

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 Ertragsituation 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-

Vorwort

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

Inhaltsverzeichnis

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

Inhaltsverzeichnis

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

Inhaltsverzeichnis

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

Abbildungsverzeichnis

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

Abbildungsverzeichnis

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 funktionspezifische 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