

Institut für Marktorientierte Unternehmensführung
Universität Mannheim
Postfach 10 34 62

68131 Mannheim

Reihe:
Wissenschaftliche Arbeitspapiere
Nr.: W 033

Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

Bauer, H. H. / Huber, F. / Wölfer, H.

Zufriedenheitsdynamik und Kundenbindung in Kfz-Kundendienstleistungsprozessen

Ergebnisse einer empirischen Studie

Mannheim 2000
ISBN 3-89333-219-7

Professor Dr. Hans H. Bauer

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

Dr. Frank Huber

ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing an der Universität Mainz.

Dipl.-Kfm. Hannes Wölfer

ist externer Doktorand des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing II an der Universität Mannheim

Das Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

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

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

Das Angebot des IMU umfasst folgende Leistungen:

◆ **Management Know-How**

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

◆ **Wissenschaftliche Arbeitspapiere**

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

◆ **Schriftenreihe**

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

◆ **Anwendungsorientierte Forschung**

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

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

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

Dr. Arno Balzer,
Manager Magazin

BASF AG,
Hans W. Reiners

BSH GmbH,
Matthias Ginthum

Carl Zeiss AG,
Dr. Michael Kaschke

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

Continental AG,
Heinz-Jürgen Schmidt

Deutsche Bank AG,
Rainer Neske

Deutsche Messe AG,
Ernst Raue

Deutsche Post AG,
Jürgen Gerdes

Deutsche Telekom AG,
Achim Berg

Dresdner Bank AG,
Dr. Stephan-Andreas Kaulvers

Dürr AG,
Ralf W. Dieter

E.On Energie AG,
Dr. Bernhard Reutersberg

EvoBus GmbH,
Wolfgang Presinger

Hans Fahr

Freudenberg & Co. KG,
Jörg Sost

Fuchs Petrolub AG,
Dr. Manfred Fuchs

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

Stephan M. Heck

Heidelberg Druckmaschinen AG,
Dr. Jürgen Rautert

HeidelbergCement AG,
Andreas Kern

Hoffmann-La Roche AG,
Karl H. Schlingensief

HUGO BOSS AG,
Dr. Bruno Sälzer

IBM Deutschland GmbH,
Johann Weißen

IWKA AG,
N.N.

K + S AG,
Dr. Ralf Bethke

KARSTADT Warenhaus AG,
Prof. Dr. Helmut Merkel

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

Körber PaperLink GmbH,
Martin Weickenmeier

Monitor Company,
Dr. Thomas Herp

Nestlé Deutschland AG,
Christophe Beck

Pfizer Pharma GmbH,
Jürgen Braun

Dr. Volker Pfahlert,
Roche Diagnostics GmbH

Thomas Pflug

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

Procter & Gamble GmbH,
Willi Schwerdtle

Dr. h.c. Holger Reichardt

Robert Bosch GmbH,
Uwe Raschke

Roche Diagnostics GmbH,
Dr. Manfred Baier

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

RWE Energy AG,
Dr. Andreas Radmacher

Thomas Sattelberger,
Continental AG

SAP Deutschland AG & Co. KG
Joachim Müller

St. Gobain Deutsche Glass GmbH
Udo H. Brandt

Dr. Dieter Thomaschewski

TRUMPF GmbH & Co. KG,
Dr. Mathias Kammüller

VDMA e.V.,
Dr. Hannes Hesse

Voith AG,
Dr. Helmut Kormann

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

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

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

INHALTSVERZEICHNIS

1	Kundenzufriedenheit und Kundenbindung als Erfolgsfaktoren in der Automobilbranche: Zur Situation des Handels	1
2	Der prozessuale Charakter der Dienstleistung	4
2.1	Zur Begründung des prozessualen Charakters der Dienstleistung ..	4
2.2	Analyse des Kundenprozesses.....	9
2.3	Dienstleistungsqualität als zentrale Determinanten der Kundenzufriedenheit	13
2.4	Dienstleistungsprozeßbezogene Formen der Kundenzufriedenheit	16
2.5	Ein dynamisches wertorientiertes Zufriedenheitsmodell.....	26
3	Empirische Analyse der Zufriedenheitsdynamik bei Kfz-Kundendienstleistungen	28
3.1	Konzeptualisierung der Untersuchung.....	28
3.1.1	Untersuchungsdesign	28
3.1.2	Datenerhebung und -auswertung	31
3.2	Ergebnisse der Untersuchung.....	34
3.2.1	Deskriptive Ergebnisse	34
3.2.2	Explikative Ergebnisse	36
3.2.2.1	<i>Der Dienstleistungsprozeß als multidimensionales Phänomen.</i>	36
3.2.2.2	<i>Die unterschiedliche Bedeutung der Wert-Dimensionen für die Episodenzufriedenheit.....</i>	<i>40</i>
3.2.2.3	<i>Die unterschiedliche Bedeutung der Episodenzufriedenheiten für die Transaktionszufriedenheit.....</i>	<i>44</i>
3.2.2.4	<i>Der positive Einfluß der Transaktionszufriedenheit auf die Beziehungszufriedenheit</i>	<i>45</i>
3.2.2.5	<i>Der positive Einfluß der Beziehungszufriedenheit auf die Kundenbindung</i>	<i>46</i>
3.2.2.6	<i>Gruppenspezifische Unterschiede hinsichtlich Zufriedenheit und Kundenbindung</i>	<i>49</i>
3.3	Marketingpolitische Implikationen der Untersuchungsergebnisse für das Kundenzufriedenheits- und Kundenbindungs-Management	51
4	Fazit.....	57
	Verzeichnis der zitierten Literatur	I

1 Kundenzufriedenheit und Kundenbindung als Erfolgsfaktoren in der Automobilbranche: Zur Situation des Handels

Als schwächstes Glied der Kette Zulieferer - Hersteller - Handel bekommen die vorwiegend klein- und mittelständisch geprägten Kfz-Betriebe¹ den Wettbewerbsdruck in der Automobilbranche besonders zu spüren: stagnierende Fahrzeug-Inlandsnachfrage, überbesetzte Händlernetze und faktische Abnahmeverpflichtungen führen zu steigenden Lagerbeständen und rückläufigen Umschlagsgeschwindigkeiten. Daraus resultierende Liquiditätsengpässe erfordern steigende Verkaufszahlen. Diese sind im gesättigten Markt aber nur auf Kosten anderer Anbieter erreichbar, so daß sich viele Händler zu massiven Preiszugeständnissen und "Rabattschleuderei" vor allem im Intra-Brand-Wettbewerb gezwungen sehen.² Verstärkt durch Reimporte aus anderen EU-Ländern führt dies bei vielen Händlern zu sinkenden Deckungsbeiträgen, mithin zu Verlusten im Neuwagengeschäft.³

Ähnlich negative Entwicklungen kennzeichnen den Kundendienstbereich. Verbesserte Produktqualität, verlängerte Serviceintervalle und reparaturfreundliche Konstruktionsprinzipien erfreuen zwar den Konsumenten, verursachen aber Auslastungsprobleme im Werkstattgeschäft vieler Kfz-Betriebe.⁴ Zudem erfordert die steigende technische Komplexität der Fahrzeuge einen erhöhten Kapitalbedarf für Investitionen in die Werkstatt- und Kundendienstausstattung der Betriebe sowie zusätzliche Ausgaben für Personalschulungsmaßnahmen.

Im z.T. hochprofitablen Teile- und Zubehörgeschäft⁵ gehen Marktanteile an Spezialanbieter für Reifen, Bremsen, Auspuff, Car-Hifi etc. verloren. Außerdem entsteht zunehmender Konkurrenzdruck durch Einkaufszentren, die schnelldrehende

¹ Vgl. Ahlert, D. (1994), S. 281.

² Vgl. Müller, W./Reuss, H. (1995), S. 12.

³ Vgl. Schweninger, F. (1997), S. 18.

⁴ Vgl. Müller, W. (1990), S. 195.

⁵ Im Teile- u. Zubehörbereich wird mit durchschnittlich 43% der höchste Gewinnanteil im Autohaus erwirtschaftet, gefolgt von 40% im Neu- u. Gebrauchtwagenverkauf und 16% im Kundendienst. Vgl. Brachat, H. (1995), S. 242.

Serviceteile wie z.B. Wischerblätter oder Ölfilter für den "Do it yourself"-Bereich preisgünstig anbieten.⁶

Folge der zuvor skizzierten Entwicklung ist eine drastische Verschlechterung der Ertrags- und Renditesituation im Kfz-Handel. So ist die Gesamtkapitalrendite im Branchendurchschnitt von 25,7% in 1977 auf 10,9% in 1988 gesunken,⁷ während die Umsatzrendite vor Steuern für den Durchschnitt aller Kfz-Betriebe bei 0,9% liegt, Tendenz fallend.⁸

Daß sich die Automobilhändler bei der Verbesserung ihrer Situation nicht allein auf die Unterstützung der Hersteller verlassen können, liegt angesichts der herstellerinternen Umbruchtendenzen auf der Hand. Vielmehr wird das vertikale Marketingsystem zwischen Hersteller und Vertragshandel durch erhebliches Konfliktpotential belastet. Nach Lean Production streben die Hersteller jetzt Lean Distribution an. Um die Ertragslage der - dann noch verbleibenden - Händler zu verbessern, wollen sie ihre Vertriebsnetze stark straffen.⁹ Dieser Selektionsprozeß unter den Vertragshändlern wird verstärkt durch leistungsabhängige Rabattsysteme, steigende Investitionsauflagen für repräsentative Show-Rooms sowie zunehmende Direktvertriebsaktivitäten der Hersteller mittels eigener Niederlassungen.

In einem solchen Verdrängungswettbewerb können sich nur wirtschaftlich gesunde Autohäuser mit eigenständigem Profil behaupten. In Anbetracht der technologischen Angleichung konkurrierender Pkw-Modelle ist der Kundendienstbereich am ehesten geeignet, wettbewerbsprofilierende Akzente zu setzen. Der aus einem qualitativ hochwertigen Service resultierende Zusatznutzen erleichtert dem Konsumenten die subjektive Wahrnehmung von Wettbewerbsunterschieden bzw. vermindert die Austauschbarkeit der Betriebe. Daß der Service nicht mehr als notwendiges kostenverursachendes Übel angesehen werden darf, verdeutlichen die Ergebnisse einer von Müller zitierten Studie. So ist die Kfz-Händlerzufriedenheit nur zu 40% von der

⁶ Vgl. Schwening, F. (1997), S. 18.

⁷ Vgl. Ahlert, D. (1994), S. 282.

⁸ Vgl. Müller, W./Reuss, H. (1995), S. 7; Reuss, H. (1995), S. 57.

⁹ So hat Porsche seit 1991 die Zahl seiner Vertriebszentren von 200 auf 80 reduziert. Vgl. Antrecht, R./Hillebrand, W. (1994), S. 160.

Auslieferungsqualität, aber zu 60% von der Servicequalität abhängig.¹⁰ Angesichts der Tatsache, daß durchschnittlich 80% der Kundenkontakte im Kundendienst-/Teilebereich, aber nur 20% im Verkauf stattfinden, wird deutlich, daß Serviceleistungen in zunehmendem Maße die Kundenzufriedenheit und damit auch die Kundenloyalität determinieren. So kommen *Bloemer* und *Lemmink* in ihrer Studie zu dem Schluß, daß die relative Bedeutung der Kundendienstzufriedenheit für die Händlerloyalität mehr als doppelt so groß ist wie die der Kaufzufriedenheit.¹¹ Dieser in vielen empirischen Studien belegte positive Zusammenhang zwischen Kundendienstzufriedenheit und Wiederkaufverhalten¹² bestätigt die Praktiker-Weisheit "Das erste Auto verkauft der Verkäufer, alle weiteren der Kundendienst".

Auch die Automobilhersteller haben ein Interesse an qualitativ hochwertigen Serviceleistungen ihrer Händler, denn Kunden beurteilen Automarke und Kundendienst nicht unabhängig voneinander. Vielmehr prägen die 10-15 Kundendienstfolgekontakte, die sich an ein Neuwagenverkaufsgeschäft anschließen,¹³ in erheblichem Maße die Zufriedenheit und damit Loyalität der Konsumenten bezüglich ihrer Fahrzeugmarke.¹⁴ Diese für den Hersteller wichtigen Kontakte werden jedoch maßgeblich durch den Händler bestimmt, denn er ist letztendlich die Schnittstelle zwischen Hersteller und Konsument und hat die Momente in der Hand, "...which define(s) the future of the relationship, and which can make or break that relationship as well as the company's image".¹⁵

In Anbetracht der zuvor skizzierten, weitreichenden Bedeutung der Service- bzw. Kundendienstleistung erscheint es sinnvoll, einen tieferen Einblick in die Zufriedenheitsbildung und -dynamik während des Dienstleistungsprozesses zu gewinnen. Diesem Zwecke dient die vorliegende Studie, die wie folgt strukturiert ist:

¹⁰ Vgl. Müller, W. (1995), S. 81.

¹¹ Vgl. Bloemer, J.M.M./Lemmink, J.G.A.M. (1992), S. 359.

¹² Wie eine Studie von *Burmann* zeigt, hat die Kundendienstzufriedenheit einen höheren Einfluß auf die Händlerloyalität als die Produktzufriedenheit. Vgl. *Burmann*, C. (1991), S. 254. Ähnlich *Spilker*, E.M. (1995), S. 194 f.

¹³ Vgl. *Brachat*, H. (1995), S. 250.

¹⁴ So unterscheiden sich *Ford*-Kunden, die mit dem Service sehr zufrieden bzw. unzufrieden waren hinsichtlich ihrer Markenloyalität um 23 Prozentpunkte. Vgl. Müller, W. (1995), S. 82. In ihrer Studien konnten *Bauer et al.* positive Einflüsse der Händlerzufriedenheit (und damit Kundendienstzufriedenheit) auf die Produktzufriedenheit und Händlerloyalität nachweisen. Vgl. *Bauer*, H.H./*Huber*, F./*Bräutigam*, F. (1997), S. 53.

¹⁵ *Flodin*, S./*Nelson*, T./*Gustafsson*, A. (1997), S. 43.

zunächst werden der Prozeßcharakter des Dienstleistungskonsums beschrieben und Möglichkeiten zur Analyse und Visualisierung dieses Prozesses aufgezeigt (Kap. 2). Unter Berücksichtigung dienstleistungsspezifischer Besonderheiten wird dann das theoretische Modell der Kundenzufriedenheit einschließlich Meßverfahren und Interdependenzen zu anderen Konstrukten näher beleuchtet (Kap. 3). Aufbauend darauf wird ein dynamisches Zufriedenheitsmodell generiert. Die empirische Umsetzung des Modelles, Ergebnisse und daraus resultierende Implikationen werden in Kapitel 4 dargestellt, gefolgt von einer kritischen Würdigung des vorgestellten Ansatzes im Schlußkapitel.

2 Der prozessuale Charakter der Dienstleistung

2.1 Zur Begründung des prozessualen Charakters der Dienstleistung

Eine besondere Relevanz bei prozessualer Interpretation der Dienstleistung besitzt das "uno actu-Prinzip", also die Simultaneität von Produktion und Konsumtion. Diese macht dem Konsumenten die eingehende Prüfung der Leistung **vor** Inanspruchnahme selbiger unmöglich, da erst nach Abschluß des Kaufvertrages die eigentliche Leistungserstellung beginnt.¹⁶ **Vor** dem Kauf muß der Nachfrager für seine Qualitätseinschätzung also auf andere Indikatoren zurückgreifen, so z.B. auf frühere Erfahrungen mit dem Unternehmen, das äußere Erscheinungsbild des Dienstleistungsanbieters oder Urteile anderer Personen.¹⁷ Aber auch **nach** Abschluß der Leistungserstellung gestaltet sich die Qualitätsbeurteilung des Services schwieriger als bei Sachgütern, ist u.U. sogar unmöglich. Aufgrund der überwiegenden Nichtgreifbarkeit der Dienstleistung ist der Anteil an "credence qualities",¹⁸ also Eigenschaften, die für den Konsumenten auch nach Kauf und Konsum kaum beurteilbar sind, vergleichsweise groß. Daß auch die Kfz-Reparatur überwiegend durch "credence qualities" gekennzeichnet ist, verdeutlicht Abbildung 1.

¹⁶ Vgl. Haller, S. (1995), S. 60.

¹⁷ Vgl. Meffert, H. /Bruhn, M. (1997), S. 79.

¹⁸ Neben den "credence qualities" nennen *Darby/Karni* noch zwei weitere Qualitäten: "search qualities" als Eigenschaften, die bereits vor dem Kauf beurteilbar sind und "experience qualities" als Eigenschaften, die während oder nach der Konsumtion beurteilbar sind. Vgl. *Darby, M.R./Karni, E.* (1973), S. 67 ff.

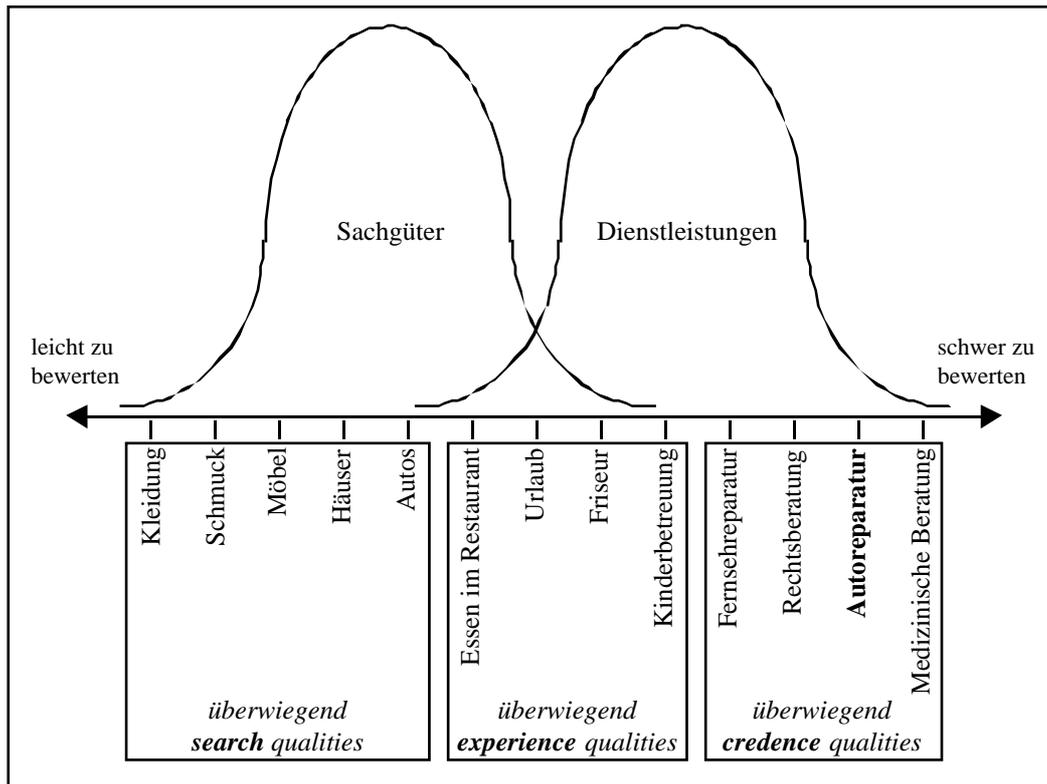


Abb. 1: Eigenschaftsarten von Sachgütern und Dienstleistungen.

Wenn nun aber dem Nachfrager die Wahrnehmung und Beurteilung des tatsächlichen Ergebnisses einer Serviceleistung, der sogenannten **Ergebnisqualität**,¹⁹ schwerfällt, muß er für ein abschließendes Urteil andere Faktoren heranziehen. So weisen *Brown/Swartz*²⁰ darauf hin, daß der aus dem Dienstleistungsprozeß resultierenden **Prozeßqualität** eine ungleich größere Bedeutung zukommen könnte in Bezug auf die Beurteilung eines Services als der Ergebnisqualität.

Bedingt durch die Integration des externen Faktors (also der Person die eine Dienstleistung in Anspruch nehmen möchte) ergeben sich im Rahmen einer Dienstleistungstransaktion eine Reihe von Interaktionen zwischen Anbieter und Nachfrager, die häufig eine wichtige Basis für die Evaluation der Dienstleistung seitens des Kunden darstellen können. Form und Intensität dieser Interaktionen können je nach Art des Services variieren. Zum einen kann es zu **persönlichen Interaktionen** kommen, z.B. wenn der Kunde telefonisch einen Service-Termin vereinbart. Zum anderen sind aber auch **Subjekt-Objekt-Interaktionen** möglich: der Kunde schaut sich

¹⁹ Vgl. Bruhn, M. (1995), S. 29.

²⁰ Vgl. Brown, S.W./Swartz, T.A. (1989), S. 97.

im Werkstattbereich oder Zubehörshop um. Die Abfolge solcher Interaktionen begründet den **prozessualen Charakter der Dienstleistung**. Dieser Prozeß soll in Anlehnung an *Stauss/Seidel* im folgenden als **Kundenprozeß** verstanden werden.²¹ Er bezeichnet die Abfolge aller Interaktionen bzw. Kontaktsituationen und deren Bewertung innerhalb einer konkreten Dienstleistungstransaktion aus Sicht des Kunden.

