

Jürgen Weimann

Dimensionen und Effekte der Service Excellence im deutschen Bankenmarkt



Nomos



Reihe Dienstleistungsmanagement | Dienstleistungsmarketing

herausgegeben von

Prof. Dr. Matthias Gouthier

Band 6

Jürgen Weimann

Dimensionen und Effekte der Service Excellence im deutschen Bankenmarkt



Nomos





Onlineversion
Nomos eLibrary

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Zugl.: Koblenz-Landau, Univ., Diss., 2020

ISBN 978-3-8487-6683-3 (Print)

ISBN 978-3-7489-0795-4 (ePDF)

1. Auflage 2020

© Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2020. Gedruckt in Deutschland. Alle Rechte, auch die des Nachdrucks von Auszügen, der fotomechanischen Wiedergabe und der Übersetzung, vorbehalten. Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier.

Geleitwort

Solch schwierige Zeiten, wie wir sie aktuell mit der Corona-Krise erleben, hat die deutsche Wirtschaft im Allgemeinen und die Finanzdienstleistungsbranche im Speziellen zuletzt in der Finanzkrise von 2008/2009 durchlebt. Die aktuelle Krise geht zwar zum einen mit immensen Herausforderungen und Risiken einher, denen sich gerade der Bankensektor ausgesetzt sieht. Zum anderen birgt diese jedoch auch einmalige Chancen, wenn die Zeit aktiv dazu genutzt wird, sich gegenüber der Konkurrenz besser aufzustellen und sich positiv abzugrenzen. Bankvorstände, die dies schon heute erkennen, können mit ihren Instituten gestärkt aus der Krise hervorgehen.

Eine der zentralen Strategien, um sich gegenüber der Konkurrenz essenziell abzuheben und positiv in den Augen der Kunden wahrgenommen zu werden, beruht auf dem Managementkonzept der Service Excellence. Dieses Managementsystem dient insbesondere dazu, eine Bankorganisation und deren Capabilities so aufzustellen und auszurichten, dass diese in der Lage ist, am Markt nachhaltig herausragende Kundenerlebnisse zu erzeugen und Kunden zu begeistern.

Das Neue an diesem Konzept liegt indes weniger in der Erkenntnis an sich, dass begeisterte Bankkunden loyaler sind, sondern ist vor allem in der strukturierten und kombinierten Zusammenstellung der hierfür erforderlichen unternehmerischen Dimensionen und Elemente zu sehen. Hier zeigen sich jedoch noch immer gravierende Erkenntnislücken, nicht nur aus der praktischen Perspektive, sondern auch aus wissenschaftlicher Sicht. So stellt die von Herrn Dr. Weimann durchgeführte Studie die erste ihrer Art dar, die auf den deutschen Bankenmarkt und speziell auf Sparkassen und Genossenschaftsbanken fokussiert. Zudem konzentriert sich die Arbeit auf die organisationale Perspektive, wodurch wertvolle Handlungsempfehlungen für das Bankmanagement abgeleitet werden können. Zum Dritten inkludiert die Studie als erste auch betriebswirtschaftliche Kenngrößen.

Das in der Dissertationsschrift herausgearbeitete Service Excellence-Konzept, das auf die Sparkassen und Genossenschaftsbanken fokussiert, leistet folglich einen klar erkennbaren wissenschaftlichen Erkenntnisfortschritt und liefert damit sowohl der Wirtschaft als auch der Wissenschaft einen substanziellen Mehrwert. Daher wünsche ich dem Buch, dass es eine breite

Geleitwort

Leserschaft und vor allem eine starke Verbreitung in Wissenschaft und Praxis findet.

Prof. Dr. Matthias Gouthier

Vorwort

Für viele Kreditinstitute stellt sich in der aktuellen Marktsituation die Frage, wie sie ihr Geschäftsmodell in eine erfolgreiche Zukunft führen können. Die Niedrigzinsphase gefährdet die Ertragssituation extrem, die Digitalisierung hat den Markt transparent gemacht und die Kundenerwartungen stark verändert. Die Corona-Krise verschärft diese Situation weiter, z. B. durch steigende Risiken im Kreditgeschäft, Abschreibungsbedarf im Depot A und sinkende Provisionseinnahmen im Depot B. Daher stehen für die Kreditinstitute, neben Maßnahmen zur Steigerung der Kosteneffizienz, Möglichkeiten zur Erhöhung der Erträge im Fokus. Die Begeisterung von Kunden eröffnet hier zusätzliche Chancen. Begeisterte Kunden verfügen über eine höhere Kundenbindung, eine niedrigere Preissensibilität und sprechen häufiger Weiterempfehlungen aus. Der rein zufriedene Kunde reicht in diesem Markt nicht mehr aus. Daher möchte diese Arbeit einen entscheidenden Anteil an der kundenorientierten Ausrichtung der Finanzindustrie leisten.

Die Entstehung dieser Arbeit wurde von vielen Gesprächen, Diskussionen und Anregungen begleitet, ohne die es nicht möglich gewesen wäre, diese Arbeit überhaupt zu erstellen. Daher möchte ich meinem Doktorvater Prof. Dr. Matthias Gouthier als Erstes meinen tiefsten Dank aussprechen. Seit ich im Rahmen meiner Masterarbeit den Entscheid getroffen hatte, über Service Excellence zu promovieren, war es mein innigster Wunsch, dies bei ihm als Initiator der europäischen Service Excellence Spezifikation (CEN/TS 16880) zu tun. Selbst in Situationen, in denen ich dachte, dass ich mich inhaltlich komplett verlaufen hätte, hat er mir einen Ausweg gezeigt und dadurch hauptsächlich dazu beigetragen, dass diese Arbeit entstehen konnte. Bedanken möchte ich mich auch bei Herrn Jun.-Prof. Dr. Tobias Krämer für die wertvollen Impulse und die Übernahme des Zweitgutachtens.

Die wichtigsten Menschen, die mir das Leben geschenkt, mich in meiner Entwicklung gefördert und in allen Vorhaben bestärkt haben, sind meine Eltern Heidrun und Werner Weimann. Daher gilt ihnen mein besonderer Dank für den festen Glauben an mich die Dissertation zu erstellen und all die liebevolle Unterstützung, die mir auf diesem Weg zuteil wurde. Ebenso danke ich meiner Schwester Elke Frenzel, für ihren positiven Zuspruch im Rahmen des Promotionsprojektes. Das erfolgreiche Ge-

lingen einer Promotion ist mit viel Verzicht an Freizeit verbunden. Dieser Verzicht betrifft nicht nur den Ersteller selbst, sondern ebenso sein Umfeld.

Daher danke ich meiner ehemaligen Lebenspartnerin Manuela Stöckl, die durch ihren Verzicht, die fortwährende mentale Unterstützung und ihr „Ja“ zur Dissertation überhaupt erst ermöglicht hat, dass ich mich auf den Weg der Promotion machen konnte. Für den eigenen Verzicht sowie die tatkräftige und mentale Unterstützung während der Erstellung der Dissertationsschrift danke ich meiner aktuellen Lebensgefährtin Katharina Bickel. Ebenso danke ich allen meinen Freunden, dass sie auch mit der wenigen verbleibenden gemeinsamen Zeit zufrieden waren und mich mental perfekt unterstützt haben.

Meine Leidenschaft zum Bankwesen wurde vor allem durch Stephan Kirchner geprägt, der mich lange Jahre als Führungskraft während meiner Tätigkeit bei einer Sparkasse begleitete. Für die zahlreichen Inspirationen durch die fachlichen Diskussionen über die Zukunft des Bankwesens und die Herausforderungen für Sparkassen im Speziellen danke ich meinem ehemaligen Chef bei der Sparkassen Consulting GmbH, Prof. Dr. Marcus Riekeberg. Die Herausforderungen des Bankcontrollings konnte ich dank der großartigen und stetigen Unterstützung meines ehemaligen Chefs Dr. Markus Thiesmeyer und dem gesamten Research-Team der Unternehmensberatung zeb GmbH meistern.

