

Institut für Marktorientierte Unternehmensführung
Universität Mannheim
Postfach 10 34 62

68131 Mannheim

Reihe:
Wissenschaftliche Arbeitspapiere
Nr.: W 034

Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

Bauer, H. H. / Grether, M. / Schlieder, B.

Die Messung der Servicequalität von Bankfilialen

Mannheim 2000
ISBN3-89333-222-7

Professor Dr. Hans H. Bauer

ist Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing II an der Universität Mannheim und Wissenschaftlicher Direktor des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU) an der Universität Mannheim.

Dipl.-Kfm. Mark Grether

ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter am oben genannten Lehrstuhl.

Dipl.-Kfm. Bernd Schlieder

ist Forschungsdoktorand am oben genannten Lehrstuhl.

Das Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

Das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung** an der Universität Mannheim versteht sich als Forum des Dialogs zwischen Wissenschaft und Praxis. Der wissenschaftlich hohe Standard wird gewährleistet durch die enge Anbindung des IMU an die beiden Lehrstühle für Marketing an der Universität Mannheim, die national wie auch international hohes Ansehen genießen. Die wissenschaftlichen Direktoren des IMU sind

Prof. Dr. Hans H. Bauer und **Prof. Dr. Christian Homburg**.

Das Angebot des IMU umfasst folgende Leistungen:

◆ **Management Know-How**

Das IMU bietet Ihnen Veröffentlichungen, die sich an Manager in Unternehmen richten. Hier werden Themen von hoher Praxisrelevanz kompakt und klar dargestellt sowie Resultate aus der Wissenschaft effizient vermittelt. Diese Veröffentlichungen sind häufig das Resultat anwendungsorientierter Forschungs- und Kooperationsprojekte mit einer Vielzahl von international tätigen Unternehmen.

◆ **Wissenschaftliche Arbeitspapiere**

Die wissenschaftlichen Studien des IMU untersuchen neue Entwicklungen, die für die marktorientierte Unternehmensführung von Bedeutung sind. Hieraus werden praxisrelevante Erkenntnisse abgeleitet und in der Reihe der wissenschaftlichen Arbeitspapiere veröffentlicht. Viele dieser Veröffentlichungen sind inzwischen in renommierten Zeitschriften erschienen und auch auf internationalen Konferenzen (z.B. der American Marketing Association) ausgezeichnet worden.

◆ **Schriftenreihe**

Neben der Publikation wissenschaftlicher Arbeitspapiere gibt das IMU in Zusammenarbeit mit dem Gabler Verlag eine Schriftenreihe heraus, die herausragende wissenschaftliche Erkenntnisse auf dem Gebiet der marktorientierten Unternehmensführung behandelt.

◆ **Anwendungsorientierte Forschung**

Ziel der Forschung des IMU ist es, wissenschaftliche Erkenntnisse zu generieren, die für die marktorientierte Unternehmensführung von Bedeutung sind. Deshalb bietet Ihnen das IMU die Möglichkeit, konkrete Fragestellungen aus Ihrer Unternehmenspraxis heranzutragen, die dann wissenschaftlich fundiert untersucht werden.

Wenn Sie weitere Informationen benötigen oder Fragen haben, wenden Sie sich bitte an das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim, L5, 1, 68131 Mannheim (Telefon: 0621 / 181-1755)** oder besuchen Sie unsere Internetseite: **www.imu-mannheim.de**.

In seiner Arbeit wird das IMU durch einen **Partnerkreis** unterstützt. Diesem gehören renommierte Wissenschaftler und Manager in leitenden Positionen an:

Dr. Arno Balzer,
Manager Magazin

BASF AG,
Hans W. Reiners

BSH GmbH,
Matthias Ginthum

Carl Zeiss AG,
Dr. Michael Kaschke

Cognis Deutschland GmbH & Co. KG,
Dr. Antonio Trius

Continental AG,
Heinz-Jürgen Schmidt

Deutsche Bank AG,
Rainer Neske

Deutsche Messe AG,
Ernst Raue

Deutsche Post AG,
Jürgen Gerdes

Deutsche Telekom AG,
Achim Berg

Dresdner Bank AG,
Dr. Stephan-Andreas Kaulvers

Dürr AG,
Ralf W. Dieter

E.On Energie AG,
Dr. Bernhard Reutersberg

EvoBus GmbH,
Wolfgang Presinger

Hans Fahr

Freudenberg & Co. KG,
Jörg Sost

Fuchs Petrolub AG,
Dr. Manfred Fuchs

Grohe Water Technology AG & Co. KG,
N.N.

Stephan M. Heck

Heidelberg Druckmaschinen AG,
Dr. Jürgen Rautert

HeidelbergCement AG,
Andreas Kern

Hoffmann-La Roche AG,
Karl H. Schlingensief

HUGO BOSS AG,
Dr. Bruno Sälzer

IBM Deutschland GmbH,
Johann Weißen

IWKA AG,
N.N.

K + S AG,
Dr. Ralf Bethke

KARSTADT Warenhaus AG,
Prof. Dr. Helmut Merkel

Prof. Dr. Dr. h.c. Richard Köhler,
Universität zu Köln

Körper PaperLink GmbH,
Martin Weickenmeier

Monitor Company,
Dr. Thomas Herp

Nestlé Deutschland AG,
Christophe Beck

Pfizer Pharma GmbH,
Jürgen Braun

Dr. Volker Pfahlert,
Roche Diagnostics GmbH

Thomas Pflug

Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG,
Hans Riedel

Procter & Gamble GmbH,
Willi Schwerdtle

Dr. h.c. Holger Reichardt

Robert Bosch GmbH,
Uwe Raschke

Roche Diagnostics GmbH,
Dr. Manfred Baier

Rudolf Wild GmbH & Co. KG,
Dr. Eugen Zeller

RWE Energy AG,
Dr. Andreas Radmacher

Thomas Sattelberger,
Continental AG

SAP Deutschland AG & Co. KG
Joachim Müller

St. Gobain Deutsche Glass GmbH
Udo H. Brandt

Dr. Dieter Thomaschewski

TRUMPF GmbH & Co. KG,
Dr. Mathias Kammüller

VDMA e.V.,
Dr. Hannes Hesse

Voith AG,
Dr. Helmut Kormann

- W097 Bauer, H. H. / Mäder, R. / Wagner, S.-N.: Übereinstimmung von Marken- und Konsumentenpersönlichkeit als Determinante des Kaufverhaltens – Eine Metaanalyse der Selbstkongruenzforschung, 2005
- W095 Bauer, H. H. / Schüle, A. / Reichardt, T.: Location Based Services in Deutschland. Eine qualitative Marktanalyse auf Basis von Experteninterviews, 2005
- W094 Bauer, H. H. / Reichardt, T. / Schüle, A.: User Requirements for Location Based Services. An analysis on the basis of literature, 2005
- W093 Bauer, H. H. / Reichardt, T. / Exler, S. / Kiss, S.: Entstehung und Wirkung von Smart Shopper-Gefühlen. Eine empirische Untersuchung, 2005
- W092 Homburg, Ch. / Stock, R. / Kühlborn, S.: Die Vermarktung von Systemen im Industriegütermarketing, 2005
- W090 Bauer, H. H. / Falk, T. / Kunzmann, E.: Akzeptanz von Self-Service Technologien – Status Quo oder Innovation?, 2005
- W089 Bauer, H. H. / Neumann, M. M. / Huber F.: Präferenzschaffung durch preis-psychologische Maßnahmen. Eine experimentelle Untersuchung zur Wirkung von Preispräsentationsformen, 2005
- W088 Bauer, H.H. / Albrecht, C.-M. / Sauer, N. E.: Markenstress bei Jugendlichen. Entwicklung eines Messinstruments am Beispiel von Kleidung, 2005
- W087 Bauer, H. H. / Schüle, A. / Neumann, M. M.: Kundenvertrauen in Lebensmitteldiscounter. Eine experimentelle Untersuchung, 2005
- W086 Bauer, H. H./ Neumann, M. M. / Mäder, R.: Virtuelle Verkaufsberater in interaktiven Medien. Eine experimentelle Untersuchung zur Wirkung von Avataren in interaktiven Medien, 2005
- W085 Bauer, H. H. / Neumann, M. M. / Haber, T. E. / Olic, K.: Markendifferenzierung mittels irrelevanter Attribute. Eine experimentelle Studie, 2005
- W084 Homburg, Ch. / Kuester, S. / Beutin, N. / Menon, A.: Determinants of Customer Benefits in Business-to-Business Markets: A Cross-Cultural Comparison, 2005
- W083 Homburg, Ch. / Fürst, A.: How Organizational Complaint Handling Drives Customer Loyalty: An Analysis of the Mechanistic and the Organic Approach, 2005
- W082 Homburg, Ch. / Koschate, N.: Behavioral Pricing-Forschung im Überblick – Erkenntnisstand und zukünftige Forschungsrichtungen, 2005
- W081 Bauer, H. H. / Exler, S. / Sauer, N.: Der Beitrag des Markenimage zur Fanloyalität. Eine empirische Untersuchung am Beispiel der Klubmarken der Fußball-Bundesliga, 2004
- W080 Homburg, Ch. / Bucerius, M.: A Marketing Perspective on Mergers and Acquisitions: How Marketing Integration Affects Post-Merger Performance, 2004
- W079 Homburg, Ch. / Koschate, N. / Hoyer, W. D.: Do Satisfied Customers Really Pay More? A Study of the Relationship between Customer Satisfaction and Willingness to Pay, 2004
- W078 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M. / Garde, U.: Messung der Werbeeffizienz – Eine Untersuchung am Beispiel von Online-Werbung, 2004
- W077 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Kundenbindung im Industriegütergeschäft, 2004
- W076 Bauer, H. H. / Reichardt, T. / Neumann, M. M.: Bestimmungsfaktoren der Konsumentenakzeptanz von Mobile Marketing in Deutschland. Eine empirische Untersuchung, 2004
- W075 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Schmitt, P.: Die Erfolgsrelevanz der Markenstärke in der 1. Fußball-Bundesliga, 2004
- W074 Homburg, Ch. / Krohmer, H.: Die Fliegenpatsche als Instrument des wissenschaftlichen Dialogs. Replik zum Beitrag „Trotz eklatanter Erfolglosigkeit: Die Erfolgsfaktorenforschung weiter auf Erfolgskurs“ von Alexander Nicolai und Alfred Kieser, 2004
- W073 Bauer, H. H. / Neumann, M. M. / Lange, M. A.: Bestimmungsfaktoren und Wirkungen von Mitarbeiterzufriedenheit. Eine empirische Studie am Beispiel des Automobilhandels, 2004
- W072 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M. / Garde, U.: Marketingeffizienzanalyse mittels Efficient Frontier Benchmarking - Eine Anwendung der Data Envelopment Analysis, 2004
- W071 Bauer, H. H. / Neumann, M. M. / Hölzing, J. A.: Markenallianzen als Instrument des Imagetransfers im elektronischen Handel, 2004
- W070 Bauer, H. H. / Mäder, R. / Valtin, A.: Auswirkungen des Markennamenwechsels auf den Markenwert. Eine Analyse der Konsequenzen von Markenportfoliokonsolidierung, 2003
- W069 Bauer, H. H. / Neumann, M. M. / Hoffmann, Y.: Konsumententypologisierung im elektronischen Handel. Eine interkulturelle Untersuchung, 2003

- W068 Homburg, Ch. / Stock, R.: The Link between Salespeople's Job Satisfaction and Customer Satisfaction in a Business-to-Business Context. A dyadic Analysis, 2003
- W067 Homburg, Ch. / Koschate, N.: Kann Kundenzufriedenheit negative Reaktionen auf Preiserhöhungen abschwächen? Eine Untersuchung zur moderierenden Rolle von Kundenzufriedenheit bei Preisanstiegen, 2003
- W066 Bauer, H. H. / Neumann, M. M. / Hölzing, J. A. / Huber, F.: Determinanten und Konsequenzen von Vertrauen im elektronischen Handel. Eine kausalanalytische Studie, 2003
- W065 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M. / Elmas, Ö.: Messung und Steuerung der Kundenbindung bei Internetportalen, 2003
- W064 Bauer, H. H. / Falk, T. / Hammerschmidt, M.: Servicequalität im Internet. Messung und Kundenbindungseffekte am Beispiel des Internet-Banking, 2003
- W063 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Müller, V.: Nutzen und Probleme des Lifestyle-Konzepts für das Business-to-Consumer Marketing, 2003
- W062 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Ebert, S.: Die Corporate Identity einer Universität als Mittel ihrer strategischen Positionierung. Erkenntnisse gewonnen aus einem deutsch-amerikanischen Vergleich, 2003
- W061 Homburg, Ch. / Sieben, F. / Stock, R.: Einflussgrößen des Kundenrückgewinnungserfolgs. Theoretische Betrachtung und empirische Befunde im Dienstleistungsbereich, 2003
- W060 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Müller, A.: Frauen als Zielgruppe. Das Beispiel einer geschlechtsspezifischen Vermarktung von Bildungsangeboten, 2003
- W059 Bauer, H. H. / Keller, T. / Hahn, O.K.: Die Messung der Patientenzufriedenheit, 2003
- W058 Homburg, Ch. / Stock, R.: Führungsverhalten als Einflussgröße der Kundenorientierung von Mitarbeitern. Ein dreidimensionales Konzept, 2002
- W057 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M./Staat, M.: Analyzing Product Efficiency. A Customer-Oriented Approach, 2002
- W056 Bauer, H. H. / Grether, M.: Ein umfassender Kriterienkatalog zur Bewertung von Internet-Auftritten nach markenpolitischen Zielen, 2002
- W055 Homburg, Ch. / Faßnacht, M. / Schneider, J.: Opposites Attract, but Similarity Works. A Study of Interorganizational Similarity in Marketing Channels, 2002
- W054 Homburg, Ch. / Faßnacht, M. / Günther, Ch.: Erfolgreiche Umsetzung dienstleistungsorientierter Strategien von Industriegüterunternehmen, 2002
- W053 Homburg, Ch. / Workman, J.P. / Jensen, O.: A Configurational Perspective on Key Account Management, 2002
- W052 Bauer, H. H. / Grether, M. / Sattler, C.: Werbenutzen einer unterhaltenden Website. Eine Untersuchung am Beispiel der Moorhuhnjagd, 2001
- W051 Bauer, H. H. / Jensen, S.: Determinanten der Kundenbindung. Überlegungen zur Verallgemeinerung der Kundenbindungstheorie, 2001
- W050 Bauer, H. H. / Mäder, R. / Fischer, C.: Determinanten der Werbewirkung von Markenhomepages, 2001
- W049 Bauer, H. H. / Kieser, A. / Oechsler, W. A. / Sauer, N. E.: Die Akkreditierung. Eine Leistungsbeurteilung mit System?, 2001,
- W048 Bauer, H. H. / Ohlwein, M.: Zur Theorie des Kaufverhaltens bei Second-Hand-Gütern, 2001
- W047 Bauer, H. H. / Brünner, D. / Grether, M. / Leach, M.: Soziales Kapital als Determinante der Kundenbeziehung, 2001
- W046 Bauer, H. H. / Meeder, U. / Jordan, J.: Eine Konzeption des Werbecontrolling, 2000
- W045 Bauer, H. H. / Staat, M. / Hammerschmidt, M.: Produkt-Controlling. Eine Untersuchung mit Hilfe der Data Envelopment Analysis (DEA), 2000
- W044 Bauer, H. H. / Moch, D.: Werbung und ihre Wirkung auf die Tabaknachfrage. Eine Übersicht der theoretischen und empirischen Literatur, 2000
- W043 Homburg, Ch. / Kebbel, Ph.: Komplexität als Determinante der Qualitätswahrnehmung von Dienstleistungen, 2000
- W042 Homburg, Ch. / Kebbel, Ph.: Involvement als Determinante der Qualitätswahrnehmung von Dienstleistungen, 2000
- W041 Bauer, H. H. / Mäder, R. / Huber, F.: Markenpersönlichkeit als Grundlage von Markenloyalität. Eine kausalanalytische Studie, 2000
- W040 Bauer, H. H. / Huber, F. / Bächmann, A.: Das Kaufverhalten bei Wellness Produkten. Ergebnisse einer empirischen Studie am Beispiel von Functional Food, 2000
- W039 Homburg, Ch. / Stock, R.: Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit. Eine dyadische Analyse, 2000
- W038 Becker, J. / Homburg, Ch.: Marktorientierte Unternehmensführung und ihre Erfolgsauswirkungen. Eine empirische Untersuchung, 2000
- W037 Bauer, H. H. / Fischer, M.: Die simultane Messung von Kannibalisierungs-, substitutiven Konkurrenz- und Neukäuferanteilen am Absatz von line extensions auf der Basis aggregierter Daten, 2000
- W036 Homburg, Ch. / Pflesser, Ch.: A Multiple Layer Model of Market-Oriented Organizational Culture. Measurement Issues and Performance Outcomes., 2000

Weitere Arbeitspapiere finden Sie auf unserer Internet-Seite: www.imu-mannheim.de

INHALTSVERZEICHNIS

	Seite
1. Bedeutung und Messung von Servicequalität.....	1
1.1. Qualitätsmanagement und Kundenzufriedenheit als Maßstab beim Leistungserstellungsprozeß von Bankdienstleistungen.....	1
1.2. Servicequalität von Bankfilialen	2
1.3. Messung von Servicequalität	8
1.3.1. Grundlegende Problematik der Dienstleistungsqualitätsmessung	8
1.3.2. Multiattributive Messung der Qualität von Bankdienstleistungen am Beispiel des SERVIMPERF-Modells	10
2. Eine empirische Studie zur Messung der Dienstleistungsqualität von Bankfilialen mittels Analytic Hierarchy Process und Supermatrix-Verfahren	12
2.1. Meßmethode	12
2.1.1. Grundlagen des Analytic Hierarchy Process	12
2.1.2. Grundlagen des Supermatrix-Verfahrens.....	15
2.2. Ziele und Konzeption der empirischen Untersuchung.....	17
2.2.1. Zielsetzung	17
2.2.2. Voruntersuchungen	18
2.2.3. Design und Durchführung der Datenerhebung	22
2.3. Ergebnisse	24
2.3.1. Individualanalyse	24
2.3.2. Aggregierte Analyse	29
2.4. Implikationen für die Vertriebssteuerung	34
2.4.1. Das Handlungsportfolio auf Filialebene	34
2.4.2. Kundenorientierte Optimierung des Filialsystems.....	41
LITERATURVERZEICHNIS	III

1. Bedeutung und Messung von Servicequalität

1.1. Qualitätsmanagement und Kundenzufriedenheit als Maßstab beim Leistungserstellungsprozeß von Bankdienstleistungen

Das traditionell rentabilitäts-, wachstums- und risikoorientierte Bankmanagement muß aufgrund tiefgreifender Veränderungen im wettbewerbsspolitischen Umfeld um Aspekte eines umfassenden Qualitätsmanagements erweitert werden. Kreditinstitute sehen sich jedoch nicht nur mit neuen Formen des Wettbewerbs konfrontiert, sondern werden durch teilweise erhebliche wirtschaftliche, gesellschaftliche und technologische Veränderungen vor neue Herausforderungen gestellt. Vor dem Hintergrund der weitgehenden Austauschbarkeit der Leistungen von Kreditinstituten, einhergehend mit immer anspruchsvolleren Kunden, werden zudem höhere Anforderungen an die Service-, Beratungs- und Betreuungsqualität gestellt. Dauerhafte Wettbewerbsvorteile können nur durch ein konsequentes Qualitätsmanagement erreicht werden, da innovative Bankprodukte besonders im Privatkundengeschäft leicht kopierbar sind. Servicequalität ermöglicht somit, sich im Markt zu profilieren, schafft Wettbewerbsbarrieren gegenüber Konkurrenzangeboten und erhöht die Kundenbindung.

Neuere, bankspezifische empirische Untersuchungen von *Lacher*¹ und *Burchard/Hagen*² betonen übereinstimmend den positiven Zusammenhang zwischen Servicequalität und Unternehmenserfolg. Servicequalität wird hierbei als „der strategische Erfolgsfaktor“ bezeichnet. Während man in der Vergangenheit eine Erhöhung der Servicequalität als Kostenproblem betrachtet hat, ist man heute der Überzeugung, daß eine umfassende Dienstleistungsqualität zu Kostenentlastungen führen kann. Zum einen können bei einer auf Qualität ausgerichteten Organisation Fehler von Anfang an vermieden werden. Zum anderen bringt Servicequalität neben einer als selbstverständlich angesehenen Qualität der Kernleistung einen echten Zusatznutzen für den Kunden und erhöht somit seine Zufriedenheit.³ Zufriedene Kunden zeichnen sich wiederum durch eine tendenziell höhere Loyalität gegenüber ihrer Bank aus, wechseln deshalb seltener ihre Bankverbindung und empfehlen diese sogar anderen.⁴ Die so erreichte Kundenbindung hat einen unmittelbaren Einfluß auf den Gewinn einer Bank.⁵ Auf der Kostenseite können aufgrund der geringeren Kundenfluktuation zumindest teilweise erhebliche Kosten für die Akquisition neuer Kunden eingespart werden. Erlösvorteile bieten sich, da langjährige Kundenbeziehungen durch vermehrte Wiederholungsgeschäfte profitabler sind. Zudem führt eine engere Kunde-Bank-Beziehung auch

¹ Vgl. Lacher (1995), S. 16 f. und S. 21 ff. Für eine empirische Bestätigung dieser Zusammenhänge bei Finanzdienstleistungsunternehmen verweist *Lacher* auf Untersuchungen der Unternehmensberatungsfirma Bain & Company.

² Vgl. Burchard/Hagen (1995a), S. 48 ff.

³ Vgl. Bühler (1995), S. 72.

⁴ Vgl. Bergmann (1996), S. 3 sowie Nader (1995), S. 2.

⁵ Vgl. Lacher (1995), S. 23 f.

zu einer besseren Information über den Kunden und seine Bedürfnisse. Dies ist Voraussetzung für Cross-Selling-Strategien, die ebenfalls zu einem höheren Ergebnisbeitrag pro Kunde beitragen. Kundenzufriedenheit läßt sich allerdings nur erreichen, wenn die Qualität der angebotenen Dienstleistungen den Bedürfnissen der Kunden entspricht.⁶ Dies scheint in der Vergangenheit nur bedingt der Fall gewesen zu sein, wie Ergebnisse des Deutschen Kundenbarometers zeigen.⁷ Kundenorientierung stellt somit die Grundvoraussetzung für Kundenzufriedenheit dar. Empirische Untersuchungen belegen dabei den besonderen Einfluß der Servicequalität im Rahmen des Qualitätsmanagements auf die langfristige Kundenzufriedenheit.⁸ Die Kundenzufriedenheit ist somit Ausdruck der vom Kunden wahrgenommenen Dienstleistungsqualität und kann demzufolge als Indikator zur Qualitätsmessung herangezogen werden. Konsequenterweise fordert *Bühler*, die Kundenzufriedenheit den traditionellen Unternehmenszielen wie Gewinnerzielung und Marktanteilerhöhung gleichzustellen.⁹

1.2. Servicequalität von Bankfilialen

Der wohl umfassendste Versuch zur Systematisierung des noch immer unterschiedlich definierten Qualitätsbegriffs wurde von *Garvin* vorgenommen. Nach *Garvin* lassen sich fünf verschiedene Definitionsansätze der Qualität unterscheiden. Zu nennen sind der

- **absolute** („transcendent approach“),
- **produktorientierte** („product-based approach“),
- **kundenorientierte** („user-based approach“),
- **herstellungsorientierte** („manufacturing-based approach“) und
- **wertorientierte** („value-based approach“) **Qualitätsbegriff**.¹⁰

Im Rahmen dieser Arbeit sind lediglich der produkt- sowie der kundenorientierte Qualitätsbegriff von Relevanz, weshalb auf eine Erläuterung der übrigen Definitionsansätze verzichtet wird.

Der **produktorientierte Ansatz** versteht Qualität als eine aufgrund bestimmter Leistungsmerkmale präzise meßbare Größe. Es wird versucht, eine Qualitätsmessung nach objektiven Kriterien vorzunehmen. Qualitätsunterschiede lassen sich zurückführen auf Unterschiede in der Menge eines zu einem Produkt gehörenden Bestandteiles oder Attributs. Dies führt dazu, daß sich dieser Qualitätsbegriff problemlos operationalisieren läßt. Man muß allerdings beachten, daß selbst objektiv erfaßbare Qualitätsmerkmale der subjektiven Wahrnehmung durch den Kunden

⁶ Vgl. Burchard/Hagen (1995), S. 48.

