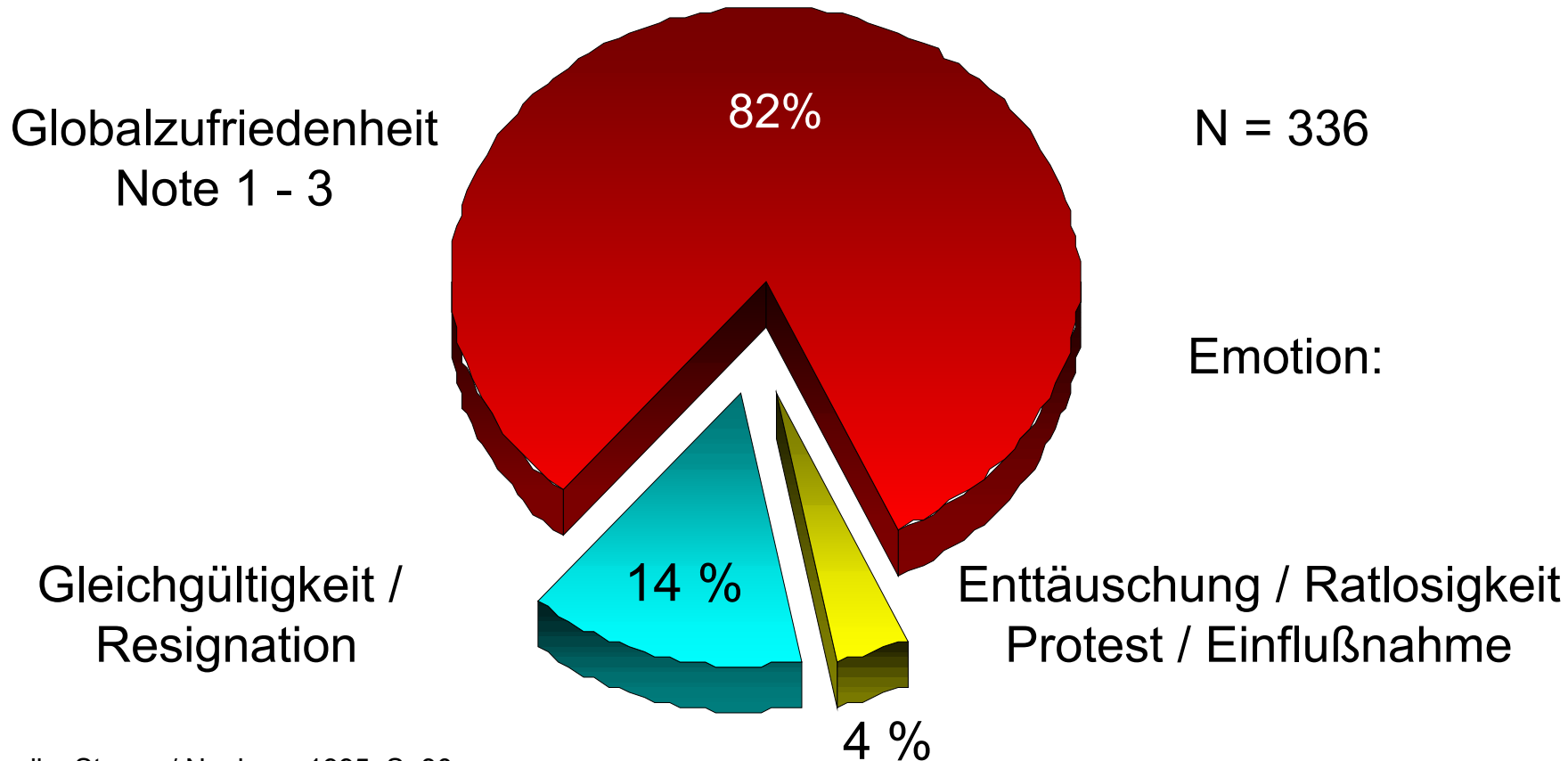
Bindungswirkung der Kundenzufriedenheit ist abhängig vom Kundenzufriedenheitstyp

Das Qualitative Kundenzufriedenheitsmodell zeigt: Es gibt verschiedene Zufriedenheitstypen mit unterschiedlichem Gefährdungspotential

	Der Fordernd Zufriedene	Der Stabil Zufriedene	Der Resigniert Zufriedene
Gefühl	Optimismus/ Zuversicht	Beständigkeit/ Vertrauen	Gleichgültigkeit/ Anpassung
Erwartung	... muß in Zukunft mit mir Schritt halten	... soll alles so bleiben wie bisher	... mehr kann man nicht erwarten
Verhaltensintention (Wiederwahl?)	Ja, da bisher meinen ständig neuen Anforderungen gewachsen	Ja, da bisher alles meinen Anforderungen entsprach	Ja, denn andere sind auch nicht besser

Hohe Zufriedenheitswerte allein sind wenig aussagekräftig, denn ...

... 18 % der zufriedenen Kunden haben keine positive emotionale Beziehung zum Anbieter (Bankstudie)

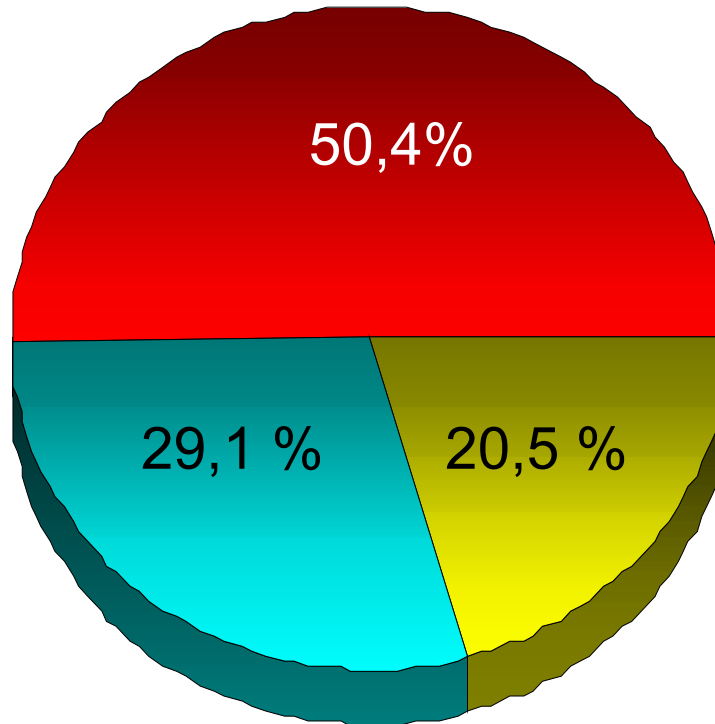


Hohe Zufriedenheitswerte allein sind wenig aussagekräftig, denn ...