Für die fachliche Unterstützung in einer sehr frühen Phase meiner Dissertation durch intensive Gespräche danke ich den Bankvorständen Dr. Gregor Broschinski, Ralf Fleischer und Werner E. Thum. Sehr wertvolle Sparringspartner während des gesamten Entstehungsprozesses waren, neben meinem Doktorvater, Dorothea Assig & Dorothee Echter, Prof. Dr. Achim Hecker, Dr. Hans-Jörg Kuttler und Dr. Thomas Schneider, die mir stets mit Rat und Tat zur Seite standen und mich dadurch wieder auf den richtigen Weg gelenkt haben.

Zum Schluss wünsche ich mir, dass die vorliegende Arbeit viele Leserinnen und Leser erreicht und zum Handeln inspiriert. Es geht um nicht weniger als die Zukunft der Bankindustrie.

München, im April 2020

Jürgen Weimann

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	15
Tabellenverzeichnis	19
Abkürzungsverzeichnis	23
1. Einleitung	25
1.1. Ausgangssituation und Problemstellung	25
1.2. Forschungslücken und -ziele	29
1.3. Aufbau der Arbeit	32
2. Theoretische Grundlagen	35
2.1. Theoretische Grundlagen zur Kundenzufriedenheit	35
2.1.1. Definition von Kundenzufriedenheit	36
2.1.2. Kundenzufriedenheit bei Banken	40
2.2. Theoretische Grundlagen zur Kundenbegeisterung	42
2.2.1. Definition von Kundenbegeisterung	42
2.2.2. Abgrenzung zwischen Kundenbegeisterung und Kundenzufriedenheit	47
2.2.3. Auslöser von Kundenbegeisterung	48
2.2.4. Effekte der Kundenbegeisterung	51
2.2.5. Kundenbegeisterung bei Banken	53
2.3. Theoretische Grundlagen zu Service Excellence	54
2.3.1. Definition von Servicequalität bei Kreditinstituten	54
2.3.2. Definition von Service Excellence	59
2.3.3. Abgrenzung von Servicequalität und Service Excellence	63
2.3.4. Modelle der Service Excellence	64
2.3.4.1. SERV*OR-Modell der Serviceorientierung	65
2.3.4.2. Johnstons Modell der Service Excellence	68
2.3.4.3. DIN-SPEC 77224-Modell der Service Excellence	70
2.3.4.4. CEN/TS 16880-Modell der Service Excellence	74

2.3.4.5.	Haus der Service Excellence nach Marquardt	80
2.3.4.6.	Business-Excellence-Modelle EFQM und BCPE	82
2.3.5.	Service Excellence bei Banken	86
2.3.5.1.	Studie von Kim und Kleiner (1996) – Service Excellence in der Bankenindustrie	87
2.3.5.2.	Studie von Johnson (1996) – Der Zusammenhang zwischen Service-Verständnis der Mitarbeiter und Kundenzufriedenheit	88
2.3.5.3.	Studie von Dobni (2002) – Implementierung von Service Excellence in der Finanzdienstleistungsindustrie	90
2.3.5.4.	Studie von Bates u. a. (2003) – Der Business-Case für Service Excellence	93
2.3.5.5.	Studie von Jones (2004) – Scorecard für Service Excellence	94
2.3.5.6.	Studie von Al-Eisawi (2014) – Service Excellence am Beispiel des britischen Bankenmarktes	96
2.3.5.7.	Studie von Sekhon u. a. (2015) – Service Excellence im britischen Retail-Banking	97
2.4.	Bewertung der betriebswirtschaftlichen Leistung von Banken	99
2.4.1.	Definition von Rentabilität, Produktivität und Effizienz im Bankenkontext	99
2.4.2.	Ansätze zur Bewertung der Leistungserstellung bei Banken	100
2.4.3.	Kennziffern zur Messung der Rentabilität von Banken	102
2.4.4.	Messung der Effizienz von Banken	106
2.5.	Zusammenfassende Bewertung des aktuellen Forschungsstandes	108
3.	Grundlagen und Spezifika des deutschen Bankenmarktes	115
3.1.	Aktuelle Entwicklungen auf dem deutschen Bankenmarkt und ihre Auswirkungen	115
3.2.	Die Drei-Säulen-Struktur des deutschen Bankenmarktes	120
3.3.	Einordnung der Kreditinstitute und Schlussfolgerungen	122

3.4. Der Sparkassen-Sektor in Deutschland	127
3.4.1. Die Struktur der Sparkassen-Finanzgruppe	127
3.4.2. Grundprinzipien des Sparkassenwesens in Deutschland	129
3.4.2.1. Grundprinzipien des Sparkassenwesens – öffentlicher Auftrag	129
3.4.2.2. Grundprinzipien des Sparkassenwesens – Regionalprinzip	132
3.4.2.3. Grundprinzipien des Sparkassenwesens – Gemeinnützigkeit	133
3.4.2.4. Grundprinzipien des Sparkassenwesens – Verbundzusammenarbeit	133
3.5. Der genossenschaftliche Sektor in Deutschland	134
3.5.1. Struktur der Genossenschaftsbanken in Deutschland	134
3.5.2. Grundprinzipien des Genossenschaftswesens	135
3.5.2.1. Grundprinzipien des Genossenschaftswesens – Förderauftrag	135
3.5.2.2. Grundprinzipien des Genossenschaftswesens – Selbsthilfe, -verwaltung und -verantwortung	136
3.5.2.3. Grundprinzipien des Genossenschaftswesens – Identitätsprinzip	137
3.5.2.4. Grundprinzipien des Genossenschaftswesens – Demokratieprinzip	137
4. Entwicklung der Forschungshypothesen und des Untersuchungsmodells	139
4.1. Herleitung der relevanten Dimensionen für Service Excellence im deutschen Bankenmarkt	139
4.2. Konzeptualisierung der Dimensionen und Ableitung der Forschungshypothesen	141
4.2.1. Konzeptualisierung der Dimension Leadership und Servicekultur	141
4.2.2. Konzeptualisierung der Dimension Kenntnis und Erfüllung der Kundenanforderungen	144
4.2.3. Konzeptualisierung der Dimension Implementierung	146
4.2.4. Konzeptualisierung der Dimension Mitarbeiterbegeisterung	147
4.2.5. Konzeptualisierung der Dimension Ressourcen	148

4.2.6. Konzeptualisierung der Dimension Management des Kundenerlebnisses	150
4.2.7. Konzeptualisierung der Dimension Serviceinnovation und -erforschung	152
4.2.8. Konzeptualisierung der Dimension Messung von Überraschung und Begeisterung	153
4.2.9. Konzeptualisierung der Dimension Technologie und Prozess-Exzellenz	155
4.3. Ableitung der Forschungshypothesen zu den betriebswirtschaftlichen Effekten	156
4.4. Zusammenfassung des Hypothesensystems in ein Untersuchungsmodell	160
5. Explorative Vorstudie zur Validierung der Dimensionen und Wirkungszusammenhänge der Service Excellence bei Sparkassen und Genossenschaftsbanken in Deutschland	161
5.1. Ziele der Vorstudie und Studiendesign	161
5.2. Durchführung und Auswertung der explorativen Vorstudie	163
5.3. Ergebnisse der explorativen Vorstudie	165
5.4. Modifikation des Untersuchungsmodells	171
6. Empirische Überprüfung der Dimensionen und Effekte der Service Excellence bei Sparkassen und Genossenschaftsbanken in Deutschland	173
6.1. Methodologische Grundlagen der quantitativen Studie	173
6.1.1. Grundlagen der Kausalanalyse	173
6.1.2. Vorgehensweise zur Auswahl des Analyseverfahrens für die vorliegende Arbeit	180
6.2. Gütekriterien zur Ergebnisbeurteilung von Strukturgleichungsmodellen	182
6.2.1. Gütekriterien bei reflektiven Messmodellen	182
6.2.2. Gütekriterien zur Beurteilung des Strukturmodells	188
6.3. Operationalisierung der latenten und manifesten Variablen	191
6.3.1. Grundlagen zur Generierung und Operationalisierung von Konstrukten als potenzielle Messindikatoren	191

