

Institut für
Marktorientierte Unternehmensführung
Universität Mannheim
Postfach 10 34 62

68131 Mannheim

Reihe:
Wissenschaftliche Arbeitspapiere
Nr.: W107

Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

*Bauer, H. H. / Falk, T. / Zipfel, B. /
Hammerschmidt, M.*

Ein neuer Ansatz des Zufriedenheitsmanagements – Wie begeistern Sie Ihre Online-Kunden?

Mannheim 2006
ISBN 3-89333-349-5

Prof. Dr. Hans H. Bauer

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

Dipl.-Kfm. Tomas Falk

ist wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand am Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing II an der Universität Mannheim.

Dipl.-Kfm. Bastian Zipfel

ist Consultant bei der SMP Strategy Consulting AG in Düsseldorf.

AR Dr. Maik Hammerschmidt

ist wissenschaftlicher Assistent und Habilitand am Lehrstuhl 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. Dr. h.c. 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 an:

Dr. Arno Balzer,
Manager Magazin

BASF AG,
Hans W. Reiners

Bremer Landesbank,
Dr. Stephan-Andreas Kaulvers

BSH GmbH,
Matthias Ginthum

Carl Zeiss AG,
Dr. Michael Kaschke

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

Continental AG,
Tor O. Dahle

Deutsche Bank AG,
Rainer Neske

Deutsche Messe AG,
Ernst Raue

Deutsche Post AG,
Jürgen Gerdes

Deutsche Telekom AG,
Achim Berg

Dresdner Bank AG,
Andree Moschner

Dürr AG,
Ralf W. Dieter

E.On Energie AG,
Dr. Bernhard Reutersberg

EvoBus GmbH,
Wolfgang Presinger

Hans Fahr

Fiege Deutschland GmbH & Co. KG,
Jens Meier

Freudenberg & Co. KG,
Jörg Sost

Focus Magazin Verlag,
Frank-Michael Müller

Fuchs Petrolub AG,
Stefan 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,
Dr. Hagen Pfundner

HUGO BOSS AG,
Dr. Bruno Sälzer

IBM Deutschland GmbH,
Johann Weißen

IWKA AG,
N.N.

K + S AG,
Dr. Ralf Bethke

KARSTADT Warenhaus GmbH,
Prof. Dr. Helmut Merkel

Prof. Dr. Dr. h.c. Richard Köhler

Körber PaperLink GmbH,
Martin Weickenmeier

L'Oréal Deutschland GmbH,
Rolf Sigmund

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,
Jürgen Redmann

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

RWE Energy AG,
Dr. Andreas Radmacher

R+V Lebensversicherung AG,
Hans-Christian Marschler

Thomas Sattelberger,
Continental AG

SAP Deutschland AG & Co. KG
Joachim Müller

Dr. Karl H. Schlingensief,
Hoffmann-LaRoche AG

St. Gobain Deutsche Glass GmbH
Udo H. Brandt

Prof. Dr. Dieter Thomaschewski
FH Ludwigshafen

TRUMPF GmbH & Co. KG,
Dr. Mathias Kammüller

VDMA e.V.,
Dr. Hannes Hesse

Voith AG,
Dr. Helmut Kormann

- W109 Bauer, H. H. / Albrecht, C.-M. / Kühnl, Ch.: Aspekte der Einführungsstrategie als Erfolgsfaktoren von Produktinnovationen. Eine qualitative Studie, 2006
- W108 Bauer, H. H. / Hahn, O. K. / Hammerschmidt, M.: Patientenbindung durch Kommunikation – Impulse für das Pharmamarketing, 2006
- W107 Bauer, H. H. / Falk, T. / Zipfel, B. / Hammerschmidt, M.: Ein neuer Ansatz des Zufriedenheitsmanagements – Wie begeistern Sie Ihre Online-Kunden?, 2006
- W106 Bauer, H. H. / Neumann, M. M. / Bryant, M. D. / Thomas, T.: Effective Product Placement, 2006
- W105 Homburg, Ch. / Hoyer, W. / Stock-Homburg, R.: How to get lost customers back? Insights into customer relationship revival activities, 2006
- W104 Homburg, Ch. / Fürst, A.: See No Evil, Hear No Evil, Speak No Evil: A Study of Defensive Organizational Behavior towards Customer, 2006
- W103 Homburg, Ch. / Klarmann, M.: Die Kausalanalyse in der empirischen betriebswirtschaftlichen Forschung - Problemfelder und Anwendungsempfehlungen, 2006
- W102 Homburg, Ch. / Jensen, O.: The Thought Worlds of Marketing and Sales: Which Differences Make a Difference?, 2006
- W101 Homburg, Ch. / Luo, X.: Neglected Outcomes of Customer Satisfaction, 2006
- W100 Bauer, H. H. / Donnevert, T. / Hettenbach, M.: Ist eine Panne eine Chance für die Automobilindustrie? Value-Added Recovery-Services als Instrument zur Steigerung der Kundenzufriedenheit, 2006
- W099 Homburg, Ch. / Fürst, A.: Beschwerdeverhalten und Beschwerdemanagement. Eine Bestandsaufnahme der Forschung und Agenda für die Zukunft, 2006
- W098 Bauer, H. H. / Exler, S. / Reichardt, T. / Ringeisen P.: Der Einfluss der Dienstleistungsqualität auf die Einkaufsstättentreue. Ein empirischer Vergleich zwischen Deutschland und Spanien, 2006
- W097 Bauer, H. H. / Mäder, R. / Wagner, S.-N.: Übereinstimmung von Marken- und Konsumentenpersönlichkeit als Determinante des Kaufverhaltens – Eine Metaanalyse der Selbstkongruenzforschung, 2005
- W096 Bauer, H. H. / Haber, T. E. / Reichardt, T. / Bökamp, M.: Akzeptanz von Location Based Services. Eine empirische Untersuchung, 2006
- 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
- W091 Homburg, Ch. / Bucerius, M.: Is Speed of Integration really a Success Factor of Mergers and Acquisitions? An Analysis of the Role of Internal and External Relatedness, 2006
- 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 Lebensmitteldisounter. 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. / Bucerus, 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

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

Abstract

Für Unternehmen wird es heute immer wichtiger, mit ihren Produkten oder Dienstleistungen eine hohe Kundenzufriedenheit zu erzeugen. Dies gilt insbesondere für Anbieter von Dienstleistungen im Internet. Die Schaffung von hoher Kundenzufriedenheit setzt allerdings die genaue Kenntnis der relevanten Einflussgrößen voraus. Nicht jede Qualitätsverbesserung führt zu einer Steigerung der Kundenzufriedenheit. Aus diesem Grund müssen Qualitätsmerkmale von elektronischen Dienstleistungen auf ihre Fähigkeit hin untersucht werden, (möglichst überproportionale) Zufriedenheitssteigerungen zu erzeugen. Wir präsentieren einen Ansatz, der es ermöglicht, den genauen Zusammenhang zwischen Dienstleistungsqualität und Kundenzufriedenheit für verschiedene Merkmale zu untersuchen.

Zunächst wird das klassische Verständnis der Kundenzufriedenheit diskutiert. Nach einer differenzierten Betrachtung des Entstehungsprozesses von Kundenzufriedenheit und der zugrunde liegenden Theorien, beschäftigt sich die Arbeit ausführlich mit der Mehr-Faktoren-Struktur von Kundenzufriedenheit. Wir stellen mit dem *Kano*-Modell eine Möglichkeit vor, sog. Minimum-, Zusatz- und Begeisterungsfaktoren im Internet zu identifizieren. Diese zeichnen sich durch unterschiedliche Zufriedenheitseffekte aus. Es wird gezeigt, dass nicht alle Leistungsverbesserungen zu entsprechenden Zufriedenheitszuwächsen führen.

In der empirischen Studie im Internet-Banking werden mehrere Varianten der *Kano*-Methode angewandt. Diese kommen zu ähnlichen Ergebnissen, so dass die Methode zuverlässig in der Lage ist, die Zufriedenheitstreiber im Internet zu identifizieren. Wir zeigen, welche Faktoren Kunden begeistern und welche Faktoren bestenfalls Unzufriedenheit vermeiden.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
2	Grundlagen der Kundenzufriedenheitsmessung	3
2.1	Abgrenzung des Zufriedenheitsbegriffs	3
2.2	Das Confirmation/Disconfirmation-Paradigma als Basiskonzept	4
3	Das Mehr-Faktoren-Modell der Kundenzufriedenheit	5
3.1	Abgrenzung von Minimum-, Zusatz- und Begeisterungsfaktoren.....	5
3.2	Theoretische Fundierung des Mehr-Faktoren-Modells der Kunden- zufriedenheit	9
3.3	Bestandsaufnahme empirischer Studien zum Mehr-Faktoren-Modell der Kundenzufriedenheit	11
3.4	Relevanz des Mehr-Faktoren-Modells der Kundenzufriedenheit im Internet..	16
4	Empirische Untersuchung	19
4.1	Internet-Banking als Gegenstandsbereich der Untersuchung.....	19
4.2	Konzeption der empirischen Untersuchung	20
4.3	Deskriptive Analyse der Stichprobe	23
4.4	Datenanalyse	25
5	Fazit	32

1 Einleitung

Das Management von Kundenzufriedenheit ist für die meisten Firmen zu einer zwingenden strategischen Notwendigkeit geworden und stellt daher nach wie vor ein zentrales betriebswirtschaftliches Thema dar (Anderson/Mittal 2000; Homburg/Stock-Homburg 2006). Zahlreiche theoretische und empirische Arbeiten liefern Belege für die ökonomischen Erfolgswirkungen der Kundenzufriedenheit. So führt eine langfristige Steigerung der Kundenzufriedenheit zu einer höheren Kundenloyalität, wodurch letztlich die Profitabilität und der Unternehmenswert nachhaltig gesteigert werden (Anderson/Fornell/Lehmann 1994; Anderson/Fornell/Mazvancheryl 2004). Mittlerweile gibt es sogar Belege dafür, dass ein enger Zusammenhang zwischen der Höhe der Kundenzufriedenheit und dem Börsenwert eines Unternehmens besteht (Fornell et al. 2006). Investitionen in Kundenzufriedenheit werden somit auch von Aktionären und Analysten honoriert.

Auch im Internet gilt eine hohe Kundenzufriedenheit als wichtigste Stellschraube zur Erlangung von Wettbewerbsvorteilen (Bauer/Falk/Hammerschmidt 2004). Empirische Untersuchungen belegen, dass die Zufriedenheit mit der Leistungserstellung im Internet ein wichtigerer Erfolgsfaktor ist als beispielsweise niedrige Preise (Alba et al. 1997; Zeithaml/Parasuraman/Malhotra 2002). Einen konzeptionellen Rahmen für die Erfolgswirkungen von Kundenzufriedenheit liefert die Satisfaction Profit Chain, die sich wie folgt darstellt (Anderson/Mittal 2000; Mittal/Ross/Baldasare 1998; Kamakura et al. 2002): Durch eine Verbesserung einzelner Leistungsattribute wird die Kundenzufriedenheit insgesamt gesteigert, dies erleichtert Wiederholungsgeschäfte, senkt die Preissensibilität, erhöht Cross-Buying Absichten und fördert eine positive Mund-zu-Mund-Propaganda. Dies generiert im Zeitverlauf steigende Cash Flows, die den Unternehmenswert nachhaltig steigern (Anderson/Fornell/Mazvancheryl 2004).

Trotz dieser theoretisch nachvollziehbaren Zusammenhänge und Musterbeispielen aus der Praxis gelingt es vielen Anbietern im Internet nicht, die Satisfaction Profit Chain auch erfolgreich zu implementieren (Kamakura et al. 2002; Meuter et al. 2000; Rust/Lemon 2001). Mögliche Ursachen hierfür können unter anderem in falschen Annahmen zum Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität bzw. Kundenloyalität und Gewinn liegen (Reinartz/Kumar 2000).

Im Rahmen dieser Arbeit wird allerdings das Augenmerk auf ein weiteres, zu Beginn der Wirkungskette angesiedeltes Problem gelegt. Unter der Annahme „mehr ist besser“ regiert häufig das Prinzip „Gießkanne“, wenn es um die Gestaltung elektronischer Serviceleistungen geht. So gilt insbesondere die Anreicherung der Angebotspalette mit zusätzlichen Leistungsmerkmalen („Features“) als beliebte Strategie zur Steigerung der Kundenzufriedenheit im Internet. Die Miniaturisierung und schrittweise Integration neuer Features ist kostengünstig und bietet auf den ersten Blick mehr Wert für den Kunden, was letztlich zur Differenzierung vom Wettbewerb beiträgt.

Doch die Maxime „je mehr, desto besser“ darf gerade für die Gestaltung elektronischer Services wie bspw. Internet-Banking nicht maßgeblich sein. Es ist - im Gegenteil - vielmehr ein umgekehrt u-förmiger Verlauf des Zusammenhangs zwischen der Anzahl an Leistungsmerkmalen und der Kundenzufriedenheit zu beobachten (Zeithaml/Parasuraman/Malhotra 2002). Zu viele und zu komplexe Leistungsmerkmale führen gemäß dem „Feature-Fatigue“-Effekt sogar eher zu Unzufriedenheit, weil sie den Kunden überfordern und dadurch negative Gefühle wie Überlastung und Frust auslösen (Thompson/Hamilton/Rust 2005). Dementsprechend wird der implizit unterstellte lineare Zusammenhang zwischen Leistungserfüllung und Zufriedenheit auch im Internet zunehmend in Frage gestellt (Cheung/Lee 2005; Zeithaml/Parasuraman/Malhotra 2002).

Geht man stattdessen von einem komplexeren Wirkungsgefüge zwischen Leistungsniveau und Gesamtzufriedenheit aus, können neue Erkenntnisse für das Management von Kundenzufriedenheit im Internet gewonnen werden. Einen Anhaltspunkt hierzu liefert das *Kano*-Modell der Kundenzufriedenheit (Bailom et al. 1996, Kano 1984), welches zwischen Minimum-, Zusatz- und Begeisterungsfaktoren unterscheidet, deren Erfüllungsgrade die Gesamtzufriedenheit unterschiedlich beeinflussen (Kano 1984). Durch das bessere Verständnis der grundlegend unterschiedlichen Einflüsse der Leistungsmerkmale auf die Kundenzufriedenheit können Prioritäten für die Leistungsgestaltung und das Qualitätsmanagement abgeleitet werden, was letztlich zu einer effektiveren Ressourcenallokation führt. So lassen sich die Merkmale identifizieren, deren Leistungsverbesserungen zu einem überproportionalen Anstieg an Kundenzufriedenheit führen und somit in Folge einen maximalen „Return on Performance“ erwarten lassen.

In dieser Arbeit wird erstmals im Kontext elektronischer Dienstleistungen untersucht, welchen Beitrag verschiedene Leistungsmerkmale zur Steigerung von Kundenzufriedenheit leisten. Auf Basis einer empirischen Studie im Internet-Banking wird die Existenz von Minimum-, Zusatz- und Begeisterungsfaktoren nachgewiesen. Im Ergebnis können hieraus wertvolle Implikationen für eine Erweiterung der Satisfaction Profit Chain und ein effektives Management der Online-Zufriedenheit (E-Satisfaction) abgeleitet werden.

Nach einer eingehenden konzeptionellen Grundlegung der Kundenzufriedenheit werden theoretische Überlegungen und empirische Belege zur Mehr-Faktoren-Struktur der Kundenzufriedenheit präsentiert. Auf Grundlage einer empirischen Untersuchung im Internet-Banking werden anschließend anhand der *Kano*-Methode Minimum-, Zusatz- und Begeisterungsfaktoren identifiziert und die Ergebnisse verschiedener Auswertungsvarianten integriert. Diese Ergebnisse werden mit den Ergebnissen einer Regressionsanalyse verglichen. Die Arbeit schließt mit einer kritischen Würdigung der Ergebnisse und der Ableitung konkreter Handlungsempfehlungen.

2 Grundlagen der Kundenzufriedenheitsmessung

2.1 Abgrenzung des Zufriedenheitsbegriffs

Zufriedenheit wird als psychologisches Phänomen betrachtet, welches das Innenleben eines Individuums beschreibt. Zufriedenheit ist dementsprechend nicht direkt beobachtbar und stellt ein hypothetisches Konstrukt dar. Im allgemeinen Sprachgebrauch werden dem Zufriedenheitsbegriff zumeist positive psychische Zustände wie Wohlbefinden, Freude, Glück oder Befriedigung zugeordnet (Rudolph 1998, S. 12). Allerdings existiert trotz zahlreicher Bemühungen in der Forschung weder eine konsensfähige Begriffsfassung von Zufriedenheit, noch eine allgemein anerkannte Theorie (Rudolph 1998, S. 12).

