

# Kundenbegeisterung durch herausragende Service-Erlebnisse

## Einsatz von Service Excellence bei Banken

---

Die Bankbranche befindet sich derzeit in einer äußerst schwierigen Marktsituation. Im homogenen Markt der Finanzprodukte ist die Begeisterung von Kunden durch das Angebot exzellenter Serviceleistungen eine immer wichtiger werdende Möglichkeit zur Differenzierung. Der Artikel fokussiert entsprechend auf das Verständnis und die Konzeptualisierung von Service Excellence aus der Perspektive von Banken, speziell Sparkassen und Genossenschaftsbanken in Deutschland.

**Prof. Dr. Matthias H. J. Gouthier, Jürgen Weimann**

Insbesondere die Niedrigzinsphase und die daraus resultierenden Ertragsrückgänge aus dem Zinsgeschäft senken die Gesamterträge der Institute und bedrohen vor allem die Geschäftsmodelle von Filialbanken. Ebenso hat die Digitalisierung eine erhöhte Markttransparenz geschaffen und das Kundenverhalten verändert. So gaben in einer 2015 durchgeführten Studie nur 55,1 Prozent der befragten Kunden an, dass sie auch noch die nächsten sechs Monate planen, bei ihrer Bank zu bleiben, 38,4 Prozent würden ihre Bank weiterempfehlen und 15,9 Prozent der befragten Kunden ein weiteres Produkt kaufen (Capgemini 2016). Gleichzeitig betreten laufend neue Wettbewerber den Markt, wodurch neben der allgemeinen Konkurrenzsituation der Banken untereinander ein immer dichteres Wettbewerbsumfeld aus u.a. Geschäftsbanken, Sparkassen, Genossenschaftsbanken, Privatbanken, Direktbanken, ausländischen Banken, Non-Banks und FinTechs entsteht (Henk/Holthaus 2015). Somit stehen die Institute vor der zentralen Fragestellung, wie sie das bestehende Geschäftsmodell in eine erfolgreiche Zukunft führen können.

Blickt man in andere Branchen, die von ähnlichen disruptiven Veränderungen gekennzeichnet sind, so versuchen dort immer mehr Unternehmen durch exzellente Services, die Kunden begeistern, sich von ihren Wettbewerbern abzuheben (Kim/Kleiner 1996; Ganek/Kloekner 2007; Solnet et al. 2010; Edvardsson/Enquist 2011). Denn Kunden, die eine niedrige Servicequalität erfahren haben, zögern zumeist nicht, ihre Geschäfte mit einem 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

Weiterempfehlungsbereitschaft (Oliver et al. 1997; Schneider et al. 1999).

Zahlreiche internationale Studien belegen, dass sich gleichermaßen Kreditinstitute durch Kundenbegeisterung positiv von ihren Wettbewerbern abgrenzen können (Dobni 2002; Al-Marri et al. 2007; Asha 2012; Al-Eisawi et al. 2012; Sekhon et al. 2015). Dabei ist Kundenbegeisterung mehr als nur die höchste Stufe der Kundenzufriedenheit. Es handelt sich um ein eigenständiges Konstrukt (siehe z.B. Bartl/Gouthier/Lenker 2013; Gouthier 2016a), das als eine vom Kunden intensiv empfundene Emotion der Freude definiert werden kann, die durch ein als herausragend positiv wahrgenommenes Erlebnis ausgelöst wird (u.a. Gouthier 2013; Oliver et al. 1997). Je überraschender dieses positive Erlebnis für den Kunden ist, desto intensiver empfindet dieser die Emotion der Kundenbegeisterung (Ludwig et al. 2017). Schon Plutchik (1980) hat Kundenbegeisterung als eine Kombination aus Freude über die Erwartungserfüllung (= Zufriedenheit) und Überraschung definiert (sogenannte „tertiäre Dyade“, siehe hierzu auch Niedermeier 2011).

### **Service Excellence als Managementkonzept zur Erzielung von Kundenbegeisterung**

Managementkonzepte für Dienstleistungsunternehmen, deren Ziel in der Erreichung von Kundenbegeisterung zu sehen ist, werden als Service Excellence bezeichnet. Die systematische Ausrichtung hin zu Service Excellence geht mit der Entwicklung adäquater organisatorischer Strukturen und Systeme (inkl. Abläufe, Prozesse, Führungssystem und Unternehmenskultur) im Sinne organisatorischer Handlungsfelder einher, die in Kundenbegeisterung münden (Gouthier et al. 2012). Service Excellence wird da-

#### **Prof. Dr. Matthias H. J. Gouthier**

Inhaber des Lehrstuhls für Marketing und elektronische Dienstleistungen der Universität Koblenz-Landau / Direktor des Centers for Service Excellence

[gouthier@uni-koblenz.de](mailto:gouthier@uni-koblenz.de)  
Tel. +49 (0) 261 2872852