⁷ Vgl. Das Deutsche Kundenbarometer 1995, zitiert bei Sterk (1996), S. 62. Danach liegen Banken und Sparkassen mit einem Zufriedenheitswert von 2,44 lediglich im Mittelfeld.

⁸ Vgl. Rapp (1995), S. 15, S. 148 und S. 150 ff.

⁹ Vgl. Bühler (1995), S. 68.

¹⁰ Vgl. Garvin (1988), S. 40 ff.

unterliegen können.¹¹ Dieser Ansatz ist - seinem Namen entsprechend - eher für Produkte als für (komplexe) Dienstleistungen geeignet.

Der **kundenorientierte Ansatz** leitet die Qualität aus der individuellen Qualitätswahrnehmung durch den Kunden ab. Allein der Kunde bestimmt also, was Qualität ist. Damit werden die Begriffe Qualität und Qualitätswahrnehmung gleichgesetzt.¹² Aufgrund der Heterogenität der Kundenpräferenzen und -bedürfnisse folgt die Qualitätsmessung subjektiven Kriterien.¹³ Bank-spezifische Beispiele hierfür sind die Erfassung der Freundlichkeit und der Kompetenz des Kundenberaters. Dieser Qualitätsbegriff beinhaltet auch, daß verschiedene Kunden bei annähernd gleicher Betreuung zu unterschiedlichen Qualitätsurteilen hinsichtlich der wahrgenommenen Freundlichkeit und Kompetenz ihres Betreuers kommen können.

Neben den Definitionsansätzen von *Garvin* sind weiterhin der subjektive bzw. objektive sowie der teleologische Qualitätsbegriff zu nennen. Der **subjektive Qualitätsbegriff** kann dem Qualitätsverständnis des kundenorientierten Ansatzes nach *Garvin* nahezu gleichgesetzt werden, da beide Begriffsdefinitionen eine individuelle Qualitätswahrnehmung und Bedürfnisbefriedigung hervorheben.¹⁴ Der Begriff der **objektiven Qualität** findet wiederum seine Entsprechung in dem produktorientierten Ansatz. Bei der Darstellung der genannten Qualitätsansätze von *Garvin* wurde dies bereits implizit berücksichtigt.

Der **teleologische Qualitätsbegriff** basiert, unter Berücksichtigung objektiver Qualitätselemente, auf einem subjektiven Qualitätsverständnis. Ausgehend von der Annahme, daß Güter bzw. Leistungen Mittel der Bedürfnisbefriedigung darstellen, wird deren (objektive/reale) Beschaffenheit durch die individuelle Zwecksetzung subjektiviert.¹⁵ Der teleologische Qualitätsbegriff wird damit auch als zweckorientierter Qualitätsbegriff bezeichnet. Er ist dem kundenorientierten Qualitätsverständnis sehr ähnlich, geht aber über dieses hinaus, da Qualität nicht nur anhand subjektiver Kriterien gemessen wird. Vielmehr wird versucht, durch die individuelle Messung und Gewichtung von Teilqualitätsurteilen ein objektives, d.h. intersubjektiv nachprüfbares Qualitätsurteil zu erhalten. Dem liegt die Argumentation zugrunde, daß die Werturteile von Individuen dazu tendieren, eine gewisse Übereinstimmung zu zeigen. Der teleologische Qualitätsbegriff entspricht in seiner Anwendung am ehesten der Vorgehensweise der im Rahmen dieser Arbeit durchgeführten empirischen Untersuchung sowie der Methodik der verwendeten Meßverfahren. Er soll somit als definitorische Basis für diese Arbeit gelten.

¹¹ Vgl. Hüttinger (1995), S. 43.

¹² Vgl. Bergmann (1996), S. 23.

¹³ Vgl. Bruhn (1995), S. 24.

¹⁴ Hentschel betrachtet beide Qualitätsbegriffe als identisch. Vgl. Hentschel (1990), S. 233.

¹⁵ Vgl. Kawlath (1969), S. 48 ff. *Kawlath* definiert Qualität als „Eignung für bestimmte Zwecke.“

Mit den bisherigen Ausführungen wurden die Grundlagen geschaffen, um den Begriff der Servicequalität zu definieren. Maßgebend ist dabei ein vom Kunden - bewußt oder unbewußt – vorgenommener Beurteilungsprozeß, in dem dieser seine ursprünglichen Erwartungen mit den tatsächlich erfahrenen Leistungen vergleicht.¹⁶ Auf Filialebene läßt sich folgende **Definition der Dienstleistungsqualität** formulieren:

Die Dienstleistungsqualität einzelner Bankstellen ist die Fähigkeit, die Beschaffenheit von Finanzdienstleistungen mit primär immateriellen und integrativen Bestandteilen aufgrund von individuellen, sachlichen und emotionalen Kundenerwartungen auf einem bestimmten, segmentspezifischen Anforderungsniveau zu erstellen. Servicequalität konkretisiert sich dabei anhand von persönlichen Wahrnehmungen vor, während und nach dem gesamten Finanzdienstleistungsprozeß und ist das Ergebnis einer subjektiven Beurteilung des Nutzens, die eine Finanzdienstleistung dem Kunden vermittelt.¹⁷

Die o.g. Definition der Dienstleistungsqualität berücksichtigt die Forderung, Servicequalität nicht nur unternehmensspezifisch, sondern auch kundengruppenbezogen für jede einzelne Bankstelle zu erfassen.¹⁸ Bestärkt wird diese Forderung durch die Ergebnisse einer Untersuchung von *Burchard/Hagen*, wonach bei deutschen Banken eine erhebliche Streuung in der Servicequalität zwischen den einzelnen Geschäftsstellen eines Instituts besteht.¹⁹

Die unterschiedlichen begrifflichen Auffassungen von Qualität machen deutlich, daß der erste Schritt eines umfassenden Qualitätsmanagements die Bestimmung relevanter Dimensionen der (Dienstleistungs-)Qualität sein muß. Unter Qualitätsdimension wird hierbei die Zusammenfassung einzelner Qualitätsmerkmale zu einem vergleichsweise abstrakten Oberbegriff mit umfassendem Gültigkeitsanspruch verstanden.²⁰ Betont man die Tatsache, daß für den Kunden andere Qualitätsdimensionen relevant sein können, als dies im Unternehmen vermutet wird, lassen sich Qualitätsdimensionen auch als „die verschiedenen durch unternehmensinterne und -externe Zielgruppen wahrgenommenen Qualitätseigenschaften“ definieren.²¹ Dieses Begriffsverständnis berücksichtigt die Notwendigkeit, diejenigen Qualitätsdimensionen zu ermitteln, die in der Wahrnehmung der Kunden einen entscheidenden Einfluß auf ihre Qualitätsbewertung und damit ihr Entscheidungsverhalten ausüben.²²

¹⁶ Vgl. Grönroos (1983), S. 9 ff. sowie Berry/Parasuraman (1992), S. 74 ff.

¹⁷ Vgl. Lacher (1995), S. 59. Nicht unterschieden wird hierbei zwischen den Begriffen Dienstleistungsqualität und Servicequalität, was der gängigen Vorgehensweise in der Literatur entspricht.

¹⁸ Vgl. Lehmann (1995), S. 79.

¹⁹ Vgl. Burchard/Hagen (1995), S. 49.

²⁰ Vgl. Hentschel (1992), S. 88.

²¹ Vgl. Bruhn (1996), S. 29.

²² Vgl. Bruhn/Hennig (1993), S. 227. In diesem Sinne definiert *Lacher* in Anlehnung an *Lehmann* eine Qualitätsdimension als „einen Aspekt aus dem gesamten Leistungsspektrum, der für den Kunden eine eigenständige Bedeutung für sein Qualitätsurteil einnimmt.“ Vgl. Lacher (1995), S. 59 sowie Lehmann (1995), S. 79.

Die Entwicklung eines branchenspezifischen Dimensionenkataloges der Dienstleistungsqualität kann sowohl durch die Generierung von Qualitätsdimensionen aufgrund einer empirischen Untersuchung als auch durch die Übernahme und Modifizierung von anerkannten Dimensionen²³ erfolgen. Bei der Neuentwicklung von Qualitätsdimensionen ist neben dem Vorteil empirisch belegter Untersuchungsergebnisse als Nachteil der erhebliche Aufwand zu nennen. Aus diesem Grund ist es weit verbreitet, theoretisch wie empirisch fundierte und geprüfte Dimensionen als Ansatzpunkt für eine branchenspezifische Modifizierung heranzuziehen. *Bühler* kritisiert an dieser deduktiven Vorgehensweise, allgemeingültige Qualitätsdimensionen auf konkretere Qualitätsmerkmale herunterzubrechen, daß die so gefundenen Merkmale zu abstrakt und zu wenig realitätsnah sind. Er preferiert den induktiven Weg, empirisch ermittelte Qualitätsmerkmale zu übergeordneten Qualitätsdimensionen zu verdichten.²⁴ Die im Rahmen dieser Arbeit durchgeführte empirische Studie entspricht aufgrund der genannten Vorzüge der induktiven Vorgehensweise.

Sowohl bei der Neuentwicklung von Qualitätsdimensionen als auch bei der Übernahme und Modifizierung von generellen branchenübergreifenden Dimensionen muß unter Einbeziehung des Kunden untersucht werden, welche Bedeutung die einzelnen Dimensionen für die Kunden und damit wiederum für das Kreditinstitut haben. Die Erfassung der unterschiedlichen Wichtigkeiten von Qualitätsdimensionen ist ein Hauptaspekt der Qualitätsmessung. Bevor in Abschnitt 1.3. die Messung der Servicequalität behandelt wird, muß im folgenden kurz auf die Rolle der Zweigstelle im Rahmen der Vertriebspolitik von Banken eingegangen werden, da sich die Generierung von Qualitätsdimensionen bei der dieser Arbeit zugrundeliegenden empirischen Untersuchung auf einzelne Bankfilialen bezieht.

Zweigstellen lassen sich als Betriebseinheiten einer Bank definieren, die rechtlich unselbständig sind und räumlich getrennt von der Hauptverwaltung in regionalen Märkten operieren. Sie offerieren allen oder ausgesuchten Kundengruppen unmittelbar sämtliche oder nur einen Teil der Finanzdienstleistungsgeschäfte, die mit der Tätigkeit einer Bank verbunden sind.²⁵ Die Bundesrepublik Deutschland hat mit einer Bankstellendichte von rd. 1500 Einwohnern pro Bankstelle weltweit eines der dichtesten Zweigstellennetze. Über ein dichtes stationäres Zweigstellennetz kann eine Bank räumliche Präferenzen beim Kunden schaffen. Insbesondere im Privatkundengeschäft stellt die Nähe einer Zweigstelle zum Wohnort oder Arbeitsplatz des Kunden aufgrund

²³ Generelle Dimensionskataloge mit branchenübergreifender Geltung wurden u.a. von *Donabedian, Grönroos, Berry, Brandt* sowie von *Parasuraman/Zeithaml/Berry* entwickelt. Auf eine Darstellung der entsprechenden Konzepte wurde verzichtet, da hierzu ausführliche Abhandlungen in der Literatur zu finden sind. Siehe Literaturverzeichnis.

²⁴ Vgl. *Bühler* (1993), S. 513.

²⁵ Vgl. *Büschgen* (1992), S. 1785.

der damit verbundenen Bequemlichkeit einen strategischen Wettbewerbsvorteil dar.²⁶ Weitere Vorteile sind die hohe Kundenakzeptanz sowie die gute Steuerbarkeit und Qualifikation der Mitarbeiter. Als Nachteile sind hingegen die hohen Personal- und Sachkosten, die geringe Flexibilität und die begrenzten Öffnungszeiten zu nennen.

Im inländischen Mengengeschäft deutscher Banken stellt die Zweigstelle nach wie vor den bedeutendsten Vertriebsweg dar und sie wird auch im Zeitalter der elektronischen Kommunikation ein wichtiger Wettbewerbsfaktor bleiben.²⁷ So sind neue Vertriebsformen wie das Telefonbanking und das Electronic Banking nicht nur als Alternative, sondern vor allem als Ergänzung zum stationären Vertrieb zu sehen.²⁸ Allerdings muß die bisherige Gestaltung des Filialnetzes unter Rentabilitäts- und Kostengesichtspunkten noch kritischer geprüft werden als bisher, da Informationen mit Hilfe elektronischer Medien i. d. R. kostengünstiger bereitgestellt werden können als über Zweigstellen.²⁹ Insbesondere kleine Geschäftsstellen dürften aus betriebswirtschaftlichen Gründen zukünftig durch alternative Vertriebswege ersetzt werden, was einen leichten Rückgang der Zahl der Zweigstellen zur Folge hätte. Eine gravierende Reduktion der Anzahl von Filialen kann aber allein aus Imagegründen nicht zukunftsweisende Zielsetzung der Geldinstitute sein. Vielmehr müssen die Banken durch die Einführung von kundengruppenorientierten Betreuungskonzepten die Attraktivität des Vertriebswegs Zweigstelle deutlich steigern und die Vorteile des persönlichen Verkaufs aktiv vermarkten.³⁰ Es bedarf einer grundsätzlichen kunden- und geschäftsfeldorientierten Neuausrichtung des stationären Vertriebs, um den Wünschen einer zunehmenden Zahl von Privatkunden nach qualifizierter Beratung und Betreuung zu entsprechen.

²⁶ Vgl. Berchtold (1995), S. 199 sowie Backhaus (1994), S. 37.

²⁷ Vgl. Schüller (1998), S. 5 sowie Betsch (1996), S. 11 und Pauluhn (1995), S. 53.

²⁸ Vgl. Betsch (1995), S. 18.

²⁹ Vgl. Epple (1996), S. 18.

³⁰ Vgl. Berchtold (1995), S. 214.

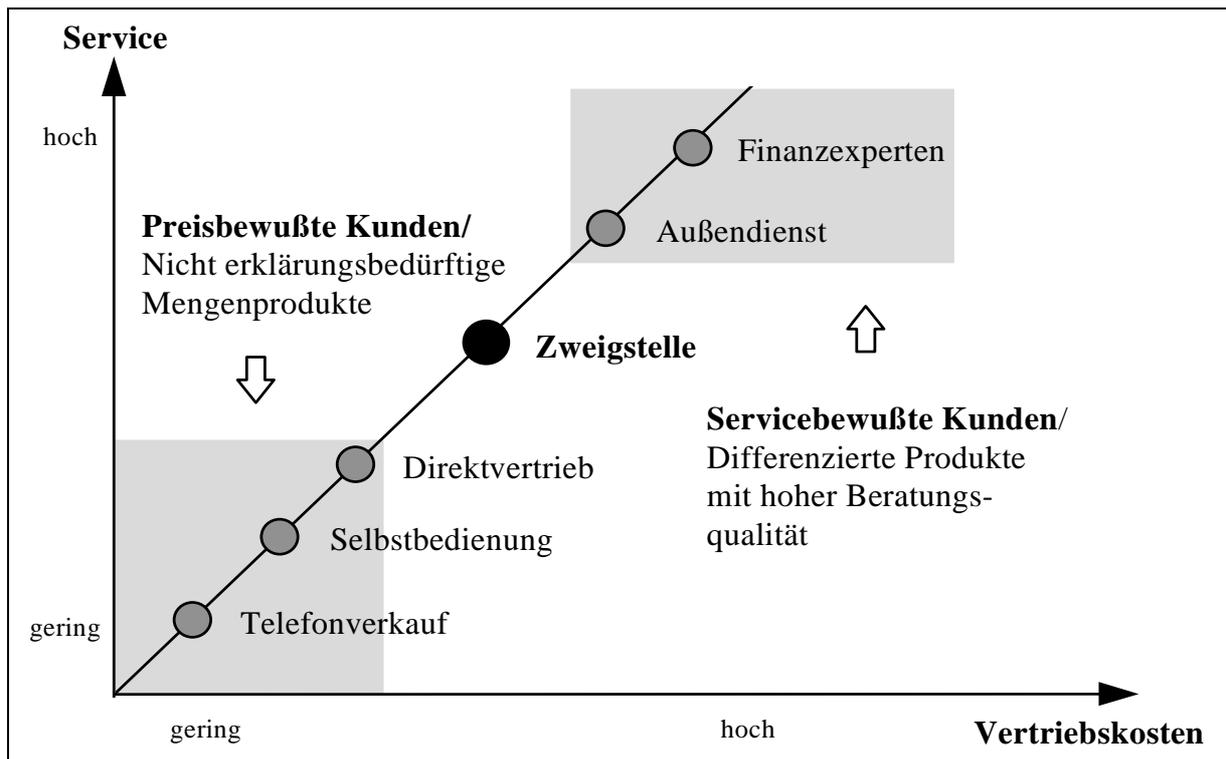


Abb. 1: Positionierung der Vertriebswege und Polarisierung der Kundensegmente

Im Rahmen der Umsetzung einer kundengruppenorientierten Strategie für das Privatkundengeschäft muß eine Bank für jede Zweigstelle zielgruppenadäquate Vertriebskonzeptionen festlegen. Bankkunden werden immer preis- bzw. servicebewußter. Es ist zu erwarten, daß sich hierbei in den nächsten Jahren verstärkt Pole herausbilden.³¹ Auf der einen Seite entsteht ein Segment preisbewußter Kunden, die schnell homogene Massenprodukte ohne jede Beratungsnotwendigkeit nachfragen wollen. Auf der anderen Seite wird sich ein Segment servicebewußter Kunden herausbilden, die differenzierte Produkte mit hoher Beratungsqualität nachfragen. Diese Polarisierung der Kundensegmente um den Hauptvertriebsweg Zweigstelle ist in einem Koordinatenkreuz dargestellt, wobei auf der Abszisse die Höhe der Vertriebskosten und auf der Ordinate die Höhe der Serviceerfordernisse abgetragen ist.

Es wird ersichtlich, daß die Zweigstelle in ihrer traditionellen Form immer weniger in der Lage sein wird, die spezifischen Kundenbedürfnisse zu befriedigen. Unter Kostengesichtspunkten wird deutlich, daß Zweigstellen nicht mehr als kleine Universalbanken nach dem Prinzip 'Alles für alle überall' agieren können, d.h. daß nicht in jeder Filiale allen Zielgruppen des Privatkundengeschäfts die komplette Finanzdienstleistungspalette angeboten werden kann.³² Die Anpassung der Angebotspalette jeder Geschäftsstelle an die konkreten Kundenerfordernisse führt zu einer Differenzierung der stationären Vertriebsformen. Ermöglicht wird dies durch die zunehmende Technologisierung im Umgang mit dem Kunden bis hin zur Kundenselbstbedienung. So werden

³¹ Vgl. Epple (1991), S. 549.

³² Vgl. Betsch (1996), S. 12.

neben Full-Service-Zweigstellen mittlerweile auch Standard-Zweigstellen zur Erledigung von Routineleistungen betrieben. Voraussetzung für eine derartige Neustrukturierung bzw. Trennung der Filialsysteme ist die Bildung von Kundengruppen sowie die Anpassung der Angebotspalette an die Bedürfnisse der jeweiligen Zielsegmente.³³ Bisher wurde im Privatkundengeschäft von Universalbanken zwischen Mengenkunden und vermögenden Privatkunden unterschieden. Diese Differenzierung entspricht zwar den in Abb. 1 dargestellten grundsätzlichen Kundenpolen, ist aber für eine konkrete Neugestaltung des Zweigstellennetzes zu ungenau.

Neben demographischen Segmentierungskriterien wie Alter, Ausbildung und Familienstand werden in der Bankpraxis am häufigsten sozio-ökonomische Daten als Kriterien zur Segmentbildung herangezogen. Auf die jeweiligen Ausprägungen der Abgrenzungskriterien wird im folgenden jedoch nicht eingegangen, da Kriterien wie Einkommen, Vermögen oder Alter alleine nicht sensitiv genug sind, um eine effektive, bedürfnisorientierte Kundensegmentierung zu gewährleisten. Die genannten Variablen sind generell nicht in der Lage, eine differenzierte und klar erkennbare Bedürfniszuordnung zu ermöglichen. Sie besitzen eine nur eingeschränkte prognostische Relevanz für die Inanspruchnahme von Finanzdienstleistungen.³⁴ Es ist daher erforderlich, ein Konzept zu entwickeln, das zur Segmentierung der Kunden an deren Bedürfnissen ansetzt. Dies wurde bei der im Rahmen dieser Arbeit durchgeführten empirischen Studie anhand einer Benefit-Segmentierung umgesetzt.³⁵

1.3. Messung von Servicequalität

1.3.1. Grundlegende Problematik der Dienstleistungsqualitätsmessung

Die Generierung valider Meßergebnisse stellt die Grundvoraussetzung eines umfassenden Qualitätsmanagements in Kreditinstituten dar. Der Qualitätsmessung kommt somit im Rahmen des „Quality Banking“ eine herausragende Bedeutung zu. Die Messung der Dienstleistungsqualität soll unterschiedliche Qualitäten möglichst valide, präzise und objektiv auf Skalen abbilden. Diese Forderung stellt jedoch ein Problem dar, weil Qualität als theoretisches Konstrukt nicht direkt, sondern allenfalls indirekt gemessen werden kann.³⁶ Deshalb ist es notwendig, Qualität anhand von Konstruktindikatoren, also anhand von einzelnen Qualitätsmerkmalen zu erfassen. Anstelle der eigentlich maßgeblichen Merkmale werden deren Indikatoren operationalisiert.³⁷ Die Operationalisierung kann z.B. durch die Erfassung der Zufriedenheit mit den jeweiligen Qualitätsmerkmalen erfolgen. Eine derartige Messung ist jedoch nur dann valide, wenn anhand der Merkmale tatsächlich das gemessen wird, was nach der begrifflichen Abgrenzung der Dienst-

³³ Vgl. Kobmann (1996), S. 63.

³⁴ Vgl. Knauber/Kuloglu/Podrazil (1997), S. 301.

³⁵ Siehe Abschnitt 2.3.2.

³⁶ Vgl. Benkenstein (1993), S. 1099.

leistungsqualität gemessen werden soll. Die Güte der Qualitätsmessung hängt damit entscheidend von der Generierung geeigneter Qualitätsmerkmale ab.

Die Komplexität der Qualitätsmessung wird ebenfalls durch die Besonderheiten von Dienstleistungen im Vergleich zu Sachleistungen bestimmt. Messungen der Qualität gestalten sich bei Finanzdienstleistungen schwieriger und erzielte Fortschritte sind schwerer feststellbar,³⁸ da das Heranziehen von objektiven und mit quantifizierbaren Größen erfaßbaren Qualitätsmerkmalen in bezug auf die interaktionsorientierten Aspekte einer Bankleistung erschwert wird. Bei dieser Art von Leistungen läßt sich der Leistungserstellungsprozeß nur bedingt von der Leistungsanspruchnahme trennen. Darüber hinaus gilt, daß mit steigendem Anteil der von menschlichem Verhalten abhängigen Leistungsbestandteile die exakte Bestimmung der einzelnen Qualitätsmerkmale schwieriger wird, da die Qualitätswahrnehmung und somit die Beurteilung der Merkmale entscheidend durch Art und Umfang der Beteiligung des Kunden beeinflusst wird und damit subjektiv ist.³⁹ Meßsysteme haben dem Rechnung zu tragen und dürfen nicht nur an dem Prozeß der internen Leistungserstellung orientiert sein, sondern müssen auch an den leistungsbezogenen Qualitätsdimensionen einer Bank sowie an der vom Kunden tatsächlich erlebten Qualität ansetzen. Die Messung der Anforderungen an die Dienstleistungsqualität sollte somit an der Schnittstelle zwischen dem qualitätsproduzierenden Unternehmen und dem qualitätswahrnehmenden Kunden erfolgen.⁴⁰ Neben der Notwendigkeit eines subjektiven, kundenorientierten Qualitätsbegriffs hat auch die Messung der Dienstleistungsqualität nachfragerorientiert zu erfolgen.⁴¹

Der idealtypische Phasenablauf von Dienstleistungen führt zu der Problematik, zu welchem Zeitpunkt die Messung der Dienstleistungsqualität erfolgen soll. Das Qualitätsmodell von *Donabedian*⁴² zeigt, daß in den einzelnen Phasen unterschiedliche Kriterien für den Nachfrager wichtig sein können. So kann ein Qualitätsurteil, welches sich an den potentialorientierten Kriterien vor der Inanspruchnahme der Bankdienstleistung orientiert, völlig anders ausfallen als eines, das während des Prozesses der Leistungserstellung erhoben wird. Dieses wird sich wiederum von einem Qualitätsurteil unterscheiden, das auf Ergebnisqualität beruht, also nach Beendigung des Dienstleistungsprozesses erhoben wird.⁴³ Relativiert wird diese Problematik durch die Tatsache, daß der Dienstleistungsnachfrager aufgrund der Immaterialität der Bankleistung nicht in der Lage ist, diese vor Inanspruchnahme zu beurteilen. Eine Messung seiner Qualitätsbeurteilung zu diesem Zeitpunkt kommt daher nur eingeschränkt in Betracht. Zudem ist

³⁷ Vgl. Bergmann (1996), S. 85.

