

Der Zusammenhang zwischen Händler- und Kundenzufriedenheit in der Automobilwirtschaft

Am Beispiel eines Premium-Automobilherstellers

Dissertation

Zur Erlangung des akademischen Grades Doktor der Philosophie
(Dr. phil.) an der Johann Wolfgang Goethe - Universität Frankfurt am Main

bei
Prof. Dr. Dieter Zapf
Arbeits- und Organisationspsychologie
Institut für Psychologie
Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt am Main
Frankfurt

Eingereicht im Oktober 2010
Cécile Andrea Gerischer
Frankfurt am Main

Gutachter: Prof. Dr. Zapf, Prof. Dr. van Dick
Datum der mündlichen Prüfung: 16. Februar 2011

Zusammenfassung

Zu den wichtigsten Zielgrößen der Unternehmen gehört die Kundenzufriedenheit. Diese wird von Unternehmensseite mit Hilfe von technischen Hilfsmitteln gemessen und analysiert, um sie kontinuierlich steigern zu können. Dabei spielt vor allem eine große Rolle, welche internen oder externen Faktoren mit der Kundenzufriedenheit in Zusammenhang stehen und diese beeinflussen. Der Einfluss der Mitarbeiterzufriedenheit auf die Kundenzufriedenheit wurde vor allem in den letzten Jahren verschiedentlich diskutiert. In der Automobilindustrie kann von einer positiven Wirkung der Händlerzufriedenheit auf die Zufriedenheit der Kunden ausgegangen werden. Dabei werden nicht alle Zufriedenheiten des Händlers mit den Leistungen des Herstellers einen gleich großen Einfluss ausüben.

In der vorliegenden Studie wurde untersucht, welche Händlerzufriedenheitsdimensionen auf die Service- und auf die Kaufzufriedenheit des Kunden wirken. Diese Fragestellung wurde anhand eines, in einem deutschsprachigen Land erhobenen, Datensatzes von einem deutschen Premium-Automobilhersteller analysiert. Es wurden sämtliche Händlerzufriedenheiten mit dem Hersteller als auch alle Zufriedenheiten mit den Kundenprozessen abgefragt und nach einer Dimensionalitätsprüfung mittels der Analysemethode Hierarchisch Lineare Modelle getestet.

Wie erwartet bestätigte sich die Hypothese, dass die Händlerzufriedenheit einen positiven Einfluss auf die Kundenzufriedenheit mit dem Service hat. Bei den Testungen des Zusammenhangs mit der Kundenkaufzufriedenheit ergaben sich jedoch keine signifikanten Ergebnisse. Auffällig ist bei den Ergebnissen auch, dass nur die Händlerzufriedenheiten eine Wirkung aufweisen, bei denen eine Beziehungskomponente mit dem Hersteller im Vordergrund steht und es weniger um die standardisierten Leistungen des Herstellers in Bezug auf die Produkte geht. Die Relevanz dieser personalen Elemente und die Differenzierung zwischen dem Service- und dem Kaufprozess werden diskutiert.

Dank

Einige Institutionen und Privatpersonen haben durch ihre Hilfsbereitschaft die Arbeit an dieser Dissertation ermöglicht und unterstützt. Mein ganz besonderer Dank gilt meinem Doktorvater, Herrn Prof. Dr. Dieter Zapf, der mich stets mit wertvollen Hinweisen auf dem Weg zur Promotion begleitet hat und zum Gelingen dieser Arbeit wesentlich beitrug. Für die Übernahme des Zweitgutachtens möchte ich mich bei Herrn Prof. Dr. Rolf van Dick herzlich bedanken.

Die empirische Analyse basiert auf Händler- und Kundenzufriedenheitsbefragungen, die im Rahmen eines Beratungsauftrages von der Imagin Prof. Bochmann AG erhoben wurden. Ich danke allen Beteiligten und insbesondere Herrn Prof. Klaus Bochmann, Herrn Axel Meyer und Herrn Roman Weinand für ihren Einsatz bei der Genehmigung der Datennutzung.

Nicht zuletzt möchte ich meinen Freunden für ihre unterstützenden Worte danken. Ausserordentlichen Dank schulde ich meiner Freundin Diana Dinand, die mir vor allem bei der Datenauswertung mit Rat und Tat zur Seite stand.

Besonders verpflichtet bin ich drei Hauptpersonen, ohne die ich die Vollendung dieser Arbeit nie geschafft hätte und denen mein größter Dank gilt: meinen Eltern, Dorothee und Bernd Gerischer und meinem Bruder Marc. Sie haben die Korrekturen gelesen, mich durch alle Höhen und Tiefen begleitet und unaufhaltsam motiviert.

Frankfurt am Main, Oktober 2010

Cécile Gerischer

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	VII
Tabellenverzeichnis	VIII
Abkürzungsverzeichnis	X
1 Einleitung	1
1.1 Relevanz und Zielsetzung der Arbeit	1
1.2 Aufbau der Arbeit	4
2 Stand der Forschung	7
2.1 Theoretische Bezugspunkte der Automobilwirtschaft	7
2.1.1 Begriffliche Grundlagen	7
2.1.1.1 Automobilwirtschaft	7
2.1.1.2 Automobilhersteller	8
2.1.1.3 Automobilhändler	8
2.1.1.4 Automobilkunde	9
2.1.2 Strukturen des Automobilvertriebes im deutschsprachigen Raum	9
2.1.2.1 Charakteristika des Vertragshändlersystems	11
2.1.2.2 Hersteller-Händler-Beziehung	12
2.1.2.3 Händler-Kunden-Beziehung	15
2.1.3 Struktureller Wandel in der Automobilwirtschaft	17
2.1.3.1 Wandel der Umwelt	17
2.1.3.2 Veränderte technologische Rahmenbedingungen	19
2.1.3.3 Wandel innerhalb des Distributionssystems	19
2.1.3.4 Trends in der Automobilwirtschaft	20
2.2 Theoretischer Bezugsrahmen der Kundenzufriedenheit	22
2.2.1 Definition der Kundenzufriedenheit	23
2.2.1.1 Klassifizierung der Kundenzufriedenheit	25
2.2.1.2 Branchenspezifische Betrachtung der Kundenzufriedenheit	26
2.2.1.3 Bedeutung der Kundenzufriedenheit	29
2.2.1.4 Studien zur Kundenzufriedenheit in der Automobilbranche	32
2.3 Theoretischer Bezugsrahmen der Händlerzufriedenheit	35
2.3.1 Übereinstimmungen von Arbeits- und Händlerzufriedenheit	36
2.3.2 Übereinstimmungen von Kunden- und Händlerzufriedenheit	36
2.3.3 Definition der Arbeitszufriedenheit	37
2.3.4 Zufriedenheit als Arbeits- und Organisationsanalyse	38
2.3.5 Zusammenhang zwischen Mitarbeiter-/Arbeits- und Kundenzufriedenheit	40
2.3.6 Händlerzufriedenheit	41
2.3.6.1 Vergleichsstandard Zufriedenheit	42
2.3.6.2 Definition der Händlerzufriedenheit	42
2.3.6.3 Dimensionen der Händlerzufriedenheit in der Automobilbranche	44
2.3.6.4 Studien im angloamerikanischen Raum	44
2.3.6.5 Studien im deutschsprachigen Raum	46
2.4 Wirkungszusammenhang zwischen Händler- und Kundenzufriedenheit	48
2.4.1 Kundenzufriedenheit führt zu Händlerzufriedenheit	49
2.4.2 Händlerzufriedenheit und Kundenzufriedenheit beeinflussen sich gegenseitig	50
2.4.3 Händlerzufriedenheit führt zu Kundenzufriedenheit	50

3 Theoretische Grundlagen zum Zusammenhang von Händlerzufriedenheit und Kundenzufriedenheit.....	55
3.1 Die Equitytheorie.....	55
3.2 Dissonanz-Theorie.....	58
3.3 Balance-Theorie.....	60
3.4 Emotional Contagion Konzept.....	62
4 Hypothesen.....	65
5 Empirische Untersuchung.....	75
5.1 Design der Untersuchung.....	75
5.1.1 Wahl der Stichprobe und Erhebungsdesign.....	75
5.1.2 Fragebogendesign.....	76
5.1.3 Händlerbefragung.....	76
5.1.4 Kundenbefragung.....	79
5.2 Durchführung der Erhebung.....	80
6 Ergebnisse.....	82
6.1 Dimensionalitätsüberprüfungen.....	82
6.1.1 Faktorenanalysen.....	82
6.1.2 Kundenfragebögen.....	88
6.2 Auswertungsmethode: Hierarchisch Lineare Modelle.....	91
6.2.1 HLM-Vorgehensweise.....	92
6.2.2 Hypothesenprüfung.....	94
6.2.3 Zusammenfassung der Ergebnisse.....	100
6.3 Explorative Betrachtungen.....	101
6.3.1 Kauf.....	102
6.3.2 Service.....	107
6.3.3 Zusammenfassung der explorativen Ergebnisse.....	114
7 Diskussion.....	115
7.1 Zusammenfassung der Fragestellungen.....	115
7.2 Würdigung der Hypothesen.....	117
7.3 Wissenschaftliche Bewertung der Arbeit.....	120
7.4 Handlungsempfehlungen für die Praxis.....	124
Anhang.....	127
Literaturverzeichnis.....	136

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Gliederung der Arbeit	5
Abbildung 2:	Verschiedene Vertriebswege	10
Abbildung 3:	Neuzulassungen in Deutschland im 3-Jahres-Vergleich.....	17
Abbildung 4:	Einflussfaktoren auf den Automobilhandel der Zukunft.....	21
Abbildung 5:	Drei-Komponenten-Modell	24
Abbildung 6:	Wie Wettbewerbsintensität die Zufriedenheits-Loyalitäts- Beziehung beeinflusst	27
Abbildung 7:	Veränderung der Kundenzufriedenheit im Zeitverlauf für Kunden mit hohem und niedrigem Involvement.....	29
Abbildung 8:	Wirkungskette der Kundenbindung	32
Abbildung 9:	Kundenzufriedenheitsstudien in der Automobilwirtschaft.....	33
Abbildung 10:	Die Ergebnisse aus der Studie zum Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität.....	34
Abbildung 11:	Merkmale der Händlerzufriedenheit	45
Abbildung 12:	Dimensionen der Kundenzufriedenheit in der deutschen Automobilwirtschaft	48
Abbildung 13:	Zusammenhang zwischen dem Deutschen Kundenbarometer (CSI) und dem Dealer Satisfaction Index (DSI).....	52
Abbildung 14:	Dimensionen der Händlerzufriedenheit in der Studie von Meffert/Wöllenstein/Burmann	69
Abbildung 15:	Darstellung des Kaufprozesses.....	79
Abbildung 16:	Darstellung des Serviceprozesses	79
Abbildung 17:	Rücklauf der Befragung.....	80
Abbildung 18:	Unterteilung des Händlerrücklaufs nach Händleranzahl in die verschiedenen Regionen.....	80
Abbildung 19:	Unterteilung des Händlerrücklaufes nach Händleranzahl in Betriebsgrößen.....	81
Abbildung 20:	Hierarchische Struktur der Datenerhebung	91

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Die wichtigsten Studien, die den Einfluss der Händlerzufriedenheit auf die Kundenzufriedenheit in der Automobilbranche belegen	51
Tabelle 2:	Hypothesen	72
Tabelle 3:	Ergebnisse Faktorenanalyse Modul „Verkauf Neuwagen“	84
Tabelle 4:	Ergebnisse Faktorenanalyse Modul „Aftersales Service“	85
Tabelle 5:	Ergebnisse Faktorenanalyse Modul „Aftersales Teile, Zubehör & Lifestyle“	85
Tabelle 6:	Ergebnisse Faktorenanalyse Modul „Aftersales Integrativ“	86
Tabelle 7:	Ergebnisse Faktorenanalyse „Modellpalette“	86
Tabelle 8:	Ergebnisse Faktorenanalyse „Geschäftsbeziehung“	87
Tabelle 9:	Ergebnisse Faktorenanalyse „Gesamtzufriedenheit“	87
Tabelle 10:	Deskriptive Kennwerte der verwendeten Skalen	88
Tabelle 11:	Darstellung Faktorladungen Kundenzufriedenheit Kauf	89
Tabelle 12:	Darstellung Faktorladungen Kundenzufriedenheit Service	90
Tabelle 13:	Deskriptive Kennwerte der verwendeten Skalen	90
Tabelle 14:	Schätzung der festen Effekte mit robusten Standardfehlern auf die Kundenzufriedenheit Service	96
Tabelle 15:	Schätzung der festen Effekte mit robusten Standardfehlern auf die Kundenzufriedenheit Service	98
Tabelle 16:	Schätzung der festen Effekte mit robusten Standardfehlern auf die Kundenzufriedenheit Service	99
Tabelle 17:	Hypothesen mit Ergebnissen	101
Tabelle 18:	Schätzung der festen Effekte mit robusten Standardfehlern auf die Kundenzufriedenheit Produktkenntnisse des Verkäufers	102
Tabelle 19:	Schätzung der festen Effekte mit robusten Standardfehlern auf die Kundenzufriedenheit Produktkenntnisse des Verkäufers	103
Tabelle 20:	Schätzung der festen Effekte mit robusten Standardfehlern auf die Kundenzufriedenheit Probefahrt	103
Tabelle 21:	Schätzung der festen Effekte mit robusten Standardfehlern auf die Kundenzufriedenheit verschiedene Zahlungsalternativen	104
Tabelle 22:	Schätzung der festen Effekte mit robusten Standardfehlern auf die Kundenzufriedenheit nach Fahrzeugübergabe: Betreuung ...	105

Tabelle 23:	Schätzung der festen Effekte mit robusten Standardfehlern auf die Kundenzufriedenheit Weiterempfehlungsbereitschaft.....	105
Tabelle 24:	Zusammenfassung der explorativen Ergebnisse im Bereich Kauf	106
Tabelle 25:	Schätzung der festen Effekte mit robusten Standardfehlern auf die Kundenzufriedenheit Service insgesamt.....	107
Tabelle 26:	Schätzung der festen Effekte mit robusten Standardfehlern auf die Kundenzufriedenheit Terminabsprache	108
Tabelle 27:	Schätzung der festen Effekte mit robusten Standardfehlern auf die Kundenzufriedenheit Freundlichkeit & Aufmerksamkeit.....	108
Tabelle 28:	Schätzung der festen Effekte mit robusten Standardfehlern auf die Kundenzufriedenheit Befriedigung von persönlichen Anforderungen	109
Tabelle 29:	Schätzung der festen Effekte mit robusten Standardfehlern auf die Kundenzufriedenheit Einhaltung der vereinbarten Fertigstellungstermine.....	109
Tabelle 30:	Schätzung der festen Effekte mit robusten Standardfehlern auf die Kundenzufriedenheit Qualität der ausgeführten Arbeiten	110
Tabelle 31:	Schätzung der festen Effekte mit robusten Standardfehlern auf die Kundenzufriedenheit Sauberkeit des Fahrzeugs	111
Tabelle 32:	Schätzung der festen Effekte mit robusten Standardfehlern auf die Kundenzufriedenheit Bemühen um Kontakt aufrecht zu erhalten	111
Tabelle 33:	Schätzung der festen Effekte mit robusten Standardfehlern auf die Kundenzufriedenheit Weiterempfehlungsbereitschaft.....	112
Tabelle 34:	Zusammenfassung der explorativen Ergebnisse im Bereich Service	113

Abkürzungsverzeichnis

bspw.	=	beispielsweise
CSI	=	Customer Satisfaction Index
d. h.	=	das heißt
DSI	=	Dealer Satisfaction Index
et al.	=	et alii
etc.	=	et cetera
f.	=	folgende
ff.	=	fortfolgende
GVO	=	Gruppenfreistellungsverordnung
H.	=	Hypothese
Hrsg.	=	Herausgeber
MASS	=	Massachusetts
o. a.	=	oben angegeben
s.	=	siehe
sog.	=	sogenannt
SPSS	=	Statistical Product and Service Solutions
u. a.	=	unter anderem
usw.	=	und so weiter
vgl.	=	vergleiche
z. B.	=	zum Beispiel
z. T.	=	zum Teil

1 Einleitung

1.1 Relevanz und Zielsetzung der Arbeit

Kundenzufriedenheit ist mittlerweile eine der wichtigsten Zielgrößen bei den strategischen Ausrichtungen der Unternehmen. Hohe Investitionen fließen in die Maßnahmen zur Steigerung der Kundenzufriedenheit.

Schon Henry Ford (Mitgründer des Automobilherstellers Ford Motor Company im Jahr 1903) sah den Verkauf jedes seiner Autos nicht nur als Geschäftsabschluss, sondern als Beginn einer Beziehung.

Fast alle Unternehmen messen ihre Kundenzufriedenheit mit Hilfe von technischen Instrumenten und entwickeln eigens Programme zur kontinuierlichen Betrachtung und Bearbeitung von Kundenwünschen. Eine hohe Kundenzufriedenheit wurde in die Unternehmensziele übernommen und seit Beginn der neunziger Jahre rückten diese so sehr in den Fokus, dass sie nicht nur unternehmensintern, sondern auch extern, wie z. B. in Form von Werbeslogans formuliert werden.

Wenn die Märkte stagnieren und der Verdrängungswettbewerb stärker wird, setzen Unternehmen mehr auf Kundenbindung. Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung wird durch einige empirische Untersuchungen belegt (Reichheld & Sasser, S. 251). Gerade in der Automobilbranche ist dies der Fall.

Parallel zu der praxisbezogenen Herangehensweise wird seit Jahren eine wissenschaftliche Diskussion geführt, die die Kundenzufriedenheit aus verschiedenen Perspektiven analysiert.

Die Diskussion um die Händlerzufriedenheit steckt jedoch noch in den Kinderschuhen und ist recht schwach ausgeprägt. Die konventionellen Distributionskanäle, die auf der Beziehung zwischen Hersteller und Händler basieren, unterliegen nicht immer einer organisierten Zusammenarbeit, wie sie bspw. für koordinierte Marketingaktivitäten nötig sind (Stern, El-Ansary & Brown, 1989). Eine effektivere Zusammenarbeit kann durch vertikal integrierte Kanäle erreicht werden. Hersteller in solchen Kanälen – insbesondere im Automobilbereich – haben einen stärkeren Einfluss auf die Kunden. Demnach stehen Kunden- und Händlerzufriedenheit als mittleres Glied der Wertschöpfungskette von der Produktion bis hin zum Endverbraucher als Zielgrößen

im Fokus. Nicht nur der Hersteller profitiert von einer solchen Zusammenarbeit, auch die Händler ziehen ihren Nutzen daraus, da sie zum einen eine wichtige Stellung einnehmen und zum anderen zufriedener Kunden haben wollen.

Kundenzufriedenheit entsteht nicht nur in Bezug auf Produkteigenschaften. Besonders in den Premiummärkten nähern sich die Produktattribute der verschiedenen Anbieter durch die voranschreitenden technologischen Innovationen immer mehr an. Die kontinuierliche Verbesserung nahm ihren Lauf in den 80er Jahren und das heutige hohe Qualitätsniveau der Produkte erschwert die Differenzierung von Wettbewerbern (Reichheld & Sasser, 1990). Ein Jahrzehnt später erst begannen Unternehmen mit der Suche nach anderen Einflussfaktoren der Kundenzufriedenheit und gingen dazu über, die Servicequalität zu messen. Ihr Ziel war eine verbesserte Kundenbindung. Anders als bei der Produktzufriedenheit haben die Hersteller im Falle des Vertriebs durch den Handel allerdings nicht den direkten Einfluss auf die Serviceprozesse. Die zwischengeschalteten Absatzmittler spielen hierbei die tragende Rolle, da sie in persönlichem Kontakt mit den Kunden stehen. Diese zwischenmenschliche Interaktion wird durch Einstellungen und Verhaltensweisen der Agierenden geprägt, und die Einstellungen der Händler rücken so in den Fokus der Hersteller, da sie den ersten Hebel für einen erfolgreichen Service darstellen. Jetzt geht es – aufgrund der schrumpfenden Qualitätsunterschiede zwischen Automobilen eines Wettbewerbssegmentes und der merklich gestiegenen Komplexität technisch-konstruktiver Fahrzeugmerkmale – darum, Wettbewerbsvorteile durch kundenorientierte Absatzkanalgestaltung zu generieren. Die schnelle Egalisierung technologischer und designorientierter Innovationen erschwert die Neuheitenkommunikation der Hersteller. Insbesondere die Nutzung von Synergieeffekten bei der Produktion sowie die Verordnungen zur Reduzierung von Verbrauchs- und Emissionswerten sowie Sicherheitsvorkehrungen tragen einen großen Teil zu dieser Entwicklung bei. Hohe Produktqualität stellt mittlerweile nur noch eine notwendige, jedoch keine hinreichende Bedingung mehr für den Erfolg eines Automobils dar. Die tragende Rolle haben mittlerweile die Absatzmittler eingenommen (Meinig, 1995b).

Die Automobilhersteller können ihre eigenen Interessen verfolgen und dadurch auf den Verhaltens- und Handlungsspielraum der Händler einwirken, auch wenn dies sich nicht mit deren Absichten deckt (Gaski & Nevin, 1985). Ihnen ist allerdings auch der Nutzen einer hohen Händlerzufriedenheit, wie z. B. eine Effizienzsteigerung im

Vertriebssystem bewusst (Frazier, 1983a; Lusch, 1977; Robicheaux & El-Ansary, 1975). Müller (1997) identifizierte die Händlerzufriedenheit in seiner empirischen Studie als einen zentralen Erfolgsfaktor der Servicequalität und Soliman et al. (1997) stellen sie als eine Voraussetzung für Kundenzufriedenheit dar.

Die Untersuchung des Zusammenhangs zwischen Händler- und Kundenzufriedenheit eines Automobilherstellers kann nicht nur diesen allgemeinen Zusammenhang bestätigen, sondern auch die beiden Größen jeweils in einzelne Faktoren unterteilen, um die Treiber des Einflusses herauszufinden. Es ist anzunehmen, dass nicht alle einbezogenen Teilzufriedenheiten einen Ausschlag geben, sondern sich große Differenzen aufzeigen lassen, da sowohl die Händler als auch die Kunden Wert auf bestimmte Leistungen legen. Dies würde dem Unternehmen durch gezielte Maßnahmen eine Optimierung seiner Investitionen ermöglichen, und es kann die sich herauskristallisierenden Faktoren in seine Strategie integrieren, um so durch Einbezug der Händlerzufriedenheit die Kundenzufriedenheit und damit die Kundenbindung zu stärken. Das senkt auf der einen Seite die bisher breit gestreuten Investitionen und auf der anderen Seite die Transaktionskosten in der Beziehung zum Kunden (für Anbahnung, Vereinbarung, Kontrolle und Anpassung der wechselseitigen Leistungsbeziehungen) (Picot, 1982). Somit sind Investitionen in die Steigerung der Händlerzufriedenheit effizienter als Investitionen in die Steigerung der Kundenzufriedenheit.

Bei der Untersuchung des Zusammenhangs zwischen Händler- und Kundenzufriedenheit werden zum Beispiel die einzelnen Marketing- und Verkaufsförderungsmaßnahmen betrachtet. Je zufriedener der Händler mit Umfang und Qualität der ihm zur Verfügung gestellten Informationen über die Verkaufsförderungsmaßnahmen ist, desto besser kann er auf die Bedürfnisse des Kunden eingehen, indem er z. B. konkrete Fragen beantwortet und die Verkaufsförderungsmaßnahmen gezielter auf seinen Kundenstamm ausrichtet. Im Gegenzug besteht die Möglichkeit, bei einer schlechten Resonanz der Kunden auf die Fachberatung das Produkt- und Marketingtraining der Händler zu optimieren und den Bedürfnissen anzupassen. Solche Resultate aus der Analyse können vom Unternehmen für eine bessere Budgetplanung genutzt werden, indem sogar einzelne Instrumente ausgewechselt oder weggelassen werden. Die Prioritäten bei der Budgetaufteilung auf die einzelnen Maßnahmen können neu definiert werden bzw. schaffen eine gezieltere Verteilung. Dadurch kann auch ein kleine-

res Budget für Marketing- und Verkaufsförderungsaktivitäten eine höhere Kundenzufriedenheit generieren.

Die bisherigen Studien zu den dargestellten Fragestellungen sind entweder branchen- oder unternehmensübergreifend und nicht direkt auf ein Unternehmen zugeschnitten durchgeführt worden. Dieses Defizit gilt es in dieser Arbeit zu beheben. Eine Analyse soll zum einen auf die Händlerzufriedenheit eingehen und untersuchen, wie diese sich zusammensetzt, zum anderen ist nicht nur der generelle Zusammenhang mit der Kundenzufriedenheit relevant, sondern viel aussagekräftiger ist der Einfluss auf die einzelnen Teilbereiche der Kundenzufriedenheit. Für eine empirische Untersuchung bedarf es eines Datensatzes, der sowohl die Händler mit ihren Teilzufriedenheitsbereichen umfasst, als auch die dazu passenden Kundenzufriedenheitsdaten unter Einbezug der gesamten Kauf- als auch Serviceprozesse.

Alle diese Daten liegen für diese Arbeit vor.

Es kann angenommen werden, dass durch die unternehmensspezifische Analyse des Zusammenhangs zwischen Händler- und Kundenzufriedenheit – aufgrund der hier aufgeführten Ansatzpunkte für eine Optimierung der Händlerbeziehung – die Effektivität der Marktbearbeitung gesteigert werden kann. Daraus resultiert bestenfalls eine Maximierung des wirtschaftlichen Erfolges.

Mit Hilfe dieser Überlegungen ergibt sich als Ziel der Arbeit

- die Durchführung einer theoretischen Analyse der Konstrukte der Händler- und der Kundenzufriedenheitsdimensionen als Basis für
- die empirische Untersuchung nach dem Zusammenhang von Händler- und Kundenzufriedenheit.

1.2 Aufbau der Arbeit

Im Fokus der oben abgeleiteten Ziele dieser Arbeit werden zunächst in Kapitel 2 die Grundlagen der einzelnen Zufriedenheitskonstrukte betrachtet. In Abschnitt 2.1 erfolgt erst eine Einführung in die begrifflichen Grundlagen der Automobilwirtschaft, um daraufhin deren Strukturen und die für diese Arbeit maßgeblichen Charakteristika der Akteure zu beschreiben. Der zufriedenheitstheoretische Bezugsrahmen der Kundenzufriedenheit erfolgt in Abschnitt 2.2 unter Diskussion der bisherigen Forschungser-

kenntnisse, um im nächsten Teil in gleicher Weise mit dem Konstrukt der Händlerzufriedenheit zu verfahren.

Kapitel 3 befasst sich mit den möglichen Wirkungszusammenhängen von Händler- und Kundenzufriedenheit, insbesondere im Fall der Automobilwirtschaft. Hier wird mit Hilfe verhaltenswissenschaftlicher Theorien ein Modell zur Erklärung des vermuteten Zusammenhangs entwickelt.

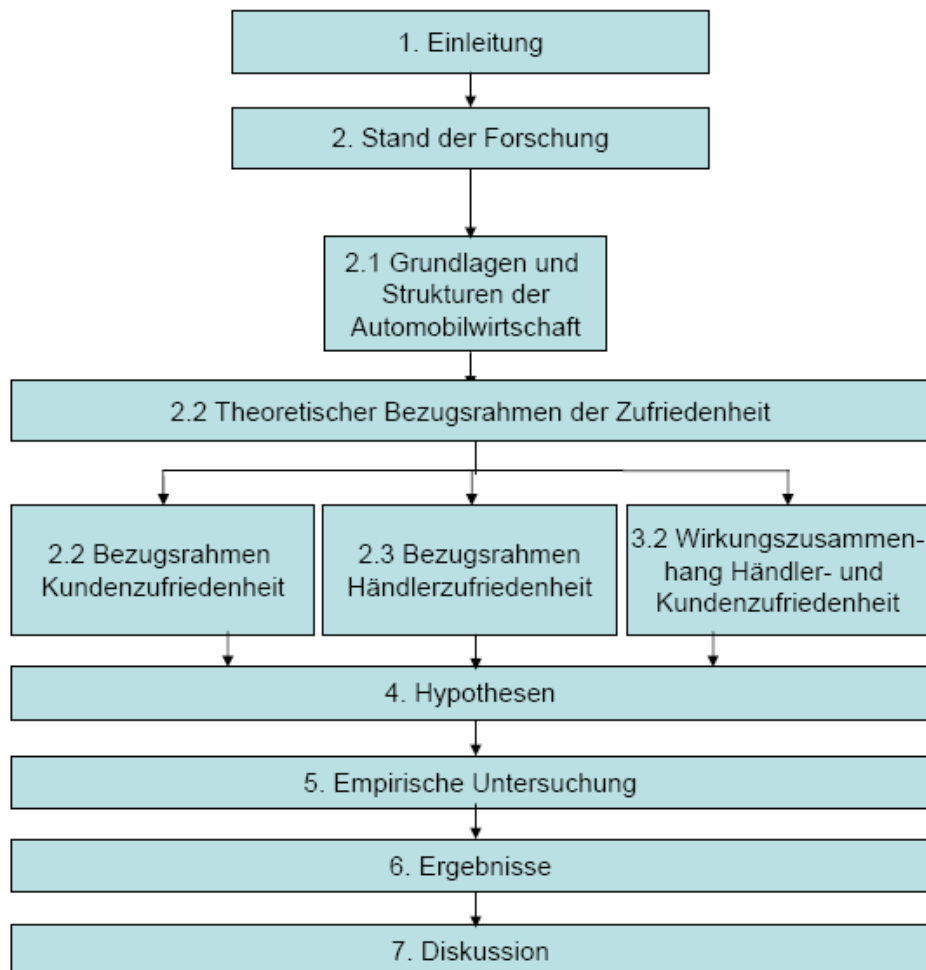


Abbildung 1: Gliederung der Arbeit

Dieses Modell bietet die Grundlage für die Ableitung testbarer Hypothesen in Kapitel 4. Dabei wird der Einfluss der verschiedenen Händlerzufriedenheitsdimensionen auf die Kundenzufriedenheit mit den verschiedenen Stufen des Kauf- und Serviceprozesses theoretisch untersucht.

Gegenstand von Kapitel 5 ist eine empirische Testung der zuvor abgeleiteten Forschungshypothesen. Zunächst wird das Untersuchungsdesign näher beschrieben, um daraufhin die Ergebnisse der Dimensionalitätsprüfung der einzelnen Zufriedenheiten als auch des getesteten Zusammenhangs von Händler- und Kundenzufriedenheit in Kapitel 6 zu erläutern.

Der letzte Teil (Kapitel 7) enthält die zusammenfassende Bewertung der Arbeit, die daraus resultierende Handlungsempfehlungen und den Ausblick.

2 Stand der Forschung

2.1 Theoretische Bezugspunkte der Automobilwirtschaft

Im ersten Kapitel soll die Automobilwirtschaft genauer betrachtet werden. Der Fokus wird auf dem Vertrieb liegen, der seit einiger Zeit einem erheblichen Wandel unterworfen ist. Es gibt rechtliche Veränderungen in der Struktur. So hat am 1. Oktober 2002 die Europäische Union (EU) die Kfz-Gruppenfreistellungsverordnung (GVO) in Kraft gesetzt. Der kontinuierlich fortschreitende Margen- und Funktionsverlust wirkt sich negativ bei den Händlern aus. Auch die Käufer haben ihr Verhalten geändert (Bauer, Grether & Büsewitz, 2000). Die Option zur Nutzung unterschiedlicher Distributionskanäle verlangt eine Selektion der Absatzwege als strategische Entscheidung und gewinnt an Bedeutung für die Kauf- und Serviceentscheidung der Kunden. Hierbei hat die Zufriedenheit mit der Verkaufs- und Kundendienstleistung einen erheblichen Einfluss auf die Gesamtzufriedenheit des Kunden (Burmans, 1991; Hoffmeister, 1995; Kim & Frazier, 1997).

Vor diesem Hintergrund werden im Folgenden die begrifflichen Grundlagen zur Automobilwirtschaft dargestellt. Des Weiteren wird die Entwicklung der Automobilwirtschaft beleuchtet und die Relevanz der Händlerfunktion herausgearbeitet.

2.1.1 Begriffliche Grundlagen

Im Rahmen dieses Kapitels werden erst die relevanten Begriffe definiert und dann im nächsten Abschnitt die Beziehungsstrukturen in der Automobilwirtschaft beschrieben.

2.1.1.1 Automobilwirtschaft

Für den Begriff „Automobilwirtschaft“ werden in der Literatur verschiedene Definitionen verwendet.

Mit „Automobilwirtschaft“ werden zum einen alle Unternehmen umschrieben, die an der Herstellung, der Vermarktung, der Instandhaltung und auch mit der Entsorgung von Automobilen bzw. Automobilteilen beteiligt sind (Diez & Brachat, 1994). Im Großen und Ganzen kann nach der Durchsicht verschiedener Definitionen zusammengefasst werden, dass mit dem Begriff meist sowohl alle Mitglieder der aktiven Wertschöpfungskette umschrieben werden als auch Marktteilnehmer, die nur Bestandteile

oder Zubehör liefern (wie z. B. Mineralölunternehmen) (Diez & Brachat, 1994; Meinig, 1995b). Florenz (1992) hingegen beschreibt nur Automobilhersteller, -händler und -importeure in Deutschland als zur Automobilwirtschaft gehörig. Im Rahmen dieser Arbeit wird eine erweiterte Version dieser Definition genutzt; ferner werden die Automobilkunden miteinbezogen und der geographische Rahmen wird auf sämtliche deutschsprachigen Länder erweitert (durch die neuen GVO-Richtlinien wurden die Leistungsansprüche zu einem großen Teil angepasst).

Abzugrenzen von der Automobilwirtschaft ist der Begriff der Automobilindustrie. Nach Diez/Brachat (1994) versteht man darunter eine Zusammenfassung ausschließlich der Hersteller.

2.1.1.2 Automobilhersteller

Meinig (1995b) bezieht in den Begriff der Automobilhersteller im weiteren Sinne alle Unternehmen mit ein, die an der Endmontage eines Modells beteiligt sind. In dieser Arbeit geht es ausschließlich um den Zusammenhang zwischen Hersteller, Händler und Kunden, daher wird hier die etwas engere Definition heran gezogen. Bei Florenz (1992) umfasst der Begriff der Automobilhersteller alle Unternehmen, die an der Endproduktion und am Vertrieb von Kraftfahrzeugen (Personenkraftwagen und Nutzkraftwagen) beteiligt sind. Diese letzte Definition entspricht am ehesten dem Bedarf dieser Arbeit, da im Vordergrund der Handel steht.

2.1.1.3 Automobilhändler

Als Automobilhändler werden die rechtlich unabhängigen, aber vertrags- und markengebundenen Wirtschaftssubjekte, die sich mit dem An- und Verkauf von Automobilen befassen, beschrieben (Meinig, 1995b). Florenz (1992) dehnt den Begriff noch auf Unternehmen aus, die sich auf Beratungs- und Serviceleistungen mit Automobilbezug spezialisiert haben, und auf solche, welche mit dem Hersteller in unmittelbarer Geschäftsbeziehung stehen. Durch die Erweiterung werden ferner die für diese Arbeit relevanten fabrikatsgebundenen selbständigen Absatzmittler einbezogen. Sie arbeiten im eigenen Namen, sind jedoch mit dem Hersteller eine Kooperation eingegangen und somit an bestimmte Vertragsstrukturen gebunden.

2.1.1.4 Automobilkunde

Beim Kauf eines Autos wird aufgrund der hohen Komplexität, der hohen Mittelbindung und der sozialen Bedeutung eines Fahrzeugs eine solche Transaktion vom Kunden als hohes Risiko wahrgenommen (Bauer, Herrmann & Huber, 1996). Der hier angesprochene Anspruchsgruppenkreis der Konsumenten ist die Gruppe der Käufer.

Den zweiten großen Teil stellen die Servicekunden, die bereits ein Fahrzeug besitzen und sich an den Händler im Falle einer anstehenden Reparatur oder sonstiger „Aftersales-Dienstleistungen“ wenden.

Das Käuferverhalten wird durch soziokulturelle Einflüsse, vor allem aber durch Normen und Werte geprägt. Normen sind verbindliche Verhaltensregeln für das Leben in der Gemeinschaft und Werte stellen die inneren Steuerungsgrößen für das Handeln des Menschen dar (Diez & Brachat, 2005). Das bringt eine interpersonelle Fragmentierung der Bedürfnisse mit sich, wobei sich ein Nebeneinander von vielfältigen Grundorientierungen der Konsumenten zeigt (Horx, 2000; Oehm, 2000) und was sich in individuellen Wünschen in Bezug auf das Produkt und die Dienstleistung äußert. Diese Vielfalt der Kundenbedürfnisse verlangt von den Herstellern eine Anpassung in Form einer Erweiterung der Produktpalette und individuellen Dienstleistungen (Büchelhofer, 2001).

2.1.2 Strukturen des Automobilvertriebes im deutschsprachigen Raum

Beim Automobilvertrieb existiert eine Absatzkanalstruktur, die unter anderem ein Instrument zur Umsetzung und Erreichung absatzpolitischer Herstellerziele sein kann. Die Struktur wird durch die horizontale und vertikale Selektion der Absatzmittler determiniert (Hess & Meinig, 1996). Unter vertikaler Selektion versteht man die Länge des Absatzkanals, d. h. aus wie vielen Absatzstufen sich der Service- bzw. Kaufprozess zusammensetzt. Die Absatzkanalstruktur bei der horizontalen Selektion setzt sich aus den Dimensionen Tiefe (Anzahl der unterschiedlichen Handelsbetriebstypen) und Breite (Anzahl der Verkaufsstätten je Handelsbetriebstyp) zusammen (Ahlert, 1981).

Grundsätzlich werden bei der Absatzkanalstruktur zwei Gestaltungsmöglichkeiten des Vertriebs angewendet:

- Der direkte Vertrieb basiert auf dem direkten Kontakt zum Kunden, d. h. die Leistungen werden vom Hersteller selbst für den Endkunden durchgeführt.
- Der indirekte Vertrieb stellt eine Zwischenstufe dar. Zwischen Hersteller und Endkunde ist ein rechtlich selbständiges Handelsunternehmen als Absatzmittler eingeschaltet.

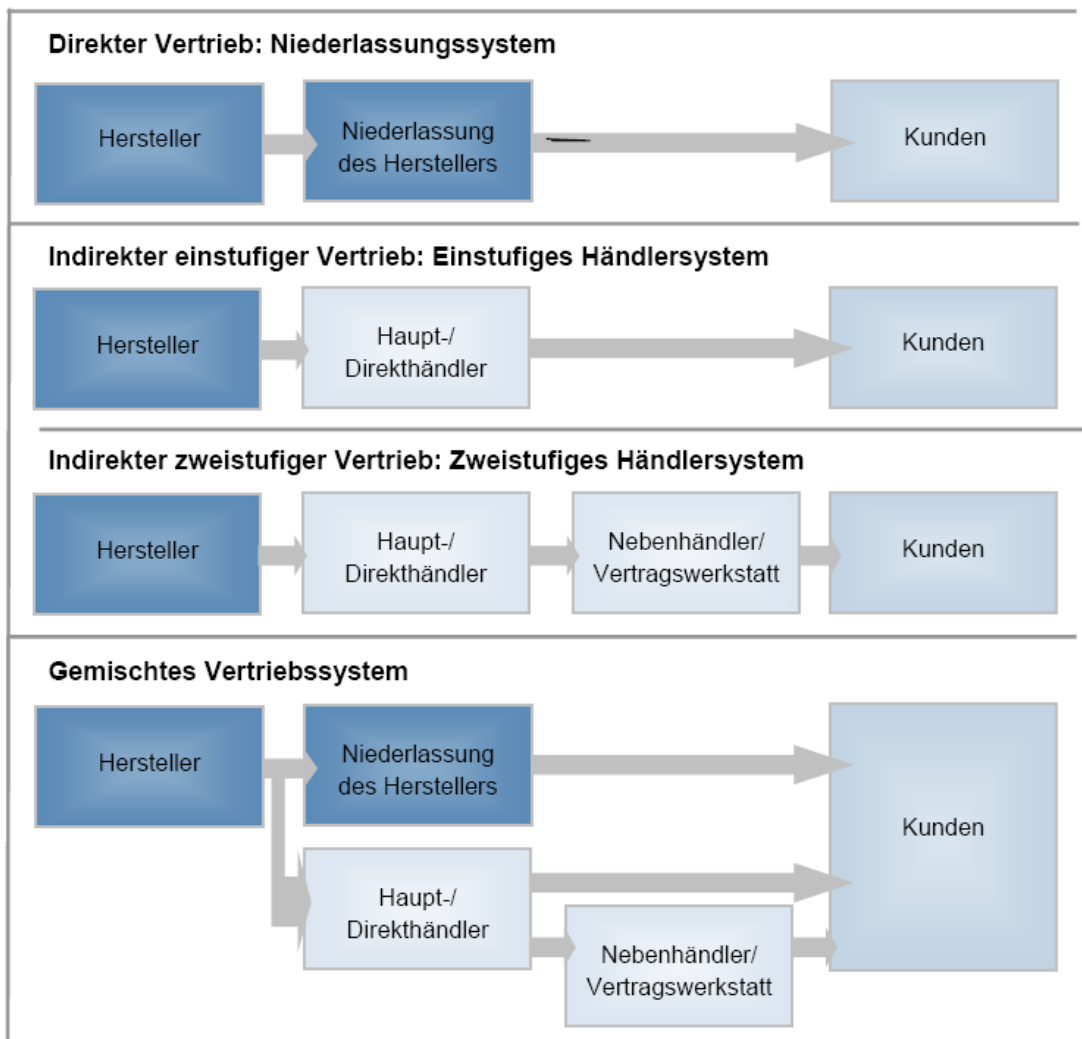


Abbildung 2: Verschiedene Vertriebswege
Quelle: Jensen (2001), S. 48

Beim direkten Vertrieb erfolgt die Leistungserstellung für den Kunden über eigene Niederlassungen des Herstellers.

Beim indirekten Vertrieb wird noch in ein- und zweistufige Händlervertriebe unterschieden. Der einstufige Händlervertrieb basiert auf einem direkten Fahrzeugverkauf

des Herstellers an den Händler. Bei dem zweistufigen Vertrieb existiert noch ein Unterhändler, der „im Rahmen eines Kommissionsagenturvertrages von Haupt- oder Direkthändlern beliefert“ (Jensen, 2001) wird.

Der Absatzmittler kann sowohl Vertragshändler als auch Handelsvertreter sein. Ein Vertragshändler kauft und verkauft unter seinem eigenen Namen und mit eigenem finanziellen Risiko. Der Handelsvertreter verkauft auch im eigenen Namen, jedoch nicht auf eigene Rechnung. In der Literatur herrscht allerdings Uneinigkeit bei der Zuordnung der Handelsvertreter zu den indirekten Vertriebskanälen (Jensen, 2001). Für diese Arbeit wird im weiteren Verlauf nur die Gruppe der Vertragshändler betrachtet.

2.1.2.1 Charakteristika des Vertragshändlersystems

Vertragshändler werden nach Ahlert (1981) wie folgt definiert:

„Vertragshändler ist, wer als selbständiger Gewerbetreibender aufgrund eines Vertrages ständig damit betraut ist, im eigenen Namen und auf eigene Rechnung Waren zu vertreiben, und verpflichtet ist, sich für deren Absatz nach der Konzeption des Herstellers einzusetzen.“

Im Gegensatz zum Handelsvertreter gibt es zum Begriff des Vertragshändlers keine gesetzliche Regelung. Nach Schwytz (1979) machen ihn folgende Charakteristika aus:

- Er ist ein selbständiger Gewerbetreibender.
- Er befindet sich in einer langfristigen vertraglich geregelten Bindung zum Hersteller.
- Er agiert im eigenen Namen und auf eigene Rechnung.
- Er ist verpflichtet, im Rahmen der vertraglichen Vereinbarung, die Herstellerinteressen in Bezug auf die Absatzförderung zu wahren.

Da es bisher keine speziellen rechtlichen Festlegungen gibt, hat die Rechtsprechung die den Handelsvertreter betreffenden §§ 86, 88, 89, 89a, 89b HGB in analoger Weise auch für das Vertragshändlerrecht für anwendbar erklärt.

Die Zusammenarbeit zwischen Hersteller und Vertragshändler regelt der Vertragshändlervertrag. Die Verträge in der Automobilwirtschaft werden insbesondere durch die Gruppenfreistellungsverordnung (GVO), welche die unternehmerischen Freihei-

ten des Vertragshändlers regelt, bestimmt. Dabei geht es um zentrale Ansatzpunkte der Zusammenarbeit von Hersteller und Händler.

Beim Absatz von Markenprodukten werden fast ausschließlich Vertragshändlersysteme genutzt. Das fördert zum einen die Kompetenz des Händlers, was den Verkauf der Produkte angeht, da er sich auf Systeme, Produkte und Dienstleistungen, welche auf eine Marke zugeschnitten sind, konzentrieren kann. Zum anderen geht der Hersteller davon aus, dass der Händler sich durch die Fokussierung auf eine Marke stärker für die Interessen des Herstellers einsetzt (Ulmer, 1969). Der Vertragspartner (hier der Hersteller) ist befugt, den Vertragshändlern nach den Regelungen des Vertrages Weisungen zu erteilen (Ahlert, 1981). Hier werden die Verpflichtungen in verschiedene Leistungsbereiche unterteilt (Ulmer, 1969). Die Absatzförderungspflichten beinhalten die Einhaltung von Verkaufsvorgaben des Herstellers, wie z. B. das aktive Vertreten der Produktmarke und Mindestabnahmevereinbarungen.

Die zweite Regelung betrifft die Kundendienstpflichten. Sie sollen durch die Einrichtung eines Kunden- und Reparaturdienstes eine hohe Nutzbarkeit der Vertragsware sicherstellen, „(...) um die Kundenzufriedenheit zu steigern und die Chancen des Wiederkaufs zu erhöhen“ (Jensen, 2001).

Die Beschränkung der Handlungsfreiheit gegenüber anderen Marktpartnern wird teilweise aufgehoben und die Preisbindung häufig umgangen (Kieven, 1993). Zu den sonstigen Pflichten gehört oftmals unter anderem die Weisungs-, Berichts- und Kontrollberechtigung des Herstellers, denen der Vertragshändler unterliegt.

Im Gegenzug unterliegt auch der Hersteller einigen Regelungen, nach denen er sich richten muss. Im Fokus steht dabei die Absatzbindung, die den Hersteller verpflichtet, seine Ware nur an einen beschränkten Personenkreis, wie in diesem Falle den Vertragshändler, abzugeben. Diese Beschränkung ist im Spezialfall der Automobilwirtschaft allerdings durch verschiedene Arten des Absatzweges aufgeweicht. Häufig gehören zur Herstellerpflicht auch die Werbemittelregelung und die Rücknahmepflicht bei Vertragsbeendigung.

2.1.2.2 Hersteller-Händler-Beziehung

Die Hersteller-Händler-Beziehungen in verschiedenen Branchen weisen jeweils unterschiedliche Organisationsformen und Machtverteilungen zwischen den beiden Parteien auf. Die Beziehung zwischen Hersteller und Händler in der Automobilbranche wird insbesondere durch die produktbezogenen Merkmale charakterisiert. Hier-

bei hat die Komplexität von Automobilen und den dazugehörigen Serviceleistungen einen großen Einfluss auf die Art des Vertriebssystems (Smend, 2004). Für den Hersteller ist der Auftritt und das Verhalten der Absatzmittler sowie die Art und der Umfang ihrer Leistungen sehr wichtig, da das Absatzprodukt, welches ein Leistungsbündel aus der Primärleistung Automobil und den sekundären Serviceleistungen darstellt, sowohl vom Hersteller als auch vom Händler gestaltet wird.