#### **Jürgen Weimann**

externer Doktorand am Lehrstuhl für Marketing und elektronische Dienstleistungen / freiberuflicher Unternehmensberater

[juergen.weimann@gmx.net](mailto:juergen.weimann@gmx.net)  
Tel. +49 (0) 176 61016862

bei als ein strukturierter Ansatz verstanden, der durch individuellen Service und Überraschungsleistungen ermöglicht, herausragende Kundenerlebnisse zu erzeugen und damit zu begeisterten Kunden führt (CEN/TS 16880 2015; Gouthier 2016b). Service Excellence ermöglicht durch die Erzeugung von Kundenbegeisterung eine stärkere Kundenbindung, ein vermehrtes Weiterempfehlungsverhalten und folglich verbesserten Unternehmenserfolg (Bates et al. 2003). Einige Studien beschreiben Service Excellence als einen entscheidenden Faktor für den Erfolg von Banken, um sich durch einen herausragenden Kundenservice vom Wettbewerb abzuheben und Kunden zu begeistern (u.a. Adamson et al. 2003; Camarero 2007; Islam/Ali 2011). Ein positiv wahrgenommenes Service-Erlebnis hat zudem direkte Auswirkungen auf die Weiterempfehlungsbereitschaft des Bankkunden (Yavas et al. 2004). Zusätzlich zu einer Ertragssteigerung kann Service Excellence auch zu einer Profitabilitätssteigerung von

Unternehmen durch eine Kostensenkung aufgrund von Fehlerreduktionen führen (Kim/Kleiner 1996).

**Service Excellence bei Banken als relevantes Forschungsfeld**

Einige internationale Studien haben sich zwar bereits mit Service Excellence im Bankenmarkt beschäftigt (Kim/Kleiner 1996; Antonacopoulou/Kandampully 2000; Beerli et al. 2004; Hasan et al. 2011; Chandok 2013; Sekhon et al. 2015). Diese bilden jedoch zum einen lediglich die Kundenperspektive ab, d.h. sie gehen der Frage nach, was einen exzellenten Service aus Kundensicht auszeichnet, die Managementperspektive wird aber weitestgehend vernachlässigt. Folglich wird außer Acht gelassen, welche unternehmerischen Ressourcen ein Unternehmen benötigt, um herausragende Kundenerlebnisse zu erzeugen, die Kunden begeistern. Zum anderen berücksichtigen diese Studien nicht die Besonderheiten des deutschen Banken-

marktes, der sich durch die Aufteilung in drei Säulen im Sinne der Unterscheidung der drei auf dem deutschen Bankenmarkt agierenden Universalbankengruppen charakterisieren lässt. Diese Aufteilung grenzt den deutschen Bankenmarkt von anderen Finanzmärkten signifikant ab (u.a. Brunner et al. 2004; Carletti et al. 2005; Weber 2005; Berge et al. 2006; Neumann/Reichel 2006; Schrooten 2006; Hartmann-Wendels et al. 2010). Die drei Säulen bilden private Kreditinstitute, öffentlich-rechtliche Institute und die genossenschaftlichen Kreditinstitute (Abbildung 1).

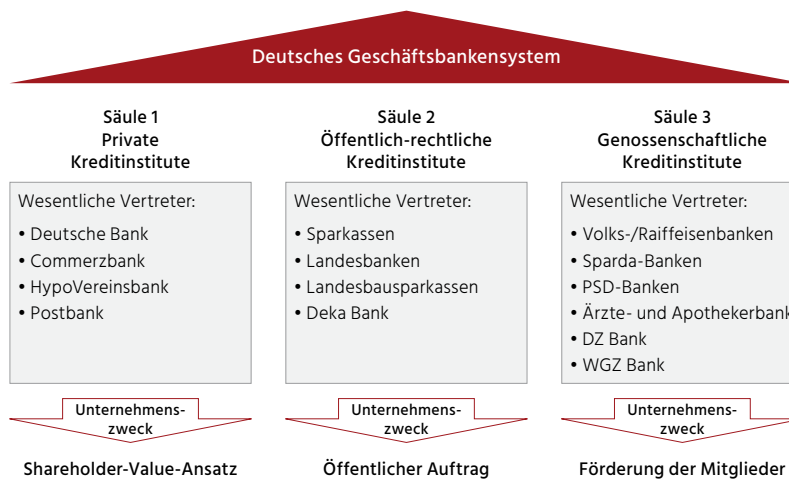
Zusammengefasst lässt sich festhalten, dass es derzeit nach bestem Wissen der Autoren noch keine Studien zum Einsatz von Service Excellence aus Bankenperspektive gibt. Zudem besteht die Notwendigkeit, die Besonderheiten des deutschen Finanzplatzes abzubilden, sollen Empfehlungen für Banken, die in Deutschland operieren, abgeleitet werden.

