

Institut für  
Marktorientierte Unternehmensführung  
Universität Mannheim  
Postfach 10 34 62  
  
68131 Mannheim

Reihe:  
Wissenschaftliche Arbeitspapiere  
Nr. W 065

## **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung**

*Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M. / Elmas, Ö.*

### **Messung und Steuerung der Kundenbindung bei Internet-Portalen**

Eine kausalanalytische Studie

Mannheim 2003  
ISBN 3-89333-293-6

*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. Maik Hammerschmidt*

ist wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand am Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing II an der Universität Mannheim. Er ist außerdem Mitarbeiter im Sonderforschungsprojekt "Erfolgsstrategien mittelständischer Zulieferer auf Elektronischen Marktplätzen" des Instituts für Mittelstandsfor- schung (IfM) der Universität Mannheim.

*Dipl.-Hdl. Özcan Elmas*

ist Trainee im Bereich Marketing und Vertrieb bei der MVV Energie AG, Mannheim.

## Das Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

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

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

Das Angebot des IMU umfasst folgende Leistungen:

### ◆ **Management Know-How**

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

### ◆ **Wissenschaftliche Arbeitspapiere**

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

### ◆ **Schriftenreihe**

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

### ◆ **Anwendungsorientierte Forschung**

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

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

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

**Dr. Arno Balzer,**  
Manager Magazin

**BASF AG,**  
Hans W. Reiners

**BSH GmbH,**  
Matthias Ginthum

**Carl Zeiss AG,**  
Dr. Michael Kaschke

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

**Continental AG,**  
Heinz-Jürgen Schmidt

**Deutsche Bank AG,**  
Rainer Neske

**Deutsche Messe AG,**  
Ernst Raue

**Deutsche Post AG,**  
Jürgen Gerdes

**Deutsche Telekom AG,**  
Achim Berg

**Dresdner Bank AG,**  
Dr. Stephan-Andreas Kaulvers

**Dürr AG,**  
Ralf W. Dieter

**E.On Energie AG,**  
Dr. Bernhard Reutersberg

**EvoBus GmbH,**  
Wolfgang Presinger

**Hans Fahr**

**Freudenberg & Co. KG,**  
Jörg Sost

**Fuchs Petrolub AG,**  
Dr. Manfred Fuchs

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

**Stephan M. Heck**

**Heidelberg Druckmaschinen AG,**  
Dr. Jürgen Rautert

**HeidelbergCement AG,**  
Andreas Kern

**Hoffmann-La Roche AG,**  
Karl H. Schlingensief

**HUGO BOSS AG,**  
Dr. Bruno Sälzer

**IBM Deutschland GmbH,**  
Johann Weißen

**IWKA AG,**  
N.N.

**K + S AG,**  
Dr. Ralf Bethke

**KARSTADT Warenhaus AG,**  
Prof. Dr. Helmut Merkel

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

**Körper PaperLink GmbH,**  
Martin Weickenmeier

**Monitor Company,**  
Dr. Thomas Herp

**Nestlé Deutschland AG,**  
Christophe Beck

**Pfizer Pharma GmbH,**  
Jürgen Braun

**Dr. Volker Pfahlert,**  
Roche Diagnostics GmbH

**Thomas Pflug**

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

**Procter & Gamble GmbH,**  
Willi Schwerdtle

**Dr. h.c. Holger Reichardt**

**Robert Bosch GmbH,**  
Uwe Raschke

**Roche Diagnostics GmbH,**  
Dr. Manfred Baier

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

**RWE Energy AG,**  
Dr. Andreas Radmacher

**Thomas Sattelberger,**  
Continental AG

**SAP Deutschland AG & Co. KG**  
Joachim Müller

**St. Gobain Deutsche Glass GmbH**  
Udo H. Brandt

**Dr. Dieter Thomaschewski**

**TRUMPF GmbH & Co. KG,**  
Dr. Mathias Kammüller

**VDMA e.V.,**  
Dr. Hannes Hesse

**Voith AG,**  
Dr. Helmut Kormann

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

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

**Weitere Arbeitspapiere finden Sie auf unserer Internet-Seite: [www.imu-mannheim.de](http://www.imu-mannheim.de)**

## ABSTRACT

Aufgrund der hohen Markttransparenz und sinkender Transaktions- und Wechselkosten gewinnt die Frage der Kundenbindung in der Internetökonomie zunehmend an Bedeutung. Portale haben sich in den letzten Jahren dabei als kundenbindungsorientierte Geschäftsmodelle im E-Business etabliert. Durch das Anbieten einer ganzheitlichen Problemlösung, realisiert durch die Bündelung sehr vieler Internetfunktionen und -leistungen auf einer Seite, soll idealerweise die Nutzung verschiedener Einzelseiten unnötig gemacht und die Klientel damit auf der Portal Site gehalten werden.

Die vorliegende Studie verfolgt das Ziel, potentielle Erfolgsfaktoren von Portalen theoretisch fundiert abzuleiten und deren tatsächliche Erfolgswirksamkeit basierend auf einer empirischen Untersuchung zu überprüfen. Da die Kundenbindung das konstituierende Ziel von Portalen und eine zentrale Einflussgröße des ökonomischen Erfolges darstellt, wird diese als Erfolgsmaßstab verwendet. Die Frage nach den Erfolgsfaktoren ist somit im Kern die Frage nach dem kausalen Zusammenhang zwischen bestimmten Gestaltungsfaktoren (Qualitätsdimensionen) von Portalen und der Kundenbindung. Der Schwerpunkt der Untersuchung liegt dabei auf Business-to-Consumer-Portalen.

Auf Basis einer Online-Befragung von 480 Nutzern regionaler Portale ergeben sich sechs grundlegende Leistungsdimensionen, welche die Nutzer für die Qualitätsbewertung von Online-Portalen heranziehen: Content (Inhalte), Communication (Kommunikationsmöglichkeiten), Commerce (Transaktionsabwicklung), Challenge (Herausforderung und Unterhaltung), Configuration (Konfiguration und Gestaltung der Seite), Customer Care (Unterstützung und Betreuung der Nutzer). Diese „6 Cs“, die durch eine Vielzahl konkreter Kriterien gemessen werden und in ihrer Gesamtheit die Qualität eines Portals ausmachen, stellen potentielle Erfolgsfaktoren der Kundenbindung dar. Auf Basis der erhobenen Daten werden dann unter Verwendung der Kausalanalyse die tatsächlichen Wirkungseffekte der 6 Cs auf die Kundenbindung untersucht. Die Kausalanalyse ist das derzeit leistungsfähigste statistische Verfahren zur Analyse von komplexen Beziehungsstrukturen.

Dabei zeigt sich, dass faktisch nur vier der sechs Qualitätsdimensionen zu einer Erhöhung der Kundenbindung beitragen (Content, Challenge, Customer Care, Configuration), wobei sich Content als der mit Abstand bedeutendste Erfolgsfaktor erweist. Dabei wirken diese

vier Dimensionen indirekt auf die Kundenbindung, indem sie die der Kundenbindung vorgelagerten Variablen „Kundenzufriedenheit“ bzw. „Höhe der Wechselbarrieren“ positiv beeinflussen. Da die vier genannten Erfolgsfaktoren die Kundenbindung über unterschiedliche Wirkungspfade beeinflussen, d.h. unterschiedliche Beiträge zur Erhöhung der Kundenzufriedenheit und Wechselbarrieren leisten, erweisen sich je nach dominierender Zielsetzung des Portals unterschiedliche Stellhebel als effektiv.

Die übrigen beiden Dimensionen haben keinen positiven Effekt auf den Kundenbindungserfolg: Während die Qualität der Transaktionsfunktion (Commerce) keinen nachweisbaren Einfluss auf die Kundenbindung besitzt, hat die Dimension Communication sogar einen deutlich negativen Effekt auf die Kundenbindung (Misserfolgswirkungsfaktor). Mit zunehmender Verbesserung der Kommunikationsmöglichkeiten und -instrumente, die einen intensiven Meinungs- und Informationsaustausch zwischen den Nutzern ermöglichen, verringern sich wahrgenommenen Wechselrisiken der Nutzer und damit deren Bindung erheblich. Die genannten Wirkungszusammenhänge werden in der Studie ausführlich erklärt und begründet und deren Handlungsimplicationen herausgearbeitet.

Im Ergebnis legt die Arbeit mit dem „6C-Modell der Portalqualität“ ein für die Praxis leicht handhabbares Instrument zur Bewertung und Gestaltung von Online-Portalen aus Sicht der Nutzer vor. Die Ergebnisse der Kausalanalyse liefern weiterhin die effektiven Stellhebel für ein Kundenbindungsmanagement, indem sie zeigen, welche Qualitätsdimensionen die tatsächlichen Treiber der Kundenloyalität darstellen. Auf diese Weise kann eine Fehlsteuerung der Ressourcen durch Investition in die falschen Portalbereiche vermieden werden.

## INHALTSVERZEICHNIS

<b>1</b>	<b>Die Bedeutung der Kundenbindung in der Internetökonomie .....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Portale als kundenbindungsorientierte Geschäftsmodelle in der Internetökonomie .....</b>	<b>2</b>
<b>3</b>	<b>Theoretisch-konzeptionelle Grundlagen eines Kundenbindungsmanagements von Online-Portalen .....</b>	<b>5</b>
3.1	Erfolgsgrößen von Online-Portalen.....	5
3.2	Kundenbindung als strategischer Erfolgsmaßstab von Online-Portalen .....	6
3.2.1	Begriff, Determinanten und Auswirkungen der Kundenbindung.....	6
3.2.2	Konzeptualisierung der Konstrukte Kundenbindung, Kundenzufriedenheit und Wechselbarrieren im Kontext der Internetökonomie.....	9
3.3	Die Portalqualität als Einflussgröße der Kundenzufriedenheit und der Wechselbarrieren.....	11
3.3.1	Theoretische Bezugspunkte .....	11
3.3.2	Konzeptualisierung des Konstruktes Portalqualität: Das 6C-Modell... ..	14
3.3.3	Hypothesen zum Einfluss der Portalqualität auf die Kundenbindungsdeterminanten.....	19
<b>4</b>	<b>Die empirische Überprüfung der Konstrukte und der Wirkungsbeziehungen. 20</b>	
4.1	Datengrundlage und methodische Vorgehensweise.....	20
4.2	Validierung der Konstruktmessungen .....	22
4.3	Überprüfung der Wirkungsbeziehungen .....	28
<b>5</b>	<b>Handlungsempfehlungen und Ausblick.....</b>	<b>34</b>
	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>37</b>



## 1 Die Bedeutung der Kundenbindung in der Internetökonomie

Die Entwicklung des Internet als Medium für Informationsaustausch, Kommunikation, Handel und Werbung hat seit Mitte der 90er Jahre eine so große Bedeutung erlangt, dass in der wissenschaftlichen Diskussion von einem Paradigmenwechsel vom Ausmaß der zweiten industriellen Revolution gesprochen wird.<sup>1</sup> Viele Internetanbieter haben inzwischen erkannt, dass nicht einzig die Gewinnung von Kunden, sondern deren langfristige Bindung die kritische Herausforderung darstellt. Die hohen Kundengewinnungskosten in Form von Werbung, kostenlosen Einstiegsangeboten (give aways) und Preis-Promotions rentieren sich nur, wenn ein substantieller Teil des Lifetime Values eines Kunden abgeschöpft werden kann. Die hohe Markttransparenz und geringe Transaktions- und Wechselkosten machen aber gerade die Kundenbindung im Internet zu einer ungleich schwierigeren Aufgabe als in der Old Economy.<sup>2</sup> Ein Anbieterwechsel ist prinzipiell per Mausclick möglich.

Gerade in der Internetökonomie ist eine langfristige Kundenbindung nur durch die gezielte **Entwicklung kundenbindungsorientierter Geschäftsmodelle** erreichbar. In dieser Erkenntnis ist der Katalysator für die Entwicklung des **Portalkonzepts** zu sehen. Bei einem Internet-Portal handelt es sich um ein integratives Geschäftsmodell, das sämtliche Internetfunktionen auf einer Website bündelt und so eine Komplettlösung aus Transaktions-, Content- und Kommunikationsleistungen anbietet. Im Idealfall soll für die Nutzer keine Notwendigkeit mehr bestehen, andere Einzelseiten aufzusuchen. Die **Kundenbindung** stellt somit das konstituierende Ziel und folglich auch den zentralen Erfolgsmaßstab von Portalen dar. *Wirtz/Lihotzky* (2003, S. 32) gehen davon aus, dass im intensiven Selektionswettbewerb des Internet nur jene Geschäftsmodelle überleben, die eine hohe Kundenbindung aufweisen.

Die empirischen Befunde zu den Determinanten der Kundenbindung bestätigen relativ konsistent die überragende Bedeutung der Qualität der (Dienst)Leistungen für die Schaffung von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung.<sup>3</sup> *Alba et al.* (1997) und *Reibstein* (2002) belegen, dass gerade im Internet die Qualität ein wichtigerer Erfolgsfaktor ist als beispielsweise niedrige Preise oder reine Web-Präsenz.<sup>4</sup> Unter Umständen wird eine hohe Servicequalität im Internet sogar mit einer höheren Preisbereitschaft belohnt als auf realen Märkten.<sup>5</sup> Es liegt daher die Vermutung nahe, dass die Qualität eines Portals maßgeblich die Entscheidung bestimmt, ein Portal zu nutzen und diesem treu zu

---

<sup>1</sup> Vgl. Zerdik et al. (1999), S. 15 ff.; Bauer/Grether/Leach (2002); Bauer/Hammerschmidt (2002).

<sup>2</sup> Vgl. Wirtz/Lihotzky (2001), S. 285; Reibstein (2002) und Srinivasan/Anderson/Ponnawolu (2002).

<sup>3</sup> Vgl. Cronin/Taylor (1994); Kelley/Davis (1994); Brynjolfsson/Smith (1999); Homburg/Kebbel (2001); Caruana (2002); Pan/Ratchford/Shankar (2002); Reibstein (2002) und Bauer/Falk/Hammerschmidt (2003).

<sup>4</sup> Vgl. Alba et al. (1997); Reibstein (2002); Zeithaml/Parasuraman/Malhotra (2002).

<sup>5</sup> Vgl. Alba et al. (1997).

bleiben. Trotz dieser Erkenntnisse und der rasanten Verbreitung von Online-Portalen als Geschäftsmodell in der Internetökonomie gibt es bisher keine quantitativ-empirischen Studien darüber, nach welchen Kriterien die Nutzer die Qualität eines Internet-Portals beurteilen: „Much of the current understanding of the quality of Web sites is anecdotal and contained in case studies.“<sup>6</sup> Auch war die Analyse des Wirkungsgefüges zwischen der Qualität und der Kundenbindung im Internet bisher nicht Gegenstand von Untersuchungen.

Vor diesem Hintergrund besteht ein Ziel des Beitrags darin, das Konstrukt der Portalqualität theoretisch zu konzeptualisieren, zu operationalisieren (d.h. messbar zu machen) und empirisch zu validieren. Hierbei geht es v.a. um die Frage, welche Dimensionen die Qualitätswahrnehmung der Portal-Nutzer konstituieren. Für die Gestaltung und Verbesserung von Portalen ist die Identifizierung der qualitätsbestimmenden Leistungsdimensionen eine zentrale Voraussetzung. Desweiteren soll der Einfluss der Portalqualität auf den Erfolg eines Portals auf empirischer Basis überprüft werden. Als Erfolg wird hierbei die Schaffung einer hohen Nutzerloyalität gesehen, die sich insbesondere durch eine hohe Verweildauer, eine hohe Nutzungshäufigkeit und die Dauerhaftigkeit der Geschäftsbeziehung auszeichnet. Ziel ist es zum einen, Richtung und Intensität des Zusammenhangs zwischen der Gesamtqualität des Portals und der Kundenbindung zu quantifizieren. Zum anderen soll auch der Beitrag jeder einzelnen Qualitätsdimension zur Kundenbindung identifiziert werden. Hierdurch ergeben sich Aufschlüsse über kritische Erfolgsfaktoren. Aus den Erkenntnissen zur Messung der Portalqualität und deren Kundenbindungseffekten lassen sich hilfreiche Implikationen für ein effektives Kundenbindungsmanagement von Online-Portalen ableiten.

## **2 Portale als kundenbindungsorientierte Geschäftsmodelle in der Internetökonomie**

In der Internetökonomie stellen Online-Portale ein Geschäftsmodell dar, das in den letzten Jahren erheblich an Bedeutung gewonnen hat.<sup>7</sup> Ursprünglich waren Portale reine Einstiegstore ins Internet (enges, traditionelles Begriffsverständnis), deren Funktion darin bestand, Informationen und Angebote im WWW zu klassifizieren und zu strukturieren.<sup>8</sup> Die ersten Portale entstanden daher in Form von Suchmaschinen wie etwa *Yahoo!* und *Lycos*. Im Zuge eines evolutionären Entwicklungsprozesses hat das Portal-Konzept im Zeitverlauf einen erheblichen Wandel erfahren. Infolge der zunehmenden Bedeutung der Kundenbindung im Internet haben sich traditionelle Portale durch eine ständige Anreicherung ihres Leistungsspektrums schrittweise zu modernen Portalen im heutigen Ver-

---

<sup>6</sup> Huizingh (2002), S. 1225.

<sup>7</sup> Vgl. Wirtz (2001), S. 287.

<sup>8</sup> Vgl. Schumacher/Schwickert (1999), S. 6 ff. und Röhrich/Schlögel (2001), S. 162 ff.

ständnis entwickelt.<sup>9</sup> Entscheidend bei diesen Portalen ist es, dass sie nicht nur allein dem Verweis auf fremde Leistungs- und Contentangebote dienen, sondern diese selbst auf der eigenen Seite anbieten. Zumeist werden auch noch zusätzliche Dienstleistungen wie Gratis eMail-Verwaltung, die Personalisierung von Informationen, Pinnwände für Kleinanzeigen, Hosting privater Homepages, verschiedene Kommunikationsmöglichkeiten, Mailinglisten, Suchfunktionen und Links angeboten.

*Bauer/Hammerschmidt (2001)* verstehen Portale in der heutigen, modernen Begriffsfassung als ganzheitliche Problemlösungen. Danach sind moderne Portale statt der **ersten** Seite im Internet die **einzige** Seite im Internet, die der Internetuser benötigt. Nachfolgend sollen die **Integration**, die **Aggregation** und die **Personalisierbarkeit** als die konstituierenden Eigenschaften von Online-Portalen kurz vorgestellt werden.

