

HANS-WERNER BIERHOFF, MARTINA SCHMOHR,  
CHRISTINE BENDIG, LAURA JOVAISA

## KUNDENZUFRIEDENHEIT UND COMMITMENT IM SERVICEBEREICH ALS FUNKTION VON INTERDEPENDENZ- UND INVESTITIONSMERKMALEN

Es wird ein Bezugssystem für Kundenzufriedenheit und Commitment dargestellt, das auf dem Investitionsmodell beruht. Im Einzelnen werden Belohnungen, Kosten, Investitionen und Alternativen berücksichtigt. In einer Studie mit 187 Kunden im Dienstleistungsbereich wurde das Modell erfolgreich angewandt. Die erklärte Varianz für Kundenzufriedenheit und Commitment ist substantiell. Die Zufriedenheit wird sowohl durch Belohnungen als auch durch Kosten vorhergesagt. Das Commitment wird durch Zufriedenheit positiv und durch Alternativen negativ vorhergesagt, während Investitionen einen geringeren Beitrag zur Vorhersage leisten. Weitere Analysen zeigen, dass Investitionen sich unterschiedlich auswirken, je nachdem ob aktiv nach Alternativen gesucht wird oder nicht. Schließlich konnte gezeigt werden, dass der Einfluss von Belohnungen und Kosten auf das Commitment zumindest teilweise über die Kundenzufriedenheit vermittelt wird. Abschließend wird die praktische Bedeutung der Ergebnisse dargestellt.

Schlüsselwörter: Alternativen, Belohnungen, Investitionsmodell, Kosten, Kundenzufriedenheit

### **Customer Satisfaction and Commitment in the Service Sector as a Function of Interdependence and Investment**

The study is based on investment theory which focuses on customer satisfaction and commitment. Specifically, rewards, costs, investments, and alternatives are taken into account. In a study including 187 customers in the service sector the model was successfully applied. The explained variance of customer satisfaction and commitment was substantial. Satisfaction was predicted by rewards and costs, respectively. Commitment was positively influenced by satisfaction and nega-

tively by alternatives, whereas investments contributed less to the prediction. Additional analyses indicate that investments had different effects depending on whether customers actively search for alternatives or not. The influence of rewards and costs was at least partially mediated by customer satisfaction. Finally, the practical implications of the results are discussed.

Key words: alternatives, costs, customer satisfaction, investment model, rewards

Zunehmend gesättigte Märkte, starke Wettbewerber und anspruchsvolle, wechselbereite Nachfrager machen den Unternehmen den Kampf um Kunden nicht leicht (Schneider, 2000, S.15f). Seit den neunziger Jahren rückt die Beschäftigung mit der Kundenzufriedenheit in den Mittelpunkt der Marketingaktivitäten. Dahinter steht die Erwartung, dass zufriedene Kunden dem Unternehmen langfristig erhalten bleiben. Denn langfristige Kundenbeziehungen erweisen sich als sehr profitabel, was durch Steigerungen der Kaufhäufigkeit, Cross Buying, geringere Preissensitivität, Einsparungen von Akquisitionskosten und kostenlose Werbung durch Mund-zu-Mund-Kommunikation möglich wird (vgl. Reichheld und Sasser, 1990). Die Aktualität von Aufbau und Pflege langfristiger Anbieter-Nachfrager-Beziehungen zeichnet sich in der steigenden Anzahl von Publikationen zum Thema „Relationship Marketing“, das zunehmend an Bedeutung gewinnt, ab (Bruhn, 2001).

Zur Charakterisierung von Kunden-Anbieter-Beziehungen werden die Konstrukte Kundenbindung, Kundenloyalität und Commitment herangezogen, deren Definitionen je nach Autor in ihren Inhalten und dem Grad der Überschneidung variieren. Beginnen wir

mit der Definition der Kundenbindung. Diller (1995, S.9) spricht von Bindung aus Kundensicht als Einstellung eines Kunden zur Geschäftsbeziehung mit einem Anbieter, Bereitschaft zu Folgekäufen und tatsächlichem Kontakt- und Kaufverhalten gegenüber dem Anbieter. Einige Autoren unterscheiden dabei noch die Gebundenheit in Abgrenzung von Verbundenheit: Während die erstere auch unfreiwillige Formen von Bindung einschließt (z.B. aufgrund von Verträgen, technischen oder ökonomischen Gegebenheiten), beinhaltet die zweite eine Bindung aufgrund von psychologischen Ursachen, zum Beispiel auf der Basis von Vertrauen (vgl. Meyer und Overmann, 1995, Bliemel und Eggert, 1998).

Die Definitionen der Kundenloyalität gleichen bei einigen Autoren der Kundenbindung, wie z.B. bei Homburg und Bucerus (2001, S.54), die der Kundenloyalität das Wiederkaufverhalten im Hinblick auf das gleiche Produkt, das Zusatzkaufverhalten des Kunden im Hinblick auf weitere Produkte des gleichen Anbieters sowie das Weiterempfehlungsverhalten des Kunden gegenüber anderen (potentiellen) Kunden und die entsprechenden Absichten zuordnen. Jacoby (1971, S.655) dagegen betont, dass die Loyalität auf einer positiven Einstellung der Kunden basiert, während bloßes wiederholtes Kaufverhalten auch andere Ursachen haben könne. Von einigen Autoren wird der Unterschied zwischen Bindung und Loyalität daran festgemacht, dass die Bindung sich auf das offene Verhalten und die Loyalität auf die Verhaltensabsicht beziehe (Oliver, 1996, S. 393, Braunstein, 2001, S.18).

Moser (1996) unterscheidet verschiedene Formen des Commitments. In unserem Kontext ist das verhaltensbezogene Commitment von zentraler Bedeutung, das als Tendenz, die Beziehung aufrechterhalten zu wollen, gekennzeichnet ist. Die Analyse des verhaltensbezogenen Commitments (im Folgenden kurz Commitment genannt) wird auf der Grundlage des Investitionsmodells von Rusbult und Arriaga (1997) durchgeführt, von dem die hier berichtete Studie ausgeht. Das Commitment steht dem Begriff der Kundenbindung besonders nahe, enthält aber auch Aspekte der Kundenloyalität, insofern es die Intention beinhaltet, dem Anbieter in der Zukunft treu zu bleiben.