Wie schon angedeutet, bestimmt der direkte **persönliche Kontakt** mit dem Service-Personal im Sinne eines Surrogat-Indikators in erheblichem Maße das innere Bild des Nachfragers vom Anbieter und dessen Leistungsqualität.²² Das gilt nicht nur für persönlich-interaktive, sondern auch für kapitalintensive, standardisierte Dienstleistungen, wie z.B. die Kfz-Werkstattleistung.²³ Auch Kontakte mit anderen Kunden können die Qualitätswahrnehmung des Nachfragers bezüglich der Kontaktsituation beeinflussen.²⁴ Je heterogener der Kundenkreis ist, umso eher können verbale Interaktionen und geringe physische Distanz zwischen Kunden zu negativen Urteilen bezüglich der Kernleistung führen.²⁵

Ein weiterer wichtiger Qualitätsindikator ist die **physische Umgebung**, d.h. Funktionalität und Anmutungsqualität von Räumen, Einrichtungen und Ausstattungen. Nach *Bitners* Ansicht kommen ihr ähnliche Aufgaben wie der Produktverpackung zu: sie vermittelt einen Gesamteindruck, zeigt Nutzungsmöglichkeiten und suggeriert Qualität.²⁶ Je nach Gestaltung kann die physische Umgebung die Dienstleistungsnutzung erleichtern oder erschweren, positive oder negative Stimmungen erzeugen und dem Kunden zur Überprüfung der Kompatibilität von Unternehmens- und Selbstkonzept dienen.²⁷ Je stärker eine Serviceleistung durch "credence qualities" geprägt ist, umso größer wird die Bedeutung der beobachtbaren Umgebungs-"tangibles". Diese liefern Schlüsselinformationen, die es dem Konsumenten ermöglichen, unter Anwendung einfacher Denkschablonen von einem Einzeleindruck auf die Gesamtqualität der Leistung zu schließen.²⁸

²¹ Vgl. *Stauss, B./Seidel, W. (1997), S. 191.*

²² Vgl. *Connor, M. (1993), S. 36; Shostack, G.L. (1984), S. 137.*

²³ Vgl. *Stauss, B. (1995), S. 383.*

²⁴ Vgl. *Bitner, M.J. (1990), S. 70.*

²⁵ Vgl. *Stauss, B. (1995), S. 384.*

²⁶ Vgl. *Bitner, M.J. (1992), S. 67.*

²⁷ Vgl. *Stauss, B. (1995), S. 384; Shostack, G.L. (1984), S. 136.*

²⁸ Vgl. *Kroeber-Riel, W./Weinberg, P. (1996), S. 298 f.*

Für die Interaktionen bzw. Kontakte innerhalb des Kundenprozesses haben sich verschiedene Bezeichnungen gefunden. In der anglo-amerikanischen Literatur zum Service-Marketing wird häufig von "service encounter", "service meeting" oder "moment of truth" gesprochen.²⁹ Letzterer wurde als "Augenblick der Wahrheit" von der deutschsprachigen Forschung übernommen. Daneben wurde durch *Stauss* noch der Begriff "Kontaktpunkt" geprägt.³⁰

Shostack beschreibt den "service encounter" als "...period of time during which a consumer directly interacts with a service".³¹ Ähnlich sieht *Albrecht* den "Augenblick der Wahrheit": "A moment of truth is any episode in which the customer comes into contact with any aspect of the organization and gets an impression of the quality of its service."³² Problematisch an diesen Definitionen ist ihre Ungenauigkeit. Es wird nicht ersichtlich, ob "period of time" und "episode" eine vollständige Dienstleistungstransaktion (z.B. eine Fahrzeuginspektion) oder nur einen Teilprozeß (z.B. Abgabe des Kfz) bezeichnen. Aus diesem Grund soll hier in Anlehnung an *Stauss/Seidel* eine genauere Systematisierung des Kundenprozesses anhand der Begriffe Dienstleistungstransaktion, -episode, -kontaktpunkt und -beziehung vorgenommen werden.³³

Dienstleistungstransaktion bezeichnet im folgenden eine spezifische und vollständige Dienstleistungsnutzung aus Kundensicht mit fixierbarem Anfang und Ende, z.B. eine Flugreise oder eine Pkw-Inspektion.

Eine solche Transaktion läßt sich in mehrere, sequentiell ablaufende **Dienstleistungsepisoden** untergliedern, so z.B. in telefonische Terminvereinbarung, Abgabe des Fahrzeugs usw. Diese Episoden stellen abgrenzbare Teilphasen innerhalb

²⁹ Vgl. Mattsson, J. (1994), S. 46.

³⁰ Vgl. Stauss, B. (1995), S. 382 f.

³¹ Shostack, G.L. (1985), S. 243; ähnlich Bitner, M.J./Hubbert, A.R. (1994), S. 73 f.; "The service encounter is the dyadic interaction between a customer and a service provider." Surprenant, C.F./Solomon, M.R. (1987), S. 87.

³² Albrecht, K. (1988), S. 26; ähnlich Carlzon, J. (1982), S. 19.

³³ Vgl. Stauss, B./Seidel, W. (1997), S. 192.

der Transaktion dar, werden aber i.d.R. vom Kunden nicht als eigenständige Dienstleistungen empfunden.³⁴

Kleinstes Element in dieser Systematik sind die **Dienstleistungskontakte** oder auch **-kontaktpunkte**. Einzelaspekte der Serviceleistung, wie z.B. der Empfang in der Kundendienst-Annahme oder das Bezahlen der Rechnung zählen zu diesen Kontakten. Mehrere solcher Kontakte bilden in ihrer Summe eine Episode.³⁵

Angesichts der Bedeutung langfristiger Geschäftsbeziehungen ist die hier vorgestellte Systematisierung um eine zusätzliche Dimension zu erweitern. Insbesondere bei Serviceleistungen werden einzelne Transaktionen i.d.R. nicht isoliert, sondern in Zusammenhang mit früheren Erfahrungen erlebt. Einerseits fungieren bereits erlebte Servicetransaktionen aufgrund der dienstleistungsimmanenten Qualitätsbeurteilungsproblematik als Referenzpunkte.³⁶ Andererseits werden die in den einzelnen Transaktionen gesammelten Erfahrungen zu einer Einschätzung der generellen Geschäftsbeziehung mit dem Dienstleister verdichtet:³⁷ die Summe dieser Erfahrungen bzw. Transaktionen bildet die **Dienstleistungsbeziehung**.³⁸

³⁴ Vgl. ebd., S. 192.

³⁵ Vgl. Stauss, B./Seidel, W. (1997), S. 193.

³⁶ Vgl. Meffert, H./Bruhn, M. (1997), S. 79.

³⁷ Vgl. Stauss, B./Seidel, W. (1997), S. 194.

³⁸ Vgl. Bitner, M.J./Hubbert, A.R. (1994), S. 77.

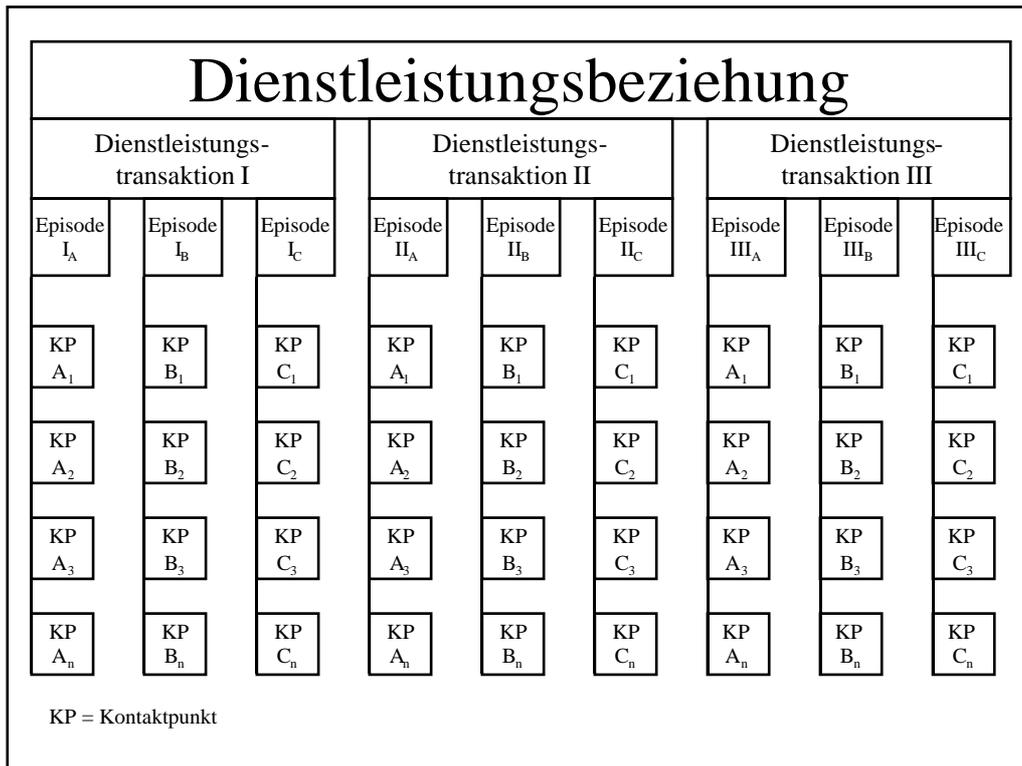


Abb. 2: Elemente einer Dienstleistungsbeziehung.
Quelle: In Anlehnung an Staus, B./Seidel, W. (1997), S. 193 f..

Für Serviceunternehmen, die langfristige Geschäftsbeziehungen mit ihren Kunden anstreben, ist es folglich unerlässlich, Kundenzufriedenheit nicht nur auf der Transaktionsebene, sondern auch auf der Beziehungsebene zu messen. Einen Überblick über die vorgestellte Systematik liefert Abbildung 2.

2.2 Analyse des Kundenprozesses

In Anbetracht der aufgezeigten Bedeutung der einzelnen "moments of truth" bzw. "service encounter" als Ankerpunkte bei der Bewertung von Dienstleistungen erscheint es angemessen, den Kundenprozeß detailliert zu analysieren.³⁹ Zur Identifikation der einzelnen Subjekt-Subjekt- und Subjekt-Objekt-Interaktionen im Rahmen des Dienstleistungsprozesses gilt es, den Gesamtprozeß **aus Sicht des Kunden** gedanklich

³⁹ Vgl. de Ryuter, K./Lemmink, J./Wetzels, M./Mattsson, J. (1997), S. 62.

in Teilprozesse zu zerlegen und die Abfolge der einzelnen Teilprozesse bzw. Interaktionen zu dokumentieren.⁴⁰

Grundlage für dieses Vorgehen können Beobachtungen von Kunden während Inanspruchnahme der Serviceleistung bilden.⁴¹ Alternativ bieten sich Einzel- oder Gruppenbefragungen an, in denen die Konsumenten gebeten werden, den Prozeß aus ihrer Perspektive zu beschreiben.⁴² Anhand der so gewonnenen Informationen läßt sich der Kundenprozeß als ein aus einer Reihe von Interaktionen bestehendes **System** modellieren. Da solche Systeme häufig sehr komplex sind, wurden zur Vereinfachung und Veranschaulichung eine Reihe von Instrumenten entwickelt,⁴³ deren Gemeinsamkeit darin besteht, daß sie Varianten von Ablaufdiagrammen darstellen:⁴⁴ "blueprinting"⁴⁵ und "service mapping"⁴⁶ dienen beide der Visualisierung von Serviceprozessen und bilden somit die Basis für ein prozeßorientiertes Qualitätsmanagement und eine prozessuale Zufriedenheitsmessung.

"**Service blueprinting**" wurde bei *Citicorp* und *Banker's Trust* unter Leitung von *G. Lynn Shostack* als "Tool" für das Service-Management entwickelt.⁴⁷ Dabei handelt es sich um die Zerlegung eines Services in Teilprozesse und Abbildung der Teilprozesse mittels Flußdiagramm.⁴⁸ Das Ablaufdiagramm gliedert sich in zwei Teile. Durch die sogenannte "line of visibility" wird das Servicesystem in einen vom Kunden sicht- und nicht sichtbaren Teil getrennt.⁴⁹ Oberhalb dieser Linie werden die für den Kunden sicht- und erlebbaren Interaktionen dokumentiert, während die unternehmensinternen "Backstage"-Prozesse unterhalb der Linie erfaßt werden.⁵⁰ Der "blueprint" soll das Erkennen und Beheben von Schwachstellen im Dienstleistungsprozeß vereinfachen und

⁴⁰ Vgl. Stauss, B. (1995), S. 386.

⁴¹ Vgl. Stauss, B./Seidel, W. (1997), S. 194; Shostack, G.L. (1984), S. 135.

⁴² Vgl. Bateson, J.E.G. (1991), S. 206.

⁴³ Vgl. Kingman-Brundage, J. (1989), S. 30.

⁴⁴ Vgl. Gummesson, E./Kingman-Brundage, J. (1992), S. 105; Stauss, B./Seidel, W. (1997), S. 195.

⁴⁵ Vgl. Shostack, G.L. (1984), S. 134 ff.

⁴⁶ Vgl. Kingman-Brundage, J. (1989), S. 30 ff.

⁴⁷ Vgl. Gummesson, E./Kingman-Brundage, J. (1992), S. 105.

⁴⁸ Vgl. Stauss, B./Seidel, W. (1997), S. 195.

⁴⁹ Vgl. Westerbarkey, P. (1996), S. 49.

⁵⁰ Vgl. Shostack, G.L. (1984), S. 134.

die Basis für weiterführende Zeit- und Profitabilitätsstudien bilden.⁵¹ Daneben dient er als Hilfsmittel bei der Modifikation bestehender oder dem Design neuer Prozesse.⁵²

Die "Blueprinting"-Technik wurde von *Kingman-Brundage* überarbeitet und in modifizierter Form als sogenanntes "**service mapping**" vorgestellt.⁵³ Hierbei handelt es sich um ein zweidimensionales Ablaufdiagramm, daß in der Horizontalen den Kundenpfad sequentiell darstellt. Auf der vertikalen Achse sind die einzelnen Organisationsebenen des Unternehmens, also Kundenkontaktpersonal, "Back room support"-Personal und Management abgetragen. Neben der "line of visibility" wurde die "service map" um zwei zusätzliche Demarkationslinien ergänzt: die "line of interaction" trennt die von den Kunden allein ausgeführten Handlungen von denen des Servicepersonals, und die "line of implementation" trennt das Top-Management vom operativen, in die Serviceleistung aktiv involvierten Management. Eine zusätzliche Verfeinerung der Darstellung ermöglicht die "line of internal interaction" zur Trennung der Aktivitäten von Kundenkontaktpersonal und unterstützendem "Back office"-Personal.⁵⁴ Besonderheit an der "service map" ist, daß sie den Kundenpfad und damit den Kundenprozeß abbildet. Es wird konsequent die Kundenperspektive bzw. -logik, also die Art und Weise wie der Konsument denkt und agiert, zugrunde gelegt.

Abbildung 3 zeigt den "blueprint" einer Kfz-Werkstattleistung, wobei konsequent die Kundenperspektive und damit der Kundenprozeß zugrunde gelegt wurde. Dieses Ablaufdiagramm bildet die Basis für die in Kapitel 4 vorgestellte prozessuale Zufriedenheitsmessung. Auf die Abbildung des Serviceprozesses mittels einer "service map" wurde verzichtet, da der aus den zusätzlichen vertikalen Ebenen resultierende Erklärungsgehalt eher für ein Prozeßengineering, denn für eine Zufriedenheitsmessung geeignet ist.

⁵¹ Vgl. ebd., S. 135.

⁵² Vgl. ebd., S. 137.

⁵³ Vgl. Gummesson, E./Kingman-Brundage, J. (1992), S. 105.

⁵⁴ Vgl. Kingman-Brundage, J. (1989), S. 31.

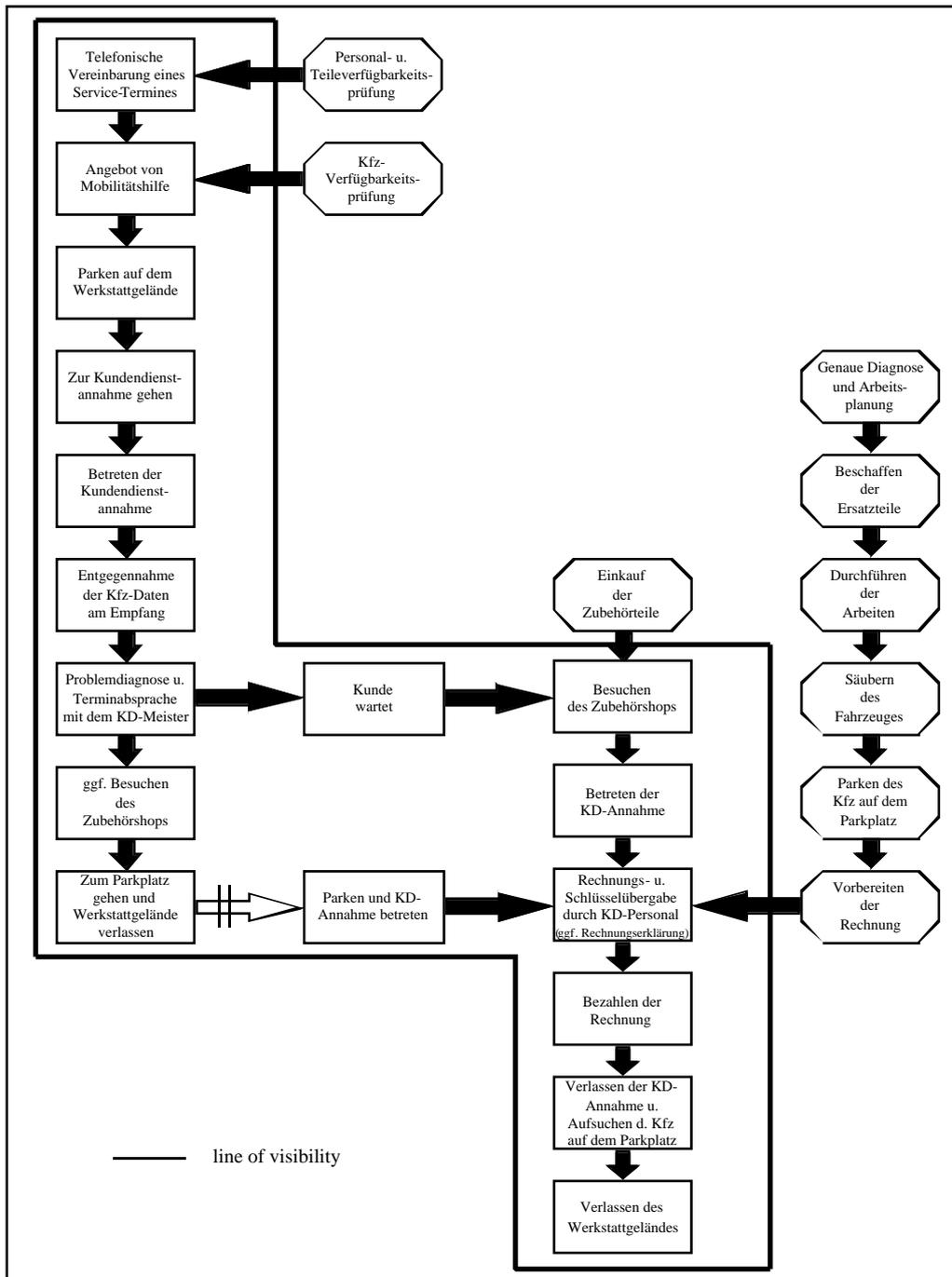


Abb. 3: "Blueprint" einer Kfz-Kundendienstleistung.

Wie angedeutet, grenzt die "line of visibility" den vom Kunden sichtbaren Teil des Dienstleistungssystems ab. Die Gabelung des Kundenprozesses nach der Terminabsprache mit dem Kundendienst(KD)-Meister ist im Sinne einer Oder-Verzweigung zu verstehen, und der durchgestrichene weiße Pfeil bezeichnet eine längere zeitliche Unterbrechung des Kundenprozesses.

2.3 Dienstleistungsqualität als zentrale Determinanten der Kundenzufriedenheit

Um als Unternehmung erfolgreich seine Dienstleistungen am Markt verkaufen zu können, ist eine gleichbleibend hohe Qualität des Service an den identifizierten Schnittstellen zwischen Kunde und Dienstleister zu gewährleisten. Von Bedeutung ist dabei allerdings, ob der Nachfrager an die Eignung der Leistung für die von ihm intendierten Verwendungszwecke glaubt. Der solcherart beschriebene **subjektive Qualitätsbegriff** erfährt eine Messung erst über die Konfrontation des Gutes mit den Nutzensvorstellungen des Bewerter. Die bedürfnisadäquate Zurverfügungstellung einer Leistung führt dann zur Zufriedenheit des Kunden.

Neben Kundenzufriedenheit und Dienstleistungsqualität hat sich Wert bzw. "value" als weiteres Konstrukt in der Kaufverhaltensforschung etabliert.⁵⁵ "Perceived customer value" als **wahrgenommener Kundenwert**⁵⁶ fungiert insbesondere in der anglo-amerikanischen Literatur zum Servicemarketing als Prädiktor für Kaufentscheidungsverhalten bzw. zur Klärung der Frage, warum ein Konsument einen Anbieter gegenüber einem anderen präferiert.⁵⁷ Kundenwert verstanden als **kognitiven Trade-off** zwischen dem, was der Konsument erhält und dem, was er opfern muß,⁵⁸ steht mit den beiden anderen Größen im Zusammenhang.

Da Servicequalität per definitionem in das Werturteil des Konsumenten einfließt, kann davon ausgegangen werden, daß Wert ein der Qualität übergeordnetes Konzept darstellt.⁵⁹ Dieser Ansicht folgen z.B. *Bolton/Drew*, die in ihrer Studie zu dem Schluß kommen, daß "...value seems to be a 'richer', more comprehensive measure of customers' overall evaluation of a service than service quality".⁶⁰ Zu einem ähnlichen Ergebnis gelangt *Zeithaml*. Ihrer Auffassung nach rangiert Wert auf einer höheren Abstraktionsebene als Dienstleistungsqualität, weil Ersteres das individualistischere

⁵⁵ Vgl. Kotler, P./Bliemel, F. (1995), S. 50 ff.; Clawson, C.J./Vinson, D.E. (1978), S. 399 f.

⁵⁶ Vgl. Sebastian, K.H./Lauszus, D. (1994), S. 27.

⁵⁷ Vgl. z.B. Rust, R.T./Oliver, R.L. (1994), S. 7 f.; Zeithaml, V.A./Bitner, M.J. (1996), S. 32 f.; Vinson, D.E./Scott, J.E./Lamont, L.M. (1977), S. 45.

⁵⁸ Vgl. Ostrom, A./Iacobucci, D. (1995), S. 17; Bolton, R.N./Drew, J.H. (1991), S. 376.

⁵⁹ Vgl. Rust, R.T./Oliver, R.L. (1994), S. 14.

⁶⁰ Bolton, R.N./Drew, J.H. (1991), S. 383.

Konzept darstellt und mehr Dimensionen umfaßt als Servicequalität.⁶¹ Die Mehrdimensionalität des Wert-Konstruktes unterstreichen auch *Holbrook/Corfman* mit ihrer Aussage, daß Qualität eine besondere Form bzw. einen besonderen Typ von Kundenwert neben anderen darstellt.⁶² **Dienstleistungsqualität** kann also als dem Kundenwert untergeordnetes Konzept verstanden und damit als **Determinante bzw. Input zu Wert** konzeptualisiert werden.

