

**Der Einfluss der Bordleistungen auf die
Kundenzufriedenheit bei Flugreisen unter besonderer
Berücksichtigung des Flugbegleiters**

Inauguraldissertation zur Erlangung des akademischen Grades einer
Doktorin der Sozialwissenschaften der Universität Mannheim

vorgelegt von

Dipl.-Kffr. Kathrin Kockelke

März 2008

Tag der Disputation 12. März 2008

Dekan:	Prof. Dr. Josef Brüderl, Universität Mannheim
Referent:	Prof. Dr. Walter Bungard, Universität Mannheim
Korreferent:	Prof. Dr. Karsten Müller, Universität Mannheim

Abstract

Der Einfluss der Bordleistungen auf die Kundenzufriedenheit bei Flugreisen unter besonderer Berücksichtigung des Flugbegleiters

Die Erzeugung von Kundenzufriedenheit ist eine wichtige und allgemein anerkannte Aufgabenstellung im Marketing, um den langfristigen Geschäftserfolg eines Unternehmens zu sichern. Es bestehen allerdings keine einheitlichen Auffassungen zu der Frage, welche Einflussgrößen für die Zufriedenheitsbildung maßgeblich sind. Insbesondere zu Flugreisen, die von einem komplexen Leistungsgeflecht aus Sachprodukten und begleitenden personalen Dienstleistungen gekennzeichnet sind, liegen noch kaum Erkenntnisse vor. Vorhandene Untersuchungsmodelle bilden die spezifische Situation einer Flugreise nur unzureichend ab und vernachlässigen die bestehenden Wechselbeziehungen zwischen dem Kunden, der persönlichen Betreuung und den übrigen Bordleistungen. Die vorliegende Arbeit greift diese Fragestellung auf, indem sie die Theorien der Kundenzufriedenheitsbildung auf die Flugreise adaptiert und einen Untersuchungsansatz entwickelt, mit dem die miteinander verflochtenen Dimensionen, insbesondere auch der Einfluss des Flugbegleiters, veranschaulicht werden können. Die Überprüfung der Hypothesen erfolgt an Hand eines Bordleistungsmodells auf der Basis umfangreicher Datenerhebungen, wofür beispielhaft das Unternehmen „Deutsche Lufthansa“ ausgewählt wurde. Neben der kausalanalytischen Vorgehensweise bildet ein qualitativer Befragungsansatz den zweiten Schwerpunkt der gewählten Arbeitsmethodik. Dadurch können die Hintergründe der Kundenbewertungen aufgedeckt werden, die von den besonderen Bedingungen an Bord eines Flugzeuges kennzeichnet sind. Ein dritter Schwerpunkt wird in der Arbeit dadurch gesetzt, dass die Flugbegleiter als persönlicher Ansprechpartner im Dienstleistungskanon der Flugreise mit einem eigenen Erhebungsansatz in die Untersuchung einbezogen werden. Diese Erweiterung der Methodik hat sich aus wissenschaftlicher Sicht, aber auch für die Ableitung von Praxisempfehlungen, als sehr wertvoll erwiesen.

Die Ergebnisse der Arbeit zeigen, dass sächliche und personelle Leistungen an Bord eines Flugzeuges eng miteinander verzahnt sind und beide Leistungsbestandteile gemeinsam die Kundenzufriedenheit beeinflussen. Von besonderer Bedeutung ist der Einfluss des Flugbegleitersonals, das eine Moderator- und Verstärkerfunktion wahrnimmt. Die in der Arbeit vorgenommene Modifikation der Modelle der Dienstleistungstheorie durch Berücksichtigung von Querbeziehungen, die den Einfluss des menschlichen Faktors auf die Produktbewertung berücksichtigen, erscheint daher auch bei zukünftigen Forschungsansätzen zu dieser Thematik sinnvoll. Vorteilhaft ist ferner, die

Mitarbeiterperspektive in die Zufriedenheitsanalysen einzubeziehen, um mögliche diskrepante Einschätzungen zwischen Kunde und Betreuer aufzudecken. Durch die qualitativen Analysen konnten positive und negative Faktoren im Leistungsangebot identifiziert und die Kundenurteile mit den Erfahrungen der Flugbegleiter verglichen werden. Neben den wissenschaftlichen Erkenntnissen enthält die Arbeit Implikationen für die Praxis, die bei der Ausgestaltung der Leistungen eines Luftverkehrsunternehmens und bei der Personalschulung nutzbar gemacht werden können.

Danksagung

Die vorliegende Arbeit entstand in Kooperation mit der Deutschen Lufthansa und wurde an der Universität Mannheim von Professor Dr. W. Bungard, Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie, betreut. Die Arbeit wurde im März 2008 von der sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Mannheim als Dissertation angenommen. Ich möchte mich an dieser Stelle bei all denen bedanken, die zum erfolgreichen Abschluss beigetragen haben.

Mein besonderer Dank gebührt meinem Doktorvater, Herrn Univ.-Prof. Dr. Walter Bungard, der mir die Möglichkeit gegeben hat, als externe Doktorandin an seinem Lehrstuhl zu promovieren. Ohne seine wohlwollende Unterstützung und den durch ihn gewährten Freiraum wäre eine Arbeit in dieser Form nicht möglich gewesen. Weiterhin möchte ich Herrn Prof. Dr. Karsten Müller für die konstruktive Kritik und die Übernahme des Zweitgutachtens danken.

Der Deutschen Lufthansa AG, besonders Herrn Uwe Kohlmann und Frau Susanne Kleidon, möchte ich dafür danken, dass sie das Vorhaben unterstützt und die Gewinnung der Daten ermöglicht haben. Vor allem gilt das für die Erlaubnis, die notwendigen Befragungen von Fluggästen und Flugbegleitern im Flughafenbereich vor Ort durchzuführen.

Für ihre freundschaftliche Unterstützung möchte ich mich bei meiner treuen Wegbegleiterin Caroline Buchner bedanken, die mir durch ihre permanente Diskussionsbereitschaft sowie durch Korrekturlesen stets hilfreich zur Seite stand. Jan Grünen danke ich dafür, dass er mich so geduldig während einigen Berg- und Talfahrten der Promotionszeit begleitet hat.

Ein spezieller Dank gebührt an dieser Stelle meinen Eltern, denn sie haben mich zu jeder Zeit motiviert und unterstützt und mir durch ihr uneingeschränktes Vertrauen stets Rückhalt gegeben. Insbesondere die fachlichen Ratschläge meines Vaters haben mir sehr viel bedeutet und mein Verständnis für wissenschaftliche Denkansätze wesentlich erweitert.

Kathrin Kockelke

Inhaltsverzeichnis

Tabellenverzeichnis.....	v
Abbildungsverzeichnis.....	vii
I. Einleitung	1
1. Problemstellung.....	1
2 Zielsetzung und Abgrenzung des Themas.....	8
3 Aufbau der Arbeit.....	12
II. Theoretischer Teil	15
1. Grundlagen der Kundenzufriedenheit	15
1.1 Geschichte der Kundenzufriedenheitsforschung	15
1.2 Definition und Modellierung der Kundenzufriedenheit	16
1.2.1 Der Begriff der Kundenzufriedenheit.....	16
1.2.2 Das C/D Paradigma.....	20
1.2.3 Entstehungstheorien der Kundenzufriedenheit	23
1.2.4 Abgrenzung von Qualität und Zufriedenheit.....	28
1.3 Auswirkungen der Kundenzufriedenheit.....	34
1.4 Messansätze der Kundenzufriedenheit	41
1.4.1 Objektive Verfahren.....	42
1.4.2 Subjektive Verfahren	43
1.4.3 Fazit	46
2. Kundenzufriedenheit und Dienstleistung.....	48
2.1 Definitionsansätze und Charakteristika von Dienstleistungen.....	48
2.2 Modelle der Dienstleistungstheorie als Basis für Zufriedenheitsanalysen..	56
2.3 Kritische Bewertung der vorgestellten Modelle	64
3. Der Dienstleistungssektor Luftverkehr	68
3.1 Geschichte des Luftverkehrsmarktes	68

3.2	Kennzeichen der derzeitigen Marktsituation im Luftverkehr.....	71
3.2.1	Wertschöpfung	71
3.2.2	Umsatz und Leistungen	73
3.3	Das Unternehmen Deutsche Lufthansa.....	76
3.3.1	Geschichte	76
3.3.2	Konzernstruktur	77
3.3.3	Bestehende Instrumente zur Messung der Zufriedenheit.....	80
3.3.4	Das Servicekonzept.....	85
3.4	Schlussfolgerungen.....	87
4.	Kundenzufriedenheit beim Bordaufenthalt.....	89
4.1	Empirische Befunde	89
4.2	Der Flugbegleiter	91
4.3	Der Bordaufenthalt.....	95
4.4	Entwicklung eines Bordleistungsmodells.....	101
4.4.1	Einflussgrößen der Kundenzufriedenheit	101
4.4.2	Funktion des Flugbegleiters.....	104
4.4.3	Modellaufbau und Zusammenfassung der Hypothesen	108
4.5	Qualitative Fragestellungen zum Flugbegleiter.....	110
4.5.1	Die Rolle des Flugbegleiters bei Problemsituationen	110
4.5.2	Selbsteinschätzung der Flugbegleiter	114
III.	Empirischer Teil	116
1.	Methodik.....	116
1.1	Studie I: Befragung der Fluggäste.....	116
1.1.1	Stichprobe	116
1.1.2	Messinstrument	119
1.1.3	Durchführung der Befragung	129
1.1.4	Analyseverfahren.....	131
1.1.4.1	Kausalanalyse zur Untersuchung der Einflussgrößen ...	131
1.1.4.2	Analyse von Moderatorvariablen	137
1.1.4.3	Analyse der Zufriedenheitsniveaus von Nutzergruppen	139
1.1.4.4	Problemanalyse mittels Critical Incident Technique	140

1.1.4.5	Analyse der Moderatorfunktion des Flugbegleiters.....	142
1.2	Studie II: Befragung der Flugbegleiter.....	143
1.2.1	Stichprobe	143
1.2.2	Messinstrument.....	145
1.2.3	Durchführung der Befragung	146
1.2.4	Analyseverfahren.....	147
1.2.4.1	Vergleichsanalyse der Zufriedenheitsniveaus	147
1.2.4.2	Vergleichsanalyse von Problemursachen.....	148
1.2.4.3	Analyse der Moderatorfunktion aus Flugbegleitersicht ..	148
2.	Ergebnisse	149
2.1	Studie I	149
2.1.1	Einflussgrößen der Kundenzufriedenheit.....	149
2.1.1.1	Einfluss der Bordleistungen.....	150
2.1.1.2	Bedeutung des Flugbegleiters.....	153
2.1.1.3	Indirekte Effekte des Flugbegleiters	155
2.1.1.4	Kundenzufriedenheit und Loyalität	156
2.1.2	Einfluss der moderierenden Effekte.....	157
2.1.3	Zufriedenheitsniveaus von Nutzergruppen	160
2.1.4	Die Rolle des Flugbegleiters bei Problemsituationen	166
2.1.4.1	Mängelanalyse.....	166
2.1.4.2	Kompensator- und Verstärkerfunktion.....	171
2.1.4.3	Reaktionsverhalten	173
2.2	Studie II	177
2.2.1	Einschätzung der Kundenzufriedenheit durch den Flugbegleiter .	177
2.2.2	Wahrnehmung von Problemursachen.....	180
2.2.3	Einschätzung der Kompensator- und Verstärkerfunktion	181
IV.	Diskussion.....	187
1	Kritische Betrachtung des Untersuchungsansatzes.....	187
2.	Zusammenfassende Bewertung der Ergebnisse.....	191
2.1	Bedeutung des Flugbegleiters im Bordleistungsspektrum	191
2.2	Bedeutung der individuellen Buchungs- und Reisemerkmale.....	194
2.3	Die Rolle des Flugbegleiters als Ansprechpartner.....	198
2.4	Die Kundenzufriedenheit aus Sicht des Flugbegleiters.....	202

3. Implikationen für die weitere Forschung	204
4. Implikationen für die betriebliche Praxis	209
4.1 Anforderungen an die Flugbegleiter	209
4.2 Hinweise zur Verbesserung des Beschwerdemanagements	212
5. Ausblick.....	217
V. Literaturverzeichnis.....	220
VI. Anhang	i

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Entwicklung Fluglinienverkehr 1929 bis 2000	74
Tabelle 2:	Zusammensetzung der Stichprobe der Fluggäste	118
Tabelle 3:	Anspruchsniveau je Gütemaß nach Zinnbauer und Eberl (2004)....	126
Tabelle 4:	Globale Anpassungsmaße für Kausalmodelle nach Zinnbauer und Eberl (2004).....	134
Tabelle 5:	Zusammensetzung der Stichprobe der Mitarbeiter	145
Tabelle 6:	Güte der Anpassungsmaße	149
Tabelle 7:	Direkte und indirekte Effekte des Flugbegleiters.....	155
Tabelle 8:	Ergebnisse der konfirmatorischen Faktorenanalyse für multiple Gruppen zum Test von Unterschieden innerhalb der verschiedenen Gruppen	158
Tabelle 9:	Ergebnisse der konfirmatorische Faktorenanalyse für multiple Gruppen zum Test der latenten Strukturbeziehungen.....	159

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Aufbau der Arbeit	14
Abbildung 2:	Darstellung des C/D Paradigmas: Wirkungsbeziehungen bei der Entstehung von Kundenzufriedenheit und Einordnung theoretischer Theorien nach Homburg und Stock-Homburg (2006, S.21)	24
Abbildung 3:	Mögliche Kundenreaktion auf Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit nach Simon und Homburg (1998, S.46)	35
Abbildung 4:	Ansätze zur Messung der Kundenzufriedenheit nach Simon und Homburg (1998, S.48)	41
Abbildung 5:	Beurteilung der Messansätze der Kundenzufriedenheit.....	45
Abbildung 6:	Kontinuum der Evaluierung verschiedener Leistungsarten nach Bitner und Zeithaml (1996, S.59).....	55
Abbildung 7:	Das PROSAT-Modell nach Rapp (1995, S.13)	64
Abbildung 8:	Umsatz der zehn weltgrößten Luftverkehrsgesellschaften nach Hirn und Machatschke (2004)	74
Abbildung 9:	Der Lufthansa Aviation Konzern	77
Abbildung 10:	Umsatz der einzelnen Lufthansa-Geschäftsfelder	78
Abbildung 11:	Verteilung der Lufthansa-Mitarbeiter auf die einzelnen Geschäftsfelder	78
Abbildung 12:	Die Forschungsfelder der Lufthansa Marktforschung	81
Abbildung 13:	Kundenkontaktpunktkette für den Aufenthalt an Bord.....	97
Abbildung 14:	Einflussgrößen der Kundenzufriedenheit.....	104
Abbildung 15:	Direkter Einfluss des Flugbegleiters auf die Produktbewertung bzw. die Kundenzufriedenheit.....	106
Abbildung 16:	Indirekter Einfluss des Flugbegleiters auf die Kundenzufriedenheit	107
Abbildung 17:	Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Loyalität.....	107
Abbildung 18:	Bordleistungsmodell der Kundenzufriedenheit.....	108
Abbildung 19:	Bordleistungsmodell mit Indikatoren.....	122
Abbildung 20:	Pfaddiagramm eines vollständigen Strukturgleichungsmodells nach Backhaus et al. (2006, S.355)	133

Abbildung 21:	Verstärker- und Kompensatorfunktionen des Flugbegleiters bei guten und schlechten Bordleistungen	143
Abbildung 22:	Parameterschätzung des Wirkungsmodells	152
Abbildung 23:	Maßgebende Merkmale des Flugbegleiters für die Zufriedenheitsbildung	154
Abbildung 24:	Positive Attribute bei Flugreisen	155
Abbildung 25:	Faktorzufriedenheiten der Economy- und Business Class	161
Abbildung 26:	Faktorzufriedenheiten der Geschäfts- und Privatreisenden	162
Abbildung 27:	Faktorzufriedenheiten der Beschwerer und Nicht-Beschwerer	163
Abbildung 28:	Faktorzufriedenheiten der US-Bürger und Deutschen	164
Abbildung 29:	Faktorzufriedenheiten der Wenig- und Vielflieger	165
Abbildung 30:	Faktorzufriedenheiten der Miles and More und Nicht-Miles and More Mitglieder	165
Abbildung 31:	Wahrnehmung von Unzulänglichkeiten durch die Kunden	166
Abbildung 32:	Beispiele für Originalaussagen von Fluggastbeschwerden	168
Abbildung 33:	Negative Erfahrungen mit Flugbegleitern	169
Abbildung 34:	Positive Erfahrungen mit Flugbegleitern	170
Abbildung 35:	Beispiele für Originalaussagen von positiven Fluggastäußerungen	170
Abbildung 36:	Kompensatorfunktion des Flugbegleiters	171
Abbildung 37:	Verstärkerfunktion des Flugbegleiters	172
Abbildung 38:	Zuordnung der Problemlösung zum Verantwortungsbereich des Flugbegleiters	173
Abbildung 39:	Beurteilung des Reaktionsverhaltens durch die Kunden	174
Abbildung 40:	Optimierungsvorschläge von Kunden	175
Abbildung 41:	Beispiele für Originalaussagen von Fluggästen zu Flugbegleiterreaktionen	176
Abbildung 42:	Vergleichende Darstellung der Faktorzufriedenheiten der Kunden und der Schätzwerte der Flugbegleiter	178
Abbildung 43:	Vergleichende Darstellung der Faktorzufriedenheiten in der Business- und der Economy Class (Kunde und Flugbegleiter)	179

Abbildung 44:	Wahrnehmung von Unzulänglichkeiten durch den Flugbegleiter	180
Abbildung 45:	Kompensatorfunktion des Flugbegleiters aus Kunden- und Flugbegleitersicht	182
Abbildung 46:	Verstärkerfunktion des Flugbegleiters aus Kunden- und Flugbegleitersicht	183
Abbildung 47:	Einfluss der Flugbegleiterleistung auf die Wahrnehmung des Bordprodukts aus Kunden- und Flugbegleitersicht	184
Abbildung 48:	Negative Eigenschaften von Flugbegleitern aus Flugbegleitersicht	185
Abbildung 49:	Positive Eigenschaften von Flugbegleitern aus Flugbegleitersicht..	185
Abbildung 50:	Zusammenhang zwischen Beschwerdeanlass, Lösungskompetenz des Flugbegleiters und Reaktionszufriedenheit	200
Abbildung 51:	Handlungs-Relevanz-Matrix und Ableitung von Maßnahmen für die betriebliche Praxis	210

I. Einleitung

1. Problemstellung

Das Fliegen ist heute für viele Menschen zu einem Bestandteil des modernen Lebensstils geworden, und zwar sowohl im beruflichen als auch im privaten Bereich. Während früher das Reisen über den Wolken häufig als ein Privileg der Reichen und Geschäftsreisenden angesehen wurde, ist es heute ein gängiges Transportmittel für jedermann (Mester, 2005). Gerade in einer Gesellschaft, in der Zeit ein knappes Gut ist, haben Fluggesellschaften einen besonderen Stellenwert. Als schnellstes Transportmittel bieten sie dem Nutzer die kaum zu ersetzende Möglichkeit, große Distanzen komfortabel und in einer überschaubaren Zeit zu überwinden (Rizk-Antionius, 2002). Der Luftverkehr trägt in erheblichem Maß zur weltweiten Mobilität der Bürger bei. Daher wird seine Existenz als positiv, von manchen Zielgruppen sogar als unentbehrlich, wahrgenommen. Die Bedeutung des Fliegens wird durch ein Zitat von Scherer (2005) beschrieben, der auf die steigenden Benutzerzahlen abstellt: „Schon heute befinden sich jederzeit 400.000 Menschen irgendwo über dem Erdball in einem Flugzeug. Allein in Deutschland sollen, Prognosen zufolge, die Passagierzahlen an den Flughäfen bis 2015 um mehr als siebzig Prozent auf jährlich 250 Millionen steigen.“ (Scherer, 2005, S.R6).

Das grundsätzlich positive Image des Fliegens und der stetig wachsende Markt bergen Chancen für jede Fluggesellschaft. 1,8 Milliarden Menschen nehmen jährlich die Dienste von Airlines in Anspruch und rund 40% aller Exportgüter, gemessen am Warenwert, werden inzwischen mit dem Flugzeug befördert (Mayrhuber, 2005).

Der in den letzten Jahrzehnten dynamisch gewachsenen Anzahl an genutzten Flugverbindungen von der Nachfragerseite her steht eine enorme Anzahl an angebotenen Flügen von unterschiedlichen Fluggesellschaften auf der Anbieterseite gegenüber. Es besteht eine Überkapazität auf der Angebotsseite der Dienstleistung „Flugreise“ und ein dadurch steigender Konkurrenzdruck am Markt. Für 2010 prognostiziert Arthur D. Little bereits eine Überkapazität von 36 Millionen Sitzplätzen (Beisel, 2005). Der Luftverkehr ist einem weltweiten Wettbewerb ausgesetzt, denn in

den interkontinentalen Luftverkehrsmärkten kann der Kunde sich ohne großen Aufwand grenzüberschreitend für eine Fluggesellschaft seiner Wahl frei entscheiden.

Da das Produkt „Beförderung“, d.h. die reine Transportleistung, auf Grund ökonomischer und technischer Zwänge in allen Fluggesellschaften ein höchst identisches Produkt darstellt (Beckmann, 1991; Bruhn, Fuchs, & Grossheutschi, 2002), besteht die Herausforderung aus Sicht der Fluggesellschaften darin, den Kunden von ihrem jeweiligen Detailangebot zu überzeugen und so für sich zu gewinnen. Somit stellt sich für jede Fluggesellschaft die Frage, wie sie ihr Produkt am besten gegenüber den Wettbewerbern differenzieren kann, um die Substituierbarkeit zu verringern und die subjektive Bildung von Präferenzen der Fluggäste zugunsten ihrer Fluglinie zu erhöhen.

Die zunehmende Verschärfung des Wettbewerbs auf dem Airlinemarkt, der wachsende Kostendruck, die Globalisierung der Märkte, sowie die gestiegenen Ansprüche auf Seiten der Kunden erfordern von Luftfahrtgesellschaften Konzepte, die einen dauerhaften wirtschaftlichen Erfolg ermöglichen. Eine Schlüsselrolle nimmt hierbei die Zufriedenheit der Kunden ein. Sie gilt als Voraussetzung für den unternehmerischen Erfolg als empirisch belegt (Becker & Meller, 2001; Stauss & Neuhaus, 1995; Zeithaml & Bitner, 2000). Kotler und Bliemel (1995, S.31) bringen es auf folgende Formel: „Ein Unternehmen macht Geld, wenn es die Kunden mehr zufrieden stellt, als die Konkurrenz es vermag“.

Die Kundenzufriedenheit kann in der Praxis durch ganz unterschiedliche strategische Ansätze angestrebt werden. Beispiele dafür sind nach Magrath (1995) a) eine überlegene Kostenposition im Vergleich zum Wettbewerb, b) der Faktor Zeit, c) ein einfaches Produkt oder d) eine überzeugende Qualität. Überträgt man diese vier Ansätze auf den Luftverkehr, so ist festzustellen, dass der Ansatz a) eine Strategie darstellt, auf die derzeit die sogenannten „Low-Cost-Carrier“ setzen, die ihren Kunden durch eine kostenminimierte Erbringung der reinen Beförderungsleistung von A nach B, d.h. ohne größere Nebenleistungen, möglichst geringe Tarife bieten.

Der Faktor Zeit (Ansatz b)) hat im Luftverkehr an Bedeutung verloren. Konnte man vor einigen Jahrzehnten die Fluggäste noch damit locken, dass man bei günstigen

Verhältnissen innerhalb von zwölf Stunden ohne Zwischenlandung von Deutschland nach New York fliegen kann, so ist dies heutzutage kein Differenzierungsmerkmal mehr, da die reinen Flugzeiten bei den Gesellschaften nur wenig voneinander abweichen. Die Flugreise ist diesbezüglich ein homogenes Gut. Lediglich die Lokalitäten der Abflugs- und Ankunftsorte, und damit die Zubringerzeiten, oder die Art und Häufigkeit der angebotenen Flugverbindung variieren zwischen den Fluggesellschaften. Bei fehlenden Direktverbindungen sind u.U. relativ lange Umsteigezeiten in Kauf zu nehmen. Bei den Angeboten der „Low-Cost-Carrier“ ist zusätzlich zu berücksichtigen, dass sie meist nicht an den zentralen Flughäfen starten und landen und zudem oft ungünstige Abflugs- und Ankunftszeiten mit meist geringer Frequenz haben. Zwischen den Angeboten der „Flag-Carrier“-Gesellschaften sind dagegen hinsichtlich dieser äußeren Transportmerkmale keine größeren Unterschiede zu erkennen.

Das einfache Produkt (Ansatz c)) hat im Flugverkehr nur eine begrenzte Bedeutung. Für die Fluggesellschaften ist dieses Potential gering, da das Produkt „Beförderung von A nach B“ über standardisierte Elemente verfügt, die kaum noch verändert werden können. Beim Bordaufenthalt sind zudem die Mindestanforderungen der Sicherheit zu beachten. Eine Vereinfachung ist von daher eher im Bereich der Preis- oder Buchungssysteme oder beim Einchecken möglich. Dennoch stellt sich z.B. das Buchen über das Internet auch heute noch für einige Bevölkerungsgruppen sehr kompliziert dar, und auch das Direkteinchecken ohne Gepäckaufgabe erfordert einen gewissen Kenntnisstand. Ferner bleiben die Sicherheitskontrollen wohl langfristig erhalten, so dass die Möglichkeiten der Vereinfachung in diesem Bereich als begrenzt anzusehen sind.

Der Faktor Qualität (Ansatz d)) ist hinsichtlich der Kundenerwartungen ein zentrales Merkmal des Luftverkehrs (Beckmann, 1991). Das gilt sowohl für die technische Ausstattung als auch für den Dienstleistungsbereich. In jüngster Zeit hat dieser Ansatz, insbesondere bei Langstreckenflügen, eher noch an Bedeutung gewonnen. Die Fluggesellschaften versuchen, durch einen hohen Qualitätsstandard der Dienstleistung einen Vorteil gegenüber ihren Wettbewerbern zu erlangen. Bei diesem Prozess entwickelt sich nach Beckmann (1991) die Flugzeugkabine immer stärker zu einem relevanten Faktor. Ein hohes Qualitätsniveau kann beim

Bordaufenthalt entweder durch die angebotenen Sachleistungen und/oder durch die eher „weichen“ Faktoren, wie die Betreuung durch den Flugbegleiter, erreicht werden. Nach Auffassung von Beckmann (1991) hat vor allem die Bedienqualität im Bewertungsprozess der Bordleistungen einen hohen Stellenwert.

Als Beispiel für die Aufmerksamkeit, die dieser Bereich im Rahmen des gesamten Dienstleistungskanons einer Flugreise erfährt, wird eine interne, unveröffentlichte Studie der Deutschen Lufthansa herangezogen (D. Lufthansa, 2005). Demnach besitzt der Service an Bord neben dem Image bei der Lufthansa für die Zufriedenheitsbildung der Kunden einen hohen Stellenwert. Im Vergleich mit anderen Wettbewerbern am Markt sieht sich jedoch die Lufthansa in diesem Bereich auf Grund von Kundenbeurteilungen eher unterdurchschnittlich platziert. Es erscheint daher verständlich, dass die Lufthansa intensive Bemühungen unternimmt, ihre Bordleistungen attraktiver zu gestalten und gegenüber den Wettbewerbern zu verbessern. Ein erklärtes Ziel der Gesellschaft ist, eine hohe Kundenzufriedenheit in diesem Bereich zu erreichen (Lahmann, 2006). Auch von Hütter (2000) wird im Rahmen einer Studie zur Servicequalität im Bankensektor unter dem Aspekt des Wettbewerbs darauf hingewiesen, dass bei immer ähnlicher werdenden Produktangeboten primär der Service eine Differenzierung zum Wettbewerb erlaubt. Diese Untersuchungen zeigen, dass die Analyse des Einflusses des Bordservice auf die Kundenzufriedenheit im Flugverkehr einen aktuellen und praxisnahen Hintergrund besitzt.

Die Ausgestaltung dieser service-intensiven Unternehmensleistungen ist für den Anbieter nicht einfach, da individuelle Einflüsse, wie etwa besondere persönliche Vorlieben, Erwartungen, Empfindungen oder Werthaltungen der Kunden in die Qualitätsbeurteilung einfließen. Die Qualitätskriterien sind dementsprechend in der Regel nicht objektiv und eindeutig messbar, sondern werden von qualitativen Bewertungen bestimmt (Meyer & Dornach, 1998). Für den Anbieter ist die Bedeutung dieser Qualitätskriterien daher nur schwer kalkulierbar. Ein positives Qualitätsurteil ist jedoch eine wichtige Voraussetzung für die Erzeugung von Zufriedenheit (Chenet, Tynan, & Money, 2000; Dabholkar, Shepherd, & Thorpe, 2000; Ennew & Binks, 1999). Nach Homburg und Giering (2001) ist die Kundenzufriedenheit das Ergebnis eines Bewertungsprozesses und kann als

maßgebliche Größe für den Erfolg des Angebots am Markt angesehen werden (Homburg & Giering, 2001). Die Qualität ist somit nur ein Vorläufer der Kundenzufriedenheit.

Von den Wettbewerbern werden routinemäßig zur Qualitätskontrolle standardisierte Erhebungsinstrumente eingesetzt. Diese Instrumente reichen aber kaum aus, um die subjektiven Wahrnehmungen auszuleuchten und den notwendigen Einblick in die Zusammenhänge und Wirkmechanismen zu gewinnen, die letztlich die Kundenzufriedenheit beeinflussen. Eine vertiefte Analyse dieses Wirkungsgefüges erscheint daher notwendig.

Für die Arbeit stellt sich somit die generelle Frage, welche Faktoren die Zufriedenheit des Kunden bei der Dienstleistung Flugreise bestimmen und welche Randbedingungen zu berücksichtigen sind. Bezüglich des Bordaufenthaltes ist zu untersuchen, welche Elemente und Leistungen an Bord in den Augen der Passagiere wichtig sind, und wie bzw. nach welchen Kriterien sie bewertet werden. Kommt dabei den Sachleistungen, wie dem Flugzeug selbst, Serviceelementen, wie dem Entertainment und Catering, oder mehr den menschlichen Faktoren, wie dem Auftreten und der Leistung des Flugbegleiters, eine besonders hohe Bedeutung zu? Auf den Wert des Flugbegleiters wird bereits in Untersuchungen von Beckmann (Beckmann, 1991) hingewiesen. Falls sich die Hinweise von Beckmann (1991) bestätigen ist abzuklären, welchen Einfluss der Flugbegleiter als direkter Ansprechpartner des Kunden auf die Kundenzufriedenheit ausübt. Für den empirischen Ansatz sind zum einen die Besonderheiten des Bordaufenthaltes aus Kundensicht von Interesse. Zum anderen sind die Träger der Dienstleistung, nämlich die Flugbegleiter, in ihrer eigenen Rolle und im Zusammenspiel mit den sonstigen Bordleistungen zu analysieren. Von Stock-Homburg (2006) wird diesbezüglich auf die Notwendigkeit der Einbeziehung der Mitarbeiter bei Kundenzufriedenheits-Untersuchungen hingewiesen. Wichtig erscheint auch die Fragestellung, welche Zusammenhänge zwischen den Einflussgrößen bestehen, und ob die Leistungselemente vielleicht von unterschiedlichen Nutzergruppen verschieden wahrgenommen werden.

Auch aus wirtschaftlicher Sicht eines Luftverkehrsunternehmens ist es für die Ableitung von Maßnahmen von Interesse, welche Faktoren einen Einfluss auf die

Zufriedenheitsbildung der Passagiere während des Fluges an Bord ausüben. Insbesondere hinsichtlich des Aufwandes bei Personalleistungen stellt sich die Frage, ob dem menschlichen Faktor Flugbegleiter die vermutete Bedeutung zukommt. Unter dem Aspekt hoher Personalkosten sollte das Unternehmen in Erfahrung bringen, ob durch eine kompetente Betreuung eine hohe Kundenzufriedenheit erlangt wird. Kann der Mitarbeiter durch seine zentrale Stellung als Schnittstelle zum Kunden einen wesentlichen Beitrag zur Zufriedenheit des Kunden leisten und treten bei einem unzulänglichen Service eventuell auch negative Effekte auf? Für Schulungsmaßnahmen wäre es unter diesem Aspekt wichtig zu wissen, wie die Flugbegleiter selbst ihre Rolle einschätzen, und welches Bewusstsein sie bezüglich der Problematik der Zufriedenheitsbildung an Bord haben.

Wie aus der Literaturobwertung hervorgeht, ist in der Zufriedenheitsforschung das Phänomen „Dienstleistung Flugreise“ bisher nur ungenügend berücksichtigt oder dokumentiert worden. Eine Ausnahme bildet eine Untersuchung von Konieczny (2001), die sich mit der Dienstleistungsqualität und mit den Sachausstattungen der Flugzeugkabine beschäftigt. In dieser Studie wird auf das Wohlbefinden der Passagiere an Bord abgestellt, und es werden aus einer Kundenbefragung Hinweise für die Weiterentwicklung der Kabinenausstattung abgeleitet. Die Ausgestaltung der Flugzeugkabine nach ergonomischen Aspekten steht auch bei weiteren Studien im Vordergrund, die von Bauch (2001) und Becker und Meller (2001) auf einem Daimler-Symposium vorgestellt wurden. Weitere einschlägige Quellen speziell zum Thema Bordservice und Kundenzufriedenheit wurden nicht gefunden. Allerdings gibt es in letzter Zeit einige Studien, die sich mit dem Thema Dienstleistung und Kundenzufriedenheit in speziellen Branchen beschäftigen (z.B. Bauer, Keller & Falk (2006) für die Hotellerie, Braun & Weisenburger (2004) für die Weinvermarktung; Hribek und Schmalen (2000) für den Krankenhaus- und Rehabilitationsbereich). Als wichtige Erkenntnis wird bei diesen Studien herausgearbeitet, dass in den Branchen, in denen der Kunde dem Anbieter „vertrauen“ muss (z.B. Hotel- oder Lebensmittelbereich) der menschliche Kontakt eine große Bedeutung besitzt. Das gilt auch, wenn sich der Kunde in speziellen Situationen (z.B. Krankenhaus) oder in einem komplexen Umfeld befindet (Güthoff, 1995; Hribek & Schmalen, 2000).

Eine direkte Übertragbarkeit dieser Ergebnisse auf die Fragestellungen zur Kundenzufriedenheit beim Bordaufenthalt erscheint jedoch nicht möglich, so dass hier ein Forschungsdefizit zu konstatieren ist, das einer empirischen Aufarbeitung bedarf. Die vorliegende Arbeit greift dieses Thema auf, und versucht, die Einflussgrößen auf die Zufriedenheitsbildung beim Bordaufenthalt auf empirischer Basis zu analysieren und vor allem die Rolle des Flugbegleiters in diesem Prozess genauer abzuschätzen.

2 Zielsetzung und Abgrenzung des Themas

Der empirische Ansatz der Arbeit konzentriert sich auf die Frage, durch welche Faktoren beim Bordaufenthalt im Rahmen einer Flugreise die Kundenzufriedenheit beeinflusst wird. Um die Einflussgrößen der Kundenzufriedenheit verstehen und modellieren zu können, erscheint es zunächst notwendig, die Konstrukte „Kundenzufriedenheit“ und „Dienstleistung“ allgemein aufzuarbeiten und dann speziell auf die Dienstleistung Flugreise genauer einzugehen. Zentrales Ziel ist die Abschätzung des Einflusses des Flugbegleiters auf die Kundenzufriedenheit im Rahmen des Gesamtspektrums der Bordleistungen unter Anwendung geeigneter empirisch/wissenschaftlicher Untersuchungsmethoden. Als sekundäres Ziel soll in der Arbeit geprüft werden, ob und in welchem Umfang bzw. mit welchen Einschränkungen die erzielten wissenschaftlichen Ergebnisse Implikationen für die Praxis aufweisen.

Eine wichtige Aufgabe besteht in der Aufschlüsselung des Phänomens „Zufriedenheitsbildung bei Flugreisen“, wobei die besondere Problematik darin besteht, die gleichzeitig wirksamen Elemente während des Bordaufenthaltes herauszuarbeiten, zu isolieren und in ihrem Zusammenspiel zu bewerten. Hierbei ist zwischen der Qualität der angebotenen Leistungen und der Kundenzufriedenheit zu unterscheiden, da die Kundenzufriedenheit das Ergebnis eines Bewertungsprozesses darstellt, der von kunden- und branchenspezifischen Besonderheiten geprägt ist (Chenet et al., 2000; Meyer & Westerbarkey, 1995). Deshalb wird in der Arbeit angestrebt, aufbauend auf der Literaturlauswertung zur Kundenzufriedenheit im Dienstleistungsbereich, insbesondere die Datenbasis in diesem eher unzugänglichen Bereich einer Flugzeugkabine auf eine breitere Grundlage zu stellen. Hierfür sind umfangreiche Erhebungen durchzuführen, die sowohl den Fluggast als auch den Flugbegleiter zum Gegenstand haben.

Die Einbeziehung der Flugbegleiter in den Erhebungsansatz soll eine vergleichende Analyse der Bewertung der Bordleistungen durch den Fluggast auf der einen Seite und der Einschätzung der Kundenzufriedenheit durch den Flugbegleiter auf der anderen Seite ermöglichen. Diese Zusammenhänge sind bisher in der Forschung

nicht abgeklärt, so dass eine empirische Studie aus wissenschaftlicher Sicht lohnenswert erscheint.

Der Bordaufenthalt ist der Kernbereich einer Flugreise, der hinsichtlich der Leistungen sehr unterschiedlich ausgestaltet werden kann. In der Arbeit geht es vor allem darum, die Rolle und Bedeutung des Flugbegleiters mit einem geeigneten methodischen Instrumentarium differenziert zu analysieren. Der Flugbegleiter als personeller Faktor der Dienstleistung hat vermutlich auch Einfluss auf die Wahrnehmung des Sachangebots, wie in Studien von Braun und Weisenburger (2004) zur Qualitätsbeurteilung von Weinprodukten belegt wurde. Diese Hypothese ist durch empirische Erhebungen bei Fluggästen zu überprüfen. Es soll ferner versucht werden, eine mögliche Rangordnung der Einflussgrößen der Kundenzufriedenheit mit den Bordleistungen zu erstellen.

Auf der Kundenseite sind hinsichtlich der Vielfalt der soziodemographischen Eigenschaften des Fluggastkollektives kategoriale Differenzierungen vorzunehmen, die die unterschiedlichen Nachfragestrukturen und Kundenerwartungen berücksichtigen. Hierzu erscheint es notwendig, das Kundenspektrum u.a. hinsichtlich der Buchungsklassen und des Reiseanlasses zu unterscheiden. So werden z.B. durch die Wahl einer Buchungsklasse (Economy –, Business –, oder First Class) zum einen beim Kunden bestimmte Ansprüche geweckt, zum anderen sind mit der Buchungsklasse sehr unterschiedliche Leistungen verbunden. Ferner kann vermutet werden, dass die mit der Buchung verbundenen Erwartungen sich nicht nur hinsichtlich der Sachleistungen an Bord, sondern auch hinsichtlich der Leistung der Flugbegleiter unterscheiden. Auch die Art und Häufigkeit der bisherigen Flugerfahrung ist zu berücksichtigen. Auf der Flugbegleiterseite ist diesbezüglich zu fordern, dass die Befragten über langjährige Flugerfahrungen verfügen und in den unterschiedlichen Buchungsklassen arbeiten. Die Datenerhebung ist daher so anzulegen, dass die beteiligten Gruppen in ausreichender Breite erfasst werden.

Da die Flugreise aus unterschiedlichen Abschnitten besteht (Anreise zum Flughafen, Check-In, Bordaufenthalt, Ausstieg und Gepäckausgabe), sind gewisse Spezifizierungen erforderlich, um das Thema abzugrenzen. Die Arbeit beschränkt sich thematisch auf den eigentlichen Bordaufenthalt, der den Schwerpunkt der Dienstleistung „Flugreise“ darstellt. Bei den Einflussgrößen, die in der vorliegenden

Arbeit untersucht werden sollen, konzentriert sich die Arbeit auf die Leistungen, die dem Fluggast während des Bordaufenthaltes angeboten werden, und auf die Infrastruktur, die vom Kunden in Anspruch genommen wird. Andere externe Einflussgrößen der Kundenzufriedenheit, wie z.B. Flugpreis, Reisezeit, etc. werden nicht untersucht. Die Arbeit lässt bewusst die sog. „Billiganbieter“ als Sonderfall außer Betracht, da in diesem Bereich versucht wird, Marktanteile und Kundenbindung primär über eine attraktive Preisgestaltung zu erreichen und die Kundenerwartungen sich von vornherein auf eine reine kostengünstige Transportleistung beschränken.