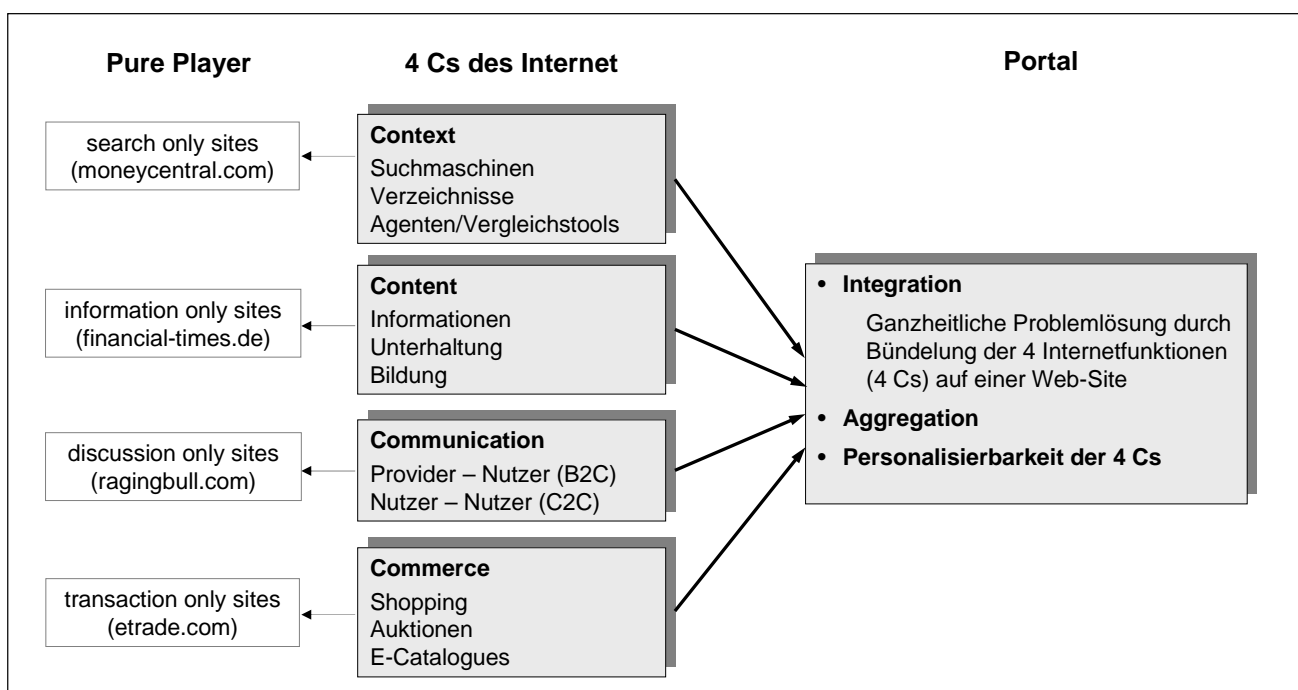


Abb. 1: Das 4C-Modell eines Online-Portals

Quelle: Bauer/Hammerschmidt (2001), S. 11

Als erstes Merkmal eines Portals lässt sich die **Integration** festhalten. Ein Online-Portal bündelt alle Internetfunktionen und -ressourcen auf einer einzigen Seite. Es werden somit die vier generischen Geschäftsmodelle **Context**, **Content**, **Communication** und **Commerce**, die einzeln von sog. pure players verfolgt werden, zusammen im Rahmen eines integrativen Geschäftsmodells verfolgt (4C-Modell eines Online-Portals).<sup>10</sup> Auf diese Weise entstehen ganzheitliche Problemlösungen aus

<sup>9</sup> Vgl. Bauer/Hammerschmidt (2001), S. 12.

<sup>10</sup> Vgl. Wirtz/Lihotzky (2001), S. 285 ff. und Bauer/Hammerschmidt (2001), S. 12.

Systematisierungs-, Informations-, Kommunikations- und Transaktionsleistungen.<sup>11</sup> Ein weiteres Merkmal, das die Kundenbindung und damit auch den Erfolg von Portalen stark determiniert, ist die Einbeziehung von Leistungen anderer, fremder Anbieter (**Aggregation**). Dadurch kann zum einen die Idee einer Komplettlösung realisiert werden, zum anderen können Portale durch das Angebot von Produkten bekannter und vertrauter Unternehmen einen Image- und Vertrauenstransfer erreichen, der das wahrgenommene Risiko der Internetnutzer senkt.<sup>12</sup> Ein drittes konstitutives Merkmal von Portalen und ein wirksames Instrument zur Erhöhung der Kundenbindung stellt die **Personalisierbarkeit** dar.<sup>13</sup> Damit ist die Individualisierbarkeit der dargestellten Portalfunktionen (4 Cs) entsprechend der Bedürfnisse des Internetnutzers gemeint. Sowohl der angezeigte Content als auch die gewünschten Services und das Layout müssen sich vom Nutzer beeinflussen lassen.<sup>14</sup> Prominentes Beispiel ist die Personalisierungsfunktion von *Yahoo!*. Mit *My Yahoo!* kann der Internetnutzer seine persönliche *Yahoo*-Homepage mit für ihn relevanten Informationen, Nachrichten, Communities etc. einrichten.<sup>15</sup>

Durch den Ausbau einfacher, „puristischer“ Webseiten zu umfassenden Portalen erwarten sich Internetanbieter vielfältige Effekte, die zur Steigerung der Online-Kundenbindung (E-Loyalty) führen:<sup>16</sup>

- Die Personalisierbarkeit schafft **ökonomische Wechselbarrieren** in Form des Risikos, bei einem alternativen Anbieter keine „maßgeschneiderte Seite“ erhalten zu können bzw. den Personalisierungsaufwand nochmals erbringen zu müssen. Die Möglichkeit, persönliche Kontakte und soziale Netzwerke über virtual communities aufzubauen erhöht die **sozialen Wechselbarrieren**.<sup>17</sup>
- Das umfassende und differenzierte Angebot von Inhalten und Services und die Möglichkeit, eine individuell zugeschnittene Zusammenstellung dieser Leistungen zu erhalten, fördern eine **Steigerung der Kundenzufriedenheit**.<sup>18</sup>
- Aufgrund des vielfältigen und ständig aktualisierten Leistungsangebotes, unterstützt meist durch Kooperationspartner, können Portale ein hohes Maß an **Abwechslung** und **Innovativität** bieten.

---

<sup>11</sup> Vgl. Bauer/Hammerschmidt (2003), S. 7.

<sup>12</sup> Vgl. Shankar/Rangaswamy/Pusateri (1999).

<sup>13</sup> Vgl. Henning (2001), S. 374 ff.

<sup>14</sup> Vgl. Röhricht/Schlögel (2001), S. 172 ff.

<sup>15</sup> Vgl. Schumacher/Schwickert (1999), S.24 ff; Wirtz (2001), S. 247 ff.

<sup>16</sup> Vgl. Bauer/Hammerschmidt (2003).

<sup>17</sup> Vgl. Bauer et al. (2001), S. 325 ff.

<sup>18</sup> Vgl. Bergen/Dutta/Shugan (1996).

Auf diese Weise kann das Abwechslungsbedürfnis (Variety Seeking) befriedigt werden, ohne dass der Nutzer die Portalseite verlassen muss.

- Bedingt durch die All-in-One-Lösung eines Portals werden dem Nutzer sog. Transaktionskosten (Kosten, Zeit, Risiken, Stress) abgenommen, die sonst durch das Aufsuchen verschiedener Spezialseiten entstünden. Der Vorteil, die Portal Site nicht verlassen zu müssen, bietet einen hohen **Convenience-Nutzen** und realisiert das Prinzip des **One Stopp Shopping**. Portale systematisieren und selektieren umfangreiche Leistungs- und Informationsangebote und bündeln diese zentral in einem einzigen virtuellen Raum. Auf diese Weise werden Komplexität und Unsicherheit reduziert und einheitliche Qualitätsstandards gewährleistet. Die resultierende **Markttransparenz** senkt die Kosten für das Finden des optimalen Angebots.

In der folgenden empirischen Untersuchung gilt es herauszufinden, welche Leistungsdimensionen eines Portals aus Sicht der Nutzer unterschieden werden und ob eine hohe Performance bezüglich dieser Dimensionen tatsächlich die erhofften Bindungseffekte nach sich zieht. Erste Hinweise auf die Erfolgsträchtigkeit des Portalkonzeptes liefern *Bergen/Dutta/Shugan* (1996), nach deren Befunden Konsumenten gerade im Internet nicht Beziehungen zu mehreren Anbietern unterhalten wollen. Sie tendieren dazu, ihre Nachfrage auf einen Anbieter zu konzentrieren und die Beschaffung von diesem Anbieter zu routinisieren.<sup>19</sup> Portale können offenbar durch die Integration und Aggregation von Funktionen und Leistungen die Transaktionseffizienz aufgrund von Skaleneffekten erhöhen. Die Bündelung einer großen Zahl von alternativen Angeboten auf einer einzigen Seite schafft einen „single point of access“, der die Opportunitätskosten und „...costs of inconvenience due to virtual store hopping...“<sup>20</sup> erheblich senkt. Auch *Huizingh* (2002) belegt die häufigere Wiedernutzung von „extensive web sites“, wie sie Portale darstellen.

### 3 Theoretisch-konzeptionelle Grundlagen eines Kundenbindungsmanagements von Online-Portalen

#### 3.1 Erfolgsgrößen von Online-Portalen

Um im weiteren Verlauf den Einfluss der Portalqualität im Ganzen und deren Dimensionen im Einzelnen auf den Erfolg analysieren zu können, muss zunächst genauer geklärt werden, was unter Erfolg bei Online-Portalen zu verstehen ist.

---

<sup>19</sup> Vgl. Reichheld/Schefter (2000), S. 109.

<sup>20</sup> Bergen/Dutta/Shugan (1996), S. 12.

Auch bei den meisten Portalbetreibern gehören ökonomische Größen wie beispielsweise der Gewinn, Return on Investment (ROI) und Umsatz zu den Oberzielen. Zu Beginn dieser Arbeit wurden die Besonderheiten von Online-Portalen näher erläutert. Es wurde gezeigt, dass Portale Komplettlösungen eigener Inhalte und Leistungen anbieten und zunehmend auch als Aggregatoren innerhalb des Internet agieren. Hieraus ist leicht ersichtlich, dass die Erlöse bei Online-Portalen sehr stark von den Nutzerzahlen und den Nutzungsaktivitäten auf dem Portal abhängen. Demnach besitzen vorökonomische Zielgrößen wie Kundenzufriedenheit und Kundenbindung bei Portalen einen zentralen Stellenwert, der häufig sogar über dem der ökonomischen Größen liegt.<sup>21</sup>

Ein anderer Grund für die überragende Bedeutung von kundenbeziehungsorientierten Zielgrößen bei Portalen liegt darin, dass in der Internetökonomie, bedingt durch die stark erhöhte Wettbewerbsintensität und die explosionsartige Ausweitung des Angebots bei gleichzeitig effizienten Suchroutinen, eine erhöhte Abwanderungsgefahr der Kunden besteht. Ein Anbieterwechsel ist prinzipiell per Mausklick möglich. Aus diesen Gründen besteht das überlebenswichtige Ziel eines Portalbetreibers darin, seine Nutzer von einem Portalwechsel abzuhalten und somit eine **dauerhafte Bindung** zu erreichen.<sup>22</sup> Die Erhöhung der **Nutzungsintensität** und **Nutzungshäufigkeit** werden in der Literatur als die entscheidenden Kriterien der Kundenbindung in der Internetökonomie angesehen.<sup>23</sup>

Im folgenden sollen einige konzeptionelle Aspekte der Kundenbindung im Allgemeinen und der Online-Kundenbindung im Speziellen diskutiert werden.

## **3.2 Kundenbindung als strategischer Erfolgsmaßstab von Online-Portalen**

### **3.2.1 Begriff, Determinanten und Auswirkungen der Kundenbindung**

In vielen Unternehmen hat sich in den letzten Jahren ein Umdenken von einer transaktionsorientierten zu einer beziehungsorientierten Sichtweise vollzogen. Die Intention, bestehende Kunden an sich zu binden, rückte in den Mittelpunkt. Diese Entwicklung hat inzwischen eine so große Bedeutung erlangt, dass von einem Paradigmenwechsel gesprochen wird.<sup>24</sup>

Nach *Homburg/Bruhn* umfasst Kundenbindung „...sämtliche Maßnahmen eines Unternehmens, die darauf abzielen, sowohl die bisherigen Verhaltensweisen, als auch die zukünftigen Verhaltensabsichten eines Kunden gegenüber einem Anbieter oder dessen Leistungen positiv zu gestalten, um

---

<sup>21</sup> Vgl. die empirischen Befunde von Betz/Krafft (2003), S. 171.

<sup>22</sup> Vgl. Wirtz (2001), S. 287. Die dauerhafte Bindung ist gleichbedeutend mit der Dauerhaftigkeit der Geschäftsbeziehung.

<sup>23</sup> Die Zielsetzung der Erhöhung der Nutzungsintensität wird verfolgt, wenn ein Portalbetreiber anstrebt, die Nutzungsdauer je Portalbesuch (Visit) zu maximieren und dadurch die Nutzer möglichst lange auf dem Portal hält, vgl. Wirtz (2001), S. 291. Die Nutzungshäufigkeit ist etwa vergleichbar mit der Wiederkauftrate in der traditionellen Ökonomie.

die Beziehung zu diesem Kunden für die Zukunft zu stabilisieren, beziehungsweise auszuweiten.<sup>25</sup> Diese Definition zeigt, dass sich Kundenbindung sowohl auf die in der Vergangenheit, als auch auf die in der Zukunft liegenden Transaktionen bezieht. Das **tatsächliche Verhalten** umfasst die Faktoren Wiederkauf und Weiterempfehlung und repräsentiert die Verhaltenskomponente. Die **zukünftigen Verhaltensabsichten** beziehen sich hingegen auf die Wiederkauf-, Zusatzkauf- (Cross Buying) und Weiterempfehlungsabsicht.<sup>26</sup> Hierin kommt die positive Einstellung eines Abnehmers zu einer Geschäftsbeziehung zum Ausdruck, die sich in seiner Bereitschaft zu Folgetransaktionen widerspiegelt. Diese Dimension repräsentiert die Loyalität eines Kunden. Das Vorliegen von Kundenbindung impliziert folglich sowohl ein bestimmtes Verhalten als auch eine positive Einstellung.

Zu den Ursachen der Kundenbindung finden sich in der Marketingliteratur vielfältige theoretische Überlegungen und empirische Untersuchungen. So differenzieren *Meyer/Oevermann* (1995) zwischen **faktischen** und **emotionalen Bindungsursachen**. Unter faktischen Bindungsursachen zählen etwa vertragliche, situative, ökonomische oder technisch-funktionale Bindungen.<sup>27</sup> Dagegen wird emotionale bzw. psychologische Kundenbindung als freiwillige und vorrangig anzustrebende Kundenbindung verstanden und hauptsächlich über eine hohe Kundenzufriedenheit erreicht.<sup>28</sup> Die **Kundenzufriedenheit** ist nach Meinung zahlreicher Autoren als einzige Variable in der Lage, alle dargestellten Facetten der Kundenbindung positiv zu beeinflussen.<sup>29</sup>

*Peter* (1999) ermittelt zudem, aufbauend auf verschiedenen theoretischen Ansätzen, das **Streben nach Abwechslung (Variety Seeking)**, die **Attraktivität des Konkurrenzangebots** und **Wechselbarrieren** als weitere Bestimmungsfaktoren der Kundenbindung.<sup>30</sup> Eine Abwechslungsneigung besteht, weil ein Wechsel als solcher einen Nutzen stiftet. Ein Wechsel stellt somit nicht zwingend Ausdruck von Unzufriedenheit dar.<sup>31</sup> Es liegt die Vermutung nahe, dass vor allem in der Internetökonomie das Variety Seeking eine hohe Relevanz besitzt. Die Wahrnehmung der Attraktivität alternativer Angebote wird durch die subjektive Beurteilung einzelner Leistungskriterien (z.B. Service, Garantieleistung und Design) bestimmt und hängt auch von der wahrgenommenen Attraktivität des derzeitigen Lieferanten ab.<sup>32</sup> Bei den Wechselbarrieren lassen sich psychische, soziale und öko-

---

<sup>24</sup> Vgl. Reichheld/Sasser (1991), S.108; Bliemel/Eggert (1998), S. 37; Bauer/Grether/Leach (2002).

<sup>25</sup> Homburg/Bruhn (2000), S. 8. Vgl. ähnlich auch Meyer/Oevermann (1995).

<sup>26</sup> Vgl. Diller (1996) S. 83.

<sup>27</sup> Vgl. Meyer/Oevermann (1995), Sp. 1347 ff.

<sup>28</sup> Vgl. Meyer/Oevermann (1995), Sp. 1347 ff.

<sup>29</sup> Vgl. Meyer/Oevermann (1995); Homburg/Bruhn (2000).

<sup>30</sup> Auch Homburg/Giering/Hentschel (1999), S. 184 sehen diese Determinanten als weitere Bestimmungsgrößen der Kundenbindung.

<sup>31</sup> Vgl. Peter (1999), S. 101 und Homburg/Giering/Hentschel (1999), S. 184.

<sup>32</sup> Vgl. Peter (1999), S. 117 f.

nomische Wechselbarrieren unterscheiden.<sup>33</sup> Die Befunde von *Peter* (1999) zeigen v.a., dass die Kundenzufriedenheit kein Garant für Kundenbindung darstellt, da die anderen Konstrukte die Kundenbindung signifikant mit beeinflussen. Dennoch gilt die herausragende Bedeutung der Kundenzufriedenheit als Schlüsselgröße zur Erzielung von Kundenbindung als empirisch gesichert.<sup>34</sup>

Die Formulierung der Kundenorientierung als Maxime basiert auf der Grundüberlegung durch eine höhere Kundenbindung den ökonomischen Erfolg des Unternehmens zu steigern. Zahlreiche Studien belegen die stark positive Wirkung der Kundenbindung auf den Unternehmensgewinn,<sup>35</sup> wobei die Profitabilitätssteigerung aus kostensenkenden und erlössteigernden Effekten resultiert. Die Erlössteigerung kann nochmals in eine Preis- und eine Mengenkomponekte zerlegt werden. So kann eine erhöhte Kundenbindung einerseits mit geringerer Preiselastizität für eine vertraute Gesamtleistung einhergehen, wodurch höhere Preise durchsetzbar sind.<sup>36</sup> Mit zunehmender Kundenbindung gehen ebenfalls eine höhere Wiederkauftrate (Kauffrequenz) und eine erhöhte Mehrkauftrate (Kaufintensität) einher. Außerdem neigen loyale Kunden stärker dazu, positive Mund-zu-Mund-Werbung zu betreiben und den Anbieter weiterzuempfehlen, was ebenso neue Absatzmöglichkeiten schafft.<sup>37</sup> Außerdem ist in langfristigen Kundenbeziehungen vermehrtes „Cross-Buying“ zu beobachten.<sup>38</sup>

Neben den erlössteigernden Effekten ergeben sich durch die erhöhte Kundenbindung im Verlauf der Geschäftsbeziehung erhebliche Möglichkeiten der Einsparung von Beziehungskosten. Zum einen sinken mit zunehmender Dauer einer Geschäftsbeziehung die Transaktionskosten, z.B. in Form von Verwaltungs-, Vertriebs- und Kontrollaufwand. Zum anderen reduziert eine positive Mund-zu-Mund-Werbung durch Referenzen den Aufwand für die Neukundengewinnung. Weiterhin lassen sich durch die Verwendung von vorhandenen Kundeninformationen Streuverluste bei Marketingmaßnahmen reduzieren.