6.3.2. Operationalisierung der latenten Variablen durch reflektive Konstrukte	192
6.3.3. Operationalisierung der betriebswirtschaftlichen Effekte	196
6.3.4. Darstellung des operationalisierten Pfadmodells	196
6.4. Design der quantitativen Studie	197
6.4.1. Vorgehen bei der Fragebogenkonstruktion	197
6.4.2. Durchführung und Ergebnisse des Pretests	199
6.4.3. Durchführung der empirischen Studie	201
6.5. Diskussion der Ergebnisse der quantitativen Studie	205
6.5.1. Überblick über die Struktur der Stichprobe	205
6.5.2. Deskriptive Statistik der Dimensionen der Service Excellence sowie der Konstrukte Kundenbegeisterung, Kundenzufriedenheit und Service Excellence	207
6.5.2.1. Deskriptive Statistik – Dimension Leadership und Servicekultur	207
6.5.2.2. Deskriptive Statistik – Dimension Reputation	209
6.5.2.3. Deskriptive Statistik – Dimension Implementierung	210
6.5.2.4. Deskriptive Statistik – Dimension Mitarbeiterbegeisterung	210
6.5.2.5. Deskriptive Statistik – Dimension Ressourcen	211
6.5.2.6. Deskriptive Statistik – Dimension Management des Kundenerlebnisses	212
6.5.2.7. Deskriptive Statistik – Dimension Serviceinnovation und -erforschung	213
6.5.2.8. Deskriptive Statistik – Dimension Messung von Überraschung und Begeisterung	214
6.5.2.9. Deskriptive Statistik – Dimension Technologie und Prozess-Exzellenz	215
6.5.2.10. Deskriptive Statistik – Kundenbegeisterung	216
6.5.2.11. Deskriptive Statistik – Kundenzufriedenheit	217
6.5.2.12. Deskriptive Statistik – Service Excellence	217
6.5.2.13. Zwischenfazit der Ergebnisse der deskriptiven Statistik	218

6.5.3. Güteprüfung des reflektiven Messmodells	220
6.5.3.1. Prüfung der Eindimensionalität der Itemstruktur durch eine konfirmatorische Faktorenanalyse (KFA)	221
6.5.4. Überprüfung der Reliabilität der verwendeten Konstrukte	230
6.5.5. Überprüfung der Konstruktvalidität	231
6.5.6. Ergebnisse der Kausalanalyse	234
6.5.6.1. Modellschätzung mit SmartPLS	235
6.5.6.2. Überprüfung der Hypothesen und Interpretation der Ergebnisse	237
7. Schlussbetrachtung	242
7.1. Zusammenfassung der Ergebnisse	242
7.2. Implikationen für die Forschung	244
7.3. Implikationen für die Bankpraxis zur Erreichung von Service Excellence	247
7.4. Limitationen der durchgeführten Untersuchung	250
7.5. Ausblick	252
8. Literatur	253
9 Link zu den Anhängen A-N	291

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aufbau der vorliegenden Arbeit	34
Abbildung 2: C/D-Paradigma zur Erklärung von Kundenzufriedenheit (eigene Darstellung in Anlehnung an: Christian Homburg u. a. 2008:107; Homburg & Stock-Homburg 2008:21; Bösenker 2015:14)	38
Abbildung 3: Attribute der einzelnen Determinanten des Konstrukts Kundenzufriedenheit bei Banken (eigene Darstellung in Anlehnung an: Munari u. a. 2013:141)	41
Abbildung 4: Kreismodell der Emotionen nach Plutchik (eigene Darstellung)	44
Abbildung 5: Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und -bindung (eigene Darstellung in Anlehnung an Anderson & Mittal 2000:100)	48
Abbildung 6: Handlungsfelder zur Serviceorientierung (eigene Darstellung in Anlehnung an Lytle u. a. 1998:464)	66
Abbildung 7: Service-Excellence-Modell nach DIN SPEC 77224 (eigene Darstellung in Anlehnung an Deutsches-Institut-für-Normung 2011:14)	71
Abbildung 8: Service-Excellence-Pyramide im Verständnis der CEN (CEN / TS 16880 2015:5)	74
Abbildung 9: Modell der Service Excellence (CEN / TS 16880 2015:10)	76
Abbildung 10: House of Service Excellence nach Marquardt (2015)	80

Abbildung 11: EFQM-Modell der Business Excellence (EFQM 2012:23)	84
Abbildung 12: Service-Excellence-Modell für Finanzdienstleister nach Dobni (Dobni 2002:46)	91
Abbildung 13: Möglichkeiten zur vertiefenden Analyse im ROI- Konzept (Schierenbeck 2003:438)	106
Abbildung 14: Überblick über das deutsche Geschäftsbankensystem (eigene Darstellung - in Anlehnung an: Staats 2006:36; Witt 2006:26; Tolkmitt 2007; Schneider 2014)	121
Abbildung 15: Erfolgskette der Service Excellence (eigene Darstellung - in Anlehnung an Asif & Gouthier 2015 a)	125
Abbildung 16: Die drei Stufen der Sparkassen-Finanzgruppe (eigene Darstellung in Anlehnung an DSGVO 2014 a:5–9)	128
Abbildung 17: Zusammenhänge in der Service-Profit-Chain (eigene Darstellung in Anlehnung an Heskett u. a. 2008)	158
Abbildung 18: Vorgehensmodell für die explorative Vorstudie	162
Abbildung 19: Organisatorische Dimensionen der Service Excellence	169
Abbildung 20: Methoden der Strukturgleichungsanalyse (Weiber & Mühlhaus 2014:25)	174
Abbildung 21: Beschriftung der Variablen in einem Strukturgleichungsmodell (eigene Darstellung nach Weiber & Mühlhaus 2014, S. 39)	175
Abbildung 22: Beispiel für den Aufbau eines Strukturgleichungsmodells (Weiber & Mühlhaus 2014:46)	177

Abbildung 23: Schritte zur Güteprüfung von PLS- Modellschätzungen (eigene Darstellung in Anlehnung an Nitzl, 2010: S. 22)	182
Abbildung 24: operationalisiertes Pfadmodell	197
Abbildung 25: Ergebnisse des Pfadmodell	235

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Überblick über die Forschungsarbeiten zur Kundenbegeisterung	46
Tabelle 2:	weitere Auslöser für Kundenbegeisterung	49
Tabelle 3:	Überblick über die Definitionen von Servicequalität	56
Tabelle 4:	Überblick über die Definitionsansätze von Service Excellence	60
Tabelle 5:	Kategorisierung von Service nach Johnston (Johnston 2004:132)	68
Tabelle 6:	Erfolgsspaltung in der Gewinn-und-Verlust-Rechnung und Begriffskategorien der ROI-Analyse (Schierenbeck 2003:425)	103
Tabelle 7:	Übersicht Dimensionen der Service Excellence	112
Tabelle 8:	Überblick über den Bankenmarkt in Deutschland (eigene Darstellung)	123
Tabelle 9:	Überblick über die Dimensionen der Service Excellence	141
Tabelle 10:	Zusammenfassung des vorläufigen Hypothesenmodells	160
Tabelle 11:	Finales Hypothesenmodell für die quantitative Hauptstudie	172
Tabelle 12:	Prüfpunkte zur Auswahl des Analyseverfahrens (in Anlehnung an: Chin & Newstedt 1999:337; Weiber & Mühlhaus 2014:73–78)	181

Tabellenverzeichnis

Tabelle 13:	Zusammenfassender Überblick über die Gütekriterien reflektiver Messmodelle	187
Tabelle 14:	Zusammenfassender Überblick über die Gütekriterien des Strukturmodells	191
Tabelle 15:	Überblick über die verwendeten reflektiven Messmodelle zur Messung von Service Excellence	193
Tabelle 16:	Überblick über die Kennzahlen zur Messung der betriebswirtschaftlichen Effekte	196
Tabelle 17:	Unternehmens- und funktionsspezifische Merkmale der Stichprobe (n = 280)	206
Tabelle 18:	Deskriptive Ergebnisse in der Dimension Leadership und Servicekultur (n = 280)	208
Tabelle 19:	Deskriptive Ergebnisse in der Dimension Reputation (n = 280)	209
Tabelle 20:	Deskriptive Ergebnisse in der Dimension Implementierung (n = 280)	210
Tabelle 21:	Deskriptive Ergebnisse in der Dimension Mitarbeiterbegeisterung (n = 280)	211
Tabelle 22:	Deskriptive Ergebnisse in der Dimension Ressourcen (n = 280)	212
Tabelle 23:	Deskriptive Ergebnisse in der Dimension Management des Kundenerlebnisses (n = 280)	213
Tabelle 24:	Deskriptive Ergebnisse in der Dimension Serviceinnovation und -erforschung (n = 280)	214
Tabelle 25:	Deskriptive Ergebnisse in der Dimension Messung von Überraschung und Begeisterung (n = 280)	215
Tabelle 26:	Deskriptive Ergebnisse der Dimension Technologie und Prozess-Exzellenz (n = 280)	216