**Sparkassen und Genossenschaftsbanken im Mittelpunkt**

Werden die privaten Institute der ersten Säule mit den öffentlich-rechtlichen Instituten der zweiten Säule und der genossenschaftlichen Institute der dritten Säule verglichen, so bestehen deutliche Unterschiede in deren unternehmerischer Ausrichtung (zum Folgenden Klein 2003; Asshauer 2005; Blisse 2006; Tolkmitt 2007; Hartmann-Wendels et al. 2010; Schneider 2014):

- zweistufige Organisation in den regionalen Instituten (Sparkassen/Genossenschaftsbanken) und den Zentralinstituten auf Sekundärebene (Landesbanken od. DZ/WGZ Bank)
- Regionalprinzip auf Primärebene, nur bei Sparkassen rechtlich geregelt, bei den Genossenschaftsbanken aber faktisch ebenso umgesetzt

**Abb. 1: Überblick über das deutsche Geschäftsbankensystem**



Quelle: in Anlehnung an Staats 2006; Witt 2006; Tolkmitt 2007; Schneider 2014.



### Handlungsfelder der Service Excellence bei Banken

Die Definition und Konzeptualisierung von Service Excellence bei Banken erfolgte in drei Schritten. Zunächst wurde im ersten Schritt eine intensive Literaturrecherche nach existenten wissenschaftlichen Studien zum Verständnis und zu den möglichen Komponenten (im Sinne organisatorischer Handlungsfelder) von Service Excellence durchgeführt.

Hierzu wurden die gängigen wissenschaftlichen Literaturdatenbanken nach dem Schlagwort „Service Excellence“ durchforstet. Fokussiert wurde dabei auf den Titel, das Abstract und die Keywords der Artikel. Dubletten (wurden in mehreren Datenbanken geführt), Artikel ohne Autor(en), Buchrezensionen, Editorials und Artikel in nicht VHB-JOURQUAL3 gelisteten Journals wurden eliminiert, 64 Artikel verblieben für die engere Analyse. Basierend auf den Ergebnissen dieser extensiven Literaturrecherche, wird unter Service Excellence ein Managementkonzept verstanden, das zum Ziel hat, hervorragende Service-Erlebnisse zu generieren. Damit soll unter der Prämisse der Erzielung von Kundenzufriedenheit als Basisvoraussetzung das Ziel der Kundenbegeisterung erreicht werden. Basierend auf der Literaturrecherche konnten neun Komponenten von Service Excellence identifiziert werden (Tabelle 1).

Nachdem die theoretische Fundierung des Konzepts der Service Excellence geschaffen wurde, wurde diese im zweiten Schritt einem „Praxis-Check“ unter Nutzung der „Elicitation Technique“ (Cooke 1994) unterzogen. Dieser weitere Schritt diente dazu, die Relevanz von Service Excellence und die Konsistenz des theoretisch-fundierten Begriffsverständnisses mit dem Verständnis in der Praxis abzugleichen und ggf. zu möglichen definitorischen

- Förderauftrag nach §1 GenG lässt eine funktionelle Vergleichbarkeit mit dem öffentlichen Auftrag der öffentlich-rechtlichen Institute zu.

Des Weiteren existieren große Unterschiede bei der Realisierung von Kundenorientierung. Bei einer Befragung zur Kundenzufriedenheit mit Finanzdienstleistern bewerteten 52 Prozent der befragten Kunden die Sparkassen mit der höchsten Ausprägung. Auf dem zweiten Platz folgten die Genossenschaftsbanken mit einem Wert von 41 Prozent. Keines der privaten Kreditinstitute konnte einen besseren Wert erreichen (Statista 2015). Dies lässt die Annahme zu, dass beide Institutsgruppen (Säulen 2 und 3) eine stärkere Kundenorientierung aufwei-

sen als die Privatbanken. Aus den genannten Gründen wurde im Rahmen der vorliegenden Studie auf die Erhebung von Service Excellence bei Sparkassen und Genossenschaftsbanken fokussiert und die Privatbanken nicht näher betrachtet. Damit wurde eine vergleichsweise homogene Untersuchungsgruppe gebildet, die sich gegenüber den Privatbanken eindeutig abgrenzen lässt.

Zur besseren Vergleichbarkeit der Ergebnisse innerhalb dieser Untersuchungsgruppe wurden zudem die Institute, die entweder eine internationale Ausrichtung (Landesbanken/DZ und WGZ Bank) oder eine Spezialisierung aufweisen (Landesbausparkassen, DekaBank, Apotheker- und Ärztebank) ebenfalls ausgeklammert.