Obwohl den ökonomischen Effekten der Kundenbindung Investitionskosten für den Aufbau und die Pflege der Beziehung gegenüberstehen, führt ein Kundenbeziehungsmanagement dann zu einem über den Beziehungslebenszyklus kontinuierlich wachsenden Gewinnfluss,<sup>39</sup> wenn sich die Bindungskosten über den Lebenszyklus schnell amortisieren. *Simon/Homburg* (1997) weisen deshalb

---

<sup>33</sup> Vgl. *Peter* (1999), S. 118 ff.

<sup>34</sup> Vgl. *Homburg/Giering/Hentschel* (1999).

<sup>35</sup> Zu empirischen Studien zum positiven Kausalzusammenhang zwischen der Kundenbindung und dem monetären Unternehmenserfolg vgl. *Reichheld/Sasser* (1991); *Anderson/Fornell/Lehmann* (1994); *Homburg* (1995); *Stauss* (1999); *Krafft* (1999) und *Matzler/Stahl* (2000).

<sup>36</sup> Vgl. *Diller* (1996), S. 83 und *Homburg/Giering/Hentschel* (1999).

<sup>37</sup> Vgl. *Reichheld/Sasser* (1991), S. 135 ff. und *Bruhn/Georgi* (2000), S. 529 ff.

<sup>38</sup> Vgl. *Reichheld/Sasser* (1991), S. 135 ff. und *Diller* (1996), S. 83.

<sup>39</sup> Vgl. *Reichheld/Sasser* (1991), S. 138.



darauf hin, dass das Ziel eines Kundenbindungsmanagements nicht eine Maximierung, sondern eine Optimierung der Kundenbindung sein soll.

### 3.2.2 Konzeptualisierung der Konstrukte Kundenbindung, Kundenzufriedenheit und Wechselbarrieren im Kontext der Internetökonomie

Bedingt durch die hohe Wettbewerbsintensität und sinkende Transaktions- und Wechselkosten ist heute vielfach ein Strategiewechsel der Internet-Unternehmen beobachtbar, der auf die Erhaltung der bestehenden Kundenbeziehungen statt auf die bloße Etablierung einer Marktpräsenz abzielt.<sup>40</sup> Die strukturellen und technologischen Besonderheiten des Internet verändern die Determinanten der Kundenbindung in einer Weise, die das Erreichen von Kundenloyalität im Vergleich zu traditionellen Märkten prinzipiell erschwert.<sup>41</sup>

Wie bereits angesprochen, ist die tendenziell geringere Kundenbindung in der Internetökonomie sowohl auf die große Verfügbarkeit attraktiver **Alternativangebote**, bedingt durch die im Vergleich mit der traditionellen Wirtschaft geringen **Markteintrittsbarrieren**, als auch auf die gestiegene **Markttransparenz** zurückzuführen.<sup>42</sup> Die erhöhte Markttransparenz und der resultierende Abbau der Kosten eines Anbieterwechsels (v.a. Risiko) entstehen insbesondere durch die kostengünstigeren Such- und Vergleichsmöglichkeiten infolge der Nutzung elektronischer Kaufagenten (Suchmaschinen, Brokersysteme, Bargain Finder etc.).<sup>43</sup> Die Nutzer können auf elektronischen Märkten mit geringen Suchkosten den Zustand nahezu perfekter Information erreichen, wodurch die Entscheidungseffizienz erheblich steigt. Interaktive Unterstützungstools ermöglichen durch ihre automatisierten Suchroutinen, dass Konsumenten eine größere Menge an Informationen verarbeiten können. Auf diese Weise sind die **Wechselbarrieren** und die **Variety Seeking-Kosten** im Vergleich zu den traditionellen Märkten, in der Internetökonomie geringer.

Aufbauend auf den Ausführungen zu den Besonderheiten der Kundenbindung und den Kundenbindungsdeterminanten in der Internetökonomie sollen die verwendeten Konstrukte im Kontext von Online-Portalen operationalisiert werden. Weiterhin werden Hypothesen über den Zusammenhang zwischen den Bindungsdeterminanten und der Kundenbindung aufgestellt.

Die Übertragung des Kundenbindungskonzeptes auf Online-Portale führt zur Konzeptualisierung eines Konstruktes der **Kundenbindung**, das als **Online-Nutzerbindung** zu verstehen ist. Die Einstellungskomponente wird dabei durch die Indikatoren „Absicht, das Portal öfter zu besuchen“,

---

<sup>40</sup> Vgl. Hoffmann/Novak (1996).

<sup>41</sup> Vgl. Bauer/Hammerschmidt (2001), S. 3 ff. und Srinivasan/Anderson/Ponnavolu (2002).

<sup>42</sup> Vgl. Wirtz (2001), S. 286 ff.

<sup>43</sup> Vgl. Reibstein (2002).

„Absicht, zusätzlich Kauftransaktionen über das Portal abzuwickeln“ und „Absicht, das Portal weiterzuempfehlen“ gemessen. Die Verhaltenskomponente erfassen wir durch die Items „durchschnittliche Verweildauer auf dem Portal“ und „bisherige Weiterempfehlungen des Portals“.

Bei der Messung der **Kundenzufriedenheit** empfiehlt es sich nach dem heutigen Stand der Forschung, aus Validitätsgründen von einer Zwei-Komponenten-Erfassung Abstand zu nehmen und das Ergebnis des Vergleichs zwischen Soll- und Ist-Komponente direkt abzufragen.<sup>44</sup> Wir messen mit der Frage nach der Gesamtzufriedenheit daher die globale, nicht-transaktionspezifische Zufriedenheit mit dem Portal insgesamt, das die Probanden regelmäßig nutzen.

Die Determinante **Wechselbarrieren** lässt sich häufig nicht ausreichend valide in die drei theoretischen Dimensionen soziale, psychische und ökonomische Wechselbarrieren aufteilen.<sup>45</sup> Es wird hier deshalb nur ein Gesamtkonstrukt Wechselbarrieren betrachtet und durch die drei Indikatoren „emotionale/innere Verbundenheit mit dem Portal“, „getätigter Aufwand für Registrierung und Personalisierung“ und „spezifische Kenntnisse über Struktur und Inhalte des Portals“ operationalisiert.

Die Bindungsdeterminanten Abwechslungsneigung eines Nutzers (Variety Seeking) und Attraktivität des Konkurrenzangebotes werden im folgenden Modell nicht einbezogen, da sie vom Unternehmen nicht unmittelbar, etwa durch eine bestimmte Gestaltung des Portals, beeinflusst werden können. Gerade Variety Seeking stellt sich nach dem gängigen Verständnis als sehr stabile Verhaltensdisposition i.S. einer grundlegenden Persönlichkeitseigenschaft dar.<sup>46</sup> Variety Seeking und Attraktivität des Konkurrenzangebotes sind Konstrukte am Anfang der Wirkungskette der Kundenbindung, denen keine manipulierbaren Determinanten mehr vorgelagert sind. Im Mittelpunkt der Untersuchung steht jedoch gerade die Frage, durch welche Größen sich die Kundenbindungsdeterminanten gestalten lassen, weshalb die betrachteten Bindungsvariablen auch durch die Portalgestaltung beeinflussbar sein sollten.

Gestützt auf die vorangegangenen Überlegungen und die einflussreiche Studie von *Peter* (1999) formulieren wir folgende Hypothesen zum Zusammenhang zwischen den beiden Bindungsdeterminanten und der Kundenbindung:

H<sub>KB1</sub>: Je zufriedener die Nutzer mit dem Leistungsangebot des Portals sind, desto höher ist die Bindung an ein Portal.

H<sub>KB2</sub>: Je höher die Nutzer die Wechselbarrieren eines Portals wahrnehmen, desto stärker ist die Bindung an ein Portal.

---

<sup>44</sup> Vgl. Peterson/Wilson (1992); Pieters/Koelemeijer/Roest (1995); Bauer/Falk/Hammerschmidt (2003).

<sup>45</sup> Vgl. Peter (1999), S. 198.

### 3.3 Die Portalqualität als Einflussgröße der Kundenzufriedenheit und der Wechselbarrieren

#### 3.3.1 Theoretische Bezugspunkte

Wie im vorigen Abschnitt bereits angesprochen, stellt die Qualität die zentrale Determinante der Kundenbindung dar. *Pan/Ratchford/Shankar* (2002) belegen zwar, dass Neukunden bei der Wahl eines Anbieters die Vergleichsmöglichkeiten des Internet intensiv nutzen und daher den Preis als zentrales Kriterium einer effizienten Entscheidung heranziehen. Allerdings wird, so die Befunde, die Entscheidung über eine langfristige Treue zu einem Provider, auch im Internet primär durch Aspekte der Servicequalität und weniger durch einen ständigen Preisvergleich aller Alternativen bestimmt. Im Gegensatz zur initialen Wahlentscheidung von Neukunden, so kann zusammenfassend gefolgert werden, wird das Loyalitätskalkül bestehender Nutzer v.a. durch nicht-preisliche Attribute beeinflusst. Auch zahlreiche andere Befunde sprechen dafür, dass die zentrale Determinante der Kundenbindung die Qualität der angebotenen (Dienst)leistungen darstellt.<sup>47</sup> Ziel dieses Abschnittes ist es, jene Leistungsdimensionen theoretisch abzuleiten, die aus Sicht der Nutzer für die Qualitätsbeurteilung potentiell relevant sind.

Bei der Entwicklung eines Messmodells für das Qualitätskonstrukt ist zu beachten, dass sich dieses nicht nur auf die überwiegend fremdbezogenen Leistungen (Produkte) beziehen darf, die von den Portalen über die Commerce-Funktion verkauft werden. Wie eingangs dargelegt, repräsentieren Portale ein augmentiertes Servicekonzept, d.h. sie bieten ein Bündel von verschiedenen tangiblen und intangiblen Leistungen.<sup>48</sup> Hierzu gehören etwa Informations-, Transaktions- und Kommunikations-Dienstleistungen. Auch die Gestaltung der Portal Site selbst stellt eine Leistung dar, die als Konfigurationsleistung bezeichnet werden könnte. Es ist also zu vermuten, dass neben den Produkten auch die weitergehenden (Dienst)leistungen des Portals selbst Bezugsobjekte der Qualitätsbeurteilung durch die Portalnutzer darstellen.<sup>49</sup>

In der Literatur existieren bisher noch keine Studien zu Dimensionen und Kriterien (Indikatoren) der Qualität von Portalen, auch der Begriff der Portalqualität wird nicht thematisiert. Dies verwundet, da in Praxis und mittlerweile auch Wissenschaft die Ansicht vertreten wird, dass sich Online-Portale als Geschäftsmodell im Internet weithin etabliert haben. Zahlreiche Autoren fordern, auf Basis theoretischer Überlegungen und empirischer Untersuchungen (v.a. Nutzerbefragungen) ein

---

<sup>46</sup> Vgl. Hoyer/Ridgway (1984).

<sup>47</sup> Vgl. Cronin/Taylor (1994); Kelley/Davis (1994); Homburg/Kebbel (2001), S. 42 und Bauer/Falk/Hammerschmidt (2003).

<sup>48</sup> Vgl. Payne/Holt (2001), S. 163.

<sup>49</sup> Vgl. Bauer/Hammerschmidt (2002), S. 9-11.

eigenständiges Qualitätskonstrukt für das Internet zu entwickeln.<sup>50</sup> Wir folgen dieser Empfehlung und greifen zur Grobkonzeptualisierung des Qualitätskonstruktes auf Theorien zurück, die häufig zur Erklärung des Nutzerverhaltens im Internet herangezogen werden (vgl. Tab. 1). Diese werden daraufhin überprüft, inwieweit sie Hinweise auf Kriterien bzw. Anforderungen der Qualitätsbeurteilung komplexer Webseiten (Portale) aus Nutzersicht liefern. Auf diese Weise sollen potentielle Qualitätskriterien i.S. von Elementen und Leistungen eines Portals abgeleitet werden. Diese Theorien sind im Einzelnen die Informationsökonomie und deren verhaltenspsychologisches Pendant in Form der Theorie des wahrgenommenen Risikos sowie die Transaktionskostentheorie, die Theorie des Sozialen Kapitals, die Flow-Theorie und die Soziale Austauschtheorie.

Da es die Platzbeschränkungen nicht erlauben, diese Theorien ausführlich auszubreiten, sei auf die einschlägige Literatur verwiesen, die in Tab. 1 in den Fußnoten angegeben ist. Wir wollen uns hier stattdessen auf eine kurze Charakterisierung einer möglichst großen Zahl von Ansätzen und Theorien beschränken, die Berührungspunkte zum Untersuchungsgegenstand aufweisen. Die Kernaussagen der Theorien und eine kompakte Darstellung der Bezugspunkte für die Ableitung grundlegender Qualitätsdimensionen von Portalen finden sich in Tab. 1.

Theorie	Kernaussagen	Implikationen für die Leistungs- und Funktionselemente von Portalen i.S. von Qualitätsdimensionen
Informationsökonomie und Theorie des wahrgenommenen Risikos	<p>Informationsaktivitäten der Austauschpartner (Screening, Signaling) reduzieren Unsicherheit bzgl. der Preis- und Qualitätsbeurteilung.<sup>51</sup></p> <p>Verfügbarmachung von Informationen und Wissen reduziert Spielräume für hidden action und hidden information.<sup>52</sup></p> <p>Senkung des wahrgenommenen Kaufrisikos kann durch die Beschaffung von möglichst vielen Informationen über die Produkte und den Anbieter erfolgen.<sup>53</sup></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Interaktionen</b> und Möglichkeit der Einflussnahme auf Portalabläufe und -elemente (etwa durch <b>Personalisierung</b>) reduzieren die Qualitätsunsicherheit und steigern wahrgenommene Kontrolle.<sup>54</sup></li> <li>• <b>Such- und Hilfsfunktionen</b> sowie <b>Vergleichs- und Kalkulations-tools</b> ermöglichen Screening durch Nutzer.</li> <li>• Informationsvorsprünge des Providers können durch Signaling wie <b>Newsletter, breite und tiefe Informationen, Expertenchats, Testurteile unabhängiger Organisationen, Rückruf-Funktion oder Angebot von renommierten Markenprodukten</b> vermindert werden.<sup>55</sup></li> <li>• <b>Integration</b> der Inhalte und Angebote verschiedener Unternehmen sowie <b>standardisierte</b> und teilweise automatisierte <b>Informations- und Kommunikationskanäle</b> reduzieren Informationsasymmetrien. Diese Transparenzschaffung erschwert opportunistisches Verhalten und reduziert so Unsicherheit.</li> </ul>

Die Tabelle wird auf der nächsten Seite fortgesetzt.

<sup>50</sup> Vgl. Cox/Dale (2001); Huizingh (2002); Bauer/Falk/Hammerschmidt (2003).

<sup>51</sup> Vgl. Weiber/Adler (1995).

<sup>52</sup> Vgl. Weiber/Adler (1995), S. 52.

<sup>53</sup> Vgl. Bauer/Fischer/Sauer (1999).

<sup>54</sup> Vgl. Hoffman/Novak (1996).

<sup>55</sup> Vgl. Brynjolfsson/Smith (1999); Shankar/Rangaswamy/Pusateri (1999) und Mahajan/Srinivasan/Wind (2002).

Theorie	Kernaussagen	Implikationen für die Leistungs- und Funktionselemente von Portalen i.S. von Qualitätsdimensionen
Transaktionskostentheorie	<p>Bei Unsicherheit und hoher Komplexität und Dynamik (wie im Internet) kann Aufbau langfristiger Bindung an ein Portal (hybride Koordinationsform) eine Entwicklung von Vertrauen ermöglichen und so Transaktionskosten senken.<sup>56</sup> Kundenloyalität kann somit rationales Verhalten von Nutzern darstellen.<sup>57</sup></p> <p>Transaktionskosten sind per definitionem Informations- und Kommunikationskosten der Anbahnung, Vereinbarung, Kontrolle und Anpassung von Transaktionen.<sup>58</sup> Bei vielen Transaktionen (wie z.B. während der Portalnutzung) werden erst nach häufig wiederkehrender Leistungserbringung spezifisches Wissen und Fähigkeiten erlangt (z.B. portalspezifisches Know-How über Angebote, Struktur, Abläufe).<sup>59</sup></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ziel des Portalproviders muss es ein, die Transaktionskosten für die Nutzung des eigenen Portals zu minimieren und jene für die Nutzung alternativer Portale zu maximieren</li> <li>• Senkung der Anbahnungs- und Vereinbarungskosten durch nur <b>einmalige Anmeldung, Registrierung</b> etc. führt zu Steigerung der Nutzungseffizienz.<sup>60</sup></li> <li>• Durch <b>Personalisierung von Inhalten und Funktionen</b> wird eine Bindung des Nutzers an das Portal erreicht, da dem Nutzer bei einem Wechsel Kosten in Form des erneuten Personalisierungsaufwandes entstehen (Erhöhung der Wechselbarrieren). Gespeicherte Benutzerdaten und -profile können nicht zu einem anderen Portalanbieter transferiert werden.<sup>61</sup></li> <li>• Durch Angebot von umfassendem <b>Content und Informationen</b> kann die Effizienz von Austauschprozessen gesteigert werden.</li> <li>• Notwendigkeit des Erwerbs spezifischen Wissens über Portal kann hohes Commitment aufbauen (Wechselbarrieren in Form von sunk costs).</li> </ul>
Theorie des Sozialen Kapitals	<p>Soziales Kapital beruht auf Zugehörigkeit zu einer Gruppe und stellt Ressourcen in Form von Vertrauen, Normen und persönlichen Netzwerken dar.<sup>62</sup></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Community-Elemente</b> und <b>Kommunikationstools</b> stiften soziales Kapital (Netzwerke) und führen durch Schaffung von sozialen Wechselbarrieren zu Kundenbindung.<sup>63</sup> Durch den Aufbau persönlicher Beziehungen zu anderen Nutzern fühlen sich Kunden als Teil einer großen Gemeinschaft. Eine Kommunikation die auf gemeinsamen Interessen und Normen basiert, vermittelt glaubwürdige und unverzerrte Informationen. Dies schafft gegenseitiges Vertrauen, das auch auf das Portal transferiert wird.<sup>64</sup></li> </ul>

Die Tabelle wird auf der nächsten Seite fortgesetzt.

<sup>56</sup> Vgl. Williamson (1989), S. 85 f.

<sup>57</sup> Vgl. Rindfleisch/Heide (1997), S. 32.

<sup>58</sup> Vgl. Picot/Dietl (1990), S. 179 ff.

<sup>59</sup> Vgl. Picot/Dietl (1990), S. 179 ff.

<sup>60</sup> Vgl. Röhricht/ Schlögel (2001), S. 174.

<sup>61</sup> Vgl. Skiera/Garczorz (2000), S. 55 und Wirtz (2001), S. 289 ff.

<sup>62</sup> Vgl. Hofferth/Boisjoly/Duncan (1999), S. 79 ff. und Bauer et al. (2001), S. 325 ff.

<sup>63</sup> Vgl. Blanchard/Horan (1998); Wirtz/Lihotzky (2003), S. 41.

<sup>64</sup> Vgl. Coleman (1990); Bauer et al. (2001).