³⁸ Vgl. Crosby (1986), S. 169.

³⁹ Vgl. Haller (1995), S. 89 f.

⁴⁰ Vgl. Bruhn (1996), S. 35 sowie Hentschel (1995), S. 352 und Lehmann (1995), S. 87.

⁴¹ Vgl. Hüttinger (1995), S. 33 sowie Benkenstein (1993), S. 1100 f.

⁴² Vgl. Donabedian (1980), S. 79 ff.

⁴³ Vgl. Haller (1995), S. 90.

es bei Bankleistungen oft schwierig, zwischen Leistungserstellung und Ergebnis zu trennen. Zufriedenheitsorientierte Meßverfahren setzen daher direkt nach Inanspruchnahme einer Bankleistung an, sie sollten allerdings Elemente aller Phasen berücksichtigen.

1.3.2. Multiattributive Messung der Qualität von Bankdienstleistungen am Beispiel des SERVIMPERF-Modells

Die Wahl der geeigneten Meßverfahren hängt von ihrem Anwendungsbereich bzw. der Komplexität der jeweiligen Leistung ab. Gegenstand der im Rahmen dieser Arbeit durchgeführten empirischen Studie ist die vergleichende Beurteilung der Servicequalität von Bankfilialen. Untersuchungsschwerpunkt ist somit nicht eine primär prozeßorientierte Bankleistung wie z.B. ein Beratungsgespräch, sondern ein komplexes Bündel von Dienstleistungen. Unter Berücksichtigung der Vor- und Nachteile der jeweiligen Meßverfahren basiert die empirische Erhebung auf dem Multiattributansatz, da dieser geeignet erscheint, die unterschiedlichen Dimensionen der Qualität einer Bankzweigstelle zu erfassen. In der Praxis haben sich eine Vielzahl von z.T. nur geringfügig voneinander abweichenden Anwendungen der multiattributiven Verfahren zur Qualitätsmessung entwickelt, von denen der SERVQUAL-Ansatz⁴⁴ und das SERVIMPERF-Modell die populärsten Verfahren darstellen. Aufgrund der umfangreichen Kritik⁴⁵ an SERVQUAL baut die im Rahmen dieser Arbeit durchgeführte empirische Untersuchung auf dem SERVIMPERF-Ansatz auf.

Methodische Grundlage des SERVIMPERF-Modells ist der Zweikomponentenansatz zur Messung der Dienstleistungsqualität. Das Qualitätsurteil besteht demnach aus zwei Hauptkomponenten, die für jede abgefragte Teilleistung erhoben werden. In der Bewertungs- oder Eindruckskomponente wird die aktuelle, wahrgenommene Güteausprägung der Leistung („performance“) erhoben,⁴⁶ welche in der Bedeutungs- oder Wichtigkeitskomponente („importance“) mit einem Gewichtungsfaktor versehen wird. Um zu einem Gesamtqualitätsurteil zu gelangen, werden in Anlehnung an das *Fishbein*-Modell diese beiden Komponenten multiplikativ verknüpft und über alle abgefragten Attribute hinweg addiert.⁴⁷

Das SERVIMPERF-Modell ist vor allem aus dem Grund konzeptionell überzeugend, weil es auf der sehr plausiblen Annahme beruht, daß einige Attribute für den Nachfrager eine größere Bedeutung besitzen als andere. Die verschiedenen Kriterien werden demzufolge nicht nur unter-

⁴⁴ Da die Erörterung des SERVQUAL-Meßkonzeptes zum Standardrepertoire jeder Dienstleistungsveröffentlichung zählt, wird hier auf eine Darstellung verzichtet. Vgl. z.B. Parasuraman et al. (1988), S. 31 ff., Zeithaml et al. (1992), S. 38 ff.

⁴⁵ Vgl. z.B. Meffert/Bruhn (1997), S. 212 f. sowie Hentschel (1990), S. 235 f.

⁴⁶ Die Erfassung der Eindruckskomponente erfolgt im Rahmen der dieser Arbeit zugrundeliegenden empirischen Studie mit Hilfe des SERVPERF-Ansatzes. Dies bedeutet, daß allein die Zufriedenheit mit der wahrgenommenen Leistung ohne separate Erhebung der Erwartungen gemessen wird, da die Kundenzufriedenheit ein geeigneter Indikator für die wahrgenommene Dienstleistungsqualität sein kann. Zur Ermittlung des Qualitätsurteils eines Probanden kommt darauf aufbauend das SERVIMPERF-Modell zum Einsatz.

⁴⁷ Vgl. Wochnowski (1995), S. 196 sowie Kroeber-Riel/Weinberg (1996), S. 200 f.

schiedlich wahrgenommen, sondern auch verschieden gewichtet. Diese Zweiteilung greift den Gedanken der doppelten Subjektivität - die der Bedürfnisse und die der Wahrnehmung - auf.⁴⁸ Außerdem bietet die Aufspaltung in zwei Komponenten wichtige Auswertungsmöglichkeiten. Neben der naheliegenden Benefit-Segmentierung der Kunden aufgrund der unterschiedlichen Bedeutungseinschätzungen können die Ergebnisse einer mit SERVIMPERF durchgeführten Befragung sehr anschaulich in der Importance-Performance-Analyse⁴⁹ wiedergegeben werden.⁵⁰ Aufgrund der Darstellung der Bedeutungs- und Eindruckswerte einzelner Qualitätsmerkmale in einem Koordinatenkreuz kann auf einen Blick deutlich gemacht werden, wo die Stärken und Hauptdefizite des Kreditinstituts zu suchen sind. Diese Visualisierungsform weist durch ihre Klarheit und den hohen Operationalisierungsgrad große Vorteile z.B. gegenüber SERVQUAL auf, da unmittelbare Hinweise zur Setzung von Prioritäten im Qualitätsmanagement von Banken möglich sind.⁵¹

Problematisch erscheint bei dieser Art der Darstellung allerdings die Bezeichnung der Quadranten sowie die Festlegung der Schnittstelle der Achsen, d.h. die Trennung von wichtigen und weniger wichtigen Kriterien sowie von guter und nicht so guter Beurteilung. *Martilla/James* bezeichnen den positiven Teil der Ordinate mit „extremely important“ („sehr wichtig“)⁵² und den negativen Teil mit „slightly important“ („weniger wichtig“).⁵³ Es kann jedoch davon ausgegangen werden, daß bei der Attributselektion nur wichtige Items ausgewählt werden, da sich jede attributorientierte Messung aus Durchführungsgründen auf eine überschaubare Anzahl von Items beschränken muß. Dementsprechend wird es sich bei allen dargestellten Attributen um solche mit einer relativ hohen Bedeutung handeln, womit die Bezeichnung des unteren Teils der Ordinate mit „weniger wichtig“ relativiert wird.⁵⁴

Desweiteren kritisiert *Haller* die Quadrantenbezeichnungen von *Martilla/James*. Vor allem die Bezeichnungen der unteren Quadranten mit „low priority“ („Nicht so bedeutsam!“) und „possible overkill“ („Zuviel des Guten?“) erscheinen ungeeignet, da auch weniger wichtige Kriterien beim Nachfrager Verärgerung hervorrufen können, sofern ihre Leistungsqualität negativ beurteilt wird. Ebenso können dem Anbieter bei einer Verminderung der Leistungsqualität von Kriterien, die in dem mit „Zuviel des Guten?“ bezeichneten Quadranten plazierte sind, u.U. wertvolle „Bonuspunkte“ entgehen.⁵⁵

⁴⁸ Siehe die Ausführungen zum teleologischen Qualitätsbegriff in Abschnitt 1.2. Vgl. Wimmer (1975), S. 7.

⁴⁹ Vgl. *Martilla/James* (1977), S. 77 ff.; Siehe auch Abschnitt 2.4.1.

⁵⁰ Vgl. Hentschel (1992), S. 125.

⁵¹ Vgl. *Haller* (1995), S. 104.

⁵² Die Übersetzung erfolgte durch *Hentschel*. Vgl. Hentschel (1995), S. 360.

⁵³ Vgl. *Martilla/James* (1977), S. 78.

⁵⁴ Vgl. *Haller* (1995), S. 105.

⁵⁵ Vgl. ebd., S. 105. Da diesem Kritikpunkt von *Haller* grundsätzlich zuzustimmen ist, werden bei der Vorstellung der Ergebnisse der empirischen Studie die Quadrantenbezeichnungen entsprechend modifiziert. Siehe Abschnitt 2.4.1.

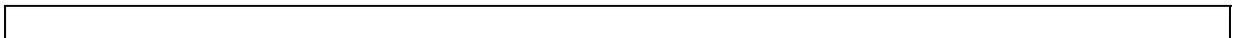
Die Nachteile des SERVIMPERF-Modells an sich liegen vor allem in der Problematik zur Messung der Bedeutungskomponente.⁵⁶ Beim Einsatz einfacher Ratingskalen neigen die Befragten dazu, die zweithöchste Skalenstufe zu wählen, was bedeutet, daß fast alle Items als wichtig empfunden werden.⁵⁷ Dies führt einerseits zu mangelnder Diskriminierung und andererseits zu dem Problem der „Anspruchsinflation“⁵⁸. Zur Vermeidung dieser inflationistischen Tendenzen kann der Analytic Hierarchy Process (AHP) eingesetzt werden, da bei diesem Meßverfahren eine Relativgewichtung der Attribute ermöglicht wird, indem die Probanden durch einen paarweisen Vergleich der Merkmale hinsichtlich ihrer Wichtigkeit gezwungen sind, Kompromisse einzugehen. Bei der nachfolgend dargestellten empirischen Untersuchung kommt somit der AHP im Rahmen eines modifizierten SERVIMPERF-Modells zum Einsatz. Da die im Zuge der Konzeption der empirischen Studie generierten Qualitätsdimensionen untereinander Abhängigkeiten aufweisen, wird der AHP um das Supermatrix-Verfahren erweitert. Die Grundlagen beider Verfahren werden in dem nachfolgenden Abschnitt dargestellt, bevor anschließend die Zielsetzung und Konzeption der empirischen Studie erläutert wird.

2. Eine empirische Studie zur Messung der Dienstleistungsqualität von Bankfilialen mittels Analytic Hierarchy Process und Supermatrix-Verfahren

2.1. Meßmethode

2.1.1. Grundlagen des Analytic Hierarchy Process

Der von *Saaty* ab 1971 konzipierte Analytic Hierarchy Process (AHP) stellt eine Lösungsmethodik zur Strukturierung eines komplexen Entscheidungssystems dar.⁵⁹ Der Grundgedanke des AHP ist es, ein schlecht strukturiertes Entscheidungs- bzw. Bewertungsproblem als Hierarchie⁶⁰ einzelner Entscheidungs- bzw. Bewertungselemente darzustellen.⁶¹ Die Anwendung des AHP kann in fünf Ablaufschritte untergliedert werden, welche in Abb. 2 wiedergegeben sind. Im folgenden werden lediglich die ersten beiden Komponenten betrachtet, da sie für den Anwender von besonderer Bedeutung sind und die restlichen Schritte computerunterstützt erfolgen können.



⁵⁶ Vereinzelt wird auch Kritik an der multiplikativen Verknüpfung der Komponenten und der anschließenden Summierung über alle Attribute geübt. Vgl. Trommsdorff (1975), S. 49.

⁵⁷ Vgl. Dichtl/Müller (1986), S. 233.

⁵⁸ Vgl. ebd., S. 233 ff. Die Erfassung der Eindruckskomponente mittels Ratingskalen ist hingegen nicht mit dem Phänomen der „Anspruchsinflation“ behaftet.

⁵⁹ Vgl. Saaty (1980), S. 3 sowie Haedrich/Tomczak (1988), S. 636.

⁶⁰ Eine Hierarchie ist ein System, dessen Elemente in separate Gruppen (Ebenen) unterteilt werden können, die jeweils nur Elemente der untergeordneten Ebene beeinflussen und nur von Elementen der übergeordneten Ebene beeinflusst werden. Die Anwendung des AHP setzt voraus, daß sich die Elemente innerhalb einer Gruppe nicht untereinander beeinflussen. Bei Abhängigkeit von Elementen einer Ebene muß daher das in Abschnitt 2.1.2. dargestellte Supermatrix-Verfahren eingesetzt werden.

⁶¹ Vgl. Haedrich/Kuß/Kreilkamp (1986), S. 121.

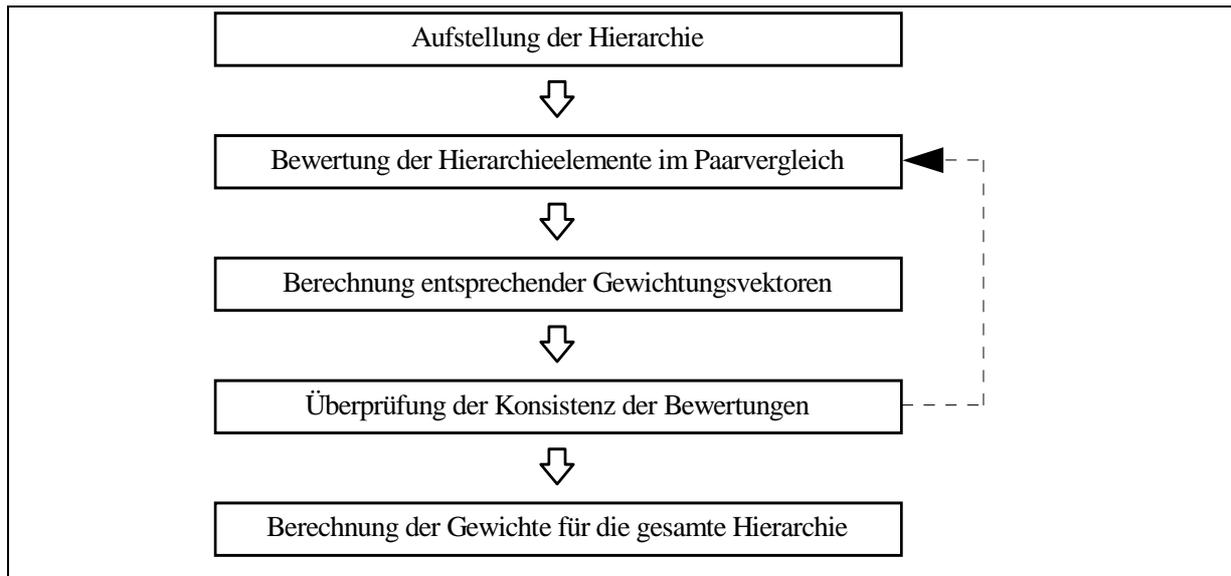


Abb. 2: Ablaufschritte bei der Anwendung des AHP

Ausgangspunkt des AHP ist die graphische Darstellung eines Entscheidungsproblems in Form einer Hierarchie, wobei die Strukturierung der Hierarchie jeweils von den situativen Bedingungen und der subjektiven Zielsetzung des Anwenders abhängt. Sowohl die Anzahl der Ebenen als auch die Zahl der Elemente pro Ebene sowie die Beziehungen zwischen Elementen unterschiedlicher Ebenen sind frei bestimmbar.⁶² Aufgrund dieser Flexibilität der Strukturierung existiert keine allgemeingültige Hierarchie. Ziel jeder individuellen Anwendung muß es vielmehr sein, ein möglichst vollständiges und widerspruchsfreies Modell der tatsächlichen Entscheidungs- bzw. Bewertungssituation abzubilden.⁶³

Trotz dieser Gestaltungsfreiheit bei der Aufstellung einer Hierarchie muß der Anwender die allen Hierarchien gemeinsame Grundstruktur beachten. Bei dem üblicherweise verwendeten Top-down-Ansatz wird ein pauschal formuliertes strategisches Oberziel (z.B. die Verbesserung der Dienstleistungsqualität) in immer konkretere Subziele aufgegliedert. Dieser Prozeß ist so lange fortzusetzen, bis sich operationalisierbare, d.h. konkret meßbare Maßnahmen bzw. bewertbare Handlungsalternativen ergeben.⁶⁴ Die Aufstellung einer derart strukturierten Hierarchie ist Voraussetzung, die Beziehungen zwischen den jeweiligen Elementen zu analysieren. So kann bspw. untersucht werden, wie sich Veränderungen auf einer Ebene auf übergeordnete Ebenen auswirken.⁶⁵

⁶² Vgl. Haedrich/Kuß/Kreilkamp (1986), S. 121.

⁶³ Vgl. Haedrich/Tomczak (1990), S. 125.

⁶⁴ Vgl. Eisenführ/Weber (1994), S. 60 f. sowie Ossadnik (1994), S. 161. Bezüglich Top-down- und Bottom-up-Ansatz vgl. z.B. Weber (1993), S. 77 ff.

⁶⁵ Vgl. Haedrich/Kuß/Kreilkamp (1986), S. 122.

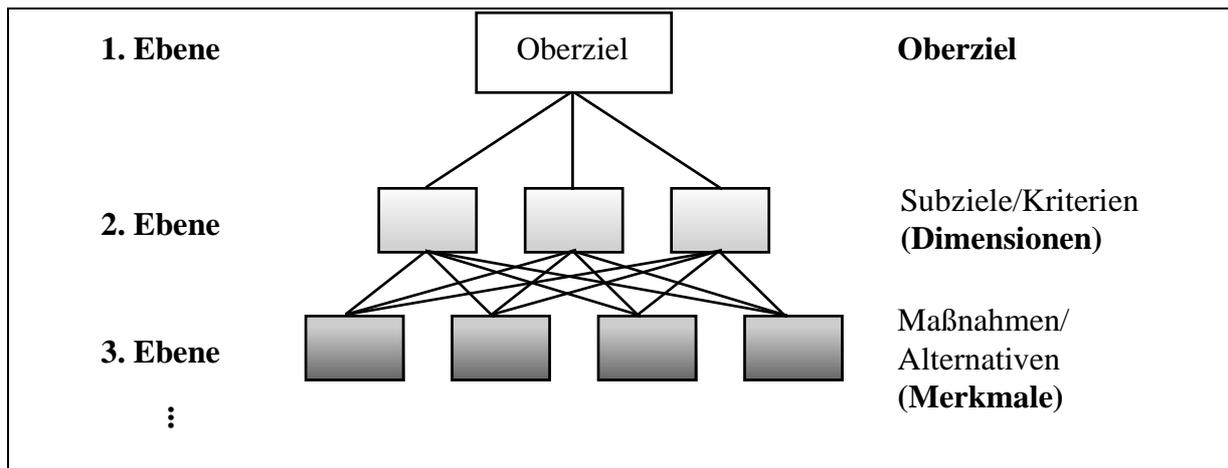


Abb. 3: Beispielhafte Darstellung der Grundstruktur einer AHP-Hierarchie

Die Bezeichnungen der Elemente der entsprechenden Ebenen differieren je nach Zielsetzung der Untersuchung (vgl. Abb. 3). Ist eine Auswahlentscheidung zu treffen, werden bestehende Alternativen anhand von Kriterien bewertet. Ist hingegen z.B. die Erhöhung des Gewinns das Oberziel, werden entsprechende Unterziele durch bestimmte Maßnahmen konkretisiert. Entsprechend der Zielsetzung der im Rahmen dieser Arbeit durchgeführten empirischen Studie, die Servicequalität von Bankfilialen zu bewerten, werden Dimensionen der Dienstleistungsqualität durch zuvor ermittelte Qualitätsmerkmale operationalisiert.⁶⁶

Im zweiten Schritt sind sämtliche Beziehungen zwischen den Elementen zu bewerten. Dazu werden die Bedeutungsunterschiede von jeweils zwei Elementen einer bestimmten Hierarchieebene in bezug auf jedes Element der nächsthöheren Ebene, mit dem sie in Beziehung stehen, bestimmt.⁶⁷ Diese paarweise Bewertung erfolgt pro Ebene über sämtliche Hierarchiestufen.⁶⁸ Die Erhebung der Paarvergleiche wird unter Zuhilfenahme einer von *Saaty* entwickelten und empirisch überprüften 9-stufigen, ordinalen Werteskala⁶⁹ durchgeführt.⁷⁰ Im Anschluß an die Durchführung der Paarvergleiche, bei denen der Entscheider die Wichtigkeit von jeweils zwei Elementen einer Ebene im Hinblick auf ein übergeordnetes Element vergleicht, können die derart ermittelten Gewichtungsverhältnisse in Matrizenform dargestellt werden. Entsprechende Matrizen sind für jede Hierarchieebene im Hinblick auf jedes Element der übergeordneten Ebene zu erstellen.⁷¹

⁶⁶ Die Aufstellung der Hierarchie erfolgt demzufolge im Rahmen der Voruntersuchungen gemäß dem Bottom-up-Ansatz. Siehe Abschnitt 2.2.2.

⁶⁷ Vgl. Gussek/Tomczak (1988), S. 39 f.

⁶⁸ Vgl. Haedrich/Tomczak (1990), S. 179.

⁶⁹ Der Skalenwert „1“ bedeutet hierbei „gleiche Wichtigkeit“, während dem Wert „9“ die Definition „absolut höhere Wichtigkeit“ zugeordnet ist. Vgl. Saaty (1980), S. 54.

⁷⁰ Vgl. Tscheulin (1992), S. 43.

⁷¹ Vgl. Haedrich/Kuß/Kreilkamp (1986), S. 123.

Für die Durchführung der nachfolgenden Ablaufschritte stehen leistungsfähige Softwarepakete⁷² zur Verfügung, die es dem Anwender erlauben, sich auf die Wesensinhalte der Entscheidung statt auf die mathematische Berechnung der Ergebnisse zu konzentrieren. Auf eine Darstellung der einzelnen Rechenschritte des AHP wird daher verzichtet.⁷³ Das Ergebnis der Berechnungen ist ein Gewichtungsvektor, der den Einfluß bzw. die Wichtigkeit der Elemente der untersten Hierarchieebene im Hinblick auf das Oberziel angibt.⁷⁴ Aus diesen Gewichten für die gesamte Hierarchie⁷⁵ läßt sich somit direkt die Präferenzordnung z.B. der Maßnahmen bezüglich des Oberziels ablesen.

2.1.2. Grundlagen des Supermatrix-Verfahrens

Mit Hilfe des Supermatrix-Verfahrens lassen sich im Gegensatz zum AHP verschiedenartige Abhängigkeitsbeziehungen zwischen den Elementen eines Zielsystems berücksichtigen. Anhand dieser erstmals 1980 von *Saaty*⁷⁶ vorgestellten Weiterentwicklung des AHP können nun auch komplexe Netzwerke analysiert werden. Während beim AHP Abhängigkeiten nur in der Form zugelassen sind, daß die Elemente einer Ebene Elemente der untergeordneten Ebene beeinflussen, erlaubt die Anwendung des Supermatrix-Verfahrens auch Interdependenzen in umgekehrter Richtung („feedback“). Neben diesen Beziehungen zwischen Elementen unterschiedlicher Ebenen (äußere Abhängigkeit) können nun auch Interdependenzen zwischen den Elementen einer Ebene (innere Abhängigkeit) berücksichtigt werden.⁷⁷ In Abb. 4 ist u.a. der Unterschied zwischen innerer und äußerer Abhängigkeit dargestellt, wobei innere Abhängigkeit durch einen in sich geschlossenen Pfeil („loop“) abgebildet wird.

⁷² Die Auswertungen im Rahmen der empirischen Studie erfolgten mit dem ebenfalls von *Saaty* entwickelten Programm EXPERT CHOICE.

⁷³ Für eine formale Darstellung des Berechnungsvorganges vgl. insbes. *Saaty* (1977), S. 236 ff.; ders. (1980), S. 21 ff.; ders. (1996), S. 92 ff. sowie *Wind/Saaty* (1980), S. 645 f.

⁷⁴ Vgl. *Saaty* (1977), S. 234.

⁷⁵ Diese Gewichte werden auch als „globale Zielgewichte“ bezeichnet. Vgl. *Ossadnik* (1994), S. 165 ff.