Bzgl. des Leistungsangebotes konzentriert sich die Untersuchung auf den Transatlantikverkehr, so dass bei den empirischen Erhebungen einheitliche und klar definierbare Rahmenbedingungen gegeben sind. Der Charterverkehr und der innereuropäische Kurzstreckenverkehr werden unter diesem Gesichtspunkt nicht behandelt.

Zusammenfassend kann die Zielsetzung der Arbeit schwerpunktmäßig durch folgende Fragen gekennzeichnet werden:

- Welche Einflussgrößen sind maßgeblich für die Zufriedenheitsbildung des Bordaufenthaltes?
- Welche Bedeutung hat der Flugbegleiter für die Zufriedenheitsbildung und welche Merkmale des Flugbegleiters sind für die Bewertung des Fluggastes relevant?
- Welchen Einfluss haben die individuellen Reisemerkmale auf das Konstrukt Kundenzufriedenheit?
- Kann der Flugbegleiter die Kundenzufriedenheit mit den Bordleistungen richtig einschätzen und besteht eine Übereinstimmung in der Bewertung seiner Funktion zwischen Fluggast und Flugbegleiter?

Vor dem Hintergrund dieser Zielsetzung werden in der vorliegenden Arbeit nach einer eingehenden Literaturlauswertung auf der Basis vorhandener empirischer Forschungsergebnisse zunächst geeignete Modellvorstellungen entwickelt, die den theoretischen Rahmen für die empirischen Untersuchungen bilden. Durch Befragungen von Fluggästen und Flugbegleitern wird dann versucht, eine

Datenbasis zu gewinnen, mit der die gestellten Fragen beantwortet werden können. Die Ergebnisse der Arbeit sollen eine Grundlage darstellen für die Ableitung neuer theoretischer Erkenntnisse zur Thematik der Messung der Kundenzufriedenheit bei komplexen Leistungsstrukturen. Die im Verbund angebotenen und miteinander verschachtelten Sach- und Personalleistungen, wie sie an Bord von Flugzeugen anzutreffen sind, können diesbezüglich als Beispiel dienen. Neben dem Ziel, zum theoretischen Verständnis der Zusammenhänge beizutragen, sollen aus den Ergebnissen der Arbeit auch Implikationen für die Praxis abgeleitet werden.

3 Aufbau der Arbeit

Nach der Einleitung (Teil I) werden im theoretischen Teil (Teil II) der Arbeit die begrifflichen Grundlagen der Kundenzufriedenheit und die in der Forschung gebräuchlichen Messverfahren erläutert. An Hand einer Literaturlauswertung werden zunächst die Geschichte der Kundenzufriedenheitsforschung kurz skizziert und anschließend im Kapitel II.1.2 die theoretischen Grundlagen und Modelle vorgestellt, mit denen die Entstehung der Kundenzufriedenheit erklärt und das Konstrukt einer analytischen Aufarbeitung zugänglich gemacht werden kann. Im Kapitel II.1.2.4 werden Qualität und Kundenzufriedenheit gegeneinander abgegrenzt. Das Kapitel II.1.3 behandelt die Fragen der Kundenzufriedenheit im marktwirtschaftlichen Kontext, während im Kapitel II.1.4 die Messansätze der Kundenzufriedenheit erläutert werden. Das Kapitel II.2 beschäftigt sich mit der Kundenzufriedenheit im Dienstleistungsbereich. Einen Schwerpunkt dieses Kapitels bildet die Erläuterung der Modelle zur Beschreibung der Kundenzufriedenheit bei Dienstleistungen (Kapitel II.2.2 und II.2.3). Das Kapitel II.3 beschäftigt sich mit dem Dienstleistungssektor Luftverkehr und geht auf das für die Befragungen ausgewählte Luftfahrtunternehmen „Deutsche Lufthansa“ näher ein. Den besonderen Bedingungen des Bordaufenthaltes ist Kapitel II.4 gewidmet. Hier werden die Bordleistungen und die Rolle des Flugbegleiters eingehend erläutert. Im Kapitel II.4.4 wird ein so genanntes „Bordleistungsmodell“ entwickelt, das für die Messung der Kundenzufriedenheit beim Bordaufenthalt als Grundlage dient. Für die vermutete Wirkung der Einflussgrößen auf die Kundenzufriedenheit werden an Hand einer eingehenden Literaturlauswertung Hypothesen formuliert, die durch die empirische Untersuchung überprüft werden sollen. Das Kapitel II.4.5 setzt sich mit den qualitativen Fragestellungen zur Rolle des Flugbegleiters auseinander und thematisiert die Problematik der Einschätzung der Kundenzufriedenheit aus Flugbegleitersicht.

Im empirischen Teil der Arbeit (Teil III) wird die Methodik erläutert, die der Durchführung der eigenen Untersuchungen zu Grunde liegt. Hierbei sind zwei Studien zu unterscheiden: Studie I beinhaltet die Befragung der Fluggäste (Kapitel III.1.1), während Studie II die Befragung der Flugbegleiter zum Gegenstand hat (Kapitel III.1.2). Für beide Studien werden jeweils die Strichproben, die eingesetzten Messinstrumente, die Durchführung der Untersuchungen sowie die zur Auswertung

genutzten Analyseverfahren eingehen dargestellt (Kapitel III.1.1.1 bis 4 bzw. III.1.2.1 bis 4).

Die Ergebnisse der empirischen Untersuchungen werden im Kapitel III.2 vorgestellt. Im ersten Abschnitt (Kapitel III.2.1) werden die Ergebnisse der Kundenbefragung erläutert. Das Kapitel III.2.1.1 beschreibt zunächst die Wirksamkeiten der einzelnen Faktoren der Bordleistungen auf die Kundenzufriedenheit, die sich aus der Analyse des Bordleistungsmodells ergeben haben. Abschließend werden die moderierenden Effekte (Kapitel III.2.1.2), die Zufriedenheitsniveaus von Benutzergruppen (Kapitel III.2.1.3) und die Rolle des Flugbegleiters bei Problemsituationen (Kapitel III.2.1.4) erläutert.

Der zweite Abschnitt (Kapitel III.2.2) befasst sich mit den Ergebnissen der Flugbegleiterbefragung. Er enthält die Einschätzung der Kundenzufriedenheit durch den Flugbegleiter (Kapitel III.2.2.1), die Wahrnehmung von Problemursachen (Kapitel III.2.2.2) und die Selbstevaluation der Flugbegleiter hinsichtlich ihrer Funktion, die sie beim Bordservice wahrnehmen (Kapitel III.2.2.3).

Der Diskussionsteil der Arbeit (Teil IV) beginnt mit einer kritischen Betrachtung des Untersuchungsansatzes (Kapitel IV.1). Im zweiten Kapitel wird eine zusammenfassende Bewertung der Ergebnisse vorgenommen, wobei die Bedeutung des Flugbegleiters unter Berücksichtigung der individuellen Reisederkmale besonders herausgestellt wird (Kapitel IV.2). Das dritte Kapitel (Kapitel IV.3) hebt die Einschränkungen der Untersuchung hervor und leitet Implikationen für neue Forschungsaufgaben ab. Ein weiteres Kapitel (Kapitel IV.4) gibt Hinweise für die Umsetzung der Ergebnisse in die Praxis. Die Arbeit endet mit einem kurzen Ausblick auf zukünftige Herausforderungen im Bereich der Forschung, die sich aus dem Wettbewerb am Luftverkehrsmarkt hinsichtlich der Ausgestaltung der Bordleistungen ergeben.

Die folgende Abbildung veranschaulicht nochmals den Aufbau der Arbeit:

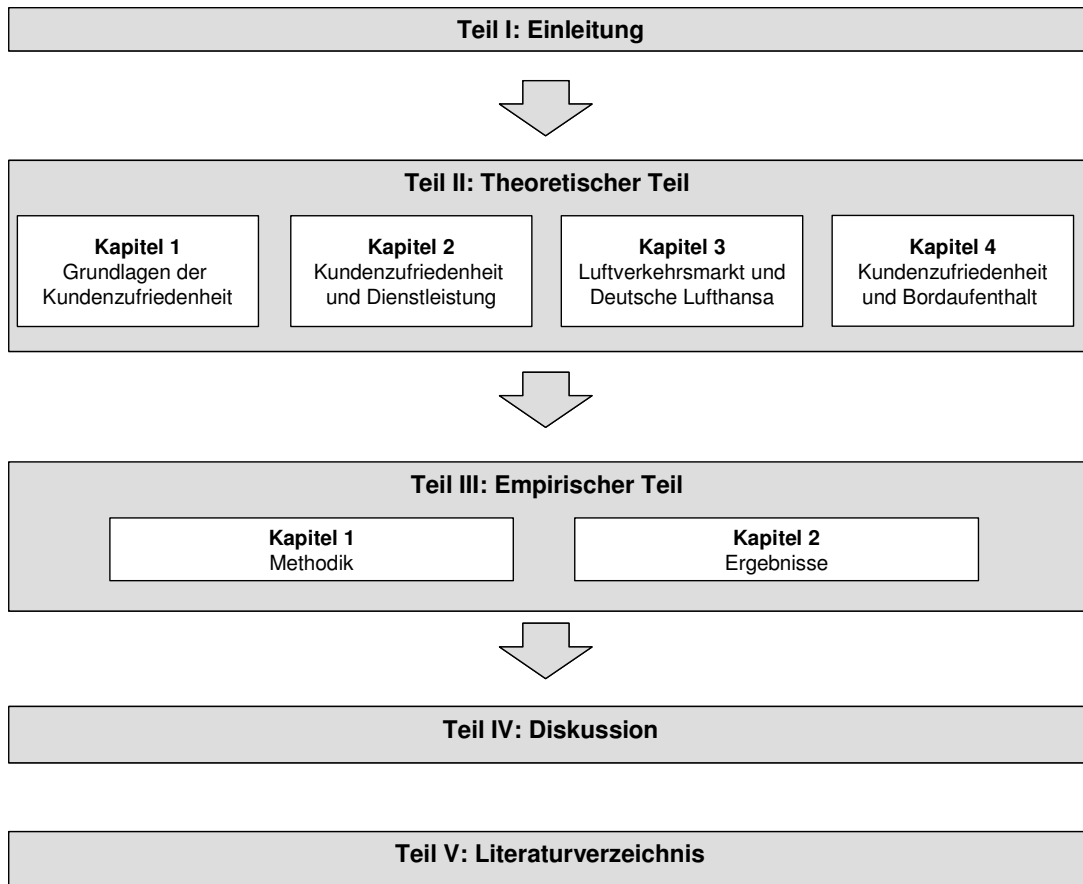


Abbildung 1: Aufbau der Arbeit

II. Theoretischer Teil

1. Grundlagen der Kundenzufriedenheit

1.1 Geschichte der Kundenzufriedenheitsforschung

Das Konstrukt der Kundenzufriedenheit ist schon seit Jahrzehnten Gegenstand wissenschaftlicher Untersuchungen in der Wirtschaftspsychologie und der marketingorientierten Forschung. Allerdings haben sich die Art des Interesses bzw. der genaue Untersuchungsgegenstand je nach Menschenbild der Gesellschaft und der jeweiligen Marktsituation verändert. Bereits Benjamin Franklin hat die Bedeutung des Themas erkannt und sich wie folgt geäußert: „Zufriedenheit ist der Stein der Weisen. Zufriedenheit wandelt in Gold, was immer sie berührt“ (Fränklin).

Ihre Wurzeln hat die Zufriedenheitsforschung in umfangreichen Untersuchungen zur Arbeitszufriedenheit im Rahmen der arbeits- und organisationspsychologischen Fragestellungen in den fünfziger Jahren des vorherigen Jahrhunderts (Neuberger, 1985). Das Thema der Kundenzufriedenheit wurde in der Wirtschaft hingegen lange Zeit vernachlässigt, man findet jedoch Hinweise, dass einfache Zufriedenheitserhebungen bereits sehr früh mündlich oder schriftlich durchgeführt wurden. Das Versicherungsunternehmen „Northwestern Mutual Life Co.“ führt beispielsweise bereits seit 1907 jährliche Kundenbefragungen durch (Albrecht & Bradford, 1990).

Erstmalig in den Blickpunkt wissenschaftlicher Untersuchungen gerät die Kundenzufriedenheitsforschung im Zusammenhang mit einer sich verstärkenden Konsumerismus-Bewegung in den USA und durch den Wandel vom Verkäufer- zum Käufermarkt in den 60er Jahren (Scharnbacher & Kiefer, 1998). Damit rücken Analysen der Verbraucherzufriedenheit in den Vordergrund (Schwetje, 1999). In dieser Zeit führten z.B. Cardozo (1965) experimentelle Untersuchungen mit Konsumenten zum Thema Kundenerwartungen und Verbraucherzufriedenheit durch, und Mc Neal (1969) veröffentlichte bereits 1969 eine Unternehmensbefragung zur Marketingeffizienz der Kundenzufriedenheit.

Aufbauend auf diesen Studien sind in den 70er Jahren vermehrte Versuche zur Messung der Kundenzufriedenheit in verschiedenen Produktbereichen zu verzeichnen. Ebenfalls auf diese Zeit lassen sich die ersten Theorien zur Erklärung des Konstrukts der Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit der Konsumenten zurückführen (Meffert & Bruhn, 1981).

In den 80er Jahren lag der Schwerpunkt der Kundenzufriedenheitsforschung auf der Untersuchung der Auswirkungen auf das Konsumentenverhalten. Im Blickfeld stand vor allem der Zusammenhang von Kundenzufriedenheit und Beschwerdeverhalten (Bruhn, 1986; Meffert & Bruhn, 1981). Im Gegensatz zur Erforschung der Arbeitszufriedenheit, wo bereits in den 50er Jahren die Analyse der Erfolgswirkung der Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit ein großes Thema darstellte, beschäftigt sich die Kundenzufriedenheitsforschung erst seit den 90ern intensiver mit den Folgen der (Un-) Zufriedenheit der Kunden für die ökonomischen Zielgrößen der Unternehmen (Anderson, Fornell, & Lehmann, 1994).

Das letzte Jahrzehnt des 20. Jahrhunderts ist von Forschungen der Kundenzufriedenheit speziell im Dienstleistungssektor geprägt; diese Schwerpunktbildung kann auf die Zunahme der Bedeutung des tertiären Sektors zurückgeführt werden (Holtz, 1997; Schwetje, 1999).

Insgesamt gesehen reißt das Interesse an Forschung zum Konstrukt der Kundenzufriedenheit nicht ab, es ist vielmehr in den letzten 10 Jahren eine Intensivierung festzustellen (Grund, 1998). Peterson und Wilson (1992) zählten Anfang der 90er Jahre bereits mehr als 15.000 Publikationen, die sich speziell der Thematik der Kundenzufriedenheit widmeten.

1.2 Definition und Modellierung der Kundenzufriedenheit

1.2.1 Der Begriff der Kundenzufriedenheit

Beim Begriff der Zufriedenheit handelt es sich um ein allgemeingebräuchliches Phänomen, von dem alle Menschen eine mehr oder minder genaue, wenn auch mit unterschiedlichen Inhalten belegte Vorstellung haben (Schütze, 1992). Die Problematik einer Begriffsdefinition wird z.B. durch folgende Aussage von Fehr &

Russel (1984, S.464) verdeutlicht: „Everyone knows what satisfaction is, until asked to give a definition. Then it seems, nobody knows.“ Eine mögliche Erklärung enthält auch die Arbeit von Koop (2004). Demnach beschreibt der Begriff der Zufriedenheit das psychische Innenleben eines Menschen und ist von daher ein nicht direkt beobachtbares Konstrukt, das empirisch nur schwer zu erfassen ist (Koop, 2004).

Die Unterschiedlichkeit der Definitionen eines einheitlichen Kundenzufriedenheitsbegriffs resultiert vielfach daraus, dass zwischen den Konstrukten Zufriedenheit und Einstellung in einigen Studien keine klare Abgrenzung vorgenommen wird (Day, 1973; Zeithaml, Berry, & Parasuraman, 1993). Einstellung ist bereits seit Beginn des zwanzigsten Jahrhunderts Bestandteil psychologisch-soziologischer Theorien (Geise, 1984), während der Begriff der Zufriedenheit, wie bereits erwähnt, erst in den 60er Jahren in den Mittelpunkt marktpsychologischer Untersuchungen rückte. Einige Autoren sehen Zufriedenheit als spezielle Form der Einstellung an, bzw. sie setzen die Kundenzufriedenheit mit dem Einstellungskonstrukt gleich und verwenden beide Begriffe synonym (Westbrook & Cote, 1980).

Im Gegensatz dazu gehen viele Quellen davon aus, dass Zufriedenheit und Einstellung unterschiedliche Konstrukte seien, da Zufriedenheit eher als kurzfristige emotionale Reaktion auf eine einzelne Erfahrung anzusehen sei. Beispielsweise postuliert Schwetje (1999, S.14), dass „Kundenzufriedenheit im Gegensatz zur Einstellung von eher geringer zeitlicher Stabilität ist und notwendigerweise auf den Erfahrungen eines konkreten Konsumerlebnisses beruht.“ Kritik wird an dieser Aussage von Kraus & Dunckel (2003, S.183) geübt, indem sie feststellen, dass sich die Zufriedenheit nach dem psychologischen Ansatz für gewöhnlich „aus der zusammenfassenden Bewertung eines Objektes bzw. der bisherigen Erfahrungen ergibt“, also längerfristig angelegt ist.

Betrachtet man die Konstrukte genauer, so lassen sich einige Gemeinsamkeiten feststellen. Als wichtigste Gemeinsamkeit ist der Bewertungsaspekt zu nennen, denn beide Konstrukte stellen das Ergebnis eines individuellen Bewertungsvorgangs dar. „Satisfaction we understand as post consumption evaluation of a product/service in terms of positive/neutral/negative attitudes towards the product/service“ (Day, 1977, S.150). Innerhalb dieser Prozesse werden sowohl emotionale als auch kognitive

Bewertungsvorgänge wirksam. Demnach ist beiden Konstrukten ebenfalls die Mehrdimensionalität gemeinsam. Die Mehrdimensionalität der Zufriedenheit resultiert aus den Einzelzufriedenheiten mit einzelnen wahrgenommenen Produktleistungen, die implizit jeweils emotionale und kognitive Komponenten umfassen (Runow, 1982), wohingegen die Mehrdimensionalität der Einstellung sich auf die Facetten des Konstrukts selbst bezieht, d.h. emotionale und kognitive Beziehungen werden separat erfasst (Steffenhagen, 1983).

Beiden Konstrukten wird eine gewisse Verhaltensrelevanz zugesprochen. Während die Einstellung jedoch einen indirekten und daher häufig nur einen schwachen Einfluss auf das Verhalten ausübt, scheint die Zufriedenheit einen großen Einfluss auf die Verhaltensnähe und -wirksamkeit aufzuweisen (Kaas & Runow, 1984). Dieser Befund ist für die vorliegende Arbeit relevant, da die Kundenzufriedenheit beim Bordaufenthalt als ein wichtiger Faktor für die Kundenbindung und das Kaufverhalten angesehen wird.

Ausgehend von dieser Unsicherheit lautet die Frage, was sich hinter dem Begriff der Kundenzufriedenheit verbirgt, und wie sie zustande kommt. Die meisten Veröffentlichungen behandeln die Thematik aus empirischer Sicht (Schütze, 1992), theoretische Abhandlungen zu diesem Thema sind seltener (Day, 1982; Hempel, 1977). Es existieren dementsprechend zahlreiche Definitionen, die im Kern durchaus Übereinstimmung aufweisen. Die Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit eines Konsumenten mit einem Produkt oder einer Dienstleistung wird mehrheitlich als das Ergebnis eines Bewertungsvorganges zwischen erwarteter und erlebter Leistung definiert (Czepiel, Rosenberg, & Akerle, 1974; Hunt, 1977). (Vergleiche hierzu z.B. auch Day (1977)).

Eine neuere Definition wird von Braun und Weisenburger (2004) vorgeschlagen: Kundenzufriedenheit „entsteht dadurch, dass Kunden eine Bewertung hinsichtlich verschiedener Attribute des Produkts oder der Dienstleistung vornehmen. Diese Bewertungsprozesse müssen nicht immer bewusst ablaufen, sind aber prinzipiell bewusstseinsfähig (Braun & Weisenburger, 2004, S. 1).

Braun und Weisenburger (2004) leiten daraus ab, dass es möglich ist, die Kunden nach ihrer Bewertung bestimmter Produktattribute zu fragen. Dieser multiattributive

Ansatz, dass sich die Kundenzufriedenheit aus der Bewertung vieler Einzelmerkmale einer Dienstleistung oder eines Produkts ergibt, liegt den meisten Definitionen zugrunde. Weitere empirische Belege für die Multiattributivität können z.B. bei Schwetje (1999, S.44) gefunden werden. Demnach „stellt die Zufriedenheit ein multiattributives Konstrukt dar, bei dem sich ein globales Zufriedenheitsurteil als das Ergebnis der Bewertung einer Vielzahl einzeln wahrgenommener Merkmale des Beurteilungsobjektes ergibt.“ Die Meinungen über den Aggregationsalgorithmus, mit dem sich die Gesamtzufriedenheit ermitteln lässt, differieren jedoch deutlich (Korte, 1995).

Die Unterschiedlichkeit der Definitionen der Kundenzufriedenheit resultiert zum großen Teil aus dem unterschiedlichen Gewicht, das die Autoren auf die emotionalen, kognitiven oder intentionalen Aspekte der Zufriedenheitsbildung legen. So dominiert z.B. bei Groß- Engemann (1999), Gierl (1995) oder auch bei Oliver (1981) die affektive Komponente, in der postuliert wird, dass Zufriedenheit eine spontane emotionale Reaktion auf ein konkretes Kauf- bzw. Konsumerlebnis darstellt. Oliver (1981, S.27) definiert Zufriedenheit als „summary psychological state resulting when the emotion surrounding disconfirmed expectations is coupled with the consumer’s prior feelings about the consumption experience.“

Hunt (1977, S.460) sieht dagegen die Zufriedenheit als eine kognitive Bewertung von erlebten Emotionen: „So satisfaction/dissatisfaction isn’t an emotion, it’s the evaluation of an emotion, and as such it becomes a quasi-cognitive construct“. Hunt (1977) ist aber der Meinung, dass die erfahrungsbezogene Emotion nicht mit der Kundenzufriedenheit gleichzusetzen ist, denn das mit der Erfahrung einhergehende Gefühl der Freude oder des Ärgers sei unabhängig von der Zufriedenheit des Kunden.

Auch Howard und Sheth (1969, S.145) legen den Schwerpunkt auf den kognitiven Charakter der Kundenzufriedenheit und definieren Kundenzufriedenheit als: „...the buyer’s cognitive state of being adequately or inadequately rewarded in a buying situation for the sacrifices he has undergone“.

Kundenzufriedenheit entsteht also in jedem Fall durch die Wahrnehmung, Bewusstwerdung und Bewertung eines komplexen Prozesses durch den Menschen. Sie ist das Ergebnis einer integrierenden Informationsverarbeitung (Krüger, 1997).

Groß-Engelmann (1999) liefert eine Definition, in welcher der Prozesscharakter der Zufriedenheitsbildung hervorgehoben wird: „Die kognitive Bewertung der Situation als Confirmation oder Disconfirmation der Erwartungen mündet in einen affektiven Zustand, dem Gefühl der Zufriedenheit oder Unzufriedenheit.“ Die Definition der Kundenzufriedenheit ist also ohne Einbeziehung des Entstehungsprozesses kaum möglich. Auch Tse & Wilton (1988) betonen in ihrer Definition den Bewertungsprozess bei der Zufriedenheitsbildung und stellen dabei auf das gesamte Konsumerlebnis ab: „Consumer satisfaction/dissatisfaction can be defined as the consumer`s expectations (or some other norm of performance) and the actual performance of the product as perceived after its consumption“(Tse & Wilton, 1988, S.204).

Die Auffassung, dass die Bildung von Kundenzufriedenheit auf einem Vergleichsprozess beruht, hat in der Literatur große Verbreitung gefunden. Sie wird vor allem auch von Homburg & Stock-Homburg (2006) zur Erklärung der Entstehung von Kundenzufriedenheit herausgestellt. Um diesen Prozess transparent zu machen, ist es erforderlich, geeignete Modellvorstellungen zu entwickeln, die eine empirische Annäherung an die Kundenzufriedenheit und eine Bewertung ermöglichen. Als ein übergreifendes Modell zum Entstehungsprozess von Zufriedenheit, das sowohl in der Wirtschaftspsychologie, als auch im Marketingbereich angewendet wird, hat sich das **Confirmation-Disconfirmation-Paradigma** (C/D Paradigma) herausgebildet, das von Homburg als integrativer Rahmen der Kundenzufriedenheitsforschung bezeichnet wird (Homburg & Stock-Homburg, 2006). Es soll daher im Folgenden näher beleuchtet werden.

1.2.2 Das C/D Paradigma

Das C/D Paradigma erklärt die grundlegenden Mechanismen der Entstehung von Zufriedenheit als Ergebnis eines Vergleichsprozesses (Andersson & Fornell, 2000; Bearden, Netemeyer, & Teel, 1989). Es gilt als das Basismodell, welches in der

theoretischen Diskussion die größte Rolle spielt. In den integrativen Rahmen können spezielle Ansätze zur Erklärung der Kundenzufriedenheit eingeordnet werden (Homburg & Stock-Homburg, 2006).

Die Kernaussage des C/D Paradigmas lautet, „dass Kundenzufriedenheit aus dem Vergleich der tatsächlichen Erfahrung bei der Inanspruchnahme einer Leistung (Ist-Leistung) mit einem bestimmten Vergleichsstandard (Soll-Leistung) resultiert“ (Homburg & Stock-Homburg, 2006, S.20). Das Modell basiert also auf zwei Prozessen, der Bildung eines Vergleichsstandards vor der Inanspruchnahme einer Leistung und der Bestätigung bzw. Nicht-Bestätigung des Vergleichsstandards durch die wahrgenommene Leistung. Es besagt somit, dass Kundenzufriedenheit und ggf. auch Unzufriedenheit als Reaktion auf den Vergleich einer Ist-Leistung (tatsächliche Wahrnehmung bei Inanspruchnahme der Leistung), mit einer Soll-Leistung (Erwartung bezüglich einer Leistung vor deren Inanspruchnahme) entsteht.

Der Vergleich zwischen Ist- und Soll-Zustand kann zu drei verschiedenen Ergebnissen führen (Homburg & Rudolph, 1998):

Entspricht die wahrgenommene Ist-Leistung der erwarteten Soll-Leistung (Confirmation), so führt dies beim Kunden zu Zufriedenheit. Wird die erwartete Soll-Leistung durch eine höhere Ist-Leistung übertroffen (positive Disconfirmation), so stellt sich beim Kunden ebenfalls Zufriedenheit ein. Unterschreitet hingegen die Ist-Leistung die erwartete Soll-Leistung (negative Disconfirmation), so kommt es beim Kunden zu Unzufriedenheit. Ursache dafür kann entweder eine zu hohe Erwartungshaltung sein oder eine zu geringe Qualität des wahrgenommenen Leistungsniveaus. Das Ausmaß der Zufriedenheit bzw. der Unzufriedenheit ergibt sich als Differenz zwischen der Soll- und der Ist-Leistung.

Die einzelnen Komponenten des C/D Paradigmas lassen sich wie folgt kennzeichnen:

Das wahrgenommene Leistungsniveau (Ist-Komponente) ist die Bewertung der erfahrenen Leistung – entweder auf ein Produkt oder auf eine Dienstleistung bezogen – nach der Inanspruchnahme (Scharnbacher & Kiefer, 1998). Es kann konzeptionell zwischen zwei Arten von Leistungen unterschieden werden: der objektiven und der subjektiven Leistung. Während die subjektive Leistung je nach

Wahrnehmung entsprechend der unterschiedlichen Erwartungen der Kunden variiert, ist die objektive Leistung für alle Kunden gleich, da sie offensichtlich ist (Scharnbacher & Kiefer, 1998).

Während das Verständnis der Ist-Komponente in der Literatur als unproblematisch angesehen wird, wird der Vergleichsstandard (Soll-Komponente) kontrovers diskutiert. Zwar ist man sich einig, dass sie für den Kunden der Referenzpunkt für die Beurteilung eines Produktes bzw. einer Dienstleistung ist, und dass sie den vom Kunden als verbindlich erlebten Standard der Zielerreichung darstellt. Problematisch ist jedoch hingegen das Verständnis, welches zugrunde gelegt wird: Erwartungen, Erfahrungsnormen, wahrgenommene Wertedifferenzen oder Ideale (Scharnbacher & Kiefer, 1998).

Beim C/D Paradigma haben sich die Erwartungen des Kunden als Maßstab für die Beurteilung des Objektes weitestgehend durchgesetzt, d.h. der Kunde bildet im Vorfeld der Nutzung eine Vorstellung über die Unternehmensleistung, die sogenannten „Erwartungen“ (Scharnbacher & Kiefer, 1998). Zu beachten ist jedoch, dass diese Erwartungen auf Grund der Unterschiedlichkeit der persönlichen Bedürfnisse, des Ausmaßes der bisherigen Erfahrungen, der direkten Kommunikation des Unternehmens hinsichtlich der Unternehmensleistung sowie der indirekten Kommunikation durch Freunde oder durch Instanzen (z.B. der Stiftung Warentest) variieren (Scharnbacher & Kiefer, 1998).

Der Vergleich zwischen der Soll- und der Ist-Leistung wird nach Simon und Homburg (1998) als die zentrale Determinante der Zufriedenheit angesehen. Er führt entweder zu einer Bestätigung oder zu einer Nicht-Bestätigung der Erwartungen. Unzufriedenheit resultiert demnach aus einer negativen Nicht-Bestätigung der Erwartungen durch die Ist-Leistung, wohingegen Zufriedenheit durch eine positive Nicht-Bestätigung entsteht (Simon & Homburg, 1998). Der Grad der Zufriedenheit ist nun davon abhängig, inwieweit die Erwartungen lediglich erfüllt werden (Confirmation) oder ob sie übertroffen worden sind (positive Disconfirmation) (Simon & Homburg, 1998).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Kunden, die mit einem Produkt oder einer Dienstleistung in Kontakt treten, ihre Wahrnehmungen an ihren persönlichen Erwartungen messen und dadurch zu einem individuellen Zufriedenheitsurteil kommen. Daraus ergibt sich für ein Unternehmen die Aufgabe, die Erwartungen des Kunden zu erfüllen.

In der Forschung wird jedoch zu Bedenken gegeben, dass die Erfüllung von Erwartungen keinesfalls punktuell bzw. dichotom zu beurteilen ist (Westbrook & Oliver, 1991). Die Unterscheidung von lediglich zwei Fällen „erfüllte Erwartungen“ und „nicht erfüllte Erwartungen“ ist unzureichend, es handelt sich vielmehr um ein bipolares Konstrukt, bei dem die Zufriedenheit und die Unzufriedenheit nur die beiden Endpole darstellen (Westbrook & Oliver, 1991). Beide Seiten können und müssen je nach Fragestellung in sich weiter differenziert werden. Außerdem ist davon auszugehen, dass das wahrgenommene Leistungsniveau und der Vergleichsstandard nicht vollkommen unabhängig voneinander sind (Homburg & Stock-Homburg, 2006). Das C/D Paradigma wurde daher in neueren Darstellungen insofern erweitert, dass bei den Wirkungsbeziehungen die direkten Effekte der Leistungsmerkmale auf die Kundenzufriedenheit ebenfalls berücksichtigt werden. Dieser direkte Effekt wurde von Szymanski und Henard (2001) empirisch bestätigt.

Die Grundstruktur des C/D Paradigmas wird in der Zufriedenheitsforschung generell akzeptiert und hat weite Verbreitung gefunden (Stauss, 1999). Schwetje (1999) führt dies neben der guten theoretischen Fundierung auf eine gute Operationalisierbarkeit zurück. Bezüglich der zentralen Modellelemente, der Wahl des Vergleichsstandards sowie der Beziehungen zwischen den einzelnen Elementen, bestehen in der Literatur allerdings bis heute noch keine einheitlichen Auffassungen (Stauss, 1999).

1.2.3 Entstehungstheorien der Kundenzufriedenheit

Die Messung der Kundenzufriedenheit durch Modellbildung und Vergleichsanalysen kann nicht losgelöst betrachtet werden von der Frage, wie und durch welche Faktoren sich die Kundenzufriedenheit herausbildet. Diesbezüglich werden in den Rahmen des C/D Paradigmas Theorien und Ansätze eingeordnet, mit denen die Entstehung der Kundenzufriedenheit erklärt werden kann. Eine gute Übersicht findet

sich bei Homburg & Stock-Homburg (2006) und soll im Folgenden dargestellt werden:

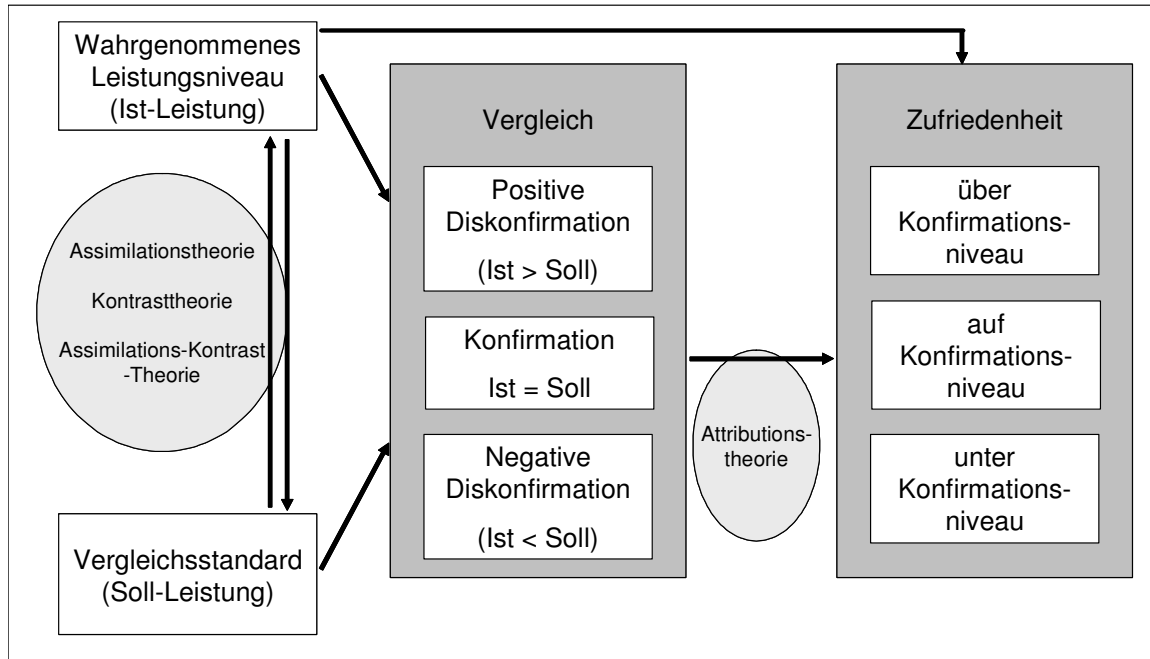


Abbildung 2: Darstellung des C/D Paradigmas: Wirkungsbeziehungen bei der Entstehung von Kundenzufriedenheit und Einordnung theoretischer Theorien nach Homburg und Stock-Homburg (2006, S.21)

Die meisten Theorien der Kundenzufriedenheitsbildung basieren – wie bereits erläutert – auf der Annahme, dass die Kundenzufriedenheit das Ergebnis eines komplexen Wahrnehmungs- und Vergleichsprozesses darstellt (Kapitel II.1.2). Ein sehr bedeutsames Phänomen ist hierbei, dass bei einer Nicht-Bestätigung der Erwartungen an ein Produkt oder eine Dienstleistung Verzerrungen hinsichtlich der Wahrnehmung der Leistung auftreten können (Anderson, 1973; Stock-Homburg, 2006). Die Erwartungen können korrigiert werden, und die Diskonfirmation kann sich verringern oder vergrößern. Das Ergebnis des Vergleichsprozesses stimmt also nicht zwingend überein mit der ursprünglichen Diskrepanz zwischen den Erwartungen, d.h. dem Anspruchsniveau an eine Leistung, und der wahrgenommenen Leistung. Ferner können Erfahrungsnormen eine Rolle spielen (Homburg & Stock-Homburg, 2006). Schließlich sind auch die direkten Effekte auf die Kundenzufriedenheit zu berücksichtigen (Bolton & Drew, 1991).

Zur Erklärung dieses nicht starr fixierten Vergleichsprozesses können verschiedene Theorien herangezogen werden. Die in der Literatur am häufigsten genannten Theorien, die alle auf kognitive Konzeptionen zurückgreifen, sind:

- die Assimilationstheorie
- die Kontrast-Theorie und
- die Assimilations-Kontrast-Theorie.

Die **Assimilationstheorie** ist auch als Konsistenztheorie bekannt und stellt eine Weiterentwicklung der Dissonanztheorie von Festinger (1957) dar. Sie geht davon aus, dass Menschen nach einem kognitiven Gleichgewicht streben. Bei einer Über- oder Nichterfüllung der Erwartung durch die empfundene Leistung wird die Person im nachhinein versuchen, die Erwartungen oder die wahrgenommenen Leistungen anzupassen, um so die Diskrepanz zu reduzieren.

Der Kunde verändert also seine Wahrnehmung mit der Dienstleistung in Richtung seiner Erwartungen (Anderson, 1973; Cardozo, 1965). Hat ein Unternehmen bereits hohe Erwartungen seitens der Kunden geschaffen, lässt sich aus der Konsistenztheorie folgern, dass auch die Wahrnehmung besonders hoch ausfällt. Das Produkt bzw. die Dienstleistung wird positiver beurteilt, als dies bei niedrigen Erwartungen der Fall wäre (Simon & Homburg, 1998).

Die **Kontrast-Theorie**, die auf der „Adaption-Level Theory“ von Helson (1964) aufbaut, geht ebenfalls von einer nachträglichen Korrektur der Wahrnehmung aus, falls die Erwartung nicht mit der Realität (der Ist-Leistung) übereinstimmt. Die Anpassung verläuft bei dieser Theorie jedoch genau entgegengesetzt, wie bei jener der Assimilationstheorie. Personen übertreiben bei Über- bzw. Nichterfüllung nachträglich die Erwartungen bzw. die Wahrnehmung der Leistung. Das Ergebnis ist somit ein deutlich höheres oder niedrigeres Zufriedenheits- bzw. Unzufriedenheitsurteil. Ist die objektiv erbrachte Leistung besser, als seine Erwartungen, wird der Kunde die Produktwahrnehmung von seinen Erwartungen wegbewegen und die Leistung als besser wahrnehmen, als sie tatsächlich ist. Ist die Leistung dagegen geringer als erwartet, wird er seine Erwartungen eher noch höher

angeben als er sie ursprünglich veranschlagt hatte, um seine Unzufriedenheit zu manifestieren (Anderson, 1973).

Die **Assimilations-Kontrast-Theorie** vereint die Annahmen der beiden zuvor genannten Theorien, ausgehend von der Stärke und der Ursache der vorgefundenen Unterschiede (Anderson, 1973). Falls die wahrgenommene Leistung nur geringfügig von der Erwartung abweicht, führt dies bei Personen zu einer Assimilation der Leistungseinschätzung, weicht die wahrgenommene Leistung jedoch in hohem Maße von den Erwartungen der Person ab, so kommt die Kontrast-Theorie zum Zuge und die Diskrepanz zwischen Erwartung und Wahrnehmung der Leistung wird übertrieben (Anderson, 1973).

Für die vorliegende Arbeit sind vor allem die Theorien interessant, die von einer Beeinflussbarkeit der Kundenerwartungen ausgehen. Insbesondere bei Flugreisen ist vermutlich das Erwartungsniveau zum einen stark von den Vorerfahrungen und von der Buchungsklasse geprägt und damit veränderlich. Außerdem ist die Wahrnehmung der Leistungen – wie bereits erwähnt – von der Leistungsstruktur und von den situativen Bedingungen abhängig. An Bord eines Flugzeuges werden durch die Klassenbildung unterschiedliche Leistungen angeboten, so dass die Analyse der Kundenreaktion vor diesem theoretischen Hintergrund erfolgen muss.

Neben den Theorien zur Entstehung der Kundenzufriedenheit sind auch die Theorien in das C/D Paradigma zu integrieren, die sich mit den Auswirkungen der Kundenzufriedenheit beschäftigen. Mit diesen Theorien soll das Verhalten der Kunden aufgeschlüsselt werden. Die in der Marketingforschung am häufigsten herangezogenen Ansätze sind die Equity Theorie und die Attributionstheorie.

Die **Equity Theory** wurde von Adams (1965) entwickelt. Oftmals wird sie in der Literatur auch als Gerechtigkeitsparadigma beschrieben. Auch dieser Theorie liegt ein Vergleichsprozess zu Grunde. Dieser Vergleich bezieht sich aber nicht, wie beim C/D-Paradigma, auf ein Objekt, sondern auf eine soziale Austauschsituation. Es werden hierbei die eigenen Erträge in Relation zu den erbrachten Aufwendungen gesetzt und mit den Ertragsrelationen anderer Personen verglichen. Wird das Verhältnis als fair empfunden, so stellt sich Zufriedenheit ein, Unzufriedenheit tritt

auf, wenn das Ertrags-Einsatz-Verhältnis einer Vergleichsperson als besser bewertet wird.