Die verschiedenen Definitionsversuche können zunächst danach differenziert werden, ob Zufriedenheit als kognitives oder als affektives Konstrukt begriffen wird. Die in der Zufriedenheitsforschung vorherrschende kognitive Begriffsdeutung stellt auf die Prozesse der Informationsverarbeitung sowie die ihnen zu Grunde liegenden Wahrnehmungs-, Denk- und Lernprozesse ab (Anderson/Fornell 1994, S. 245; Engel/Blackwell/Miniard 1995, S. 545). Hiernach bildet sich das Zufriedenheitsurteil primär durch einen kognitiven Vergleichsprozess, bei dem eine Person seine Erwartungen hinsichtlich eines Beurteilungsobjektes dem wahrgenomme-

nen Realzustand dieses Objektes gegenüberstellt. Wird die Zufriedenheit hingegen als affektives Konstrukt aufgefasst, so wird nicht auf den Vergleichsvorgang abgestellt, sondern auf das gefühlsmäßige Empfinden des Individuums während und in der Folge einer Transaktions-erfahrung (Gotlieb/Grewal/Brown 1994, S. 875; Oliver 1980, S. 460).

In den jüngeren Veröffentlichungen zur Kundenzufriedenheit setzt sich jedoch zunehmend die Auffassung durch, dass die beiden Definitionszweige nicht als unvereinbare Gegensätze, sondern vielmehr als komplementäre Ansätze zu werten sind (Cronin/Brady/Hult 2000, S. 204; Giering 2000, S. 10; Oliver 1997, S. 178). Das Zufriedenheitsurteil ist demnach sowohl durch das Resultat des Vergleiches von erwarteter und erhaltener Leistung, als auch durch einen positiven oder negativen Empfindungseindruck geprägt.

Zur Erklärung von Kundenzufriedenheit existiert eine Vielzahl unterschiedlicher verhaltenswissenschaftlicher Theorien und Konzepte. Die größte Beachtung erfährt das so genannte C/D-Paradigma (Confirmation/Disconfirmation Paradigm), welchem ein kognitiver Zufriedenheitsbegriff zu Grunde liegt. Dieser Ansatz eignet sich aufgrund seines sehr offenen gespannten theoretischen Rahmens in besonderem Maße als Basismodell zur Erklärung von Kundenzufriedenheit (Homburg/Stock-Homburg 2006, S. 21).

2.2 Das Confirmation/Disconfirmation-Paradigma als Basiskonzept

Das C/D-Paradigma ist als Basiskonzept zur Erklärung von Kundenzufriedenheitsforschung weitgehend akzeptiert. Es wird als integratives Rahmenkonzept verstanden, in welches weitere Konzepte zur Erklärung der Kundenzufriedenheit eingeordnet werden können (Homburg/Stock-Homburg 2006, S. 26). Gemäß dem C/D-Paradigma entsteht Kundenzufriedenheit aus dem bewerteten Vergleich der wahrgenommenen Leistung (Ist-Komponente) mit einem bestimmten Vergleichsstandard des Kunden (Soll-Komponente).

Die Soll-Komponente spiegelt das Erwartungsniveau des Kunden in Bezug auf eine Leistung wider (Homburg/Stock-Homburg 2006). Dieses ist insbesondere von bisherigen Erfahrungen, Erwartungsnormen und Idealen geprägt (Fournier/Mick 1999).

Die Ist-Komponente umfasst die Leistung eines Produkts oder einer Dienstleistung, wobei zwischen objektiver und subjektiver Leistung unterschieden wird. Die tatsächliche, objektive Leistung ist für alle Kunden gleich, wohingegen sich die individuell wahrgenommene, subjektive Leistung aufgrund von Wahrnehmungsverzerrungen durch Schwellen-, Assimilations-, Kontrast- und Ausstrahlungseffekte unterscheidet (Schütze 1992). So können Schwellen existieren, ab denen überhaupt erst Abweichungen von der Soll-Komponente wahrgenommen werden. Dagegen beziehen sich Ausstrahlungseffekte auf die Beeinflussung der Wahrnehmung eines Leistungsmerkmals durch ein anderes Leistungsmerkmal in Form von Analogieschlüssen oder Irradiationen. Es können demnach für ein und dasselbe Objekt verschiedene wahrgenommene Leistungsniveaus existieren, was die in der Literatur bevorzugte Konzeptualisierung der Ist-Komponente durch die subjektive Leistung erklärt.

Der Soll-Ist-Vergleich stellt die zentrale intervenierende Variable zwischen der Soll- bzw. der Ist-Komponente und dem Zufriedenheitsurteil dar und bildet das Kernstück des Entstehungsprozesses von Kundenzufriedenheit (Churchill/Surprenant 1982; Sauerwein 2000). Positive Diskonfirmation ($Ist > Soll$) führt zu einem Zufriedenheitsniveau oberhalb des Anspruchsniveaus, die Konfirmation der Erwartung zu Zufriedenheit auf dem Anspruchsniveau ($Ist = Soll$) und negative Diskonfirmation ($Ist < Soll$) entsprechend zu Unzufriedenheit (Churchill/Surprenant 1982; Oliver 1997; Homburg/Stock-Homburg 2006).

3 Das Mehr-Faktoren-Modell der Kundenzufriedenheit

3.1 Abgrenzung von Minimum-, Zusatz- und Begeisterungsfaktoren

Das klassische C/D-Paradigma legt für den Zusammenhang zwischen Qualität und Kundenzufriedenheit eine „Je mehr, desto besser und je weniger, desto schlechter“ Logik zugrunde. Danach macht eine Verbesserung der Qualität in einem Leistungsmerkmal die Kunden zufriedener, eine Verschlechterung macht Kunden hingegen unzufriedener. Es wird somit unterstellt, dass die Erhöhung der Zufriedenheit bei Verbesserung der Qualität genauso hoch ist wie die Verminderung der Zufriedenheit bei Verschlechterung der Qualität in gleicher Höhe. Dieses Verständnis setzt also gleiche Reaktionen auf Qualitätsveränderungen in positiver wie in negativer Richtung voraus. Es ist jedoch fraglich, ob solche symmetrischen Effekte immer gelten.

So zeigen empirische Befunde (vgl. Tab. 1 unten), dass nicht für alle Leistungsmerkmale eine zunehmende Erfüllung der Erwartungen auch zu zunehmender Zufriedenheit führt. Vielmehr ist nach dem *Kano*-Modell zu vermuten, dass sich in Abhängigkeit des Zusammenhangs zwischen der Erfüllung von Erwartungen und der Zufriedenheit drei Arten von Leistungsmerkmalen identifizieren lassen (Kano 1984; Matzler et al. 2005, S. 304; Oliver 1997, S. 152f.):

- Minimumfaktoren,
- Zusatzfaktoren und
- Begeisterungsfaktoren.

Für Minimumfaktoren gilt in Abb. 1 die untere Kurve. Aus der degressiv steigenden Funktion wird deutlich, dass jede zusätzliche Einheit an Qualität immer geringere Zufriedenheitszuwächse nach sich zieht. So erreichen diese einen Sättigungspunkt, ab dem überhaupt keine Zufriedenheitswirkungen mehr auftreten. Ab diesem Punkt kann auch eine noch so starke Verbesserung dieser Merkmale keine Änderung der Zufriedenheit mehr auslösen. Dieser ist bei den Minimumfaktoren dann erreicht, wenn die Anforderungen erfüllt und Kunden somit nicht unzufrieden sind. Bei Verminderung der Qualität um den gleichen Betrag steigt nun die Unzufriedenheit überproportional an; werden die Erwartungen hier nicht erfüllt, entsteht Unzufriedenheit. Aus den bei Minimumfaktoren vorliegenden abnehmenden Skalenerträgen des funktionalen Zusammenhangs resultiert eine negative Asymmetrie (Anderson/Mittal 2000, S. 109 f.). Minimumfaktoren umfassen demnach jene Leistungsmerkmale, die zu Unzufriedenheit führen, falls sie nicht oder nicht den Erwartungen entsprechend erfüllt werden. Selbst bei voller Erfüllung oder Übererfüllung der Erwartungen kann das Konfirmationsniveau der Zufriedenheit allerdings nicht erreicht werden (Homburg/Homburg-Stock 2006, S. 32). Diese Leistungsmerkmale sind demnach als Mindestanforderungen zu verstehen, deren Erfüllung eine notwendige, aber nicht hinreichende Bedingung für die Entstehung von Kundenzufriedenheit ist. Sie werden von den Kunden als selbstverständlich vorausgesetzt.

Zusatzfaktoren bezeichnen Leistungsattribute, die Zufriedenheit erzeugen, wenn die Erwartungen übertroffen werden, aber auch zu Unzufriedenheit führen, wenn die Erwartungen nicht erfüllt werden. Leistungseigenschaften, für die solche symmetrischen Zufriedenheitseffekte gelten, sind in Abb. 1 durch die Gerade dargestellt. Hier gilt entsprechend ein linearer Zusammenhang zwischen Qualität und der Kundenzufriedenheit wie er aus dem klassischen C/D-Paradigma folgt. Solche linearen Zusammenhänge werden immer dann automatisch unterstellt, wenn der Zusammenhang zwischen Merkmalsqualität und Zufriedenheit mittels Reg-

ression oder LISREL modelliert wird (vgl. etwa Bolton/Drew 1991, S. 376 ff.; Evanschitzky et al. 2004, S. 243). Zusatzfaktoren werden von Kunden ausdrücklich gefordert und entsprechen ihren bewusst wahrgenommenen Bedürfnissen und Wünschen (Van Riel/Liljander/Jurriens 2001, S. 362).

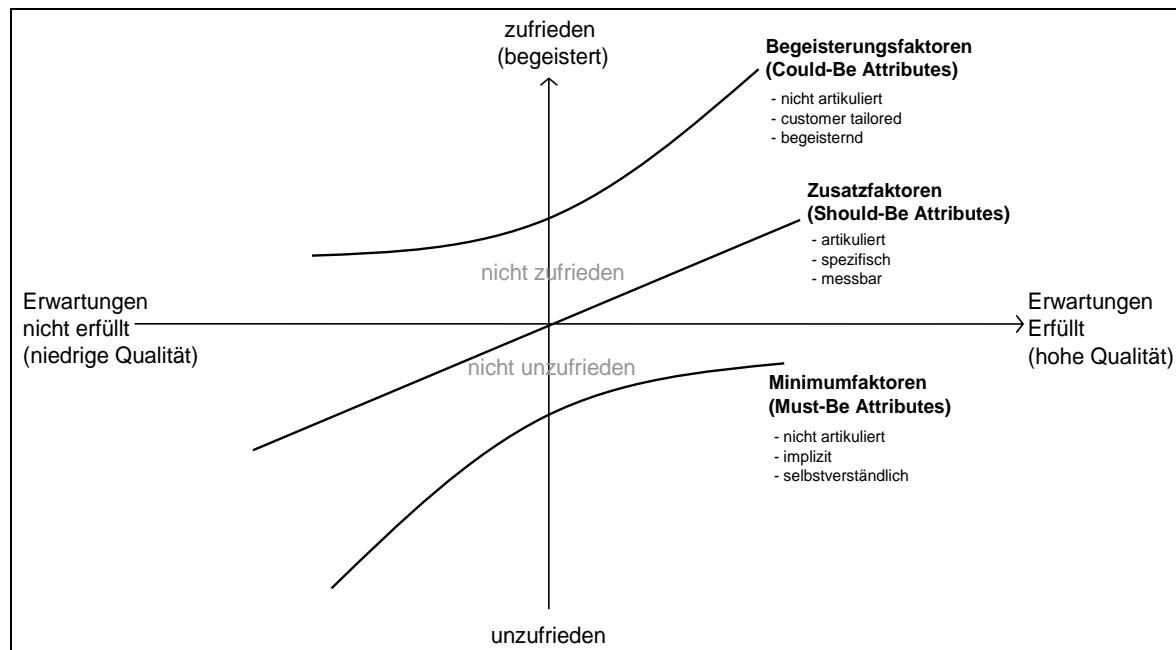


Abb. 1: Das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit

Quelle: In Anlehnung an Berger et al. (1993), S. 26; Bailom et al. (1996), S. 118.

Begeisterungsfaktoren beziehen sich auf jene Leistungsmerkmale, die zu Zufriedenheit führen, wenn sie angeboten werden, aber keine Unzufriedenheit erzeugen, falls sie nicht vorhanden sind. Sie werden von Kunden nicht explizit erwartet, überraschen ihn und können den Kunden daher begeistern bzw. den wahrgenommenen Nutzen einer Kernleistung erhöhen. Bei Begeisterungsfaktoren kommt es zu einer überproportionalen Zufriedenheitsreaktion mit zunehmender Anspruchserfüllung, die zu *Begeisterung* im Sinne von *customer delight* führt. Customer delight bezeichnet eine starke positive emotionale Reaktion des Kunden, welche in erster Linie durch unerwartete Produkt- bzw. Dienstleistungsmerkmale ausgelöst wird (Oliver/Rust/Varki 1997, S. 311 ff.). Die Qualitäts-Zufriedenheits-Funktion weist im Fall von Begeisterungsfaktoren zunehmende Skalenerträge auf, so wie es durch die progressiv steigende Kurve in Abb. 1 dargestellt ist. Jede Verbesserung eines Leistungsattributs um eine Einheit

hat einen höheren Effekt auf die Kundenzufriedenheit als die vorangegangene betragsmäßig identische Einheit (Anderson/Mittal 2000, S. 109). Zufriedenheitseinbußen bei Leistungsver-schlechterung um eine Einheit fallen damit immer geringer aus als die Zufriedenheitszuwäch-se einer Leistungsverbesserung um eine Einheit. Damit implizieren zunehmende Skalenerträ-ge positive asymmetrische Effekte (Matzler et al. 2005, S. 304). Die Zufriedenheitseinbußen bei Leistungsver-schlechterung erreichen eine Grenze, ab der selbst bei weitergehendem Leis-tungsabbau keine weiteren negativen Wirkungen auf die Zufriedenheit mehr erfolgen. An diesem Punkt sind Kunden zwar „nicht zufrieden“, sie sind aber trotz Nicht-Vorhandensein des Leistungsmerkmals niemals unzufrieden.

Wie Abb. 1 verdeutlicht, folgen *asymmetrische Zufriedenheitseffekte* (d.h. Wirkungen) einer Veränderung der Qualität immer dann, wenn der *funktionale* Zusammenhang zwischen Quali-tät (als unabhängige Variable) und Zufriedenheit (als abhängige Variable) *nicht-linear* ist. Es wird deutlich, dass sich der Begriff der Asymmetrie immer auf die Effekte, der Begriff der Linearität hingegen immer auf den funktionalen Zusammenhang bezieht. Insofern liefern Er-kenntnisse über die Symmetrie der Zufriedenheitseffekte Aufschlüsse über die Linearität des zugrunde liegenden Qualitäts-Zufriedenheits-Zusammenhangs.

Während für Minimum- und Begeisterungsfaktoren jeweils nur eine Hälfte der Zufrieden-heitsskala in Abb. 1 relevant ist und die jeweils andere nicht erreicht werden kann, können Zusatzfaktoren (und nur diese) zu Effekten führen, die die volle Skalenbreite von *unzufrieden* bis *vollkommen zufrieden (begeistert)* abdecken. Somit repräsentiert jede der drei Leistungsar-ten einen anderen Teil der Zufriedenheitsskala.

Im Ergebnis kann aus Abb. 1 eine hierarchische Struktur der Faktoren im Hinblick auf ihre Bedeutung für die Entstehung von Kundenzufriedenheit aufgedeckt werden. Hieraus ergeben sich wichtige Erkenntnisse für eine erfolgreiche Gestaltung von Produkten und Dienstleistun-gen. Minimumfaktoren müssen erfüllt werden und stellen gewissermaßen die Eintrittsbarriere in einen Markt dar. Zusatzfaktoren bilden noch eine Wettbewerbshürde, da Kunden hier einen expliziten Vergleich mit den Konkurrenzangeboten vornehmen (Matzler/Pechlaner/Siller 2001, S. 446). Werden die Mindestanforderungen erfüllt und die Zusatzmerkmale auf einem wettbewerbsfähigen Niveau angeboten, kann eine Verbesserung der Begeisterungsfaktoren die Kundenzufriedenheit überproportional steigern und so zur Differenzierung vom Wettbe-werb beitragen (Bauer/Hammerschmidt/Falk 2005). Zu beachten ist allerdings, dass weder

Zusatz- noch Begeisterungsfaktoren fehlende Minimumfaktoren kompensieren können. Die graphische Darstellung dieses Zusammenhangs zwischen Erwartungserfüllung und den Verläufen der Zufriedenheitsfaktoren wird oft als das *Kano*-Modell der Kundenzufriedenheit bezeichnet (vgl. Abb. 1).