Tabelle 27:	Deskriptive Ergebnisse zur Kundenbegeisterung (n = 280)	217
Tabelle 28:	Deskriptive Ergebnisse zur Kundenzufriedenheit (n = 280)	217
Tabelle 29:	Deskriptive Ergebnisse zur Service Excellence (n = 280)	218
Tabelle 30:	Deskriptive Statistik zu den Dimensionen der Service Excellence (n=280)	219
Tabelle 31:	Ergebnisse Untersuchung von größenabhängigen Unterschieden	220
Tabelle 32:	Ergebnisse der Prüfung der Prämissen für die Faktorenanalyse	221
Tabelle 33:	Komponenten-Matrix für das Konstrukt Leadership und Servicekultur	223
Tabelle 34:	Ergebnisse von KMO und Bartlett-Test (Leadership und Servicekultur)	223
Tabelle 35:	Komponenten-Matrix für das Konstrukt Reputation	224
Tabelle 36:	Ergebnisse von KMO und Bartlett-Test (Reputation)	224
Tabelle 37:	Komponenten-Matrix für das Konstrukt Implementierung	224
Tabelle 38:	Ergebnisse von KMO und Bartlett-Test (Implementierung)	225
Tabelle 39:	Komponenten-Matrix für das Konstrukt Mitarbeiterbegeisterung	225
Tabelle 40:	Ergebnisse von KMO und Bartlett-Test (Mitarbeiterbegeisterung)	225
Tabelle 41:	Komponenten-Matrix für das Konstrukt Ressourcen	226

Tabellenverzeichnis

Tabelle 42:	Ergebnisse von KMO und Bartlett-Test (Ressourcen)	226
Tabelle 43:	Komponenten-Matrix für das Konstrukt Serviceinnovation und -erforschung	227
Tabelle 44:	Ergebnisse von KMO und Bartlett-Test (Serviceinnovation und -erforschung)	227
Tabelle 45:	Komponenten-Matrix für das Konstrukt Messung von Überraschung und Begeisterung	227
Tabelle 46:	Ergebnisse von KMO und Bartlett-Test (Messung Überraschung/Begeisterung)	228
Tabelle 47:	Komponenten-Matrix für das Konstrukt Technologie und Prozess-Exzellenz	228
Tabelle 48:	Ergebnisse von KMO und Bartlett-Test (Technologie und Prozess-Exzellenz)	228
Tabelle 49:	Komponenten-Matrix für das Konstrukt Kundenbegeisterung	229
Tabelle 50:	Ergebnisse von KMO und Bartlett-Test (Kundenbegeisterung)	229
Tabelle 51:	Zusammenfassung der Ergebnisse aus der Faktorenanalyse	230
Tabelle 52:	Ergebnisse zur Reliabilität nach Cronbachs Alpha	231
Tabelle 53:	Ergebnisse der Überprüfung der Konvergenzvalidität	233
Tabelle 54:	Ergebnisse der Überprüfung der Diskriminanzvalidität	234
Tabelle 55:	Ergebnisse der Signifikanzprüfung zu den Forschungshypothesen	237

Abkürzungsverzeichnis

BEvB	Betriebsergebnis vor Bewertung
BTS	Bartlett-Test
BVR	Bundesverband der deutschen Volks- und Raiffeisenbanken
BVerfGE	Bundesverfassungsgericht
BWGV	Baden-Württembergischer Genossenschaftsverband
CEO	Chief Executive Officer
CEM	Customer-Experience-Management
CIR	Cost-Income-Ratio
C/D Paradigma	Confirmation- /Disconfirmation-Paradigma
DSGV	Deutscher Sparkassen- und Giroverband
EFMA	European Financial Management Association
EFQM	European Foundation für Quality Management
GenG	Genossenschaftsgesetz
GV	Genossenschaftsverband
GVB	Genossenschaftsverband Bayern
HAA	Hauptachsenanalyse
KFA	konfirmatorische Faktorenanalyse
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
KWG	Kreditwesengesetz
NIST	National Institute of Standards and Technology
NPS	Net Promoter Score
RGpM	Reingewinn pro Mitarbeiter
ROI	Return on Investment
SpKG	Sparkassengesetz
(BY) -	Bayern
(BW)	Baden-Württemberg
(MVP)	Mecklenburg-Vorpommern
(NRW)	Nordrhein-Westfalen
(RLP)	Rheinland-Pfalz
SPkO	Sparkassenordnung

Abkürzungsverzeichnis

RWGW	Rheinisch-Westfälischer Genossenschaftsverband
TQM	Total Quality Management
USP	Unique Selling Proposition

1. Einleitung

1.1. Ausgangssituation und Problemstellung

Der deutsche Bankenmarkt wird im Jahresreport der Deutschen Bundesbank des Jahres 2018 mit einer aggregierten Bilanzsumme von 7.927 Mrd. EUR beziffert. Damit zählt Deutschland zu den größten Finanzplätzen weltweit. Neben dieser Größe ist auch die einzigartige Aufteilung auf drei sogenannte Säulen, die drei auf dem deutschen Bankenmarkt agierenden Universalbankengruppen (private Kreditinstitute/öffentlich-rechtliche Institute/genossenschaftliche Kreditinstitute), charakteristisch (Brunner u. a. 2004; Carletti u. a. 2005; Weber 2005; Berge u. a. 2006; Neumann & Reichel 2006; Schrooten 2006; Hartmann-Wendels u. a. 2010). Derzeit befindet sich die gesamte Bankbranche in einer schwierigen Marktsituation. Die aktuelle Niedrigzinsphase und die daraus resultierenden Ertragsrückgänge aus dem Zinsgeschäft senken die Gesamterträge der Institute signifikant, was einen hohen Kostendruck auslöst. Parallel dazu hat die Digitalisierung eine erhöhte Markttransparenz geschaffen, die es Wettbewerbern ermöglicht, sehr schnell ähnliche oder verbesserte Produkte anzubieten (Granados u. a. 2006). Da laufend neue Wettbewerber hinzukommen, entsteht neben der allgemeinen Konkurrenzsituation der Banken untereinander ein immer dichteres Wettbewerbsumfeld u. a. aus Geschäftsbanken, Sparkassen, Genossenschaftsbanken, ausländischen Banken, Privatbanken, Direktbanken, Non-Banks (Intermediären) und FinTechs (Henk & Holthaus 2015). Hinzu kommt, dass mögliche künftige Wettbewerber wie Google, Apple, Facebook und Amazon bereits heute hohe Standards für Kundenerlebnisse setzen (Marous 2016) und somit den traditionellen Kreditinstituten in diesem wichtigen Punkt voraus sind. Die Kunden von heute sind informierter als noch vor Jahren und erwarten von einer Bank, dass sie ihre Wünsche und Bedürfnisse in den Mittelpunkt stellt (Paul u. a. 2016). Diesbezüglichen Handlungsbedarf zeigt auch eine von Capgemini durchgeführte Studie: Nur 55,1 % der hier befragten Kunden gaben an, dass sie planen, die nächsten sechs Monate bei ihrer Bank zu bleiben, lediglich 38,4 % würden ihre Bank weiterempfehlen und gerade einmal 15,9 % der befragten Kunden möchten ein weiteres Produkt kaufen (Capgemini 2016). Somit stellt sich die Frage, wie Banken in diesem schwieriger werdenden Umfeld erfolgreich neue Kunden akquirieren und bestehende

1. Einleitung

Kunden binden können. Bei einem Blick auf andere Branchen wird deutlich, dass sich immer mehr Unternehmen durch exzellente Services, die die Kunden begeistern, von ihren Wettbewerbern abzuheben versuchen (Kim & Kleiner 1996; Ganek & Kloeckner 2007; Solnet u. a. 2010; Edwardsson & Enquist 2011).