Kritisiert wird diese Theorie sowohl hinsichtlich des methodischen Ansatzes, als auch hinsichtlich der inhaltlichen Aussagen. Es werden beispielsweise keinerlei Anhaltspunkte darüber geliefert, nach welchen Kriterien der Kunde seine Vergleichsperson auswählt. Die Equity Theorie kommt entsprechend Ihrer Ausrichtung vor allem bei der Kundenzufriedenheit mit einem Partner innerhalb einer Geschäftsbeziehung zum Einsatz (Homburg & Rudolph, 1998). Sie ist daher für diese Untersuchung, in denen Zufriedenheit mit Produktelementen und Serviceleistungen untersucht werden soll, von geringer Relevanz. Einen tieferen Einblick zur Thematik findet man bei Oliver und Swan (1989) oder Oliver und DeSarbo (1988).

Eine weitere theoretische Basis bildet die **Attributionstheorie**, welche sich ebenfalls in das Zufriedenheitsmodell integrieren lässt. Im Mittelpunkt der Attributionstheorie von Heider (1958) stehen kognitive Prozesse. Die Menschen, als rationales Wesen, suchen nach den Ursachen für die Erfolge bzw. Misserfolge, wobei sie eigene oder fremde Verantwortlichkeiten bei der Zufriedenheitsbildung berücksichtigen (Heider, 1958). Die Attribution kann nun in dem Sinne Auswirkungen auf das Zufriedenheitsurteil haben, dass selbst zu verantwortende Ursachen das Zufriedenheitsurteil tendenziell positiv beeinflussen, während fremd bewirkte Ursachen eher zu einem negativeren Zufriedenheitsgefühl beitragen, d.h. es wird versucht, möglichst sich selbst für einen Erfolg verantwortlich zu sehen, und bei Misserfolgen einen anderen dafür verantwortlich zu machen (Thibaut & Kelley, 1959). Ist der Misserfolg auf fremdes Verschulden zurückzuführen, so wird das Zufriedenheitsurteil tendenziell negativer ausfallen, wohingegen selbst bewirkte Ursachen zu einem positiveren Zufriedenheitsurteil führen (Richnis, 1983).

Diese Unterschiedlichkeiten in der Einschätzung sind empirisch belegt. So ergaben z.B. Untersuchungen von Taylor (1994) zur Zufriedenheit mit Flugdienstleistungen, dass insbesondere Fälle, in denen die Verantwortung für den schlechten Verlauf einer Dienstleistung auf Seiten des Anbieters vermutet wurde, zu deutlicher Unzufriedenheit der Kunden führten. Passagiere, die davon ausgingen, dass die entsprechenden Fluggesellschaften einen Einfluss auf die Verspätung ihrer Flüge

nehmen können, erwiesen sich als signifikant unzufriedener als solche Fluggäste, die die Verspätung als unvermeidbar einschätzten (Taylor, 1994).

Die Ergebnisse der Attributionstheorie erscheinen für die vorliegende Arbeit von besonderem Interesse, da es bei der Zufriedenheitsbildung an Bord eines Flugzeuges um die subjektive Wahrnehmung und Bewertung von Serviceleistungen geht, die vom Flugbegleiter erbracht werden. In diesem Zusammenhang sind die Rahmenbedingungen der am Dienstleistungsprozess beteiligten Personen zu berücksichtigen, die vor allem im Falle von Unzulänglichkeiten oder Zwängen zu sehr unterschiedlichen Wahrnehmungen und entsprechenden Beurteilungen durch den Kunden führen können. Wenn der Kunde der Auffassung ist, dass evtl. auftretende Probleme an Bord vermeidbar oder durch den Flugbegleiter lösbar sind, wird er sich vermutlich anders verhalten bzw. eine andere Zufriedenheitsbildung erfahren, als wenn die Probleme für unvermeidbar eingeschätzt werden. Derartige Aspekte, die die Attributionstheorie anspricht, sind daher bei der Analyse der Zufriedenheitsbildung in der vorliegenden Untersuchung zu im Auge zu behalten.

1.2.4 Abgrenzung von Qualität und Zufriedenheit

Aufschlussreich für die Bedeutung des Qualitätsbegriffs ist zunächst ein Rückblick auf die Ursprünge des Terminus Qualität. Der Terminus der Qualität ist nach Drodowski (1980) im 16. Jahrhundert aus dem lateinischen Begriff „qualitae“ entlehnt worden, was soviel wie Beschaffenheit, Verhältnis oder Eigenschaft heißt. Das Wort „qualitas“ wiederum ist aus dem lateinischen Begriff „qualis“ abgeleitet und bedeutet „wie beschaffen“ (Drodowski, 1980).

Wendet man sich der heutigen sprachlichen Bedeutung zu, so wird unter Qualität die Gesamtheit der charakteristischen Eigenschaften von Subjekten und Objekten verstanden (Drodowski, 1980). Der Qualitätsbegriff ist somit an sich neutral, d.h. er ist sowohl positiv als auch negativ belegt. Im deutschen Sprachgebrauch wird jedoch der Begriff der Qualität oftmals mit „guter Qualität“ gleichgesetzt. In verschiedenen Ländern kommen ihm unterschiedliche Bedeutungen zu: In Japan versteht man darunter Perfektion, in Frankreich sogar Luxus und in den USA heißt es lediglich,

dass das Produkt keine Probleme aufweist („that it works“) (Bitner & Zeithaml, 1996, S.102).

Eine umfassende Systematisierung des in der Literatur noch immer unterschiedlich definierten Qualitätsbegriffs wurde von Garvin (1988) vorgenommen. Er versucht, die uneinheitlichen Ansätze zur Erklärung des Begriffs „Qualität“ aus unterschiedlichen wissenschaftlichen Disziplinen und deren Betrachtungsweisen heraus zu erarbeiten. Nach Garvin (1988) lassen sich fünf Definitionsansätze der Qualität unterscheiden: der absolute, der produktorientierte, der herstellungsorientierte, der wertorientierte, und der kundenorientierte Qualitätsbegriff. Diese werden im Folgenden vorgestellt.

→ Der absolute Qualitätsbegriff, auch unter dem Namen des transzendenten Ansatzes bekannt, entspricht weitgehend dem umgangssprachlichen Verständnis. So ist eine präzise Definition von Qualität nicht möglich, es erkennt aber jeder, „wenn er Qualität vor sich sieht“ (Haller, 1995, S.8). Demzufolge zeichnet sich Qualität durch absolute, universelle Wiedererkennung aus und steht als Synonym für kompromisslos hohe Standards und Ansprüche (Garvin, 1988).

Mit Hilfe philosophischer Denkansätze wird mit diesem Ansatz versucht, das Wesen der Qualität zu erfassen: Existiert das Konstrukt der Qualität überhaupt? Handelt es sich bei der Qualität um ein objektives oder subjektiv bewertbares Konstrukt? etc.. Der Vorschlag geht von einem allgemeinen Qualitätsverständnis aus, das die allgemeine Güte eines Produktes im Vergleich zu den Wettbewerbsprodukten beschreibt. Es soll also primär die Qualitätsführerschaft aus Kundensicht festgestellt werden, d.h. z.B. Fluglinie A ist besser als Fluglinie B. Bei einem solchen Qualitätsvergleich vermischt sich die subjektive Meinung der Kunden mit objektiven Produktqualitäten sowie mit herstellungsorientierten Aspekten. Er lässt daher einen einheitlichen, für die Messung geeigneten Qualitätsmaßstab vermissen und ist für die Zwecke der Qualitätsverbesserung nicht geeignet.

→ Der produktorientierte Definitionsansatz stammt aus den Wirtschaftswissenschaften; er versteht Qualität als eine auf Grund bestimmter Leistungsmerkmale präzise messbare Größe (Garvin, 1988). Die Messung erfolgt an

Hand von objektiven Kriterien. Qualitätsunterschiede werden auf Unterschiede in der Menge eines zu einem Produkt gehörenden Bestandteils oder Attributs zurückgeführt. Dementsprechend wird auf die anbieterseitig vorgenommene Spezifikation einzelner Merkmale einer Angebotsleistung abgestellt. Von Bedeutung sind der Umfang einer Leistung und das Ausmaß einzelner Leistungsbestandteile (Garvin, 1988). Dieser Ansatz ist – seinem Namen entsprechend – eher für Produkte als für komplexe Dienstleistungen geeignet.

→ Der herstellungsorientierte Qualitätsbegriff bezieht sich auf die Einhaltung betrieblicher Qualitätsstandards (Garvin, 1988). Die in diesem Zusammenhang angestellten Qualitätsbetrachtungen basieren auf der Frage, ob die Leistungen, wie in der Planung vorgesehen, erstellt werden (Garvin, 1988). Es interessiert also nicht die subjektive Einschätzung der Kunden, sondern die Frage, ob der Erstellungsprozess gemäß den betrieblichen Anforderungen erfolgt. Daher kann dieser Ansatz für die vorliegende Arbeit nicht herangezogen werden.

→ Beim wertorientierten Ansatz steht das Preis-Leistungsverhältnis als Austauschverhältnis im Vordergrund (Garvin, 1988). Als Indikator für die Qualität wird die vom Kunden vorgenommene Einschätzung des Verhältnisses vom Preis zu der angebotenen Leistung angesehen. Auch wenn dieser Ansatzes bereits Anfang der 80er Jahre durch eine Untersuchung von Lewis und Booms (1983) erprobt wurde, sehen Stauss und Hentschel (1991) den wertorientierten Qualitätsbegriff als problematisch an, da die Wechselbeziehung zwischen Leistung und Preis allein nicht ausreicht, um Qualität zu kennzeichnen (Stauss & Hentschel, 1991). Für die Qualitätsmessung eines komplexen Produkt- und Dienstleistungsangebotes und deren Umsetzung in konkrete Verbesserungsvorschläge ist der wertorientierte Ansatz nicht zu nutzen.

→ Der kundenorientierte Ansatz leitet die Qualität aus der individuellen Qualitätswahrnehmung durch den Kunden ab (Garvin, 1988). Allein der Kunde bestimmt also, was Qualität ist. Da es keinen „Einheitskunden“ gibt und jeder Kunde andere Bedürfnisse hat, weisen für jeden Kunden andere Leistungen die höchste Qualität auf, denn genau jene Leistungen, die seine Bedürfnisse am besten befriedigen. Daher sind diese Bedürfnisse empirisch zu aggregieren, d.h. die Kunden sind zu vergleichbaren Kategorien bzw. Nutzergruppen zusammenzufassen.

Die Festlegung einer allumfassenden Qualitätsrangfolge ist mit diesem Ansatz nicht möglich, da jedes Produkt den Bedürfnissen einer anderen Kundengruppe gerecht werden muss (Bruhn, 1995).

Den ersten beiden Qualitätsbegriffen, d.h. dem produkt- und dem herstellungsbezogenen Ansatz, liegt die Vorstellung zu Grunde, dass Qualität objektiv definiert und bewertet werden kann. Im Gegensatz dazu stehen die subjektiven Qualitätsbegriffe, die an den Erwartungen und Wahrnehmungen der Kunden orientiert sind. Grundsätzlich kann festgehalten werden, dass jeder der vorgestellten Qualitätsbegriffe seine Existenzberechtigung hat, die Anwendbarkeit primär von der Aufgabenstellung innerhalb eines Unternehmens abhängig zu machen ist. So wird z.B. in den Bereichen Konstruktion und Fertigung ein objektives, herstellungsorientiertes Qualitätsverständnis erforderlich sein, um klare und genaue Vorgaben zu formulieren, die hinsichtlich der Produkte ein hohes Maß an gleichbleibender technischer Qualität gewährleisten.

Im Bereich des Marketings herrscht der subjektive, d.h. der kundenorientierte Qualitätsbegriff vor, denn das Unternehmen möchte ein Produkt oder eine Leistung mit der Qualität liefern, die den Vorstellungen des Kunden entspricht. Nach Auffassung von Scharnbacher und Kiefer (1998) liefern die Unternehmen mit ihren Leistungen ein bestimmtes Maß an Qualität (objektive Qualität). Ob sie damit die Anforderungen und Erwartungen des Kunden wirklich treffen, konkretisiert sich aber erst in der Bewertung durch den Kunden (subjektive Qualität). Er ist zufrieden oder unzufrieden. Qualität wird also von den Kunden definiert und ist folglich von ihrer Wahrnehmung nicht zu trennen. Zufriedenheit resultiert somit aus der situativ erlebten Qualität der Angebotsleistung durch den Kunden (Meyer & Dornach, 1998). Folglich beeinflusst die wahrgenommene Qualität die Kundenzufriedenheit (Scharnbacher & Kiefer, 1998). Insbesondere bei Dienstleistungen sind alle Elemente einzubeziehen, mit denen der Kunde in Berührung kommt und die er – bewusst oder unbewusst – wahrnimmt. Das gilt vor allem für die Elemente der Dienstleistung, die persönliche Leistungen von Menschen am Kunden beinhalten.

Für die Bewertung der Qualität von Flugreisen erscheint der subjektive, d.h. der kundenorientierte Qualitätsansatz besonders geeignet, denn er trägt zum einen am besten der Immaterialität der Dienstleistung Flugreise Rechnung – die eine

Festlegung objektiver Qualitätskriterien erschwert –, und zum anderen ermöglicht er eine bessere Berücksichtigung der Bedürfnisse des Passagiers, ohne die eine Qualitätsbewertung und eine Feinjustierung der Leistungen von Seiten des Anbieters kaum möglich wäre.

Die Deutsche Lufthansa hat dies in ihren Unternehmensgrundsätzen mit folgender Formel festgelegt: „Die Wünsche unserer Kunden stehen an erster Stelle. Sie sind der Maßstab unseres Handelns“ (Beckmann, 1991, S. 382).

Der subjektive Qualitätsbegriff, insbesondere die Dienstleistungsqualität, ist zwar am Menschen, d.h. dem Kunden orientiert, er darf jedoch a priori nicht mit dem Konstrukt der Kundenzufriedenheit gleichgesetzt werden (Scharnbacher & Kiefer, 1998). Ausgehend von dem subjektiven Qualitätsbegriff stellt sich daher in der vorliegenden Arbeit die Frage, welcher Zusammenhang zwischen der Bewertung der Qualität durch den Kunden und der empfundenen Kundenzufriedenheit besteht, und wie sich die Konstrukte gegeneinander abgrenzen lassen.

Die Bemühungen von Seiten der Unternehmen um ein gutes Qualitätsmanagement zur Sicherung der Erstellung von Leistungen, die den Kundenbedürfnissen entsprechen, verleitet zu der Vermutung, dass die Qualität und die Kundenzufriedenheit identische Konstrukte darstellen. Tatsächlich gehen einige Untersuchungen davon aus, dass die subjektive Qualitätsbewertung mit der Kundenzufriedenheit gleichgesetzt werden kann (Cronin, Brady, & Hult, 2000; Hentschel, 1990). Diese Meinung wird dadurch begründet, dass Zufriedenheit und Qualität gleichermaßen im Ansatz über das C/D Paradigma gemessen werden, denn die Grundannahme des C/D Paradigmas stimmt mit dem kundenorientierten Qualitätsbegriff überein (Cronin et al., 2000). Diese Annahme ist jedoch in der Literatur selten. Wesentlich verbreiteter ist die Auffassung, dass Qualität und Kundenzufriedenheit unterschiedliche Konstrukte sind, die einen unterschiedlichen empirischen Zugang erfordern. Bei der Frage, in welcher Wirkungsbeziehung die Konstrukte stehen, überwiegt die Auffassung, dass die Wahrnehmung der Qualität der Kundenzufriedenheit vorgelagert ist, d.h. dass die Kundenzufriedenheit eine Folge der Qualitätsbewertungen darstellt. Diese Meinung vertreten z.B. Andreassen & Lindestad, 1998; Chenet et al., 2000; Dabholkar et al., 2000; De Ruyter, Bloemer, & Peeters, 1997; De Ruyter, Wetzels, & Bloemer, 1997; Ennew & Binks, 1999;

Gotlieb, Grewal, & Brown, 1994; Homburg & Giering, 2001; Johnston, 1995; Scharnbacher & Kiefer, 1998; Stauss & Hentschel, 1992. Meyer (1995) definiert den Zusammenhang beider Komponenten folgendermassen: „We will define satisfaction as being superior to quality because quality dimensions affect guests satisfaction at the encounter specific-level“ (Meyer & Westerbarkey, 1995, S.2).

Es gibt aber auch Ansätze, die davon ausgehen, dass das Qualitätsurteil von der Kundenzufriedenheit bestimmt wird, und die Kundenzufriedenheit der vorgelagerte Teil der Qualitätsbewertung ist (Athanasopoulos, 2000; Bitner, 1990; Bolton & Drew, 1991; Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988; Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985). Das wird damit begründet, dass der Kunde durch Vorerfahrungen geprägt ist und sich eine Einstellung herausgebildet hat, die die wahrgenommene Qualität beeinflusst. Bitner unterstreicht die Theorie der vorgelagerten Zufriedenheit in ihrer Studie durch einen signifikanten Kausalpfad im Rahmen einer strukturellen Gleichungsanalyse (Bitner, 1990). Bolton und Drew (1991) und Oliver (1980) bauen ihre Modelle auf der Annahme auf, dass Qualität und Einstellung ähnliche Konstrukte sind. Diese Annahme dient ihnen als Basis zu der Aussage, dass Zufriedenheit der Qualität vorgelagert sei. Die vom Kunden wahrgenommene Qualität in der laufenden Periode stellt demnach eine Funktion der wahrgenommenen Qualität der Vorperiode dar und bestimmt die Zufriedenheit mit der aktuellen Leistung.

Der überwiegende Anteil der Quellen sieht aber – wie oben dargestellt – Kundenzufriedenheit als Folge der Qualitätswahrnehmung und -bewertung an. Es sind beim Kunden zwar Qualitätsvorstellungen vorhanden, die die Erwartungen prägen und die erfüllt werden müssen, aber die tatsächlich erlebte Qualität führt zur Kundenzufriedenheit. Diese Auffassung wird auch in der Praxis vertreten, da z.B. bei der Deutschen Lufthansa versucht wird, durch kundenorientierte Maßnahmen die Qualität der Bordleistungen zu verbessern und dadurch die Kundenzufriedenheit positiv zu beeinflussen (Lahmann, 2006).

Diesen Vorstellungen einer klaren Unterscheidung von Qualität und Kundenzufriedenheit folgt die vorliegende Arbeit. Die Qualität der Bordleistungen (Service, Ausstattung etc.) wird als vorgelagertes Konstrukt und Einflussgröße der Kundenzufriedenheit angesehen, d.h. aus den Wahrnehmungen des Kunden

(Passagier) und aus der Bewertung der Leistungen bildet sich die Kundenzufriedenheit.

1.3 Auswirkungen der Kundenzufriedenheit

Die Kenntnisse über den Zusammenhang zwischen Leistungswahrnehmung und Zufriedenheitsbildung sind eine wichtige Grundlage zur Beantwortung der Frage nach den Auswirkungen der Kundenzufriedenheit auf das Marktverhalten. In der Literatur finden sich mehrere Betrachtungsebenen, die sich mit den Auswirkungen der Kundenzufriedenheit beschäftigen: die individuelle, die mikroökonomische und die makroökonomische Ebene (Anderson & Fornell, 1994). Für die vorliegende Arbeit ist das individuelle Verhalten, d.h. die Auswirkungen der Zufriedenheit bei einzelnen Kunden von Interesse und wird daher näher erläutert. Für weiterführende Informationen der mikro- und makroökonomischen Ebenen vgl. z.B. die Arbeiten von Andreason (1985) oder Oliver (1980).

Mit der Nutzung einer Dienstleistung erfolgt beim Kunden der bereits beschriebene Vergleichsprozess, aus dem die Zufriedenheit oder Unzufriedenheit resultiert. Ziel jedes Anbieters muss es daher sein, mit dem Leistungsangebot die Erwartungen der Kunden zu erfüllen, damit diese hinsichtlich der Qualität keine Mängel wahrnehmen und das Produkt bzw. die Leistung insgesamt als positiv erleben. Hierbei umfasst der Begriff „positiv“ einen Korridor von gut bis brillant, d.h. ein Spektrum von gerade nur erfüllten bis hin zu übertroffenen Erwartungen. Entscheidend für den Anbieter ist letztlich, wie der Kunde sich auf Grund der Erwartungen am Markt verhält und was er daraus macht (Andreason, 1985).

Die möglichen Reaktionen, die die Kunden im Falle von Unzufriedenheit oder auch Zufriedenheit hinsichtlich ihres Verhaltens an den Tag legen können, sind in dem folgenden Schaubild dargestellt.

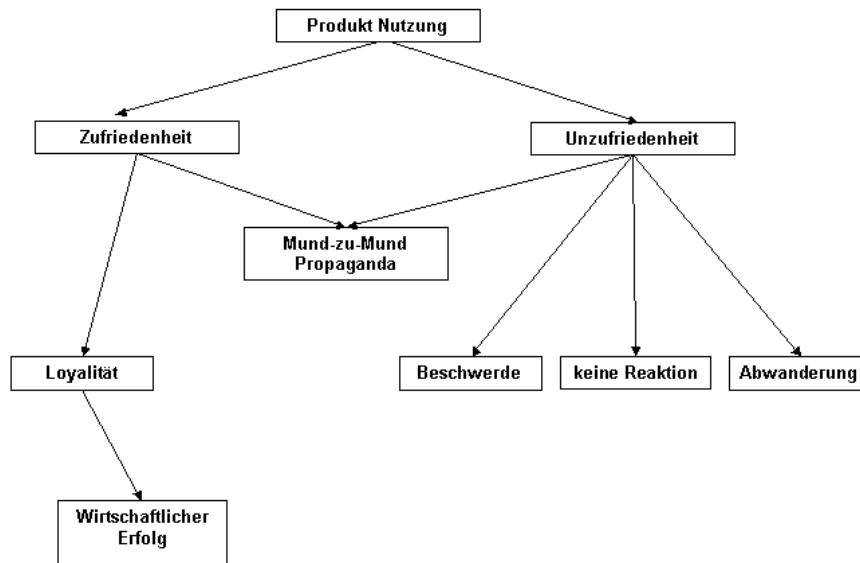


Abbildung 3: Mögliche Kundenreaktionen auf Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit nach Simon und Homburg (1998, S.46)

Wie das Schaubild verdeutlicht, können bei einem unzufriedenen Kunden, der ein Qualitätsdefizit wahrgenommen hat, unterschiedliche Reaktionen eintreten. Dazu gehören die Abwanderung, keine Reaktion, die Beschwerde und die „Mund-zu-Mund“ Propaganda (Simon & Homburg, 1998).

Abwanderung

Die Abwanderung ist, wie einige Studien berichten, die am häufigsten (85%) gewählte Reaktion des Kunden auf Unzufriedenheit (Andreason, 1985; Bergmann, 1997). Sie wird durch Nutzung eines anderen Produktes oder eines anderen Dienstes bei der nächsten Inanspruchnahme realisiert. Diese Reaktion ist die einzige wirkliche passive Reaktion, und sie ist nahezu irreversibel (Bergmann, 1997).

Aus Sicht des Unternehmens ist sie als äußerst problematisch anzusehen, da dem Unternehmen keine Chance geboten wird, den Grund der Unzufriedenheit zu erkennen und daher die Möglichkeit der Beseitigung dieses Fehlers ausscheidet. Diese Kundenreaktion tritt häufig auf Märkten mit intensivem Wettbewerb auf, da dem Kunden dort genügend Alternativen geboten werden, unter denen er sich entscheiden kann (Fornell & Wernerfelt, 1987). Die Zusammenhänge zwischen

Unzufriedenheit und Untreue sind aber in der Literatur erst unzulänglich erforscht (Homburg, Giering, & Hentschel, 1999).

Um den Kundenstamm eines Unternehmens auf gleichbleibendem Niveau zu halten, sind vom Unternehmen i.d.R. verstärkte Marketing-Aktivitäten von Nöten. In einer Studie von Reicheld und Sasser (1991) wird beispielsweise berichtet, dass ein Unternehmen seine Gewinne um bis zu 100% steigern kann, wenn es ihm gelingt, 5% seiner Kunden daran zu hindern abzuwandern. Unternehmen müssen von daher den Kunden mit all seinen Ansprüchen und Interessen in den Mittelpunkt ihrer Marktstrategie setzen und ihre Aktivitäten danach ausrichten. Selbstverständlich sind diese Aktivitäten ebenfalls dem ökonomischen Imperativ zu unterwerfen, d.h. die Aktivitäten müssen mehr an Gewinn einbringen, als sie an Kosten verursachen (Simon & Homburg, 1998).

Diese Erkenntnisse zur Abwanderungsproblematik finden im Luftverkehrsmarkt eine große Beachtung. Um rechtzeitig reagieren zu können, ist es vor allem erforderlich, geeignete Kundeninformationen zu gewinnen. Einer Veröffentlichung von Wermelskirchen (2001) zufolge gehört Lufthansa zu einem der Unternehmen, die diese Strategie bereits sehr umfangreich in die Tat umgesetzt hat. Das Unternehmen führt eine Datenbank, in der Kundeninformationen aus persönlichen Verkaufsgesprächen, Telefonaten, Faxen und E-Mails gespeichert und stetig analysiert werden, um so möglichst gut auf den einzelnen Kunden eingehen zu können und die Abwanderungsrate möglichst gering zu halten (Wermelskirchen, 2001).

Keine Reaktion

Keine Veränderung zu zeigen ist eine weitere Möglichkeit des unzufriedenen Kunden, d.h. der Kunde entscheidet sich trotz Unzufriedenheit wieder für das Unternehmen. Dieses Verhalten ist auf hohe Wechselbarrieren bzw. hohe Wechselkosten zurückzuführen. So kann es z.B. sein, dass das Unternehmen eine Monopolstellung hat oder der Aufwand einer Alternativensuche oder eines Wechsels dem Nutzer zu hoch ist. Auch könnte das Image des Unternehmens und die Kundenbindung eine so große Bedeutung haben, dass der Kunde über einzelne

Unzulänglichkeiten hinwegsieht und aus übergeordneten Gesichtspunkten der Gesellschaft treu bleibt.

Kundenbeschwerde

Die Kundenbeschwerde ist für das Unternehmen als die beste Form einer negativen Kundenreaktion anzusehen (Tarp, 1986). In diesem Fall tritt der Kunde selbst in einen Dialog mit dem Unternehmen ein und räumt diesem, im Gegensatz zu der Abwanderung, eine „zweite Chance“ ein. Der Kunde teilt dem Unternehmen durch seine Beschwerde mit, durch welche Faktoren bei ihm die Unzufriedenheit hervorgerufen wurde, und bietet so dem Unternehmen die Chance, individuell den Fehler wieder gut zu machen. Es kann dadurch ferner versuchen diesen Fehler bei weiteren Kunden zukünftig zu vermeiden. Das Beschwerdeverhalten von unzufriedenen Kunden hat in der Literatur, die sich mit den Auswirkungen von Kunden(un)zufriedenheit beschäftigt, die meiste Beachtung gefunden (Bruhn, 1986).

Die tatsächlichen Zahlen belegen jedoch, dass sich nur ein sehr geringer Anteil an unzufriedenen Kunden beschwert. So bekommt ein durchschnittlicher Anbieter von 96% seiner unzufriedenen Kunden keine Beschwerde (Schütze, 1992). Einige Studien weisen in diesem Zusammenhang nach, dass Personen, die sich beschweren, eher bereit sind, diesem Anbieter treu zu bleiben. Nach einer Studie von Tarp (1986) kauften zwischen 54% und 70% der Kunden, die sich beschwert hatten, erneut beim gleichen Anbieter, auch wenn ihre Beschwerde nicht zufriedenstellend gelöst wurde. Diese Zahl erhöht sich auf fast 100%, falls die Beschwerdelösung vom Kunden als schnell wahrgenommen wird (Tarp, 1986).

Zusätzlich kommt der positive Effekt hinzu, dass Kunden, die sich beschwert haben und deren Problem zufriedenstellend gelöst wurde, ca. fünf weiteren Personen über diese persönliche Erfahrung berichten, d.h. eine positive „Mund-zu-Mund“ Propaganda betreiben Tarp (1979). Ein Ziel des Unternehmens sollte daher sein, den Kunden im Falle von Unzulänglichkeiten zur Beschwerde zu animieren und dadurch die Anzahl der Beschwerdeführer deutlich zu erhöhen.

Unter diesem Aspekt gewinnt für die vorliegende Untersuchung die beim Bordaufenthalt gegebene Möglichkeit einer direkten Ansprache des Begleitpersonals oder aber auch die Ansprache des Kunden durch den Flugbegleiter eine zusätzliche

Bedeutung. Falls es dem Flugbegleiter gelingt, das Problem des Kunden ad hoc zu lösen, können dadurch zusätzliche Zufriedenheitseffekte auftreten. Unabhängig davon ist der Kunde auf die Nutzung der an Bord ausliegenden Beschwerdeformulare hinzuweisen. Durch ein gutes Beschwerdemanagement, insbesondere durch eine qualifizierte Auswertung der schriftlich vorgebrachten Hinweise auf Mängel oder enttäuschte Erwartungen, kann nach Erkenntnissen von Tarp (1979) ein Unternehmen die Bedürfnisse der Nachfrager besser erkennen, auf diese zeitnah eingehen und dadurch Wettbewerbsvorteile am Markt erlangen.

„Mund-zu-Mund“ Propaganda

Wie Abbildung 3 erkennen lässt, ist die „Mund-zu-Mund“ Propaganda sowohl eine Konsequenz der Unzufriedenheit als auch eine der Zufriedenheit. Anderson (1998) nimmt an, dass sowohl besonders zufriedene, als auch besonders unzufriedene Kunden mit verstärkter Empfehlung bzw. Abratung der Nutzung des Anbieters reagieren. Die beiden Arten der „Mund-zu-Mund“ Propaganda weisen beträchtliche Unterschiede auf. Nach Kotler und Bliemel (1995) teilen zufriedene Kunden ihre positiven Erfahrungen im Durchschnitt nur 3 Personen mit, unzufriedene Kunden dagegen berichten drei bis zehn Mal häufiger über den Vorfall. 13% der unzufriedenen Personen informieren mehr als 20 Personen über ihr Missgeschick.

Unter Berücksichtigung der empirischen Erkenntnisse von Homburg und Rudolph (1986) wonach von diesen Personen wiederum einige die Erzählungen weitergeben, ist die Gefahr für ein Unternehmen offenkundig: Sie liegt vor allem darin, dass sich Kunden auf diesem Wege „indirekt“ beschweren, d.h. sie teilen ihre Erfahrungen weiteren Personen entweder direkt mit, oder sie nutzen evtl. auch den Weg über unabhängige Verbraucherdienste und Internetdarstellungen. Im Luftverkehrsbereich gibt es im Internet – analog zu den Hotelbewertungssystemen – z.B. die Seite „Airlinequality“, welche Eintragungen zu unterschiedlichen Fluggesellschaften aufweist (Airlinequality, 2007). Diese Webseite stellt eine Plattform von Fluggästen für Fluggäste zum Austausch von Erfahrungen rund um das Thema Fliegen dar. Hier findet man eine große Anzahl negativer Mitteilungen, in denen bisherige Kunden anderen (potentiellen) Kunden von der Nutzung einer bestimmten Airline abraten.

Hinsichtlich der Relevanz derartiger Mitteilungen lässt sich nachweisen, dass die Glaubwürdigkeit der indirekten Beschwerde sehr hoch ist, da die Informationen nicht

aus Firmenquellen stammen (Yi, 1990). Das gilt vermutlich auch für positive Informationen im privaten Umfeld. Derartige Informationsströme können daher als Potential gesehen werden, da eine Person bei ihrer Konsumententscheidung sich sowohl auf interne als auch auf externe Informationen beruft. Nach Kuss (1991) werden sowohl eigene Erfahrungen als auch die kommunikationsvermittelten Erfahrungen, die „Mund-zu-Mund“ Propaganda, für die Entscheidungsfindung herangezogen. Positive Informationen, die nicht aus Firmenquellen stammen, gelten als sehr glaubhaft und stellen für das Unternehmen kostenlose Werbung dar (Homburg & Rudolph, 1998).

Loyalität

Wie aus dem Schaubild (Abbildung 3) ersichtlich ist, besteht zwischen Kundenzufriedenheit und Loyalität ein weiterer Zusammenhang. Die Zufriedenheit ist nach Homburg und Giering (2001) eine wichtige Voraussetzung für die Loyalität. Sie beeinflusst maßgeblich das Käuferverhalten. Dieser Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und Loyalität wurde in verschiedenen Studien empirisch nachgewiesen: z.B. Homburg und Giering (2001), Oliver (1980) oder Olsen (2002).

In der Literatur zur Zufriedenheitsthematik werden die Begriffe Loyalität, Markentreue und Wiederkaufabsicht weitgehend synonym verwendet (Simon & Homburg, 1998). Nach Homburg, Giering und Hentschel (1999) drückt sich die Kundenloyalität in der Bereitschaft der Kunden aus, bei dem Unternehmen auch in Zukunft die gleichen Produkte zu kaufen (Wiederkauf) oder andere Produkte oder Leistungen (Cross Buying) des Unternehmens nutzen zu wollen. Diese Verhaltenszüge werden durch empirische Untersuchungen bestätigt, z.B. von Meyer und Dornach (Meyer & Dornach, 1996).

Loyale Kunden gelten zudem für Marketing-Maßnahmen alternativer Anbieter als weniger empfänglich (Kotler & Bliemel, 1992) und zeichnen sich zusätzlich durch eine geringere Preissensitivität aus (Quartapelle & Larsen, 1996). Durch loyale Kunden lassen sich somit zum einen Kosten für Marketing-Aktivitäten einsparen und zum anderen können möglicherweise höhere Preise im Vergleich zu Alternativen Anbietern verlangt werden (Quartapelle & Larsen, 1996). Grundsätzlich gelten loyale Kunden als kostengünstiger in der Betreuung. Müller und Riesenbeck

(1991) führen an, dass die Pflege loyaler Kunden nur 15-20% der Aufwendungen erfordern, die für die Akquisition von Neukunden anzusetzen wäre.

Fazit

Die Kundenzufriedenheit und die dadurch hervorgerufene Loyalität gegenüber einem Anbieter wirken sich positiv auf die Erreichung ökonomischer Ziele (Marktanteil und Profitabilität) aus, sie sichern den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens (Stock, 2001). Die Ergebnisse der PIMS-Studie (Profit Impact of Market Strategies) zeigen den positiven Zusammenhang zwischen der Kundenzufriedenheit und dem Unternehmensgewinn sehr deutlich (Buzzel & Gale, 1987). Tritt der umgekehrte Fall der Unzufriedenheit ein, wird der Kunde sich im günstigsten Fall beschweren, zumeist wird der Kunde aber mitteilungslos abwandern. Das Unternehmen wird dann den Grund für die Umorientierung nicht erfahren und kann sich dem Kunden gegenüber nicht rehabilitieren.

Auch wenn die Bedeutung der Kundenzufriedenheit im Marketing als sehr hoch einzuschätzen ist, muss beachtet werden, dass sich das Ziel einer Maximierung der Kundenzufriedenheit nicht um „jeden Preis“ verfolgen lässt. Zu bedenken ist, dass sich durch einen hohen Aufwand in diesem Bereich die Unternehmensleistungen verteuern und damit u. U. die Nachfrage eingeschränkt werden könnte. Aufwand und Nutzen sind daher abzuwägen.

Außerdem ist zu berücksichtigen, dass es sich bei der Zufriedenheitsbildung um einen sehr dynamischen Prozess handelt, der sich in Abhängigkeit von Erfahrungen, Anspruchsanpassungsprozessen und Problembearbeitungsstrategien verändert (Stauss & Neuhaus, 1995). Keinesfalls ist die Kundenzufriedenheit ein dichotomes Konstrukt, das nur zwei Ausprägungen besitzt (z.B. erreicht oder nicht erreicht). Sie kommt vielmehr in unterschiedlichen Intensitäten zum Ausdruck. Für die vorliegende Arbeit ergibt sich daraus der Hinweis, dass für die Messung der Kundenzufriedenheit und ihrer Einflussgrößen relativ aufwendige Messverfahren zum Einsatz kommen müssen. Im folgenden Kapitel werden daher die in der Literatur vorhandenen Messansätze der Kundenzufriedenheit eingehend analysiert und hinsichtlich ihrer Brauchbarkeit bewertet.

1.4 Messansätze der Kundenzufriedenheit

Da es sich bei der Kundenzufriedenheit um ein hypothetisches Konstrukt handelt, kann dieses auf unterschiedliche Weise operationalisiert werden, woraus wiederum unterschiedliche Messverfahren resultieren. Da sich in der Literatur zahlreiche Messansätze und Verfahren finden, die die Intention verfolgen, Auskunft über den Grad von Kundenzufriedenheit zu geben, erscheint eine systematische Aufarbeitung erforderlich. Einen Überblick gibt die folgende Abbildung:

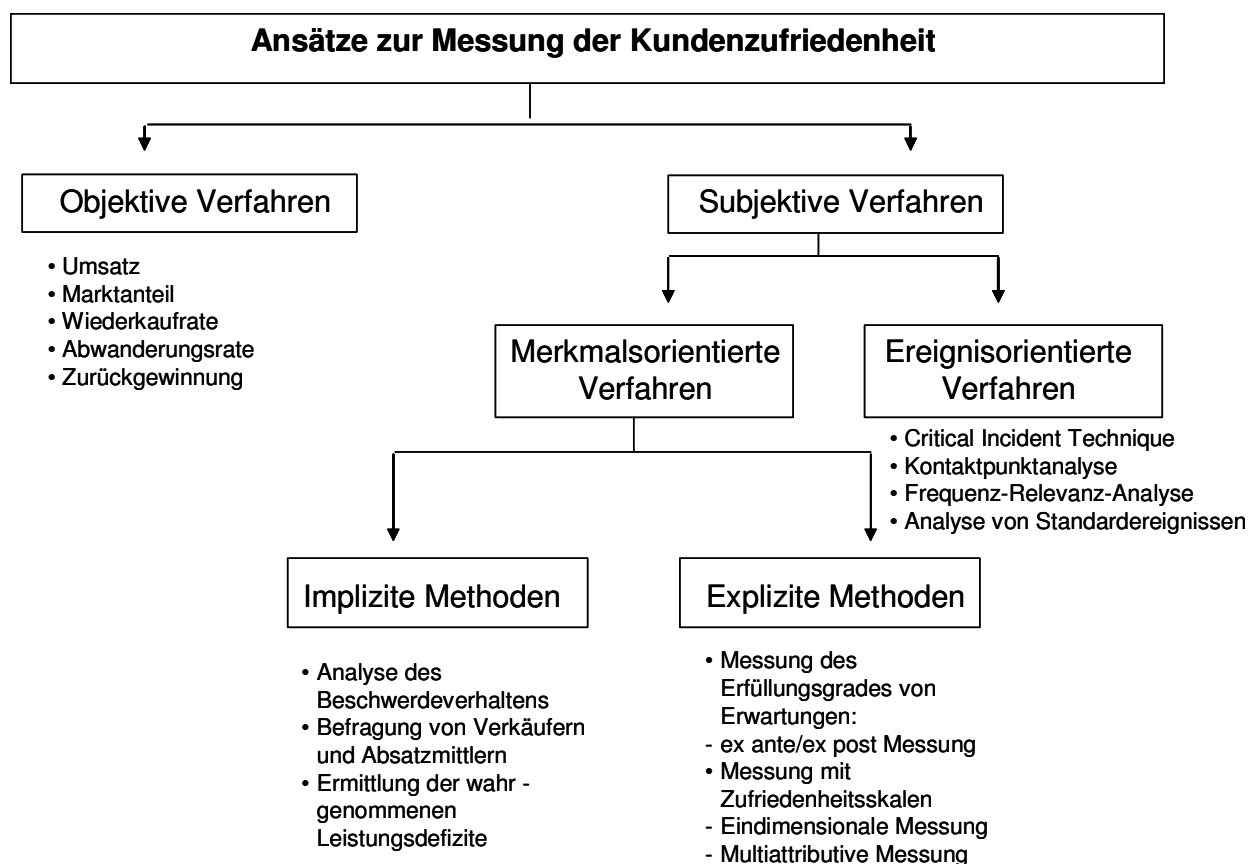


Abbildung 4: Ansätze zur Messung der Kundenzufriedenheit nach Simon und Homburg (1998, S.48)

Die Ansätze zur Messung der Kundenzufriedenheit lassen sich auf erster Ebene in objektive und subjektive Verfahren unterteilen (Andreason, 1982). Im Folgenden werden daher zunächst die objektiven Verfahren vorgestellt, bevor dann im darauf folgenden Kapitel auf die subjektiven Verfahren näher eingegangen wird.