In der Forschung zur Kundenzufriedenheit ist jedoch bisher kaum geklärt, wie eine Mehr-Faktoren-Struktur eindeutig theoretisch fundiert werden kann (Matzler 2000). Daher werden im nächsten Abschnitt mit der Zwei-Faktoren-Theorie und der Opponent-Process-Theorie zwei theoretische Ansätze zur Erklärung des Mehr-Faktoren-Modells der Kundenzufriedenheit vorgestellt.

3.2 Theoretische Fundierung des Mehr-Faktoren-Modells der Kundenzufriedenheit

Einen ersten Ansatz, der zunächst zwei der oben genannten drei Faktoren der Kundenzufriedenheit theoretisch erklären kann, liefern *Herzberg/Mausner/Snyderman* (1959) in ihrer Studie zur Arbeitszufriedenheit. Die Autoren identifizieren Merkmale, die einerseits bei Erfüllung der Erwartungen zu Zufriedenheit und bei Untererfüllung zu Nicht-Zufriedenheit führen (Motivatoren). Andererseits werden auch Merkmale entdeckt, die bei Erwartungserfüllung lediglich zu Nicht-Unzufriedenheit und bei Untererfüllung zu Unzufriedenheit führen (Hygiene-Faktoren) (Herzberg/Mausner/Snyderman 1959, S. 111 ff.; Schütze 1992, S. 142). Der *Herzbergschen* Zwei-Faktoren-Theorie zufolge, können Motivatoren nur Zufriedenheit erzeugen, aber Unzufriedenheit nicht vermeiden, während Hygiene-Faktoren nicht zu Zufriedenheit führen sondern nur Unzufriedenheit vermeiden können (Matzler 1997, S. 123).

Danach haben Hygiene-Faktoren (auch Context-Variablen genannt, wie z.B. Managementstil, Vergütung, Sicherheit etc.) nur geringen Einfluss auf die Motivation zur Leistung und beziehen sich auf das Umfeld der Arbeit. Insofern stellen sie Mindestanforderungen dar, deren Erfüllung vorausgesetzt wird. Daneben beziehen sich Motivatoren (auch Content-Variablen genannt, wie z.B. Erfolg, Anerkennung, Aufstieg etc.) auf Arbeitsinhalte und können Leistungsbereitschaft und Zufriedenheit erzeugen, wobei ihre Erfüllung nicht als selbstverständlich angesehen wird (Schütze 1992, S. 142).

Herzberg/Mausner/Snyderman (1959) beschränken ihre Zwei-Faktoren-Theorie jedoch nicht ausschließlich auf die Arbeitszufriedenheit. Sie sehen darin vielmehr eine dynamische Theo-

rie, die die Entstehung von Kundenzufriedenheit und Unzufriedenheit grundsätzlich erklären kann. Ein zentraler Kritikpunkt an der Zwei-Faktoren-Theorie bezieht sich auf die Methodenabhängigkeit der Ergebnisse von *Herzberg/Mausner/Snyderman* (1959), da sie nur mit dem von ihnen verwendeten Erhebungsinstrument (*Critical Incident Technique*) zu bestätigen bzw. reproduzierbar sind (Matzler 1997, S. 123). Ferner ist zu bemängeln, dass die *Critical Incident Technique* einerseits keinen expliziten Bezug zum Zufriedenheitskonstrukt aufweist und andererseits nur zwei Faktoren klassifiziert werden, die hauptsächlich extreme Zufriedenheit und extreme Unzufriedenheit repräsentieren. Somit fehlen Informationen bezüglich eines neutralen Bereichs, da der Übergang von Zufriedenheit zu Unzufriedenheit nicht erfasst wird.

Hier setzt die *Opponent-Prozess-Theorie* nach *Solomon/Corbit* (1974) an. Sie beschreibt die Dynamik einer von einem bestimmten Ereignis erzeugten Emotion. Sie ist mit den Aussagen des C/D-Paradigmas kompatibel, da beide Ansätze davon ausgehen, dass wahrgenommene Reize zu einem Vergleichsstandard in Relation gesetzt und anhand dieses Vergleichsstandards bewertet und eingeordnet werden (Matzler 2000, S. 16). Die *Opponent-Prozess-Theorie* stützt sich grundsätzlich auf das physiologische Phänomen der *Homöostase* (Fletcher 1942, S. 80 ff.; Oliver 1981, S. 29). Danach passt sich der Körper an bestimmte Reize an, um ein gleich bleibendes Niveau an Erregung/Aktivierung (z.B. Körpertemperatur) aufrechtzuerhalten. Dieses konstante Niveau wird durch einen neurophysiologischen Prozess (*Opponent-Prozess*) gesichert, in dessen Verlauf eine entgegengesetzte Reaktion den gleichgewichtsstörenden Reiz ausgleicht (Hurvich/Jameson 1957, S. 384 ff.). So reagiert beispielsweise der menschliche Körper auf Kälte mit Zittern und bei Hitze entsprechend mit Schwitzen, um die Körpertemperatur auf einem konstanten Niveau zu halten (Oliver 1981, S. 30). Nach wiederholter Stimulation des zentralen Nervensystems durch vergleichbare Reize kommt es zu einer Verstärkung des *Opponent-Prozesses*, der in der Folge auch schneller ausgelöst wird (Solomon/Corbit 1974, S. 129; Solomon 1980, S. 694 ff.). Dies bedeutet, dass ein wiederholt wahrgenommener Reiz gewisse Lerneffekte hervorruft, wodurch letztlich störende Einflüsse durch externe Störungen abgeschwächt werden.

Versteht man Kundenzufriedenheit gemäß dem C/D-Paradigma als Ergebnis eines kognitiven Vergleichsprozesses, welcher durch die Wahrnehmung bestimmter Stimuli (Leistungsattribute) ausgelöst wird, leistet die *Opponent-Prozess-Theorie* einen wichtigen Beitrag zur Fundierung der Mehr-Faktoren-Struktur von Kundenzufriedenheit. So ist aufgrund des dem Stimulus gegensteuernden *Opponent-Prozesses* zunächst davon auszugehen, dass Zufriedenheit bzw. Un-

zufriedenheit ein zeitlich begrenztes Phänomen ist. Dabei bestimmen die bereits gemachten Erfahrungen der Kunden, welchen Effekt ein bestimmtes Leistungsmerkmal hervorruft. Unerwartete Attribute erzeugen positive Emotionen und werden durch den Opponent-Prozess erst zeitverzögert neutralisiert. Solche Merkmale stellen nach *Kano (1984) Begeisterungsfaktoren* dar. Diese werden vom Kunden nicht explizit erwartet, überraschen ihn und können den Kunden daher begeistern bzw. den wahrgenommenen Nutzen einer Kernleistung erhöhen.

Bei wiederholter Wahrnehmung dieser Leistungsmerkmale stellen sich Lerneffekte ein, der Gleichgewichtszustand wird schneller hergestellt. Diese Merkmale können nicht mehr „begeistern“, da sie wiederholt wahrgenommen wurden und Bestandteile der erwarteten Leistung geworden sind. Dadurch kann der Reiz kaum noch zu Störungen des Gleichgewichts führen und entspricht einem *Minimumfaktor*. Der Stimulus kann keine positiven Emotionen auslösen, da der Opponent-Prozess sofort entgegenwirkt. Dementsprechend stellen *Zusatzfaktoren* ein Übergangsstadium zwischen diesen beiden Extremen dar. Die Stimuli wurden zwar schon wahrgenommen sind aber noch relativ neu. Daher können sie kurzfristig, bis der Opponent-Prozess einsetzt, positive Emotionen der Zufriedenheit erzeugen. Bei Nichtwahrnehmung dieser Stimuli entsteht allerdings ein Gefühl der Unzufriedenheit, da eine frühere Wahrnehmung den Opponent-Prozess bereits stimuliert hat.

3.3 Bestandsaufnahme empirischer Studien zum Mehr-Faktoren-Modell der Kundenzufriedenheit

Erste empirische Arbeiten zur Mehr-Faktoren-Struktur von Kundenzufriedenheit konzentrieren sich auf die Critical Incident Technique (CIT) als Erhebungs- und Auswertungsmethode (Swan/Combs 1976; Maddox 1981; Bitner/Booms/Tetreault 1990). Der Kunde wird hier nach kritischen Ereignissen befragt, d.h. nach solchen Ereignissen in der Interaktion mit dem Dienstleister, die der Kunde als besonders negativ bzw. positiv erlebt hat und die von ihm als besonders bedeutend empfunden werden (Bitner/Booms/Tetreault 1990, S. 73). Anschließend werden die geschilderten Vorfälle in einem mehrstufigen Auswertungsverfahren analysiert, um auf Basis von Inhaltsanalysen typische Erlebniskategorien sowie kategorienbezogene Häufigkeiten zu ermitteln. Kritisch ist an diesen Arbeiten die Vernachlässigung „gewöhnlicher“ Ereignisse zu sehen, wodurch der Wirkungszusammenhang zwischen Produkt- bzw. Servicequalität und Kundenzufriedenheit nicht ganzheitlich abgebildet wird. Dies führt letzt-

lich zu verzerrten Aussagen bzgl. der Faktorenstruktur der Kundenzufriedenheit, da explizit eine Zwei-Faktoren-Struktur schon a priori vorgegeben wird (Matzler 1997, S. 147).

Die strikte Annahme einer Zwei-Faktoren-Struktur in früheren Untersuchungen führte zunächst dazu, dass Leistungsmerkmale, die sowohl Zufriedenheit als auch Unzufriedenheit beeinflusst haben, nicht weiter berücksichtigt wurden. Nachfolgende Studien integrieren diese Faktoren allerdings unter verschiedenen Bezeichnungen wie „Hybrids“ (Brandt 1987, 1988) „Criticals“ (Cadotte/Turgeon 1988) oder „Dual Treshold Factors“ (Silvestro/Johnston 1990) in die Mehr-Faktoren-Struktur von Kundenzufriedenheit.

Die Ergänzung der Zwei-Faktoren-Modelle um Leistungsfaktoren, die Effekte sowohl auf Unzufriedenheit als auch Zufriedenheit ausüben, wird durch das *Kano*-Modell geleistet (Mittal/Ross/Baldasare 1998; Matzler et al. 2004). Im Rahmen dieser Untersuchungen erfolgt die Aufdeckung asymmetrischer und nicht-linearer Effekte der Attributsausprägungen (d.h. der Service- bzw. Produktqualität) auf die Gesamtzufriedenheit.

Eine weitere Methode zur Aufdeckung nicht-linearer Effekte ist die von *Brandt* (1987, 1988) entwickelte *Penalty-Reward-Contrast-Analyse*. Diese stellt eine spezielle Form der multiplen Regressionsanalyse mit Dummy-Variablen (0/1-Variablen) als unabhängige Größen dar (Maddox 1981). Dabei wird für die Ermittlung von negativen asymmetrischen Effekten (sog. Penalty-Faktoren) bzw. positiven asymmetrischen Effekten (Reward-Faktoren) der unabhängigen Variablen auf die abhängige Variable jeweils ein Set an Dummy-Variablen gebildet. Grundlage hierfür ist die Bewertung der jeweiligen unabhängigen Variable (ein Leistungsmerkmal wie bspw. Sicherheit). Bei Bewertungen im oberen Quartil der verwendeten Skala wird die Reward-Dummy-Variable auf Eins für alle anderen Bewertungen auf Null gesetzt (Matzler et al. 2005, S. 308). Bei den Penalty-Dummy-Variablen verhält es sich genau umgekehrt. D.h. Bewertungen im unteren Quartil erhalten als Penalty-Dummy-Variable die Eins, alle anderen den Wert Null. Mit den Dummy-Paaren pro Faktor als unabhängigen Größen und der Gesamtzufriedenheit als abhängiger Größe wird anschließend eine multiple Regressionsanalyse durchgeführt (Brandt 1987, S. 62).

Die in Abb. 1 dargestellten nicht-linearen Zusammenhänge zwischen Merkmalsqualität und Kundenzufriedenheit konnten in verschiedenen Branchen wie Gesundheitswesen, Luftfahrt, Automobil, Finanzdienstleistungen, Telekommunikation und Unterhaltung (Mittal/ Ross/ Baldasare 1998) nachgewiesen werden. Hierbei entsprechen Leistungsattribute, deren Ein-

fluss auf die Kundenzufriedenheit eine negative Asymmetrie aufweist (d.h. der Effekt auf die Kundenzufriedenheit ist im Bereich geringer Service- bzw. Produktqualität stärker als im höheren Bereich) den Minimumfaktoren aus dem *Kano*-Modell. Bei einer Geldanlage wäre dies bspw. eine positive Rendite, die ein Fonds abwirft (Anderson/Mittal 2000). Im Falle positiver Asymmetrie ist ein stärkerer Einfluss hoher Service- bzw. Produktqualität auf die Kundenzufriedenheit zu verzeichnen. Attribute dieser Kategorie repräsentieren Begeisterungsfaktoren des *Kano*-Modells, da sie vom Kunden nicht explizit erwartet werden und daher einen überproportional starken Effekt auf die Zufriedenheit ausüben (Matzler et al. 2005). Ein Beispiel hierfür wäre das Einräumen spezieller Konditionen bei einer Kreditvergabe. Hieraus wird deutlich, dass insbesondere die Untersuchung asymmetrischer Effekte für das Management von Kundenzufriedenheit ein wichtiges Anliegen ist (Anderson/Mittal 2000).

Die Auswertung der Literatur zeigt, dass die Annahme einer Ein-Faktor-Struktur der Kundenzufriedenheit bzw. eines symmetrischen und linearen Zusammenhangs zwischen Attributausprägung und Gesamtzufriedenheit zu Fehlern im Management von Kundenzufriedenheit führt. So werden Minimumfaktoren tendenziell überschätzt, da bei einer Leistungsverbesserung in diesem Bereich die erhoffte Steigerung der Kundenzufriedenheit nicht unbedingt eintritt. Die Bedeutung von Begeisterungsfaktoren wird dagegen eher unterschätzt, da sie gerade im Bereich hoher Leistungsausprägung einen stärkeren Einfluss auf die Gesamtzufriedenheit haben als bei geringer Leistungsausprägung.

Autor(en)	Befragungsmethode und Datengrundlage	Analysemethode	Kernergebnisse
<i>Anderson/Mittal</i> (2000)		<ul style="list-style-type: none"> • Fallstudien • Literaturauswertung • Konzeptionelle Überlegungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Konzeption asymmetrischer Zusammenhänge zwischen Servicequalität und Kundenzufriedenheit, d.h. der Einfluss der Verbesserung eines Serviceattributs unterscheidet sich vom Einfluss einer äquivalenten Verschlechterung. • Konzeption nichtlinearer Zusammenhänge zwischen Servicequalität und Kundenzufriedenheit, d.h. der Einfluss der Verbesserung eines Serviceattributs um eine Einheit ist geringer als die vorgelagerte Steigerung um eine Einheit.
<i>Brandt</i> (1987; 1988)	Schriftliche Befragung von 400 Kunden eines Pakettransportdienstes.	<ul style="list-style-type: none"> • Regressionsanalyse mit Dummy-Variablen 	<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung der Penalty-Reward-Contrast-Analyse. • Drei-Faktoren-Struktur der Kundenzufriedenheit: Penalty-Faktoren (Minimum Requirements) vermeiden Unzufriedenheit; Reward-Faktoren (Value Enhancing Features) stiften Zufriedenheit. • Hybride Faktoren (Hybrids) wirken sowohl auf Unzufriedenheit als auch auf Zufriedenheit.
<i>Cheung/Lee</i> (2005)	Online-Befragung von 515 Nutzern eines Internet-Portals in Hong Kong.	<ul style="list-style-type: none"> • Regressionsanalyse mit Dummy-Variablen 	<ul style="list-style-type: none"> • Eine hohe Qualität in den Bereichen Understandability (verständliche Informationen) und System Navigation (Navigation auf der Webseite) hat einen größeren Effekt auf Kundenzufriedenheit als schlechte Servicequalität in diesen Bereichen. • Eine schlechte Qualität der Bereichen Information (Informationsqualität), Reliability (Zuverlässigkeit) und Usefulness (Nutzen) hat einen größeren Effekt auf Unzufriedenheit als gute Servicequalität in diesen Bereichen.
<i>Matzler et al.</i> (2004)	Standardisierte Befragung von 259 Kunden eines Zulieferers in der Automobilindustrie.	<ul style="list-style-type: none"> • Regressionsanalyse mit Dummy-Variablen 	<ul style="list-style-type: none"> • Empirischer Nachweis der Drei-Faktoren-Struktur der Kundenzufriedenheit. • Beschwerdebehandlung, Projektmanagement und Innovativität stellen Basisfaktoren der betrachteten Leistung dar. • Kundenbetreuung kann als Begeisterungsfaktor identifiziert werden. • Funktionalität des Designs und Produktqualität symbolisieren Zusatzfaktoren. • nen für die Importance-Performance-Analyse.