Bei genaueren Betrachtungen von Vertriebssystemen werden häufig verhaltenswissenschaftliche Konzepte herangezogen. Das am meisten untersuchte Konstrukt ist dabei die Macht (Brockmeier, 2000; Florenz, 1992; Meffert, Wöllenstein & Burmann, 1996; Reuss, 1993). Als Basisdefinition von Macht gilt die Form eines Einflusses, bei der eine Person/Organisation über die Chance verfügt, die Verhaltensänderung auch gegen den Willen anderer durchzusetzen (Stahle, 1999). Macht gilt unter anderem als die Fähigkeit, das Unvorhersehbare zu kontrollieren, indem das eigene Verhalten möglichst unvorhersehbar und das der anderen vorhersehbar wird (Crozier & Friedberg, 1979). Weber (1972) beschreibt Macht noch präziser: „Macht bedeutet jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel worauf diese Chance beruht.“ Je mehr Ressourcen von der Position des Mächtigeren aus kontrolliert werden und je weniger Alternativen es dazu gibt, desto größer ist die Macht, die sich in dieser Position bündelt (Pfeffer, 1981). Der Hersteller besitzt aus dieser Perspektive eine große Macht, da dem Händler, der markenspezifisch ausgerichtet ist, keine direkte Alternative zur Verfügung steht, die nicht mit hohen Wechselkosten verbunden wäre. Diese Machtverteilungen entstehen nicht zufällig, sondern sind das Resultat einer Aufgaben- und dadurch auch Informationsverteilung zwischen dem Hersteller und dem Händler.

Nach Ahlert (1981) sind für die Art und Konstellation der Macht, für die Abläufe im Rahmen der Machtanwendung und auch für den Erwerb von Macht alle Beziehungen (zwischen sämtlichen Anspruchsgruppen) in einem Distributionssystem als Einflussfaktoren ausschlaggebend. Macht ist hierbei nicht als absolute, sondern als relative Eigenschaft gegenüber einem weniger mächtigen und somit unterlegenen Element zu sehen (Schenk & Wolf, 2000; Steffenhagen, 1975), was die empirische Studie von Butaney et al. (1988) anhand der Hersteller-Händler-Beziehung belegt. Die Machtverteilung in einer dyadischen Absatzbeziehung ist meist asymmetrisch, da die Hersteller Absatz- und Lagerrisiken teilweise auf die Händler verlagern (Jullens & Smend, 2003). Die Macht wird einem Element aufgrund des Wunsches und der Not-

wendigkeit des anderen Elementes, in diesem Distributionssystem zu bleiben, zugesprochen (Frazier, 1983a). Demnach wird die Macht des Herstellers umso größer, je weniger Alternativen der Händler zum gemachten Angebot hat. Ein weiterer Einflussfaktor auf die Machtverhältnisse ist das akquisitorische Potenzial, welches Macht fördernd wirkt (Gaitanides & Westphal, 1990; Mattmüller & Tunder, 2004). Das akquisitorische Potenzial in der Automobilwirtschaft ist unter anderem der Einsatz von effizienten Systemen oder auch Kommunikationsstrategien. Je größer der Einsatz von Mitteln dieser Art von Seiten des Herstellers zum Kunden ist, desto größer ist die Herstellermacht. Hersteller sind bestrebt, in diese Beziehung zu investieren, um den Beziehungswert zu steigern und damit das Bemühen der Händler um anderweitige Alternativen einzugrenzen (Morgan & Hunt, 1994). Damit übersteigen mittel- und langfristig die Erträge die Kosten, die sich zum großen Teil aus den hohen Anfangsinvestitionen zusammensetzen. Hohe Austritts- und Wechselkosten des Händlers wirken sich Macht mindernd auf die Händlerposition aus (Skiera & Garczor, 2000). Die oligopolistische Angebotsstruktur der Automobilwirtschaft bedingt diese hohen Wechselkosten, da die Händler wenige Alternativen bei der Wahl ihrer Bezugsquellen haben. Die Wechselkosten entstehen durch die langfristig gelegte Bindung und die hohe Faktorspezifität der Investitionen des Händlers (Diez, Weißner & Tassoukis, 2000). Zu den Investitionen gehört unter anderem die Gestaltung der Verkaufsräume nach dem Corporate Design des Herstellers, herstellerspezifische Maschinen und markenspezifische Schulungen der Mitarbeiter (Jensen, 2001). Auf der anderen Seite sieht sich der Hersteller einer für ihn positiven Situation ausgesetzt, da im deutschsprachigen Raum eine große Anzahl von Händlern (bspw. in Deutschland ca. 30.000 Händler und in der Schweiz: 8.500 Händler (Deloitte & Touche GmbH, 2008)) existiert.

„Kurz zusammengefasst zeigt sich, dass Automobilherstellern erheblich mehr Mittel zur Verfügung stehen, um angeschlossene Vertragshändler zu sanktionieren und auf diese Weise zu erwünschtem Verhalten zu bewegen, als umgekehrt. Aus diesem Grund ist es gerechtfertigt, von einer asymmetrischen Machtverteilung in vertraglichen Vertriebssystemen der Automobilwirtschaft zu sprechen“ (Hess, 1994, S. 199). Diese Beziehung beruht jedoch auf Interaktionen. Diese werden generell definiert als „zweckgerichtete wechselseitige soziale Beziehungen zwischen mindestens zwei Interaktionspartnern“ (Staehle, 1999, S. 288). Sie werden durch ein vertragliches

Dauerschuldverhältnis definiert und weisen auch – im Rahmen der asymmetrischen Machtverteilung – eine beidseitige Abhängigkeit auf, da der Händler den Hersteller repräsentiert und der direkte Kontakt sozusagen das „Aushängeschild“ des Unternehmens zum Kunden ist.

Aus institutionenökonomischer Perspektive besteht hier hinsichtlich der Faktorspezifität das Risiko des Hold-up („Spezifität bedeutet Einmaligkeit und Nicht-Austauschbarkeit eines Gutes oder einer Leistung.“ (Göbel, 2002, S. 137)). Das bedeutet eine Umverteilung der appropriierbaren Quasi-Renten (als Quasi-Rente bezeichnet man die Differenz zwischen einem Preis, der von den Lieferanten in der Transaktion erzielt werden kann und dem Preis, den die Lieferanten in der nächstbesten Verwendung erzielen können (Göbel, 2002)) zum Nachteil eines der spezifischen Investoren aufgrund eines opportunistischen Verhaltens einer der Vertragsparteien (Richter & Furubotn, 2003). Die durch Spezifität verbundenen Vertragsparteien können zwecks der begrenzten Rationalität des Menschen dieses Problem ex ante nicht gänzlich ausschließen, da vollständige Verträge nicht möglich sind (Göbel, 2002). Je höher die Quasi-Rente, desto höher die Spezifität. Das führt zu einer gegenseitigen Abhängigkeit der beiden Vertragsparteien. Die ex-ante-Wettbewerbssituation kann ex post zu einem bilateralen Monopol führen. Diese sogenannte fundamentale Transformation (Williamson, 1985) stellt das Abhängigkeitsverhältnis von Hersteller und Händler dar.

2.1.2.3 Händler-Kunden-Beziehung

Die Komplexität des Produktes in der Automobilwirtschaft wirkt sich in spezieller Art und Weise auf die Händler-Kunden-Beziehung aus. Hier dominiert der Anspruch auf die Beratungsleistung durch das Verkaufspersonal (Smend, 2004). Die geringe Bedarfshäufigkeit an Automobilen und die hohe Bedeutung des Kaufs für den Kunden führen zu kürzeren Absatzwegen (Malone, Yates & Benjamin, 1987).

Es handelt sich um ein Leistungsbündel, das sich aus materiellen und immateriellen Leistungsbestandteilen zusammensetzt. Zu dem Gegenstand „Automobil“ gehören ebenso Beratung, Kundendienst, Aftersales-Service und Finanzdienstleistungen, welche das Produkt als Zusatzleistungen abrunden. Nach Dudenhöffer (2000) wird der Wert des Automobils für den Kunden von der Art und dem Umfang der Zusatzleistungen beeinflusst.

Eine große Rolle spielt bei der Händler-Kunden-Beziehung das wahrgenommene kaufspezifische Risiko. Dieses entsteht aus Unsicherheit hinsichtlich der Leistungsmerkmale des Produktes und auch hinsichtlich der Unsicherheit über die Folgen des Handelns mit dem Risiko einer Fehlentscheidung (Plötner, 1995). Der Fall eines Fehlkaufs kann aus verschiedenen Ursachen bspw. durch eine Enttäuschung hinsichtlich der Qualitäts- und Funktionscharakteristika des Automobils oder auch in Bezug auf das Imageversprechen einer Automobilmarke eintreffen (Unger, 1998). Der Automobilkauf wird bedingt durch seine Komplexität, die hohe Mittelbindung und trotz des Imageversprechens im Rahmen der sozialen Bedeutung als hohes Risiko gesehen (Bauer et al., 1996).

Durch das wahrgenommene Risiko entwickelt der Käufer ein überdurchschnittliches Informationsverhalten vor dem Kauf (Furse, Punj & Stewart, 1982), d. h. es werden im Verhältnis zu anderen Produkten viele Informationen gesucht und verarbeitet. Das große Engagement, welches der Kunde in die Informationssuche steckt, entwickelt sich langfristig zu einem hohen Anspruch an die Informations- und Beratungsleistung (Punj & Staelin, 1983; Unger, 1998). Diese Anforderungen an die Beratungsleistung werden an den Händler gestellt. Da in der Automobilwirtschaft die ökonomische Bedeutung der Marke das Differenzierungsmerkmal ist (Koers, 2001), wirkt sich das auch in einem Leistungsdruck auf die Händler aus. Sie sind der direkte Kontakt zum Kunden, und von ihnen wird verlangt, dessen Forderungen, was die Dienstleistungen und das Repräsentieren der Marke angeht, zu erfüllen (in Anlehnung an Solomon, Suprenant, Czepiel & Gutman, 1989; Zeithaml, Parasuraman & Berry, 1990) Die Interaktion spielt eine maßgebliche Rolle, und eine gegenseitige Abhängigkeit ist charakterisierend für die Händler-Kunden-Beziehung. Der Händler ist abhängig vom Absatz, der durch das Vertrauen des Kunden ihm gegenüber generiert wird. Der Kunde bringt angesichts der asymmetrischen Informationen dem Händler Vertrauen entgegen und ist abhängig von dessen Beratung und dessen Leistungsbereitschaft (auch im Hinblick auf Leistungen in der Zukunft). Der besser informierte Interaktionspartner (hier der Händler) kann die andere Seite in der Entscheidungsfindung mittels eines gezielten Informationsflusses beeinflussen (Frazier, 1983a).

2.1.3 Struktureller Wandel in der Automobilwirtschaft

Die Marktteilnehmer im Automobilvertrieb sehen sich seit einigen Jahren einem strukturellen Wandel ausgesetzt. Seit Anfang des Jahrzehnts stagniert der deutschsprachige Automobilmarkt. Zwar werden immer neue Nischen entdeckt und genutzt, jedoch bleibt die Anzahl der Neuzulassungen nahezu auf dem gleichen Niveau (Diez, 2006). Die Entwicklung über drei Jahre ist exemplarisch am deutschen Markt (s. Abbildung 3) zu sehen. Nach Diez (2006) sind die Erholungstendenzen eher auf Flotten- und Händlerzulassungen zurückzuführen, als auf einen Anstieg im Privatkundengeschäft.

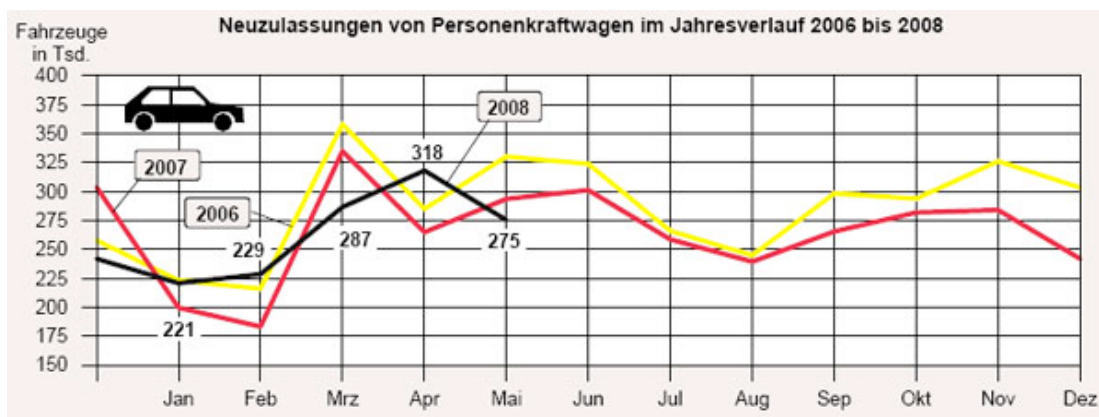


Abbildung 3: Neuzulassungen in Deutschland im 3-Jahres-Vergleich
Quelle: <http://www.autokiste.de/psg/index/show.htm?id=7171>

Die erste Betrachtung dient der Auseinandersetzung mit der Unternehmensumwelt. Die Entwicklungen existieren sowohl auf der Absatzmittlerebene als auch auf der Herstellerebene und schließen distributionsrelevante Veränderungen im Konsumentenverhalten mit ein. Sie werden in den folgenden Abschnitten betrachtet.

2.1.3.1 Wandel der Umwelt

Die Rahmenbedingungen, in der die Marktteilnehmer der Automobilwirtschaft agieren, werden durch die Umwelt vorgegeben. Schramm-Klein (2003) unterteilt die Einflussfaktoren in technologische, gesellschaftliche, politisch-rechtliche und (sozio-)ökonomische Komponenten.

Insbesondere die Veränderungen der rechtlichen und der technologischen Rahmenbedingungen beeinflussen die Automobilwirtschaft wie im Folgenden erläutert wird.

Veränderte rechtliche Rahmenbedingungen der Distribution: Am 1. Oktober 2002 ist die neue Gruppenfreistellungsverordnung 1400/2002 in Kraft getreten. Dabei wurde die Unabhängigkeit der Händler und Werkstätten gegenüber den Herstellern gestärkt, eine Steigerung des Wettbewerbs zwischen den Händlern einer Marke sowie die Flexibilisierung der Verhaltensvorschriften angestrebt. Darüber hinaus wurde eine Annäherung der Preise zwischen den EU-Staaten durch die Vergabe von Marktverantwortungsgebieten erreicht, da ansonsten kaum ein Wettbewerb zwischen den Händlern der gleichen Marke stattfindet und eine marktliche Preisfestlegung erheblich gestört wird (Smend, 2004). Ebenso wurde die dadurch erzeugte Verbesserung der Interessenwahrung auf Seiten der Verbraucher bei Fahrzeugkauf und -nutzung innerhalb der EU (unter Beibehaltung der Qualitätsstandards von Serviceleistungen) als Ziel gesetzt (Europäische-Kommission, 2002).

Die wichtigsten konkreten Wettbewerbsziele dabei sind:

Im Bereich After-Sales

- ein erleichteter Zugang zu autorisierten Service-Netzen (Basis der Aufnahme sind rein qualitative Auswahlkriterien; neue Zulassung von reinen Werkstattbetrieben)
- verbesserte Wettbewerbsbedingungen für freie Werkstätten (Optimierung des Zugangs zu technischen Informationen und Originalteilen)
- keine Marktabschottung gegenüber Ersatzteilherstellern (uneingeschränktes Recht der Vertragswerkstätten, Ersatzteile direkt vom Händler zu beziehen)

Im Bereich Vertrieb Neufahrzeuge:

- kein Gebietsschutz im selektiven Kfz-Vertrieb (erweiterte – sowohl grenzüberschreitende als auch innerstaatliche – Geschäftsmöglichkeiten für Händler)
- höhere Flexibilität im Vertrieb (u. a. vereinfachter Mehrmarkenvertrieb)

Durch diese Novellierung des alten GVO-Erlasses gewinnt der Absatzkanal wie oben beschrieben an Gestaltungsfreiheit. Diez bezeichnet es als „einen weit reichenden Einschnitt für die bisherigen Gestaltungsrechte der Automobilhersteller im Automobilvertrieb“ (Diez, 2003, S. 67). Als die eigentlichen Gewinner gehen jedoch die unabhängigen Werkstätten und Serviceketten hervor, da sie bei Erreichung der qualitativen Standards als Vertragswerkstätten anerkannt werden müssen. Der Nutzen der Händler liegt in einer größeren Unabhängigkeit vom Hersteller.

2.1.3.2 Veränderte technologische Rahmenbedingungen

Die Entwicklung des Internets ermöglicht einen starken strukturellen Wandel dank neuer Technologien. Die wohl bedeutendste Eigenschaft des Internets ist seine Transaktionsfähigkeit. Alle Transaktionsphasen können heute elektronisch abgewickelt werden und das sogenannte Electronic Commerce (E-Commerce) hat sich als kosten- und zeitreduzierendes Instrument etabliert.

Es birgt sowohl Chancen als auch Risiken für die Automobilwirtschaft. Die Tauglichkeit für den Vertrieb von Produkten über die Neuen Medien hängt jedoch vom Grad der Digitalisierung und Standardisierung ab (Raffée & Jacobs, 1986). Raffée und Jacobs stellten bereits vor über 20 Jahren fest, dass der Kauf von beratungsintensiven Gütern vornehmlich über den stationären Handel abgewickelt wird. Ebenso werden Leistungen auf dem traditionellen Weg in Anspruch genommen, bei denen es auf das Erleben, Befühlen und Anprobieren ankommt (von Bossiazky, 1997). Smend (2004, S. 74) leitet daraus ab: „Im Automobilkauf kommt dem Erleben nicht-medialer Produkteigenschaften und der persönlichen Beratung beim Kauf eine hervorgehobene Rolle zu. Das Angebot der Probefahrt gilt als nahezu unabdingbar. Grundsätzlich ist Automobilen mithin eine nur bedingte Eignung für den E-Commerce zu attestieren.“ Und dennoch wird dem Internetkauf von Produkten mit vielen nicht-medialen Eigenschaften eine Zukunft vorausgesagt (Ernst&Young, 2001).

2.1.3.3 Wandel innerhalb des Distributionssystems

Die fortschreitende Homogenisierung im Produktangebot nimmt dem Hersteller die Möglichkeit des Wettbewerbsvorteils durch Innovation, wie schon in der Einleitung erwähnt wurde (Koers, 2001; Liebert, 2001). Durch die Nachfragestagnation kommt ebenso ein erheblicher Kostendruck auf die Hersteller zu, den diese auf die Absatzfunktionen, wie z. B. die Händlermargen, Werbungspauschalen und Finanzierungshilfen der Händler durch Rationalisierungsideen abwälzen (Dahlhoff, 2001; Dudenhöffer, 2001).

Nicht nur damit werden die Händler konfrontiert. Der starke Inter- und Intra-brandwettbewerb aufgrund einer hohen Händlerdichte führt zu einem ausgeprägten Rabattverhalten im Preiswettbewerb. Die auf der Seite des Handels aufkommenden durchschnittlichen Vermarktungskosten von 14 % stehen einer durchschnittlichen vom Hersteller gewährten Handelsmarge von 17 % gegenüber. Nur die verbleibende

Differenz von 3 % dürften somit noch als Rabatt eingeräumt werden, um nicht defizitär zu arbeiten. Jedoch werden dem Kunden im Durchschnitt 11 % Nachlass gegeben (Decker, 2000). Dazu hat der Händler kaum noch Verhandlungsmacht, da der Kunde bereits Produkt- und Preisinformationen eingeholt hat und somit hohe Rabatte gewährt werden müssen. Die stagnierende Nachfrage beim Automobilhändler wird auch teils durch die erhöhte Nachfrage im Firmenkundengeschäft beeinflusst, welches meist direkt über den Hersteller abgewickelt wird (Diez, Klink & Laib, 2000).

Der Aftersales-Bereich hat ebenfalls Einbußen zu verzeichnen. Diese entstehen größtenteils aus der Verdrängung durch Franchiseketten, die anfallende produktunspezifische Serviceleistungen zu günstigeren Preisen übernehmen, da sie sich auf schnelle und kostengünstige Serviceleistungen konzentrieren. Dazu kommt noch die steigende Produktoptimierung, durch die Reparaturen seltener anfallen (Diez, Weißner et al., 2000; Hoffmeister, 1998).

Den Händlern entstehen durch die wachsende Modellvielfalt und das Angebot von additiven Dienstleistungen für den Verkauf und den Service hohe Kapitalkosten (Habedank, Reinhard & Ulrichs, 1998). Zu den Zusatzleistungen im Verkauf gehören spezielle Teile und Zubehör (z. B. Reifen), die zum Teil beim Händler vorrätig sind. Im Bereich Service stehen Instrumente für Zusatzleistungen (z. B. Öl- und Reifenwechsel) bereit. Die Anschaffung der Ausstattung kann zu Liquiditätsengpässen führen, und es kann nicht mehr ausreichend in andere Bereiche investiert werden.

2.1.3.4 Trends in der Automobilwirtschaft

Die Automobilwirtschaft unterliegt neben der wirtschaftlichen Entwicklung und den oben geschilderten gesellschaftlichen und somit zielgruppenspezifischen Veränderungen ebenso der Umgestaltung von rechtlichen und strukturellen Rahmenbedingungen.

Zusammenfassend können neben der Marktentwicklung sechs Trends der Automobilwirtschaft dargelegt werden:

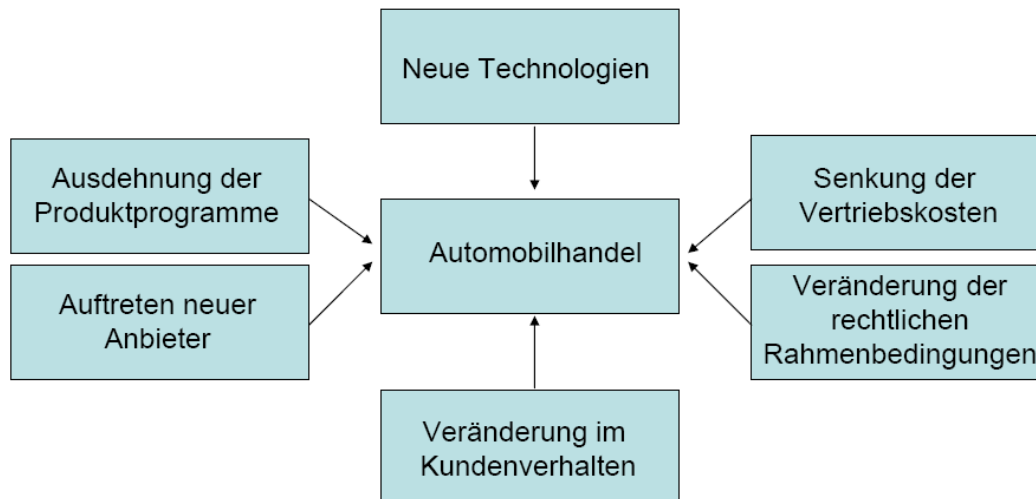


Abbildung 4: Einflussfaktoren auf den Automobilhandel der Zukunft
 Quelle: Diez (2006), S. 15

Die Produktprogramme werden stetig erweitert, und die wachsende Zahl an Vorführ-, Ausstellungs- und Lagerwagen führt zu einer größeren Kapitalbindung der Händler. Die Automobilhersteller senken zwecks Kosteneinsparungen ihre Vertriebskosten. Zudem kommen fortwährend neue Technologien zum Einsatz, die insbesondere den Servicebereich beeinflussen.

Das Umfeld der Händler ändert sich ebenso, und der Markteintritt neuer Anbieter sowohl im Gebrauchtwagen- und Neuwagenverkauf als auch im Service und Teilemarkt beeinflusst den Wettbewerb kontinuierlich, während sich die Kundenstruktur aufgrund der zuvor geschilderten Einflussfaktoren wandelt.

Diese Einflussfaktoren haben nach Diez (Diez, 2006) (s. Abbildung 4) weit reichende Konsequenzen:

- zunehmende Bedeutung des Mehrmarkenhandels und -services zum Erschließen neuer Wachstumspotenziale.
- Ausdehnung der Herstelleraktivitäten auf die den bisherigen Verantwortungsbereichen wie Entwicklung und Produktion nachgelagerten Bereiche wie Vertrieb und Service (die Spanne der Ausdehnung fängt bei der Vorgabe von Standards an und geht bis zum Direktvertrieb über werkseigene Niederlassungen).

- Verstärkung des Customer Relationship Managements (CRM): Die Kundenbindung gewinnt durch eine weitgehende Sättigung des Marktes an Bedeutung und wird durch CRM-Systeme standardisiert.
- Optimierung des Supply Chain Managements (SCM): Das Ziel der Reduzierung von Lagerbeständen bedarf einer Optimierung der Supply Chain, um eine bessere informationstechnische Vernetzung aller am Planungs- und Bestellprozess Beteiligten zu gewährleisten.
- Erweiterung des Angebots: Um den begrenzten Wachstumspotenzialen in den Kerngeschäftsfeldern standzuhalten, müssen neue Produkte rund um das Automobil angeboten werden, wie z. B. der Bereich der Finanzdienstleistungen.

2.2 Theoretischer Bezugsrahmen der Kundenzufriedenheit

Zufriedenheit ist ein nicht direkt beobachtbares und daher nur schwer zu erfassendes theoretisches Konstrukt. Die Konzepte zur Zufriedenheit unterscheiden sich zum Teil erheblich. Schütze (1992) beschreibt die Situation als solche, dass man nicht auf eine allgemein anerkannte Definition zurückgreifen kann.

In dieser Arbeit wird zunächst das Augenmerk auf die Kundenzufriedenheit gerichtet.

Ihren Ursprung hat die Kundenzufriedenheitsforschung in den 50er Jahren (Galbraith, 1954). In den 60er und Anfang der 70er Jahre wurde dann vermehrt unter der Bezeichnung „Konsumentenzufriedenheit“ geforscht (bspw. Aaker & Day, 1972; McNeal, 1969). Zehn Jahre später entwickelte sich der Schwerpunkt der Forschung über das Beschwerdeverhalten (Bruhn, 1986) bis hin zur Betrachtung der gesamten Wertschöpfungskette des Unternehmens, insbesondere unter Berücksichtigung der Dienstleistungsqualität. Mitte der 80er Jahre nahm die Bedeutung der Kundenzufriedenheit unter Marketingaspekten zu und stellt heute eine wichtige Zielgröße vieler Unternehmensstrategien dar (Bailom, Hinterhuber, Matzler & Sauerwein, 1996).

2.2.1 Definition der Kundenzufriedenheit

Die Kundenzufriedenheitsforschung ist ein in der Marketingliteratur sehr relevantes Thema. In der Diskussion um die Verbesserung der Kundenbindung zieht die Kundenzufriedenheit ebenfalls als zentraler Bestimmungsfaktor große Aufmerksamkeit auf sich (Herrmann & Johnson, 1999). Hierbei gibt es verschiedene Perspektiven, und es existieren so viele Arbeiten, dass deren Vorstellung den Rahmen dieser Arbeit sprengen würde. Demzufolge wird die Anzahl eingeschränkt und nur für diese Arbeit relevante Literatur gesichtet.

Da es bisher kein einheitliches Begriffsverständnis zur Kundenzufriedenheit gibt, werden aus der großen Bandbreite an bestehenden Definitionen drei relevante Ansätze fokussiert:

- a) Kundenzufriedenheit entsteht aus einem Soll-Ist-Vergleich
- b) Kundenzufriedenheit als Einstellung (eingeschränkt)
- c) Kundenzufriedenheit als Kombination aus Einstellung und Soll-Ist-Vergleich

Zu a): Kundenzufriedenheit gilt zum einen als Resultat eines Vergleichsprozesses (Burmans, 1991; Giering, 2000; Oliver, 1996). Bruhn (1985) beschreibt die Kundenzufriedenheit als eine Übereinstimmung zwischen den subjektiven Erwartungen und Vorstellungen (Soll-Komponente) und der tatsächlichen Leistung (Ist-Komponente), nämlich der Bedürfnisbefriedigung bei Produkten und Dienstleistungen.

„Als das Ergebnis eines psychischen Soll-Ist-Vergleiches über Konsumerlebnisse (...)“ beschreiben Kaas und Runow (1984, S. 455) die Zufriedenheit. Nennenswert ist hier das C/D-Paradigma (Confirmation-Disconfirmation-Paradigma), welches die erwartete mit der erhaltenen Leistung vergleicht und die Reaktion darauf beurteilt. Bei Nichterfüllung der Soll-Leistung entsteht Unzufriedenheit, während bei der Erfüllung oder gar beim Übertreffen der Soll-Leistung Zufriedenheit bewirkt wird.

Zu b): Kundenzufriedenheit kann als eine Evaluation der Kundenorientierung bezeichnet werden, die als ex post Betrachtung erfolgt (Czepiel & Rosenberg, 1977).

Es bestehen verschiedene Auffassungen zwischen den Zusammenhängen von Kundenzufriedenheit und Einstellung. In einigen Arbeiten werden die Begriffe synonym verwendet oder die Zufriedenheit wird der Einstellung zugeordnet (Bearden & Teel, 1983; Bowersox & Cooper, 1992; Westbrook & Cote, 1980), in anderen Arbeiten werden sie vollkommen verschieden gegliedert (Day, 1982; Haines, 1979). Beide

Konstrukte werden mit Hilfe des klassischen **Drei-Komponenten-Modells** der Einstellung erklärt, da sie eine kognitive (Wissen), eine affektive (Wertung) und eine konative (Verhaltensabsicht) Komponente aufzeigen.

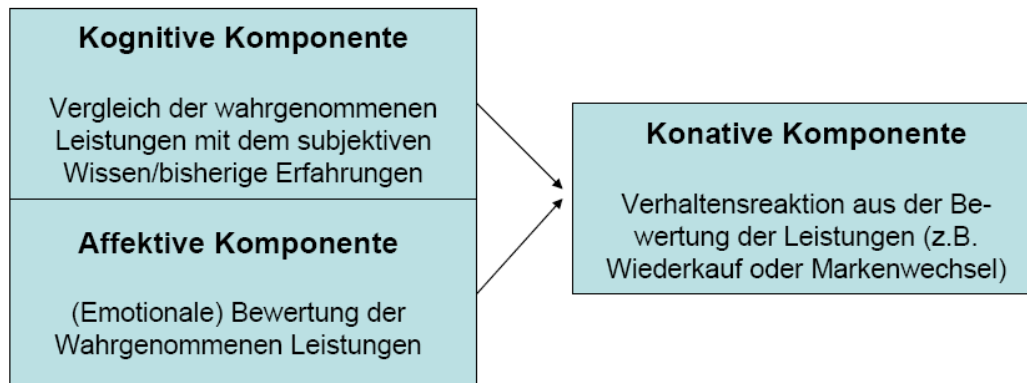


Abbildung 5: Drei-Komponenten-Modell
Quelle: Jensen (2001), S. 84

Die kognitive und die affektive Komponente wirken gemeinsam und bilden zusammen die nachgelagerte konative Komponente, wie Abbildung 5 zeigt.

Zwar unterliegen beide Begriffe dynamischen Veränderungen, die Zufriedenheit passt sich jedoch schneller neuen Soll-Ist-Vergleichen an und ist somit ein flexibles und relatives Konstrukt, das immer in Relation zum jeweiligen Vergleichsstandard gesehen werden muss (Schütze, 1992). Czepiel et al. (1977) sind daher der Auffassung, dass Zufriedenheiten einem schnelleren Wandel unterlegen sind als Einstellungen. Einstellungen orientieren sich antizipativ, d. h. sie spiegeln die Kundenerwartungen im Bezug auf die Leistung, also die Wahrscheinlichkeit der Bedürfnisbefriedigung, wider (Kroeber-Riel & Weinberg, 1996). Kundenzufriedenheiten beziehen sich auf die tatsächliche Erfüllung des Anspruchsniveaus und orientieren sich retrograd (Schütze, 1992). Jensen (2001, S. 85) differenziert zwischen beiden Konstrukten: „Ein weiterer Unterschied ist, dass Kundenzufriedenheitsurteile auf konkreten Erfahrungen basieren. Einstellungen können sich dagegen auch ohne konkrete Erfahrungen gemacht zu haben entwickeln.“

Somit unterliegen Einstellungen einer zeitlichen Stabilität, wobei sich Zufriedenheiten stets ändern können. Die Zufriedenheit mit einer Beziehung stellt aber eine Ausnahme dar, da diese wie eine Einstellung eine Kontinuität aufweist, und somit kann man die Beziehungszufriedenheit als Einstellung betrachten (Stauss, 1999). Dormann und Zapf (2007) fassen die Kundenzufriedenheit als längerfristigen Prozess auf, der sich

meist nicht auf singuläre Ereignisse eingrenzen lässt. Sie gehen davon aus, dass während des Prozesses die drei oben geschilderten Komponenten zu unterschiedlichen Zufriedenheiten führen und als einfachste Form des Ergebnisses aus diesem Prozess kann die Gesamtzufriedenheit gesehen werden.

Zu c) Kundenzufriedenheit kann ebenso als Kombination von Einstellung und Soll-Ist-Vergleich definiert werden (Homburg, Koschate & Hoyer, 2006; Hunt, 1977). Halstead et al. (1994, S. 122) treffen folgende Aussage: „Satisfaction has been generally defined as a transaction-specific affective response resulting from the customers comparison of product performance to some prepurchase standard, such as expectation, ideal, or norm.“ Demnach widersprechen sich beide Ansätze nicht, sondern sie ergänzen sich.

Es existiert eine Reihe von Arbeiten, die sich empirisch mit den Einflussgrößen der Kundenzufriedenheit auseinandersetzen.

Dabei werden hier im Hinblick auf die Relevanz für diese Arbeit nur diejenigen betrachtet, die sich entweder mit der Interaktions-, der Produkt- oder der Dienstleistungsqualität befassen. Ein Großteil der Arbeiten belegt einen positiven Einfluss der Produkt- und der Dienstleistungsqualität auf die Kundenzufriedenheit.

Bei den Untersuchungen des Zusammenhangs zwischen Kundenzufriedenheit und Interaktionsqualität lässt sich feststellen, dass ebenso ein positiver Einfluss auf die Kundenzufriedenheit nachgewiesen wurde (bspw. Henning-Thurau, 2004; Suskind, Kacmar & Borchgrevink, 2003). Zahlreiche Arbeiten untersuchten den Einfluss in Dienstleistungsunternehmen, wenige jedoch konzentrierten sich auf die Automobilwirtschaft.

2.2.1.1 Klassifizierung der Kundenzufriedenheit

Bei den Kundenzufriedenheitskonzepten wird in die transaktionsspezifische und die kumulative Zufriedenheit unterteilt (Boulding, Kalra, Staelin & Zeithaml, 1993). Anderson und Fornell (1994) unterscheiden zwischen der transaktionsorientierten „transaction specific satisfaction“ und der längerfristigen „brand specific satisfaction“, welche auf verschiedenen Einzelerfahrungen beruht. Grund (1998) argumentiert, dass der Kunde bei der Inanspruchnahme einer Dienstleistung eine Zufriedenheit (hier transaktionsorientiert) entwickelt, welche sich mit der Zeit zugunsten der Bezie-

hungszufriedenheit auswirkt. Aus der transaktionsspezifischen Perspektive ist Kundenzufriedenheit eine ex-post-Messung des Kauf- oder Serviceprozesses (Hunt, 1977; Oliver, 1977, 1980). Verhaltensforscher haben je nach Produktart eine Vielzahl von Einflussfaktoren auf die verschiedenen Prozessstufen der Transaktion und deren Konsequenzen evaluiert. Die kumulative Kundenzufriedenheit hingegen ist eine Gesamtevaluation, die auf allen Teilzufriedenheiten des Kaufes und allen bisherigen Konsumerfahrungen mit einem Gut basiert (Fornell, 1992; Johnson & Fornell, 1991). Diese Art von Zufriedenheit misst einen fundamentalen Faktor, während die transaktionsspezifische Kundenzufriedenheit spezielle Informationen über die einzelnen Stufen des Kauf- oder Serviceprozesses liefert.

Anderson et al. (1994) beschreiben die kumulative Zufriedenheit als die motivierende Kraft der Unternehmen, um in Kundenzufriedenheit zu investieren, da diese Zufriedenheit als richtungsweisend für die Unternehmenszukunft gilt.

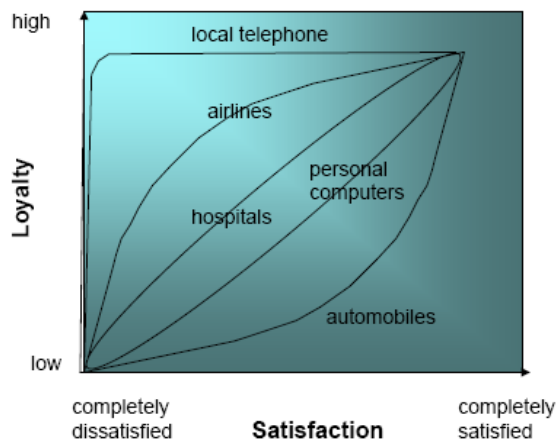
2.2.1.2 Branchenspezifische Betrachtung der Kundenzufriedenheit

Bei den branchenspezifischen Studien zur Überprüfung der Verbindung von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung ist an dieser Stelle die von Burmann (1991) zu erwähnen, in der er nachweist, dass sich die Markentreue im Automobilsektor hauptsächlich durch die Zufriedenheit der Pkw-Besitzer erklären lässt. Korte (1995) hingegen weist einen positiven Einfluss der Kundenzufriedenheit auf die Kundentreue gegenüber dem Händler in verschiedenen Wirtschaftszweigen nach.

Fornell et al. (1992; 1995; 1996) prüften auf Basis in Schweden erhobener Daten die Verbindung von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. Sein Ergebnis belegt eine positive Beziehung der beiden Faktoren in allen untersuchten Wirtschaftszweigen, jedoch schwankt die Stärke des Einflusses zwischen den Branchen. Das Ergebnis lässt den Rückschluss zu, dass je höher die Wettbewerbsintensität in einem Bereich ist, umso mehr beeinflusst die Kundenzufriedenheit die Kundenbindung. Zu den wettbewerbsintensiven Branchen zählt unter anderem die Automobilbranche, wie die unten stehende Abbildung 6 zeigt.

Noncompetitive Zone

- Regulated monopoly or few substitutes
- Dominant brand equity
- High cost of switching
- Powerful loyalty program
- Proprietary technology



Highly Competitive Zone

- Commodilization or low differentiation
- Consumer indifference
- Many substitutes
- Low cost of switching

Abbildung 6: Wie Wettbewerbsintensität die Zufriedenheits-Loyalitäts-Beziehung beeinflusst
Quelle: Sasser/Jones (1995), S. 90

Charakteristisch nach Fornell et al. (1987) ist, dass auf wettbewerbsintensiven Märkten viele agierende Wettbewerber existieren, die alternative Services oder Produkte anbieten. Das Ergebnis dieser Studie zeigt, dass je niedriger die Wettbewerbsintensität, desto loyaler die Kunden, unabhängig davon, wie unzufrieden sie mit der jeweiligen Leistung sind. Bei Sektoren mit vielen Anbietern verhält sich die Relation zwischen Loyalität und Zufriedenheit linear, je höher die Zufriedenheit dort ist, desto loyaler sind die Kunden. Die Studie belegt, dass die Differenz zwischen der Loyalität von zufriedenen und sehr zufriedenen Kunden in Märkten mit einer sehr hohen Wettbewerbsintensität nochmals einen großen Unterschied aufweist. Wie aus der Abbildung 6 zu entnehmen ist, macht insbesondere in bei der Automobilindustrie bei großer Zufriedenheit ein weiterer kleiner Anstieg einen großen Sprung in der Loyalität aus. Dieses Phänomen wurde nicht nur bei Produkten, sondern ebenso bei Serviceleistungen nachgewiesen. Von daher ist die Kundenzufriedenheit mit der Dienstleistung insbesondere für die Automobilindustrie wichtig.

Die Höhe der Wechselbarrieren, wie z. B. die anfallenden Wechselkosten aufgrund der neuen Informationssuche, wurde in verschiedenen Studien untersucht und aus den Ergebnissen kann zum Thema Markenwechsel geschlossen werden, dass „(...) Konsumenten beim Kauf geringwertiger Güter lediglich ein geringeres Risiko empfinden, nur wenige Informationen verarbeiten und die Phasen des Entscheidungsprozesses sehr schnell verlaufen“ (Herrmann & Johnson, 1999, S. 51).

Insbesondere das Konstrukt „Involvement“ kann die Branchenunterschiede der Verbindung von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung erklären. Involvement ist in der Forschung ein zunehmend diskutiertes Phänomen, und „(...) bezeichnet ein nicht-beobachtbares hypothetisches Konstrukt, das einen Zustand der Aktivierung kennzeichnet“ (Jensen, 2001, S. 95). Daraus folgt, dass je höher das Engagement ist, das dem Produkt oder Service zugewendet wird, desto mehr ist der Kunde involviert. In Bezug auf die Informationsaufnahme, -verarbeitung und -speicherung löst Involvement unterschiedliche Wirkungen aus (Deimel, 1989). Verschiedene Dimensionen (z. B. persönliches Involvement, Produktinvolvement) bestimmen den Raum im Gedächtnis eines Kunden, den die Leistung einnimmt. Je größer das Involvement, desto größer der Platz für Gedächtnisinhalte, die einer Leistung eingeräumt werden und desto intensiver die Informationsverarbeitung. Die Gedächtnisinhalte werden somit komplexer, und gleichfalls wächst auch das Erwartungsniveau der Leistungen (Esch & Billen, 1994).

Von besonderer Relevanz unter den Involvementdimensionen ist hier die Dimension des Produktinvolvements. Dieses kommt durch das Interesse an einem Produkt zustande (Kroeber-Riel & Weinberg, 1996). Es wird durch die Abwägung des Kaufrisikos, der sozialen Auffälligkeit und den Risiken der Nutzung des Produktes gebildet (Esch & Billen, 1994). Nach Landwehr (1997) entsteht insbesondere bei Fahrzeugen durch Merkmale, die die große Unsicherheit ausmachen, wie hoher Preis, lange Lebensdauer, soziale Auffälligkeit etc., ein hohes Produktinvolvement. Dementsprechend kann davon ausgegangen werden, dass Kunden eines Fahrzeugs der Premium-Klasse ein höheres Involvement besitzen, als Kunden günstigerer Fahrzeuge.

In einer Studie wurde belegt, dass Kunden mit einem hohen Produktinvolvement bei einer negativen Abweichung der Leistungserwartung unzufriedener werden als Kunden, die weniger involviert sind (Goodman, Fichman, Lerch & Snyder, 1995). Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundeninvolvement lässt sich durch die Relevanz des Kundenverhaltens aufgrund von Zufriedenheitsurteilen erklären, da bei hohem Involvement Kunden stärker reagieren als bei niedrigem Involvement (Day, 1977). Demnach sind die positiven Reaktionen ausgeprägter bei stark involvierten Kunden deren Erwartungen übertroffen wurden als bei weniger stark involvierten. Dies bestätigt die Untersuchung von Richins & Bloch (1991) (s. Abbildung 7) die das Involvement am Beispiel der Automobilwirtschaft untersucht, indem sie die Höhe des Involvements von Autobesitzern misst. Das Involvement agiert hier als

Moderator. Bei einem hohem Involvement wird der Kunde mehr in eine Kaufentscheidung investieren und aufgrunddessen zufriedener sein.

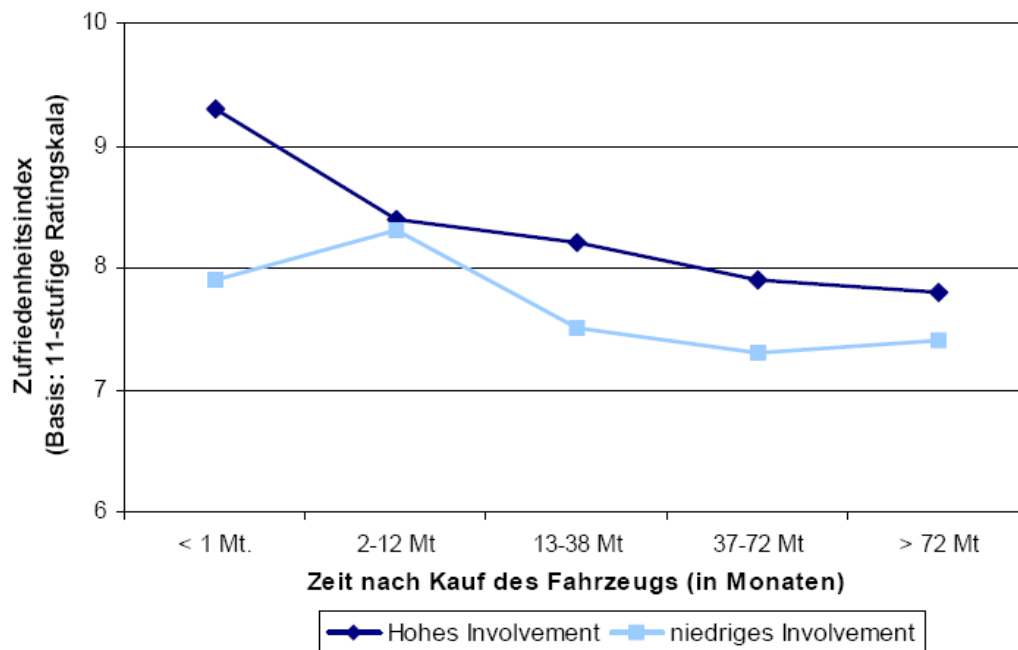


Abbildung 7: Veränderung der Kundenzufriedenheit im Zeitverlauf für Kunden mit hohem und niedrigem Involvement
 Quelle: Jensen (2001), S. 96

Die Abbildung zeigt sowohl die durchschnittliche Zufriedenheit von stark involvierten als auch von weniger involvierten Kunden über den Zeitverlauf von sechs Jahren. Die Differenz in der Höhe der Zufriedenheiten wird insbesondere direkt nach dem Autokauf als auch langfristig deutlich. Demnach ist die Kundenzufriedenheit vor allem für Premium-Automobilhersteller relevant.

2.2.1.3 Bedeutung der Kundenzufriedenheit

Für diese Arbeit sind insbesondere die betriebswirtschaftlichen Folgen der Kundenzufriedenheit von Bedeutung, wobei hier an erster Stelle die Unternehmensprofitabilität genannt wird (Krafft, 1999). Fornell (1992) evaluiert verschiedene Arten von Benefits aus hoher Kundenzufriedenheit für das Unternehmen. Erhöhte Kundenzufriedenheit führt danach zu geringeren Preiselastizitäten, geringeren Kosten für zukünftige Transaktionen, reduzierten Fehlerkosten, geringeren Akquisitionskosten bei der Gewinnung neuer Kunden, einer stabilen Reputation für das Unternehmen und erhöhter Loyalität von aktuellen Kunden. Letzteres bedeutet, dass die Wiederkaufswahrscheinlichkeit der Kunden hoch ist. Verschiedene Studien diskutieren den Zu-

sammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Loyalität (Anderson & Sullivan, 1993; Bearden & Teel, 1983). Dieser Einfluss wird durch verhaltenswissenschaftliche Erklärungsansätze unterstützt (bspw. Weinberg, 1999). Es existieren zahlreiche Studien, die auf Basis der These, dass die Kundenzufriedenheit einen signifikanten Einfluss auf die Kundenbindung hat, einen positiven funktionalen Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit und der Loyalität belegen (Grund, 1998; Rust, Zahorik & Keiningham, 1995). Die Studien existieren in verschiedenen Formen und unterscheiden sich durch die Herangehensweise wie durch ihre Schwerpunktsetzung.

Reichheld und Sasser (1990) betrachten in ihrer Arbeit, warum steigende Kundenloyalität zu höherer Profitabilität führen soll. Danach spiegelt sich die hohe Kundenloyalität im ökonomischen Erfolg durch einen höheren Cashflow wider. Kundenloyalität führt zu Kundenbindung. Je loyaler ein Kunde ist, desto häufiger wird er seine Güter vom selben Anbieter beziehen und so den kumulierten Wert für das Unternehmen steigern. Die Steigerung von Kundenzufriedenheit führt zu einer Steigerung des zukünftigen Gewinns (Anderson & Sullivan, 1993). So wurde für Unternehmen nach Homburg und Bruhn (1999) das Ziel „hohe Kundenbindung“ zu einer bedeutsamen strategischen Aufgabenstellung. Kundenbindung lässt sich in Anlehnung an Peter (1997) als die Aufrechterhaltung einer Geschäftsbeziehung bezeichnen, die durch eine nicht zufällige Folge von Markttransaktionen zwischen Anbieter und Kunde gekennzeichnet ist. Grund (1998, S. 11) definiert es folgendermaßen: „Kundenbindung beschreibt das Maß der affektiven, kognitiven und konativen Beziehungsstärke einer Person zu einem in der Vergangenheit mindestens einmal in Anspruch genommenen Anbieter, die sich – unter Berücksichtigung situativer Bedingungen – in einem für das Unternehmen positiven Kundenverhalten manifestiert.“

Garvin (1988) leitet aus der Kundenzufriedenheit ebenso reduzierte Preiselastizitäten ab. Denn zufriedene Kunden sind schneller bereit, Preiserhöhungen hinzunehmen. Sie kaufen in zeitlich kürzeren Abständen, in größerem Volumen und kaufen ebenso andere Güter oder nehmen weitere Dienstleistungen desselben Unternehmens in Anspruch (Reichheld & Sasser, 1990).