1.4.1 Objektive Verfahren

Objektiven Verfahren liegt die Idee zugrunde, dass Zufriedenheit durch externe Indikatoren messbar ist, die per definitionem eine hohe Korrelation mit der Zufriedenheit aufweisen. Nach Scharnbacher und Kiefer (1998) stellen sie auf die Prämisse ab, dass zufriedene Kunden markentreu sind und unzufriedene Kunden abwandern. Dieser Ansatz ist also mehr am Ergebnis, d.h. an den Auswirkungen orientiert. Es werden für ein heterogenes Kundenkollektiv eindeutig messbare, aggregierte Größen erhoben, wie beispielsweise die Entwicklung des Umsatzes oder des Marktanteils, Wiederkaufsraten, Zurückgewinnungsraten oder Abwanderungsraten, die keinerlei subjektive Wahrnehmungen von Personen zum Ausdruck bringen (Scharnbacher & Kiefer, 1998).

Die Validität dieses Ansatzes bezüglich der Kundenzufriedenheit ist nach Gebert und Rosenstiel (1996) a priori als gering einzuschätzen, da die Verhaltenweisen der Kunden noch von weiteren Faktoren beeinflusst werden (Gebert & Rosenstiel, 1996). Dennoch haben die objektiven Verfahren für die Beurteilung der Qualität und Akzeptanz des Angebots eine gewisse Bedeutung, weil sie ökonomisch relevante Informationen bereitstellen. So sind die konkreten Kennziffern, wie z.B. Umsatzzahlen oder Wiederkaufsraten nicht durch subjektive Wahrnehmungen verzerrt. Ein Nachteil ist, dass der Kunde selbst nicht zu Wort kommt und Kenntnisse über die tatsächliche Kundenzufriedenheit nur indirekt durch Interpretation der vorhandenen Daten gewonnen werden können (Gebert & Rosenstiel, 1996). Diese Nachteile sind sicherlich als Grund dafür anzusehen, warum sich die alternativ zur Verfügung stehenden subjektiven Verfahren im psychologisch orientierten Marketing stärkerer Beliebtheit erfreuen. Da in der vorliegenden die Untersuchung der Zufriedenheit aus der subjektiven Sicht des Kunden im Vordergrund steht, erscheint die subjektiven Verfahren von der Aufgabenstellung her besser geeignet. Sie werden im folgenden Kapitel vorgestellt.

1.4.2 Subjektive Verfahren

Die subjektiven Messverfahren beruhen auf der Methode, beim Kunden subjektiv wahrgenommene Zufriedenheitswerte zu erfragen. Diese Größen geben konkrete Hinweise auf Defizite oder Stärken im Bereich der Kundenorientierung und ermöglichen auch einen Einblick in die psychologischen Hintergründe der Kundenzufriedenheit, vor allem in die Erwartungsstrukturen und Wahrnehmungseigenschaften des Kunden. Nach Nieschlag, Dichtl und Hörschgen (1997) sind bei den subjektiven Verfahren merkmalsorientierte und ereignisorientierte Messverfahren zu unterscheiden (siehe Abbildung 4). Die merkmalsorientierten Verfahren lassen sich wiederum in implizite und explizite Verfahren unterteilen (Nieschlag et al., 1997; Standop & Hesse, 1985).

Implizite Verfahren unterliegen keiner systematisch-direkten Prüfung von Kundenzufriedenheit, die Messung erfolgt indirekt durch geeignete Indikatoren, welche Rückschlüsse auf die Zufriedenheit zulassen. Die Verfahren umfassen u.a. Analysen des Beschwerdeverhaltens, Befragungen unter den eigenen Mitarbeitern oder Silent Shopper-Messungen (Töpfer, 1999b). Das am weitesten verbreitete Verfahren ist die Beschwerdeanalyse, welche den Grad der Zufriedenheit über die Anzahl der Kundenbeschwerden ermittelt. Dieses Verfahren setzt jedoch ein aktives Beschwerdeverhalten der Kunden voraus, welches in der Realität nicht wirklich gewährleistet ist, denn in der Realität gehen häufig nur motivierte Kunden diesen Weg. Daher ist ein Rückschluss auf die Zufriedenheit der Gesamtheit der Kunden als kritisch zu betrachten (Groß-Engelmann, 1999).

Ein weiterer Ansatz geht nach Töpfer (1999b) von der Überlegung aus, dass auch Mitarbeiter hilfreiche Informationen über Beschwerdepunkte von Kunden liefern können, sofern sie im intensiven Kundenkontakt arbeiten und daher in der Lage sind, ein Urteil über Unzufriedenheit abzugeben. Dieser Aspekt wird in der vorliegenden Arbeit dadurch berücksichtigt, dass neben der Kundenbefragung auch eine Flugbegleiterbefragung durchgeführt wird, die es ermöglicht, die tatsächlich vorhandenen und die vom Mitarbeiter vermuteten Zufriedenheitsniveaus vergleichend zu analysieren.

Explizite Verfahren ermitteln den Grad der empfundenen Zufriedenheit nicht indirekt durch Indikatoren, sondern die Zufriedenheit wird bei den Kunden direkt und systematisch erfragt. Dies geschieht entweder durch eine Berechnung des Erfüllungsgrades der Erwartungen und/oder durch die direkte Erfragung der empfundenen Zufriedenheit mit Hilfe geeigneter Befragungsinstrumente. (Töpfer, 1999c). Explizite Verfahren lassen sich weiterhin nach ihrer Dimensionalität aufteilen: grundsätzlich sind hierbei eindimensionale sowie multiattributive Verfahren zu unterscheiden.

Bei der eindimensionalen Messung wird die Zufriedenheit des Kunden mit nur einer Frage nach der Gesamtzufriedenheit mit der in Anspruch genommenen Leistung erhoben. Dieses Verfahren hat den großen Vorteil einer einfachen Praktikierbarkeit und geringer Komplexität. Problematisch ist jedoch, dass keinerlei Rückschlüsse auf die einzelnen Ursachen oder Einflussgrößen der Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit möglich sind. Differenzierte Diagnosen sind hingegen mit multiattributiven Messungen zu erhalten (Homburg & Rudolph, 1998).

Die multiattributiven Messungen stellen darauf ab, Teilzufriedenheiten mit unterschiedlichen Merkmalen eines Produktes bzw. einer Leistung zu erheben, um hieraus die Gesamtzufriedenheit zu ermitteln. Diesem Ansatz liegt die Annahme zu Grunde, dass sich die Zufriedenheit der Kunden mit der Gesamtleistung aus den wahrgenommenen Zufriedenheiten mit einzelnen Teilleistungen (Produkt-, Service- oder Interaktionsmerkmale) ergibt (Hribek & Schmalen, 2000). Es ist die in der Praxis am häufigsten angewandte Methode (Homburg & Rudolph, 1998).

Einige Autoren unterscheiden innerhalb der multiattributiven Messung nach dem Zeitpunkt der Erhebung: Sie kann entweder ex ante oder ex post erfolgen (Homburg, Faßnacht, & Wachter, 1999). In der ex ante Messung, d.h. vor der Inanspruchnahme, werden die Erwartungen, in der ex post Messung, d.h. nach Inanspruchnahme der Leistung, wird die Leistungserfüllung erhoben. Es können aber auch beide Verfahren angewandt und die Befunde gegenübergestellt werden. Als Ergebnis erhält man den Erfüllungsgrad der Erwartungen. Dieses Verfahren ist in der Praxis jedoch nur in Ausnahmefällen durchführbar, da man die Probanden zu zweierlei Zeitpunkten befragen muss, was sich als sehr kompliziert herausstellt und zudem unter ökonomischen Gesichtspunkten mit sehr hohen Kosten verbunden ist.

Ferner wird bei diesem Vorgehen auf Grund methodischer Probleme die Validität in Frage gestellt (Hribek, 1999; Peter, Churchill, & Brown, 1993). Es ist daher vielfach üblich, nur mit einer ex post Betrachtung zu arbeiten.

Ereignisorientierte Verfahren stellen auf die wahrgenommenen Erlebnisse ab und liefern infolge ihrer Fokussierung auf ein oder wenige zumeist außergewöhnliche Kontakterlebnisse sehr detaillierte Informationen und begünstigen somit die Ursachenforschung (Korte, 1995).

Einen zusammenfassenden Überblick über die vergleichende Beurteilung aller Messansätze zur Kundenzufriedenheit gibt folgende Graphik nach Homburg und Rudolph (1998):

Methoden Eigenschaft	Objektive Verfahren	Subjektive Verfahren		
		Implizite Methoden	Explizite Methoden	
			Eindimensionale Messung	Multiattributive Messung
Nutzung von Sekundärdaten	ja	häufig	nein: spezielle Erhebung	
Objektivität	hoch	eher niedrig	abhängig von Erhebungsverfahren	
Validität	niedrig	niedrig	mittel	hoch
Reliabilität	niedrig	niedrig	mittel/hoch	
Differenzierte Analyse von Zufriedenheit	nein	nein	nein	ja
Besondere Merkmale	Zusammenhang Marktdaten und Kundenzufriedenheit nur bedingt gegeben	nur geringer Anteil unzufriedener Kunden beschwert sich	einfache Handhabung, geringe Komplexität	genaue Ermittlung der zufriedenstellenden Leistungsbestandteile möglich

Abbildung 5: Beurteilung der Messansätze der Kundenzufriedenheit

Aus dieser Aufstellung der unterschiedlichen Messansätze wird deutlich, dass die Methoden zur Messung der Kundenzufriedenheit vielfältig sind und der passende Ansatz je nach Fragestellung und Zweck der Untersuchung gewählt werden muss. Werner und Homburg (1996), empfehlen für eine vollständige Erfassung der

Kundenzufriedenheit verschiedene Messmethoden komplementär zu berücksichtigen. Auch Meyer und Dornach (1998) sind der Meinung, dass Kundenzufriedenheitserhebungen möglichst nicht ausschließlich mit Hilfe merkmalsorientierter Verfahren durchgeführt, sondern ergänzend qualitative Verfahren eingesetzt werden sollen, die durch ihre offene Fragestellung tiefere Einsichten in den kognitiven Hintergrund, die Einstellung sowie in das Verhalten der Kunden erlauben. Diese Empfehlung ist bei der vorliegenden Arbeit hinsichtlich der Ableitung von Maßnahmen zu beachten.

1.4.3 Fazit

Im Hinblick auf die vorliegende Aufgabenstellung lässt sich zusammenfassend festhalten, dass für die Untersuchung der Kundenzufriedenheitsbildung bei Flugreisen die subjektiven Verfahren am besten geeignet erscheinen. Nach Empfehlungen von Werner und Homburg (1996) und von Meyer und Dornach (1998) sind sowohl merkmalsorientierte als auch ereignisorientierte Erhebungsansätze heranzuziehen, da mit den merkmalsorientierten Verfahren eher die Routinesituationen und durch die ereignisorientierten Verfahren die außergewöhnlichen Kontakterlebnisse gemessen werden können. Durch Anwendung expliziter merkmalsorientierter Verfahren kann die Zufriedenheit direkt erhoben und auf eine zusätzliche Erhebung von Erwartungen und Wichtigkeiten verzichtet werden. Nach Werner (1998) wird diese Form „...heute weithin als die valideste und somit auch gebräuchlichste Form der Messung der Kundenzufriedenheit gesehen“ (Werner, 1998, S.151). Durch diesen Ansatz ist eine genaue Bestimmung jener Leistungsbestandteile möglich, die beim Kunden Zufriedenheit auslösen. Die Items der Zufriedenheitsmessung können entweder in Form von Fragen oder in Form von Statements formuliert werden. Grundsätzlich sind in der Zufriedenheitsforschung beide Varianten gebräuchlich. Nach Trost, Jöns und Bungard (1999) bietet die Frageform den Vorteil, dass sie eher der natürlichen, alltäglichen Kommunikation entspricht, und dass sie eher Neutralität vermittelt, als die eher etwas suggestiv wirkenden Statements. Aus diesem Grunde wird in der durchgeführten Studie zur Messung der Zufriedenheit die Frageform gewählt.

Neben den merkmalsorientierten Verfahren kommen ereignisorientierte, d.h. qualitative, Verfahren zum Einsatz. Die Begründung des zusätzlichen Einsatzes dieser Verfahren ist darin zu sehen, dass dadurch die Beziehung der Kundenzufriedenheit während des Bordaufenthaltes in seiner gesamten Komplexität erfasst werden kann. Die Darstellung qualitativer Bewertungen fällt dem Kunden vermutlich leichter, da sie sich auf situative Erlebnisse gründet, die positiv oder negativ in Erinnerung geblieben sind.

Eng verbunden mit der Entscheidung für einen qualitativen oder quantitativen Ansatz ist die Wahl einer geeigneten Erhebungsform. Das gängigste Verfahren in der Arbeits- und Organisationspsychologie stellt der Fragebogen dar. Bungard, Holling und Schulz-Gambard (1996) bezeichnen diesen als den „Königsweg der a.o.-psychologischen Forschung“ (Bungard et al., 1996, S.91). Vorteile dieser Methode sind nach Fisseni (1997) die relativ geringen Kosten und die große Anzahl an Untersuchungspersonen, gekoppelt mit einem geringen zeitlichen Aufwand. Zudem ist die Gewährleistung der Anonymität glaubhafter. Außerdem weisen die so gewonnenen Daten auf Grund einer starken Standardisierung eine höhere Durchführungs- und Auswertungsobjektivität auf (Fisseni, 1997).

Die angeführten Leistungsmerkmale lassen erwarten, dass es mit diesen Verfahren gelingt, sowohl die Zufriedenheit mit den einzelnen Bordleistungen, d.h. der Kabineninfrastruktur, des Caterings etc., als auch die Zufriedenheit mit der Leistung des Flugbegleiters im Rahmen des Dienstleistungsprozesses an Bord genauer abzuklären. Das eingesetzte Instrumentarium wird im empirischen Teil der Arbeit genauer erläutert (vgl. Kapitel III.1.1.2 und 1.1.4).

2. Kundenzufriedenheit und Dienstleistung

2.1 Definitionsansätze und Charakteristika von Dienstleistungen

Bei einer etymologischen Betrachtungsweise der Termini „Dienst“, „Dienstleistung“ und „Bedienung“, findet man als sprachliche Wurzel die lateinischen Begriffe „servire“, „servus“ und „servitium“, welche im Altertum überwiegend den Dienst durch Sklaven kennzeichneten. Man hat in der Sprachforschung herausgefunden, dass der Begriff „Dienste leisten“ schon sehr früh mit etwas Nützlichem oder Hilfreichem in Verbindung gebracht wurde. Die ursprüngliche Begriffsbestimmung findet in der älteren englischsprachigen und auch in der französischen Literatur ihren Niederschlag, in der eine Dienstleistung mit dem Wort „service“ bezeichnet wird (Lehmann, 1989). In der heutigen Literatur wird der Dienstleistungsbegriff oft ganz oder teilweise mit dem Begriff Service gleichgesetzt (Meffert & Bruhn, 1999).

Im allgemeinen deutschen Sprachgebrauch ist den beiden Begriffen Service und Dienstleistung häufig noch eine unterschiedliche Bedeutung zugeordnet. Service wird oft nur als Zusatzleistung eines umfassenden Produktangebotes angesehen (Dreyer & Dehner, 1998). Das Kernprodukt ist die Bereitstellung der originären Hauptleistung, diese wird dann je nach Qualitätsniveau mit weiterem Service ausgestattet (Dreyer & Dehner, 1998).

Bei der Verwendung des Begriffs „Dienstleistung“ ist zu beachten, dass unter dieser Bezeichnung nicht nur die personalen Leistungen, sondern auch die Darbietung von Sachgütern zu verstehen ist. Beide Elemente sind je nach Art der Dienstleistung z.T. eng miteinander verknüpft und werden vom Kunden oft als Kombination erlebt und wahrgenommen. Bei einer Bewertung der in Anspruch genommenen Gesamtleistung, die in der Terminologie der Betriebswirtschaft auch als „Produkt“ bezeichnet wird, muss daher versucht werden, eine Differenzierung beider Elemente vorzunehmen. Die ausgeprägte Heterogenität des Sektors „Dienstleistung“ macht es jedoch schwierig, eindeutige Abgrenzungsmerkmale zu finden; dies ist sicherlich ein Grund dafür, dass in begrifflicher Hinsicht noch keine eindeutige Definition gelungen ist. Hinzu kommt die Problematik der Abgrenzung zum Sachgut.

In der betriebswirtschaftlichen Literatur lassen sich drei Gruppen an Definitionskonzepten klassifizieren:

Ein erster Vorschlag geht dahin, den Dienstleistungsbegriff mittels Enumeration zu definieren, d.h. der Terminus soll anhand einer Aufzählung von Beispielen bestimmt werden (Corsten, 1990; Eckel, 1997). In der Praxis geschieht das, indem die Dienstleistungsunternehmen Branchen oder Bereichen zugeordnet werden. Auf Grund der Heterogenität des Sektors ist die Zuordnung nicht einfach, da die Kriterien zur Entscheidung, ob im konkreten Fall eine Dienstleistung vorliegt, nicht vorgegeben sind. Beispiele werden von Corsten (1990) nicht genannt.

Bei der zweiten Gruppe wird die Abgrenzung der Dienstleistung über eine Negativdefinition zu den Sachleistungen vorgenommen (Maleri, 1973), wobei als Kriterium der negativen Abgrenzung oftmals die Tangibilität einer Leistung herangezogen wird (Groß-Engelmann, 1999). Dieser Abgrenzungsversuch kann jedoch die charakteristischen Wesensmerkmale einer Dienstleistung nicht erfassen und gibt lediglich an, was Dienstleistungen nicht sind (z.B. Sachleistungen sind keine Dienstleistungen). Corsten (1997) spricht bei dieser Definition von einer „wissenschaftlichen Verlegenheitslösung“ (Corsten, 1997, S.21).

In der dritten Gruppe werden konstitutive Merkmale identifiziert, um auf diese Weise den Wesenskern der Dienstleistung herauszuarbeiten (Bezold, 1997). Den Phasen eines Dienstleistungsablaufes entsprechend wird zwischen potential-, prozess- und ergebnisorientierten Merkmalen unterschieden (Corsten, 1997).

Bei der potentialorientierten Definition wird die Dienstleistung als ein Leistungsversprechen interpretiert, das sich entweder auf die Veränderung oder Erhaltung eines Zustandes des Verfügungsobjektes oder des Nachfragers der Dienstleistung selbst bezieht. Die Dienstleistungsbereitschaft wird in dieser Sichtweise als eine zunächst noch nicht realisierte Leistungsbereitschaft aufgefasst, die erst durch die Nachfrage des Abnehmers der Dienstleistung konkretisiert wird (Meyer, 1983).

Die prozessorientierte Definition geht davon aus, dass im Mittelpunkt des Interesses der Erstellungsvorgang steht (Corsten, 1997). Dieser kann dem Nachfrager nur einen direkten Nutzen stiften, wenn er sich selbst oder einen externen Faktor einbringt (Corsten, 1997).

Der ergebnisorientierte Definitionsansatz stellt nicht das materielle Gut, sondern das Dienstleistungsergebnis, d.h. die Immaterialität in den Vordergrund. Nach Maleri (1991) wird der Terminus Immaterialität am besten durch die Eigenschaft „mangelhafte sinnliche Wahrnehmung“ ausgedrückt. Hilke (1989) beschreibt die ergebnisorientierte Definition verständlicher. Er führt an, dass das Dienstleistungsergebnis am besten mit dem Wort „Wirkung“ umschrieben werden kann. Diese kann sich beim Dienstleistungsnachfrager in Form von Erholung, Erbauung, Gesundheit oder in Form von Rechten, wie z.B. Verfügungsrechte über Nominalgüter usw., äußern. Alle drei Definitionsansätze stehen sich nicht exkludierend gegenüber, sondern sind als Phasen des Leistungserstellungsprozesses anzusehen.

Hinsichtlich der wissenschaftlichen Verwertbarkeit erscheinen sowohl das Definitionskonzept auf Basis der enumerativen Aufzählung als auch die Negativdefinition unbefriedigend, da sie keine eindeutigen Abgrenzungskriterien zu liefern vermögen. Die folgenden Ausführungen orientieren sich daher an Definitionen, die auf Basis konstitutiver Merkmale das Phänomen Dienstleistung zu erfassen versuchen.

Charakteristika von Dienstleistungen

Da der Begriff Dienstleistung eine Wortschöpfung ist, die für ein fast unüberschaubares Feld von Tätigkeiten (von der Tätigkeit eines Arztes, über den Friseur, den Flugbegleiter bis hin zum Fitnesstrainer) verwendet wird, ist es schwierig Gemeinsamkeiten der verschiedenen, erbrachten Leistungen zu finden (Lehmann, 1993). Die Begriffsvielfalt bei diesem Prozess wird von Grove, Fisk und Bitner (1992) durch eine Anlehnung an das Theater wie folgt charakterisiert: “The delivery of service can be conceived as a drama where: service personnel are the “actors”, service customers are the “audience”, physical evidence of the service is the “setting” and the process of service assembly is the “performance””. Da eine solche assoziative Beschreibung des Dienstleistungsprozesses für eine Definition wenig geeignet ist, erweist es sich als hilfreich, einen abstrakten Rahmen zu wählen und konstitutive Elemente herauszustellen, die das Wesen aller Dienstleistungen

begründen. Die Analyse der Literatur ergibt mehrere Charakteristika, die als konstitutive Elemente von Dienstleistungen gelten können, wobei allerdings keines der Kriterien allein zur trennscharfen Unterscheidung des Sachgüterbereichs und des Bereichs der Serviceleistungen herangezogen werden kann.

Die **Immaterialität** wird als eines der wesentlichen konstitutiven Elemente von Dienstleistungen angesehen (z.B. Eckel (1997)). Zahlreiche Autoren wie z.B. Parasuraman et al. (1988) verwenden anstelle des Begriffes Immaterialität synonym den aus dem englischen Sprachraum stammenden Begriff der Intangibilität. Beide Begriffe gehen von der Überlegung aus, dass Dienstleistungen im Gegensatz zu Sachgütern nicht gefühlt, geschmeckt, gerochen oder gesehen werden können. Gummesson (1987) beschreibt die Immaterialität auf sehr anschauliche Weise, indem er sagt, dass Dienstleistungen zwar gekauft und verkauft werden können, es aber niemals möglich ist, dass sie einem auf den Fuß fallen. Dass diese Vorstellung nur begrenzt gültig sein kann, wird deutlich, wenn man sich beispielsweise die Vielfalt der Leistungen im Gastronomie- oder Gesundheitsbereich vor Augen führt. Sie umfassen sehr wohl auch körperlich spürbare Elemente und können einem unter Umständen auch auf den Fuß fallen, um bei dem Bild zu bleiben.

Diese Nichtgreifbarkeit bzw. Stofflosigkeit von Dienstleistungen stellt das konstitutive Merkmal dar, welches in der Literatur am häufigsten und am meisten kontrovers diskutiert wird (Eckel, 1997). Das Problem wird darin gesehen, dass fast jede Sachleistung einen bestimmten Anteil an Dienstleistungen beinhaltet, und auch umgekehrt eine Dienstleistung ohne jegliche Sachleistungen kaum möglich ist. Selbst wenn eine reine körperliche Dienstleistung, wie z.B. eine Gesundheitsmassage in Anspruch genommen wird, gehören dazu materielle Elemente wie die Liege, Öle etc.

Bei Dienstleistungen überwiegen zwar i.d.R. die immateriellen Elemente, die Grenze zum Sachgut ist jedoch fließend (siehe Abbildung 6). Die Charakterisierung von Dienstleistungen mit dem Kennzeichen der Immaterialität kann daher höchstens an Hand von Fallbeispielen mit einem Kontinuum zwischen hohem und niedrigem materiellen Anteil erfolgen. Der jeweilige Anteil der materiellen bzw. der immateriellen Ergebniselemente kann zur Unterscheidung herangezogen werden.

Nach Eckel (1997) wohnt jeder Dienstleistung eine immaterielle Komponente inne, die von unterschiedlicher Intensität sein kann. Die angebotenen oder nachgefragten Leistungsfähigkeiten sind ihrer Natur nach grundsätzlich als immateriell zu betrachten. Der Dienstleistungsanbieter kann im Gegensatz zu industriellen Anbietern niemals fertige oder zu fertigende Produkte anbieten, sondern stets nur Fähigkeiten (Meyer & Blümelhuber, 1994). Dies bedeutet, dass Dienstleistungen schwer standardisierbar sind, so dass auch bei wiederholter Inanspruchnahme ein und derselben Dienstleistung davon ausgegangen werden muss, dass jede Erfahrung eine neue Erfahrung ist. Sowohl das Angebot als auch die Wahrnehmung einer gleichbleibenden Konstanz der Dienstleistung sind somit nicht gewährleistet (Meyer & Blümelhuber, 1994).

Die **Integration eines externen Faktors** ist das zweite konstitutive Charakteristikum. Dadurch wird berücksichtigt, dass neben den internen Produktionsfaktoren der Nachfrager selbst am Leistungserstellungsprozess mitwirkt (Berry, Zeithaml, & Parasuraman, 1985; Engelhardt, 1990). So kann der Fluggast beispielsweise die Bordleistungen nicht in Anspruch nehmen, ohne dass er im Flugzeug sitzt. Dieses Charakteristikum wird unabhängig von seiner konkreten Erscheinungsform als eine unabdingbare Voraussetzung für die Dienstleistungserstellung gesehen, denn erst die Integration des externen Faktors in den Erstellungsprozess ermöglicht die Konkretisierung, Realisierung und Erstellung der Dienstleistung (Eckel, 1997). Sie bedingt wechselseitige Kontakte und Kommunikationsvorgänge zwischen dem Kunden und dem Anbieter, da vor der Integration ein fertiges Produkt noch nicht vorliegt (Koop, 2004). Die Integration des externen Faktors kann nach Maleri (1991) in unterschiedlichen Formen auftreten:

Die erste Form ist dadurch charakterisiert, dass materielle und/oder immaterielle Güter (Objekte oder Personen) von außen in den Produktionsprozess der Dienstleistungsunternehmen eingebracht werden, ohne die die Dienstleistungserstellung nicht denkbar wäre. Beispielsweise kann der Luftverkehr ohne Fluggerät, Piloten, Boden- und Bordpersonal nicht funktionieren.

Bei der zweiten, äußerst selten auftretenden Form handelt es sich um die passive Teilnahme des Abnehmers am Produktionsprozess, die beispielsweise bei der Durchführung von medizinischen Diensten an einem bewusstlosen Patienten auftritt.

Bei der dritten Form ist der Nachfrager aktiv am Leistungserstellungsprozess beteiligt. Das Ausmaß der Aktivität kann dabei sehr unterschiedlich ausfallen, allerdings ist ohne ein Mindestmaß an Aktivität der Prozess der Dienstleistungserstellung überhaupt nicht möglich. Der Kunde ist in diesem Sinne also nicht nur anwesend, sondern er ist in die „Produktion“ involviert (Nieschlag et al., 1997, S.34). Dienstleistungen werden „in Anwesenheit oder unter Mitwirkung dessen, der die Leistung empfängt“, erbracht (Nieschlag et al., 1997, S.34). So ist beispielsweise im Gesundheitsbereich bei Reha-Maßnahmen die Mitwirkung des Patienten unbedingt erforderlich, um das Ziel zu erreichen.

Diese Interaktion ist auch dafür verantwortlich, dass Dienstleistungen als heterogen wahrgenommen werden, da die Interaktionen nicht exakt gleich verlaufen können bzw. reproduzierbar sind. Sie werden individuell erstellt und unterliegen durch ihre direkte Abhängigkeit von internen und externen Faktoren starken Qualitätsschwankungen (Bitner & Zeithaml, 1996). Die wahrgenommene Qualität und die resultierende Kundenzufriedenheit hängen daher elementar mit der Interaktion zwischen dem Mitarbeiter und dem Kunden zusammen.

Aus der notwendigen Voraussetzung der Mitwirkung des externen Faktors im Prozess der Dienstleistungserstellung resultiert das Merkmal des **zeitlichen Zusammenfalls von Produktion und Absatz** der Dienstleistung. Dieses sogenannte „uno-acto Prinzip“ sagt aus, dass Produktion und Absatz synchron erfolgen (Corsten, 1990). Es existiert also zu keinem Zeitpunkt ein Transferobjekt/Produkt, welches vom Anbieter zum Nachfrager wechselt (Meyer & Mattmüller, 1987).

Somit findet in der Regel also auch kein Eigentumstransfer statt, d.h. Dienstleistungen gehen durch den Kauf nicht in das Eigentum des Käufers über, wohingegen Sachgüter durch den Erwerb zum Eigentum des Käufers werden. Da Leistungserstellung und Leistungsabgabe zum selben Zeitpunkt erfolgen, können Dienstleistungen nur „benutzt“, aber nicht „besessen“ werden (Hafner, 1998, S.32). Für den Dienstleister hat dieses Charakteristikum negative Auswirkungen, denn es bedeutet für ihn, dass die Dienstleistungen nicht gelagert werden können. Dienstleistungen sind somit „die verderblichste Ware“ überhaupt (Hafner, 1998, S.32). Aber auch dieses Kennzeichen ist nicht in allen Dienstleistungsbereichen

zutreffend, da z.B. bei der Reparatur von Sachgütern zumindest der Wert des Eigentums an dem Sachgut gesteigert wird. Auch im Bildungsbereich sollte man davon ausgehen, dass durch die erteilten Lektionen ein „geistiges Eigentum“ entsteht.

Eine Definition von Kotler und Bliemel (1992, S.662) fasst unter dem Aspekt der Verständlichkeit die unterschiedlichen Merkmale der Dienstleistung wie folgt zusammen: „Eine Dienstleistung ist jede einem anderen angebotene Tätigkeit oder Leistung, die im wesentlichen immaterieller Natur ist und keine direkten Besitz- oder Eigentumsveränderungen mit sich bringt. Die Leistungserbringung kann – muss jedoch nicht – mit einem materiellen Produkt verbunden sein“ (S. 662).

Generell ist bei dem Dienstleistungsprozess zu berücksichtigen, dass inzwischen vermehrt Kombinationen von Sachgütern und Serviceleistungen existieren. Denn beinahe zu jedem Güterangebot eines Unternehmens am Markt gehört in der Zwischenzeit auch eine Dienstleistung. Beispielsweise werden viele PCs mit Servicegarantien verkauft, die Beratungsleistungen oder auch ein Reparaturangebot (Abholservice) umfassen. In der Praxis kann das Leistungsangebot eines Unternehmens von daher einem reinen Produkt einerseits bis zu einer reinen Dienstleistung andererseits reichen (Hilke, 1989). Die immaterielle Komponente kann somit einen großen oder auch einen kleinen Teil des Gesamtangebotes umfassen. Die folgende Graphik nach Bitner und Zeithaml (1996) zeigt beispielhaft verschiedene „Güter“ entsprechend ihrem Produkt- und Dienstleistungsanteil (Bitner & Zeithaml, 1996, S.59).

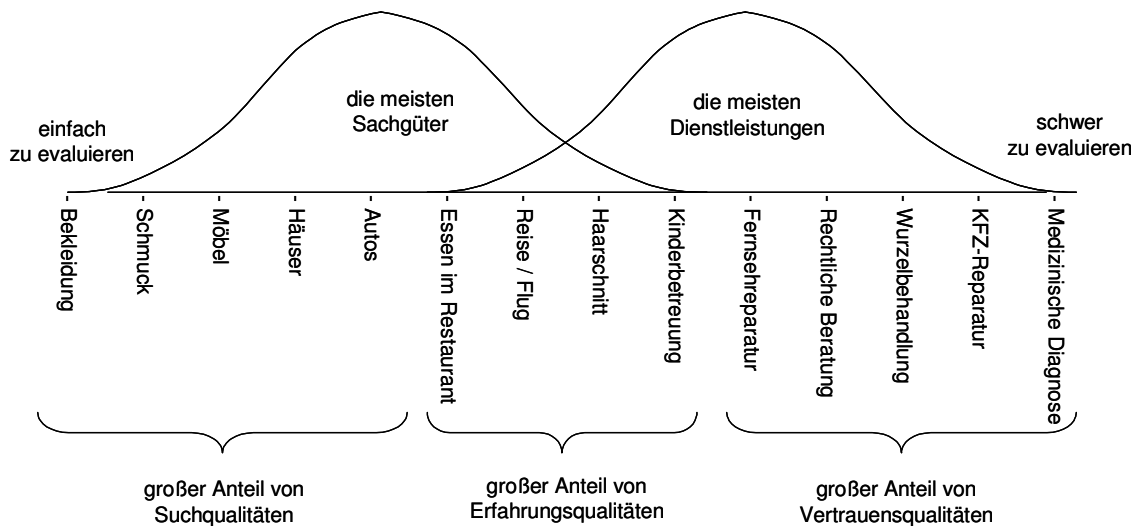


Abbildung 6: Kontinuum der Evaluierung verschiedener Leistungsarten nach Bitner und Zeithaml (1996, S.59)

Nach Auffassung von Bitner und Zeithaml (1996) wird die Evaluierung eines Leistungsangebotes durch den Kunden um so schwerer, je größer der immaterielle Anteil ist. Das wird darauf zurückgeführt, dass der Kunde bei Sachgütern bereits vor dem Kauf die Qualität des Produkts an Hand objektiver Kriterien gut beurteilen kann, während bei den Leistungen mit hohem immateriellen Anteil – zumindest im Zeitpunkt der Leistungserbringung – der Kunde zunächst darauf Vertrauen muss, dass er eine gute Leistung erhält. Bitner und Zeithaml (1996) sprechen in diesem Zusammenhang von Suchqualitäten (bei Sachgütern) und Vertrauensqualitäten (bei reinen Dienstleistungen), während die Evaluierung verschiedener Leistungen im mittleren Bereich von sog. „Erfahrungsqualitäten“ gekennzeichnet ist. Der gesamte Prozess wird von Bitner und Zeithaml (1996) als „Kontinuum der Evaluierung verschiedener Leistungsarten“ aufgefasst.

Auch die Dienstleistung Flugreise lässt sich in dieses Kontinuum einordnen. Beim Bordaufenthalt werden materielle Güter, z.B. das Flugzeug, das Catering etc. und Serviceleistungen des Begleitpersonals in Anspruch genommen, d.h. bei der Flugreise handelt es sich um einen Leistungsmix von Sach- und Personalleistungen. Die wesentlichen Charakteristika der Dienstleistung sind erfüllt. Nach der Ankunft am Zielort haben die Passagiere für ihre Ausgaben die Beförderungsleistung erfahren, aber materiell kein greifbares Produkt vorzuweisen.

Offen ist jedoch die Frage, an welcher Stelle die Dienstleistung beim Bordaufenthalt in das Evaluierungskontinuum einzuordnen ist. Rein formal gehören die Bordleistungen zum mittleren Bereich des Kontinuums. Gleichwohl ist davon auszugehen, dass das Leistungsangebot vom Fluggast sehr unterschiedlich wahrgenommen wird und vermutlich Vertrauensqualitäten eine große Rolle spielen. Die Beurteilung der Leistungen würde in diesem Fall nach den Überlegungen von Bitner und Zeithaml (1996) stark von den Interaktionen zwischen Dienstleistungsabnehmer (Fluggast) und Dienstleistungsanbieter (Flugbegleiter) bestimmt.

Ob das auf den Bordaufenthalt zutrifft, d.h. ob vom Fluggast primär die Sachleistungen oder die Personalleistungen zur Evaluierung herangezogen werden, ist empirisch noch nicht geklärt. In der vorliegenden Arbeit soll das versucht werden. Für die weitergehende Frage dieser Arbeit, welche Bestandteile des Leistungsangebots beim Bordaufenthalt für die Bildung der Kundenzufriedenheit maßgeblich sind, erscheint es notwendig, zunächst auf die Modellvorstellungen der Dienstleistungstheorie zurückzugreifen. Dazu werden im folgenden Kapitel die in der Forschung vorhandenen Modelle der Dienstleistungstheorie aufgearbeitet, um die Dimensionen der Dienstleistung besser beurteilen zu können und Hinweise für die Konzipierung des eigenen Untersuchungsmodells daraus abzuleiten.

2.2 Modelle der Dienstleistungstheorie als Basis für Zufriedenheitsanalysen

Das Ziel dieses Kapitels ist die Sichtung und Beschreibung von Modellen, die zur Bestimmung der Kundenzufriedenheit bei Dienstleistungen herangezogen werden können. Die Dienstleistungstheorie stellt eine Reihe von Modellen zur Verfügung, mit denen die Dimensionen der Kundenzufriedenheit veranschaulicht und näher untersucht werden können. Bei Prüfung der entsprechenden Literatur fällt auf, dass viele Ansätze sich auf die Messung und Operationalisierung der Dienstleistungsqualität selbst beziehen und die Kundenzufriedenheit zunächst nicht explizit thematisiert wird (z.B. Parasuraman et al. (1988), Grönroos (1982)). Da die Dienstleistungsqualität, wie im Kapitel II.1.2.4 gezeigt wurde, als vorgelagertes

Konstrukt der Kundenzufriedenheit gesehen wird, sind die Modelle insbesondere daraufhin zu prüfen, ob sie als Grundlage für die Kundenzufriedenheitsanalyse herangezogen werden können. Besonderes Interesse verdienen daher diejenigen Modelle, die einen Zusammenhang zwischen der Dienstleistungsqualität und der Kundenzufriedenheit herstellen. Ausführliche Erläuterungen zu den Konstrukten Qualität und Kundenzufriedenheit finden sich in Kapitel II.1.2.4.

Insgesamt ist sowohl die Forschung zur Kundenzufriedenheit als auch zur Dienstleistungsqualität bislang weitgehend durch multiattributive Modelle geprägt. Die Vielschichtigkeit des Untersuchungsobjektes „Dienstleistung“ gestattet es offenbar nicht, ein einfaktorielles Modell zu finden, welches die Qualität bzw. die Zufriedenheit mit einer Dienstleistung umfassend beschreibt (Schwetje, 1999). Für die vorliegende Arbeit kommen daher vor allem solche Modelle in Frage, die den Einfluss der Dienstleistungsqualität auf die Kundenzufriedenheit multifaktoriell abbilden.

Kennzeichnend ist, dass in verschiedenen Studien – auch innerhalb der gleichen Branche – unterschiedliche Dimensionen und Indikatoren zur Messung der Dienstleistungsqualität zu Grunde gelegt werden, d.h. ein allgemeingültiger Ansatz konnte sich bisher noch nicht etablieren (Schwetje, 1999). Dies ist wohl dadurch zu erklären, dass die Art der Kundenkontakte verschiedener Branchen sehr unterschiedlich ist, und daher spezielle, auf die jeweilige Situation zugeschnittene Beurteilungskriterien verwendet werden müssen (Bauer et al., 2006). Als problematisch erweist sich ferner die Tatsache, dass einem Teil der existierenden Modelle die empirische Fundierung fehlt, so dass die Verwendbarkeit für wissenschaftliche Aufgabenstellungen jeweils sorgfältig hinterfragt werden muss. Im Folgenden werden die für die Kundenzufriedenheitsuntersuchung in Frage kommenden Modelle im Einzelnen dargestellt.

Das Kano-Modell

Das Kano-Modell wurde von Noriaki Kano, Professor an der Universität Tokio, im Jahre 1984 entwickelt und stellt eine Weiterentwicklung der Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg dar (Groß-Engelmann, 1999). Diese wird meist in Verbindung mit der

Arbeitszufriedenheit genannt. Herzberg selbst ging noch davon aus, dass seine Theorie das Zustandekommen von Zufriedenheit und Unzufriedenheit allgemein erklärt (Herzberg, 1966). Grundlage der Theorie ist eine empirische Untersuchung über Ursachen der Arbeitszufriedenheit, die Pittsburgh Studie. Bei dieser Studie sollten 203 Personen mittels der Critical Incident Technique Arbeitserlebnisse schildern, die sie als besonders positiv bzw. negativ in Erinnerung hatten (Herzberg, 1966).

Bei der inhaltsanalytischen Auswertung konnten zwei voneinander unabhängige Zufriedenheitseinflüsse identifiziert werden: die sogenannten „Motivatoren“ und die „Hygienefaktoren“. Die erste Gruppe beinhaltet Faktoren der Arbeitsinhalte, wie Leistung und Anerkennung, die zweite bezieht sich auf Rand- und Folgebedingungen der Arbeit, wie z.B. Entlohnung. Hierbei stellte sich heraus, dass die Motivatoren ausschließlich für die Zufriedenheit verantwortlich waren, wohingegen die Hygienefaktoren die Entstehung von Unzufriedenheit verhindern. Fehlen Motivatoren, so sinkt die Zufriedenheit, ohne jedoch Unzufriedenheit zu verursachen, Hygienefaktoren hingegen bauen Unzufriedenheit ab, ohne Zufriedenheit zu erzeugen. Die zentrale Aussage dieser Theorie liegt nach Sauerwein (2000) somit in der Zweidimensionalität der Zufriedenheit, d.h. das Gegenteil von Zufriedenheit ist nicht Unzufriedenheit, sondern Nicht-Zufriedenheit und vice versa.