... fast die Hälfte der zufriedenen Kunden hat hinsichtlich der Wiederwahl Vorbehalte (Bankstudie)

Globalzufriedenheit
Note 1 - 3

N = 337



Bereitschaft zur
Wiederwahl:

... andere sind
auch nicht
besser

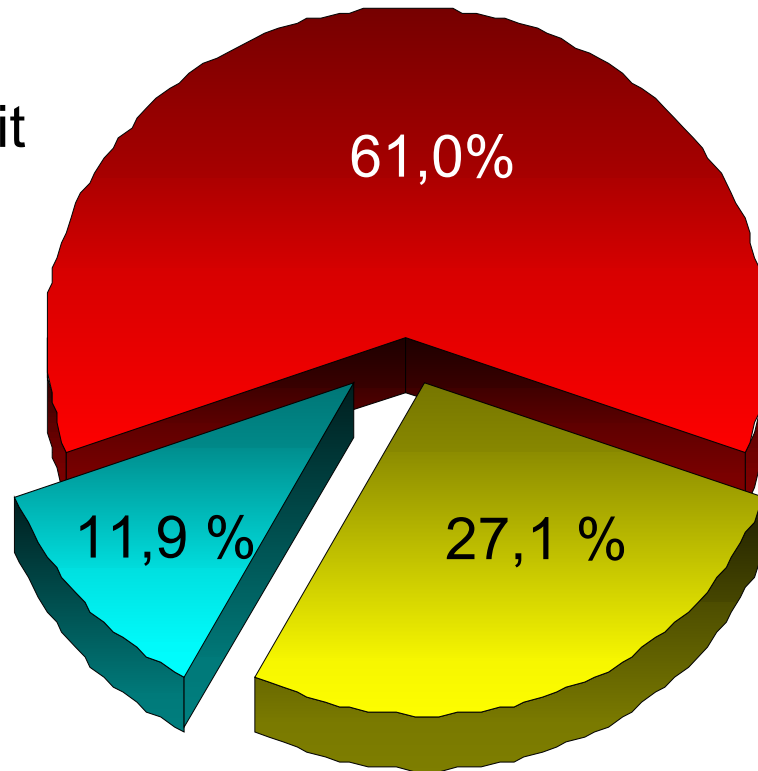
... bisher ständig
neuen An-
forderungen
gewachsen

Hohe Zufriedenheitswerte allein sind wenig aussagekräftig, denn ...

... allein 11,9 % der Zufriedenen sind resigniert (Bankstudie)

Globalzufriedenheit
Note 1 - 2

N = 236

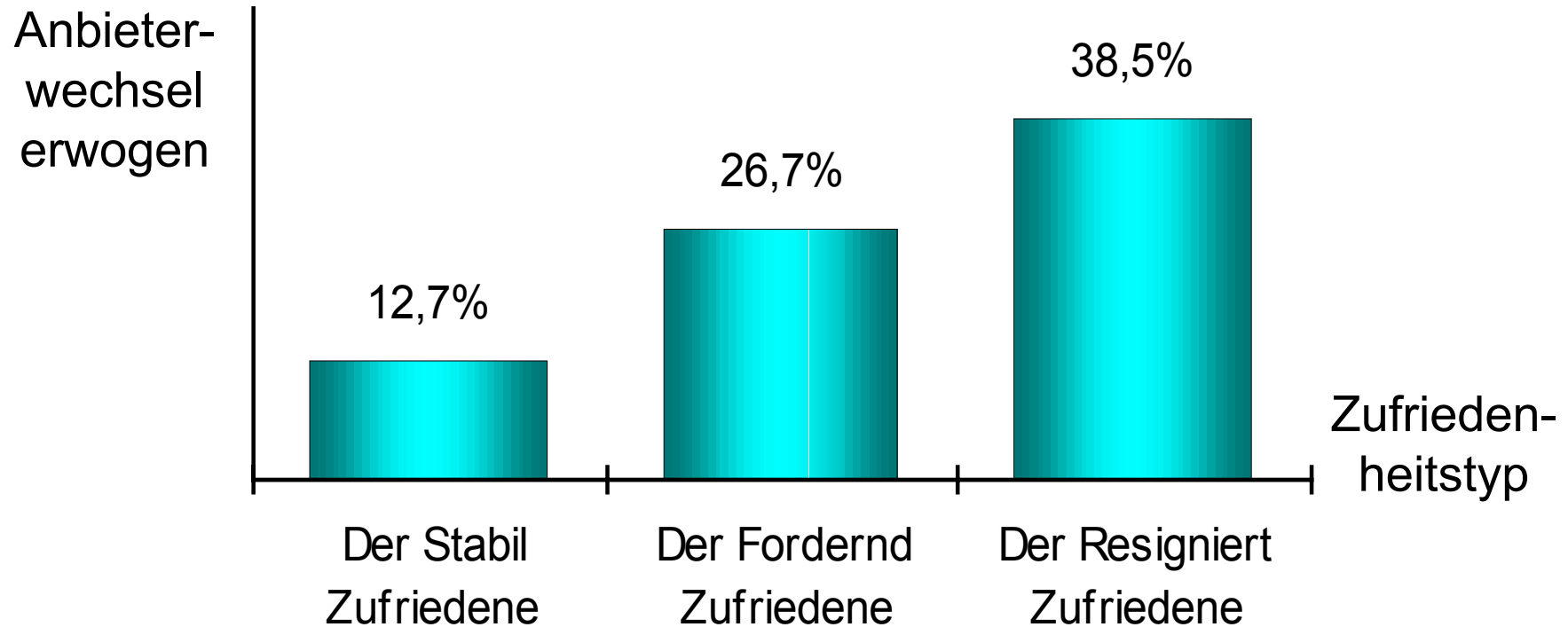


Der Resigniert
Zufriedene

Der Fordernd
Zufriedene

Hohe Zufriedenheitswerte allein sind wenig aussagekräftig, denn ...