Der größte Handlungsbedarf, um sich unter den vielen Anbietern am Markt behaupten zu können, wird entsprechend in einer deutlichen Verbesserung des Kundenerlebnisses gesehen ((Efma & Backbase) o. Verfasser 2016). Islam und Ali (2011) sehen den Service als einen der Hauptfaktoren, welche die Bewertung einer Bankdienstleistung durch Kunden beeinflussen. Dies ist indes kein grundlegend neues Phänomen: Bereits 1996 beschrieben Kim und Kleiner die Notwendigkeit zur Verbesserung des Service: „Quality of service becomes the ultimate factor which differentiates banks and determines whether or not they survive“ (1996:22). Gleichzeitig zeigen Studien, dass die wahrgenommene Serviceleistung insbesondere in Branchen mit häufiger Interaktion zwischen Unternehmen und Kunden – wie in der Bankbranche – eine signifikante Rolle spielt (Angur u. a. 1999). Ein positiv wahrgenommenes Serviceerlebnis hat damit direkte Auswirkungen auf die Loyalität des deutschen Bankkunden (Yavas u. a. 2004). Denn Kunden, die eine geringe Servicequalität erfahren haben, zögern zumeist nicht, ihre Geschäfte über einen anderen Dienstleister zu tätigen (Hossain & Leo 2009; Uppal & Mishra 2011).

Demgegenüber stärkt ein Erlebnis, welches den Kunden begeistert, die Kundenbindung und erhöht die Wiederkaufwahrscheinlichkeit sowie die Weiterempfehlungsbereitschaft immens (Oliver u. a. 1997; Schneider u. a. 1999). Kreditinstitute können sich also durch das Forcieren der Kundenbegeisterung von ihren Wettbewerbern abheben (Dobni 2002; Al-Marri u. a. 2007; Asha 2012; Al-Eisawi u. a. 2012; Sekhon u. a. 2015). Für den Begriff „Kundenbegeisterung“ finden sich in der Literatur unterschiedliche Definitionen. Oliver, Rust und Varki (1997) definieren Kundenbegeisterung als „[...] a combination of high pleasure (joy, elation) and high activation [...] or surprise“ (S. 317). Ähnlich beschreibt es Gouthier (2013), für den Kundenbegeisterung als „[...] intensiv empfundene Freude eines Kunden, die daraus resultiert, dass Erwartungen in überraschender Art und Weise übertroffen wurden“ (S. 7) definiert wird. Diesen Überraschungseffekt beschreibt u. a. Verma (2003) wie folgt: „Customer Delight is experienced when the customer is pleasantly surprised in response to an experienced disconfirmation“ (S. 123). Die meisten Forschungsarbeiten beschreiben Kundenbegeisterung als eine emotionale Mischung aus Überraschung, Freude und Erregung, bei der ein überraschend positiv wahrgenommenes

Konsumerlebnis den Kunden emotional erregt und zu einer empfundenen Freude sowie zu Begeisterung führt (u.a. Finn 2006; Finn 2012; Oliver u. a. 1997). Bei der Kundenbegeisterung geht es darum, die Erwartungen der Kunden nicht nur zu erfüllen, sondern zu übertreffen (McNeilly & Barr 2006). Managementmodelle für Organisationen, deren Ziel die Erreichung von Kundenbegeisterung ist, werden mit dem Begriff „Service Excellence“ umschrieben (CEN / TS 16880 2015).

In der Praxis liegt das Problem nicht in der Erkenntnis der Notwendigkeit zur Kundenbegeisterung, sondern in einer oftmals nur mangelhaften unternehmensinternen Verankerung dieses Leitprinzips. Um Unternehmen hinsichtlich des Erlangens von Service Excellence ein strukturiertes Vorgehen aufzuzeigen, entstand im Jahr 2015 ein Managementmodell mit der technischen Spezifikation CEN/TS 16880 zur Erlangung von Service Excellence im europäischen Wirtschaftsraum. Service Excellence wird dabei als ein strukturierter Ansatz verstanden, der es durch individuellen Service und Überraschungsleistungen ermöglicht, herausragende Kundenerlebnisse zu erzeugen, und damit zu begeisterten Kunden führt (CEN/TS 16880 2015). Die systematische Ausrichtung hin zu Service Excellence bedeutet die Entwicklung von organisatorischen Strukturen und Systemen (inkl. Abläufen, Prozessen, Führungssystemen und Unternehmenskultur), die in Kundenbegeisterung münden (Gouthier u. a. 2012). Die CEN/TS 16880 beschreibt hierzu neun Handlungsfelder (zum Folgenden CEN / TS 16880 2015):

- 1) Gestalten und Erneuern herausragender Kundenerlebnisse
- 2) Service-Excellence-Vision, -Mission und -Strategie
- 3) Führung und Selbstverpflichtung des Managements
- 4) Engagement der Mitarbeiter
- 5) Service-Excellence-Kultur
- 6) Verstehen von Kundenbedürfnissen, -erwartungen und -wünschen
- 7) Dienstleistungsinnovationsmanagement
- 8) Leiten und Lenken der kundenerlebnisbezogenen Prozesse und der Organisationsstruktur
- 9) Überwachen und Steuern der Service-Excellence-bezogenen Tätigkeiten und Ergebnisse

Im Zentrum jedweder Handlung steht der Anspruch, Marktführerschaft durch herausragende Kundenerlebnisse zu erreichen. Dieser Anspruch wird in einer Service-Excellence-Vision, -Mission und -Strategie dokumentiert. Eine zentrale Rolle in der Umsetzung nimmt dabei das gesamte Managementteam ein, indem es die Rahmenbedingungen schafft, die es ermöglichen, das volle Servicepotenzial der Organisation auszuschöpfen. Da-

zu sind Personalprozesse und -instrumente notwendig, die Mitarbeiter begeistern und motivieren. Da das Verhalten der Mitarbeiter durch die vorgefundene Unternehmenskultur geprägt ist, müssen die Service-Excellence-Werte, -Einstellungen und -Verhaltensweisen essenzieller Bestandteil derselben sein. Denn sämtliche internen Maßnahmen dienen letztlich nur einem Ziel: Kunden zu begeistern. Um sie dauerhaft zu begeistern, ist ein stetiges Erforschen der aktuellen und zukünftigen Bedürfnisse, Erwartungen und Wünsche von Kunden notwendig.

Hieraus leitet sich eine ständige Verbesserung von Arbeitsabläufen sowie die Entwicklung von innovativen Dienstleistungen, Prozessverbesserungen oder neuen Geschäftsmodellen ab, welche die kundenerlebnisbezogene Ausrichtung sämtlicher Prozesse und der gesamten Organisationsstruktur nach sich zieht. Entsprechende Metriken und deren systematische Anwendung bilden hierfür die objektive Grundlage im Unternehmen.

Service Excellence ist somit systematischer und dauerhafter Natur: Es geht nicht darum, ein nur einmaliges gutes Serviceerlebnis zu erzeugen (Berry u. a. 1994), sondern den Kunden bei jedem erneuten Kontakt wieder durch ein gutes bis überdurchschnittliches Serviceerlebnis zu begeistern. Mit dem Ansatz der Service Excellence werden folglich vor allem zwei Zielsetzungen verfolgt: Steigerung des Unternehmenserfolgs durch herausragende Kundenerlebnisse (u.a. Bates u. a. 2003) und Kosteneinsparungen durch Fehlerreduktion (Kim & Kleiner 1996). Dadurch sind die Effekte der Service Excellence für die Rentabilität von Kreditinstituten von hoher Bedeutung. Über die CEN/TS 16880 hinaus finden sich in der Literatur weitere Service-Excellence-Modelle. Einen Überblick liefern die Ausführungen von Asif und Gouthier (2014) und im Rahmen dieser Arbeit die Ausführungen in Kapitel 2.3.4.