Laut Töpfer und Mann (1996) lässt sich die Zwei-Faktoren-Theorie auf die Kundenzufriedenheit übertragen. So gibt es auch für Kunden Faktoren, wie beispielsweise eine bestimmte Höflichkeit des Personals, die als selbstverständlich hingenommen werden. Wenn derartige Faktoren erfüllt werden, führt dies zu keiner erhöhten Zufriedenheit, es entsteht jedoch Unzufriedenheit, wenn Defizite auftreten. Andersherum gibt es auch Faktoren, die bei Erfüllung zur Zufriedenheit führen, die aber, wenn sie nicht vorhanden sind, keine Unzufriedenheit verursachen (Töpfer & Mann, 1996).

Swan und Comb (1976) und Maddox (1979) haben die Übertragbarkeit der Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg auf den Konsumbereich theoretisch überprüft und empirisch bestätigt. Das Kano-Modell baut auf dieser Theorie auf und integriert noch eine dritte Art von Faktoren (Kano, 1984). Dieser Erweiterung liegt die Annahme zu

Grunde, dass das Konstrukt der Zufriedenheit eine dreifaktorielle Struktur aufweist. Die Dimensionen sind jedoch in der Literatur keineswegs unumstritten, und die Diskussionen sind bis heute nicht abgeschlossen (Oliver, 1997).

Um den Einfluss der Wichtigkeit der verschiedenen Produkteigenschaften zu identifizieren, werden diese in drei Dimensionen unterteilt, deren Erfüllung bzw. Nichterfüllung einen unterschiedlich großen Einfluss auf die Kundenzufriedenheit ausüben. Es handelt sich um die Dimensionen: Basis-, Leistungs- und Begeisterungsanforderungen (Kano, 1984).

Basisanforderungen sind solche Kriterien eines Produktes, die der Kunde voraussetzt, d.h. eine Nicht-Erfüllung dieser Kriterien führt zu extremer Unzufriedenheit, wohingegen eine Erfüllung zu keiner erhöhten Zufriedenheit führt. Diese Zusammenhänge sind vergleichbar mit den bereits beschriebenen Hygienefaktoren bei der Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg (Herzberg, 1966).

Leistungsanforderungen weisen nach Kano (1984) einen linearen Zusammenhang zwischen Erfüllungsgrad und Zufriedenheit auf, d.h. je geringer der Erfüllungsgrad, um so niedriger ist die Zufriedenheit, und umgekehrt. Sie können also Reaktionen hervorrufen, die von Unzufriedenheit über Indifferenz bis zur Zufriedenheit reichen, je nachdem, in welchem Ausmaß sie erfüllt werden.

Begeisterungsanforderungen werden vom Kunden nicht erwartet. Es sind jene Kriterien, welche den höchsten Einfluss auf die Zufriedenheit mit einer Leistung haben. Sie führen von daher bei „nicht Auftreten“ nicht zur Unzufriedenheit. Falls sie jedoch erfüllt werden, führt dies zu einer enormen Zufriedenheit. Diese Effekte sind bei Herzberg (1966) als Motivatoren beschrieben worden. Sie sind für ein Unternehmen besonders wichtig, um sich von den Wettbewerbern zu differenzieren. Weiterhin zeichnen sich Begeisterungsanforderungen dadurch aus, dass sie in der Regel mit neuen Angeboten oder Leistungen verknüpft werden, die der Kunde noch nicht kennt bzw. noch nicht erwartet und durch die er sich noch positiv überraschen lässt (Kano, 1984).

Das Qualitätsmodell nach Grönroos

Grönroos (1982) versucht in seinem Werk „Strategic Management and Marketing in The Service Sector“ ein Modell zu konstruieren, das die Qualitätswahrnehmung einer Dienstleistung durch den Nachfrager beschreibt. Ausgangspunkt ist der bereits erwähnte Beurteilungsprozess des Nachfragers, bei dem er die erwartete Leistung der tatsächlichen gegenüberstellt (C/D Paradigma; siehe Kapitel II.1.2.2). Resultat dieses Vergleichs ist die wahrgenommene Servicequalität. Grönroos (1982) stellt nun die Frage, welche Ressourcen und Aktivitäten innerhalb und außerhalb des Kontrollbereiches des Unternehmens einen Einfluss auf diese beiden Leistungsvariablen besitzen. Dabei klassifiziert er zwei verschiedene Dimensionen: technische und funktionale Qualitäten.

Technische Qualitäten betreffen den allgemeinen Leistungsumfang einer Dienstleistung, d.h. die Hardware, die der Nachfrager im Laufe seiner Interaktion mit dem Dienstleistungsunternehmen erhält. Hierzu muss der Dienstleister über technisches und maschinelles Potential verfügen. Bei einer Fluglinie gehört z.B. das Flugzeug selbst dazu, da es zur Ausführung der Dienstleistung erforderlich ist, aber auch die Kabinenleistungen, die der Fluggast bekommt, z.B. Zeitungen und Essen.

Diese technischen Qualitäten können i.d.R. objektiv gemessen werden, sie bestimmen jedoch nicht allein das Qualitätsurteil des Kunden. Vielmehr kommt es auch darauf an, in welcher Form diese technische Leistung erbracht wird, d.h. „wie“ die vermittelnden Personen ihre Aufgaben erbringen und sich dem Kunden gegenüber verhalten. Diese Dimension beschreibt, wie ein Service erbracht wird; sie wird von Grönroos (1982) – etwas irreführend – als funktionale Qualität bezeichnet. Die Beurteilung dieser Qualität unterliegt einer weitgehend subjektiven Wahrnehmung des Kunden (Grönroos, 1982).

Die wahrgenommene Qualität, die aus dem Vergleich von erwarteter und wahrgenommener Leistung resultiert, setzt sich demnach aus technischen und funktionalen Qualitäten zusammen, wobei die beiden Dimensionen als voneinander abhängig angesehen werden (Grönroos, 1984). So könnten z.B. temporäre Mängel der technischen Qualität durch funktionale Qualitäten kompensiert werden. Es ist also nicht allein das „Was“ für das Ergebnis entscheidend, sondern auch das „Wie“.

So könnte z.B. ein Mangel der Getränkeauswahl durch einen besonders freundlichen Service der Flugbegleiter kompensiert werden.

Daneben misst Grönroos (1982) dem Unternehmensimage eine große Bedeutung bei, da es die Erwartungen der Nachfrager in hohem Maße beeinflusst. Das Image wird den beiden Dimensionen quasi als Filter vorgeschaltet, denn es kann die Bewertung der Teileigenschaften sowohl positiv als auch negativ beeinflussen.

Es ist an diesem Modell kritisch anzumerken, dass Grönroos nicht über den konzeptionellen Aufbau des Qualitätsurteils hinausgeht. Er zeigt nicht auf, in welchem Maße die einzelnen Attribute eingehen und in welchem Umfang Kompensationen möglich sind. Hentschel (1992) kritisiert zusätzlich die mangelnde empirische Fundierung des Modells. Daher ist das Modell zwar hilfreich, um die Dimensionen der Dienstleistungsqualität zu begreifen, es erscheint jedoch ohne fallspezifische Adjustierungen für die Abschätzung der Einflussgrößen auf die Kundenzufriedenheit in der Praxis weniger geeignet. Homburg hat in empirischen Studien diese zwei Dimensionen von Grönroos auf das Konstrukt der Kundenzufriedenheit übertragen und ihre Brauchbarkeit empirisch bestätigt. Er ist der Meinung, dass die Messung der Kundenzufriedenheit auf die Bewertung der erhaltenen Leistung (das „Was“) und die Interaktion (das „Wie“) abstellen muss. Nur wenn der Kunde sowohl mit dem „Was“ als auch mit dem „Wie“ der Transaktion zufrieden ist, wird seine Gesamtzufriedenheit ein hohes Niveau erreichen. (Simon & Homburg, 1998)

Das GAP- Modell bzw. der SERVQUAL-Ansatz

Das GAP-Modell, ein von Parasuraman, Zeithaml, & Berry (1988; 1992) entwickelter Ansatz findet in der Wissenschaft zur Ermittlung der Dienstleistungsqualität besondere Beachtung. Es ist im Gegensatz zu den meisten anderen Modellen nicht auf einer theoretisch analytischen Basis entstanden, sondern beruht auf umfangreichen explorativen Studien (Haller, 1995). Im Rahmen dieses Ansatzes werden verschiedene Diskrepanzen, die sogenannten „Gaps“, zwischen den Wahrnehmungen der Kunden in Bezug auf die Dienstleistungsqualität und den zugehörigen Vorstellungen auf Seiten des Anbieters identifiziert. Insgesamt werden

fünf verschiedene „Gaps“ entdeckt, die zur Unzufriedenheit von Kunden führen können (Parasuraman et al., 1988):

GAP 1: Diskrepanz zwischen den tatsächlichen Erwartungen der Kunden und den vom Management wahrgenommenen Kundenerwartungen.

GAP 2: Diskrepanz zwischen den vom Management wahrgenommenen Kundenerwartungen und deren Umsetzung in Spezifikationen der Dienstleistungsqualität.

GAP 3: Diskrepanz zwischen den Spezifikationen der Dienstleistungsqualität und der tatsächlich erstellten Leistung.

GAP 4: Diskrepanz zwischen tatsächlich erstellter Dienstleistung und der an den Kunden gerichteten Kommunikation über diese Dienstleistung.

GAP 5: Zusammenfassende Diskrepanz. Sie beinhaltet GAP 1 bis GAP 4, d.h. die Diskrepanz zwischen den Erwartungen des Kunden an die Dienstleistung und der tatsächlich wahrgenommenen Dienstleistung.

Auf der Basis qualitativer und quantitativer Untersuchungen konnten Parasuraman, Zeithaml & Berry (1988; 1985; 1991; 1990; 1992) ableiten, dass die Nachfrager die Dienstleistungsqualität überwiegend nach gleichen Kriterien evaluieren. Sie bildeten daraus in einem ersten Schritt 10 Dimensionen, die durch 97 Items repräsentiert wurden. In einem iterativen Prozess wurden die 10 Dimensionen des ursprünglichen Modells auf fünf Dimensionen mit 22 Items reduziert, welche die Dienstleistungsqualität ausmachen.

→ Die größte Bedeutung für die Dienstleistungsqualität kommt der Zuverlässigkeit („Reliability“) zu. Beispiele dafür sind das Ernstnehmen von Kundenproblemen, die Pünktlichkeit und das Einhalten von Leistungszusagen.

→ Die zweite Position nimmt das Entgegenkommen („Responsiveness“) ein. Sie beschreibt den Willen, dem Kunden zu helfen, d.h. z.B. Wünsche erfüllen und Anfragen von Kunden rasch nachzukommen.

- Die Souveränität („Assurance“) besitzt einen ähnlichen starken Einfluss wie die „Responsiveness“. Sie drückt sich u.a. durch die Höflichkeit des Personals, die Vertrauenswürdigkeit und die Fachkompetenz, z.B. in Notfallsituationen, aus.
- Das Einfühlungsvermögen („Empathie“) liegt an vierter Stelle. Es umschreibt die individuelle Aufmerksamkeit, das persönliche Kümmern und das spezielle Einfühlungsvermögen, in bestimmten Situationen Wünsche von Kunden zu erkennen oder auf Sonderwünsche einzugehen.
- Das tangible Umfeld („Tangibles“) hat das deutlich geringste Gewicht. Hierzu gehören u.a. die Gestaltung des Raumes (z.B. Flugzeugkabine), die Kleidung des Personals (z.B. die Uniformen der Flugbegleiter) und die angebotenen Sachleistungen (z.B. die Mahlzeiten).

Das Quality-Value-Modell und der PROSAT-Ansatz

Diese Modelle sind in der Zufriedenheitsliteratur ebenfalls weit verbreitet. Sie gehen auf Quality-Satisfaction-Profit-Ansatz von Fornell (1992) zurück, welcher besagt, dass eine vom Kunden empfundene hohe Qualität der Unternehmensleistung zu hoher Kundenzufriedenheit führt. Dieser Zusammenhang wurde bereits im Kapitel II.2.4 erläutert.

Bender (1991) erweiterte mit seinem Modell diesen Ansatz, indem er die empfundene Qualität mit der Unternehmensleistung in einzelne Qualitätsdimensionen aufschlüsselt. Auch die Preiswahrnehmung wird als eine Dimension in das Modell aufgenommen. Die verschiedenen Dimensionen der Qualität nehmen Einfluss auf die Zufriedenheit.

Dieses theoretische Modell von Bender (1991) fand durch Rapp (1995) eine empirische Bestätigung. Es ist in der Literatur unter dem Begriff PROSAT (PROfit through SATisfaction) bekannt. Rapp erweitert das Bender-Modell, indem er als zusätzliche Dimension die Loyalität einführt, die von der Kundenzufriedenheit abhängt. Die Loyalität bildet die Basis für zukünftige Geschäfte und wirkt damit auf die langfristigen Unternehmensgewinne. Das Modell ist in Abbildung 7 dargestellt.

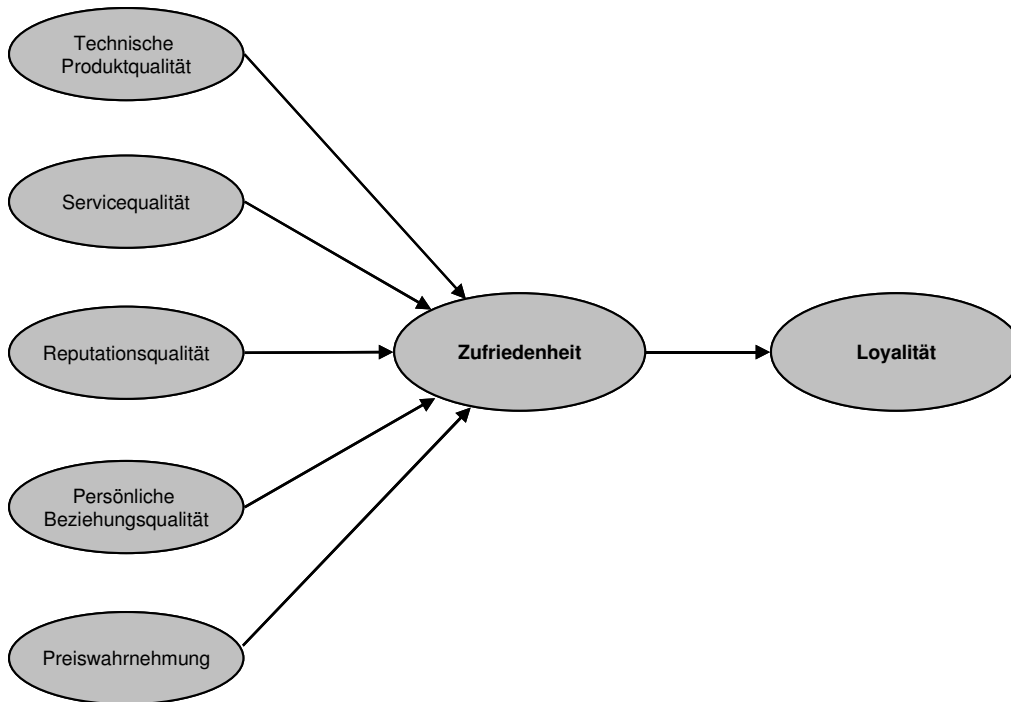


Abbildung 7: Das PROSAT-Modell nach Rapp (1995)

Die technische Produktqualität entsteht nach Bender (1991) durch die Erfüllung bzw. Übererfüllung von physischen Qualitätsbestandteilen des Kerngutes und der elementaren Bestandteile der Kerndienstleistung. Die Servicequalität resultiert aus der Erfüllung zusätzlicher intangibler Produktbestandteile, wohingegen die Reputationsqualität sich auf die wahrgenommene Wettbewerbsfähigkeit, Kompetenz und Solidität des Unternehmens gründet und zusätzlich durch das Image und den Markenwert des Produktes bzw. des Unternehmens beeinflusst wird. Eine hohe persönliche Beziehungsqualität wird empfunden, wenn im Rahmen der Interaktion zwischen Käufer und Verkäufer die Ausprägung des persönlichen Kontakts während des Servicevorganges als positiv eingeschätzt wird. Die Preiswahrnehmung entsteht schließlich aus den Kosten, die dem Kunden bewusst werden, wenn ein Produkt erworben bzw. eine Dienstleistung in Anspruch genommen wird.

2.3 Kritische Bewertung der vorgestellten Modelle

Bei einer Betrachtung der einzelnen Modelle wird deutlich, dass unterschiedliche Ansätze gewählt werden, um die Dimensionen der Dienstleistungsqualität zu

beschreiben und auch der Bezug zur Kundenzufriedenheit ist in den einzelnen Modellen unterschiedlich ausgeprägt. In ihrer Vielzahl geben die Modelle die Komplexität und den Facettenreichtum der Konstrukte Dienstleistungsqualität und Zufriedenheit wieder. Dabei scheitert jeder Versuch der Integration aller Modelle in ein Gesamtmodell. Dennoch unterscheiden sich die theoretischen Modelle zur Messung der Dienstleistungsqualität und der Kundenzufriedenheit nicht grundlegend voneinander, die angewandte Methodik ist ähnlich (Töpfer, 1999a). Viele Methoden der Qualitätsmessung sind daher nach Auffassung von Töpfer (1999a) auch für die Messung der Kundenzufriedenheit anwendbar. Die Messung der Qualität von Dienstleistungen ist offenbar stark von der Aufgabenstellung und von branchenspezifischen Besonderheiten geprägt, und auch die Identifizierung derjenigen Faktoren der Dienstleistungsqualität, die für die Kundenzufriedenheit als relevant angesehen werden, ist auf die jeweilige Art der Dienstleistung und auf die Kundenerwartungen abzustimmen (Bauer et al., 2006; Hribek und Schmalen, 2000). In der vorliegenden Arbeit, in der die Auswirkungen der Leistungsfacetten an Bord eines Flugzeuges auf die Kundenzufriedenheit untersucht werden erhalten die Spezifizierungsaspekte ein besonderes Gewicht. Sie sind maßgeblich für die im folgenden Abschnitt vorgenommene Modellauswahl und für die Definition der in Frage kommenden Zufriedenheitsdimensionen.

Das SERVQUAL Modell galt lange in der amerikanischen Forschung als das bevorzugte standardisierte, multiattributive Verfahren (Groß-Engelmann, 1999). Die fünfdimensionale Struktur gibt interessante Anhaltspunkte für die Konzipierung und Operationalisierung des Kundenzufriedenheitskonstruktes im Dienstleistungsbereich. Die Kritik an diesem Modell besteht jedoch darin, dass die postulierte Gültigkeit der einheitlichen Dimensionen nicht empirisch in unterschiedlichen Dienstleistungsbranchen gestützt werden konnte und hohe Interkorrelationen auftreten (Cronin & Taylor, 1992; Taylor, 1994). Weiterhin hat sich bei Kontrolluntersuchungen dieser Methodik herausgestellt, dass durch Verwendung einer Doppelskala Verzerrungen auftreten können. Die Angaben der Befragten zu den Erwartungen können zu einer „Anspruchsinflation“ führen, da die Befragten zu einer überzogenen Erwartungshaltung verleitet werden (Bauer, Falk, & Hammerschmidt, 2003). Dieses Modell hat sich wohl auch deswegen nicht weiter

durchgesetzt, da konzeptionelle Bedenken nicht ausgeräumt werden konnten und eine relativ geringe Prognosefähigkeit (z.B. hinsichtlich der Wiederkaufwahrscheinlichkeit) festgestellt wurde (Liljander & Strandvik, 1995). Es kommt daher für die vorliegende Arbeit nicht in Frage.

Die auf dem Kano-Modell aufbauende Klassifizierung von Dienstleistungselementen ist grundsätzlich als relevante Einflussgrößen der Kundenzufriedenheit anerkannt, sie sind jedoch für die vorliegende Fragestellung weniger geeignet. In einer neueren Studie von Erto und Vonacor (2002) wurden die Kano-Faktoren zwar als ein erster Ansatz zur Untersuchung von Hoteldienstleistungen herangezogen. Nach den Erkenntnissen von Bauer et al.(2006) ist es jedoch erforderlich sich an tatsächlichen Leistungen zu orientieren und die gesamte Skala der Bestandteile eines Hotelservices zu ermitteln, um die Relevanz der einzelnen Elemente feststellen zu können. Hierbei sollen weniger abstrakte und von der einzelnen Dienstleistungsart unabhängige Dimensionen gewählt werden, sondern viel mehr konkrete Teilleistungen definiert werden (Bauer et al., 2006).

Diesen Anforderungen werden die Modellvorstellungen von Grönroos (1982) besser gerecht. Nach Grönroos (1982; 1984) setzt sich die wahrgenommene Servicequalität aus einer technischen und einer funktionalen Qualität zusammen. Die Grundgedanken des Grönroos-Modells erscheinen für die vorliegende Fragestellung insofern von Bedeutung, als beim Bordaufenthalt technische und funktionale – in diesem Fall: persönliche – Leistungsbestandteile im Zusammenspiel angeboten werden, deren Qualität vom Fluggast wahrgenommen und bewertet wird. In Untersuchungen von Homburg (1998) wurde die Eignung dieser Dimension für die Ermittlung der Kundenzufriedenheit empirisch nachgewiesen. Auch die begriffliche Klarstellung von Homburg (das "Was" und das "Wie") und die bisherigen empirischen Erfahrungen legen es nahe, bei der eigenen Modellbildung auf die Erkenntnisse von Grönroos (1982; 1984) aufzubauen und für die praktische Anwendung geeignete Weiterentwicklungen dieses Modells vorzunehmen.

Durch die Modelle von Bender (1991) und Rapp (1995) kann der Einfluss von einzelnen Qualitätsdimensionen auf die Zufriedenheit noch genauer untersucht werden. Auch dieser Ansatz wird daher bei der eigenen Modellbildung berücksichtigt. Für die spezifischen Fragestellungen der

Kundenzufriedenheitsbildung beim Bordaufenthalt sind jedoch geeignete Anpassungen der Qualitätsdimensionen vorzunehmen. Insbesondere die technische Qualität ist hinsichtlich der Vielseitigkeit der Teilleistungen beim Bordaufenthalt zu differenzieren, wobei zumindest die Infrastruktur und die materielle Versorgung getrennt zu betrachten sind. Das Modell von Rapp erscheint auch deshalb geeignet, da er zusätzlich die Loyalität in sein Modell integriert hat. Auf Basis dieser Erkenntnisse erfolgt die Spezifizierung des eigenen Untersuchungsmodells, die im Kapitel II.4 erläutert wird.

Vor Durchführung dieses Arbeitsschrittes erscheint es erforderlich, zunächst die Rahmenbedingungen zu erläutern, die der empirischen Untersuchung zu Grunde liegen. Wie bereits in der Einleitung dargelegt wurde, wird die Datenerhebung in Zusammenarbeit mit dem Unternehmen Deutsche Lufthansa durchgeführt (vgl. Kapitel I.2). Im folgenden Kapitel werden daher der Dienstleistungssektor Luftverkehr, die derzeitige Marktsituation und das Unternehmen Deutsche Lufthansa näher betrachtet. Ferner werden die bei der Deutschen Lufthansa bestehenden Instrumente zur Messung der Kundenzufriedenheit erläutert.

3. Der Dienstleistungssektor Luftverkehr

3.1 Geschichte des Luftverkehrsmarktes

Der Luftverkehrsmarkt ist seit seiner Entstehung in den 20er und 30er Jahren des vorigen Jahrhunderts von staatlichen Reglementierungen gekennzeichnet. In Europa waren die Fluggesellschaften in der Regel in staatlicher Hand, aber auch in den USA war der Markt staatlichen Kontrollen unterworfen. So war es z.B. nur gewissen Airlines gestattet, die Luftpostbeförderung zu übernehmen und ein Verteilungsnetz aufzubauen.

Die Gründe für die starke Reglementierung und Überwachung liegen nach einer Studie von Doganis (1991) zum einen darin, dass der Markt international ausgerichtet ist und keines der am Luftverkehr beteiligten Länder und Luftverkehrsunternehmen benachteiligt werden sollte. Zum anderen sind viele Vorschriften erforderlich, um die Sicherheit zu gewährleisten. Dieses enge „Korsett“ hat sich ursprünglich auch auf die inhaltliche Ausgestaltung des Dienstleistungsangebotes während des Fluges ausgewirkt. Die Dienstleistung Flugreise und der Service an Bord waren global für alle Fluggesellschaften und deren Passagiere geregelt (Doganis, 1991).

Erst seit der Öffnung der Märkte und den damit verbundenen internationalen Expansionen sowie Neugründungen auf dem Luftverkehrsmarkt unterliegt dieser einem dynamischen Wandel. Er bewegt sich weg vom Verkäufer- hin zum Käufermarkt. Seit dem Ende des zweiten Weltkrieges sind in dieser Entwicklung drei verschiedene Epochen zu erkennen:

Die erste Epoche beginnt im Jahre 1945 nach der Beendigung des zweiten Weltkrieges und währt etwa bis zum Ende der 70er Jahre. Sie ist geprägt von einem Wettbewerb der Verwaltungen („competition of administration“), d.h. die Bedingungen wurden von den Aufsichtsbehörden und den staatlichen Institutionen vorgegeben (Klein, 1998). Eine exponierte Rolle in Bezug auf die Organisation des internationalen Luftverkehrs wurde in diesem Zeitraum der im Jahre 1945 als Dachverband der Linienfluggesellschaften in Havanna gegründeten International Air

Transport Association (IATA) zuteil (Doganis, 1991). Die IATA fungiert als Interessenvertretung der Luftverkehrsgesellschaften und ist das Gegengewicht zur International Civil Aviation Organization (ICAO), welche als zwischenstaatliche Organisation die jeweiligen Länder und deren Interessen am Luftverkehrsmarkt vertritt. Ihr Ziel ist es, einheitliche Regelungen und Standards für Sicherheit, Regelmäßigkeit und Wirtschaftlichkeit der internationalen Zivilluftfahrt zu schaffen (Kauke, 1994). Auf Grund der Heterogenität der beteiligten Länder am Luftverkehr und auf Grund ihrer unterschiedlichen wirtschaftlichen und auch vor allem politischen Positionen und Strukturen baute der notwendige Konsens letztendlich auf Kompromissen auf (Doganis, 1991).

Der europäische Linienflugverkehr war lange Zeit eine der am stärksten reglementierten Branchen in Europa, auch wenn eine Lockerung bzw. ein Ende bereits seit den Römischen Verträgen im Jahre 1957 absehbar oder zumindest wahrscheinlich war (Piepelow, 1997). Die IATA versuchte zunächst, durch ihre „conditions of service“ das Produkt Flugreise der unterschiedlichen Fluggesellschaften vergleichbar zu machen, indem u.a. die Erreichbarkeit von Zielflughäfen, die Höhe des Flugpreises sowie die Reisemodalitäten festgelegt wurden. Neben der Begrenzung der Anzahl der Fluggesellschaften und der Strecken wurde auch der Service an Bord der Flugzeuge reglementiert. Der Luftverkehrsmarkt war aufgeteilt und der Wettbewerb zwischen den großen Luftverkehrsgesellschaften war demzufolge eher gering. Er beschränkte sich durch die Regulierung vor allem auf quantitative Indikatoren, wie Pünktlichkeit, die Rate der Gepäckverluste oder die Überbuchungsrate (Doganis, 1991).

Im Laufe der Zeit stellte sich nach den Erkenntnissen von Doganis (1991) heraus, dass der positive Effekt, den die IATA durch ihre Regulierungen verfolgte, ins Gegenteil umschlug. Der Luftverkehr wurde in seiner Entwicklung eher behindert. Die Chartergesellschaften – soweit sie operieren durften – konnten als Nicht-IATA Mitglieder die Vorschriften umgehen und den Passagieren bessere Produkte, d.h. besseren Service und niedrigere Tarife anbieten. Ihr Vorgehen gab den Anstoß für den Umschwung und leitete die nachfolgende Politik der Deregulierung ein. Hauptursache für diesen Paradigmenwechsel, welcher zum ADA (Airline Deregulation Act) führte, war sicherlich die veränderte Wirtschaftspolitik in den USA,

vornehmlich unter Präsident Ford und nachfolgend unter Präsident Carter. (Doganis, 1991)

Die zweite Epoche ist durch zunehmenden Wettbewerb um Tarife und Kapazitäten („competition of capacity and fares“) gekennzeichnet (Klein, 1998). Die Liberalisierung begann in den USA Ende der 70er Jahre und 1984 in Europa, und in der Folge wurden eine Fülle von Vorschlägen, Richtlinien und Verordnungen abgeschafft (Höfer, 1993). In Europa ging die Deregulierung nur schrittweise vorstatten, d.h. zuerst wurden bilaterale Vereinbarung zwischen jeweils zwei Ländern getroffen (Jäckel, 1991). Ab dem Jahre 1988 wurde mit einer Verordnung zur Anwendung der Wettbewerbsregel die Multilateralität erreicht, welche einen einheitlichen Binnenmarkt festschreibt (Höfer, 1993). Die Fluggesellschaften waren nun gezwungen, sich dem Wettbewerb zu stellen.

Für den Passagier hatte die Deregulierung eine Verbesserung des gesamten Dienstleistungsangebotes zur Folge, d.h. die Preise waren niedriger, die Verkehrsrouten wurden öfter befliegen und der Service wurde den Wünschen der Fluggäste angepasst (Doganis, 1991). Diese Verbesserungen gingen einher mit einer verstärkten Wahrnehmung der Dienstleistungsqualität als differenzierendes Element im Wettbewerb, so dass die Fragen der Kundenzufriedenheit bereits in dieser Zeit zunehmende Aufmerksamkeit erfuhren (Doganis, 1991).

In der Mitte der 90er Jahre beginnt die nächste Epoche, bei der man vom Wettbewerb der Allianzen („competition of alliances“) spricht (Klein, 1998). Die Liberalisierung ist im wesentlichen abgeschlossen, und der Airlinemarkt befindet sich in einer Aufschwungphase, die einige Jahre anhält (Weimann, 1998). In jüngster Zeit ist der Markt allerdings geprägt von einer Neuerung, den sogenannten Billigfluggesellschaften. Hier wird im Wettbewerb eindeutig auf den Faktor Preis gesetzt, die sonstigen Merkmale des Dienstleistungsangebotes einer Flugreise sind nachrangig.

3.2 Kennzeichen der derzeitigen Marktsituation im Luftverkehr

3.2.1 Wertschöpfung

Der Dienstleistungssektor gewinnt allgemein in der Wirtschaft der Bundesrepublik Deutschland und darüber hinaus in allen hoch entwickelten Ländern in zunehmendem Maße an Bedeutung. Vor allem gegenüber der Land- und Forstwirtschaft (dem primären Sektor), aber auch gegenüber dem produzierenden Gewerbe (dem sekundären Sektor) nimmt der Umsatz des tertiären Sektors (Handel und Verkehr und sonstige Dienstleistungsunternehmen) seit Jahrzehnten zu. Eine Veröffentlichung des statistischen Bundesamtes aus dem Jahre 2005 zeigt, dass in der Bundesrepublik Deutschland 69% des Bruttoinlandsproduktes im Dienstleistungsbereich erzielt wurden (Bundesamt, 2006a), in den USA sind es sogar 81% (Commerce, 2006).

Die Zunahme der Dienstleistungsnachfrage hat vielfältige Ursachen. Dazu gehören gesellschaftliche Veränderungen ebenso wie Änderungen im Konsumentenverhalten, demographische Veränderungen und induzierte Änderungen durch Konsum- und Investitionsgüter (Meffert & Bruhn, 1999). Auch das wachsende Angebot von „Value Added Services“, d.h. von additiven Serviceleistungen, hat vor dem Hintergrund einer zunehmenden Uniformität der Produkte mit zur Ausweitung des Dienstleistungssektors beigetragen, da es eine langfristig wirksame Wettbewerbsdifferenzierung ermöglicht (Meffert & Bruhn, 2002).

Der Luftverkehr ist ein wichtiger Bestandteil des Dienstleistungssektors. Wirtschaftlich wird dieser Bereich der Verkehrswirtschaft zugeordnet. Unter Verkehrswirtschaft allgemein wird zunächst die „Gesamtheit der Einrichtungen, Elemente und Maßnahmen zur Beförderung von Personen, Gütern und Nachrichten im Raum“ verstanden (Kaspar, 1977, S.13). Der spezielle Sektor Luftverkehrswirtschaft umfasst die Komponenten Luftverkehr, Luftfahrtindustrie und Luftfahrtorganisation.

Der für die Arbeit relevante Begriff „Luftverkehr“ bezeichnet „die Gesamtheit aller Vorgänge, die der Ortsveränderung von Personen, Fracht und Post auf dem Luftweg dienen“ (Sterzenbach, 1999, S.17). Er schließt „alle mit der Ortsveränderung

unmittelbar oder mittelbar verbundenen Dienstleistungen mit ein“ (Sterzenbach, 1999, S.17). Von „Luftfahrt“ oder „Luftverkehrssektor“ spricht man, wenn man zum Luftverkehr inhaltlich auch die Sachleistungsbetriebe, wie die Hersteller von Flugzeugen, Flughäfen und Flugsicherungsanlagen, hinzuzählt (Rössger & Hünemann, 1968).

Eine Differenzierung und Ordnung des Luftverkehrsmarktes ist nach verschiedenen Gesichtspunkten bzw. Parametern möglich. Unterscheidungsmerkmale sind u. a. nach Kaspar (1977):

- die Transportobjekte: Personen, Fracht oder Post
- geographische Gesichtspunkte: Regional-, Kontinental- oder Interkontinentalverkehr
- die Streckenlänge: Kurz-, Mittel- oder Langstrecke
- die Organisationsform des Verkehrs: Charter oder Linienverkehr

Der Linienverkehr umfasst nach dem Abkommen über die internationale Zivilluftfahrt, Kapitel XXII Art 96a (abgedruckt in (Zantke, 1990, S.6)), „jeden planmäßigen Luftverkehr, der von Luftfahrzeugen für die öffentliche Beförderung von Fluggästen, Post oder Fracht durchgeführt wird“. Für den Charterverkehr existiert keine allgemeingültige Definition. Er zeichnet sich jedoch dadurch aus, dass die Luftverkehrsgesellschaft die Sitzplatzkapazität eines Flugzeuges entweder komplett oder in Blöcken an Unternehmen oder Institutionen verkauft, die wiederum die Luftverkehrsleistung den Passagieren entweder einzeln oder in einem Produktpaket zugänglich machen. Im reinen Linienverkehr schließen hingegen die einzelnen Passagiere direkt oder über Agenten einen Beförderungsvertrag mit der Luftverkehrsgesellschaft (Weimann, 1998).

Das allgemeine Wachstum des Dienstleistungssektors spiegelt sich auch in den Zahlen des Luftverkehrs wider. So lassen sich dort etwa seit 1970 starke Wachstumsraten erkennen (Weimann, 1998). Der Beitrag des Luftverkehrs zur Weltwirtschaft lag nach Beisel (2005) um die Jahrtausendwende bei 28 Millionen direkten und indirekten Arbeitsplätzen und einem Umfang von 1.400 Milliarden US-Dollar. Weltweit betrug das Wachstum im Jahre 2004 10,5%, das entspricht dem 2,5-fachen Wert des BIP-Wachstums (Beisel, 2005).

Begründen lässt sich dieses Wachstum des Luftverkehrs durch die gestiegene Nachfrage nach Verkehrsleistungen auf Grund eines vermehrten Geschäfts- und Privatreiseaufkommens im Rahmen der Globalisierung, durch bedeutende technologische Innovationen im Flugzeugbau und durch das Fortschreiten der wirtschaftlichen Integration der Europäischen Union (Piepelow, 1997). Eine Untersuchung der AEA (Association of European Airlines) hinsichtlich des Zusammenhangs zwischen dem Bruttoinlandsprodukt und dem Luftverkehrswachstum zeigt, dass ein Wachstum des europäischen Bruttoinlandsproduktes um ein Prozent zu einer Erhöhung des innereuropäischen Luftverkehrs um 2,28% führt (Diegruber, 1991).

3.2.2 Umsatz und Leistungen

Es ist festzustellen, dass erfolgreiche Volkswirtschaften starke Luftverkehrsstandorte darstellen. Nachdem in den Jahren 1950 bis 1970 ein exponentielles Wachstum zu konstatieren war, hat sich nach 1970 ein zwar leicht abgeschwächter, gleichwohl stetiger Anstieg der Leistungen ergeben. 1980 bis 1985 wurde weltweit ein durchschnittliches Wachstum von fünf Prozent erreicht, 1986 bis 1989 lag dieser Wert zwischen acht und neun Prozent (Doganis, 1991). Die Zunahme umfasst alle Marktsegmente. Der Luftverkehr nimmt somit als Wirtschaftszweig eine herausragende Stellung ein. Die Entwicklung des Linienflugverkehrs der 187 der Internationalen Zivilluftfahrtbehörde angeschlossenen Staaten ist in der folgenden Tabelle in Anlehnung an Pompl (2001) dargestellt (Pompl, 2001, S.2).

Tabelle 1: Entwicklung Fluglinienverkehr 1929 bis 2000

Jahr	beförderte Passagiere [Mio.]	Passagierkilometer [Mrd.]
1929	0,5	*
1950	31	28
1960	106	109
1970	307	387
1980	748	1089
1990	1165	1845
2000	1647	3018

*keine Angabe möglich

Weltweit gibt es insgesamt mehr als 600 Luftfahrtgesellschaften (von Petersdorff, 2004). Der Umsatz der zehn größten Gesellschaften geht aus folgender Abbildung hervor:

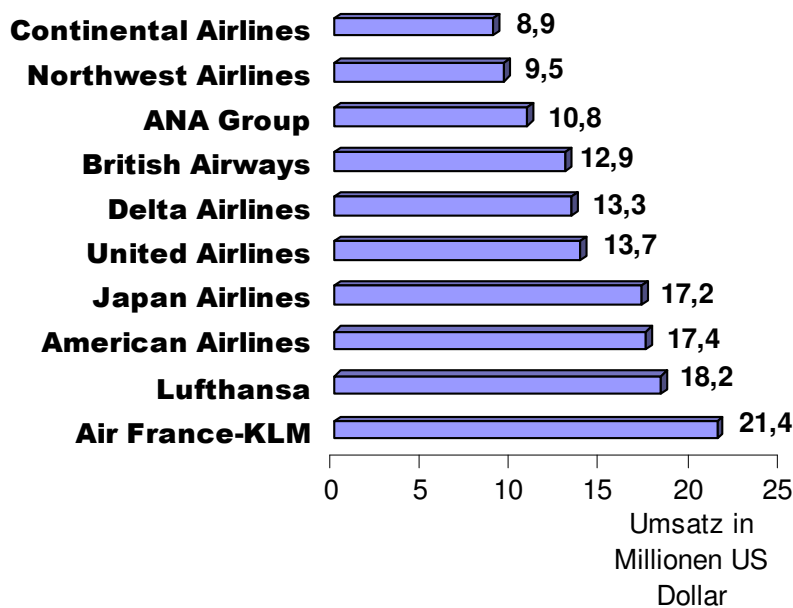


Abbildung 8: Umsatz der zehn weltgrößten Luftverkehrsgesellschaften nach Hirn und Machatschke (2004)

Auch im europäischen Luftverkehr ist im letzten Jahrzehnt ein stetiger Anstieg der erbrachten Leistungen zu konstatieren. Die Zunahme des Verkehrs betrifft dabei alle Teilsegmente des Luftverkehrsmarktes, also sowohl den Passagier- als auch den Cargoverkehr. Während der Welt-Linienflugverkehr von 1985 bis 1993 jährlich im

Durchschnitt um 5,2% anstieg, wuchs der europäische Markt sogar um 6,4% (Piepelow, 1997).

Die Wettbewerbssituation im europäischen Linienflugverkehr wird bisher maßgeblich durch das Verhalten der drei großen internationalen Fluggesellschaften Lufthansa, Air France-KLM und British Airways dominiert. Sie operieren weltweit und haben mit anderen Gesellschaften „Airline-Allianzen“ gebildet. Damit sind sie die führenden Gesellschaften in Europa und prägen hier das Branchengeschehen. Europäischer Marktführer ist die Air France-KLM (Hirn & Machatschke, 2004). Insgesamt ist der europäische Markt aber immer noch sehr fragmentiert, denn über 100 verschiedene Fluggesellschaften bemühen sich um internationale Passagiere (Machatschke, 2005). Fast alle europäischen Airlines sind in der AEA organisiert.

Für die Zukunft ist nach Pressemitteilungen zu erwarten, dass sich im europäischen Luftverkehrsmarkt langfristig folgende Trends ergeben werden: Die großen internationalen Airlines werden ihre Allianzen und ihre Kontrolle über die regionalen Flugverkehrs-Drehscheiben ausbauen. Damit werden sie weiterhin den innereuropäischen als auch den interkontinentalen Geschäftsreiseverkehr dominieren, müssen sich jedoch stärker über ihr hochwertiges Angebot positionieren (o.V., 2002). Andere Fluggesellschaften werden ihre regionale Kompetenz nutzen, indem sie sich als Zubringer zu diesen Drehscheiben in die Allianzen einbringen. Ihre Marktentwicklung ist abhängig von der Strategie der allianzführenden Gesellschaften (o.V., 2002). Das dritte große Segment werden die Billigfluglinien bilden (o.V., 2002). Es wird geschätzt, dass ihr Marktanteil bis 2010 auf 33% anwachsen wird, im Jahre 2000 waren es 5% (o.V., 2004).