⁷⁶ Vgl. *Saaty* (1980), S. 206 ff.

⁷⁷ Vgl. *Saaty* (1994), S. 226 f.

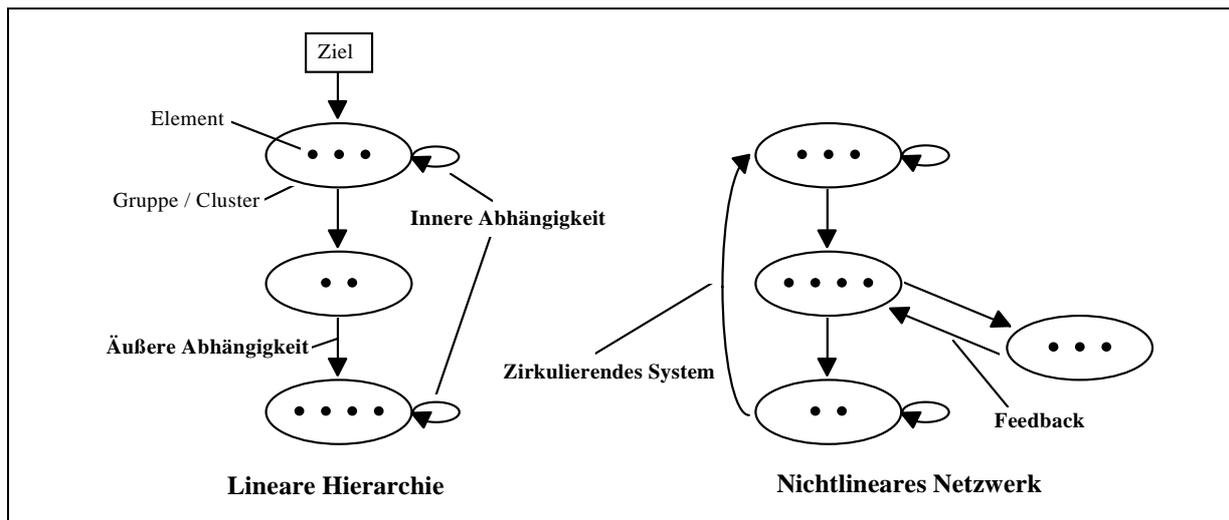


Abb. 4: Beispiel einer linearen Hierarchie und eines nichtlinearen Netzwerkes

Wie aus Abb. 4 ersichtlich wird, stellt eine Hierarchie den Spezialfall eines linearen Netzwerkes dar, wobei die Berechnung der Supermatrix auf den rechentechnischen Grundlagen des AHP aufbaut. Die Art der Berechnung und der Aufbau der Supermatrix hängt von der Struktur des Netzwerkes ab.⁷⁸ Nachdem diese festgelegt ist, werden analog zum AHP die anhand der ermittelten Vergleichsurteile erstellten Paarvergleichsmatrizen zu Gewichtungsvektoren verdichtet. Die errechneten Gewichtungsvektoren werden anschließend pro Ebene bzw. Gruppe in einer Matrix zusammengefaßt (Blockmatrix) und entsprechend der Struktur des Netzwerkes in die Felder der Supermatrix eingetragen.⁷⁹

In Ergänzung zum AHP werden in einem weiteren Schritt die Gewichtungsvektoren bestimmt, die die Beziehungen zwischen den Elementen einer Gruppe enthalten. Die Berechnung der Eigenvektoren für die inneren Abhängigkeiten ist ebenfalls identisch zu dem AHP-Verfahren. Unterschiede ergeben sich allerdings bei der Erhebung der Vergleichsurteile. So lautet die Fragestellung zur Ermittlung der Paarvergleichsmatrizen bei innerer Abhängigkeit: „Welches von zwei zu beurteilenden Elementen einer Gruppe beeinflusst ein drittes Element innerhalb dieser Gruppe stärker und um wieviel stärker?“⁸⁰ Auch die derart ermittelten Gewichtungsvektoren werden zu Blockmatrizen zusammengefaßt und auf der Hauptdiagonalen der Supermatrix abgetragen.

Der im Rahmen dieser Arbeit durchgeführten empirischen Untersuchung liegt eine dreistufige Hierarchie mit inneren Abhängigkeiten der Elemente der zweiten Hierarchieebene zugrunde. Für diesen Fall läßt sich die Ergebnismatrix berechnen, indem die stochastische⁸¹ Supermatrix von der entsprechenden Einheitsmatrix subtrahiert und die daraus resultierende Matrix invertiert wird. Die

⁷⁸ Vgl. ders. (1996), S. 126 f.

⁷⁹ Vgl. ders. (1994), S. 248.

⁸⁰ Vgl. ebd., S. 246.

⁸¹ Eine Matrix ist dann stochastisch, wenn ihre jeweiligen Spaltensummen exakt den Wert Eins ergeben und die einzelnen Werte nicht-negativ sind.

erste Spalte der Ergebnismatrix enthält für jede Hierarchieebene den gesuchten Gewichtungsvektor in bezug auf das Oberziel.⁸²

Voraussetzung für die Erstellung einer Hierarchie ist es, die Elemente der einzelnen Ebenen festzulegen. Der eigentlichen empirischen Studie mußten deshalb verschiedene Voruntersuchungen zur Identifikation und Aggregation der entsprechenden Hierarchieelemente vorgeschaltet werden. Diese Voruntersuchungen werden in Abschnitt 2.2.2. kurz dargestellt.

2.2. Ziele und Konzeption der empirischen Untersuchung

2.2.1. Zielsetzung

Ziel dieser Arbeit ist die Entwicklung eines Meßkonzeptes zur Erfassung der Servicequalität von Bankfilialen. In dem theoretischen Teil dieser Arbeit wurde die zunehmende Bedeutung der Dienstleistungsqualität und der Kundenzufriedenheit für Kreditinstitute herausgearbeitet. Nach der theoretischen Überprüfung der Übertragbarkeit von in der Literatur vorgeschlagenen Ansätzen zur Qualitätsmessung auf Kreditinstitute, wurde festgestellt, daß diese die Besonderheiten der Messung von Qualität auf Filialebene nur unzureichend berücksichtigen. Insbesondere die Qualitätsdimensionen von Zweigstellen sind in der Literatur noch nicht zufriedenstellend behandelt.⁸³

Die hier vorliegende empirische Untersuchung verfolgt daher zunächst das Ziel, die von den Kunden als relevant wahrgenommenen Qualitätsdimensionen von Bankfilialen zu ermitteln. Dabei sind vor allem folgende Aspekte zu betrachten:

- Welche Qualitätsmerkmale sind für die Kunden entscheidungsrelevant?
- Lassen sich diese Merkmale zu übergeordneten Qualitätsdimensionen zusammenfassen? Falls ja, welche Qualitätskriterien werden sinnvollerweise zusammengefaßt?

Erst im Anschluß kann mit der eigentlichen Messung der Servicequalität von Bankfilialen begonnen werden, wobei Antworten auf folgende Fragen zu finden sind:

- Wie stark beeinflussen die einzelnen Qualitätsmerkmale die Dimension, der sie zugeordnet sind?
- Welche Dimensionen beeinflussen das Qualitätsurteil bzw. die Gesamtzufriedenheit der Kunden am stärksten?
- Wie zufrieden sind die Kunden mit einzelnen Merkmalen der Servicequalität?

⁸² Vgl. Saaty (1996), S. 131 ff.

⁸³ Vgl. lediglich Athanassopoulos (1997), S. 300 ff..

- Wie gut erfüllt die Bankfiliale X einzelne Qualitätsdimensionen?
- Wie zufrieden sind die Kunden mit der Zweigstelle X und ihrem Service insgesamt?

Im Zuge der aggregierten Auswertung der Daten ist abschließend folgende Frage zu klären:

- Gibt es innerhalb der untersuchten Gesamtheit heterogene Nutzenstrukturen, um Personen mit homogener Nutzenstruktur sinnvoll zu Marktsegmenten bzw. Clustern zusammenfassen zu können?

Die Ergebnisse dieser Untersuchung sollen dem Bankmanagement Informationen über die Anforderungen und Bedürfnisse ihrer Kunden bezüglich dem Hauptvertriebsweg Zweigstelle liefern. Darauf aufbauend sollen für die jeweilige Filiale konkrete Handlungsempfehlungen ausgesprochen werden, welche Qualitätsmerkmale mit welcher Priorität zu verbessern sind. Die durchgeführte Kundensegmentierung soll es zusätzlich ermöglichen, unter Berücksichtigung der in Abschnitt 1.2. genannten theoretischen Grundlagen, die zukünftige Position der jeweiligen Zweigstelle im Vertriebssystem zu bestimmen.

Zur Ermittlung der Nutzen- und Präferenzstrukturen der Abnehmer bedarf es Meßmethoden, die diese Strukturen exakt, verlässlich und mit akzeptablem Aufwand erfassen. Nur wenn es gelingt, die einzelnen Dimensionen des Kundennutzens zutreffend zu generieren und deren relative Bedeutung statistisch valide zu messen, können gültige Aussagen gemacht werden. Weiteres zentrales Anliegen der empirischen Studie ist es daher, den Analytic Hierarchy Process (AHP) und das Supermatrix-Verfahren als geeignete Ansätze zur Qualitätsmessung von Bankdienstleistungen in einer praktischen Anwendung darzustellen. Der AHP und das Supermatrix-Verfahren werden dabei im Rahmen eines modifizierten SERVIMPERF-Modells zur Erfassung der Bedeutungskomponente eingesetzt. Die Darstellung der genannten Meßmethoden konzentriert sich insbesondere auf das Supermatrix-Verfahren, da es bisher im Gegensatz zum AHP in der deutschsprachigen Literatur praktisch nicht erwähnt ist.⁸⁴ Dies überrascht, da es erst durch den Einsatz der Supermatrix möglich ist, bestehende Abhängigkeiten zwischen den Qualitätsdimensionen zu erfassen und bei der Berechnung der Teilnutzenwerte bzw. Bedeutungsgewichte angemessen zu berücksichtigen.

2.2.2. Voruntersuchungen

- Identifikation entscheidungsrelevanter Qualitätsmerkmale für die Servicequalität von Bankfilialen

⁸⁴ Vgl. lediglich die Ausführungen von Graf (1998), S. 188 ff. sowie die knappe Darstellung bei Weber (1993), S. 124 ff.

Für die nachfragerorientierte Messung der Servicequalität ist es von zentraler Bedeutung, diejenigen Qualitätsmerkmale zu ermitteln, die in der Wahrnehmung der Kunden einen entscheidenden Einfluß auf ihre Qualitätsbewertung und damit ihr Entscheidungsverhalten ausüben. Da z.B. Expertengespräche, „Brainstorming“-Verfahren und/oder eine Literaturrecherche lediglich den Wahrnehmungsraum des Forschers bzw. der Experten widerspiegeln, kommt im Rahmen dieser empirischen Studie nur eine Kundenbefragung zur Ermittlung der Qualitätsmerkmale in Betracht. Die Bestimmung subjektiver Attribute mittels Befragung kann direkt oder indirekt erfolgen.⁸⁵ Zu den indirekten Verfahren gehört die „Repertory Grid“-Methode, welche im folgenden dargestellt wird.

Das „Repertory Grid“-Verfahren ist ein Instrument zur Ermittlung der Wahrnehmungsdimensionen, die die Verbraucher mit verschiedenen Produkten oder Dienstleistungen assoziieren.⁸⁶ Das Meßprinzip der „Repertory Grid“-Technik beruht auf der Methode des Triadenvergleichs.⁸⁷ Dies bedeutet, daß einem Probanden eine zufällige Dreierkombination von Stimuli vorgegeben wird mit der Bitte, die Attribute zu nennen, bei denen zwei beliebige der drei Stimuli einander gleich sind, sich aber von dem dritten unterscheiden.⁸⁸ Dieser Vorgang ist mit neuen Dreierkombinationen so lange zu wiederholen, bis die Unterscheidungsmerkmale der Auskunftsperson ausgeschöpft sind. Weitere Probanden werden befragt, bis keine neuen Unterscheidungsmerkmale mehr angegeben werden.

Bei der Voruntersuchung im Rahmen der empirischen Studie wurde den Probanden ein Päckchen mit Karten vorgelegt, auf denen Zweigstellen bekannter Banken sowie Direktbanken standen. Die Auskunftspersonen wurden aufgefordert, die Karten zu sichten und alle Banken, deren Servicequalität sie überhaupt nicht einschätzen konnten, aus dem Stapel zu entfernen. Anschließend wurden die Probanden gebeten, anhand zufällig gezogener Tripel Bankmerkmale zu nennen, nach denen sich die Zweigstellen in der beschriebenen Weise unterscheiden. Insgesamt wurden 32 Probanden befragt. Da die letzten Probanden keine signifikant neuen Merkmale mehr angeben konnten, erschien eine Weiterführung der Voruntersuchung unter ökonomischen Gesichtspunkten nicht gerechtfertigt.⁸⁹

Mit Hilfe der „Repertory Grid“-Methode konnten insgesamt 40 Qualitätsmerkmale von Banken bzw. Bankfilialen ermittelt werden. Die dem Untersuchungsgegenstand der empirischen Studie

⁸⁵ Vgl. Weber (1986), S. 77.

⁸⁶ Vgl. Green/Tull (1982), S. 528.

⁸⁷ Vgl. Trommsdorff (1975), S. 100 f.

⁸⁸ Vgl. Bauer/Huber/Keller (1997), S. 12.

⁸⁹ Die Anzahl der durchgeführten Interviews entspricht in etwa dem erforderlichen Durchschnittswert, um die meisten der relevanten Merkmale zu ermitteln. Vgl. Green/Tull (1982), S. 136.

entsprechenden Merkmale wurden größtenteils unverändert⁹⁰ zur Erstellung eines Fragebogens herangezogen. Dieser Fragebogen bildete die Grundlage für die Durchführung einer Faktorenanalyse, welche nachfolgend dargestellt wird.

- Ermittlung aggregierter Qualitätsdimensionen

Die Liste der mittels „Repertory Grid“-Analyse ermittelten Merkmale wurde aufgrund einer zusätzlich durchgeführten Literaturrecherche um Merkmale wie z.B. „Verständlichkeit der Formulare/Kontoauszüge“ oder „Formalitäten bei der Kreditvergabe / Dauer der Kreditvergabe“ ergänzt. Insgesamt waren somit 50 Qualitätsmerkmale bezüglich ihrer Wichtigkeit von den Probanden zu bewerten, wobei diese die Möglichkeit hatten, eigene Merkmale hinzuzufügen. Die Bewertung der einzelnen Merkmale erfolgte anhand einer 7-stufigen, verbal verankerten Rating-skala. Im Anschluß an die Beurteilung wurden die Auskunftspersonen gebeten, die üblichen, statistisch relevanten Angaben zu ihrer Person zu machen. Zusätzlich wurden die Probanden aufgefordert, ihre Bankverbindung(en) sowie die drei wichtigsten Gründe für die Wahl ihrer kontoführenden Zweigstelle zu nennen. Somit konnte der Stellenwert der Qualitätsmerkmale im Vergleich zu persönlichen Gründen bei der Wahl einer Filiale analysiert werden. Der Fragebogen wurde 148 Probanden zur Bearbeitung vorgelegt, wobei aufgrund unvollständig ausgefüllter Fragebögen lediglich 139 Fragebögen bei der Auswertung berücksichtigt werden konnten.

Zielsetzung der Voruntersuchung ist es, die Vielzahl der ermittelten Qualitätsmerkmale zu übergeordneten Qualitätsdimensionen zusammenzufassen⁹¹ und gleichzeitig auf eine überschaubare Anzahl zu reduzieren, da sich jede multiattributive Messung aus Durchführungsgründen auf die wichtigsten Merkmale beschränken muß. Obwohl zahlreiche Merkmale dadurch letztlich nicht weiter berücksichtigt werden, ist der Sammlungsaufwand dennoch notwendig, da nur so vermieden werden kann, daß man sich vorschnell auf die vermeintlich entscheidenden Merkmale konzentriert.⁹²

Der beschriebene Verdichtungsprozeß wurde mit Hilfe einer Faktorenanalyse durchgeführt, da diese das Ziel verfolgt, die Beziehungen einer Vielzahl von Variablen anhand von möglichst wenigen unabhängigen Faktoren wiederzugeben.⁹³ Das Ausgangsmodell wurde im Zuge der Berechnung der Faktoren auf 23 Merkmale reduziert.⁹⁴ Entsprechend der Zielsetzung, die gefun-

⁹⁰ Einige Merkmale wie z.B. „Konditionen allgemein“ oder „komplettes Dienstleistungsangebot“ wurden in konkretere Einzelmerkmale zerlegt.

⁹¹ Siehe Abschnitt 1.2. sowie Bühler (1993), S. 513.

⁹² Vgl. Lacher (1995), S. 237.

⁹³ Vgl. Benz (1991), S. 79 f.

⁹⁴ Hierbei wurden insbesondere Merkmale entfernt, die von den Probanden als relativ unwichtig eingestuft wurden. War der Mittelwert eines Merkmals größer als 5, wurde dieses nicht aus dem faktorenanalytischen Modell herausgenommen. Die Mittelwerte der Merkmale liegen in einem Intervall zwischen 2,49 und 6,66 wobei lediglich 8 der 50 Merkmale mit

denen Faktoren als übergeordnete Qualitätsdimensionen zu interpretieren, wurde die Faktor- extraktion mit Hilfe der Maximum-Likelihood-Methode durchgeführt.⁹⁵ Da im Rahmen einer AHP-Studie die Anzahl der Elemente einer Ebene nicht zu groß sein sollte,⁹⁶ erschien es sinnvoll, die Zahl der Faktoren auf 5 festzulegen. Diese 5 Faktoren erklären 62,0 % der Gesamtstreuung, was ungefähr dem Wert der ebenfalls faktorenanalytisch ermittelten SERVQUAL-Dimensionen entspricht.⁹⁷ Die entsprechenden Interpretationen sind in Abb. 5 wiedergegeben, wobei die Qualitätsdimensionen und -merkmale bereits in Form einer AHP-Hierarchie dargestellt sind. Hierbei stellen die Faktoren Qualitätsdimensionen dar, während die zugehörigen Variablen den entsprechenden Qualitätsmerkmalen der untersten Hierarchieebene entsprechen.

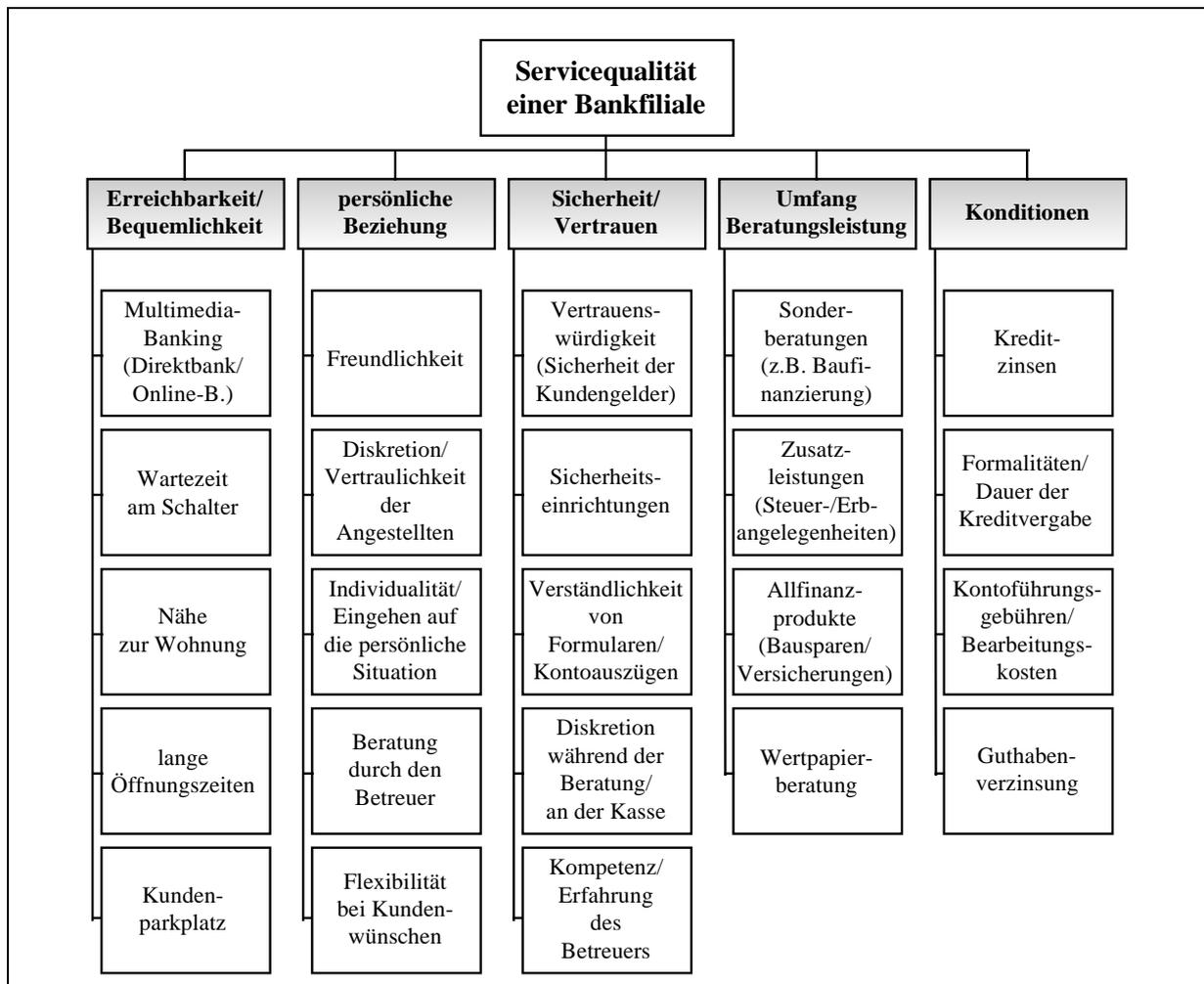


Abb. 5: Hierarchie der Qualitätsdimensionen und -merkmale zur Ermittlung der Servicequalität von Bankfilialen

„unwichtig“ bewertet wurden. Dieses bereits erläuterte Phänomen der „Anspruchsinflation“ unterstreicht die Wichtigkeit einer relativen Erfassung der Bedeutungskomponente.

⁹⁵ Vgl. Backhaus et al. (1996), S. 206.

⁹⁶ Vgl. Saaty/Kearns (1985), S. 39.

⁹⁷ Vgl. Parasuraman et al. (1988), S. 29. Die 5 SERVQUAL-Dimensionen erklären 63,2 % der Gesamtvarianz des zugrundeliegenden Modells.

Die Interpretation der Faktoren ist in den meisten Fällen unmittelbar einsichtig, lediglich die Dimension „Sicherheit/Vertrauen“ soll teilweise erläutert werden. So können bspw. verständliche Formulare bzw. Kontoauszüge dazu beitragen, die Unsicherheit des Kunden zu vermindern, indem er nicht auf „Kleingedrucktes“ achten muß und nicht auf Erläuterungen der Bankmitarbeiter angewiesen ist. Ebenso wird ein Kunde seiner Zweigstelle zunehmend Vertrauen entgegenbringen, wenn er die Mitarbeiter dieser Filiale als kompetente und erfahrene Berater kennengelernt hat.

Im nachfolgenden Abschnitt wird der auf der Grundlage der ermittelten Qualitätsmerkmale und -dimensionen konzipierte Fragebogen zur Erfassung der wahrgenommenen Servicequalität von Bankfilialen erläutert. Weiterhin wird die Datenerhebung im Rahmen der Hauptstudie beschrieben.

2.2.3. Design und Durchführung der Datenerhebung

Aufgrund der Komplexität sowohl des Untersuchungsgegenstandes als auch der Befragungsmethodik wurde die Erhebung in schriftlicher Form anhand eines standardisierten Fragebogens durchgeführt. Die Probanden wurden gebeten, den Fragebogen direkt auszufüllen, wodurch der Befrager für eventuelle Rückfragen zur Verfügung stand. Der Fragebogen war gemäß dem Zweikomponentenansatz⁹⁸ in zwei Hauptteile untergliedert. Der erste Teil diente der Erfassung der Bedeutungskomponente, während anhand des zweiten Teils die Bewertungs- bzw. Eindrucks-komponente ermittelt wurde. Die Messung der Bedeutungskomponente erfolgte wiederum zum einen mittels AHP-Paarvergleichen, zum anderen mittels Paarvergleichen zur Erstellung der Supermatrix. Der Fragebogen wurde analog zur Vorstudie um einen soziodemographischen Teil ergänzt, wobei nun zusätzlich Fragestellungen zur Globalzufriedenheit enthalten waren. Als Anlage zum Fragebogen wurde den Probanden die hierarchische Darstellung aller Qualitätsdimensionen und -merkmale vorgelegt (vgl. Abb. 5).