Wie lässt sich das Commitment der Kunden erklären? Häufig wird die Kundenzufriedenheit als zentrale Determinante aufgefasst. Dieser Erklärungsansatz hat sich jedoch als unzureichend herausgestellt. Es mehren sich

empirische Untersuchungen, in denen kein sehr starker Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung bzw. Kundenloyalität gefunden werden konnte (Gierl, 1993, Finkelmann und Goland, 1990, S.4, Reichheld und Aspinall 1994, S.25f). Mögliche Erklärungen liefern einerseits Arbeiten, in denen die Begriffe Kundenzufriedenheit (Stauss und Neuhaus, 1999) bzw. Kundenloyalität (Stahl, 1999) ausdifferenziert werden. Es lässt sich zeigen, dass qualitativ unterschiedliche Formen der beiden Konstrukte voneinander abgehoben werden können und dass Unterschiede in der Höhe des Kundenzufriedenheits-Kundenloyalitäts-Zusammenhangs in Abhängigkeit von der gewählten Operationalisierung auftreten können.

Ein weiterer Zugang liegt in der Suche nach weiteren Faktoren, die das Commitment der Kunden beeinflussen. In diesem Zusammenhang werden sowohl kundenseitige Merkmale genannt (z.B. Alter, Einkommen, Bedürfnis nach Abwechslung), die hier jedoch nicht weiter behandelt werden (s. aber Homburg, Giering und Hentschel, 2000, Braunstein, 2001, S.84f.), als auch anbieter- und marktbezogene Merkmale diskutiert. Einige Einflussfaktoren sind in den Gegebenheiten des Wettbewerbsumfeldes zu finden. Homburg et al. (2000, S.100) verweisen auf Untersuchungen, in denen die Anzahl der wahrgenommenen Alternativen (Burmans, 1991, S.250; Dröge, Halstead und Mackoy, 1997), die Dynamik des Marktes beziehungsweise die Anzahl an Innovationen (Jones und Sasser, 1995, S.95) und die Akquisitionsaktivitäten der Wettbewerber (Dick und Basu, 1994; Gierl, 1995) thematisiert werden.

Es lässt sich feststellen, dass die Beziehung zwischen Kundenzufriedenheit und Commitment umso schwächer ist, je stärker die Wettbewerbsintensität in einem Markt ist. Als Beleg lässt sich darauf verweisen, dass ein direkter negativer Effekt der wahrgenommenen Attraktivität des Konkurrenzangebotes auf die Loyalität gegenüber einem Automobilhersteller gefunden wurde (Peter, 1997, S.221).

Zudem wird angenommen, dass technologisch komplexe Produkte (informationsbedingte) Wechselbarrieren mit sich bringen (Jones und Sasser, 1995, S.95). Kostet es viel Zeit und Geld, sich mit der Prüfung und Testung von alternativen Produkten und der Nutzung von Konkurrenzalternativen hinreichend zu befassen, ist es wahrscheinlicher, dass in solchen Konstellationen Kunden

eher bei ihrem aktuellen Anbieter bleiben. Peter (1997) zieht das Konzept der spezifischen Investitionen heran, worunter sämtliche auf eine bestimmte Austauschbeziehung spezialisierten Aufwendungen und Fähigkeiten eines Kunden subsumiert werden. Die Wirkung der mit diesen Investitionen verbundenen Wechselbarrieren, die sowohl ökonomischer, psychischer als auch sozialer Natur sein können, wird von Peter (1997) im Pharmagroßhandel und im Automobilbereich empirisch überprüft. Das Ergebnis ist, dass die sozialen und die ökonomischen Wechselbarrieren einen direkten Effekt auf die Loyalität im Pharmagroßhandel ausüben, während im Automobilsektor lediglich psychische Wechselbarrieren einen Einfluss zu haben scheinen. Diese nicht ganz einheitlichen Ergebnisse deuten auf weiteren Forschungsbedarf unter Berücksichtigung unterschiedlicher Geschäftsfelder hin.

Wenn man diese Einflussgrößen auf das Commitment der Kunden betrachtet, fällt auf, dass viele der Variablen – Zufriedenheit, Wettbewerbsumfeld einschließlich Alternativen, Wechselkosten unter Berücksichtigung der Investitionen – Bestandteil des Investitionsmodells von Rusbult und Arriaga (1997) sind, das seinerseits aus der Interdependenztheorie abgeleitet wurde (für Überblicksdarstellungen vgl. Athenstaedt, Freudenthaler und Mikula, 2001, Rusbult und Van Lange, 1996). Die Grundannahme besteht darin, dass soziale Beziehungen positive und/oder negative Konsequenzen nach sich ziehen, die Belohnungen und Kosten genannt werden.

Rusbult und Arriaga (1997) gehen von drei Variablen aus, die die Zufriedenheit in einer Beziehung bedingen. Zum einen gibt es die „Belohnungen“, die als Handlungsergebnisse einer Beziehung für eine Person einen positiven Wert besitzen. In einer Anbieter-Kunden-Beziehung könnten diese sowohl monetär (ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis) als auch immateriell (kompetente Ansprechpartner oder eine gute Dienstleistung) sein. Darüber hinaus gibt es aber auch „Kosten“, also Handlungsergebnisse einer Beziehung, die für eine Person einen negativen Wert ergeben. Dies kann auch wieder monetär (z.B. hohe Preise) und immateriell (z.B. schlechte Service-Qualität) gesehen werden. Während angenommen wird, dass Belohnungen sich positiv auf die Zufriedenheit in einer Beziehung auswirken, sollten Kosten einen negativen Einfluss darauf haben. Als dritte Variable gehen die „Erwartungen“ in die Zufriedenheit ein, wobei ho-

he Erwartungen die Zufriedenheit vermindern. Allerdings wurde auf die Messung der Erwartungen häufig verzichtet, da es für Befragte schwer ist, zwischen generellen Erwartungen an eine Beziehung und den aktuell wahrgenommenen Ergebnissen zu unterscheiden. Entsprechend wurde in der hier berichteten Untersuchung verfahren.