Ein anderer – oben bereits erwähnter – Vorteil aus hoher Zufriedenheit, die geringeren Fehlerkosten, ergibt sich aus einem kompakteren Beschwerdemanagement. Zufriedene Kunden reklamieren weniger und somit werden auf Unternehmensseite we-

niger Kundenbeschwerden bearbeitet (Crosby, 1980; Garvin, 1988). Die Grenzkosten der Fehlervermeidung sind zudem geringer als die Grenzkosten der Beschwerdebearbeitung.

Unternehmen mit einer hohen Kundenzufriedenheit haben geringere Akquisitionskosten, da zufriedene Kunden z. B. positiv über das Unternehmen und dessen Güter und Dienstleistungen sprechen, diese Mund-zu-Mund-Propaganda sorgt zusätzlich für ein „gutes“ Image und neue Kunden (Anderson et al., 1994; Howard & Sheth, 1969; Reichheld & Sasser, 1990).

Der letzte hier zu erwähnende Vorteil von hoher Kundenzufriedenheit aus Unternehmensperspektive ist die daraus resultierende erhöhte Reputation. Diese beeinflusst positiv den Umgang mit sämtlichen Anspruchsgruppen des Unternehmens und schützt es vor zu großen nachteiligen Auswirkungen kurzzeitiger Schocks, die durch Externalitäten ausgelöst werden können (Anderson & Weitz, 1989; Montgomery, 1975). Kundenbindung aus der nachfrageorientierten Perspektive resultiert aus psychographischen Effekten wie aus dem guten Image und dem Vertrauen, welches Kunden dem Unternehmen zusprechen (Peter, 1997; Weißenberger, 1998). Reputation entsteht unter anderem aus Mund-zu-Mund-Propaganda. Diese ist eingebunden in die Beschwerdeaktivitäten der Kunden, die ihre Unzufriedenheit nicht nur dem entsprechenden Unternehmen gegenüber äußern, sondern dies auch innerhalb der Familie und im Bekanntenkreis tun. Somit wirkt sich Unzufriedenheit auch auf andere Kunden des Unternehmens – mit Hilfe des Multiplikatoreffektes – aus (Richins, 1983; Westbrook, 1987).

Jedoch ist die Wirkung von zufriedenen und unzufriedenen Äußerungen nicht gleich groß: Eine Studie zeigt, dass zufriedene Kunden ihre positiven Erfahrungen im Durchschnitt drei Personen gegenüber äußern, wobei unzufriedene Kunden ihren Unmut durchschnittlich neun Personen mitteilen (TARP, 1986).

Den Verlauf von Kundenzufriedenheit über die Kundenbindung stellt auch Abbildung 8 dar. Hier wird noch aufgezeigt, wann jeweils die unternehmensexternen moderierenden Faktoren, die sich aus markt- und nachfragerspezifischen Einflüssen zusammensetzen, und die unternehmensinternen moderierenden Faktoren, welche u. a. vertragliche Bindungen und unternehmenspolitische Einflüsse darstellen, auf die Wirkungskette Einfluss haben.

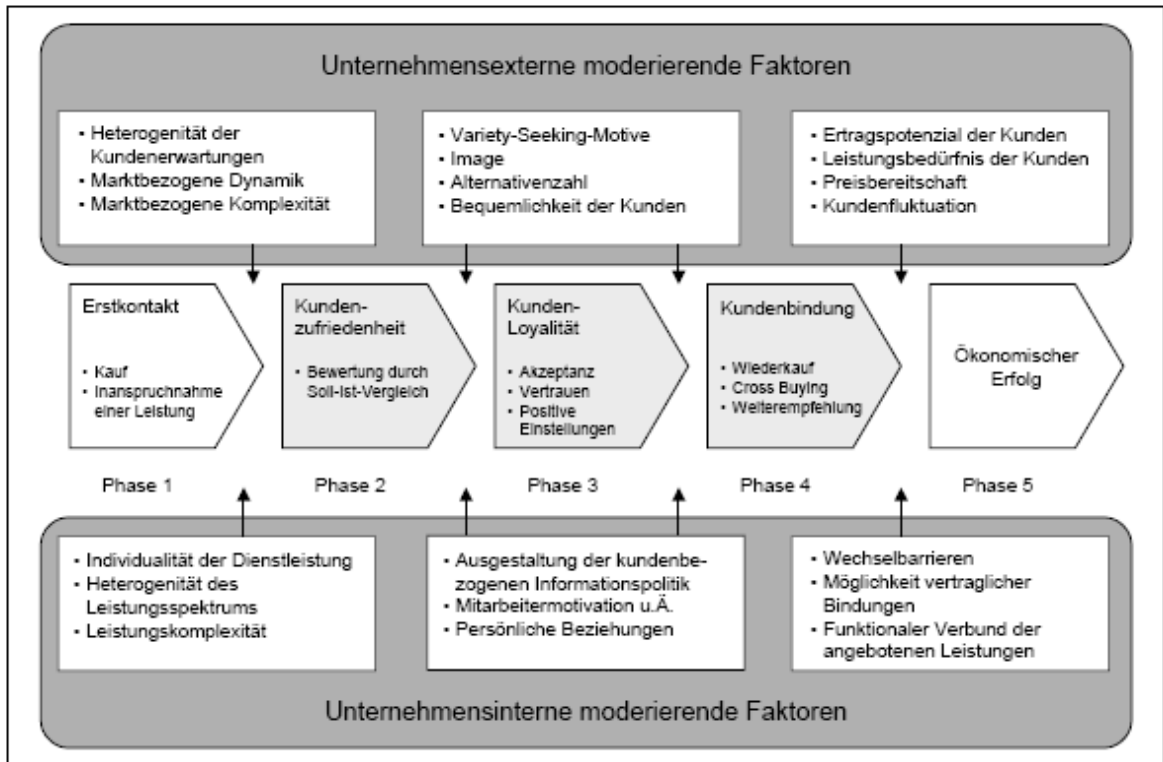


Abbildung 8: Wirkungskette der Kundenbindung
 Quelle: In Anlehnung an Bruhn (1997), S. 7

2.2.1.4 Studien zur Kundenzufriedenheit in der Automobilbranche

Die gesamte Kundenzufriedenheit in der Automobilbranche setzt sich größtenteils aus Teilzufriedenheiten mit der Dienstleistung zusammen.

In kaum einer anderen Branche sind Kundenzufriedenheitsumfragen so beliebt wie in der Automobilwirtschaft. Die Vielzahl der Studien kann nach Korte (1995) in drei Gruppen differenziert werden:

- Branchenübergreifende Studien
- Agenturinduzierte markenübergreifende Studien
- Anbieterinduzierte markenübergreifende Studien.

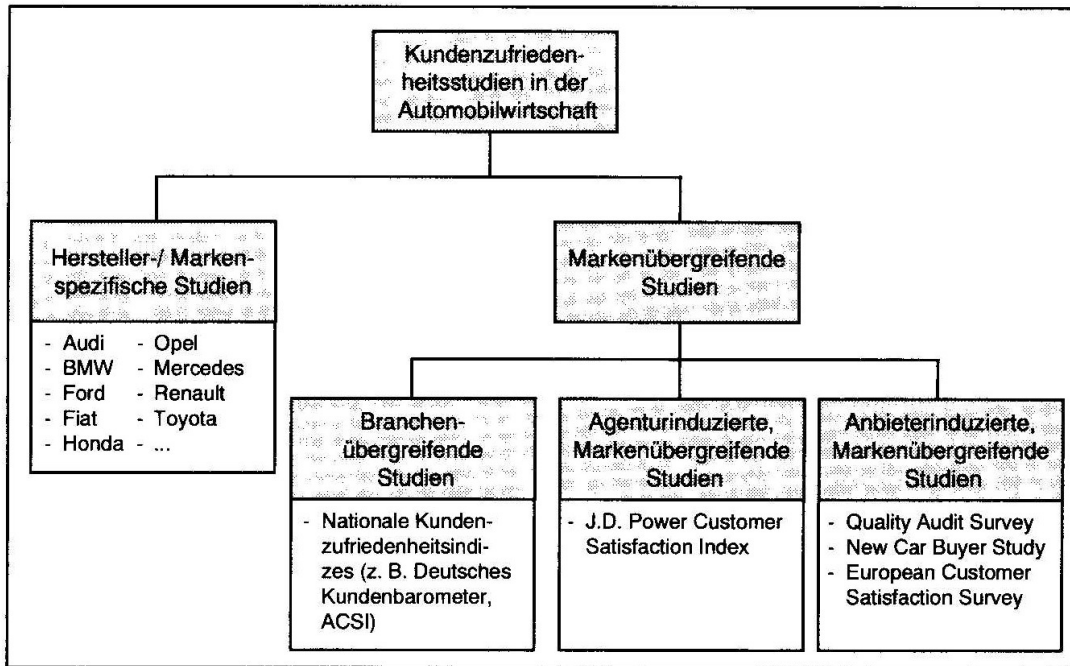


Abbildung 9: Kundenzufriedenheitsstudien in der Automobilwirtschaft
 Quelle: Jensen (2001), S. 113

Ungeachtet der Gruppenzugehörigkeit kann jedoch festgestellt werden, dass die Einteilung in die Zufriedenheitsdimensionen ähnlich erfolgt. Demnach hat die Zufriedenheit mit der Dienstleistung während des Kaufs und die Servicezufriedenheit neben der Produktzufriedenheit einen hohen Stellenwert.

Exemplarisch werden hier ein paar der Studien beschrieben.

Burmans (1991) Ausgangspunkt war die Tatsache, dass der Unternehmenserfolg meist an Indikatoren wie z. B. dem Umsatz gemessen wurde. Aufgrund der langen Wiederkaufzyklen in der Automobilwirtschaft geht er davon aus, dass hier die Kundenzufriedenheit als Frühwarnindikator für die Messung des Unternehmenserfolges genutzt werden kann und differenziert die Kundenzufriedenheit in Bezug auf die Zeitkomponente des Kaufprozesses in vier Dimensionen. Dabei wurde in der angewendeten Längsschnittanalyse berücksichtigt, dass sich die Relevanz der einzelnen Zufriedenheitsdimensionen im Verlauf des Besitzzyklus verändert (Jensen, 2001).

Drei Kundenzufriedenheitsdimensionen beziehen sich auf den Händler und heben somit die Relevanz der Dienstleistungszufriedenheit heraus (Herrmann & Huber, 1997). Die Kundenloyalität ist in eine Hersteller-, eine Marken- und eine Händlerloyalität zu differenzieren. Diese Ebenen agieren allerdings häufig interdependent, da mit einem Markenwechsel auch meist ein Händlerwechsel vorgenommen wird.

Die Ergebnisse zeigen, dass bei der Händlerloyalität zunächst die Kaufzufriedenheit den stärksten Einfluss hat, die jedoch im Laufe der Zeit abnimmt. Die größte Bedeutung in Hinblick auf die Händlerloyalität hat die Kundendienstzufriedenheit. Bei der Markenloyalität spielt die Produktzufriedenheit die größte Rolle. Da allerdings die Servicezufriedenheit mit einem erklärten Varianzanteil von 45,9 % eine starke Bedeutung für die Produktzufriedenheit hat, entsteht hier ein indirekter Einfluss auf die Markenloyalität (Burmam, 1991).

In einer anderen Studie wurde der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität anhand der Kunden eines niederländischen Automobilimporteurs untersucht (Bloemer & Lemmink, 1992). Die Stichprobe bestand aus 816 Kunden mit einer Rücklaufquote der Fragebögen von 51 %, welche anschließend quantitativ ausgewertet wurden. Das resultierte in der Feststellung (s. Abbildung 10), dass die Händlerloyalität hauptsächlich durch die Servicezufriedenheit (Kauf- und Kundendienstzufriedenheit) und kaum durch die Produktzufriedenheit beeinflusst wird. Es konnte festgestellt werden, dass die Servicezufriedenheit somit über die Händlerloyalität (welche einen großen Einfluss auf die Markenloyalität hat) direkt auf die Markenloyalität wirkt.

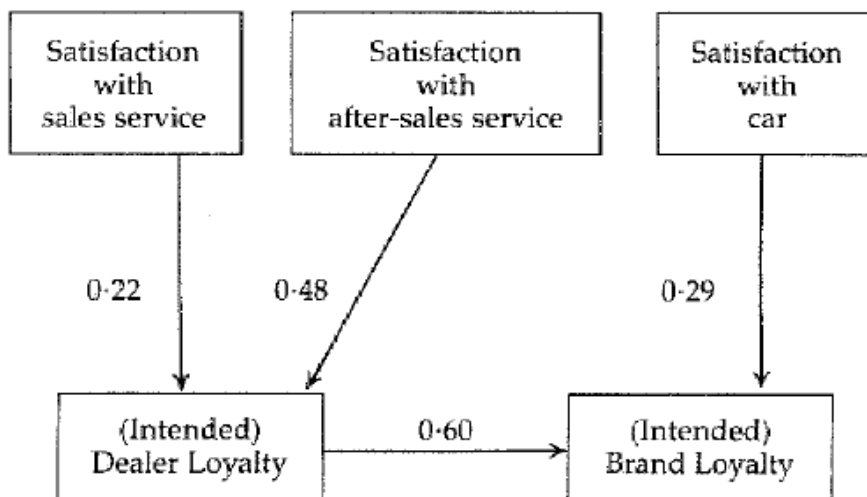


Abbildung 10: Die Ergebnisse aus der Studie zum Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität

Quelle: Bloemer / Lemmink (1992), S. 359

Eine Studie von Bauer et al. (in Jensen, 2001) belegt ebenso die Wichtigkeit der Kundenzufriedenheit mit den Händlerleistungen für die Markenloyalität. Es wurden die Antworten aus einer Befragung mit 1.000 Führerscheinbesitzern ausgewertet und die Wirkung der Kundenzufriedenheitsdimensionen auf die Marken- und die Händlerloyalität untersucht.

Bei Sichtung der Ergebnisse wird deutlich, dass die Kundenzufriedenheit mit dem Händler sowohl für die Händlerloyalität als auch für die Markenloyalität von Bedeutung ist.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die Kundenzufriedenheit mit dem Händler einen großen Einfluss auf die Händler- und auf die Markenloyalität hat und die Produktzufriedenheit in den Hintergrund gerät. Demnach ist die Dienstleistungsqualität des Händlers während des Kauf- und Serviceprozesses relevant für die Loyalität des Kunden. Diese Dienstleistungsqualität ist Teil der Arbeitsleistung des Händlers und aufgrund von Plausibilitätsüberlegungen kann diese durch die Arbeitszufriedenheit der Händler beeinflusst werden. Da die meisten Studien in diesem Gebiet korrelativer Art sind, lässt sich hier keine eindeutige Aussage zur Kausalrichtung machen (von Rosenstiel, Molt & Rüttinger, 2005). Dennoch gibt es insbesondere bei dieser Händler-Kunden-Beziehung einen direkten Kontakt zwischen beiden und es kann eine Einstellungsübertragung erfolgen und somit eine Beziehung zwischen Händlerzufriedenheit und Kundenzufriedenheit hergestellt werden (Hatfield, Cacioppo & Rapson, 1992). Die Händlerzufriedenheit mit dem Hersteller und ihre Wirkung auf die Kundenzufriedenheit wurde allerdings noch nicht untersucht, weshalb im Folgenden genauer auf die Herkunft und die Dimensionen der Händlerzufriedenheit eingegangen wird.

2.3 Theoretischer Bezugsrahmen der Händlerzufriedenheit

Der Begriff Händlerzufriedenheit, im anglo-amerikanischen Bereich schon länger verankert, ist im deutschsprachigen Raum erst in jüngster Zeit vermehrt in wissenschaftlichen Arbeiten aufgetaucht. Zunächst erfolgt im kommenden Abschnitt ein Überblick über die Forschungsansätze und begriffliche Übereinstimmungen und Ab-

grenzungen mit der Arbeitszufriedenheit, die als Ausgangsbasis für die Händlerzufriedenheit dient, um daraufhin die Händlerzufriedenheit näher zu betrachten.

2.3.1 Übereinstimmungen von Arbeits- und Händlerzufriedenheit

In gewisser Art und Weise gibt es zwischen der Arbeits- und der Händlerzufriedenheit Übereinstimmungen. Der Händler ist zu einem Teil „Angestellter“ des Herstellers, da dieser die Arbeitssituation des Händlers beeinflusst. Bei der hier vorliegenden Abhängigkeit kommt es hauptsächlich auf die Interaktion an und der Händler ist indirekt u. a. von der Produktqualität und dem Informationsfluss von Seiten des Herstellers abhängig. Der Händler ist allerdings Absatzmittler und somit zum anderen Teil rechtlich selbständig. Er trägt das volle Absatzrisiko (Decker, 2000). Somit besteht ein größeres gegenseitiges Abhängigkeitsverhältnis als bei einem Mitarbeiter. Die Zufriedenheit des Händlers ist ähnlich konzipiert wie die des Mitarbeiters, weil sich beide auf das Arbeitsumfeld beziehen, das sich aber jeweils aus unterschiedlichen Zufriedenheitskomponenten zusammensetzt.

2.3.2 Übereinstimmungen von Kunden- und Händlerzufriedenheit

Auch in Bezug auf die Kundenzufriedenheit gibt es Übereinstimmungen. Der Händler kann ebenso als „Kunde“ des Unternehmens betrachtet werden, da er dessen Leistungen nachfragt. Jedoch besteht auch hier ein gegenseitiges Abhängigkeitsverhältnis, das einer höheren Interaktionsintensität als eine Hersteller-Kunden-Beziehung unterliegt. Das Verhältnis zwischen Händler und Kunden ist durch eine kontinuierliche Interaktion beider Seiten geprägt (Decker, 2000). Dazu unterliegt der Händler rechtlichen Rahmenbedingungen, wodurch er nicht die Handlungsspielräume wie der Kunde besitzt. Ein Kunde kann mit weniger Aufwand zu einem anderen Anbieter wechseln. Die Wechselkosten bei der Abwanderung des Händlers zu einem anderen Hersteller sind wesentlich höher.

2.3.3 Definition der Arbeitszufriedenheit

Die Wurzeln der Mitarbeiterzufriedenheitsforschung oder auch Arbeitszufriedenheitsforschung liegen bereits im ersten Viertel des 20. Jahrhunderts, wobei insbesondere die 20er/30er Jahre (bspw. Roethlisberger & Dickson, 1947) und die 60er/70er Jahre (bspw. Neuberger, 1985) hervorgehoben werden müssen, da hier die Forschung stark vorangetrieben wurde. Dies ging mit den Bestrebungen zur Humanisierung der Arbeit einher (Locke, 1976; Neuberger, 1985).

Das Konstrukt der „Arbeitszufriedenheit“ ist ein mittlerweile viel diskutiertes Thema und nach einer Schätzung von vom Holtz (1998) lag die Anzahl von Veröffentlichungen vor einigen Jahren schon bei über 6.000. Die Forschungsbemühungen zur Arbeitszufriedenheit mehrten sich im deutschsprachigen Raum erst in den 70er Jahren. Hier begann es mit den Untersuchungen zur Humanisierung und im Speziellen wurden die arbeitsinhaltlichen Veränderungen analysiert (Staehele, 1990). Vielen Autoren gilt die Arbeitszufriedenheit als Indikator für die Erreichung von Humanzielen, die in der Wirtschaft mit den Unternehmenszielen verglichen werden können. Demnach führt eine hohe Arbeitszufriedenheit eines Mitarbeiters zu einer hohen Leistungsbereitschaft und hat eine positive Wirkung auf die Erreichung der Unternehmensziele (von Rosenstiel, 1975).

Die Ansätze zur Arbeitszufriedenheit werden in Marketingprozesse und in absatzorientierte Ziele des Personalmanagements einbezogen. Neuhaus (Neuhaus, 1996; Stauss & Neuhaus, 1995a) verwendete die Arbeitszufriedenheit als interne Kundenzufriedenheitsgröße für das Total-Quality-Konzept. Hier gilt die Arbeitszufriedenheit als Teil der Wertschöpfungskette mit dem Ziel der Erreichung einer hohen Kundenzufriedenheit, und Mitarbeiter werden im Rahmen des Anspruchsgruppenkonzeptes ebenso als Kunden – jedoch als interne – gesehen (Bruhn, 1995).

Aufgrund der zahlreichen Forschungsansätze im Bereich der Arbeitszufriedenheit würde es den Rahmen dieser Studie sprengen, alle zu betrachten. Daher werden hier nur solche Ansätze erörtert, die für die weitere Analyse des Themas von Relevanz sind.

Zudem werden die Begriffe Mitarbeiterzufriedenheit und Arbeitszufriedenheit häufig synonym für die gleichen Zufriedenheitsdimensionen verwendet. Die beiden Wortbedeutungen unterscheiden sich kaum inhaltlich. In der früheren Forschung verwendeten die Autoren meist den Begriff Arbeitszufriedenheit (Bruggemann, 1974; Neuberger, 1974; von Rosenstiel, 1975), während in aktuellen Publikationen häufig der Be-

griff der Mitarbeiterzufriedenheit zu finden ist. Hierbei fällt auf, dass in den neueren Veröffentlichungen meist ein Bezug zur Kundenzufriedenheit hergestellt wird (Grund, 1998; Meffert & Schwetje, 1999; Stock, 2003). Der Einfachheit halber werden in dieser Arbeit beide Begriffe synonym verwendet.

Das Interesse an Mitarbeiter-/Arbeitszufriedenheit stieg besonders hinsichtlich bestimmter Bereiche der Wirtschaft. Durch die Betrachtung aus der Marketingperspektive entwickelte sich der Fokus auf das Mitarbeiterverhalten (welches durch die Mitarbeiterzufriedenheit geprägt wird) gegenüber dem Kunden. Insbesondere ab dem Jahr 2000 wuchs die Anzahl der Forschungsbemühungen mit Fokus auf verhaltenswissenschaftliche Erklärungsansätze, die sich unter anderem mit dem Zusammenhang von Mitarbeiter-/Arbeits- auf Kundenzufriedenheit befassen.

2.3.4 Zufriedenheit als Arbeits- und Organisationsanalyse

Arbeitszufriedenheit ist nach Neuberger und Allerbeck (1978) die Einstellung zur Arbeit und zur Arbeitssituation in ihren verschiedenen Aspekten.

Unter Einstellungen sind die aus Erfahrungen stammenden Stellungnahmen gegenüber eines Gegenstandes zu verstehen (von Rosenstiel et al., 2005). Sie stehen im Dienst der Bedürfnisbefriedigung und werden bei Befriedigung oder Frustration erworben. Da eine große unbestimmte Anzahl an Facetten der Arbeitssituation bei der Bestimmung berücksichtigt werden kann, haben Payne et al. (1976) mit der auf Guttman (1954) zurückgehenden Facettenanalyse drei Facetten festgelegt:

- Analyseeinheit: Individuum oder soziales Aggregat
- Analyseelement: Arbeit oder Organisation
- Art der Messung: Beschreibung oder Bewertung

Nach der Definition wäre Arbeitszufriedenheit „(...) eine affektive Stellungnahme des Individuums zu seinem Arbeitsplatz, Organisationsklima demgegenüber die Beschreibung der Organisation durch ein soziales Kollektiv“ (von Rosenstiel et al., 2005, S. 292).

Der Facettenansatz ist insbesondere bei Operationalisierungsversuchen hilfreich. Auf dieser Basis entwickelten von Rosenstiel und Bögel (1992) das von von Rosenstiel et.al. (1983) entworfene Verfahren zur Messung des Betriebsklimas der Belegschaft mit folgenden Aspekten weiter:

- Betrieb als Ganzes
- Kollegen
- Vorgesetzte
- Aufbau- und Ablauforganisation
- Information und Mitsprache
- Zusammenarbeit zwischen den Bereichen
- Interessenvertretung
- Betriebliche Leistungen

In dieser Richtung gibt es mehrere Teilzufriedenheitskonzepte, die sich jedoch alle ähneln. Aufgrund dieser kognitiv-evaluativen Einstellung nach der oben beschriebenen Definition müssen die Inhalte der kognitiven Struktur identifiziert werden (Neuberger & Allerbeck, 1978). Sie haben für ihren Arbeitsbeschreibungsbogen (ABB) eine Klassifizierung in 7 Bereiche vorgenommen:

- Kollegen
- Vorgesetzter
- Tätigkeit
- Arbeitsbedingungen
- Organisation
- Leitung
- Entwicklung
- Bezahlung

Diese Unterteilung ähnelt dem Facettenansatz und wurde auch in weiteren Indices zur differenzierten Betrachtung der Arbeitszufriedenheit herangezogen.

Ein weiterer noch möglicher Ansatz zur Strukturierung der Elemente zur Arbeitszufriedenheit ist die Einteilung in „soziale“, „organisatorische“ und „physische“ Arbeitsbedingungen. Wobei die Anwendung einer Aufteilung nach der Struktur des ABB für diese Arbeit am sinnvollsten erscheint.

2.3.5 Zusammenhang zwischen Mitarbeiter-/Arbeits- und Kundenzufriedenheit

Die meisten Arbeiten, die Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit in ihrer Verbindung betrachten, kommen aus den Bereichen Marketing (bspw. Bruhn, 1995; Bruhn & Homburg, 1998; Gremler, Bitner & Evans, 1993; Hallowell, Schlesinger & Zornitsky, 1996; Rucci, Kirn & Quinn, 1998), Personalwesen und Organisationswissenschaften (bspw. Schneider, 1991; Schneider & Bowen, 1993; Tompkins, 1992), wobei von einem Zusammenhang der beiden Größen ausgegangen wird. Dies bedeutet nach Stock-Homburg (2007), dass die hier in Bezug auf den Zusammenhang getroffenen Aussagen großteils auf Plausibilitätsannahmen basieren. Meist gehen die Forschungen von der Annahme einer Wirkungsrichtung aus: Die Mitarbeiterzufriedenheit beeinflusst positiv die Kundenzufriedenheit (Heskett, Jones, Loveman, Sasser & Schlesinger, 1994; Heskett, Sasser Jr & Schlesinger, 1997). Die Ergebnisse der Arbeiten zeigen jeweils die in Kapitel 2.2.1.3 diskutierten positiven Auswirkungen auf die Kundenzufriedenheit auf. Sie basieren jedoch nicht auf empirischen Untersuchungen und „(...) liefern (...) nur Indizien für die Existenz des Zusammenhangs zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit“ (Stock-Homburg, 2007, S. 38).

Weitere Kritikpunkte gibt es auch bei den empirischen Arbeiten, die sich auf einen positiven Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit berufen. Einige dieser Studien arbeiten nur mit einseitig erhobenen Daten (entweder nur Mitarbeiter- oder nur Kundenzufriedenheitsdaten) und nicht mit einem dyadischen Design (bspw. Müller, 1997; Schlesinger & Zornitsky, 1991).

Im Rahmen dieser Arbeit sollen hier drei Studien, die sich hauptsächlich theoretisch fundiert mit dem Zusammenhang auseinandersetzen, näher erläutert werden (Grund, 1998; Schwetje, 1999; vom Holtz, 1998). Darin wird die theoretische Begründung des Zusammenhangs durch die Aufspaltung in zwei kausale Zusammenhänge vorgenommen. Als erstes wird der Zusammenhang zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und -verhalten untersucht. Darauf folgt die Auseinandersetzung mit dem Einfluss des Mitarbeiterverhaltens auf die Kundenzufriedenheit. Ein empirischer Nachweis wird hier jedoch nicht erbracht. Erst Stock-Homburg (2007) unterteilt den Zusammenhang in den direkten und indirekten Einfluss und bezieht moderierende Variablen mit ein.

Grund (1998) geht bei seiner theoretischen Auseinandersetzung mit der Mitarbeiter-Kunden-Interaktion sowohl verhaltenswissenschaftlich als auch institutionenökonomisch an die Problemstellung heran und untersucht unter anderem branchenübergreifend den Zusammenhang von Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit. Bei seiner Analyse bestätigt sich seine Annahme, dass die Mitarbeiterzufriedenheit positiv mit der Kundenzufriedenheit korreliert. Jedoch ist dies bei ihm nur eine untergeordnete Forschungsfrage, welcher er nicht weiter nachgeht.

Schwetje (1999) hingegen untersucht die gegenseitige Beeinflussung der beiden Zufriedenheiten. Die Motivationstheorie nach Maslow (1954) zieht er zur theoretischen Unterstützung der Wirkungsrichtung „die Kundenzufriedenheit beeinflusst die Mitarbeiterzufriedenheit“ heran, und zum umgekehrten Einfluss bedient er sich der Instrumentalitätstheorie (Vroom, 1964). Auch er untersucht diese theoretischen Annahmen empirisch nach Korrelationen, kommt jedoch zu keinen wirklich aussagekräftigen Ergebnissen.

Die dritte hier zu vermerkende Arbeit ist von Stock-Homburg (2007) und bedient sich hauptsächlich verhaltenswissenschaftlicher Theorien und der Institutionenökonomie, um den Zusammenhang der beiden Zufriedenheiten zu untersuchen. Dazu werden sowohl direkte als auch moderierende Einflussfaktoren miteinbezogen und empirisch untersucht. Die branchenübergreifende Untersuchung bestätigt einen positiven Einfluss der Mitarbeiterzufriedenheit auf die Kundenzufriedenheit.

Eine theoretisch fundierte Arbeit stellt die Untersuchung des Zusammenhangs von Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit von vom Holtz (1998) dar. Er beleuchtet den Einfluss mit Hilfe der Zwei-Faktoren-Theorie, Instrumentalitätstheorie und ebenso verhaltenswissenschaftlichen Aspekten und geht von einem beidseitigen Wirkungszusammenhang aus.

2.3.6 Händlerzufriedenheit

Der bisherige Forschungsstand zur Händlerzufriedenheit hat erst einen Bruchteil der Anzahl an Veröffentlichungen zur Kundenzufriedenheit erreicht. Der Ursprung der Forschungen zur Händlerzufriedenheit im deutschsprachigen Raum liegt erst in jüngster Vergangenheit und die bisherigen Publikationen beruhen auf Studien, die die Ursachen und Dimensionen der Händlerzufriedenheit empirisch untersuchen.

Daher soll hier erst ein Überblick über die bisherigen Erkenntnisse und Veröffentlichungen geschaffen werden, um daraufhin den theoretischen Hintergrund der Händlerzufriedenheit vertiefend zu betrachten und anhand dessen relevante Schwerpunkte für diese Arbeit herauszuarbeiten.

2.3.6.1 Vergleichsstandard Zufriedenheit

Je nach Branche weisen Hersteller-Handel-Kunden-Beziehungen unterschiedliche Charakteristika auf und unterliegen unterschiedlichen Einflussfaktoren. Das Konstrukt der Händlerzufriedenheit gestaltet sich je nach Branche und ihren spezifischen Merkmalen anders.

Hinzu kommt, dass der Händler sowohl in der Hersteller-Händler-Beziehung als auch in der Händler-Kunden-Beziehung betrachtet werden muss. Dazu ist bei letzterer noch die Zwischenstufe des Verkäufers zu betrachten, da der Händler sowohl in direktem als auch in indirektem (also über den Verkäufer) Kontakt zum Kunden steht.

2.3.6.2 Definition der Händlerzufriedenheit

Die Studien zur Händlerzufriedenheit beziehen sich meist auf ganz unterschiedliche Branchen und nur wenige sind branchenübergreifend. Insbesondere im anglo-amerikanischen Raum wurde die Händlerzufriedenheit in verschiedenen Branchen untersucht. Auffallend ist die große Anzahl der Untersuchungen in der Automobilbranche (bspw. Brown & Day, 1981; Brown & Frazier, 1978; Dwyer, Oh & Lagace, 1986; Lusch, 1977). In einer Vielzahl dieser Studien stand dennoch meist die empirische Untersuchung im Mittelpunkt, und es gab keine theoretische Unterstützung. Ein anderes Problem einiger dieser Studien ist eine unpräzise Erhebungs- und Analysetechnik (Decker, 2000).

So existieren auch verschiedene Versuche, Händlerzufriedenheit zu definieren. Schul, Little und Pride (1985) definieren dies aus der Sicht des Managements von Vertriebswegen (engl. Channel Management). Sie beschreiben die Zufriedenheit der Vertriebswegangehörigen (sog. channel member satisfaction) „(...) as a channel member's affective attitude and feelings concerning the domain of characteristics describing the internal environment of the channel organization and the relationships between the channel member and other institutions in the channel arrangement. Thus, channel member satisfaction is conceptualized as an affective response of in-

dividual channel members toward salient aspects of the channel organization” (S. 13). Dieser eher unpräzise ausfallende Definitionsansatz beschreibt die Händlerzufriedenheit als Einstellung und Reaktion auf hervorstechende Merkmale im Organisationsumfeld. Die darauf folgenden Studien betrachten die Händlerzufriedenheit oft als ein eindimensionales emotionales Konstrukt. Einige Jahre später wird erst die Mehrdimensionalität einbezogen und die Händlerzufriedenheit klarer und analog zur vorherrschenden Definition zur Kundenzufriedenheit abgegrenzt: „Im Mittelpunkt steht die aus einem Soll-Ist-Vergleich resultierende Bewertung der Hersteller-Händler-Situation. Den Maßstab zur Beurteilung der wahrgenommenen subjektiven Situation (Ist-Größe) bildet das Anspruchsniveau (Soll-Größe)“ (Meinig, 1995a, S. 18). Diese Definition wurde im Rahmen des Dealer Satisfaction Index (DSI) konzipiert, jedoch zeigt die messtechnische Umsetzung wieder nur eine Dimension auf und zwar die der Kognition (Decker, 2000). Die Operationalisierung anderer Dimensionen wurde auch in diesem Ansatz nicht durchgeführt.

Die Definition hat verhaltenstheoretische Grundlagen. In diesem Zusammenhang wird hier wie bei der Kundenzufriedenheit auf das Confirmation/Disconfirmation-Paradigma (Kapitel 2.2.1) verwiesen und im Unterschied zu der Anwendung bei der Kundenzufriedenheit wird die Mehrdimensionalität der Händlerzufriedenheit aufgenommen, die verschiedenen Dimensionen dennoch nicht empirisch analysiert (Hempelmann & Grunwald, 2003).

Anwendung findet in dieser Hinsicht die Equitytheorie. Demnach kann die Händlerzufriedenheit auf dem Austausch zwischen dem Hersteller und dem Händler basieren und ist positiv, solange das Einsatz-/Ertrags-Verhältnis rentabel ist (Hempelmann & Grunwald, 2003).

Decker (2000) führt die Analyse zur Händlerzufriedenheit weiter und beschreibt sie als ein komplexes hypothetisches Gebilde. Dieses setzt sich hier zwar ebenso wie bei der Mitarbeiterzufriedenheit aus der emotionalen, der kognitiven und intentionalen Komponente zusammen, unterscheidet sich aber vom Drei-Komponenten-Modell (siehe Kapitel 2.2.1). Den Unterschied macht er bei der Einstellung und beschreibt die kognitive Komponente als eine „(...) personenspezifische Erwartung der Händler hinsichtlich der Leistungsfähigkeit der Hersteller“ und definiert die Händlerzufriedenheit wie folgt: „Händlerzufriedenheit ist ein einstellungsähnliches, komplexes, emotionales, kognitives und intentionales Konstrukt, das die subjektive Bewertung der

Hersteller-Händler-Beziehung durch den Händler(-betrieb) in ihren verschiedenen Aspekten widerspiegelt. Sie stellt das Ergebnis eines komplexen Prozesses im Sinne eines Erwartungs-Wahrnehmungs-Vergleichs (Soll-Ist-Vergleich) dar“ (Decker, 2000, S. 126). Demnach ist der Begriff Händlerzufriedenheit mit der Definition zur Arbeitszufriedenheit vergleichbar.

2.3.6.3 Dimensionen der Händlerzufriedenheit in der Automobilbranche

Um der ersten Forschungsfrage nach der Herkunft der Händlerzufriedenheit nachgehen zu können, werden an dieser Stelle die Determinanten, welche zur Händlerzufriedenheit in der Hersteller-Händler-Beziehung beitragen, theoretisch diskutiert.

Aufgrund der unterschiedlichen Bedeutung einzelner Determinanten in verschiedenen Branchen wird nur die Hersteller-Händler-Beziehung in der Automobilwirtschaft betrachtet. Wie bei den Definitionen zur Zufriedenheit gibt es hier keinen allgemein gültigen Dimensionenkatalog. Da ebenso keine Theorie des Unternehmens vorliegt, aus der Dimensionen ableitbar wären, werden die Dimensionen bereits durchgeführter Studien herangezogen.

Im Folgenden werden einige – im Rahmen dieser Studie als relevant eingeschätzte – Untersuchungen sowohl aus dem angloamerikanischen wie auch aus dem deutschsprachigen Raum betrachtet.

2.3.6.4 Studien im angloamerikanischen Raum

Die große Anzahl der Untersuchungen zur Händlerzufriedenheit im anglo-amerikanischen Raum, bei denen der Zusammenhang zwischen Händlerzufriedenheit und Verhaltenskonstrukten im Vordergrund stand, unterscheidet sich trotz eines ähnlichen Forschungsinteresses zum Teil erheblich. Das größte Differenzierungsmerkmal ist hierbei die Anzahl der Händlerzufriedenheitsmerkmale. Meist wurde lediglich zwischen einem und fünf Merkmalen unterschieden (Brown & Day, 1981; Brown & Frazier, 1978; Dwyer et al., 1986). Brown und Day (1981) bspw. untersuchen eine einzige Dimension, um die Händlerzufriedenheit zu erfassen. Ebenso sollte hier angemerkt werden, dass sowohl eine Untersuchung der globalen Zusammenhänge als auch der Mehrdimensionalität mit vielen einzelnen Merkmalen für die Erklärung der Händlerzufriedenheit relevant ist. In Bezug auf die bereits beschriebenen Defizite in der theoretischen Forschung zur Händlerzufriedenheit lässt sich diese Vorgehensweise erklären.

Hervorzuheben ist die Studie von Lusch (1977), in der 16 Merkmale der Händlerzufriedenheit untersucht wurden. Er führte die Untersuchung anhand von Expertengesprächen mit Automobilhändlern durch. Diese einbezogenen Items stehen für sich und sind nicht in globale Dimensionen zusammengefasst, was die Untersuchung der verschiedenen Stufen zur Zufriedenheit nicht ermöglicht.

Für die weitergehende Betrachtung scheint nach zuvor beschriebenen Gründen die Studie von Lusch am geeignetsten. In Anlehnung an Lusch verwendeten auch Yavas und Habib (1987) bei ihrer Untersuchung die Anzahl von 16 verschiedenen Items.

- Hersteller-Händler-Kommunikation	- Erscheinungsbild
- Produktqualität	- Unterstützung von der Vertriebsabteilung
- Produktausstattung	- Außendienstmitarbeiter Verkauf
- Produktgarantie	- Außendienstmitarbeiter Ersatzteile/Zubehör
- Jahreszielvorgaben	- Schulungsprogramme
- Hersteller-Werbung	- Hersteller-Verkaufs-Wettbewerb
- Verfügbarkeit der Fahrzeuge	- Regionale Werbeunterstützung
- Verfügbarkeit von Ersatzteilen und Zubehör	- Markenstanding

Abbildung 11: Merkmale der Händlerzufriedenheit
 Quelle: Decker (2000), S. 154 in Anlehnung an Lusch (1977)

Die in Abbildung 11 aufgeführten untersuchten Merkmale sind nach Decker (2000) unsystematisch gewählt, was eine Zusammenfassung in übergeordnete Dimensionen erschwert, als Basis für eine Identifikation von Dimensionen dienen sie dennoch. „Dabei ist der Ansatz so allgemein gefasst, dass eine Übertragung auf das deutsche System problemlos wäre“ (Decker, 2000, S. 154).

Seit einigen Jahren wird in den USA eine markenübergreifende Studie mit dem so genannten „Dealer Satisfaction Index“ (DSI) durchgeführt. Diese praxisorientierten Untersuchungen evaluieren verschiedene strategische Wettbewerbsvorteile der jeweiligen Branchen und dienen als Vorlage für weitere Studien zur Händlerzufriedenheit vor allem im deutschsprachigen Raum. Der DSI wird im folgenden Kapitel näher betrachtet.

2.3.6.5 Studien im deutschsprachigen Raum

Im deutschsprachigen Raum wurden mittlerweile zahlreiche Studien zur Händlerzufriedenheit durchgeführt.

Nahezu jeder Automobilhersteller führt seine eigenen Untersuchungen durch, wobei es ebenfalls markenübergreifende Ansätze gibt.

Bereits im Jahr 1981 wurde die markenübergreifende Studie „Partnerschaftsspiegel über die Qualität der deutschen Pkw-Händler mit ihren Zentralen“ entwickelt (MarktIntern, 1998). Kern dieser Befragung ist die Beurteilung der Herstellerleistungen durch die Händler, welche in 12 Bereiche eingeteilt sind. Dabei werden zwar nicht direkt die Zufriedenheiten abgefragt, jedoch liegt der Bewertung ein bestimmtes Erwartungsniveau zugrunde. Allerdings fällt hier wieder das Defizit der unsystematischen Aufstellung auf, was eine Zusammenfassung zu übergeordneten Dimensionen erschwert (Decker, 2000). Dies und die dazu fehlende theoretische Basis begründen, warum der Partnerschaftsspiegel nicht weiter in dieser Arbeit berücksichtigt wird.

Erwähnenswert innerhalb der markenübergreifenden Praxisstudien ist hier der unabhängige wissenschaftlich fundierte DSI – „Dealer Satisfaction Index“, der im jährlichen Rhythmus auch im deutschsprachigen Raum herausgegeben wird (Meinig, 1997). Der Index nimmt im Gegensatz zum „Partnerschaftsspiegel“ einen direkten Bezug zur Händlerzufriedenheit und auf Basis einschlägiger Literatur wurden die Dimensionen herausgearbeitet. Es werden 7 verschiedene Dimensionen der wahrgenommenen Zufriedenheit der Händler mit dem Hersteller analysiert:

- Verhältnis Hersteller / Importeur
- Neuwagen und Neuwagenabsatz
- Kundendienst / After-Sales
- Ersatzteile und Zubehör
- Gewährleistung und Kulanz
- Gebrauchtwagen
- Kommunikation

Diese Teilzufriedenheiten setzen sich jeweils nochmals aus verschiedenen Teilleistungen zusammen und sind somit nach Leistungsbereichen gebündelt. Dies erscheint sinnvoll, um mögliche Überschneidungen auszuschließen.

Die Kritik am DSI blieb aber nicht aus und bezog sich auf die Durchführung der Erhebung und die Ergebnisinterpretation (Diez, 1997). Aufgrund dessen wurde der sogenannte „SchwackeMarkenMonitor“ entwickelt und durchgeführt (Diez, 1997). Dieser markenübergreifende Monitor hat einen ähnlichen Aufbau wie der DSI, jedoch wurde hier in fünf Dimensionen differenziert:

- Neuwagen
- Gebrauchtwagen
- Teile / Zubehör
- Werkstatt / Service
- Allgemeine Betreuung und Unterstützung

Diesen fünf Leistungsbereichen sind Fragen zu 51 Teilleistungen untergeordnet, zu denen jeweils mittels Expertengesprächen die Zufriedenheit abgefragt wird.

Beide markenübergreifende Studien erscheinen aufgrund ihrer wissenschaftlichen Basis und umfassenden Instrumente als besonders geeignet zur Bestimmung der Händlerzufriedenheitsdimensionen (Decker, 2000). Die gewählten Dimensionen zeigen durch ihre hohe inhaltliche Übereinstimmung eine gute Herangehensweise auf, um die einzelnen Leistungsbereiche der Händlerzufriedenheit zu erfassen.

Decker (2000) untersucht in seiner Arbeit das qualitative Konstrukt der Händlerzufriedenheit zunächst theoretisch, um es später empirisch zu prüfen, indem er die Händler auf Basis des qualitativen Zufriedenheitsmodells von Stauss und Neuhaus (1995b) in einzelne Zufriedenheitstypen unterteilt. Des Weiteren befasst er sich mit der Operationalisierung der Händlerzufriedenheit und unterteilt sie in fünf Dimensionen. Dabei entwickelt Decker (2000) mit einer Mischung aus den Dimensionskatalogen des DSI und des Marken Monitors einen Ansatz für seine Arbeit. Er übernimmt die Aufteilung eines Händlerbetriebes vom Marken Monitor (Neuwagen, Gebrauchtwagen, Kundendienst, Ersatzteile/Zubehör) und den wichtigen Bereich „Allgemeine Betreuung und Unterstützung“ des DSI und benennt diesen in „Verhältnis zum Hersteller“ um. Im Vergleich zu den 16 Teilzufriedenheiten von Yavas/Habib fällt auf, daß einige dieser Dimensionen auf alle Leistungsbereiche eines Unternehmens zutreffen können.

Demnach erscheint je nach Unternehmensstruktur eine Aufteilung in die Leistungsbereiche und somit 4 - 7 Dimensionen als sinnvoll. Eine Organisationsanalyse zur Ermittlung der spezifischen Rahmenbedingungen des Unternehmens ist an dieser Stelle hilfreich, um die Charakteristika aufzugreifen und in Händlerzufriedenheitsdimensionen einzuteilen.

2.4 Wirkungszusammenhang zwischen Händler- und Kundenzufriedenheit

Händlerzufriedenheit und Kundenzufriedenheit sind viel diskutierte Konstrukte in der Marketingliteratur. Eine große Anzahl von Untersuchungen beschäftigt sich mit den Einflussgrößen der isolierten Betrachtung von Händler- und Kundenzufriedenheit. Gleichzeitig wurde häufig eine Verbindung zwischen Händler- und Kundenzufriedenheit hergestellt, indem die Händlerzufriedenheit als zentrale Einflussgröße für die Zufriedenheit der Kunden beschrieben wird. Jedoch gibt es bis heute nur wenige theoretisch fundierte und empirisch überzeugende Arbeiten, die den Zusammenhang zwischen beiden Größen fokussieren.

In den letzten 15 Jahren ist die Bandbreite an Arbeiten, die sich mit dem Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit auseinander gesetzt haben, stetig gewachsen.

Burmann (1991) differenzierte schon vor einigen Jahren im Hinblick auf die Zielgröße „Kundenzufriedenheit“ die verschiedenen Dimensionen der Zufriedenheit im Kaufprozess.

Phase	Dimension
Vorkaufphase	Händlerauswahlzufriedenheit Zufriedenheit mit der Erreichbarkeit und dem Informationsangebot aller Händler im Einzugsgebiet
Kaufphase	Kaufzufriedenheit Zufriedenheit mit der gesamten Käuferfahrung beim Autohandel
Nachkaufphase	Produktzufriedenheit Zufriedenheit mit der Nutzung des Autos Kundendienstzufriedenheit Zufriedenheit mit den Serviceleistungen

Abbildung 12: Dimensionen der Kundenzufriedenheit in der deutschen Automobilwirtschaft
Quelle: (Burmann, 1991, S. 251)

Wie Abbildung 12 zu entnehmen ist, beziehen sich bis auf die Produktzufriedenheit alle Zufriedenheitsdimensionen der verschiedenen Prozessstufen auf die Zufriedenheit gegenüber dem Händler. Das zeigt die Relevanz der Händlerzufriedenheit für die Kundenzufriedenheit. Diese Dimensionen werden in zwei übergeordnete Gruppen eingeteilt: in die produktbezogene und in die händlerbezogene Kundenzufriedenheit. Bei der Betrachtung des Zusammenhangs von Händler- und Kundenzufriedenheit sind aus theoretischer Sicht verschiedene Wirkungsrichtungen möglich (Decker, 2000):

- Kundenzufriedenheit führt zu Händlerzufriedenheit
- Händler- und Kundenzufriedenheit beeinflussen sich gegenseitig
- Händlerzufriedenheit führt zu Kundenzufriedenheit

Im Folgenden werden die möglichen Wirkungsrichtungen skizziert.

2.4.1 Kundenzufriedenheit führt zu Händlerzufriedenheit

Der Einfluss der Kunden- auf die Händlerzufriedenheit kann durch die Mitarbeiterzufriedenheitsforschung ansatzweise beleuchtet werden.