**Tabelle 1: Übersicht über die Komponenten von Service Excellence**

Komponente	Quelle
Leadership und Servicekultur	u.a. Kim/Kleiner 1996
Initiierung und Implementierung	u.a. Al-Marri et al. 2007
Mitarbeiterbegeisterung und -stolz	u.a. Barnes et al. 2011
Ressourcen	u.a. Bates et al. 2003
Management der Kundenerlebnisse	u.a. Davis et al. 2011
Service-Innovation und -erforschung	u.a. Rust/Oliver 2000
Anforderungen aus Kundensicht	u.a. Hasan et al. 2011
Messung von Überraschung/Begeisterung	u.a. Wirtz et al. 2012
Technologie und Prozess-Exzellenz	u.a. Lytle et al. 1998

Quelle: Gouthier/Weimann, 2017.

Erweiterungen zu gelangen. Hierzu wurden teilstandardisierte Interviews mit zwölf Managern und Vorständen von verschiedenen Banken geführt. In Quintessenz bestätigten alle befragten Interviewpartner die Relevanz von Service Excellence für die Bankbranche im Allgemeinen und für deren Bank im Speziellen. Charakteristisch war jedoch, dass die meisten befragten Praktiker Schwierigkeiten hatten, Service Excellence eindeutig zu definieren.

Bewusst war indes allen Befragten, dass Kundenbegeisterung die zentrale Zielsetzung von Service Excellence ist.

Im Fokus des nächsten und damit dritten Schrittes stand die Validierung der auf Basis der Literaturanalyse gewonnenen Komponenten von Service Excellence. Hierzu wurde eine zweite qualitativ-explorative Studie durchgeführt, in der Tiefeninterviews zu den möglichen Komponenten von Service Excellence erfolgten. Die Validierung selbiger erfolgte mithilfe von Interviews mit sechs Vorständen von Sparkassen und Genossenschaftsbanken. Die Auswahl der Experten erfolgte größenabhängig (klein/mittel/groß – Cluster Bilanzsumme) und überregional, um sicherzugehen, dass sowohl größenabhängige als auch regionale

Besonderheiten keinen Einfluss auf das Befragungsergebnis haben. Auf eine Befragung von Vertretern aus übergeordneten Organisationen, z.B. von Verbänden des Bankenwesens, wurde indes verzichtet, da sämtliche strategischen und somit für Service Excellence relevanten Entscheidungen von den jeweiligen Vorständen getroffen werden.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die aus der wissenschaftlichen Literatur aggregierten Komponenten der Service Excellence weitestgehend bestätigt wurden. Ein Unterschied zwischen den Vorständen der Sparkassen und Vorständen der Genossenschaftsbanken bestand darin, dass die befragten Vorstände der Genossenschaftsbanken sich bereits seit Jahren mit dem Thema der Kundenbegeisterung beschäftigen, während die Vorstände im Sparkassenbereichangaben, erst 2016 mit Maßnahmen begonnen zu haben.

Im Vergleich zur theoretischen Herleitung wurde die Komponente der „Reputation“, aufgrund der von den Experten sehr hoch eingeschätzten Bedeutung, zusätzlich aufgenommen. Dabei finden sich in der Praxis sehr unterschiedliche Definitions- und Sichtweisen von Reputation. Daher ist in weite-

ren Forschungsaktivitäten auf die genaue Bestimmung des Konstrukts der Reputation besonders zu achten. Demgegenüber wurde die Komponente der „Anforderungen aus Kundensicht“ entfernt, um eine Vermischung des Blickwinkels der Organisation und der Kundensicht zu vermeiden. Damit konnten insgesamt neun Komponenten bestätigt werden, die organisatorische Handlungsfelder zur Erreichung von Service Excellence im Bankenmarkt darstellen (Abbildung 2).

### Zentrale Herausforderungen aus Sicht der Bankvorstände

Auch bei der zweiten qualitativen Studie bestätigten sämtliche Befragten, dass das Thema der Kundenbegeisterung zur Stabilisierung des Geschäftsmodells geeignet sei. Gerade in der aktuellen Marktsituation suchen die Institute händierend nach Möglichkeiten, ihre Kunden auch weiterhin von ihren Leistungen zu überzeugen. Die

### Zusammenfassung

Die aktuelle Niedrigzinsphase, die regulatorischen Anforderungen, die Digitalisierung und das dichter werdende Wettbewerbsumfeld bedrohen das Geschäftsmodell von Banken. Im homogenen Markt der Finanzprodukte ist die Begeisterung von Kunden durch das Angebot exzellenter Serviceleistungen eine immer wichtiger werdende Möglichkeit zur Differenzierung. Der Artikel zeigt entsprechend die Handlungsfelder zur organisatorischen Implementierung von Service Excellence für Banken auf.

größte Herausforderung besteht nach Meinung der befragten Vorstände darin, kundensegmentspezifische Bedürfnisse zu identifizieren, die das Potenzial aufweisen, auch tatsächlich als Auslöser von Kundenbegeisterung fungieren zu können.