Das Investitionsmodell sagt die Stabilität der Beziehung durch Zufriedenheit und Qualität der Alternativen (z.B. Konkurrenz oder Reinsourcing) sowie durch eine weitere Variable – die Investitionen – vorher. Diese beinhalten in die Beziehung eingebrachte Zeit, früheren Aufwand und erworbene materielle Güter, die mit dem Abbruch der Beziehung verloren gehen würden (z.B. der Ankauf eines speziellen Servicesystems, das bei einem Wechsel zu einem anderen Anbieter nicht mehr genutzt werden könnte). Das Investitionsmodell nimmt an, dass Zufriedenheit, Qualität der Alternativen und Investitionen die Stabilität der Beziehung über das Commitment vorhersagen. Das Commitment repräsentiert die erwartete Beziehungsstabilität.

Interdependenztheoretische Überlegungen wurden wiederholt auf wirtschaftliche Beziehungen angewendet (Schütze, 1992, S.85f, Jung, 1999, S. 20f, Bruhn, 2001, S.32f). Eine empirische Überprüfung ihrer Gültigkeit ist bisher jedoch weitgehend ausgeblieben. Eine Ausnahme bildet Sobotka (2002), der das Investitionsmodell erfolgreich im Bankbereich getestet hat. Das Investitionsmodell wurde ursprünglich zur Vorhersage der Bindung in engen Beziehungen entwickelt. Es wurde aber auch im Rahmen der Organisationspsychologie angewandt. Moser (1996) nennt es als eines der wichtigsten Modelle zur Erklärung von Commitment in Organisationen. Er weist darauf hin, dass nach diesem Modell eine Beziehung so lange aufrechterhalten wird, wie sie Alternativen übertrifft und Minimalanforderungen im Hinblick auf niedrige Kosten und hohe Belohnungen erfüllt.

In Übereinstimmung mit einer erweiterten Fassung des Investitionsmodells (Rusbult, 1988) wurde in unserer Untersuchung eine Tendenz erfasst, sich auf den Abbruch der Geschäftsbeziehung durch das Einholen von Angeboten bei der Konkurrenz vorzubereiten. Dieser Aspekt ist von besonderer Bedeutung, weil er als Vorbereitung auf eine Trennung von dem bisherigen Anbieter der Dienstleistung aufgefasst werden kann.

Auf der Grundlage des theoretischen Rahmenkonzepts wurden vier Hypothesen aufgestellt:

*Hypothese 1:* Die Zufriedenheit der Kunden mit ihrem Dienstleister wird positiv durch die wahrgenommenen Belohnungen und negativ durch die wahrgenommenen Kosten beeinflusst.

*Hypothese 2:* Das Commitment der Kunden zu ihrem Dienstleister wird positiv durch die Zufriedenheit und wahrgenommene Investitionen und negativ durch die wahrgenommenen Alternativen beeinflusst.

*Hypothese 3:* Der Zusammenhang von wahrgenommenen Kosten und Belohnungen mit dem Commitment wird durch die Zufriedenheit vermittelt.

*Hypothese 4:* Kunden, die sich schon bezüglich einer Zusammenarbeit bei einer anderen Dienstleistungsfirma informiert haben, unterscheiden sich in Bezug auf die Variablen des Investitionsmodells. Es wird angenommen, dass sie niedrigere Belohnungen, höhere Kosten, geringere Zufriedenheit, geringere Investitionen, bessere Alternativen und weniger Commitment angeben.

## METHODE

### *Allgemeine Vorgehensweise*

Die Studie wurde als standardisierte telefonische Befragung geplant. Zur Vorbereitung wurde eine qualitative Vorstudie durchgeführt, deren Ziel darin bestand, für die Variablen des Investitionsmodells zu prüfen, welche spezifischen Inhalte der untersuchten Branche sich den einzelnen Variablen zuordnen lassen.

### *Vorstudie*

Um die inhaltlichen Schwerpunkte der Serviceleistung zu ermitteln, wurden elf Beschäftigte des Anbieters, die aus verschiedenen Hierarchiestufen stammten, in qualitativen Interviews befragt. Die Gespräche wurden anhand eines Interviewleitfadens durchgeführt. Sie wurden durch Notizen der Interviewerin und zusätzlich durch einen Mitschnitt auf einer Tonkassette dokumen-

tiert. Diese Gespräche dienten zwei Zielen: Zum einen war es der Zweck, Hintergrundinformationen zu sammeln, um die Kundenzufriedenheitsanalyse passgerecht für den Arbeitsalltag des Anbieters zu gestalten. Zum anderen ging es um die Erhebung einer Einschätzung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu Stärken und Schwächen des Unternehmens und der Kundenkontakte.

### *Hauptstudie*

Für die Durchführung der Telefoninterviews wurde auf der Basis der Vorstudie und der Vorannahmen ein Fragebogen erstellt, der in einem Vortest mit Mitarbeitern der Verwaltung der Ruhr-Universität auf Verständlichkeit und Klarheit geprüft wurde. Danach wurden im Oktober bis Dezember 2002 von drei Mitarbeiterinnen die telefonischen Interviews mit den auf Listen aufgeführten Kunden durchgeführt. Abbruchkriterien waren die Weigerung der Ansprechpartner, an der Befragung teilzunehmen, oder ihre Nichterreichbarkeit bis zu einem vorgegebenen Stichtag.

### *Stichprobenbeschreibung*

187 Kunden eines überregionalen Anbieters aus dem Servicebereich wurden befragt. Die Kunden wurden nach bestimmten Kriterien (Region, Größe, Gewinnmarge) zusammengestellt. Sie waren entweder aufgrund ihres Tätigkeitsfeldes dem Gesundheitsbereich (Krankenhäuser und Kliniken) oder dem industriellen Bereich (Büros, Produktion, Vertrieb) zuzuordnen. 175 der befragten Organisationen waren den Stammkunden zuzuordnen. Dazu kamen sieben Neukunden<sup>1</sup>, die erst im Jahr 2002 die Dienste des Anbieters in Anspruch genommen hatten und fünf ehemalige Kunden, deren Vertrag zum Zeitpunkt der Befragung gekündigt worden war.