Die Wirkungsrichtung basiert zunächst auf der Motivationstheorie nach Maslow (1954; zitiert nach Schwetje, 1999). Die Theorie nimmt an, dass die Mitarbeiterbedürfnisse (nach Anerkennung und sozialem Kontakt) durch einen positiven Kundenkontakt befriedigt werden. Zur Diskussion dieser Wirkungsrichtung existieren nur wenige Arbeiten. Zum einen führt vom Holtz (1998) einige theoretische Ansätze (unter anderem über die Wirkungskette Kundenzufriedenheit → Wiederkauf) auf, die zur Erklärung des Einflusses von Kundenzufriedenheit auf Mitarbeiterzufriedenheit dienen, zum anderen wird in empirischen Studien belegt, dass Kundenzufriedenheit teilweise die Arbeitszufriedenheit beeinflussen kann (bspw. Crosby, Grisaffe & Marra, 1994).

In Bezug auf die Händlerzufriedenheit funktioniert dies z. B. durch leistungsabhängige Margensysteme. Das deckt aber nur einen Teil des komplexen Konstruktes der Händlerzufriedenheit ab. In einer Studie von Bitner et al. (1994), die das Kundenverhalten betrachtet, wird sich indirekt mit diesem kausalen Zusammenhang auseinandergesetzt. Es wird dabei ein negativer Einfluss von problematischen Formen des Kundenverhaltens (bspw. Ignorieren der gängigen Geschäftspraktiken, ungerechtfertigt

tigte Beschwerden) auf Mitarbeiterzufriedenheit bestätigt. Dies deckt allerdings wieder nur einen speziellen Teil der Mitarbeiterzufriedenheit ab. Nach Dormann und Zapf (2007) hat eine hohe Kundenzufriedenheit eine Feedbackfunktion, welche zu einer hohen Arbeitszufriedenheit führen kann. Dieses muss nach den Autoren nicht formal geschehen, da Dienstleister die durchschnittliche Zufriedenheit ihrer Kunden recht gut einschätzen können.

Dieser Ansatz ist nicht ausreichend für die Begründung des Zusammenhangs zwischen einem positiven Einfluss der Kundenzufriedenheit auf die Händlerzufriedenheit, da es in dieser Arbeit um die Händlerzufriedenheit mit dem Hersteller geht, welche von der Kundenzufriedenheit nur indirekt beeinflusst werden kann.

2.4.2 Händlerzufriedenheit und Kundenzufriedenheit beeinflussen sich gegenseitig

Es kann ebenso ein gegenseitiges Ursache-Wirkungs-Verhältnis bestehen. Decker (2000) prüft dies anhand von Daten aus dem deutschen DSI durch die Gegenüberstellung der Rangkorrelationskoeffizienten aus einer Händlerzufriedenheitsmessung und einer Kundenzufriedenheitserhebung. Diese Untersuchung lässt kaum Rückschlüsse auf eine gegenseitige Beeinflussung zu, sondern stützt am ehesten die Vermutung, dass eine höhere Händlerzufriedenheit zu einer höheren Kundenzufriedenheit führt.

2.4.3 Händlerzufriedenheit führt zu Kundenzufriedenheit

Einige Quellen behandeln den Einfluss von Mitarbeiterzufriedenheit auf die Kundenzufriedenheit. „If the business wants to satisfy the needs of its customers, it must first satisfy the needs of its employees“ (Hoffman & Ingram, 1992, S. 71) bestätigt ebenso die Studie von Joseph et al. (Joseph, Gardner, Thach & Vernon, 1995). Sie gehen davon aus, dass eine enge positive Zusammenarbeit der Händler mit dem Hersteller die Kundenzufriedenheit verbessert (Joseph et al., 1995).

Eine aktuelle Arbeit von Stock-Homburg (Stock-Homburg, 2007) belegt den positiven Einfluss von Mitarbeiterzufriedenheit auf Kundenzufriedenheit auch empirisch und zeigt Bedingungen auf, die die Stärke des Zusammenhangs beeinflussen.

Seit ein paar Jahren nimmt die Anzahl der Arbeiten, die sich mit dem Zusammenhang der beiden Größen beschäftigt, langsam zu. Einige der Arbeiten setzen sich jedoch nur mit theoretischen Ansätzen auseinander, ohne einen empirischen Nachweis zu erbringen. Auf der anderen Seite stützen sich viele empirische Arbeiten nur auf Daten, die ausschließlich im Händlerbereich erhoben wurden, anstatt beide Seiten der Beziehung zu untersuchen. Die wenigen Arbeiten, für die auf beiden Seiten Daten gesammelt wurden, stützen sich auf einfache bivariate Verfahren (vor allem auf Korrelationsanalysen).

Im Folgenden werden die für diese Arbeit relevanten Quellen betrachtet.

Autoren (Jahr)	Branche / Unternehmen	Theoretische Fundierung	Empirische Untersuchung (Stichprobe)	Ergebnis
J.D. Power & Associates (1992)	Automobil markenübergreifend	+	Händler N: 2.000 / n: 500 Kunden N: 72.000 / n: 20.215	Händlerzufriedenheit führt zu Kundenzufriedenheit
Jensen (2001)	Automobil markenübergreifend	+	Händler N: 180 / n: 74 Kunden n Kauf: 1.693 Kunden n Service: 4.143	Händlerzufriedenheit führt zu Kundenzufriedenheit
Decker (2000)	Automobil markenübergreifend	+	Händler N: 600 / n:263 Kunden n: 219	Händlerzufriedenheit führt zu Kundenzufriedenheit

- (+) vorhanden
- (N) Stichprobe der Umfrage
- (n) Rücklauf der Fragebögen

Tabelle 1: Die wichtigsten Studien, die den Einfluss der Händlerzufriedenheit auf die Kundenzufriedenheit in der Automobilbranche belegen

Quelle: Eigene Darstellung

In einer frühen Arbeit von J.D.Power & Associates (1992) resultiert aus deren empirischer Untersuchung ein starker Einfluss der Händlerzufriedenheit auf die Kundenzufriedenheit. Sie vergleicht die Ergebnisse des amerikanischen Customer Satisfaction Index (CSI) mit dem Dealer Satisfaction Index (DSI). (Der Customer Satisfaction Index (CSI) wird seit 1982 erhoben und wurde zum Vorbild für diverse Kundenzufriedenheitsbefragungen der Automobilhersteller. In diesen Befragungen wurde laut Berechnungen die Kundenzufriedenheit zu 60 Prozent von der Produktzufriedenheit und zu 40 Prozent von der Betreuungszufriedenheit wiedergegeben. Jedoch aus in dieser Arbeit erläuterten Gründen der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklung hat sich die Relevanz umverteilt und im Fokus steht die Zufriedenheit mit der Dienstleistung und weniger die Zufriedenheit mit dem Produkt (Power, 1992)). Die Ergebnisse sind in der folgenden Abbildung dargestellt. Je zufriedener der Händ-

ler mit dem Hersteller ist, desto zufriedener ist der Kunde mit der erhaltenen Leistung – so die Aussage der Studie.

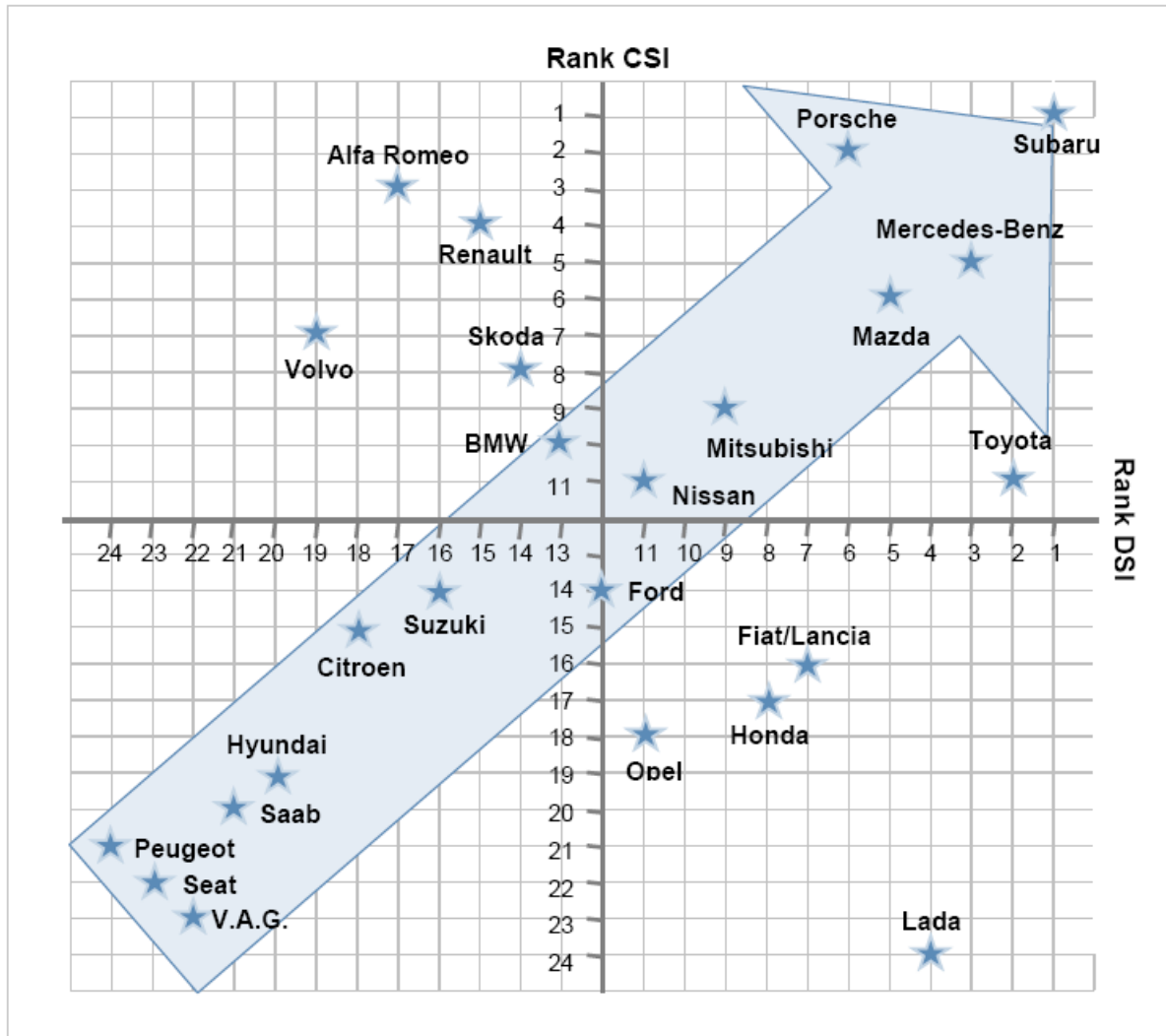


Abbildung 13: Zusammenhang zwischen dem Deutschen Kundenbarometer (CSI) und dem Dealer Satisfaction Index (DSI)

Quelle: Decker (1999), S. 68

Die Zufriedenheiten sind allerdings nicht in verschiedene Dimensionen unterteilt und spezielle Einflussfaktoren werden nicht herausgehoben. Eine andere Arbeit – die des deutschen DSI (siehe Kap. 2.2.1.6) – stellt einen positiven Einfluss der Händler- auf die Kundenzufriedenheit fest. Hierbei wird mittels Rangkorrelationen der Zusammenhang mit den Ergebnissen aus dem Kundenbarometer errechnet. Jedoch gibt es auch in dieser markenübergreifenden Studie Ausreißer. Problematisch ist in diesem Fall die Betrachtung auf Basis von zusammen gefassten Daten vieler Marken, da dadurch wichtige Informationen verloren gehen können.

Eine andere Studie im deutschsprachigen Bereich, die sich mit dem Einfluss der Händler- auf die Kundenzufriedenheit auf Basis von dyadischen Daten befasst, wurde im Jahr 2001 von Jensen (2001) durchgeführt. Die theoretische Basis geht hier von der Kundenorientierung in vertikalen Kontraktmarketingsystemen aus und befasst sich mit den Händlern nur aus kooperationstheoretischer Perspektive. Das Konstrukt der Händlerzufriedenheit wird nicht diskutiert und im Weiteren wird die Betrachtung der Wirkung beider Zufriedenheiten aufeinander vernachlässigt. Die Kundenorientierung stellt die bewusste Ausrichtung des Herstellers und der Händler dar. Dabei werden allerdings nicht das Verhalten und die Einstellung des Händlers aufgrund seiner Zufriedenheit mit dem Hersteller einbezogen. Diese Generalisierung lässt zwar die Ableitung eines tendenziellen Einflusses der Händlerzufriedenheit auf die Kundenzufriedenheit zu, ist jedoch für klare Optimierungsmaßnahmen und das Aufzeigen von speziellen Schwächen und Stärken im Zusammenspiel beider Größen ungeeignet. Für eine Ableitung von Maßnahmen in der Praxis müssten Händler- und Kundenzufriedenheit eines Unternehmens genau analysiert werden, denn erst dabei können die Treiber der beiden Größen identifiziert werden. Nicht alle Leistungsbereiche und Leistungsangebote des Unternehmens beeinflussen die Händler gleich stark und wirken im weiteren Verlauf auf den Kundenkontakt und / oder die Leistungserfüllung der Transaktion zwischen Händler und Kunden.

Decker (2000) untersucht in seiner Arbeit den Zusammenhang von Händlerzufriedenheit mit Zielgrößen der Unternehmen. Darunter fällt u. a. die Kundenzufriedenheit. Er konnte anhand seiner empirischen Analyse den vermuteten positiven Zusammenhang zwischen Händler- und Kundenzufriedenheit nicht belegen. Dies kann u. a. auf die Messmethode zurückgeführt werden. Er führte die Umfrage markenübergreifend durch und dabei umfasste der Fragenkatalog nicht sämtliche Leistungsbereiche der Unternehmen.

Zusammenfassend kann hier vermerkt werden, dass keine der zuvor aufgezeigten Wirkungsrichtungen eindeutig ist. Auf Basis theoretischer Erklärungsansätze kann sowohl die Vermutung „Händlerzufriedenheit führt zu Kundenzufriedenheit“ als auch „Kundenzufriedenheit führt zu Händlerzufriedenheit“ plausibel erklärt werden. Somit kann auch eine gegenseitige Beeinflussung der Fall sein. Tendenziell lässt sich jedoch aufgrund der Anzahl der empirischen Arbeiten, die einen (schwachen) positiven

Einfluss der Händlerzufriedenheit auf die Kundenzufriedenheit nachweisen, eher diese Wirkungsrichtung ableiten.

Allerdings sollte hier gesagt werden, dass es bisher noch keine empirische Studie gibt, die diesen Zusammenhang anhand dyadischer Daten eines Unternehmens ausreichend geprüft hat. Erst eine Analyse unter Verwendung von Zufriedenheitseinschätzungen der Händler als auch von Zufriedenheitsdaten der von diesen Händlern betreuten Kunden kann den vermuteten Zusammenhang belegen. Dabei sollten die Dimensionen nach Leistungsbereichen abgegrenzt sein und es bedarf der Daten aller Teilzufriedenheiten, um die wichtigsten Einflussfaktoren der Händlerzufriedenheit auf die Kundenzufriedenheit herausfiltern zu können.

3 Theoretische Grundlagen zum Zusammenhang von Händlerzufriedenheit und Kundenzufriedenheit

In der theoretischen Diskussion gibt es verschiedene Ansätze zum Verständnis des Zufriedenheitskonstruktes. Die Betrachtung des bisherigen Forschungsstandes sowohl zur Händler- als auch zur Kundenzufriedenheit zeigt, dass beide als einstellungsorientierte Konstrukte gesehen werden. Somit werden hier ausgewählte Einstellungstheorien der Verhaltenswissenschaften betrachtet.

Zur Erklärung des Einflusses der Händlerzufriedenheit auf die Kundenzufriedenheit wurden folgende Ansätze ausgewählt:

- Equity-Theorie
- Dissonanz-Theorie
- Balance-Theorie
- Emotional Contagion Konzept

Der in diesen Theorien beschriebene Effekt kann sowohl auf den Einfluss der Händlerzufriedenheit als auch auf die Kundenzufriedenheit übertragen werden. Wie zuvor bereits diskutiert, kann bei dem direkten Kontakt von Händler und Kunden die Händlerzufriedenheit mit der Mitarbeiterzufriedenheit verglichen werden. Der gleiche Effekt ist zwischen Verkäuferzufriedenheit (in der klassischen Funktion eines Mitarbeiters mit Kundenkontakt) und Kundenzufriedenheit zu beobachten.

3.1 Die Equitytheorie

Die Equity-Theorie baut unter anderem auf Homans (1972) Gedanken zur distributiven Gerechtigkeit auf, die nach seiner Auffassung besteht, wenn in einer Interaktionsbeziehung die gemeinsam erreichten Ergebnisse proportional zu den jeweiligen Investitionen stehen. Hierbei liegt nicht wie bei der Sozialen Austauschtheorie die Maximierung des eigenen Gewinns im Fokus. Adams (1965) definiert den Ausgangspunkt der Equity-Theorie als Ausgewogenheit der Verhältnisse von Ergebnissen und Erträgen der jeweiligen interagierenden Personen. Dies kann als Erklärung der Wirkung der Mitarbeiterzufriedenheit auf das Verhalten gegenüber dem Kunden dienen.

Die Equity-Theorie beschäftigt sich mit der Gerechtigkeit von Austauschbeziehungen (Adams, 1963, 1965; Homburg & Stock-Homburg, 2006). Sie wurde zur Erklärung von Einkommensgerechtigkeit entwickelt (Adams, 1965).

Die traditionelle Equity-Theorie spricht jede Art von Zufriedenheit an, bei der eine Person in eine Transaktion investiert und eine Gegenleistung erhält.

Huppertz (1978) analysiert in einer Studie den Effekt der Kundenunzufriedenheit (hier als Konsumenteninput) und erhaltenem Service / Preislevels (hier als Angestellteninput) bei einem bestimmten Geschäft. Etwas später erweiterte er dieses Modell mit einer längeren Liste an Inputfaktoren (I_A) und Outputfaktoren (O_A) des Anbieters. Hier wird angenommen, dass Anbieter, Regierung, öffentliche Einrichtungen etc. von Individuen mit dem Gerechtigkeitsempfinden, das sich aufgrund eigener individueller Richtlinien bildet, gemessen werden. Somit wird das Individuum in einem Austausch mit einer Institution zum Konsumenten und der Tauschpartner zum Anbieter / Repräsentanten (Oliver & Swan, 1989). Der Kunde vergleicht die von ihm erwarteten Input (I_B) / Output (O_B)-Kombinationen beider Seiten und die Folge einer Über- oder Unterfüllung ist Zufriedenheit oder Unzufriedenheit (Adams, 1965).

Der Idealzustand ist somit der Zustand der Gerechtigkeit. Ist dieser nicht gegeben und herrscht ein Zustand der Ungerechtigkeit, stehen nach Stock-Homburg (2007) vier Möglichkeiten zum Ausgleich zur Verfügung:

- Einstellungsänderung: Die kognitiven Komponenten können in Bezug auf Input oder Output – entsprechend der wahrgenommenen Ungerechtigkeit – geändert werden (Adams, 1965)
- Beziehungsende
- Beeinflussung der Interaktionspartner
- Veränderung des Inputs

Die Equity-Theorie dient im Rahmen des Marketing vielfach zur Erklärung von Austauschbeziehungen zwischen Unternehmen und ihren Kunden (Goodwin & Ross, 1992; Hoffman & Kelley, 2000). Dabei werden vermehrt die schon oben aufgeführten Konsequenzen für das Unternehmen aus einer höheren Kundenzufriedenheit untersucht (Kapitel 2.2.1.3). Shapiro (1975) zeigt in seiner Studie, dass sich Personen hauptsächlich in dem Maße an die Gerechtigkeitsvorstellungen halten, in dem sie an die Ausgeglichenheit des Verhältnisses von Input/Output bei zukünftigen Interaktionen glauben.

Für diese Arbeit ist die Equity-Theorie insbesondere für die Erklärung relevant, warum die Händlerzufriedenheit das Verhalten und die Leistungen des Mitarbeiters beeinflusst. Hierbei geht es um das Input-Output-Verhältnis zwischen Hersteller und Händler und ebenso zwischen Händler und Verkäufer. Gerade die Bindung an und der Einsatz für das Unternehmen, korreliert positiv mit der Verkäuferzufriedenheit (Brown & Peterson, 1993).

Zu den Inputs der Händler zählen hier Leistungen und Verhalten. Der Output ist in diesem Fall die Händlerzufriedenheit. Auf der Herstellerseite ist der Input das, was der Hersteller in die Händlerzufriedenheit investiert, während der Herstelleroutput in diesem Fall der Nutzen aus den Leistungen und dem Verhalten der Händler ist. Wenn das Input-Output-Verhältnis in der Austauschbeziehung ausgeglichen ist, stimmen die Aufwendungen des Herstellers, um in die Händlerzufriedenheit zu investieren, nicht immer mit dem Nutzen überein, den er aus dem Händlerverhalten zieht. Dieser Fall tritt ein, wenn die Händlerzufriedenheit relativ gering ist, der Händler sich jedoch ziemlich stark durch sein Verhalten und seine Leistungen engagiert. In dem Fall ist der Nutzen für das Unternehmen aus den Leistungen des Herstellers größer, als die Aufwendungen für die Händlerzufriedenheit. Gemäß den oben aufgeführten Maßnahmen zum Ausgleichen eines Ungleichgewichtes wird der Händler dementsprechend seine Verhaltensweisen anpassen. Ebenso kann er einen Beziehungsabbruch in Kauf nehmen und mit dessen Ankündigung den Hersteller zu einer Änderung seines Inputs zwingen oder, falls dies nicht erfolgt, aus dem Händlervertrag aussteigen. Dies impliziert, dass bei einem Ungleichgewicht die Händlerzufriedenheit gering ist und der Händler als Reaktion seine Leistungen und sein Verhalten dementsprechend anpassen wird.

Die Equity-Theorie erklärt auch die Wirkung der Händlerzufriedenheit auf die Verkäuferzufriedenheit. Hierbei geht es um eine Austauschbeziehung zwischen Händler und Verkäufer. Input und Output der beiden agierenden Personen sind gemäß der zuvor beschriebenen Hersteller-Händler-Beziehung zu sehen. Auch der Verkäufer kann bei einem nicht ausgewogenen Verhältnis die besagten Maßnahmen einleiten und sein Verhalten und seine Leistungen an seine Zufriedenheit anpassen.

3.2 Dissonanz-Theorie

Die größte Verbreitung und Anwendung der Theorien des kognitiven Gleichgewichts (auch Konsistenztheorien genannt) in der Wirtschaftspsychologie hat die Dissonanztheorie von Festinger (1978) gefunden (zitiert nach Wiswede, 2007). Hierbei geht es um die Beziehungen kognitiver Elemente, bspw. zwischen verschiedenen Informationen oder auch zwischen Einstellung und Information sowie zwischen Einstellung und Verhalten. Es geht um die Stärke der Dissonanz in der Funktion des Kognitionseinflusses auf das Verhalten, welches an den Tag gelegt wird. Ein Gleichgewichtszustand herrscht, wenn der vorherige Eindruck mit den darauf folgenden Erfahrungen übereinstimmt.

Die Dissonanz-Theorie dient zur Analyse von Bedingungen innerpsychischer Gleichgewichte bei Individuen (Wiswede, 2007). Die Basis bilden die Gleichgewichtsanahmen von Heider und Festinger (Festinger, 1957; Festinger et al., 1978; Heider, 1944). Das Ziel von Individuen ist es, ein inneres Gleichgewicht zu bekommen, welches durch die Übereinstimmung der psychisch kognitiven Elemente entsteht. Wenn die Kognitionen eines Individuums in Hinblick auf ein Bezugsobjekt in Einklang stehen, liegt kognitive Konsonanz vor. Bei kognitiver Dissonanz liegt ein Ungleichgewicht vor, da die Kognitionen im Widerspruch zueinander stehen (Festinger et al., 1978). Das Bestreben zur Reduktion der Dissonanz wird umso größer, je stärker diese Dissonanz auftritt. Eine Reduktion oder Vermeidung ist mit folgenden drei Maßnahmen möglich (Festinger et al., 1978):

- Änderung kognitiver Elemente der Umwelt
- Ergänzung neuer kognitiver Elemente
- Änderung kognitiver Verhaltenselemente

Trotz der Kritik an den teils unpräzisen Definitionen der Komponenten „innerpsychische Kognitionen“ und der nicht mit einbezogenen Charakteristika der agierenden Individuen ist die Dissonanz-Theorie ein vielfach verwendeter Ansatz u. a. im Bereich Marketing zur Erklärung der Einstellungsänderung des Kunden innerhalb der Mitarbeiter-Kunden-Beziehung (Morwitz & Pluzinski, 1996; Oshikawa, 1968, 1971, 1972; Raffée, Sauter & Silberer, 1973; Schewe, 1976). Insbesondere die Dissonanzreduktion durch Ergänzung neuer kognitiver Elemente wurde in den Fokus gerückt (Rokeach, 1973; Schuchard-Ficher, 1979).

Wenn die Erwartungen des Kunden nicht durch die Verhaltensweisen und Leistungen der Mitarbeiter befriedigt werden, liegt ein Ungleichgewicht vor.

Nach dieser Theorie strebt der Kunde nach einem kognitiven Gleichgewicht. Um dieses zu erreichen, müssen die Erwartungen im Hinblick auf die Leistungen und Verhaltensweisen eines Anbieters erfüllt werden und somit zur Kundenzufriedenheit führen. Das impliziert, dass eine Erfüllung der Kundenerwartungen durch Leistungen und positives Verhalten zur Kundenzufriedenheit führt. Die Nichterfüllung führt zur Unzufriedenheit. Die Verhaltensweisen und Leistungen eines Mitarbeiters haben somit einen positiven Einfluss auf die Kundenzufriedenheit (Stock-Homburg, 2007).

Die Dissonanz-Theorie kann zur Erklärung der Händler-Kunden-Beziehung genutzt werden. Der Kunde steht hierbei im Fokus. Der Kunde muss sich auf die Erfahrungen und das Wissen des Händlers im Augenblick des Kaufes verlassen. Bei der Beratung und/oder dem Serviceprozess steht er in direktem Kontakt zum Händler. Er strebt nach einem kognitiven Gleichgewicht zwischen seinen Erwartungen und den Verhaltensweisen und Leistungen des Händlers. Im Falle großer Dissonanz wird er eine der drei oben dargelegten Maßnahmen ergreifen, um das Gleichgewicht wieder herzustellen. Eine Dissonanz kann entstehen, wenn der Kunde einen anderen Eindruck vom Bezugsobjekt hat, um welches es gerade geht. Ebenso kann der Kunde im Dienstleistungsbereich ein Ungleichgewicht wahrnehmen. Dies gilt es dann auszugleichen. Nur der Kunde kann in diesem Fall Maßnahmen ergreifen, da der Kontaktperson die kognitive Differenz nicht sichtbar ist. Es sind drei Möglichkeiten gegeben. Eine Änderung der kognitiven Elemente der Umwelt ist aber in der Automobilbranche nicht einfach. Wenn der Kontakt aufgrund einer Dienstleistung im Aftersales-Bereich zustande kam, hat der Kunde die Möglichkeit zwischen verschiedenen Vertrags- oder gegebenenfalls freien Werkstätten zu wechseln. Beim Auftreten kognitiver Dissonanz im Kaufprozess bleibt im Rahmen dieser ersten Maßnahme nur der Wechsel zu einem anderen Vertragshändler, ansonsten müssten sich die Präferenzen und somit das Bezugsobjekt ändern.

Die zweite Maßnahme „Ergänzung neuer kognitiver Elemente“ ist ein wesentlich einfacheres Instrument, da es der Kunde bereits durch Informationssuche anwenden kann. Die letzte Handhabe durch Änderung der kognitiven Verhaltenselemente ist ein ähnlich praktisch umsetzbares Mittel und beruht auf der Änderung der Kundenerwartungen, was beispielsweise durch Fachkompetenz des Händlers möglich ist.

Entweder der Händler steht in direktem Kundenkontakt und nimmt hier die Rolle des Verkäufers ein oder ein Verkäufer ist dazwischen geschaltet. Im letztgenannten Fall kann die Dissonanz-Theorie auf die Verkäufer-Kunden-Beziehung angewendet werden und dadurch als Erklärung zur Einstellungsänderung des Kunden dienen.

Die Dissonanz-Theorie kann im Rahmen dieser Arbeit gleichfalls auf die Händler-Verkäufer-Beziehung angewendet werden. Der Verkäufer steht in einer engen Beziehung zum Händler und wird von dessen Verhalten beeinflusst. Bei Wahrnehmung eines Ungleichgewichtes zwischen den Erwartungen des Verkäufers und den Leistungen und Verhaltensweisen des Händlers stehen dem Verkäufer ebenfalls zur Reduktion oder Vermeidung der Dissonanz die drei oben beschriebenen Maßnahmen zur Verfügung, allerdings bedingt durch arbeitsrechtliche Bindung nicht mit gleich großer Flexibilität und Volatilität wie dem Kunden. Die Wahl eines neuen Interaktionspartners ist nur beschränkt möglich (u. a. durch die Kündigungsfrist).

3.3 Balance-Theorie

Zu den Theorien des Einflusses der interpersonellen emotionalen Ausstrahlung gehört unter anderem die von Heider (1944) entwickelte Balancetheorie. Hierbei geht es um interpersonelle Beziehungen in einem Drei-Personen-Modell, das nach einem Gleichgewicht strebt. Gegeben ist das Gleichgewicht, wenn zwei Personen die gleichen emotionalen Einstellungen gegenüber der dritten Person oder dem Bezugsobjekt (der dritten Person oder dem Gegenstand gegenüber) haben. Ein Ungleichgewicht wird durch eine Einstellungsänderung eines Individuums wieder ausgeglichen. Diese Änderung wird durch den Einfluss der anderen Person (in einer triadischen Beziehung durch die „einflussreichere“ Person) provoziert. Dadurch kann die direkte Einstellungsübertragung zwischen Personen erklärt werden.

Ein Gleichgewicht liegt z. B. vor, wenn Mitarbeiter und Kunde eine hohe Zufriedenheit aufweisen. Wenn der Kunde bspw. unzufrieden und der Mitarbeiter zufrieden ist, kann der Kunde seine Einstellung an die des Mitarbeiters anpassen.

Zahlreiche Arbeiten belegen, dass sich eher der Kunde an die Einstellung des Mitarbeiters anpasst als umgekehrt, da der Mitarbeiter eine hohe Bedeutung für die Wahrnehmung eines Unternehmens besitzt und somit die einflussreiche Person darstellt, an der sich der Kunde orientiert (Hurley, 1998; Williams & Attaway, 1996).

Die Balance-Theorie hat vor allem in der Psychologie (Horowitz, Oyons & Perlmutter, 1951; Jordan, 1953) und in der jüngeren Vergangenheit auch im Marketing und der Managementforschung (Andreasen, 1982; Dean, 2002; Manrai, Manrai, Lascu & Ryans, 1997; Phillips, Liu & Costello, 1998; Woodside, 2004) großen Anklang gefunden. Für diese Arbeit ist besonders die Studie von Phillips et. al. (1998) von Bedeutung. Hier werden die Stufen im Vertriebssystem miteinbezogen und das Gleichgewicht zwischen Hersteller, Händler und Kunden analysiert. Dazu besitzt der Mitarbeiter die Möglichkeiten, den Kunden zu beeinflussen (Grönroos, 1980; Sasser, Olsen & Wyckoff, 1978). Ebenso belegen Studien, dass die Einstellung der Mitarbeiter zu einem Unternehmen stabiler ist als die Kundeneinstellung, denn Mitarbeiter erhalten häufigere und intensivere einstellungsbeeinflussende Informationen durch das Unternehmen als die Kunden. In der Einstellungsforschung wird diese Annahme durch den Aspekt der Kontaktintensität unterstrichen. Je intensiver demnach der Kontakt ist, desto stärker ist die Einstellung (Ajzen & Fishbein, 1977).

Die Balance-Theorie stellt somit einen Bezugspunkt des Zusammenhangs zwischen Händlerzufriedenheit und Kundenzufriedenheit dar.

Dieser Erklärungsansatz kann die Beziehung zwischen Händler und Kunden beschreiben. Wenn hier ein Ungleichgewicht herrscht, kann dieses durch die einflussreichere Person, in diesem Fall den Händler, geändert werden. Das Ungleichgewicht wird durch eine Einstellungsänderung auf Seiten des Kunden wieder ausgeglichen. So entsteht die direkte Einstellungsübertragung vom Händler auf den Kunden. Diese Theorie stellt einen Bezugspunkt für die beiden in dieser Arbeit beschriebenen Wege der Wirkung von der Händlerzufriedenheit auf die Kundenzufriedenheit dar. Der zuerst beschriebene Weg ist der direkte, der eingeschlagen wird, wenn der Händler in persönlichen Kontakt zum Kunden tritt.

Der zweite Weg geht über die Funktion des Verkäufers. Wenn ein Ungleichgewicht in der Beziehung zwischen Händler und Verkäufer auftritt, indem beide verschiedene Einstellungen gegenüber einem Bezugsobjekt – hier beispielsweise das Produkt „Automobil“ – haben, kann eine Person die andere beeinflussen. In dieser Konstellation, wird der Händler seine Einstellung auf den Verkäufer übertragen, da er mehr und qualitativ bessere Informationen von Seiten des Herstellers besitzt. Der Kontakt zwischen Hersteller und Händler ist enger und somit ist die Einstellung gemäß des oben

beschriebenen Wirkungszusammenhangs beim Händler stärker. Die Rolle des Verkäufers ändert sich, wenn er in Kundenkontakt steht. Bei einem unausgeglichene Verhältnis, also verschiedenen Einstellungen, ist hier nämlich der Verkäufer in der stärkeren Position, da er in diesem Fall eine gefestigtere Einstellung durch seine Nähe zum Händler hat. Somit kann er den Kunden beeinflussen und seine Einstellung überträgt sich auf ihn.

Beim Zusammensetzen der Wirkungskette zeigt sich, dass sich die Händlerzufriedenheit auch über den indirekten Weg auf den Kunden übertragen kann, in dem sie nämlich auf den Verkäufer wirkt, der dadurch wieder den Kunden beeinflusst.

3.4 Emotional Contagion Konzept

Die dritte relevante Theorie, bei der der Einstellungserwerb über die interpersonelle emotionale Ausstrahlung funktioniert, ist das noch sehr junge Emotional Contagion Konzept (Bernieri, 1988; Chartrand & Bargh, 1999). Es geht um den Einfluss der Einstellung einer Person auf die einer anderen Person mittels „emotionaler Ansteckung“ (Howard & Gengler, 2001). Hierbei spielt der Zeitpunkt der Einstellungsübertragung eine hervorgehobene Rolle, da diese Übergabe bereits vor dem Wahrnehmen des eigentlichen Verhaltens passieren kann (Stock-Homburg, 2007).

Das Konzept wurde von Hochschild (Hochschild, 2006) vor dem Hintergrund, dass Mitarbeiter die Verbindung zwischen Unternehmen und Kunden darstellen, entwickelt. Sie untersucht die Mechanismen, durch die Emotionen zwischen Individuen – mit Fokus auf die interpersonelle Ansteckung durch emotionale Ausstrahlungseffekte – übertragen werden können.

Die Grundannahme beruht darauf, dass sich Individuen gegenseitig emotional „anstecken“ können. Hierbei wird zwischen den verschiedenen Ausprägungen emotionaler Ansteckung differenziert (Homburg & Stock, 2004; Pugh, 2001; Stock & Hoyer, 2005). Auf der einen Seite existiert die rein emotionale Ansteckung auf der Ebene, welche allein durch Mimik und Gestik übertragen wird und eher kurzfristigen Charakter besitzt (Hatfield et al., 1992; Verbeke, 1997). Das heißt, die Einstellungen der „angesteckten“ Person ändern sich nicht langfristig. Auf der anderen Seite gibt es die langfristige Übertragung der Einstellungen durch emotionale Ansteckung (Homburg & Stock, 2004; Pugh, 2001; Stock & Hoyer, 2005). Das funktioniert jedoch nur unter der Voraussetzung einer stabilen Einstellung des übertragenden Individuums im Hin-

blick auf situative Einflüsse. Für diese Arbeit erscheint es sinnvoll, den Begriff "Emotionen" im Sinne von „Affekt“ als breitgefächertes Konstrukt zu sehen und als „a transient reaction to specific encounters with the environment, one that comes and goes depending on particular conditions“ (Lazarus, 1991, S. 47).

Der Transfer von Emotionen beruht zum einen auf einem unbewussten, automatischen, „primitiven“ und einem bewussten Mechanismus (Gump & Kulik, 1997; Sullins, 1991). Der unbewusste Transfer nimmt einen Großteil des Prozesses ein. Im Rahmen dieser Arbeit soll sich auf diesen „primitiven“ unbewussten Vorgang konzentriert werden. Dieser Automatismus geht zunächst in einer kontinuierlichen non-verbalen Kommunikation von statten, in der die interagierenden Personen die Mimik, die Körpersprache und die Stimmlage wahrnehmen und kopieren (Bernieri, 1988; Chartrand & Bargh, 1999; Hatfield et al., 1992; Hietanen, Surakka & Linnankoski, 1998; Lundqvist & Dimberg, 1995; Neumann & Strack, 2000). Schon Pugh (2001) erkannte sowohl das Potential der emotionalen Ansteckung als auch die Gefahr, dass ein Verkäufer seine Unzufriedenheit trotz positivem Engagement im Dienstleistungs- oder Verkaufsprozess mittels emotionaler Ansteckung auf den Kunden übertragen kann.

Großen Anklang fand das Konzept unter anderem in der Marketingliteratur zur Herleitung der Begründung des positiven Einflusses von MitarbeiterEinstellungen auf Kundeneinstellungen. So haben Hennig-Thurau & Paul (2007) in einer Studie bestätigt, dass die Mitarbeiteremotionen eine wichtige Steuergröße für den Dienstleistungserfolg darstellen, indem sie mittels einer empirischen Untersuchung den Einfluss von Mitarbeiteremotionen auf die Kundenemotionen und somit auf die Kundenzufriedenheit analysierten. Die Veränderung geschieht fast unbemerkt. Daraus kann gefolgert werden, dass „(...) ein sehr unzufriedener Mitarbeiter seine negativen Einstellungen zu einem Unternehmen über seine emotionale Ausstrahlung auf die Einstellung der Kunden“ überträgt (Stock-Homburg, 2007, S. 81). Das lässt die Annahme zu, dass der Kunde positiver eingestellt sein wird, wenn der Mitarbeiter sehr zufrieden ist (Ulrich, Halbrook, Meder, Stuchlik & Thorpe, 1991).

Dieses Konstrukt beschreibt den Einfluss des Händlers auf den Kunden. Der Händler besitzt in diesem Fall eine stabile Einstellung zum Hersteller und dessen Leistungen und Rahmenbedingungen. Er kann damit den Kunden unbewusst anstecken, wenn

er in direktem Kontakt mit ihm steht. Ist der Händler unzufrieden, wird dies auch die Kundenzufriedenheit insofern beeinflussen, dass der Kunde auch eine Unzufriedenheit verspürt. Ist die Händlerzufriedenheit jedoch hoch, hat dies umgekehrt einen positiven Effekt auf die Kundenzufriedenheit.

Ebenso wirkt sich die emotionale Ansteckung auf den Verkäufer aus. Der Händler besitzt die gefestigtere Einstellung, da er einen intensiven Kontakt zum Hersteller pflegt und überträgt so unbewusst seine (Un-)Zufriedenheit auf den Verkäufer. Dieser ist bei Betrachtung der Wirkungskette in der Verkäufer-Kunden-Beziehung derjenige mit der stabileren Einstellung. Folglich kann sich hier durch die emotionale Ansteckung die Verkäuferzufriedenheit auf die Kundenzufriedenheit auswirken. Das stellt die indirekte Wirkung des Zusammenhangs von Händler- und Kundenzufriedenheit über die Verkäuferzufriedenheit dar.

4 Hypothesen

Der Zusammenhang zwischen der Händler- und Kundenzufriedenheit ist ein in der Marketing-Literatur erst seit ein paar Jahren diskutiertes Forschungsfeld (Kapitel 2.2.3). Wie die Bestandsaufnahme der Literatur zeigt, kann grundsätzlich angenommen werden, dass die Händlerzufriedenheit in der Automobilwirtschaft einen positiven Einfluss auf die Kundenzufriedenheit hat.

Zur tieferen empirischen Analyse bedarf es eines Datensatzes, welcher sowohl Händlerzufriedenheitsdaten als auch die Zufriedenheitsdaten der dazu passenden Kunden beinhaltet. Dabei sollten die verschiedenen Leistungsbereiche klar strukturiert sein, um die Treiber herauszufinden.

Eine Analyse des Zusammenhangs von Händler- und Kundenzufriedenheit auf Basis repräsentativer dyadischer Zufriedenheitsdaten eines Automobilunternehmens wurde in dieser Form noch nicht durchgeführt. In dieser Arbeit wird von der Wirkungsrichtung ausgegangen, die durch das Aufweisen eines – wenn auch nur schwachen – Einflusses durch bisherige Studien belegt wird. Da das Forschungsfeld noch recht jung ist, stützt sich diese Arbeit hauptsächlich auf die theoretischen Bezugspunkte. Die zuvor betrachteten verhaltenswissenschaftlichen Theorien erlauben Rückschlüsse auf den Zusammenhang zwischen Händler- und Kundenzufriedenheit.

Dabei wird der direkte Zusammenhang zwischen Händler und Kunde wie auch der indirekte Zusammenhang unter Einbezug der Verkäufer betrachtet. Der Verkäufer passt nach Betrachtung der theoretischen Konstrukte seine Zufriedenheit zum großen Teil der Händlerzufriedenheit an, womit der Effekt der gleiche ist. Die Wirkung kann unbewusst über die Einstellungsübertragung erfolgen.

Die Balance-Theorie und das Emotional Contagion Konzept zeigen den direkten Effekt zwischen Händler und Kunde auf. Der Kunde passt sich demnach bei einem Ungleichgewicht der Zufriedenheit des Händlers an, um die Balance wiederherzustellen. Die Equity-Theorie erklärt den Zusammenhang zwischen der Händler-/Verkäuferzufriedenheit und deren Verhalten. Die Dissonanz-Theorie, stellt den Einfluss des Verhaltens auf die Kundenzufriedenheit dar.

Zusammenfassend resultiert aus der theoretischen Diskussion und der Literaturliteraturauswertung, dass von einem positiven Zusammenhang zwischen Händler- und Kundenzufriedenheit ausgegangen werden kann. Im Mittelpunkt der folgenden Untersuchun-

gen steht die Annahme des globalen Effektes, dass die Händlerzufriedenheit einen signifikanten Effekt auf die Kundenzufriedenheit hat.

Im Folgenden wird die Händlerzufriedenheit in ihren verschiedenen Dimensionen betrachtet. Diese beschreiben die diversen Leistungsbereiche der Hersteller-Händler-Beziehung. Hier geht es in erster Linie um die Zufriedenheit der Händler mit dieser Beziehung und den Leistungen, da die Unterstützung durch den Hersteller im Zentrum der Zufriedenheit steht. Das Abhängigkeitsverhältnis durch die rechtlichen Rahmenbedingungen bindet beide aneinander, und die Operationalisierung nach objektiven Kriterien ist annähernd möglich. Weitere Zufriedenheitsdimensionen, hauptsächlich gegeben durch Externalitäten wie Umwelteinflüsse (z. B. die Konjunktur), sind durch eine Recherche nachvollziehbar und betreffen alle Beteiligten. Sie sind jedoch für den Rahmen dieser Arbeit nicht von Relevanz, da es bei der Händlerzufriedenheit um die Zufriedenheit des Händlers mit den Leistungen/Leistungsangeboten der Hersteller und der Beziehung zum Hersteller geht. Nach Locke (1969) ist Zufriedenheit abhängig von den Wertevorstellungen des Individuums. Die Vorstellungen unterliegen Veränderungen. Bei der Händlerzufriedenheit mit den Herstellern sind diese Wertvorstellungen vielmehr in Bezug auf die einzelnen vom Hersteller erwarteten Leistungen zu sehen. Da die Händler ihre Erwartungen mit den Ansprüchen ihrer Kunden abgeglichen haben, sind sie annähernd standardisiert und nicht nach den persönlichen Werten eines Individuums bewertet.

Über den Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und Leistung wurde schon viel diskutiert. Dabei beschreiben die meisten Quellen eine Untrennbarkeit von Händlerzufriedenheit und Händlerleistung (Robicheaux & El-Ansary, 1975; Rueckert & Churchill, 1984). Dem wird zugrunde gelegt, dass die Händlerzufriedenheit zu einer Steigerung der Leistung führt und diese wiederum zu einer höheren Zufriedenheit (Frazier, 1983b; Stern et al., 1989). Als Händlerleistung zählen in quantitativer Hinsicht unter anderem die Anzahl verkaufter Neuwagenfahrzeuge, aber auch die Anzahl der Werkstattdurchläufe. Diese Verknüpfung kann durch die Equity-Theorie begründet werden, da sie den Zusammenhang zwischen Händlerzufriedenheit und Händlerverhalten erklärt (Kapitel 2.3.1.1). Der Zusammenhang wirkt sich in verschiedenen Bereichen unterschiedlich stark aus.

Meinig (1995a) teilt die Leistungsbereiche bei der Erhebung für den deutschen DSI in sieben Gruppen ein (Kapitel 2.2.2.7). Seine Einteilung ähnelt der dieser Untersuchung zugrunde gelegten Differenzierung.

Für diese Arbeit wurden folgende Befragungsmodule erstellt:

1. Allgemeine Bewertung des Herstellers
2. Modellpalette
3. Verkauf Neuwagen
4. Aftersales

Die Einteilung hat ebenfalls eine Ähnlichkeit mit der Erhebung der beiden zuvor diskutierten Händlerzufriedenheitsbefragungen. Die Differenzierung kommt durch die Marktbedingungen und vor allem durch die Befragung eines bestimmten Automobilherstellers zustande.

In der Geschäftsbeziehung geht es zum einen um das Produkt. Dieses steht im Mittelpunkt der rechtlichen Rahmenbedingungen, und darauf sind auch die anderen Leistungen abgestimmt, die ohne dieses Produkt nicht zustande kämen. Das Produkt ist indes der materielle Gegenstand, um den sich die Geschäftsbeziehung dreht. Das Machtverhältnis und die gegenseitige Abhängigkeit prägen aber die Hersteller-Händler-Beziehung (Gassenheimer & Ramsey, 1994). Das asymmetrische Machtverhältnis wird vom Hersteller genutzt, um den Händler zu beeinflussen. Dieser Einfluss kann durch Interaktion zum Tragen kommen, aufgrund „... direct pressure on the target (reseller) to perform a specific behavior or set of behaviors, with adverse consequences on non-compliance stressed and mediated by the source (supplier)“ (Frazier & Rody, 1991, S. 54). Interaktion und Kommunikation stehen somit im Mittelpunkt dieser Geschäftsbeziehung und beeinflussen die Händlerzufriedenheit in hohem Maße, denn nicht nur die Produktzufriedenheit spielt eine Rolle.

In den Bereich der allgemeinen Bewertung des Herstellers fallen Fragen zur der Unterstützung der verschiedenen Bereiche, als auch der Geschäftsbeziehung zum Hersteller. Hier wird die gesamte Zufriedenheit abgefragt, und die Händler können ihrer Zufriedenheit Ausdruck verschaffen, ohne auf spezielle Leistungsbereiche zu achten. Allein die Frage nach der Geschäftsbeziehung zum Hersteller impliziert schon eine Antwort, die sich aus allen Zufriedenheiten zusammensetzt. Neuberger (1974) ist der Meinung, dass für eine Erfassung der Gesamtleistung die einzelnen Leistungsaspekte in ihrer Bedeutung gewichtet und zusammengefasst werden müssen. Er beschreibt das Messproblem der subjektiven Gewichtsentscheidungen. Dieses Problem

kann aber umgangen werden, indem zu den einzelnen Fragen bezüglich spezieller Leistungsaspekte auch Gesamtzufriedenheitsfragen gestellt werden. Die allgemeine Bewertung der Geschäftsbeziehung beschreibt Haltung und Grundtenor der Stimmung des Händlers zum Hersteller und wird durch entscheidende relevante Leistungsbeurteilungen geprägt. Die allgemeine Einschätzung der Unterstützung der Bereiche dagegen ist wieder bereichsabhängig und kann indifferent ausfallen, da jedes Gebiet anderen Unterstützungsausprägungen ausgeliefert ist. Damit kann eine schlechtere Bewertung eines einzelnen Bereichs die Gesamtbewertung stark beeinflussen. Dennoch stellt diese Bewertung einen Richtwert der Zufriedenheit dar.