Die großen drei „Flag-Carrier“ befinden sich nach Pressemitteilungen (o.V., 2004). in einer vergleichsweise soliden Finanzsituation. Sie verfügen über ein dichtes europäisches Streckennetz und ein Produktangebot, durch welches sie gut im Markt positioniert sind. Ferner weisen sie einen hohen Anteil an Interkontinental-Verbindungen auf, so dass sie weniger anfällig sind gegen Angriffe von Low-Cost-Wettbewerbern. Die kleineren nationalen und regionalen Fluggesellschaften müssen jedoch befürchten, zwischen den großen „Flag-Carriern“ auf der einen Seite und den „Low-Cost-Carriern“ auf der anderen Seite im Verdrängungswettbewerb zerrieben zu werden (o.V., 2004)..

3.3 Das Unternehmen Deutsche Lufthansa

3.3.1 Geschichte

Die Geschichte der Deutschen Lufthansa AG hat seinen Ursprung im Jahre 1926 in Berlin. Das Unternehmen wurde am 6. Januar 1926 im Hotel Kaiserhof als die „Deutsche Luft Hansa“ Aktiengesellschaft gegründet und ist damit eine der ältesten Fluggesellschaften der Welt (Strobel y Serra, 2005). Bereits im Jahre 1919, d.h. unmittelbar nach dem ersten Weltkrieg, war in den Niederlanden als erste Fluggesellschaft die KLM entstanden.

Nach dem zweiten Weltkrieg wurde die Gesellschaft auf Anordnung der alliierten Siegermächte zunächst liquidiert, jedoch anschließend einige Jahre später in Köln unter dem Namen „Deutsche Lufthansa“ neu gegründet. Am 1. April 1955 nimmt die Deutsche Lufthansa wieder die Versorgung des innerdeutschen Luftverkehrs auf (Lufthansa, 2002). Der Anfang der neuen Lufthansa war turbulent, da für die ersten Flüge Sondergenehmigungen benötigt wurden, denn die Bundesrepublik erhielt die Lufthoheit erst mit den Pariser Verträgen im Mai 1955 zurück (Strobel y Serra, 2005).

Der Kampf um den Kunden war schon damals hart, denn es galt, den gut eingeführten und renommierten Gesellschaften, wie der holländischen KLM, der schweizerische Swissair oder der skandinavischen SAS, Marktanteile abzunehmen, denn sie waren es, die bisher den innerdeutschen und mitteleuropäischen Luftverkehr bestritten (Braunburg, 1991). Lufthansa setzte recht früh auf die sog. „Premium-Strategie“ und machte bereits 1958 mit ihrem „Erste-Klasse-Senator-Dienst“ innerhalb eines Propeller-Flugzeuges hinsichtlich eines exklusiven Service-Angebotes von sich reden. So war es möglich, in der Senator Lounge zu fliegen, wo man an einer Bar sitzend Kaviar und Gänseleber, Imperial-Austern und eisgekühlte Melonen genießen konnte (Michler, 2005).

Mit den steigenden Passagierzahlen ist auch der Mitarbeiterstamm des Unternehmens stetig angewachsen. Bereits im Jahre 1958 war die Zahl von knapp 600 Mitarbeitern allein an fliegendem Personal zu verzeichnen (Braunburg, 1991), während zum Ende des 20. Jahrhunderts ca. 90.000 Mitarbeiter zum Konzern gehörten (AG, 2006).

Als Meilenstein in der Geschichte der Deutschen Lufthansa ist die Privatisierung der AG anzusehen. Sie wurde am 13. Oktober 1997 mit einem Verkauf von 37,45% (143 Millionen Aktien) des Lufthansa Grundkapitals durch die Bundesrepublik Deutschland vollzogen (Lufthansa, 2002). Lufthansa ist seither ein vollprivatisiertes Unternehmen und gehört mit seinen 400.000 Aktionären zu den größten Publikumsgesellschaften in Deutschland (Eisenächer).

3.3.2 Konzernstruktur

Der Lufthansa Konzern nennt sich heute „Lufthansa Aviation Konzern“. Zum Konzern gehören sechs Geschäftsfelder, die von Tochtergesellschaften wahrgenommen werden (Lufthansa, 2006). Eine Übersicht zeigt Abbildung 9.



Abbildung 9: Der Lufthansa Aviation Konzern

In Abbildung 10 ist dargestellt, wie sich der Umsatz auf die einzelnen Geschäftsfelder verteilt. Von dem Gesamtumsatz der Geschäftsfelder in Höhe von ca. 28 Milliarden Euro im Jahre 2005 entfallen 18 Mrd. Euro auf den Konzern, da sich nicht alle Geschäftsfelder zu 100% in der Hand des Konzerns befinden (Lufthansa, 2006).

Umsatz der einzelnen Geschäftsfelder
in Millionen Euro

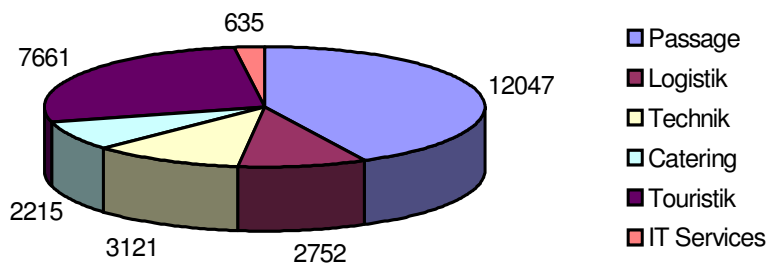


Abbildung 10: Umsatz der einzelnen Lufthansa-Geschäftsfelder

(Stand: 2005)

Die Verteilung der Mitarbeiter auf die einzelnen Geschäftsfelder weist eine ähnliche Struktur wie der Umsatz auf (Abbildung 11). Von den ca. 100.000 Mitarbeitern in den Geschäftsfeldern insgesamt gehören im Jahre 2005 ca. 90.000 zum Lufthansa Konzern (o.V., 2005b) .

Mitarbeiter in den einzelnen Geschäftsfelder

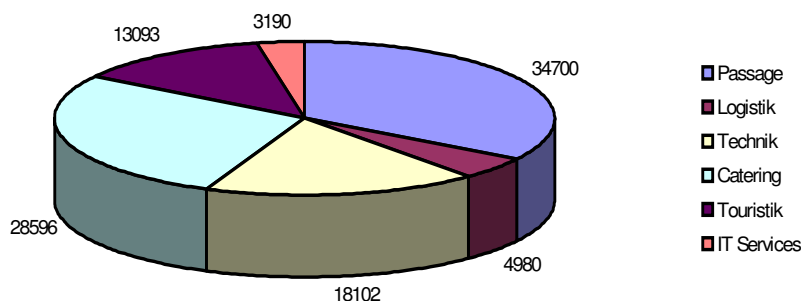


Abbildung 11: Verteilung der Lufthansa-Mitarbeiter auf die einzelnen Geschäftsfelder

(Stand: 2005)

Inhaltlich werden in den einzelnen Geschäftsfeldern folgende Aufgaben wahrgenommen (Lufthansa, 2006):

➔ **Passage:** Das Geschäftsfeld Lufthansa Passage Airline ist seit 1997 ein eigenständiger Bereich unter dem Dach der Lufthansa und bildet den Schwerpunkt des Lufthansa Konzerns. In diesem Geschäftsbereich wird das Kerngeschäft der

Lufthansa, das Fliegen, wahrgenommen. Der Bereich hat die meisten Mitarbeiter und die größten Umsätze. Die Lufthansa Passage ist mit Abstand der Marktführer in Deutschland. Sie beförderte z.B. im Jahre 2005 51,3 Millionen Fluggäste (D. Lufthansa, 2005). Ihr kumuliertes Passagierwachstum von 2004 und 2005 lag bei 16% (Beisel, 2005). Der Marktanteil beträgt bei einem Gesamtvolumen des deutschen Airlinemarktes von ungefähr 150 Millionen Passagieren im Jahre 2005 38% (Bundesamt, 2006b).

Täglich werden 125.000 Passagiere befördert (o.V., 2005b). Damit ist Lufthansa europaweit als auch weltweit die zweitgrößte Airline hinter Air France-KLM, gefolgt von American Airlines (Hirn & Machatschke, 2004). Im Jahre 2000 war Lufthansa hinsichtlich des Passagieraufkommens das vierte Mal in Folge die erfolgreichste Luftverkehrsgesellschaft Europas (o.V., 2005b).

→ **Logistik:** Die Lufthansa Cargo AG ist der zweitgrößte Geschäftsbereich des Konzerns und eine hundertprozentige Tochtergesellschaft der Lufthansa AG. Die Gesellschaft ist für den Verkauf und die Abwicklung des Frachttransports zuständig. Die Cargo gilt als führender Premium-Anbieter im diesem Marktsegment. 2005 wurden 1,7 Millionen Tonnen Fracht und Post transportiert. Trotz der Euro-Stärke, der steigenden Ölpreise und eines scharfen Wettbewerbs wurde im Jahre 2005 ein positives Ergebnis von 108 Millionen Euro erreicht.

→ **Technik:** Die Lufthansa Technik AG ist das weltweit führende Unternehmen für die Instandhaltung von Verkehrsflugzeugen. Die Gesellschaft ist ganz im Besitz der Deutschen Lufthansa AG. Als technischer Dienstleister bietet diese Tochter die Wartung und Überholung von Flugzeugen sowie die Instandhaltung und Reparatur von Triebwerken, elektrischen Geräten und Komponenten an. Neben den Fluggesellschaften des Lufthansa Konzerns zählen mehr als 500 weitere Airlines und Betreiber von Verkehrsflugzeugen zu den Kunden der Lufthansa-Technik AG. Trotz der angespannten Marktsituation im Luftverkehr konnte dieser Geschäftsbereich im Jahre 2005 einen Gewinn in Höhe von 258 Millionen Euro ausweisen.

→ **Catering:** Unter dem Markennamen LSG Sky Chefs firmiert das Catering-Geschäftsfeld des Unternehmens. Es handelt sich um eine hundertprozentige Tochtergesellschaft der Lufthansa AG. Die Dienstleistungen umfassen integrierte

Inflight Servicelösungen, angefangen beim Catering über Beschaffung, Equipment, Bordverkauf bis hin zum Inflight Management. Der Marktanteil beträgt weltweit 30%, damit ist Lufthansa marktführend. Die Sky Chefs belieferten 2005 mehr als 270 Fluggesellschaften. Dieser Geschäftsbereich hat im Jahre 2005 ein negatives Ergebnis von 167 Millionen Euro erwirtschaftet, was auf die Krisen am Airlinemarkt zurückgeführt wird.

→ **Touristik:** Der Geschäftsbereich Touristik ist unter dem Namen Thomas Cook bekannt und vereint insgesamt 38 Veranstaltermarken wie Neckermann Reisen, Aldiana oder Bucher Reisen unter seinem Dach. Die Gesellschaft ist für den integrierten Vertrieb von Reiseelementen (Flug, Hotel, Veranstalter, Serviceagenturen) in verschiedenen Ländern der Welt zuständig und gilt weltweit als eines der größten Unternehmen auf diesem Sektor. Lufthansa hält einen Anteil von 50% an der Thomas Cook AG. Für das Jahr 2005 wurde hier ein Gewinn in Höhe von 105 Millionen Euro verbucht.

→ **IT Services:** Dieser Geschäftsbereich wurde 1999 unter dem Namen IT Services eingerichtet. Im Jahre 2001 entstand aus ihm die Lufthansa Systems Group, welche als eine schnell wachsende kleine Tochtergesellschaft gilt, die sich zu 100% im Besitz der Lufthansa AG befindet. Lufthansa bündelt in dieser Gesellschaft wesentliche Aktivitäten im Bereich der Informationstechnologie. Sie gilt als weltweit führender Anbieter in dieser Branche, da sie über fundierte Kenntnisse sämtlicher Prozesse im Luftverkehr sowie über ein umfassendes Lösungsangebot für die komplexen Anforderungen verfügt. Dies ermöglichte im Jahre 2005 ein positives Ergebnis von 63 Millionen Euro.

3.3.3 Bestehende Instrumente zur Messung der Zufriedenheit

Bei der Deutschen Lufthansa werden unterschiedliche Instrumentarien zur Kundenzufriedenheitsmessung und zur Qualitätskontrolle genutzt. Informationen dazu wurden der Verfasserin durch die „Lufthansa Marktforschung“ zur Verfügung gestellt.

Die Abteilung Marktforschung der Lufthansa ist der zentrale Ansprechpartner innerhalb der „Passage-Gruppe“ für Fragen in Bezug auf Kunden, Markt und

Wettbewerb. Im Fokus ihrer Analysen stehen die Erwartungen der Kunden und die Beurteilung der Leistungserfüllung, dazu wird das gesamte Instrumentarium der modernen Markt- und Kundenforschung eingesetzt. Die Forschungsfelder der Marktforschung decken die komplette Leistungskette für den Kunden ab und stellen auf jeder Stufe des Marketingprozesses die strategisch relevanten Informationen bereit.

Die einzelnen Elemente dieses Erhebungs- und Analyseinstrumentariums sind in Abbildung 12 dargestellt.

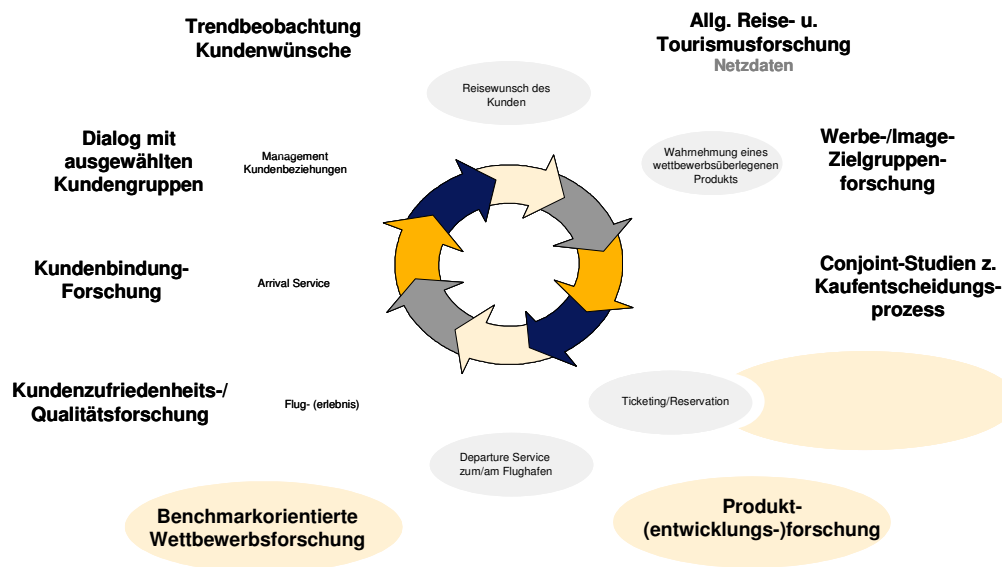


Abbildung 12: Die Forschungsfelder der Lufthansa Marktforschung

Quelle: nicht öffentlich zugängliches Intranetdokument der Lufthansa Marktforschung

Der Kundendialog nimmt innerhalb des Regelkreises des Qualitätsmanagements einen zentralen Stellenwert ein, er wird bei der Deutschen Lufthansa bereits seit 1969 in unterschiedlichen Formen durchgeführt (Klein, 1997). Das Qualitätsmonitoring basiert auf der Trennung von subjektiven Kundeneinschätzungen und objektiv messbaren Leistungen der kundenrelevanten Prozesse. Beide Ansätze sollen sich zu einem Spiegel der Qualität ergänzen. Das kundenbezogene Qualitätsmonitoring beruht im Wesentlichen auf dem Instrument der kontinuierlichen Kundenbefragung. Regelmäßig laufen fünf Befragungen: die Bordbefragung, die Gatebefragung, die Benchmarkstudie, die Direct Sales Service

Befragung, die Miles & More Befragung (i-cos). Ergänzt wird dieses kundenbezogene Qualitätsmonitoring durch die Beschwerdedatenbank Connect und mitarbeiterbezogene Daten (Cosmic).

Bordbefragung

Die Bordbefragung dient der repräsentativen und kontinuierlichen Messung der Lufthansa Produkt- und Servicequalität entlang der gesamten Leistungskette.

Seit Ende der 70er Jahre werden jährlich etwa ein Prozent aller Kunden mit Hilfe von Fragebögen in allen wichtigen Sprachen während des Flugs systematisch befragt (Klein, 1997). Der Kollektivumfang beläuft sich heute auf etwa 150.000 Passagiere pro Jahr (Ulrich, 2002). In der heutigen Form besteht die Bordbefragung seit dem Jahr 2000. Passagiere werden auf ausgewählten Lufthansa-Flügen aufgefordert, einen Fragebogen auszufüllen. Um die Repräsentativität zu gewährleisten, werden von den ca. 26.000 monatlichen Flügen ca. 2.400 (neun Prozent) per Zufall an Hand ihrer Flugnummer ausgewählt. 22 Fragebögen kommen pro Flug zur Anwendung.

Während des Fluges teilt die Crew die Bögen in den unterschiedlichen Klassen nach dem Zufallsprinzip aus und sammelt diese im Anschluss wieder ein. Somit werden im Jahr ca. eine halbe Millionen Fragebögen ausgeteilt (Ulrich, 2002). Die Umfrage besteht aus einem sehr detaillierten Fragebogen, an Hand dessen die Zufriedenheit der Passagiere in folgenden Merkmals- bzw. Leistungsbereichen abgefragt bzw. erhoben wird:

- persönliche Angaben (Flugerfahrung, Buchungsklasse, Reisegrund, Miles & More Mitgliedschaft, Geschlecht, Alter, Nationalität und Wohnort)
- Flugplan und Pünktlichkeit
- Bodenprodukt (Service am Flughafen, Aufenthalt in der Lounge)
- Wahrnehmung während des jetzigen Fluges (Flugbegleiter, Mahlzeiten und Getränke, Unterhaltungsprogramm und Sitzkomfort)

Die Rücklaufquote liegt bei ca. 30% (Ulrich, 2002). Die Auswertung und Verarbeitung der Daten erfolgt durch ein unabhängiges Institut. Dieses liefert monatlich mindestens einen Bericht, den sogenannten „Customer Profile“. Dieser wird auf verschiedenen Aggregationsniveaus an die Bereichsvorstände und die Fachbereiche weitergeleitet. Der Bericht liefert somit ein aktuelles Bild der Kundenzufriedenheit in allen Bereichen und ermöglicht, Trends und Mängel frühzeitig zu erkennen und darauf zu reagieren.

Customer Oriented Service Management Improvement Cabin

Customer Oriented Service Management Improvement Cabin (COSMIC) ist ein EDV-gestütztes Programm, welches 1997 im Hause der Lufthansa etabliert wurde und sich an die Mitarbeiter richtet. Es hat ebenfalls das Ziel, die unterschiedlichen Bedürfnisse der Kunden schnell zu erkennen und die Qualität der Dienstleistung zielgerichtet sicherzustellen, um eine hohe Kundenzufriedenheit zu erreichen. COSMIC ist somit ebenfalls eine Umsetzung der Qualitätsphilosophie. Diese beruht auf dem Grundgedanken, dass das Wissen und das Erleben der Mitarbeiter, die im direkten Kundenkontakt stehen, einen hohen Stellenwert für die Erhebung und Steuerung der Service-Qualität haben. Bei COSMIC ist der externe Faktor also nicht, wie bei der Bordbefragung, der Kunde, sondern der Mitarbeiter. Er soll seine aktuell erlebten Erfahrungen weitergeben, um daraus die Produkte, Abläufe oder Konzepte dem Bedarf entsprechend verändern und anpassen zu können.

In die COSMIC-Datenbank können Flugbegleiter nach ihrem Flug sämtliche Informationen zu den aufgetretenen Besonderheiten eingeben. Im Jahre 2004 wurden mehr als 100.000 Meldungen abgesetzt (Fitting & Ahlgrimm, 2005). Diese Informationen werden themen-, strecken- oder flugzeugbezogen ausgewertet, um damit einen Eindruck von der Prozessqualität zu erhalten. Auf diese Datenbank kann weltweit zugegriffen werden, und der entsprechende Bearbeitungsstandpunkt wird angezeigt.

Die Anwendung verdeutlicht folgendes Beispiel: Die Auswahl eines Gerichtes ist in den letzten Reihen nicht mehr möglich, da eines der beiden Gerichte bereits vergriffen ist. Tritt dieses Problem häufiger auf einer bestimmten Strecke auf, so ist

es möglich, schnell zu handeln und auf dieser Strecke das Angebot auf den realen Bedarf abzustimmen. Der Mitarbeiter an Bord ist somit ein wichtiger Lieferant von Informationen und kann auf Grund der Kundenkontakte sehr wertvolle Anregungen geben, die durch systematische Auswertung eine schnelle und gezielte Behebung von Defiziten und Aktualisierung des Angebots ermöglichen.

CONNECT

Da sich die Qualität in einem Dienstleistungsunternehmen nicht nur während der Erbringung der Dienstleistung selbst, sondern auch in der Bearbeitung von Kundenanliegen ausdrückt, gibt es bei Lufthansa eine Beschwerdedatenbank, die unter dem Namen CONNECT geführt wird. Hier werden die Kundenschreiben gesammelt und intensiv bearbeitet. Neben der Informationsgewinnung aus den Reklamationen, die weitere Qualitätssicherungsmaßnahmen ermöglicht, bildet das Erhebungsinstrument die Grundlage, eventuell entstandene materielle oder immaterielle Schäden auszugleichen und so die Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität zu sichern bzw. wiederherzustellen. Pro Jahr werden ca. 120.000 Kundenkommentare bei der Deutschen Lufthansa registriert. Davon mehr als die Hälfte in Deutschland. Bei ca. 90% dieser Kommentare handelt es sich um Beschwerden, 10% sind dementsprechend Lobschreiben.

Ein grober Einblick in diese Daten zeigt, dass 45% der Beschwerden mit dem Gepäck zusammenhängen. Nur ein Zehntel der Beschwerden betrifft das Bordprodukt. Der Anteil der Schreiben, die das Verhalten der Mitarbeiter kritisieren, liegt bei fünf Prozent.

Als Medium steht derzeit noch mit über 50% der Brief im Vordergrund, der restliche Anteil verteilt sich auf Fax, Telefon, E-Mail, Bordkommentar und Cabin Quality Report. Die Feedbackverarbeitung erfolgt schrittweise und regional konzentriert. Nach einer Erstauswertung werden die Beschwerden an die entsprechenden Fachbereiche weitergegeben. Die Bearbeitungsstandards korrespondieren mit dem Kundenstatus, d.h. die Beschwerden von Vielfliegern werden bevorzugt bearbeitet.

Zwischen COSMIC und CONNECT werden Synergieeffekte genutzt, d.h. die Meldungen werden abgeglichen, so dass im Falle einer berechtigten Kundenbeschwerde schnell und sachgerecht reagiert werden kann.

Online Survey Conception of Instant Customer

Bei dem Instrument „Online Survey Conception of Instant Customer“ (i-cos) handelt es sich um die Onlinebefragung der Deutschen Lufthansa. Sie richtet sich an jene Kunden aus Deutschland, USA und Großbritannien, welche Miles & More Teilnehmer sind. Diese erhalten per E-Mail eine Einladung mit einem Link zur Teilnahme an der Befragung. Die Themen dieser Befragung sind zu einem Teil standardisiert und werden kontinuierlich eingesetzt. Zusätzlich werden aktuelle Fragestellungen, die momentan für die Gesellschaft von Interesse sind, in den Fragenkatalog aufgenommen.

Diese Befragungsart ist im Vergleich zu einer persönlichen Befragung vom Aufwand her sowohl zeit- als auch kostengünstiger. Die Ergebnisse können sehr schnell erreicht werden, da eine Auswertung bereits innerhalb von 5 Arbeitstagen nach Abschluss der Befragung vorliegt. Auch dieses Befragungsinstrument zielt letztendlich auf eine Erhöhung der Kundenzufriedenheit ab. Die Stichprobe kann entsprechend dem Thema variiert werden. Die Rücklaufquote liegt gewöhnlich zwischen 10 und 30%. Dieses Instrument kann daher die Ergebnisse von Direktbefragungen in wertvoller Weise ergänzen.

3.3.4 Das Servicekonzept

Die Deutsche Lufthansa hat ein eigenes Servicekonzept entwickelt, um langfristig den Qualitätsstandard zu sichern und sich von anderen Gesellschaften abzuheben. Die folgenden Ausführungen beruhen auf einem nicht öffentlich zugänglichen Dokument der Deutschen Lufthansa (aus der Abteilung NQ/M-T). Dieses Konzept setzt darauf, dass sich die Kunden im Vergleich zu anderen Anbietern ein kleines bisschen „mehr“ erhoffen, wenn sie mit Lufthansa fliegen, d.h. mehr Service, mehr Aufmerksamkeit und mehr Professionalität. Diese an das Image geknüpften

Erwartungen will man dauerhaft erfüllen. Dafür sind Weiterentwicklungen erforderlich, um die Spitzenleistungen auf Dauer zu gewährleisten.

In diesem Rahmen wurde in den letzten Jahren die zunehmende Wichtigkeit des menschlichen Faktors im Service erkannt. Im Jahre 2001/2002 wurde die Idee der Initiative „Service Excellence“ ins Leben gerufen, bei dem der Fokus auf das individuelle Potenzial des einzelnen Service-Professionals gelegt wurde. Durch Workshops werden dem fliegenden Personal die Bedeutung der persönlichen Akzente aufgezeigt und das Bewusstsein für die individuellen Möglichkeiten der Gestaltung des Services geweckt und gestärkt (interne Quelle Lufthansa NQ/M-T).

Inhalt dieser Workshops ist die Vermittlung und Verinnerlichung der folgenden fünf Service-Versprechen der Deutschen Lufthansa (nicht öffentlich zugängliches Dokument der Lufthansa; Abteilung NQ/M-T, 2005):

→ **Persönliche Hinwendung:** Dieses Serviceversprechen drückt sich z.B. dadurch aus, dass der Kunde beim Besteigen und Verlassen des Flugzeuges von den Flugbegleitern verabschiedet wird. Bei den Gästen aus der First- und Business Class passiert dies sogar individuell. Zusätzlich stellt sich der Purser dort persönlich mit Namen vor. Weiterhin soll dem Gast das Gefühl vermittelt werden, dass der Flugbegleiter nur für ihn da ist. Er soll die individuellen Bedürfnisse des Kunden unaufgefordert erkennen, so z.B. das Bedürfnis des Gastes nach Ruhe oder nach einem kurzen Gespräch (durch Nachfrage nach Urlaubserlebnissen, o.ä.).

→ **Spürbare Sicherheit:** Durch eine sorgfältige Ansage, d.h. Vermeidung von Umgangssprache und Dialekt insbesondere bei den Sicherheitsanweisungen, und einem Weitergeben von Informationen an Kunden soll diesem Ziel Rechnung getragen werden. Unterstützt werden kann dieser Gedanke durch ein besonders sichtbares „Kümmern“ um hilfsbedürftige Gäste. Eine sichtbare Ordnung in der Küche und eine Sauberkeit in der gesamten Kabine runden das Ganze ab.

→ **Liebe zum Detail:** Hierunter wird die individuelle Note im persönlichen Auftritt verstanden. Dazu gehören u.a. detaillierte Produktkenntnisse, wie z.B. über das an Bord angebotene Weinsortiment, und die Kreativität in der Gestaltung der Serviceprozesse, z.B. die liebevolle Garnierung der Kindermahlzeit.

→ **Respekt vor Status und Kultur:** Das Wissen und Anwenden der Etikette in den Umgangsformen, wie z.B. die korrekte Anrede des Gastes mit Titeln, zeigt einen besonderen Respekt dem Gast gegenüber. Das Kennen von landesspezifischen Besonderheiten – z.B. dass bei Passagieren moslemischen Glaubens die Männer anstatt der Frauen angesprochen werden – und das Beherrschen verschiedener Sprachen verleiht dem internationalen Gast das Gefühl, dass er keine Ausnahme darstellt und verstanden wird. So kann es ggf. nützlich sein, die Positionen der Flugbegleiter an Bord zu tauschen, falls es ausländische Gäste gibt, mit deren Kultur sich ein Flugbegleiter besonders gut auskennt.

→ **Professionalität im persönlichen Erscheinungsbild und Auftritt:** Die Dienstkleidung oder Uniform soll mit Stolz und Disziplin getragen werden und stets in bestem Zustand sein. Das Erscheinungsbild wird durch eine professionelle Ausstrahlung im Sinne von Seriosität abgerundet. Dazu gehört auch ein angemessener Umgangston mit Kollegen und ein Respekt vor dem Arbeitgeber.

3.4 Schlussfolgerungen

Im Hinblick auf die Aufgabenstellung der Arbeit ist zu prüfen, ob die erläuterten Instrumente und Informationen zur Messung der Kundenzufriedenheit für die eigenen Erhebungen genutzt werden können, und ob eventuell sogar auf eigene Erhebungen verzichtet werden kann. Von besonderem Interesse sind dabei die Bordbefragung und das Servicekonzept.

Bei näherer Betrachtung des Datenmaterials der Bordbefragung stellt sich heraus, dass die Daten zwar einen guten Überblick in der Breite geben und zur Kontrolle einzelner Punkte verwendet werden können, eine genaue Information für spezielle Fragestellungen der vorliegenden Arbeit kann jedoch nicht herausgearbeitet werden. Insbesondere für die wissenschaftliche Analyse der Art der Wahrnehmung und Bewertung der Bordleistungen sowie für die Untersuchung des Zusammenhangs zwischen den materiellen und immateriellen Komponenten sind daher eigene Betrachtungen unumgänglich.

In Anlehnung an die im Kapitel II.2.2 durchgeführte Auswertung der Kundenzufriedenheitsmodelle können jedoch die im Lufthansa-Fragebogen

angesprochenen technischen Faktoren des Bordaufenthaltes der technischen Dimension der Modelle zugeordnet werden. Demnach stellen Catering, Sitz und Unterhaltung Teilleistungen dar, die für die Zufriedenheitsbildung nach Auffassung der Lufthansa für relevant gehalten werden. Auf diese Faktoren wird im Rahmen der Erstellung des eigenen Untersuchungsmodells (Kapitel II.4.5) näher eingegangen.

Die Fragen zu den persönlichen Angaben der Fluggäste geben Hinweise auf eine notwendige Differenzierung des Fluggastkollektivs. Insbesondere die Buchungsklasse, der Miles & More Status, die Flugerfahrung und der Reisegrund sind Merkmale, die auch bei der vorliegenden Fragestellung berücksichtigt werden müssen.

Eine Integration der eigenen Erhebungen in die Bordbefragung wurde ebenfalls geprüft. Ein solches Vorgehen erscheint nicht sinnvoll, da die Antworten des Lufthansa-Fragebogens stark von der aktuellen, gerade erlebten Flugsituation geprägt sind. Die vorliegende Arbeit versucht dagegen längerfristige Effekte auf die Kundenzufriedenheit herauszuarbeiten. Einige relevante Hinweise für die eigene Arbeit können jedoch aus dem Servicekonzept abgeleitet werden. Das Servicekonzept der Deutschen Lufthansa ist ein praktischer Beleg dafür, dass der Betreuung durch den Flugbegleiter beim Bordaufenthalt – zumindest von den „Flag-Carriern“ – eine große Bedeutung für die Erzeugung von Kundenzufriedenheit zugemessen wird. Die Fokussierung des empirischen Ansatzes, der darauf abstellt, die Rolle des Flugbegleiters im Rahmen des Dienstleistungsspektrums an Bord aufzuschlüsseln und seinen Einfluss auf die Kundenzufriedenheit zu bestimmen, wird dadurch nochmals bestätigt. Hierfür ist ein geeignetes Untersuchungsmodell zu erarbeiten. Im folgenden werden zunächst die vorhandenen empirischen Befunde zur Kundenzufriedenheit beim Bordaufenthalt und die Vielseitigkeit der Funktion des Flugbegleiters näher erläutert (Kapitel II.4.1-3). Ausgehend von dem vorhandenen Kenntnisstand über die Einflussgrößen der Kundenzufriedenheit erfolgt dann die Entwicklung des Bordleistungsmodells (Kapitel II.4.4) und die Ableitung der qualitativen Fragestellungen zum Flugbegleiter (Kapitel II.4.5).

4. Kundenzufriedenheit beim BORDAUFENTHALT

4.1 Empirische Befunde

In der Literatur findet man im Bereich Luftverkehr speziell zur Fragestellung nach den Auswirkungen der Bordleistungen und der Flugbegleitung auf die Kundenzufriedenheit keine umfassenden empirischen Studien, die die eigenen Erhebungen überflüssig machen. Allerdings gibt es einige Quellen, die für die vorliegende Untersuchung relevant erscheinen, und die daher referiert werden sollen.

Ein Workshop der Deutschen Gesellschaft für Luft- und Raumfahrt (DGLR) unter der Schirmherrschaft der EADS Airbus GmbH beschäftigte sich im Mai 2001 mit dem Thema „Flugzeugkabine“. Von den dortigen Beiträgen erscheinen zwei für die vorliegende Arbeit von besonderem Interesse:

So kommt Bauch (2001) in ihrem Paper u.a. zu der Feststellung, dass die Flugzeugkabine in der heutigen Zeit eine Schlüsselrolle für die Akzeptanz eines Flugzeuges übernimmt. Dieser Aussage liegt die Annahme zugrunde, dass die Nutzer, wenn „der erste technologische Eindruck und der Komfort in der Kabine“ stimmen, die Technologie des gesamten Flugzeuges hoch einschätzen (Bauch, 2001, S.1). Forschungsziel dieser Arbeit war es, Aspekte für eine „ergonomisch optimal gestaltete Kabine“ zu erarbeiten. Sie sollte den Anforderungen der verschiedenen Nutzergruppen (Passagiere und Crew) gerecht werden, und zugleich auch optimale Sicherheit gewährleisten. Die Bedürfnisse der Passagiere an Bord werden jedoch in diesem Aufsatz fast ausschließlich unter ergonomischen Gesichtspunkten beleuchtet (Bauch, 2001).

Becker und Meller (2001) haben ebenfalls auf diesem Workshop ein Paper vorgestellt, das sich mit der Verbesserung der Kundenzufriedenheit in der Flugzeugkabine auseinandersetzt. Ein Ziel dieser Studie war es, technische Produktmerkmale zu identifizieren, die durch den Flugzeughersteller beeinflusst werden können. Die Produkthanforderungen werden nach der Kano-Klassifizierung in Basis-, Leistungs- und Begeisterungsanforderungen eingeteilt (vgl. Kapitel II.2.2). Ferner wird der Zielkonflikt zwischen dem Anbieter (möglichst große Sitzanzahl im Flugzeug) und dem Kunden (möglichst großer Sitzkomfort für den einzelnen

Passagier) angesprochen. Die quantitative Einschätzung des Kundennutzens und das Potential von Verbesserungsmaßnahmen werden als noch offene Forschungsaufgaben dargestellt (Becker & Meller, 2001).

Aufschlussreiche Hinweise liefert eine Dissertation von Konieczny (2001) an der Fakultät für Verkehrs- und Maschinensysteme der Technischen Universität Berlin, die sich mit der Thematik der Messung und Steigerung der Qualität von Dienstleistungen in der Flugzeugkabine beschäftigt. Sie wurde in Kooperation mit dem DaimlerChrysler Forschungszentrum geschrieben und verfolgt das Ziel, einen Beitrag zur kundenorientierten Flugzeugentwicklung zu leisten.

Der Autor versucht, ausgehend von den Anforderungen des Kunden, Auswirkungen auf die Gestaltung der Flugzeugkabine zu ermitteln. Er führt hierzu eine empirische Analyse mit einem sogenannten ComfortSpider Modell durch. Die Daten werden aus einem stetig bei DaimlerChrysler laufenden Internet Panel gewonnen, in dem u. a. auch Flugpassagiere als eigene Gruppe angesprochen werden können.

Ziel war es, ein Kabinenmodell zu entwickeln, welches die unterschiedlichen Merkmale des Systems „Flugzeugkabine“ und ihren Einfluss auf den Passagier beschreibt, wobei insbesondere auch Wechselwirkungen berücksichtigt werden sollen. Solche Wechselwirkungen sind auch Gegenstand der vorliegenden Arbeit.

Basierend auf einem Vergleich der ComfortSpider Werte lassen sich aus der Arbeit von Konieczny (2001) die folgenden Ergebnisse festhalten:

- Der Sitz ist das Element, welches den größten Einfluss auf das Wohlbefinden der Passagiere an Bord ausübt. Auch das Inflight Entertainment (Audio- und Videoangebot) sowie Toiletten und Klima an Bord erhalten überwiegend positive Bewertungen.
- Der Bord-Service wird sehr unterschiedlich bewertet. Generell als gut wird empfunden, dass eine Bedienung stattfindet, während die Qualität der servierten Speisen und Getränke oftmals auch kritisch beurteilt wird.

Die Arbeit von Konieczny (2001) enthält auch einige methodisch interessante Ansätze, die im Rahmen der vorliegenden Dissertation berücksichtigt werden können. Insbesondere die Kausalanalyse wird als geeignetes

Untersuchungsinstrument für die Messung der Kundenzufriedenheit angesehen. Die Datenbasis dieser Studie ist allerdings – auch aus Sicht des Autors- als kritisch zu betrachten. Die Untersuchung basiert auf einer kleinen Gruppe von „typischen“ Internetbenutzern des Jahres 2000, wobei offenbar in dieser Zeit das Internet noch überwiegend von jüngeren Personen genutzt wurde, denn 80% der „Befragten“ fallen in den Altersbereich der unter 40-jährigen. Unter diesem Aspekt sind die erzielten Ergebnisse nicht zu verallgemeinern. Die angesprochenen Leistungsdimensionen werden jedoch in die Modellentwicklung einbezogen.

Als Fazit der bisher vorliegenden empirischen Befunde zur Kundenzufriedenheit beim Bordaufenthalt ist festzuhalten, dass die Studien in erster Linie auf technische Fragestellungen fokussiert sind und die „weichen Faktoren“, d.h. die Betreuung durch den Flugbegleiter, weniger Beachtung finden. Daher muss im Empirieteil der vorliegenden Arbeit versucht werden, die Informationsgewinnung über den Zufriedenheitsbildungsprozess an Bord so weit zu fassen, dass neben der Differenzierung der Einflussgrößen auch ein Einblick in die wechselseitigen Abhängigkeiten möglich ist. Diese Querbeziehungen müssen sich im Untersuchungsmodell wiederfinden. Dem Flugbegleiter kommt hierbei, entsprechend der Zielsetzung, ein besonderes Augenmerk zu, weil er als „Katalysator“ im Prozess der Produktvermittlung anzusehen ist.

Neben der Berücksichtigung des Faktors Betreuung bei der Modellkonfiguration erscheint es darüber hinaus lohnenswert, den Flugbegleiter in einem eigenständigen, separaten Messansatz zu erfassen und die Einschätzung seiner Funktion für die Kundenzufriedenheit auch qualitativ zu analysieren. Daher wird im folgenden Kapitel die Rolle des Flugbegleiters im Luftverkehr genauer betrachtet.

4.2 Der Flugbegleiter

Ein besonderes Kennzeichen des zivilen Luftverkehrs besteht darin, dass der Passagier während des Fluges – im Gegensatz zu den meisten öffentlichen Verkehrsmitteln – in der Kabine nicht „allein gelassen“ wird, sondern eine

persönliche Begleitung erfährt, die permanent zur Verfügung steht und jederzeit in Anspruch genommen werden kann. Diese Funktion wird von professionellen, speziell zu dieser Aufgabe ausgebildeten, Fachkräften wahrgenommen, die heute als Flugbegleiter oder Purser bezeichnet werden.

Die Geschichte des Berufes des Flugbegleiters ist sehr eng mit der Geschichte der zivilen Personenluftfahrt verknüpft. In den Anfängen der Personenluftfahrt war der zweite Führer des Flugzeuges dafür zuständig, die Gäste unterwegs mit Sandwiches, Kaffee oder Tee zu bewirten (Braunburg, 1991). Die ersten Anfänge des eigenständigen Berufes des Flugbegleiters sind im Jahre 1928 in den USA zu verzeichnen; indem auf den größten amerikanischen Maschinen spezielle Mitarbeiter als Flugbegleiter eingesetzt wurden. Ihre primäre Aufgabe war damals – im Gegensatz zum heutigen Servicegedanken – besonders ängstliche Passagiere zu betreuen und zu „pflegen“. Diese Aufgabe manifestiert sich auch dadurch, dass die damalige „Uniform“ vergleichbar war mit der Kleidung einer Krankenschwester (Sawitzki, 1967). In dieser Zeit waren in den USA die Flugbegleiter in der Regel weiblichen Geschlechts und wurden als Stewardess bezeichnet (Sawitzki, 1967).