### *Messinstrumente*

Die Vorgaben der Telefon-Interviews wurden auf der Grundlage der qualitativen Interviews der Vorstudie ausgearbeitet. Zusätzliche Anregungen wurden aus Forschungen zum Investitionsmodell im Bereich enger Beziehungen (Schmohr, 2003) und

<sup>1</sup> Neukunden wurden als gesonderte Gruppe betrachtet, die nicht den folgenden Kriterien zugeordnet wurde.

aus einer Befragung zur Kundenzufriedenheit im Bankwesen (Sobotka, 2002) gewonnen. In den Telefoninterviews wurden Aussagen zu den Variablen des Investitionsmodells und zu der Intention, die Geschäftsbeziehung aufzugeben, vorgegeben, die von den Befragten auf einer fünfstufigen Skala (stimmt nicht bis stimmt sehr) bewertet wurden. Außerdem wurden Kenntnisse über den Anbieter (vor allem Zertifizierungen und Angebotspalette) abgefragt.

Die Belohnungen wurden mit zwölf Items erfasst, die den Aspekten Verhältnis zum Ansprechpartner, der Qualität der Leistung, dem umweltgerechten Handeln und der Zertifizierung des Anbieters zuzuordnen waren. Ein Beispielitem lautet: „Der Ansprechpartner nimmt sich genügend Zeit für mich“. Die Kosten wurden durch neun Items erhoben, die aus den Aspekten der Erreichbarkeit des Ansprechpartners, der mangelnden Qualität der Dienstleistung und einem schlechten Preis-Leistungs-Verhältnis bestanden. Ein Beispielitem lautet: „Ich ärgere mich oft über eine schlechte Arbeitsleistung.“ Die weiteren Variablen des Investitionsmodells wurden jeweils durch fünf Items erfasst. Die Items, mit denen die Zufriedenheit ermittelt wurde, deckten die Aspekte Erfüllung von Bedürfnissen und Erwartungen und Qualitätsvergleiche mit dem Preis und mit anderen Dienstleistern ab. Ein Beispielitem lautet: „Die Firma erfüllt meine Erwartungen zu meiner Zufriedenheit.“ Die Investitionen wurden mit Items erfasst, die den Aspekten Investition von Zeit und Informationen und dem Aufbau der Geschäftsbeziehung zuzuordnen sind. Ein Beispielitem lautet: „Es hat uns Zeit gekostet, die Qualitätsmaßstäbe auszuhandeln.“ Da Alternativen sowohl den Wechsel zu einem anderen Anbieter als auch die Erledigung der Dienstleistung durch eigene Angestellte bedeuten kann, deckten die entsprechenden Items sowohl die Aspekte Outsourcing als auch Reinsourcing ab. Ein Beispielitem lautet: „Ich könnte mir leicht vorstellen, die Dienste der Firma durch Arbeitskräfte unseres eigenen Unternehmens ausführen zu lassen.“ Bei der Erfassung des Commitments wurden kognitive, emotionale und verhaltensbezogene Aspekte erhoben. Ein Beispielitem lautet: „Ich fühle mich der Firma sehr verbunden.“

Die Tendenz, sich von dem bisherigen Anbieter der Serviceleistung zu trennen, wurde durch folgendes Item gemessen: „Als Reaktion auf Probleme mit der Firma habe ich mich bereits bei einer anderen Dienstleis-

tungsfirma bezüglich einer Zusammenarbeit informiert.“

## ERGEBNISSE

### *Skalenanalysen*

Die Items zur Erfassung der einzelnen Konstrukte wurden zunächst mittels einer Hauptkomponentenanalyse mit dem Extraktkriterium "Eigenwert > 1" hinsichtlich ihrer Dimensionalität überprüft. Für die Kosten, die Zufriedenheit, die Investitionen und das Commitment ergibt sich jeweils ein Faktor, auf dem alle Items positiv laden (.32 / .93) und der eine substantielle Varianzaufklärung erzielt (Kosten 52%, Investitionen 66%, Zufriedenheit 78%, Commitment 66%).

Bei den Belohnungen ergeben sich nach dem Kaiser-Guttman-Kriterium zwei Faktoren. Da der Eigenwert des zweiten Faktors aber nur knapp über 1 liegt (1,18) und alle Items auf dem ersten Faktor positiv laden (.44 / .90), lassen sich auch die Belohnungen als ein eindimensionales Konstrukt interpretieren. Lediglich bei den Items zur Erfassung der Alternativen ergeben sich zwei interpretierbare Faktoren. Der erste Faktor, der 43% der Varianz erklärt, repräsentiert die Alternative, konkurrierende Anbieter mit der Dienstleistung zu beauftragen. Dagegen beinhaltet der zweite Faktor (22% Varianzaufklärung) die mögliche Alternative des Reinsourcements der Dienstleistung. Da aber alle Items über .30 auf dem ersten Faktor laden, ist auch hier die Interpretation als ein eindimensionales Konstrukt zu bevorzugen. Es besteht aber die Möglichkeit, im Hinblick auf die Alternativen eine Binnendifferenzierung durchzuführen.

Folgende Werte der internen Konsistenz (Cronbachs alpha) wurden gefunden: Belohnungen  $\alpha = .92$ ; Kosten  $\alpha = .85$ ; Zufriedenheit  $\alpha = .93$ ; Investitionen  $\alpha = .87$ ; Alternativen  $\alpha = .62$ ; Commitment  $\alpha = .87$ . Diese Werte sind im Allgemeinen als gut bis sehr gut zu bezeichnen; einzig die interne Konsistenz für Alternativen ist als ausreichend zu kennzeichnen, vermutlich wegen der stärkeren Binnendifferenzierung (s. oben).