Theorie	Kernaussagen	Implikationen für die Leistungs- und Funktionselemente von Portalen i.S. von Qualitätsdimensionen
Flow-Theorie	<p>Intrinsische Belohnungen etwa in Form von Erlebnis- und Unterhaltungsqualität (sog. Flow-Erlebnis) sind gerade im Internet die wesentlichen Gründe der Nutzung (sFreude).<sup>65</sup></p> <p>Flow bei der Nutzung einer Website kann Grund dafür sein, dass diese gegenüber anderen Alternativen präferiert wird.<sup>66</sup></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wahrgenommene <b>Herausforderung</b>, geistig <b>anspruchsvolle Gestaltung</b> und <b>Möglichkeiten zum Experimentieren</b> als zentrale Bestimmungsgrößen des Flow-Erlebnisses.<sup>67</sup></li> <li>• Signifikant positiver Zusammenhang zwischen <b>Flow-Erlebnis</b> und Online-Kaufabsicht bzw. Verweildauer. Verbraucher, die sich bei der Nutzung im Flow befinden, nutzen größere Anzahl von Produktkategorien und verwenden das WWW stärker zur Deckung ihres Informationsbedarfs.<sup>68</sup></li> <li>• Flow hält den Internetnutzer im Netz und stellt einen Anreiz für die wiederholte Ausübung einer Aktivität dar. Positiver Zusammenhang zwischen Flow und der zukünftigen Nutzungsabsicht.<sup>69</sup></li> </ul>
Soziale Austauschtheorie	<p>Zufriedenheit, Attraktivität der Alternativen und Wechselbarrieren beeinflussen Fortbestand einer Geschäftsbeziehung.<sup>70</sup></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anbieter- und themenübergreifende Angebote (<b>Aggregation</b>) stiften Zufriedenheit und senken wahrgenommene Konkurrenzattraktivität.</li> <li>• <b>Personalisierung, Navigationsunterstützung</b>, Strukturierung durch <b>Suchfunktionen, Menüs</b> und <b>Verzeichnisse</b> steigern subjektiv empfundene Benutzerfreundlichkeit. Dies ermöglicht die erfolgreiche Suche nach gewünschten Informationen, was das Erfolgserlebnis der Nutzer und damit Zufriedenheit steigert.</li> <li>• Personalisierte Elemente sowie <b>Tools zur Entscheidungs- und Transaktionsunterstützung</b> (online <i>und</i> offline) schaffen Vertrauen. Dies führt zu psychischen Wechselbarrieren.</li> </ul>

Tab. 1: Beitrag verschiedener Theorien zur Ableitung der Qualitätsdimensionen von Online-Portalen

### 3.3.2 Konzeptualisierung des Konstruktes Portalqualität: Das 6C-Modell

Die intensive Auswertung der Literatur zu den genannten Theorierichtungen diente als Ausgangsbasis für die **Grobkonzeptualisierung** des Konstruktes der Portalqualität. Die Grobkonzeptualisierung dient dazu, das Konstrukt aus verschiedenen Blickwinkeln zu beleuchten, um so zu einem grundsätzlichen Verständnis der Facetten des Konstruktes zu gelangen.<sup>71</sup> In Anlehnung an *Homburg/Giering* (1996) wurde dieses Vorgehen ergänzt durch Experteninterviews und Nutzerbefragungen (qualitative Pretests). Ein erster Fragebogen wurde nach den Kriterien der Verständlichkeit, Redundanzfreiheit und Relevanz von 15 Portalnutzern und von 23 Experten aus sieben verschiede-

<sup>65</sup> Vgl. Csikszentmihalyi (1988), S. 19.

<sup>65</sup> Vgl. Csikszentmihalyi (1988), S. 35 und Bauer/Grether/Borrmann (2001), S. 18.

<sup>66</sup> Vgl. Bauer/Grether/Borrmann (2001), S. 18.

<sup>67</sup> Vgl. Ghani/Deshpandé (1994), S.381 ff

<sup>68</sup> Vgl. Hoffman/Novak (1996).

<sup>69</sup> Vgl. Hoffman/Novak/Yung (2000).

<sup>70</sup> Vgl. Thibaut/Kelley (1959) und Kelley/Thibaut (1978), S. 71 ff.

<sup>71</sup> Vgl. Homburg/Giering (1996), S. 11.

nen e-Business-Unternehmen geprüft. Dabei wurden deren Anregungen zur inhaltlichen Verbesserung des Fragebogens genutzt. Es wurden einerseits zahlreiche Items eliminiert, und andererseits relevante Items aufgenommen. Der auf diese Weise generierte Pool von 40 Items wurde zur Absicherung in einer zweiten Stufe einem Pretest mit zehn Probanden unterzogen. Diese Vorgehensweise führte zur Eliminierung weiterer Indikatoren. Im Ergebnis wurden 25 Indikatoren identifiziert, welche als Ausgangsmenge für die empirische Validierung dienen.

Aus den theoretischen Überlegungen und v.a. den Pretests mit Portalnutzern kristallisierte sich bereits heraus, dass sich die Einzelindikatoren zu sechs wesentlichen Qualitätsdimensionen zusammenfassen lassen, die die Nutzer für die Beurteilung von Portalen heranziehen.<sup>72</sup> Dies ist auch deshalb plausibel, weil Portale komplexe Bündel aus verschiedenen Services, Funktionen und Inhalten darstellen. Die Nutzer fällen ihr Qualitätsurteil offensichtlich auf Basis der Bewertung dieser einzelnen Teilleistungen (Teilqualitäten). Ein solches multiattributives Qualitätsverständnis der Nutzer wird von verschiedenen Autoren empirisch bestätigt.<sup>73</sup> Wir vermuten also, dass sich die Qualität eines Portals durch sechs grundlegende Dimensionen erfassen lässt.

Eine inhaltliche Charakterisierung der identifizierten Dimensionen kann durch folgende Bezeichnungen wiedergegeben werden: Inhalte (**C**ontent), Kommunikation (**C**ommunication), Transaktionen (**C**ommerce), Herausforderung/Unterhaltung (**C**hallenge), Gestaltung/Konfiguration (**C**onfiguration), Unterstützung/Betreuung (**C**ustomer Care). Offensichtlich lässt sich die Qualitätswahrnehmung zum Teil durch das eingangs vorgestellte 4C-Modell abbilden. Es scheint jedoch auf Basis der ersten empirischen Hinweise, dass die 4 Cs um zusätzliche Portaldimensionen ergänzt werden müssen, um die Qualität eines Portals aus Nutzersicht vollständig zu erfassen. Unter Verwendung der Anfangsbuchstaben der englischen Bezeichnungen wollen wir die identifizierte Struktur des Portalqualitäts-Konstruktes plastisch als 6C-Modell bezeichnen. Jedes C stellt eine grundlegende Leistungsdimension bzw. -funktion eines Portals dar. Der Begriff der Leistung ist hier weit zu verstehen und meint nicht nur die Transaktionsleistungen in Form von Produkten und Dienstleistungen, die in der Dimension Commerce zusammengefasst sind. Er umfasst darüber hinaus auch die erbrachten Leistungen/Fähigkeiten in den anderen Kategorien (Kommunikationsleistung, Gestaltungsleistung bei der Konfiguration des Portals etc.).

Im folgenden sollen die Dimensionen, so wie sie sich in der Grobkonzeptualisierung herauskristallisiert haben, kurz charakterisiert und die Verknüpfung zu den Theorien verdeutlicht werden.

---

<sup>72</sup> Vgl. zu einem ähnlichen Befund für die Bewertung von Markenhomepages Bauer/Grether (2002).

<sup>73</sup> Vgl. Cronin/Taylor (1994); Güthoff (1995); Cox/Dale (2001); Bauer/Hammerschmidt (2002).

Das Anbieten von **Content** nennen zahlreiche Studien als wichtigste Funktion des Internet. So sind Portale originär aus Content Providern hervorgegangen. Durch die Sammlung, Systematisierung, Selektion von Informationen (etwa durch Suchmaschinen, Verzeichnisse, dynamische Menüs und Vergleichstools) können Portale eine Risikoreduktion der Nutzer durch Komplexitätsreduktion und Transparenzsteigerung erreichen.<sup>74</sup> Außerdem werden durch umfassenden und hochwertigen Content Transaktionen vorbereitet und stimuliert.

Die Dimension **Communication** erfasst die verschiedenen Kommunikationskanäle und -tools, die vom Portal angeboten werden. Die Theorie des sozialen Kapitals lässt vermuten, dass die Ermöglichung von Kommunikation zwischen dem Portalbetreiber und den Kunden (Business-to-Consumer Kommunikation) als auch den Austausch innerhalb der Gruppe der Nutzer (Consumer-to-Consumer Kommunikation) wesentliche Voraussetzungen für die Etablierung eines loyalen Nutzerstamms darstellen.<sup>75</sup>

Die Kategorie **Commerce** umfasst die Vorbereitung, Anbahnung, Aushandlung, den Abschluss und/oder die Ausführung von kommerziellen Transaktionen über das Portal.<sup>76</sup> Die Implikationen der Transaktionskostentheorie unterstreichen die Notwendigkeit, unterstützende und zuverlässige Systeme zur Gewährleistung einer effizienten Transaktionsabwicklung anzubieten.

**Challenge** meint die herausfordernde und emotional aktivierende Gestaltung des Portals. Dies ist nach den Erkenntnissen der Flow-Theorie eine grundsätzliche Dimension von Internetseiten und somit auch von Portalen.<sup>77</sup> Inhalt des Konstruktes Challenge ist es, ob und wie der Nutzer in einen Flow-Zustand versetzt wird. Die intellektuelle Herausforderung und das Vergnügen beim Surfen, die zu einer Verzerrung des Zeitgefühls führen, sind charakteristisch für den Flow-Zustand.<sup>78</sup>

Mit der Dimension **Configuration** wird die Übersichtlichkeit/Struktur und Bedienungsfreundlichkeit i.S. einer einfachen Navigation (ease of use) erfasst.<sup>79</sup> Die Relevanz dieser Dimension ergibt sich aus den Implikationen der Transaktionskostentheorie, wonach Austauschprozesse umso effizienter ablaufen, je einfacher und schneller (also kostengünstiger) diese durchgeführt werden kön-

---

<sup>74</sup> Vgl. Wirtz (2001), S. 219 ff.

<sup>75</sup> Vgl. Blanchard/Horan (1998); Bauer/Hammerschmidt (2001), S. 7; Bauer/Grether (2002).

<sup>76</sup> Vgl. Wirtz (2001), S. 230 ff.

<sup>77</sup> Selbst bei informationsorientierten Portalen (wie etwa Bank- und Finanzportalen), bei denen rational-sachliche Nutzungsmotive dominieren, ist die Erlebnis- und Unterhaltungsqualität (Flow-Vermittlung) für die Nutzer eine relevante Dimension zur Beurteilung der Portalqualität. Vgl. Bauer/Hammerschmidt (2002), S. 17 f.

<sup>78</sup> Vgl. Hoffman/Novak (1996) und Bauer/Grether/Borrmann (2001), S. 21 ff.

<sup>79</sup> Vgl. Yang/Peterson/Huang (2001); Bauer/Grether (2002), S.18 ff. und Srinivasan/Anderson/Ponnavolu (2002).



nen. Auf diese Weise können Informationsdefizite vermieden und somit Vertrauenswürdigkeit signalisiert werden.<sup>80</sup>

Das Anbieten von zusätzlichen, mehrwertstiftenden Diensten (wie etwa individueller Terminkalender und einer eigenen virtuellen Festplatte auf dem Portal), die von den Nutzern noch nicht unbedingt erwartet werden, lassen sich in der Dimension **Customer Care** zusammenfassen. Aus solchen Services resultiert erst die Möglichkeit einer ganzheitlichen Problemlösung, welche Transaktions- und Informationskosten erheblich reduziert, die sonst durch die Nutzung verschiedener Spezialseiten entstünden.<sup>81</sup>

Das entwickelte 6C-Modell zur Messung der Qualität von Online-Portalen ist zusammenfassend in Abb. 2 dargestellt. Jede Dimension wird durch bestimmte Kriterien (Indikatoren) gemessen, die ebenfalls in Abb. 2 zu sehen sind. In der Summe ergeben sich die oben genannten 25 Items, die als Ausgangsmenge für die empirische Validierung der Modellstruktur für das Konstrukt „Portalqualität“ dienen.

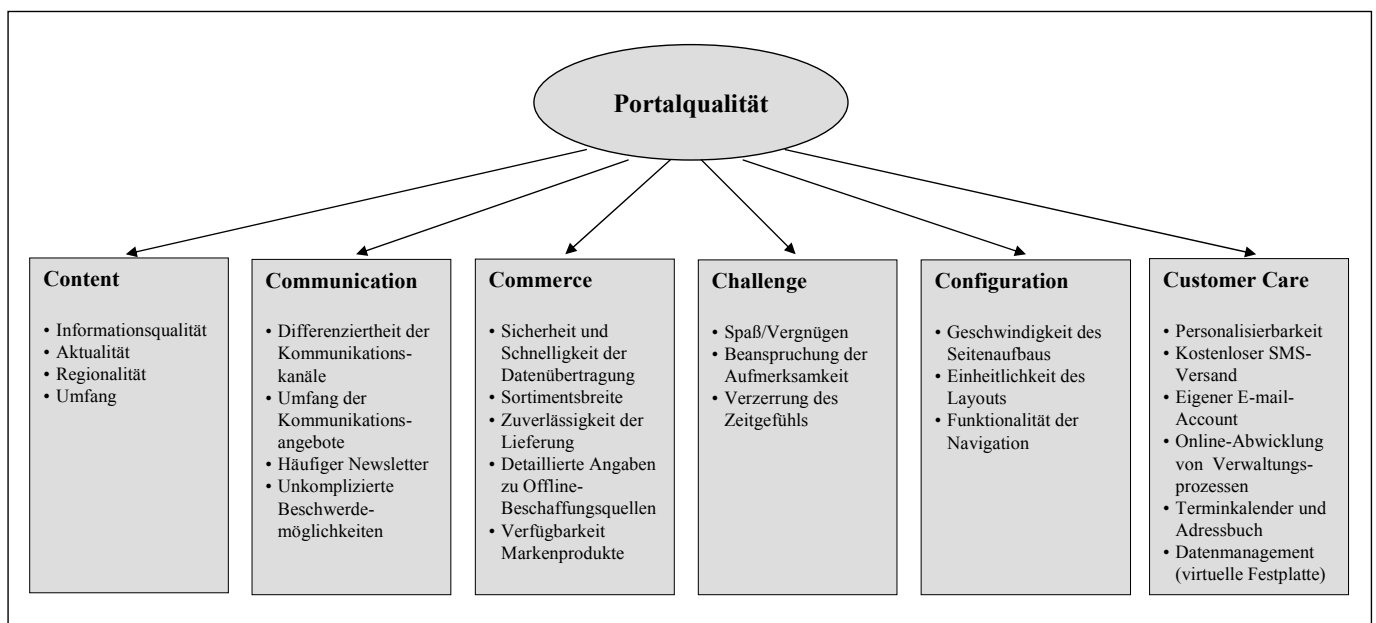


Abb. 2: Die Dimensionalität des Konstruktes Portalqualität

Bisher wurden die inhaltlichen Facetten des verwendeten Qualitätskonstruktes diskutiert. Unabhängig davon besteht noch die methodische Frage nach der geeigneten Skala zur Messung der Qualitätsdimensionen. Für die Messung der Qualität der sechs Portaldimensionen (6 Cs) verwenden wir das SERVIMPERF-Modell<sup>82</sup>, welches die Qualität eines Items anhand einer **Importance**- und einer

<sup>80</sup> Vgl. Brynjolfsson/Smith (1999).

<sup>81</sup> Vgl. Bauer/Hammerschmidt (2001), S. 14 f. und Srinivasan/Anderson/ Ponnnavolu (2002).

<sup>82</sup> Vgl. Martilla/James (1977); Cronin/Taylor (1992).

Performance-Skala misst. Danach setzt sich das Qualitätsurteil der Nutzer aus einer affektiv-motivationalen Komponente (Bedeutung) und einer kognitiven Komponente (wahrgenommene Leistungsfähigkeit) zusammen. Diese einstellungsorientierte, direkte Messung der Qualität hat sich weitgehend in der Literatur etabliert und das Disconfirmation-Paradigma der Qualitätsmessung, wie es dem SERVQUAL-Modell zugrunde liegt, abgelöst. Eine große Anzahl von Studien belegt die höhere Validität der performance-orientierten Messung im Vergleich zum klassischen SERVQUAL-Modell, das die Qualität als Differenz aus Wahrnehmung und Erwartung und damit indirekt misst.<sup>83</sup>

Die Validitätsprobleme ergeben sich zum einen aus der Schwierigkeit, ex post die Vorkaufserwartungen bzgl. der einzelnen Dimensionen zu spezifizieren, da die erinnerten Erwartungen durch die wahrgenommene Leistung verzerrt werden.<sup>84</sup> Zum anderen wird kritisiert, dass der SERVQUAL-Ansatz eigentlich (nur) erfasst, inwieweit die Erwartungen bzgl. einer **spezifischen Kontaktepisode (service encounter)** erfüllt wurden. Das vom SERVQUAL-Ansatzes verwendete Messkonzept stellt daher ein eher transitorisches, kurzfristiges dar. Relativ einhellig wird aber die Qualität als verfestigte, grundsätzliche Beurteilung eines Providers angesehen.<sup>85</sup> Ein Qualitätsurteil entsteht erst langfristig in der Summe wiederholt wahrgenommener hoher Performance einzelner Kontaktprozesse. Es ist somit eine stabile Prädisposition. Dieses weithin geteilte Qualitätsverständnis wird durch eine performance-orientierte Messskala weit besser repräsentiert.

Wir entscheiden uns gegen den SERVQUAL-Ansatz, da es gerade in unserer Studie nicht darum geht, die Qualität eines diskreten Leistungsprozesses während eines bestimmten Portalkontaktes zu messen. Vielmehr ist es das Ziel, die grundsätzliche Qualitätsbeurteilung der Portalleistungen insgesamt zu erheben. Diese Art der Qualitätsmessung korrespondiert mit dem hier verwendeten Erfolgskonstrukt „Kundenbindung“, das auf Geschäftsbeziehungen bezogen ist und somit eine langfristige und nicht-episodische Betrachtung impliziert.

Die nachfolgende empirische Validierung des 6C-Modells der Portalqualität soll zeigen, inwieweit die Nutzer für die Qualitätsbeurteilung tatsächlich diese Dimensionen in ihrer Wahrnehmung zugrunde legen.

---

<sup>83</sup> Vgl. den kritischen Review bei Cronin/Taylor (1994).

<sup>84</sup> Vgl. Pieters/Koelemeijer/Roest (1995), S. 21 f.

<sup>85</sup> Vgl. Cronin/Taylor (1994).