In Europa treten zum ersten Mal im Jahre 1934 Stewardessen bei der Swiss Air auf (Sawitzki, 1967). Lufthansa setzte ungefähr zur selben Zeit, als die Maschinen genügend geräumig und komfortabel geworden waren, die ersten männlichen Flugbegleiter auf innereuropäischen Strecken ein (Sawitzki, 1967). Im Jahre 1937 war eine Frau namens Elisa Kauffeld dann die erste deutsche weibliche Flugbegleiterin der Luft Hansa (Hummel, 2004). Insgesamt waren in diesem Jahr 12 Flugbegleiter und Flugbegleiterinnen beschäftigt (Hummel, 2004).

Einstellungskriterien waren zu der Zeit bereits Sprachkenntnisse, ein Erste Hilfe Kurs, ein Mindestalter von 21 Jahren und die erfolgreiche Absolvierung einer vierwöchigen Ausbildungszeit. Spezielle Anforderungen an das äußere Erscheinungsbild gab es noch nicht, es wurden aber gepflegte, solide und attraktive Damen bevorzugt, die über die Verhaltensmuster der Mittel- und Oberschicht der Gesellschaft Bescheid wussten, da sich nur die reichen Leute das Fliegen leisten konnten. Innerhalb kürzester Zeit entwickelte sich nach Schollmeyer (1990) der

Beruf der Stewardess zu einem der begehrtesten Frauenberufe, dem neben der Popularität auch ein hoher Prestigewert zugeordnet wurde. Der zweite Weltkrieg hat die weitere Entwicklung des Berufes verzögert, da die großen Passagiermaschinen für die militärische Nutzung eingesetzt wurden und der Zivilverkehr zum Erliegen kam (Schollmeyer, 1990) .

Mit der Rückgabe der Lufthoheit an die Bundesrepublik Deutschland im Jahre 1955 wurde die Deutsche Lufthansa neugegründet, und der Beruf des Flugbegleiters war in Deutschland wieder zugänglich. Auch die Ausbildung zum Flugbegleiter wurde erneuert. Sie gestaltete sich am Anfang zu einer Meisterleistung der Improvisation. Lufthansa hatte einen ehemaligen Schafstall in Hamburg umgebaut, in dem nun 20 junge Damen und Herren auf Küchenstühlen saßen und von einem Lehrer zum Flugbegleiter ausgebildet wurden. Es gab damals noch keine erprobten Konzepte, keine festgelegten Standards über Abläufe, aber der Enthusiasmus und das Engagement ließen die Bewerber offenbar über die Unvollkommenheit der Ausbildung hinwegsehen. Bei der damaligen Aufgabe des Flugbegleiters stand immer noch der soziale Aspekt im Vordergrund, denn es galt vor allem, den Fluggästen die Angst zu nehmen (Sawitzki, 1967).

Damals eröffnete das Flugzeug nicht nur den Passagieren neue Welten, sondern auch den Beschäftigten der Fluggesellschaften. Sie hatten das Privileg, als eine der ersten „die Welt zu entdecken“, denn am Zielort stand i.d.R. ausreichend Zeit zur Verfügung, die genutzt wurde, um etwas vom Land zu sehen: „Wir haben viele freie Tage unterwegs verbracht, für einen jungen Menschen war das einfach toll“ erinnert sich z.B. Dieter Kraus, einer der ersten Piloten bei der Lufthansa nach dem Krieg (Zitat bei Mester, 2005, S.W1). So hatte man z.B. auf der Fernoststrecke, die damals von Hamburg mit Zwischenlandung in Düsseldorf, Frankfurt, Rom, Kairo, Karatschi und Kalkutta nach Bangkok führte, drei Tage lang Aufenthalt in Kairo (Mester, 2005).

Mit der zunehmenden Sicherheit und Selbstverständlichkeit des Fliegens wandelte sich diese Zeitstruktur. Die Strecken wurden Nonstop in viel kürzerer Zeit zurückgelegt, die Dienstpläne wurden verdichtet und die Aufenthalte dauern selten länger als 24 Stunden. Der Beruf des Flugbegleiters hatte bereits in den 60er Jahren mit dem Berufsinhalt einer Stewardess zur Vorkriegszeit nur noch sehr wenig gemein (Sawitzki, 1967). Dieses hängt u.a. damit zusammen, dass die Entwicklung

von Verkehrsflugzeugen von großen technischen Fortschritten geprägt ist. Das Sicherheitssystem wurde enorm verbessert, immer größere und schnellere Flugzeuge wurden entwickelt und die Luftfahrt ist von Jahr zu Jahr internationaler geworden. Das Fliegen war nunmehr größeren Bevölkerungskreisen zugänglich (Sawitzki, 1967). Einher ging damit zwangsweise eine zunehmende Strukturierung der Dienstleistung an Bord der Maschinen, wodurch die soziale Funktion des Flugbegleiters in den Hintergrund gestellt wird. Die primäre Rolle veränderte sich zunehmend in Richtung Gastgeber bzw. Repräsentant der Fluggesellschaft. Der Beruf geriet außerdem in eine starke Abhängigkeit zu der technischen Entwicklung des Luftverkehrs (Sawitzki, 1967).

Lufthansa definiert das ideale Bild der Stewardess bereits im Jahre 1967 (Personalbestand damals: knapp 400 Flugbegleiter) folgendermaßen: „Eine Stewardess ist eine Gastgeberin, der die sichere Routine und Erfahrung ruhig anzumerken sein darf, sie unterscheidet sich damit wesentlich vom reinen Servicepersonal“ (Sawitzki, 1967, S.36). Die Gastgeberrolle beinhaltet auch, sich an Bord auszukennen, die Reaktionen der Kunden abzufangen und für eine persönliche Atmosphäre Sorge zu tragen. Die Rolle der Stewardess wurde verglichen mit der einer Hausfrau, die Gäste empfängt und bemüht ist, ihnen den Aufenthalt in der Familie so angenehm wie möglich zu gestalten (Sawitzki, 1967).

Durch die rasante Entwicklung des Flugverkehrs hat sich die Rolle des Flugbegleiters bis zum Ende des 20. Jahrhunderts stark verändert. Das Flugzeug als Massentransportmittel erfordert vom Flugbegleiter, einer möglichst großen Anzahl von Passagieren einen möglichst reibungslosen Service zu bieten. Die Beanspruchung ist größer geworden, und bei kurzen Flugzeiten wird der Service unter Zeitdruck abgewickelt, so dass das persönliche Betreuen einzelner Passagiere immer mehr in den Hintergrund tritt und von routinemäßigen Arbeitsabläufen abgelöst wird. Die Spitze dieser Entwicklung ist bei den „Low-Cost-Carriern“ erkennbar, wo der Service an Bord zugunsten eines möglichst niedrigen Flugpreises möglichst gering gehalten wird und nur noch die aus Sicherheitsgründen vorgegebene Anzahl an Flugbegleitern an Bord anwesend ist.

Bei den auf Qualität setzenden Gesellschaften, den „Flag-Carriern“, gewinnt die individuelle Betreuung des Fluggastes in den letzten Jahren wieder an Bedeutung.

Der gebotene Service an Bord soll mehr als nur ein reines Bedienen oder Verpflegen sein, er soll vielmehr die Wünsche der Kunden weitestgehend berücksichtigen (vgl. Kapitel II.3.3.4). Als Konsequenz dieser Entwicklung ergibt sich, dass die Institution „Flugbegleiter“ im Rahmen des Marketings und des Qualitätsmanagements eine Aufwertung erfährt. Außerdem wird die Nationalität der Mitarbeiter zunehmend breiter gestreut. Die über 90.000 Mitarbeiter des Konzerns stammen aus insgesamt 150 verschiedenen Nationen (Mayrhuber, 2005). Allein in Deutschland arbeiten bei Lufthansa 120 Nationalitäten, was durch die Internationalität des fliegenden Personals bedingt ist (Lufthansa, 2005; o.V., 2005a).

Der direkte Kundenkontakt des Flugbegleiters ist ein Potential, das z.B. im Beschwerdemanagement, bei der Mängelbeseitigung und zur Kundenbeeinflussung hervorragend zu nutzen ist, und auch die Identifizierung einer sich wandelnden Bedürfnisstruktur der Kunden ist durch die Direktkontakte leichter möglich (vgl. Kapitel II.3.3.3). Allerdings bergen diese hochsensiblen Aufgabenstellungen auch die Gefahr von „Negativwirkungen“ in sich, nämlich dann, wenn die Qualität des Personals, d.h. Auftreten, Motivation, psychologische Fähigkeiten etc., unzureichend ist. Nach Schollmeyer (1990) ist dieser Aspekt insbesondere bei der Personalauswahl und Schulung zu berücksichtigen.

Diese neuen Anforderungsprofile an den Beruf des Flugbegleiters legen es nahe, in der vorliegenden Arbeit den Ist-Zustand zu analysieren und durch qualitative Fragestellungen – sowohl beim Kunden als auch beim Flugbegleiter – aufzuklären, ob und in welchem Umfang derartige Fähigkeiten und Eigenschaften im Berufsalltag vorzunehmen sind (vgl. Kapitel II.4.5).

4.3 Der Bordaufenthalt

Die Qualitätswahrnehmung der Kunden während des Bordaufenthaltes einer Flugreise erfolgt in hohem Maße durch eine Reihe einzelner Kontakte, die als „Moments of Truth“ bezeichnet werden (Carlzon, 1987; Carlzon, 1989; Normann, 1983; Schnitzler, 1996). Sie werden in der Literatur auch als „service encounter“ oder auch als „Kundenkontaktkette“ bezeichnet (Bitner, 1990; Shostack, 1985; Suprenant & Solomon, 1987). Die Kontakte beziehen sich sowohl auf das materielle

Umfeld, d.h. vor allem auf die Ausstattung und das Sachleistungsangebot in der Kabine, als auch auf das immaterielle Umfeld, d.h. auf die personalen Serviceleistungen und das gesamte Wirkungsgefüge der menschlichen Interaktionsprozesse zwischen Leistungserbringer und Leistungsempfänger. Nach der Terminologie von Grönroos (1982) zur Modellierung der Dienstleistungsqualität, die im Kapitel II.2.2 näher erläutert wurde, entsprechen die sächlichen Leistungen der technischen Qualität, während die personellen Leistungen dem Konstrukt der funktionalen Qualität zuzuordnen sind.

Eine solche Kundenkontaktkette ist nach Danaher und Mattsson (1994) maßgebend für das Gesamturteil, das der Kunde trifft. Ausgehend von dieser Modellvorstellung einer Kundenkontaktkette sind daher für den Aufenthalt an Bord alle relevanten Kontaktpunkte im gesamten Ablauf der Produktleistung zu identifizieren und systematisch zu ordnen, wobei die chronologische Orientierung sinnvoll erscheint. Es werden in einer „Line of Visibility“ die Punkte hervorgehoben, bei denen der Kunde mit dem Produkt in Berührung kommt (Hafner, 1998). Aus Anbietersicht ist dieses Kontaktmodell implizit zu erweitern um jene Aspekte, die für den Kunden unsichtbar sind, die aber doch indirekt am Zufriedenheitsbildungsprozess beteiligt sind. Diese verdeckten Leistungen oder Attribute tragen nach Hafner (1998) ganz wesentlich zur Qualitätswahrnehmung und zur Qualitätsbeurteilung bei und sind daher bei der Analyse von Einflussgrößen auf die Kundenzufriedenheit zu berücksichtigen.

Im Vordergrund des Interesses aus der Sicht des Kunden stehen zunächst die Punkte, die er sehen und erleben kann. Sie sind in Abbildung 13 dargestellt. Die folgenden Aussagen basieren auf internen Dokumenten und Informationen der Deutschen Lufthansa.



Abbildung 13: Kundenkontaktpunktkette für den Aufenthalt an Bord

Die Kontaktpunktkette wird im Folgenden genauer betrachtet, wobei nicht nur die für den Kunden sichtbaren Aktivitäten, sondern auch die verdeckten Aufgaben des Flugbegleiters angesprochen werden.

Betretten des Flugzeuges: Der Kunde gewinnt den ersten Eindruck beim Betreten des Flugzeuges. Hier wird er vom Flugbegleiter begrüßt. Auch die Ausstattung und Sauberkeit des Flugzeuges wird am Anfang registriert, wenn der Platz gesucht und das Handgepäck verstaut wird. Für viele Gäste ist dies eine außergewöhnliche Situation: Sie müssen sich an eine völlig neue Umgebung anpassen, und das Empfinden kann von Angst, Unsicherheit, Aufregung bis zur Faszination reichen. Bereits hier erwartet der Kunde vom Flugbegleiter neben einem gepflegten äußeren Erscheinungsbild Freundlichkeit, Hilfsbereitschaft bei der Sitzplatzfindung und erste Hinweise darauf, dass auch später noch eine individuelle Betreuung möglich ist. Unsichtbar für den Kunden ist die zusätzliche Aufgabe der Flugbegleiter, den Ablauf

so zu organisieren und zu koordinieren, dass keine Stockungen entstehen und ein pünktlicher Abflug gewährleistet wird.

Sitzplatzeinnahme: Hier zählt für den Kunden der Eindruck des Sitzplatzes, der sich vor allem durch Art und Anordnung der Sitze sowie durch die Sitzabstände bestimmt. Der Flugbegleiter hat die Aufgabe, falls sich der Gast durch die Sitzmöglichkeiten in seinem Wohlbefinden eingeschränkt fühlt, die Unzufriedenheit des Passagiers zu dämpfen, indem er beispielsweise zusätzliche Kissen und Decken bringt, auf noch mögliche freie Sitzplätze hinweist, überflüssiges Gepäck abnimmt und verstaut oder andere platzschaffende Maßnahmen ergreift, um so die möglichen Unzulänglichkeiten zumindest teilweise in den Augen des Passagiers zu kompensieren.

Lesematerial: Der Fluggast erwartet eine gewisse Auswahl an Zeitungen und Zeitschriften. Der Flugbegleiter hat Wünsche nach bestimmten Zeitungen entgegenzunehmen, Zeitungen in einer höflichen Weise zu verteilen und bei Nichtvorhandensein von gewünschten Zeitungen und Zeitschriften den Fluggast auf alternative Angebote hinzuweisen.

Emergency Informationen: Es gibt eine Reihe von Sicherheitsbestimmungen, über die der Flugbegleiter informiert. Diese müssen dem Passagier so vermittelt werden, dass er sie nachvollziehen kann, ihre Bedeutung für die Sicherheit erkennt und sie ggf. seinen persönlichen Bedürfnissen unterordnet (z.B. das Verbot des Rauchens). Der Flugbegleiter muss während dieser Informationsvermittlung vom Kunden als souverän wahrgenommen werden, denn er trägt – auch wenn es dem Kunden nicht bewusst ist – die Verantwortung für die Sicherheit aller Flugzeuginsassen.

Spielzeug für Kinder: Durch das spezielle Eingehen auf die „Kleinen“, welches neben der Bereitstellung von Spielsachen auch das Angebot kindergerechter Menüs beinhaltet, soll dem Kind – und damit auch den Eltern und den Mitreisenden – der Flug angenehmer gemacht werden und ein Quengeln und Weinen möglichst vermieden werden. Die entsprechenden Vorbereitungen richten sich nach der Anzahl der Kinder und sind vom Flugbegleiter vorab zu treffen. Eine ansprechende Kinderbetreuung wirkt nicht nur auf die Kleinen und ihre Familien, sondern auch auf die mitreisenden Passagiere positiv. Die Flugbegleiter müssen auch unter dem

Aspekt hilfsbereit sein, dass die kleinen Fluggäste von heute die potenziellen Kunden von morgen sind.

Kopfhörer verteilen: Durch das Austeilen von Kopfhörern soll der Gast die Möglichkeit haben, sein individuelles Audio- und Videosystem zu benutzen.

Aperitif und Cocktailsnack: Eine kleine Aufmerksamkeit soll den ersten Hunger und Durst stillen. Da die Essensvorbereitungen nach dem Start einige Zeit in Anspruch nehmen, soll damit auch die Zeit überbrückt werden.

Saunatücher: Der Kunde erhält vom Flugbegleiter heiße Erfrischungstücher, um sich vor dem Essen zu erfrischen. Dabei ist es eine zusätzliche Aufgabe der Flugbegleiter, durch Blickkontakt Ansprechbarkeit zu signalisieren, um so mögliche kleinere Probleme des Fluggastes bereits frühzeitig wahrzunehmen.

Mahlzeiten- und Getränkeservice: Um den Aufenthalt an Bord so angenehm wie möglich zu gestalten, werden je nach Tageszeit ein Frühstück, Mittag- oder ein Abendessen sowie begleitende Getränke nach Wunsch serviert. Der Kunde erwartet, dass das Essen ansehnlich zubereitet ist, in angemessener Zeit verteilt wird und Getränke bei Bedarf nachgereicht werden. Der Flugbegleiter hat vorab die Aufgabe, die angebotenen Alternativen des Menüs zu erläutern, während der Mahlzeit abzuschätzen, ob der Passagier noch einen Wunsch hat, und schließlich das Geschirr in angemessener Zeit einzusammeln.

Inflight Unterhaltung: Das Unterhaltungsangebot umfasst Audio- und Videoprogramme. Bei dem Angebot kommt es auf eine ausgewogene Mischung der Inhalte an, damit die unterschiedlichen Interessen der Passagiere abgedeckt werden können. Die verschiedenen Altersgruppen sind zu berücksichtigen. Neben dem Entertainmentprogramm werden auch Nachrichten und Neuigkeiten vermittelt. Der Flugbegleiter ist sowohl für die Erklärung der Bedienung des Systems als auch für auftretende Probleme zuständig.

Inflight Shopping: Dem Fluggast steht eine breite Facette an Möglichkeiten zur Verfügung, während des Fluges hochwertige Waren zu erwerben. Der Flugbegleiter berät den Kunden und führt das Verkaufsgeschäft durch.

Kopfhörer Einsammeln und Aufräumen: Dieser Serviceschritt ist vom Flugbegleiter zu nutzen, um in Erfahrung zu bringen, ob alles in Ordnung war. Damit können mögliche Servicedefizite noch vor dem Verlassen des Flugzeuges abgeklärt und eventuell entschärft werden.

Verabschiedung: Ein letzter Dank und eine paar verbindliche Worte vom Flugbegleiter sollen bewirken, dass der Aufenthalt an Bord vom Kunden positiv im Gedächtnis erhalten bleibt.

Für die Business- und First Class ist der Service vom Ansatz her in den wesentlichen Punkten identisch. Es zeigen sich jedoch hinsichtlich des Komforts erhebliche Abweichungen. Das betrifft vor allem die Sitzausstattung, das größere Platzangebot, die Darbietung der Speisen und Getränke und das Unterhaltungsangebot. Der Service wird außerdem um einige weitere „Hilfeleistungen“ erweitert. So wird dem Fluggast der höheren Klassen nach Betreten des Flugzeuges die Garderobe abgenommen, es wird vor dem Essen eine Menükarte mit den zur Auswahl stehenden Gerichten gereicht, und es gibt ein Amenity Kit mit Utensilien, wie z.B. einer Schlafmaske etc.. Außerdem ist die Betreuungsdichte größer, d.h. durch die geringere Flächennutzung in diesem Bereich ist der Flugbegleiter für eine geringere Anzahl von Fluggästen zuständig und kann ggf. schneller reagieren. Die unterschiedlichen Leistungen lassen es sinnvoll erscheinen, die Buchungsklasse bei der Auswertung der empirischen Ergebnisse als diskriminierende Variable zu berücksichtigen, da vermutlich moderierende Effekte vorliegen.

Aus dieser Auflistung der Kontaktpunkte während des Bordaufenthaltes wird ersichtlich, dass beinahe bei jeder Sachleistung der Flugbegleiter als Vermittler beteiligt ist und die Servicefunktion eine große Rolle spielt. Diese herausgehobene Funktion des Flugbegleiters bestätigt nochmals die Notwendigkeit, dass in Anlehnung an die Modellvorstellungen von Grönroos (1982) neben den technischen Faktoren die funktionale Dimension in das Untersuchungsmodell zu integrieren ist,

und dass die Untersuchung der Kundenzufriedenheit auf beiden Dimensionen aufbauen muss.

4.4 Entwicklung eines Bordleistungsmodells

4.4.1 Einflussgrößen der Kundenzufriedenheit

Im Vergleich mit Dienstleistern anderer Branchen haben sich Fluglinien lange Zeit hauptsächlich auf die Sicherheit im Flugbetrieb und auf die Technik konzentriert. Dies sind Qualitätskriterien, die zweifellos objektiv einen hohen Stellenwert aufweisen. Sie werden jedoch auf Grund der gesetzlichen Normen und der hohen Regelungsdichte im Luftverkehr vom Fluggast inzwischen als selbstverständlich vorausgesetzt. Die Aufgabe des Monitoring über die Einhaltung gesetzlicher Standards und Vorschriften obliegt dabei nationalen Behörden.

Auch bei dem Unternehmen Deutsche Lufthansa, das in dieser Arbeit beispielhaft zur Durchführung der empirischen Studie herangezogen wird, wird den Kunden durch die lange und fachlich fundierte Tradition ein hohes Sicherheitsgefühl vermittelt. Im Zentrum der Lufthansa-Leistungen steht zunächst die fliegerische Kompetenz. Die technische Perfektion des Flugzeuges und ein Höchstmass an Sicherheit sind heutzutage für den Lufthansa-Kunden selbstverständlich (Claasen, 1991). Die Garantie der Sicherheit gilt generell auch für die anderen Fluggesellschaften.

Der Kunde muss sich bei einer Flugreise sowohl vor Antritt der Reise, d.h. beim Kauf des Flugtickets, als auch während des Fluges, auf die Versprechen des Anbieters verlassen und an die Qualität des Produkts glauben. In der Literatur spricht man bei dieser Art der Qualitäten von Vertrauensqualitäten, auf die in Kapitel II.2.2 bereits näher eingegangen wurde (Bitner & Zeithaml, 1996). Beim Flug wird die Qualität der Basisleistung, d.h. die Sicherheit des Flugzeugs, die Funktionstüchtigkeit der Geräte etc., vom Kunden als selbstverständlich vorausgesetzt. Daher werden im Verlauf dieser Arbeit die technischen Eigenschaften des Fluggerätes nicht tiefergehend beleuchtet, denn sie stellen keine variablen Größen dar, die für die Erzeugung der Kundenzufriedenheit während des Bordaufenthaltes eine Relevanz besitzen. Eine

variable Größe ist dagegen die Art und Ausgestaltung der Bordleistungen, die sich aus Sach- und Serviceleistungen zusammensetzen.

Nach Untersuchungen von Wagner und Fastenhammer (2003) ist die angebotene Qualität der Produkte und der Serviceleistungen während des Aufenthaltes in der Kabine ein wichtiges Kriterium für die Wahl einer Fluggesellschaft. Auch Pompl (1991), Sterzenbach (1999) und Umlauf (1975) weisen in ihren Studien dem Bordaufenthalt eine große Bedeutung für die Wahl einer Fluggesellschaft zu.

Damit eine Abschätzung des Einflusses einzelner Elemente auf die Kundenzufriedenheit erfolgen kann, ist es erforderlich ein geeignetes Untersuchungsmodell zu entwickeln, das eine differenzierte Betrachtung der Dimensionen ermöglicht. Hierzu wird auf die Erkenntnisse im Theorieteil zurückgegriffen, die in der Bewertung der Modelle und in den Schlussfolgerungen zusammengefasst sind (vgl. Kapitel II.2.3 bzw. II.3.4). Demnach sind die Modellvorstellungen von Grönroos (1982) (Unterscheidung von technischer und funktionaler Dimension) und die Modelle von Bender (1991) und Rapp (1995) eine brauchbare Grundlage für die vorliegende Untersuchung. Diesen Vorstellungen folgend sind in dem Bordleistungsmodell zunächst ein technisch/materieller Faktor (die Infrastruktur und das materielle Angebot an Bord) und ein menschlicher Faktor (die Betreuung durch den Flugbegleiter) zu unterscheiden. In Anlehnung an Rapp (1995) werden bei der technisch/materiellen Komponente weitere Differenzierungen vorgenommen, wobei auf die Empfehlungen von Bauer et al. (2006) zurückgegriffen wird, der Hoteldienstleistungen untersucht hat. Demnach sind bei den Einflussfaktoren möglichst konkrete, objektbezogene Teilleistungen zu definieren, die die Besonderheit des Untersuchungsgegenstandes berücksichtigen und eine umfassende Beurteilung ermöglichen. Auch Hribek und Schmalen (2000) sind der Auffassung, dass bei komplexen Konstrukten die Dimensionen und die Indikatoren aufgabenbezogen hergeleitet werden müssen.

Ein erster Ansatz für die Strukturierung der Bordleistungen kann aus der Lufthansa Bordbefragung gewonnen werden (vgl. Kapitel II.3.3.3). Außerdem wird eine Untersuchung von Sterzenbach (1999) herangezogen, der die Faktoren Komfort, Unterhaltung, Verpflegung und Bordservice als Einflussgrößen für die Kundenzufriedenheit herausgearbeitet hat. Hinsichtlich der Relevanz weiterer

Elemente wurden im Hause der Deutschen Lufthansa zusätzlich Expertengespräche durchgeführt. Unter Berücksichtigung der Literaturlauswertung und der vorliegenden Erfahrungen sind demnach für den Bordaufenthalt die folgenden Faktoren als maßgeblich anzusehen:

- Flugzeug
- Sitz
- Flugbegleiter
- Catering
- Unterhaltung.

Nach Backhaus et al. (1996) ist eine kausale Beziehung dann gegeben, wenn eine Veränderung des Faktors x eine Veränderung bei der Zielgröße y hervorruft. Entsprechend dem Zielkonzept des Anbieters, nach dem alle Bordleistungen den Kunden zufrieden stellen sollen, wird daher postuliert, dass alle fünf Faktoren einen positiven Einfluss auf die Kundenzufriedenheit ausüben (Hypothese 1). Unter dem Begriff Flugzeug werden die Infrastruktureinrichtungen der Flugzeugkabine zusammengefasst. Der Sitz wird als wichtiger Einflussfaktor explizit berücksichtigt und erhält daher eine eigene Dimension. Das Catering und das Unterhaltungsangebot sind sehr unterschiedliche Leistungselemente, die bzgl. ihres Einflusses auf die Kundenzufriedenheit getrennt anzusprechen sind. Der Flugbegleiter stellt den menschlichen Faktor im Kontext der Bordleistungen dar. Der Zusammenhang ist in Abbildung 14 dargestellt.

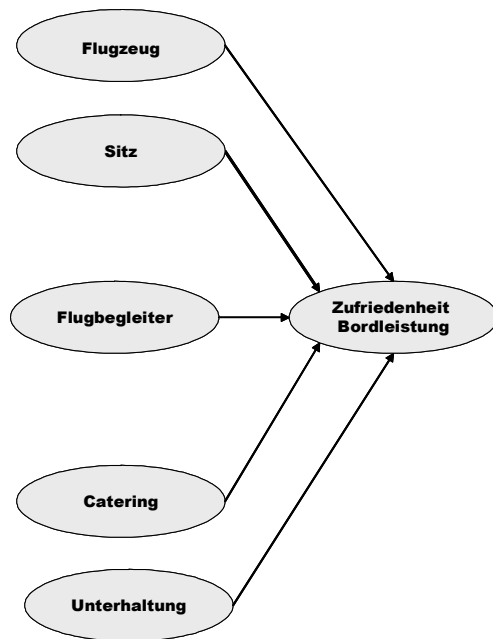


Abbildung 14: Einflussgrößen der Kundenzufriedenheit

4.4.2 Funktion des Flugbegleiters

Die Sonderrolle des Flugbegleiters als Betreuer und Ansprechpartner wurde bereits im Kapitel II.4.1 und II.4.2 eingehend dargestellt. Darüber hinaus stehen die technisch/materiellen Dimensionen und der Flugbegleiter beim Bordaufenthalt in einem engen Zusammenhang. Das soll durch zusätzliche Befunde nochmals untermauert werden.

Bei der Studie von Bauer et al.(2006) zu den Hoteldienstleistungen hat sich herausgestellt, dass im Rahmen des Leistungsspektrums von Premium-Hotels die menschliche Komponente eine besondere Bedeutung hat. Die Personalleistungen, vor allem die Rezeption, und „alle interaktionsgeprägten Aktivitäten“ werden in dieser Studie „als entscheidende Determinanten der Zufriedenheitsbildung“ angesehen (Bauer et al., 2006, S.545). Auch in weiteren Studien konnte die Wichtigkeit und der starke Einfluss des Kontaktpersonals für das Zufriedenheitsurteil nachgewiesen werden: z. B. von Crosby und Stephens (1987) in einer Studie im Versicherungsbereich; von Hütter (2000) für den Bankenbereich, von Brown und Schwartz (1989) für medizinische Dienste und von Westbrook (1981) für den Kleidungsverkauf.

Die zwischenmenschlichen Kontakte werden vom Kunden offenbar sehr intensiv erlebt und sind von daher besonders wichtige „Augenblicke der Wahrheit“ oder „Moments of Truth“ (vgl. Kapitel II.4.3). Dies sind die Momente, bei denen sich der Mitarbeiter und der Kunde sozusagen „in die Augen schauen“, d.h. die Leistung des Anbieters wird erst durch diesen Konfirmationsprozess vom Kunden erlebt. Suprenant und Solomon (1987) definieren den „service encounter“ als „the dyadic interaction between customer and service provider“.

Zu ähnlichen Ergebnissen kommt auch eine Studie von Braun und Weisenburger (2004), bei der die Kundenzufriedenheit im Bereich der Weinvermarktung untersucht wurde. Die Autoren stellen fest, dass die Qualitätsbewertungen des Produktes „Wein“ weniger von den eigentlichen Eigenschaften der Ware selbst, sondern in starken Maße vom Dienstleistungsumfeld bestimmt werden, wobei die persönlichen Beziehungen, d.h. das Auftreten und die Ausstrahlung der Winzerfamilie, offenbar eine große Rolle spielen. Die personellen Hintergründe sind demnach ursächlich für eine positive Produktbewertung. Möglicherweise sind die Kunden sogar bereit, eine geringere Produktqualität höher zu bewerten, wenn sie dafür konstant freundlich und zuvorkommend bedient werden (Braun & Weisenberger, 2004). Derartige Kausaleffekte sind daher nicht zu vernachlässigen. Auch Scharnbacher und Kiefer (1998) gehen soweit, dass sie dem Service oder anderen Zusatzleistungen eine größere Rolle für die Entstehung von Kundenzufriedenheit zubilligen, als der Kernleistung.

Entscheidend für die Wahrnehmungen und Empfindungen des Kunden ist nach diesen Auffassungen also nicht, was beabsichtigt ist und sachlich geboten wird, – vielleicht sogar auch nicht, welchen tatsächlichen Wert die Sachleistungen haben – sondern entscheidend ist, was im Kopf der Kunden emotional ankommt. Damit wird den „human factors“, d.h. den personenbezogenen Komponenten, eine zentrale Bedeutung für die Erzeugung von Kundenzufriedenheit zugesprochen (Braun & Weisenburger, 2004).

Für die vorliegende Arbeit ist daraus die Hypothese abzuleiten, dass dem Flugbegleiter als Einflussfaktor der Kundenzufriedenheit im Vergleich der Größen das stärkste Gewicht zukommt, und dass er darüber hinaus die Wahrnehmung und Bewertung der Bordprodukte beeinflusst (Hypothese 2).

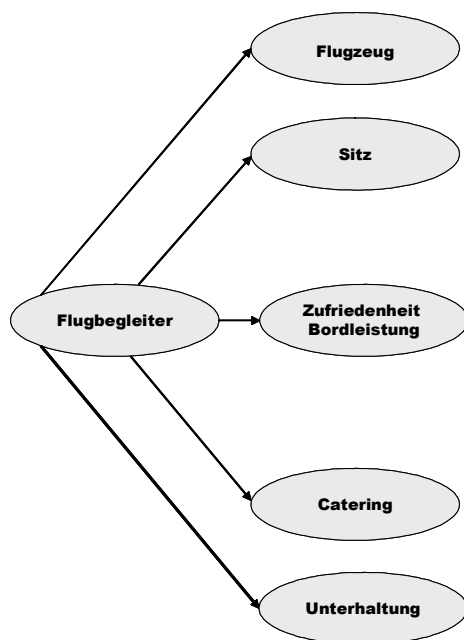


Abbildung 15: Direkter Einfluss des Flugbegleiters auf die Produktbewertung bzw. die Kundenzufriedenheit

Die meisten Studien betonen neben der Wichtigkeit der menschlichen Interaktion für die Bewertung von Zufriedenheit die Notwendigkeit, branchenspezifische Besonderheiten zu berücksichtigen (z.B. Bauer et al. (2006)). Insbesondere bei den relativ begrenzten räumlichen Bedingungen einer Flugzeugkabine und den Zwängen der zumindest zeitweise vorhandenen „Eingeschlossenheit“ kommt dem menschlichen Faktor vermutlich eine große Bedeutung zu. Mitarbeiter und Kunden stehen dort zwangsweise in einer persönlichen Beziehung zueinander.

Spezielle Forschungsergebnisse dazu wurden nicht gefunden. Allerdings wird bei der Studie von Hribek und Schmalen (2000) zur Patientenzufriedenheit im Krankenhaus- und Reha-Bereich auf die besonderen Bedürfnisse der Patienten und auf die besonderen Rahmenbedingungen, die aus dem Umfeld resultieren, hingewiesen. Die Nutzung der materiellen Leistungen und der Infrastruktur ist an Bord eines Flugzeuges vielfach nur mit Hilfe des Flugbegleiters möglich – sie werden sozusagen „vermittelt“, und es stellt sich die Frage, ob die Bewertung der Leistung des Flugbegleiters sich auch über die Sachgüter bzw. Infrastruktur definiert. Im Modell sind diesbezüglich entsprechende Verbindungen zu berücksichtigen, d.h. das Untersuchungsmodell muss neben dem direkten Einfluss des Flugbegleiters auf

die Kundenzufriedenheit bzw. die Produkte auch die indirekten Einflüsse abbilden. Derartige Einflüsse werden insbesondere in der erwähnten Studie von Braun und Weisenburger (2004) hervorgehoben. Sie sind in Abbildung 16 dargestellt. Die Hypothese dazu lautet, dass der Flugbegleiter die Kundenzufriedenheit über die Vermittlung des materiellen Leistungsangebots beeinflusst (Hypothese 3).

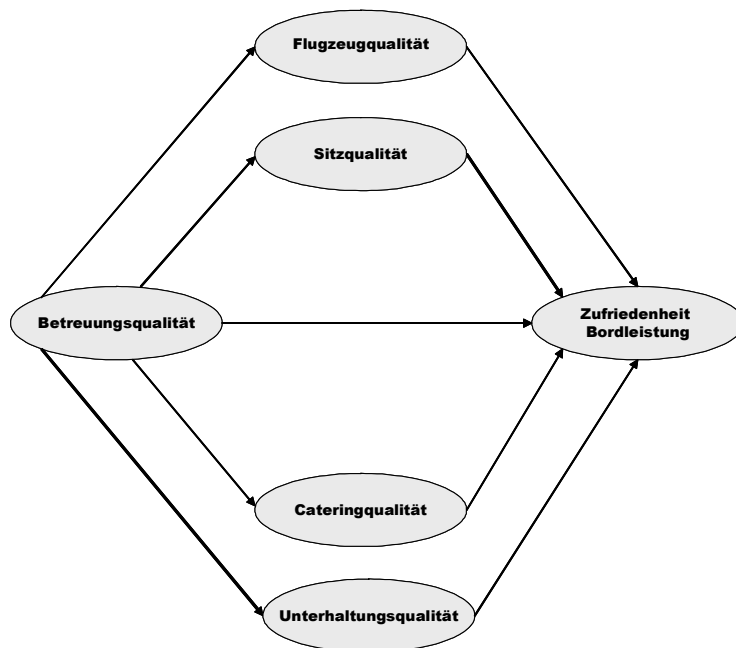


Abbildung 16: Indirekter Einfluss des Flugbegleiters auf die Kundenzufriedenheit

Um die Auswirkungen der Kundenzufriedenheit beurteilen zu können, eignet sich nach empirisch bestätigten Erkenntnissen (z.B. Rapp (1995)) das Loyalitätskonstrukt (vgl. Kapitel II.1.5 und Kapitel II.2.2). Diesen Empfehlungen folgend wird in das Bordleistungsmodell der Kundenzufriedenheit als endogener Faktor die Loyalität eingeführt. Damit lassen sich die Auswirkungen der Kundenzufriedenheit auf den Geschäftserfolg beurteilen (Abbildung 17). Die Hypothese lautet, dass sich die Kundenzufriedenheit positiv auf die Loyalität auswirkt (Hypothese 4).

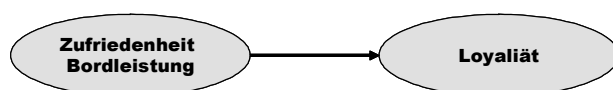


Abbildung 17: Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Loyalität

4.4.3 Modellaufbau und Zusammenfassung der Hypothesen

Die erarbeiteten Einflussgrößen der Kundenzufriedenheit beim Bordaufenthalt werden auf der Basis der in Kapitel II.4.4.1 vorgenommenen Spezifizierungen in einem Untersuchungsmodell zusammengefasst. Es ist in Abbildung 18 dargestellt.

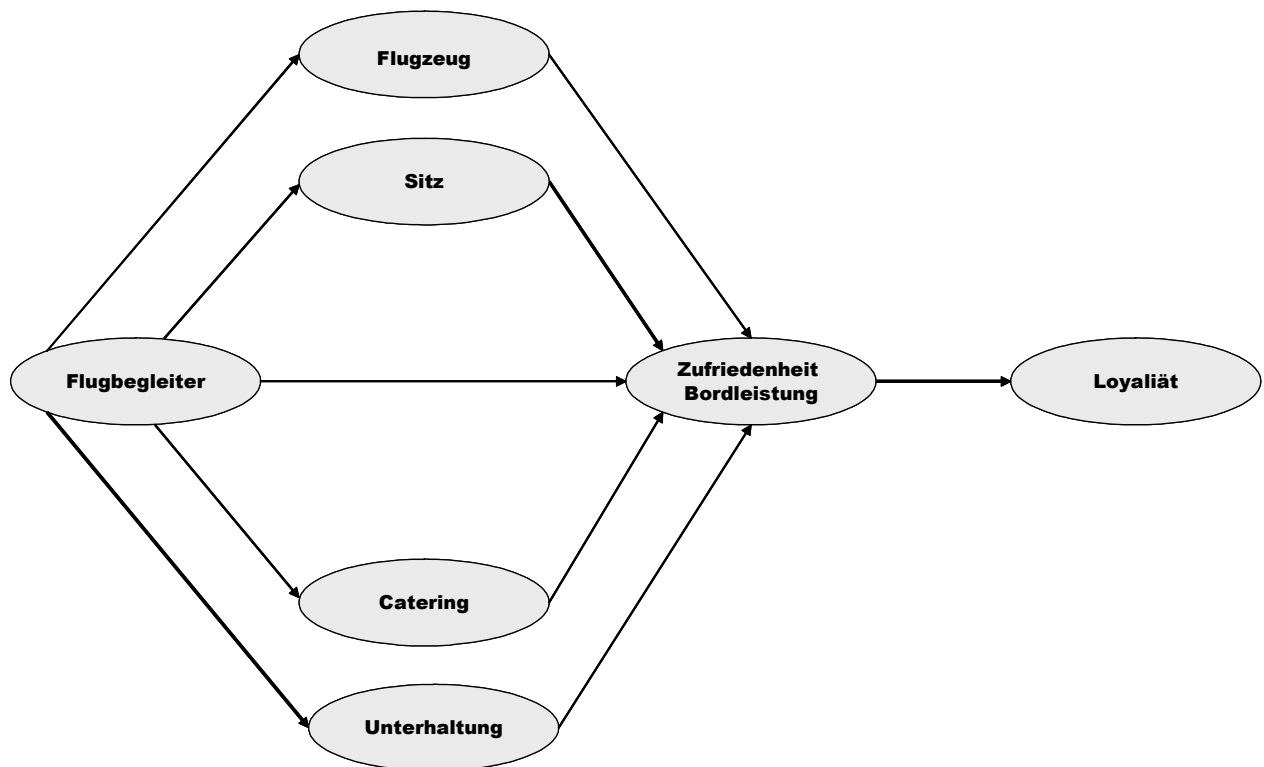


Abbildung 18: Bordleistungsmodell der Kundenzufriedenheit

Durch die Pfeile werden die Wirkungsketten visualisiert. Die Pfeilstrukturen zeigen, dass alle Faktoren einen direkten Einfluss auf die Zufriedenheit Bordleistung ausüben und diese wiederum die Loyalität beeinflusst. Auch die indirekten Effekte, d.h. die Einflussnahme des Flugbegleiters auf die Sachgüter, werden durch entsprechende Pfade dargestellt.

Zur besseren Übersicht werden die erarbeiteten vier Hypothesen nochmals explizit aufgeführt:

Hypothese 1: Der Flugbegleiter und die Sachleistungen (Catering, Sitz, Flugzeug und Unterhaltung) haben jeweils einzeln einen positiven Einfluss auf die Zufriedenheit mit der Bordleistung.