Die Mittelwerte der Skalen des Investitionsmodells zeigen, dass Kunden die Beziehung zu ihrem Anbieter durchaus positiv erleben, da die Belohnungen eher höher und die Kosten eher niedriger eingeschätzt werden (siehe Tabelle 1). Die Einschätzung der Zufriedenheit und der Investitionen seitens der Kunden liegt deutlich über dem Mittelpunkt

**TABELLE 1:**  
Mittelwerte (M), Standardabweichungen (SD) und Interkorrelationen der Skalen des Investitionsmodells

der fünfstufigen Antwortskala und damit im oberen mittleren Bereich. Etwas niedriger -

Variable	M	SD	1	2	3	4	5
1 Belohnungen	3.87	.75	-				
2 Kosten	2.25	.88	-.81***	-			
3 Zufriedenheit	3.44	.90	.83***	-.81***	-		
4 Investitionen	3.45	.99	-.15*	.37***	-.27***	-	
5 Alternativen	3.31	.75	-.43***	.37***	-.46***	.14	-
6 Commitment	2.70	.96	.61***	-.49***	.67***	-.07	-.57***

Anmerkung: \* p<.05; \*\*\* p<.001.

**TABELLE 2:**  
Multiple Regressionsanalysen zur Überprüfung des Investitionsmodells

Variable	B	SE B	$\beta$	R <sup>2</sup>	F
Zufriedenheit durch Belohnungen	.60	.08	.51***	.74	252.49***
Kosten	-.40	.07	-.40***		
Commitment durch Zufriedenheit	.58	.06	.55***	.54	68.39***
Investitionen	.13	.05	.14*		
Alternativen	-.43	.07	-.33***		

Anmerkung: \* p<.05; \*\*\* p<.001

aber in der Tendenz immer noch günstig - wird die Qualität der Alternativen eingeschätzt. Das Commitment der Befragten an den Anbieter liegt dagegen eher im unteren mittleren Bereich. Die Standardabweichungen liegen für alle Merkmale in einem ähnlichen Bereich und verweisen auf eine angemessene Variabilität der Urteile.

Im Folgenden betrachten wir die Zusammenhänge unter den in Tabelle 1 aufgeführten Merkmalen. Die Skalen Belohnungen und Kosten korrelieren hoch negativ und zeigen ähnlich hohe, erwartungsgemäß im Vorzeichen entgegengesetzte Zusammenhänge mit der Zufriedenheit. Die Berechnung der partiellen Korrelationen zwischen Belohnungen bzw. Kosten und Zufriedenheit, die um den Einfluss der jeweiligen anderen Variable korrigiert sind, verweist auf substantielle und von dem anderen Prädiktor unabhängige Zusammenhänge mit der Zufriedenheit (part.  $r = .51$  für Belohnungen bzw. part.  $r = -.42$  für Kosten).

Die Skalen Zufriedenheit, Investitionen und Alternativen korrelieren gering bis moderat. Zufriedenheit (positiv) und Alternativen (negativ) weisen die erwarteten substantiellen Zusammenhänge mit dem Commitment auf, während die Investitionen eine Nullkorrelation aufweisen. Es sei darauf hingewiesen, dass die Investitionen dann, wenn Zufriedenheit und Alternativen kontrolliert werden, mit  $r = .19$  ( $p=.01$ ) positiv mit Commitment zusammenhängen.

### **Hypothesen 1-2: Überprüfung der Grundlagen des Investitionsmodells**

Die Annahmen des Investitionsmodells werden mit multiplen Regressionen überprüft. Wie erwartet, können Belohnungen und Kosten einen unabhängigen Beitrag zur Aufklärung der Zufriedenheit leisten (siehe Tabelle 2). Die Regressionsgewichte sind für Belohnungen  $\beta = .51$  und für Kosten  $\beta = -.40$  (jeweils  $p<.001$ ), die einen annähernd gleich starken Einfluss der positiven und negativen Erfahrungen der Kunden auf ihre Zufriedenheit mit dem Anbieter signalisieren. Insgesamt wird durch die Berücksichtigung der Belohnungen und Kosten 74% der Varianz der Zufriedenheit erklärt.

Gesteuerte Regressionen, bei denen die Reihenfolge der Prädiktoren der Zufriedenheit variiert wurde, zeigen, dass es - trotz der hohen Korrelation der Belohnungen und Kosten - bei der Berücksichtigung des zweiten Prädiktors zu einem signifikanten Zuwachs der aufgeklärten Varianz der Zufriedenheit kommt. Dieses Ergebnis zeigt, dass positiv und negativ bewertete Ergebnisse der Zusammenarbeit mit diesem Anbieter einen unabhängigen Beitrag zur Erklärung der Kundenzufriedenheit leisten.

Für das Commitment wurde eine multiple Regression berechnet, die signifikante Effekte der drei postulierten Einflussvariablen Zufriedenheit, Investitionen und Alternativen ergibt, die gemeinsam eine Varianzaufklä-

rung von 54% erreichen. Erwartungsgemäß ergeben sich für die Zufriedenheit ( $\beta = .55$ ,  $p < .001$ ) und die Investitionen ( $\beta = .14$ ,  $p < .05$ ) positive Regressionsgewichte, die den förderlichen Einfluss dieser Variablen auf das Commitment signalisieren, während die Wahrnehmung von Alternativen ( $\beta = -.33$ ,  $p < .001$ ) einen negativen Effekt auf das Commitment der Kunden hat. Tabelle 2 zeigt die Ergebnisse der beiden Regressionsanalysen.

**Hypothese 3: Vermittelt die Zufriedenheit die Effekte von Kosten und Belohnungen auf das Commitment?**

Das Investitionsmodell lässt erwarten, dass die Effekte der Belohnungen und Kosten auf das Commitment über die Zufriedenheit vermittelt werden. Diese angenommene Mediatorfunktion der Zufriedenheit wird mit der von Baron und Kenny (1986) vorgeschlagenen Methode geprüft. Die durchgeführten Regressionsanalysen (vgl. Abb. 1 und 2) bestätigen den angenommenen Mediatoreffekt der Zufriedenheit für die Belohnungen und Kosten. Während der Effekt der Kosten nahezu komplett über die Zufriedenheit vermittelt wird, bleibt bei den Belohnungen ein kleinerer direkter Einfluss der Belohnungen auf das Commitment bestehen.