### 3.3.3 Hypothesen zum Einfluss der Portalqualität auf die Kundenbindungsdeterminanten

Im Folgenden sollen aufbauend auf den in den Abschnitten 3.2 und 3.3 dargestellten theoretischen Bezugspunkten Hypothesen zum Zusammenhang zwischen der Portalqualität (6C-Modell) und den Bindungsdeterminanten spezifiziert werden, die es dann empirisch zu überprüfen gilt. Angesichts wiederholter empirischer Befunde aus der Old Economy ist anzunehmen, dass auch bei Internet-Portalen die Qualität nicht direkt auf die Kundenbindung wirkt, sondern über die im vorigen Abschnitt dargestellten Bindungsdeterminanten „Kundenzufriedenheit“ und „Wechselbarrieren“ mediiert wird. Es ist folglich von der Existenz indirekter, mehrstufiger Wirkungspfade auszugehen.<sup>86</sup>

Empirische Untersuchungen über den Zusammenhang zwischen den Qualitätsdimensionen von Portalen und der Kundenbindung bzw. den Determinanten der Kundenbindung liegen noch nicht vor, weshalb sich keine Hinweise auf mögliche Wirkungsrelationen finden lassen. Angesichts der genannten Studien zu den Wirkungen der (Service)Qualität in der realen Welt und sachlogischer Überlegungen formulieren wir folgende Hypothesen:

H<sub>PQ1</sub>: Je höher die Portalqualität ist, desto höher ist die Zufriedenheit der Nutzer.

H<sub>PQ2</sub>: Je höher die Portalqualität ist, desto stärker ausgeprägt sind die wahrgenommenen Wechselbarrieren.

Die hier und in Abschnitt 3.2.2 hergeleiteten Hypothesen bilden in ihrer Gesamtheit den Hypothesenkomplex, der durch das folgende Gesamtmodell der Untersuchung darstellbar ist. Im Folgenden sollen aufbauend auf diesem Bezugsrahmen die Kausalbeziehungen zwischen den Variablen mittels des LISREL-Ansatzes der Kausalanalyse untersucht und die Hypothesen empirisch überprüft werden.

Auf der linken Seite von Abb. 3 findet sich das exogene Konstrukt in Form der Portalqualität, welche durch sechs grundlegenden Portaldimensionen (6 Cs) erfasst wird, die der Qualitätsbeurteilung zugrunde liegen. Es wird vermutet, dass die Portalqualität insgesamt einen positiven Einfluss auf die Kundenbindungsdeterminanten ausübt. Die Determinanten wiederum wirken, so die Hypothesen, auf das endogene Konstrukt Kundenbindung positiv. Die Qualitätsdimensionen stellen auf einer disaggregierten Ebene potentielle Erfolgsfaktoren i.S. von Einflussfaktoren des Kundenbindungserfolges dar. Anhand der Ergebnisse des disaggregierten Modells lassen sich Rückschlüsse über den Einfluss der Dimensionen auf die Portalqualität ziehen.

---

<sup>86</sup> Vgl. Reidenbach/Sandifer-Smallwood (1990); Cronin/Taylor (1992); Peter (1999); Caruana (2002); Betz/Krafft (2003).

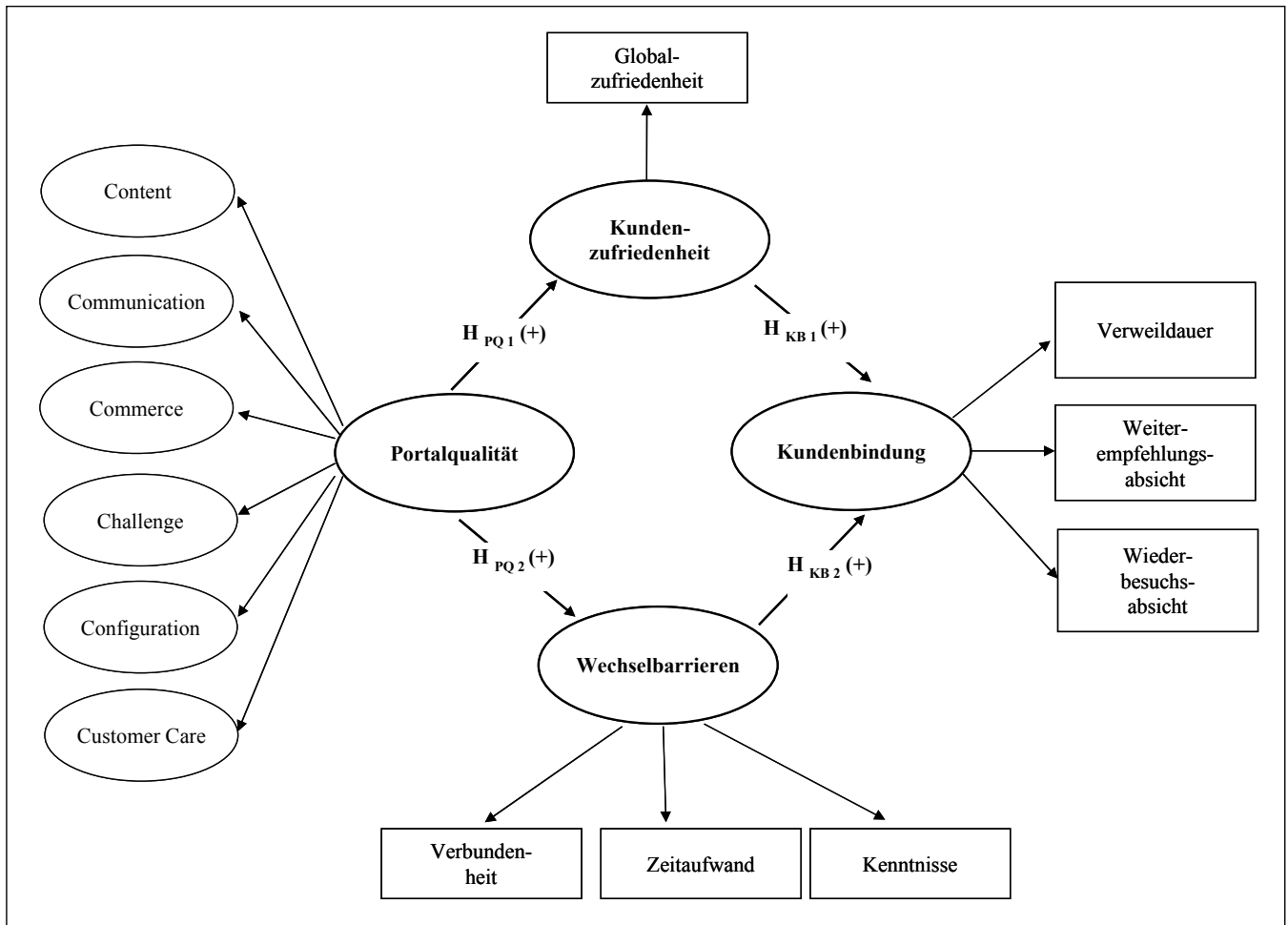


Abb. 3: Der Bezugsrahmen mit Hypothesen

## 4 Die empirische Überprüfung der Konstrukte und der Wirkungsbeziehungen

### 4.1 Datengrundlage und methodische Vorgehensweise

Die Erhebung der Daten, anhand derer das in Kapitel 3 entwickelte Modell überprüft werden soll, erfolgte mit Hilfe einer **Online-Befragung**. Internet-Befragungen weisen zahlreiche Vorteile auf, die deren häufige Verwendung bei empirischen Studien erklärt.<sup>87</sup> Der Nachteil liegt in erster Linie in der schwierigen Sicherstellung der Repräsentativität aufgrund der Selbstselektion der Befragungsteilnehmer. Da ein Online-Fragebogen für jeden Internetnutzer zugänglich ist, wählen sich die Teilnehmer selbst als Probanden aus. Eine Beschränkung des Fragebogenzugangs auf die gewünschte Zielgruppe konnte jedoch sichergestellt werden, indem der Link zum Fragebogen in einem Bereich der Site platziert wurde, dessen Auffinden eine gewisse Vertrautheit mit dem Portal erforderte.

<sup>87</sup> Vgl. Böing (2001), S. 87 ff.

Als Untersuchungsgegenstand wurden regionale Portale gewählt, die Content- und Produktangebote unter geographischen Gesichtspunkten zusammenstellen. Diese Auswahl erfolgte, weil regionale Portale von ihrer Leistungsstruktur und Gestaltung, bedingt durch das gemeinsame Prinzip der „Regionalität“, oft ähnlich und daher gut vergleichbar sind. Sie bieten außerdem ein umfassendes Spektrum an Leistungen und repräsentieren somit typische Portale im modernen Verständnis.<sup>88</sup> Dies ist v.a. bedingt durch den Status regionaler Portale als unternehmensunabhängige (offene) Portale, wodurch eine Aggregation von Angeboten und Inhalten vieler verschiedener Unternehmen erleichtert wird. Insgesamt kann der „Markt für regionale Portale“ als ausgereift und stabil angesehen werden<sup>89</sup>, was die Gefahr singulärer (nur kurzfristig gültiger) und folglich nicht-generalisierbarer Befunde aufgrund von hoher Dynamik mindert. Der Fragebogen wurde auf den sechs regionalen Portalen [www.berlin.de](http://www.berlin.de), [www.der-norden.de](http://www.der-norden.de), [www.dortmund.de](http://www.dortmund.de), [www.hamburg.de](http://www.hamburg.de), [www.koeln.de](http://www.koeln.de) und [www.offenbach.de](http://www.offenbach.de) platziert, wobei insgesamt 492 Fragebögen verwertet werden konnten.

Im Rahmen der inhaltlichen Gestaltung des Fragebogens wurde insbesondere auf die Eindeutigkeit und Verständlichkeit der Fragen geachtet. Die für die Messung der latenten Konstrukte herangezogenen Indikatoren wurden einheitlich formuliert, wobei das Ausmaß der Zustimmung einheitlich anhand einer siebenstufigen **Likert-Skala** erfasst wurde. Die Messung der Qualität bzgl. der abgefragten Items erfolgte entsprechend der obigen Ausführungen anhand des Zweikomponentenansatzes (Doppelskala). Neben der Bewertungskomponente wurde hier also zusätzlich eine Gewichtungskomponente ebenfalls anhand einer siebenstufigen *Likert-Skala* abgefragt. Die Verwendung einheitlich siebenstufiger Skalen erfolgte mit dem Ziel einer kognitiven Entlastung der Probanden bei gleichzeitiger Sicherstellung ausreichender Varianz der Antworten.

Die Frage, ob die Stichprobe der Erhebung repräsentativ ist, wurde anhand eines Chi-Quadrat-Tests beantwortet. Mittels dieses Tests wurde die erhobene mit der vorher erwarteten Verteilung bzgl. relevanter sozio-demographischer und internetspezifischer Merkmale überprüft. Zu ersterer Merkmalsgruppe gehörten Geschlecht, Alter, Bildungsstand, Beruf und Einkommen. Zu letzterer Gruppe wurden die Merkmale Interneterfahrung, durchschnittliche Verweildauer im Internet, Erfahrungen mit dem Portal und häufigste Internetanwendungen erhoben. Die Erwartungen basierten auf den durch den repräsentativen *GfK* Online-Monitor ermittelten Verteilungen der Variablen.<sup>90</sup> Es ergab sich ein relativ hohes Maß an Übereinstimmung, weshalb kein Anlass für die Vermutung einer Nichtrepräsentativität der Stichprobe bestand.

---

<sup>88</sup> Vgl. Kubicek/Hagen 2000.

<sup>89</sup> Vgl. Kubicek/Hagen 2000.

<sup>90</sup> Vgl. Gruner & Jahr (2002), S. 17 ff.

In Anbetracht der Komplexität der zu untersuchenden Zusammenhänge erfolgen die Validierung der Messmodelle und die empirische Überprüfung der Hypothesen mit Hilfe des LISREL-Ansatzes der Kausalanalyse. Die Kausalanalyse stellt das leistungsfähigste multivariate Verfahren zur Untersuchung komplexer Abhängigkeitsverhältnisse dar.<sup>91</sup> Die besondere Stärke liegt in der Möglichkeit, Beziehungen zwischen latenten, d.h. nicht direkt beobachtbaren Variablen zu überprüfen. Eine weitere Stärke liegt in der Berücksichtigung von Messfehlern. Desweiteren ermöglicht sie die Betrachtung von direkten und indirekten Effekten.<sup>92</sup>

*Gerbing/Anderson* (1988) schlagen einen „**two-step-approach**“ der Modellbildung und -prüfung vor. Zuerst werden mittels konfirmatorischer Faktorenanalyse die Messmodelle der latenten Konstrukte validiert, um eine saubere Messung der Konstrukte durch die beobachteten Indikatoren zu gewährleisten. Hierzu werden zahlreiche Gütekriterien und inferenzstatistische Tests vorgeschlagen, die eine detaillierte Untersuchung des Messmodells im Hinblick auf Reliabilität (Zuverlässigkeit) und Validität (inhaltliche Richtigkeit) ermöglichen.<sup>93</sup> Im zweiten Schritt werden diese in ein Gesamtmodell integriert, um die Kausalzusammenhänge zwischen den Konstrukten zu überprüfen.<sup>94</sup> Anhand globaler Anpassungsmaße wird überprüft, wie gut das theoretisch aufgestellte Modell die in den Daten vorgefundenen Strukturen erklärt.<sup>95</sup>

Die Schwellenwerte dieser Beurteilungskriterien sind allerdings nicht als Falsifikationskriterien in einem strengen Sinne zu verstehen, sondern tragen eher den Charakter von Faustregeln.<sup>96</sup> Ausgehend von diesen Kriterien ist ein Modell abzulehnen, wenn mehrere der dargestellten Fit-Maße nicht erfüllt sind.<sup>97</sup>

## **4.2 Validierung der Konstruktmessungen**

Zunächst erfolgte die Überprüfung der Reliabilität und Validität des **Messmodells der Portalqualität** anhand einer explorativen und konfirmatorischen Faktorenanalyse um zu untersuchen, inwieweit die Nutzer für die Qualitätsbeurteilung tatsächlich die vermuteten 6 Dimensionen zugrunde legen. Die Vorschaltung einer **explorativen Faktorenanalyse** (EFA) erschien aufgrund der Literaturdefizite bzgl. der Messung der Qualität von Online-Portalen geboten. Die EFA legte die Elimination zweier Indikatoren aufgrund zu geringer bzw. nicht eindeutiger Faktorladungen nahe. Eine er-

---

<sup>91</sup> Vgl. Peter (1999), S. 128 ff.

<sup>92</sup> Vgl. Backhaus, et. al. (2000), S. 391 ff.

<sup>93</sup> Eine Übersicht über die verschiedenen Kriterien der Reliabilität und Validität geben Hildebrandt (1984), S.41; Peter/Churchill (1986), S. 4; Homburg/Giering (1996), S. 7 ff.

<sup>94</sup> Vgl. Gerbing/Anderson (1988), S. 411.

<sup>95</sup> Vgl. Homburg/Baumgartner (1995), S. 165 ff. und Fritz (1995), S. 141 ff.

<sup>96</sup> Vgl. Fritz (1995), S. 141 ff.

<sup>97</sup> Vgl. Homburg/Giering (1996), S. 15 f.

neute EFA extrahierte exakt sechs Faktoren, auf denen die Indikatoren wie erwartet laden, wobei Cronbachs Alpha für alle Faktoren überaus gute Werte aufweist. Die sechs Dimensionen erklären 70% der Ausgangsvarianz. Die Daten bestätigen die auf Basis der Konzeptualisierung und Pretests erwarteten sechs grundlegenden Dimensionen, die die Qualitätswahrnehmung der Nutzer bestimmen.

Im nächsten Schritt kam die **konfirmatorische Faktorenanalyse** (KFA) zur Überprüfung der spezifizierten Faktorenstruktur zum Einsatz. Die hierbei berechneten Gütemaße werden auch als Gütemaße der zweiten Generation bezeichnet. Zunächst wurden die lokalen Gütekriterien Indikatorreliabilität, Faktorreliabilität und durchschnittlich erfasste Varianz (DEV) auf Faktorebene angewendet.<sup>98</sup> Diese legten die Elimination eines Items nahe. Die Werte der bereinigten Skala (vgl. Tab. 2) bestätigen eine hohe Güte der gefundenen Messinstrumente für die einzelnen Faktoren (Dimensionen). Um abschließend zu prüfen, ob die gefundenen Dimensionen tatsächlich auf ein übergeordnetes Konstrukt „Portalqualität“ laden, wurde eine **konfirmatorische Faktorenanalyse zweiter Ordnung** durchgeführt. Die entsprechenden Ladungen der Dimensionen auf das Konstrukt (Faktorladungen zweiter Ordnung) sind ebenfalls in Tab. 2 angegeben und weisen gute Werte nahe oder größer 0,5 auf. Anschließend erfolgte eine Überprüfung des gesamten Messinstrumentes auf Modellebene (Konstruktebene) im Hinblick auf die sog. globale Anpassungsgüte (vgl. letzte Zeile von Tab. 2). Neben der durch das Konstrukt durchschnittlich erfassten Varianz und der Konstruktreliabilität werden zur Prüfung des globalen Fits üblicherweise noch die Gütekriterien Quotient aus dem Chi-Quadrat-Wert und der Anzahl der Freiheitsgrade ( $\chi^2/df$ ), Root Mean Squared Error of Approximation (RSMEA), Root Mean Residual (RMR), Goodness of Fit Index (GFI) und Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) herangezogen.<sup>99</sup> Auch hier ergeben sich zufrieden stellende Werte, bis auf die DEV und die Größe  $\chi^2/df$ , wobei die Über- bzw. Unterschreitung der in der Literatur empfohlenen Grenzwerte unwesentlich ist.

Das endgültige 6C-Messmodell für das Konstrukt Portalqualität mit 22 Messindikatoren weist ein äußerst zufriedenstellendes Maß an Reliabilität und Validität auf (vgl. Tab. 2).

Wie aus den **Faktorladungen zweiter Ordnung** erkennbar ist, hat die Dimension Challenge die mit Abstand höchste Bedeutung für das Konstrukt Portalqualität (0,83), gefolgt von den Dimensionen Customer Care (0,77) sowie Commerce (0,74) und Communication (0,73). Um also die Gesamtqualität eines Portals zu verbessern, müssen Portalprovider primär an der Verbesserung dieser

---

<sup>98</sup>Vgl. Gerbing/Anderson (1988).