Das Verhältnis zwischen Kundenzufriedenheit und Wert hat in der Literatur bisher nur geringe Beachtung erfahren.⁶³ Aus der Tatsache, daß Dienstleistungsqualität als Determinante bzw. Input sowohl zu Wert als auch zu Zufriedenheit fungiert, könnte man die Folgerung ableiten, daß es sich bei Wert und Zufriedenheit um ähnliche Konzepte handelt. Beide können transaktions- bzw. episodenspezifische Größen, wie auch länger anhaltende Wahrnehmungen darstellen,⁶⁴ und beide werden als Formen relativer Urteile verstanden, die im weitesten Sinne Kosten- wie auch Nutzenaspekte enthalten.⁶⁵ Neben diesen Gemeinsamkeiten existieren aber auch Unterschiede, die eine getrennte Behandlung der beiden Konzepte nahelegen. So wird Kundenwert häufig mit wenigen konkreten bzw. spezifischen Konzepten, wie Kosten und Qualität in Verbindung gebracht, während Zufriedenheit i.d.R. umfassender konzeptualisiert wird: Qualität stellt im Zufriedenheitsmodell nur eine Dimension unter vielen dar. Kundenzufriedenheit kann also als das umfassendere und damit übergeordnete Konzept verstanden werden. Diese Sichtweise deckt sich mit der Argumentation von *Kotler/Bliemel*, daß der **wahrgenommene Kundenwert die Zufriedenheit beeinflusst**,⁶⁶ ein Zusammenhang, den *de Ruyter et al.* und *Danaher/Mattsson* in ihren Studien empirisch belegen.⁶⁷ Verbindet man nun die Aussagen zum Verhältnis Dienstleistungsqualität - Kundenwert, Dienstleistungsqualität - Zufriedenheit und Wert

⁶¹ Vgl. Zeithaml, V.A. (1988), S. 14.

⁶² Als weitere Wert-Typen sehen *Holbrook/Corfman* Effizienz/Bequemlichkeit, Politik/Erfolg, Wertschätzung/Reputation, Spiel/Spaß, Ästhetik/Schönheit, Moral/Tugendhaftigkeit, Religion/Glaube. Vgl. *Holbrook, M.B./Corfman, K.P.* (1985), S. 42.

⁶³ Vgl. *Rust, R.T./Oliver, R.L.* (1994), S. 14. Bezogen auf den "American Customer Satisfaction Index" (ASCI) kommt *Johnson* zu dem Schluß, daß "as a component of value, quality has also a direct positive effect on value". *Johnson, M.D.* (1997), S. 126.

⁶⁴ Vgl. *Johnson, M.D./Herrmann, A./Huber, F./Gustafsson, A.* (1997), S. 7.

⁶⁵ Vgl. *Zeithaml, V.A./Bitner, M.J.* (1996), S. 124; *Ostrom, A./Iacobucci, D.* (1995), S. 17.

⁶⁶ Vgl. *Kotler, P./Bliemel, F.* (1995), S. 54; ähnlich *Heskett, J.L./Jones, T.O./Loveman, G.W./Sasser Jr., W.E./Schlesinger, L.A.* (1994), S. 165 f.

⁶⁷ Vgl. *de Ruyter, K./Wetzels, M./Lemmink, J./Mattsson, J.* (1997), S. 242; *Danaher, P.J./Mattsson, J.* (1994), S. 14.

- Zufriedenheit, so liegt der Schluß nahe, daß Dienstleistungsqualität den wahrgenommenen Wert beeinflusst, welcher wiederum die Zufriedenheit determiniert.

Nach bisherigem Erkenntnisstand hätte ein solches Modell aber eine erhebliche Schwachstelle: nicht-qualitätsbezogene Zufriedenheitsattribute bzw. -dimensionen würden nicht erklärt, da Kundenwert oben vorgestellter Definition zufolge überwiegend qualitätsbezogen konzeptualisiert wurde. Zudem stellt die Qualitäts-Preis-Ratio bzw. der Nettonutzen eine rein **kognitive** Einschätzung bzw. Bewertung der Konsumsituation dar. Weil aber auch Emotionen einen wesentlichen Bestandteil von Konsumentenurteilen und insbesondere von Zufriedenheitsurteilen bilden,⁶⁸ gilt es, bei der Konzeptualisierung des Kundenwertkonstruktes die **affektive** Komponente zu berücksichtigen. Diese Überlegung deckt sich mit dem Wertmodell von *Hartman*, das sowohl die kognitive wie auch die affektive Komponente integriert und durch Einbeziehung einer weiteren Komponente zu einem dreidimensionalen Wertkonstrukt führt (vgl. Abb. 4).⁶⁹ Nach dem Konzept von *Hartman* beinhaltet die Serviceleistung neben dem emotionalen Aspekt des prozessualen Erlebens auch einen praktischen Aspekt: die Dienstleistung als Mittel zur Realisierung eines gewünschten Endzustandes bzw. Zieles. *Holbrook* bringt es auf den Punkt, wenn er sagt: “...(a) the three dimensions of value are continua admitting large shaded or gray areas rather than providing sharp dichotomous distinctions, and (b) **any one consumption experience is likely to involve more than one type of value simultaneously**”.⁷⁰

⁶⁸ Vgl. Kroeber-Riel, W./Weinberg, P. (1996), S. 238 f.

⁶⁹ Auch *Bolton/Drew* kommen in ihrer Studie zu dem Ergebnis, daß Kundenwert als mehrdimensionales Konstrukt aufzufassen ist: “...customer’s value function is more complex...” als “...the outcome of a trade-off between a single ‘overall quality’ construct and sacrifice.” Bolton, R.N./Drew, J.H. (1991), S. 383 f.

⁷⁰ *Holbrook*, M.B. (1994), S. 56.

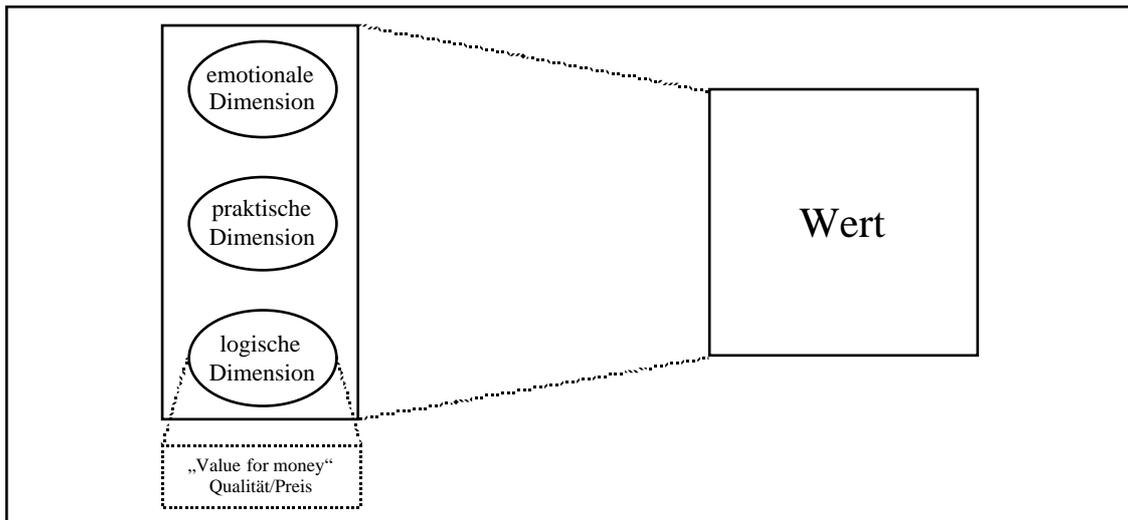


Abb. 4: Die drei Dimensionen des Wert-Konstruktes.

Für die Modellkonzeptionierung bleibt an dieser Stelle festzuhalten, daß aufgrund des mehrdimensionalen Charakters des Wert-Konstruktes emotionale, rationale sowie logische Aspekte einen Einfluß auf die Zufriedenheitsbildung haben, und daß die logische Dimension insbesondere durch die Qualitäts-Preis-Ratio beeinflusst wird.

2.4 Dienstleistungsprozeßbezogene Formen der Kundenzufriedenheit

Verbindet man die Überlegungen zum Dienstleistungsprozeß mit den Erkenntnissen zum Zufriedenheitskonstrukt und seinen Determinanten, so wird deutlich, daß die Charakterisierung von Kundenzufriedenheit als Nachkaufphänomen einer Differenzierung bedarf. Aufgrund des prozessualen Charakters des Dienstleistungskonsums kann davon ausgegangen werden, daß der Konsument neben einem abschließenden, transaktionsbezogenen Zufriedenheitsurteil auch die einzelnen Episoden bewertet. Darüber hinaus hat eine Studie von *Bitner/Hubbert* gezeigt, daß „...overall satisfaction is...a function of satisfaction with multiple experiences or encounters with the organization”.⁷¹ Es entsteht also mit dem Erleben der einzelnen Transaktionen (“encounter satisfaction”) kumulativ eine Zufriedenheit mit der gesamten Geschäftsbeziehung (“overall satisfaction”).⁷² *Bitner/Hubbert's* Charakterisierung unterstreicht den **multiattributiven Charakter** des Zufriedenheitskonstruktes.⁷³

⁷¹ Bitner, M.J./Hubbert, A.R. (1994), S. 75.

⁷² Vgl. ebd., S. 76 f.

⁷³ Vgl. Churchill, G.A./Surprenant, C. (1982), S. 493; Schütze, R. (1992), S. 170; Runow, H. (1982), S. 92; Singh, J. (1991), S. 223 ff.; Gierl, H./Sipple, H. (1993), S. 239.

Konsumenten nehmen einzelne Episoden und Transaktionen im Sinne von Attributen als separate Teilleistungen differenziert wahr und sind somit prinzipiell in der Lage, Teilzufriedenheiten zu empfinden.⁷⁴ Aus der Menge von Teilurteilen über die einzelnen Attribute ergibt sich dann ein Gesamturteil über die Geschäftsbeziehung. Dieses Urteil wiederum ist eine wichtige Determinante der Entscheidung, ob eine Geschäftsbeziehung fortgesetzt wird oder nicht.⁷⁵

Die skizzierten Zusammenhänge legen nahe, den pauschalen Begriff Dienstleistungszufriedenheit in Anlehnung an *Stauss/Seidel* anhand der Prozeßelemente zu differenzieren.⁷⁶ Demzufolge bezeichnet der Begriff **Transaktionszufriedenheit (TZ)** die Zufriedenheit eines Konsumenten mit einer einzelnen Servicetransaktion, z.B. einer Kfz-Inspektion. **Episodenzufriedenheit (EZ)** steht für die Zufriedenheit mit einer einzelnen Serviceepisode, und **Beziehungszufriedenheit (BZ)** entspricht einer globalen transaktionsübergreifenden Zufriedenheit mit der Geschäftsbeziehung zum Serviceanbieter.⁷⁷

Zur formalen Darstellung der skizzierten Zusammenhänge bieten sich die der Einstellungsforschung entstammenden **Multiattributmodelle** an. Modelle dieser Art versuchen, psychische Prozesse mittels formaler Funktionen darzustellen, mithin die vom Konsumenten innersubjektiv benutzte kognitive Algebra abzubilden. Für eine Übertragung dieser Modelle auf die Dienstleistungszufriedenheit sprechen die Ergebnisse der empirischen Arbeiten von *de Ruyter et al.*, *Woodside et al.* sowie *Danaher/Mattsson*. Die zitierten Studien stützen die den Multiattributmodellen zugrunde liegende Annahme, daß ein Gesamturteil eine Funktion von Einzelurteilen ist.⁷⁸ So kommen z.B. *Woodside et al.* zu dem Schluß, daß ein positiver Zusammenhang zwischen den einzelnen Episodenzufriedenheiten und der abschließenden Transaktionszufriedenheit besteht.⁷⁹ *De Ruyter et al.* können diesen Zusammenhang nur

⁷⁴ Vgl. Korte, C. (1995), S. 36.

⁷⁵ Vgl. Schütze, R. (1992), S. 171.

⁷⁶ Vgl. Stauss, B./Seidel, W. (1997), S. 197.

⁷⁷ *Bitner/Hubbert* kommen in ihrer Studie zu dem Schluß, daß Konsumenten Transaktion und Beziehung bei der Bildung von Zufriedenheitsurteilen differenziert wahrnehmen. Vgl. Bitner, M.J./Hubbert, A.R. (1994), S. 91; ähnlich Anderson, E.W./Fornell, C. (1994), S. 245; Schütze, R. (1992), S. 171; Johnson, M.D./Herrmann, A./Huber, F./Gustafsson, A. (1997), S. 6; Anderson, E.W./Fornell, C./Lehmann, D.R. (1994), S. 54.

⁷⁸ Vgl. Kroeber-Riel, W./Weinberg, P. (1996), S. 305; Hentschel, B. (1995), S. 355.

⁷⁹ Vgl. Woodside, A.G./Frey, L.L./Daly, R.T. (1989), S. 10.

bestätigen: “...there is a high degree of explanatory power of the service stage satisfaction scores on overall satisfaction”.⁸⁰ Dieselben Zusammenhänge vermuten, wie bereits im vorangehenden Abschnitt skizziert, *Bitner/Hubbert* für das Transaktions-Beziehungszufriedenheitsverhältnis.⁸¹ Daher lassen sich Transaktions- und Beziehungszufriedenheit formal wie folgt darstellen:

(1)

$$TZ_{ij} = f(EZ_{ij1}, EZ_{ij2}, \dots, EZ_{ijn})$$

TZ_{ij} = Zufriedenheit des Kunden i mit der Transaktion j

EZ_{ijk} = Zufriedenheit des Kunden i mit der Episode k innerhalb der Transaktion j , wobei $k = (1, \dots, n)$

(2)

$$BZ_{ij} = f(TZ_{ij1}, TZ_{ij2}, \dots, TZ_{ijn})$$

BZ_{ij} = Zufriedenheit des Kunden i mit der Geschäftsbeziehung j

TZ_{ijk} = Zufriedenheit des Kunden i mit der Transaktion k innerhalb der Geschäftsbeziehung j ,

wobei $k = (1, \dots, n)$

Welche Größen beeinflussen nun aber die einzelnen Episodenzufriedenheiten? Die oben vorgestellte Systematik legt den Schluß nahe, daß die **Episodenzufriedenheit** durch die Zufriedenheiten mit den einzelnen Kontaktpunkten beeinflußt werden könnte. Berücksichtigt man allerdings den extrem kurzfristigen Charakter der Kontaktpunkte als kleinste Elemente des Dienstleistungsprozesses, so erscheint es unwahrscheinlich, daß Konsumenten für jeden Kontaktpunkt ein Zufriedenheitsurteil bilden. Unter Berücksichtigung der Determinanten des Zufriedenheitskonstruktes liegt daher die Vermutung nahe, daß etwaige Episodenzufriedenheitsurteile eher durch wahrgenommenen Wert und Dienstleistungsqualität, denn durch mögliche Kontaktpunktzufriedenheiten determiniert werden. Ähnlich argumentieren *Rust/Oliver*, die die Ansicht vertreten, daß “...value, like quality, is an encounter-specific input to

⁸⁰ de Ruyter, K./Wetzels, M./Lemmink, J./Mattsson, J. (1997), S. 239.

⁸¹ Vgl. Bitner, M.J./Hubbert, A.R. (1994), S. 75.

satisfaction”,⁸² ein Zusammenhang, der durch Studien von *Danaher/Mattsson* und *de Ruyter et al.* empirisch belegt wird.⁸³ Episodenzufriedenheit kann also auch als multiattributive Größe verstanden werden, die direkt durch die drei Wert-Dimensionen und indirekt - über die logische Dimension - durch die wahrgenommene Dienstleistungsqualität beeinflusst wird. Formal gesehen, stellt sich der Zusammenhang wie folgt dar:⁸⁴

(3)

$$EZ_{ij} = f(E_{ij}, P_{ij}, L_{ij})$$

EZ_{ij} = Zufriedenheit des Kunden i mit der Episode j

E_{ij} = durch den Kunden i wahrgenommener emotionaler Wert der Episode j

P_{ij} = durch den Kunden i wahrgenommener praktischer Wert der Episode j

L_{ij} = durch den Kunden i wahrgenommener logischer Wert der Episode j

Zur Erklärung der Art und Weise, wie Konsumenten die Einzelurteile zu einem Gesamturteil aggregieren, existieren zwei alternative multiattributive Ansätze, die kompensatorischen und die nicht-kompensatorischen Multiattributmodelle.⁸⁵ **Kompensatorische Modelle** als “klassische” Typen der Multiattributmodelle werden nicht zuletzt aufgrund ihrer Validität mit am häufigsten in den Sozialwissenschaften eingesetzt⁸⁶ und dienen daher auch als Grundlage für die vorliegende empirische Untersuchung. Aus diesem Grund beschränkt sich die Darstellung der **nicht-kompensatorischen Modelle** an dieser Stelle auf eine einfache Abgrenzung: bei den kompensatorischen Modellen kann Unzufriedenheit mit einer Episode respektive Transaktion durch Zufriedenheit mit einer anderen Episode respektive Transaktion ausgeglichen bzw. “kompensiert” werden.⁸⁷ Nicht möglich ist ein solcher Ausgleich bei den nicht-kompensatorischen Modellen.⁸⁸ Kompensatorische Modelle basieren also auf

⁸² Rust, R.T./Oliver, R.L. (1994), S. 10.

⁸³ Vgl. Danaher, P.J./Mattsson, J. (1994), S. 9 f.; de Ruyter, K./Wetzels, M./Lemmink, J./Mattsson, J. (1997), S. 241.

⁸⁴ Vgl. ähnlich Schütze, R. (1992), S. 173.

⁸⁵ Vgl. Korte, C. (1995), S. 36.

⁸⁶ Vgl. Kroeber-Riel, W./Weinberg, P. (1996), S. 310 f.; Lingenfelder, M./Schneider, W. (1991), S. 115; Hentschel, B. (1992), S. 147.

⁸⁷ Vgl. Schütze, R. (1992), S. 173.

⁸⁸ Nicht-kompensatorische Modelle lassen sich unterscheiden in konjunktive und disjunktive Ansätze. Für einen Überblick vgl. z.B. ebd., S. 174.

der Annahme, daß sich die Teilzufriedenheiten durch eine linear-additive Aggregation zu einer Gesamtzufriedenheit zusammensetzen (Additionsannahme).⁸⁹ Dabei ist zu beachten, daß die einzelnen Teilzufriedenheiten nicht gleichgewichtig in die Gesamtzufriedenheit eingehen.⁹⁰ Die Studie von *Woodside et al.* belegt den unterschiedlich starken Einfluß einzelner Episoden auf die Transaktionszufriedenheit,⁹¹ während die Arbeit von *de Ruyter et al.* die unterschiedliche Bedeutung der einzelnen Wert-Dimension für die jeweiligen Episoden dokumentiert.⁹² Überträgt man die Erkenntnisse der beiden Studien auch auf das Transaktions-Beziehungszufriedenheitsverhältnis, so ergeben sich folgende sachlogische Zusammenhänge:

(4)

$$EZ_{ij} = (w_{ije} * E_{ij}) + (w_{ijp} * P_{ij}) + (w_{ijl} * L_{ij})$$

EZ_{ij} = Zufriedenheit des Kunden i mit der Episode j

E_{ij} = durch den Kunden i wahrgenommener emotionaler Wert der Episode j

P_{ij} = durch den Kunden i wahrgenommener praktischer Wert der Episode j

L_{ij} = durch den Kunden i wahrgenommener logischer Wert der Episode j

w_{ije} = Wichtigkeit der emotionalen Wert-Dimension für den Kunden i in der Episode j

w_{ijp} = Wichtigkeit der praktischen Wert-Dimension für den Kunden i in der Episode j

w_{ijl} = Wichtigkeit der logischen Wert-Dimension für den Kunden i in der Episode j

(5)

$$TZ_{ij} = w_{ijk} * EZ_{ijk} \quad \text{mit } k = 1, \dots, n$$

TZ_{ij} = Zufriedenheit des Kunden i mit der Transaktion j

EZ_{ijk} = Zufriedenheit des Kunden i mit der Episode k innerhalb der

⁸⁹ Vgl. Kroeber-Riel, W./Weinberg, P. (1996), S. 310 f.

⁹⁰ Vgl. Korte, C. (1995), S. 37.

⁹¹ Vgl. Woodside, A.G./Frey, L.L./Daly, R.T. (1989), S. 11; ähnlich Danaher, P.J./Mattsson, J. (1994), S. 12; Connor, M. (1993), S. 36 u. 40.

⁹² Vgl. de Ruyter, K./Wetzels, M./Lemmink, J./Mattsson, J. (1997), S. 237.

Transaktion j

w_{ijk} = Wichtigkeit der Episode k für den Kunden i innerhalb der Transaktion j

(6)

$$BZ_{ij} = w_{ijk} * TZ_{ijk} \quad \text{mit } k = 1, \dots, n$$

BZ_{ij} = Zufriedenheit des Kunden i mit der Geschäftsbeziehung j

TZ_{ijk} = Zufriedenheit des Kunden i mit der Transaktion k innerhalb der Geschäftsbeziehung j

w_{ijk} = Wichtigkeit der Transaktion k für den Kunden i innerhalb der Geschäftsbeziehung j

Für die vorliegenden Multiattributmodelle wurde eine multiplikative Verknüpfung von Teilzufriedenheit und Merkmalsgewicht auf Basis des *Fishbein*-Modelltyps gewählt (Multiplikationsannahme),⁹³ weil diese Modellierung in einem ähnlichen Kontext die beste Anpassung hervorbrachte.⁹⁴

Aus der dienstleistungsorientierten, multiattributiven Konzeptualisierung des Zufriedenheitskonstruktes ergeben sich drei Aufgaben. Erstens gilt es, die einzelnen Episodenzufriedenheiten im Verlaufe der Dienstleistungstransaktion zu erfassen, also eine **prozessuale Zufriedenheitsermittlung** durchzuführen. Zweitens geht es um die **Zufriedenheitscharakterisierung** bzw. die Ermittlung der relativen Bedeutungen der einzelnen Wert-Dimensionen für die jeweiligen Episoden: ist eine Episode eher durch emotionale, praktische oder logische Aspekte gekennzeichnet? Ein dritter Punkt ist die Analyse der **Zufriedenheitsdynamik**. Dies kann auf zwei Ebenen erfolgen. Die **transaktionsspezifische Zufriedenheitsdynamik** gibt Auskunft über die relative Bedeutung der Episodenzufriedenheiten für die Transaktionszufriedenheit, während die **beziehungsspezifische Zufriedenheitsdynamik** die Wirkung der einzelnen Transaktionszufriedenheiten auf die Beziehungszufriedenheit widerspiegelt. Letztere läßt sich allerdings nur durch Längsschnittanalysen, d.h. durch wiederholte

⁹³ Vgl. Kroeber-Riel, W./Weinberg, P. (1996), S. 310; Schütze, R. (1992), S. 175.

⁹⁴ Vgl. Lingenfelder, M./Schneider, W. (1991), S. 117; ähnlich Heß, A. (1994), S. 269 f.

Befragungen nach den jeweiligen Transaktionen ermitteln, und ist daher nicht Gegenstand der vorliegenden Untersuchung.⁹⁵

Die transaktionsspezifische Zufriedenheitsdynamik resultiert aus der Tatsache, daß der Konsument im Rahmen einer Dienstleistungstransaktion einzelne Episoden sequentiell erlebt, die kumulativ in eine globale Transaktionszufriedenheit münden. Wie zuvor skizziert, üben die einzelnen Episoden einen unterschiedlich starken Einfluß auf die Transaktionszufriedenheit aus. Es besteht also eine Dynamik dahingehend, daß einzelne Episoden nicht gleichförmig auf die Transaktionszufriedenheit wirken, sondern diese mal mehr, mal weniger stark fördern.