Autor(en)	Befragungsmethode und Datengrundlage	Analysemethode	Kernergebnisse
<i>Matzler et al. (2005)</i>	Schriftliche Befragung von 211 Privatkunden einer österreichischen Regionalbank.	<ul style="list-style-type: none"> • Regressionsanalyse mit Dummy-Variablen 	<ul style="list-style-type: none"> • Empirischer Nachweis einer Zwei-Faktoren-Struktur der Kundenzufriedenheit. • Zuverlässigkeit und Freundlichkeit, Erreichbarkeit und tangibles Umfeld sind Basisfaktoren einer Bankdienstleistung. • Die Merkmale Konditionen und persönlicher Berater sind demgegenüber Begeisterungsfaktoren.
<i>Mittal/Ross/Baldasare (1998)</i>	Telefoninterviews mit 4.517 Kunden einer Krankenversicherung in den USA und schriftliche Befragung von 9.359 bzw. 13.759 Autokäufern in den USA.	<ul style="list-style-type: none"> • Deskriptive Auswertung • Regressionsanalyse mit Dummy-Variablen 	<ul style="list-style-type: none"> • Schlechte Service- bzw. Produktqualität in einem Attribut hat einen stärkeren Einfluss auf die Kundenzufriedenheit als gute Service- bzw. Produktqualität beim gleichen Attribut. • Erfahrungen mit der Service- bzw. Produktqualität eines Attributs stellen eine wichtige Determinante für kommende Wahlentscheidungen dar. • Zur Maximierung der Kundenzufriedenheit sollte die Service- bzw. Produktqualität von Leistungsattributen optimiert anstatt maximiert werden.
<i>Zhang/von Dran (2002)</i>	Schriftliche Bewertung von vorgegebenen Webseiten durch 70 bzw. 67 Studenten in den USA.	<ul style="list-style-type: none"> • Deskriptive Auswertung 	<ul style="list-style-type: none"> • Anwendung des Kano-Modells auf die Qualitätswahrnehmung einer Webseite. • Aufdeckung einer Drei-Faktoren-Struktur der Kundenzufriedenheit im Internet. • Nachweis der Veränderung der Qualitätswahrnehmung im Zeitverlauf.

Tab. 1: Empirische Arbeiten zur Mehr-Faktoren-Struktur von Kundenzufriedenheit

Angesichts hieraus resultierender Fehlallokationen bei der Leistungsgestaltung stellt die Identifikation von Minimum-, Zusatz- und Begeisterungsfaktoren eine wichtige Herausforderung für das Management von Kundenzufriedenheit im Internet dar.

3.4 Relevanz des Mehr-Faktoren-Modells der Kundenzufriedenheit im Internet

Wie der Literaturüberblick in Tab. 1 zeigt, hat eine Untersuchung asymmetrischer Zufriedenheitseffekte im Internet-Kontext bisher noch kaum stattgefunden. Lediglich *Zhang/van Dran* (2001) und *Cheung/Lee* (2005) liefern erste Hinweise darauf, dass bei bestimmten Website-Bereichen die Effekte auf die Zufriedenheit je nach Qualitätslevel unterschiedlich stark ausfallen, was nicht-lineare Zusammenhänge belegt. Allerdings betrachten diese Studien nur die Qualität der Website, die nur eine Komponente elektronischer Dienstleistungserbringung darstellt und nur die Potenzialphase abbildet. Neben der Qualität der technischen Schnittstelle müssen für eine ganzheitliche Qualitätsbeurteilung auch die Prozess- und Ergebnisqualität berücksichtigt werden (Bauer/Falk/Hammerschmidt 2004, 2006).

Eine Untersuchung asymmetrischer Effekte der Qualitätsbeurteilung erscheint gerade für elektronische Dienstleistungen besonders notwendig, da die deutlich höhere Leistungstransparenz und geringere Informations- und Transaktionskosten zur Folge haben, dass sich Nutzer einen viel besseren Überblick über die Leistungsangebote der Konkurrenz verschaffen und diese genau vergleichen können. Daher können Nutzer viel einfacher erkennen, welche Merkmale sie ebenso gut von der Konkurrenz erhalten und somit selbstverständlich auch vom derzeit genutzten Anbieter verlangen können (Shankar/Smith/Rangaswamy 2003, S. 153 ff.). Diese Merkmale sind Bestandteil der Kernleistung und werden aus Kundensicht als selbstverständlich erachtet, weshalb sie den Minimumfaktoren des *Kano*-Modells entsprechen (Bauer/Hammerschmidt/Falk 2005, S. 170; Grönroos et al. 2000, S. 245). Die Mindestforderungen bezüglich dieser Leistungskategorie müssen erfüllt werden, um Unzufriedenheit zu vermeiden. Eine Übererfüllung führt hierbei allerdings nicht zu Zufriedenheit.

Aufgrund der hohen Leistungstransparenz im Internet und der Tatsache, dass der Kunde aktiv in die Leistungserstellung eingebunden ist, postuliert die Opponent-Prozess-Theorie zudem wirksamere Lernvorgänge im Opponent-Prozess (Kleemann/Hammerschmidt/Falk 2006, S. 285; Meuter et al. 2003, S. 899). Hieraus folgt, dass der Kunde sich in einer kürzeren Zeit an Leistungsmerkmale gewöhnt und diese als selbstverständlich betrachtet. Die Entwertung von

Begeisterungsfaktoren zu Zusatz- und schließlich zu Minimumfaktoren wird im Internet daher beschleunigt. Diese Effekte führen zu einer schnelleren Leistungsangleichung (Nivellierung) im Internet und folglich zu einer schnelleren Erosion von Leistungsvorsprüngen. Die Feststellung, dass Zufriedenheit ein dynamisches Konstrukt ist und das Zufriedenheitsstiftungspotential von Features zeitlich begrenzt ist, gilt umso mehr für elektronisch erbrachte Dienstleistungen (Shankar/Smith/Rangaswamy 2003).

Aufgrund der Besonderheiten des Internets wie Multimedialität und Interaktivität ist zudem die Gefahr einer Reiz- und Informationsüberflutung und daraus folgender Sättigungs- und Abnutzungseffekte besonders groß. Viele Features werden gar nicht mehr wahrgenommen oder erzielen zumindest nicht die beabsichtigte Wirkung beim Kunden (Feature-Fatigue-Effekt) (Thompson/Hamilton/Rust 2005, S. 431 ff.).

Empirische Studien zeigen ferner, dass negative Diskonfirmation stärkere psychologische Resonanz nach sich zieht als positive Diskonfirmation und negativen Informationen daher auch mehr Bedeutung eingeräumt wird (Streukens/de Ruyter 2004, S. 102). So dominieren auch in den Studien von *Cheung/Lee* (2005, S. 79 f.) und *Zhang/von Dran* (2002, S. 17 f.) eindeutig negative asymmetrische Effekte elektronischer Servicequalität auf die Kundenzufriedenheit.

In Anbetracht obiger Ausführungen ist mit dem Vorliegen negativer asymmetrischer Effekte elektronischer Dienstleistungsqualität auf die Kundenzufriedenheit zu rechnen. Wir postulieren zudem, dass im Internet angesichts effektiverer Lernvorgänge im Opponent-Prozess und der guten Vergleichbarkeit von Leistungsstandards Minimumfaktoren der Kundenzufriedenheit dominieren.

Die bessere Vergleichbarkeit elektronischer Dienstleistungen lässt jedoch auch darauf schließen, dass Merkmale, die über den Marktstandard hinausgehen, vom Kunden tatsächlich erkannt werden. Solche Faktoren werden vom Kunden nicht vorausgesetzt und können ihn daher begeistern. Die Opponent-Prozess-Theorie stützt daher auch die Vermutung positiver asymmetrischer Effekte ungewohnter Leistungsmerkmale auf die Kundenzufriedenheit. So ist aus ihr abzuleiten, dass unerwartete Servicequalität einen neuen Stimulus darstellt, der das emotionale Gleichgewicht „positiv“ zu stören vermag und daher überproportional stark zu Zufriedenheit führt. Das Nichtvorhandensein bzw. eine minderwertige Qualität dieser Merk-

male löst jedoch keine Unzufriedenheit aus, da der Opponent-Prozess erst zeitverzögert einsetzt. Positive asymmetrische Effekte werden gemäß dem *Kano*-Modell durch Begeisterungsfaktoren verursacht, da hier die Erwartungen der Kunden nicht vorhanden sind bzw. übererfüllt werden (Matzler et al. 2004, S. 274). Da sich Anbieter im Internet in erster Linie durch über den Marktstandard hinausgehende Dienstleistungsqualität einen Wettbewerbsvorteil verschaffen können, ist zusätzlich zur Existenz von Minimumfaktoren auch mit der Existenz von Begeisterungsfaktoren zu rechnen (Thompson/Hamilton/Rust 2005, S. 431).

Angesichts des überproportionalen Zufriedenheitsstiftungspotentials von Begeisterungsfaktoren erhalten in der jüngsten Literatur das Konstrukt der Kundenbegeisterung (*customer delight*) und Methoden, um die Treiber von *customer delight* aufzudecken, zunehmend Aufmerksamkeit (Arnold et al. 2005; Bowman/Narayandas 2004; Finn 2005; Oliver/Rust/Varki 1997). Zahlreiche Befunde belegen, dass die Zufriedenheit erst dann einen Einfluss auf die Wiederkaufabsicht und damit die Profitabilität eines Kunden hat, wenn die Zufriedenheit eine starke emotionale Komponente aufweist (Bowman/Narayandas 2004). Ein Stadium „emotionaler Zufriedenheit“ (*outraged satisfaction* bzw. *delight*) kann nach Ansicht vieler Autoren jedoch nur durch Überraschung erreicht werden (Schneider/Bowen 1999; Mittal/Kamakura 2001).

Wie bereits geschildert, sind Zusatzfaktoren im Übergang zwischen den Extrempunkten Minimumfaktor und Begeisterungsfaktor anzusiedeln. Aufgrund der theoretischen Fundierung dieser beiden Faktoren erscheint letztlich das Vorhandensein von Zusatzfaktoren ebenfalls plausibel.

Existierende Studien weisen bereits die skizzierten negativen bzw. positiven asymmetrischen Effekte für die Qualität der Webseite, welche ein Bestandteil elektronischer Dienstleistungsqualität ist, nach. So zeigen *Cheung/Lee* (2005, S. 79), dass das Qualitätsmerkmal Verständlichkeit von Informationen positive asymmetrische Zufriedenheitseffekte ausübt. *Zhang/von Dran* weisen demgegenüber bspw. einen negativen asymmetrischen Effekt des Qualitätsmerkmals Stabilität der Webseite auf die Kundenzufriedenheit nach (*Zhang/von Dran* 2002, S. 17). In klassischen Dienstleistungsbranchen wurden zudem asymmetrische Einflüsse der Servicequalität in der Prozess- und Ergebnisphase (z.B. im Hinblick auf einen persönlichen Berater oder die Zuverlässigkeit der Leistungserstellung) auf die Kundenzufriedenheit aufgedeckt (Matzler et al. 2005, S. 309). Solche Analysen fehlen allerdings bislang für elektroni-

sche Dienstleistungsumfelder und werden im Rahmen der folgenden empirischen Untersuchung für Internet-Banking-Services vorgenommen.

4 Empirische Untersuchung

4.1 Internet-Banking als Gegenstandsbereich der Untersuchung

Zur Analyse der Mehr-Faktoren-Struktur der Kundenzufriedenheit im Internet diente das Internet-Banking als Untersuchungskontext. Unter Internet-Banking versteht man allgemein die Abwicklung der täglichen Bankgeschäfte, wie z.B. Kontoabfragen, Überweisungen oder das Einrichten von Daueraufträgen über das Internet (Bauer/Falk/Hammerschmidt 2004, S. 45). Internet-Banking stellt eine Form des direkten Vertriebs dar, die für die Kreditinstitute immer wichtiger wird. Dies liegt einerseits daran, dass die Nachfrage nach Bankdienstleistungen, meist als Ergänzung zum klassischen Filialvertrieb, im Internet kontinuierlich zunimmt (Bundesverband deutscher Banken 2005). Andererseits erfreut sich Internet-Banking nicht nur einer stetig wachsenden Nutzerschaft, sondern auch einer zunehmenden Akzeptanz bei den Kunden (TNS Infratest 2004, S. 332). Der Vorteil besteht für den Kunden vor allem in einer erhöhten Flexibilität der Dienstleistungsinanspruchnahme sowie in Zeit- und Kostenersparnissen. Insgesamt wickeln schon nahezu vier von zehn Deutschen (37 Prozent) ihre Standard-Bankgeschäfte inzwischen online ab (von Eimeren/Gerhard/Frees 2004, S. 356) und zunehmend auch komplexere Finanztransaktionen online durchgeführt werden. Zudem wird ein weiterer rasanter Anstieg der Nutzerzahlen von Internet-Banking erwartet, der auf der steigenden Verbreitung des Internets und den Vorteilen auf Anbieter- und Kundenseite basiert. So verursacht eine Internet-Banking-Transaktion durchschnittlich nur ca. 10% der Kosten einer vergleichbaren Transaktion im traditionellen Filialgeschäft. Dieser Vorteil wird letztlich in Form attraktiver Konditionen (z.B. geringere Gebühren) an die Kunden weitergegeben (Jayawardhena 2004, S. 187).

Die Steigerung der Zufriedenheit von Internet-Banking-Nutzern hat enorme Auswirkungen auf den Erfolg und die Rentabilität der Anbieter. Durch den steigenden Wettbewerbsdruck im Internet-Banking erhält die Kundenzufriedenheit, als entscheidender Differenzierungs- und Erfolgsfaktor, einen immer wichtigeren Stellenwert. Die Wettbewerbsintensivierung im Bereich virtueller Finanzdienstleistungen basiert auf einer zunehmenden Nutzung des Internets

als Vertriebskanal, dem Eintritt neuer Wettbewerber (z.B. Direktbanken), einer prinzipiell höheren Wechselbereitschaft sowie gesteigener Markttransparenz (Reibstein 2002, S. 465 f.). Empirische Befunde im Bereich Internet-Banking zeigen ferner, dass eine hohe Zufriedenheit stark positiv auf die Wiederkauf- und Zusatzkaufabsicht sowie die Beziehungsintensität als den Haupttreibern des Customer Lifetime Value wirkt (Bauer/Falk/Hammerschmidt 2004, S. 54 f.; Bauer/Falk/Hammerschmidt 2006, S. 873). Vor diesem Hintergrund ist es von großem Interesse, die E-Service-Merkmale zu identifizieren, die den größten Einfluss auf die Kundenzufriedenheit haben. Nur so können Ressourcen im Qualitätsmanagement optimal verteilt werden, d.h. eine Vernachlässigung von Begeisterungsfaktoren und Überinvestitionen in Minimumfaktoren vermieden werden.

4.2 Konzeption der empirischen Untersuchung

Zur Untersuchung der differenzierten Zusammenhänge zwischen Leistungsangebot und Kundenzufriedenheitsstiftung im Internet wird auf das oben vorgestellte *Kano*-Modell zurückgegriffen. Gemäß der *Kano*-Methode wird ein spezieller Fragebogen verwendet, der zu jedem Leistungsmerkmal eine funktionale (Merkmal ist vorhanden) und eine dysfunktionale Frage (Merkmal ist nicht vorhanden) stellt (Kano 1984, S. 43 ff.). Zu beiden Fragestellungen werden fünf Antwortmöglichkeiten vorgegeben. Durch Kombination beider Antworten kann die Symmetrie der beiden Perspektiven ermittelt und so das Leistungsmerkmal klassifiziert werden (vgl. Abb. 2).

Zur Verdeutlichung soll folgendes Beispiel dienen. Antwortet ein Kunde auf die funktionale Form der Frage „Wenn die Website ihrer Bank sehr *übersichtlich* gestaltet ist, wie finden sie das?“ mit „Das würde mich sehr *freuen*“ und auf die dysfunktionale Form der Frage „Wenn die Website ihrer Bank *unübersichtlich* gestaltet ist, wie finden sie das?“ mit „Das würde mich sehr *stören*“, kann aus der Kombination der beiden Antworten in der Auswertungstabelle dieses Leistungsattribut als „Z“ (Zusatzmerkmal) klassifiziert werden (vgl. Abb. 2). Diese Klassifizierung wird vorgenommen, weil bei diesem Merkmal offensichtlich ein symmetrischer Zusammenhang zwischen Leistungserbringung und Zufriedenheit besteht.

Leistungsmerkmal	Dysfunktionale (negative) Frage					
	1. Würde mich sehr freuen	2. Setze ich voraus	3. Das ist mir egal	4. Könnte ich in Kauf nehmen	5. Würde mich sehr stören	
Funktionale (positive) Frage	1. Würde mich sehr freuen	F	B	B	B	Z
	2. Setze ich voraus	E	I	I	I	M
	3. Das ist mir egal	E	I	I	I	M
	4. Könnte ich in Kauf nehmen	E	I	I	I	M
	5. Würde mich sehr stören	E	E	E	E	F

Das Leistungsmerkmal ist ...