<sup>99</sup> Vgl. Homburg/Giering (1996), S. 10; Sauer (2003), S. 218 f.

vier Dimensionen ansetzen. Die Faktorladungen erster Ordnung spiegeln wiederum die Gewichte der Indikatoren für die jeweiligen Dimensionen wider. So ist die Dimension Challenge am wirksamsten zu beeinflussen, wenn das Portal so gestaltet wird, dass bei den Nutzern der Eindruck entsteht, die Zeit verginge beim Surfen auf dem Portal wie im Fluge (time compression effect). Hohe Faktorladungen für Indikatoren bzw. Dimensionen zeigen somit die Stellhebel an, anhand derer die Portalqualität gestaltet und verbessert werden kann.<sup>100</sup>

<b>Faktor</b> <b>(Faktorladungen zweiter Ordnung)</b>	<b>Indikator</b>	<b>Faktorladungen erster Ordnung</b> ( $> 0,5$ )	<b>Indikatorreliabilität</b> ( $\geq 0,4$ )	<b>Cronbachs Alpha</b> ( $> 0,7$ )	<b>FR</b> ( $\geq 0,6$ )	<b>DEV</b> ( $\geq 0,5$ )
<b>Content</b> <b>(0,46)</b>	Hochwertige Informationsangebote	0,71	0,50	0,80	0,79	0,49
	Regionaler Bezug der Inhalte	0,65	0,42			
	Aktualität der Inhalte	0,69	0,48			
	Umfassender Veranstaltungskalender	0,75	0,57			
<b>Communication</b> <b>(0,73)</b>	Differenzierte Diskussionsforen und Communities	0,84	0,71	0,82	0,82	0,61
	Umfangreiches Angebot an Chatrooms	0,74	0,55			
	Häufig erscheinender Newsletter	Eliminiert				
	Unkomplizierte Beschwerdemöglichkeiten	0,75	0,56			
<b>Commerce</b> <b>(0,74)</b>	Sichere und schnelle Datenübertragung	0,61	0,37	0,82	0,82	0,49
	Umfangreiches Produktsortiment	0,72	0,52			
	Zuverlässige Lieferung	0,66	0,43			
	Detaillierte Angaben zu Offline-Beschaffungsquellen	0,71	0,51			
	Verfügbarkeit bekannter Markenprodukte	0,78	0,62			

Die Tabelle wird auf der nächsten Seite fortgesetzt.

<sup>100</sup> Vgl. Bauer/Hammerschmidt (2001).



Faktor (Faktorladungen zweiter Ordnung)	Indikator	Faktorladungen erster Ordnung (> 0,5)	Indikatorreliabilität (≥0,4)	Cronbachs Alpha (>0,7)	FR (≥0,6)	DEV (≥0,5)
<b>Challenge</b> (0,83)	Das Surfen auf dem Portal macht Spaß	0,72	0,52	0,76	0,75	0,51
	Beim Surfen auf dem Portal wird die Aufmerksamkeit voll beansprucht	0,61	0,37			
	Beim Surfen auf dem Portal neigt man dazu, die Zeit zu vergessen	0,80	0,64			
<b>Configuration</b> (0,48)	Schneller Aufbau der Seite	0,57	0,33	0,77	0,77	0,54
	Einheitliches Layout	0,80	0,64			
	Funktionelle Navigation	0,81	0,66			
<b>Customer Care</b> (0,77)	Personalisierbare Konfiguration	0,78	0,62	0,79	0,77	0,46
	Eigener E-mail-Account	Eliminiert				
	Kostenloses Versenden von SMS	Eliminiert				
	Online-Abwicklung von Verwaltungsangelegenheiten	0,37	0,14			
	Persönlicher Terminkalender und Adressbuch	0,74	0,55			
	Datenmanagement (virtuelle Festplatte)	0,75	0,56			
<b>Globale Gütemaße für das Gesamtkonstrukt Portalqualität:</b>		$\chi^2 / df (< 3)$ : 3,5		AGFI (> 0,9): 0,96		
		Konstruktrelabilität (> 0,6): 0,83		RMSEA (< 0,1): 0,07		
		DEV des Konstruktes (>0,5): 0,47		RMR (< 0,1): 0,07		
		GFI (> 0,9): 0,97				

Tab. 2: Gütekriterien des endgültigen 6C-Messmodells der Portalqualität

Nachdem auf empirischer Basis die sechs dargestellten Qualitätsdimensionen von Portalen identifiziert wurden, stellt sich die Frage, wie die Qualität dieser Dimensionen bei den fünf untersuchten Portalen konkret von den Nutzern bewertet wurde. Für die Bestimmung der Qualitätsausprägungen der sechs Dimensionen wurde der mit den Faktorladungen gewichtete Durchschnitt der Werte der jeweils zugehörigen Indikatoren verwendet. Die Werte der einzelnen Indikatoren wurden, wie oben dargestellt, bei der Befragung anhand einer siebenstufigen Performanceskala ermittelt. Die Performanceausprägungen der 6 Cs bei den einzelnen Portalen zeigen, dass sich bestimmte Gruppen (Typen) von Portalen unterscheiden lassen (vgl. Abb. 4).

So bieten die Portale von Berlin und Köln im Vergleich zu den anderen Portalen eine sehr hohe Performance in den Bereichen Customer Care, Content und Communication und schneiden auch bzgl. der übrigen Dimensionen überdurchschnittlich gut ab. Die Portale von Berlin und Köln sind somit als Allround Performer einzustufen, die versuchen, bei allen Dimensionen eine hohe Perfor-

mance zu bieten, um eine All-in-one-Lösung zu schaffen. Demgegenüber fokussieren sich die Portale „Der Norden“ und „Offenbach“ stark auf die Dimensionen Configuration, Challenge und Commerce und erreichen insbesondere in den Bereichen Customer Care und Communication nur eine relativ schlechte Performance aus Sicht der Nutzer. Diese Portale können als Partial Performers bezeichnet werden.

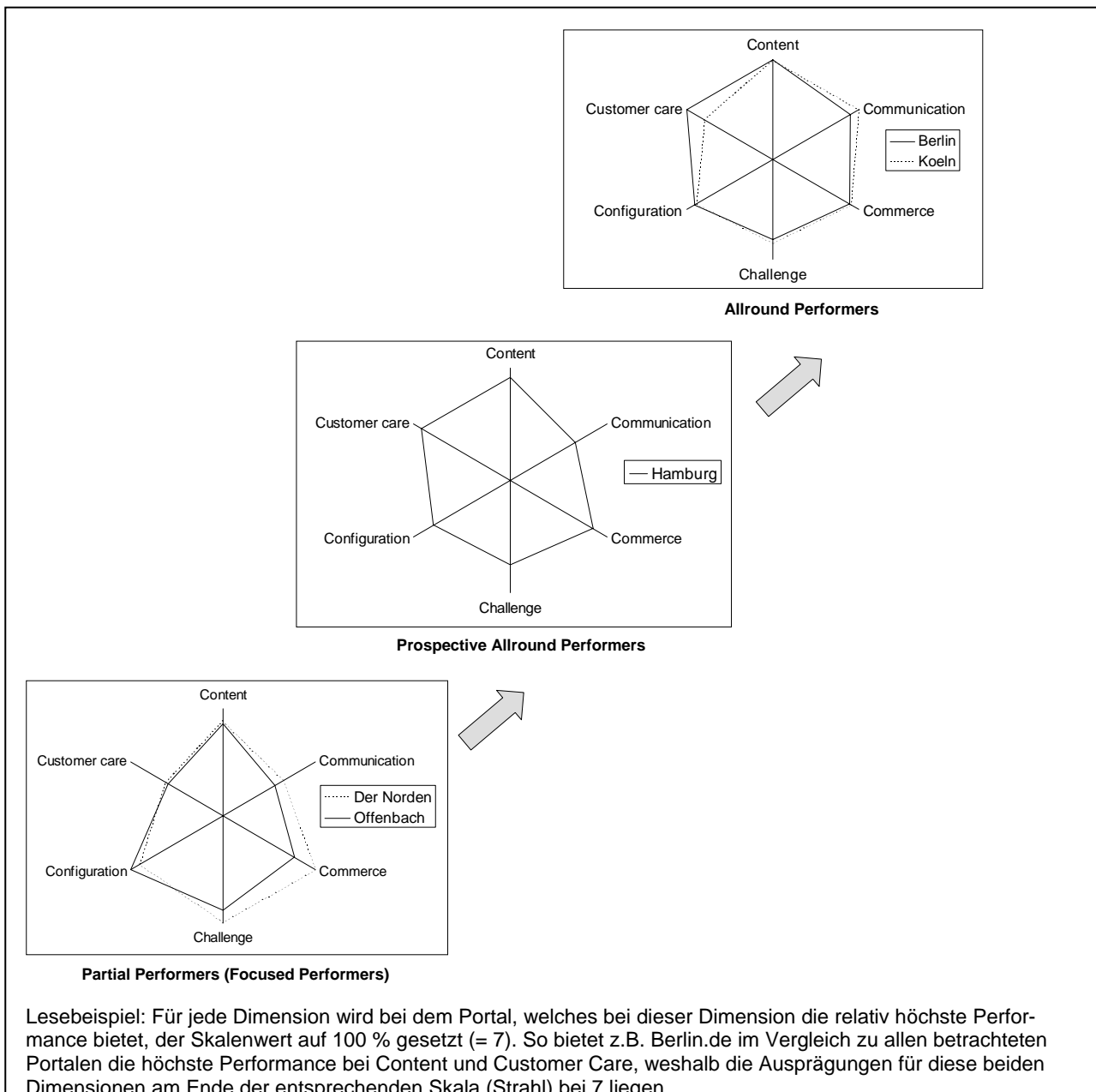


Abb. 4: Performancestruktur der untersuchten Portale

Eine Zwischenposition nimmt tendenziell das Portal von Hamburg ein, welches ebenfalls eine ausgewogene Leistungsstruktur anstrebt, allerdings in den Qualitätsausprägungen noch unter Berlin und Köln liegt. Hamburg.de bewegt sich aber deutlich in Richtung der Positionierung von Berlin.de

und Koeln.de und ist somit ein Prospective Allround Performer. Die Gruppierung der Portale in Abb. 4 reflektiert anschaulich die zeitliche Entwicklung (Evolution) des Portalkonzeptes, so wie sie bisher im Markt zu beobachten war. So haben sich aus den anfänglichen, auf wenige Funktionen fokussierten Portalen durch eine schrittweise Funktions- und Leistungsausweitung moderne Portale entwickelt, die eine ganzheitliche Problemlösung auf einer Website bereitzustellen.<sup>101</sup> Dies bedeutet letztlich nichts anderes, als **alle** Leistungsdimensionen in hoher Qualität anzubieten.

Nach Validierung der Qualitätsdimensionen und entsprechender deskriptiver Auswertungen für die untersuchten Portale erfolgt die konfirmatorische Überprüfung der Messmodelle für die Kundenbindungsdeterminanten Kundenzufriedenheit und Wechselbarrieren sowie für das Konstrukt Kundenbindung.

Beim Konstrukt **Kundenbindung** war die Eliminierung von 2 der 5 Items erforderlich. Dies ließ sich durch die relativ hohe semantische Überschneidung dieser Items rechtfertigen, worauf auch *Giering* (2001) und *Sauer* (2003) hinweisen, die die Kundenbindung ebenfalls nicht durch die ursprünglich vorgeschlagene 5-Item-Skala erfassen. Die endgültige Operationalisierung durch den Indikator „Verweildauer auf dem Portal“ (Verhaltenskomponente) sowie die beiden Indikatoren „Absicht, Portal öfter zu besuchen“ und „Absicht, Portal weiterzuempfehlen“, welche die Einstellungskomponente repräsentieren, erscheint auf Basis sehr guter Werte für die gängigen Gütemaße gerechtfertigt.

Faktor	Indikator	faktorladungen	Indikatorreliabilität (R <sup>2</sup> )	Cronbachs Alpha	FR	DEV
<b>Kundenzufriedenheit*</b>	Gesamtzufriedenheit mit dem Portal	1,0	-	-	-	-
<b>Wechselbarrieren</b>	Emotionale/innere Verbundenheit	0,63	0,40	0,60	0,62	0,36
	Investierter Zeitaufwand	0,47	0,22			
	Kenntnisse über Struktur	0,68	0,46			
<b>Kundenbindung</b>	Verweildauer auf dem Portal	0,84	0,70	0,81	0,81	0,59
	Absicht, Portal öfter zu besuchen	0,75	0,57			
	Absicht, Portal weiterzuempfehlen	0,71	0,50			

\* Für das Single-Item-Konstrukt Kundenzufriedenheit ist die Berechnung der Gütemaße nicht möglich.

Tab. 3: Gütekriterien der Messmodelle der Kundenbindungskonstrukte

<sup>101</sup> Vgl. Bauer/Hammerschmidt (2001), S. 12.

Für das Konstrukt **Wechselbarrieren** bescheinigen die Gütemaße ebenfalls ein ausreichendes Maß an Validität und Reliabilität. Für das Konstrukt **Kundenzufriedenheit** ist die Berechnung der Gütemaße aufgrund der Operationalisierung durch nur einen Indikator nicht möglich.

### 4.3 Überprüfung der Wirkungsbeziehungen

In einem ersten Kausalmodell wird zunächst auf einer aggregierten Analyseebene untersucht, ob und wie das **Gesamtkonstrukt** Portalqualität generell auf die Größen Kundenzufriedenheit und Wechselbarrieren wirkt und ob diese wiederum die Kundenbindung beeinflussen. Um differenzierte Aussagen über die Erfolgswirkung der einzelnen Qualitätsdimensionen (6 Cs) treffen zu können, wird in einem zweiten, disaggregierten Kausalmodell der Einfluss der 6 Cs auf die Konstrukte Kundenzufriedenheit und Wechselbarrieren überprüft.

#### Ergebnisse des aggregierten Kausalmodells

In diesem Teilabschnitt erfolgt die Darstellung der Ergebnisse des aggregierten Kausalmodells. Bzgl. des „Teilmodells“ der Portalqualität (linker Teil von Abb. 5) ging es um die Frage, ob und wie stark das Konstrukt Portalqualität auf die Größen Kundenzufriedenheit und Wechselbarrieren wirkt. Bzgl. des „Teilmodells“ der Kundenbindung (rechter Teil von Abb. 5), erschien v.a. die Frage relevant, inwieweit sich die von *Peter* (1999) für die Old Economy festgestellten Zusammenhänge zwischen den Kundenbindungsdeterminanten und der Kundenbindung auch für die Internetökonomie bestätigen.

Abb. 5 zeigt die standardisierte Lösung der Parameterschätzungen für die untersuchten Kausalbeziehungen. Erneut verletzt das Kriterium  $\chi^2 / df$  die Mindestanforderungen. Diese Kennzahl stützt das Modell also nicht. Hier ist jedoch anzumerken, dass dieses Kriterium eine direkte Funktion des Stichprobenumfangs ist. Bei großen Stichproben, wie im Fall dieser Untersuchung, kommt es schon bei geringsten Abweichungen zwischen der vom Modell generierten Kovarianzmatrix und der empirisch ermittelten Kovarianzmatrix zur Ablehnung des Modells.<sup>102</sup> Diese Kennzahl sollte also nicht überbewertet werden. Ansonsten dokumentieren die gängigen Gütekriterien eine gute Modellanpassung (vgl. Abb. 5). Darüber hinaus erweisen sich alle Pfadkoeffizienten als statistisch hochsignifikant. Somit sind sowohl beide Wirkungspfade der Portalqualität als auch der Einfluss der beiden potentiellen Bindungsdeterminanten auf die Kundenbindung in hohem Maße signifikant.

<sup>102</sup> Vgl. Homburg/Kebbel (2001), S. 53.

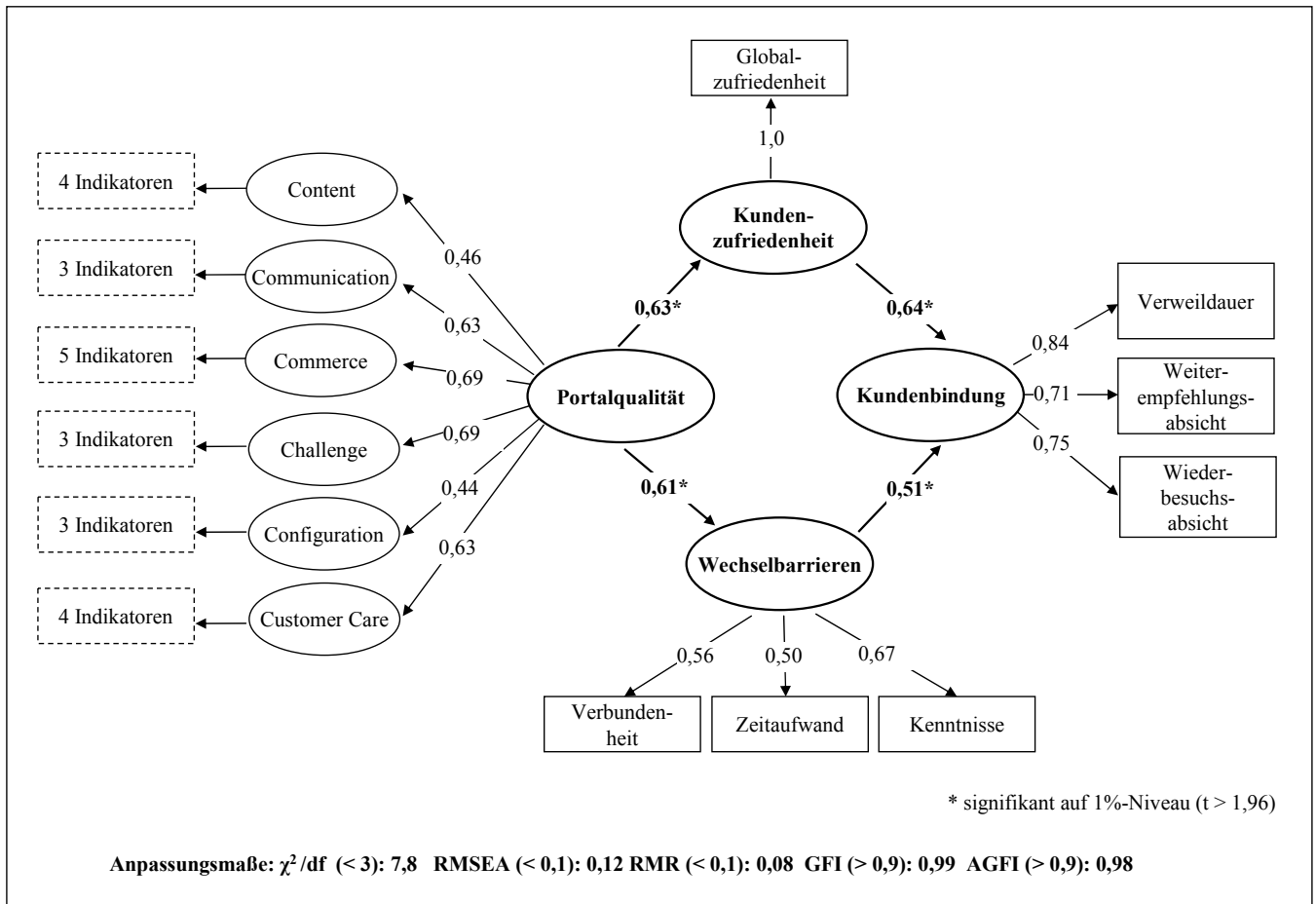


Abb. 5: Ergebnisse des aggregierten Kausalmodells

Betrachten wir nun die Ergebnisse im Einzelnen: Wie auch in der Old Economy erweisen sich die Kundenzufriedenheit und die Höhe der Wechselbarrieren als wichtige Determinanten der Kundenbindung. Der stärkste positive Einfluss auf die Kundenbindung geht von der Kundenzufriedenheit aus, die im Internet mit 0,64 weitaus bedeutsamer ist als auf traditionellen Märkten. Dort hat *Peter* (1999) über verschiedene Branchen hinweg einen durchschnittlichen Einfluss von 0,3 ermittelt. Der Wert 0,64 besagt, dass mit der Zunahme der Kundenzufriedenheit um eine Einheit, die Kundenbindung um 0,64 Einheiten steigt. Mit 0,51 erweist sich die positive Wirkung der Wechselbarrieren zwar als relativ geringer als in der Offline-Welt (0,6),<sup>103</sup> absolut jedoch als sehr hoch. Die Hypothesen  $H_{KB1}$  und  $H_{KB2}$  können voll bestätigt werden.