Bezüglich der Ursachen für die unterschiedliche relative Stärke der einzelnen Episoden herrscht allerdings noch Unklarheit. Analog zu *Bitner/Hubberts* Einschätzung des Transaktions-Beziehungszufriedenheitsverhältnisses könnte man argumentieren, daß die allerersten oder sehr bedeutsamen Episoden eine größere relative Wirkung besitzen, während andererseits der Einfluß einer negativ empfundenen Episode nach zwanzig vorangegangenen positiven wahrscheinlich nur sehr gering ist.⁹⁶

Die Aussagekraft der hypothetischen Konstrukte Episoden-, Transaktions- und Beziehungszufriedenheit ist in entscheidendem Maße von deren Operationalisierung und Messung abhängig. Dabei gilt es insbesondere, den prozessualen Charakter des Dienstleistungskonsums zu berücksichtigen. Herkömmliche merkmalsorientierte Befragungen berücksichtigen den Prozeßcharakter des Dienstleistungskonsums kaum. I.d.R. werden nur einzelne Merkmale der Dienstleistungsqualität, wie z.B. Freundlichkeit, Zuverlässigkeit usw. losgelöst vom Kundenprozeß abgefragt. Auch wird nicht zwischen Transaktions- und Beziehungszufriedenheit differenziert. Um die Aussagekraft des klassischen merkmalsorientierten Ansatzes zu erhöhen, bieten sich - unter Berücksichtigung der Zufriedenheitsdeterminanten - folgende Modifikationen an:

- Identifikation der einzelnen Teilphasen bzw. Episoden im Rahmen einer detaillierten Analyse des Kundenprozesses mittels "blueprinting".

⁹⁵ Aus den genannten Gründen wird in der vorliegenden Studie nur die absolute Stärke und Richtung des Zusammenhangs zwischen Transaktions- und Beziehungszufriedenheit überprüft.

⁹⁶ Vgl. Bitner, M.J./Hubbert, A.R. (1994), S. 76 f.

- Episodenspezifische Auswahl der einzelnen Merkmale unter Berücksichtigung der drei Wert-Dimensionen.
- Ermittlung der einzelnen Episodenzufriedenheiten (prozessuale Zufriedenheitsermittlung), der abschließenden Transaktionszufriedenheit sowie der übergreifenden Beziehungszufriedenheit.
- Regressionsanalytische Ermittlung des Einflusses der einzelnen Wert-Dimensionen auf die jeweiligen Episodenzufriedenheiten (Zufriedenheitscharakterisierung).
- Regressionsanalytische Ermittlung des Einflusses der einzelnen Episodenzufriedenheiten auf die abschließende Transaktionszufriedenheit (transaktionsspezifische Zufriedenheitsdynamik).
- Regressionsanalytische Ermittlung des Einflusses der einzelnen Transaktionszufriedenheiten auf die übergreifende Beziehungszufriedenheit (beziehungsspezifische Zufriedenheitsdynamik).

Die vorgestellten Modifikationen verdeutlichen, daß die Abfrage von Globalzufriedenheitsurteilen (Transaktions- und Beziehungszufriedenheit) trotz deren beschränkter Aussagekraft in mehrfacher Hinsicht sinnvoll ist. Erstens ist die ex post Berechnung der Gesamtzufriedenheit allein aus den erhobenen Teilzufriedenheitswerten mit zahlreichen Unsicherheiten behaftet.⁹⁷ Zweitens fungieren Fragen nach der generellen Zufriedenheit als wichtiges Validierungsinstrument für eine multiattributive Zufriedenheitsmessung,⁹⁸ und drittens ermöglichen Globalzufriedenheitsurteile die retrograde implizite regressionsanalytische Ermittlung der Bedeutungsgewichte einzelner Episoden. Natürlich können die Bedeutungsgewichte auch explizit durch direkte Abfrage erhoben werden. Dabei stellt sich jedoch erneut das Problem der Anspruchsinflation. Zwar läßt sich der Effekt der Anspruchsinflation z.B. durch Anwendung der Konstantsummen-Methode umgehen. Jedoch führt diese

⁹⁷ Vgl. Korte, C. (1995), S. 40.

⁹⁸ Vgl. Schütze, R. (1992), S. 178 u. 187.

Vorgehensweise zu einer unnötigen Aufblähung des Fragebogenumfangs und damit des Zeitbedarfs, so daß ein solcher Ansatz für eine prozeßbegleitende Messung ausscheidet.

Von besonderer Bedeutung im Rahmen einer solchen multiattributiven prozeßorientierten Vorgehensweise sind die **Erhebungszeitpunkte**. So kommen *Danaher/Mattsson* in ihrer Studie zu dem Schluß, daß "...valid satisfaction scores have to be measured directly after encounter exposure. Hence encounter-specific satisfaction should be measured immediately after the process is complete, while overall satisfaction should be measured after encounter exposure."⁹⁹ Mit zunehmendem zeitlichen Abstand der Befragung vom eigentlichen Konsumerlebnis erhöht sich die Schwierigkeit, die ursprüngliche Zufriedenheit retrospektiv zu ermitteln, zumal diese durch zwischenzeitliche neue Produkterfahrungen, Informationen sowie Dissonanzreduzierungen zusätzlich verzerrt werden kann. Um möglichst valide Zufriedenheitsergebnisse zu erzielen, sollten daher die einzelnen Episodenzufriedenheiten direkt im Anschluß an die jeweiligen Episoden erhoben werden. Ähnliches gilt für die Transaktionszufriedenheit. Diese sollte zusammen mit dem aktuellen Stand der Beziehungszufriedenheit unmittelbar nach Abschluß der betreffenden Transaktion erfaßt werden. Um den damit verbundenen erhebungstechnischen Aufwand im Sinne der Probanden möglichst gering zu halten, sollte der Fragebogen knapp und prägnant gestaltet werden, ein Aspekt, der durch die Verwendung einfacher Zufriedenheitsskalen ohne separate Wichtigkeitsabfrage unterstützt wird.

⁹⁹ Danaher, P.J./Mattsson, J. (1994), S. 15.

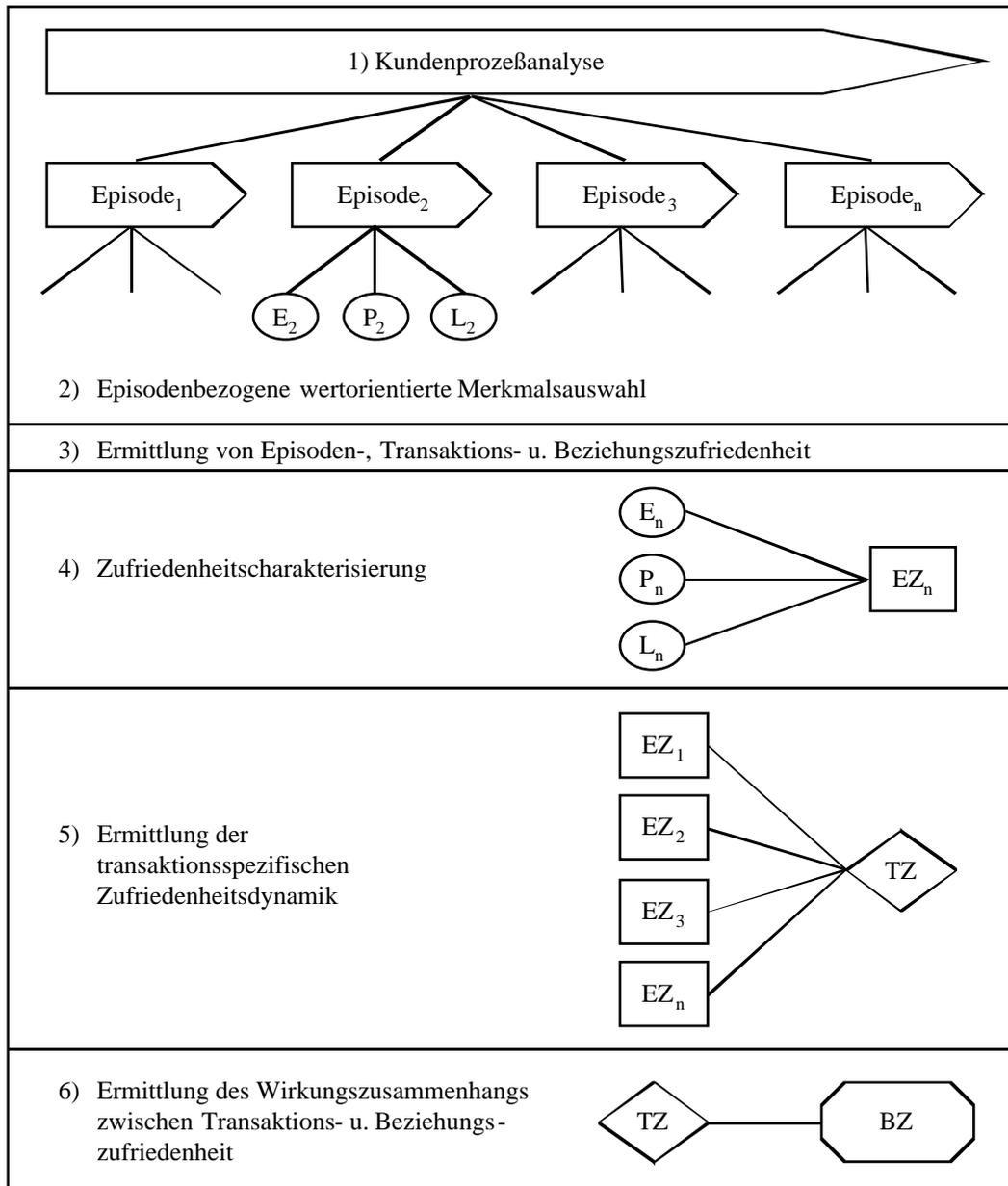


Abb. 5: Teilschritte der prozeßorientierten Zufriedenheitsmessung.¹⁰⁰

Abbildung 5 veranschaulicht die Teilschritte der in dieser Studie zur Anwendung kommenden modifizierten merkmalsorientierten Vorgehensweise.

¹⁰⁰ "E" bezeichnet die emotionale, "P" die praktische und "L" die logische Wert-Dimension.

2.5 Ein dynamisches wertorientiertes Zufriedenheitsmodell

Verbindet man die Überlegungen zum prozessualen Erleben der Dienstleistung einerseits mit den Erkenntnissen zu den Determinanten und Konsequenzen der Zufriedenheit andererseits, so ergeben sich folgende sachlogische Zusammenhänge: eine Dienstleistungstransaktion setzt sich aus mehreren Episoden zusammen. Jede dieser Episoden wird durch den Konsumenten in Form eines episodenspezifischen Zufriedenheitsurteils (Episodenzufriedenheit EZ_n) bewertet. Diese Urteile basieren auf dem wahrgenommenen Wert der jeweiligen Episode, wobei drei Dimensionen den wahrgenommenen Wert konstituieren: emotionale (E_n), praktische (P_n) und logische (L_n) Aspekte der Episode formen den Kundenwert. Die einzelnen Episodenzufriedenheiten tragen in ihrer Summe zur Bildung der Zufriedenheit mit der Dienstleistungstransaktion (TZ) bei. Diese Transaktionszufriedenheit wird mit Erfahrungen aus früheren Transaktionen zu einer globalen Einschätzung der Geschäftsbeziehung (Beziehungszufriedenheit BZ) verdichtet, welche wiederum das Ausmaß der Kundenbindung (KB) beeinflusst, wie Abbildung 6 verdeutlicht.

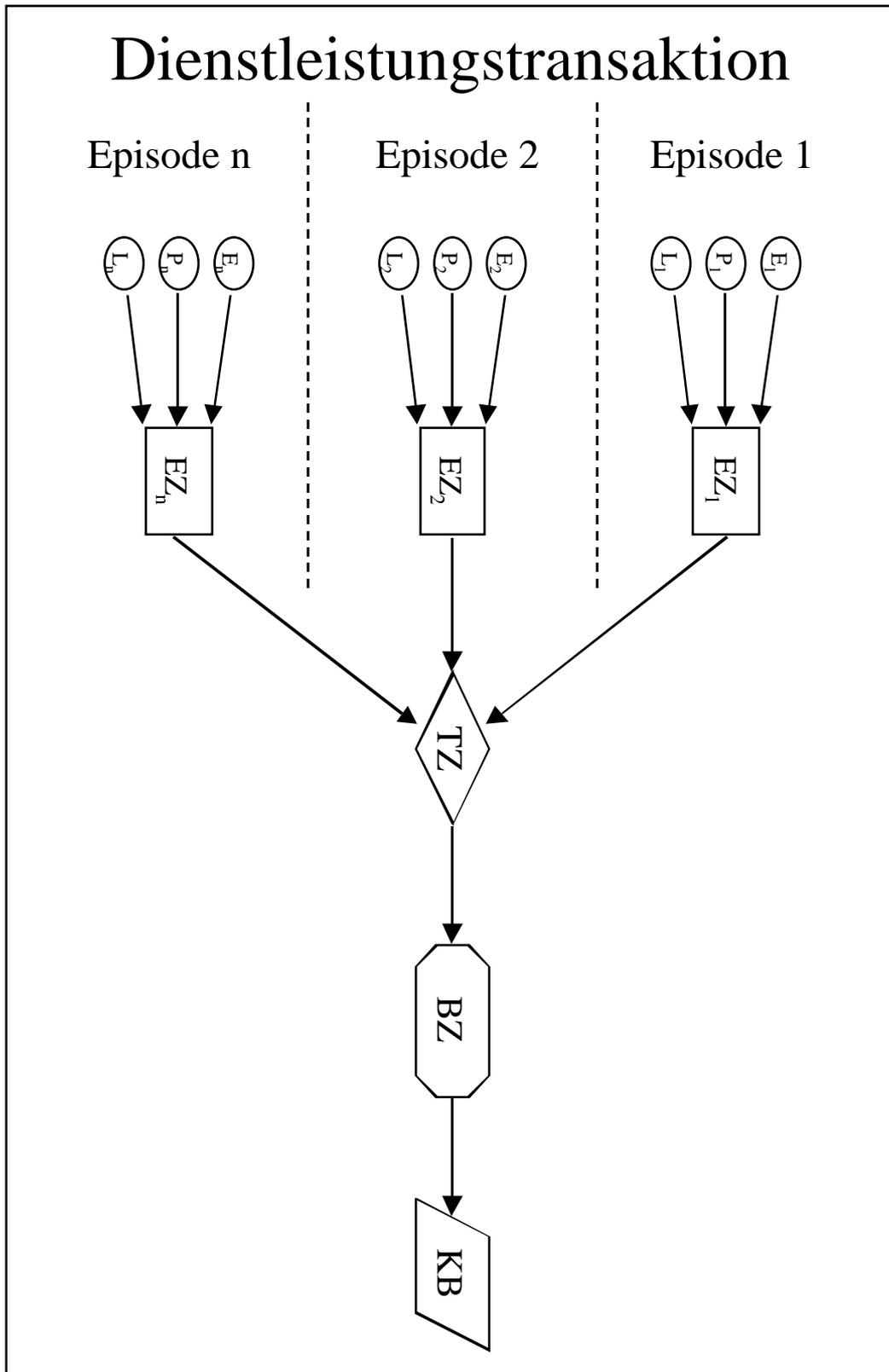


Abb. 6: Ein dynamisches wertorientiertes Zufriedenheitsmodell.

3 Empirische Analyse der Zufriedenheitsdynamik bei Kfz-Kundendienstleistungen

3.1 Konzeptualisierung der Untersuchung

3.1.1 *Untersuchungsdesign*

Ziel der vorliegenden Untersuchung ist es, die im vorangegangenen Kapitel postulierten sachlogischen Zusammenhänge empirisch zu überprüfen. Als **Untersuchungsobjekt** dient hierzu der Kfz-Kundendienstleistungsprozeß, was in mehrfacher Hinsicht von Vorteil ist. Erstens eignet sich die Werkstattleistung in besonderem Maße für eine prozeßbegleitende Zufriedenheitsmessung, weil sie aus einer weitgehend standardisierten Sequenz klar unterscheidbarer Einzelepisoden besteht, die zumeist in derselben Reihenfolge ablaufen. Zweitens sind automobilbezogene Konsumententscheidungen aufgrund der damit verbundenen finanziellen und funktionalen Risiken¹⁰¹ durch hohes Involvement gekennzeichnet, so daß Ursprünge der Zufriedenheit besser feststellbar sind,¹⁰² als z.B. bei habituellen Kaufentscheidungen. Drittens weisen Anbieter-Nachfrager-Beziehungen in der Kfz-Branche die für eine Analyse von Beziehungszufriedenheit und Kundenbindung notwendige Dauer¹⁰³ und Bindungsintensität¹⁰⁴ auf, und viertens besitzen Erkenntnisse aus dem Automobilbereich aufgrund der breiten Konsumentenstruktur ein hohes Maß an Allgemeingültigkeit.¹⁰⁵

Ausgangspunkt für eine prozeßorientierte Zufriedenheitsanalyse ist die Entwicklung eines geeigneten **Erhebungsinstrumentes**. Weil sich Zufriedenheit als subjektive Größe einer Beobachtung weitestgehend entzieht, wurde für die vorliegende Problemstellung die schriftliche Befragung gewählt. Grundlage für die Entwicklung eines entsprechenden Fragebogens ist die detaillierte Analyse des Kundenprozesses. Daher wurde auf Basis von Kunden-Beobachtungen und Expertengesprächen mit Mitarbeitern des involvierten Unternehmens zunächst ein **“blueprint“** einer

¹⁰¹ Vgl. Bauer, H.H. (1983), S. 22.

¹⁰² Vgl. Rapp, R. (1995), S. 104.

¹⁰³ Vgl. Rapp, R. (1995), S. 104.

¹⁰⁴ Vgl. Bauer, H.H. (1983), S. 22.

¹⁰⁵ Vgl. Rapp, R. (1995), S. 103.

gewöhnlichen Kfz-Werkstattleistung unter konsequenter Berücksichtigung der Kundenperspektive erstellt. Im nächsten Schritt galt es, die einzelnen Prozeßelemente zu geeigneten **Service-Abschnitten bzw. -Episoden** zusammenzufassen. Hierbei ergaben sich folgende Episoden:¹⁰⁶

- 1) **Die telefonische Vereinbarung des Service-Termines**
- 2) **In der Kundendienst-Annahme**
- 3) **Gemeinsame Dialog-Annahme am Fahrzeug mit KD-Meister¹⁰⁷**
- 4) **Der Zubehör-Shop**
- 5) **Fahrzeug-Abholung: Die Bezahlung**
- 6) **Fahrzeug-Abholung: Die Übernahme des Kfz**

Entsprechend der sechs Episoden wurde dann der Fragebogen gegliedert: für jede Episode wurden drei kontextspezifische, die generischen Wert-Dimensionen des *Hartman'schen* Modelles widerspiegelnde Items sowie ein Statement zur Episodenzufriedenheit formuliert, so daß die Probanden je Episode vier Fragen bzw. Statements zu beantworten hatten. Dabei fokussierte das erste der vier episodenspezifischen Statements die **emotionale** Dimension (E_n), also die Gefühle des Konsumenten bezüglich des Episodenerlebens bzw. die affektive Wertschätzung der Episode unabhängig vom Ergebnis,¹⁰⁸ während das zweite Item funktionale und physikalische Aspekte der Episode im Sinne der **praktischen** Wert-Dimension (P_n) widerspiegelte. Rationale und abstrakte Charakteristika im Sinne der **logischen** Dimension (L_n) wurden durch das dritte Item reflektiert,¹⁰⁹ wobei insbesondere Konzepte in ihrer systemischen Interaktion, wie z.B. Preis/Leistung berücksichtigt wurden. Den Abschluß bildete dann das jeweilige Statement zur **Episodenzufriedenheit** (EZ_n). Durch entsprechende Wortwahl wurde versucht, die jeweiligen Wert-Dimensionen so gut und prägnant als möglich zum Ausdruck zu bringen.¹¹⁰ Bei der Item-Formulierung wurde, abgesehen von wenigen Ausnahmen, durchgängig die erste Person ("Ich") verwendet, um ein höheres Involvement der

¹⁰⁶ Aus Gründen der Verständlichkeit wurden die Episoden im Fragebogen mittels Buchstaben gekennzeichnet und die episodenspezifischen Fragen mit Nummern (1-4) versehen. Vgl. hierzu Fragebogen im Anhang, S. IX/X.

¹⁰⁷ Aus Platzgründen wurde statt "Kundendienst-Meister" der Begriff "KD-Meister" verwendet.

¹⁰⁸ Vgl. de Ruyter, K./Wetzels, M./Lemmink, J./Mattsson, J. (1997), S. 233 f.

¹⁰⁹ Vgl. Danaher, P.J./Mattsson, J. (1994), S. 7.

¹¹⁰ Vgl. Mattsson, J. (1991), S. 113 ff.

Probanden zu erwirken. Zur besseren Unterscheidbarkeit der Episoden wurden die jeweiligen Fragenblöcke farblich voneinander abgesetzt.

Beispielhaft seien an dieser Stelle die Fragen zur fünften Episode “Fahrzeug-Abholung: Die Bezahlung“ genannt:¹¹¹

- emotional: “Ich bin freundlich und zuvorkommend behandelt worden.“ (E₅)
- praktisch: “Die Rechnung ist leicht verständlich.“ (P₅)
- logisch: “Das Preis-Leistungsverhältnis ist angemessen.“ (L₅)
- EZ: “Ich bin mit der Bezahlung insgesamt zufrieden.“ (EZ₅)

Im Anschluß an die episodenspezifischen Items wurde dann in einem separaten Block sowohl **Transaktions-**¹¹² (TZ) wie auch **Beziehungszufriedenheit**¹¹³ (BZ) direkt abgefragt, gefolgt von zwei Statements zur **Kundenbindung** bzw. Händlerloyalität. Die Operationalisierung des Loyalitätskonstruktes wurde mit Hilfe von zwei Indikatoren vollzogen, deren Eignung in diversen empirischen Studien nachgewiesen werden konnte: die Bereitschaft zur wiederholten Inanspruchnahme des Kundendienstes (KB1) - die der Einfachheit halber im folgenden als Wiederkaufabsicht bezeichnet wird - sowie die (Weiter-)Empfehlungsbereitschaft (KB2).¹¹⁴ Den Abschluß des Fragebogens bildeten vier Fragen zu **deskriptiven Merkmalen** der befragten Personen: Fahrzeugtyp, Art der Nutzung sowie die Soziodemografika Geschlecht und Alter.