Eine Unterscheidung erfolgt beim allgemeinen Teil noch in die Bereiche der Zufriedenheit mit der Geschäftsbeziehung und die Zufriedenheit mit der Gesamtzufriedenheit der bereichsübergreifenden Funktionen. Es ist anzunehmen, dass je höher die Händlerzufriedenheit mit dem allgemeinen Bereich Geschäftsbeziehung ist, desto höher ist auch die Kundenzufriedenheit. Weiterhin wird angenommen, dass die Händlerzufriedenheit mit den Funktionen bereichsübergreifend die Kundenzufriedenheit beeinflusst.

Der Leistungsbereich, der die Produktzufriedenheit umfasst, ist klar differenzierbar. Wie oben beschrieben ist dieser Bereich nicht zugehörig zur Interaktion in der Hersteller-Händler-Beziehung, steht jedoch im Mittelpunkt der Geschäftsbeziehung. Hier gibt es eine Unterscheidung zur Mitarbeiter-Kunden-Beziehung, da die Händler nicht nur vom Hersteller, sondern auch vom Kunden abhängig sind. Somit müssen sie sich auf das Produkt, für welches sie Absatzmittler sind, verlassen. Wenn demnach das Produkt Mängel aufweist oder die Produktpalette nicht den Ansprüchen der Kunden entspricht (was sich unter anderem in der Erreichung/Nicht-Erreichung der ökonomischen Ziele widerspiegelt), zeigt sich das in der Händlerzufriedenheit mit dem Produkt. Eine Studie von Meffert et al. (1996) belegt die Produktrelevanz. Sie ermitteln sechs Händlerzufriedenheitsdimensionen und weisen mittels Diskriminanzanalyse die relative Bedeutung der einzelnen Bereiche zur Gesamtzufriedenheit nach.

Zufriedenheitsdimension	Relative Bedeutung in %	Rang relative Bedeutung
Marktaktuelles Produktprogramm	29,9	1.
Fairer Händlervertrag	9,6	5.
Einkaufskonditionen	16,4	3.
Endverbrauchergerichtetes Marketing	22,2	2.
Handelsgerichtetes Marketing	12,9	4.
Partnerschaftliche Zusammenarbeit von Hersteller und Händler	9	6.

Abbildung 14: Dimensionen der Händlerzufriedenheit in der Studie von Meffert/Wöllenstein/Burmann
Quelle: Decker (2000), S. 163

Wie in Abbildung 14 zu erkennen ist, besitzt die Zufriedenheit mit dem Produktprogramm die größte Relevanz. Demnach wird angenommen, dass, je höher die Händlerzufriedenheit mit der Modellpalette, desto höher auch die Kundenzufriedenheit ist. Der dritte Bereich der Herstellerleistung bezieht sich auf sämtliche Interaktionen und Merkmale des Verkaufs. Dieser ist untergliedert in verschiedene Unterstützungsmerkmale des Herstellers, die die Verkaufsaktionen des Händlers ermöglichen und vereinfachen. Dazu gehören die Händlersysteme, die eine schnelle logistische Abwicklung gewährleisten. IT-Systeme legen den Grundstein für die zügige Aktion des Händlers in der Funktion des Absatzmittlers. Sie können durch Komplexität und durch geringe Kontinuität aufgrund schneller Innovationen und Einführung neuer Systeme aber auch zum Hindernis werden. Allerdings sind Systeme die Basis für eine mögliche Geschäftsbeziehung und nicht direkt greifbar. Somit ist anzunehmen, dass sie eher eine untergeordnete Rolle spielen. Auf der anderen Seite kommt die Unterstützung des Herstellers durch kommunikative Instrumente und personelle Unterstützung hinzu. Der Außendienst kann dem Bereich der Unterstützung zugerechnet werden. Er stellt sozusagen die Verbindung zwischen Hersteller und Händler dar. Hess (1994) unterteilt die Händlerzufriedenheitsmerkmale in drei Dimensionen. Eine davon ist die Dimension der Qualität und Form der Unterstützung durch den Hersteller. Der Außendienst erfüllt diese Funktion und ist demnach eine wichtige Komponente in der Händlerzufriedenheit.

Gerade durch eine gezielte Kommunikation mit dem Handel kann die Zufriedenheit hier direkt beeinflusst werden. Dies wird durch die Etablierung eines Feedbackprozesses von Handelsbetrieben in die Vertriebsorganisation möglich. Dabei spielt nicht nur die Kommunikation mit dem Hersteller eine Rolle für die Händlerzufriedenheit,

sondern auch die Betreuung eines jeden einzelnen Bereichs. Die Händlerzufriedenheit mit der Händlerentwicklung ist die Zufriedenheit, die für den Händler besonders wichtig zu sein scheint, da sie ihn direkt tangiert. Somit kann hier schnell Unzufriedenheit entstehen, die sich stark auf die Kundenzufriedenheit auswirken kann. Anders als bei der Produktzufriedenheit lassen sich die Punkte, die zur Unzufriedenheit führen, schnell evaluieren und verbessern. Dementsprechend wird der Händler stark durch diesen Bereich beeinflusst, was sich auf sein Verhalten dem Kunden gegenüber überträgt. Infolgedessen ist davon auszugehen, dass die Händlerzufriedenheit mit dem Außendienst / Händlerentwicklung einen signifikanten Einfluss auf die Kundenzufriedenheit hat.

Der Innendienst stellt eine weitere Untergruppe der personellen Unterstützung dar. Es ist anzunehmen, dass er nicht die gleiche Wichtigkeit beim Händler besitzt, aber dennoch relevant ist. Geprüft werden soll in diesem Fall ebenfalls, inwieweit die Händlerzufriedenheit im Bereich Verkauf mit dem Innendienst einen Effekt auf die Kundenzufriedenheit aufweist.

Decker (2000) beschreibt, dass der Einfluss der Händlerzufriedenheit auf die Händlerleistung im Neuwagenbereich stärker ist, als im Aftersales.

Der Leistungsbereich Aftersales umfasst sämtliche Merkmale zum Servicebereich der Werkstätten und Teile & Zubehör. Hierzu gehören sowohl Teilzufriedenheiten mit den servicespezifischen Systemen, als auch sämtliche technische Geräte und sonstige Merkmale in Bezug auf die Werkstatt und den Pannenservice, welche die Grundlage für eine fachgemäße Abwicklung bieten. Nicht zu vergessen ist die personelle Unterstützung des Herstellers. Nach den zuvor beschriebenen relevanten Zufriedenheitseigenschaften wird abermals zwischen produkt- und interaktionsspezifischen Leistungen unterschieden.

Im Bereich Aftersales Service ist zu prüfen, inwieweit die globale Händlerzufriedenheit einen Einfluss auf die Kundenzufriedenheit hat.

Ein wichtiger Teil der Händlerzufriedenheit ist derjenige, der die direkte Leistung des Händlers am Kunden beeinflusst. Hier geht es um die Leistungen, die die Service Card, Gewährleistungen & Kulanz umfassen. Dem Händler wird bewusst sein, dass eine gute Gewährleistungsdauer und breitgefaste Kulanz von Seiten des Herstellers dem Kunden entgegenkommt. Es wird demnach angenommen, dass eine hohe Händlerzufriedenheit mit dem Dienstleistungsbereich Service Card, Gewährleistung

& Kulanz eine höhere Kundenzufriedenheit hervorruft. Zu dem Bereich Service gehört gleichfalls der Mobile Service und Werkstatttechnik.

Die Händlerzufriedenheit mit Teilen, Zubehör und Lifestyle und den vom Hersteller gestellten Systemen wird nach den oben dargestellten Ausführungen zu den Systemen nicht großen Schwankungen unterliegen. Die logistischen Regelungen und die zur Verfügung gestellten Systeme sind die Basis für eine erfolgreiche Geschäftsbeziehung. Eine Änderung der Systeme und der Werkstattausrüstung könnte auch eine Änderung der Händlerzufriedenheit zur Folge haben. Systeme und logistische Regelungen fallen aber in die mittel- bis langfristige strategische Ausrichtung des Herstellers und sind infolgedessen nicht in einem kurzen Zeitraum veränderbar. Der Implementierungs- und Umgewöhnungsprozess ist in der Regel langwierig. Allerdings ist anzunehmen, dass, je höher die Händlerzufriedenheit im Bereich Aftersales mit IT-/Händlersystemen & Werkstattausrüstung ist, umso höher auch die Kundenzufriedenheit sein sollte.

Dagegen kann die personelle Unterstützung im Servicebereich schneller einer Änderung unterliegen. Sowohl der Innen- als auch der Außendienst sind eine direkte persönliche Schnittstelle zwischen Hersteller und Händler. Analog zu der personellen Unterstützung im Bereich Verkauf kann hier davon ausgegangen werden, dass der persönliche Kontakt von hoher Relevanz für die Händlerzufriedenheit ist und darüber auch die Kundenzufriedenheit prägt. Bei Fragen, Wünschen und Sonderleistungen wird sich der Händler auf den Hersteller verlassen und mit dessen Bereitschaft die Kundenanfragen befriedigen. Zu dem Bereich Aftersales Integrativ zählt auch die Unterstützung von Seiten des Marketings und des Trainings. Der persönliche Kontakt kann auf Grund von zwischenmenschlichen Dissonanzen beeinflusst werden und unterliegt somit größeren Schwankungen. Die Systeme stellen die Basis für eine Grundzufriedenheit dar, die persönliche Unterstützung kann jedoch zu größerer Wirkung auf die Händlerzufriedenheit und somit auch auf die Kundenzufriedenheit führen. Daher ist anzunehmen, dass sowohl die Händlerzufriedenheit im Bereich Aftersales mit dem Außendienst als auch die Händlerzufriedenheit im Bereich Aftersales mit dem Innendienst jeweils eine Wirkung auf die Kundenzufriedenheit haben. Die angesprochenen Zusammenhänge werden in Tabelle 2 als Hypothesen zusammengefasst.

Unabhängige Variable			Abhängige Variable
Modul	Dimension	Hypothese	
Modellpalette	Modellpalette	H _{1a}	Kundenzufriedenheit Kauf
	Modellpalette	H _{1b}	Kundenzufriedenheit Service
Allgemein	Gesamtzufriedenheit	H _{2,1a}	Kundenzufriedenheit Kauf
	Gesamtzufriedenheit	H _{2,1b}	Kundenzufriedenheit Service
	Geschäftsbeziehung	H _{2,2a}	Kundenzufriedenheit Kauf
	Geschäftsbeziehung	H _{2,2b}	Kundenzufriedenheit Service
Aftersales	Service	H _{3,1a}	Kundenzufriedenheit Kauf
	Service	H _{3,1b}	Kundenzufriedenheit Service
	Teile, Zubehör & Lifestyle	H _{3,2a}	Kundenzufriedenheit Kauf
	Teile, Zubehör & Lifestyle	H _{3,2b}	Kundenzufriedenheit Service
	Integrativ	H _{3,3a}	Kundenzufriedenheit Kauf
	Integrativ	H _{3,3b}	Kundenzufriedenheit Service
Verkauf Neuwagen	Personelle Unterstützung	H _{4,1a}	Kundenzufriedenheit Kauf
	Personelle Unterstützung	H _{4,1b}	Kundenzufriedenheit Service
	Distribution / Systeme	H _{4,2a}	Kundenzufriedenheit Kauf
	Distribution / Systeme	H _{4,2b}	Kundenzufriedenheit Service

Tabelle 2: Hypothesen

Die im tabellarischen Überblick dargestellten Hypothesen werden hier nochmals inhaltlich beschrieben.

Modul Modellpalette

H_{1a}: Je höher die Händlerzufriedenheit mit der Modellpalette ist, desto höher ist die Kundenzufriedenheit mit dem Kauf.

H_{1b}: Je höher die Händlerzufriedenheit mit der Modellpalette ist, desto höher ist die Kundenzufriedenheit mit dem Service.

Modul Allgemein

H_{2.1a}: Je zufriedener der Händler mit den gesamten Leistungen des Herstellers ist, desto höher ist die Kundenzufriedenheit mit dem Kauf.

H_{2.1b}: Je zufriedener der Händler mit den gesamten Leistungen des Herstellers ist, desto höher ist die Kundenzufriedenheit mit dem Service.

H_{2.2a}: Je höher die Händlerzufriedenheit mit der Geschäftsbeziehung zum Hersteller ist, desto höher ist die Kundenzufriedenheit mit dem Kauf.

H_{2.2b}: Je höher die Händlerzufriedenheit mit der Geschäftsbeziehung zum Hersteller ist, desto höher ist die Kundenzufriedenheit mit dem Service.

Modul Aftersales

H_{3.1a}: Je höher die Händlerzufriedenheit mit dem Aftersales Service ist, desto höher ist die Kundenzufriedenheit mit dem Kauf.

H_{3.1b}: Je höher die Händlerzufriedenheit mit dem Aftersales Service ist, desto höher ist die Kundenzufriedenheit mit dem Service.

H_{3.2a}: Je zufriedener der Händler mit dem Bereich Aftersales Teile, Zubehör & Lifestyle ist, desto zufriedener sind die Kunden mit dem Kauf.

H_{3.2b}: Je zufriedener der Händler mit dem Bereich Aftersales Teile, Zubehör & Lifestyle ist, desto zufriedener sind die Kunden mit dem Service.

H_{3.3a}: Je höher die Händlerzufriedenheit mit dem Bereich Aftersales Integrativ ist, desto höher ist die Kundenzufriedenheit mit dem Kauf.

H_{3.3b}: Je höher die Händlerzufriedenheit mit dem Bereich Aftersales Integrativ ist, desto höher ist die Kundenzufriedenheit mit dem Service.

Modul Verkauf Neuwagen

H_{4.1a}: Je höher die Händlerzufriedenheit mit dem Bereich Verkauf Neuwagen persönliche Unterstützung ist, desto höher ist die Kundenzufriedenheit mit dem Kauf.

H_{4.1b}: Je höher die Händlerzufriedenheit mit dem Bereich Verkauf Neuwagen persönliche Unterstützung ist, desto höher ist die Kundenzufriedenheit mit dem Service.

H_{4.2a}: Je höher die Händlerzufriedenheit mit dem Bereich Verkauf Neuwagen Distribution / Systeme ist, desto höher ist die Kundenzufriedenheit mit dem Kauf.

H_{4.2b}: Je höher die Händlerzufriedenheit mit dem Bereich Verkauf Neuwagen Distribution / Systeme ist, desto höher ist die Kundenzufriedenheit mit dem Service.

5 Empirische Untersuchung

Die Überprüfung der Hypothesen zum Zusammenhang der Händlerzufriedenheit und der Kundenzufriedenheit stellt die zweite wichtige Zielsetzung dieser Arbeit dar.

Zunächst werden die Grundlagen der Untersuchung, die Datenbasis und die Erhebungsform beschrieben. Anschließend wird auf den Untersuchungsrahmen eingegangen und die theoretischen Gebilde werden operationalisiert, um dann die zur Hypothesenprüfung herangezogenen statistischen Methoden der Datenauswertung darzustellen.

Darauf erfolgt eine empirische Untersuchung um die Erklärungsmodelle des Einflusses der Händlerzufriedenheit auf die Kundenzufriedenheit zu prüfen. Den letzten Teil der Untersuchung bildet die Erörterung der Ergebnisse aus der Hypothesenprüfung.

5.1 Design der Untersuchung

5.1.1 Wahl der Stichprobe und Erhebungsdesign

Zur Analyse des Einflusses der Händlerzufriedenheit auf die Kundenzufriedenheit liegen die von einem Beratungsunternehmen erhobenen repräsentativen Daten eines deutschen Premium-Automobilherstellers vor. Bei der Erhebung konnte von der Autorin keinerlei Einfluß genommen werden.

Aufgrund der bereits diskutierten Relevanz eines dyadischen Designs wurden sowohl Befragungen bei Händlern als auch bei ihren Kunden durchgeführt. Ebenso wird durch die Befragung innerhalb eines Unternehmens eine homogene Struktur der Händler und Kunden sowie eine einheitliche Basis gewährleistet.

In einem deutschsprachigen Land wurde im Jahre 2005 eine Vollerhebung sowohl der dort ansässigen Händler des Premium-Automobilherstellers als auch der Kunden, die gerade einen Kauf- oder Serviceprozess abgeschlossen hatten, durchgeführt. Dies soll eine genaue zielgerichtete Analyse ermöglichen.

Grundsätzlich kann die Operationalisierung von Zufriedenheit auf zwei verschiedene Weisen durchgeführt werden: Es können entweder subjektive Befragungen angewendet oder eine Messung objektiv beobachtbare Indikatoren (bspw. Fluktuationsra-

te) vorgenommen werden (Andreasen, 1982). In der Regel wird die erste Methode von Wissenschaft und Praxis verwendet, da es sich bei der Zufriedenheit um ein nicht wahrnehmbares psychologisches Konstrukt handelt und die objektiv messbaren Indikatoren Ersatzkriterien darstellen, die auch durch andere Einflüsse entstehen können (vom Holtz, 1998). Daher werden für diese Arbeit ausschließlich Daten aus Befragungen subjektiver direkter Art genutzt.

Als Erhebungsform wurde für die Händler die schriftliche Befragung ausgewählt. Die schriftliche Befragung ist ohne großen Zeitaufwand durchführbar. Sie ist normalerweise eine Form mit geringem Kostenaufwand (Teichert, 1999). Die Befragten wurden per Post über die Erhebungsart und den Ablauf informiert, wobei sich in schriftlicher Form ein größeres Volumen an Fragen unterbringen lässt, was sich für die Händler eignet, da hier mehrere komplexe Leistungsdimensionen existieren. Allerdings muss an dieser Stelle angemerkt werden, dass die schriftliche Befragung keinerlei Möglichkeiten zur Motivation der Befragten bietet und folglich ein erhöhtes Abbruchrisiko besteht (Berekoven, Eckert & Ellenrieder, 1999).

Bei der Kundenbefragung fiel die Wahl im Rahmen dieser Arbeit auf die telefonische Form. Sie ist ebenso ein verhältnismäßig kostengünstiges Instrument, mit dem eine sehr große Anzahl von Personen – zwar mit einem größeren Zeitaufwand – aber mit einer hohen Rücklaufquote befragt werden kann. Da die Kundenzufriedenheitsfragen in ihrer Anzahl übersichtlich sind, ist die telefonische Befragung am effektivsten.

5.1.2 Fragebogendesign

Der Fragebogen für die Händler unterscheidet sich zum Kundenfragebogen hauptsächlich durch die Vielzahl der verschiedenen Dimensionen. Die Hersteller-Händler-Beziehung ist komplex und durch die große Anzahl an Leistungsbereichen geprägt. Der Kunde wird nur nach der in Anspruch genommenen Dienstleistung, also nach dem Kauf- oder Serviceprozess befragt. Beide Fragebögen verwenden als Antwortdimensionen fünfstufige Likertskalen.

5.1.3 Händlerbefragung

Der Fragebogen für die Händler war so konzipiert, dass sich die Fragen in verschiedene durch die Leistungsbereiche abgegrenzte Module unterteilten. Dabei wurden

sowohl die Zufriedenheiten mit den Produkten, den Systemen und den Dienstleistungen als auch die Zufriedenheit mit der Geschäftsbeziehung zum Hersteller abgefragt. Die Händler hatten die Möglichkeit, ihre Stimmung und Einstellung zu den einzelnen Fragen auf einer 5-stufigen Ratingskala von „äußerst zufrieden“ bis „sehr unzufrieden“ einzuordnen, wobei „äußerst zufrieden“ der Wert 5 zugeordnet wurde und „sehr unzufrieden“ der Wert 1. Sie konnten ihre Gesamtzufriedenheit mit dem jeweiligen Bereich zum Ausdruck bringen, um dann genauer auf die einzelnen Bereichsmerkmale einzugehen.

Modul Allgemeine Bewertung

Bei dieser Dimension steht die Geschäftsbeziehung zwischen Hersteller und Händler als auch die Gesamtzufriedenheit mit den Funktionen in allen Bereichen im Vordergrund. Zum einen geht es in zwei Fragen um die Entwicklung der Geschäftsbeziehung und zum anderen wird nach der Zufriedenheit mit den Funktionen Marketing, IT-/Händlersysteme, Training, Außendienst und Innendienst in allen Bereichen (Verkauf, Aftersales) gefragt. Die Fragen wurden wie das folgende Beispiel formuliert: „Auf Basis all Ihrer Erfahrungen mit der Unterstützung des Herstellers hinsichtlich Verkauf Neuwagen und Aftersales, wie zufrieden sind Sie insgesamt mit der Unterstützung im Marketing?“

Modul Modellpalette

Diese Dimension umfasst nur vier Fragen zur Produktqualität und -attraktivität, zum Preis-Leistungs-Verhältnis der Modelle und zu den Sonderausstattungen. „Wie zufrieden sind Sie mit der Auslieferungsqualität der Neuwagen in Bezug auf die Produktqualität?“ ist bspw. eine der Fragen.

Modul Verkauf Neuwagen

Die 29 Fragen zu diesem großen Leistungsbereich befassen sich mit der Marketingunterstützung und den Kommunikations- und Verkaufsförderungsmaßnahmen, die dem Händler vom Hersteller zur Verfügung gestellt werden. Des Weiteren werden Fragen zu der Funktionalität und der Nützlichkeit von IT- und Händlersystemen gestellt. Von hoher Relevanz sind nach den theoretischen Ausführungen zu den Konstrukten in Kapitel 3 die Zufriedenheitsfragen zu technischem und nicht-technischem Training sowie zum Außen- und Innendienst. Diese personelle Unterstützung ist

nochmals in die verschiedenen Unterabteilungen des Herstellers eingeteilt. In den Bereich Distribution / Auslieferung fallen bspw. folgende Fragen: „Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit dem Hersteller im Bereich Distribution und Auslieferung neuer Automobile?“ oder „Wie zufrieden sind Sie mit der Verfügbarkeit neuer Automobile?“. Insgesamt ist das Modul Verkauf Neuwagen in 6 Subskalen und eine Gesamtzufriedenheitsfrage eingeteilt. Diese Subskalen stellen die oben erläuterten Funktionsbereiche dar.

Modul Aftersales

Der Bereich des Services ist die im Fragebogen mit 55 Fragen am stärksten berücksichtigte Zufriedenheitseinschätzung, welche in Bereiche gegliedert wurde. Die Skala Aftersales Service umfasst 15 Fragen, die in Subskalen zu unterteilen sind: Gesamtzufriedenheit Service, Gewährleistung und Kulanz, Werkstatttechnik, Mobiler Service und IT-/Händlersysteme. Exemplarisch wird hier eine Zufriedenheitsfrage aus der Skala Aftersales Service – Werkstatttechnik angeführt: „Wie zufrieden sind Sie mit der Unterstützung des Herstellers im Hinblick auf die Werkstatttechnik bzgl. Umfang, Auswahl & Angebot von Werkstattgeräten?“.

Im zweiten Teil des Moduls Aftersales geht es um Teile, Zubehör und Lifestyle. Die dazugehörigen 11 Fragen sind den Skalen Gesamtzufriedenheit, Logistik, Produkte und IT-/Händlersysteme zugeordnet. Die Händler beantworteten bspw. folgende zur Skala Logistik gehörende Fragen: „Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit dem Logistikprozess für Teile & Zubehör?“, „Wie zufrieden sind Sie mit der Verfügbarkeit von Teilen?“, „Wie zufrieden sind Sie mit der Verfügbarkeit von Zubehör?“, „Wie zufrieden sind Sie mit der Verfügbarkeit von Merchandising- & Licensing-Artikeln?“ und „Wie zufrieden sind Sie mit dem Zustand der gelieferten Ware?“.

Der dritte Teil des Moduls befasst sich mit der persönlichen Unterstützung und Kommunikation von Seiten des Herstellers und umfasst alle Subskalen unter dem Begriff „Aftersales Integrativ“. Die 25 Fragen sind in folgende Skalen eingeteilt: Marketing, Training, Innendienst und Außendienst. Der Bereich Integrativ umfasst die verschiedenen Funktionen der Organisation, die zu dem Geschäftsbereich Aftersales gehören. Zur Subskala Marketing geben die Händler ihre Zufriedenheitseinschätzung zum Beispiel zu folgenden Fragen ab: „Wie zufrieden sind Sie mit der Marketingunterstützung durch den Hersteller speziell im Bereich Service?“, „Wie zufrieden sind Sie mit der Marketingunterstützung durch den Hersteller im Bereich Teile, Zubehör,

Merchandising & Licensing?“ und „Wie zufrieden sind Sie mit der Unterstützung durch den Hersteller im Bereich Aftersales-Kommunikation?“.

5.1.4 Kundenbefragung

Für die Kunden wurden zwei verschiedene Fragebögen – einer für den Kauf- und einer für den Serviceprozess – konzipiert, die sich jedoch nur inhaltlich an Kauf oder Service orientieren, von der Struktur aber identisch aufgebaut sind. Beide umfassen jeweils eine Gesamtzufriedenheitsfrage und neun weitere Fragen, die den Prozess und zwei, die die Loyalität betreffen. Dabei konzentrieren sich die Fragen hauptsächlich auf den Prozess und weniger auf das Produkt. Im Mittelpunkt steht die Dienstleistung, also die Interaktion zwischen Händler/Verkäufer und Kunde. Ihre Zufriedenheit konnten sie auf einer 5-stufigen Ratingskala von „trifft vollständig zu“ bis „trifft gar nicht zu“ einordnen, wobei „trifft vollständig zu“ der Wert 5 zugeteilt wurde und „trifft gar nicht zu“ der Wert 1. Die Prozessfragen im Bereich Kauf lauten bspw. folgendermaßen: „Wie zufrieden sind Sie mit Ihrem Verkäufer in Bezug auf Freundlichkeit und Aufmerksamkeit?“, „Wie ist der Verkäufer auf Ihre persönlichen Anforderungen eingegangen?“ oder „Wie zufrieden waren Sie mit den Produktkenntnissen Ihres Verkäufers?“.

Die Merkmale des Kaufprozesses:

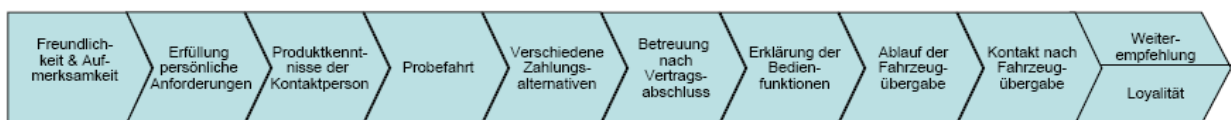


Abbildung 15: Darstellung des Kaufprozesses

Die Merkmale des Serviceprozesses:



Abbildung 16: Darstellung des Serviceprozesses

5.2 Durchführung der Erhebung

Die eigentliche Befragung der Händler erfolgte in zwei Schritten. Zuerst wurden sämtliche Händler des Automobilherstellers in dem Zielland der Befragung schriftlich über die Maßnahme und den Vorgang informiert. Im zweiten Schritt wurde allen 84 Händlern der Fragebogen zugesandt, von denen 64 den Fragebogen – zu Genüge beantwortet – zurückschickten. Dies ergibt eine höchst zufriedenstellende Rücklaufquote von über 76 %.

Befragung		
Händler	Angeschrieben:	N = 84
	Rücklauf:	n = 64
Kunden	Rücklauf Kauf	n=5605
	Rücklauf Service	n=3928

Abbildung 17: Rücklauf der Befragung

Bei den Kunden fand ebenfalls eine Vollerhebung statt. Sie wurden in einem zeitnahen Abstand von zwei bis fünf Wochen und maximal 60 Tagen nach dem Kauf oder nach Inanspruchnahme einer Serviceleistung telefonisch kontaktiert. Davon beantworteten 5.605 Kunden die Fragen zu ihrer Kaufzufriedenheit und 3.928 gaben Auskunft über ihre Servicezufriedenheit. Die Rücklaufquote betrug 75 %.

Die Händler sind in sieben verschiedene Regionen des Landes unterteilt. Der Rücklauf der Händler besetzt diese Gebiete wie folgt:

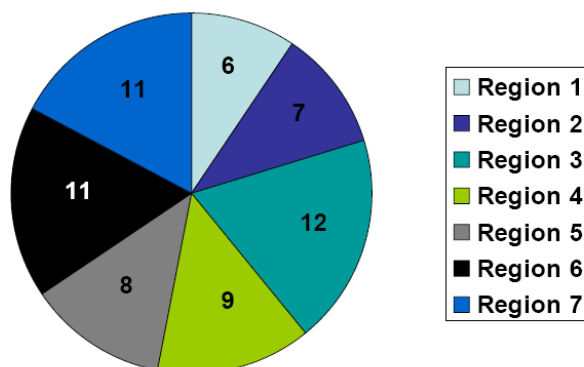


Abbildung 18: Unterteilung des Händlerrücklaufs nach Händleranzahl in die verschiedenen Regionen

Der Tabelle nach zu urteilen, ist die Stichprobe, was die Differenzierung in die verschiedenen Regionen angeht, einigermaßen gleichmäßig verteilt. Bei der Zuordnung der verschiedenen Gruppen nach Vertriebsgröße dienten die Jahreszielvorgaben als Basis.

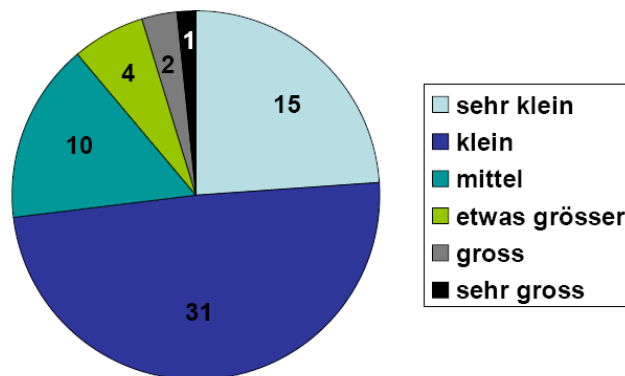


Abbildung 19: Unterteilung des Händlerrücklaufes nach Händleranzahl in Betriebsgrößen

Ein Großteil der Händler hat einen kleinen bis mittleren Betrieb, ein Händler konnte nicht genau einer Betriebsgröße zugeordnet werden.

Bei genauerer Untersuchung der Stichprobe interessiert insbesondere die Ausfallanalyse der Händler. Die Frage, ob es einen Unterschied gibt zwischen den Händlern, die geantwortet haben und den Händlern, die nicht geantwortet haben, kann man durch einen Gruppenvergleich der Kundendaten (Gruppe 1: Kundenzufriedenheitsdaten zu denen der passende Händler geantwortet hat; Gruppe 2: Kundenzufriedenheitsdaten zu denen keine passende Händlerdaten vorliegen) mit Hilfe des t-Tests feststellen. Dieser sagt bei einem Signifikanzniveau von 5 % aus, dass sowohl beim Kauf- als auch beim Serviceprozess die Händler der unzufriedeneren Kunden nicht geantwortet haben (Kauf: nicht geantwortet: $x = 4.68$, $SD = .650$; geantwortet: $x = 4.75$, $SD = .503$; t-Wert = -4.856 ; Service: nicht geantwortet: $x = 4.55$, $SD = .743$; geantwortet: $x = 4.62$, $SD = .503$; t-Wert = -3.350). Durch dieses Ergebnis kann zumindest bei den Kundenzufriedenheitsdaten eine eingeschränkte Varianz angenommen werden, da die unzufriedeneren Kunden aufgrund der nicht dazu vorhandenen Händlerdaten nicht in die Analyse des Zusammenhangs der beiden Zufriedenheiten eingehen. Eine eingeschränkte Varianz führt dazu, daß die Wahrscheinlichkeit von signifikanten Ergebnissen eingeschränkt wird. Allerdings wird bei Sichtung der oben aufgeführten Ergebnisse deutlich, dass die Abweichung zwar signifikant die geringe die Effektgröße hingegen nicht besonders bedeutsam ist.

6 Ergebnisse

Vor der empirischen Untersuchung werden zunächst die fehlenden Werte mit der Software Norm Version 2.03 (Schaefer, 1999) approximiert und eingefügt. Die Multiple Imputation ist in diesem Fall die empfohlene Methode, da mit singulärer Imputation Varianz verloren gehen kann. Der verwendete Expectation-Maximization-Algorithmus „(...) leads to less biased and more efficient parameter estimates when compared with other missing data strategies“ (Dormann & Zapf, 2004). Dieser kommt in der Software Norm zur Anwendung. Um daraufhin die Struktur der Fragebögen zu untersuchen, wurde ein datenreduzierendes Verfahren eingesetzt. Die empirische Untersuchung erfolgt dann mit Hilfe der zuvor generierten Zufriedenheitsdimensionen.

6.1 Dimensionalitätsüberprüfungen

Zunächst kamen vor Anwendung der hypothesenprüfenden Verfahren, um die dimensionale Struktur der im Händlerfragebogen verwendeten Konstrukte zu untersuchen, explorative Faktorenanalysen zum Einsatz. Es wurden Hauptkomponentenanalysen (Principal Components Analyses, PCA, Hotelling, 1933) mit Varimax-Rotation verwendet.

Die Extraktion der Faktoren erfolgte anhand des Scree-Tests (Cattell, 1966). In dem Eigenwertediagramm werden die Faktoren, die vor dem „Knick“ liegen, als bedeutsam erachtet. Zur vorherigen Eignungsprüfung der erhaltenen Korrelationsmatrix wurden das Kaiser-Meyer-Olkin-Maß (KMO-Maß) und der Bartlett-Test auf Sphärizität herangezogen. Das errechnete KMO-Maß sollte nach den von Kaiser (1960) aufgestellten Bewertungskriterien ≥ 0.5 sein, um noch als akzeptabel eingestuft zu werden. Der Bartlett-Test auf Sphärizität sollte die Nullhypothese des Vorliegens einer Einheitsmatrix mit der kritischen Irrtumswahrscheinlichkeit von ≤ 0.05 verwerfen.

6.1.1 Faktorenanalysen

In die Faktorenanalyse wurden die Subskalen der Module eingebracht. Bei allen Faktorenanalysen liegt der KMO-Wert zwischen .702 und .777, also nach den von Kaiser

(Kaiser (1960) zitiert nach Brosius, 2004) aufgestellten Kriterien im akzeptablen Bereich. Der Bartlett-Test verwarf die Nullhypothese mit dem Vorliegen einer Einheitsmatrix mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von weniger als einem Promille ($p=.000$). Infolge dessen wird eine Durchführung der Faktorenanalyse als sinnvoll erachtet.

- PCA I: Die erste PCA untersuchte die Dimensionalität der im Fragebogen unter dem Modul Verkauf Neuwagen einbezogenen Subskalen.
- PCA II: Die zweite PCA prüfte die Dimensionalität des Teilmoduls Aftersales Service.
- PCA III: Die Dimensionalität der vier Subskalen des Teilmoduls Aftersales Teile, Zubehör & Lifestyle wurde in der dritten PCA untersucht.
- PCA IV: Die vierte PCA bezog die Faktoren des Teilmoduls Aftersales Integrativ ein.
- PCA V: Die fünfte PCA inkludierte die Items des Moduls Modellpalette.
- PCA VI: Die sechste PCA bezog die Items des Moduls Geschäftsbeziehung ein.
- PCA VII: Die siebte PCA prüfte die Dimensionalität der Faktoren zur Gesamtzufriedenheit.

Bei der Darstellung der Ergebnisse werden nur die Faktorladungen ≥ 0.300 berücksichtigt.

PCA I

In die erste PCA wurden sieben Items des Moduls Verkauf Neuwagen einbezogen. Bei der PCA ergab sich eine zweifaktorielle Struktur mit der aufgeklärten Varianz von 62.08 %. Dabei entfielen 35.01 % auf den ersten und 27.07 % auf den zweiten Faktor.

Die Aufbereitung der Faktorladungen zeigte ein äußerlich klares Bild, bei dem alle Items die Kriterien der eindeutigen Zuordenbarkeit und ausreichenden Ladungshöhe erfüllten. Die extrahierten Faktoren konnten dabei über die auf sie ladenden Items inhaltlich als „Zufriedenheit Verkauf Neuwagen – Persönliche Unterstützung“ (Faktor 1) und „Zufriedenheit Verkauf Neuwagen – Distribution / Systeme“ (Faktor 2) interpretiert werden. In Faktor 1 werden dementsprechend alle Bereiche mit der persönlichen Unterstützung wie Außendienst, Innendienst Marketing und Gesamtzufriedenheit gebündelt. Bei Faktor 2 weist die Variable „Distribution & Auslieferung“ die höchste Ladung auf, worauf „IT-/Händlersysteme“ und das „Training“ (was in diesem Fall meist aus technischem Training besteht) folgen. Es wird deutlich, dass diese beiden

Faktoren sich bei der kommunikativen Komponente unterscheiden. Faktor 1 füllt diesen Bereich voll aus, da Marketing auf Kommunikation basiert, und Innen- und Außendienst sind Funktionen, die Menschen erfüllen. Bei Faktor 2 basieren die Items auf den technischen Hilfsmitteln und der Logistik des Herstellers.

Verkauf Neuwagen	Faktor 1 Persönliche Unterstützung	Faktor 2 Distribution/ Systeme
Verkauf NA Distribution & Auslieferung		0,896
Verkauf NA Marketing	0,812	
Verkauf NA IT-/Händlersysteme		0,729
Verkauf NA Training		0,636
Verkauf NA Außendienst	0,767	
Verkauf NA Innendienst	0,683	
Allgemein: Gesamtzufriedenheit – Wie zufrieden sind Sie (alle Aspekte der Unterstützung) insgesamt mit der Unterstützung durch den Hersteller im Bereich Verkauf NA?	0,731	

Tabelle 3: Ergebnisse Faktorenanalyse Modul „Verkauf Neuwagen“

PCA II

Zur Prüfung der Dimensionalität des Moduls Aftersales Service wurden die vier dazu gehörigen Variablen untersucht. Bei der PCA ergab sich eine einfaktorielle Struktur mit der aufgeklärten Varianz von ca. 54.39 %. Eine differenzierte inhaltliche Interpretation muss hier nicht geschehen, da alle Variablen auf den einen Faktor laden und dieser somit mit der Modulbezeichnung „Aftersales Service“ genügend beschrieben ist. Von Interesse ist hier dennoch die Höhe der Faktorladungen. Die Varianz der Variable, welche die Gesamtzufriedenheit mit dem Aftersales Service beschreibt, besitzt die höchste Ladung auf dem Faktor.

Faktor Händler Aftersales Service	Faktor 1 Aftersales Service
Allgemein: Gesamtzufriedenheit – Wie zufrieden sind Sie (alle Aspekte der Unterstützung) insgesamt mit der Unterstützung durch den Hersteller im Bereich Aftersales Service?	0,736
Aftersales Service – Gewährleistung & Kulanz insgesamt	0,759
Aftersales Service – Werkstatttechnik insgesamt	0,731
Aftersales Service – Mobiler Service insgesamt	0,667
Aftersales Service – IT-/Händlersysteme insgesamt	0,789

Tabelle 4: Ergebnisse Faktorenanalyse Modul „Aftersales Service“

Darauf folgt die Variable „Gewährleistung und Kulanz“, die aus zwei Zufriedenheits-einschätzungen der Händler zu den dort gegebenen Leistungen des Hersteller zusammengefasst ist. Inhaltlich beurteilt der Händler dabei zum einen Regulierung, Abwicklung und Handhabung, auf der anderen Seite muss er beurteilen, ob die gegenwärtigen Gewährleistungs- und Kulanzbedingungen die Erwartungen eines Kunden im Premiumsegment entsprechen.

Die nächste Variable stellt die Zufriedenheit mit der Werkstatttechnik dar. Im Einzelnen gehen hier die Beurteilungen zum Umfang, Angebot, Beratung von Werkstattgeräten sowie zur Werkstattplanung und Bauberatung ein.

Zum Mobilien Service gehört die Pannenhilfe mit der Abwicklung und der Kostenerstattung der Pannengekosten. Die IT-/Händlersysteme umfassen im Einzelnen sowohl die Systeme zur Abwicklung von Gewährleistungs- und Kulanzfällen als auch das System zur Abwicklung technischer Fragen.

PCA III

Zur Prüfung der Dimensionalität des Teilmoduls Aftersales Teile, Zubehör & Lifestyle gehen die dazugehörigen vier Items in die explorative Faktorenanalyse ein. Das erhaltene Ergebnis verwies auf eine einfaktorielle Struktur mit einer aufgeklärten Varianz von insgesamt ca. 54.39 %. Der extrahierte Faktor konnte über die auf ihn ladenden Items inhaltlich als „Aftersales Teile, Zubehör & Lifestyle“ interpretiert werden.

Faktor Händler Aftersales Teile, Zubehör & Lifestyle	Faktor 1 Aftersales, Teile, Zube- hör&Lifestyle
Allgemein: Gesamtzufriedenheit – Wie zufrieden sind Sie (alle Aspekte der Unterstützung) insgesamt mit der Unterstützung durch den Hersteller im Bereich Aftersales Teile und Zubehör?	0,692
Aftersales Teile, Zubehör&Lifestyle – Logistikprozess insgesamt	0,865
Aftersales Teile, Zubehör&Lifestyle – Produkte insgesamt	0,858
Aftersales Teile, Zubehör&Lifestyle – IT-/Händlersysteme insgesamt	0,840

Tabelle 5: Ergebnisse Faktorenanalyse Modul „Aftersales Teile, Zubehör & Lifestyle“

Er inkludiert sowohl die Gesamtzufriedenheitseinschätzung des Händlers zu dem Bereich, als auch den Logistikprozess, die Produkte insgesamt und die ihm zur Verfügung gestellten IT- und Händlersysteme für Teile, Zubehör und Lifestyle-Produkte.

PCA IV

Die vierte Überprüfung der Dimensionalität ihrer zugehörigen Variablen befasste sich mit dem Teilmodul Aftersales Integrativ.

Bei der PCA ergab sich eine einfaktorielle Struktur mit der aufgeklärten Varianz von 66.74 %. Der abstrahierte Faktor steht somit inhaltlich für die gesamte Zufriedenheit mit dem Teilmodul Aftersales Integrativ.

Faktor Händler Aftersales Integrativ	Faktor 1 Aftersales Integrativ
Aftersales Integrativ – Marketing	0,826
Aftersales Integrativ – Training	0,805
Aftersales Integrativ – Innendienst	0,801
Aftersales Integrativ – Außendienst	0,740

Tabelle 6: Ergebnisse Faktorenanalyse Modul „Aftersales Integrativ“

Die höchste Ladung besitzt die Beurteilung des Marketings im Aftersales Bereich, dicht gefolgt von Training, Innen- und Außendienst. Der Faktor weist, wie bereits beschrieben, eine hohe kommunikative und personelle Komponente auf.

PCA V

Die im Folgenden beschriebene Skala umfasst alle Items zur Modellpalette und erklärt über 50 % der Varianz.

Skala Modellpalette

Skala Modellpalette	Faktor 1 Modellpalette
Modellpalette: Preis-Leistungs-Verhältnis	0,773
Modellpalette: Auslieferungsqualität (Produktqualität)	0,765
Modellpalette: Attraktivität der Sonderausstattungen und Pakete aus Kundensicht	0,738
Modellpalette: Modell-Attraktivität aus Kundensicht im Vergleich zum Wettbewerber	0,540

Tabelle 7: Ergebnisse Faktorenanalyse „Modellpalette“

PCA VI

Bei der Prüfung der Dimensionalität der Skala „Geschäftsbeziehung“ resultiert ein Faktor mit einer aufgeklärten Varianz von ca. 76 %.

Skala Geschäftsbeziehung

Skala Geschäftsbeziehung	Faktor 1 Geschäftsbeziehung
Geschäftsbeziehung mit Hersteller: Gesamtzufriedenheit	0,873
Entwicklung Geschäftsbeziehung zum Hersteller im letzten Jahr	0,873

Tabelle 8: Ergebnisse Faktorenanalyse „Geschäftsbeziehung“

PCA VII

Bei der letzten Faktorenanalyse zur Prüfung der Skala „Gesamtzufriedenheit Funktionen“ ergibt sich eine einfaktorielle Struktur mit einer aufgeklärten Varianz von ca. 50 %. Die höchste Ladung auf diesen Faktor zeigt das Item „Innendienst“, wie Tabelle 9 verdeutlicht.

Skala Gesamtzufriedenheit

Skala Gesamtzufriedenheit	Faktor 1 Gesamtzufriedenheit
Unterstützung durch Hersteller: Innendienst	0,810
Unterstützung durch Hersteller: Außendienst	0,666
Unterstützung durch Hersteller: Marketing	0,651
Unterstützung durch Hersteller: Training	0,650
Unterstützung durch Hersteller: IT-/Händlersysteme	0,567

Tabelle 9: Ergebnisse Faktorenanalyse „Gesamtzufriedenheit“

Alle Skalen und Faktoren weisen eine Reliabilität nach Cronbachs Alpha zwischen .653 und .784 auf, wie in Tabelle 10 nachgelesen werden kann.

Skalen	Itemanzahl	Mean	SD	Antwortformat	α
Verkauf – Persönliche Unterstützung	4	3.56	.61	1-5	.712
Verkauf – Distribution / Systeme	3	3.46	.49	1-5	.690
Aftersales – Service	5	3.19	.49	1-5	.804
Aftersales – Teile, Zubehör & Lifestyle	4	3.33	.50	1-5	.827
Aftersales – Integrativ	4	3.54	.51	1-5	.802
Modellpalette	4	3.35	.49	1-5	.653
Geschäftsbeziehung	2	2.71	.66	1-5	.687
Gesamtzufriedenheit	5	3.24	.51	1-5	.668

Tabelle 10: Deskriptive Kennwerte der verwendeten Skalen

6.1.2 Kundenfragebögen

Zur Untersuchung der Dimensionalität der Kundenskalen gingen sowohl die Variablen zur Kundenzufriedenheit mit dem Kauf, als auch die Variablen der Kundenzufriedenheit mit dem Service in jeweils eine explorative Faktorenanalyse ein.

PCA Kauf

In die erste PCA wurden zwölf Items des Bereichs Kauf einbezogen. Da die Werte beim KMO-Maß mit .918 nach den von Kaiser (1960) aufgestellten Kriterien den akzeptablen Bereich erreichen, und der Bartlett-Test die Nullhypothese mit dem Vorliegen einer Einheitsmatrix mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von weniger als einem Promille verwarf ($p=.000$), wird eine Durchführung der Faktorenanalyse als sinnvoll erachtet.

Bei der Sichtung der Anti-Image-Datei werden die MSA-Werte (Measure of Sampling Adequacy) geprüft, und es kann festgestellt werden, dass alle Werte zwischen .906 und .938, also nach Kaiser (1960), im akzeptablen Bereich liegen. Somit werden alle Variablen in das faktoranalytische Modell aufgenommen.

Bei der PCA ergab sich eine einfaktorielle Struktur mit der aufgeklärten Varianz von 38.8 %. Die nach ihrer Größe sortierten Faktorladungen der zehn Items auf den rotierten Faktor sind in Tabelle 11 abgetragen.

Item	Faktor 1
Kauf insgesamt	.789
Befriedigung persönliche Anforderungen	.747
Freundlichkeit & Aufmerksamkeit	.731
Weiterempfehlungsbereitschaft	.710
Produktkenntnisse des Verkäufers	.679
Fahrzeugübergabe: Erklärung Bedienfunktionen	.660
Fahrzeugübergabe: reibungsloser Ablauf	.629
Betreuung nach Vertragsabschluss	.627
Verschiedene Zahlungsalternativen	.615
Probefahrt	.449

Nur Faktorladungen $\geq .4$ sind wiedergegeben

Tabelle 11: Darstellung Faktorladungen Kundenzufriedenheit Kauf

Diese Aufbereitung der Faktorladungen zeigte ein äußerlich klares Bild, bei dem die meisten Items die Kriterien der eindeutigen Zuordenbarkeit und ausreichenden Ladungshöhe erfüllten. Da zwei Werte inakzeptabel sind, werden die Items „nach Fahrzeugübergabe: „Betreuung“ und „Service- und Reparaturarbeiten in Zukunft beim Vertragshändler“ aus der Analyse ausgeschlossen. Durch den Ausschluss erhöht sich die durch den Faktor erklärte Varianz auf 44.8 %. Der extrahierte Faktor bekommt die Bezeichnung der Markiertvariablen: „Gesamtzufriedenheit Kauf“.