Die vorangegangenen Ausführungen haben die Notwendigkeit der Kundenbegeisterung verdeutlicht, um zumindest temporär einen Wettbewerbsvorsprung zu erlangen. Dass dies auch für den Bankenmarkt gilt, zeigen einige Studien, die Service Excellence als einen entscheidenden Faktor gerade für den Erfolg von Banken beschreiben, um sich durch herausragenden Kundenservice vom Wettbewerb abzuheben und Kunden zu begeistern (u.a. Adamson u. a. 2003; Camarero 2007; Islam & Ali 2011). Dazu besteht nicht zuletzt aufgrund des relativ homogenen Produkt- und Leistungsangebots der verschiedenen Institute eine große Notwendigkeit (Avkiran 1994). Am Beispiel der Immobilienfinanzierung beschreiben Lympelopoulos u. a. (2006) Service Excellence als Hauptentscheidungskriterium für die Verlängerung von revolvingierenden Produkten und somit für die langfristige Kundenbeziehung. Doch nicht nur, um sich erfolgreich

vom Wettbewerb abzugrenzen, ist Service Excellence relevant: Organisationen mit besseren Serviceleistungen haben eine signifikant höhere Eigenkapitalrendite sowie Gesamtkapitalrendite als Organisationen mit schlechteren Serviceleistungen (Bates u. a. 2003). Zur Erreichung der dargestellten positiven Effekte der Service Excellence ist es notwendig, die einzelnen Dimensionen der Service Excellence zu identifizieren und zu gestalten.

Um die Dimensionen für Service Excellence bei Banken in Deutschland ableiten zu können, ist es in einem ersten Schritt daher erforderlich, zunächst den Status der Institute in den unterschiedlichen Dimensionen der Service Excellence zu erheben und die Wirkzusammenhänge der einzelnen Dimensionen bezüglich der Kundenbegeisterung zu analysieren. Anschließend gilt es, die positiven Wirkzusammenhänge der Dimensionen der Service Excellence auf die Kundenbegeisterung durch eine Analyse der betriebswirtschaftlichen Effekte nachzuweisen.

Die obigen Ausführungen haben die hohe Relevanz von Service Excellence für die Erzielung von Kundenbegeisterung im deutschen Bankenmarkt gezeigt. Trotz der bereits genannten Literatur über Service Excellence im Bankenumfeld bestehen noch drei relevante Forschungslücken, die durch dieses Dissertationsprojekt geschlossen werden sollen und im Folgenden beschrieben werden (Kapitel 1.2).

1.2. Forschungslücken und -ziele

Aus den obigen Ausführungen geht die Relevanz der Kundenbegeisterung zur Steigerung von Kundenloyalität im Allgemeinen sowie für den deutschen Bankenmarkt im Speziellen hervor. Einige wissenschaftliche Studien haben sich zwar bereits mit Service Excellence im internationalen Bankenmarkt beschäftigt (u.a. Kim & Kleiner 1996; Antonacopoulou & Kandampully 2000; Beerli u. a. 2004; Hasan u. a. 2011; Chandok 2013; Sekhon u. a. 2015), eine Studie für den deutschen Bankenmarkt fehlt jedoch bisher. Die Zusammensetzung des deutschen Geschäftsbankensystems unterscheidet sich signifikant von der anderer Länder. So ist die hierzulange stattfindende starre Trennung der Geschäftsmodelle von Banken nach Unternehmenszweck international einzigartig (Giovanni Ferri 2010). Häufig wird das deutsche Geschäftsbankensystem bildhaft anhand von drei Säulen beschrieben (u.a. Berge u. a. 2006; Hartmann-Wendels u. a. 2010; Schrooten 2006). Die erste Säule bilden die privaten Kreditinstitute, die zweite Säule die öffentlich-rechtlichen Kreditinstitute und die dritte Säule die genossenschaftlichen Institute (hierzu und zum Folgenden Hartmann-Wendels u. a.

1. Einleitung

2010). Die geschäftspolitischen Ausrichtungen der Vertreter der jeweiligen Säulen sind dabei höchst unterschiedlich. Während die privaten Kreditinstitute (Säule 1) meist als Aktiengesellschaften den Shareholder-Value-Ansatz verfolgen, erfüllen die öffentlich-rechtlichen Kreditinstitute (Säule 2) aufgrund ihrer kommunalen Trägerschaft einen öffentlichen Auftrag und der Geschäftszweck der genossenschaftlichen Institute (Säule 3) besteht indes in der Förderung ihrer Mitglieder. Aus diesen unterschiedlichen Unternehmenszwecken resultieren auch unterschiedliche strategische Ausrichtungen, die wiederum Implikationen auf die Organisationsstruktur und deren Abläufe haben.

Hinzu kommt, dass es aktuell auch branchenübergreifend wenig Forschungsliteratur zur Implementierung von Service Excellence in Organisationen gibt (Asif 2014). Daraus lässt sich ableiten, dass die bisher in der Literatur verfügbaren Erkenntnisse zu Service Excellence nicht ohne Weiteres auf den deutschen Bankenmarkt übertragbar sind. Daraus resultiert die erste Forschungslücke:

1.) *Studie am deutschen Bankenmarkt fehlt* – Die dargestellten Besonderheiten des deutschen Bankenmarktes, insbesondere der Aufteilung in die drei oben beschriebenen Säulen, ist einzigartig im Hinblick auf den internationalen Bankenmarkt. Die Kreditinstitute der jeweiligen Säule verfolgen einen teils unterschiedlichen geschäftspolitischen Ansatz. Diese Besonderheit erschwert die Vergleichbarkeit und die undifferenzierte Übertragung von Erkenntnissen aus Studien anderer Länder.

Unabhängig von der Zugehörigkeit zu einer bestimmten Säule ist allen Kreditinstituten gemein, dass sie durch einen Vorstand rechtlich vertreten werden. Die bisher im Bankenumfeld veröffentlichten Studien zu Dimensionen der Service Excellence leiten ihre Erkenntnisse entweder aus dem Blickwinkel des Kunden (z. B. Al-Eisawi 2014) oder aus dem Blickwinkel einzelner Institute anhand von Beratungsprojekten (z. B. Dobni 2002; Jones 2004; Azhashemi & Ho 1999) ab. Weitere Studien wurden branchenübergreifend durchgeführt (z. B. Prabhu & Robson 2000) oder untersuchen nur einzelne Elemente der Service Excellence (z. B. Al-Marri u. a. 2007). Studien, die Service Excellence anhand des Blickwinkels der Organisation untersucht haben, sind aktuell nicht vorhanden. Daher lautet die zweite Forschungslücke:

2.) *Blickwinkel der Organisation ist aktuell nicht erforscht* – Es fehlen fundierte Erkenntnisse darüber, anhand welcher Dimensionen sich Ser-

vice Excellence in Banken beschreiben lässt und wie hoch deren Umsetzungsgrad in Banken tatsächlich ist.

Die systematische Ausrichtung einer Organisation in Richtung Service Excellence soll Kundenbindung, Weiterempfehlung sowie Wertschöpfung verbessern und durch positive Kundenerlebnisse Unternehmenserfolg generieren (Bates u. a. 2003).

Einige Studien bestätigen die enorme Auswirkung von Service Excellence auf die Kundenbindung, die Wiederkaufwahrscheinlichkeit, die Weiterempfehlungsbereitschaft (Oliver u. a. 1997; Schneider u. a. 1999) sowie die Möglichkeit zur positiven Abgrenzung gegenüber dem Wettbewerb (u.a. Al-Eisawi u. a. 2012; Asha 2012; Sekhon u. a. 2015). Jedoch fehlen darüber hinaus fundierte Aussagen darüber, ob sich die positiven Effekte der Service Excellence auch auf objektiven Daten basierend nachweisen lassen. Es existiert aktuell keine einzige Studie, die sich mit den betriebswirtschaftlichen Auswirkungen der Service Excellence auf die Rentabilität und Effizienz von Banken beschäftigt.

Daraus resultiert die dritte Forschungslücke:

3.) *Nachweis zu den betriebswirtschaftlichen Effekten fehlt* – Es fehlen fundierte Aussagen darüber, ob sich die positiven Effekte der Service Excellence auch auf objektiven Daten basierend nachweisen lassen.