Ein besonderes Spannungsfeld bei der Konzeptualisierung des Fragebogens ergab sich aus der Forderung nach **Vollständigkeit** einerseits und der Notwendigkeit eines begrenzten Fragebogenumfangs andererseits. Um die prozeßbegleitende Einsetzbarkeit des Fragebogens zu gewährleisten, wurde jede Wert-Dimension jeweils nur durch ein Item operationalisiert. Zudem wurden die Items so knapp und prägnant als möglich formuliert. Zur Minimierung des damit verbundenen Informationsverlustes erfolgte die Itemauswahl mit größtmöglicher Sorgfalt auf Basis einer breiten Informationsgrundlage: Kundengespräche, Expertengespräche mit Mitarbeitern des

¹¹¹ Vgl. hierzu Fragenbogen im Anhang, S. IX/X.

¹¹² “Alles in allem war ich mit diesem Service zufrieden.“ Vgl. Fragebogen im Anhang, S. IX/X.

¹¹³ “Zurückblickend auf alle meine bisherigen Erfahrungen bin ich mit der Firma XY zufrieden.“ Vgl. Fragebogen im Anhang, S. IX/X.

¹¹⁴ Vgl. z.B. Korte, C. (1995), S. 169 ff.; Bauer, H.H./Huber, F./Bräutigam, F. (1997), S. 39.

involvierten Unternehmens sowie automobilspezifische Studien¹¹⁵ fungierten als Basis für die Selektion der Merkmale.

Mit Ausnahme der deskriptiven Merkmale wurden alle Items mit Hilfe elfstufiger, monopolarer **Ratingskalen** erfaßt. Entsprechend der Konzeptualisierung von Wert- und Zufriedenheitskonstrukt wurden die Skalen so konzipiert, daß sie die Erfassung des gesamten Beurteilungsbereiches von sehr negativ über neutral bis sehr positiv ermöglichten. Um die Verständlichkeit zu erhöhen und damit den Zeitaufwand für das Ausfüllen des Fragebogens im Sinne spontaner Antworten zu reduzieren, wurden die Skalen durch verbale Extrempunktumschreibungen und Grafiken ergänzt: “stimme nicht/voll zu“ für alle wert- und zufriedenheitsbezogenen Statements; “sehr (un)wahrscheinlich“ für die beiden loyalitätsbezogenen Items sowie jeweils drei Gesichter (ablehnend, gleichgültig und zustimmend).¹¹⁶

Obwohl Rating-Skalen strenggenommen nur ordinal skalierte Angaben liefern,¹¹⁷ wird in der vorliegenden Untersuchung davon ausgegangen, daß die Abstände zwischen den Merkmalsausprägungen auf der Ratingskala in der Wahrnehmung der Auskunftsperson gleich groß sind, so daß die mathematischen Voraussetzungen für eine Intervallskala gegeben sind. Aufgrund der entsprechenden grafischen Darstellung der Ratingskalen im vorliegenden Fragebogen kann eine solche Vorgehensweise als zulässig erachtet werden.

3.1.2 Datenerhebung und -auswertung

Die Befragung wurde im Februar 1998 bei einem Vertragshändler der *Daimler-Benz AG* durchgeführt. Um eine prozeßbegleitende Erhebung zu ermöglichen, wurde die Befragung in **schriftlicher Form** durchgeführt. Zu diesem Zwecke wurden Kunden nach dem Zufallsprinzip beim Betreten der Pkw-Kundendienst-Annahme

¹¹⁵ Vgl. Lingenfelder, M./Schneider, W. (1991); Dichtl, E./Peter, S. (1996); Korte, C. (1995); Bauer, H.H. (1983); Bauer, H.H./Huber, F./Bräutigam, F. (1997); Meinig, W. (1994).

¹¹⁶ Vgl. hierzu Fragebogen im Anhang, S. IX/X.

¹¹⁷ Vgl. Nieschlag, R./Dichtl, E./Hörschgen, H. (1994), S. 693 f.

angesprochen.¹¹⁸ Die Ansprache erfolgte während der gesamten Öffnungszeit, um eine möglichst isomorphe bzw. repräsentative Stichprobe zu erhalten.¹¹⁹ Teilnahmewilligen Personen wurde dann der Fragebogen mit entsprechenden Erklärungen sowie der ausdrücklichen Bitte, die betreffenden Fragen möglichst sofort nach Durchlauf der jeweiligen Episode zu beantworten, ausgehändigt. Weil die Mehrzahl der Probanden zu diesem Zeitpunkt die erste Episode “Telefonische Terminvereinbarung“ bereits erlebt hatte, wurden die Betroffenen gebeten, den entsprechenden Fragenkomplex sofort auszufüllen, um Antwortverzerrungen aufgrund der zeitlichen Verzögerung zu minimieren. Zudem wurde darauf hingewiesen, daß die entsprechenden Fragenblöcke nur bei einem tatsächlichen Durchlaufen der Service-Abschnitte im Rahmen der aktuellen Transaktion - und nicht aus der Erinnerung heraus - zu beantworten waren. Optional zur persönlichen Abgabe wurde den Probanden ein Freiumschlag ausgehändigt.

Wie bereits angedeutet, wurde die Befragung aus Praktikabilitätsgründen in schriftlich standardisierter Form unter Verwendung geschlossener Fragen durchgeführt.¹²⁰ Auf diese Weise konnte ein, die Objektivität der Ergebnisse negativ beeinflussender Aspekt mündlicher und telefonischer Befragungen ausgeschlossen werden: der Einfluß des Interviewers (“Interviewer-Bias“). Die mit der schriftlichen Befragung verbundenen spezifischen methodischen Probleme¹²¹ sollten durch entsprechende Maßnahmen relativiert werden: um geringen Rücklaufquoten entgegenzuwirken, wurden die Auskunftspersonen bei Fahrzeugabholung nochmals auf den Fragebogen angesprochen. Zudem wurde explizit auf den wissenschaftlichen Charakter der Untersuchung hingewiesen, weil in empirischen Untersuchungen nachgewiesen werden konnte, daß wissenschaftliche Institutionen, speziell Universitäten, höhere Rücklaufquoten erzielen als kommerzielle Auftraggeber. Zur Umgehung der Identitätsproblematik wurde im

¹¹⁸ Lkw-Kunden wurden aufgrund des anders ablaufenden Serviceprozesses und der spezifischen Identitätsproblematik bzgl. Ziel- und Auskunftsperson nicht berücksichtigt.

¹¹⁹ Vgl. Nieschlag, R./Dichtl, E./Hörschgen, H. (1994), S. 724. Nach Auskunft des Serviceverantwortlichen des betreffenden Unternehmens bevorzugen v.a. Geschäftskunden die frühen Morgenstunden, während in der Mittags- und Nachmittagszeit die Privatkunden überwiegen.

¹²⁰ Vgl. Hammann, P./Erichson, B. (1994), S. 84 f. Als einzige Ausnahme wurde die Frage zum Fahrzeugmodell aufgrund der großen Modellpalette offen formuliert.

¹²¹ Für eine Übersicht zu Vor- und Nachteilen verschiedener Befragungsformen vgl. z.B. Homburg, C./Rudolph, B./Werner, H. (1997), S. 331.

Vorfeld der Fragebogenaushändigung die Kongruenz von Auskunftsperson und Zielperson überprüft.

Um Klarheit, Eindeutigkeit und allgemeine Verständlichkeit bezüglich Fragen und Vorgehensweisen zu gewährleisten, wurde der Fragebogen einem **Pretest** unterzogen. Zudem wurden die Auskunftspersonen bei der Fragebogenübergabe auf Rücksprachemöglichkeiten mit dem Personal sowie die Option einer Telefonhilfe bei etwaigen Rückfragen hingewiesen.

Im Rahmen der Datenerhebung wurden 200 Fragebögen ausgegeben. Davon kamen 174 zurück, was einer Rücklaufquote von 87% entspricht. Neben den bereits skizzierten Maßnahmen zur Erhöhung der Rücklaufquote spiegelt dieses Ergebnis vor allem ein Phänomen wider: entgegen branchenabhängigen Rücklaufquoten zwischen 15 und 40% lassen sich bei automobilspezifischen Befragungen aufgrund des hohen Involvements durchaus Quoten von 80% und mehr realisieren.

22 der 174 Fragebögen wurden aufgrund fehlerhafter oder unvollständiger Ausfüllung nicht berücksichtigt, so daß effektiv 152 verwertbare Fragebögen zu Auswertungszwecken verfügbar waren. Bei 4 der 152 Fragebögen wurde die erste Episode "Telefonische Terminvereinbarung" nicht bewertet, weil die betreffenden Auskunftspersonen ohne Voranmeldung kamen. Der "Zubehörshop" als optionale Episode im Kundendienstleistungsprozeß, häufig erfolgte der Besuch nur zur Überbrückung der Wartezeit, wurde von 72 der 152 Probanden nicht beurteilt. Alle weiteren Episoden wurden vollständig, d.h. durch alle 152 Auskunftspersonen bewertet. Bezüglich der Altersverteilung ist anzumerken, daß die Gruppe der 18-24jährigen nicht in der aus 152 Fällen bestehenden Stichprobe vertreten ist, ein Umstand, der in Anbetracht der Fahrzeugmarke plausibel erscheint.

Zur besseren Interpretierbarkeit der Ergebnisse wurden im Anschluß an die schriftliche Befragung mehrere ungestützte Interviews mit Kunden des Unternehmens durchgeführt.

3.2 Ergebnisse der Untersuchung

3.2.1 Deskriptive Ergebnisse

Bei näherer Betrachtung der auf Mittelwertberechnungen basierenden **Episodenzufriedenheiten** (vgl. Abb. 7) zeigt sich, daß alle Episoden durchgängig als zufriedenstellend beurteilt wurden. Insbesondere die telefonische Terminabsprache sowie die Problemdiagnose mit dem Kundendienst-Meister wurden durch die Befragten positiv bewertet. Wie sich in späteren Interviews herausstellte, war die Einführung eines neuen Kundenbetreuungskonzeptes mit ein Grund für die positive Beurteilung der Interaktion mit dem Kundendienst-Meister: anstelle einer "first come - first serve"-Verteilung der Kunden auf die jeweils freien Kundendienst-Meister wurde zur Personalisierung der Geschäftsbeziehungen jedem Service-Meister ein fester Kundenstamm zugeteilt.

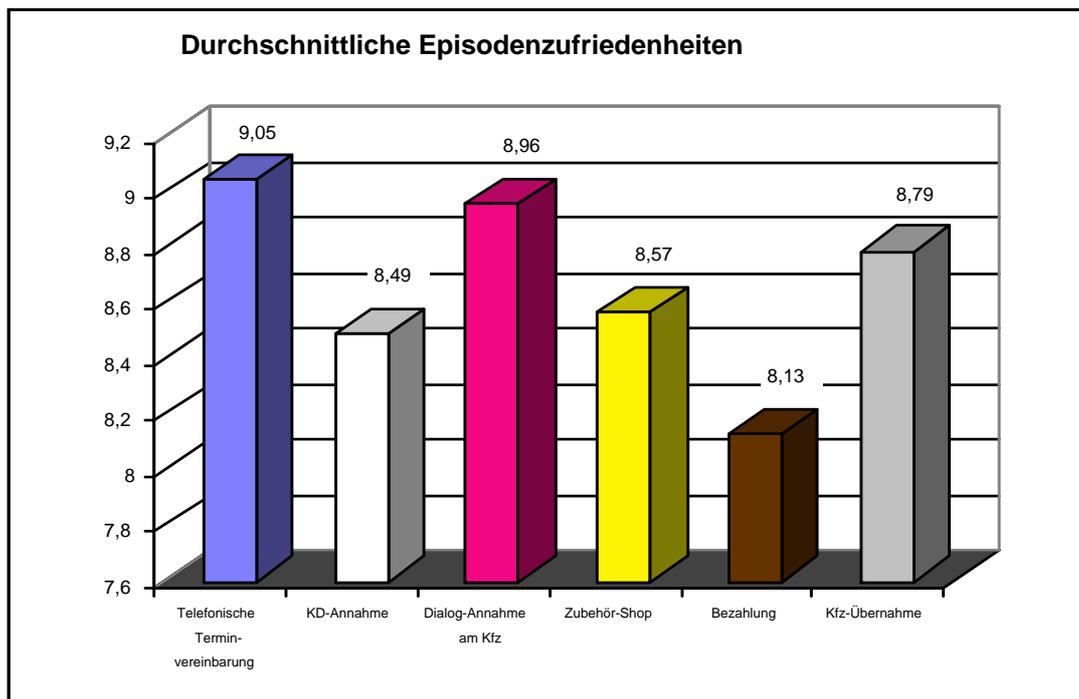


Abb. 7: Ergebnisse der prozessualen Zufriedenheitsermittlung.¹²²

Betrachtet man die Entwicklung der durchschnittlichen Episodenzufriedenheiten im Prozeßablauf, so kann im Sinne eines Trendverlaufes von einem Sinken der

¹²² Ausgangspunkt: 11er-Skala.

Zufriedenheit gesprochen werden: der in der ersten Episode realisierte Zufriedenheitswert wird in keiner der folgenden Service-Abschnitte mehr erreicht. Insbesondere die Episoden Kundendienst-Annahme, Zubehörshop und Bezahlung erzielen verhältnismäßig schlechtere Zufriedenheitswerte. Ein Blick auf die **wertbezogenen Einzelurteile** (Abb. 8) zeigt, daß die drei schlechtesten Einzelurteile eben zu diesen Episoden zählen.

So wird der emotionale Aspekt der Kundendienst-Annahme (E_2), die Atmosphäre, unterdurchschnittlich beurteilt. Ursächlich dafür kann u.a. sein, daß die aus der Nachkriegszeit stammende Kundendienst-Annahme im Gegensatz zu den Verkaufsräumen noch nicht im Sinne eines Corporate-Design-Konzeptes gestaltet ist und daß während der Befragung kleinere Renovierungsarbeiten stattfanden. Bezüglich des Zubehörshops und der Bezahlung der Serviceleistung weist die logische Dimension (L_4 bzw. L_5) die schlechteste Bewertung auf: Zubehörteile und die Service-Leistung selber werden hinsichtlich des Preis-Leistungsverhältnisses unterdurchschnittlich bewertet.

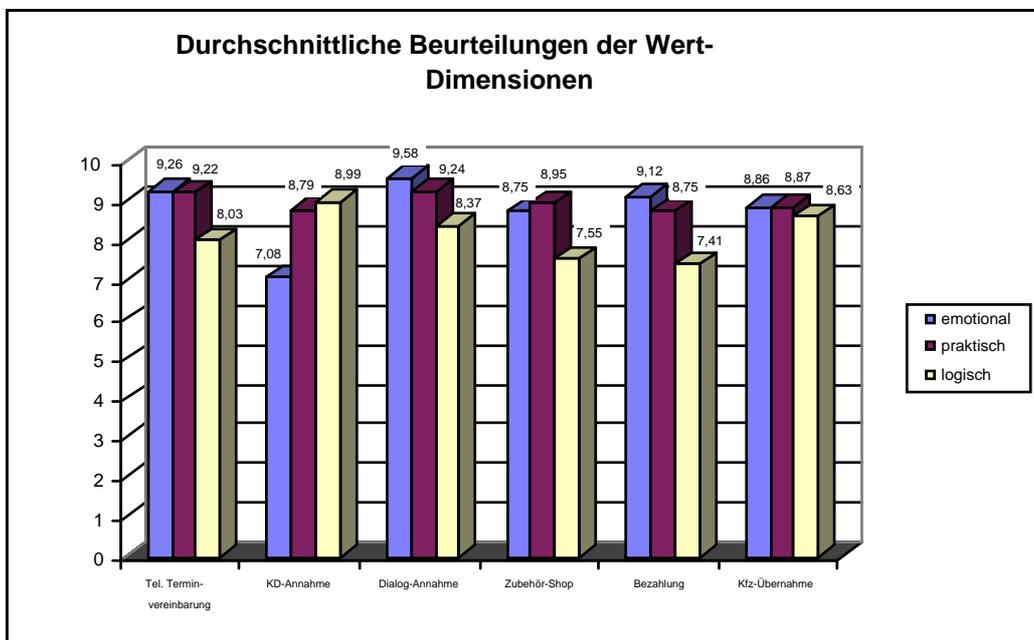


Abb. 8: Durchschnittliche Beurteilungen der Wert-Dimensionen.¹²³

¹²³ Ausgangspunkt: 11er-Skala.

Bei Betrachtung der in Abbildung 9 dargestellten **Globalzufriedenheiten** fällt auf, daß die beurteilte Transaktion (TZ) im Durchschnitt positiver gesehen wird als die gesamte Geschäftsbeziehung (BZ). Nahezu gleiche Werte weisen dahingegen die **Kundenbindungsindikatoren** Wiederkaufabsicht (KB1) und Weiterempfehlungsbereitschaft (KB2) auf.

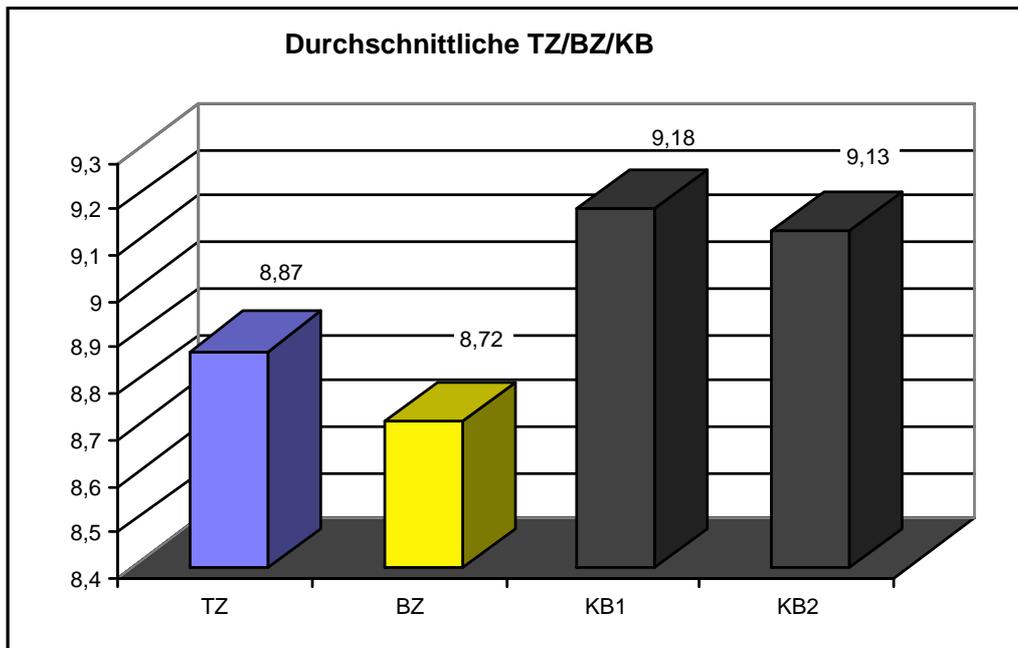


Abb. 9: Durchschnittliche Globalzufriedenheiten und Bindungswahrscheinlichkeiten.¹²⁴

3.2.2 Explikative Ergebnisse

3.2.2.1 Der Dienstleistungsprozeß als multidimensionales Phänomen

Ausgangspunkt der wertorientierten dynamischen Prozeßanalyse ist die auf der Wert-Theorie von *Hartman* basierende Überlegung, daß sich einzelne Dienstleistungsepisoden anhand von drei Dimensionen abbilden lassen: episodenspezifische emotionale, praktische sowie logische Aspekte fließen in die Beurteilung des jeweiligen Service-Abschnittes ein. Zur Überprüfung der unterstellten Zusammenhänge bietet sich im Rahmen der vorliegenden Studie die **konfirmatorische Faktorenanalyse** an, weil aufgrund der wert-theoretischen Fundierung des postulierten

¹²⁴ Ausgangspunkt: 11er-Skala.

Modells weniger die Entdeckung als vielmehr die Überprüfung bzw. Bestätigung a priori vermuteter Beziehungen im Vordergrund steht.¹²⁵

Im vorliegenden Fall wird entsprechend des aus sechs Episoden bestehenden Dienstleistungsprozesses eine 6-Faktoren-Lösung angenommen. Diesen sechs Faktoren stehen die episodenspezifischen Wert-Dimensionen als beobachtbare Variablen gegenüber, so daß sich insgesamt achtzehn Indikatorvariablen ergeben. Ausgangsbasis für die Berechnung bildet die aus den Befragungsdaten generierte Kovarianzmatrix. Zur Schätzung der Parameter wurde die iterative Methode der ungewichteten kleinsten Quadrate gewählt ("unweighted least-squares"; ULS). Tabelle 1 zeigt die Ergebnisse der Parameterschätzungen, die in fünf Iterationsschritten ermittelt wurden.

Wie aus der Tabelle ersichtlich, laden alle Indikatorvariablen mit Ausnahme von L_4 relativ hoch auf die jeweiligen Faktoren. Zudem sind alle Parameterschätzungen auf einem 5%-Niveau signifikant und weisen plausible Werte auf, d.h. es treten keine Korrelationen größer als 1 auf, und die geschätzten Varianzen sind nicht negativ, so daß von einer Bestätigung des postulierten Modelles ausgegangen werden kann.

¹²⁵ Vgl. Long, J.S. (1984), S. 12.

Indikator- variablen	Faktoren					
	Episode 1	Episode 2	Episode 3	Episode 4	Episode 5	Episode 6
E ₁	0,98*					
P ₁	0,82*					
L ₁	0,64*					
E ₂		0,64*				
P ₂		0,85*				
L ₂		0,73*				
E ₃			0,89*			
P ₃			0,87*			
L ₃			0,56*			
E ₄				0,97*		
P ₄				0,91*		
L ₄				0,47*		
E ₅					0,82*	
P ₅					0,79*	
L ₅					0,67*	
E ₆						0,84*
P ₆						0,80*
L ₆						0,82*

Anmerkung: * p ≤ 0,05

Tab. 1: Faktorladungsmatrix für 6-Faktoren-Lösung.

Zur Beurteilung der Schätzergebnisse bieten sich die in Tabelle 2 aufgeführten Gütemaße an. So läßt sich der **Chi-Quadrat-Test** als Teststatistik einsetzen, um die Nullhypothese zu überprüfen, welche besagt, daß die reproduzierte Kovarianzmatrix sich nicht von der empirischen Kovarianzmatrix unterscheidet. Ziel dabei ist, einen Chi-Wert zu erreichen, der statistisch nicht signifikant ist, so daß die Nullhypothese nicht verworfen werden muß.¹²⁶ Im vorliegenden Falle beträgt der Chi-Quadrat-Wert 143,96 bei 120 d.f. (“degrees of freedom“). Für die Relation der beiden Größen gibt es keine

¹²⁶ Vgl. Schumacker, R.E./Lomax, R.G. (1996), S. 124 f.

vorgegebenen kritischen Werte, vielmehr existieren Faustregeln, die sich auf eine von 2:1 bis 10:1 reichende Relation erstrecken.¹²⁷ Zusammen mit dem nicht signifikanten Probability-Level von 0,067 kann dem Modell also ein guter Fit attestiert werden.¹²⁸

	Kritische Werte ¹²⁹	6-Faktoren-Modell	5-Faktoren-Modell
Chi-Quadrat	Chi-Quadrat / d.f. < 5,00	143,96 / 120 d.f. (p = 0,067)	72,77 / 80 d.f. (p = 0,70)
GFI	> 0,90	0,98	0,99
AGFI	> 0,90	0,97	0,98
RMR	< 0,10	0,075	0,063

Tab. 2: Die Anpassungsgüte des faktoranalytischen Modells.