PCA Service

Zur Prüfung der Dimensionalität der Kundenzufriedenheitsitems im Bereich Service wurden die zwölf dazu gehörigen Variablen untersucht. Da die Werte beim KMO-Maß mit .925 nach den von Kaiser (1960) aufgestellten Kriterien den akzeptablen Bereich erreichen und der Bartlett-Test die Nullhypothese mit dem Vorliegen einer Einheitsmatrix mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von weniger als einem Promille verwarf ($p=.000$), wird auch hier eine Durchführung der Faktorenanalyse als sinnvoll erachtet.

Bei der Sichtung der Anti-Image-Datei werden die MSA-Werte (Measure of Sampling Adequacy) kontrolliert, und es kann festgestellt werden, dass alle Werte nach Kaiser (1960) zwischen .901 und .955, also im akzeptablen Bereich liegen. Somit werden alle Variablen in das faktoranalytische Modell aufgenommen. Bei der PCA mit den

Variablen zum Modul Modellpalette ergab sich eine einfaktorielle Struktur mit der aufgeklärten Varianz von ca. 43.4 %.

Item	Faktor 1
Service insgesamt	.794
Weiterempfehlungsbereitschaft	.793
Befriedigung persönliche Anforderungen	.743
Bemühen um Kontakt aufrecht zu erhalten	.697
Qualität der ausgeführten Arbeiten	.692
Erläuterung der ausgeführten Arbeiten	.686
Freundlichkeit & Aufmerksamkeit	.665
Service-&Reparaturarbeit in Zukunft bei Vertragshändler	.652
Erläuterung Werkstatt-Rechnung	.524
Terminabsprache	.514
Sauberkeit des Fahrzeugs	.486
Einhaltung des vereinbarten Fertigstellungstermins	.456

Nur Faktorladungen $\geq .4$ sind wiedergegeben

Tabelle 12: Darstellung Faktorladungen Kundenzufriedenheit Service

Eine differenzierte inhaltliche Interpretation muss hier nicht vorgenommen werden, da alle Variablen auf den einen Faktor laden und dieser somit mit der Modulbezeichnung „Gesamtzufriedenheit Service“ genügend beschrieben ist, insbesondere da auch hier die Zufriedenheit mit dem gesamten Service die Markiervariable darstellt. Von Interesse ist hier dennoch die Höhe der Faktorladungen.

In Tabelle 13 werden die deskriptiven Kennwerte der beiden Kundenzufriedenheitsskalen dargestellt.

Skalen	Itemanzahl	Mean	SD	Antwortformat	α
Kauf	10	4.76	.15	1-5	.906
Service	12	4.65	.18	1-5	.940

Tabelle 13: Deskriptive Kennwerte der verwendeten Skalen

6.2 Auswertungsmethode: Hierarchisch Lineare Modelle

Zu den einzelnen Händlerzufriedenheiten wurden jeweils die Kundenzufriedenheiten zum Kaufprozess oder Serviceprozess erhoben. Diese Kundendaten (Level 1) können eindeutig einem Händler (Level 2) zugeordnet werden (Abbildung 20).

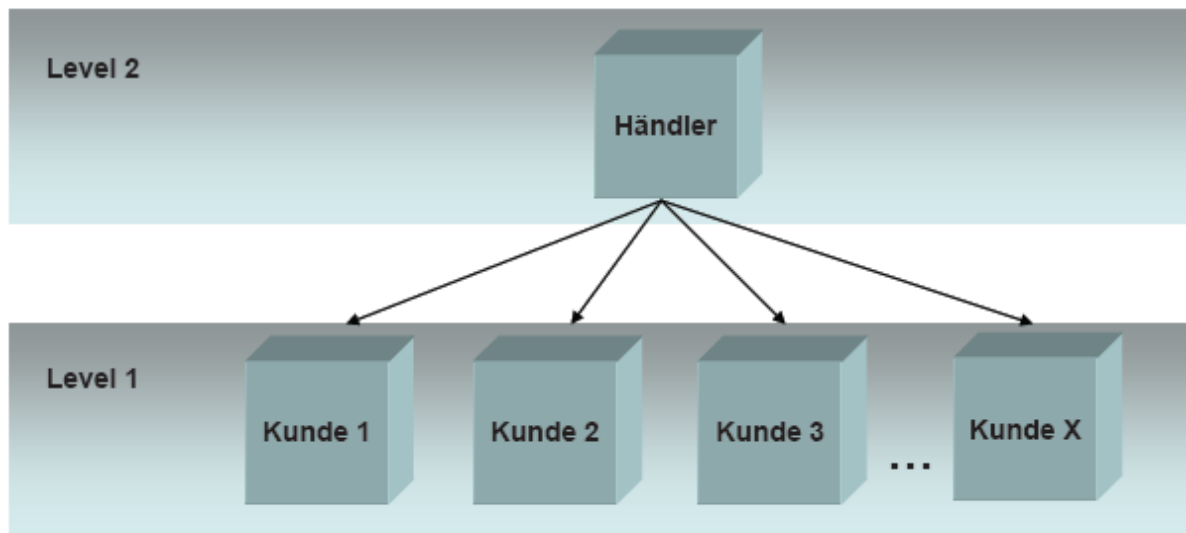


Abbildung 20: Hierarchische Struktur der Datenerhebung

Es wird angenommen, dass die Händlerzufriedenheit Einfluss auf die Kunden hat und anhand des Einbezugs der einzelnen Kundenzufriedenheiten untersucht werden soll. Die statistischen Standardverfahren (Regressions- und Varianzanalysen) berücksichtigen die verschiedenen Daten-Ebenen nicht, weshalb auf eine Mehrebenenanalyse zurückgegriffen wird. Die Gründe werden hier genauer betrachtet. Die Ergebnisvariable in dieser Arbeit ist die Kundenzufriedenheit (Level 1), welche jedoch nicht nur von der erhaltenen Leistung des Kunden abhängt, sondern es ist sehr wahrscheinlich, dass sie von spezifischen Gegebenheiten der Arbeitsorganisation bei den Händlern abhängt. So wird die Kundenzufriedenheit nicht nur von den Variablen derselben Ebene, sondern vornehmlich von Kontextvariablen der höheren Ebene beeinflusst. Demnach könnten systematische Unterschiede (Level 2) zwischen den Händlern in systematischen Unterschieden im Zufriedenheitsausmaß der Kunden führen. Es ist aus methodischen Gründen nur eingeschränkt möglich, diese Kontextvariable in eine Standard-Regression einzubeziehen. Die Kontextvariable erhöht die Ähnlichkeit der Variablenzusammenhänge innerhalb der Gruppen und diese wird größer als zwischen den Gruppen. Hier würden regressionsanalytisch kor-

relierte Fehlerterme entstehen, was eine Voraussetzungsverletzung der Standard-Regressionsanalyse darstellen würde, worauf Regressions- als auch Varianzanalysen sehr sensitiv reagieren (Stevens, 2002). Dadurch entstünden nicht erwartungsgetreue oder inkonsistente Schätzungen.

Die Methode der hierarchisch linearen Modelle verwendet aufgrund der oben dargestellten Einbeziehung mehrerer Ebenen iterative Schätzmethoden, mit denen auch komplexe Fehlerterme auf Aggregierungsebene geschätzt werden können (Raudenbush & Bryk, 2002).

Für die Auswertungen dieser Arbeit wurde das Programm HLM 6.04 (Scientific Software International, 2007) genutzt. Im Folgenden sollen die Grundprinzipien der Methode dargestellt werden.

6.2.1 HLM-Vorgehensweise

Es werden für beide Ebenen im Modell eigene Gleichungen aufgestellt.

Level 1:

$$Y_{ij} = \beta_{0j} + \beta_{1j}X_{ij} + r_{ij}$$

β_{0j} = Regressionskonstante bei Händler j

β_{1j} = Steigungsparameter bei Händler j, wenn Level 1-Prädiktor $X_{ij} \neq 0$

r_{ij} = Fehlerterm für Kunde i bei Händler j

i = Index für Level 1-Einheit

j = Index für Level 2-Einheit

Diese Gleichung ähnelt einer Standard-Regressiongleichung; sie wurde jedoch um den Parameter j erweitert, der in diesem Fall die Variabilität zwischen den Händlern einbezieht. Genau diese Variabilität soll durch zusätzliche Prädiktoren auf Level 2 aufgeklärt werden. Für jeden Händler (Level 2) werden eine spezifische Regressionskonstante und ein spezifischer Steigungsparameter geschätzt.

Level 2:

$$\beta_{0j} = \gamma_{00} + \gamma_{01}Z_j + u_{0j}$$

$$\beta_{1j} = \gamma_{10} + \gamma_{11}Z_j + u_{1j}$$

γ_{00} = Erwartungswert von β_{0j} , wenn Level 2-Prädiktor $Z_j = 0$

γ_{10} = Erwartungswert der Steigung β_{1j} , wenn $Z_j = 0$

γ_{01} = Einfluss von Z_j auf die Level 1-Regressionskonstante β_{0j}

γ_{11} = Einfluss von Z_j auf die Level 1-Steigung β_{1j}

u_{0j} = Level 2-spezifische Zufallskomponente der Regressionskonstanten β_{0j}

u_{1j} = Level 2-spezifische Zufallskomponente der Regressionskonstanten β_{1j}

Die variierenden Level 2- β -Koeffizienten sind die unabhängigen Variablen, und als Funktion von Level 2-Prädiktoren gilt dementsprechend ihre Variation über die Händler. Wie aus den Gleichungen hervorgeht, wird bei der Vorhersage von β_{0j} und β_{1j} Zufallseinflüsse (u_{0j} und u_{1j}) zugelassen, welche durch die Beachtung des Prädiktors Z_j nicht vollkommen aufgeklärt werden können. β_{0j} und β_{1j} auf Level 1 werden als personenspezifisch angenommen, wobei die Schätzung der γ -Parameter auf Level 2 auf die Gesamtheit der Einheiten bezieht. Aufgründessen wird die Variation der β -Koeffizienten um die Parameter γ durch die personenspezifischen Fehlerterme u_j einbezogen (Raudenbush & Bryk, 2002).

Die beiden Level 2-Gleichungen werden in die Level 1-Gleichung eingesetzt:

$$Y_{ij} = (\gamma_{00} + \gamma_{01}Z_j + u_{0j}) + (\gamma_{10}X_{ij} + \gamma_{11}Z_jX_{ij} + u_{1j}X_{ij}) + r_{ij}$$

Der Prädiktor kann zur besseren Interpretation noch zentriert werden. Dafür stehen zwei Möglichkeiten zur Verfügung. Die eine ist die Zentrierung von X_{ij} am Gruppenmittelwert und zum anderen die Zentrierung von X_{ij} am Gesamtmittelwert. In dieser Arbeit wird letztere Methode angewandt, die auch aus der klassischen Kovarianzanalyse bekannt ist.

Zur Schätzung der Varianz-Kovarianz-Komponenten werden bei HLM die Maximum-Likelihood(ML)-Methoden herangezogen. Mit ihnen kann die oft unbalancierten Datenstruktur in Mehrebenenanalysen besser bearbeitet werden (Bechtoldt, 2003).

HLM stellt zwei Varianten zur Verfügung: Zum einen die Full Maximum Likelihood (MLF) und zum anderen die Restricted Maximum Likelihood (MLR).

Beim Zwei-Level-Modell werden sich die Schätzungen beider Methoden nahezu entsprechen (Bryk & Raudenbush, 1992). Oft gilt die MLR jedoch als realitätsgerechter und somit wird sich hier dieser Methode bedient.

6.2.2 Hypothesenprüfung

Wie bereits oben beschrieben wird angenommen, dass die Händlerzufriedenheit die Kundenzufriedenheit positiv beeinflusst. Dies soll nun untersucht werden, indem für jede der Händlerdimensionen (Level 2) jeweils getrennt sowohl die Gesamtkundenzufriedenheit Kauf, als auch die Gesamtkundenzufriedenheit Service als Level 1-Einheiten vorhergesagt wird. Die signifikanten Resultate werden nach Modulen aufgeführt.

Auswirkungen der Händlerzufriedenheit – Modul Modellpalette

H_{1a}: Je höher die Händlerzufriedenheit mit der Modellpalette ist, desto höher ist die Kundenzufriedenheit mit dem Kauf.

Es ergab sich dabei kein signifikanter Effekt für die Händlerzufriedenheit mit der Modellpalette. Aufgrund dessen wird hier nicht näher auf die Ergebnisse eingegangen. Die Hypothese H_{1a} kann nicht bestätigt werden und wird somit abgelehnt.

H_{1b}: Je höher die Händlerzufriedenheit mit der Modellpalette ist, desto höher ist die Kundenzufriedenheit mit dem Service.

Hierbei ergab sich ebenfalls kein signifikantes Ergebnis, wodurch Hypothese H_{1b} zurückgewiesen wird. Daraus kann abgeleitet werden, dass die Händlerzufriedenheit mit der Modellpalette keinen signifikanten Einfluss auf die Kundenzufriedenheit hat und deshalb wird hier auf die Darstellung des Modells verzichtet.

Auswirkungen der Händlerzufriedenheit – Modul Allgemein

H_{2.1a}: Je zufriedener der Händler mit den gesamten Leistungen des Herstellers ist, desto höher ist die Kundenzufriedenheit mit dem Kauf.

Bei Sichtung der Ergebnisse ergab sich kein signifikanter Effekt, weshalb nicht näher auf das Modell eingegangen wird. Hypothese H_{2.1a} wird verworfen.

H_{2.1b}: Je zufriedener der Händler mit den gesamten Leistungen des Herstellers ist, desto höher ist die Kundenzufriedenheit mit dem Service.

Auch hier ergab sich kein signifikanter Effekt, wodurch Hypothese H_{2.1b} abgelehnt wird.

Der zweite Faktor im Bereich Händler Allgemein wird durch den Bereich „Geschäftsbeziehung“ dargestellt. Die Untersuchung des Zusammenhangs mit der Kundenzufriedenheit erfolgt wieder durch die Teilung in die Bereiche Kauf und Service.

H_{2.2a}: Je höher die Händlerzufriedenheit mit der Geschäftsbeziehung zum Hersteller ist, desto höher ist die Kundenzufriedenheit mit dem Kauf.

Nach Sichtung des Analyseergebnisses kann Hypothese H_{2.2a} verworfen werden, da kein signifikanter Effekt deutlich wird.

H_{2.2b}: Je höher die Händlerzufriedenheit mit der Geschäftsbeziehung zum Hersteller ist, desto höher ist die Kundenzufriedenheit mit dem Service.

Auf Level 1 wurde postuliert, dass sich die Zufriedenheit der Service-Kunden Y_{ij} aus dem Faktor der Gesamtzufriedenheit und dem Zufallseinfluss r_{ij} zusammensetzt.

Level 1:

$$Y_{ij} = \text{Gesamtzufriedenheit Service} = \beta_{0j} + r_{ij}$$

Die Varianz der Gesamtzufriedenheit der Kunden im Bereich Service wurde auf Level 2 als Funktion der Zufriedenheit mit der Geschäftsbeziehung des Händlers mit dem Zufallseinfluss u_0 gebildet.

Level 2:

$$\beta_{0j} = \gamma_{00} + \gamma_{01} \text{Geschäftsbeziehung} + u_{0j}$$

Gemäß der Hypothese ergab sich bei der Analyse ein signifikanter Effekt: Die Händlerzufriedenheit mit der Geschäftsbeziehung steht in statistisch positivem Zusammenhang mit der Gesamtzufriedenheit der Kunden im Serviceprozess. Dies bedeutet, dass je höher die Händlerzufriedenheit mit diesem Bereich ist, desto höher ist die Kundenzufriedenheit mit dem Service. Die Hypothese wird somit bestätigt. Die Höhe des signifikanten Koeffizienten ist Tabelle 14 zu entnehmen.

Feste Effekte	Unabhängige Variable	Gamma	T-ratio	p-Wert
Level 2	Faktor Allgemein – Geschäftsbeziehung	.051	2.17	.02

Tabelle 14: Schätzung der festen Effekte mit robusten Standardfehlern auf die Kundenzufriedenheit Service

Auswirkungen der Händlerzufriedenheit – Modul Aftersales

Im Bereich Aftersales der Händlerzufriedenheit ist diese in sechs verschiedene Subgruppen (gemäß der Faktorenabstraktion) unterteilt.

H_{3.1a}: Je höher die Händlerzufriedenheit mit dem Aftersales Service ist, desto höher ist die Kundenzufriedenheit mit dem Kauf.

Nach Sichtung des Analyseergebnisses kann Hypothese H_{3.1a} verworfen werden, da kein signifikanter Effekt gefunden wird. Infolgedessen wird wieder auf die Darstellung des Modells verzichtet.

H_{3.1b}: Je höher die Händlerzufriedenheit mit dem Aftersales Service ist, desto höher ist die Kundenzufriedenheit mit dem Service.

Es zeigt sich nach der Untersuchung kein signifikantes Ergebnis, welches Hypothese H_{3.1b} unterstützen kann. Sie wird somit abgelehnt.

H_{3.2a}: Je zufriedener der Händler mit dem Bereich Aftersales Service – Teile, Zubehör & Lifestyle ist, desto zufriedener sind die Kunden mit dem Kauf.

Das Ergebnis zeigt keinen signifikanten statistischen Zusammenhang, weshalb Hypothese H_{3.2a} als nicht bestätigt angesehen wird.

H_{3.2b}: Je zufriedener der Händler mit dem Bereich Aftersales Service – Teile, Zubehör & Lifestyle ist, desto zufriedener sind die Kunden mit dem Service.

Auch hier zeigt sich kein signifikanter statistischer Effekt. Hypothese H_{3.2b} wird verworfen.

H_{3.3a}: Je höher die Händlerzufriedenheit mit dem Bereich Aftersales Integrativ ist, desto höher ist die Kundenzufriedenheit mit dem Kauf.

Bei Sichtung der Ergebnisse ergab sich kein signifikanter Effekt, der Hypothese H_{3.3a} bestätigen kann. Diese wird somit abgelehnt.

H_{3.3b}: Je höher die Händlerzufriedenheit mit dem Bereich Aftersales Service – Integrativ, desto höher ist die Kundenzufriedenheit mit dem Service.

Die Zusammensetzung der Kundenzufriedenheit im Serviceprozess Y_{ij} erfolgt sowohl aus der Gesamtzufriedenheit mit dem Service β_{0j} als auch einem individuellen Zufallseinfluss r_{ij} .

Level 1:

$$Y_{ij} = \text{Gesamtzufriedenheit Service} = \beta_{0j} + r_{ij}$$

Die Varianz der Gesamtzufriedenheit Service β_{0j} wurde auf Level 2 als Funktion der Händlerzufriedenheit mit dem Bereich Aftersales Integrativ zuzüglich des dazukommenden individuellen Zufallsfehlers u_{0j} gebildet.

Level 2:

$$\beta_{0j} = \gamma_{00} + \gamma_{01} \text{ Zufriedenheit Aftersales Integrativ} + u_{0j}$$

Hierbei ergab sich ebenfalls ein signifikantes statistisch positives Ergebnis, wodurch Hypothese $H_{3.3b}$ angenommen wird. Daraus kann abgeleitet werden, dass die Händlerzufriedenheit mit dem Bereich Aftersales Integrativ einen signifikanten Einfluss auf die Kundenzufriedenheit hat.

Feste Effekte	Unabhängige Variable	Gamma	T-ratio	p-Wert
Level 2	Faktor Aftersales Integrativ – gesamt	.052	1.82	.03

Tabelle 15: Schätzung der festen Effekte mit robusten Standardfehlern auf die Kundenzufriedenheit Service

Auswirkungen der Händlerzufriedenheit – Modul Verkauf Neuwagen

H_{4.1a}: Je höher die Händlerzufriedenheit mit dem Bereich Verkauf Neuwagen – Persönliche Unterstützung ist, desto höher ist die Kundenzufriedenheit mit dem Kauf.

Bei Sichtung der Ergebnisse ergab sich kein signifikanter Effekt, weshalb nicht näher auf das Modell eingegangen wird. Hypothese $H_{4.1a}$ wird verworfen.

H_{4.1b}: Je höher die Händlerzufriedenheit mit dem Bereich Verkauf Neuwagen – Persönliche Unterstützung ist, desto höher ist die Kundenzufriedenheit mit dem Service.

Die Zusammensetzung der Kundenzufriedenheit im Serviceprozess Y_{ij} erfolgt sowohl aus der Gesamtzufriedenheit mit dem Service β_{0j} , als auch einem individuellen Zufallseinfluss r_{ij} .

Level 1:

$$Y_{ij} = \text{Gesamtzufriedenheit Service} = \beta_{0j} + r_{ij}$$

Die Varianz bildet die Funktion aus der Händlerzufriedenheit mit dem Bereich Neuwagen – Persönliche Unterstützung mit dem Zufallseinfluss u_{0j} auf Level 2.

Level 2:

$$\beta_{0j} = \gamma_{00} + \gamma_{01} \text{ Zufriedenheit Neuwagen – Persönliche Unterstützung} + u_{0j}$$

Hier zeigt sich ein signifikanter statistisch positiver Effekt, der im Folgenden aussagt, dass je höher die Händlerzufriedenheit mit der persönlichen Unterstützung im Modul Neuwagen ist, desto höher ist die Kundenzufriedenheit mit dem Service. Hypothese $H_{3.2b}$ wird als bestätigt angesehen. Die detaillierten Ergebnisse sind Tabelle 16 zu entnehmen.

Feste Effekte	Unabhängige Variable	Gamma	T-ratio	p-Wert
Level 2	Faktor Verkauf Neuwagen – Marketing, Außendienst, Innendienst	.066	2.43	.00

Tabelle 16: Schätzung der festen Effekte mit robusten Standardfehlern auf die Kundenzufriedenheit Service

H_{4.2a}: Je höher die Händlerzufriedenheit mit dem Bereich Verkauf Neuwagen – Distribution / Systeme, desto höher ist die Kundenzufriedenheit mit dem Kauf.

Nach Sichtung des Analyseergebnisses kann Hypothese $H_{4.2a}$ verworfen werden, da kein signifikanter Effekt deutlich wird.

H_{4.2b}: Je höher die Händlerzufriedenheit mit dem Bereich Verkauf Neuwagen – Distribution / Systeme, desto höher ist die Kundenzufriedenheit mit dem Service.

Es zeigt sich nach der Untersuchung kein signifikantes Ergebnis, welches die Hypothese H_{4.2b} unterstützen kann. Sie wird somit abgelehnt.

6.2.3 Zusammenfassung der Ergebnisse

Im folgenden Abschnitt werden die Ergebnisse zusammengefasst und durch explorative Untersuchungen genauer betrachtet.

Aus den Ergebnissen wird ersichtlich, dass es drei wichtige globale Effekte der Händlerzufriedenheit auf die Kundenzufriedenheit gibt. Es konnten drei Hypothesen bestätigt werden. Diese weisen jeweils einen signifikanten oder hochsignifikanten Effekt auf. Die Händlerzufriedenheit Allgemein – Geschäftszufriedenheit zeigt einen Effekt auf die globale Kundenzufriedenheit mit dem Service auf. Im Bereich Aftersales wurde ein signifikanter Effekt der Händlerzufriedenheit Aftersales Integrativ auf die globale Servicezufriedenheit der Kunden belegt. Den letzten signifikanten Einfluss ergab die Händlerzufriedenheit Verkauf Neuwagen – Persönliche Unterstützung auf die Servicezufriedenheit.

Unabhängige Variable			Abhängige Variable	
Modul	Dimension	Hypothese		P
Modellpalette	Modellpalette	H _{1a}	Kundenzufriedenheit Kauf	n.s.
	Modellpalette	H _{1b}	Kundenzufriedenheit Service	n.s.
Allgemein	Gesamtzufriedenheit	H _{2.1a}	Kundenzufriedenheit Kauf	n.s.
	Gesamtzufriedenheit	H _{2.1b}	Kundenzufriedenheit Service	n.s.
	Geschäftsbeziehung	H _{2.2a}	Kundenzufriedenheit Kauf	n.s.
	Geschäftsbeziehung	H _{2.2b}	Kundenzufriedenheit Service	≤.05
Aftersales	Service	H _{3.1a}	Kundenzufriedenheit Kauf	n.s.
	Service	H _{3.1b}	Kundenzufriedenheit Service	n.s.
	Teile, Zubehör & Lifestyle	H _{3.2a}	Kundenzufriedenheit Kauf	n.s.
	Teile, Zubehör & Lifestyle	H _{3.2b}	Kundenzufriedenheit Service	n.s.
	Integrativ	H _{3.3a}	Kundenzufriedenheit Kauf	n.s.
	Integrativ	H _{3.3b}	Kundenzufriedenheit Service	≤.05

Verkauf	Persönliche Unterstützung	H _{4.1a}	Kundenzufriedenheit Kauf	n.s.
Neuwagen	Persönliche Unterstützung	H _{4.1b}	Kundenzufriedenheit Service	≤.01
	Distribution / Systeme	H _{4.2a}	Kundenzufriedenheit Kauf	n.s.
	Distribution / Systeme	H _{4.2b}	Kundenzufriedenheit Service	n.s.

Tabelle 17: Hypothesen mit Ergebnissen

In Tabelle 17 werden die Hypothesen nochmals mit Ergebnissen zusammengefasst. Demnach konnten drei Hypothesen belegt werden, die anderen mussten verworfen werden.

Bei der rein explorativen Betrachtung der Effekte auf die einzelnen Kundenzufriedenheitsdimensionen des Kauf- als auch des Serviceprozesses kristallisieren sich ebenfalls hochinteressante Zusammenhänge heraus.

6.3 Explorative Betrachtungen

Während das Ziel der vorherigen Analysen war zu untersuchen, welche der Händlerzufriedenheitsdimensionen einen Einfluss auf die Gesamtkundenzufriedenheit mit dem Service oder Kauf haben, soll in den folgenden explorativen Untersuchungen aufgezeigt werden, zwischen welchen der einzelnen Kundenzufriedenheitsstufen und der Händlerzufriedenheit ein Zusammenhang besteht. Dafür wird nicht wie zuvor die Gesamtkundenzufriedenheit, die durch die Bündelung der einzelnen Kundenzufriedenheitsvariablen der Faktorenanalyse ermittelt wurde, verwendet, sondern die einzelnen zwölf Items des Kauf- und des Serviceprozesses werden geprüft.

Die Erkenntnis darüber, an welchen Stellen des Prozesses der Kunde durch die Händlerzufriedenheit beeinflusst wird, kann sowohl für die Wissenschaft als auch für die Praxis von großem Interesse sein, um den Service- als auch den Kaufprozess zu optimieren.

Es wurde wie bereits zuvor die Analysemethode HLM angewendet. Auf Level 1 geht wieder die Kundenzufriedenheit ein, jedoch jeweils nur eine einzelne Prozessstufe. Y_{ij} setzt sich wieder sowohl aus der Kundenzufriedenheit β_{0j} , als auch dem dazugehörigen Zufallseinfluss r_{ij} zusammen.

Die zur Kundenzufriedenheit gehörige Varianz wurde auf Level 2 als Funktion der jeweiligen Händlerzufriedenheit, als auch des passenden Zufallseinflusses u_{0j} dargestellt. Da es sich um eine rein explorative Betrachtung handelt und aufgrund der großen Anzahl der untersuchten einzelnen Zufriedenheitsstufen werden hier lediglich die signifikanten Ergebnisse unterteilt in den Bereich Service und den Bereich Kauf dargestellt.

6.3.1 Kauf

Um den Zusammenhang zwischen den Händlerzufriedenheiten mit den einzelnen Kundenzufriedenheiten mit dem Kaufprozess zu untersuchen, werden sämtliche Zufriedenheiten mit den Kaufprozessstufen einzeln auf Level 1 analysiert.

Die erste Kundenzufriedenheitsvariable ist die Gesamteinschätzung des Kunden zum Kaufprozess. Diese Variable ist richtungsweisend für die anderen Zufriedenheitseinschätzungen. Auf Level 2 werden nacheinander und jeweils nur einzeln die Händlerzufriedenheitsdimensionen dazugenommen. Es resultieren keine signifikanten Ergebnisse. Genau so wird nun mit der Kundenzufriedenheitsvariablen „Freundlichkeit & Aufmerksamkeit“ und darauf folgend mit der Variablen „Befriedigung persönlicher Anforderungen“ verfahren. Bei der letzten Analyse wird ein signifikanter Zusammenhang gefunden.

Händler	Befriedigung persönl.Anforderungen		
	Gamma	T-ratio	p-Wert
Gesamtzufriedenheit			
Geschäftsbeziehung allgemein			
Faktor Aftersales Service insgesamt			
Faktor Aftersales Teile, Zubehör & Lifestyle insgesamt			
Faktor Aftersales Integrativ insgesamt	.018	1.857	.04
Faktor Verkauf – Persönliche Unterstützung			
Faktor Verkauf – Distribution, Systeme, Training			
Modellpalette insgesamt			

Tabelle 18: Schätzung der festen Effekte mit robusten Standardfehlern auf die Kundenzufriedenheit Produktkenntnisse des Verkäufers

Demnach hat die Händlerzufriedenheit mit dem Aftersales Integrativ einen signifikanten positiven Einfluss auf die Kundenzufriedenheit mit der Befriedigung der persönlichen Anforderungen beim Kaufprozess.

Die nächste zu untersuchende Kundenzufriedenheitsstufe mit dem Kaufprozess ist die Zufriedenheit mit den Produktkenntnissen des Händlers oder Verkäufers. Bei der Sichtung der Resultate zeigt sich ein signifikanter positiver Effekt der Händlerzufriedenheit mit der Geschäftsbeziehung zum Hersteller auf die einbezogene Kundenzufriedenheitsstufe. Die genauen Ergebnisse können Tabelle 19 entnommen werden.

Händler	Produktkenntnisse des Verkäufers		
	Gamma	T-ratio	p-Wert
Gesamtzufriedenheit			
Geschäftsbeziehung allgemein	.018	2.147	.02
Faktor Aftersales Service insgesamt			
Faktor Aftersales Teile, Zubehör & Lifestyle insgesamt			
Faktor Aftersales Integrativ insgesamt			
Faktor Verkauf – Persönliche Unterstützung			
Faktor Verkauf – Distribution, Systeme, Training			
Modellpalette insgesamt			

Tabelle 19: Schätzung der festen Effekte mit robusten Standardfehlern auf die Kundenzufriedenheit Produktkenntnisse des Verkäufers

Bei Prüfung möglicher Zusammenhänge von Händlerzufriedenheitsdimensionen und der Kundenzufriedenheit mit der Probefahrt zeigte sich ein signifikanter positiver Effekt von der Gesamtzufriedenheit des Händlers mit der Kundenzufriedenheitsstufe (Tabelle 20).

Händler	Probefahrt		
	Gamma	T-ratio	p-Wert
Gesamtzufriedenheit	.008	1.717	.045
Geschäftsbeziehung allgemein			
Faktor Aftersales Service insgesamt			
Faktor Aftersales Teile, Zubehör & Lifestyle insgesamt			
Faktor Aftersales Integrativ insgesamt			
Faktor Verkauf – Persönliche Unterstützung			
Faktor Verkauf – Distribution, Systeme, Training			
Modellpalette insgesamt			

Tabelle 20: Schätzung der festen Effekte mit robusten Standardfehlern auf die Kundenzufriedenheit Probefahrt

Die nächste Stufe im Kaufprozess ist die Zufriedenheit mit den verschiedenen Zahlungsalternativen. Diese geht auf Level 1 in die Analyse ein und es resultiert ein hochsignifikanter statistisch negativer Effekt der Gesamtzufriedenheit des Händlers wie Tabelle 21 zu entnehmen ist.

Händler	verschiedene Zahlungsalternativen		
	Gamma	T-ratio	p-Wert
Gesamtzufriedenheit			
Geschäftsbeziehung allgemein			
Faktor Aftersales Service insgesamt			
Faktor Aftersales Teile, Zubehör & Lifestyle insgesamt			
Faktor Aftersales Integrativ insgesamt			
Faktor Verkauf – Persönliche Unterstützung			
Faktor Verkauf – Distribution, Systeme, Training			
Modellpalette insgesamt	-.012	-2.655	.005

Tabelle 21: Schätzung der festen Effekte mit robusten Standardfehlern auf die Kundenzufriedenheit verschiedene Zahlungsalternativen

Die Händlerzufriedenheiten werden dann auf ihren Zusammenhang mit der Kundenzufriedenheit mit der Betreuung nach Vertragsabschluss, der Erklärung der Bedienfunktionen bei der Fahrzeugübergabe als auch mit der Kundeneinschätzung eines reibungslosen Ablaufs der Fahrzeugübergabe getestet. Dabei ergaben sich keine signifikanten Resultate.

Die Betreuung nach der Fahrzeugübergabe ging als nächste Variable auf Level 1 in die Analyse ein. Es ergab sich ein signifikanter positiver Effekt. Es kann davon ausgegangen werden, dass je zufriedener der Händler jeweils mit der Zufriedenheitsdimension „Modellpalette“ ist, desto zufriedener ist der Kunde mit der Betreuung nach der Fahrzeugübergabe. Die Werte sind Tabelle 22 zu entnehmen.

	nach Fahrzeugübergabe: Betreuung		
Händler	Gamma	T-ratio	p-Wert
Gesamtzufriedenheit			
Geschäftsbeziehung allgemein			
Faktor Aftersales Service insgesamt			
Faktor Aftersales Teile, Zubehör & Lifestyle insgesamt			
Faktor Aftersales Integrativ insgesamt			
Faktor Verkauf – Persönliche Unterstützung			
Faktor Verkauf – Distribution, Systeme, Training			
Modellpalette insgesamt	.029	2.856	.003

Tabelle 22: Schätzung der festen Effekte mit robusten Standardfehlern auf die Kundenzufriedenheit nach Fahrzeugübergabe: Betreuung

Die vorletzte Stufe der abgefragten Zufriedenheiten im Kaufprozess ist die Weiterempfehlungsbereitschaft der Kunden. Diese geht auf Level 1 ein, während auf Level 2 nacheinander die Händlerzufriedenheitsdimensionen einbezogen werden. Es resultiert ein signifikanter positiver Effekt von „Aftersales Integrativ“ mit der Weiterempfehlungsbereitschaft der Kunden. Die Werte aus der Analyse können in Tabelle 23 abgelesen werden.

	Weiterempfehlungsbereitschaft		
Händler	Gamma	T-ratio	p-Wert
Gesamtzufriedenheit			
Geschäftsbeziehung allgemein			
Faktor Aftersales Service insgesamt			
Faktor Aftersales Teile, Zubehör & Lifestyle insgesamt			
Faktor Aftersales Integrativ insgesamt	.016	1.731	.044
Faktor Verkauf – Persönliche Unterstützung			
Faktor Verkauf – Distribution, Systeme, Training			
Modellpalette insgesamt			

Tabelle 23: Schätzung der festen Effekte mit robusten Standardfehlern auf die Kundenzufriedenheit Weiterempfehlungsbereitschaft

Bei der Prüfung der möglichen Zusammenhänge zwischen den Händlerzufriedenheiten und der Bereitschaft der Kunden, die Service- und Reparaturarbeiten in Zukunft bei einer Vertragswerkstatt durchführen zu lassen, zeigte sich kein signifikantes Ergebnis.

Kundenzufriedenheitsdimensionen Kauf



Händlerzufriedenheitsdimensionen

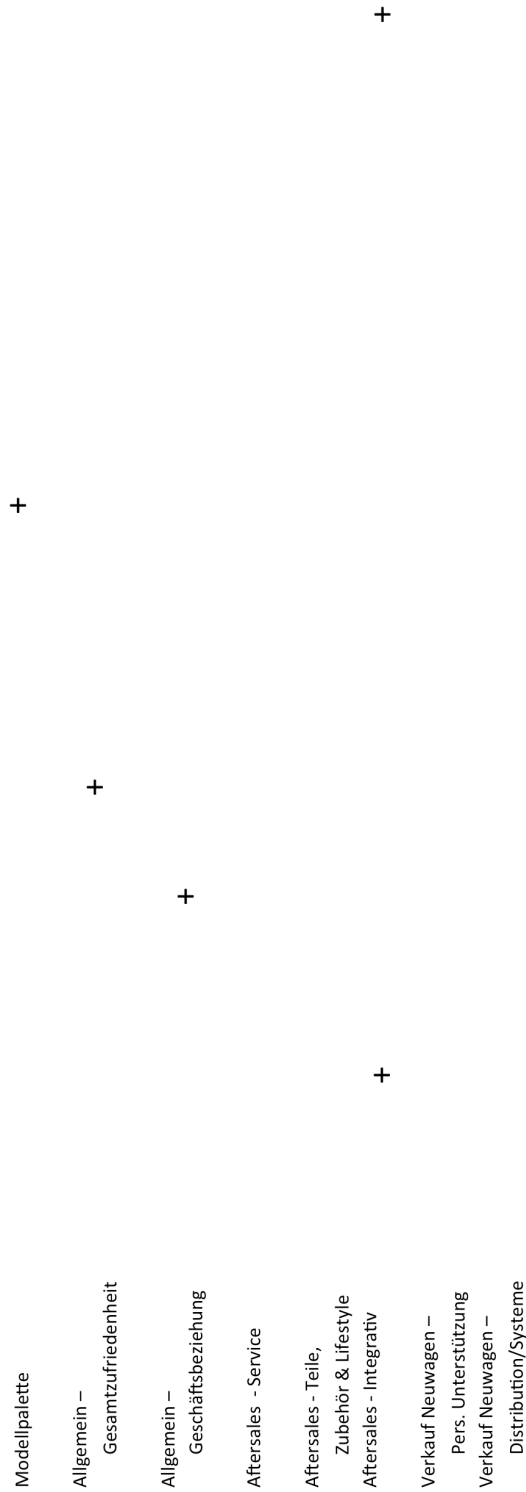


Tabelle 24: Zusammenfassung der explorativen Ergebnisse im Bereich Kauf

6.3.2 Service

Zur Überprüfung der Zusammenhänge zwischen den Händlerzufriedenheitsdimensionen und den einzelnen Kundenzufriedenheitsstufen des Serviceprozesses werden nun auf Level 1 jeweils die einzelnen Kundenzufriedenheiten erfasst. Auf Level 2 wird wie zuvor vorgegangen, indem die einzelnen Händlerzufriedenheitsdimensionen einbezogen werden.

Bei der Testung des Zusammenhangs von den Händlerzufriedenheiten mit der Kundenzufriedenheit Service insgesamt zeigten sich zwei hochsignifikante positive Effekte. Demnach kann davon ausgegangen werden, dass je höher die Händlerzufriedenheit mit den Bereichen „Geschäftsbeziehung“ oder „Verkauf Neuwagen – Persönliche Unterstützung“, ist, desto zufriedener ist der Kunde mit der Gesamtzufriedenheit Service.

Händler	Zufriedenheit Service insgesamt		
	Gamma	T-ratio	p-Wert
Gesamtzufriedenheit			
Geschäftsbeziehung allgemein	.031	2.492	.00
Faktor Aftersales Service insgesamt			
Faktor Aftersales Teile, Zubehör & Lifestyle insgesamt			
Faktor Aftersales Integrativ insgesamt			
Faktor Verkauf – Persönliche Unterstützung	.040	2.420	.01
Faktor Verkauf – Distribution, Systeme, Training			
Modellpalette insgesamt			

Tabelle 25: Schätzung der festen Effekte mit robusten Standardfehlern auf die Kundenzufriedenheit Service insgesamt

Bei Einbezug der Kundenzufriedenheitsvariablen „Terminabsprache“ wurde ein hochsignifikanter positiver Effekt der Händlerzufriedenheit „Geschäftsbeziehung“ sichtbar. Bei der weiteren Sichtung der Werte kann angenommen werden, dass

Händler	Terminabsprache		
	Gamma	T-ratio	p-Wert
Gesamtzufriedenheit			
Geschäftsbeziehung allgemein	.039	2.487	.00
Faktor Aftersales Service insgesamt			
Faktor Aftersales Teile, Zubehör & Lifestyle insgesamt			
Faktor Aftersales Integrativ insgesamt	.029	2.086	.02
Faktor Verkauf – Persönliche Unterstützung	.038	2.130	.02
Faktor Verkauf – Distribution, Systeme, Training			
Modellpalette insgesamt			

Tabelle 26: Schätzung der festen Effekte mit robusten Standardfehlern auf die Kundenzufriedenheit Terminabsprache

je zufriedener der Händler mit den Leistungen des Herstellers im Bereich „Aftersales Integrativ“ oder „Verkauf Neuwagen – Persönliche Unterstützung“ ist, desto zufriedener ist der Kunde mit der Terminabsprache (Tabelle 26).

Die Testung der Kundenzufriedenheitsvariablen „Freundlichkeit & Aufmerksamkeit“ ergab drei signifikante positive Ergebnisse mit der Gesamtzufriedenheit der Händler, sowie mit den Dimensionen „Aftersales Integrativ“ und „Verkauf Neuwagen – Persönliche Unterstützung“ wie Tabelle 27 zeigt.

Händler	Freundlichkeit&Aufmerksamkeit		
	Gamma	T-ratio	p-Wert
Gesamtzufriedenheit	.011	1.836	.04
Geschäftsbeziehung allgemein			
Faktor Aftersales Service insgesamt			
Faktor Aftersales Teile, Zubehör & Lifestyle insgesamt			
Faktor Aftersales Integrativ insgesamt	.027	1.832	.04
Faktor Verkauf – Persönliche Unterstützung	.026	2.090	.02
Faktor Verkauf – Distribution, Systeme, Training			
Modellpalette insgesamt			

Tabelle 27: Schätzung der festen Effekte mit robusten Standardfehlern auf die Kundenzufriedenheit Freundlichkeit & Aufmerksamkeit

Im Folgenden wurden die Einflüsse der Händlerzufriedenheitsdimensionen auf die Kundenzufriedenheit mit der „Befriedigung von persönlichen Anforderungen“ geprüft.

Dabei ergab sich ein signifikanter positiver Effekt der Dimensionen „Verkauf Neuwagen – Persönliche Unterstützung“. Eine höhere Händlerzufriedenheit in diesem Bereich führt demzufolge zu einer höheren Kundenzufriedenheit mit der Serviceprozessstufe „Befriedigung von persönlichen Anforderungen“.

Händler	Befriedigung persönliche Anforderungen		
	Gamma	T-ratio	p-Wert
Gesamtzufriedenheit			
Geschäftsbeziehung allgemein			
Faktor Aftersales Service insgesamt			
Faktor Aftersales Teile, Zubehör & Lifestyle insgesamt			
Faktor Aftersales Integrativ insgesamt			
Faktor Verkauf – Persönliche Unterstützung	.043	2.809	.00
Faktor Verkauf – Distribution, Systeme, Training			
Modellpalette insgesamt			

Tabelle 28: Schätzung der festen Effekte mit robusten Standardfehlern auf die Kundenzufriedenheit Befriedigung von persönlichen Anforderungen

Auf Level 1 ging des Weiteren die Kundenzufriedenheitsdimension „Einhaltung des vereinbarten Fertigstellungstermins“ ein und auf Level 2 wurden nacheinander die einzelnen Händlerzufriedenheitsdimensionen hinzugenommen. Bei Sichtung der Ergebnisse (Tabelle 29) zeigten sich zwei signifikante und zwei hochsignifikante positive Effekte mit Gesamtzufriedenheit des Händlers, als auch mit den Dimensionen „Geschäftsbeziehung allgemein“, „Aftersales Service“, „Aftersales Integrativ“ und „Verkauf Neuwagen – Persönliche Unterstützung“.

Händler	Einhaltung vereinbarter Fertigstellungstermin		
	Gamma	T-ratio	p-Wert
Gesamtzufriedenheit			
Geschäftsbeziehung allgemein	.018	2.008	.03
Faktor Aftersales Service insgesamt	.021	2.409	.01
Faktor Aftersales Teile, Zubehör & Lifestyle insgesamt			
Faktor Aftersales Integrativ insgesamt	.023	3.052	.00
Faktor Verkauf – Persönliche Unterstützung	.023	1.940	.03
Faktor Verkauf – Distribution, Systeme, Training			
Modellpalette insgesamt			

Tabelle 29: Schätzung der festen Effekte mit robusten Standardfehlern auf die Kundenzufriedenheit Einhaltung der vereinbarten Fertigstellungstermine

Bei der Prüfung des Einflusses der Händlerzufriedenheitsdimensionen „Erläuterung der Werkstatt-Rechnung“ und „Erläuterungen der ausgeführten Arbeiten“ auf die ein-

zelen Kundenzufriedenheitseinschätzungen ergaben sich keine signifikanten Werte, weshalb hier nicht näher darauf eingegangen wird.

Auf Level 1 ging im Folgenden die Kundenzufriedenheit „Qualität der ausgeführten Arbeiten“ ein. Bei der Testung mit den Händlerzufriedenheitsdimensionen auf Level 2 resultierten zwei signifikante positive Effekte. Demnach kann davon ausgegangen werden, dass je höher die Händlerzufriedenheit mit der Geschäftsbeziehung zum Hersteller oder mit der Dimension „Verkauf Neuwagen – Persönliche Unterstützung“ ist, desto höher ist die Kundenzufriedenheit mit der Qualität der ausgeführten Arbeiten (Tabelle 30).

Händler	Qualität der ausgeführten Arbeiten		
	Gamma	T-ratio	p-Wert
Gesamtzufriedenheit			
Geschäftsbeziehung allgemein	.024	1.737	.04
Faktor Aftersales Service insgesamt			
Faktor Aftersales Teile, Zubehör & Lifestyle insgesamt			
Faktor Aftersales Integrativ insgesamt			
Faktor Verkauf – Persönliche Unterstützung	.028	1.743	.04
Faktor Verkauf – Distribution, Systeme, Training			
Modellpalette insgesamt			

Tabelle 30: Schätzung der festen Effekte mit robusten Standardfehlern auf die Kundenzufriedenheit Qualität der ausgeführten Arbeiten

Die Testung des Einflusses der Händlerzufriedenheit auf die Kundenzufriedenheit mit der „Sauberkeit des Fahrzeugs“ resultierte in einen hochsignifikanten und signifikanten positiven Effekt. Daraus abzuleiten ist, dass je höher die Händlerzufriedenheit mit der Geschäftsbeziehung zum Hersteller oder mit dem „Verkauf Neuwagen – Persönliche Unterstützung“ ist, desto zufriedener ist der Kunde mit der Sauberkeit des Autos. Die genauen Werte sind Tabelle 31 zu entnehmen.

Händler	Sauberkeit des Fahrzeugs		
	Gamma	T-ratio	p-Wert
Gesamtzufriedenheit			
Geschäftsbeziehung allgemein	.035	1.763	.04
Faktor Aftersales Service insgesamt			
Faktor Aftersales Teile, Zubehör & Lifestyle insgesamt			
Faktor Aftersales Integrativ insgesamt			
Faktor Verkauf – Persönliche Unterstützung	.085	4.635	.00
Faktor Verkauf – Distribution, Systeme, Training			
Modellpalette insgesamt			

Tabelle 31: Schätzung der festen Effekte mit robusten Standardfehlern auf die Kundenzufriedenheit Sauberkeit des Fahrzeugs

Die nächste zu testende Kundenzufriedenheitsdimension „Bemühen um Kontakt aufrecht zu erhalten“ wurde auf Level 1 einbezogen und mit den einzelnen Händlerzufriedenheitsdimensionen analysiert.

Händler	Bemühen Kontakt aufrecht zu erhalten		
	Gamma	T-ratio	p-Wert
Gesamtzufriedenheit			
Geschäftsbeziehung allgemein	.035	1.846	.04
Faktor Aftersales Service insgesamt			
Faktor Aftersales Teile, Zubehör & Lifestyle insgesamt			
Faktor Aftersales Integrativ insgesamt	.048	2.666	.00
Faktor Verkauf – Persönliche Unterstützung	.039	1.938	.03
Faktor Verkauf – Distribution, Systeme, Training			
Modellpalette insgesamt			

Tabelle 32: Schätzung der festen Effekte mit robusten Standardfehlern auf die Kundenzufriedenheit Bemühen um Kontakt aufrecht zu erhalten

Gemäß Tabelle 32 zeigten zwei signifikante positive Beziehungen der Händlerzufriedenheit mit der Geschäftsbeziehung und der Dimension „Verkauf Neuwagen – Persönliche Unterstützung“. Desweiteren ergab sich ein hochsignifikanter positiver Effekt von „Aftersales Integrativ“ auf die Kundenzufriedenheit mit dem Bemühen des Händlers, den Kontakt aufrecht zu erhalten.