Das Konstrukt Portalqualität wirkt mit einem sehr hohen Pfadkoeffizienten von 0,63 auf die Kundenzufriedenheit. Der Faktor Qualität ist offensichtlich ein sehr starker Zufriedenheitstreiber. Dies bekräftigt den in Hypothese  $H_{PQ1}$  postulierten Zusammenhang in hohem Maße. Ein Portal kann also insbesondere durch qualitativ hochwertige Services und Inhalte die Zufriedenheit der Portalnutzer steigern. Da die Kundenzufriedenheit wiederum die Kundenbindung sehr stark beeinflusst

(0,64), ist der indirekte Effekt der Qualität auf die Zielgröße Kundenbindung über den Zufriedenheitspfad mit  $0,63 \times 0,64 = 0,40$  ausgesprochen hoch. Die wahrgenommene Höhe der Wechselbarrieren wird mit einem Pfadkoeffizienten von 0,61 ebenfalls sehr stark durch die Qualität beeinflusst, so dass auch die Hypothese  $H_{PQ2}$  gestützt wird. Der Bindungseffekt der Portalqualität über den Wirkungspfad Wechselbarrieren beträgt  $0,61 \times 0,51 = 0,31$ . Die Stärke der beiden Wirkungspfade der Qualität zeigt, dass durch eine Erhöhung der Qualität des Portals zum einen die Zufriedenheit mit all den resultierenden positiven Konsequenzen massiv gesteigert werden kann. Gleichzeitig steigen dadurch auch die Kosten eines Portalwechsels in Form des Risikos, solche hochwertigen Leistungen und Inhalte auf Konkurrenzportalen nicht erhalten zu können, erheblich.

Die Portalqualität wirkt sehr stark und fast in identischem Ausmaß auf Kundenzufriedenheit und Wechselbarrieren. Dies lässt die Interpretation zu, dass die Wechselbarrieren keine vom Portalprovider aufgebauten „Hürden“ in Form juristischer oder ökonomischer Barrieren darstellen. Vielmehr sind sie psychisch-emotionaler Natur und drücken sich etwa in Form eines hohen Commitments und Vertrauens aufgrund hoher Zufriedenheit aus. Bei Vorliegen einer hohen Qualität können Portalanbieter aufgrund der daraus folgenden hohen Kundenzufriedenheit somit tendenziell von einer **Verbundenheit** (heiße Bindung) statt einer **Gebundenheit** (kalte Bindung) der Nutzer ausgehen. Dies hat wichtige Implikationen für die Dauer und Intensität der Kundenbeziehung.

Der Gesamteffekt der Portalqualität auf die Zielgröße Kundenbindung ist mit 0,71 äußerst hoch. Dies belegt die wichtige Rolle der Portalqualität als Steuergröße für ein Kundenbindungsmanagement von regionalen Portalen. Eine Betrachtung der quadrierten multiplen Korrelation ( $R^2 = 0,83$ ) zeigt, dass die endogene Variable Kundenbindung zu 83% durch das Gesamtmodell erklärt wird, was eine außerordentlich hohe Erklärungskraft des Modells belegt.

Offensichtlich bestätigt sich die Rolle der Qualität als wichtiger Stellhebel zur Erreichung von Kundenloyalität auch in der Internetökonomie, in der viele Autoren den Preis als einzige Waffe im Wettbewerb postulieren. Das Ergebnis, dass auch in der Welt der Smart Shopper Investitionen in Qualität durch höhere Loyalität und damit Wertigkeit eines Kunden belohnt werden, wird in der Unternehmenspraxis positiv aufgenommen werden.

### **Ergebnisse des disaggregierten Kausalmodells**

Nachdem sich die hohe Relevanz der Portalqualität insgesamt für die Kundenbindung bestätigt hat, ist anschließend „auf einer Ebene tiefer“ der Effekt der einzelnen Qualitätsdimensionen, die in ihrer Gesamtheit die Portalqualität ausmachen, auf die Kundenbindung zu untersuchen. Hierüber geben

---

<sup>103</sup> Vgl. Peter (1999). S. 219ff.

die Ergebnisse des disaggregierten Kausalmodells Aufschluss. Die **signifikanten** Parameter für die Kausalbeziehungen (Pfadkoeffizienten) sind in Tab. 4 angegeben. Es zeigt sich, dass nicht alle 6 Cs über beide Pfade auf die Kundenbindung wirken. Drei der sechs Qualitätsdimensionen beeinflussen nur über **ein** Konstrukt die Kundenbindung.

<b>Kundenbindungs-determinanten</b>	<b>Zufriedenheit (→ Kubi: 0,64)</b>	<b>Wechselbarrieren (→ Kubi: 0,51)</b>	<b>Gesamteffekt auf Kundenbindung</b>
<b>6 Cs</b>			
Content	0,42	0,33	<b>0,44</b>
Challenge	0,21	0,38	<b>0,33</b>
Customer Care	-	0,40	<b>0,20</b>
Configuration	0,24	-	<b>0,15</b>
Commerce	-	-	-
Communication	-	-0,21	<b>- 0,11</b>

Tab. 4: Ergebnisse des disaggregierten Kausalmodells

Das Konstrukt **Content** wirkt mit einem sehr hohen Pfadkoeffizienten von 0,42 auf die Kundenzufriedenheit und ist offensichtlich der stärkste Zufriedenheitstreiber. Ein Portal kann also insbesondere durch einen umfassenden, qualitativ hochwertigen und aktuellen Content die Zufriedenheit der Portalnutzer steigern. Die Wechselbarrieren werden mit einem Pfadkoeffizienten von 0,33 ebenfalls stark beeinflusst. Der **Content** wirkt also über **beide Pfade** positiv auf die Kundenbindung, wobei der Effekt über den Pfad Zufriedenheit am stärksten ist ( $0,64 \times 0,42$ ). Aus der Höhe aller Pfadkoeffizienten ergibt sich ein Gesamteffekt des Faktors Content von 0,44, wodurch sich dieser als der mit Abstand **bedeutendste Erfolgsfaktor** in Bezug auf das Ziel der Kundenbindung erweist.

Das Konstrukt **Challenge** lädt mit einem Pfadkoeffizienten von 0,21 auf die Kundenzufriedenheit und mit 0,38 auf die Wechselbarrieren. Aufgrund der vorliegenden Modellergebnisse ergibt sich ein Gesamteffekt des Faktors Challenge von 0,33. Das Konstrukt Challenge kann somit als **zweitstärkster Erfolgsfaktor** angesehen werden. Challenge kann v.a. durch das Angebot von Unterhaltungs- und Erlebniselementen erreicht werden, die das Vergnügen steigern und die Zeit beim Surfen wie im Fluge vergehen lassen.

Die Ergebnisse unterstreichen weiter die Bedeutung zusätzlicher Kundenservices (**Customer Care**) für den Aufbau von Wechselbarrieren (0,40). Dieser Effekt ist der einzig signifikante, für eine Erhöhung der Kundenzufriedenheit hat Customer Care keine Relevanz. Die Bindungswirkung des Faktors Customer Care erfolgt somit ausschließlich über eine Erhöhung der Wechselbarrieren. Offensichtlich erhöhen hochwertige Zusatzservices die Kosten eines Portalwechsels in Form des Risikos, solche personalisierten und z.T. kostenlosen Dienste auf Konkurrenzportalen nicht zu erhalten.

Der Gesamteffekt beträgt 0,20, wodurch sich die Kundenbetreuung und -unterstützung als **drittstärkster Erfolgsfaktor** erweist. Eine Gestaltung dieses Faktors kann durch einen hohen Grad an Personalisierung sowie die Ermöglichung eines effizienten Datenmanagements auf dem Portal erreicht werden.

Das Konstrukt Configuration wirkt auf die Kundenbindung nur über eine Beeinflussung der Zufriedenheit (0,24). Zu den Wechselbarrieren besteht keine signifikante Kausalbeziehung. Professionell gestaltete und übersichtliche Webseiten erwarten die Nutzer auch bei alternativen Portalen, weshalb dieser Aspekt kein Wechselrisiko bedingt. Der Totaleffekt des Faktors Configuration auf die Kundenbindung ist positiv, jedoch relativ gering (0,15). **Configuration** erweist sich somit als der **schwächste Erfolgsfaktor**.

Das Konstrukt Commerce wirkt weder über die Kundenzufriedenheit noch über die Wechselbarrieren signifikant auf die Kundenbindung. Die Qualität der Transaktionsleistungen ist nach unseren Erkenntnissen **irrelevant** für eine Beeinflussung der Kundenloyalität bei Online-Portalen und stellt daher in dem hier zugrunde gelegten Verständnis **kein Erfolgsfaktor** dar. Offensichtlich stellt eine leistungsfähige E-Commerce-Funktion immer mehr eine Selbstverständlichkeit dar, die als Mindestvoraussetzung für eine dauerhafte Nutzung gilt. Bei einer solchen „Minimumleistung“ führt auch eine zunehmende Verbesserung der Qualität nicht zu einer merklichen Steigerung der Kundenloyalität, sie hilft lediglich ein Absinken dieser zu verhindern.

Das Konstrukt Communication wirkt nicht signifikant auf die Kundenzufriedenheit, jedoch stark **negativ** auf die Wechselbarrieren, was konträr zur intuitiv zu vermutenden Wirkungsrichtung ist. Offensichtlich sind Portalanbieter durch die Ermöglichung eines intensiven kommunikativen Austausches über differenzierte Kanäle gerade **nicht** in der Lage, wahrgenommene Wechselbarrieren aufzubauen. Das Gegenteil ist der Fall! Offensichtlich tauschen sich die Nutzer in Communities v.a. über die Attraktivität der Alternativen intensiv aus und empfehlen die Vorzüge der Konkurrenz. Vermutlich schildern insbesondere frustrierte Ex-Kunden die Vorzüge eines Wechsels und machen die Konditionen und Angebote anderer Portale bekannt und schmackhaft, was die Transparenz steigert und die Wechselbarrieren sinken lässt. Bedingt durch die elektronische Vernetzung können frustrierte Nutzer in der Online-Welt durch Communities, Newsboards oder E-Mails statt 5 Personen leicht 500 Personen ihre negativen Referenzen mitteilen. „Word of mouse spreads faster than word of mouth.“ Die Möglichkeit, durch den Austausch mit interessengleichen Nutzern in sozialen Netzwerken neutrale und unverzerrte Informationen zu erhalten, führt zu einer stärkeren Emanzipation der Kunden, die die Abhängigkeit vom Portalprovider mindert. Dies hat dann evtl. ein sinkendes Commitment zur Folge. Der Faktor **Communication** wirkt somit überraschenderweise negativ auf



die Kundenbindung (-0,11) durch eine Absenkung der wahrgenommenen Wechselbarrieren und stellt somit einen **Misserfolg**sfaktor für Portale dar.

Der Einfluss der 6 Cs auf die Konstrukte Kundenzufriedenheit und Wechselbarrieren und damit indirekt auf die Kundenbindung ist anschaulich in Abb. 6 dargestellt. Die disaggregierte Kausalanalyse fördert interessante Erkenntnisse über die differenzierte Wirkungsweise der einzelnen Qualitätsdimensionen zutage. So zeigt sich als erstes, kontraintuitives Ergebnis, dass nur vier der sechs Dimensionen überhaupt einen positiven Einfluss auf die Kundenbindung ausüben.

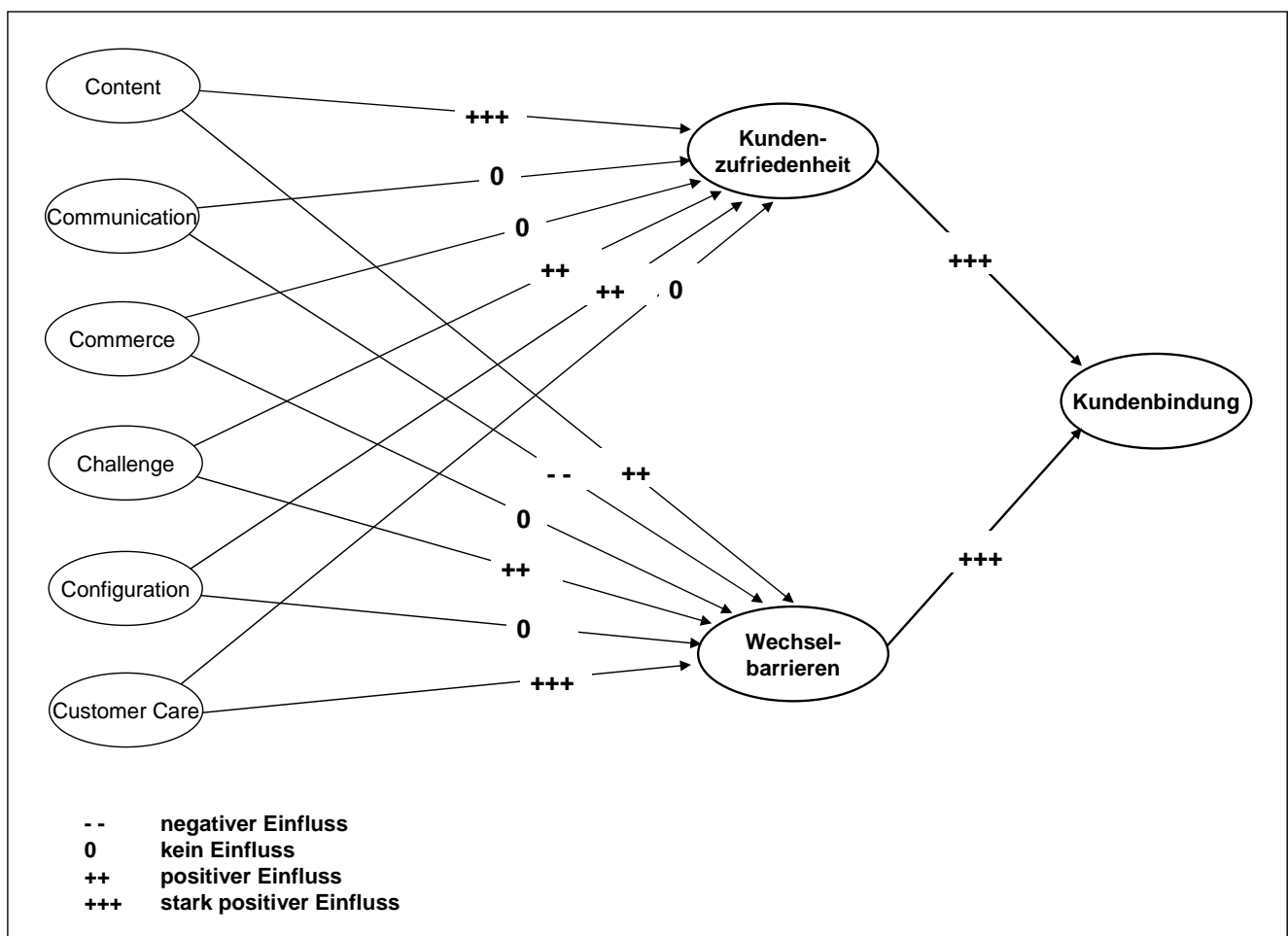


Abb. 6: Die Wirkungseffekte der 6 Cs auf die Kundenbindung

Während die Qualität der Commerce-Funktion nicht zur Erhöhung der Kundenbindung beiträgt, ist eine Verbesserung der Communication-Leistungen sogar in starkem Maße kontraproduktiv. Zweitens wird erkennbar, dass die Dimensionen zum Teil über spezifische Pfade (Wirkungsdomänen) auf die Kundenbindung wirken. So entsteht der Bindungseffekt der Configuration ausschließlich über eine Erhöhung der Kundenzufriedenheit, Customer Care führt nur über eine Erhöhung der Wechselbarrieren zu erhöhter Kundenbindung und der Faktor Content erhöht beide Bindungsdeterminanten in ähnlich starkem Maße.

Die Ergebnisse ermöglichen Handlungsaussagen darüber, welche Dimensionen in Abhängigkeit von den, dem Bindungsziel vorgelagerten, Sub-Zielen der Portalprovider modifiziert werden sollten. Besteht etwa das Ziel in einer Steigerung der Kundenzufriedenheit, so sollte v.a. die Qualität bzgl. der Facetten Content, Challenge und Configuration erhöht werden. Für die Erreichung des Ziels, einen Portalwechsel zu erschweren, bietet sich neben den schon genannten Dimensionen Content und Challenge insbesondere die Verbesserung der Customer Care als Stellhebel an. Weiterhin sollte der Portalprovider keinen zu intensiven Informations- und Meinungs-austausch zwischen den Nutzern begünstigen, da dieser die Wechsel- bzw. Abwanderungsgefahr aufgrund von Negativreferenzen und sinkendem Commitment erhöht.

## **5 Handlungsempfehlungen und Ausblick**

Das Ziel der vorliegenden Arbeit bestand zunächst darin, valide Messinstrumente zur Erfassung der Kundenbindung von Online-Portalen und deren zentraler Determinanten Kundenzufriedenheit und Wechselbarrieren zu entwickeln. Weiterhin galt es, ein Messinstrument für die bisher noch nicht untersuchte Konstrukt „Portalqualität“ theoretisch zu konzeptualisieren und empirisch zu bestätigen. Zweitens war es das Ziel, anhand einer Kausalanalyse die Beziehungszusammenhänge zwischen den genannten Konstrukten zu untersuchen. Hierbei ging es, unseres Wissens erstmalig, darum, die Auswirkungen der Qualität komplexer Webseiten und der von ihnen angebotenen Leistungen auf die Kundenbindung zu quantifizieren. Dem Status Quo der Literatur folgend wurde dabei angenommen, dass die Beeinflussung der Kundenbindung indirekt über die Mediatorvariablen Kundenzufriedenheit und Wechselbarrieren erfolgt. Die zentralen Erkenntnisse der Studie lassen sich wie folgt zusammenfassen:

Durch die theoretische Ableitung internetspezifischer Dimensionen des Nutzerverhaltens wie etwa die Vermittlung eines Flow-Erlebnisses durch Surfvergnügen oder die Navigationsunterstützung durch interaktive Steuerelemente, wurde ein Konstrukt zur Messung der Portalqualität entwickelt. Die außerordentlich hohen Validitäts- und Reliabilitätsmaße des empirisch überprüften Messmodells belegen, dass sich die Vielzahl der von den Kunden herangezogenen Kriterien zur Qualitätsbeurteilung auf sechs zentrale Qualitätsdimensionen verdichten lassen: Content, Communication, Commerce, Challenge, Configuration und Customer Care.