Der **Goodness-of-Fit-Index (GFI)** als Indikator für die relative Menge an Varianz und Kovarianz, der das Modell insgesamt Rechnung trägt, sowie der **Adjusted Goodness-of-Fit-Index (AGFI)**. liegen oberhalb des kritischen Wertes von 0,9. Insgesamt weisen die genannten Gütekriterien also auf einen guten Fit des Gesamtmodells hin. Aufgrund des optionalen Charakters des Zubehör-Shops und der damit verbundenen verminderten Antwortzahl wurde zusätzlich ein Modell mit fünf Faktoren durchgerechnet.¹³⁰ Wie aus Tabelle 3 ersichtlich, weist dieses Modell eine leicht verbesserte Anpassung gegenüber dem 6-Faktoren-Modell auf, so daß im Rahmen der transaktionsspezifischen Zufriedenheitsanalyse die vierte Episode "Zubehör-Shop" nicht berücksichtigt wird.

Neben der Beurteilung des Gesamtmodells wurde zur Prüfung der internen Konsistenz auf **Cronbach's Alpha** zurückgegriffen, dessen Wertebereich von 0 bis 1 reicht. Die

¹²⁷ Vgl. Peter, S.I. (1997), S. 141 u. die dort angegebene Literatur. Anders *Backhaus et al.*, die nur Chi-Quadrat-Werte kleiner/gleich der Anzahl der Freiheitsgrade für akzeptabel halten. Vgl. Backhaus, K./Erichson, B./Plinke, W./Weiber, R. (1996), S. 398.

¹²⁸ Vgl. Vandenbosch, M.B. (1996), S. 40. Allerdings sei an dieser Stelle noch darauf hingewiesen, daß die Eignung des Chi-Quadrat-Tests als Testkriterium aufgrund der Sensitivität des Maßes gegenüber dem Stichprobenumfang von vielen Autoren angezweifelt wird. Vgl. Bollen, K.A. (1989), S. 266 ff.; Homburg, C. (1992), S. 506; Korte, C. (1995), S. 178 f.

¹²⁹ Vgl. Fritz, W. (1992), S. 140.

¹³⁰ Da die Elimination des vierten Faktors nur zu unwesentlichen Änderungen der Faktorladungen geführt hat, wird an dieser Stelle auf eine Darstellung der Ergebnisse verzichtet.

ermittelten Reliabilitätskoeffizienten wiesen akzeptable Werte zwischen 0,63 (Zubehör-Shop) und 0,76 (Kfz-Übernahme) auf.¹³¹

Abschließend bleibt festzuhalten, daß die Ergebnisse von Faktor- und Reliabilitätsanalyse das postulierte Modell stützen. Einerseits bestätigen die hohen Ladungen der emotionalen, praktischen und logischen Indikatoren auf die jeweiligen Faktoren *Hartman's* formale Theorie: Wert kann als mehrdimensionales Konstrukt aufgefaßt werden. Andererseits belegt die Tatsache, daß die drei Wert-Dimensionen jeweils auf unterschiedliche Faktoren laden, den multidimensionalen bzw. episodenhaften Charakter des Dienstleistungsprozesses.

3.2.2.2 Die unterschiedliche Bedeutung der Wert-Dimensionen für die Episodenzufriedenheit

Nachdem sich gezeigt hat, daß die Beurteilung einzelner Episoden auf unterschiedlichen Wert-Dimensionen beruht, scheint es interessant, eine Zufriedenheitscharakterisierung zu vollziehen. Üben die drei Wert-Dimensionen tatsächlich, wie in dem multiattributiven Modell postuliert, eine unterschiedliche Wirkung auf die episodenspezifischen Zufriedenheitsurteile aus und wenn ja, wie groß ist ihre relative Bedeutung? Angesichts des linear-additiven Modellcharakters bietet sich der Einsatz der linearen Regressionsanalyse mit den Wert-Dimensionen als Prädikatoren und der jeweiligen Episodenzufriedenheit als abhängiger Variable an, zumal so die mit einer expliziten Erhebung von Bedeutungsgewichten verknüpften Probleme umgangen werden können. Für den Einsatz der Regressionsanalyse muß lediglich die in Kapitel 3.3. dargestellte Gleichung (4) um eine Konstante erweitert werden. Dies ist insofern unproblematisch, als daß die Relation der Bedeutungsgewichte dadurch nicht verändert wird.

¹³¹ Werte oberhalb 0,7 signalisieren eine zufriedenstellende Reliabilität. Handelt es sich um zwei oder drei Indikatoren, so kann auch ein Wert größer 0,4 als befriedigend gelten. Vgl. Vandenbosch, M.B. (1996), S. 38; Peter, S.I. (1997), S. 180.

Episoden	Wert-Dimensionen	Beta	F-Test	korr. R ²
1) Telefonische Terminvereinbarung	E ₁	0,380 ^{***}	348,22 ^{***}	0,876
	P ₁	0,308 ^{***}		
	L ₁	0,445 ^{***}		
2) KD-Annahme	E ₂	0,451 ^{***}	245,02 ^{***}	0,829
	P ₂	0,431 ^{***}		
	L ₂	0,287 ^{***}		
3) Dialog-Annahme mit KD-Meister	E ₃	0,115 ^{***}	478,64 ^{***}	0,905
	P ₃	0,462 ^{***}		
	L ₃	0,566 ^{***}		
4) Zubehör-Shop	E ₄	0,139 [*]	154,85 ^{***}	0,854
	P ₄	0,246 ^{***}		
	L ₄	0,706 ^{***}		
5) Bezahlung	E ₅	0,468 ^{***}	380,74 ^{***}	0,883
	P ₅	0,178 ^{***}		
	L ₅	0,573 ^{***}		
6) Kfz-Übernahme	E ₆	0,222 ^{***}	498,75 ^{***}	0,908
	P ₆	0,218 ^{***}		
	L ₆	0,668 ^{***}		

Anmerkung: n.s. $p > 0,05$

* $p \leq 0,05$

** $p \leq 0,01$

*** $p \leq 0,001$

Tab. 3: Episodenspezifische Regressionsmodelle.

Tabelle 3 liefert die Ergebnisse der episodenspezifischen Regressionsmodelle. Alle Modelle sind höchst signifikant. Die korrigierten Bestimmtheitsmaße deuten allesamt auf einen hohen Erklärungsgehalt bzw. guten Fit der einzelnen Regressionsgleichungen hin. Die durch die Gleichungen erklärten Anteile an den Gesamtstreuungen der abhängigen Variablen liegen bei allen Modellen oberhalb 80% und können daher als sehr zufriedenstellend bezeichnet werden.

Zur besseren Interpretierbarkeit der Ergebnisse wurde ausschließlich auf die Beta-Koeffizienten zurückgegriffen, da diese aufgrund ihrer Standardisierung den relativen Erklärungsbeitrag bzw. die relative Bedeutung der Wert-Dimensionen in Bezug auf das Episodenzufriedenheitsurteil widerspiegeln. Im vorliegenden Falle weisen alle standardisierten Regressionskoeffizienten plausible Werte auf: entsprechend den postulierten sachlogischen Zusammenhängen sind alle Vorzeichen positiv. Zudem sind alle Koeffizienten höchst signifikant gegen Null abgesichert. Die einzige Ausnahme bildet die emotionale Komponente der vierten Episode. Deren Koeffizient ist signifikant.

Für die erste Episode **“Telefonische Terminvereinbarung“** bleibt festzuhalten, daß die relativen Bedeutungen der einzelnen Wert-Dimensionen verhältnismäßig dicht beieinander liegen. Allerdings fällt auf, daß sich wahrgenommener Wert und Wichtigkeit der jeweiligen Dimension in einem inversen Verhältnis befinden: der praktische Aspekt **“Wartezeit auf den Reparaturtermin“** (P_1) ist die bestbewertetste Dimension der Episode, aber gleichzeitig auch die Dimension mit der geringsten relativen Bedeutung. Die wichtigste Dimension **“Mobilitätshilfeangebot“** (L_1) hingegen wird am schlechtesten beurteilt. Folglich sind zufriedenheitssteigernde Maßnahmen zunächst auf den Bereich Mobilitätshilfe zu konzentrieren, da hier die größte Wirkung zu erwarten ist.

Für die zweite Episode **“Kundendienst-Annahme“** gelten die selben Zusammenhänge: je schlechter die Bewertung der jeweiligen Wert-Dimension, desto größer deren Wichtigkeit. So kommt dem innerhalb des gesamten Prozesses am schlechtesten bewerteten Aspekt **“Atmosphäre in der KD-Annahme“** (E_2) die größte relative Bedeutung innerhalb der Episode zu. Die praktische Komponente **“Wartezeit“** (P_2) ist annähernd gleich wichtig, während die Öffnungszeiten (L_2) in den Augen der Kunden eher von nachrangiger Bedeutung sind. Dementsprechend sollten etwaige Maßnahmen primär auf eine Verbesserung der Atmosphäre abzielen.

Im Gegensatz zur Kundendienst-Annahme, wo weiche Faktoren wie z.B. die Atmosphäre im Vordergrund standen, zählen bei der dritten Episode **“Dialog-Annahme am Kfz mit KD-Meister“** eher harte Fakten. Offensichtlich legen die Kunden weniger Wert auf eine **“freundliche Behandlung“** durch den Meister (E_3), als vielmehr auf

“Beratungskompetenz“ (P₃) und Offenheit. Neben Fachkenntnissen zählen aus Sicht der Kunden vor allem “umfassende Informationen über anfallende Arbeiten und die damit verbundenen Kosten“ (L₃), sei es, um böse Überraschungen bei der Abholung zu vermeiden.

Im “**Zubehör-Shop**“ zählt vor allem eines: das “Preis-Leistungsverhältnis“ (L₄). “Atmosphäre“ (E₄) und “Auswahl“ (P₄) sind, verglichen mit der logischen Dimension, von absolut nachrangiger Bedeutung. Eine mögliche Ursache für die starke Betonung der Preis-Leistungs-Komponente kann das Sortiment selber sein: die Mehrzahl der Zubehörteile, wie z.B. Felgen, Radios, Autotelefone usw. sind auch im fabrikatsunabhängigen Zubehörhandel erhältlich, so daß sich dem Konsumenten bei etwaigen Preisdifferenzen Ausweichmöglichkeiten bieten. Berücksichtigt man zudem die verhältnismäßig schlechte Bewertung des Preis-Leistungs-Verhältnisses der Zubehörteile, so wird deutlich, daß zufriedenheitssteigernde Maßnahmen am ehesten auf die logische Dimension der vierten Episode auszurichten sind.

Ähnlich wie in der vierten Episode kommt dem logischen Aspekt “Preis-Leistungs-Verhältnis“ (L₅) auch in der fünften Episode “**Bezahlung**“ die größte Bedeutung zu. Verglichen mit dem Zubehör-Shop sind die Bedeutungsunterschiede zu den anderen beiden Dimensionen allerdings nicht so groß: der emotionale Aspekt “Freundliche Behandlung“ (E₅) besitzt eine ähnlich große Bedeutung wie das Preis-Leistungs-Verhältnis der Service-Leistung. Lediglich die “Verständlichkeit der Rechnung“ (P₅) ist von nachrangiger Bedeutung. Dieser Aspekt wurde von einem Kunden in einem anschließenden Interview wie folgt kommentiert: “Ich schaue nicht auf die einzelnen Posten, mir ist nur wichtig, daß der Endbetrag stimmt.“ Offensichtlich basiert die Leistungsbewertung also weniger auf einer differenzierten Wahrnehmung der Einzelkomponenten, als viel mehr auf dem Gesamtergebnis im Verhältnis zum Preis. Berücksichtigt man die verhältnismäßig schlechte Beurteilung der logischen Dimension in Verbindung mit deren Bedeutung für die Episodenzufriedenheit, so wird deutlich, wo der größte Handlungsbedarf besteht.

In der letzten Episode steht wiederum - hier mit großem Abstand - die logische Dimension im Vordergrund: “die korrekte Ausführung der in Auftrag gegebenen Arbeiten“ (L₆) ist von überragender Wichtigkeit aus Kundensicht bei der **Kfz-**

Übernahme. Von nachrangiger Bedeutung sind die Aspekte “Erster Eindruck (Sauberkeit)“ (E₆) und “Auffindbarkeit des Kfz auf dem Parkplatz“ (P₆). Obwohl in ihrer Wichtigkeit den anderen beiden Dimensionen weit überlegen, wird die emotionale Komponente nahezu genauso gut wie die anderen beiden Komponenten bewertet; im Interepisodenvergleich bestehen die geringsten Differenzen hinsichtlich der durchschnittlichen Beurteilung.

3.2.2.3 Die unterschiedliche Bedeutung der Episodenzufriedenheiten für die Transaktionszufriedenheit

Um eine effiziente Ressourcenallokation zu gewährleisten ist es nicht nur wichtig zu wissen, welchen Wert-Dimensionen in Bezug auf die jeweilige Episodenzufriedenheit eine hervorgehobene Bedeutung zukommt. Vielmehr ist auch die Erkenntnis von Bedeutung, welche Episoden besonders (un)zufriedenheitsfördernd im Sinne der gesamten Transaktion wirken. Zur Ermittlung dieser transaktionsspezifischen Zufriedenheitsdynamik wurde wiederum eine multiple lineare Regressionsanalyse durchgeführt. Der abhängigen Variablen “Transaktionszufriedenheit“ standen dabei die einzelnen Episodenzufriedenheiten als Prädiktoren gegenüber. Aufgrund der Ergebnisse der konfirmatorischen Faktorenanalyse wurde die optionale Episode “Zubehörshop“ nicht im Regressionsmodell berücksichtigt.

Wie ein Blick auf Tabelle 4 zeigt, ist das Modell höchst signifikant. Das korrigierte Bestimmtheitsmaß attestiert dem Modell einen guten Fit: nahezu 75% der Streuung der Transaktionszufriedenheit kann durch die Regressionsgleichung und damit durch die Episodenzufriedenheiten erklärt werden.

Episoden	Beta	F-Test	korr. R ²
1) Telefonische Terminvereinbarung	0,139*	85,179***	0,741
2) KD-Annahme	0,168**		
3) Dialog-Annahme mit KD-Meister	0,181***		
5) Bezahlung	0,271***		
6) Kfz-Übernahme	0,355***		

Tab. 4: Transaktionsspezifische Zufriedenheitsdynamik.

Die sachlogische Prüfung der durchweg signifikanten Beta-Koeffizienten bestätigt die vermuteten Zusammenhänge: die Episodenzufriedenheiten üben eine positive Wirkung auf die Transaktionszufriedenheit aus. Darüber hinaus besteht offensichtlich ein systematischer Zusammenhang zwischen der relativen Bedeutung einzelner Episoden und deren jeweiliger Position im Dienstleistungsprozeß: je näher eine Episode am Ende der Transaktion liegt, umso größer ist deren relative Bedeutung. Dieses Ergebnis stützt die von *Parasuraman et al.* postulierten **Recency-Effekte** im Dienstleistungsprozeß. Offensichtlich bleiben die zuletzt erlebten Episoden am besten im Gedächtnis haften und üben daher den größten Einfluß auf das abschließende Transaktionszufriedenheitsurteil aus.

Verbindet man diese Erkenntnisse mit den Ergebnissen der deskriptiven Analyse, so zeichnet sich ein aus Sicht des betroffenen Unternehmens bedenklicher Zusammenhang ab: mit fortschreitendem Prozeßverlauf sinken tendenziell die durchschnittlichen Episodenzufriedenheiten bei gleichzeitiger Zunahme ihrer relativen Bedeutung. Mit anderen Worten: was "nutzt" eine hohe Zufriedenheit eingangs der Transaktion, wenn sich der Konsument am Ende kaum noch daran erinnern kann und dementsprechend spätere, weniger zufriedenstellende Episoden, wie z.B. die Bezahlung, unterbewußt stärker bei der Bildung seines abschließenden Zufriedenheitsurteils gewichtet.

3.2.2.4 *Der positive Einfluß der Transaktionszufriedenheit auf die Beziehungszufriedenheit*

Wie bereits angedeutet, ist die Analyse der beziehungsspezifischen Zufriedenheitsdynamik nur im Rahmen von Längsschnittanalysen möglich. Daher wird im Rahmen dieser Studie nur Richtung und Ausmaß des Wirkungszusammenhangs zwischen Transaktions- und Beziehungszufriedenheit geprüft. Zu diesem Zweck bietet sich die lineare Einfachregression mit der Beziehungszufriedenheit als abhängiger und der Transaktionszufriedenheit als unabhängiger Variablen an.

Unabhängige Variable	Beta	F-Test	korr. R ²
Transaktionszufriedenheit	0,913***	748,997***	0,832

Tab. 5: Der Wirkungszusammenhang zwischen Transaktions- und Beziehungszufriedenheit.

Tabelle 5 zeigt, daß das Modell höchst signifikant ist. Das korrigierte Bestimmtheitsmaß, welches bei der einfachen Regression dem quadrierten, standardisierten Regressionskoeffizienten entspricht, indiziert einen guten Fit: 83% der Varianz werden durch das Regressionsmodell erklärt. Der höchst signifikante Beta-Koeffizient stützt den vermuteten Wirkungszusammenhang. Die Transaktionszufriedenheit übt einen starken, positiven Einfluß auf die globale Zufriedenheit mit der Geschäftsbeziehung aus.

3.2.2.5 Der positive Einfluß der Beziehungszufriedenheit auf die Kundenbindung

Zur Analyse des Wirkungszusammenhangs zwischen Beziehungszufriedenheit und Kundenbindung bietet sich wiederum der Einsatz der linearen Einfachregression an. Da das Kundenbindungskonstrukt einerseits durch die Wiederkaufabsicht und andererseits durch die Weiterempfehlungsbereitschaft operationalisiert wurde, lassen sich zwei Regressionen durchführen, wobei die Beziehungszufriedenheit beide Male als Prädiktor fungiert.

Unabhängige - abhängige Variable	Beta	F-Test	korr. R ²
Beziehungszufriedenheit - Wiederkaufabsicht (KB1)	0,881***	520,040** *	0,775
Beziehungszufriedenheit - Weiterempfehlungsbereitschaft (KB2)	0,892***	587,039** *	0,795

Tab. 6: Der Wirkungszusammenhang zwischen Beziehungszufriedenheit und Kundenbindung.

Wie aus Tabelle 6 ersichtlich, sind beide Modelle höchst signifikant. Offensichtlich ist die Beziehungszufriedenheit ein geeigneter Prädiktor zur Vorhersage sowohl der

Wiederkaufabsicht als auch der Weiterempfehlungsbereitschaft, zumal der Anteil der Varianzaufklärung in beiden Fällen oberhalb 77% liegt. Die höchst signifikant gegen Null abgesicherten Beta-Koeffizienten deuten darauf hin, daß die Wirkung der Beziehungszufriedenheit auf Wiederkaufabsicht und Weiterempfehlungsbereitschaft nahezu gleich stark ist. Zudem indizieren beide Koeffizienten, daß die Beziehungszufriedenheit insgesamt einen sehr starken Einfluß auf die Kundenbindung ausübt.

Abhängige Variable	Funktions- bzw. Kurventyp	F-Test	R ²
Wiederkaufabsicht (KB1)	linear	520,04***	0,776
	quadratisch	298,71***	0,800
	kubisch	199,37***	0,802
	multiplikativ	571,07***	0,792
Weiterempfehlungsbereitschaft (KB2)	linear	587,04***	0,796
	quadratisch	333,57***	0,817
	kubisch	221,08***	0,818
	multiplikativ	604,43***	0,801

Tab. 7: Ergebnisse der Kurvenanpassung.

Obwohl das zugrunde liegende lineare Modell eine sehr zufriedenstellende Anpassung an die Daten aufweist, wurde eine Kurvenanpassung durchgeführt. Tabelle 9 zeigt die Ergebnisse, wobei hier nur Funktionstypen berücksichtigt wurden, die eine bessere Anpassung als das lineare Modell erbrachten. Zu diesen Typen zählen der quadratische, der kubische sowie der multiplikative Funktions- bzw. Kurventyp. Die beste Anpassung für beide Modelle brachte der kubische Typ. Allerdings fällt auf, daß die Verbesserungen in der Erklärungsgüte gegenüber der Ursprungsfunktion nur minimal sind, so daß der Einsatz des linearen Regressionsmodells grundsätzlich nicht in Frage gestellt werden muß.

Entgegen dem von *Heskett et al.* und *Johnson/Auh* postulierten progressiven Verlauf im unteren Bereich der Loyalitätsfunktion deuten die vorliegenden Ergebnisse eher auf einen linearen bis leicht degressiven Zusammenhang hin. Wie aus Abbildung 10 ersichtlich, nimmt die Wiederkaufabsicht¹³² mit steigender Beziehungszufriedenheit linear bzw. schwach unterproportional zu.

¹³² Der Zusammenhang Beziehungszufriedenheit - Weiterempfehlungsbereitschaft weist einen nahezu gleichartigen Verlauf auf, so daß sich eine Darstellung an dieser Stelle erübrigt.

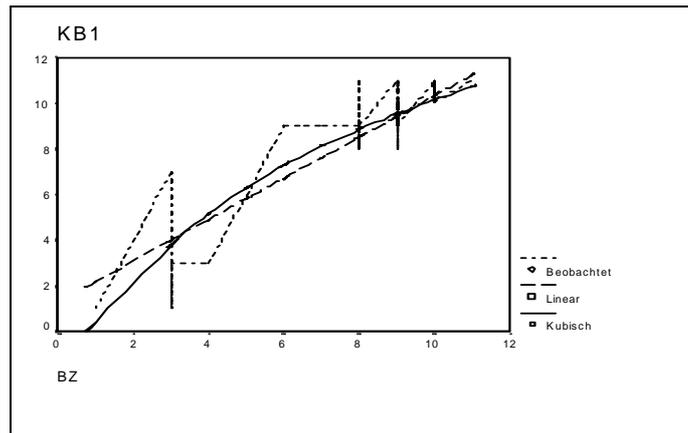


Abb. 10: Mögliche Wirkungszusammenhänge zwischen Beziehungszufriedenheit und Wiederkaufabsicht.¹³³

Unterstellt man den degressiven Verlauf als die bessere Anpassung, so wird deutlich, daß Zufriedenheitssteigerungen bei unzufriedenen Kunden eine stärkere Wirkung auf die Loyalität ausüben, als bei zufriedenen Kunden, ein Zusammenhang, der durchaus plausibel erscheint. Ebenso realitätsnah erscheint die modellimmanente Bindungsbegrenzung: Loyalität ist nicht, wie in exponentiellen Modellen postuliert, beliebig steigerbar. Vielmehr existiert eine Loyalitätsgrenze, so daß ein Marken- bzw. Händlerwechsel niemals ganz auszuschließen ist.