Das vorliegende Dissertationsprojekt soll die genannten Forschungslücken schließen. Die übergeordnete Zielsetzung der empirischen Studie lautet dementsprechend:

Identifikation, Analyse und Bewertung von Dimensionen und Effekten der Service Excellence im deutschen Bankenmarkt mit Fokus auf Sparkassen und Genossenschaftsbanken

Hieraus lassen sich die folgenden Forschungsziele ableiten:

- Identifikation der Dimensionen von Service Excellence bei Sparkassen und Genossenschaftsbanken in Deutschland
- Analyse der Wirkbeziehungen von Service Excellence auf Kundenzufriedenheit und -begeisterung
- Analyse von betriebswirtschaftlichen Effekten, die dem jeweiligen Ausprägungsgrad der Service Excellence zuzuordnen sind (z. B. Erträge, Kosten)

1. Einleitung

1.3. Aufbau der Arbeit

Die Struktur der vorliegenden Arbeit folgt den im vorhergehenden Kapitel aufgezeigten Forschungszielen.

Das *zweite Kapitel* erläutert den theoretischen Bezugsrahmen dieser Arbeit. Zur trennscharfen Unterscheidung zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbegeisterung erfolgt zunächst die Definition von Kundenzufriedenheit und erst dann die Vorstellung der in der Forschung relevanten Forschungsmodelle. Anschließend werden das Konstrukt der Kundenbegeisterung und der aktuelle Stand der diesbezüglichen Forschung dargestellt. Diese Erläuterungen bilden die theoretische Basis für die Definition und Abgrenzung von Servicequalität und Service Excellence. Im Anschluss daran werden die bereits bestehenden Modelle zum Thema Service Excellence ausführlich erläutert und es werden ihre jeweiligen Limitationen sowie die jeweils bestehenden Forschungslücken aufgezeigt.

In diesem Zusammenhang werden ebenso die Studien, die sich bereits mit Service Excellence im Bankenumfeld beschäftigt haben, und deren Limitationen dargestellt. Das Kapitel schließt mit den theoretischen Grundlagen zur Bestimmung der Rentabilität und Effizienz von Banken. Nach der Darstellung der unterschiedlichen Ansätze zur Bestimmung von Input- und Outputfaktoren bei Banken werden die am häufigsten diskutierten und in der Praxis verwandten Kennzahlen erläutert. Damit wird die Grundlage für die spätere Messung der betriebswirtschaftlichen Effekte der Service Excellence gelegt.

Im *dritten Kapitel* wird der Bankenmarkt in Deutschland erläutert und die dort handelnden Kreditinstitutionsgruppen vorgestellt. Nach einer Clustierung der verschiedenen Geschäftsmodelle erfolgt die Eingrenzung auf Sparkassen und Genossenschaftsbanken, deren Strukturen und Grundprinzipien anschließend erklärt werden. Insgesamt werden im Rahmen dieses Kapitels die grundlegenden Spezifika des deutschen Bankenmarktes im Allgemeinen sowie die der Sparkassen und Genossenschaftsbanken im Besonderen herausgearbeitet. Diese Erkenntnisse bilden die konzeptionelle Basis für die später folgende empirische Untersuchung.

Auf Basis des theoretischen Bezugsrahmens werden im *vierten Kapitel* die Forschungshypothesen zur empirischen Untersuchung formuliert und das Untersuchungsmodell entwickelt. Hierzu erfolgt im ersten Schritt auf Basis einer intensiven Literaturrecherche die Ableitung der relevanten Konstrukte für Service Excellence. Die theoretisch abgeleiteten neun Dimensionen werden anschließend konzeptualisiert und es werden zugehöri-

ge Forschungshypothesen abgeleitet. Das Kapitel schließt mit der Zusammenfassung des Hypothesensystems.

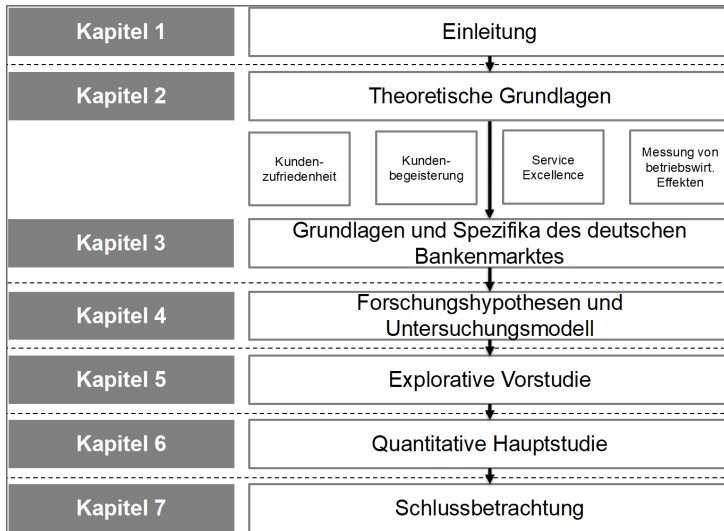
Kapitel fünf und sechs enthalten den empirischen Teil dieser Arbeit. Die empirische Untersuchung erfolgt anhand von zwei Studien. Um die in den Vorkapiteln theoretisch hergeleiteten Zusammenhänge im Rahmen einer quantitativen Studie auf ihre Praxisrelevanz zu überprüfen, wurde eine explorative Vorstudie durchgeführt. Die Zielsetzung der explorativen Vorstudie war die Validierung des geplanten Untersuchungsmodells und damit auch der Hypothesenentwicklung. Hierzu wurden teilstandardisierte Interviews mit Managern verschiedener Banken sowie Tiefeninterviews mit Vorständen von Sparkassen und Genossenschaftsbanken geführt. Das Vorgehen und die Ergebnisse beschreibt das *fünfte Kapitel*. Aufbauend auf diesen Erkenntnissen erfolgt dann im *sechsten Kapitel* eine quantitative Studie, im Rahmen derer die entwickelten Forschungshypothesen mittels eines Strukturgleichungsmodells statistisch überprüft werden. Die empirische Untersuchung erfolgte mit Hilfe eines quantitativen Fragebogens, der auf der Grundlage der abgeleiteten Hypothesen die Dimensionen der Service Excellence untersucht.

Nach der Darstellung der theoretischen Grundlagen der quantitativen Studie werden verschiedene Gütekriterien zur Ergebnisbeurteilung von Strukturgleichungsmodellen vorgestellt. Diese theoretischen Grundlagen dienen der dann folgenden Operationalisierung der für die Hauptstudie relevanten Konstrukte und der Festlegung der betriebswirtschaftlichen Kennzahlen zur Messung der Effekte. Des Weiteren werden das Vorgehen zur Konstruktion des Fragebogens und das Vorgehen im Rahmen der Datenerhebung beschrieben. Am Ende des *sechsten Kapitels* werden die daraus gewonnenen Daten analysiert, die Forschungshypothesen überprüft und die daraus gewonnenen Ergebnisse interpretiert.

Im *siebten Kapitel* erfolgt die Schlussbetrachtung mit einer Zusammenfassung der wesentlichen Ergebnisse, der Darstellung der theoretischen und praktischen Implikationen, sowie der Limitationen der vorliegenden Arbeit. Die folgende Abbildung veranschaulicht den Aufbau der Arbeit noch einmal grafisch (Abbildung 1):

1. Einleitung

Abbildung 1: Aufbau der vorliegenden Arbeit



Nach der Beschreibung der Problemstellung und Relevanz der zum Zeitpunkt dieser Arbeit vorhandenen Forschungslücken sowie der Erläuterung des Aufbaus, werden nun im folgenden Kapitel die theoretischen Grundlagen gelegt.