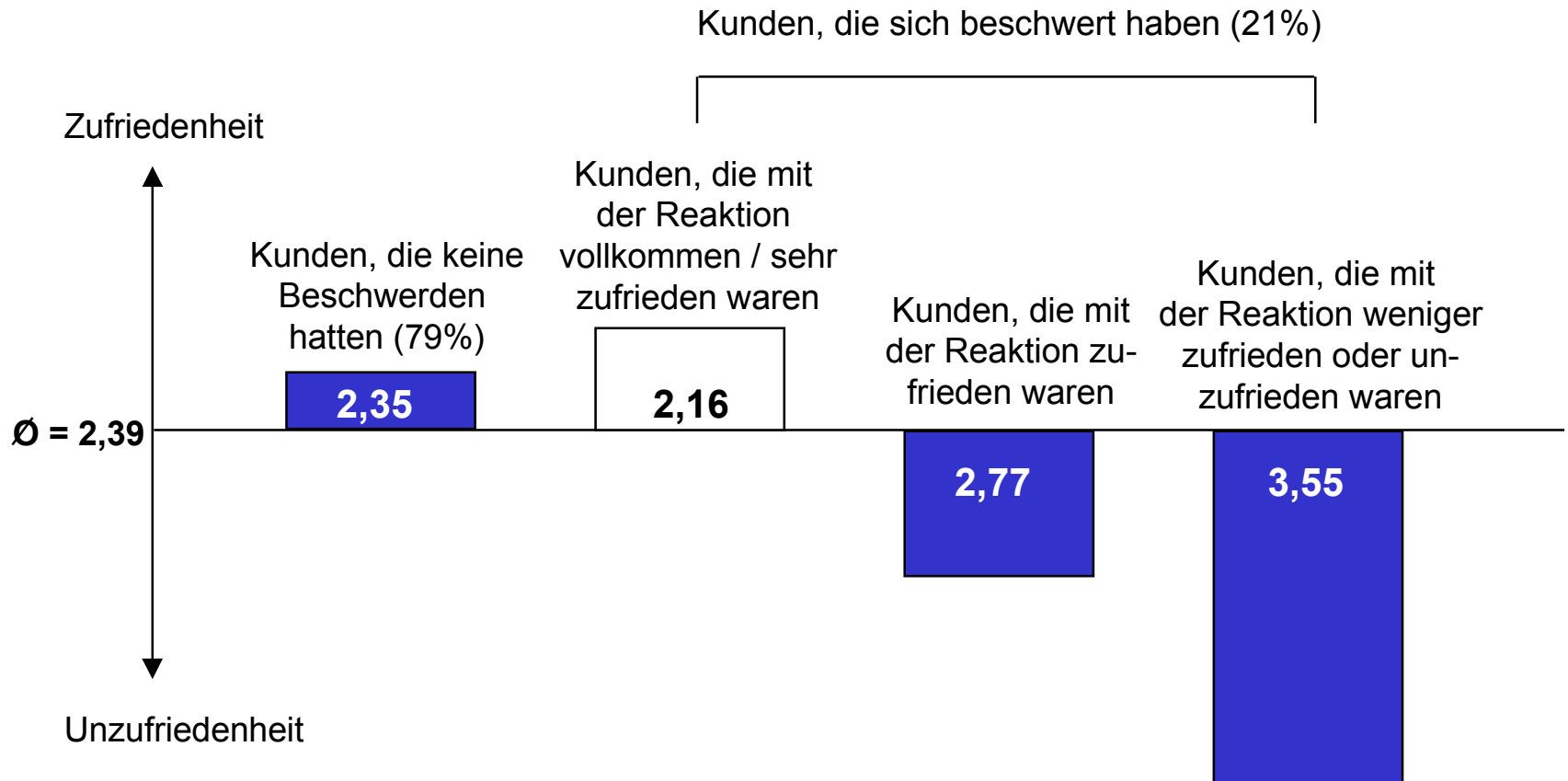
... Fordernd Zufriedene und Resigniert Zufriedene erwägen Anbieterwechsel (Bankstudie)



4. These:

**Vom Kunden erlebte Qualitätsprobleme
bedürfen der besonderen Beachtung:
Beschwerdemanagement**

Beschwerdemanagement als Kundenbindungsinstrument



Quelle: Das Deutsche Kundenbarometer - Qualität und Zufriedenheit 1993

ST_V_43_29

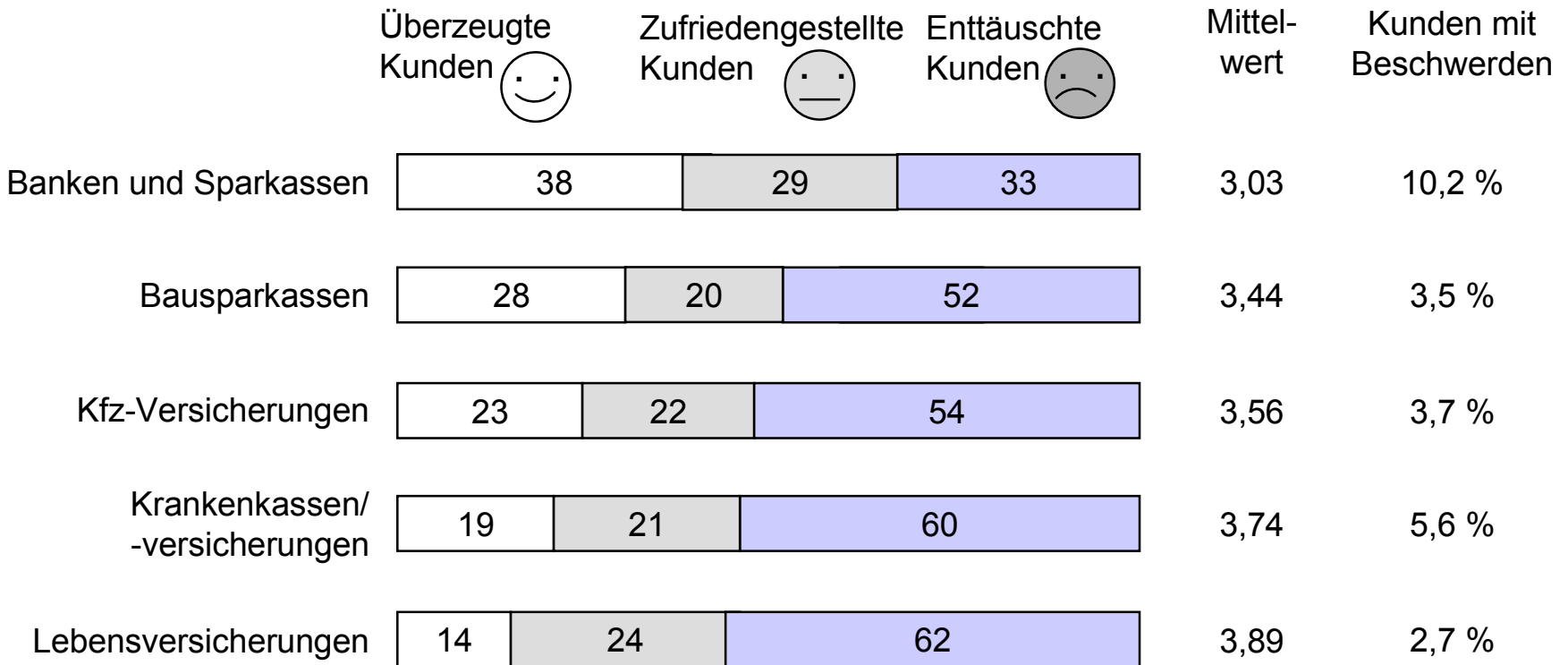
Beschwerdezufriedenheit und Kundenverhalten (Beispiel VW)