Bei der Prüfung der Zusammenhänge zwischen den Händlerzufriedenheiten und den Vorhaben des Kunden, den Händler weiter zu empfehlen, resultieren zwei signifikante positive Effekte. Daraus ist abzuleiten, dass je höher die Händlerzufriedenheit mit der Geschäftsbeziehung zum Hersteller oder mit dem „Aftersales Integrativ“ ist, desto

mehr ist der Kunde dazu bereit, den Händler weiter zu empfehlen. Die genauen Ergebnisse können Tabelle 33 entnommen werden.

Händler	Weiterempfehlungsbereitschaft		
	Gamma	T-ratio	p-Wert
Gesamtzufriedenheit			
Geschäftsbeziehung allgemein	.032	2.091	.02
Faktor Aftersales Service insgesamt			
Faktor Aftersales Teile, Zubehör & Lifestyle insgesamt			
Faktor Aftersales Integrativ insgesamt	.036	1.807	.04
Faktor Verkauf – Persönliche Unterstützung			
Faktor Verkauf – Distribution, Systeme, Training			
Modellpalette insgesamt			

Tabelle 33: Schätzung der festen Effekte mit robusten Standardfehlern auf die Kundenzufriedenheit Weiterempfehlungsbereitschaft

Die Testung der Kundenzufriedenheitsdimension „Service- und Reparaturarbeiten in Zukunft bei der Vertragswerkstatt“ ergab keine signifikanten Resultate. Daher wird hier auf eine weitere Darstellung der Analyse verzichtet.

Kundenzufriedenheitsdimensionen Service

	Terminvereinbarung	Freundlichkeit und Aufmerksamkeit	Erfüllung persönl. Anforderungen	Einhaltung Fertigstellung	Erläuterung der Arbeiten	Qualität der Arbeiten	Sauberkeit des Fahrzeugs	Erläuterung Rechnung	Kontakt nach Fahrzeugübergabe	Weiterempfehlung	Loyalität
Modellpalette											
Allgemein – Gesamtzufriedenheit		+									
Allgemein – Geschäftsbeziehung	+			+		+			+		
Aftersales - Service				+						+	
Aftersales - Teile, Zubehör & Lifestyle											
Aftersales - Integrativ	+			+					+		
Verkauf Neuwagen – Pers. Unterstützung	+	+	+	+		+			+		
Verkauf Neuwagen – Distribution/Systeme											

Händlerzufriedenheitsdimensionen

Tabelle 34: Zusammenfassung der explorativen Ergebnisse im Bereich Service

6.3.3 Zusammenfassung der explorativen Ergebnisse

Zusammenfassend kann damit der Einfluss der einzelnen Händlerzufriedenheitsdimensionen entsprechend der eingangs formulierten Fragestellung auf die abhängige Variable Kundenzufriedenheit nach den einzelnen Zufriedenheitsstufen des Kauf- und Serviceprozesses differenziert werden. In Bezug auf die Zufriedenheiten des Kaufprozesses wird deutlich, dass nur sechs der zwölf Variablen einen Zusammenhang mit der Händlerzufriedenheit aufweisen. Bei Sichtung der Ergebnisse wird auffällig, dass sich bei der Analyse der Effekte von der Händlerzufriedenheit auf die abhängige Variable „Verschiedene Zahlungsalternativen“ eine umgekehrte Wirkung ergibt. Bei den anderen Testungen resultieren positive Zusammenhänge.

Drei der Kundenzufriedenheiten im Serviceprozess zeigen keine Zusammenhänge mit den Händlerzufriedenheiten auf, während die anderen wieder eine positive Wirkungsrichtung annehmen lassen. Auffällig ist, dass hauptsächlich die Händlerzufriedenheitsdimensionen „Geschäftsbeziehung“, „Aftersales Integrativ“ und „Verkauf Neuwagen – Persönliche Unterstützung“ einen Effekt auf die Kundenzufriedenheiten aufweisen. Die Gemeinsamkeit dieser Händlerzufriedenheiten besteht aus der kommunikativen Beziehungskomponente, die die Geschäftsbeziehung zwischen Hersteller und Händler ausmacht, als auch aus Funktionen die in den beiden anderen Dimensionen einbezogen sind (wie bspw. der Außendienst und Innendienst).

Zu bedenken bleibt jedoch, dass die Betrachtungen der einzelnen Kundenzufriedenheitsstufen einzig explorative Betrachtungen sind, deren Ergebnisse unreliabel sein sollten und weniger Ergebnisse produzieren sollten. Das Gegenteil ist hier jedoch der Fall. Das kann auf methodische Probleme zurückgeführt werden, welche im Diskussionsteil eingehender betrachtet werden.

Auf die Umsetzung der aus diesen Erkenntnissen abgeleiteten Handlungsempfehlungen wird in der Diskussion vor dem Hintergrund einer gezielten Kundenansprache und den zu ziehenden Konsequenzen für die Gestaltung des Kauf- und Serviceprozesses näher eingegangen.

7 Diskussion

Im Folgenden werden im Rahmen der Diskussion zunächst die zentralen Fragestellungen der Arbeit in den theoretischen Rahmen der bisherigen Forschung zu der Thematik eingeordnet und rekapituliert. Die Zusammenfassung und die inhaltliche Auswertung der Ergebnisse schliesst sich an, um somit den Stellenwert der vorliegenden Arbeit in Hinsicht auf die bisherigen wissenschaftlichen Erkenntnisse bewerten zu können. Den Abschluss bilden die praxisbezogenen Implikationen der erhaltenen Ergebnisse.

7.1 Zusammenfassung der Fragestellungen

Die vorliegende Arbeit liefert einen Beitrag zu der Thematik des Zusammenhangs zwischen Händler- und Kundenzufriedenheit. Die Automobilindustrie ist eine wettbewerbsintensive Branche, in der aufgrund schrumpfender Qualitätsunterschiede zwischen Automobilen eines Segmentes Wettbewerbsvorteile durch kundenorientierte Absatzgestaltung geschaffen werden müssen (Abschnitt 1.1). Fornell (1992) belegte in einer Studie die Verbindung von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. Diese ist bei wettbewerbsintensiven Branchen besonders stark. Er zeigte auf, dass im Automobilssektor ein kleiner Anstieg der Kundenzufriedenheit einen großen Sprung in der Loyalität der Kunden gegenüber dem Automobilhersteller ausmacht. Erhöhte Kundenzufriedenheit bringt eine größere Profitabilität des Unternehmens mit sich und führt zu einer stabileren Reputation. Daraus ergibt sich eine höhere Loyalität, die die Wiederkaufswahrscheinlichkeit der Kunden steigert (Fornell, 1992; Grund, 1998).

Aufgrund des Informationsverhaltens des Kunden, welches durch den Versuch das kaufspezifische Risiko zu minimieren geprägt wird, kommt dem Händler als Interaktionspartner eine bedeutende Rolle zu (Bauer et al., 1996). Dabei steht nicht nur der Inhalt der übertragenen Informationen im Fokus, sondern auch die Haltung, die Einstellung und die nonverbale Kommunikation des Händlers sind von großer Bedeutung.

Die Einstellung des Händlers entsteht durch seine Zufriedenheit mit dem Hersteller. Bereits in den vergangenen 15 Jahren wurde sich vermehrt mit dem Zusammenhang von Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit auseinander gesetzt. Da die Kunden nun insbesondere im Automobilssektor neben der reinen Produktzufriedenheit auch die

Zufriedenheit mit dem Händler bewerten und dazu noch die Einstellungsübertragung zählt, wird ein Einfluss der beiden Zufriedenheiten aufeinander angenommen.

Auf Basis der Ergebnisse einiger empirischer Arbeiten, die die Wirkungsrichtung untersuchten, wird hier davon ausgegangen, dass die Händlerzufriedenheit die Kundenzufriedenheit beeinflusst. Jedoch hat bisher keine Studie dies anhand von dyadischen Daten eines Automobilherstellers geprüft. Die Untersuchung differenziert zwischen den verschiedenen Leistungsbereichen des Händlers. Die Fragestellung lautet nicht, ob nur ein globaler Effekt der Händlerzufriedenheit auf die Kundenzufriedenheit zu finden ist, sondern welche der Teilzufriedenheiten die Kundenzufriedenheit beeinflussen. Da sowohl die Händler- als auch die Kundenzufriedenheit einstellungsorientierte Konstrukte sind, wurden zur Erklärung des Einflusses ebenfalls Einstellungstheorien gewählt. Zur Klärung der Forschungsfrage nach der Herkunft der Händlerzufriedenheit werden die Dimensionen der Hersteller-Händler-Beziehung betrachtet. Da keine Theorie des Unternehmens vorliegt, wurden verschiedene Dimensionenkataloge bereits existierender Studien betrachtet (bspw. Meinig, 1997).

Die Untersuchung der Dimensionen ist vor allem für die Praxis von großer Bedeutung, da die Hersteller bei den wichtigen Determinanten der Händlerzufriedenheit mit ihrer Optimierung ansetzen können.

Dieser Arbeit standen Daten aus Erhebungen zur Verfügung, für die zum einen alle Händler eines deutschen Premium-Automobilherstellers nach ihrer Zufriedenheit in Bezug auf vier Module befragt wurden.

Zum anderen wurden die Kunden zum Service- oder Kaufprozess interviewt, welcher sich aus jeweils 12 Teilzufriedenheiten zusammensetzt.

Damit ergaben sich folgende Fragestellungen:

- Führt eine hohe Händlerzufriedenheit zu einer höheren Kundenzufriedenheit mit dem Service- oder mit dem Kaufprozess?
- Gibt es Dimensionen der Händlerzufriedenheit, die die Kundenzufriedenheit mehr oder weniger stark beeinflussen?

Die Beantwortung der beiden Fragestellungen wurde im empirischen Teil angestrebt.

7.2 Würdigung der Hypothesen

Die grundlegende Annahme, dass die Händlerzufriedenheit einen positiven Effekt auf die Kundenzufriedenheit hat, wurde durch die Ergebnisse gestützt.

Die abgeleiteten Hypothesen betreffen vier Befragungsmodule, die sich auf die verschiedenen Leistungsbereiche der Hersteller beziehen. Im ersten Bereich dreht sich die Händlerzufriedenheit um das Produkt „Automobil“. Die Hypothesen H_{1a} und H_{1b} des Moduls Modellpalette mussten verworfen werden. Somit wurde die von Decker (2000) und Meffert, Wöllenstein und Burmann (1996) vermutete größte Relevanz der Zufriedenheit mit der Modellpalette nicht bestätigt.

Die Gliederung der Hypothesen nach Leistungsbereichen grenzte unter anderem den allgemeinen Bereich ab. Wie Frazier und Rody (1991) hervorhoben, steht neben dem Produkt die Interaktion und Kommunikation, also die Beziehungskomponente zur Bewertung. Demnach werden im allgemeinen Modul sowohl die Gesamtzufriedenheit mit den einzelnen Funktionsbereichen als auch die Zufriedenheit mit der Geschäftsbeziehung zwischen Händler und Hersteller berücksichtigt. $H_{2.1a}$ bis $H_{2.2a}$ lassen sich jedoch nicht belegen, während die Hypothese bestätigt wird, die aussagt, dass je höher die Händlerzufriedenheit mit der Geschäftsbeziehung ist, desto höher ist auch die Kundenzufriedenheit mit dem Service ($H_{2.2b}$).

Nach den Ergebnissen zeigt sich eine Fokussierung auf die Beziehungskomponente, die hier einen Einfluss auf die Kundenzufriedenheit ausübt. Aus dem Händlerzufriedenheitsmodul „Aftersales“ wurde anhand von einer bestätigten Hypothese der vermutete positive Zusammenhang belegt. Je höher die Händlerzufriedenheit mit dem Bereich „Aftersales Integrativ“ ist, umso höher ist die Kundenzufriedenheit mit dem Serviceprozess, so ergab es die Prüfung von Hypothese $H_{3.3b}$. Wie zuvor beschrieben geht es hier um die kommunikative und personelle Unterstützung von Seiten des Herstellers, welche durch den Innen- und Außendienst, das Training und Marketing vertreten wird. Die Hypothesen $H_{3.1a}$ bis $H_{3.3a}$ des Moduls Aftersales konnten nicht bestätigt werden, weil kein signifikanter Einfluss der Bereiche Service und Teile, Zubehör und Lifestyle auf die Kundenzufriedenheit belegt wurde. Aussagekräftig ist ebenfalls das nicht-signifikante Ergebnis, das sich aus der Prüfung der Händlerzufriedenheit mit dem Bereich Aftersales Integrativ und der Kundenzufriedenheit mit dem Kaufprozess ergab, worauf später noch genauer eingegangen wird.

Von den Hypothesen, die die Händlerzufriedenheit mit dem „Verkauf Neuwagen“ betreffen, wurden $H_{4.1a}$ als auch $H_{4.2a}$ und $H_{4.2b}$ nicht bestätigt. Durch die bei der Prü-

fung hervorgegangenen signifikanten statistisch positiven Ergebnisse von $H_{4.1b}$ wird die Wirkungsrichtung der grundlegenden Hypothese ebenfalls gestützt. Die Aussage ist, je höher die Händlerzufriedenheit mit dem Bereich „Verkauf Neuwagen – Personelle Unterstützung“ ist, umso höher ist die Kundenzufriedenheit mit dem Serviceprozess. Die Personelle Unterstützung gilt als wichtige Komponente, da der Außendienst die Funktion des Sprachrohrs zwischen Hersteller und Händler einnimmt, und Innendienst und Händlerentwicklung ebenfalls den Händler direkt betreffen. Dies unterstreicht wieder die sich bereits bei den anderen Modulen herauskristallisierende Relevanz der Beziehungskomponente bei der Einflussnahme der Händlerzufriedenheiten. Ebenfalls von Bedeutung ist die Diskrepanz zwischen der Bestätigung des Einflusses jeweils auf die Servicezufriedenheit des Kunden und die nicht nachweisbar beeinflusste Kaufzufriedenheit.

Um die verschiedenen Kriterien der Händlerzufriedenheiten erfassen zu können, wurden sie nach den verschiedenen Leistungsbereichen der Hersteller-Händler-Beziehung gebündelt. Dabei haben sich nach der Analyse die Beziehungskomponenten als relevant herausgestellt und es kann davon ausgegangen werden, dass somit insbesondere die personalen Zufriedenheiten mit Kollegen/Vorgesetzten, in dieser Studie dargestellt durch die Geschäftsbeziehung, Außen- und Innendienst als auch Marketingunterstützung und Entwicklungszufriedenheit, die in dieser Arbeit durch das Training wiedergegeben wird, eine hohe Bedeutung bei der Händlerzufriedenheit haben. Dadurch würde sich vor allem die soziale Akzentuierung bestätigt sehen, bei der man die Arbeitszufriedenheit durch die zwischenmenschlichen Beziehungen begründet sah und worauf die „Human-Relations“-Bewegung basierte (Roethlisberger & Dickson, 1947). Die facettenreiche Händlerzufriedenheit lässt sich so allerdings schwer vereinfachen. Die aussagekräftigen Ergebnisse dieser Studie weisen auf eine Relevanz der Beziehungskomponente der Arbeitszufriedenheit im Zusammenhang mit der Kundenservicezufriedenheit hin, welche dafür genutzt werden kann, den Kunden zu beeinflussen. Der Einfluss der anderen Zufriedenheiten liess sich im Rahmen dieser Arbeit nicht bestätigen. Von großem wissenschaftlichem Interesse sind auch die Zusammenhänge zwischen subjektiv wahrgenommenen Merkmalen der Arbeitssituation und der Kundenzufriedenheit. In diesem Forschungsgebiet wurden u. a. positive Zusammenhänge von Arbeitsmerkmalen wie Handlungsspielraum und Partizipation (Dormann & Kaiser, 2002) mit der Kundenzufriedenheit

festgestellt. Diese beiden Komponenten der Händlerzufriedenheit lassen sich vor allem in der Geschäftsbeziehung zwischen Hersteller und Händler umsetzen und sind ebenfalls Bestandteil der weiteren kommunikativen Komponenten wie bspw. dem Außen- und Innendienst.

Beachtung finden insbesondere die Ergebnisse in Bezug auf die Servicezufriedenheit. Drei der Hypothesen wurden bestätigt. Diese präsentieren eine statistisch hochsignifikante und zwei signifikante positive Wirkungen der personellen und kommunikativen Händlerzufriedenheiten auf die Servicegesamtzufriedenheit der Kunden. Beim Serviceprozess geht es fast ausschliesslich um die Dienstleistung und von den 11 Serviceprozessitems beschäftigt sich lediglich eine mit der Qualität der ausgeführten Arbeiten. Beim Hinzuziehen der explorativen Ergebnisse wird sichtbar, dass bei einem Viertel der Kundenzufriedenheitsitems kein signifikanter Effekt festgestellt wurde, während auf das Item „Einhaltung des vereinbarten Fertigstellungstermins“ vier teils hochsignifikante Wirkungen resultierten. Desweiteren haben sich auf folgende Serviceprozessstufen jeweils drei Effekte ergeben, bei denen es sich hauptsächlich um den Kontakt zwischen Händler und Kunden dreht. Die persönliche Terminabsprache, die Freundlichkeit und Aufmerksamkeit des Händlers als auch dessen Bemühen, den Kontakt aufrecht zu erhalten, basieren auf einem kommunikativen Geschick. Bei den weiteren Serviceprozessitems ging es indirekt um das Produkt/Leistung wie bspw. bei der Erläuterung der Werkstattrechnung und der ausgeführten Arbeiten, als auch bei der Sauberkeit des Fahrzeugs. Diese wiesen dennoch teils Effekte mit den kommunikativen und personellen Händlerzufriedenheitsdimensionen auf, allerdings waren sie nicht mehr so vielfach vorhanden wie bei den zuvor beschriebenen Serviceitems.

Bei der Prüfung der Händlerzufriedenheiten auf die Kundenkaufzufriedenheit kam, wie bereits oben beschrieben, kein signifikantes Resultat zustande. Dennoch zeigten die explorativen Prüfungen einzelne Effekte auf, die aufgrund ihrer geringen Erfolgsquote in Anbetracht der Anzahl der Analysen (6:48) als statistischer Zufall gewertet werden können.

Aus den Ergebnissen lässt sich ableiten, dass beim Kaufprozess weniger kognitive Dissonanz in Bezug auf den Händler auftritt. Dies kann aus einer Kaufentscheidung resultieren, die unabhängig vom Händler ist und eher auf Produkteigenschaften basiert. Die Investition, die bei einem Premium-Produkt ein hohes Risiko birgt, kann

auch im Vorfeld, bevor der Kunde den Händler kontaktiert, beschlossen werden. Der Kunde scheint, nach den Ergebnissen dieser Arbeit zu urteilen, die Kaufentscheidung unabhängig vom Händler zu tätigen. Zudem ist der Kauf eine bewusste Entscheidung. Die angenommene bedeutende Rolle des Händlers durch die Interaktion, welche durch das kaufspezifische Risiko zum Tragen kommt (Bauer et al., 1996), kann in diesem Fall nicht bestätigt werden. Beim Serviceprozess geht es meist um eine Reparatur, die vorgenommen werden soll, um das Fahrzeug uneingeschränkt nutzen zu können, bzw. dieses wieder in den Soll-Zustand zu versetzen.

7.3 Wissenschaftliche Bewertung der Arbeit

Die Arbeit liefert sowohl wissenschaftlich fundierte Erkenntnisse, als auch daraus ableitbare Optimierungsmöglichkeiten für die Umsetzung in der Praxis.

Die zunehmende Forschung im Bereich der Händlerzufriedenheit bedingt ein noch nahezu unangetastetes Forschungsfeld des Zusammenhangs zwischen der Händlerzufriedenheit und der Kundenzufriedenheit. Dabei lassen sich zunächst an dieser Stelle einige positive Punkte aufführen.

- Die bisherigen Arbeiten entwickelten entweder kein ausreichendes Theoriekonstrukt oder die empirische Analyse war branchen- oder unternehmensübergreifend. Diese Studie erarbeitet in Anlehnung an die Forschung zum Einfluss der Arbeits-/Mitarbeiterzufriedenheit auf die Kundenzufriedenheit eine theoretische Basis, welche die Wirkung der Händler- auf die Kundenzufriedenheit darstellt. Hierbei werden verhaltenswissenschaftliche Theorien angewendet. Die Balance-Theorie und das Emotional Contagion Konzept stellen u. a. den direkten Effekt der Händlerzufriedenheit über die Einstellungsanpassungen von Händler und Kunden dar. Es sind Theorien, die bisher wenig Beachtung in der Marketingforschung fanden (Stock-Homburg, 2007). Der indirekte Effekt findet über das Verhalten des Händlers statt. Die Wirkung vollzieht sich jedoch unbewusst.
- Diese Arbeit ist nach Wissen der Autorin die erste Untersuchung des Einflusses der Händler- auf die Kundenzufriedenheit, die Daten eines Herstellers einbezieht und dabei sämtliche Zufriedenheitsdimensionen der Händler prüft. In dieser Studie wurde erstmalig anhand dyadischer Daten der Einfluss der

verschiedenen Händlerzufriedenheitsdimensionen auf die verschiedenen Dimensionen der Kundenzufriedenheit untersucht. Hierbei ging es nicht, wie bei anderen Arbeiten, vordergründig um die Kundenorientierung der Händler, welche sich auf die Kundenzufriedenheit auswirkt, sondern ausschließlich um die Händlerzufriedenheit in Beziehung zum Hersteller und dessen verschiedene Leistungsbereiche. Einzigartig ist dabei, nach Wissen der Autorin, dass die Wirkung jeder einzelnen Händlerzufriedenheitsdimension auf die Kundenzufriedenheit mit dem Kauf- als auch mit dem Serviceprozess getestet wurde. Dies erlaubt zum einen eine wesentlich genauere Differenzierung der Einflüsse als auch eine optimale Umsetzung in der Praxis aufgrund eines besseren Verständnisses der relevanten Zufriedenheitsdimensionen.

- Ein weiterer positiver Punkt ist die Herkunft der Daten aus verschiedenen Datenquellen, da es so nicht zu überschätzten Effekten kommt. Die Daten sind des Weiteren nur auf einen Hersteller bezogen, wodurch die Rahmenbedingungen konstant gehalten werden. Das bringt eine eingeschränkte Varianz mit sich, die aber nur durch die interne Händlerstruktur erklärt werden und nicht aufgrund verschiedener Händlerorganisationen unterschiedlicher Automobilhersteller auftreten kann.

Diese Arbeit ist dennoch einigen Restriktionen ausgesetzt, welche sich in weiteren Forschungsansätzen verbessern lassen.

- Die erste Einschränkung stellt die Erhebung der beiden Zufriedenheitseinschätzungen dar. Die Daten wurden von einem Beratungsunternehmen erhoben, um die beiden Zufriedenheiten getrennt voneinander analysieren zu können. Die Erhebungen zielten nicht darauf ab, die beiden Zufriedenheiten miteinander zu vergleichen und sie unterlagen somit auch jeweils anderen Herangehensweisen. Kunden und Händler wurden zwecks Zufriedenheitsoptimierung in der Praxis befragt, ohne Aspekte für eine wissenschaftliche Betrachtung zu beachten. Die Auswertung des Datensatzes birgt, wie die Ergebnisse zeigen, einen substantiellen wissenschaftlichen Wert in sich, der jedoch durch die Art der Erhebung nicht zu beeinflussen war. Eine auf diese Analyse gezielte Erhebung könnte nicht nur die Händler- und die Kundenzufriedenheit einbeziehen, sondern auch eine Befragung der entsprechenden Verkäufer berücksichtigen. Dadurch ergäben sich genauere Prüfungsmöglichkeiten der Zu-

sammenhänge. Um tatsächlich kausaltheoretische Schlüsse ziehen zu können, wäre eine Längsschnittanalyse sinnvoll. Querschnittsdaten, wie sie für diese Arbeit vorliegen, haben den Vorteil, dass dadurch eine kurzfristige ökonomische Erhebung im Feld möglich ist. Querschnittserhebungen haben ebenfalls den Vorzug einer hohen Situationsrepräsentativität und dadurch auch einer hohen externen Validität, allerdings ist es oft schwierig, mit ihrer Hilfe kausale Schlussfolgerungen zu ziehen (Sarris, 1999).

- Bei der Analyse zeigte sich das Problem der fehlenden Daten in der Händlerzufriedenheitseinschätzungsmatrix. Eine eingeschränkte Varianz aufgrund fehlender Daten kann relevante Konsequenzen mit sich bringen und „(...) some statistical power is lost when subjects do not respond to all stimuli, this loss of power can be offset by increasing the sample size“ wie Nunnally et al. (1967, S. 36) es beschreiben. Da bereits alle Händler eines Herstellers befragt wurden, kann im Rahmen dieser Studie die Stichprobe allerdings nicht vergrößert werden. Wie bereits zuvor in der Stichprobenbeschreibung vermerkt wurde, konnte jedoch anhand des T-Tests festgestellt werden, dass die Händler tendenziell unzufriedener Kunden nicht geantwortet haben, welches zur Schlussfolgerung führen könnte, dass diese wahrscheinlich ebenfalls unzufriedener mit den Leistungen des Herstellers sind. Bei Betrachtung der Effektstärken von gerade einmal 0,1, was nach Cohen (Cohen, 1992) weniger als ein kleinen Effekt (nach Cohen 0,2) darstellt, kann dies keine Erklärung für die eingeschränkte Varianz sein.
- Die nächste Restriktion stellt die ungenügende Datenbasis der Händlerbefragung im Bereich des Moduls „Financial Services“ dar. Dieses Modul wurde nicht in die Analyse einbezogen, da die Daten fehlen. Die zunehmend expandierende Finanzdienstleistung der Automobilhersteller gewinnt an Relevanz für sämtliche involvierte Anspruchsgruppen, und eine Analyse könnte weitere wichtige Implikationen für die Praxis mit sich bringen.
- Eine weitere Restriktion liegt in den wenigen vorhandenen demographischen Daten der Händler und der Kunden. Eine Einteilung in verschiedene Gruppen, wie z. B. „Länge der Betriebszugehörigkeit“ bei den Händlern oder „Alter“ bei den Kunden würde in differenzierte Ergebnisse der einzelnen Zufriedenheitsdimensionen resultieren, wodurch eine gezielte Zielgruppenbearbeitung in der Praxis möglich wäre. Der Verbesserung des Designs sind jedoch Grenzen ge-

setzt. Die recht kleine Stichprobe auf Level 2 lässt sich nur durch die Ausweitung auf mehrere Hersteller vergrößern, da von dem hier herangezogenen Hersteller bereits alle zugehörigen Händler in die Untersuchung einbezogen wurden.

Zu beachten ist zudem, dass die geringe Anzahl an statistisch signifikanten Ergebnissen bei den Untersuchungen zu den Hauptfaktoren zu der Vermutung führen kann, es handele sich um einen statistischen Zufall. Davon kann bei Betrachtung der Testungen mit den Kaufprozesszufriedenheiten tatsächlich ausgegangen werden. Bei den Servicezufriedenheiten fällt jedoch bei den Haupteffekten das klare Muster des Einflusses der kommunikativen und personalen Händlerzufriedenheiten auf, das daraufhin durch die Prüfung der Einzeleffekte bestätigt wird. Aufgrund der großen Anzahl an hochsignifikanten und signifikanten Ergebnissen im explorativen Teil kann bei der Wirkung der Händlerzufriedenheit auf die Kundenzufriedenheit nicht von einem statistischen Zufall ausgegangen werden, da hier mehr signifikante Ergebnisse hervorgehen als es bei einem Zufall möglich ist. Wichtig ist an diesem Punkt die Diskussion der Relevanz der explorativen Effekte. Die Einzelitems werden zu Faktoren zusammengefasst um dem Halo-Effekt vorzubeugen, der entsteht, wenn die Kunden keine differenzierten Urteile zwischen den einzelnen Zufriedenheiten fällen können und die einzelnen Beurteilungen nicht reliabel sind. Die möglichen Verzerrungen können u. a. als Probleme bei der Ist-Wert-Bestimmung auftreten (Dormann & Zapf, 2007). Zur Messung der Dienstleistungsqualität ist mit seiner Erfassung der Differenzwerte von „Ist“ und „Erwartung“ „der SERVQUAL das wohl mit Abstand bedeutendste Verfahren“ (Dormann & Zapf, 2007, S. 790). Dabei wurden, um dem Halo-Effekt vorzubeugen, alle Items ursprünglich mit 5 Faktoren erfasst, was sich jedoch in vielen Studien nicht replizieren liess denn dort kristallisierte sich ein Hauptfaktor heraus. In dieser Arbeit wurden die methodischen Artefakte ausgeblendet und zusätzlich die einzelnen Zufriedenheiten untersucht. Dabei resultierten im Bereich Servicezufriedenheit der Kunden einige signifikante Einzelergebnisse, die alle in die erwartete Richtung gehen. In diesem Fall versagt die Zufallswahrscheinlichkeitserklärung, da es neben dem Halo-Effekt noch eine klare Fähigkeit zur Beurteilung der einzelnen Zufriedenheiten zu geben scheint.

7.4 Handlungsempfehlungen für die Praxis

In den letzten Jahren wurde neben der Kundenzufriedenheit zunehmend Wert auf die Händlerzufriedenheit gelegt, da ein Zusammenhang der beiden Zufriedenheiten vermutet wurde und sich daraus wirtschaftlicher Erfolg prognostizieren ließ.

In dieser Arbeit wurde nicht nur ein theoretischer Wirkungszusammenhang hergeleitet, sondern es wurde auch anhand einer empirischen Untersuchung der Einfluss der Händlerzufriedenheit auf die Kundenzufriedenheit in der Automobilbranche belegt.

Dies stellt einen Mehrwert für den Hersteller dar, denn dieser kann somit gezielter seinen wichtigsten Absatzkanal optimieren und das langfristige Ziel der Kundenbindung anstreben.

Eine Studie von Bloemer und Lemmink (1992) belegt, dass die Händlerloyalität weitgehend durch die Servicezufriedenheit bestimmt wird. Die Händlerloyalität hat nach ihrer Studie wiederum einen großen Einfluss auf die Markenloyalität. Diese stellt die Herstellerloyalität der Kunden dar. Aufgrund der Differenzierung der Zufriedenheiten in ihre diversen Dimensionen wird eine genaue Steuerung der Kundenbindungsinstrumente möglich.

Im Allgemeinen sollte aus einem Transaktionsmarketing der Hersteller ein Beziehungsmarketing in die Strategie implementiert werden, welche die Händler einbezieht. Der Aufbau von langfristigen Kundenbeziehungen setzt eine beziehungsorientierte Marketingpolitik voraus, bei der sowohl die Vorkauf-, die Kauf-, als auch die Nachkaufphase als Ansatzpunkte gesehen werden (Jensen, 2001). Die Marketingaktivitäten werden auf die gesamte Kundennutzungsphase bezogen und basieren auf einem Vertrauensverhältnis zum Kunden, um einen langfristigen Charakter zu bekommen (Peter & Schneider, 1994). Durch eine solche emotionale Bindung des Kunden an die Marke bildet sich automatisch eine Markteintrittsbarriere für die Wettbewerber (Dichtl & Schneider, 1994). Die emotionale Bindung entsteht unter anderem durch die Interaktion von Händler und Kunden. Genau um diese Interaktion ging es bei der Untersuchung des Zusammenhangs zwischen Händlerzufriedenheit und Kundenzufriedenheit.

Die Ergebnisse der Analyse zeigen, welche der Dimensionen über die Einstellung und das Verhalten des Händlers einen Einfluss auf die Kundenzufriedenheit haben. Genau hier kann der Hersteller ansetzen und diese Leistungsbereiche optimieren, um so eine größere Händlerzufriedenheit zu generieren.

Das Augenmerk der Hersteller sollte auf den kommunikativen Elementen in ihrer Beziehung zu den Händlern liegen. Der Hersteller kann an dieser Stelle die Wichtigkeit der Bereiche berücksichtigen, um so durch Vertrauen eine Kundenbindung zu generieren. Insbesondere durch eine gezielte Personalauswahl und Trainings können die Funktionen Innen- und Außendienst auf dieses Bedürfnis abgestimmt werden und dadurch die Beziehung und somit auch die Zufriedenheit der Händler gestärkt werden. Wie prognostiziert, bestätigte sich auch ein positiver Zusammenhang zwischen den Händlerzufriedenheitsdimensionen Marketing und Training und der Servicezufriedenheit der Kunden. Meffert (1994) beschreibt die gezielte Einwirkung auf innerbetriebliche Prozesse als eine Möglichkeit der Effizienzsteigerung bei Arbeitsabläufen. Demnach sollte ein reibungsloser Ablauf aller betrieblicher Prozesse in der Organisationsstruktur gewährleistet sein, was durch Händlertrainings erreichbar ist. Nicht akzeptierte Systeme können kontraproduktive Kräfte entfalten (Meffert, 1994). Diese Unterstützung des Herstellers in diesem Bereich wird in diesem Sinne als sensibles Instrument beschrieben. Der positive Befund dieser Arbeit kann als Ansporn genommen werden, um mit dieser Dimension aufmerksam umzugehen und hier die Wünsche der Händler zu akzeptieren und umzusetzen, um eine hohe Zufriedenheit zu erwirken. Oft werden vor allem neue Eskalationssysteme von der Herstellerseite eingeführt, die aufgrund ihrer Komplexität nicht angenommen werden. Dieses Risiko kann durch Schulungen und durch einen Dialog zwischen beiden Seiten eingeschränkt werden.

In einer neuen Studie mit quasi-experimentellem Design könnte genau dem Rechnung getragen werden, indem die Einführung von Innovationen und die darauf bezogenen Trainings überprüft werden und etwaige negative Veränderungen der Händlerzufriedenheit darauf zurückgeführt werden können.

Im Hinblick auf die Ergebnisse der Kundenzufriedenheit der Untersuchungen im Bereich Kauf wird deutlich, dass der Kaufprozess wenig von der Händlerzufriedenheit beeinflusst wird. Daraus kann man ableiten, dass sich der Kunde ausschliesslich an den Produkten orientiert. Demzufolge hat die größte Relevanz die Entwicklung der Produkte.

Insgesamt zeigen die Ergebnisse, dass Hersteller der Händlerzufriedenheit Beachtung schenken sollten, um diese langfristig zu erhöhen. Gefordert sind nun verstärkt Studien, welche die Wirksamkeit der Maßnahmen überprüfen und über diesen Weg zur Weiterentwicklung der Forschung im Bereich Händlerzufriedenheit beitragen, welcher in der wissenschaftlichen Forschung der Arbeitszufriedenheit eine wichtige Rolle spielen sollte.

Anhang

Ergebnisse Mehrebenenanalyse

Service

Feste Effekte	Unabhängige Variable	Gamma	T-ratio	p-Wert
Level 2	Faktor Modellpalette – Gesamtzufriedenheit	-.003	.01	.43

Feste Effekte	Unabhängige Variable	Gamma	T-ratio	p-Wert
Level 2	Faktor Verkauf Neuwagen – Distribution, Systeme, Training	.00	.18	.43

Feste Effekte	Unabhängige Variable	Gamma	T-ratio	p-Wert
Level 2	Faktor Aftersales Service – Gesamtzufriedenheit	.03	.94	.16

Feste Effekte	Unabhängige Variable	Gamma	T-ratio	p-Wert
Level 2	Faktor Aftersales Teile, Zubehör & Lifestyle – Gesamtzufriedenheit	-.02	-.625	.27

Feste Effekte	Unabhängige Variable	Gamma	T-ratio	p-Wert
Level 2	Faktor Gesamtzufriedenheit – Funktionen	.01	1.31	.09

Kauf

Feste Effekte	Unabhängige Variable	Gamma	T-ratio	p-Wert
Level 2	Faktor Geschäftsbeziehung – Gesamtzufriedenheit	.02	.96	.18

Feste Effekte	Unabhängige Variable	Gamma	T-ratio	p-Wert
Level 2	Faktor Modellpalette – Gesamtzufriedenheit	.02	-1.48	.07

Feste Effekte	Unabhängige Variable	Gamma	T-ratio	p-Wert
Level 2	Faktor Verkauf Neuwagen – Marketing, Außendienst & Innendienst	.00	.20	.42

Feste Effekte	Unabhängige Variable	Gamma	T-ratio	p-Wert
Level 2	Faktor Verkauf Neuwagen – Distribution, Systeme, Training	-.00	-.20	.42

Feste Effekte	Unabhängige Variable	Gamma	T-ratio	p-Wert
Level 2	Faktor Aftersales Service – Gesamtzufriedenheit	.00	.07	.45

Feste Effekte	Unabhängige Variable	Gamma	T-ratio	p-Wert
Level 2	Faktor Aftersales Teile, Zubehör & Lifestyle – Gesamtzufriedenheit	-.02	-.69	.25

Feste Effekte	Unabhängige Variable	Gamma	T-ratio	p-Wert
Level 2	Faktor Aftersales Integrativ – Gesamtzufriedenheit	.02	1.03	.15

Feste Effekte	Unabhängige Variable	Gamma	T-ratio	p-Wert
Level 2	Faktor Gesamtzufriedenheit – Funktionen	.00	.01	.44

Explorative Ergebnisse

Die blau hinterlegten Ergebnisse wurden bereits unter „5 Empirische Untersuchung“ betrachtet.

Service

Händler	Zufriedenheit Service insgesamt		
	Gamma	T-ratio	p-Wert
Gesamtzufriedenheit Funktionen	.01	1.33	.09
Geschäftsbeziehung allgemein	.03	2.49	.01
Faktor Aftersales Service insgesamt	.02	1.15	.13
Faktor Aftersales Teile, Zubehör & Lifestyle insgesamt	-.00	-.56	.29
Faktor Aftersales Integrativ insgesamt	.03	1.55	.13
Faktor Verkauf – Persönliche Unterstützung	.04	2.42	.01
Faktor Verkauf – Distribution, Systeme, Training	-.00	-.02	.96
Modellpalette insgesamt	-.00	-.40	.34

Händler	Terminabsprache		
	Gamma	T-ratio	p-Wert
Gesamtzufriedenheit Funktionen	.00	1.26	.11
Geschäftsbeziehung allgemein	.04	2.49	.01
Faktor Aftersales Service insgesamt	.02	1.07	.15
Faktor Aftersales Teile, Zubehör & Lifestyle insgesamt	.00	.32	.35
Faktor Aftersales Integrativ insgesamt	.03	2.07	.02
Faktor Verkauf – Persönliche Unterstützung	.04	2.13	.02
Faktor Verkauf – Distribution, Systeme, Training	.00	.07	.45
Modellpalette insgesamt	-.00	-.40	.68

Händler	Freundlichkeit&Aufmerksamkeit		
	Gamma	T-ratio	p-Wert
Gesamtzufriedenheit Funktionen	.01	1.84	.04
Geschäftsbeziehung allgemein	.01	1.32	.09
Faktor Aftersales Service insgesamt	.03	.62	.27
Faktor Aftersales Teile, Zubehör & Lifestyle insgesamt	-.00	-.43	.34
Faktor Aftersales Integrativ insgesamt	.03	1.83	.04
Faktor Verkauf – Persönliche Unterstützung	.03	2.09	.02
Faktor Verkauf – Distribution, Systeme, Training	.01	.75	.23
Modellpalette insgesamt	.45	-.01	-1.28

	Befriedigung persönl.Anforderungen		
Händler	Gamma	T-ratio	p-Wert
Gesamtzufriedenheit Funktionen	.02	1.53	.06
Geschäftsbeziehung allgemein	.01	1.32	.09
Faktor Aftersales Service insgesamt	.00	.87	.13
Faktor Aftersales Teile, Zubehör & Lifestyle insgesamt	-.01	-.43	.33
Faktor Aftersales Integrativ insgesamt	.02	1.42	.08
Faktor Verkauf – Persönliche Unterstützung	.04	2.81	.00
Faktor Verkauf – Distribution, Systeme, Training	.01	.75	.23
Modellpalette insgesamt	-.01	-1.28	.11

	Einhaltung vereinb.Fertigstellungstermin		
Händler	Gamma	T-ratio	p-Wert
Gesamtzufriedenheit Funktionen	.00	.64	.52
Geschäftsbeziehung allgemein	.02	2.01	.03
Faktor Aftersales Service insgesamt	.02	2.41	.01
Faktor Aftersales Teile, Zubehör & Lifestyle insgesamt	-.02	-1.00	.16
Faktor Aftersales Integrativ insgesamt	.02	3.05	.00
Faktor Verkauf – Persönliche Unterstützung	.02	1.94	.03
Faktor Verkauf – Distribution, Systeme, Training	-.00	.05	.49
Modellpalette insgesamt	-.00	-.03	.49

	Erläuterung Werkstatt-Rechnung		
Händler	Gamma	T-ratio	p-Wert
Gesamtzufriedenheit Funktionen	-.00	-.64	.26
Geschäftsbeziehung allgemein	-.01	-.62	.27
Faktor Aftersales Service insgesamt	-.01	-.62	.27
Faktor Aftersales Teile, Zubehör & Lifestyle insgesamt	-.02	-1.06	.15
Faktor Aftersales Integrativ insgesamt	-.00	-.17	.43
Faktor Verkauf – Persönliche Unterstützung	-.01	-.59	.28
Faktor Verkauf – Distribution, Systeme, Training	.00	.40	.34
Modellpalette insgesamt	-.01	-.86	.19

	Erläuterung ausgeführte Arbeiten		
Händler	Gamma	T-ratio	p-Wert
Gesamtzufriedenheit Funktionen	.00	.89	.18
Geschäftsbeziehung allgemein	.02	1.51	.06
Faktor Aftersales Service insgesamt	.00	.51	.30
Faktor Aftersales Teile, Zubehör & Lifestyle insgesamt	-.02	-1.22	.11
Faktor Aftersales Integrativ insgesamt	.01	.84	.20
Faktor Verkauf – Persönliche Unterstützung	.02	1.12	.13
Faktor Verkauf – Distribution, Systeme, Training	-.00	-.15	.44
Modellpalette insgesamt	-.00	-.03	.49

	Qualität der ausgef.Arbeiten		
Händler	Gamma	T-ratio	p-Wert
Gesamtzufriedenheit Funktionen	.00	.85	.20
Geschäftsbeziehung allgemein	.02	1.74	.04
Faktor Aftersales Service insgesamt	.02	1.20	.12
Faktor Aftersales Teile, Zubehör & Lifestyle insgesamt	-.01	-.47	.32
Faktor Aftersales Integrativ insgesamt	.02	1.39	.09
Faktor Verkauf – Persönliche Unterstützung	.03	1.74	.04
Faktor Verkauf – Distribution, Systeme, Training	-.01	-.65	.26
Modellpalette insgesamt	-.00	-.58	.28

	Sauberkeit des Fahrzeugs		
Händler	Gamma	T-ratio	p-Wert
Gesamtzufriedenheit Funktionen	.01	1.09	.14
Geschäftsbeziehung allgemein	.04	1.76	.04
Faktor Aftersales Service insgesamt	.01	.68	.25
Faktor Aftersales Teile, Zubehör & Lifestyle insgesamt	-.03	-1.51	.07
Faktor Aftersales Integrativ insgesamt	.02	.99	.10
Faktor Verkauf – Persönliche Unterstützung	.09	4.64	.00
Faktor Verkauf – Distribution, Systeme, Training	-.03	-1.27	.10
Modellpalette insgesamt	.02	1.64	.06

	Bemühen Kontakt aufrecht zu erhalten		
Händler	Gamma	T-ratio	p-Wert
Gesamtzufriedenheit Funktionen	.01	1.47	.07
Geschäftsbeziehung allgemein	.04	1.85	.04
Faktor Aftersales Service insgesamt	.04	1.66	.06
Faktor Aftersales Teile, Zubehör & Lifestyle insgesamt	.01	.43	.34
Faktor Aftersales Integrativ insgesamt	.05	2.67	.01
Faktor Verkauf – Persönliche Unterstützung	.04	1.94	.03
Faktor Verkauf – Distribution, Systeme, Training	.02	.72	.24
Modellpalette insgesamt	-.00	-.308	.38

	Weiterempfehlungsbereitschaft		
Händler	Gamma	T-ratio	p-Wert
Gesamtzufriedenheit Funktionen	.01	.96	.17
Geschäftsbeziehung allgemein	.03	2.09	.02
Faktor Aftersales Service insgesamt	.03	1.30	.09
Faktor Aftersales Teile, Zubehör & Lifestyle insgesamt	-.01	-.56	.29
Faktor Aftersales Integrativ insgesamt	.04	1.81	.04
Faktor Verkauf – Persönliche Unterstützung	.03	1.56	.06
Faktor Verkauf – Distribution, Systeme, Training	.01	.49	.30
Modellpalette insgesamt	.00	.51	.30

	Service-/Reparaturarbeiten in Zukunft		
Händler	Gamma	T-ratio	p-Wert
Gesamtzufriedenheit Funktionen	.00	.56	.29
Geschäftsbeziehung allgemein	.00	.05	.48
Faktor Aftersales Service insgesamt	.00	.27	.39
Faktor Aftersales Teile, Zubehör & Lifestyle insgesamt	-.01	-.61	.27
Faktor Aftersales Integrativ insgesamt	.02	1.29	.20
Faktor Verkauf – Persönliche Unterstützung	.01	.87	.19
Faktor Verkauf – Distribution, Systeme, Training	.02	1.16	.25
Modellpalette insgesamt	-.00	-.13	.45

Kauf

Händler	Zufriedenheit Kauf insgesamt		
	Gamma	T-ratio	p-Wert
Gesamtzufriedenheit Funktionen	.00	-.13	.49
Geschäftsbeziehung allgemein	.00	.43	.33
Faktor Aftersales Service insgesamt	-.00	-.32	.38
Faktor Aftersales Teile, Zubehör & Lifestyle insgesamt	-.01	-.65	.26
Faktor Aftersales Integrativ insgesamt	.00	.55	.29
Faktor Verkauf – Marketing, Außendienst& Innendienst	.00	.49	.31
Faktor Verkauf – Distribution, Systeme, Training	-.01	-.74	.23
Modellpalette insgesamt	-.01	-1.52	.07

Händler	Freundlichkeit&Aufmerksamkeit		
	Gamma	T-ratio	p-Wert
Gesamtzufriedenheit Funktionen	-.00	-.38	.23
Geschäftsbeziehung allgemein	-.00	-.42	.34
Faktor Aftersales Service insgesamt	-.01	-1.09	.14
Faktor Aftersales Teile, Zubehör & Lifestyle insgesamt	-.01	-1.34	.09
Faktor Aftersales Integrativ insgesamt	.00	.39	.35
Faktor Verkauf – Marketing, Außendienst& Innendienst	-.00	-.73	.24
Faktor Verkauf – Distribution, Systeme, Training	-.00	-.76	.22
Modellpalette insgesamt	-.01	-1.61	.11

Händler	Befriedigung persönl.Anforderungen		
	Gamma	T-ratio	p-Wert
Gesamtzufriedenheit Funktionen	.00	.12	.45
Geschäftsbeziehung allgemein	.01	1.59	.06
Faktor Aftersales Service insgesamt	.00	.50	.31
Faktor Aftersales Teile, Zubehör & Lifestyle insgesamt	.00	-.09	.38
Faktor Aftersales Integrativ insgesamt	.02	1.86	.04
Faktor Verkauf – Marketing, Außendienst& Innendienst	.00	.01	.49
Faktor Verkauf – Distribution, Systeme, Training	.00	.60	.27
Modellpalette insgesamt	-.00	-.09	.46

Händler	Produktkenntnisse des Verkäufers		
	Gamma	T-ratio	p-Wert
Gesamtzufriedenheit Funktionen	-.00	-.33	.37
Geschäftsbeziehung allgemein	.02	2.15	.02
Faktor Aftersales Service insgesamt	.00	.20	.42
Faktor Aftersales Teile, Zubehör & Lifestyle insgesamt	-.00	-.08	.43
Faktor Aftersales Integrativ insgesamt	.01	1.00	.16
Faktor Verkauf – Marketing, Außendienst& Innendienst	.00	.27	.37
Faktor Verkauf – Distribution, Systeme, Training	.00	.34	.77
Modellpalette insgesamt	.99	-.09	.42

	Probefahrt		
Händler	Gamma	T-ratio	p-Wert
Gesamtzufriedenheit Funktionen	.01	1.72	.05
Geschäftsbeziehung allgemein	.00	.27	.39
Faktor Aftersales Service insgesamt	.01	1.07	.19
Faktor Aftersales Teile, Zubehör & Lifestyle insgesamt	-.01	-.76	.22
Faktor Aftersales Integrativ insgesamt	.02	1.46	.07
Faktor Verkauf – Marketing, Außendienst& Innendienst	.01	.78	.22
Faktor Verkauf – Distribution, Systeme, Training	.00	.09	.46
Modellpalette insgesamt	-.00	-.59	.28

	verschiedene Zahlungsalternativen		
Händler	Gamma	T-ratio	p-Wert
Gesamtzufriedenheit Funktionen	-.00	-.06	.47
Geschäftsbeziehung allgemein	.00	.68	.25
Faktor Aftersales Service insgesamt	.00	.03	.48
Faktor Aftersales Teile, Zubehör & Lifestyle insgesamt	-.00	-.86	-.18
Faktor Aftersales Integrativ insgesamt	.00	.50	.36
Faktor Verkauf – Marketing, Außendienst& Innendienst	-.00	-.19	.42
Faktor Verkauf – Distribution, Systeme, Training	-.00	-.22	.41
Modellpalette insgesamt	-.01	-2.65	.01

	Betreuung nach Vertragsabschluss		
Händler	Gamma	T-ratio	p-Wert
Gesamtzufriedenheit Funktionen	.00	.71	.24
Geschäftsbeziehung allgemein	.00	.71	.24
Faktor Aftersales Service insgesamt	.01	1.11	.27
Faktor Aftersales Teile, Zubehör & Lifestyle insgesamt	.00	.26	.39
Faktor Aftersales Integrativ insgesamt	.01	1.02	.18
Faktor Verkauf – Marketing, Außendienst& Innendienst	.00	.16	.44
Faktor Verkauf – Distribution, Systeme, Training	.00	.05	.45
Modellpalette insgesamt	-.01	-1.59	.06

	Fahrzeugübergabe: Erklärung Bedienfunktionen		
Händler	Gamma	T-ratio	p-Wert
Gesamtzufriedenheit Funktionen	.00	.11	.45
Geschäftsbeziehung allgemein	.01	1.29	.10
Faktor Aftersales Service insgesamt	-.00	-.19	.43
Faktor Aftersales Teile, Zubehör & Lifestyle insgesamt	-.00	-.23	.41
Faktor Aftersales Integrativ insgesamt	0	.42	.39
Faktor Verkauf – Marketing, Außendienst& Innendienst	-.00	-.20	.42
Faktor Verkauf – Distribution, Systeme, Training	.00	.25	.40
Modellpalette insgesamt	-.00	-1.12	.13

	Fahrzeugübergabe: reibungsloser Ablauf		
Händler	Gamma	T-ratio	p-Wert
Gesamtzufriedenheit Funktionen	.00	.02	.49
Geschäftsbeziehung allgemein	.00	.86	.19
Faktor Aftersales Service insgesamt	-.00	-.13	.15
Faktor Aftersales Teile, Zubehör & Lifestyle insgesamt	-.00	-.94	.17
Faktor Aftersales Integrativ insgesamt	.00	.61	.28
Faktor Verkauf – Marketing, Außendienst& Innendienst	.00	.21	.42
Faktor Verkauf – Distribution, Systeme, Training	-.00	-.36	.36
Modellpalette insgesamt	-.00	-1.21	.09

	nach Fahrzeugübergabe: Betreuung		
Händler	Gamma	T-ratio	p-Wert
Gesamtzufriedenheit Funktionen	.00	1.27	.10
Geschäftsbeziehung allgemein	.02	1.66	.55
Faktor Aftersales Service insgesamt	.02	1.41	.08
Faktor Aftersales Teile, Zubehör & Lifestyle insgesamt	.01	.49	.29
Faktor Aftersales Integrativ insgesamt	.01	1.14	.13
Faktor Verkauf – Marketing, Außendienst& Innendienst	.00	.48	.32
Faktor Verkauf – Distribution, Systeme, Training	.03	1.45	.08
Modellpalette insgesamt	.03	2.86	.00

	Weiterempfehlungsbereitschaft		
Händler	Gamma	T-ratio	p-Wert
Gesamtzufriedenheit Funktionen	.00	.12	.45
Geschäftsbeziehung allgemein	.00	.31	.38
Faktor Aftersales Service insgesamt	.00	.51	.30
Faktor Aftersales Teile, Zubehör & Lifestyle insgesamt	-.00	-.67	.25
Faktor Aftersales Integrativ insgesamt	.02	1.73	.04
Faktor Verkauf – Marketing, Außendienst& Innendienst	.01	1.24	.11
Faktor Verkauf – Distribution, Systeme, Training	-.00	-.51	.30
Modellpalette insgesamt	-.00	-1.2	.12

	Service-/Reparaturarbeiten in Zukunft		
Händler	Gamma	T-ratio	p-Wert
Gesamtzufriedenheit Funktionen	.00	1.22	.11
Geschäftsbeziehung allgemein	.00	.13	.45
Faktor Aftersales Service insgesamt	.01	.88	.19
Faktor Aftersales Teile, Zubehör & Lifestyle insgesamt	.01	1.52	.06
Faktor Aftersales Integrativ insgesamt	.01	1.65	.06
Faktor Verkauf – Marketing, Außendienst& Innendienst	.02	1.36	.09
Faktor Verkauf – Distribution, Systeme, Training	.01	.92	.18
Modellpalette insgesamt	.00	.70	.24

Literaturverzeichnis

Aaker, D. A., & Day, G. S. (1972). Corporate responses to consumerism ressurres. *Harvard Business Review*, 50(6), 114-124.

Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal Psychology*, 67, 422-436.

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In *Berkowitz Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). New York: Academic Press.

Ahlert, D. (1981). *Vertragliche Vertriebssysteme zwischen Industrie und Handel: Grundzüge einer betriebswirtschaftlichen, rechtlichen und volkswirtschaftlichen Beurteilung*. Wiesbaden: Gabler.

Ajzen, I., & Fishbein, M. (1977). Attitude-behavior relations: A theoretical analysis and review of empirical research. *Psychological Bulletin*, 84(5), 888-918.

Anderson, E., & Weitz, B. (1989). Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads. *Marketing Science*, 8(4), 310-323.

Anderson, E. W., & Fornell, C. (1994). A customer satisfaction research prospectus. In R. Rust & R. Oliver (Eds.), *Service quality: New directions in theory and practice* (pp. 241-268). Thousand Oaks: Sage Publications.

Anderson, E. W., Fornell, C., & Lehmann, D. R. (1994). Customer satisfaction, market share, and profitability: Findings from sweden. *Journal of Marketing*, 58(3), 53-66.

Anderson, E. W., & Sullivan, M. W. (1993). The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms. *Marketing Science*, 12(2), 125-143.

Andreasen, A. R. (1982). Verbraucherzufriedenheit als Beurteilungsmaßstab für die unternehmerische Marktleistung. In U. Hansen, B. Stauss & M. Riemer (Eds.), *Marketing und Verbraucherpolitik* (pp. 182-195). Stuttgart: C.E.Poeschel.

Bailom, F., Hinterhuber, H. H., Matzler, K., & Sauerwein, E. (1996). Das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit. *Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 18(2), 117-126.

Bauer, H., Grether, M., & Büsewitz, K. (2000). Der Einsatz des Internets zur Vertriebsunterstützung im vertraglichen Automobilhandel, *Arbeitspapier des Instituts für Unternehmensführung der Universität Mannheim, Mannheim*.

Bauer, H. H., Herrmann, A., & Huber, F. (1996). Die Bestimmungsgrößen der Markentreue beim Pkw-Kauf: Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. In H. Bauer, E. Dichtl & A. Herrmann (Eds.), *Automobilmarktforschung. Nutzenorientierung von Pkw-Herstellern* (pp. 119-132). München: Vahlen.

Bearden, W. O., & Teel, J. E. (1983). Selected determinants of consumer satisfaction and complaint reports. *Journal of Marketing Research*, 20(1), 21-28.

- Bechtoldt, M. (2003). *Die Bedeutung sozialer Kompetenz für die Bewältigung interpersoneller Stress-Situationen am Arbeitsplatz*. Universitätsbibliothek Frankfurt/M.
- Berekoven, L., Eckert, W., & Ellenrieder, P. (1999). *Marktforschung: Methodische Grundlagen und praktische Anwendung* (Vol. 7). Wiesbaden: Gabler.
- Bernieri, F. J. (1988). Coordinated movement and rapport in teacher-student interactions. *Journal of Nonverbal Behavior*, 12(2), 120-138.
- Bitner, M. J., Booms, B. H., & Mohr, L. A. (1994). Critical service encounters: The employee's viewpoint. *Journal of Marketing*, 58(4), 95-106.
- Bloemer, J. M., & Lemmink, J. (1992). The importance of customer satisfaction in explaining brand and dealer loyalty. *Journal of Marketing Management*, 8(4), 351-364.
- Boulding, W., Kalra, A., Staelin, R., & Zeithaml, V. A. (1993). A dynamic process model of service quality: From expectations to behavioral intentions. *Journal of Marketing Research*, 30(1), 7-27.
- Bowersox, D. J., & Cooper, M. B. (1992). *Strategic marketing channel management*. New York: McGraw-Hill.
- Brockmeier, B. (2000). *Internationale vertikale Marketingsysteme: Importsteuerung durch deutsche Automobilhersteller*. Wiesbaden: Gabler.
- Brosius, F. (2004). *SPSS 12*. 1. Aufl., Bonn.
- Brown, J. R., & Day, R. L. (1981). Measures of manifest conflict in distribution channels. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 263-274.
- Brown, J. R., & Frazier, G. L. (1978). The application of channel power: Its effects and connotations. In S. C. Jain (Ed.), *Research frontiers in marketing: Dialogues and directions. No 42, AMA 1978 Educator's Proceeding* (pp. 266-270). Chicago: American Marketing Association.
- Brown, S. P., & Peterson, R. A. (1993). Antecedents and consequences of salesperson job satisfaction: Meta-analysis and assessment of causal effects. *Journal of Marketing Research*, 30(1), 63-77.
- Bruggemann, A. (1974). Zur Unterscheidung verschiedener Formen von „Arbeitszufriedenheit“. *Arbeit und Leistung*, 28(11), 281-284.
- Bruhn, M. (1985). Marketing und Konsumentenzufriedenheit. *Das Wirtschaftsstudium*, 14, 300-307.
- Bruhn, M. (1986). Der Informationswert von Beschwerden für Marketingentscheidungen. In U. Hansen & I. Schoenheit (Eds.), *Verbraucherzufriedenheit und Beschwerdeverhalten* (pp. 123-140). Frankfurt a. M., New York: Campus.

- Bruhn, M. (1995). Internes Marketing als Baustein der Kundenorientierung. *Die Unternehmung*, 49(6), 381-402.
- Bruhn, M., & Homburg, C. (1998). *Handbuch Kundenbindungsmanagement – Grundlagen, Konzepte, Erfahrungen*. Wiesbaden: Gabler.
- Bryk, A. S., & Raudenbush, S. W. (1992). *Hierarchical linear models*. Thousands Oaks, CA: Sage Publications.
- Büchelhofer, R. (2001). Wandel im Automobilvertrieb – Zusammenfassung des Vortrags. In Wissenschaftliche Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., (Ed.), *Vertriebsmanagement im Wandel - Strategien im Spannungsfeld zwischen klassischem Vertrieb und E-Commerce*, Dokumentationspapier Nr. 146 (pp. 25-30).
- Burmann, C. (1991). Konsumentenzufriedenheit als Determinante der Marken- und Händlerloyalität. *Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis* 13(4), 249-258.
- Butaney, G., & Wortzel, L. H. (1988). Distributor power versus manufacturer power: The customer role. *Journal of Marketing*, 52(1), 52-63.
- Cattell, R. B. (1966). The scree test for the number of factors 1. *Multivariate behavioral research*, 1(2), 245-276.
- Chartrand, T. L., & Bargh, J. A. (1999). The chameleon effect: the perception-behavior link and social interaction. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76(6), 893-910.
- Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological Bulletin*, 112, 155-159
- Crosby, L. A., Grisaffe, D. B., & Marra, T. R. (1994). The impact of quality and customer satisfaction on employee organizational commitment. *Marketing and Research Today*, 22(1), 19-31.
- Crosby, P. B. (1980). *Quality is free: The art of making quality certain*. New York: McGraw-Hill.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1979). *Macht und Organisation – Die Zwänge kollektiven Verhaltens*. Kronberg/Ts.: Athenäum.
- Czepiel, J., & Rosenberg, L. (1977). The study of customer satisfaction. Addressing the "so what" question. In H. K. Hunt (Ed.), *Conceptualization and measurement of consumer satisfaction and dissatisfaction* (pp. 92-119). Cambridge/Mass: Marketing Science Institute.
- Dahlhoff, D. (2001). E-Commerce im Automobilmarketing – Dimensionen, Ansatzpunkte, Entwicklungen. In A. Herrmanns & M. Sauter (Eds.), *Management-Handbuch Electronic Commerce: Grundlagen und Strategien, Praxisbeispiele* (pp. 567-587). München: Vahlen.

- Day, R. L. (1977). Toward a process model of consumer satisfaction. In H. K. Hunt (Ed.), *Conceptualization and measurement of consumer satisfaction and dissatisfaction* (pp. 153-183). Cambridge/Mass: Marketing Science Institute.
- Day, R. L. (1982). The next step: Commonly accepted constructs for satisfaction research. In R. L. Day & H. K. Hunt (Eds.), *International fare in consumer satisfaction and complaining behavior* (pp. 113-117). Bloomington: Indiana University Press.
- Dean, D. H. (2002). Associating the corporation with a charitable event through sponsorship: Measuring the effects on corporate community relations. *Journal of Advertising*, 31(4), 77-88.
- Decker, A. J. (2000). *Die Händlerzufriedenheit als Zielgröße im vertikalen Marketing der Automobilwirtschaft*. Frankfurt a. M.: Peter Lang.
- Deimel, K. (1989). Grundlagen des Involvement und Anwendung im Marketing. *Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 11(8), 153-161.
- Deloitte&ToucheGmbH. (2008). *Automobilhandel im Premiumsegment*. München.
- Dichtl, E., & Schneider, W. (1994). Kundenzufriedenheit im Zeitalter des Beziehungsmanagements. In C. Belz, M. Schögel & M. Kramer (Eds.), *Lean Management und Lean Marketing, Fachbuch für Marketing* (pp. 6-12). St.Gallen: Thexis.
- Diez, W. (1997). Der MarkenMonitor, IFA-Händlerzufriedenheits-Monitoring. *Autohaus*, 23/24, 48-49.
- Diez, W. (2003). Sechs Trends prägen den Automobilvertrieb der Zukunft. *Arbeitspapier Nr. 02/2003 des Instituts für Automobilwirtschaft (IFA) an der Fachhochschule Nürtingen*.
- Diez, W. (2006). Professionalität im Fokus. *KFZ-Betrieb Spezial*, 13-16.
- Diez, W., & Brachat, H. (1994). *Grundlagen der Automobilwirtschaft*. Ottobrunn.
- Diez, W., & Brachat, H. (2005). *Grundlagen der Automobilwirtschaft 3. überarb. Aufl.*, München: Autohaus Buch und Formular.
- Diez, W., Klink, G., & Laib, P. (2000). Vorwärtsintegration als mögliche Antwort auf die Herausforderungen im Vertrieb. *Zeitschrift für die gesamte Wertschöpfungskette der Automobilwirtschaft* (1), 54-59.
- Diez, W., Weißner, K., & Tassoukis, G. (2000). Händlerzufriedenheit in vertraglichen Vertriebssystemen am Beispiel der Automobilwirtschaft. *Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung*, 46(2), 167-190.
- Dormann, C., & Kaiser, D. (2002). Job conditions and customer satisfaction. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(3), 257-283.
- Dormann, C. & Zapf, D. (2004). Customer-related social stressors and burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(1), 61-82.

Dormann, C., & Zapf, D. (2007). Kundenorientierung und Kundenzufriedenheit. In D. Frey & L. Von Rosenstiel (Eds.), *Enzyklopädie der Psychologie, Themenbereich D, Serie III, Band 5 Marktpsychologie* (pp. 751-835). Göttingen: Hogrefe.

Dudenhöffer, F. (2000). „Die Entwicklung der Automobil-Handelsnetze“. *Das Wirtschaftsstudium*, 8-9.

Dudenhöffer, F. (2001). Konzentrationsprozesse in der Automobilindustrie: Stellgrößen für die Rest-Player. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 71(4), 393-412.

Dwyer, R., Oh, S., & Lagace, R. (1986). Exploring the Environmental and Behavioral Antecedents of Franchise Trust and Satisfaction. In R. A. Mittelstaedt (Ed.), *Proceedings of the first Annual Conference of the Society of Franchising*. International Center for Franchise Studies, Lincoln.

Ernst&Young. (2001). The Global Face of E-Tailing.

Esch, F. R., & Billen, P. (1994). Ansätze zum Zufriedenheitsmanagement: Das Zufriedenheitsportfolio. In T. Tomczak & C. Belz (Eds.), *Kundennähe realisieren – Ideen-Konzepte-Methoden-Erfahrungen* (pp. 407-424). St.Gallen: Thexis.

Europäische-Kommission. (2002). Europäische Kommission Generaldirektion Wettbewerb, Kraftfahrzeugvertrieb und -kundendienst in der Europäischen Union – Verordnung (EG) Nr.1400/2002 der Kommission vom 31. Juli 2002, Leitfaden, Brüssel.

Festinger, L. (1957). A theory of cognitive dissonance. *Evanston, IL: Row, Peterson*, 1(958), 65-86.

Festinger, L., Irle, M., & Möntmann, V. (1978). *Theorie der kognitiven Dissonanz*. Bern: Hans Huber.

Florenz, P. J. (1992). *Konzept des vertikalen Marketing: Entwicklung und Darstellung am Beispiel der deutschen Automobilwirtschaft*. Bergisch Gladbach Josef Eul.

Fornell, C. (1992). A national customer satisfaction barometer: The swedish experience. *Journal of Marketing*, 56(1), 6-21.

Fornell, C. (1995). The quality of economic output: Empirical generalizations about its distribution and association of market share. *Marketing Science*, 14(3), 203-211.

Fornell, C., Johnson, M. D., Anderson, E. W., Cha, J., & Bryant, B. E. (1996). The american customer satisfaction index: Nature, purpose and findings. *Journal of Marketing*, 60(4), 7-18.

Fornell, C., & Wernerfelt, B. (1987). Defensive marketing strategy by customer complaint management: A theoretical analysis. *Journal of Marketing Research*, 24(4), 337-346.

Frazier, G. L. (1983a). Interorganizational exchange behavior in marketing channels: A broadened perspective. *Journal of Marketing*, 47(4), 68-78.

- Frazier, G. L. (1983b). On the measurement of interfirm power in channels of distribution. *Journal of Marketing Research*, 20(2), 158-166.
- Frazier, G. L., & Rody, R. C. (1991). The use of influence strategies in interfirm relationships in industrial product channels. *Journal of Marketing*, 55(1), 52-69.
- Furse, D. H., Punj, G. N., & Stewart, D. W. (1982). Individual search strategies in new automobile purchases. *Advances in Consumer Research*, 9, 379-384.
- Gaitanides, M., & Westphal, J. (1990). „Nachfragemacht“ und Erfolg. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 2, 135-153.
- Galbraith, J. K. (1954). Countervailing power. *The American Economic Review*, 44(2), 1-6.
- Garvin, D. A. (1988). *Managing quality: The strategic and competitive edge*. New York: Free Press.
- Gaski, J. F., & Nevin, J. R. (1985). The Differential Effects of Exercised and Unexercised Power Sources in a Marketing Channel. *Journal of Marketing Research*, 22(2), 130-142.
- Gassenheimer, J. B., & Ramsey, R. (1994). The impact of dependence on dealer satisfaction: A comparison of reseller-supplier relationships. *Journal of Retailing*, 70(3), 253-266.
- Giering, A. (2000). *Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität: Eine Untersuchung moderierender Effekte*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Göbel, E. (2002). *Neue Institutionenökonomik. Konzepte und betriebswirtschaftliche Anwendungen*. Stuttgart: Lucius & Lucius UTB.
- Goodman, P. S., Fichman, M., Lerch, F. J., & Snyder, P. R. (1995). Customer-Firm Relationships, Involvement, and Customer Satisfaction. *The Academy of Management Journal*, 38(5), 1310-1324.
- Goodwin, C., & Ross, I. (1992). Consumer responses to service failures: Influence of procedural and interactional fairness perceptions. *Journal of Business Research*, 25(2), 149-163.
- Gremler, D., Bitner, M., & Evans, K. (1993). The internal service encounter. *Journal of Service Industry Management*, 5(2), 34-56.
- Grönroos, C. (1980). Designing a long range marketing strategy for services. *Long Range Planning*, 13(2), 36-42.
- Grund, M. A. (1998). *Interaktionsbeziehungen im Dienstleistungsmarketing: Zusammenhänge zwischen Zufriedenheit und Bindung von Kunden und Mitarbeitern*. Wiesbaden: Gabler.

- Gump, B. B., & Kulik, J. A. (1997). Stress, affiliation and emotional contagion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72(2), 305-319.
- Guttman, L. (1954). An outline of some new methodology for social research. *Public Opinion Quarterly*, 18(4), 395-404.
- Habedank, C., Reinhard, N., & Ulrichs, R. (1998). Veränderte Vertriebsstrategien in der Automobilindustrie angesichts von Euro und Internet als Herausforderung für die Industriepolitik. In H. Proff & H. V. Proff (Eds.), *Strategien für die Automobilindustrie – Ansatzpunkte im strategischen Management und in der Industriepolitik* (pp. 203-224). Wiesbaden: Gabler.
- Haines, M. R. (1979). Three papers on consumer satisfaction/dissatisfaction: A comment. *Advances in Consumer Research*, 6, 450-452.
- Hallowell, R., Schlesinger, L., & Zornitsky, J. (1996). Internal service quality, customer and job satisfaction: Linkages and implications for management. *Human Resource Planning*, 19(2), 20-31.
- Halstead, D., Hartman, D., & Schmidt, S. (1994). Multisource effects on the satisfaction formation process. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22 (Spring), 114-129.
- Hatfield, E., Cacioppo, J. T., & Rapson, R. L. (1992). Primitive emotional contagion. *Review of Personality and Social Psychology*, 14, 151-177.
- Heider, F. (1944). Social perception and phenomenological causality. *Psychological Review*, 51, 358-374.
- Hempelmann, B., & Grunwald, G. (2003). Zufriedenheit von Franchisenehmern in der Region Weser-Ems. *Beiträge des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften der Universität Osnabrück*.
- Hennig-Thurau, T., & Paul, M. (2007). Can economic bonus programs jeopardize service relationships? *Service Business*, 1(2), 159-175.
- Henning-Thurau, T. (2004). Customer orientation of service employees: Its impact on customer satisfaction, commitment and retention. *International Journal of Service Industry Management*, 15(5), 460-478.
- Herrmann, A., & Huber, F. (1997). Kundenloyalität als Erfolgsdeterminante im Marketing: Ergebnisse einer kausalanalytischen Studie im Automobilsektor. *Journal für Betriebswirtschaft*, 47(1), 4-25.
- Herrmann, A., & Johnson, M. D. (1999). Die Kundenzufriedenheit als Bestimmungsfaktor der Kundenbindung. *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 51, 579-598.
- Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (1994). Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review*, 72(2), 164-174.

- Heskett, J. L., Sasser Jr, W. E., & Schlesinger, L. A. (1997). *The service profit chain: How leading companies link profit and growth to loyalty, satisfaction and value*. New York: Simon & Schuster.
- Hess, A. (1994). *Konflikte in vertraglichen Vertriebssystemen der Automobilwirtschaft: theoretische und empirische Analyse*. Ottobrunn: Autohaus.
- Hess, A., & Meinig, W. (1996). Absatzkanalsysteme der Automobilwirtschaft. *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 3(1996), 280-299.
- Hietanen, J. K., Surakka, V., & Linnankoski, I. (1998). Facial electromyographic responses to vocal affect expressions. *Psychophysiology*, 35(5), 530-536.
- Hochschild, A. R. (2006). *Das gekaufte Herz – Die Kommerzialisierung der Gefühle*. Frankfurt / M.: Campus.
- Hoffman, K. D., & Ingram, T. N. (1992). Service provider job satisfaction and customer-oriented performance. *Journal of Services Marketing*, 6(2), 68-78.
- Hoffman, K. D., & Kelley, S. W. (2000). Perceived justice needs and recovery evaluation: A contingency approach. *European Journal of Marketing*, 34(3/4), 418-432.
- Hoffmeister, M. (1995). Dimensionen des Multi-Franchising im US-amerikanischen und europäischen Automobilhandel. In R. Hünerberg, G. Heise & M. Hoffmeister (Eds.), *Internationales Automobilmarketing: Wettbewerbsvorteile durch marktorientierte Unternehmensführung* (pp. 417-441). Wiesbaden: Gabler.
- Hoffmeister, M. (1998). *Multi-Franchise-Konzepte im Automobileinzelhandel*. Wiesbaden: Gabler.
- Homans, G. C. (1972). *Elementarformen menschlichen Verhaltens*. Wiesbaden: Gabler.
- Homburg, C., & Bruhn, M. (1999). Kundenbindungsmanagement – Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen. In M. Bruhn (Ed.), *Handbuch Kundenbindungsmanagement* (Vol. 2, pp. 1-35). Wiesbaden: Gabler.
- Homburg, C., Koschate, N., & Hoyer, W. (2006). The role of cognition and affect in the formation of customer satisfaction: A dynamic perspective. *Journal of Marketing*, 70(7), 21-31.
- Homburg, C., & Stock-Homburg, R. (2006). Theoretische Perspektiven zur Kundenzufriedenheit. In C. Homburg (Ed.), *Kundenzufriedenheit: Konzepte – Methoden – Erfahrungen* (6.Aufl.) (pp. 17-52). Wiesbaden Gabler.
- Homburg, C., & Stock, R. M. (2004). The link between salespeople's job satisfaction and customer satisfaction in a business-to-business context: A dyadic analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(2), 144.
- Horowitz, M., Oyons, J., & Perlmutter, H. (1951). Inductions of forces in discussion groups. *Human Relations*, 4(1), 57-76.

- Horx, M. (2000). *Die Zukunft des Internets*. Bonn: Verlag für die dt. Wirtschaft.
- Howard, D. J., & Gengler, C. (2001). Emotional contagion effects on product attitudes. *Journal of Consumer Research*, 28(2), 189-201.
- Howard, J. A., & Sheth, J. N. (1969). *The theory of buyer behavior*. New York: John Wiley & Sons.
- Hunt, H. K. (1977). *Conceptualization and measurement of consumer satisfaction and dissatisfaction*. Cambridge: Marketing Science Institute.
- Huppertz, J. W., Arenson, S. J., & Evans, R. H. (1978). An application of equity theory to buyer-seller exchange situations. *Journal of Marketing Research*, 15(2), 250-260.
- Hurley, S. L. (1998). *Consciousness in action*. Cambridge/Mass: Harvard University Press.
- Jensen, C. (2001). *Kundenorientierung in vertikalen Absatzsystemen*. Wiesbaden: Gabler.
- Johnson, M. D., & Fornell, C. (1991). A framework for comparing customer satisfaction across individuals and product categories. *Journal of Economic Psychology*, 12(2), 267-286.
- Jordan, N. (1953). Behavioral forces that are a function of attitudes and of cognitive organizations. *Human Relations*, 6(3), 273-287.
- Joseph, W. B., Gardner, J. T., Thach, S., & Vernon, F. (1995). How industrial distributors view distributor-supplier partnership arrangements. *Industrial Marketing Management*, 6(2), 46-61.
- Jullens, J., & Smend, P. (2003). Multi-channel management – the future of automotive retailing. In D. Ahlert, J. Hesse, J. Jullens & P. Smend (Eds.), *Multikanalstrategien. Konzepte, Methoden und Erfahrungen* (pp. 93-110). Wiesbaden: Gabler.
- Kaas, K. P., & Runow, H. (1984). Wie befriedigend sind die Ergebnisse der Forschung zur Verbraucherzufriedenheit. *Die Betriebswirtschaft*, 44(3), 451-460.
- Kaiser, H. F. (1960). The application of electronic computers to factor analysis. *Educational and Psychological Measurement*, 20(1), 141-151.
- Kieven, H. W. (1993). Die Vertriebsentwicklung im Automobilgeschäft aus der Sicht von Jaguar. In W. Meinig (Ed.), *Automobilwirtschaft: Marketing und Vertrieb: Europa – USA – Japan* (pp. 75-92). Wiesbaden: Gabler.
- Kim, K., & Frazier, G. L. (1997). Measurement of distributor commitment in industrial channels of distribution. *Journal of Business Research*, 40(2), 139-154.
- Koers, M. (2001). *Steuerung von Markenportfolios: Ein Beitrag zum Mehrmarkencontrolling am Beispiel der Automobilwirtschaft*. Frankfurt/M.: Peter Lang.

Korte, C. (1995). *Customer Satisfaction Measurement: Kundenzufriedenheitsmessung als Informationsgrundlage des Hersteller- und Handelsmarketing am Beispiel der Automobilwirtschaft*. Frankfurt/M.: Peter Lang.

Krafft, M. (1999). Der Kunde im Fokus: Kundennähe, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung und Kundenwert? *Die Betriebswirtschaft*, 59, 511-533.

Kroeber-Riel, W., & Weinberg, P. (1996). *Konsumentenverhalten*. 6. überarb. Aufl., München: Vahlen.

Landwehr, R. (1997). Kundenzufriedenheit in der Automobilbranche, Vortrag beim Workshop "Kundenzufriedenheit und Beschwerdemanagement", *Dokumentation des Workshops v. 26./27.06.1997*, *Wissenschaftliche Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung* (pp. 33-37). Münster.

Lazarus, R. S. (1991). *Emotion and adaptation*. Oxford: Oxford University Press.

Liebert, W. A. (2001). Demokratisierung wissenschaftlicher Information. Das Scheitern der massenmedialen Wissenschaftsvermittlung und die OpenSource-Kultur, *Dortmund* (Vol. 1).

Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(April), 309-336.

Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1, 1297-1343.

Lundqvist, L. O., & Dimberg, U. (1995). Facial expressions are contagious. *Journal of Psychophysiology*, 9(3), 203-211.

Lusch, R. F. (1977). Franchisee satisfaction: Causes and consequences. *International Journal of Physical Distribution*, 7(3), 128-140.

Malone, T., Yates, J., & Benjamin, R. (1987). Electronic markets and hierarchies. *Communications of the ACM*, 30(6), 484-497.

Manrai, L. A., Manrai, A. K., Lascu, D. N., & Ryans, J. K. (1997). How green-claim strength and country disposition affect product evaluation and company image. *Psychology and Marketing*, 14(5), 511-537.

MarktIntern. (1998). *Partnerschaftsspiegel 1998, Eine Studie über die Qualität der Zusammenarbeit der deutschen Pkw-Händler mit ihren Zentralen*. Düsseldorf.

Maslow, A. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper & Brothers.

Mattmüller, R., & Tunder, R. (2004). *Strategisches Handelsmarketing*. München: Vahlen.

McNeal, J. U. (1969). Consumer satisfaction: The measure of marketing effectiveness. *MSU Business Topics*, 17, 31-35.

- Meffert, H. (1994). Internes Marketing im Kundendienstbereich. In W. Diez & H. Brachat (Eds.), *Grundlagen der Automobilwirtschaft*. Ottobrunn: Autohaus Verlag.
- Meffert, H., & Schwetje, T. (1999). Bedeutung von Mitarbeiterinteraktion und Mitarbeiterzufriedenheit für die Kundenzufriedenheit im Handel. *Planung und Analyse*, 26, 44-49.
- Meffert, H., Wöllenstein, S., & Burmann, C. (1996). Erfolgswirkungen des Konflikt- und Kooperationsverhaltens in vertraglichen Vertriebssystemen des Autohandels. *Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 18(4), 279-290.
- Meinig, W. (1995a). *DSI – Dealer Satisfaction Index 95*. Bamberg: Forschungsstelle Automobilwirtschaft, Universität Bamberg.
- Meinig, W. (1995b). *Grundbegriffe der Automobilwirtschaft*. Bamberg: Forschungsstelle Automobilwirtschaft, Universität Bamberg.
- Meinig, W. (1997). *DSI – Dealer Satisfaction Index*. Bamberg: Forschungsstelle Automobilwirtschaft, Universität Bamberg.
- Montgomery, D. B. (1975). New product distribution: An analysis of supermarket buyer decisions. *Journal of Marketing Research*, 12(3), 255-264.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- Morwitz, V. G., & Pluzinski, C. (1996). Do polls reflect opinions or do opinions reflect polls? The impact of political polling on voters' expectations, preferences and behavior. *Journal of Consumer Research*, 23(1), 53-65.
- Müller, W. (1997). Erfolgsfaktoren im Dienstleistungsmanagement des Automobilhandels – Eine empirische Bestandsaufnahme. In *Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung* (pp. 65). Nürnberg: Gesellschaft für Konsumforschung (GfK).
- Neuberger, O. (1974). *Theorien der Arbeitszufriedenheit*. Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz: Kohlhammer.
- Neuberger, O. (1985). Arbeitszufriedenheit: Kraft durch Freude oder Euphorie im Unglück. *Die Betriebswirtschaft*, 45(1985), 184-206.
- Neuberger, O., & Allerbeck, M. (1978). *Messung und Analyse von Arbeitszufriedenheit. Erfahrungen mit dem Arbeitsbeschreibungsbogen*. Bern: Huber.
- Neuhaus, P. (1996). *Interne Kunden-Lieferanten-Beziehungen*. Wiesbaden: Dt. Universitäts-Verlag.
- Neumann, R., & Strack, F. (2000). Mood contagion: The automatic transfer of mood between persons. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79(2), 211-223.
- Nunnally, J. C., Bernstein, I. H., & Berge, J. M. F. (1967). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.

Oehm, E. (2000). Gesellschaftliche Trends und Kundenwünsche im Zeitalter der selbstverständlichen Mobilität. *Zeitschrift für die gesamte Wertschöpfungskette Automobilwirtschaft (ZfAW)*, 4, 76-81.

Oliver, R. L. (1977). The effects of expectations and disconfirmation on post-exposure product evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 246-250.

Oliver, R. L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research*, 17(4), 460-469.

Oliver, R. L. (1996). Varieties of value in the consumption satisfaction response. *Advances in Consumer Research*, 23, 143-147.

Oliver, R. L., & Swan, J. E. (1989). Equity and disconfirmation perceptions as influences on merchant and product satisfaction. *The Journal of Consumer Research*, 16(3), 372-383.

Oshikawa, S. (1968). The theory of cognitive dissonance and experimental research. *Journal of Marketing Research*, 5(4), 429-430.

Oshikawa, S. (1971). Dissonance reduction or artifact? *Journal of Marketing Research*, 8(4), 514-515.

Oshikawa, S. (1972). The measurement of cognitive dissonance: Some experimental findings. *Journal of Marketing*, 36(1), 64-67.

Payne, R. L., Fineman, S., & Wall, T. D. (1976). Organizational climate and job satisfaction: A conceptual synthesis. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(1), 45-62.

Peter, S. I. (1997). *Kundenbindung als Marketingziel: Identifikation und Analyse zentraler Determinanten*. Wiesbaden: Gabler.

Peter, S. I., & Schneider, W. (1994). Strategiefaktor Kundennähe – Vom Transaktionsdenken zum Relationship Management. *Marktforschung & Management*, 36(1), 7-11.

Pfeffer, J. (1981). *Management as symbolic action: The creation and maintenance of organizational paradigms*. Stanford: Graduate School of Business, Stanford University.

Phillips, J. M., Liu, B. S., & Costello, T. G. (1998). A balance theory perspective of triadic supply chain relationships. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 6(4), 78-91.

Picot, A. (1982). Transaktionskostenansatz in der Organisationstheorie. *Die Betriebswirtschaft*, 42(2), 267-284.

Plötner, O. (1995). *Das Vertrauen des Kunden*. Wiesbaden: Gabler.

- Power, J. D. (1992). DSI and CSI: There's a connection, *The Power Report on Automotive Marketing* (pp. 5).
- Pugh, S. D. (2001). Service with a smile: Emotional contagion in the service encounter. *The Academy of Management Journal*, 44(5), 1018-1027.
- Punj, G. N., & Staelin, R. (1983). A model of consumer information search for new automobiles. *Journal of Consumer Research*, 9(4), 366-380.
- Raffée, H., & Jacobs, S. (1986). Die neuen Medien: Auswirkungen auf Konsumentenverhalten und Handelsstruktur. *Markenartikel*, 10(2).
- Raffée, H., Sauter, B., & Silberer, G. (1973). *Theorie der kognitiven Dissonanz und Konsumgüter-Marketing*. Wiesbaden: Gabler.
- Raudenbush, S. W., & Bryk, A. S. (2002). *Hierarchical linear models: Applications and data analysis methods*: Sage Publications, Inc.
- Reichheld, F., & Sasser, W. (1990). Zero defections: Quality comes to services. *Harvard Business Review*, 68(5), 105-111.
- Reuss, H. (1993). *Konfliktmanagement im Franchise – Vertriebssystem der Automobilindustrie*. Frankfurt/M.: Campus.
- Richins, M. L. (1983). Negative word-of-mouth by dissatisfied consumers: A pilot study. *Journal of Marketing*, 47(1), 68-78.
- Richins, M. L., & Bloch, P. H. (1991). Post-purchase product satisfaction: Incorporating the effects of involvement and time. *Journal of Business Research*, 23(2), 145-158.
- Richter, R., & Furubotn, E. (2003). *Neue Institutionenökonomik (3.Aufl.)*. Tübingen: Mohr.
- Robicheaux, R. A., & El-Ansary, A. I. (1975). A general model for understanding channel member behavior. *Journal of Retailing*, 52(4), 13-30.
- Roethlisberger, F. J., & Dickson, W. J. (1947). *Management and the worker: An account of a research program conducted by the western electric company*. Hawthorne Works, Chicago: Harvard university press.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York: John Wiley.
- Rucci, A., Kirn, S., & Quinn, R. (1998). The Employee-customer-profit-chain at sears. *Harvard Business Review*, 76(1), 83-97.
- Rueckert, R., & Churchill, G. (1984). Reliability and validity of alternative measures of channel member satisfaction. *Journal of Marketing Research*, 21, 226-233.
- Rust, R. T., Zahorik, A. J., & Keiningham, T. L. (1995). Return on quality (ROQ): Making service quality financially accountable. *Journal of Marketing*, 59(2), 58-70.

- Sarris, V. (1999). *Einführung in die experimentelle Psychologie*. Lengerich: Pabst Science Publishers.
- Sasser, W. E., Olsen, R. P., & Wyckoff, D. D. (1978). *Management of Service Operations*. Boston: Allyn & Bacon.
- Schaefer, J. (1999). *Norm software for multiple imputation*, from www.stat.psu.edu/~jls/misoftwa.html
- Schenk, M., & Wolf, M. (2000). *Nutzung und Akzeptanz von E-commerce: E-commerce und die Bürger*. Stuttgart: Akademie für Technikfolgenabschätzung.
- Schewe, C. D. (1976). The management information system user: An exploratory behavioral analysis. *The Academy of Management Journal*, 19(4), 577-590.
- Schlesinger, L. A., & Zornitsky, J. (1991). Job satisfaction, service capability, and customer satisfaction: An examination of linkages and management implications. *Human Resource Planning*, 14(2), 141-149.
- Schneider, B. (1991). Service quality and profits: Can you have your cake and eat it too? *Human Resource Planning*, 14(2), 151-158.
- Schneider, B., & Bowen, D. (1993). The service organization: Climate is crucial. *Organizational Dynamics*, 21(4), 52-65.
- Schramm-Klein, H. (2003). *Multi-Channel-Retailing: Verhaltenswissenschaftliche Analyse der Wirkung von Mehrkanalsystemen im Handel*. Wiesbaden: Gabler.
- Schuchard-Ficher, C. (1979). *Ein Ansatz zur Messung von Nachkauf-Dissonanz*. Berlin: Duncker und Humblot.
- Schul, P. L., Little, T. E., & Pride, W. M. (1985). Channel climate: Its impact on channel members' satisfaction. *Journal of Retailing*, 61(2), 9-38.
- Schütze, R. (1992). *Kundenzufriedenheit*. Wiesbaden: Gabler.
- Schwetje, T. (1999). *Kundenzufriedenheit und Arbeitszufriedenheit bei Dienstleistungen: Operationalisierung und Erklärung der Beziehungen am Beispiel des Handels*. Wiesbaden: Gabler.
- Schwytz, I. (1979). *Vertragshändlerverträge: mit einer Einführung zur Stellung des Vertragshändlers beim Absatz von Waren*. Heidelberg: Recht und Wirtschaft.
- Scientific Software International, I. (2007). HLM 6.04. Lincolnwood, IL.
- Shapiro, E. G. (1975). Effect of expectations of future interaction on reward allocations in dyads: Equity or equality. *Journal of Personality and Social Psychology*, 31(5), 873-880.
- Skiera, B., & Garczorz, I. (2000). Barrieren aufbauen, Kunden binden – Wechselkosten im Electronic Commerce als strategisches Instrument. *Cybiz*, 1(Februar), 52-55.

- Smend, P. (2004). *Multikanalsysteme in der Automobildistribution.: Konzeptionelle Grundlagen und empirische Befunde*. Wiesbaden: Gabler.
- Soliman, P., Justus, G., & Arena, G. (1997). Wie Hersteller ihren Vertrieb auf Kundengruppen ausrichten. *Harvard Business Manager*, 19(2), 19-30.
- Solomon, M., Surprenant, C., Czepiel, J., & Gutman, E. (1989). A role theory perspective on dyadic interactions: The service encounter. In J. Bateson (Ed.), *Managing Service Marketing* (pp. 107-122). London: The Dryden Press.
- Staehele, W. (1990). *Management: Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*. München: Vahlen.
- Staehele, W. H. (1999). *Management: eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*, . 8. überarb. Aufl., München: Vahlen.
- Stauss, B. (1999). Kundenzufriedenheit. *Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 21(1), 5-24.
- Stauss, B., & Neuhaus, P. (1995a). Das qualitative Zufriedenheitsmodell (QZM). In H. H. Hinterhuber & K. Matzler (Eds.), *Kundenorientierte Unternehmensführung – Kundenorientierung – Kundenzufriedenheit – Kundenbindung*. Wiesbaden: Gabler.
- Stauss, B., & Neuhaus, P. (1995b). Interne Kundenzufriedenheit als Zielgröße des Total Quality Management – Dargestellt am Beispiel einer Abteilung Personalmanagement. In M. Bruhn (Ed.), *Internes Marketing* (pp. 575-609). Wiesbaden: Gabler.
- Steffenhagen, H. (1975). *Konflikt und Kooperation in Absatzkanälen*. Wiesbaden: Gabler.
- Stern, L. W., El-Ansary, A. I., & Brown, J. R. (1989). *Management in Marketing Channels*: Englewood Cliffs/NJ.
- Stevens, J. (2002). *Applied multivariate statistics for the social sciences (4th ed)*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Stock-Homburg, R. (2007). *Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit: Direkte, indirekte und moderierende Effekte*. (3. Aufl.) Wiesbaden: Gabler.
- Stock, R. (2003). Der Einfluss der Kundenzufriedenheit auf die Preissensitivität von Firmenkunden – Transaktionskostentheoretische Betrachtung und empirische Analyse. *Die Betriebswirtschaft*, 63(3), 333-348.
- Stock, R. M., & Hoyer, W. D. (2005). An attitude-behavior model of salespeople's customer orientation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(4), 536-553.
- Sullins, E. S. (1991). Emotional contagion revisited: Effects of social comparison and expressive style on mood convergence. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17(2), 166-174.

- Susskind, A., Kacmar, M., & Borchgrevink, C. (2003). Customer service providers' attitudes relating to customer service and customer satisfaction in the customer-server exchange. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 179-187.
- TARP. (1986). *Consumer Complaint Handling in America: An Update Study, Part II*. Washington, DC.
- Teichert, T. (1999). Auswirkungen von Verfahrensalternativen bei der Erhebung von Präferenzurteilen. *Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 22(2), 145-160.
- Tompkins, N. (1992). Employee satisfaction leads to customer service. *HR-Magazin*, 37(11), 93-95.
- Ulmer, P. (1969). *Der Vertragshändler: Tatsachen und Rechtsfragen kaufmännischer Geschäftsbesorgung beim Absatz von Markenwaren*. München: Beck.
- Ulrich, D., Halbrook, R., Meder, D., Stuchlik, M., & Thorpe, S. (1991). Employee and customer attachment: Synergies for competitive advantage. *Human Resource Planning*, 14(2), 89-103.
- Unger, M. (1998). *Die Automobil-Kaufentscheidung*. Wiesbaden: Gabler.
- Verbeke, W. (1997). Individual differences in emotional contagion of salespersons: Its effect on performance and burnout. *Psychology and Marketing*, 14(6), 617-636.
- vom Holtz, R. (1998). *Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenzufriedenheit*. München: FGM.
- von Bossiazky, G. S. (1997). Perspektiven für die neuen Online-Vertriebswege In S. Münkler & A. Roesler (Eds.), *Mythos Internet* (pp. 249-270).
- von Rosenstiel, L. (1975). *Die motivationalen Grundlagen des Verhaltens in Organisationen: Leistung und Zufriedenheit*. Berlin: Duncker und Humblot.
- von Rosenstiel, L., & Bögel, R. (1992). Betriebsklima geht jeden an. *München: Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung*.
- von Rosenstiel, L., Molt, W., & Rüttinger, B. (2005). *Organisationspsychologie*. (9. Aufl.) Stuttgart: Kohlhammer.
- Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. New York: John Wiley & Sons.
- Weber, M. (1972). *Wirtschaft und Gesellschaft*. 5. überarb. Aufl., Tübingen: Mohr.
- Weinberg, O. (1999). Verhaltenswissenschaftliche Aspekte der Kundenbindung. In M. Bruhn & C. Homburg (Eds.), *Handbuch Kundenbindungsmanagement: Grundlagen – Konzepte – Erfahrungen* (Vol. 2, pp. 39-53). Wiesbaden: Gabler.
- Weißberger, B. E. (1998). Zur Bedeutung von Vertrauensstrategien für den Aufbau und Erhalt von Kundenbindung im Konsumgüterbereich. *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 50(7/8), 614-639.

- Westbrook, R. A. (1987). Product/consumption-based affective responses and postpurchase processes. *Journal of Marketing Research*, 24(3), 258-270.
- Westbrook, R. A., & Cote, J. A. (1980). An exploratory study of non-product-related upon consumer satisfaction. *Advances in Consumer Research*, 7, 577-581.
- Williams, M. R., & Attaway, J. S. (1996). Exploring salespersons' customer orientation as a mediator of organizational culture's influence on buyer-seller relationships. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 16(4), 33-52.
- Williamson, O. E. (1985). *Die Ökonomischen Institutionen des Kapitalismus – Unternehmen, Märkte, Kooperationen*. Tübingen: Mohr.
- Wiswede, G. (2007). *Einführung in die Wirtschaftspsychologie*, 4. überarb. Aufl., Stuttgart: UTB.
- Woodside, A. G. (2004). Advancing means-end chains by incorporating heider's balance theory and fournier's consumer-brand relationship typology. *Psychology and Marketing*, 21(4), 279-294.
- Yavas, U., & Habib, G. (1987). Correlates of franchise satisfaction: The case of the saudi car dealers. *International Journal of Physical Distribution & Materials Management*, 17(3), 46-55.
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L. (1990). *Delivering quality service: balancing customer perceptions and expectations*: Free Press.

Eidesstattliche Versicherung

Hiermit versichere ich an Eides statt, dass ich die vorliegende Dissertation „Der Zusammenhang von Händler- und Kundenzufriedenheit am Beispiel eines Premium-Automobilherstellers“ selbstständig und nur unter Benutzung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Die Stellen der Arbeit, die dem Wortlaut oder dem Sinn nach anderen Werken entnommen wurden, sind unter der Angabe der Quelle kenntlich gemacht. Die Arbeit in gleicher oder ähnlicher Form ist noch nicht veröffentlicht und keiner Prüfungsbehörde vorgelegt worden.

Frankfurt, 25. Oktober 2010

Cécile A. Gerischer