M: Minimumfaktor
Z: Zusatzfaktor
B: Begeisterungsfaktor

E: Entgegengesetzter Faktor
I: Indifferent
F: Fragwürdig

Abb. 2: Die Kano-Auswertungstabelle

Quelle: Kano (1984), S. 44; Berger et al. (1993), S. 6.

Neben den Minimum-, Zusatz- und Begeisterungsmerkmalen enthält die Auswertungstabelle noch drei weitere Kategorien. Merkmale der Kategorie „I“ (Indifferent) beeinflussen die Zufriedenheit nicht. Den Kunden ist es egal, ob das Attribut vorhanden ist oder nicht. Ergibt sich bei der Auswertung die Kategorie „E“ (Entgegengesetzt), dann wird von den Kunden anstelle dieser Leistungsausprägung vielmehr dessen Gegenteil erwünscht. Als Beispiel sei eine Urlaubsreise genannt, bei der ein Kundensegment einen voll durchgeplanten Urlaub wünscht, während ein anderes Kundensegment dies als störend empfinden würde. Auf die Kategorie „F“ (Fragwürdig) entfallen im Normalfall keine Antworten, außer bei falscher Fragestellung oder bei Antwortfehlern der Kunden (Berger et al. 1993, S. 10; Bailom et al. 1996, S. 121; Kaapke/Hudetz 2001, S. 140 f.).

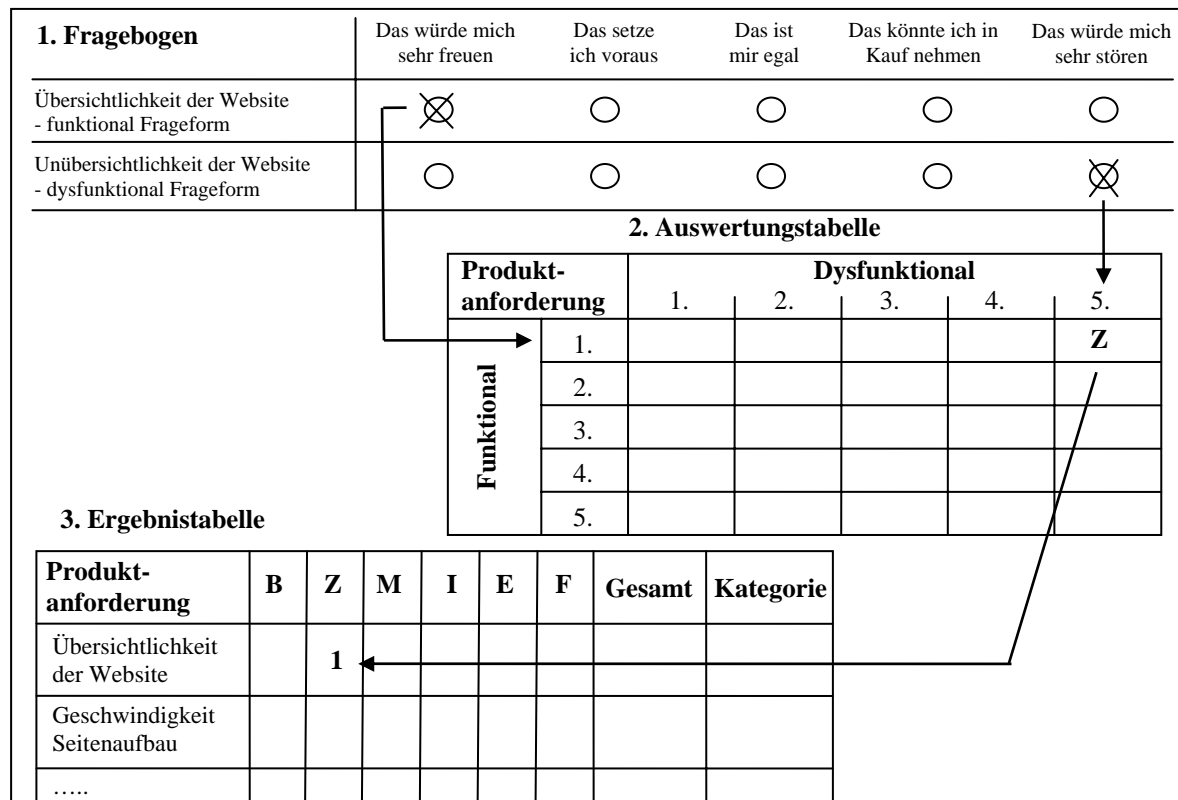


Abb. 3: : Der Auswertungsprozess der *Kano* Methode
Quelle: Berger et al. (1993), S. 8; Bailom et al. (1996), S. 122.

Die Analyse und Interpretation der Merkmalsklassifikation kann nach einer ersten Methode gemäß den *Häufigkeiten* erfolgen. Eine zweite Auswertungsregel („ $M > Z > B > I$ “) berücksichtigt zuerst Dienstleistungsmerkmale, die den größten Einfluss auf die die Kundenzufriedenheit haben. Diese Regel orientiert sich dabei an der hierarchischen Struktur der Zufriedenheitsfaktoren, nach der zuerst solche Anforderungen erfüllt werden müssen, die bei Nichterfüllung Unzufriedenheit erzeugen (Sauerwein 2000, S. 42). Eine dritte Heuristik schlägt eine Auswertung nach der Regel $(Z+B+M) > (I+F+E)$ vor (Berger et al. 1993, S. 13). Diese Regel sollte vor allem dann genutzt werden, wenn ein Merkmal die häufigsten Nennungen in den beiden Kategorien Begeisterung und Indifferent erhält. Ist der prozentuale Anteil der Kunden, für den dieses Dienstleistungsmerkmal eine Bedeutung hat (Z, B oder M) größer als der Anteil der Kunden, dem das Merkmal egal ist (I), die das Gegenteil wollen (E) oder die auf die Frage falsch geantwortet haben (F), so ist dieses Merkmal als Zusatz-, Begeisterungs- oder Minimumfaktor (je nach Häufigkeit) zu klassifizieren.

Die drei bisher genannten Auswertungsregeln ermöglichen Aufschlüsse über die Art des Zusammenhangs zwischen Merkmalsqualität und Zufriedenheit, d.h. ob ein Merkmal die Zufriedenheit steigert oder lediglich Unzufriedenheit vermeidet oder in beide Richtungen wirkt. Schließlich kann über den Zufriedenheitskoeffizienten (CS-Koeffizient) festgestellt werden, wie stark Dienstleistungsmerkmale die Zufriedenheit steigern können bzw. wie stark ein Nicht-Erfüllen dieser Merkmale Unzufriedenheit erzeugt (Berger et al. 1993, S. 18; Bailom et al. 1996, S. 123).

Für das Ausmaß der Zufriedenheitsstiftung berechnet sich der CS-Koeffizient als

$$\frac{(B+Z)}{(B+Z+M+I)} = CS +$$

Zur Berechnung der Unzufriedenheitsstiftung gilt folgende Formel:

$$\frac{(Z+M)}{(B+Z+M+I) \cdot (-1)} = CS -$$

Der CS-Koeffizient nimmt Werte zwischen -1 und 1 an, wobei das Ausmaß der Unzufriedenheitsstiftung im Nachhinein mit einem negativen Vorzeichen versehen wird. Werte über +0,5 bzw. unter -0,5 für CS+ werden als bedeutend bzw. kritisch angesehen (Kaapke/Hudetz 2001, S. 130 ff.).

4.3 Deskriptive Analyse der Stichprobe

Zur Untersuchung der Kundenzufriedenheit im Internet wurde eine Online-Befragung durchgeführt. Hierbei wurden Kunden zu ihren Erfahrungen im Internet-Banking befragt. Um alle relevante Leistungsmerkmale zu erfassen, wurde eine validierte Skala zur Erfassung von Servicequalität im Internet-Banking (Bauer/Falk/Hammerschmidt 2004) als Ausgangspunkt für die Gestaltung des Fragebogens herangezogen. Die in Tab. 2 dargestellten Qualitätsdimensionen wurden durch 23 Indikatoren (Items) gemessen. Diese werden im Einzelnen in Kap. 4.4 beleuchtet. Sie decken alle drei Phasen der Dienstleistungserbringung im Internet (Potential-, Prozess- und Ergebnisphase) ab und ermöglichen somit eine ganzheitliche, transaktionsprozess-orientierte Qualitätsmessung.

Phase	Qualitätsdimension	Konzeptualisierung	Anzahl Items
Potential-phase	Technische Potentialqualität	Umfasst die von der Bank bereitgestellten technischen Ressourcen, die eine reibungslose und zügige Abwicklung von Banktransaktionen über das Internet ermöglichen.	5
	Funktionale Qualität	Bezieht sich auf die Tatsache, inwieweit das Internetangebot auf die Belange der Kunden abgestimmt ist. Es geht im Wesentlichen um die Bedienerfreundlichkeit und die Verständlichkeit der angebotenen Leistungen.	5
Prozess-phase	Sicherheit	Beinhaltet die Vertrauenswürdigkeit der Internet-Bank (Fragen des Datenschutzes, Abschirmung vor unerlaubten Zugriffen etc.).	4
	Erlebnisqualität	Drückt die Erlebniswirkung der Abwicklung von Banktransaktionen über das Internet im Sinne eines technischen bzw. virtuellen „Einfühlungsvermögens“ aus. Diese Dimension misst die Fähigkeit, ein Flow-Erlebnis während der Internet-Nutzung auszulösen.	4
Ergebnis-phase	Fachkompetenz	Meint zum einen die Fähigkeit, die versprochene Leistung zuverlässig und pünktlich auszuführen und zum anderen die Bereitstellung umfangreicher, aktueller und hochwertiger Informationen.	5

Tab. 2: Dimensionen der Servicequalität im Internet-Banking
 Quelle: Bauer/Falk/Hammerschmidt (2004), S. 49 ff.

Der Online-Fragebogen umfasste insgesamt 52 Fragen (je eine funktionale und dysfunktionale Frage zu den 23 Items der elektronischen Dienstleistungsqualität, um die *Kano*-Methode anwenden zu können; je ein Globalurteil zur Zufriedenheit und zur Dienstleistungsqualität und vier Fragen zur Kundenloyalität) sowie allgemeine demographische Angaben zur Person und zum Nutzungsverhalten beim Internet-Banking.

In die Analyse konnten insgesamt 269 Fragebögen einbezogen werden. Die Stichprobe setzt sich aus 59,9% männlichen und 40,1% weiblichen Probanden zusammen. Hinsichtlich der Altersstruktur ist die Gruppe der 21-30-jährigen mit 65,1% am stärksten vertreten. Die Altersgruppen 31-40 Jahre, 41-50 Jahre und über 51 Jahre sind mit jeweils 10% gleich stark, während die Gruppe 20 Jahre und jünger 3% der Stichprobe ausmacht. Im Hinblick auf die Berufsgruppen bilden Studenten mit 42,8%, Angestellte mit 30,5% und Selbständige mit 9% die größten Segmente. Mehr als ein Drittel der Befragten nutzen Internet-Banking mehrmals pro Woche und fast zwei Drittel mindestens einmal pro Woche. Auf die Frage wie hoch bei den eigenen Bankgeschäften der Anteil des Internet-Banking geschätzt wird, gaben 40,5% der Befragten an, dass sie 80-100% ihrer Bankgeschäfte per Internet tätigen. Angesichts dieser Angaben kann davon ausgegangen werden, dass die Probanden ein hohes Maß an Erfahrung mit Internet-Banking aufweisen.

4.4 Datenanalyse

Die Auswertung nach Häufigkeiten vermittelt einen ersten Eindruck über die Klassifikation der untersuchten Leistungsmerkmale des Internet-Banking. Demnach fällt nur das Merkmal Angebotsbreite nach der *Kano*-Auswertung am häufigsten (29,3%) in die Kategorie Begeisterungsfaktor (B). Eine hohe Leistung bei diesem Merkmal ist offensichtlich noch nicht selbstverständlich im Markt und damit in der Lage, bei den Kunden Begeisterung auszulösen. Die Merkmale Wartezeiten bei der Übertragung (55,8%), Erreichbarkeit einer festen Ansprechperson (33,8%), Übersichtlichkeit (37,9%), Verständlichkeit von Fachinformationen (35,3%) sowie Verzicht auf PopUps und Werbung (46,8%) stellen hingegen Zusatzfaktoren (Z) dar. Diese Leistungsattribute sind in der Lage, bei den Nutzern von Internet-Banking Zufriedenheit zu erzeugen.

Dagegen werden zwölf Merkmale als Minimumfaktoren (M) klassifiziert, deren Erfüllung von den Nutzern als selbstverständlich vorausgesetzt wird. Fünf Merkmale scheinen den Nutzern egal zu sein (I) und haben demnach keinen Einfluss auf die Zufriedenheit.

Die Klassifikation der Merkmale der Qualitätsdimension „Sicherheit“ (16 bis 19) erfolgt eindeutig als Minimumanforderungen (vgl. Tab. 3). Diese Leistungsattribute stellen Minimalanforderungen an jede Bank dar, da der mögliche finanzielle Schaden für Kunden bei Missbrauch ihrer Kontoinformationen sehr groß ist. So zählen auch die Bedenken bezüglich der Sicherheit des Internet-Banking bei vielen potentiellen Nutzern zu den Hauptgründen dafür, dass bisher auf die Nutzung des Internet-Banking verzichtet wurde (Bundesverband deutscher Banken 2005).

Eine ähnlich eindeutige Zuordnung erfolgt bei den Merkmalen der Dimension Technische Potentialqualität (1 bis 5). Mit Ausnahme der Wartezeiten bei der Übertragung (Zusatzanforderung) werden alle Merkmale als Minimumanforderungen klassifiziert. Für die Kunden stellt also die reibungslose und zügige Funktion der Internet-Banking-Website eine zentrale Voraussetzung für die Nutzung dar. Auch dieses Ergebnis überrascht nicht. Man kann davon ausgehen, dass die Kunden bei der Nutzung des Internet-Banking erwarten, jederzeit und schnell in der Lage zu sein, Transaktionen durchzuführen oder Kontoinformationen einzusehen (Meuter et al. 2000, S. 55). Ist dies nicht möglich, so ist auch einer der Hauptvorteile von Internet-Banking gegenüber dem traditionellen Filial-Banking nicht mehr gegeben.

	Dienstleistungsmerkmal	B	Z	M	I	E	F	Gesamt	Kategorie
Technische Potential- qualität	1. Geschwindigkeit des Seitenaufbaus	10,4	39	39,8	9,7	0	1,1	100%	M
	2. Übertragungsstabilität	0,7	26,8	65,8	3,5	0,4	3	100%	M
	3. Wartezeiten bei der Übertragung	5,2	55,8	34,1	4,5	0	0,4	100%	Z
	4. Bequemlichkeit des Zugangs	12,3	29	36,8	19,6	0,8	1,5	100%	M
	5. Verfügbarkeit der Website	6,3	29	56,2	4,5	0,7	3,3	100%	M
Fachkompetenz	6. Zuverlässigkeit	3	24,2	65,8	6	0	1,1	100%	M
	7. Umfangreicher aktueller Content	11,9	14,9	47,7	24,9	0,4	0,4	100%	M
	8. Erreichbarkeit fester Ansprechperson	8,5	33,8	32,8	22,4	0	2,6	100%	Z
	9. Angebotsbreite	29,3	28,3	18,2	21,6	1,1	1,5	100%	B
	10. Qualitativ hochwertige Zusatzinformationen	27,9	14,9	10,8	45	0,4	1,1	100%	I
Funktionale Qualität	11. Benutzerfreundlichkeit	9,3	32,7	41,7	15,3	0	1,1	100%	M
	12. Übersichtlichkeit	16,7	37,9	28,7	15,3	0	1,4	100%	Z
	13. Navigation einfach und funktionell	9,2	37,5	39,4	11,5	0	2,2	100%	M
	14. Verständlichkeit der Fachinformationen	21,2	35,3	22,7	18,9	1,1	0,8	100%	Z
	15. FAQ (umfassend & leicht zugänglich)	12,7	30,9	22	32,8	0,4	1,5	100%	I
Sicherheit	16. Vertrauenswürdigkeit	1,8	40,5	47,5	8,5	0,8	0,7	100%	M
	17. Sicherheitsleistungen	0,4	21,2	72,9	2,9	0	2,6	100%	M
	18. Schutz vor Datenmissbrauch	0	26,4	68,4	4,8	0	0,4	100%	M
	19. Betreuung bei Verlust von PIN & TAN	2,6	29	58,7	6,4	1,5	1,9	100%	M
Erlebnisqualität	20. Design (Farbe, graphische Gestaltung...)	30,8	4,8	3	59,5	1,5	0,4	100%	I
	21. Nutzung bereitet Vergnügen	26,8	25,3	6,4	40,6	0,4	0,7	100%	I
	22. Graphische Aufbereitung von Infos	27,8	19,3	16,7	35,3	0,4	0,4	100%	I
	23. keine PopUps & Werbung	15,6	46,8	26,4	7,5	0	3,7	100%	Z

Tab. 3: Klassifizierung der Merkmale nach Häufigkeit

Bei den Merkmalen 20 bis 23 der Dimension **Erlebnisqualität** werden drei von vier Merkmalen als irrelevant (*Indifferent*) eingestuft. Dies ist auf den ersten Blick bemerkenswert, bedeu-

tet es doch, dass das eher affektive Erleben der Dienstleistung kaum einen Einfluss auf die Zufriedenheit hat. Bedenkt man allerdings, dass die Nutzung von Internet-Banking eine sehr zielorientierte Verhaltensweise ist, wird ersichtlich, dass hier Aspekte wie Vergnügen oder emotionale Aktivierung für viele Nutzer eher unbedeutend sind (Parasuraman/Zeithaml/Malhotra 2005, S. 219). Der Nutzer will in der Regel nur Bankgeschäfte abwickeln und besucht daher die Website der Bank, um diese durchzuführen. Es geht für die Nutzer primär um eine effiziente Abwicklung von Transaktionen, was auch die Bewertung von „Keine PopUps und Werbung“ (Merkmal 23) als Zusatzanforderung erklärt. Ist auf der Website keine Werbung geschaltet, die den Nutzer ablenken könnte oder die Nutzung der Dienstleistung stört, so wird die effiziente und schnelle Nutzung der Dienstleistung erleichtert und von den Kunden entsprechend mit Zufriedenheit honoriert (Zeithaml/Parasuraman/Malhotra 2002).