- nur einer von 26 Kunden, die eine Beschwerde haben, trägt diese auch vor
- unzufriedene Kunden vermitteln diese Erfahrung im Durchschnitt neun bis zehn weiteren Personen
- 13 Prozent kommunizieren sie an mehr als 20 Personen

umgekehrt gilt:

- jede gelöste Beschwerde wird fünf weiteren Personen mitgeteilt
- 54 bis 70 Prozent zufriedengestellter Beschwerdeführer werden zu Dauerkunden
- bei schneller Reaktion steigt dieser Anteil auf 95 Prozent

Beschwerdezufriedenheit im Branchensegment Finanzdienstleister 1998



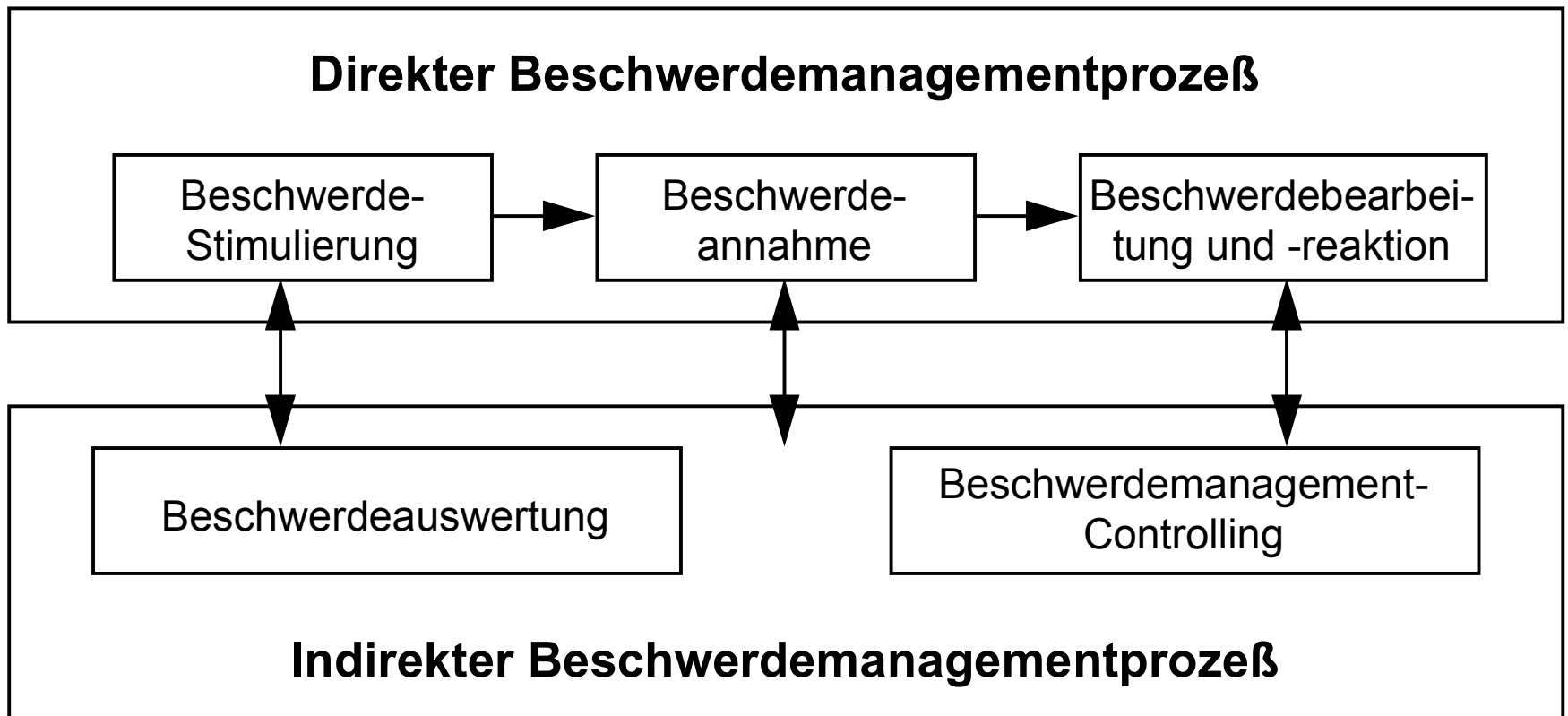
Quelle: Meyer, A./Dornach, F. (1997): Das Deutsche Kundenbarometer - Qualität und Zufriedenheit, München, S. 63.

ST_V_43_31

Ziele des Beschwerdemanagements

- Herstellung von (Beschwerde-) Zufriedenheit
- Vermeidung von Opportunitätskosten anderer Reaktionsformen unzufriedener Kunden
- Umsetzung und Verdeutlichung einer kundenorientierten Unternehmensstrategie
- Schaffung zusätzlicher akquisitorischer Effekte
- Auswertung und Nutzung der in Beschwerden enthaltenen Informationen
- Reduzierung interner und externer Fehlerkosten

Der Beschwerdemanagementprozeß im Überblick



Empfehlungen zum Beschwerdemanagement

1. Nutzen Sie alle Möglichkeiten zur Stimulierung von Beschwerden !
2. Sorgen Sie für eine schnelle und kulante Beschwerdebearbeitung!
3. Schulen Sie Ihr Kundenkontaktpersonal für den Umgang mit dem unzufriedenen Kunden!
5. Wählen Sie die richtige Reaktionsform!
6. Nutzen Sie die Beschwerdeinformationen für Qualitätsgestaltung und Qualitätssicherung!
7. Ergänzen Sie die Beschwerdeanalyse durch den Einsatz weiterer Verfahren der Problementdeckung!
8. Überwachen Sie die die Aufgabenerfüllung des Beschwerdemanagements durch Kundenbefragungen und Standards
9. Ermitteln Sie Kosten und Nutzen Ihres Beschwerdemanagements!