3.2.2.6 Gruppenspezifische Unterschiede hinsichtlich Zufriedenheit und Kundenbindung

Um Anhaltspunkte für einen effektiven Maßnahmeneinsatz zu gewinnen, wurde zusätzlich untersucht, inwieweit sich **Privat- und Geschäftskunden** hinsichtlich ihrer Bewertung von Dienstleistungstransaktion und -beziehung sowie bezüglich ihrer Loyalität gegenüber der Werkstatt unterscheiden. Abbildung 11 zeigt, daß Geschäftskunden nicht nur die zuletzt erlebte Transaktion, sondern auch die gesamte Geschäftsbeziehung schlechter bewerten als Privatkunden.

¹³³ Auf eine Darstellung der quadratischen Funktion wurde verzichtet, weil diese nahezu denselben Verlauf wie die kubische Funktion aufweist.

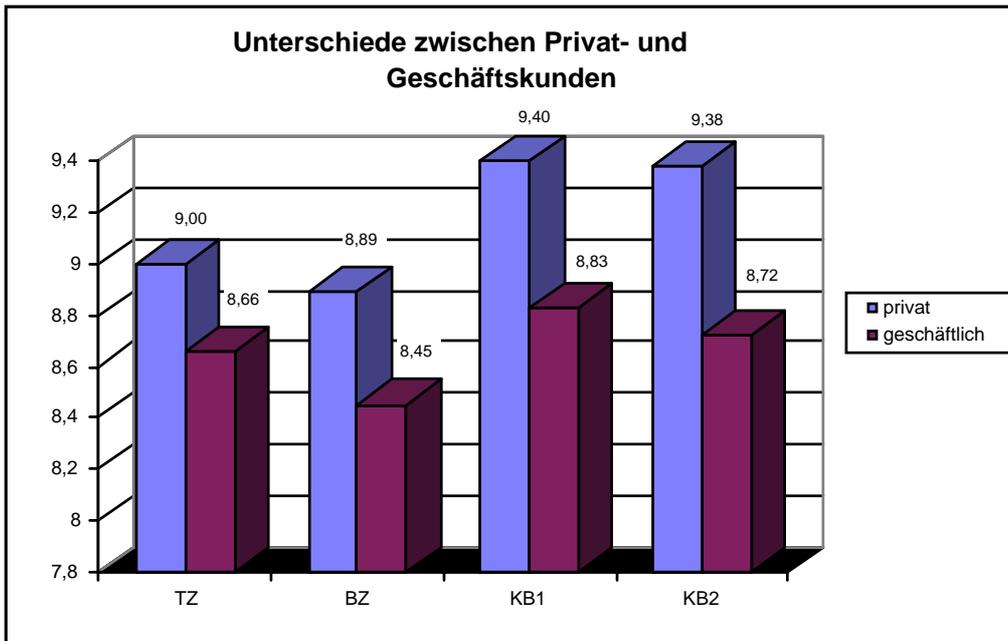


Abb. 11: Unterschiede zwischen Privat- und Geschäftskunden hinsichtlich Transaktionszufriedenheit, Beziehungszufriedenheit und Kundenbindung.¹³⁴

Angesichts der im vorangegangenen Kapitel skizzierten Wirkungszusammenhänge erscheint dementsprechend auch die vergleichsweise höhere Loyalität der gewerblichen Kunden plausibel. Betreffend der Bereitschaft, den Service zukünftig wieder in Anspruch zu nehmen (KB1) und der Weiterempfehlungsbereitschaft (KB2) fällt auf, daß sich die Diskrepanz zwischen den beiden Gruppen noch vergrößert hat. Zudem deuten die Ergebnisse eines t-Tests darauf hin, daß die Differenzen bezüglich der beiden letztgenannten Größen nicht auf die Stichprobe beschränkt sind: die Unterschiede zwischen den Mittelwerten sind auf einem 5%- (KB2) bzw. 10%-Niveau (KB1) signifikant.

¹³⁴ Ausgangspunkt: 11er-Skala.

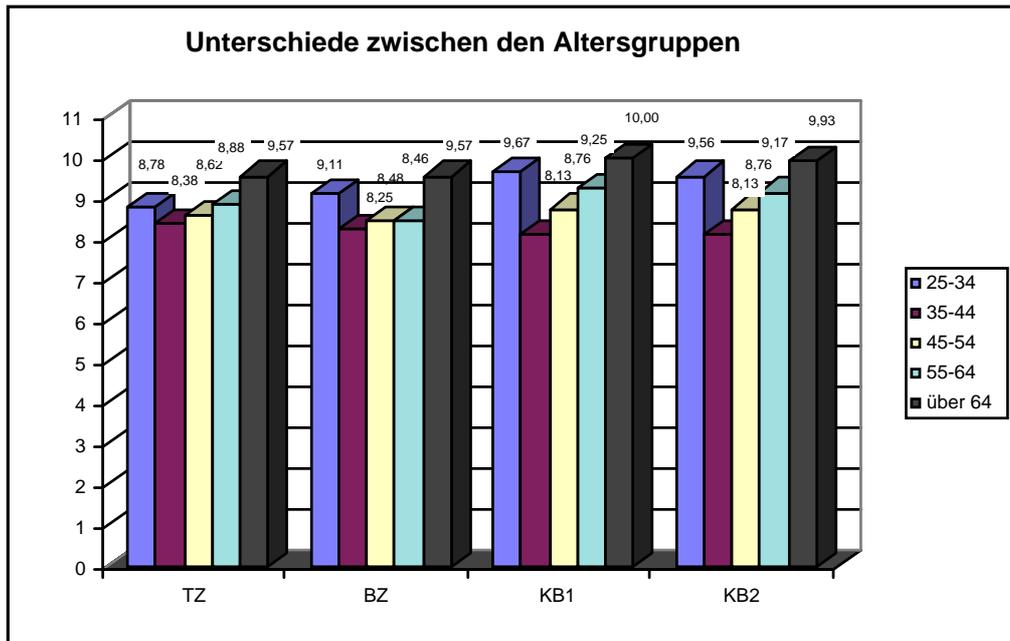


Abb. 12: Unterschiede in den Altersgruppen hinsichtlich Transaktionszufriedenheit, Beziehungszufriedenheit und Kundenbindung.¹³⁵

Weiterhin wurde analysiert, ob sich die verschiedenen **Altersgruppen** hinsichtlich ihrer Beurteilung der für das Fortbestehen der Geschäftsbeziehung elementaren Größen unterscheiden. Bei näherer Betrachtung von Abbildung 12 fällt ein systematischer Zusammenhang zwischen Altersklasse und Zufriedenheit bzw. Loyalität auf: mit Ausnahme der untersten Altersklasse¹³⁶ steigen die durchschnittlichen Zufriedenheiten und Loyalitätswerte analog zum Alter. Die Ergebnisse der einfaktoriellen ANOVA zeigen, daß die Wahrscheinlichkeit, derzufolge alle Gruppenmittelwerte gleich sind, bei jeder Variablen unterhalb der 10%-Marke liegt; ein erster Hinweis darauf, daß die Unterschiede zwischen den Gruppen nicht zufälliger Natur sind.

3.3 Marketingpolitische Implikationen der Untersuchungsergebnisse für das Kundenzufriedenheits- und Kundenbindungs-Management

Geht man davon aus, daß die Zusammensetzung der Stichprobe repräsentativ für die Grundgesamtheit ist - was angesichts der Befragungszeitpunkte bzw. zeiträume als

¹³⁵ Ausgangspunkt: 11er-Skala.

¹³⁶ Die Gruppe der 18-24jährigen war nicht in der Stichprobe vertreten.

durchaus realistisch angesehen werden kann - so fällt auf, daß nahezu die Hälfte aller Kunden im Servicebereich älter als 55 Jahre ist. In Anbetracht der überdurchschnittlich hohen "lifetime values" im Automobilbereich bietet es sich daher an, die Kundschaft zu "verjüngen". Je früher ein Kunde an das Unternehmen gebunden werden kann, umso größer sind die Anteile, die das Unternehmen von seinem gesamten Lebensumsatz abschöpfen kann. Im vorliegenden Falle ist es allerdings wahrscheinlich, daß das Potential an Kunden aus unteren Altersstufen markenbedingt begrenzt ist. Daher sollte z.B. eine gezielte Ansprache von jüngeren Besitzern anderer Marken in Erwägung gezogen werden. Unter dem Aspekt, daß ein guter Service ein gewichtiges Argument für etwaige Kfz-Folgekäufe bildet, muß extensiv kommuniziert werden, daß die angebotenen Serviceleistungen völlig markenunabhängig sind und daß der Kundendienstbereich eine markenübergreifende Fachkompetenz besitzt. Parallel dazu bieten sich Festpreisgarantien für Standardserviceleistungen an, um das markenbedingte Image vom Hochpreisanbieter, welches eine große Barriere bei der Neu- und Fremdkundengewinnung darstellt,¹³⁷ zu relativieren.

Die Tatsache, daß nur wenig mehr als die Hälfte aller Antwortpersonen die optionale Episode "Zubehör-Shop" bewertet haben, läßt auf eine unzureichende Integration des Shops in den Dienstleistungsprozeß schließen. Zur Erhöhung des Cross-Selling-Potentials bietet sich z.B. die bauliche Integration des Shops in den Kundendienstbereich im Rahmen der anstehenden Umbaumaßnahmen an. So kann aus der optionalen eine verpflichtende Episode gemacht werden, die eventuelle Wartezeiten auf angenehme Art verkürzt und gleichzeitig die relativ schlechter bewertete Atmosphäre in der Kundendienst-Annahme kompensiert.

Was die Prioritätensetzung innerhalb der einzelnen Service-Abschnitte angeht, ist der Fokus für die erste Episode "**Telefonische Terminvereinbarung**" eindeutig. Wie aus der Wert-Wichtigkeits-Matrix in Abbildung 21 ersichtlich, gilt es primär, das Mobilitätshilfeangebot zu verbessern, weil diese Komponente innerhalb der Episode am schlechtesten bewertet wurde und gleichzeitig den größten Einfluß auf die Episodenzufriedenheit ausübt. Neben den üblichen Taxigutscheinen ist hier beispielsweise an eine vermehrte Bereitstellung von Leihfahrzeugen zu denken. Auf

¹³⁷ So die Aussage des Geschäftsführers des betreffenden Unternehmens.

diese Weise können auch solche Kunden für eine “Probefahrt“ gewonnen werden, die nicht auf entsprechende Mailings oder Aktionswochen reagiert haben. Die Bereitstellung von Leihfahrzeugen ist also weniger unter dem Kosten- als vielmehr unter dem Nutzenaspekt einer verkaufsfördernden Maßnahme zu sehen.

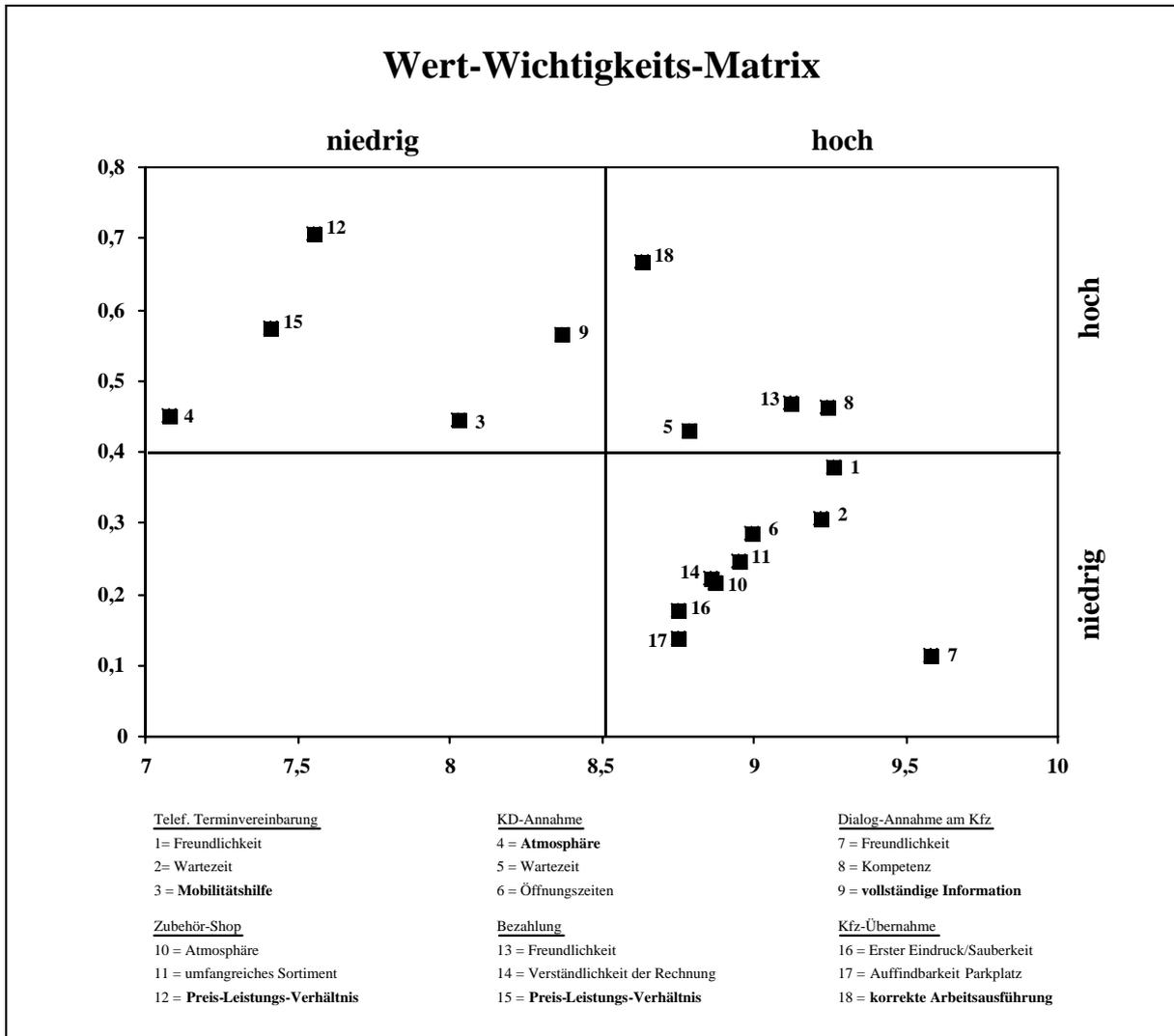


Abb. 13: Wert-Wichtigkeits-Matrix.

Bezüglich der zweiten Episode “**Kundendienst-Annahme**“ besteht ebenfalls ein inverses Verhältnis zwischen relativer Bedeutung und Beurteilung: die Atmosphäre in der Annahme als wichtigste Komponente der Episode wird am schlechtesten bewertet. Im Sinne einer effizienten Ressourcenallokation sollten daher episodenspezifische Maßnahmen primär auf eine Verbesserung der Atmosphäre ausgerichtet werden. Neben einer Forcierung der Renovierungsarbeiten sollte eine Gestaltung der Räumlichkeiten entsprechend dem Corporate Design der Verkaufsräume in Erwägung gezogen werden.

Darüber hinaus bietet sich langfristig die bereits angesprochene Integration des Zubehör-Shops in den Kundendienst-Bereich an, zumal so das "sachliche" Werkstattumfeld angenehmer und abwechslungsreicher gestaltet werden kann.

Im Mittelpunkt der "**Dialog-Annahme am Kfz mit dem Kundendienst-Meister**" stehen vor allem fachliche Aspekte. Neben der Fachkompetenz erfordert die wichtigste Komponente "umfassende Information über notwendige Arbeiten und die damit verbundenen Kosten" episodentern den größten Handlungsbedarf. Diesem Aspekt kann z.B. durch regelmäßige Gesprächstrainings mit den Kundendienst-Meistern Rechnung getragen werden. Aufgrund des überwiegend immateriellen Charakters der Service-Leistung sollte das Kundendienst-Personal lernen, dem Kunden die anfallenden Arbeiten auf verständliche Art und Weise zu erklären, analog einem ärztlichen Aufklärungsgespräch vor der Operation. Darüber hinaus sollten sich die Kundendienst-Meister grundsätzlich angewöhnen, das negative Gesprächselement "Kosten" in jedes Gespräch zu integrieren, unabhängig davon, ob der Kunde ausdrücklich danach verlangt oder nicht.

Im "**Zubehör-Shop**" steht vor allem das Preis-Leistungs-Verhältnis als relativ wichtigster Aspekt in der Kritik. Hier bieten sich zwei Ansatzpunkte. Auf der preispolitischen Seite ist an zeitlich begrenzte Niedrigpreisaktionen zu denken, die von entsprechenden kommunikationspolitischen Maßnahmen begleitet werden sollten: neben der üblichen Werbung kann auch die Dialog-Annahme mit dem Kundendienst-Meister in begrenztem Umfang der Verkaufsförderung dienen, zumal dem Meister in gewisser Weise die Rolle eines Meinungsführers zukommt. Auf der leistungspolitischen Seite ist es unerlässlich, daß Preisniveau durch ein entsprechend hochwertiges Angebot zu rechtfertigen, dessen Qualität in ausreichendem Maße kommuniziert wird. Darüber hinaus bieten sich wertsteigernde Maßnahmen zur Verbesserung des Preis-Leistungs-Verhältnisses an, so z.B. preisgünstiger oder - je nach Art des Zubehörs - kostenloser Sofort-Einbau.

Ähnliches gilt für die fünfte Episode "**Bezahlung**". Auch hier wird vorrangig das Preis-Leistungs-Verhältnis moniert, welches wiederum den größten Einfluß auf die Episodenzufriedenheit ausübt. Abgesehen von Sonderpreisaktionen für Standardserviceleistungen, wie z.B. Reifenwechsel oder Wintercheck, ist primär die

Leistungskomponente zu fokussieren, da die Preiskomponente aufgrund vorgegebener innerbetrieblicher Kostenstrukturen i.d.R. nur einen sehr begrenzten Spielraum aufweist. So können kleine Aufmerksamkeiten oder ein zusätzliches Waschen des Fahrzeugs den Wert der Leistung steigern. Darüber hinaus sollte die Leistungskomponente besser kommuniziert werden. Hier schließt sich der Kreis zur Fahrzeug-Annahme. Im Rahmen der Dialog-Annahme sollte der Meister dem Kunden die Arbeitsschritte angemessen erklären. Ebenso darf sich die Abholung des Kfz nicht auf die Rechnungs- und Schlüsselübergabe beschränken. Vielmehr sollte der Kundendienst-Meister den Kunden am Fahrzeug auf die Arbeiten und - sofern sichtbar - Ergebnisse hinweisen. Auf diese Weise nimmt der Kunde die Leistung bewußter wahr, so daß eine positivere Bewertung des Preis-Leistungs-Verhältnisses wahrscheinlich ist.

Hinsichtlich der **“Fahrzeug-Übernahme“** sollte das Augenmerk primär auf Qualität und Korrektheit der Arbeitsausführung gerichtet werden. Natürlich sind entsprechende Maßnahmen aus Unternehmenssicht schon im Vorfeld der eigentlichen Leistungserstellung anzusetzen, so z.B. bei der Auftragsannahme. Hier sollte der Auftragsumfang sorgfältig mit dem Kunden abgeklärt werden, um spätere Mißverständnisse zu vermeiden. Ebenso sind die internen Prozesse so zu strukturieren, daß auf der operativen Ebene auch das ausgeführt wird, was zu Anfang in Auftrag gegeben wurde. Darüber hinaus bietet sich eine Endkontrolle durch den jeweiligen Service-Verantwortlichen an, der im Rahmen der Fahrzeugübergabe nochmals die vollzogenen Arbeiten mit dem Kunden abgleicht.

Aus den vorgenannten Ausführungen wird deutlich, daß dem Kundendienst-Meister eine zentrale Rolle im Serviceprozeß zukommt. Daher bleibt zu überlegen, ob neben extensiven Schulungen auch entsprechend gestaltete Anreizsysteme materieller oder immaterieller Art implementiert werden sollten, ähnlich denen im Verkaufsbereich. Natürlich können für den Servicebereich keine Umsatz- oder Absatzzahlen zugrunde gelegt werden. Vielmehr sollten die Anreize in direktem Bezug zur Serviceleistung des Mitarbeiters stehen. Als Berechnungsgrundlage bieten sich hier z.B. in regelmäßigen Abständen erhobene Zufriedenheitswerte an.

Auffällig im Rahmen der Episodenanalyse ist die durchgängige Systematik zwischen Beurteilung und relativer Wichtigkeit der einzelnen Wert-Dimensionen. In allen

Episoden besteht ein inverses Verhältnis zwischen den beiden Größen. Das ist aus Unternehmenssicht insofern von Vorteil, als daß keine Zweifel über die Maßnahmenausrichtung bestehen: es gilt, jeweils die Elemente der Episode mit der größten Wichtigkeit und schlechtesten Bewertung in den Blickpunkt zu rücken, weil sich dort einerseits das größte Verbesserungspotential innerhalb der Episode ergibt und andererseits damit zu rechnen ist, daß die Maßnahmen die größte Wirkung hinsichtlich der Episodenzufriedenheit erzielen.

Neben den episodeneigenen Prioritäten stellt sich natürlich auch die Frage nach den transaktionsbezogenen Prioritäten: bei welcher Episode ist zuerst anzusetzen? Entsprechend der mit dem Prozeßverlauf zunehmenden Bedeutung der Episoden fällt bei näherer Betrachtung der Zufriedenheits-Wichtigkeits-Matrix (vgl. Abb. 14) insbesondere der fünfte Abschnitt **“Bezahlung“** ins Auge.