Dies wird bei Bankprodukten als besonders große Herausforderung angesehen. Zum Ersten sind diese sehr homogen und unterscheiden sich meist rein durch den Preis. Zum Zweiten genießen sie bei Kunden keine so hohe Aufmerksamkeit wie andere Produkte und Dienstleistungen des täglichen Bedarfs, gleichzeitig sind Bankprodukte sehr schnell durch die Konkurrenz imitierbar. Die finanziellen Lösungen müssen im klassischen Privatkundengeschäft vor allem zuverlässig und funktional sein, hingegen bei Firmenkunden und vermögenden Privatkunden sehen die Vorstände eine große Chance, durch die Initiierung und erfolgreiche Implementierung von Service Excellence zur Erzeugung von herausragenden Kunden-

erlebnissen bestehende Kundenbeziehungen zu intensivieren und neue Kunden zu gewinnen. Vor allem betonen die Befragten, dass es innerhalb des Unternehmens gelingen muss, Service Excellence nicht als zeitlich befristete Maßnahme oder als einmaliges Projekt zu verstehen, sondern als eine langfristige Ausrichtung der Organisation hin zur Erzeugung von herausragenden Kundenerlebnissen als übergeordnete Zielsetzung.

Einen großen Veränderungsbedarf sahen die befragten Vorstände zudem in der Rolle der Mitarbeiter. Durch das veränderte Kundenverhalten ergeben sich komplett neue Anforderungen an die Mitarbeiter. Während früher bei der Einstellung und Weiterbildung vor allem Attribute wie Korrektheit und buchhalterische Fähigkeiten eine Rolle spielten, stehen heute primär Fähigkeiten wie Empathie und Verkaufskompetenz im Vordergrund. Aus diesem Grund haben alle befragten Institute bereits damit begonnen, diesen Wandel

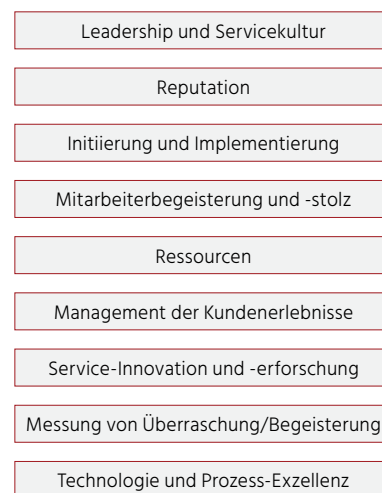
im Rollenverständnis durch Schulung und Training der Mitarbeiter zu begleiten. Dabei kommt vor allem dem Top-Management und den Führungskräften eine zentrale Rolle zu. Alle Befragten sagten aus, dass gerade in Zeiten der Veränderung ein Vorleben des Wandels und die aktive Begleitung durch das Top-Management unabdingbar wären, um die notwendige Akzeptanz zu schaffen. Gleichzeitig sind Maßnahmen notwendig, die die Mitarbeiterbegeisterung und deren Stolz auf die Organisation, für die sie tätig sind, stärken. Alle Vorstände bestätigten, dass Kunden nur dann begeistert werden können, wenn die Mitarbeiter ebenso von ihrer Aufgabe begeistert sind.

Neben den Maßnahmen zur Weiterentwicklung der Mitarbeiter und der Erarbeitung von auf den Kunden zugeschnittenen Lösungen spielt vor allem der Einsatz von neuen Technologien für die Institute eine große Rolle. Sowohl die Sparkassen wie Genossenschaftsbanken greifen dabei auf einen

## Handlungsempfehlungen

1. Ein strukturierter und organisationsweiter Ansatz der Service Excellence, der neun Handlungsfelder beinhaltet, wie z.B. Leadership und Servicekultur sowie Management des Kundenerlebnisses, ist umzusetzen.
2. Der Vorstand stellt gemeinsam mit den Führungskräften den Haupttreiber für die Entstehung einer Kultur der Service Excellence dar.
3. Eine Veränderung des Selbstverständnisses der Mitarbeiter ist notwendig: Nicht mehr Korrektheit und buchhalterische Fähigkeiten stehen im Fokus, sondern Empathie und Verkaufskompetenz.
4. Strukturen, Abläufe und Prozesse sind darauf auszurichten, Kundenerwartungen nicht nur zu erfüllen, sondern möglichst zu übertreffen und das Produkt- und Serviceangebot kontinuierlich weiterzuentwickeln.
5. Es gilt, die Kundenerlebnisse durch eine Messung der Begeisterung an den verschiedenen Kontaktpunkten und durch den Einsatz von neuen Technologien zur stetigen Verbesserung des Kundenerlebnisses systematisch zu steuern und zu optimieren.

## Abb. 2: Handlungsfelder der Service Excellence



Quelle: Gouthier/Weimann, 2017.


zentralen Dienstleister zu, der die IT-Lösungen zur Verfügung stellt. Diese Art der Organisation verschafft zwar durchaus Kostenvorteile, führt aber zu teilweise langen Abstimmungsaufwänden. Somit sahen alle Probanden vor allem in der Umsetzungsgeschwindigkeit einen Wettbewerbsnachteil gegenüber Unternehmen aus der Digitalbranche (FinTechs).