Beispiel Beschwerdestimulierung

**ONLY A HOSPITAL WITH
A STAFF LIKE OURS CAN MAKE
A GUARANTEE LIKE OURS.**



IF YOUR FOOD'S COLD
CALL US ON IT.

IF YOUR ROOM'S TOO
WARM
CALL US ON IT.

IF SOMEONE
WAS RUDE
CALL US ON IT.

IF WE MADE
YOU WAIT
CALL US ON IT.

You're going to like the way we care for you at Columbus. But if any Hospital service doesn't quite meet your expectations or those of your physician, either of you can pick up the phone and call our special hot-line number. We'll get to work on it right away. Whether it's a cold dinner, a fuzzy TV picture, a long wait for x-rays, or whatever —we'll solve the problem and try to make up for your inconvenience with some extra-special treatment. And if you're still not satisfied, you won't be charged for that service.

It takes an exceptional staff to make an offer like that. A staff like ours. We're so confident we'll treat you right, we guarantee our performance to you and your physician. And just to keep us on our toes, we wear buttons to remind ourselves—and you—of this unique guarantee.

We're proud of the high level of satisfaction we offer you at Columbus Hospital. But we're even prouder of the fact that should we ever slip, you can call us on it. And that's a guarantee.

2520 North Lakeview Avenue, Chicago, IL 60614 312/883-6666

Columbus Hospital 

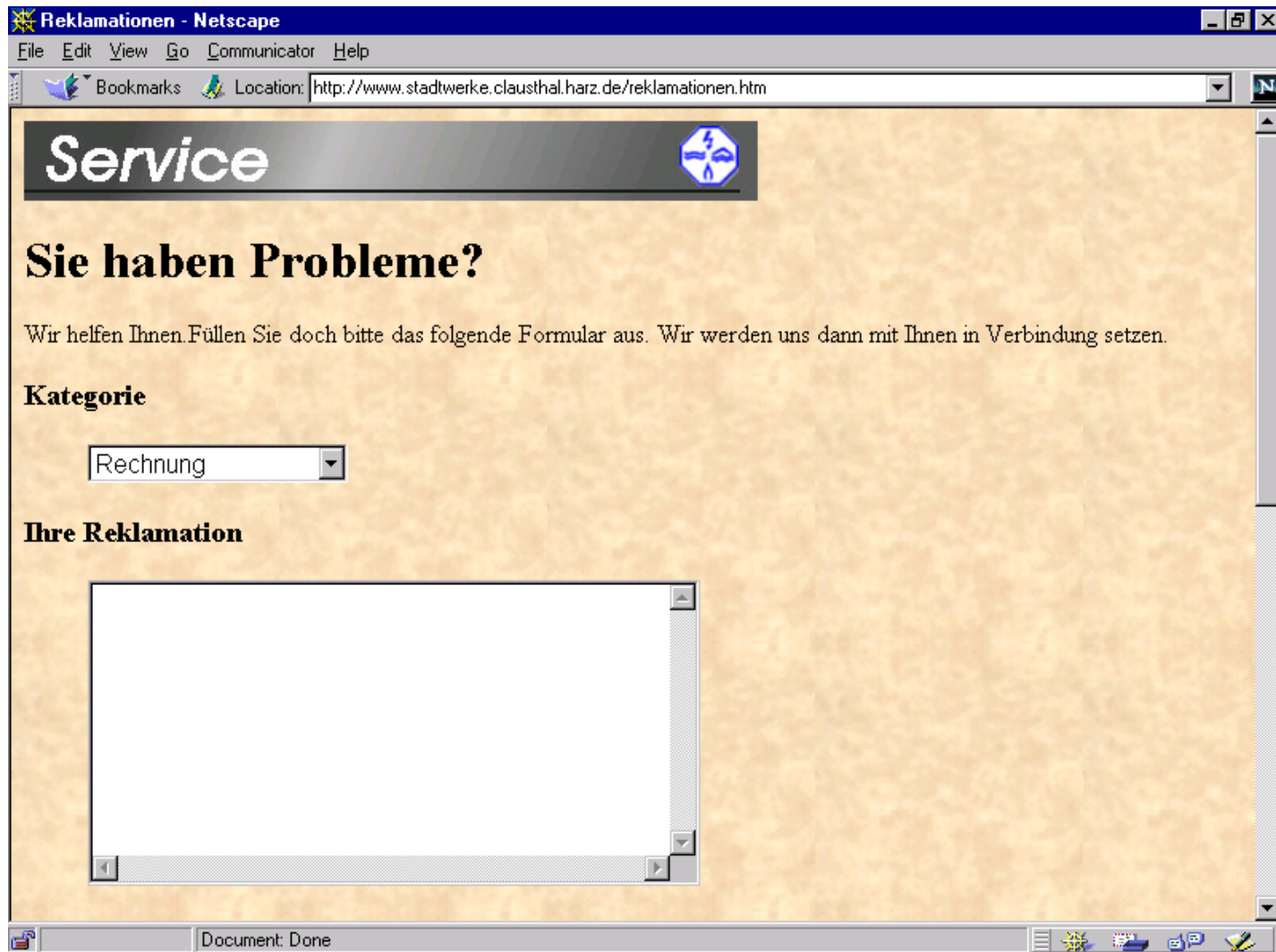
IT TAKES A STAFF LIKE OURS TO MAKE A GUARANTEE LIKE OURS.

Source: Courtesy of Columbus Hospital, Chicago, Illinois.

Quelle: Peterson, K. (1988): The Strategic Approach to Quality Service in Health Care, Chicago, S. 151.

ST_V_43_35

Beispiel Beschwerdestimulierung im Internet



Quelle: Reklamationssseite der Stadtwerke Clausthal-Zellerfeld GmbH (<http://www.stadtwerke.clausthal.harz.de/reklamationen.htm>).