Eine erhebliche Verkürzung des Fragebogens wurde durch die Verringerung der Paarvergleiche zur Berechnung der inneren Abhängigkeiten erreicht. Damit eine Beschränkung auf die relevanten Abhängigkeitsbeziehungen gerechtfertigt werden konnte, war im Rahmen eines Pretests zu ermitteln, welche Abhängigkeiten aus Kundensicht wahrgenommen werden. In Abb. 6 sind die am häufigsten genannten, wahrgenommenen Abhängigkeitsbeziehungen wiedergegeben. Folgendes Schaubild wurde ebenfalls dem Fragebogen als Anlage beigelegt.

⁹⁸ Siehe Abschnitt 1.3.2.

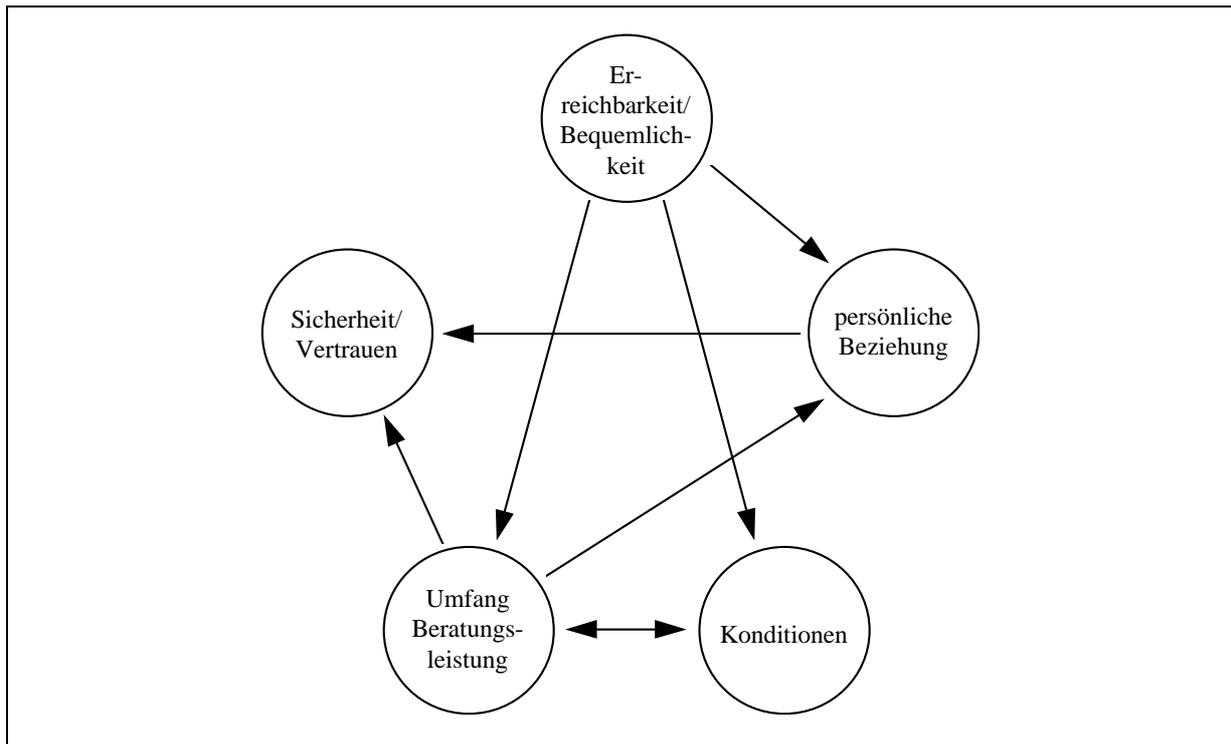


Abb. 6: Wahrgenommene Abhängigkeitsbeziehungen zwischen den Qualitätsdimensionen

Bei der Auswahl der zu untersuchenden Kreditinstitute wurden zwei möglichst konträre Banken gesucht. Für die Durchführung der Datenerhebung wurden deshalb die Deutsche Bank AG sowie eine Kreditgenossenschaft (Volksbank) ausgewählt.⁹⁹ Der Fragebogen wurde insgesamt 178 Probanden zur Bearbeitung vorgelegt. Zur Beurteilung, ob ein Fragebogen bei der Datenanalyse berücksichtigt werden kann, wurden die im Zuge der Berechnung der AHP-Gewichtungsvektoren ermittelten Konsistenzverhältnisse herangezogen.¹⁰⁰ Aufgrund der Komplexität des Untersuchungsgegenstandes und der Anzahl der vorzunehmenden Paarvergleiche, wurden Probanden, deren Konsistenzverhältnis größer als 0,2 war, aus der Stichprobe herausgenommen. Somit konnten letztlich lediglich 153 Fragebögen zur Auswertung der Daten herangezogen werden. Nach einer Beurteilung der Güte¹⁰¹ der durch die Messung erzeugten Daten konnte mit der eigentlichen Auswertung begonnen werden. Die Datenanalyse ist nachfolgend dargestellt, wobei zwischen Individualanalyse und einer aggregierten Auswertung unterschieden wird.

⁹⁹ Zur Vermeidung systematischer Fehler bei der Erhebung, die z.B. durch unterschiedliche Standortbedingungen oder Größenverhältnisse der Filialen entstehen können, muß die Stichprobe weiter unterteilt werden. Hierfür wurden bei beiden untersuchten Banken jeweils Kunden einer Hauptstelle (in der Innenstadt) sowie einer ausgewählten Vorort-Zweigstelle befragt. Ein entsprechender Quotenplan berücksichtigte weiterhin das Geschlecht der Probanden.

¹⁰⁰ Siehe auch Abb. 2 in Abschnitt 2.1.1.

¹⁰¹ Die Güte der gewonnenen Daten hängt insbesondere von der Qualität des Meßinstruments ab. Zur Beurteilung des Meßvorgangs wurden die Kriterien Objektivität, Reliabilität und Validität herangezogen. Vgl. z.B. Green/Tull (1982), S. 184 ff. sowie Berekoven/Eckert/Ellenrieder (1996), S. 86 ff. Durch die Möglichkeit der Berechnung von Konsistenzverhältnissen war ein zusätzliches Gütemaß für das Antwortverhalten der Probanden gegeben. Der in diesem Fall berechnete durchschnittliche Wert von 0,1 ist akzeptabel. Vgl. Wind/Saaty (1980), S. 646.

2.3. Ergebnisse

2.3.1. Individualanalyse

Die Auswertung der im Rahmen der Kundenbefragung gewonnenen Daten erfolgte mit Hilfe des AHP-Programms EXPERT CHOICE sowie des Programmpakets SPSS für Windows. Die Berechnung der Supermatrizen wurde wesentlich durch ein von den Verfassern entwickeltes Excel-Arbeitsprogramm erleichtert, da für das Supermatrix-Verfahren kein Programmpaket zur Verfügung stand.

Im folgenden werden anhand der Daten eines zufällig ausgewählten Probanden die wesentlichen Analyseschritte im Rahmen der Auswertung mittels EXPERT CHOICE sowie die Berechnung der Supermatrix beispielhaft dargestellt. Die Abfolge der Auswertung entspricht dem Aufbau des Fragebogens. Somit wurde in einem ersten Schritt anhand der Bewertungen des Probanden die Paarvergleichsmatrix der Qualitätsdimensionen erstellt. Diese Matrix enthält die Bedeutung der einzelnen Dimensionen im Hinblick auf das Oberziel „Servicequalität einer Bankfiliale“. Der Wert „7“ in der ersten Spalte der in Tab. 1 dargestellten Matrix besagt z.B., daß für den Probanden - entsprechend der *Saaty*-Skala - die persönliche Beziehung im Vergleich zur Erreichbarkeit/Bequemlichkeit „deutlich wichtiger“ ist.

Servicequalität einer Bankfiliale	Erreichbar./ Bequemlich.	persönliche Beziehung	Sicherheit/ Vertrauen	Umfang Beratungsl.	Konditionen	Gewichtungs- vektor
Erreichbarkeit/Bequeml.	1	1/7	1/3	1/3	1/9	0,037
persönliche Beziehung	7	1	5	5	1/3	0,301
Sicherheit/Vertrauen	3	1/5	1	1	1/5	0,084
Umfang Beratungsleist.	3	1/5	1	1	1/5	0,084
Konditionen	9	3	5	5	1	0,494

Tab. 1: Vollständige Paarvergleichsmatrix der Dimensionen im Hinblick auf die Servicequalität

In Tab. 1 ist ebenso der von EXPERT CHOICE berechnete Gewichtungsvektor wiedergegeben, wobei dieser bereits auf Eins normiert ist. In diesem Vektor sind alle Informationen der Paarvergleichsmatrix in komprimierter Form enthalten. Er läßt z.B. die Aussage zu, daß die persönliche Beziehung deutlich wichtiger im Vergleich zur Erreichbarkeit/Bequemlichkeit ist. Ferner läßt sich erkennen, daß die Konditionen für den Beispiel-Proband - zumindest vorerst - am wichtigsten sind.

Im nächsten Schritt wurden die Paarvergleichsmatrizen der Qualitätsmerkmale jeweils im Hinblick auf die entsprechende Qualitätsdimension erstellt, weshalb insgesamt fünf Matrizen aufzustellen waren. Beispielhaft sind die Matrizen bezüglich der Dimensionen „Sicherheit/Vertrauen“ (vgl. Tab. 2) und „Umfang Beratungsleistung“ (vgl. Tab. 3) mit ihren zugehörigen Gewichtungsvektoren wiedergegeben. Sie werden zur Unterscheidung von den Matrizen zur Berechnung der

inneren Abhängigkeiten als AHP-Paarvergleichsmatrizen bezeichnet. Zur übersichtlicheren Darstellung ist jeweils lediglich eine Matrixhälfte ausgefüllt. Dies entspricht der Vorgehensweise bei EXPERT CHOICE und ist aufgrund der Reziprozität der Paarvergleichsmatrizen möglich.

In den AHP-Paarvergleichsmatrizen wird die Bedeutung der Qualitätsmerkmale im Hinblick auf das entsprechende Element der zweiten Hierarchieebene angegeben. Die dargestellten Gewichtungsvektoren stellen jedoch bereits globale Zielgewichte dar. Diese Gewichtungsvektoren geben somit an, welche Bedeutung ein Qualitätsmerkmal im Hinblick auf die Servicequalität hat. Für den ausgewählten Proband hängt die Beurteilung der Servicequalität seiner Bankfiliale z.B. zu 4,9 Prozent von der Kompetenz bzw. Erfahrung des Betreuers ab (vgl. Tab. 2).

Sicherheit/ Vertrauen	Vertrauens- würdigkeit	Sicherheits- einrichtung	Verständlich .Formulare	Diskretion Berat./Kasse	Kompetenz/ Erfahrung	Gewichtungs- vektor
Vertrauenswürdigkeit	1	3	1/3	1/5	1/7	0,005
Sicherheitseinrichtungen		1	1/5	1/7	1/9	0,003
Verständl. Formular etc.			1	1/3	1/7	0,009
Diskretion Berat./Kasse				1	1/5	0,018
Kompetenz/Erfahrung					1	0,049

Tab. 2: AHP-Paarvergleichsmatrix bezüglich der Dimension „Sicherheit/Vertrauen“

Die globalen Bedeutungsgewichte wurden von EXPERT CHOICE derart normiert, daß ihre Summe über alle Merkmale exakt den Wert Eins annimmt. Folglich entspricht z.B. die Spaltensumme des Vektors aus Tab. 3 mit einem Wert von 0,084 exakt dem Wert der Dimension „Umfang Beratungsleistung“ in Tab. 1. Zur Berechnung der Supermatrix mußten zusätzlich die lokalen Zielgewichte ermittelt werden. Wie bereits erwähnt, muß die Supermatrix stochastisch sein, weshalb jede einzelne Vektorsumme auf Eins zu normieren war.

Umfang Beratungs- leistung	Sonder- beratungen	Zusatz- leistungen	Allfinanz- produkte	Wertpapier- beratung	Gewichtungs- vektor
Sonderberatungen	1	1	1/3	1/7	0,007
Zusatzleistungen		1	1/3	1/7	0,007
Allfinanzprodukte			1	1/4	0,017
Wertpapierberatung				1	0,053

Tab. 3: AHP-Paarvergleichsmatrix bezüglich der Dimension „Umfang Beratungsleistung“

In einem weiteren Schritt wurden die Paarvergleichsmatrizen zur Berechnung der inneren Abhängigkeiten zwischen den Qualitätsdimensionen aufgestellt. Da die Dimension „Erreichbarkeit/Bequemlichkeit“ in der Wahrnehmung der Probanden nicht von anderen Dimensionen beeinflusst wird (vgl. Abb. 6), waren lediglich vier Matrizen zu erstellen. Die ermittelten Gewichtungsvektoren der inneren Abhängigkeiten lassen sich ähnlich zu dem in Tab. 1 wiedergegebenen Vektor der Dimensionen interpretieren, da sie ebenfalls bereits auf Eins normiert sind, weshalb sie direkt in die Supermatrix übernommen werden können.

Sowohl die auf Eins normierten AHP-Gewichtungsvektoren als auch die Vektoren der inneren Abhängigkeiten wurden an den entsprechenden Positionen in die Supermatrix eingetragen. Diese anfänglich aufzustellende Supermatrix ist in Tab. 4 wiedergegeben. Die erste Spalte von Tab. 4 beinhaltet das Oberziel „Servicequalität“, die Qualitätsdimensionen und die Qualitätsmerkmale, während die Kopfzeile lediglich aus Ziel und Dimensionen besteht. Diese Darstellung ist möglich, da in der zugrundeliegenden Hierarchie keine Feedback-Beziehungen und keine inneren Abhängigkeiten auf Merkmalsebene bestehen, weshalb der nicht dargestellte Teil der Matrix komplett mit Nullvektoren besetzt ist.

	Servicequal.	Erreich./Be.	pers. Bezieh.	Sich./Vertr.	Umf. Berat.	Konditionen
Servicequalität	0	0	0	0	0	0
Erreichbar./Bequemlichk.	0,037	0	0,172	0,215	0,413	0,151
persönliche Beziehung	0,301	0	0	0,440	0,222	0,226
Sicherheit/Vertrauen	0,084	0	0,235	0	0,222	0,226
Umfang Beratungsleistung	0,084	0	0,357	0,131	0	0,397
Konditionen	0,494	0	0,235	0,215	0,143	0
Multimedia-Banking	0	0,029	0	0	0	0
Wartezeit am Schalter	0	0,166	0	0	0	0
Nähe zur Wohnung	0	0,056	0	0	0	0
Lange Öffnungszeiten	0	0,583	0	0	0	0
Kundenparkplatz	0	0,166	0	0	0	0
Freundlichkeit	0	0	0,175	0	0	0
Diskretion/Vertraulichkeit	0	0	0,559	0	0	0
Individualität	0	0	0,046	0	0	0
Beratung durch Betreuer	0	0	0,175	0	0	0
Flexibilität bei Wünschen	0	0	0,046	0	0	0
Vertrauenswürdigkeit	0	0	0	0,058	0	0
Sicherheitseinrichtungen	0	0	0	0,031	0	0
Verständlichkeit	0	0	0	0,111	0	0
Diskretion Beratung/Kasse	0	0	0	0,218	0	0
Kompetenz/Erfahrung	0	0	0	0,581	0	0
Sonderberatungen	0	0	0	0	0,079	0
Zusatzleistungen	0	0	0	0	0,079	0
Allfinanzprodukte	0	0	0	0	0,207	0
Wertpapierberatung	0	0	0	0	0,635	0
Kreditzinsen	0	0	0	0	0	0,114
Formalitäten Kredit	0	0	0	0	0	0,050
Gebühren/Bearb.kosten	0	0	0	0	0	0,581
Guthabenverzinsung	0	0	0	0	0	0,255
Summe	1,000	1,000	2,000	2,000	2,000	2,000

Tab. 4: Ungewichtete Supermatrix

Wie aus Tab. 4 unmittelbar ersichtlich ist, handelt es sich bei dieser Matrix nicht um eine stochastische Matrix. Dies ist allerdings Voraussetzung zur Berechnung der Supermatrix. Aus diesem Grund müssen die Gewichtungsvektoren der Matrixspalten, deren Summe den Wert Zwei ergibt, derart gewichtet werden, daß die Spaltensumme den Wert Eins annimmt. Der Gewichtungsfaktor sollte dabei grundsätzlich der Bedeutung der einzelnen Blöcke entsprechen.¹⁰²

¹⁰² Vgl. Saaty (1980), S. 208.

In diesem Fall wurden sowohl die Vektoren der inneren Abhängigkeiten, als auch die Vektoren der äußeren Abhängigkeiten mit dem Faktor 0,5 gewichtet.

Die gewichtete (stochastische) Supermatrix wurde entsprechend der Berechnungsformel bei hierarchischen Systemen von einer Einheitsmatrix gleicher Größe subtrahiert und die sich ergebende Matrix invertiert. Bei der Berechnung der Ergebnismatrix mußte allerdings berücksichtigt werden, daß nur ein Teil der Vektoren der Ausgangsmatrix mit dem Faktor 0,5 gewichtet wurde. Hierfür wurde der Ergebnisvektor der Dimensionen im Hinblick auf das Oberziel bis auf den Wert der Dimension „Erreichbarkeit/Bequemlichkeit“ ebenfalls mit dem Faktor 0,5 gewichtet.¹⁰³ Der Wert der Dimension „Erreichbarkeit/Bequemlichkeit“ konnte unverändert bleiben, da in der entsprechenden Spalte der Ausgangsmatrix nur der AHP-Vektor eingetragen war und dieser somit nicht gewichtet werden mußte. Die derart gewichtete Ergebnismatrix ist in Tab. 5 wiedergegeben.

	Servicequal.	Erreich./Be.	pers. Bezieh.	Sich./Vertr.	Umf. Berat.	Konditionen
Servicequalität	1	0	0	0	0	0
Erreichbark./Bequemlichk.	0,208	1	0,173	0,180	0,258	0,167
persönliche Beziehung	0,227	0	1	0,268	0,163	0,185
Sicherheit/Vertrauen	0,119	0	0,172	1	0,150	0,170
Umfang Beratungsleistung	0,149	0	0,237	0,149	1	0,254
Konditionen	0,297	0	0,163	0,157	0,111	1
Multimedia-Banking	0,006	0,028	0,005	0,005	0,007	0,005
Wartezeit am Schalter	0,035	0,167	0,029	0,030	0,043	0,028
Nähe zur Wohnung	0,012	0,056	0,010	0,010	0,014	0,009
Lange Öffnungszeiten	0,121	0,583	0,101	0,105	0,150	0,097
Kundenparkplatz	0,035	0,167	0,029	0,030	0,043	0,028
Freundlichkeit	0,040	0	0,095	0,024	0,014	0,016
Diskretion/Vertraulichkeit	0,126	0	0,301	0,075	0,045	0,051
Individualität	0,011	0	0,025	0,006	0,004	0,004
Beratung durch Betreuer	0,040	0	0,095	0,024	0,014	0,016
Flexibilität bei Wünschen	0,011	0	0,025	0,006	0,004	0,004
Vertrauenswürdigkeit	0,007	0	0,005	0,032	0,004	0,005
Sicherheitseinrichtungen	0,004	0	0,003	0,019	0,003	0,003
Verständlichkeit	0,013	0	0,009	0,057	0,008	0,009
Diskretion Beratung/Kasse	0,025	0	0,018	0,114	0,016	0,018
Kompetenz/Erfahrung	0,069	0	0,050	0,311	0,044	0,049
Sonderberatungen	0,012	0	0,010	0,006	0,044	0,011
Zusatzleistungen	0,012	0	0,010	0,006	0,044	0,011
Allfinanzprodukte	0,030	0	0,024	0,015	0,107	0,026
Wertpapierberatung	0,094	0	0,075	0,047	0,335	0,080
Kreditzinsen	0,034	0	0,009	0,009	0,006	0,060
Formalitäten Kredit	0,015	0	0,004	0,004	0,003	0,027
Gebühren/Bearb.kosten	0,173	0	0,047	0,046	0,032	0,307
Guthabenverzinsung	0,076	0	0,021	0,020	0,014	0,135
Summe	3,000					

Tab. 5: Gewichtete Ergebnis-Supermatrix

¹⁰³ Zur Bereinigung der partiellen Gewichtung der Ausgangsmatrix müssen die entsprechenden Vektorwerte der Ergebnismatrix nicht mit dem Faktor 2 gewichtet werden, sondern aufgrund der Inversion ebenfalls mit dem Faktor 0,5.

Die in Tab. 5 wiedergegebene Ergebnis-Supermatrix enthält in ihrer ersten Spalte den Gewichtungsvektor der Qualitätsdimensionen im Hinblick auf die Servicequalität sowie den Vektor der Qualitätsmerkmale ebenfalls bezüglich der Servicequalität. Diese Vektoren berücksichtigen neben den äußeren Abhängigkeiten nun auch die wahrgenommenen inneren Abhängigkeiten. Die Summe der ersten Spalte ergibt den Wert Drei.¹⁰⁴ Dieser Wert ist korrekt, da sowohl der Vektor der Dimensionen als auch der Vektor der Merkmale auf Eins normiert ist. Somit lassen sich die einzelnen Gewichte gemäß den zuvor ermittelten Bedeutungsgewichten interpretieren und mit diesen vergleichen. Da die Bedeutungsgewichte der Qualitätsmerkmale globale Zielgewichte darstellen, entspricht die Summe der Merkmalswerte über die jeweilige Dimension genau dem Wert der entsprechenden Dimension im Dimensionsvektor.

Unter Berücksichtigung der Abhängigkeitsbeziehungen zwischen den Qualitätsdimensionen haben sich die Bedeutungsgewichte im Vergleich zu den AHP-Gewichten z.T. deutlich verändert. So sind zwar die Konditionen, gefolgt von der persönlichen Beziehung, unverändert die wichtigste Dimension für den Beispiel-Proband. Ihre Bedeutung ist allerdings stark gesunken (von 49,4 % auf 29,7 %), während z.B. die Dimension „Erreichbarkeit/Bequemlichkeit“ deutlich an Gewicht gewonnen hat (von 3,7 % auf 20,8 %). Selbstverständlich lassen sich diese Tendenzen auch auf Merkmalsebene beobachten. Besaß die Kompetenz des Betreuers für den zufällig ausgewählten Proband vor Berechnung der Supermatrix noch eine Bedeutung von 4,9 % zur Beurteilung der Servicequalität seiner Bankfiliale, ist der Wert dieses Bedeutungsgewichts nun auf 6,9 % gestiegen (vgl. Tab. 5 sowie Tab. 2). Deutlicher werden die Veränderungen z.B. bei dem Qualitätsmerkmal „lange Öffnungszeiten“.

Um zu einem Gesamtqualitätsurteil zu gelangen, wurden in einem letzten Schritt die erhobenen Zufriedenheitsbewertungen gemäß dem SERVIMPERF-Modell mit den errechneten Bedeutungsgewichten verknüpft. Dazu wurde für jedes Merkmal dessen Zufriedenheitsbeurteilung mit dem entsprechenden globalen Zielgewicht multipliziert und über alle Merkmale hinweg addiert, was für den Beispiel-Proband einen Wert von 3,624 ergab. Der ebenfalls berechnete Durchschnittswert der Zufriedenheitsurteile dieses Probanden beträgt 3,087. Somit läßt sich erkennen, daß in diesem Fall das Ergebnis einer ungewichteten Erhebung der Zufriedenheit zu positiv ausfällt. Die Differenz der Werte besagt, daß der ausgewählte Proband tendenziell mit den wichtigeren Merkmalen am unzufriedensten ist. Diese Interpretation unterstreicht die Bedeutung einer gewichteten Messung der wahrgenommenen Servicequalität anhand des SERVIMPERF-Modells.

¹⁰⁴ Die Hauptdiagonal-Eins des Oberziels Servicequalität wurde bei der Berechnung der Spaltensumme mitberücksichtigt, wodurch sich der Wert Drei ergibt.