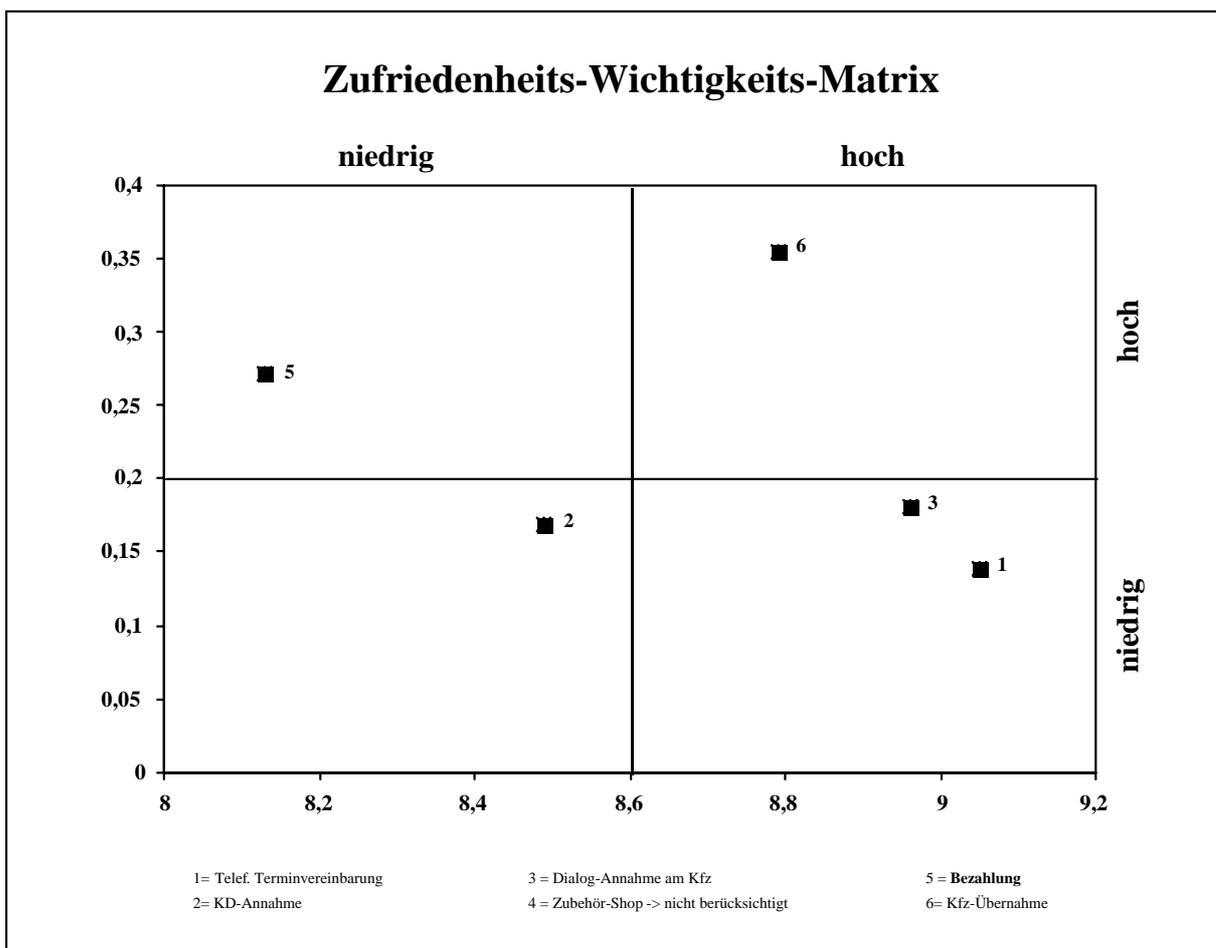


Abb. 14: Zufriedenheits-Wichtigkeits-Matrix.

Dieser Service-Abschnitt wird innerhalb der Transaktion mit Abstand am schlechtesten bewertet, übt aber gleichzeitig den zweitstärksten Einfluß auf die abschließende Transaktionszufriedenheit aus. Verbindet man diese Erkenntnis mit den vorangegangenen episodenspezifischen Ausführungen, so wird deutlich, daß der Optimierung des Preis-Leistungs-Verhältnisses der Service-Leistung eine zentrale Bedeutung hinsichtlich der abschließenden Transaktionszufriedenheit zukommt. Neben den bereits skizzierten Maßnahmen ist daher u.U. an eine nutzen- bzw. wertorientierte Optimierung des Preis-Leistungs-Verhältnisses mittels Conjoint Measurement zu denken.

Angesichts der konstatierten Recency-Effekte sollten alle marketingpolitischen Maßnahmen darauf abzielen, das anfängliche Zufriedenheitsniveau im Verlauf der Transaktion zu steigern oder aber zumindest zu stabilisieren. Einer Entwicklung der Episodenzufriedenheiten, wie sie bei der vorliegenden Untersuchung festgestellt wurde, ist auf jeden Fall entgegenzuwirken.

Auch der aufgedeckte Wirkungszusammenhang zwischen Zufriedenheit und Loyalität liefert Hinweise für eine effiziente Ressourcenallokation. In Anbetracht des leicht degressiven Kurvenverlaufs sollten primär die besonders Unzufriedenen angesprochen werden, da hier die größte Wirkung zu erwarten ist. Die Identifikation der betreffenden Personen ist im vorliegenden Falle angesichts des anonymen Charakters der Befragung problematisch. Immerhin bieten die Gruppenvergleiche erste Anhaltspunkte bezüglich der "weniger zufriedenen Segmente": einerseits die Geschäftskunden, andererseits die unteren Altersklassen. Geht man davon aus, daß sowohl die Geschäftskunden aufgrund ihrer berufsbedingten Fahrzeugnutzung als auch die unteren Altersklassen überdurchschnittlich hohe "lifetime values" realisieren, so steht außer Frage, daß die festgestellten gruppenspezifischen Zufriedenheitsdefizite besonders schwer wiegen.

4 Fazit

Die vorliegenden Ergebnisse zeigen, daß die wertorientierte, prozessuale Sichtweise einen vielversprechenden Ansatz darstellt, der profunde Einblicke in die

Zufriedenheitsdynamik bei Dienstleistungen liefert. Allerdings ist der Ansatz auch mit gewissen Schwachpunkten behaftet. Erstens liefert die als Querschnittanalyse konzipierte Erhebung keine Hinweise auf die beziehungspezifische Zufriedenheitsdynamik, so daß offen bleiben muß, ob und inwieweit Recency-Effekte auch auf der Beziehungsebene auftreten. Zweitens können keine Aussagen über zufriedenheitsrelevante Kontakte außerhalb des Anbieterverantwortungsbereiches gemacht werden. Hier bietet sich eine Ergänzung des Meßinstrumentariums durch die ereignisorientierten Verfahren an. Auf diese Weise können auch zufriedenheitsrelevante Ereignisse im Vorfeld der eigentlichen Transaktion, wie z.B. die Taxifahrt zur Werkstatt, abgefragt werden. Darüber hinaus ist zur Cross-Validierung der Ergebnisse ein erweiterter Methodenmix in Erwägung zu ziehen, so z.B. Conjoint-Measurement zur Absicherung der auf regressionsanalytischem Wege festgestellten Bedeutungsgewichte.

Trotz der genannten Schwachpunkte ist der prozeßorientierten Vorgehensweise grundsätzlich ein hoher Erklärungsgehalt zu attestieren. Durch die systematische Gliederung und Analyse des Dienstleistungsprozesses ergeben sich "wertvolle" Hinweise, die eine effektive Ressourcenallokation erleichtern. Aufgrund der generierten Informationen können die Kernelemente des Prozesses im Sinne eines Total Quality respektive Satisfaction Managements gezielt überarbeitet werden, um langfristig eine hohe Beziehungsqualität und die damit verbundene Absatz- und Umsatzkonstanz zu gewährleisten.

Verzeichnis der zitierten Literatur

- Anderson, E. W./Fornell, C. (1994): A Customer Satisfaction Research Prospectus, in: Rust, R. T./Oliver, R. L. (Hrsg.): Service Quality: New Directions in Theory and Practice, Thousand Oaks u.a. 1994, S. 241-268.
- Anderson, E. W./Fornell, C./Lehmann, D. R. (1994): Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden, in: Journal of Marketing, 58. Jg. (1994), Nr. 3, S. 53-66.
- Bauer, H. H. (1983): Die Determinanten der Markentreue beim Automobilkauf, in: Dichtl, E./Raffée, H./Potucek, V. (Hrsg.): Marktforschung im Automobilssektor, Frankfurt a.M. 1983, S. 15-37.
- Bauer, H. H./Huber, F./Bräutigam, F. (1997): Determinanten der Kundenloyalität im Automobilssektor: Eine empirische Studie im Neu- und Gebrauchtwagenmarkt, Arbeitspapier Nr. 114 des Instituts für Marketing, Universität Mannheim.
- Bitner, M. J. (1990): Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses, in: Journal of Marketing, 54. Jg. (1990), Nr. 2, S. 69-82.
- Bitner, M. J./Hubbert, A. R. (1994): Encounter Satisfaction Versus Overall Satisfaction Versus Quality: The Customer's Voice, in: Rust, R. T./Oliver, R. L. (Hrsg.): Service Quality: New Directions in Theory and Practice, Thousand Oaks u.a. 1994, S. 72-94.
- Bollen, K. A. (1989): Structural Equations with latent variables, New York et al. 1989.
- Bolton, R. N./Drew, J. H. (1991): A Multistage Model of Customer's Assessment of Service Quality and Value, in: Journal of Consumer Research, 17. Jg. (1991), Nr. 4, S. 365-384.
- Bruhn, M. (1997): Qualitätsmanagement für Dienstleistungen: Grundlagen, Konzepte, Methoden, 2. Aufl., Berlin u.a. 1997.
- Business Week (1991): Value-Marketing, November 11, S. 132-140.

- Clawson, C. J./Vinson, D. E. (1978): Human Values: A Historical and Interdisciplinary Analysis, in: Hunt, H. K. (Hrsg.): Advances in Consumer Research, 5 Jg. (1978), S. 396-407.
- Connor, M. (1993): Services Research Should Focus on Service Management, in: Marketing News, o.Jg. (1993), 13. September 1993, S. 36 u. 41.
- Cronin, J. J./Taylor, S. A. (1992): Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension, in: Journal of Marketing, 56. Jg. (1992), Nr. 3, S. 55-68.
- Danaher, P. J./Mattsson, J. (1994): Customer Satisfaction during the Service Delivery Process, in: European Journal of Marketing, 28. Jg. (1994), Nr. 5, S. 5-16.
- Day, G. S. (1990): Market driven strategy, New York 1990.
- de Ruyter, K./Bloemer, J./Peeters, P. (1997): Merging Service Quality and Service Satisfaction: An Empirical Test of an Integrative Model, in: Journal of Economic Psychology, 14. Jg. (1997), Nr. 4, S. 387-406.
- de Ryuter, K./Wetzels, M./Lemmink, J./Mattsson, J. (1997): The Dynamics of the Service Delivery Process: A Value-Based Approach, in: International Journal of Research in Marketing, 14. Jg. (1997), Nr. 3, S. 231-243.
- Dodds, W./Monroe, K./Grewal, D. (1991): Effects of Price, Brand, and Store Information on Buyer product Evaluations, in: Journal of Marketing Research, Vol. 28 (1991), August, S. 307-319.
- Fornell, C. (1992): A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience, in: Journal of Marketing, 56. Jg. (1992), Nr. 1, S. 6-21.
- Fornell, C./Larcker, D. F. (1981): Evaluating Structural Equation Models with unobservable variables and measurement error, in: Journal of Marketing Research, 18. Jg. (February), S. 39-50.
- Fornell, C./Johnson, M. D./Anderson, J. C./Bryant, B. E. (1996): The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose and Findings, in: Journal of Marketing, Vol. 60 (1996), October, S. 7-18.
- Fritz, W. (1992): Marktorientierte Unternehmensführung und Unternehmenserfolg, Stuttgart 1992.

- Gale, B. T. (1994): *Managing Customer Value*, New York 1994.
- Grönroos, C. (1990): *Service Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Service Competition*, 1990.
- Grönroos, C. (1993): *Toward a Third Phase in Service Quality Research: Challenges and Future Directions*, in: *Advances in Services Marketing and Management*, 2. Jg. (1993), S. 49-64.
- Haller, S. (1993): *Methoden zur Beurteilung von Dienstleistungsqualität - Überblick zum State of the Art*, in: *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 45. Jg. (1993), Nr. 12, S. 19-40.
- Hartman, R. S. (1967): *The Structure of Value: Foundations of Scientific Axiology*, Carbondale u.a. 1967.
- Hentschel, B. (1995): *Multiattributive Messung von Dienstleistungsqualität*, in: Bruhn, M./Stauss, B. (Hrsg.): *Dienstleistungsqualität: Konzepte, Methoden, Erfahrungen*, 2. Aufl., Wiesbaden 1995, S. 347-378.
- Herrmann, A. (1996): *Nachfragerorientierte Produktgestaltung: ein Ansatz auf Basis der "means-end"-Theorie*, Wiesbaden 1996.
- Herrmann, A./Fürderer, R. (1997): *The Value of Passenger Car Customers*, in: Johnson, M. D./Herrmann, A./Huber, F./Gustafsson, A. (Hrsg.): *Customer Retention in the Automotive Industry*, Wiesbaden 1997, S. 349-370.
- Heskett, J. L./Jones, T. O./Loveman, G. W./Sasser Jr., W. E./Schlesinger, L. A. (1994): *Putting the Service-Profit Chain to Work*, in: *Harvard Business Review*, 72. Jg. (1994), March-April, S. 164-174.
- Holbrook, M. B. (1994): *The Nature of Customer Value: An Axiology of Services in the Consumption Experience*, in: Rust, R. T./Oliver, R. L. (Hrsg.): *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*, Thousand Oaks u.a. 1994, S. 21-71.
- Holbrook, M. B./Corfman, K. P. (1985): *Quality and Value in the Consumption Experience: Phaedrus Rides Again*, in: Jacoby, J./Olson, J. C. (Hrsg.): *Perceived Quality: How Consumers View Stores and Merchandise*, Lexington 1985, S. 31-57.

- Johnson, M. D. (1996): Customer Satisfaction in a Global Economy: Challenges for the Automobile Industry, in: Bauer, H. H./Dichtl, E./Herrmann, A. (Hrsg.): Automobilmarktforschung: Nutzenorientierung von Pkw-Herstellern, München 1996, S. 15-32.
- Johnson, M. D. (1997): Achieving Customer Satisfaction, Loyalty, and Retention Through Strategic Alignment, in: Johnson, M. D./Herrmann, A./Huber, F./Gustafsson, A. (Hrsg.): Customer Retention in the Automotive Industry, Wiesbaden 1997, S. 117-139.
- Johnson, M. D./Auh, S. (1998): Compatibility Effects in Evaluations of Customer Satisfaction and Loyalty, Ann Arbor, Michigan: National Quality Research Center, Working paper 98-023.
- Johnson, M. D./Herrmann, A./Huber, F./Gustafsson, A. (1997): An Introduction to Quality, Satisfaction, and Retention - Implications for the Automotive Industry, in: Johnson, M. D./Herrmann, A./Huber, F./Gustafsson, A. (Hrsg.): Customer Retention in the Automotive Industry, Wiesbaden 1997, S. 1-18.
- Kordupleski, R. E./Vogel, W. C. (1989): The Right Choice - What Does It Mean?, AT&T White paper, Whippany, NY 1989.
- Korte, C. (1995): Customer Satisfaction Measurement: Kundenzufriedenheitsmessung als Informationsgrundlage des Hersteller- und Handelsmarketing am Beispiel der Automobilwirtschaft, Frankfurt a.M. 1995.
- Kotler, P./Bliemel, F. (1995): Marketing-Management: Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung, 8. Aufl., Stuttgart 1995.
- Kroeber-Riel, W./Weinberg, P. (1996): Konsumentenverhalten, 6. Aufl., München 1996.
- Liljander, V./Strandvik, T. (1992): The Relation Between Service Quality, Satisfaction and Intentions, Arbeitspapier Nr. 243 der Swedish School of Economics and Business Administration.
- Liljander, V./Strandvik, T. (1993): Estimating Zones of Tolerance in Perceived Service Quality and Perceived Service Value, in: International Journal of Service Industry Management, 4. Jg. (1993), Nr. 2, S. 6-28.

- Long, J. S. (1984): *Confirmatory Factor Analysis: A Preface to LISREL*, Beverly Hills u.a. 1984.
- Lovelock, C. H. (1991): *Services Marketing*, 2. Aufl., Englewood Cliffs 1991.
- Mattsson, J. (1988): *Developing an Axiological Method to Measure Company Values*, in: *European Journal of Marketing*, 22. Jg. (1988), Nr. 6, S. 21-35.
- Mattsson, J. (1990): *Measuring Inherent Product Values*, in: *European Journal of Marketing*, 24. Jg. (1990), Nr. 9, S. 25-38.
- Mattsson, J. (1991): *Better Business by the ABC of Values*, Lund 1991.
- Mattsson, J. (1991a): *A Service Quality Model Based on an Ideal Value Standard*, in: *International Journal of Service Industry Management*, 3. Jg. (1991), Nr. 3, S. 18-33.
- Mattsson, J. (1992): *Interpreting the Value Content of Headlines in Print Advertisements: A New Theory Relating to the Value Realm*, in: *Marketing and Research Today*, 20. Jg. (1992), Nr. 2, S. 107-114.
- Meffert, H. (1994): *Marktorientierte Führung von Dienstleistungsunternehmen - neuere Entwicklungen in Theorie und Praxis*, in: *DBW*, 54. Jg. (1994), Nr. 4, S. 519-541.
- Meffert, H./Bruhn, M. (1997): *Dienstleistungsmarketing: Grundlagen - Methoden - Konzepte*, 2. Aufl., Wiesbaden 1997.
- Mentzer, J.T./Bienstock, C.C./Kahn, B.K. (1993): *Customer Satisfaction/Service Quality Research: The Defense Logistics Agency*, in: *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 6. Jg. (1993), S. 43-49.
- Müller, W. (1990): *Service-Tuning fürs Kfz-Marketing*, in: *Absatzwirtschaft*, 33. Jg. (1990), Sondernummer Oktober, S. 194-210.
- Müller, W. (1991): *Strategisches Marketing: Ein übersehenes Wettbewerbsinstrument in der Automobilindustrie?*, in: *Die Betriebswirtschaft*, 51 Jg. (1991), Nr. 6, S.781-799.
- Nieschlag, R./Dichtl, E./Hörschgen, H. (1994): *Marketing*, 17. Aufl., Berlin 1994.

- Oliver, R. L. (1993): A Conceptual Model of Service Quality and Service Satisfaction: Compatible Goals, Different Concepts, in: *Advances in Services Marketing and Management*, 2. Jg. (1993), S. 65-85.
- Ostrom A./Iacobucci, D. (1995): Consumer Trade-Offs and the Evaluation of Services, in: *Journal of Marketing*, 59. Jg. (1995), Nr. 1, S. 17-28.
- Parasuraman, A./Zeithaml, V. A./Berry, L. L. (1985): A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research, in: *Journal of Marketing*, 49. Jg. (1985), Nr. 3, S. 41-50.
- Parasuraman, A./Zeithaml, V. A./Berry, L. L. (1988): SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality, in: *Journal of Retailing*, 64. Jg. (1988), Nr. 1, S. 12-40.
- Parasuraman, A./Zeithaml, V. A./Berry, L. L. (1994): Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: Implications for Further Research, in: *Journal of Marketing*, 58. Jg. (1994), Nr. 1, S. 111-124.
- Raffée, H. (1974): *Grundprobleme der Betriebswirtschaftslehre*, Göttingen 1974.
- Raffée, H./Wiedmann, K. P. (1988): Wertewandel als Herausforderung für Marketingforschung und Marketingpraxis, in: *Marketing ZFP*, 10 Jg. (1988), Nr. 3, S. 198-210.
- Rapp, R. (1995): *Kundenzufriedenheit durch Servicequalität: Konzeption - Messung - Umsetzung*, Wiesbaden 1995.
- Reichheld, F. F./Sasser Jr., W. E. (1990): Zero Defections: Quality Comes to Services, in: *Harvard Business Review*, 68. Jg. (1990), September-October, S. 105-111.
- Rokeach, M. (1973): *The Nature of Human Values*, New York u.a. 1973.
- Runow, H. (1982): *Zur Theorie und Messung der Verbrauchenzufriedenheit*, Frankfurt a.M. 1982.
- Rust, R. T./Oliver, R. L. (1994): Service Quality: Insights and Managerial Implications From the Frontier, in: Rust, R. T./Oliver, R. L. (Hrsg.): *Service*

- Quality: New Directions in Theory and Practice, Thousand Oaks u.a. 1994, S. 1-20.
- Schütze, R. (1992): Konsumentenzufriedenheit: After-Sales-Marketing auf industriellen Märkten, Wiesbaden 1992.
- Simon, H. (1992): Preismanagement, 2. Aufl., Wiesbaden 1992.
- Sinha, I./DeSarbo, W. (1998): An Integrated Approach Towards the Spatial Modeling of Perceived Customer Value, in: Journal of Marketing Research, 35. Jg. (1998), May, S. 236-249.
- Stauss, B./Hentschel, B. (1991): Dienstleistungsqualität, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 20. Jg. (1991), Nr. 5, S. 238-244.
- Stauss, B./Seidel, W. (1997): Prozessuale Zufriedenheitsermittlung und Zufriedenheitsdynamik bei Dienstleistungen, in: Simon, H./Homburg, C. (Hrsg.): Kundenzufriedenheit: Konzepte - Methoden - Erfahrungen, 2. Aufl., Wiesbaden 1997, S. 185-208.
- Steckel, J.H./Vanhonacker, W. R. (1993): Cross-validation regression models in marketing research, 12. Jg., S. 415-427.
- Taylor, P.W. (1961): Normative Discourse, Englewood Cliffs 1961.
- Vandenbosch, M. B. (1996): Confirmatory Compositional Approaches to the Development of Product Spaces, in: European Journal of Marketing, 30. Jg. (1996), Nr. 3, S. 23-46.
- Vinson, D. E./Scott, J. E./Lamont, L. M. (1977): The Role of Personal Values in Marketing and Consumer Behavior, in: Journal of Marketing, 41. Jg. (1977), Nr. 2, S. 44-50.
- Westerbarkey, P. (1996): Methoden zur Beeinflussung und Messung der Dienstleistungsqualität: Feedback- und Anreizsysteme in Beherbergungsunternehmen, Wiesbaden 1996.
- Wold, H. (1975): Path models with latent variables: The NIPALS approach, in: Blalock, H. (Hrsg.), Quantitative Sociology: International perspectives on Mathematical and Statistical model building, New York, S. 305-357.

Woodside, A. G./Frey, L. L./Daly, R. T. (1989): Linking Service Quality, Customer Satisfaction, and Behavioral Intention, in: Journal of Health Care Marketing, 9. Jg. (1989), Nr. 4, S. 5-17.

www.apqc.org/prodserv/studies/cvm6518 vom 06.12.1998/cvm3.htm.

Zeithaml, V. A. (1988): Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End-Model and Synthesis of Evidence, in: Journal of Marketing, 52. Jg. (1988), Nr. 3, S. 2-22.

Zeithaml, V. A./Berry, L. L./Parasuraman, A. (1995): Kommunikations- und Kontrollprozesse bei der Erstellung von Dienstleistungsqualität, in: Bruhn, M./Stauss, B. (Hrsg.): Dienstleistungsqualität: Konzepte, Methoden, Erfahrungen, 2. Aufl., Wiesbaden 1995, S. 131-160.

Zeithaml, V. A./Bitner, M. J. (1996): Services Marketing, New York u.a. 1996.