Des Weiteren sahen die Befragten vor allem in der strukturierten Erzielung von herausragenden Erlebnissen durch ein aktives Management der Kundenerlebnisse und der Messung von Kundenbegeisterung einen großen Nachholbedarf. So setzte bislang keines der befragten Institute einen strukturierten Ansatz hierfür ein und den Probanden war auch kein anderes Institut ihrer Branche mit einem solchen Ansatz bekannt. Aus wissenschaftlicher Sicht bietet sich hierzu beispielsweise das Modell von Kano (1984) an. Kundenbegeisterung sei aus Sicht der befragten Experten daher derzeit mehr

ein „Zufallseffekt“ als Ergebnis eines strukturierten Vorgehens. Aufgrund der hohen Relevanz des Themas für die Bankpraxis sind diese Handlungsfelder zusammen mit der laufenden Weiterentwicklung und des Ausbaus des bestehenden Service-Angebots bei den strategischen Handlungsplänen der Befragten hoch priorisiert. Die dafür notwendigen Ressourcen sollten durch die sinnvolle Umverteilung von bestehenden Ressourcen bereitgestellt werden.

Schließlich erachteten die Befragten die Reputation der Institute für Service Excellence als besonders wichtig, um am Markt stets als seriöser und vertrauensvoller Partner zu agieren.

### Fazit und Ausblick

Die organisatorischen Handlungsfelder zur Erreichung von Kundenbegeisterung durch Service Excellence wurden bislang in keiner Studie am deutschen Bankenmarkt untersucht. Die wenigen Veröffentlichungen zum Umsetzungsstand der Service Excellence am deutschen Bankenmarkt liefern keinen umfassenden Einblick über den aktuellen Status quo der Realisierung. Der angewandte qualitativ-explorative Ansatz zur Definition und Konzeptualisierung von Service Excellence bei Banken konnte erstmals neun relevante Handlungsfelder identifizieren und liefert einen detaillierten Einblick zum aktuellen Stand der Implementierung aus Sicht des Bankmanagements. Diese Ergebnisse bilden die Grundlage für weitere Forschungsaktivitäten der Autoren. Hierzu werden die identifizierten Handlungsfelder operationalisiert und deren Einfluss auf Service Excellence in einer quantitativen, großzählig angelegten Studie näher untersucht. Die empirische Basis hierfür bildet eine Online-Befragung von Vorständen aus Sparkassen und Genossenschaftsbanken in Deutschland. 

### Literatur

- Adamson, I./Chan, K.-M./Handford, D. (2003): Relationship marketing: customer commitment and trust as a strategy for the smaller Hong Kong corporate banking sector, in: *International Journal of Bank Marketing*, 21, 6, pp. 347–358.
- Al-Eisawi, D./Sekhon, H./Tanna, S. (2012): Innovation as a Determinant for Service Excellence in Banking, in: *International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning*, 2, 4, pp. 336–338.
- Al-Marri, K./Moneim, M./Baheeg Ahmed, A./Zairi, M. (2007): Excellence in service: an empirical study of the UAE banking sector, in: *International Journal of Quality & Reliability Management*, 24, 2, pp. 164–176.
- Antonacopoulou, E./Kandampully, J. (2000): Alchemy: the transformation to service excellence, in: *The Learning Organization*, 7, 1, pp. 13–22.
- Asha, A. (2012): An Exploration of Achieving Banking Excellence through Internal Service of Front line Personnel, in: *Advances in Management*, 5, 6, pp. 21–27.
- Asshauer, G. (2005): Sparkassen und Banken im Wettbewerb. Strukturwandel im deutschen Kreditgewerbe, Stuttgart: Dt. Sparkassenverlag.
- Barnes, D. C./Ponder, N./Dugar, K. (2011): Investigating the Key Routes to Customer Delight, in: *The Journal of Marketing Theory and Practice*, 19, 4, pp. 359–376.
- Bartl, C./Gouthier, M. H. J./Lenker, M. (2013): Delighting consumers click by click: Antecedents and effects of delight online, in: *Journal of Service Research*, 16, 3, pp. 386–399.
- Bates, K./Bates, H./Johnston, R. (2003): Linking service to profit: the business case for service excellence, in: *International Journal of Service Industry Management*, 14, 2, pp. 173–183.
- Berli, A./Martín, J. D./Quintana, A. (2004): A model of customer loyalty in the retail banking market, in: *European Journal of Marketing*, 38, 1/2, pp. 253–275.
- Berge, K./Berger, R./Locarek-Junge, H. (2006): Deutsche Landesbanken: Status quo und Strategien vor dem Hintergrund des Wegfalls der Staatsgarantien, in: *Vierteljahrshefte zur Wirtschaftsforschung*, 75, 4, S. 73–92.
- Blisse, H. (2006): Stärkung der Kreditgenossenschaften durch verbundbezogenes Eigenkapital der Mitglieder. Ein Beitrag zur Corporate Governance-Diskussion, *Sternenfels: Wissenschaft & Praxis*.
- Brunner, A./Decressin, J./Hardy, D. C. L./Kudela, B. (2004): Germany's Three-Pillar Banking System – Cross-Country Perspectives in Europe, in: *International Monetary Fund*, 233.