2.3.2. Aggregierte Analyse

Zur Generierung umsetzbarer Ergebnisse bzw. konkreter Handlungsempfehlungen für das Bankmanagement müssen die den Daten zugrundeliegenden Strukturen aufgedeckt werden. Hierfür bietet es sich an, die Gesamtheit der befragten Personen in Segmente aufzuteilen, was mittels einer a-priori-Segmentierung und/oder mittels einer Benefit-Segmentierung erfolgen kann.¹⁰⁵

- A-priori-Segmentierung

Ziel der Kundensegmentierung ist die Unterteilung der Kundengesamtheit in intern homogene und extern heterogene Segmente, welche auf den Einsatz der Marketinginstrumente ähnlich reagieren und somit eine differenzierte Bearbeitung des Gesamtmarktes ermöglichen.¹⁰⁶ Die Segmentierungskriterien lassen sich zu sozio-ökonomischen und psychographischen Kriterien sowie Kriterien des beobachtbaren Kaufverhaltens (Verhaltensmerkmale) zusammenfassen.¹⁰⁷ Aufgrund der insbesondere geforderten Operationalisierbarkeit stellen die sozio-ökonomischen Kriterien die klassischen Segmentierungskriterien im Bankensektor dar. Neben demographischen Merkmalen wie Alter, Geschlecht und Familienstand können auch Merkmale wie Bildung, Beruf, Einkommen und Vermögen zur Segmentierung der Privatkundschaft herangezogen werden. Die bisher übliche Unterscheidung zwischen Individual- und Mengenkunden beruht auf den Segmentierungskriterien Einkommen und Vermögen.¹⁰⁸ Diese Differenzierung ist zu grob, weshalb weitere bedarfskonstituierende Merkmale berücksichtigt werden sollten.

Im Rahmen der a-priori-Segmentierung erfolgt die Gruppenbildung anhand der genannten, direkt beobachtbaren sozio-ökonomischen Merkmale der Probanden.¹⁰⁹ Zur Segmentbildung konnten in diesem Fall die in dem Fragebogen enthaltenen Charakteristika der Probanden herangezogen werden. Um Unterschiede bzw. Gemeinsamkeiten einzelner Gruppen in Hinsicht auf die gewichtete Zufriedenheit feststellen zu können, wurden die Mittelwerte der jeweiligen Gruppen miteinander verglichen. Ein Vergleich der Mittelwerte einzelner Segmente läßt zunächst einmal nur Aussagen über die zugrunde liegende Stichprobe zu. Zur Beurteilung, ob sich die Mittelwerte signifikant voneinander unterscheiden, wurde eine einfaktorielle Varianzanalyse¹¹⁰ durchgeführt. Hierbei wird überprüft, ob Mittelwertunterschiede in der Stichprobe auf Unterschiede in der Grundgesamtheit zurückgeführt werden können, womit Aussagen bezüglich der Grundgesamtheit möglich sind.¹¹¹

¹⁰⁵ Vgl. Gutsche (1995), S. 225 ff. Die Benefit-Segmentierung stellt das wichtigste Verfahren der Post-hoc-Segmentierung dar.

¹⁰⁶ Vgl. Thiesing (1986), S. 210.

¹⁰⁷ Vgl. Lacher (1995), S. 89.

¹⁰⁸ Siehe Abschnitt 1.2.

¹⁰⁹ Vgl. Tscheulin (1992), S. 60 sowie Green/Tull (1982), S. 507 f.

¹¹⁰ Vgl. Backhaus et al. (1996), S. 56.

¹¹¹ Vgl. Brosius/Brosius (1996), S. 417.

Aufgrund geringer Mittelwertdifferenzen der gewichteten Qualitätsurteile lassen sich in diesem Fall mit Hilfe der a-priori-Segmentierung keine geeigneten Kundensegmente generieren. Die Beurteilung der Servicequalität einer Bankfiliale scheint demzufolge nicht primär vom Alter, Beruf oder Einkommen der Kunden abzuhängen. Entgegen der bei der Konzeption des Quotenplans gemachten Annahme, unterscheiden sich die Gesamtbewertungen der untersuchten Filialen ebenfalls nicht deutlich voneinander. Diese Aussage läßt sich aufgrund der durchgeführten Varianzanalyse auf die Grundgesamtheit übertragen. In Abschnitt 2.4.1. wird untersucht, ob diese Aussage auch auf Merkmalsebene Gültigkeit besitzt.

Im Ergebnis vermag die a-priori-Segmentierung nur geringfügig mehr zu leisten als die Mittelwertbildung über alle Probanden. Die Aussagefähigkeit der ermittelten Resultate wird hierbei durch den Zusammenhang zwischen den zur Gruppenbildung herangezogenen Variablen und der Präferenzstruktur der Probanden determiniert.¹¹² Dieser Nachteil der a-priori-Segmentierung kann mit Hilfe einer Benefit-Segmentierung¹¹³ vermieden werden, da hierbei die Probanden unmittelbar aufgrund der Ergebnisse der Individualanalysen, also aufgrund der ermittelten Teilnutzenwerte bzw. Bedeutungsgewichte¹¹⁴ der Qualitätsmerkmale, zu Kundengruppen zusammengefaßt werden.

- Benefit-Segmentierung

Die Segmentierung von bestehenden oder potentiellen Kunden anhand des von ihnen erwarteten bzw. wahrgenommenen Nutzens wird als Benefit-Segmentierung bezeichnet. Zentrale Annahme hierbei ist, daß die Nutzensvorstellungen der Konsumenten wesentliche Unterscheidungsmerkmale praktisch relevanter Marktsegmente darstellen.¹¹⁵ Der vor, während oder nach dem Konsum einer Leistung erwartete bzw. wahrgenommene Nutzen bestimmt sowohl den Wert dieser Leistung für den Nachfrager als auch die Bedeutung einzelner Merkmale. Möchte ein Anbieter Segmente auf der Basis des von den Kunden wahrgenommenen Nutzens bilden, ist demzufolge die Bedeutung einzelner Leistungsdimensionen und -merkmale für die Entstehung von Kundenpräferenzen von entscheidendem Interesse.¹¹⁶ Typisch für die Benefit-Segmentierung ist hierbei, daß die Segmente aufgrund der relativen Wichtigkeit der Merkmale im Vergleich zu anderen Merkmalen gebildet werden, womit ein spezifisches Merkmal für eine ganze Reihe von verschiedenen Segmenten von Nutzen sein kann.¹¹⁷

¹¹² Vgl. Tscheulin (1992), S. 61.

¹¹³ Im folgenden wird die englische Originalbezeichnung verwendet, da der Begriff „Benefit“ auch in der deutschsprachigen Literatur etabliert ist. Eine mögliche Übersetzung ist z.B. Nutzenangebotssegmentierung.

¹¹⁴ Der nutzentheoretische Begriff „Teilnutzenwert“ wird im folgenden synonym zu dem entscheidungstheoretischen Begriff „Bedeutungsgewicht“ verwendet.

¹¹⁵ Vgl. Mühlbacher/Botschen (1990), S. 160.

¹¹⁶ Vgl. ebd., S. 163.

¹¹⁷ Vgl. Aust (1996), S. 32.

Sind Nutzensegmente gebildet worden, können diese in einem zweiten Schritt anhand anderer Variablen (z.B. demographische Kundendaten) beschrieben werden.¹¹⁸ Hierbei müssen die herausgearbeiteten Nutzensegmente nicht exakt mit möglichen Abnehmersegmenten übereinstimmen.¹¹⁹ Die Charakterisierung der ermittelten Nutzensegmente gestaltet sich vielmehr zunehmend schwieriger, „weil die einen bestimmten Nutzen suchenden Konsumenten nicht mehr so leicht wie früher stabilen, ... genau zu umschreibenden Segmenten zugeordnet werden können.“¹²⁰ In dieser Entwicklungstendenz liegt jedoch genau die Stärke der Benefit-Segmentierung im Vergleich zur a-priori-Segmentierung begründet, weshalb erstere verschiedentlich sogar als die wichtigste und erfolgreichste Art der Marktsegmentierung bezeichnet wird.¹²¹

Die Bildung der Nutzensegmente erfolgt üblicherweise mit Hilfe der Clusteranalyse. Das Ziel einer Clusteranalyse besteht generell darin, die Fälle einer Stichprobe so zu Gruppen (Clustern) zusammenzufassen, daß die Fälle innerhalb der Gruppen möglichst homogen, die Cluster untereinander aber nach Möglichkeit unterschiedlich sind.¹²² Im Rahmen dieser Untersuchung wurde eine hierarchisch-agglomerative Clusteranalyse auf der Grundlage der mittels AHP und Supermatrix-Verfahren ermittelten Bedeutungsgewichte der Qualitätsmerkmale durchgeführt. Als Proximitätsmaß¹²³ mußte ein Ähnlichkeitsmaß verwendet werden, weil die Zielsetzung der Benefit-Segmentierung darin besteht, unabhängig von der absoluten Höhe der Teilnutzenwerte Segmente mit möglichst homogenen Nutzenprofilen zu identifizieren.¹²⁴ Die Anzahl der Cluster wurde mit Hilfe der „Stopping-Rule“ von *Mojena* bestimmt.¹²⁵ In diesem Fall war die Lösung mit sechs Clustern optimal. Die Identifikation und Benennung der einzelnen Nutzensegmente resultierte aus den jeweiligen Abweichungen des Clustermittelwertes vom Gesamtmittelwert der Dimensionen (vgl. Tab. 6). Im folgenden werden die sechs Cluster anhand der Gewichtung der Teilnutzenwerte beschrieben und benannt sowie - soweit möglich - anhand ausgewählter demographischer Daten der Probanden charakterisiert:

Cluster 1 weist eine große Bedeutung der Dimension „Erreichbarkeit/Bequemlichkeit“ (0,361) sowie eine durchschnittliche Wichtigkeit der Dimension „Konditionen“ (0,228) auf, während die übrigen Dimensionen von untergeordneter Bedeutung sind. Insbesondere auf die Dimension „persönliche Beziehung“ (0,109) wird kein Wert gelegt. Ein Vergleich der einzelnen Qualitätsmerkmale der Dimension „Erreichbarkeit/Bequemlichkeit“ ergibt, daß die Merkmale „lange

¹¹⁸ Vgl. Green/Krieger/Schaffer (1985), S. 9.

¹¹⁹ Vgl. Bächtold (1995), S. 27.

¹²⁰ Mühlbacher/Botschen (1990), S. 160.

¹²¹ Vgl. Aust (1996), S. 33.

¹²² Vgl. Opitz (1995), Sp. 352.

¹²³ Als Proximitätsmaße werden Maße bezeichnet, die eine Quantifizierung der Ähnlichkeit oder Distanz zwischen den Objekten ermöglichen. Dementsprechend wird zwischen Ähnlichkeitsmaßen und Distanzmaßen unterschieden.

¹²⁴ Vgl. Backhaus et al. (1996), S. 278.

Öffnungszeiten“, „kurze Wartezeit am Schalter“ und „Nähe zur Wohnung“ von besonderer Wichtigkeit sind. Somit können die Kunden dieses Clusters - in Abgrenzung zu dem noch zu beschreibenden Cluster 5 - als **konservativ-bequem** charakterisiert werden. Dieses Segment stellt mit 57 Probanden das größte Cluster dar.

Cluster	Dimensionen	Clustermittelwerte der Dimensionen	Gesamtmittelwerte der Dimensionen
1	Erreichbark./Bequeml.	0,3612	0,2932
	persönliche Beziehung	0,1085	0,1335
	Sicherheit/Vertrauen	0,1734	0,1888
	Umfang Beratungsleist.	0,1288	0,1614
	Konditionen	0,2280	0,2232
2	Erreichbark./Bequeml.	0,2170	0,2932
	persönliche Beziehung	0,1468	0,1335
	Sicherheit/Vertrauen	0,1651	0,1888
	Umfang Beratungsleist.	0,2765	0,1614
	Konditionen	0,1946	0,2232
3	Erreichbark./Bequeml.	0,2090	0,2932
	persönliche Beziehung	0,3036	0,1335
	Sicherheit/Vertrauen	0,1740	0,1888
	Umfang Beratungsleist.	0,1811	0,1614
	Konditionen	0,1324	0,2232
4	Erreichbark./Bequeml.	0,2251	0,2932
	persönliche Beziehung	0,1568	0,1335
	Sicherheit/Vertrauen	0,2623	0,1888
	Umfang Beratungsleist.	0,1931	0,1614
	Konditionen	0,1627	0,2232
5	Erreichbark./Bequeml.	0,3049	0,2932
	persönliche Beziehung	0,1254	0,1335
	Sicherheit/Vertrauen	0,1939	0,1888
	Umfang Beratungsleist.	0,1216	0,1614
	Konditionen	0,2542	0,2232
6	Erreichbark./Bequeml.	0,2275	0,2932
	persönliche Beziehung	0,1366	0,1335
	Sicherheit/Vertrauen	0,2154	0,1888
	Umfang Beratungsleist.	0,1646	0,1614
	Konditionen	0,2558	0,2232

Tab. 6: Clusterprofile im Rahmen der Benefit-Segmentierung

Für die Kunden in Cluster 2 besitzt die Dimension „Umfang der Beratungsleistungen“ die mit Abstand höchste Wichtigkeit. Sie legen somit besonderen Wert auf ein komplettes Dienstleistungsangebot und scheinen auch bereit zu sein, hierfür einen angemessenen Preis zu zahlen, da die Konditionen lediglich unterdurchschnittlich bedeutend sind. Eng verbunden mit dem Umfang

¹²⁵ Vgl. Hochstädter/Kaiser (1989), S. 162.

der angebotenen Beratungsleistungen ist die Qualität der Beratung. Dieses Merkmal ist der Dimension „persönliche Beziehung“ zugeordnet, weil der persönliche Betreuer die wahrgenommene Qualität eines Beratungsgesprächs maßgeblich beeinflusst. Demzufolge hat auch die Dimension „persönliche Beziehung“ eine leicht überdurchschnittliche Bedeutung. Die Kundengruppe von Cluster 2 kann somit als **anspruchsvoll-informations-suchend** beschrieben werden. Dieses Segment besteht aus insgesamt 24 Probanden.

Cluster 3 ist durch die herausragende Bedeutung der Dimension „persönliche Beziehung“ gekennzeichnet. Für diese Kundengruppe sind hierbei insbesondere die Qualitätsmerkmale „Freundlichkeit“ und „Individualität / Eingehen auf die persönliche Situation“ von ausschlaggebender Wichtigkeit. Die übrigen Qualitätsdimensionen sind deutlich unbedeutender, wobei insbesondere die Konditionen als irrelevant betrachtet werden. Somit ist es naheliegend, dieses Segment als **genügsam-kommunikativ** zu charakterisieren. Die Probanden dieses Clusters sind ausschließlich weibliche Angestellte zwischen 21 und 35 Jahren. Allerdings wird diese Aussage dadurch relativiert, daß Cluster 3 lediglich sechs Probanden enthält und somit das kleinste Segment darstellt.

Das Cluster 4 ist dem Cluster 3 recht ähnlich. Lediglich die Dimensionen „persönliche Beziehung“ und „Sicherheit/Vertrauen“ sind bezüglich ihrer Wichtigkeit vertauscht. Für diese Kundengruppe hat somit die Dimension „Sicherheit/Vertrauen“ die größte Bedeutung. Im einzelnen legen diese Kunden besonderen Wert auf einen kompetenten, erfahrenen Betreuer, dem sie vertrauen können, und der ihnen hierdurch ein Gefühl von Sicherheit vermittelt. Die Konditionen haben ebenfalls lediglich einen untergeordneten Stellenwert. Somit können die Kunden dieses Segments als **genügsam-unsicher** bezeichnet werden. Auch diese Kundengruppe besteht aus weiblichen Angestellten zwischen 21 und 35 Jahren mit einem monatlichen Haushaltsnettoeinkommen zwischen 1.500,- DM und 3.000,- DM. Das Cluster 4 beinhaltet 12 Probanden.

Die Kunden in Cluster 5 messen sowohl der Dimension „Erreichbarkeit/Bequemlichkeit“ als auch den Konditionen eine besondere Bedeutung bei, während der Umfang der Beratungsleistungen und die Dimension „persönliche Beziehung“ als relativ unwichtig eingestuft werden. Somit ist dieses Segment auf Dimensionsebene mit Cluster 1 vergleichbar. Auf Merkmalsebene ergeben sich allerdings deutliche Unterschiede. So kommt bei diesen Kunden der Wunsch nach Bequemlichkeit und einer einfachen Erreichbarkeit ihrer Bank durch die Wichtigkeit von Multimedia-Banking zum Ausdruck. Unter Multimedia-Banking wird zum einen Online-Banking via PC (Homebanking) und zum anderen Telefon-Banking mittels Direktbankverbindung verstanden. Die Kunden dieses Segments können somit als **fortschrittlich-bequem** charakterisiert werden. Bezüglich Geschlecht, Beruf und Einkommen lassen sich keine eindeutigen Aussagen formulieren, auffällig ist lediglich, daß die überwiegende Mehrheit der

Probanden dieses Clusters mehrere Bankverbindungen besitzt. Cluster 5 stellt mit 41 Probanden das zweitgrößte Nutzensegment dar.

Cluster 6 zeichnet sich durch die größte Bedeutung der Dimension „Konditionen“ aus. Die übrigen Qualitätsdimensionen sind bis auf die Dimension „Erreichbarkeit/Bequemlichkeit“ durchschnittlich bzw. überdurchschnittlich wichtig. Diese Kundengruppe ist demzufolge insgesamt am anspruchsvollsten und kann als **konditionsbewußt-kritisch** bezeichnet werden. Die Probanden dieses Segments sind entweder Studenten oder leitende Angestellte, wobei auch bei dieser Aussage berücksichtigt werden muß, daß Cluster 6 lediglich 13 Auskunftspersonen enthält.

Mit Hilfe einer Benefit-Segmentierung konnten sechs unterschiedliche Nutzensegmente identifiziert werden. Lediglich die Beschreibung der Segmente anhand der erhobenen persönlichen Daten der Probanden war nicht immer eindeutig möglich. In einem weiteren Schritt ist zu untersuchen, inwieweit sich die ermittelten Nutzensegmente den einzelnen Bankfilialen zuordnen lassen. Gelingt eine eindeutige Zuordnung, kann die Filialstruktur der Kundenstruktur angepaßt werden und somit das gesamte Filialsystem kundenorientiert optimiert werden.¹²⁶ Dieser Versuch ist in Abschnitt 2.4.2. dargestellt.

Zielsetzung des Bankmanagements sollte allerdings nicht nur die möglichst effiziente Gestaltung des Zweigstellennetzes sein, sondern primär die Erhöhung der Kundenzufriedenheit. In einem ersten Schritt ist daher für jede einzelne Filiale zu ermitteln, welche Qualitätsmerkmale mit welcher Priorität zu verbessern sind, um die Kundenzufriedenheit mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen steigern zu können. Im nachfolgenden Abschnitt sind die Importance-Performance-Analysen¹²⁷ sowie die hieraus abgeleiteten Handlungsportfolios der untersuchten Filialen dargestellt.

2.4. Implikationen für die Vertriebssteuerung

2.4.1. Das Handlungsportfolio auf Filialebene

Als Ergebnis der durchgeführten Varianzanalyse konnte festgehalten werden, daß sich die Gesamtbewertungen der untersuchten Bankfilialen nicht deutlich voneinander unterscheiden. Diese Gesamtbewertungen ergeben sich aus dem Mittelwert der gewichteten Qualitätsurteile der Probanden jeder einzelnen Filiale. Zur Berechnung der gewichteten Qualitätsurteile wurden die Bedeutungsgewichte der Qualitätsmerkmale mit den entsprechenden Zufriedenheitsbewertungen multiplikativ verknüpft und probandenweise zu einer Maßzahl verdichtet. Die in dieser Maßzahl enthaltenen Informationen können graphisch in Form einer Importance-Performance-Analyse

¹²⁶ Siehe zu den theoretischen Grundlagen Abschnitt 1.2.

dargestellt werden. Im folgenden wird für jede der untersuchten Bankfilialen diese Analyse durchgeführt, um detailliertere Aussagen über die Bewertungen der einzelnen Filialen treffen zu können. Aus diesen Bewertungen lassen sich im Anschluß konkrete Handlungsempfehlungen für das Management der jeweiligen Filiale ableiten.

Bei der Konzeption der Importance-Performance-Analyse wurden die bereits in Abschnitt 1.3.2. genannten Kritikpunkte an dem Ursprungsmodell von *Martilla/James* berücksichtigt. Hierbei wurden insbesondere die Achsenbezeichnungen und die Quadrantenbezeichnungen modifiziert. Die Skalierung der Achsen ist in allen vier Diagrammen identisch, damit eine direkte Vergleichbarkeit der Filialen gewährleistet ist. Da die Anordnung bzw. Bedeutung der Quadranten mit dem Ursprungsmodell übereinstimmen sollte, mußte die Skalierung der Bewertungsachse in umgekehrter Reihenfolge dargestellt werden. Bei der Bestimmung des Schnittpunktes der Achsen wurde der Median¹²⁸ als Kriterium herangezogen, da eine Häufung von Qualitätsmerkmalen in einem Quadranten nicht der operationalen Zielsetzung dieser Analyse entspricht.¹²⁹ In Abb. 7 ist die Importance-Performance-Analyse der Innenstadt-Filiale der Deutschen Bank wiedergegeben. Abb. 8 stellt das hieraus abgeleitete filialspezifische Handlungsportfolio dar.

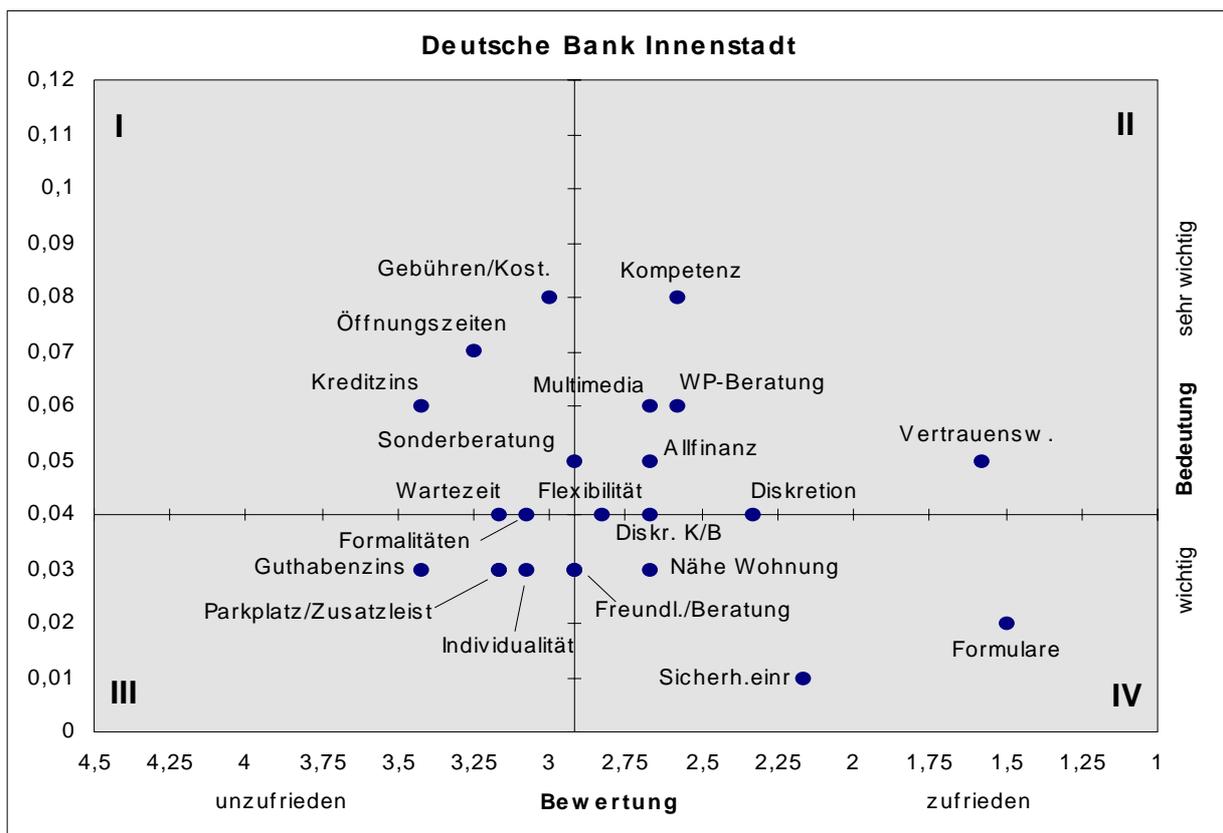


Abb. 7: Importance-Performance-Analyse der Deutschen Bank, Innenstadt.