ST_V_43_36

5. These:

**Für wesentliche Qualitätsmerkmale sind
Standards festzulegen**

Qualitätsstandards für Dienstleistungen

Schritte bei der Bestimmung von Standards:

- Auswahl der Qualitätsdimensionen- und merkmale
- Festlegung von Leistungsindikatoren
- Festlegung von Sollvorgaben
- Festlegung, wann der Standard erreicht sein soll
- Ableiten von Konsequenzen für das Verhalten der Mitarbeiter und Führungskräfte
- Schaffen der Voraussetzungen in Prozessen, Organisation und Infrastruktur

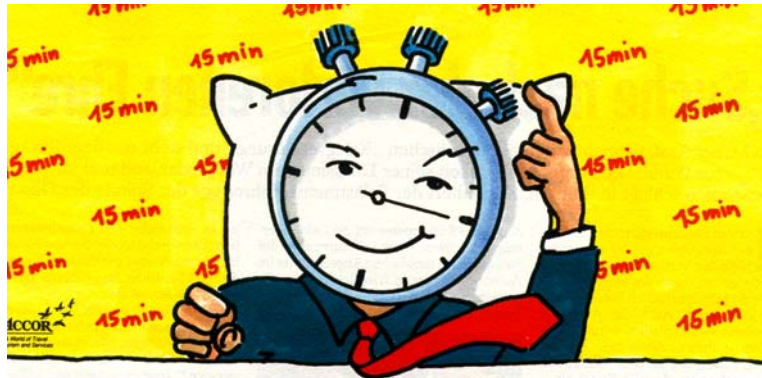
Quantitative Qualitätsstandards für Dienstleistungen (Beispiel)

		Subjektive Standards		Objektive Standards	
Qualitätsdimension	Qualitätsmerkmal	Leistungsindikatoren	Sollvorgaben	Leistungsindikatoren	Sollvorgaben
Telephonische Kontaktbequemlichkeit	Schnelle Annahme eines Anrufs	Zufriedenheit mit der Schnelligkeit der Annahme	mindestens 70% begeisterte Kunden, höchstens 10% unzufriedene Kunden	• Telephonische Erreichbarkeitsquote	• mind. 90%
				• Telephonische Sofortannahmequote	• mind. 95%

Vorteile von Service-Garantien

- Zwang zur Entwicklung kundenorientierter Qualitätsstandards
- Verdeutlichung der Wettbewerbsvorteils nach außen
- Zwang zur Beseitigung von Problemursachen bei Eintreten von Garantiefällen
- Verdeutlichung der ernsthaften Qualitätsverpflichtung nach innen.

Beispiel einer Service-Garantie



Das Ibis-15-Minuten-Versprechen

Unser Service ist (nicht) zu stoppen.

Bei uns schlafen Sie gut oder gratis. Denn sollte einmal wirklich etwas nicht in Ordnung sein, beheben wir es in 15 Minuten – oder Sie übernachten auf unsere Kosten. Und das gib't über 50mal in Deutschland! In: Aachen (2x), Augsburg (2x), Bamberg, Berlin (3x), Bochum (2x), Bonn, Bremen (2x), Dresden (3x), Duisburg, Düsseldorf (2x), Erfurt, Essen, Frankfurt/M. (2x), Gelsenkirchen, Hamburg (3x), Hannover, Heidelberg, Koblenz, Köln (2x), Leipzig (2x), Lohne, Mainz, München (2x), Nürnberg (3x), Offenbach, Osnabrück, Paderborn, Regensburg (2x), Ulm, Weimar und Wiesbaden (2x).

Reservieren Sie unter Resinter: Tel. 061 96/48 38 07, Fax 061 96/48 38 17
oder gleich im Hotel Ihrer Wahl.

84 bis 155 DM* pro Zimmer
je nach Standort zzgl. 15 DM
P. P. fürs Frühstücksbuffet.
*außer zu Messen

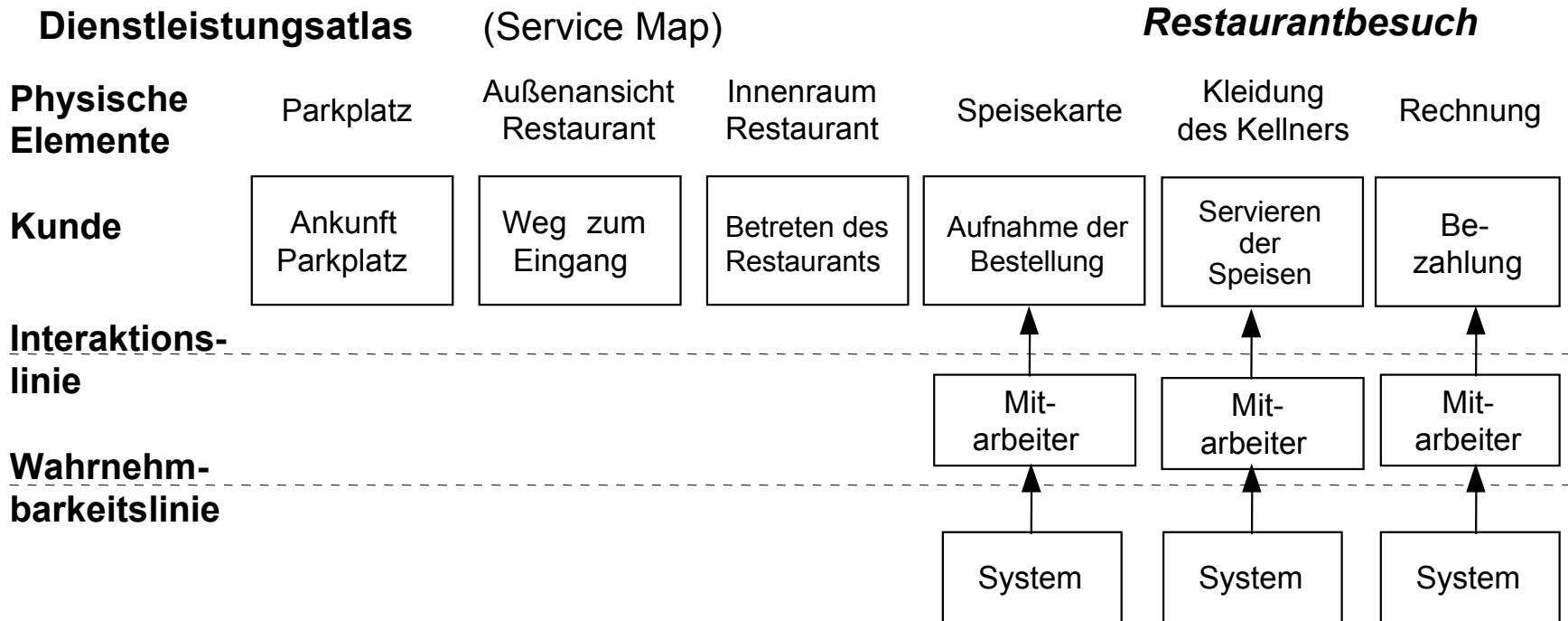


Die mit den ausgeschlafenen Gästen.