2. Theoretische Grundlagen

Im Folgenden werden die theoretischen Grundlagen für die vorliegende Arbeit gelegt. Zunächst werden in Kapitel 2.1 das Konstrukt der Kundenzufriedenheit definiert und das Confirmation/Disconfirmation-Paradigma dargestellt. Das Kapitel 2.2 widmet sich dem Konstrukt der Kundenbegeisterung. Nach der Definition (Kapitel 2.2.1) werden die Abgrenzung zur Kundenzufriedenheit vorgenommen (Kapitel 2.2.2) und die Auslöser der Kundenbegeisterung vorgestellt (Kapitel 2.2.3). Nach der Erläuterung der Effekte der Kundenbegeisterung (Kapitel 2.2.4) wird der aktuelle Forschungsstand zur Kundenbegeisterung bei Banken aufgezeigt (Kapitel 2.2.5). Nach der Konzeptualisierung der der Service Excellence zugrundeliegenden Konstrukte legt das Kapitel 2.3 die theoretischen Grundlagen zur Service Excellence. Hierzu wird zunächst in Kapitel 2.3.1 der Begriff „Servicequalität“, welcher in der Literatur häufig synonym mit Service Excellence verwendet wird, definiert. Darauf folgen die Definition von Service Excellence (Kapitel 2.3.2) und die Abgrenzung der beiden Konstrukte voneinander (Kapitel 2.3.3) sowie die Erörterung der in der Literatur vorhandenen Modelle von Service Excellence (Kapitel 2.3.4). Das Kapitel 2.3.5 zeigt den aktuellen Forschungsstand zu Service Excellence bei Banken auf. Die theoretischen Grundlagen abschließen werden die Kennzahlen zur Bewertung der betriebswirtschaftlichen Leistung von Banken (Kapitel 2.4). Hierzu werden nach einer klaren Definition der Begrifflichkeiten (Kapitel 2.4.1) Ansätze zur Bewertung der Leistungserstellung bei Banken (Kapitel 2.4.2) und Kennziffern zur Messung der Rentabilität (Kapitel 2.4.3) und Effizienz (Kapitel 2.4.4) vorgestellt. Eine zusammenfassende Bewertung des aktuellen Forschungsstandes nimmt das Kapitel 2.5 vor.

2.1. Theoretische Grundlagen zur Kundenzufriedenheit

Da das Thema in der Unternehmenspraxis eine entscheidende Rolle spielt, ist Kundenzufriedenheit ein zentrales Konstrukt in der wissenschaftlichen Literatur. Entsprechend viele Studien haben sich daher mit der Kundenzufriedenheit beschäftigt: Die Suche nach dem Begriff „customer satisfaction“ in den wissenschaftlichen Datenbanken Business Source Premier und EconLit über EBSCOHost liefert im März 2018 über 23.000 begutach-

tete Veröffentlichungen. Vor diesem Hintergrund und aufgrund des Schwerpunktes der vorliegenden Arbeit ist es nicht das Ziel des folgenden Abschnitts, eine umfassende Darstellung aller Forschungsergebnisse zur Kundenzufriedenheit vorzunehmen. Vielmehr werden auf Basis hochwertiger Veröffentlichungen im Sinne des VHB-Journalrankings JOUR-QUAL3 ein grundlegendes Verständnis von „Kundenzufriedenheit“ sowie eine Definition des Begriffs im Bankenkontext geschaffen.

2.1.1. Definition von Kundenzufriedenheit

Bereits seit den 1970er Jahren genießt das Konstrukt der Kundenzufriedenheit breites Interesse in der Marketingforschung (u.a. Fornell 1992; Anderson & Sullivan 1993; Goode u. a. 2005; Homburg & Stock-Homburg 2006; Liang & Wen-Hung 2004; Cooil u. a. 2007; Stock-Homburg 2012). Und, wie bereits erwähnt, ist Kundenzufriedenheit auch in der unternehmerischen Praxis ebenso von großer Bedeutung. Dies ist vor allem darin begründet, dass die Kosten für die Gewinnung eines neuen Kunden die Kosten für die Potenzialausschöpfung bei Bestandskunden deutlich übersteigen. Die Zufriedenheit des Kunden spielt daher eine entscheidende Rolle, denn sie führt zur Kundenbindung und somit durch die Wahrscheinlichkeit eines Wiederkaufs zu einer höheren Rentabilität (u.a. Hallowel 1996; Fornell u. a. 2006; Raithel u. a. 2012). Dies ist nicht die einzige positive Auswirkung der Kundenzufriedenheit; so wirkt diese ebenso auf den Cash-flow (Gruca & Rego 2005; Tarasi u. a. 2013), den Wert (Anderson u. a. 2004; Grewal u. a. 2010; Luo u. a. 2010) und weitere finanzielle Kennzahlen (Anderson & Mansi 2009; Schneider u. a. 2009; Tuli & Bharadwaj 2009; Ivanov u. a. 2013) eines Unternehmens. Diese Auswirkungen sind vor allem auf eine höhere Zahlungsbereitschaft (Homburg u. a. 2005; Cooil u. a. 2007) und das Empfehlungsverhalten von Kunden (Bitner 1990; Izogo 2016; V. Wangenheim & Bayón 2007) zurückzuführen. Wissenschaftlich wird die Kundenzufriedenheit von der Psychologie sowie Sozialpsychologie und teilweise von der Ökonomie untersucht (Scharnbacher & Kiefer 2003). Generell beschreibt das Konstrukt dabei das Gefühl, welches durch die Erfüllung der Kundenerwartungen entsteht (Oliver 1980). Einige Wissenschaftler verstehen Kundenzufriedenheit als einen mentalen Zustand (z.B. Howard 1977) oder eine emotionale Reaktion (z.B. Scharnbacher & Kiefer 2003). Voraussetzung für Kundenzufriedenheit ist dabei immer ein konkretes Konsumerlebnis, aus dessen Verarbeitung die Zufriedenheit entsteht (Stauss & Seidel 2006). Die Zufriedenheit ist als die positi-

ve emotionale Reaktion des Kunden auf die unternehmerische Leistung zu verstehen (Scharnbacher & Kiefer 2003) und tritt als Nachkaufphänomen auf (Faullant 2007). Dieser nicht beobachtbare innere Vorgang wird zu meist als Beurteilungsprozess interpretiert, bei dem die wahrgenommene Leistung durch den Vergleich mit einer oder mehreren Referenzgrößen (Erwartungen) beurteilt wird. Hierbei entsteht – abhängig vom Ergebnis – Zufriedenheit oder Unzufriedenheit (Bösener 2015).

Die in der wissenschaftlichen Literatur vorhandenen Definitionen zur Kundenzufriedenheit lassen sich in prozessorientierte und ergebnisorientierte Definitionen unterscheiden (Yi 1990). Bei der prozessorientierten Definition werden die einzelnen Elemente des Beurteilungsprozesses, wie z. B. das wahrgenommene Leistungsniveau oder die individuellen Vergleichsstandards, fokussiert.

Kundenzufriedenheit entsteht hier als Ergebnis eines Soll-Ist-Abgleichs, ohne das aus dem Prozess entstehende Gefühl näher zu beleuchten (Oliver 2010). Das dazu in der Literatur am häufigsten zitierte Modell ist das Confirmation/Disconfirmation-Paradigma, welches als Basismodell zur Erklärung von Kundenzufriedenheit verstanden (Homburg & Stock-Homburg 2008) und dem prozessorientierten Erklärungsansatz zugeordnet werden kann (Koschate 2002). Der Ursprung liegt in den 1980er Jahren (Oliver 1980). Die folgende Abbildung erläutert das Modell grafisch (Abbildung 2).

Durch den Vergleich des tatsächlichen Erlebnisses bei der Inanspruchnahme einer Leistung (Ist-Leistung) mit dem Erwartungswert des Kunden (Soll-Leistung) entsteht bei Erfüllung bzw. Übererfüllung Kundenzufriedenheit bzw. bei Untererfüllung Unzufriedenheit (Heitmann 2006). Von welchem Soll-Niveau der Kunde bei Inanspruchnahme einer Dienstleistung und/oder beim Kauf eines Produktes ausgeht, wird in der Literatur sehr divergent diskutiert. Der Vergleichsstandard des Kunden ist dynamisch und unterliegt verschiedenen Einflüssen, z. B. der Erziehung, der Bildung, Werten, persönlichen Bedürfnissen, früheren Erfahrungen mit anderen Unternehmen oder mit dem betroffenen Unternehmen, der Werbung der Konkurrenz, dem Image des Anbieters und den wahrgenommenen Alternativen (Meyer, Dornach, 1997, zit. nach Daniel 2001). Beim Ist-Niveau wird zwischen der objektiven und der subjektiven Leistung unterschieden (hierzu und zum Folgenden Homburg 2008): Die objektive Leistung ist dabei für alle Kunden gleich, sie differiert aber je Kunde aufgrund verschiedener Wahrnehmungseffekte sehr stark im Hinblick auf die subjektive Leistung (der Bewertung der Leistung durch den Kunden). Daraus folgt, dass zur Beurteilung eines Unternehmens im Sinne der Kundenzu-