¹²⁷ Siehe auch Abschnitt 1.3.2.

¹²⁸ Der Median (Zentralwert) ist der Wert, der in der Mitte der geordneten Verteilung liegt, d.h. die Hälfte aller Werte ist kleiner als der Median, die andere Hälfte ist größer. Dieses Lagemaß wird somit auch als 50%-Perzentil bezeichnet. Vgl. Brosius/Brosius (1996), S. 300 f.

I	mit hoher Priorität verbessern	II	weiterentwickeln und kommunizieren
	Kontoführungsgeb./Bearb.kosten Öffnungszeiten Kreditzinsen Sonderberatungen Wartezeit am Schalter Formalitäten/Dauer der Kreditvergabe		Kompetenz/Erfahrung des Betreuers Multimedia-Banking Wertpapierberatung Allfinanzprodukte Vertrauenswürdigkeit Flexibilität bei Kundenwünschen Diskretion Beratung/Kasse Diskretion der Angestellten
III	kontinuierlich verbessern	IV	absichern und Kosten optimieren
	Guthabenverzinsung Kundenparkplatz Zusatzleistungen Individualität/Eing. auf pers. Situat. Freundlichkeit Beratung durch Betreuer		Nähe zur Wohnung Sicherheitseinrichtungen Verständlichkeit Formulare/Kontoauszüge

Abb. 8: Handlungsportfolio für die Deutsche Bank, Innenstadt.

Die Anordnung bzw. Numerierung der Quadranten des Diagramms stimmt mit der Darstellung im Handlungsportfolio überein. Somit sind in der Hauptstelle der Deutschen Bank insbesondere die Qualitätsmerkmale „Kontoführungsgebühren/Bearbeitungskosten“, „Öffnungszeiten“ und „Kreditzinsen“ mit hoher Priorität zu verbessern. Diese Merkmale sind sehr wichtig für die Kunden, werden allerdings schlecht beurteilt, weshalb hier Aktivitäten zur Verbesserung der Kundenzufriedenheit am wirkungsvollsten angesetzt werden können. Die Merkmale im zweiten Quadranten haben aus Kundensicht ebenfalls eine hohe Bedeutung und werden positiv bewertet. Somit sollten sie weiterentwickelt und gegenüber dem Kunden herausgestellt werden.

Da aufgrund der genannten Kritik der untere Teil der Bedeutungsachse mit „wichtig“ bezeichnet wurde, mußten die Bezeichnungen der unteren Quadranten ebenfalls abgeändert werden.¹³⁰ Weder die Quadrantenbezeichnungen von *Hentschel*¹³¹ noch die modifizierten Bezeichnungen von *Haller*¹³² konnten überzeugen, weshalb Quadrant III mit „kontinuierlich verbessern“ benannt und Quadrant IV mit „absichern und Kosten optimieren“ bezeichnet wird. Hierdurch wird zum einen die relative Wichtigkeit der unteren Quadranten und zum anderen die - neben der Kundenorientierung - erforderliche Kostenorientierung zum Ausdruck gebracht.

Im Falle gleicher Bewertung und gleicher Bedeutung zweier Merkmale sind diese aufgrund identischer Koordinatenwerte lediglich durch einen Punkt im Diagramm dargestellt. Die Be-

¹²⁹ Vgl. Martilla/James (1977), S. 79 sowie Haller (1995), S. 105.

¹³⁰ Siehe Abschnitt 1.3.2.

¹³¹ Vgl. Hentschel (1995), S. 360.

¹³² Vgl. Haller (1995), S. 106. *Peill* verzichtet völlig auf die Bezeichnung der Quadranten. Vgl. ebd. (1995), S. 85.

zeichnung dieses Punktes berücksichtigt jedoch beide Qualitätsmerkmale, wie am Beispiel der Merkmale „Kundenparkplatz“ und „Zusatzleistungen“ zu erkennen ist. Auf den Achsen des Diagramms liegende Merkmale wurden grundsätzlich dem wichtigeren bzw. „schlechteren“ Quadranten zugeordnet, so ist z.B. die Wartezeit am Schalter ebenso mit hoher Priorität zu verbessern wie die Sonderberatungen. In Abb. 9 bis Abb. 14 sind die Importance-Performance-Diagramme und die entsprechenden Handlungsportfolios der übrigen drei Bankfilialen wiedergegeben. Im folgenden sollen lediglich die herausragenden Unterschiede sowie auffällige Gemeinsamkeiten ausgewählter Qualitätsmerkmale dargestellt werden. Zielsetzung ist hierbei eine vergleichende Analyse und weniger die Erläuterung einzelner Merkmale, da sich diese direkt aus den Handlungsportfolios ergibt.

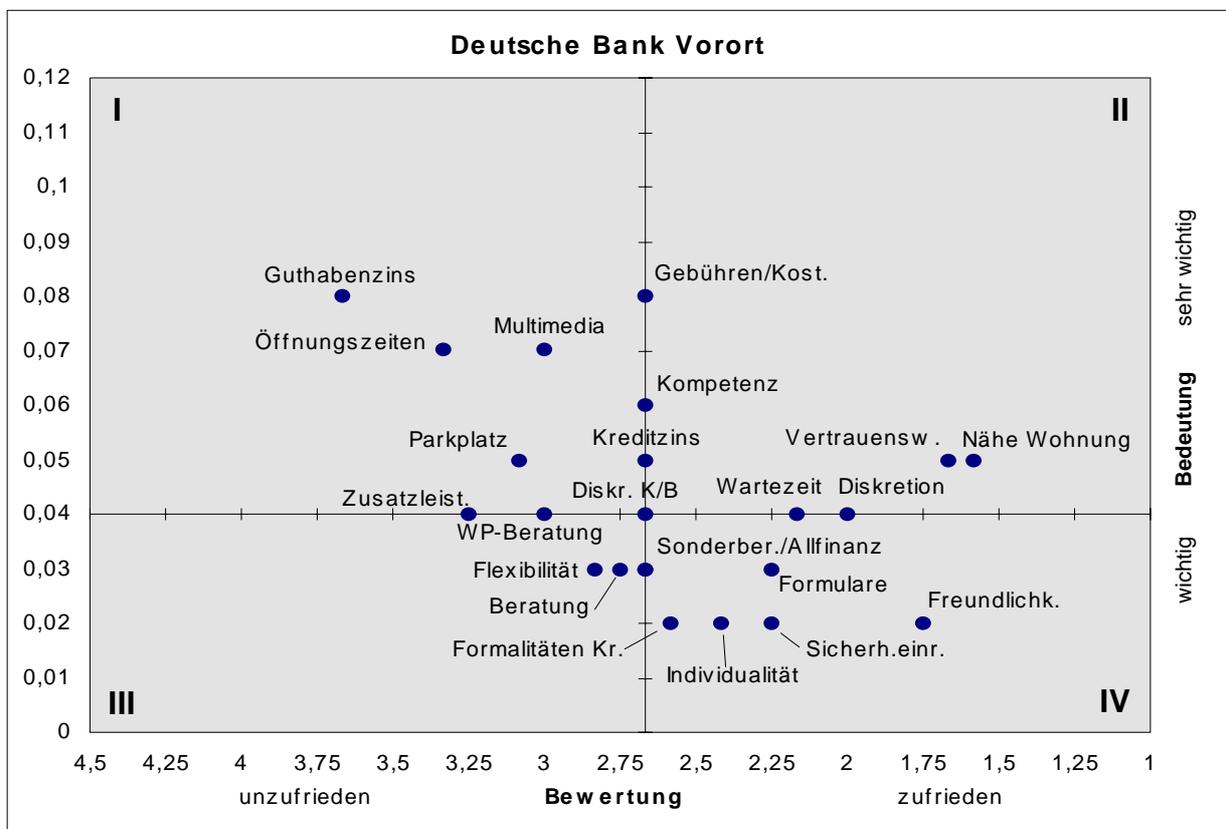


Abb. 9: Importance-Performance-Analyse der Deutschen Bank, Vorort.

I mit hoher Priorität verbessern	II weiterentwickeln und kommunizieren
Guthabenverzinsung Öffnungszeiten Multimedia-Banking Kundenparkplatz Kontoführungsgeb./Bearb.kosten Zusatzleistungen	Kompetenz/Erfahrung des Betreuers Kreditzinsen Vertrauenswürdigkeit Nähe zur Wohnung Wartezeit am Schalter Diskretion der Angestellten
III kontinuierlich verbessern	IV absichern und Kosten optimieren
Wertpapierberatung Diskretion Kasse/Beratung Flexibilität bei Kundenwünschen Beratung durch den Betreuer Sonderberatungen Allfinanzprodukte	Verständlichkeit Formulare/Auszüge Freundlichkeit Formalitäten/Dauer der Kreditvergabe Individualität/Eing. auf pers. Situation Sicherheitseinrichtungen

Abb. 10: Handlungsportfolio für die Deutsche Bank, Vorort.

Mit Ausnahme der Hauptstelle der Deutschen Bank sollten alle untersuchten Filialen die Guthabenverzinsung mit höchster Priorität verbessern. Auch die Kreditzinsen müssten von jeder Geschäftsstelle vorrangig optimiert werden. Abgesehen von der Hauptstelle der Volksbank führt weiterhin eine Verlängerung der Öffnungszeiten bei allen anderen Filialen zu einer deutlichen Steigerung der Kundenzufriedenheit. Weiterentwickelt und kommuniziert werden sollte hingegen bei allen vier Filialen die Vertrauenswürdigkeit bzw. Sicherheit der Kundengelder. Die Merkmale „Verständlichkeit der Formulare/Kontoauszüge“ und „Sicherheitseinrichtungen“ sind ebenfalls bei allen Geschäftsstellen identisch positioniert. Aufgrund der Zuordnung zum vierten Quadranten sollte das Qualitätsniveau dieser Merkmale sichergestellt und die Kosten optimiert werden.

Die Detailanalyse offenbart allerdings auch deutliche Unterschiede zwischen den untersuchten Banken. So ist das Merkmal „Kontoführungsgebühren/Bearbeitungskosten“ bei den Filialen der Deutschen Bank mit hoher Priorität zu verbessern, während die Volksbanken besser beurteilt werden und somit dieses Merkmal gegenüber den Kunden herausstellen können. Auf der anderen Seite besitzen die Volksbanken offensichtlich Defizite bei den angebotenen Beratungsleistungen. Insbesondere bei der Vorort-Zweigstelle der Volksbank müssen sämtliche Merkmale der Qualitätsdimension „Umfang der Beratungsleistungen“ dem ersten Quadranten zugeordnet werden. Hinzu kommt, daß es bei dieser Filiale an einem kompetenten Kundenbetreuer mangelt, während bei den übrigen Geschäftsstellen dieses Merkmal im zweiten Quadranten plziert und somit gegenüber den Kunden hervorgehoben werden kann. Deutliche Wettbewerbsvorteile besitzt die genannte Volksbank-Filiale demhingegen bei dem Merkmal „Nähe zur Wohnung“. Die Vorort-Filiale der Deutschen Bank wird zwar hinsichtlich dieses Merkmals ebenfalls gut beurteilt, ihre Bewertungs/Bedeutungs-Kombination ist allerdings nicht so ausgeprägt positiv wie die der Volksbank. Unterschiede bestehen zudem zwischen den Geschäftsstellen in der Innenstadt und den Vorort-Filialen. Während die Hauptstellen der untersuchten Banken die Wartezeit am

Schalter vordringlich verbessern sollten, können die kleineren Zweigstellen dieses Merkmal dem zweiten Quadranten zuordnen.

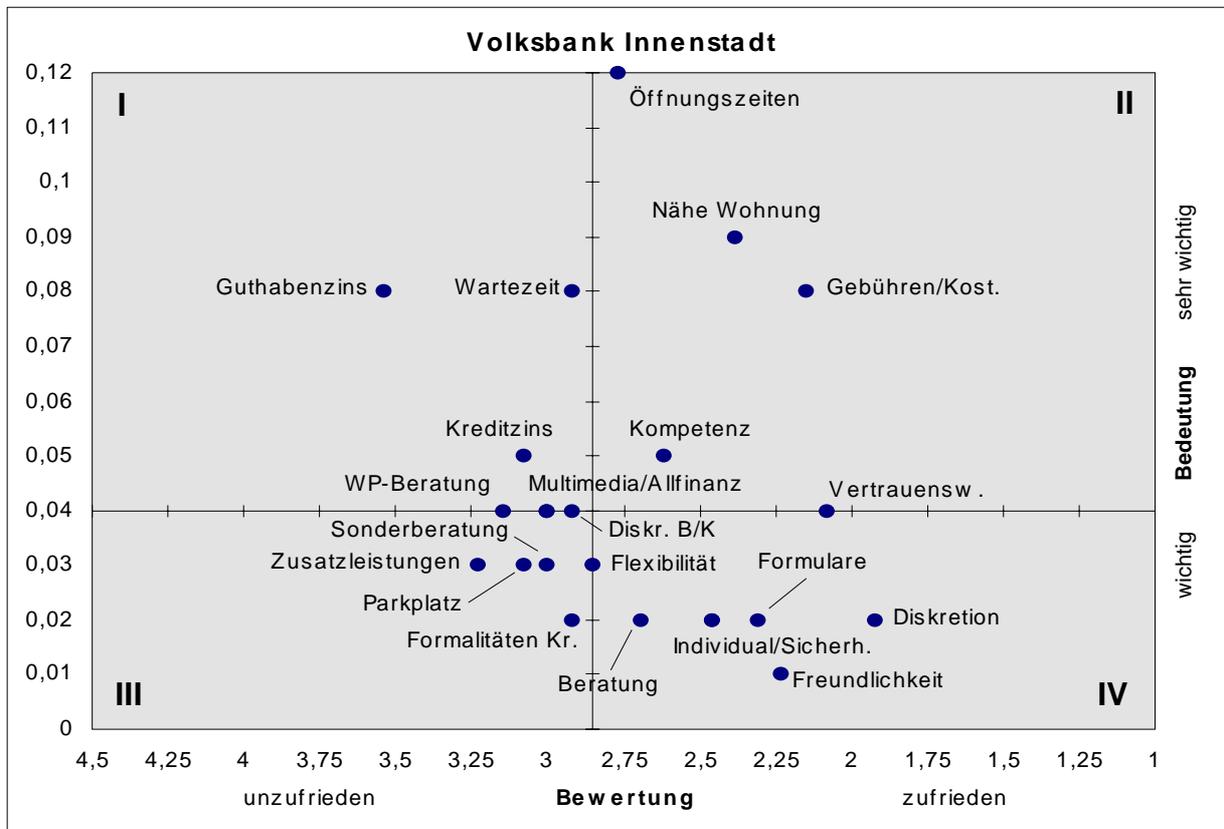


Abb. 11: Importance-Performance-Analyse der Volksbank, Innenstadt.

I	mit hoher Priorität verbessern	II	weiterentwickeln und kommunizieren
	Guthabenverzinsung Wartezeit am Schalter Kreditzinsen Wertpapierberatung Multimedia-Banking Allfinanzprodukte		Öffnungszeiten Nähe zur Wohnung Kontoführungsgeb./Bearb.kosten Kompetenz/Erfahrung des Betreuers Vertrauenswürdigkeit
III	kontinuierlich verbessern	IV	absichern und Kosten optimieren
	Diskretion Kasse/Beratung Zusatzleistungen Kundenparkplatz Sonderberatungen Formalitäten/Dauer der Kreditvergabe Flexibilität bei Kundenwünschen		Verständlichkeit Formulare/Auszüge Freundlichkeit Individualität/Eing. auf pers. Situation Sicherheitseinrichtungen Beratung durch den Betreuer Diskretion der Angestellten

Abb. 12: Handlungsportfolio für die Volksbank, Innenstadt.

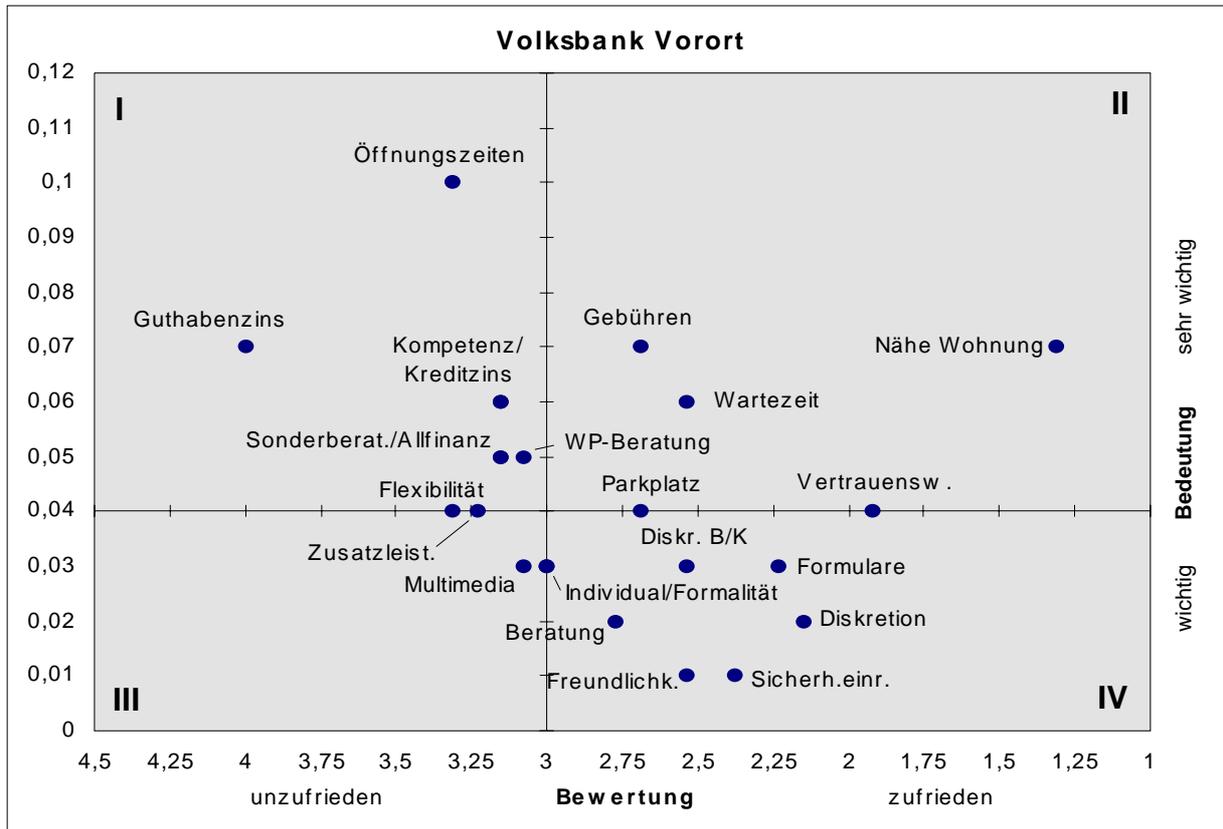


Abb. 13: Importance-Performance-Analyse der Volksbank, Vorort.

I	mit hoher Priorität verbessern	II	weiterentwickeln und kommunizieren
	<ul style="list-style-type: none"> Öffnungszeiten Guthabenverzinsung Kompetenz/Erfahrung des Betreuers Kreditzinsen Sonderberatungen Allfinanzprodukte Wertpapierberatung 		<ul style="list-style-type: none"> Nähe zur Wohnung Kontoführungsgeb./Bearb.kosten Vertrauenswürdigkeit Wartezeit am Schalter Kundenparkplatz
III	kontinuierlich verbessern	IV	absichern und Kosten optimieren
	<ul style="list-style-type: none"> Flexibilität bei Kundenwünschen Zusatzleistungen Multimedia-Banking Individualität/Eing. auf pers. Situation Formalitäten/Dauer der Kreditvergabe 		<ul style="list-style-type: none"> Verständlichkeit Formulare/Auszüge Freundlichkeit Diskretion Beratung/Kasse Sicherheitseinrichtungen Beratung durch den Betreuer Diskretion der Angestellten

Abb. 14: Handlungsportfolio für die Volksbank, Vorort.

Die Ergebnisse der Importance-Performance-Analysen zeigen somit, daß die Servicequalität der untersuchten Bankfilialen z.T. unterschiedlich ausgeprägt ist, obwohl sich die Gesamtbewertungen auf der Grundlage der gewichteten Qualitätsurteile nicht deutlich voneinander unterscheiden. Eine Verfeinerung der Importance-Performance-Analyse ist möglich, indem nicht nur für die einzelnen Filialen Handlungsportfolios erstellt werden, sondern auch für einzelne Nutzen-

segmente bzw. Kundengruppen der entsprechenden Filiale. Bei dieser Vorgehensweise könnte man sich auf die attraktivsten Kundensegmente konzentrieren und somit Ressourcen noch zielgerichteter einsetzen. Auf eine derartige Analyse mußte im Rahmen dieser Arbeit allerdings verzichtet werden, da aufgrund der geringen Segmentgrößen keine sinnvollen Ergebnisse zu erwarten waren.

Während das Hauptziel der Importance-Performance-Analyse die effiziente Verbesserung der Kundenzufriedenheit einer einzelnen Filiale darstellt, soll im nachfolgenden Abschnitt untersucht werden, ob die Aspekte Kundenorientierung und Kostenoptimierung auch für das gesamte Filialnetz miteinander vereinbar sind.

2.4.2. Kundenorientierte Optimierung des Filialsystems

Die Grundlage für eine kundenorientierte Optimierung des Filialsystems bilden die mit Hilfe einer Benefit-Segmentierung ermittelten Nutzensegmente. Lassen sich diese Kundensegmente schwerpunktartig bestimmten Filialen zuordnen, so kann das Filialnetz effizienter gestaltet werden, ohne daß die Bankkunden hierbei merkliche Nutzenverluste wahrnehmen. Um im Rahmen der strategischen Marketingplanung zu homogenen Filial-Kundengruppen-Produkt-Kombinationen zu gelangen, ist jedoch nicht nur die Verteilung der Kundensegmente auf die einzelnen Filialen von großer Bedeutung, sondern ebenfalls die typische Produktinanspruchnahme der jeweiligen Nutzensegmente. Die entsprechenden Produktnutzungsprofile bzw. Produktnutzungsschwerpunkte erhalten die Banken durch EDV-gestützte Auswertungen der Kundenverbindungsdaten.¹³³ Eine überschneidungsfreie Zuordnung zwischen Produkten, Kunden und Filialen wird hierbei allerdings nur in den seltensten Fällen möglich sein. Aufgrund des bisherigen Universalbankcharakters der einzelnen Filialen sowie der immer noch zu geringen Zielgruppenansprache stellt diese Vorgehensweise lediglich einen ersten Schritt im Hinblick auf eine stärkere Homogenisierung der Produkt-Kunden-Regionen-Kombination dar.

Im folgenden soll untersucht werden, ob die mittels Benefit-Segmentierung identifizierten Nutzensegmente jeweils einer bestimmten Filiale zugeordnet werden können. Hierzu mußte die Verteilung der sechs Kundengruppen auf die untersuchten Filialen bestimmt werden. Da die Produktnutzung der Probanden nicht miterhoben wurde und auf die gespeicherten Daten der entsprechenden Banken nicht zurückgegriffen werden konnte, sind lediglich Aussagen bezüglich der Filial-Kundengruppen-Kombination möglich.

¹³³ Vgl. van Hooven (1991), S. 508.

Die konservativ-bequemen Kunden aus Cluster 1 ließen sich nahezu ausschließlich den untersuchten Volksbanken zuordnen. Hierbei ergibt sich allerdings eine gleichgewichtige Verteilung auf die beiden Volksbanken, weshalb eine eindeutige Zuordnung entweder zu der Hauptstelle oder zu der Vorort-Filiale nicht möglich ist. Die Bedeutung der „physischen Nähe“ der Filialen für diese Kundengruppe läßt den Schluß zu, daß die ausgewählte Volksbank ihr Zweigstellennetz nicht abbauen sollte. Insbesondere die Vorort-Zweigstelle sollte nicht geschlossen werden, da deren Kunden besonderen Wert auf die Nähe der Filiale zu ihrer Wohnung legen. Das dichte Zweigstellennetz stellt momentan den größten Wettbewerbsvorteil der Volksbanken dar.