6. These:

Dienstleistungsqualität wird vom Kunden prozesshaft erlebt und muß deshalb auch prozessorientiert geplant und gemessen werden

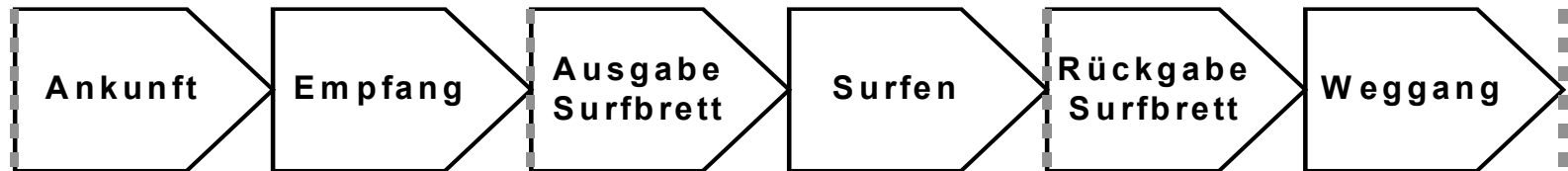
Dienstleistungsqualität wird an einer Fülle von Kontaktpunkten („Augenblicke der Wahrheit“) wahrgenommen



Kontaktpunktspezifisches Qualitätsmanagement

Beispiel: Windsurfen bei Club Méditerranée

(1) Beeinflussungsphasen



(2) Potentielle Qualitätsstörungen:

- ungünstige Zeiten
- schlechtbeschilderter Ort
- zerbrochenes Material
- gekentertes Surfbrett
- Sonnenbrand
- verlorene Sachen
- kein Abschied

(3) Qualitätsfaktoren (Menschen, Material, Ausrüstung, Methode):

- Hinweisschilder
- Orientierungsschilder
- Wahl des Materials
- Sicherheit
- Sonnencreme
- Sicherheit
- Höflichkeit

7. These:

**Dienstleistungsqualität verlangt
personalorientiertes internes Marketing**

Personalorientiertes internes Marketing

Ziele

- Kunden- und qualitätsorientierte Personalauswahl
- Kunden- und qualitätsorientierte Information des Personals
- Schaffung von Akzeptanz in bezug auf Qualitäts- und Kundenorientierung
- Vermittlung von Fähigkeiten zur Bewältigung von Kundenkontaktsituationen
- Schaffung eines organisationsinternen Umfeldes, das kunden- und qualitätsorientierte Einstellungen und Verhalten stützt

Personalorientiertes internes Marketing

Instrumente

1. Absatzmarktorientierter Einsatz personalpolitischer Instrumente

- Personalbeschaffung
- Personaleinsatz
- Entgeltpolitik
- Mitarbeiterbefragungen

2. Absatzmarktorientierter Einsatz interner Kommunikationsinstrumente

- Interne Individualkommunikation
- Interne Massenkommunikation

3. Personalorientierter Einsatz externer Marketinginstrumente

- Werbung
- Public Relations
- Garantiepolitik

Quelle: Stauss, B. (1995): Internes Marketing als personalorientierte Qualitätspolitik,
in: Bruhn, M./Stauss, B. (Hrsg.): Dienstleistungsqualität, 2. Aufl., S. 257-276.

ST_V_43_47

Qualitätsorientierte Anreizsysteme in Dienstleistungsunternehmen

Qualitätsorientierte Anreizsysteme in Dienstleistungsunternehmen		
Anreize zur Erhaltung und Erhöhung der extrinsischen Motivation		Anreize zur Erhaltung der intrinsischen Motivation
Materielle Anreize	Nicht-materielle Anreize	
<ul style="list-style-type: none"> • Prämien für kundenorientierte Beratung • Erfolgsorientierte Gehaltskomponenten • Lohnerhöhung bei kundenorientiertem Verhalten • Anrecht auf Seminarbesuche • Incentive-Reisen 	<ul style="list-style-type: none"> • Individuelle Auszeichnung • Bekanntmachung der Leistung in unternehmenseigenen Medien • Übertragung von Verantwortung • Übertragung von Projektleitungsaufgaben • Aufbieten von Aufstiegschancen 	<ul style="list-style-type: none"> • Aussprechen von persönlichem Lob • Verbesserung der Arbeitsbedingungen • Modifikation der Gestaltung der Arbeitsinhalte

Beispiel Empowerment bei Ritz Carlton

- Derjenige Mitarbeiter, dem gegenüber eine Beschwerde geäußert wird, bzw. der von einem Kundenproblem erfährt, ist „Eigentümer“ der Beschwerde.
- Er hat „Himmel und Hölle“ in Bewegung zu setzen, um das Problem unmittelbar zu lösen.
- Er darf bis zu \$ 2000 aufwenden, um einen Gast zufriedenzustellen.

Das Credo von Ritz-Carlton

Die Drei Stufen der Dienstleistung

1.

Eine herzliche und aufrichtige Begrüßung. Sprechen Sie den Kunden, wenn angebracht und möglich, mit seinem Namen an.

2.

Vorwegnahme und Erfüllung der Gästewünsche.

3.

Ein liebenswürdiger Abschied. Verabschieden Sie sich mit einem herzlichen „Auf Wiedersehen!“ und sprechen Sie den Gast, wenn angebracht und möglich, mit seinem Namen an.