Die in Abschnitt 4.2 erläuterten Auswertungsregeln sollen eine trennscharfe Zuordnung der Merkmale zu einer Anforderungskategorie ermöglichen. Zur weiteren Analyse wird daher zunächst die zweite Auswertungsregel „M>Z>B>I“ angewandt, die sich an der hierarchischen Struktur der Zufriedenheitsfaktoren orientiert. Demnach müssen zunächst solche Anforderungen erfüllt werden, die bei Nichterfüllung Unzufriedenheit erzeugen.

Es verändert sich die Zuordnung von zwei Merkmalen (Nr. 8 und 15). So wird Merkmal 8, die Erreichbarkeit einer festen Ansprechperson, nicht mehr als Zusatzanforderung (Z) klassifiziert, sondern als Minimumanforderung (M). Das Merkmal muss also den Erwartungen entsprechend erfüllt werden, da sonst in starkem Maße Unzufriedenheit entstehen kann.

Gravierender ist die Bedeutungsverschiebung bei Merkmal 15, dem umfassenden und leicht zugänglichen FAQ-Bereich auf der Website. Nach der Häufigkeit der Nennung wurde dieses Merkmal als unbedeutend (I) klassifiziert. Würde man aufgrund dieser Zuordnung das Merkmal allerdings vernachlässigen, da es als unwichtig für die Entstehung von Zufriedenheit betrachtet wird, übersieht man die hohe Bedeutung für die Entstehung von Kundenzufriedenheit für fast zwei Drittel ($B+Z+M= 65,6\%$) der befragten Nutzer. Für mehr als die Hälfte der Nutzer ($Z+M= 52,9\%$) stellt der FAQ-Bereich auf der Website des Internet-Banking-Anbieters sogar ein explizit artikuliertes Merkmal dar. Würde sie nicht erfüllt, hätte das nachhaltig negative Auswirkungen auf die Zufriedenheit für die Mehrheit der Kunden.

Unter Berücksichtigung dieser neuen Zuordnung und der Bedeutung der möglichen Versäumnisse, leistet die Auswertungsregel einen großen Beitrag dazu, die relevanten Kundenanforderungen zu erkennen. Dabei ist die Anwendung dieser Auswertungsregel intuitiv und berücksichtigt letztlich nur das Prioritäts-Prinzip der verschiedenen Faktoren der Kundenzufriedenheit.

Eine dritte Möglichkeit, die Klassifikation der Merkmale vorzunehmen, erfolgt über die Auswertungsregel $(Z+B+M) > (I+F+E)$. Die Auswertungsregel $(Z+B+M) < (I+F+E)$ führt zu einer neuen Zuordnung bei insgesamt vier Merkmalen, die zuvor als „I“ klassifiziert wurden. Somit wird jeweils nach der Regel $\max(Z+B+M)$ verfahren. Nur einmal kommt die Regel $\max(I+F+E)$ zur Anwendung, führt allerdings zu keiner neuen Zuordnung. Das hängt damit zusammen, dass die Kategorie der irrelevanten Anforderungen (I) letztlich allein fast 50% der Nennungen auf sich vereinen muss. Denn auf die Kategorien „F“ und „E“ fallen bei guter Vorbereitung der *Kano*-Befragung kaum oder keine Nennungen, da die Fragen sehr verständlich gestellt sind (kaum F's) und klar ist, wie eine Anforderung von den Kunden gewünscht wird (kaum E's) (Sauerwein 2000, S. 42.). Das ist bei der vorliegenden Studie augenscheinlich der Fall.

Merkmal 10, die Bereitstellung qualitativ hochwertige Informationen, wurde zuvor als unwichtige Anforderung (I = 45%) eingestuft. Allerdings hat das Merkmal für über die Hälfte der Befragten eine Bedeutung (B+Z+M = 53,6%), so dass hier die mehrheitliche Meinung berücksichtigt wird und dem Merkmal als Begeisterungsanforderung Bedeutung zugemessen wird. Noch entscheidender ist die Neu-Zuordnung von Merkmal 15, dem umfassenden und leicht zugänglichen FAQ-Bereich auf der Website, von irrelevant zu einem Zusatzmerkmal. Bei Merkmal 21, der Vergnügungstiftung bei Nutzung, erfolgt ein Wechsel von „I“ (40,6%) zu „B“ (26,8%). Auch hier wäre eine Vernachlässigung des Merkmals aufgrund der ersten Einordnung als „Indifferent“ ein Fehler, da für 58,5% der Befragten das Merkmal durchaus Relevanz hat. Dasselbe gilt für Merkmal 22, der graphischen Aufbereitung von Informationen, das zuerst als Irrelevant (35,3%) und anschließend als Begeisterungsanforderung (27,8%) eingestuft wird. Auch hier zeigt sich das fast zwei Drittel der Befragten dem Merkmal eine Bedeutung zumessen.

Die Auswertungsregel trägt in wertvoller Weise zur besseren Kategorisierung der Merkmale bei. Denn es stellt sich für den Anbieter die Frage, ob er in Kauf nehmen will bzw. kann, ein

irrelevantes Merkmal (I) zu vernachlässigen, wenn er damit bei einem Großteil seiner Kunden die Zufriedenheit negativ beeinflusst. Dieser Umstand fällt noch stärker ins Gewicht, wenn das Merkmal anstelle von Irrelevant (I) als Zusatzanforderung (Z) klassifiziert wird, wie es bei Merkmal 15 der Fall ist. Dem Merkmal kommt dann ein sehr hoher Stellenwert zu, da seine Nicht-Erfüllung zu Unzufriedenheit führen würde.

Ein weiterer Vorteil ergibt sich daraus, dass mit diesem Zuordnungsmechanismus eventuell „schlafende“ Begeisterungsanforderungen, die von vielen Kunden noch nicht beachtet werden oder ihnen noch unbekannt sind, entsprechend ihrer möglichen zukünftigen Bedeutung schon frühzeitig berücksichtigt werden. So ist vorstellbar, dass momentan Informationen über die Finanzmärkte auf der Website eines Internet-Banking-Anbieters (Merkmal 10) noch von vielen Kunden als eher unwichtig angesehen wird. Die Kundenbedürfnisse können sich jedoch diesbezüglich ändern, was sich bereits durch die Anzahl der Zuordnungen dieses Merkmals als Begeisterungsattribut ankündigt ($B = 27,8\%$). Bei einer frühzeitigen Erkennung, Berücksichtigung und Verbesserung solcher Merkmale eröffnen sich dem Anbieter vielfältige Differenzierungsmöglichkeiten (Bailom et al. 1996, S. 119).

Nachdem nun die drei Auswertungsvarianten zur Ermittlung der Art des Zusammenhangs zwischen Leistungsniveau und Zufriedenheit (d.h. zur Klassifizierung der Merkmale in M, Z, B) dargestellt wurden, können mittels der vierten Methode aus den Ergebnissen auch Hinweise auf die Stärke des Zusammenhangs gewonnen werden. Bei letzterem Aspekt geht es um die Frage, *wie stark* die Dienstleistungsmerkmale in der Lage sind, die Zufriedenheit zu steigern bzw. wie stark ein Nicht-Erfüllen dieser Merkmale zu Unzufriedenheit führt. Dies kann anhand des CS-Koeffizienten ermittelt werden. Die Bestimmung der CS-Koeffizienten ist insbesondere bei sehr heterogener Beantwortung hilfreich, da die Koeffizienten den Einfluss der Anforderung insgesamt auf die Zufriedenheit der Kunden verdeutlicht.

Die vorliegenden Ergebnisse aus der empirischen Studie zeigen, dass für eine Reihe von Merkmalen eine geringe Qualität der Leistungserstellung in starkem Maße Unzufriedenheit hervorruft (acht Merkmale weisen einen CS- im Bereich $-0,9$ und größer auf). Mit Ausnahme von zwei Anforderungen (3. Wartezeiten bei der Übertragung und 23. keine PopUps und Werbung auf der Website) wurden alle als Minimumanforderungen eingestuft, so dass der CS-Koeffizient in zwei Fällen wertvolle Zusatzinformationen liefert. Denn aufgrund des gro-

ßen Einflusses auf die Unzufriedenheit gilt die Erfüllung dieser Anforderungen als Voraussetzung für die Entstehung von hoher Zufriedenheit.

	Dienstleistungsmerkmal	B	Z	M	I	häufigste Nennung	CS+	CS-
Technische Potentialqualität	1. Geschwindigkeit des Seitenaufbaus	10,4	39	39,8	9,7	M	0,50	-0,80
	2. Übertragungsstabilität	0,7	26,8	65,8	3,5	M	0,28	-0,96
	3. Wartezeiten bei der Übertragung	5,2	55,8	34,1	4,5	Z	0,61	-0,90
	4. Bequemlichkeit des Zugangs	12,3	29	36,8	19,6	M	0,42	-0,67
	5. Verfügbarkeit der Website	6,3	29	56,2	4,5	M	0,37	-0,89
Fachkompetenz	6. Zuverlässigkeit	3	24,2	65,8	6	M	0,27	-0,91
	7. Umfangreicher aktueller Content	11,9	14,9	47,7	24,9	M	0,27	-0,63
	8. Erreichbarkeit fester Ansprechperson	8,5	33,8	32,8	22,4	Z	0,43	-0,68
	9. Umfang Dienstleistungsangebot	29,3	28,3	18,2	21,6	B	0,59	-0,48
	10. Qualitativ hochwertige Informationen	27,9	14,9	10,8	45	I	0,43	-0,26
Funktionale Qualität	11. Benutzerfreundlichkeit	9,3	32,7	41,7	15,3	M	0,42	-0,75
	12. Übersichtlichkeit	16,7	37,9	28,7	15,3	Z	0,55	-0,68
	13. Navigation einfach und funktionell	9,2	37,5	39,4	11,5	M	0,48	-0,79
	14. Verständlichkeit der Fachinformationen	21,2	35,3	22,7	18,9	Z	0,58	-0,59
	15. FAQ (umfassend & leicht zugänglich)	12,7	30,9	22	32,8	I	0,44	-0,54
Sicherheit	16. Vertrauenswürdigkeit	1,8	40,5	47,5	8,5	M	0,43	-0,90
	17. Sicherheitsleistungen	0,4	21,2	72,9	2,9	M	0,22	-0,97
	18. Schutz vor Datenmissbrauch	0	26,4	68,4	4,8	M	0,27	-0,95
	19. Betreuung bei Verlust von PIN & TAN	2,6	29	58,7	6,4	M	0,33	-0,91
Erlebnisqualität	20. Design (graphische Gestaltung, Farbe...)	30,8	4,8	3	59,5	I	0,36	-0,08
	21. Nutzung bereitet Vergnügen	26,8	25,3	6,4	40,6	I	0,53	-0,32
	22. Graphische Aufbereitung von Infos	27,8	19,3	16,7	35,3	I	0,48	-0,36
	23. keine PopUps & Werbung	15,6	46,8	26,4	7,5	Z	0,65	-0,76

Tab. 4: CS-Koeffizienten

Dagegen führen bei Internet-Banking der Verzicht auf PopUp-Fenster und Werbung auf der Website (+0,65), kurze Wartezeiten bei der Übertragung (+0,61), ein umfangreiches Dienstleistungsangebot (+0,59), verständlich erklärte Fachinformationen (+0,58), eine übersichtlich gestaltete Website (+0,55) und die Erzeugung von Vergnügen oder Freude bei Nutzung der

Internet-Banking-Dienstleistung (+0,53) in starkem Maße zu Zufriedenheit. Unter diesen sechs Anforderungen ist besonders die nicht unerhebliche Wirkung von Merkmal 21, „Nutzung bereitet Vergnügen“, hervorzuheben. Das Merkmal wird bei der ausschließlichen Berücksichtigung der häufigsten Nennung als irrelevant (I) klassifiziert, der CS-Koeffizient zeigt jedoch, dass es eine starke zufriedenheitsstiftende Wirkung besitzt. Eine Vernachlässigung von diesem Merkmal lässt mögliche Differenzierungspotentiale im Wettbewerb unbeachtet.

Jene Merkmale mit den höchsten CS+-Werten führen zu den höchsten Raten der Zufriedenheitssteigerung bei Steigerung der Leistung. Die CS-Werte sind in gewisser Weise daher als Performanceelastizitäten zu interpretieren. Wenn unterstellt werden kann, dass sich diese Zufriedenheitssteigerung in entsprechenden Profitabilitätszuwächsen niederschlagen (vgl. die empirischen Belege hierfür bei Anderson/Fornell/Lehmann 1994; Anderson/Fornell/Mazvancheryl 2004), weisen die Merkmale mit den höchsten CS-Werten den höchsten Return on Performance auf. Auf sie sind die Marketingressourcen zu konzentrieren.

Die graphische Darstellung der Ergebnisse in Abb. 4 soll die Wirkungsweise der Leistungsattribute verdeutlichen. Aus Gründen der Übersichtlichkeit sind jeweils nur die Nummern der untersuchten Merkmale angegeben. Die Eckpunkte stellen die reine Ausprägung der Anforderungen dar. Auffällig ist die Konzentration der meisten Merkmale in der rechten Hälfte des Diagramms, was den starken Einfluss vieler Merkmale auf die Unzufriedenheit verdeutlicht. Je weiter rechts die Anforderungen liegen, desto stärker muss der Anbieter darauf achten, die Anforderungen zu erfüllen, um Unzufriedenheit zu vermeiden. Folglich müssen also die meisten Merkmale des Internet-Banking als Zusatz- oder Minimumanforderungen interpretiert werden.