Das anspruchsvoll-informationssuchende Cluster 2 beinhaltet tendenziell Kunden der Hauptstelle der Deutschen Bank sowie Kunden der Vorort-Zweigstelle der Volksbank. Demzufolge sollte insbesondere die Filiale der Volksbank ihre Angebotspalette an Beratungsleistungen erweitern und ein kompetentes, erfahrenes Beratungsteam vor Ort zur Verfügung stellen. Die Vorort-Filiale der Deutschen Bank könnte demhingegen als Standard- oder eventuell sogar als Automaten-Zweigstelle betrieben werden, da die Kunden dieser Geschäftsstelle z.T. als eher fortschrittlich-bequem (Cluster 5) bzw. konditionsbewußt-kritisch (Cluster 6) beschrieben werden können. Diese Segmente erledigen ihre Routine-Bankgeschäfte mittels moderner elektronischer Medien, informieren sich selbständig und streben ein optimales Preis-Leistungs-Verhältnis an. Die Kunden von Cluster 3 lassen sich eindeutig der Hauptstelle der Deutschen Bank zuordnen. Aufgrund der geringen Segmentgröße sollen hieraus allerdings keine weiteren Schlußfolgerungen gezogen werden.

Cluster 4 besteht ebenfalls ausschließlich aus Kunden der Deutschen Bank, wobei die Mehrheit der Kunden der Hauptstelle zugeordnet werden kann. Diese als genügsam-unsicher bezeichneten Kunden legen besonderen Wert auf einen kompetenten Betreuer, während die Konditionen eine untergeordnete Bedeutung besitzen. Die Hauptfiliale sollte somit die Qualifikation der Berater durch Weiterbildungsmaßnahmen wie z.B. Seminare oder Coaching stetig verbessern. Für Cluster 5 und Cluster 6 lassen sich keine signifikanten Filialzuordnungen erkennen. Lediglich die Kunden der Vorort-Zweigstelle der Deutschen Bank sind in beiden Segmenten leicht überdurchschnittlich vertreten. Wie bereits erwähnt, ergeben sich bei dieser Filiale deutliche Kostensenkungspotentiale, da das Bereitstellen eines qualifizierten Beratungsteams von den Kunden nicht ausreichend honoriert wird.

Die ermittelten Ergebnisse spiegeln sich tendenziell in den Importance-Performance-Analysen der jeweiligen Filialen wieder. So legen z.B. die Kunden der Vorort-Filiale der Deutschen Bank (hauptsächlich Cluster 5 und Cluster 6) deutlich mehr Wert auf die Qualitätsmerkmale „Guthabenverzinsung“ und „Multimedia-Banking“ als die Kunden der Hauptstelle der Deutschen Bank (vgl. Abb. 7 und Abb. 9). Für diese Kunden (hauptsächlich die „genügsamen“ Cluster 3 und

Cluster 4) hat wiederum die Kompetenz des Beraters eine besondere Bedeutung, wohingegen einzig bei dieser Geschäftsstelle die Guthabenverzinsung dem zweiten Quadranten zugeordnet werden konnte. Hierbei muß allerdings beachtet werden, daß die Importance-Performance-Diagramme auf der Grundlage der Mittelwerte aller befragten Kunden einer Filiale erstellt wurden, während in den jeweiligen Clustern bestenfalls die Mehrheit der Kunden einer bestimmten Filiale enthalten ist. Eine direkte Vergleichbarkeit der Ergebnisse ist somit nicht möglich.

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, daß die Aussagen bezüglich der Filial-Kundengruppen-Kombinationen in diesem Fall nicht sehr präzise formuliert werden konnten. Dies hängt einerseits mit der geringen Stichprobengröße zusammen, läßt sich andererseits aber auch mit dem Design der Erhebung begründen. Entsprechend dem Quotenplan wurden lediglich die ausgewählten Filialen der Deutschen Bank und der Volksbank jeweils an ähnlichen Standorten untersucht mit dem Ziel, vergleichbare Teilnutzenwerte zu ermitteln. Der Grundgedanke der Optimierung des Filialsystems besteht allerdings darin, in einer Stadt sämtliche Filialen der zu untersuchenden Bank aufgrund unterschiedlicher Kundenbedürfnisse zu differenzieren. Hierbei geht man davon aus, daß sich spezifische Nutzensegmente größtenteils in Abhängigkeit von verschiedenen Standorten generieren lassen. So ergeben sich bspw. Unterschiede in den Produktnutzungsprofilen und Kundenanforderungen einer Filiale in einer „guten Wohngegend“ und einer Geschäftsstelle in einem „Viertel geringerer Wohnqualität“. In diesem Fall sind die Auswertungsmöglichkeiten im Rahmen einer filialübergreifenden Analyse eingeschränkt, weil insgesamt lediglich vier Filialen an zwei verschiedenen Standorten untersucht wurden. Dies erscheint jedoch vertretbar, da das Hauptziel dieser Arbeit die Entwicklung eines Konzeptes zur Ermittlung der Servicequalität einzelner Bankfilialen darstellt.

Der Anpassung der Filialstruktur an die Kundenstruktur sind allerdings auch generell Grenzen gesetzt. So muß zum einen die Kunden-Produkt-Regionen-Kombination als differenzierendes Element in die standardisierten Filialstrategien der Gesamtbank eingebettet sein.¹³⁴ Zum anderen kann eine Bank nicht für jede identifizierte Kundengruppe einen eigenen Geschäftsstellentyp entwickeln, da dies u.U. zu Imagekonflikten und einem Verlust der Corporate Identity führen könnte. Problematisch erscheint in diesem Fall weiterhin, daß die Kunden gezwungen wären, eine andere „Zielgruppen-Zweigstelle“ aufzusuchen, sofern sich - z.B. bei Eintritt in eine neue Lebenszyklusphase - ihre Finanzdienstleistungsbedürfnisse verändert haben.¹³⁵ Eine Alternative besteht z.B. in der Entwicklung einer überschaubaren Anzahl von Filialmodellen nach dem Baukastenprinzip.¹³⁶

¹³⁴ Vgl. Thiesing (1986), S. 235.

¹³⁵ Vgl. Berchtold (1995), S. 206.

¹³⁶ Vgl. Schuster/Schedl (1996), S. 6.

Im Rahmen der dieser Arbeit zugrundeliegenden empirischen Studie wurde der AHP und das Supermatrix-Verfahren zur Erfassung der Bedeutungskomponente („Importance“) der Servicequalität von Bankfilialen eingesetzt. Der AHP erwies sich hierbei als valides Erhebungsinstrument der Präferenzstrukturen der Probanden. Dies ist nicht zuletzt auf die allgemeinen Vorteile des AHP zurückzuführen. Aufgrund der Berücksichtigung wahrgenommener Abhängigkeitsbeziehungen zwischen den Qualitätsdimensionen mit Hilfe des Supermatrix-Verfahrens konnte die Validität der Meßergebnisse weiter verbessert werden. Das Supermatrix-Verfahren trägt somit entscheidend zur Generierung realitätsnaher Ergebnisse bei.

Beide Verfahren haben sich somit als geeignete Instrumente zur Messung der wahrgenommenen Servicequalität von Bankfilialen erwiesen. Der Komplexität des Untersuchungsgegenstandes sollte allerdings durch detailliertere Einzeluntersuchungen Rechnung getragen werden. Im Rahmen von weiteren Forschungstätigkeiten ist das entwickelte Modell der Qualitätsmessung zu dynamisieren, um dem Nachteil einer statischen und vergangenheitsbezogenen Messung von Qualitätsdimensionen und -merkmalen entgegenzutreten.

LITERATURVERZEICHNIS

- ATHANASSOPOULOS, Antreas D. (1997): Service Quality and Operating Efficiency Synergies for Management Control in the Provision of Financial Services: Evidence from Greek Bank Branches, in: *European Journal of Operational Research*, 98. Jg. (1997), Nr. 2, S. 300-313.
- AUST, Eberhard (1996): *Simultane Conjointanalyse, Benefitsegmentierung, Produktlinien- und Preisgestaltung*, Frankfurt am Main u.a. 1996.
- BACKHAUS, Harald (1994): Zweigstellensteuerung - Zur Installation von SB-Zweigstellen, in: *BI/GF*, 21. Jg. (1994), Nr. 5, S. 36-37.
- BACKHAUS, Klaus/ERICHSON, Bernd/PLINKE, Wulff/WEIBER, Rolf (1996): *Multivariate Analysemethoden - Eine anwendungsorientierte Einführung*, 8., verb. Aufl., Berlin/Heidelberg/New York 1996.
- BÄCHTOLD, Rolf (1995): Erfolgreiche Nutzenclaimkonzepte, in: *Thexis*, 12. Jg. (1995), Nr. 3, S. 27-29.
- BAUER, Hans H./HUBER, Frank/KELLER, Thomas (1997): 'Lines' als produktpolitische Option im Automobilmarketing. Ergebnisse einer empirischen Studie, Arbeitspapier Nr. 116 des Instituts für Marketing, Universität Mannheim, Mannheim 1997.
- BENKENSTEIN, Martin (1993): Dienstleistungsqualität - Ansätze zur Messung und Implikationen für die Steuerung, in: *ZfB*, 63. Jg. (1993), Nr. 11, S. 1095-1116.
- BENZ, Jochen (1991): Kundenzufriedenheit im Dienstleistungsbereich - Multivariate Verfahren schaffen Klarheit, in: *M & M*, 35. Jg. (1991), Nr. 2, S. 77-82.
- BERCHTOLD, Horst (1995): Zweigstellen und Mengengeschäft, in: *Betsch, Oskar/Wiechers, Rüdiger* (Hrsg.): *Handbuch Finanzvertrieb: Vertriebsstrategien - Vertriebswege - Vertriebsmanagement*, Frankfurt am Main 1995, S. 197-215.
- BEREKOVEN, Ludwig/ECKERT, Werner/ELLENRIEDER, Peter (1996): *Marktforschung. Methodische Grundlagen und praktische Anwendungen*, 7., vollst. überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden 1996.
- BERGMANN, Matthias (1996): *Qualitätsmanagement in Kreditinstituten: Verfahren zur Messung und Steuerung der Dienstleistungs-Qualität und deren Implementierung*, Frankfurt am Main 1996.
- BERRY, Leonard L. (1986): Big Ideas in Services Marketing, in: *Venkatesan, M./Schmalensee, D.M./Marshall, C.* (Hrsg.): *Creativity in Services Marketing*, Proceedings Series der American Marketing Association, Chicago/Illinois 1986, S. 6-8.
- BERRY, Leonard L./PARASURAMAN, Anathanarayanan (1992): *Service-Marketing*, Frankfurt am Main 1992.
- BETSCH, Oskar (1995): Wettbewerbsveränderungen auf den Finanzdienstleistungsmärkten und der Umbruch der Vertriebssysteme, in: *Betsch, Oskar/Wiechers, Rüdiger* (Hrsg.): *Handbuch Finanzvertrieb: Vertriebsstrategien - Vertriebswege - Vertriebsmanagement*, Frankfurt am Main 1995, S. 3-21.
- BETSCH, Oskar (1996): Vertrieb der Zukunft: ohne den Banktresen?, in: *bum*, 25. Jg. (1996), Nr. 3, S. 10-14.
- BRANDT, D. Randall (1988): How Service Marketers Can Identify Value-Enhancing Service Elements, in: *The Journal of Services Marketing*, 2. Jg. (1988), Nr. 3, S. 35-41.
- BROSIUS, Gerhard/BROSIUS, Felix (1996): *SPSS - Base System und Professional Statistics*, Bonn/Albany u.a. 1996.

- BRUHN, Manfred (1995): Qualitätssicherung im Dienstleistungsmarketing - Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Probleme, in: *Bruhn, Manfred/Stauss, Bernd* (Hrsg.): Dienstleistungsqualität: Konzepte-Methoden-Erfahrungen, 2., überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden 1995, S. 19-46.
- BRUHN, Manfred (1996): Qualitätsmanagement für Dienstleistungen: Grundlagen, Konzepte, Methoden, Berlin/Heidelberg 1996.
- BRUHN, Manfred/HENNIG, Kerstin (1993): Selektion und Strukturierung von Qualitätsmerkmalen - auf dem Weg zu einem umfassenden Qualitätsmanagement für Kreditinstitute, Teil 1 und 2, in: *Jahrbuch der Absatz- und Verbraucherforschung*, 39. Jg. (1993), Nr. 3, S. 214-238 und Nr. 4, S. 314-337.
- BÜHLER, Wilhelm (1993): Kundenzufriedenheit im Privatgeschäft, in: *Die Bank*, o. Jg. (1993), Nr. 9, S. 511-519.
- BÜHLER, Wilhelm (1995): Zufriedene Kunden durch Quality Banking, in: *Die Bank*, o. Jg. (1995), Nr. 2, S. 68-73.
- BÜSCHGEN, Hans E. (1992): Das kleine Bank-Lexikon, 1. Aufl., Düsseldorf 1992.
- BURCHARD, Ulrich/HAGEN, Jan U. (1995): Der Service entscheidet, in: *Bank Magazin*, 3. Jg. (1995), Nr. 3, S. 48-51.
- CROSBY, Philip B. (1986): Qualität bringt Gewinn, Hamburg 1986.
- DICHTL, Erwin/MÜLLER, Stefan (1986): Anspruchsinflation und Nivellierungstendenz als meßtechnische Probleme in der Absatzforschung, in: *Marketing ZFP*, 8. Jg. (1986), Nr. 4, S. 233-236.
- DONABEDIAN, Avedis (1980): The Definition of Quality and Approaches to its Assessment. Explorations in Quality, Assessment and Monitoring, Volume I, Ann Arbor, Michigan 1980.
- EISENFÜHR, Franz/WEBER, Martin (1994): Rationales Entscheiden, 2., verb. Aufl., Berlin u.a. 1994.
- EPPLE, Manfred H. (1991): Die Kundenbindung wird schwächer: Vertrieb von Bankprodukten, in: *Die Bank*, o. Jg. (1991), Nr. 10, S. 544-550.
- EPPLE, Manfred H. (1996): Marketingerfordernisse durch veränderte Kundenmentalitäten, in: *BI/GF*, 23. Jg. (1996), Nr. 11, S. 14-18.
- GARVIN, David A. (1988): *Managing Quality. The Strategic and Competitive Edge*, New York u.a. 1988.
- GRAF, Gerald (1998): Nutzenorientierte Qualitätskostenrechnung: Ansätze zur Erfassung und marktorientierten Schätzung von Qualitätskosten auf Basis der Prozeßkostenrechnung, Frankfurt am Main u.a. 1998.
- GREEN, Paul E./KRIEGER, Abba M./SCHAFFER, Catherine M. (1985): Quick and Simple Benefit Segmentation, in: *Journal of Advertising Research*, 25. Jg. (1985), Nr. 3, S. 9-17.
- GREEN, Paul E./TULL, Donald S. (1982): *Methoden und Techniken der Marketingforschung*, 4. Aufl., Stuttgart 1982.
- GRÖNROOS, Christian (1983): Innovative Marketing Strategies and Organization Structures for Service Firms, in: *Emerging Perspectives on Services Marketing*, 1983, S. 9-21.
- GRÖNROOS, Christian (1984): A Service Quality Model and its Marketing Implications, in: *European Journal of Marketing*, 18. Jg. (1984), Nr. 4, S. 36-44.
- GUSSEK, Frank/TOMCZAK, Torsten (1988): Decision Support-Systeme für Marketing-Entscheidungen, in: *Thesis*, 5. Jg. (1988), Nr. 5, S. 38-43.
- GUTSCHE, Jens (1995): Produktpräferenzanalyse - Ein modelltheoretisches und methodisches Konzept zur Marktanalyse mittels Präferenz erfassungsmodellen, Berlin 1995.

- HAEDRICH, Günther/KUSS, Alfred/KREILKAMP, Edgar (1986): Der Analytic Hierarchy Process - Ein neues Hilfsmittel zur Analyse und Entwicklung von Unternehmens- und Marketingstrategien, in: *WiSt*, 15. Jg. (1986), Nr. 3, S. 120-126.
- HAEDRICH, Günther/TOMCZAK, Torsten (1988): Analyse von Konfliktpotentialen im Hersteller- und Handelsmarketing mit Hilfe des Verfahrens „Analytic Hierarchy Process (AHP)“, in: *DBW*, 48. Jg. (1988), Nr. 5, S. 635-650.
- HAEDRICH, Günther/TOMCZAK, Torsten (1990): *Strategische Markenführung - Planung und Realisierung von Marketingstrategien für eingeführte Produkte*, Bern/Stuttgart 1990.
- HALLER, Sabine (1995): *Beurteilung von Dienstleistungsqualität*, Wiesbaden 1995.
- HENTSCHEL, Bert (1990): Die Messung wahrgenommener Dienstleistungsqualität mit SERVQUAL - Eine kritische Auseinandersetzung, in: *Marketing ZFP*, 12. Jg. (1990), Nr. 4, S. 230-240.
- HENTSCHEL, Bert (1992): *Dienstleistungsqualität aus Kundensicht - Vom merkmals- zum ereignisorientierten Ansatz*, Wiesbaden 1992.
- HENTSCHEL, Bert (1995): Multiattributive Messung von Dienstleistungsqualität, in: *Bruhn, Manfred/Stauss, Bernd* (Hrsg.): *Dienstleistungsqualität: Konzepte-Methoden-Erfahrungen*, 2., überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden 1995, S. 349-378.
- HOCHSTÄDTER, Dieter/KAISER, Ulrike (1989): Clusteranalyse, in: *WISU*, 18. Jg. (1989), Nr. 3, S. 157-162.
- HÜTTINGER, Sabine (1995): *Total Quality Management bei Kreditinstituten*, München 1995.
- KAWLATH, Arnold (1969): *Theoretische Grundlagen der Qualitätspolitik*, Wiesbaden 1969.
- KNAUBER, Nicole/KULOGLU, H. Cenap/PODRAZIL, Ulrich M. (1997): Kundenorientierung durch Marktsegmentierung, in: *Die Bank*, o. Jg. (1997), Nr. 5, S. 300-304.
- KOBMANN, Werner (1996): *Die Auswirkungen des Lean Management auf die Zweigstellen- und Abteilungsorganisation der Genossenschaftsbanken*, Frankfurt am Main 1996.
- KROEBER-RIEL, Werner/WEINBERG, Peter (1996): *Konsumentenverhalten*, 6., völlig überarb. Aufl., München 1996.
- LACHER, Romeo (1995): *Realisierung von Service-Qualität in Finanzdienstleistungsunternehmen*, Winterthur 1995.
- LEHMANN, Axel (1995): *Dienstleistungsmanagement - Strategien und Ansatzpunkte zur Schaffung von Servicequalität*, 2., neubearb. Aufl., Stuttgart 1995.
- MARTILLA, John A./JAMES, John C. (1977): Importance-Performance Analysis, in: *JoM*, 41. Jg. (1977), Nr. 1, S. 77-79.
- MEFFERT, Heribert/BRUHN, Manfred (1997): *Dienstleistungsmarketing: Grundlagen-Konzepte-Methoden*, 2., überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden 1997.
- MÜHLBACHER, Hans/BOTSCHEN, Günther (1990): Benefit-Segmentierung von Dienstleistungsmärkten, in: *Marketing ZFP*, 12. Jg. (1990), Nr. 3, S. 159-168.
- NADER, Georg (1995): *Zufriedenheit mit Finanzdienstleistungen - Erfolgswirksamkeit, Messung und Modellierung*, Wien/New York 1995.
- OPITZ, Otto (1995): Clusteranalyse, in: *Tietz, Bruno/Köhler, Richard/Zentes, Joachim* (Hrsg.): *Handwörterbuch des Marketing*, 2., vollst. überarb. Aufl., Stuttgart 1995, Sp. 352-365.

- OSSADNIK, Wolfgang (1994): Strategiewahl mittels AHP, in: *Die Unternehmung*, 48. Jg. (1994), Nr. 3, S. 159-169.
- PARASURAMAN, Anathanarayanan/ZEITHAML, Valarie A./BERRY, Leonard L. (1985): A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research, in: *JoM*, 49. Jg. (1985), Nr. 3, S. 41-50.
- PARASURAMAN, Anathanarayanan/ZEITHAML, Valarie A./BERRY, Leonard L. (1988): SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality, in: *Journal of Retailing*, 64. Jg. (1988), Nr. 1, S. 12-40.
- PAULUHN, Burkhardt (1995): Vertriebsstrukturen für Finanzdienstleistungen im Privatkundengeschäft, in: *Rolfes, Bernd/Schierenbeck, Henner/Schüller, Stephan* (Hrsg.): *Vertriebssteuerung in Kreditinstituten*, Frankfurt am Main 1995, S. 49-67.
- PEILL, Eberhard (1995): Ertragssteigerung durch Qualitätssteigerung in Banken, in: *Bühler, Wilhelm* (Hrsg.): *Quality Banking - Modewort oder neue Wettbewerbsphilosophie?*, Wien 1995, S. 73-93.
- RAPP, Reinhold (1995): Kundenzufriedenheit durch Servicequalität: Konzeption-Messung-Umsetzung, Wiesbaden 1995.
- SAATY, Thomas L. (1977): A Scaling Method for Priorities in Hierarchical Structures, in: *Journal of Mathematical Psychology*, 15. Jg. (1977), S. 234-281.
- SAATY, Thomas L. (1980): *The Analytic Hierarchy Process, Planning, Priority Setting, Ressource Allocation*, McGraw-Hill/New York 1980.
- SAATY, Thomas L. (1994): *Fundamentals of Decision Making and Priority Theory with the Analytic Hierarchy Process*, Band 6, Pittsburgh 1994.
- SAATY, Thomas L. (1996): *Decision Making with Dependence and Feedback: The Analytic Network Process - The Organization and Prioritization of Complexity*, Pittsburgh 1996.
- SAATY, Thomas L./KEARNS, Kevin P. (1985): *Analytical Planning: The Organization of Systems*, Oxford u.a. 1985.
- SCHÜLLER, Stephan (1998): Der Finanzshop - neue Impulse für das Filialsystem?, in: *Die Bank*, o. Jg. (1998), Nr. 1, S. 4-7.
- SCHUSTER, Hermann/SCHEDL, Harald (1996): *Operation Kundennähe - Reorganisation der Deutschen Bank im Spannungsfeld zwischen Markt- und Ressourceneffizienz*, Stuttgart 1996.
- STERK, Thomas (1996): Kundenorientierung und Effizienzsteigerung, in: *Sparkasse*, 113. Jg. (1996), Nr. 2, S. 60-64.
- THIESING, Ernst-Otto (1986): *Strategische Marketingplanung in filialisierten Universalbanken*, Frankfurt am Main 1986.
- TROMMSDORFF, Volker (1975): *Die Messung von Produktimages für das Marketing; Grundlagen und Operationalisierung*, Köln u.a. 1975.
- TSCHEULIN, Dieter K. (1992): *Optimale Produktgestaltung - Erfolgsprognose mit Analytic Hierarchy Process und Conjoint-Analyse*, Wiesbaden 1992.
- VAN HOOVEN, Eckart (1991): Standortbestimmung und künftige Entwicklungslinien im Bankgeschäft, in: *Süchting, Joachim/van Hooven, Eckart* (Hrsg.): *Handbuch des Bankmarketing*, 2. Aufl., Wiesbaden 1991, S. 497-515.
- WEBER, Karl (1993): *Mehrkriterielle Entscheidungen*, München/Wien 1993.
- WEBER, Manfred (1986): *Der Marktwert von Produkteigenschaften*, Berlin 1986.

VII

WIMMER, Frank (1975): Das Qualitätsurteil des Konsumenten, Frankfurt am Main 1975

WIND, Yoram/SAATY, Thomas L. (1980): Marketing Applications of the Analytic Hierarchy Process, in: Management Science, 36. Jg. (1980), Nr. 7, S. 641-658.

WOCHNOWSKI, Holger (1995): Die Bedeutung der Skalierung bei Multiattribut-Modellen der Qualitätsmessung. Multiplikative Verknüpfung mit uni- oder bipolaren Skalen?, in: Marketing ZFP, 17. Jg. (1995), Nr. 3, S. 195-201.

ZEITHAML, Valarie A./PARASURAMAN, Anathanarayanan/BERRY, Leonard L. (1992): Qualitätsservice, Frankfurt am Main/New York 1992.

ZEITHAML, Valarie A./PARASURAMAN, Anathanarayanan/BERRY, Leonard L. (1995): Kommunikations- und Kontrollprozesse bei der Erstellung von Dienstleistungsqualität, in: *Bruhn, Manfred/Stauss, Bernd* (Hrsg.): Dienstleistungsqualität: Konzepte-Methoden-Erfahrungen, 2., überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden 1995, S. 131-160.