Die Befunde des aggregierten Kausalmodells weisen den positiven Einfluss des Gesamtkonstruktes Portalqualität auf die Kundenbindung über die zwei mediiierenden Wirkungspfade Kundenzufriedenheit und Wechselbarrieren nach. Beide Wirkungspfade sind dabei für die Beeinflussung der Kundenbindung in hohem Maße relevant. Die Signifikanz des Wechselbarrieren-Pfades zeigt, dass

eine Erhöhung der Kundenbindung ohne den zeitlich verzögerten „Umweg“ über die Kundenzufriedenheit möglich ist. So steigt mit der Erhöhung der Portalqualität etwa das Risiko, bei einem Wechsel einen vergleichbaren Anbieter zu finden. Daher führen die Wechselrisiken zu einer stärkeren Bindung der Kunden an das Portal, auch wenn die Erhöhung der Qualität aufgrund anderer Einflussfaktoren nicht unmittelbar zu Kundenzufriedenheit führt.

Die Ergebnisse der disaggregierten Analyse liefern Hinweise für eine erfolgreiche Gestaltung von Online-Portalen. Sie weisen den positiven Einfluss von vier der sechs zuvor validierten Portaldimensionen auf die Kundenbindung nach. Den stärksten Gesamteffekt auf die Kundenbindung hat der Faktor **Content**, gefolgt von den Faktoren **Challenge**, **Customer Care** und **Configuration**. Diese 4 Cs können somit als Erfolgsfaktoren und folglich als Stellhebel zur Erhöhung der Kundenbindung identifiziert werden. Zwei Dimensionen können nicht als Erfolgsfaktoren von Online-Portalen bestätigt werden, wobei sich der Faktor Communication, entgegen der Vermutungen, sogar als Misserfolgswirkung herauskristallisiert. Die Wirkungspfade der 6 Cs in Bezug auf die Kundenbindung sind deutlich differenziert. Die Qualitätsdimensionen wirken zum Teil über unterschiedliche Determinanten (domains) auf die Kundenbindung. So hat die Dimension **Content** von allen 6 Cs den weit stärksten Einfluss auf die Kundenzufriedenheit (0,42). Auf den Aufbau von Wechselbarrieren hat hingegen der Faktor **Customer Care** den stärksten Einfluss (0,40).

Der mit Abstand wichtigste strategische Erfolgsfaktor Content umfasst die Sammlung, Systematisierung, Standardisierung, Aggregation und Bereitstellung von redaktionellen Beiträgen zur Information, Meinungsbildung und Unterhaltung. Die entgeltfreie Bereitstellung von Inhalten erhöht nicht nur die Attraktivität des Web-Portals, sondern wirkt auch positiv auf die Online-Kaufabsicht.<sup>104</sup> Diese Erfolgswirkungen können verstärkt werden, wenn unterschiedliche Inhaltskategorien und -formate in Abhängigkeit vom genutzten Endgerät (PC, Mobiltelefon, PDA) und vom Anwendungskontext (z.B. Verbindung von Autotestberichten mit Konsumkreditinformationen eines Finanzdienstleisters) flexibel zu neuen Angebotspaketen kombiniert werden.<sup>105</sup> Dabei können die Inhalte selbst erstellt sein oder direkt von Inhalteanbietern bzw. indirekt über Inhaltesyndikaturen fremdbezogen werden. Eine zunehmend angewendete Strategie zur Teilung der Fixkostenblöcke ist die simultane Mehrfachverwertung von Inhalten durch verschiedene Portale (Content-Sharing). Diese Option ist v.a. aufgrund der geringen nutzerabhängigen Grenzkosten lukrativ.

Insgesamt macht die starke Wirkung der vier als Erfolgsfaktoren identifizierten Qualitätsaspekte deutlich, dass durch eine gezielte Gestaltung und Verbesserung dieser Faktoren die Kundenbindung

---

<sup>104</sup> Vgl. Gerpott/Schlegel (2002), S. 136.

<sup>105</sup> Vgl. Gerpott/Schlegel (2002), S. 141.

bei Online-Portalen erheblich gesteigert werden kann. Die Portalbetreiber sollten im Rahmen des Qualitätsmanagements hierauf den Focus richten und eine Fehlallokation der Ressourcen in die Bereiche Commerce oder gar Communication vermeiden.

## LITERATURVERZEICHNIS

- Alba, J. et al.** (1997): Interactive Home Shopping, in: Journal of Marketing, Vol. 61 (July), p. 38-53.
- Anderson, E. W. / Fornell, C. / Lehmann, D. A.** (1994): Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden, in: Journal of Marketing, Vol. 58 (July), p. 53-66.
- Backhaus, K. / Erichson, B. / Plinke, W. / Weiber, R.** (2000): Multivariate Analysemethoden - Eine anwendungsorientierte Einführung, 9. überarb. und erw. Aufl., Berlin et al.
- Bauer, H. H. / Brünner, D. / Grether, M. / Leach M.** (2001): Die Virtuelle Gemeinschaft als Instrument des Customer Relationship Management, in: Fritz W. (Hrsg.): Internet-Marketing, 2. Aufl., Stuttgart, S. 325-371.
- Bauer, H. H. / Falk, T. / Hammerschmidt, M.** (2003): Servicequalität im Internet-Banking: Messung und Kundenbindungseffekte, Wissenschaftliches Arbeitspapier Nr. W 64, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim.
- Bauer, H. H. / Fischer, M. / Sauer, N. E.** (2000): Barrieren des elektronischen Einzelhandels – Eine empirische Studie zum Kaufverhalten im Internet, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 70. Jg., Nr. 10, S. 1133-1156
- Bauer, H. H. / Grether, M.** (2002): Ein umfassender Kriterienkatalog zur Bewertung von Internet-Auftritten nach markenpolitischen Zielen, Wissenschaftliches Arbeitspapier Nr. W 56 des Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim.
- Bauer, H. H. / Grether, M. / Borrmann, U.** (2001): Die Erklärung des Nutzerverhalten in elektronischen Medien mit Hilfe der Flow-Theorie, in: Marketing ZFP, 23. Jg., Nr. 1, S.17-30.
- Bauer, H. H. / Grether, M. / Leach, M.** (2002): Building Customer Relations over the Internet, in: Industrial Marketing Management, Vol. 31, p. 155-163.
- Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M.** (2001): Finanzportale im Internet: Geschäftsmodell, Kundenbindungspotenziale und Qualitätsanforderungen, Arbeitspapier Nr. M 64 des Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim.
- Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M.** (2002): Developing and Validating a Quality Assessment Scale for Web Portals, Research Paper for the WSEAS Conference on E-Commerce, Rio de Janeiro, Brasil.
- Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M.** (2003): Finanzportale: Erfolgreich durch Vielfalt, in: Gablers Bankmagazin, 51. Jg., Nr. 3, S. 33-36.
- Bergen, M. / Dutta, S. / Shugan, S. M.** (1996): Branded Variants: A Retail Perspective, in: Journal of Marketing Research, Vol. 33 (February), p. 9-19.
- Betz, J. / Krafft, M.** (2003): Die Wirkungen informations- und anbahnungsbezogener Leistungen im E-Commerce auf die Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 73. Jg., Nr. 2, S. 169-199.

- Blanchard, A. / Horan, T.** (1998): Virtual Communities and Social Capital, in: Social Science Computer Review, Vol. 16, No. 3, p.293-307.
- Bliemel, F. W. / Eggert, A.** (1998): Kundenbindung - die neue Sollstrategie?, in: Marketing ZFP, 20. Jg., Nr. 1, S. 37-46.
- Böing Ch.** (2001): Erfolgsfaktoren im Business-to-Consumer-E-Commerce, Wiesbaden.
- Bruhn, M. / Georgi, D.** (2000): Wirtschaftlichkeit des Kundenbindungsmanagements, in: Bruhn, M./Homburg, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement: Grundlagen – Konzepte – Erfahrungen, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 529-557.
- Brynjolfsson, E. / Smith, M .D.** (1999). Frictionless Commerce? A Comparison of Internet and Conventional Retailers, in: Management Science, Vol. 46 (April), p. 563-585.
- Caruana, A. (2002):** Service loyalty – The effects of service quality and the mediating role of customer satisfaction, in: European Journal of Marketing, Vol. 36, No. 7/8, p. 811-828.
- Cox, J. / Dale, B. G.** (2001): Service Quality and E-Commerce: An Exploratory Analysis, in: Managing Service Quality, Vol. 11, No. 2, p. 121-131.
- Cronin, J. J. / Taylor, S. A.** (1992): Measuring Service Quality: A Re-examination and Extension, in: Journal of Marketing, Vol. 56 (July), p. 55-69.
- Cronin J. J. / Taylor, S. A.** (1994): SERVPERF Versus SERVQUAL: Reconciling Performance-Based and Perceptions-Minus-Expectations Measurement of Service Quality, in: Journal of Marketing, Vol. 58 (January), p. 125-131.
- Csikszentmihalyi, M.** (1988): The Flow Experience and its Significance for Human Psychology, in: Csikszentmihalyi, M. / Csikszentmihalyi, I. (Eds.): Optimal Experience: Psychological Studies of Flow in Consciousness, New York, p. 15-35.
- Diller, H.** (1996): Kundenbindung als Marketingziel, in: Marketing ZFP, 18. Jg., Nr. 2, S. 81-94.
- Fritz, W.** (1995): Marketing Management und Unternehmenserfolg-Grundlagen und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, 2. Aufl., Stuttgart.
- Gerbing, D. / Anderson, J.** (1988): An Updated Paradigm for Scale Development Incorporating Unidimensionality and Its Assessment, in: Journal of Marketing Research, Vol. 25 (May), p. 186-192.
- Gerpott, T. J. / Schlegel, M. (2002):** Online-Distributionsoptionen für Markenanbieter journalistischer Inhalte, in: Die Betriebswirtschaft, 62. Jg., Nr. 2, S. 133-145.
- Ghani, J. A. / Deshpande, S. P.** (1994): Task Characteristics and the Experience of Optimal Flow in Human-Computer Interaction, in: The Journal of Psychology, Vol. 128, No. 4, p. 381-391.
- Giering, A.** (2001): Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, Wiesbaden.
- Gruner & Jahr (Hrsg.)** (2002): Internet-Nutzung in Deutschland - Analyse der sechsten Erhebungswelle des GfK-Online-Monitors, Nürnberg.
- Güthoff, J.** (1995). Qualität komplexer Dienstleistungen, Wiesbaden.

- Henning, P.** (2001): Gestaltung von Internet-Portalen, in: Hermanns, A./ Sauter, M. (Hrsg.): Management-Handbuch Electronic Commerce, 2. Aufl., S. 373-387.
- Hildebrandt, L.** (1984): Kausalanalytische Validierung in der Marketingforschung, in: Marketing ZFP, 6. Jg., Nr. 1, S. 41-51.
- Hildebrandt, L. / Homburg, Ch. (Hrsg.)** (1998): Die Kausalanalyse: Ein Instrument der betriebswirtschaftlichen Forschung, Stuttgart.
- Hoffman, D. L. / Novak, T. P.** (1996). Marketing in Hypermedia Computer-Mediated Environments, in: Journal of Marketing, Vol. 60 (July), p. 50-68.
- Hoffman, D. / Novak, T. / Yung, Y.** (2000): Measuring the Customer Experience in Online Environments: A Structural Modelling Approach, in: Marketing Science, Vol. 19, No.1, p. 22-42.
- Hofferth, S. / Boisjoly, J. / Duncan, G.** (1999): The Development of Social Capital, in: Rationality and Society, Vol. 11, No. 1, p. 79-110.
- Homburg, Ch.** (1995): Kundennähe von Industriegüterunternehmen, Wiesbaden.
- Homburg, Ch. / Baumgartner, H.** (1995): Beurteilung von Kausalmodellen: Bestandsaufnahme und Anwendungsempfehlungen, in Marketing ZFP, 17. Jg., Nr. 3, S. 162-176.
- Homburg, Ch. / Bruhn, M.** (2000): Kundenbindungsmanagement –Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen, in: Bruhn, M./ Homburg, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement: Grundlagen – Konzepte –Erfahrungen, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 3-35.
- Homburg, Ch. / Giering, A.** (1996): Konzeptualisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte – Ein Leitfaden für die Marketingforschung, in: Marketing ZFP, 18. Jg., Nr. 1, S. 5-24.
- Homburg, Ch. / Giering, A. / Hentschel, F.** (1999): Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, in: Die Betriebswirtschaft, 59. Jg., Nr. 2, S. 174-195.
- Homburg, Ch. / Kebbel, P.** (2001): Involvement als Determinante der Qualitätswahrnehmung von Dienstleistungen, in: Die Betriebswirtschaft, 61. Jg., Nr. 1, S. 42-59
- Hoyer, W. D. / Ridgway, N. M.** (1984): Variety Seeking as an Explanation for Exploratory Purchase Behavior: A Theoretical Model, in: Advances in Consumer Research, Vol. 11, p. 114-119.
- Huizingh, E. K.R.E.** (2002): The Antecedents of Web Site Performance, European Journal of Marketing, Vol. 36, No. 11/12, p. 1225-1248
- Kelley, S. W. / Davis, M. A.** (1994): Antecedents to Customer Expectations for Service Recovery, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 22, No. 1, p. 52-61.
- Kelley, H. / Thibaut, J.** (1978): Interpersonal Relations: A Theory of Interdependence, New York.
- Krafft, M.** (1999): Der Kunde im Focus: Kundennähe, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung – und Kundenwert, in: Die Betriebswirtschaft, 59. Jg., Nr. 4, S. 511-530.
- Kubicek, H. / Hagen, M.** (2000): Anforderungen an regionale Internet-Portale am Beispiel Bremen, in: Reinermann, H./von Lucke, J. (Hrsg.): Portale in der öffentlichen Verwaltung : Internet - Call Center – Bürgerbüro, Speyerer Forschungsberichte 205, 2. Auflage, Speyer, S. 188-212

- Mahajan, V. / Srinivasan, R. / Wind, J.** (2002). The Dot.com Retail Failures of 2000: Were There Any Winners?, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 30 (Fall), p. 474-486.
- Martilla, J.A. / James, J. C.** (1977): Importance-Performance Analysis, in: Journal of Marketing, Vol. 41, No. 1, p. 77-79.
- Matzler, K. / Stahl, H. K.** (2000): Kundenzufriedenheit und Unternehmenswertsteigerung, in: Die Betriebswirtschaft, 60. Jg., Nr. 5, S. 626-641.
- Meyer, A. / Oevermann, D.** (1995): Kundenbindung, in Tietz, B. / Köhler, R. / Zentes, J.(Hrsg.): Handwörterbuch des Marketing, 2. Aufl., Stuttgart, Sp. 1340-1351.
- Pan, X. / Ratchford, B. / Shankar, V.** (2002): Can Price Dispersion in Online Markets be Explained by Differences in E-tailer Service Quality?, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 30, No. 4, p. 429-441
- Payne, A. / Holt, S.** (2001): Diagnosing Customer Value, in: British Journal of Management, Vol. 12, p. 159-182.
- Peter, S.** (1999): Kundenbindung als Marketingziel: Identifikation und Analyse zentraler Determinanten, 2. Aufl., Wiesbaden 1999.
- Peter, J. / Churchill, G.** (1986): Relationships Among Research Design Choices and Psychometric Properties of Rating Scales: A Meta-Analysis, in: Journal of Marketing Research, Vol. 23 (February), p. 1-10.
- Peterson, R. A. / Wilson, W. R.** (1992): Measuring Customer Satisfaction: Fact and Artificial, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 20, No.1, p. 61-71.
- Picot, A. / Dietl, H.** (1990): Transaktionskostentheorie, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 19. Jg., Nr. 4, S. 178-184.
- Pieters, R. / Koelemeijer, K. / Roest, H.** (1995): Assimilation Process in Service Satisfaction Formation, in: International Journal of Service Industry Management, Vol. 6, No. 3, p. 17-33.
- Reibstein, D. J.** (2002): What Attracts Customers to Online Stores, and What Keeps Them Coming Back?, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 30, No. 4, p. 465-473.
- Reichheld, F. F. / Sasser E. W.** (1991): Zero-Migration: Dienstleister im Sog der Qualitätsrevolution, in Harvard-Manager; 13. Jg., Nr. 4, S. 108-116.
- Reichheld, F. F. / Scheffer, P.** (2000): E-Loyalty - Your Secret Weapon on the Web, in: Harvard Business Review, Vol. 78, No. 4, p. 105-113.
- Reidenbach, R.E. / Sandifer-Smallwood,B.** (1990): Exploring Perceptions of Hospital Operations by a Modified SERVQUAL Approach, in: Journal of Health Care Marketing, Vol. 10, No. 4, p. 47-66.
- Rindfleisch, A. / Heide, J. B.** (1997): Transaction Cost Analysis: Past, Present, and Future Applications, in: Journal of Marketing, Vol. 61, No. 10, p. 30-54.
- Röhrich, J. / Schlögel, Ch.** (2001): C-Business – Erfolgreiche Internetstrategien durch Collaborative Business am Beispiel my SAP.com, München.



- Sauer, N.** (2003): Consumer Sophistication: Messung, Determinanten und Wirkungen auf Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität, Wiesbaden.
- Schumacher, M. / Schwickert, A. C.** (1999): Web-Portale - Stand und Entwicklungstendenzen, Arbeitspapier WI Nr. 4/1999, Universität Mainz.
- Shankar, V. / Rangaswamy, A. / Pusateri, M.** (1999): The Online Medium and Customer Price Sensitivity, Working Paper, Smeal College of Business, Penn State University.
- Simon, H. / Homburg, Ch.** (1997): Kundenzufriedenheit als strategischer Erfolgsfaktor, in: Simon, H. / Homburg, Ch. (Hrsg.): Kundenzufriedenheit: Konzepte – Methoden - Erfahrungen, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 15-28.
- Skiera, B. / Garczor, I.** (2000): Barrieren aufbauen, Kunden binden, in: CYbiz, Nr. 2, S. 52-55.
- Srinivasan, S. S. / Anderson, R. / Ponnawolu, K.** (2002). Customer Loyalty in E-Commerce, in: Journal of Retailing, Vol. 78, p. 41-50.
- Stauss, B.** (1999): Kundenzufriedenheit, in: Marketing ZFP, 21. Jg., Nr. 1, S. 5-23.
- Thibaut, J. / Kelley, H.** (1959): The Social Psychology of Groups, New York.
- Weiber, R. / Adler, J.** (1995): Informationsökonomisch begründete Typologisierung von Kaufprozessen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 47. Jg., Nr. 1, S. 43-65.
- Williamson, O. E.** (1989): Transaction Cost Economics, in: Schmalensee, R. / Willig, R. (Eds.): Handbook of Industrial Organization, Vol. 1, Amsterdam.
- Wirtz, B. W.** (2001): Electronic Business, 2. Aufl., Wiesbaden.
- Wirtz, B. W. / Lihotzky, N.** (2001): Internetökonomie, Kundenbindung und Portalstrategie, in: Die Betriebswirtschaft, 61. Jg., Nr. 3, S. 285-305.
- Yang, Z. / Peterson, R. T. / Huang, L.** (2001): Taking the Pulse of Internet Pharmacies, in: Marketing Health Services, Summer, p. 5-10.
- Zeithaml, V. A. / Parasuraman, A. / Malhotra, A.** (2002): Service Quality Delivery through Web Sites, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 30, No. 4, p. 362-375
- Zerdik, A. et al.** (2001): Die Internet-Ökonomie: Strategien für die digitale Wirtschaft, 3. Aufl., Berlin et al.