### Kernthesen

1. Aufgrund der aktuellen Marktsituation müssen sich Banken durch das Angebot von individuellen Serviceleistungen differenzieren, die Kunden begeistern.
2. Service Excellence ist ein strukturierter Ansatz zur Ausrichtung der Strukturen und Systeme einer Organisation, um herausragende Kundenerlebnisse zu erzeugen.
3. Im Bankwesen finden sich bislang nur wenige Unternehmensbeispiele, bei denen die gesamte Organisation auf Service Excellence ausgerichtet wurde.
4. Im Rahmen einer explorativen Studie wurden neun Handlungsfelder identifiziert und evaluiert, die zur erfolgreichen Implementierung von Service Excellence bei Banken notwendig sind.

- Camarero, C. (2007): Relationship Orientation or service quality? What is the trigger of performance in financial and insurance services?, in: *The International Journal of Bank Marketing*, 25, 6, pp. 406–426.
- Capgemini, 2016. World Retail Banking Report 2016, <https://www.worldretailbankingreport.com/>, Abruf: 20.06.2016.
- Carletti, E./Hakenes, H./Schnabel, I. (2005): The Privatization of Italian Savings Banks – A Role Model for Germany?, in: *Vierteljahrshefte zur Wirtschaftsforschung*, 74, 4, S. 32–50.
- CEN/TS 16880 (2015): Service Excellence – Schaffung von herausragenden Kundenerlebnissen durch Service Excellence, Berlin.
- Chandok, M. (2013): Examining factors of customer experience and their mediating role in retail banking sector: an empirical study, in: *Sona Global Management Review*, 7, 4, pp. 30–39.
- Cooke, N. J. (1994): Varieties of knowledge elicitation techniques, in: *International Journal of Human-Computer Studies*, 41, pp. 801–849.
- Davis, M. M./Spohrer, J. C./Maglio, P. P. (2011): Guest editorial: How technology is changing the design and delivery of services, in: *Operations Management Research*, 4, 1–2, pp. 1–5.
- Dobni, B. (2002): A model for implementing service excellence in the financial services industry, in: *Journal of Financial Services Marketing*, 7, 1, pp. 42–53.
- Edvardsson, B./Enquist, B. (2011): The service excellence and innovation model: Lessons from IKEA and other service frontiers, in: *Total Quality Management & Business Excellence*, 22, 5, pp. 535–551.
- Ganek, A./Kloekner, K. (2007): An overview of IBM Service Management, in: *IBM Systems Journal*, 46, 3, pp. 275–285.
- Gouthier, M. H. J. (2013): Kundenbegeisterung durch Service Excellence. Erläuterungen zur DIN SPEC 77224 und Best-Practices, 2. Aufl., Berlin-Zürich-Wien: Beuth.
- Gouthier, M. H. J. (2016a): Kundenzufriedenheit ist nicht gleich Kundenbegeisterung, in: Gouthier, M. H. J./Kohler, G./Moll, A. (Hrsg.): *Management der Kundenbegeisterung – Wie Sie Kunden durch Excellence begeistern*, Düsseldorf, S. 27–39.
- Gouthier, M. H. J. (2016b): Service Excellence mit System: CEN/TS 16880, in: Gouthier, M. H. J./Kohler, G./Moll, A. (Hrsg.): *Management der Kundenbegeisterung – Wie Sie Kunden durch Excellence begeistern*, Düsseldorf, S. 81–101.
- Gouthier, M. H. J./Giese, A./Bartl, C. (2012): Service excellence models: a critical discussion and comparison, in: *Managing Service Quality*, 22, 5, pp. 447–464.
- Hartmann-Wendels, T./Pfungsten, A./Weber, M. (2010): *Bankbetriebslehre*, 5. Aufl., Berlin.
- Hasan, S. A./Raheem, S./Subhani, M. I. (2011): Measuring Customer Delight: A Model for Banking Industry, in: *European Journal of Social Sciences*, 22, 4, pp. 510–518.
- Henk, A./Holthaus, J.-U. (2015): Herausforderungen – Zukunftsorientierte Neuausrichtung des Vertriebs von Banken und Sparkassen, in: Brock, H./Bieberstein, I. (Hrsg.): *Multi- und Omnichannel-Management in Banken und Sparkassen*, Wiesbaden/Berlin, S. 61–73.
- Hossain, M./Leo, S. (2009): Customer perception on service quality in retail banking in Middle East: the case of Qatar, in: *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 2, 4, pp. 338–350.