**Hypothese 4: Prognose der Auflösung der Geschäftsbeziehung**

Das Investitionsmodell kann einen Beitrag zur Erklärung von Beziehungsaufösungen leisten, da es als letztendliches Kriterium das Commitment anführt. Fehlendes Commitment trägt zu einer Erhöhung der Wahrscheinlichkeit einer Trennung zwischen den Parteien bei. Aufgrund des Querschnitt-Untersuchungsdesigns in dieser Studie ist eine Prognose der Aufkündigung der Geschäftsbeziehung seitens der Kunden nicht möglich. Es steht aber ein Ersatzkriterium zur Verfügung, das vermutlich mit der Auflösung einer Beziehung zusammenhängt. Das Item "Als Reaktion auf Probleme mit dem Anbieter habe ich mich bereits bei einer anderen Dienstleistungsfirma bezüglich einer Zusammenarbeit informiert." kann zur Kennzeichnung der Verhaltenstendenz "Verlassen" genutzt werden.

Zur Prüfung der vierten Hypothese wurde die Stichprobe anhand dieses Items in zwei Gruppen aufgeteilt. Personen, die diese Aussage mit "stimmt nicht" beantworten, bilden die Gruppe der "Kunden ohne Kontakt zu alternativen Dienstleistern" (Stayers,  $N = 95$ ), während Personen, die dieser Aussage teilweise oder ganz zustimmen (von "stimmt wenig" bis "stimmt sehr"), der Gruppe der "Kunden mit Kontakten zu alternativen Dienstleistern" (Leavers,  $N = 85$ ) zugeordnet werden. Zwischen diesen beiden Gruppen

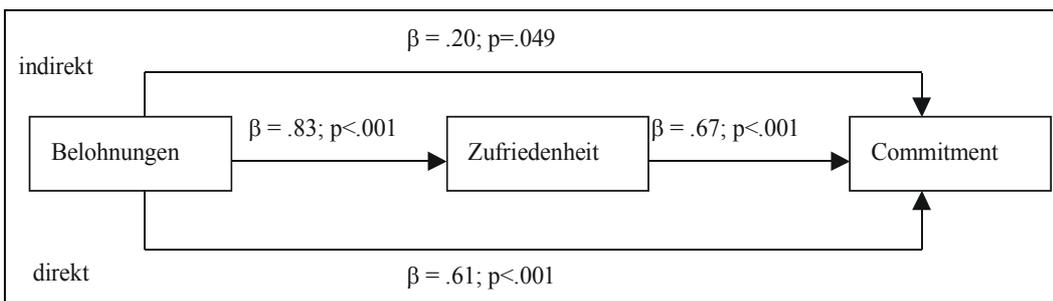


ABBILDUNG 1: Mediatorfunktion der Zufriedenheit für den Zusammenhang von Belohnungen und Commitment.  $\beta$  = Regressionsgewicht.

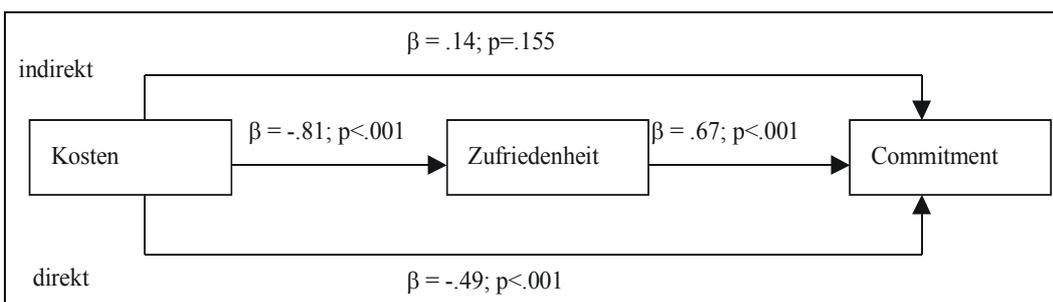


ABBILDUNG 2: Mediatorfunktion der Zufriedenheit für den Zusammenhang von Kosten und Commitment.  $\beta$  = Regressionsgewicht.

TABELLE 3:

Unterschiede in den Investitionsmodellvariablen zwischen Kunden ohne Kontakte (Stayers) und mit Kontakten (Leavers) zu alternativen Dienstleistern

	Stayers		Leavers		Wilks $\Lambda$	mF bzw. F	df
	M	SD	M	SD			
Investitionsmodell					.86	4.56***	6;163
Belohnungen	4.10	.58	3.36	.83		16.58***	1;168
Kosten	1.98	.83	2.55	.84		20.19***	1;168
Zufriedenheit	3.69	.85	3.15	.88		14.83***	1;168
Investitionen	3.20	1.09	3.72	.81		12.10***	1;168
Alternativen	3.15	.80	3.46	.67		7.14***	1;168
Commitment	2.87	1.02	2.53	.88		4.75*	1;168

Anmerkung: \* =  $p < .05$ ; \*\*\* =  $p < .001$

TABELLE 4:

Simultane multiple Regressionen zur Prognose des Commitments bei Kunden ohne Kontakt (Stayers) und mit Kontakten (Leavers) zu alternativen Dienstleistern

Variable	B	SE B	$\beta$	R <sup>2</sup>	F
Stayers				.53	32.47
Zufriedenheit	.63	.11	.53***		
Investitionen	.18	.08	.20*		
Alternativen	-.47	.11	-.38***		
Leavers				.53	31.73
Zufriedenheit	.60	.08	.60***		
Investitionen	.52	.11	.06		
Alternativen	-.42	.10	-.41***		

Anmerkung: \*  $p < .05$ ; \*\*\*  $p < .001$

zeigen sich Mittelwertsunterschiede in allen Variablen des Investitionsmodells (s. Tabelle 3).

Mit Ausnahme der Investitionen, die von den Kunden mit Kontakten zu alternativen Dienstleistern überraschenderweise höher eingeschätzt werden, sind alle Unterschiede modellkonform. Kunden, die durch Kontaktaufnahme zu konkurrierenden Anbietern einen eventuellen Wechsel des Dienstleisters vorbereiten, erleben in der Beziehung mit ihrem aktuellen Dienstleister weniger Belohnungen, höhere Kosten, eine geringere Zufriedenheit. Sie schätzen die Alternativen günstiger ein und geben eine geringeres Commitment an.