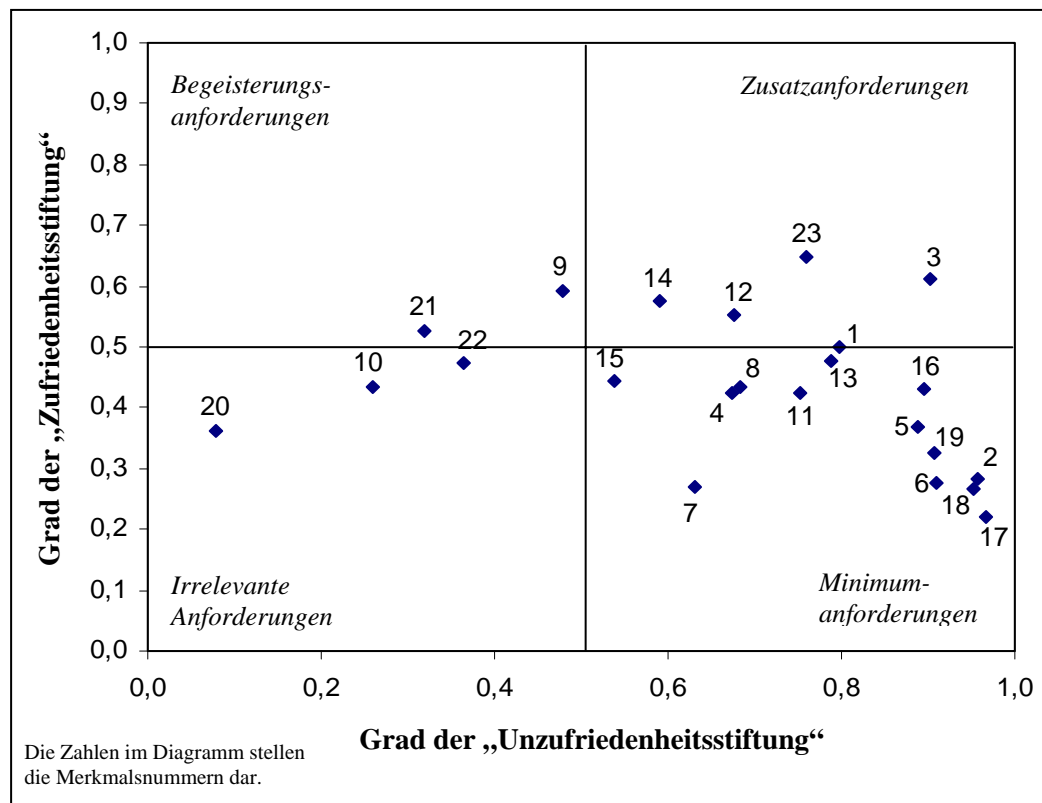


Abb. 4: (Un-)Zufriedenheitsstiftung der Dienstleistungsmerkmale

5 Fazit

Tab. 5 gibt eine Übersicht über die Kategoriezuordnung nach den verschiedenen Auswertungsregeln der *Kano*-Methode. Bei der vergleichenden Betrachtung der Ergebnisse fällt auf, dass für 18 der 23 Merkmale alle verwendeten Auswertungsmethoden zu demselben Ergebnis führen. So werden die Merkmale Geschwindigkeit des Seitenaufbaus, Übertragungsstabilität, Bequemlichkeit, Verfügbarkeit, Zuverlässigkeit, Aktualität, Benutzerfreundlichkeit, Navigation, Vertrauenswürdigkeit, Sicherheitsleistungen, Schutz vor Datenmissbrauch und Betreuung bei Verlust von PIN und TAN einheitlich als Minimumfaktoren bewertet. Die Merkmale Wartezeiten, Übersichtlichkeit, Verständlichkeit der Informationen, Vermeidung von PopUps und Werbung werden von allen Methoden als Zusatzfaktoren eingestuft. Das Merkmal Umfang des Dienstleistungsangebot ist für Kunden entsprechend der Ergebnisse aller Methoden ein Begeisterungsfaktor. Verbesserungen in diesem Bereich haben dementsprechend noch das Potential, Kunden zu überraschen und zu begeistern, da dies offenbar noch nicht explizit er-

wartet wird. Demgegenüber wird das Attribut Design durchgehend als irrelevant wahrgenommen.

Die restlichen fünf Merkmale können nicht einheitlich einer Kategorie zugeordnet werden. Allerdings ergeben sich die Merkmale Erreichbarkeit und FAQ nach zwei von drei Auswertungsregeln als Zusatzfaktoren, was eine recht klare Bewertung dieser Merkmale zulässt. Kontinuierliche Verbesserungen bei der Erreichbarkeit eines festen Ansprechpartners führen also zu korrespondierenden Zufriedenheitszuwächsen und sind durchaus (noch) keine Mindestanforderung. Kunden erwarten vom Internet-Banking offenbar, trotz der bequemen Online-Abwicklung ihrer Bankgeschäfte im Fall von Problemen einen festen Partner bei der Bank zu haben, der direkt und persönlich ansprechbar ist. Dies ist möglicherweise darin begründet, dass die Kunden nicht eine vollkommen anonyme Beziehung zu der Bank haben möchten und in Nicht-Routinesituationen einen verantwortlichen Ansprechpartner wünschen.

Die Qualität der bereitgestellten Informationen sowie Vergnügen bei der Nutzung und Grafikelemente werden jeweils einmal als Begeisterungselement eingestuft. Dies weist auf latentes Potential zur Begeisterung hin, welches u.a. durch gezielte Kommunikation und Positionierung gegenüber Konkurrenzangeboten aktiviert werden sollte. Ein Vergleich der Merkmale 7 und 10 zeigt, dass gerade in elektronischen Medien nicht mehr durch den Umfang der Informationen (dieser ist Minimumleistung!) sondern nur durch die Hochwertigkeit von Content (als Begeisterungsfaktor) gesteigerte Zufriedenheit ausgelöst werden kann.

Es ist auffällig, dass über die Hälfte der Merkmale (12 von 23) einheitlich als Minimumfaktoren bewertet werden. Diese repräsentieren den Marktstandard und lösen keine zufriedenheitssteigernden Effekte bei Leistungsverbesserung aus. Zusätzlich wird das Merkmal Erreichbarkeit nach einer Auswertungsregel als Minimumanforderung klassifiziert. Dieser hohe Anteil an Minimumfaktoren (52% bzw. 57%) bestätigt die angestellte Vermutung höherer Ansprüche der Kunden im Internet mit der Folge einer stärkeren Leistungsentwertung. In vergleichbaren Studien für traditionell erbrachte Dienstleistungen werden deutlich weniger Merkmale als Minimumanforderungen identifiziert. So ermitteln *Johnston* (1995) 27% und *Silvestro/Johnston* (1990) 33% der Merkmale als Dissatisfier.

Dienstleistungsmerkmal	häufigste Nennung	M>Z>B>I	$(Z+B+M) > (I+F+E)$	CS+	CS-
1. Geschwindigkeit des Seitenaufbaus	M	M	M	0,50	-0,80
2. Übertragungsstabilität	M	M	M	0,28	-0,96
3. Wartezeiten bei der Übertragung	Z	Z	Z	0,61	-0,9
4. Bequemlichkeit des Zugangs	M	M	M	0,42	-0,67
5. Verfügbarkeit der Website	M	M	M	0,37	-0,89
6. Zuverlässigkeit	M	M	M	0,27	-0,91
7. Umfangreicher aktueller Content	M	M	M	0,27	-0,63
8. Erreichbarkeit fester Ansprechperson	Z	M	Z	0,43	-0,68
9. Umfang Dienstleistungsangebot	B	B	B	0,59	-0,48
10. Qualitativ hochwertige Informationen	I	I	B	0,43	-0,26
11. Benutzerfreundlichkeit	M	M	M	0,42	-0,75
12. Übersichtlichkeit	Z	Z	Z	0,55	-0,68
13. Navigation einfach und funktionell	M	M	M	0,48	-0,79
14. Verständlichkeit der Fachinformationen	Z	Z	Z	0,58	-0,59
15. FAQ (umfassend & leicht zugänglich)	I	Z	Z	0,44	-0,54
16. Vertrauenswürdigkeit	M	M	M	0,43	-0,90
17. Sicherheitsleistungen	M	M	M	0,22	-0,97
18. Schutz vor Datenmissbrauch	M	M	M	0,27	-0,95
19. Betreuung bei Verlust von PIN & TAN	M	M	M	0,33	-0,91
20. Design (graphische Gestaltung, Farbe)	I	I	I	0,36	-0,08
21. Nutzung bereitet Vergnügen	I	I	B	0,53	-0,32
22. Graphische Aufbereitung von Infos	I	I	B	0,48	-0,36
23. keine PopUps & Werbung	Z	Z	Z	0,65	-0,76

Tab. 5: Gesamtüberblick der Ergebnisse der *Kano*-Methode

Um die Aussagekraft der Ergebnisse der *Kano*-Methode zu verdeutlichen, vergleichen wir diese mit den Ergebnissen einer gewöhnlichen Regression. Hierzu werden die Faktorwerte der fünf Qualitätsdimensionen (berechnet aus den zugehörigen Merkmalen, deren Performance direkt auf einer 5-stufigen Ratingskala abgefragt wurde) auf die Gesamtzufriedenheit (ebenfalls auf 5-stufiger Ratingskala erhoben) regressiert. Die erklärte Varianz der Zufriedenheit (R^2) beträgt 36%, der VIF (Variance Inflation Factor) zeigt keine Multikollinearität (Reinartz/Krafft/Hoyer 2004, S. 303).

Um die *Kano*-Ergebnisse auf Dimensionsebene vergleichen zu können, werden die fünf Dimensionen auf Basis der Klassifizierung der zugehörigen Merkmale ebenfalls in die drei Leistungsarten eingeteilt. So zeigt sich, dass die Merkmale der Dimension **technische Potentialqualität** (1 – 5), bis auf ein Merkmal, nach allen Auswertungsregeln als Hygienefaktor klassifiziert werden. Damit ist sehr eindeutig die gesamte Dimension technische Potentialqualität als Minimumfaktor einzuschätzen. Dies wird auch durch die durchgehend hohen Werte der CS-Koeffizienten für das Ausmaß der Unzufriedenheitsstiftung unterstützt. Ein Anbieter von Internet-Banking-Dienstleistungen muss also zuerst gewährleisten, dass seine Dienstleistungen jederzeit und schnell für die Nutzer zur Verfügung stehen. Auf eine instabile Datenübertragung wird zudem von den Kunden mit überproportionaler Unzufriedenheit reagiert, so dass eine reibungslose Verbindung extrem wichtig ist für die Vermeidung von Unzufriedenheit.

Ebenso verhält es sich bei der Dimension **Sicherheit** (Merkmale 16 bis 19), die, wie erwartet, ebenfalls eindeutig negativ asymmetrisch wirkt. Diese Bewertung zeigt, dass die Anforderung an die Sicherheit von Internet-Banking als Minimumfaktor zu beurteilen ist. Ist die Sicherheit von finanziellen Transaktionen oder sensiblen Daten nicht gegeben, entsteht extreme Unzufriedenheit. Die Sicherheit ist als Minimalanforderung anzusehen, ohne deren Erfüllung die Inanspruchnahme der Angebote höchstwahrscheinlich nicht erwogen wird.

Die Dimension **funktionale Qualität** kann in Anbetracht der Zuordnung der einzelnen Merkmale (Merkmale 11-15) mehrheitlich als Zusatzfaktor eingeordnet werden. Die funktionale Qualität steht für die einfache und nutzerfreundliche Inanspruchnahme der Websiteinhalte. Bei allen Merkmalen muss der mögliche negative Effekt auf die Zufriedenheit beachtet werden, so dass sie entsprechend der Kundenanforderungen erfüllt werden sollten. Alle Merkmale sind aber auch in der Lage, zur Entstehung von Zufriedenheit beizutragen.

Weniger klar ist die Einteilung der Dimension **Fachkompetenz** (Merkmale 6 bis 10). Die Anforderungen an die Zuverlässigkeit der Leistungserfüllung, die Aktualisierung der Website und die Erreichbarkeit einer festen Ansprechperson sollten erfüllt sein, da sie als selbstverständlich vorausgesetzt werden. Dagegen können der Umfang des Dienstleistungsangebots und qualitativ hochwertige Informationen verstärkt zu Zufriedenheit führen. Diese sind tendenziell als Begeisterungsfaktoren anzusehen, über die eine Differenzierung im Wettbewerb entwickelt werden kann. Unter Betracht der Tatsache, dass diese Dimension die einzige ist, bei der zumindest einige Merkmale als Begeisterungsmerkmale klassifiziert werden, lässt sich auch die Dimension insgesamt als latenter Begeisterungsfaktor interpretieren. Diese Einordnung wird untermauert durch die Tatsache, dass die Einordnung der beiden Merkmale als Begeisterungsfaktoren auf der Auswertungsregel $(Z+B+M) > (I+F+E)$ basiert, die besonders geeignet ist, „schlafende“ Begeisterungsanforderungen aufzudecken, die von vielen Kunden noch nicht beachtet werden (Bailom et al. 1996, S. 119).

In der Dimension **Erlebnisqualität** wird in der *Kano*-Methode das Merkmal Design der Website (20) durchgehend als irrelevant klassifiziert. Dieses hat demnach keine Wirkung auf die Kundenzufriedenheit. Eindeutig ist auch die Bewertung von Merkmal 23, welches einen starken Einfluss, sowohl auf die Zufriedenheit, als auch auf die Unzufriedenheit hat. Als mögliche Begeisterungsfaktoren können die Merkmale Vergnügen (21) und graphische Animationen (22) angesehen werden. Nach der dritten Auswertungsregel und den CS-Werten haben diese Merkmale eine primär zufriedenheitsstiftende Wirkung. Insgesamt kristallisiert sich die Erlebnis-Dimension nicht so konsistent als Begeisterungsfaktor heraus, wie dies auf Basis zahlreicher empirischer Befunde (Bauer/Falk/Hammerschmidt 2006; Bauer/Falk/Reder 2006; Childers et al. 2001; Hoffman/Novak 1996) erwartet wurde. Auf Merkmalsebene liefern die *Kano*-Ergebnisse jedoch klare Aussagen zur Ressourcenallokation bzgl. der Gestaltung der Erlebnis- und Unterhaltungsqualität.

In Tab. 6 werden die Ergebnisse der *Kano*-Methode auf Dimensionsebene den Regressionskoeffizienten der Dimensionen gegenübergestellt. Dieser Vergleich hat einen beträchtlichen Aussagewert. So wird für die Sicherheit ein Regressionskoeffizient von 0,22 ermittelt. Dieser ist hochsignifikant und daher würde die Sicherheit nach dem klassischen Regressionsverständnis als wichtiger Zufriedenheitstreiber interpretiert. Die Aussage der Regressionsanalyse lautet somit: Jede Steigerung der Sicherheit um eine Einheit steigert die Zufriedenheit kon-

stant um 0,22 Einheiten. Die Managementimplikation würde somit lauten, entsprechende Ressourcen in Verschlüsselungstechnologien etc. zu investieren und die Sicherheit der Webseite kontinuierlich zu steigern. Manager müssten jedoch vermutlich feststellen, dass eine Steigerung keine korrespondierenden Zufriedenheitszuwächse nach sich zieht. An diesem Vergleich zeigt sich, welche fatale Fehlentscheidungen die Unterstellung eines linearen Qualitäts-Zufriedenheits-Zusammenhangs zur Folge haben kann. Entsprechend der *Kano*-Ergebnisse wird eine Steigerung der Sicherheit keine Reaktion der Zufriedenheit auslösen, sondern lediglich Unzufriedenheit vermeiden. Nach Sicherstellung eines Mindestniveaus sollte nicht zusätzlich in diese Dimension investiert werden.

Qualitätsdimension	Wichtigkeitsrang entspr. Regression	Regressionskoeffizient (Signifikanz)	Klassifizierung nach <i>Kano</i> entspr. Einteilung der zugehörigen Merkmale
Erlebnisqualität	1	0,24 (0,001)	Begeisterung/Indifferent
Sicherheit	2	0,22 (0,001)	Minimum
Fachkompetenz	3	0,21 (0,001)	(Begeisterung)
Funktionale Qualität	4	0,12 (0,05)	Zusatz
Technische Potentialqualität	5	0,04 (n.s.)	Minimum

Tab. 6: Ergebnisse der Regressionsanalyse

Weiterhin zeigt sich, dass die Dimensionen Erlebnisqualität, Sicherheit und Fachkompetenz auf Basis der Regressionskoeffizienten als nahezu gleichbedeutend eingestuft und somit als Haupttreiber der Zufriedenheit identifiziert werden. Danach sollten Marketingressourcen auf die drei Dimensionen ungefähr gleich verteilt werden. Die Erlebnisqualität hat tatsächlich jedoch, zumindest bei einigen Attributen, ein weit höheres Potential zur Zufriedenheitsstiftung als Sicherheit und sollte entsprechend vom Qualitätsmanagement deutlich höhere Priorität erfahren. Gleiches gilt für die Fachkompetenz, die in Wirklichkeit Potential zur Begeisterung besitzt und ebenso höher als die Sicherheit zu priorisieren ist.

Nur bei den Dimensionen funktionale Qualität und technische Potentialqualität stimmen die Einschätzungen von Regression und *Kano*-Methode überein. So wird die funktionale Qualität, für die ein signifikanter linearer Zusammenhang zur Zufriedenheit ermittelt wird, auch von der *Kano*-Methode als Faktor mit symmetrischen Effekten identifiziert. Die technische Poten-

tialqualität, die von der Regression als am unwichtigsten eingestuft wird, erweist sich auch nach *Kano* als Minimumfaktor.

Die Erkenntnisse der Studie unterstreichen die Forderung nach einer differenzierten Betrachtung der Satisfaction Profit Chain (SPC) (Anderson/Mittal 2000). Nach der klassischen Modellierung der SPC, die auf Methoden wie Regression oder LISREL basiert, wird zwischen der Leistungsqualität und der Zufriedenheit ein linearer Zusammenhang angenommen. Da sich vier Dimensionen als signifikante Prädiktoren der Zufriedenheit erweisen, würde die Implikation nach bisherigem Verständnis lauten: Je höher die Erlebnisqualität, Sicherheit, Fachkompetenz und die funktionale Qualität, desto höher die Zufriedenheit und je geringer diese Faktoren, desto geringer die Zufriedenheit.