- Islam, S./Ali, B. (2011): Measuring Service Quality of Banks : An Empirical Study, in: *Research Journal of Finance and Accounting*, 2, 4, pp. 74–86.
- Kano, N. et al. (1984): Attractive quality and must-be quality, in: *Journal of the Japanese Society for Quality Control*, 14, 2, pp. 39–48.
- Kim, S./Kleiner, B. H. (1996): Service excellence in the banking industry, in: *Managing Service Quality*, 6, 1, pp. 22–27.
- Klein, M. (2003): Die Privatisierung der Sparkassen und Landesbanken, Frankfurt a.M. u.a.: Europäische Hochschulschriften: Reihe 5.
- Ludwig, N. L. et al. (2017): Customer Delight: Universal Remedy or Double-Edged Sword?, in: *Journal of Service Theory and Practice*, 27, 1, pp. 22–45.
- Lytle, R. S./Hom, P. W./Mokwa, M. P. (1998): SERV\*OR: A Managerial Measure of Organizational Service-Orientedness, in: *Journal of Retailing*, 74, 4, pp. 455–489.
- Neumann, M./Reichel, R. (2006): Struktur der deutschen Bankwirtschaft: Das Dreisäulenmodell ist zeitgemäß, in: *Jahrbuch für Wirtschaftswissenschaften*, S. 247–272.
- Niedermeier, A. (2011): Emotionalität im Service Encounter: Der Einfluss der kognitiven und emotionalen Kompetenz auf die wahrgenommene Dienstleistungsqualität, Arbeitspapier zur Schriftenreihe Schwerpunkt Marketing Band 199, FGM-Verlag: München.
- Oliver, R. L./Rust, R. T./Varki, S. (1997): Customer Delight: Foundations, Findings, and Managerial Insights, in: *Journal of Retailing*, 73, 3, pp. 311–336.
- Plutchik, R. (1980): *Emotion: A Psycho-evolutionary Synthesis*, New York: Harper & Row.
- Rust, R. T./Oliver, R. L. (2000): Should We Delight the Customer?, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28, 1, pp. 86–94.
- Schneider, B./Bowen, D. E./David, E. (1999): Understanding Customer Delight and Outrage, in: *Sloan Management Review*, 41, 1, pp. 35–45.
- Schneider, T. (2014): Analyse europäischer Finanzverbände und Perspektiven der deutschen Sparkassen-Finanzgruppe – Zentralisation: Notwendigkeit oder Fiktion?, *Sternenfels*.
- Schrooten, M. (2006): Zukunft des deutschen Bankensektors, in: *Vierteljahrshefte zur Wirtschaftsforschung*, 75, 4, S. 5–10.
- Sekhon, H. S./Al-Eisawi, D./Kumar, S./Pritchard, R. A. (2015): Service Excellence in UK Retail Banking : Customers' Perspectives of the Important Antecedents, in: *International Journal of Bank Marketing*, 33, 7, pp. 1–31.
- Solnet, D./Kandampully, J./Krajl, A. (2010): Legends of Service Excellence: The Habits of Seven Highly Effective Hospitality Companies, in: *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 19, 8, pp. 889–908.
- Staats, S. (2006): Fusionen bei Sparkassen und Landesbanken. Eine Untersuchung zu den Möglichkeiten der Vereinigung öffentlich-rechtlicher Kreditinstitute, Berlin.
- Statista (2015): Brand Monitor – Umfrage in Deutschland zur Bewertung von Anbietern von Finanzdienstleistungen, <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/434317/umfrage/umfrage-in-deutschland-zur-bewertung-von-sparkassen-und-landesbanken>, Abruf 25.08.2015.
- Tolkmitt, A. (2007): *Neue Bankbetriebslehre. Basiswissen zu Finanzprodukten und Finanzdienstleistungen*, 2. Aufl., Wiesbaden.
- Uppal, R./Mishra, B. (2011): Excellency in banking services – A new road map for banks in the emerging new competition, in: *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 2, 1, pp. 32–40.
- Weber, M. (2005): Drei-Säulen-Modell: Gibt es Reformbedarf im deutschen Bankensektor, in: *Ifo Schnelldienst*, 58, S. 3–23.
- Wirtz, J./Chew, P./Lovell, C. (2012): *Essentials of Service Marketing*, 2. Aufl., Bangkok.
- Witt, C. (2006): Bewertung von öffentlich-rechtlichen Sparkassen im Rahmen einer Privatisierungsentscheidung, Wiesbaden.
- Yavas, U./Benkenstein, M./Stuhldreier, U. (2004): Relationship between service quality and behavioral outcomes, in: *International Journal of Bank Marketing*, 22, 2, pp. 144–157.