Wir sind der Frage nachgegangen, ob sich das überraschende Ergebnis für die Investitionen weiter eingrenzen lässt. Bei der Prognose des Commitments durch Zufriedenheit, Investitionen und Alternativen zeigt sich, dass bei den Kunden ohne Kontakt zu alternativen Dienstleistern alle drei Prädiktoren entsprechend den Annahmen des Modells signifikant zur Varianzaufklärung des Commitments beitragen (Tabelle 4). Dagegen zeigt sich bei den Kunden mit Kontakten zu alternativen Dienstleistern, dass die Investitionen keinen positiven Effekt auf das Commitment haben. Für die Zufriedenheit bestätigt sich dagegen auch hier der positive Einfluss, während die Wahrnehmung von günstigen Alternativen wie erwartet auch in dieser Gruppe das Commitment reduziert

(Tabelle 4). Diese Ergebnisse verweisen darauf, dass die Investitionen bei denjenigen, die mit anderen Anbietern im Gespräch sind, ihre Prognosefähigkeit auf das Commitment verlieren, während sie bei denen, die keine Alternativen verfolgen, wie erwartet zur Vorhersage des Commitments geeignet sind.

## DISKUSSION

In dieser Untersuchung wurde einer der von Moser (1996) genannten Ansätze zur Analyse des Commitments herangezogen, um Zufriedenheit und Commitment bei Kunden zu analysieren: das Investitionsmodell von Rusbult und Arriaga (1997). Wenn die Ergebnisse zu den ersten drei Hypothesen, die das Investitionsmodell in verschiedenen Teilen testen, zusammengefasst werden, lässt sich im Überblick feststellen, dass sich das Investitionsmodell in diesem Anwendungsfeld sehr gut bewährt hat. Das lässt sich z.B. an den erklärten Varianzen ablesen. Kosten und Belohnungen erklären 74% der Zufriedenheit, Investitionen und Alternativen 54% des Commitments.

Darüber hinaus werden auch die Hypothesen im Einzelnen durch die empirischen Ergebnisse der Kundenbefragung unterstützt. Die erste Hypothese besagte, dass Zufriedenheit der Kunden positiv mit wahrgen-

nommenen Belohnungen und negativ mit wahrgenommenen Kosten zusammenhängt. In Übereinstimmung mit dieser Annahme zeigt sich, dass weder die wahrgenommenen Kosten allein noch die wahrgenommenen Belohnungen allein die Zufriedenheit bestimmen. Vielmehr leisten beide Konsequenzen einen eigenen Beitrag zur Varianzaufklärung der Zufriedenheit, wenn sie auch negativ miteinander korrelieren.

Die zweite Hypothese geht davon aus, dass Zufriedenheit und Investitionen positive Prädiktoren des Commitments sind, während Alternativen einen negativer Prädiktor darstellen. Diese Hypothese konnte in der regressionsanalytischen Auswertung ebenfalls empirisch gestützt werden. Es deutet sich aber an, dass Investitionen eine geringere Bedeutung haben als Zufriedenheit und vorhandene Alternativen. Weitere Ergebnisse zeigen, dass die Investitionen nur bei den Kunden den erwarteten Zusammenhang mit Commitment aufweisen, die langfristig an den Anbieter gebunden sind, da sie nicht aktiv nach Alternativen suchen.

In der dritten Hypothese wurde eine weitergehende Annahme des Investitionsmodells getestet, nämlich dass der Einfluss von Kosten und Belohnungen auf das Commitment über die Zufriedenheit vermittelt wird. Die Ergebnisse fallen insgesamt ermutigend aus. Bei den Kosten lässt sich die Vermittlung überzeugend nachweisen. Bei den Belohnungen finden sich auch Hinweise auf Mediation, allerdings bleibt ein direkter Einfluss auf Commitment bestehen, wenn der Zusammenhang durch die Einbeziehung von Zufriedenheit kontrolliert wird. Das bedeutet, dass nur ein Teil des Zusammenhangs von Belohnungen und Commitment über Zufriedenheit vermittelt ist.

Schließlich wurde vermutet, dass Kunden dann niedrigere Belohnungen, höhere Kosten, geringere Zufriedenheit, geringe Investitionen, bessere Alternativen und weniger Commitment angeben, wenn sie sich über die Zusammenarbeit mit alternativen Anbietern erkundigt haben. Diese Hypothese konnte weitgehend, aber nicht vollständig unterstützt werden. Die Ausnahme bilden die Investitionen, die sich in das Schema nicht einordnen ließen. Weitere Analysen zeigten, dass sie bei den Kunden, die sich nach Alternativen umgesehen haben, in keinem systematischen Zusammenhang mit dem Commitment stehen. Das deutet darauf hin, dass die Bedeutung der Investitionen umgedeutet wird, wenn man sich entschlossen hat, alternative Anbieter zu prüfen. Um

diesen Punkt besser aufzuklären, sind weitere empirische Untersuchungen erforderlich.

Was den praktischen Nutzen der Anwendung des Investitionsmodells auf die Kundenzufriedenheit angeht, lässt sich Folgendes feststellen: Durch die Erfassung eines Bezugssystems wird es möglich, globale Einschätzungen der Zufriedenheit in einen Kontext zu stellen, aus dem sie sich erklären lassen. Damit werden auch Probleme der sozialen Wünschbarkeit und anderer Antwortfehler bei der Erfassung der Zufriedenheit überwunden, die sich auf der Basis von Kosten und Belohnungen indirekt messen lässt. Außerdem hat das Investitionsmodell den großen pragmatischen Vorteil, dass es Fragen der Zufriedenheit mit Fragen der Kundenbindung verknüpft, aber nicht durch eine simple Gleichsetzung, sondern durch die Entwicklung eines speziellen Determinantensystems der Kundenbindung, in dem die Zufriedenheit nur ein Faktor von mehreren darstellt und in dem nicht nur positive, sondern auch negative Determinanten berücksichtigt werden.