Unter Berücksichtigung einer mehrfaktoriellen Zufriedenheitsstruktur mit nicht-linearen Effekten zeigt sich jedoch ein anderes Bild: So liegen bei Erlebnisqualität, Sicherheit und Fachkompetenz asymmetrische Effekte vor, die durch eine klassische Regression unentdeckt bleiben. Beim Faktor Sicherheit, der das Konfirmationsniveau der Zufriedenheit nicht erreicht, verpuffen ab dem Punkt, ab dem eine negative Performance (d.h. die Nicht-Erfüllung der Erwartung) und folglich Unzufriedenheit beseitigt sind, weitere Qualitätsinvestitionen wirkungslos. Weitere Investitionen führen hier zu einem ineffizienten Einsatz der Marketinginstrumente, weshalb es sich hier nicht lohnt, die Performance zu maximieren. Weiterhin kann aus hohen Performancebeurteilungen der Sicherheit im Rahmen von Qualitätsbefragungen nicht auch auf hohe Zufriedenheit geschlossen werden. So könnte sogar, trotz stetig verbesserter Bewertungen der Sicherheitsfeatures, die Zufriedenheit der Nutzer sinken, sobald sich etwa die funktionale Qualität als linearer Faktor (selbst nur geringfügig) verschlechtert. Würden daraufhin jedoch die Ausgaben für Sicherheit zurückgefahren, würde es vermutlich zu einem Einbruch der Zufriedenheitswerte kommen, da bei einer negativen Performance nun erhebliche Zufriedenheitswirkungen resultieren.

Bei Erlebnisqualität und Fachkompetenz lohnt es sich hingegen, die Performance zu maximieren und die Erwartungen zu übertreffen, da hier überproportionale Zufriedenheitsreaktionen zu erwarten sind. Zusätzliche Investitionen führen hier zu steigender Marketingeffizienz. Nur bei der funktionalen Qualität ist die Relation zwischen den beiden SPC-Stufen Qualität und Zufriedenheit tatsächlich, wie postuliert, linear.

Literaturverzeichnis

- Alba, J./Lynch, J./Weitz, B./Janiszewski, C./Lutz, R./Sawyer, A./Wood, S. (1997): Interactive Home Shopping, *Journal of Marketing*, 61, 3, pp. 38-53.
- Anderson, E. W./Fornell, C. (1994): A Customer Satisfaction Research Prospectus, in: Rust, R./Oliver, R. (eds.): *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*, Thousand Oaks, pp. 241-268.
- Anderson, E. W./Fornell, C./Lehmann, D.R. (1994): Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings From Sweden, *Journal of Marketing*, 58, 3, pp. 53-66.
- Anderson, E. W./Fornell, C./Mazvancheryl, S.K. (2004): Customer Satisfaction and Shareholder Value, *Journal of Marketing*, 68, 4, pp. 172-185.
- Anderson, E. W./Mittal, V. (2000): Strengthening the Satisfaction-Profit-Chain, *Journal of Service Research*, 3, 2, pp. 107-120.
- Arnold, M. J./Reynolds, K. E./Ponder, N./Lueg, J. E. (2005): Customer delight in a retail context: investigating delightful and terrible shopping experiences, *Journal of Business Research*, 58, 8, pp. 1132-1145.
- Bailom, F./Hinterhuber, H./Matzler, K./Sauerwein, E. (1996): Das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit, *Marketing ZFP*, 18, 2, S. 117-126.
- Bauer, H. H./Falk, T./Hammerschmidt, M. (2004): Messung und Konsequenzen von Servicequalität im E-Commerce, *Marketing ZFP*, 26, Spezialausgabe Dienstleistungsmarketing, S. 45-58.
- Bauer, H. H./Falk, T./Hammerschmidt, M. (2006): eTransQual: A transaction process-based approach for capturing service quality in online shopping, *Journal of Business Research*, 59, 7, pp. 866-875.
- Bauer, H. H./Falk, T./Reder, B. (2006): Extrinsische und intrinsische Motive der Nutzung von Online-Shopping, in: Wirtz, B. (Hrsg.): *Multi-Channel-Marketing*, Wiesbaden.
- Bauer, H. H./Hammerschmidt, M./Falk, T. (2005): Measuring the Quality of E-Banking Portals – An Empirical Investigation, *International Journal of Bank Marketing*, 23, 2, pp. 153-175.
- Berger, C./Blauth, R./Boger, D./Bolster, C./Burchill, G./DuMouchel, W./Pouliot, F./Richter, R./Rubinoff, A./Shen, D./Timko, M./Walden, D. (1993): Kano's Method for Understanding Customer-defined Quality, *Center for Quality of Management Journal*, 2, 4, pp. 3-36.

- Bitner, M. J./Booms, B. H./Tetreault, M. S. (1990): The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents, *Journal of Marketing*, 54, 1, pp. 71-84.
- Bolton, R./Drew, J. (1991): A Multistage Model of Customer' Assessments of Service Quality and Value, *Journal of Consumer Research*, 17, 4, pp. 375-384.
- Bowman, D./Narayandas, D. (2004): Linking Customer Management Effort to Customer Profitability, *Journal of Marketing Research*, 41 (November), pp. 433-447.
- Brandt, R. D. (1987): A Procedure for Identifying Value-Enhancing Service Components Using Customer Satisfaction Survey Data, in: Surprenant, C. (ed.): *Add Value to Your Service*, Chicago, pp. 61-65.
- Brandt, R. D. (1988): How Service Marketers can Identify Value-Enhancing Service Elements, *Journal of Services Marketing*, 2, 3, pp. 35-41.
- Bundesverband deutscher Banken (2005): Online-Banking: Der Zuwachs ist ungebrochen, <http://www.bankenverband.de/channel/133810/art/1535/index.html>, [13.09.2006].
- Cadotte, E./Turgeon, N. (1988): Dissatisfiers and Satisfiers: Suggestions from Consumer Complaints and Compliments, *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 1, pp. 74-79.
- Cheung, C./Lee, M. (2005): The Asymmetric Effect of Web Site Attribute Performance on Web Satisfaction: An Empirical Study, *e-Service Journal*, 3, 3, pp. 65-86.
- Childers, T. L./Carr, C. L./Peck, J./Carson, S. (2001): Hedonic and utilitarian motivations for online retail shopping behavior, *Journal of Retailing*, 77, 4, pp. 511-535.
- Churchill, G. A./Surprenant, C. (1982): An Investigation into the Determinants of Customer Satisfaction, *Journal of Marketing Research*, 19, 4, pp. 491-504.
- Cronin, J./Brady, M./Hult, G. T. (2000): Assessing the Effects of Quality, Value, and Customer Satisfaction on Consumer Behavioral Intentions in Service Environments, *Journal of Retailing*, 76, 2, pp. 193-218.
- Engel, J./Blackwell, R./Miniard, P. (1995): *Consumer Behavior*, 8th ed., Fort Worth.
- Evanschitzky, H./Iyer, G.R./Hesse, J./Ahlert, D. (2004): E-Satisfaction: a re-examination, *Journal of Retailing*, 80, 3, pp. 239-247.
- Finn, A. (2005): Reassessing the Foundations of Customer Delight, *Journal of Service Research*, 8, 2, pp. 103-116.
- Fletcher, J. (1942): Homeostasis as an Explanatory Principle in Psychology, *Psychological Review*, 49, pp. 80-87.

- Fornell, C./Mithas, S./Morgeson III, F. V./Krishnan, M. S. (2006): Customer Satisfaction and Stock Prices: High Returns, Low Risk, *Journal of Marketing*, 70 (January), pp. 3–14.
- Fournier, S./Mick, D. (1999): Rediscovering Satisfaction, *Journal of Marketing*, 63, 3, pp. 5-23.
- Giering, A. (2000): Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität: Eine Untersuchung moderierender Effekte, Wiesbaden.
- Gotlieb, J./Grewal, D./Brown, S. (1994): Consumer Satisfaction and Perceived Quality: Complementary or Divergent Constructs?, *Journal of Applied Psychology*, 79, 6, pp. 875-885.
- Grönroos C./Heinonen F./Isoniemi K./Lindholm M. (2000): The NetOffer model: a case example from the virtual marketspace, *Management Decision*, 38, 4, pp. 243-252.
- Herzberg, F./Mausner, B./Snyderman, B. (1959): *The Motivation to Work*, 2. ed., New York.
- Hoffman, D.L./Novak, T.P (1996): Marketing in hypermedia computer-mediated environments: conceptual foundations, *Journal of Marketing*, 60, 3, pp. 50-68.
- Homburg, C./Stock-Homburg, R. (2006): Theoretische Perspektiven zur Kundenzufriedenheit, in: Homburg, C. (Hrsg.): *Kundenzufriedenheit: Konzepte - Methoden - Erfahrungen*, 6. Aufl., Wiesbaden, S. 17-51.
- Hurvich, L./Jameson, D. (1957): An Opponent Process Theory of Color Vision, *Psychological Review*, 64, 6, pp. 384-404.
- Jayawardhena, C. (2004): Measurement of Service Quality in Internet Banking: The Development of an Instrument, *Journal of Marketing Management*, 20, 1/2, pp. 185-207.
- Johnston, R. (1995): The Determinants of Service Quality: Satisfiers and Dissatisfiers, *International Journal of Service Industry Management*, 6, 5, pp. 53-71.
- Kamakura, W. A./Mittal, V./De Rosa, F./Mazzon, J. A. (2002): Assessing the Service-Profit Chain, *Marketing, Science*, 21, 3, pp. 294-317.
- Kaapke, A./Hudetz, K. (2001): Der Einsatz des Kano-Modells zur Ermittlung von Indikatoren der Kundenzufriedenheit, in: Müller-Hagedorn, L. (Hrsg.): *Kundenbindung im Handel*, 2. Aufl., Frankfurt/M., S. 123-146.
- Kano, N. (1984): Attractive Quality and Must-be Quality, *Hinshitsu: The Journal of the Japanese Society of Quality Control*, 14, 2, pp. 39-48.
- Kleemann, S./Hammerschmidt, M./Falk, T. (2006): Zukünftige Fragestellungen und Anwendungsfelder der DEA im Marketing, in: Bauer, H. H./Staat, M./Hammerschmidt, M.

- (Hrsg.): Marketingeffizienz: Messung und Steuerung mit der DEA - Konzept und Einsatz in der Praxis, München, S. 275-289.
- Maddox, R. (1981): Two-factor Theory and Consumer Satisfaction: Replication and Extension, *Journal of Consumer Research*, 8, 1, pp. 97-102.
- Matzler, K. (2000): Die Opponent-Prozess-Theorie als Erklärungsansatz einer Mehr-Faktor-Struktur der Kundenzufriedenheit, *Marketing ZFP*, 22, 1, S. 5-24.
- Matzler, K. (1997): Kundenzufriedenheit und Involvement, Wiesbaden.
- Matzler, K./Bailom, F./Hinterhuber, H. H./Renzl, B./Pichler, J. (2004): The asymmetric relationship between attribute-level performance and overall customer satisfaction: a reconsideration of the importance-performance analysis, *Industrial Marketing Management*, 33, 4, pp. 271-278.
- Matzler, K./Fuchs, M./Binder, H./Leihns (2005): Asymmetrische Effekte bei der Entstehung von Kundenzufriedenheit: Konsequenzen für die Importance-Performance-Analyse, *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 75, 3, S. 299-317.
- Matzler, K./Pechlaner, H./Siller, H. (2001): Die Ermittlung von Basis-, Leistungs- und Begeisterungsfaktoren der Gästezufriedenheit, *Tourismus Journal*, 5, 4, S. 445-469.
- Meuter, M. L./Ostrom, A. L./Bitner, M. J./Roundtree, R. (2003): The Influence of Technology Anxiety on Consumer Use and Experience with Self-Service Technologies, *Journal of Business Research*, 56, 11, pp. 899-906.
- Meuter, M. L./Ostrom, A. L./Roundtree, R. I./Bitner, M. J. (2000): Self-Service Technologies: Understanding Customer Satisfaction with Technology-Based Service Encounters, *Journal of Marketing*, 64, 3, pp. 50-65.
- Mittal, V./Kamakura, W. A. (2001): Satisfaction, Repurchase Intent and Repurchase Behavior: Investigating the Moderating Effect of Customer Characteristics, *Journal of Marketing Research*, 38 (February), pp. 131-142.
- Mittal, V./Ross, W. T./Baldasare, P. M. (1998): The Asymmetric Impact of Negative and Positive Attribute-Level Performance on Overall Satisfaction and Repurchase Intention, *Journal of Marketing*, 62, 1, pp. 33-47.
- Oliver, R. (1980): A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences on Satisfaction Decisions, *Journal of Marketing Research*, 17, 4, pp. 460-469.
- Oliver, R. (1981): Measurement and Evaluation of Satisfaction Processes in Retail Settings, *Journal of Retailing*, 57, 3, pp. 25-48.

- Oliver, R. (1997): Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer, New York.
- Oliver, R. L./Rust, R. T./Varki, S. (1997): Customer Delight: Foundations, Findings, and Managerial Insight, *Journal of Retailing*, 73, 3, pp. 311-336.
- Parasuraman, A./Zeithaml, V. A./Malhotra A. (2005): E-S-QUAL – A Multiple-Item Scale for Assessing Electronic Service Quality, *Journal of Service Research*, 7, 3, pp. 213-233.
- Reinartz, W./Krafft, M./Hoyer, W. D. (2004): The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance, *Journal of Marketing Research*, 41, 3, pp. 293-305.
- Reinartz, W./Kumar, V. (2000): On the Profitability of Long-Life Customers in a Noncontractual Setting: An Empirical Investigation and Implications for Marketing, *Journal of Marketing*, 64, 4, pp. 17-35.
- Rudolph, B. (1998): Kundenzufriedenheit im Industriegüterbereich, Wiesbaden.
- Rust, R. T./Lemon, K. N. (2001): E-Service and the Consumer, *International Journal of Electronic Commerce*, 5, 3, pp. 86-101.
- Sauerwein, E. (2000): Das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit, Wiesbaden 2000.
- Schütze, R. (1992): Kundenzufriedenheit – After-Sales-Marketing auf industriellen Märkten, Wiesbaden.
- Schneider, B./Bowen, D. E. (1999): Understanding Customer Delight and Outrage, *Sloan Management Review*, 41 (Fall), pp. 35-45.
- Shankar, V./Smith, A. K./Rangaswamy, A. (2003): Customer satisfaction and loyalty in online and offline environments, *International Journal of Re-search in Marketing*, 20, 2, pp. 153-175.
- Silvestro, R./Johnston, R. (1990): The Determinants of Service Quality: Hy-giene and Enhancing Factors, *Quality in Services II, Selected Papers, Warwick Business School*, pp. 193-210.
- Silvestro, R./Johnston, R. (1990): The Determinants of Service Quality: Hy-giene and Enhancing Factors, *Quality in Services II, Selected Papers, Warwick Business School*, pp. 193-210.
- Solomon, R. (1980): The Opponent-Process Theory of Acquired Motivation. The Cost of Pleasure and the Benefits of Pain, *American Psychologist*, 35, 8, pp. 691-712.
- Solomon, R./Corbit, J. (1974): An Opponent-Process Theory of Motivation: Temporal Dynamics of Affect, *Psychological Review*, 81, 2, pp. 119-145.

- Streukens, S./de Ruyter, K. (2004): Reconsidering Nonlinearity and Asymmetry in Customer Satisfaction and Loyalty Models: An Empirical Study in Three Retail Service Settings, *Marketing Letters*, 15, 2/3, pp. 99-111.
- Swan, J./Combs, L. (1976): Product Performance and Consumer Satisfaction: A New Concept, *Journal of Marketing*, 40, 2, pp. 25-33.
- Thompson, D. V./Hamilton, R. W./Rust, R. T. (2005): Feature Fatigue: When Product Capabilities Become Too Much of a Good Thing, *Journal of Marketing Research*, 42, 4, pp. 431-442.
- TNS Infratest (2004): *Monitoring Informationswirtschaft, 7. Faktenbericht 2004*, München 2004, <http://www.nfo-bi.com/bmwa/> [19.03.2005].
- Van Riel, A./Liljander V./Jurriens, P. (2001): Exploring consumer evaluations of e-services: a portal site, *International Journal of Service Industry Management*, 12, 3/4, pp. 359-77.
- von Eimeren, B./Gerhard, H./Frees, B. (2004): ARD/ZDF Online-Studie – Internetverbreitung in Deutschland: Potenzial vorerst ausgeschöpft?, in: *Media Perspektiven* 8/2004, <http://www.daserste.de/service/ardonl04.pdf> [02.11.2004].
- Zeithaml, V. A./Parasuraman, A./Malhotra, A. (2002): Service Quality Delivery Through Web Sites: A Critical Review of Extant Knowledge, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30, 4, pp. 362-75.
- Zhang, P./von Dran, G. (2002): User Expectations and Rankings of Quality Factors in Different Web Site Domains, *International Journal of Electronic Commerce*, 6, 2, pp. 9-33.