„Wir sind Damen und Herren im Dienste für Damen und Herren“



THE RITZ-CARLTON

Credo

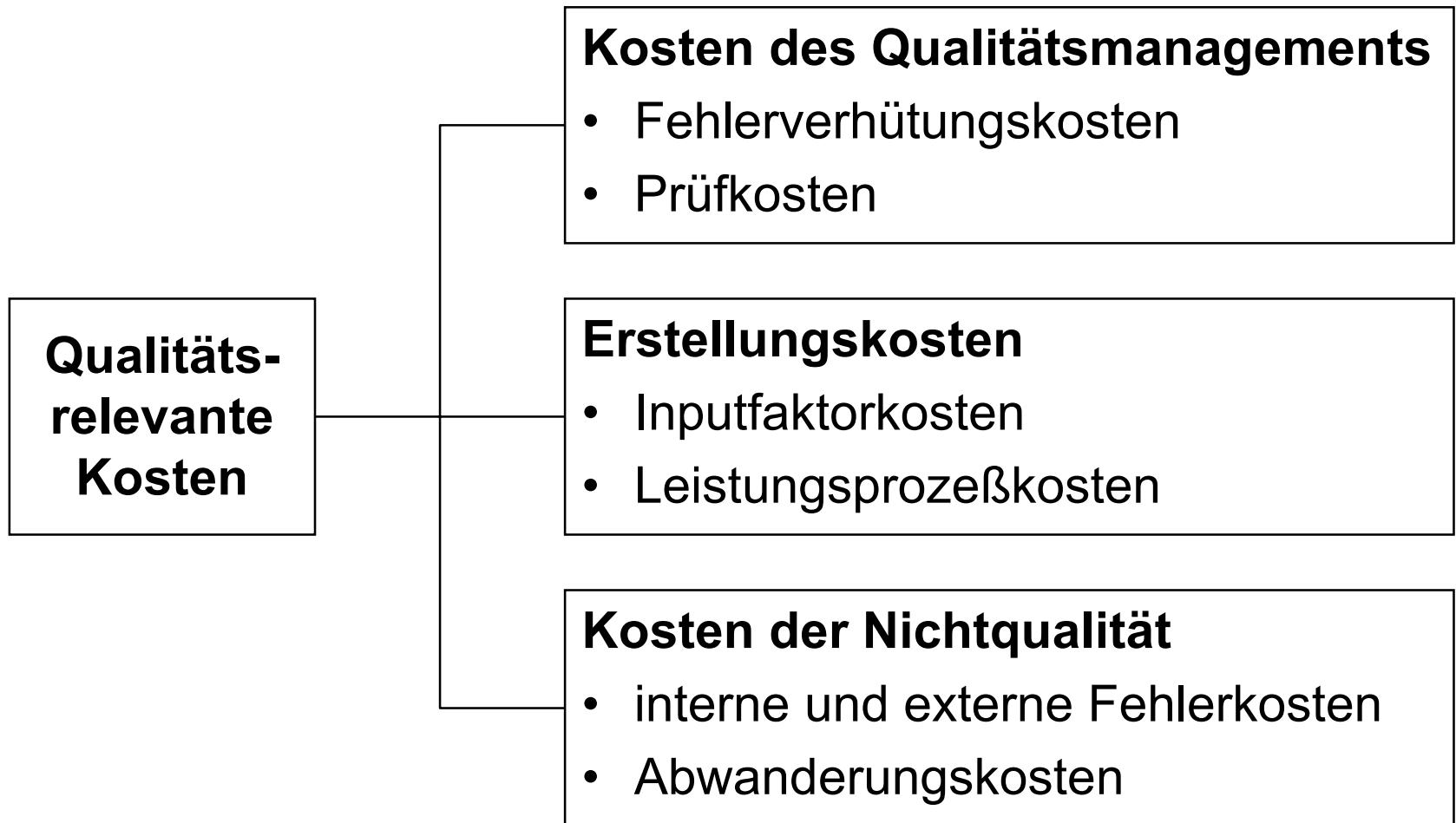
In einem Ritz-Carlton Hotel ist das aufrichtige Bemühen um das Wohlergehen unserer Gäste unser oberstes Gebot.

Wir sichern unseren Gästen ein Höchstmaß an persönlichem Service und Annehmlichkeiten zu. Stets genießen unsere Gäste ein herzliches, entspanntes und dennoch gepflegtes Ambiente. Das Erlebnis Ritz-Carlton belebt die Sinne, vermittelt Wohlbehagen und erfüllt selbst die unausgesprochenen Wünsche und Bedürfnisse unserer Gäste.

8. These:

Qualitätsverbesserungen führen häufig zu Kostensenkungen - Qualitätsmängel sind in jedem Fall (zu) teuer

Qualitätsrelevante Kosten



Beispiele für Kosten des Qualitätsmanagements

Fehlerverhütungskosten

steigen für

- Qualitätsplanung
- Qualitätslenkung
- Qualitätsschulung

Prüfkosten

steigen evtl. für

- Überwachung von Qualitätsstandards
- Zufriedenheitsbefragungen
- Schaltertests

Beispiele für die Auswirkungen von Qualitätssteigerungen auf die Erstellungskosten

Inputfaktorkosten

steigen durch Einsatz

- qualifizierter Mitarbeiter
- moderner technologischer Ausstattung

Leistungsprozeßkosten

sinken aufgrund

- effizienter Prozeßgestaltung
- Produktivitätssteigerung
- hoher Mitarbeitermotivation

Beispiele für Kosten der Nichtqualität

Interne Fehlerkosten	Externe Fehlerkosten	Abwanderungskosten
<ul style="list-style-type: none">• Doppelarbeit• Korrekturen• Störungen im Arbeitsablauf	<ul style="list-style-type: none">• Kosten der Beschwerdebearbeitung• Kosten der Beschwerde-reaktion• Haftungskosten	<ul style="list-style-type: none">• Entgangener Jahresgewinn• Entgangener Lebenszeitgewinn• Kosten zur Akquisition von „Ersatz“-Kunden• Entgangenes Neukundengeschäft aufgrund negativer Mund-Kommunikation

Berechnung von Kosten der Nichtqualität

Mögliche Folgen	Kosten (in DM)	Wahrscheinlichkeit	Kalkulierte Kosten (in DM)		
			Material	Personal	Entgangener DB
FKB verliert für Klärung 60 Min.	55,00	95 %		52,25	
KB verliert für Klärung 60 Min.	45,00	90 %		40,50	
DV Eingabe/Veränderung 15 Min.	8,00	90 %		7,20	
GL verliert 30 Min.	22,50	50 %		11,25	
FKB informiert den Kunden in 20 Min.	18,00	95 %		17,10	
GL schreibt Entschuldigungsbrief	30,00	90 %	27,00		
Kundenbesuch des FKB 120 Min.	130,00	50 %	10,00	55,00	
Kleines Präsent für den Kunden	30,00	50 %	15,00		
Kunde springt ab	1.000,00	10 %			100,00
			52,00	183,30	100,00
Transaktionen/Jahr	Fehlerquote		Fehlerquote pro Jahr		
1.000	2 %		20		
			Fehlerkosten		
			1.040,00	3.666,00	2.000,00
			Gesamtverlust		
			6.706,00		

Quelle: Bartels, G./Schulze-Heuling, M (1996): Qualitätsmanagement und Zertifizierung einer Kreditgenossenschaft, Wiebaden, S. 15 in Anlehnung an Manager Magazin 9/93, The Ritz-Carlton Hotel Company, S. 194.

ST_V_43_56

Qualitätsbezogener Nutzen

Stabilisierender Kundenbindungsnutzen

- Stabilisierender Kundenbindungsnutzen in Form zusätzlicher Erlöse
- Stabilisierender Kundenbindungsnutzen in Form vermiedener Abwanderungskosten

Intensivierender Kundenbindungsnutzen

- Preisbereitschaftsnutzen
- Kauffrequenzsteigerungsnutzen
- Cross-Buying-Nutzen

Kommunikationsnutzen

- Nutzen aus der Steigerung positiver Mund-zu-Mund-Kommunikation
- Nutzen aus der Verringerung negativer Mund-zu-Mund-Kommunikation

Interner Nutzen

- Motivationserhöhung
- Effizienz-Zuwachs