Wir glauben daher, dass das Investitionsmodell für die Praxis von großem Nutzen ist, vorausgesetzt, dass eine themenspezifische Anpassung der Inhalte in entsprechenden Vorstudien durchgeführt wird. Damit sind Besonderheiten der Geschäftsfelder angesprochen, die im vorhinein berücksichtigt werden müssen, um adäquat und effektiv mit dem Thema der Kundenzufriedenheit umgehen zu können.

## LITERATUR

- Athenstaedt, U., Freudenthaler, H.H., Mikula, G. (2002). Die Theorie sozialer Interdependenz. In: Frey, D., Irle, M. (Hrsg.) Theorien der Sozialpsychologie. Band II: Gruppen-, Interaktions- und Lerntheorien (2. Aufl., S. 62-91). Bern: Huber.
- Baron, R.M., Kenny, D.A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Bliemel, F.W., Eggert, A. (1998). Kundenbindung. Die neue Sollstrategie? *Marketing ZFP*, 20 (1), 37-46.
- Braunstein, C. (2001). Einstellungsforschung und Kundenbindung: Zur Erklärung des Treueverhaltens von Konsumenten. Wiesbaden: Gabler.
- Bruhn, M. (2001). Relationship-Marketing: Das Management von Kundenbeziehungen. München: Vahlen.
- Burmann, C. (1991). Konsumentenzufriedenheit als Determinante der Marken- und Händlerloyalität. *Marketing ZFP* 13 (4), 249-258.
- Dick, A., Basu, K. (1994). Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework. *Journal of the Academy of Marketing Science* 22 (2), S. 99-113.

- Diller, H. (1995). Kundenbindung als Zielvorgabe im Beziehungs-Marketing. Arbeitspapier Nr. 40 des Lehrstuhls für Marketing an der Universität Erlangen-Nürnberg.
- Dröge, C., Halstead, D., Mackoy, R. (1997). The role of competitive alternatives in the postchoice satisfaction formation process. *Journal of the Academy of Marketing Science* 25 (1), S. 81-94.
- Finkelman, D., Goland, T. (1990). How not to satisfy your customers. *The McKinsey Quarterly*, 4, 2-12.
- Gierl, H. (1993). Zufriedene Kunden als Markenwechsler. *Absatzwirtschaft*, 2, 90-94.
- Homburg, Ch., Bucerius, M. (2001). Kundenzufriedenheit als Managementherausforderung. In: Homburg, Ch. (Hrsg.) *Kundenzufriedenheit. Konzepte - Methoden - Erfahrungen* (4. Auflage; S. 51-83). Wiesbaden: Gabler.
- Homburg, Ch., Gierig, A., Hentschel, F. (2000). Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. In: Bruhn, M., Homburg, C. (Hrsg.) *Handbuch Kundenbindungsmanagement. Grundlagen - Konzepte - Erfahrungen* (3. Aufl., S.81-112). Wiesbaden: Gabler.
- Jacoby, J. (1971). Brand loyalty: A conceptual definition. *Proceedings of the annual convention of the American Psychological Association*, 6, 655-656.
- Jones, T., Sasser, E.W. (1995). Why satisfied customers defect? *Harvard Business Review* 73, 88-99.
- Jung, S. (1999). *Das Management von Geschäftsbeziehungen*. Wiesbaden: Gabler.
- Meyer, A., Oevermann, D. (1995). Kundenbindung. In: Tietz, B., Köhler, R., Zentes J. (Hrsg.) *Handwörterbuch des Marketing* (2. Aufl., S. 1340-1351). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Moser, K. (1996). *Commitment in Organisationen*. Bern: Huber.
- Oliver, Richard L. (1996). *Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer*. New York: McGraw-Hill.
- Peter, S.I. (1997). Kundenbindung als Marketingziel: Identifikation und Analyse zentraler Determinanten. Wiesbaden: Gabler.
- Reichheld, F.F., Aspinall, K. (1994). Building high-loyalty business systems. *Journal of Retail Banking*, 4, 21-29.
- Reichheld, F.F., Sasser, W.E. (1990). Zero defections. Quality comes to services. *Harvard Business Review*, 68 (5), 105-111.
- Rusbult, C.E., Arriaga, X.B. (1997). Interdependence theory. In: Duck, S. (Hrsg.) *Handbook of personal relationships* (2. Aufl., pp. 221-250). Chichester: Wiley.
- Rusbult, C.E., Van Lange, P.A.M. (1996). Interdependence processes. In: Higgins, E.T., Kruglanski, A.W. (Eds.) *Social psychology: Handbook of basic principles* (pp. 564-596). New York: Academic Press.
- Schmohr, M. (2003). *Was macht Partnerschaften glücklich und stabil?* Hamburg: Verlag Dr. Kovac.
- Schneider, W. (2000). *Kundenzufriedenheit - Strategie, Messung, Management*. Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie.
- Schütze, R. (1992). *Kundenzufriedenheit. After-Sales-Marketing auf industriellen Märkten*. Wiesbaden: Gabler.
- Sobotka, R. (2002). *Kundenzufriedenheit und Commitment - Eine empirische Überprüfung des Investment-Modells an Bankkunden*. Unveröffentlichte Diplomarbeit an der Universität Witten.
- Stahlwitz, H. (1999). Kundenloyalität kritisch betrachtet. In: Hinterhuber, H. H., Matzler, K. (Hrsg.) *Kundenorientierte Unternehmensführung: Kundenorientierung, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung* (S. 25-39). Wiesbaden: Gabler.



PROF. DR. HANS-WERNER BIERHOFF  
E-mail: [hans-werner.bierhoff@rub.de](mailto:hans-werner.bierhoff@rub.de)



DR. MARTINA SCHMOHR  
E-mail: [martina.schmohr@rub.de](mailto:martina.schmohr@rub.de)



DIPL.-PSYCH. CHRISTINE BENDIG  
E-mail: [chris.bendig@rub.de](mailto:chris.bendig@rub.de)



DIPL.-PSYCH. LAURA JOVAISA  
E-mail: [laura.jovaisa@rub.de](mailto:laura.jovaisa@rub.de)

Arbeitseinheit Sozialpsychologie  
Fakultät für Psychologie  
Ruhr-Universität Bochum  
D-44780 Bochum