Hypothese 2: Der Flugbegleiter hat den stärksten Einfluss auf die Kundenzufriedenheit und beeinflusst die Wahrnehmung der Bordprodukte.

Hypothese 3: Der Flugbegleiter beeinflusst die Kundenzufriedenheit auch indirekt über die Vermittlung des materiellen Leistungsangebots.

Hypothese 4: Die Kundenzufriedenheit hat einen positiven Einfluss auf die Loyalität.

Moderierende Effekte

In einem weiteren Schritt wird im Rahmen der vorliegenden Arbeit der Einfluss möglicher Unterschiede in den Nutzergruppen untersucht. Vor dem Hintergrund der insgesamt heterogenen Nutzerstruktur erscheint es sinnvoll, Einflüsse von Drittvariablen in die Analysen mit einzubeziehen.

Am Beispiel der in Kapitel II.4.3 herausgearbeiteten Besonderheiten der Buchungsklassen ergeben sich folgende Fragen:

Führt die Berücksichtigung von Moderatorvariablen bei der Analyse des Zusammenhangs zwischen dem Flugbegleiter und der Kundenzufriedenheit zu unterschiedlichen Wirkungszusammenhängen?

Ergeben sich für die verschiedenen Faktoren des Modells Unterschiede in der Höhe der Zufriedenheitsniveaus bei verschiedenen Nutzergruppen?

Für die Frage, welche Kunden- bzw. Buchungsmerkmale bei der vorliegenden Studie als moderierende Effekte untersucht werden sollen, sind nach Erkenntnissen von Bruhn, Fuchs und Grossheutschi (2002) zunächst die gewählten Buchungsklassen relevant. Weinmann (1998) empfiehlt, nach Selbstzahlern (Privatreisende) und Nicht-Selbstzahlern (Geschäftsreisende) zu unterscheiden. Diese Auffassung vertritt auch Sterzenbach (1999). Zur Berücksichtigung weiterer

Faktoren wird auf die Bordbefragung zur Kundenzufriedenheit der Deutschen Lufthansa zurückgegriffen, die im Kapitel II.3.3.3 erläutert wurde. Demnach können aus der Sicht der Praxis insgesamt die folgenden Faktoren als relevant gelten:

- die Buchungsklasse
- der Reisegrund
- das Beschwerdeverhalten
- die Flugerfahrung
- die Nationalität

Außerdem ist es aus Firmensicht von Interesse, ob Miles and More Kunden eine Abweichung hinsichtlich der Einflussgrößen der Kundenzufriedenheit aufweisen und eventuell ein anderes Zufriedenheitsniveau erreichen als Nicht-Miles and More Teilnehmer.

Durch die Modelluntersuchung können die funktionalen Aspekte der Bordbetreuung und die besonderen Aufgabenstellungen des Flugbegleiters nur unzureichend erfasst und aufgeschlüsselt werden. Die Modelluntersuchung der Kundenzufriedenheit wird daher ergänzt durch qualitative Fragestellungen zum Flugbegleiter, die im folgenden Kapitel erläutert werden.

4.5 Qualitative Fragestellungen zum Flugbegleiter

4.5.1 Die Rolle des Flugbegleiters bei Problemsituationen

Die Wahrnehmungen und die subjektiven Bewertungen der Leistungen des Flugbegleiters durch den Kunden werden vor allem durch qualitative Aspekte bestimmt, die bei empirischen Analysen nicht zu vernachlässigen sind, da daraus Maßnahmen zur Verbesserung der Ausgestaltung des Service abgeleitet werden können. Chenet, Tyan und Money (2000, S.490) bedauern z.B. in ihren Untersuchungen, dass „the research methodology had to be limited to a quantitative approach. A qualitative survey would have added some interested insights“. Meyer und Dornach (1998) bekräftigen, dass Kundenzufriedenheitserhebungen nicht ausschließlich mit standardisierten und merkmalsorientierten Fragebögen

durchgeführt werden sollten, da in diesem Fall die Gefahr besteht, dass die Aussagen von Kunden in eine strenges „Begriffskorsett“ gezwängt werden (Meyer & Dornach, 1998, S.33), und auch Zeithaml et al. (1990) empfehlen die Berücksichtigung qualitativer Dimensionen. Hribek und Schmalen (2000) betonen in ihrer Untersuchung der Patientenzufriedenheit in Krankenhäusern und Rehabilitationseinrichtungen, dass sich im Rahmen der Modellierung der relevanten Teilleistungen kein Konsens über deren Bedeutung ergeben habe. Sie empfehlen daher, ergänzend qualitative und quantitative Studien durchzuführen.

Diesen Überlegungen folgt die vorliegende Arbeit, indem sie einen qualitativen Block in den Erhebungsansatz aufnimmt, der sich vor allem mit dem Flugbegleiter beschäftigt. Wie im Kapitel II.4.4 erläutert, kommt dem Flugbegleiter als „Produktvermittler“ im Flugzeug eine große Bedeutung zu. Die Frage nach dem „Wie“, d.h. nach dem Verhalten des Flugbegleiters, stellt sich insbesondere dann, wenn Problemsituationen auftreten und der Flugbegleiter als „Mädchen für alles“ in Aktion tritt, denn die Interaktion zwischen Mitarbeiter und Kunden kann sowohl positive oder auch negative Wirkungen haben (Meyer & Westerbarkey, 1991). Daraus ergeben sich wichtige Bezüge zur Kundenzufriedenheit.

Mängelbeseitigung

Die Zufriedenheit des Fluggastes mit dem Bordaufenthalt wird primär bestimmt durch ein standardisiertes Leistungsangebot, das im Normalfall gewährleistet, dass die Kundenbedürfnisse bestmöglich befriedigt werden. Aber es können an Bord auch Situationen oder Umstände auftreten, die vom Kunden als negativ oder mangelbehaftet eingestuft werden. Ausgehend von den im Kapitel II.1.2 erläuterten Modellvorstellungen zum C/D Paradigma, die davon ausgehen, dass die Kundenzufriedenheit auf einem Vergleichsprozess beruht, sind die wahrgenommenen Mängel den nicht erfüllten Erwartungen zuzurechnen. Laut Homburg (2006) kommt es bei negativer Disconfirmation zu Unzufriedenheit. In der Regel wird in solchen Fällen der Flugbegleiter angesprochen und um Beseitigung der Mängel gebeten.

Um in diesen Problembereich einen Einblick zu gewinnen, müssen die Mängel identifiziert und hinsichtlich ihrer Häufigkeit bewertet werden. Hierbei ist auch der Flugbegleiter selbst auf Grund einer möglicherweise falschen oder unzulänglichen Reaktion in die Mängelbetrachtung einzubeziehen. Neben dem Gewicht, das dem Flugbegleiter im Rahmen des Mängelspektrums zukommt, ist auch zu untersuchen, an welchen Merkmalen der Kunde die negativen Erfahrungen festmacht. Umgekehrt stellt sich in dem Zusammenhang auch die Frage, welche Merkmale des Flugbegleiters beim Kunden einen positiven Eindruck hervorrufen. Sowohl aus den Mängeln als auch aus den positiven Kennzeichen lassen sich Hinweise für Verbesserungsmaßnahmen ableiten.

Hentschel (1992) bestätigt die Bedeutung dieser Mängelproblematik und kommt darüber hinaus zu dem Befund, dass negative Vorfälle von Kunden eher erinnert werden als positive. Robinson (1980) hält weiterhin fest, dass emotionale Erfahrungen mit höherer Wahrscheinlichkeit aufgezählt werden, als unemotional neutrale Erfahrungen.

Reaktionsverhalten des Flugbegleiters

Da der Flugbegleiter die zentrale Ansprechperson im Falle eines Problems während des Bordaufenthaltes darstellt, bezieht sich eine weitergehende Fragestellung auf das Reaktionsverhalten des Flugbegleiters im Falle der aktiven Inanspruchnahme dieser Servicefunktion durch den Kunden. Die daraus resultierenden Wahrnehmungen kennzeichnen die menschlichen Interaktionsfähigkeiten der Flugbegleiter und können beim Kunden Ärger oder auch positive Erinnerungen nach sich ziehen, die im Gedächtnis haften bleiben. In der Literatur wird dieser Prozess „Service Recovery“ genannt (Fornell & Wernerfelt, 1987). Es existieren zahlreiche theoretische und empirische Studien zu diesem Thema: z.B. Boshoff und Allen (2000), Bolton, Smith und Wagner (1999), Bitner, Booms und Tetreault (1990), Hoffman, Kelley und Rotalsky (1995)1995, Kelly, Davis und Hoffmann (1993), Tax, Brown und Chandrshekar (1998), Spreng; Harrel and Mackoy (1995).

Relevant für die vorliegende Untersuchung ist die Erkenntnis, dass nach Zeithaml und Bitner (2000) die Leistungen von Mitarbeitern bei der Produktvermittlung vom

Kunden in sehr unterschiedlicher Weise wahrgenommen werden können. Im vorliegenden Fall könnten also – je nachdem wie der Flugbegleiter seine Funktion ausfüllt - sowohl Verstärker- als auch Kompensationseffekte auftreten. Um diesen Phänomenbereich zu untersuchen, erscheint es sinnvoll, bei der Kundenbefragung von Szenarien auszugehen, in denen Unzulänglichkeiten und Mängel im Leistungsangebot fiktiv vorgegeben und die Ausgleichs- oder Verstärkungspotentiale des Flugbegleiters hinterfragt werden. Vor allem die Ausgleichswirkung bei der Wahrnehmung von Produktmängeln ist in diesem Zusammenhang von Interesse.

Diese Frage geht von der Annahme aus, dass dem menschlichen Faktor gerade im Falle von Unzulänglichkeiten (z.B. kaltes Essen, defekter Sitz) eine große Bedeutung zukommt, da es ihm oft möglich ist, diese auszugleichen. In empirischen Untersuchungen kommen Bitner et al. (1990; 1994) und Zeithaml und Bitner (2000) zu dem Befund, dass je nachdem wie der Mitarbeiter auf solche Vorfälle reagiert, beim Kunden die Situation als besonders positiv oder negativ erinnert wird. Bitner et al. (1994) haben auch nachgewiesen, dass die Fähigkeit von Angestellten, „richtig“ auf Probleme/Mängel zu reagieren, zu erhöhter Kundenzufriedenheit führen kann. Materielle Defekte oder Schwierigkeiten an Bord von Flugzeugen lassen sich während des Fluges nur selten völlig beseitigen. Dem Flugbegleiter kommt in solchen Situationen die Aufgabe zu, einen sofortigen Ausgleich zu schaffen, so dass der Passagier möglichst die verbleibende Flugzeit wieder genießen kann. Für den Fall, dass technische Probleme kurzfristig nicht zufriedenstellend beseitigt werden können, geht Grönroos davon aus, dass besonders positiv erlebte funktionale Leistungen diese Unzufriedenheit ausgleichen können (Grönroos, 1984, 1990).

Neben den positiven Wirkungsmechanismen des Betreuungsapparats sind auch negative Effekte in Betracht zu ziehen, die möglicherweise vom Flugbegleiter ausgehen können. Ein inkompetentes Verhalten des Flugbegleiters könnte die Negativwirkung von Produktmängeln noch verstärken oder auch eine gute Produktqualität in der Wahrnehmung beschädigen. Verbesserungen in diesem Bereich sind jedoch stark davon abhängig, ob dem Flugbegleiter die Wirkungszusammenhänge überhaupt bewusst sind. Wegen der Bedeutung dieser Bewusstseinsbildung, die nach Studien von Stock-Homburg (2006) sowohl die Einstellung als auch das Verhalten von Mitarbeitern bestimmt, wird diese

Fragestellung in den empirischen Ansatz der vorliegenden Arbeit aufgenommen. Das heißt konkret, dass eine zweite Befragung konzipiert wird, die sich nicht an den Kunden, sondern an den Flugbegleiter richtet. Das folgende Kapitel erläutert den theoretischen Hintergrund.

4.5.2 Selbsteinschätzung der Flugbegleiter

Bereits in älteren Untersuchungen von Schneider, Parkington und Buxton (1980) zur Kundenzufriedenheit im Bankwesen wurde gefordert, dass bei empirischen Studien zu dieser Thematik sowohl Daten von Kunden als auch von Angestellten erhoben werden sollten. Schneider und Bowen (1995) vertreten die Annahme, dass Mitarbeiter, die im direkten Kundenkontakt stehen, eine sehr gute Vorstellung von der Zufriedenheit ihrer Kunden haben. Parasuraman, Zeithaml und Berry (1990) sind der Auffassung, dass die Untersuchung von Kundenzufriedenheit sich nicht nur auf externe Kunden stützen sollte, sondern auch wichtige Informationen durch interne Erhebungen gewonnen werden können.

Ausgehend von der im Kapitel II.1.2.3 beschriebenen Attributionstheorie, nach der die Zuordnung der Verantwortlichkeit bei der Mängelbeurteilung eine große Rolle spielt (eigenes versus fremdes Verschulden) erscheint es daher erforderlich, die Kundenzufriedenheit nicht nur aus Kundensicht, sondern auch aus der Sicht des Flugbegleiters zu analysieren (Richnis, 1983; Taylor, 1994). Bei Mängeln könnte der Flugbegleiter z.B. der Meinung sein, dass der Kunde „selbst Schuld“ ist, und dass die Kundenzufriedenheit dadurch nicht beeinträchtigt wird. Hinzu kommt, dass nach den Erkenntnissen der Attributionstheorie eigene Fehler der Mitarbeiter weniger oft eingestanden und statt dessen viel mehr die Fehler dem Produkt angelastet werden. Daraus resultiert die Frage, ob und in welchem Umfang der Flugbegleiter selbst die Kundenzufriedenheit einschätzen kann, und wie er sich selbst in seiner Rolle als Betreuer- und Produktvermittler sieht.

Erkenntnisse dazu sind aus betrieblicher Sicht von Interesse und können in das Qualitätsmanagement einbezogen werden. Die Aufgabenstellung und die Ausbildung der Flugbegleiter zielt zwar grundsätzlich darauf ab, die Kunden zufrieden zu stellen, es erscheint jedoch für mögliche Verbesserungsmaßnahmen

von Bedeutung, das Bewusstsein des Flugbegleiters für dieses Problem und den vermuteten Zielerreichungsgrad zu analysieren. Mitarbeiterbefragungen sind hierzu besonders geeignet (Schreier, 2006). Nach Untersuchungen von Stock-Homburg (2006) ist die Kundenorientierung und die Interaktionsfähigkeit der Mitarbeiter bei der Erzeugung von Kundenzufriedenheit eine wichtige Perspektive.

Eine Voraussetzung für ein gutes Interaktionsmanagement ist darin zu sehen, dass die Flugbegleiter über die Wahrnehmungen der Fluggäste Bescheid wissen und die tatsächlich vorhandene Kundenzufriedenheit richtig einschätzen können. Wenn die Art der Kundenorientierung der Mitarbeiter bekannt wäre und Defizite offen gelegt würden, könnten nach Stock-Homburg (2006) durch entsprechende Maßnahmen Verhaltensänderungen bewirkt und damit auch Effekte für die Verbesserung der Kundenzufriedenheit erzielt werden. Zu dieser Problematik soll die Befragung der Flugbegleiter einen Beitrag leisten, die im Kapitel III.1.2 und III.2.2 des empirischen Teils der Arbeit erläutert wird.

III. Empirischer Teil

1. Methodik

Zur empirischen Überprüfung der im vorangegangenen Kapitel aufgeworfenen Fragen wurden zwei Studien entworfen. Die erste Studie hat das Ziel, die Einflussgrößen der Kundenzufriedenheit beim Bordaufenthalt und die Funktion des Flugbegleiters im Rahmen des Bordleistungsspektrums aus Kundensicht durch eine Befragung von Fluggästen zu analysieren, während die zweite Studie darauf ausgerichtet ist, die Funktion des Bordpersonals aus der Sicht des Flugbegleiters durch eine Befragung der Flugbegleiter selbst genauer aufzuschlüsseln. Zu jeder Studie wurden Daten erhoben. Eine detaillierte Beschreibung der Stichproben, der verschiedenen Messinstrumente, der Durchführung der Befragungen sowie der eingesetzten Analyseverfahren erfolgt im folgenden Kapitel.

1.1 Studie I: Befragung der Fluggäste

1.1.1 Stichprobe

Die Daten wurden im Zeitraum von Januar bis Juli des Jahres 2006 erhoben. Die Stichprobe konzentrierte sich entsprechend der Zielsetzung der empirischen Untersuchung ausschließlich auf Lufthansa-Fluggäste. Das Unternehmen Deutsche Lufthansa wurde bereits im Kapitel II.3.3 vorgestellt. Mit der Lufthansa wurde ein Unternehmen gefunden, das bereit war, den nötigen Rahmen für die empirischen Untersuchungen bereitzustellen und der Autorin den Zugang zu hauseigenen Datenbanken zu gestatten. Es kann außerdem hinsichtlich seines Qualitätsverständnisses als beispielhaft gelten, da in diesem Unternehmen der Service als Schlüssel zur Kundenzufriedenheit und Kundenbindung angesehen wird. Die Deutsche Lufthansa wurde daher exemplarisch als Partner für die vorliegende Untersuchung ausgewählt.

Der Stichprobenumfang betrug 3100 Fluggäste. Die Auswahl der Stichprobe wurde auf Fluggäste beschränkt, die innerhalb des letzten Jahres mindestens einen Lufthansa Flug genutzt hatten. Hierdurch wurde sichergestellt, dass eigene

Erfahrungen vorlagen und sich die Probanden ein differenziertes und fundiertes Bild über die Bordleistungen der Airline bilden konnten. Ihre Meinung war somit nicht ausschließlich auf die Werbung oder auf „Mund-zu-Mund“ Propaganda begründet. Zudem war die Gefahr einer Verzerrung durch extreme situative Einflüsse am Befragungstag, die z.B. bei Erstnutzungen durchaus zustande kommen könnten, minimiert.

Auf Grund der globalen Dimensionen und vielfältigen Ausprägungen des Luftverkehrsmarktes wurde die Untersuchung auf den Transatlantikverkehr konzentriert, damit die Rahmenbedingungen abgegrenzt werden können und die Kundenerwartungen von vergleichbaren Voraussetzungen bestimmt werden. Durch die Beschränkung auf ein Zielgebiet waren ein relativ homogenes Gästekollektiv und ein homogenes Betreuungsumfeld gewährleistet. Ferner konnte auf Grund der Flugdauer ein ausreichend langer Kontakte mit den Bordleistungen unterstellt werden. Kunden mit anderen interkontinentalen Zielgebieten, z.B. die Kunden der Asienrouten, wurden bewusst nicht erfasst, da hier besondere Erwartungen vorliegen, die nicht Gegenstand der vorliegenden Untersuchung sind. Das gleiche gilt für die Fluggäste des Charter- oder Urlaubsverkehrs, die nicht in die Untersuchung einbezogen wurden (vgl. Kapitel I.2).

Die Stichprobe wurde auf der Basis des Quotaverfahrens zusammengestellt, d.h. es wurde eine bewusste Auswahl getroffen (Berekhoven, Eckert, & Ellenrieder, 2001; Schnell, Hill, & Esser, 1992). Als bestimmendes Merkmal wurde hierbei der Status des Kunden gewählt. Dadurch konnten gezielt gewisse Anzahlen an Base Kunden (nur einfache Miles and More Teilnehmer), an Frequent Travellern und an Senatoren befragt werden. Zusätzlich wurde hinsichtlich der Buchungsklasse ein in etwa gleicher Anteil von Economy- und Businesskunden angestrebt.

Zur Gewährleistung der Datenqualität wurden aus Reliabilitätsgründen nur diejenigen Fragebögen in die Analyse einbezogen, bei denen mindestens 50% der Fragen zur Gesamtzufriedenheit und zu den Zufriedenheitsdimensionen beantwortet wurden. Auf dieser Basis konnten insgesamt $N_K = 939$ Fragebögen von Fluggästen gewonnen werden, die grundsätzlich für die weitergehenden quantitativen Analysen der Kundenzufriedenheit geeignet erschienen. Dies bedeutet eine Rücklaufquote

von 30%. In der nachfolgenden Tabelle ist die Zusammensetzung der Stichprobe durch charakteristische univariate Maßzahlen im Einzelnen dargestellt.

Tabelle 2: Zusammensetzung der Stichprobe der Fluggäste

(N_K = 939)

	Anzahl Personen	Anteil in Prozent
Reisehäufigkeit (Anzahl Flüge pro Jahr)		
weniger als 5	256	27%
5 bis 15	410	44%
16 bis 30	169	18%
mehr als 30	101	11%
Reisehäufigkeit LH (Anzahl Flüge mit LH pro Jahr)		
weniger als 5	519	55%
5 bis 15	292	31%
16 bis 30	89	10%
mehr als 30	37	4%
Miles & More Status		
Nichtteilnehmer	118	13%
Base	360	38%
Frequent Flyer	240	26%
Senator	194	21%
keine Angabe	26	3%
Reiseklasse		
Economy	489	52%
Business	409	44%
First	33	4%
keine Angabe	8	1%
Nationalität		
deutsch	400	43%
amerikanisch	434	46%
sonstige	78	8%
keine Angabe	27	3%
Reisegrund		
geschäftlich	570	61%
privat	364	39%
Geschlecht		
männlich	700	75%
weiblich	215	23%
keine Angabe	24	3%
Alter		
jünger als 29	103	11%
30 bis 39	250	27%
40 bis 49	264	28%
50 bis 59	181	19%
älter als 60	114	12%
keine Angabe	27	3%

*Abweichungen von 100% auf Grund von Rundungsfehlern

Demnach haben nur etwa ein Viertel der Befragten mit weniger als fünf Flugreisen im letzten Jahr relativ geringe Flugerfahrungen, d.h. man kann von einem erfahrenen Fluggastkollektiv ausgehen. Die Economy Class wurde von etwa der Hälfte (52%) der Fluggäste gewählt, der Rest fällt in die höherwertigen Buchungsklassen. Beim Reisegrund überwiegt mit 61% der geschäftliche Anteil. Nur 13% der Kunden hatten keine Miles & More-Mitgliedschaft. Bei der Nationalität sind deutsche Kunden mit 43% vertreten, die US-Bürger stellen mit 46% die größte Nutzergruppe. Beim Geschlecht sind mit 75% die Männer stärker vertreten. Hinsichtlich des Alters der Fluggäste gehören über die Hälfte zur Altersgruppe der 30-50-jährigen.

Die Zusammensetzung der Stichprobe lässt also bezüglich der persönlichen Fluggastmerkmale keine extreme Auffälligkeiten erkennen, die zu einer Verzerrung der Ergebnisse führen könnten.

1.1.2 Messinstrument

Wie bereits bei den Messverfahren der Kundenzufriedenheit in Kapitel II.1.4 des Theorieteils beschrieben, wurde entschieden, subjektive Verfahren zur Messung und Operationalisierung der Kundenzufriedenheit heranzuziehen. Das Konstrukt der Kundenzufriedenheit beim Bordaufenthalt wird mittels Fragebogen erforscht.

Um die Validität zu gewährleisten, wurde der entwickelte Fragebogen zunächst durch verschiedene Mitarbeiter der Deutschen Lufthansa unter fachlichen und betrieblichen Aspekten und hinsichtlich des Personenschutzes begutachtet. Zur Absicherung der gewählten Dimensionen wurden intensive Expertengespräche im Hause der Deutschen Lufthansa geführt. Dadurch konnte sichergestellt werden, dass die aus vorhandenen Forschungsergebnissen (vgl. Kapitel II.4.4) abgeleitete Faktorstruktur nicht nur wissenschaftlichen Überlegungen, sondern auch den Anforderungen der Praxis gerecht wird. Es ist folglich davon auszugehen, dass die Einflussgrößen der Kundenzufriedenheit durch die Faktorstruktur ausreichend genau erklärt werden. Diese qualitativen Vorstudien erschienen notwendig, um neben den theoretisch gewonnenen Modellannahmen einen praktischen Einblick in das vorliegende Untersuchungsumfeld zu gewinnen. Die Wichtigkeit eines solchen zweistufigen Vorgehens betont auch Bungard (2004), der für quantitative

Forschungsansätze fordert: „Organisationsforschung an Hand qualitativer Verfahren sollte in der Regel, vor allem bei einem neuen Untersuchungsfeld, der quantitativen Forschung vorangehen“.

Der erste Teil des Fragebogens enthält zum einen die Fragen zur quantitativen Beurteilung der Einflussgrößen der Kundenzufriedenheit, die im Rahmen der Entwicklung des Bordleistungsmodells (vgl. Kapitel II.4.4.2) herausgearbeitet worden sind. Hierbei handelt es sich um die fünf Faktoren:

- Flugzeug
- Catering
- Sitz
- Unterhaltung
- Flugbegleiter.

Ein weiterer Abschnitt des Fragebogens enthält die Fragen zu den Zielgrößen des Modells. Hierbei handelt es sich um die Faktoren:

- Zufriedenheit Bordleistung und
- Loyalität.

Die gewählten Faktoren werden jeweils mit zwei bis sieben Indikatoren operationalisiert. Bei der Modellierung der Indikatorstruktur wurde auf die Items der in Kapitel II.3.3.3 erläuterten Bordbefragung, auf Items der SRD-Airline-Benchmarking Studie des KUBE-Projekts (Schneider & Zeprzalka, 2004) und auf Informationen des Flugpersonals der Deutschen Lufthansa zurückgegriffen.

Den Empfehlungen von Güthoff (1995) und Bauer, Grether und Schlieder (2000) folgend wird die Zufriedenheit mit den einzelnen Items bei den Einflussgrößen direkt abgefragt. Auch Hribek und Schmalen (2000) betonen, dass die direkte Messung der Kundenzufriedenheit der indirekten Messung vorzuziehen ist und empfehlen eine Zufriedenheitsskala, bei der die Probanden dem Bezugsobjekt einen von mehreren vorgegebenen Zufriedenheitsgraden zuordnen müssen. Die entsprechende Frage lautet: „Wie zufrieden sind Sie mit ...?“ (z.B. der Freundlichkeit der Flugbegleiter).

Zur Beantwortung wird eine sechsstufige Likert-Skala verwendet, mit den beiden Endpunkten „äußerst zufrieden“ (1) und „überhaupt nicht zufrieden“ (6). Eine sechsstufige Skala gilt in der deutschen Literatur auch deshalb als intuitiv verständlich, da sie sich an das deutsche Schulnotensystem anlehnt (Ilzarbe, 2005).

Bei den Faktoren Kundenzufriedenheit Bordleistung und Loyalität werden jeweils zwei Indikatoren verwendet, mit denen das Konstrukt gemessen werden kann. Die Kundenzufriedenheit Bordleistung wird mit den Indikatoren Erwartungserfüllung und Gesamturteil zur Bordzufriedenheit gemessen, während der Faktor Loyalität als endogene Variable - einer Empfehlung von Pimpl (2001) folgend - durch die Indikatoren Wiederkauf und Weiterempfehlung operationalisiert wird. Auch für diese Indikatoren wird eine sechsstufige Likert-Skala verwendet. Eine Übersicht über die Faktoren und die zugehörigen Indikatoren enthält Abbildung 19.

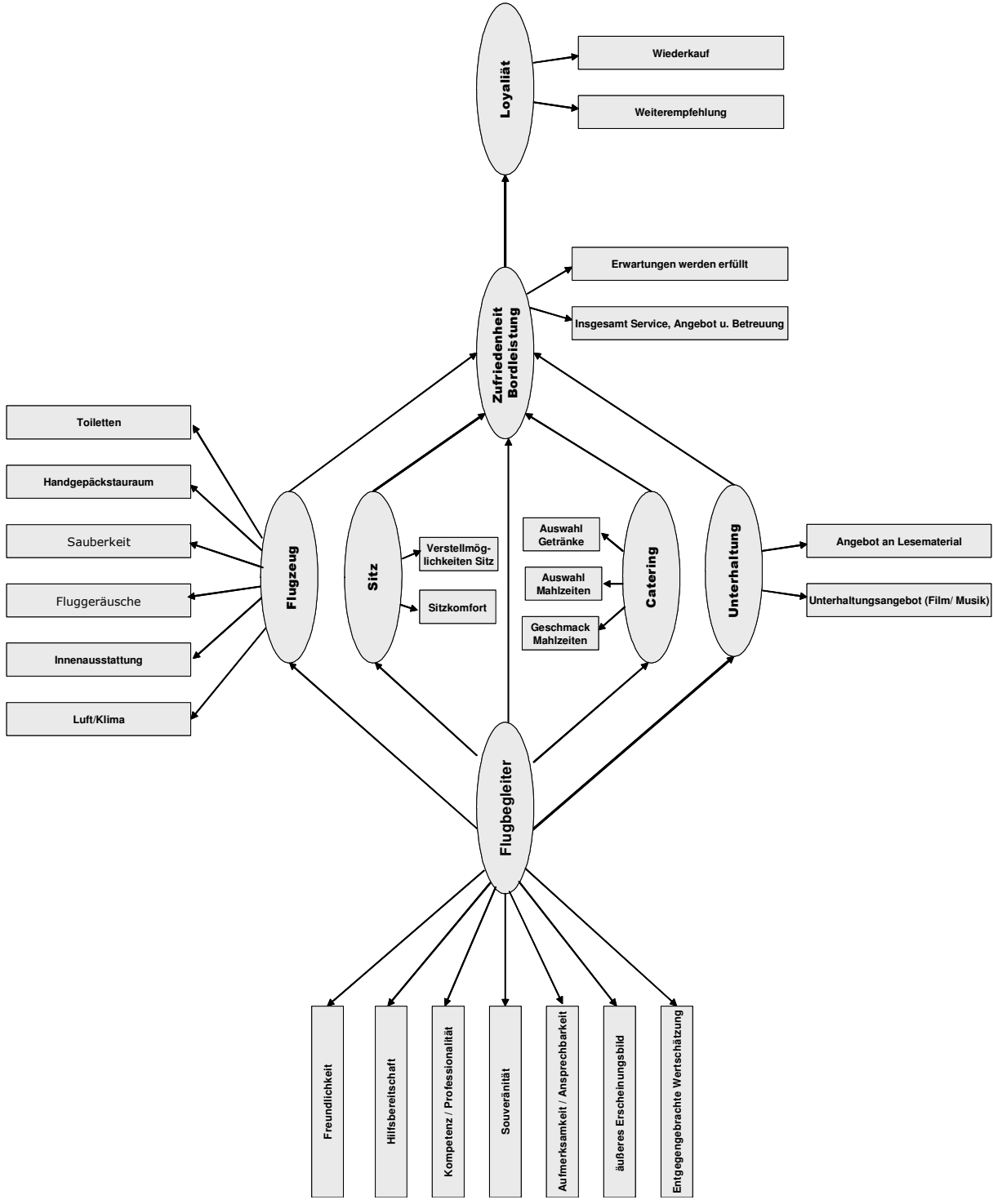


Abbildung 19: Bordleistungsmodell mit Indikatoren

Im zweiten Teil des Fragebogens werden die qualitativen Fragestellungen behandelt. Hierbei handelt es sich überwiegend um offene Fragen, die die Befragten schriftlich beantwortet haben. Der Fragebogen wurde im Sommer 2005 einem Pretest von 30 potentiellen Fluggästen unterzogen. Ziel des Pretests war es, die von Scharnbacher und Kiefer (1998) geforderte Vollständigkeit des Fragebogens, die Begrifflichkeit und die Verständlichkeit der Fragen, die Neutralität von Formulierungen sowie die Logik der Fragenreihenfolge zu überprüfen. Die potentiellen Passagiere füllten den Fragebogen in Anwesenheit der Verfasserin aus. Sie wurden dabei gebeten, den Fragebogen zu kommentieren.

Der überwiegende Teil der Probanden ist mit dem vorgelegten Fragebogen gut zurecht gekommen. Hinsichtlich der Verständlichkeit traten jedoch einige kleinere Mängel auf. Insbesondere mussten einige Fragen „benutzerfreundlicher“ formuliert werden, da in einigen Fällen die gewählten Begriffe als zu hochgestochen oder unverständlich bemängelt wurden. Beispielsweise löste der Ausdruck Inflight Entertainment Probleme aus, denn den deutschen Fluggästen war der Begriff Inflight Entertainment zu „englisch“. Als Lösung wurde im Kundenfragebogen der Begriff durch „Musik/Unterhaltung“ ersetzt.

Da es sich bei dem Kundenfragebogen um eine sprachenübergreifende Erhebung (englisch und deutsch) handelt, wurde zudem bei der Erstellung des Fragebogens die sogenannte Translation-Backtranslation-Methode angewendet (Brislin, Walter, & Thorndike, 1973). Hierbei wurde der Fragebogen von einem zweisprachigen Übersetzer in die andere Sprache übersetzt und anschließend von einem weiteren zweisprachigen Übersetzer zurückübersetzt. Dabei sollten keine Diskrepanzen entstehen, oder diese zumindest minimiert werden.

Die Betrachtung der Beantwortungsquoten der herangezogenen Indikatoren zeigt sehr zufriedenstellende Ergebnisse. Bei den Items sind Beantwortungsquoten von 83,7 – 99,9% zu verzeichnen. Ein Ausschluss von Einzelitems auf Grund zu geringer Antwortquoten ist demnach nicht erforderlich.

Anforderungen zur Überprüfung der Messinstrumente

Inwiefern die entwickelten Messinstrumente die einzelnen theoretischen Konstrukte hinreichend präzise erfassen, hängt von der Erfüllung der Anforderungen an die Reliabilität und Validität des zu Grunde liegenden Messinstruments ab. Unter einer reliablen Messung versteht man eine messfehlerfreie Messung des Konstruktes, d.h. dass ein wesentlicher Anteil der Varianz der Indikatoren durch den zu Grunde liegenden Faktor erklärt wird (Homburg & Giering, 1996). Die Reliabilität ist eine notwendige, aber keine hinreichende Bedingung für die Validität eines Messinstruments, die angibt, inwieweit das Messinstrument auch tatsächlich das misst, was es messen soll. In der Literatur werden am häufigsten die Inhalts- und Konstruktvalidität in Zusammenhang mit der Messung von hypothetischen Konstrukten behandelt (Homburg & Giering, 1996).

Die **Inhaltsvalidität** ist gegeben, wenn die Indikatoren alle wesentlichen Aspekte und Facetten des Konstrukts umfassen (Homburg & Giering, 1996). Zur Sicherung der Inhaltsvalidität werden vorwiegend qualitative Verfahren herangezogen (Carmines & Zeller, 1979).

Die **Konstruktvalidität** zielt auf die Übereinstimmung eines hypothetischen Konstrukts (konzeptionelle Ebene) mit dem Messinstrument (operationale Ebene) ab (Churchill & Iacobucci, 2005). Sie umfasst folgende Arten (Homburg & Giering, 1996):

Konvergenzvalidität: Weisen die einem Faktor zugeordneten Indikatoren eine ausreichend starke Beziehung untereinander auf?

Diskriminanzvalidität: Ist die Beziehung der Indikatoren verschiedener Konstrukte niedriger als die Beziehung zwischen den Indikatoren desselben Konstrukts?

Nomologische Validität: Werden die Beziehungen eines Konstrukts zu anderen Konstrukten durch eine übergreifende Theorie begründet?

Zur Prüfung der Gültigkeit und Zuverlässigkeit von Messinstrumenten stehen die Reliabilitätsanalyse, die explorative Faktorenanalyse und die konfirmatorische

Faktorenanalyse zur Verfügung, die im folgenden Abschnitt kurz dargestellt werden (Homburg & Giering, 1996).

Reliabilitätsanalyse: Das Cronbach'sche Alpha bestimmt die Reliabilität einer Gruppe von Indikatoren, die ein Konstrukt messen, indem es die interne Konsistenz der Indikatoren misst (Nunnally, 1978).

Die Item-to-Total Korrelation gibt je Indikator die Korrelation dieses Indikators zu den restlichen Indikatoren desselben Konstrukts an (Bearden et al., 1989). Ist für einen Faktor das Cronbach'sche Alpha zu niedrig, so dient die Item-to-Total Korrelation als Eliminationskriterium für die Indikatoren (Homburg & Giering, 1996). Sukzessiv werden diejenigen Indikatoren mit den niedrigsten Item-to-Total Korrelationen gestrichen, bis das Cronbach'sche Alpha ausreicht.

Explorative Faktorenanalyse: Die explorative Faktorenanalyse je Faktor gibt erste Hinweise auf die Diskriminanz- und Konvergenzvalidität der Messinstrumente (Bearden & Thibaut, 1983). Zunächst soll überprüft werden, ob auch alle Indikatoren eines Faktors auf nur einen Faktor laden. Des Weiteren werden Gütemaße, wie die Faktorladungen (Diskriminanzvalidität) und der Anteil der erklärten Varianz (Konvergenzvalidität), abgeleitet (Backhaus, Erichson, Plinke, & Weiber, 2006).

Konfirmatorische Faktorenanalyse: Aus der konfirmatorischen Faktorenanalyse lässt sich eine Reihe von Gütemaßen ableiten. Sie werden unterteilt in Gütemaße, die sich auf einzelne Indikatoren beziehen, und Gütemaße, die sich auf den Faktor als Ganzes beziehen. Die Güte der Indikatoren wird mit der Indikatorreliabilität überprüft (Bagozzi & Baumgartner, 1994). Sie gibt den Anteil des einzelnen Indikators an der Gesamtvarianz des Konstrukts an.

An Hand des Signifikanztests der Faktorladungen wird überprüft, ob sich die Faktorladungen der einzelnen Indikatoren signifikant von Null unterscheiden. Die Güte des Messmodells kann an Hand der durchschnittlich erfassten Varianz (DEV) (Bagozzi & Yi, 1988) und der Faktorreliabilität (Bagozzi & Yi, 1988), d.h. dem Anteil der Informationen, die für die Erfassung einer latenten Variablen durch die zugehörigen Indikatoren zur Verfügung stehen, erfasst werden.

Die folgende Tabelle zeigt die Anforderungsniveaus für die einzelnen Gütemaße der Messmodelle auf.

Tabelle 3: Anspruchsniveau je Gütemaß nach Zinnbauer und Eberl (2004)

Gütemaß	Schwellenwert	Quelle
Reliabilitätsanalyse		
Cronbach'sche Alpha	$\geq 0,7$	Nunnally (1978)
Bei 2-3 Indikatoren	$\geq 0,4$	Peter (1997)
Item-to-Total Korrelation	$\geq 0,5$	Bearden, Netemeyer et al. (1989)
Explorative Faktorenanalyse		
Anteil erklärter Varianz	$> 50\%$	Peter (1997)
Faktorladung	$\geq 0,5$	Backhaus, Erichson et al. (2006)
Kommunalitäten bei nur einem Faktor	$\geq 0,16$	Peter (1997)
Konfirmatorische Faktorenanalyse		
Indikatorreliabilität	$\geq 0,4$	Bagozzi und Baumgartner (1994)
Faktorreliabilität	$\geq 0,6$	Bagozzi und Yi (1988)
Durchschnittlich erfasste Varianz (DEV)	$\geq 0,5$	Bagozzi und Yi (1988)
Signifikanztest der Faktorladungen (t-Test der Faktorladungen)	$\geq 1,96$ (5% Niveau)	Backhaus, Erichson et al. (2006)

Messmodelle für komplexe Konstrukte sollen anhand von mindestens zwei verschiedenen Datensätzen überprüft werden (Homburg & Giering, 1996). Dazu werden die aus den Datenerhebungen erhaltenen Gesamtstichproben per Zufallsauswahl in zwei Teilstichproben (Kalibrierungs- und Validierungsstichprobe) aufgeteilt (Homburg & Rudolph, 1997). Diesem Vorschlag folgt die vorliegende Untersuchung, d.h. es werden aus dem Gesamtkollektiv zwei Teilstichproben gebildet, und die jeweiligen Messmodelle werden anhand der beiden Stichproben überprüft.

Ergebnis der Prüfung der gewählten Faktoren

Bei allen Faktoren wurde für beide Stichproben die zu jedem Faktor unterstellte Faktorstruktur an Hand einer exploratorischen Faktorenanalyse wiedererkannt. Das positive Ergebnis ist ein erstes Indiz für eine hinreichende Konvergenz- und Diskriminanzvalidität der Konstruktmessung. Um zu klären, ob eine Reduktion der Anzahl der Indikatoren je Faktor möglich ist, wurden sie im ersten Schritt der Operationalisierung einer Reliabilitätsanalyse sowie einer exploratorischen und einer konfirmatorischen Faktorenanalyse unterzogen. Dazu werden die Daten der Validierungs- und der Kalibrierungsstichprobe herangezogen. Wie den Tabellen im Anhang A entnommen werden kann, werden sämtliche für die einzelnen Indikatoren und für den gesamten Faktor geforderten Gütemaße in der ersten Stichprobe erreicht.

Da die Kenngrößen der Item-to-Total Korrelation für alle Indikatoren im Wertebereich zwischen 0,6 und 0,91 lagen – gemäß den Empfehlungen von Bearden et al. (1989) sollte jeder Faktor eine Item-to-Total Korrelation von mindestens 0,5 aufweisen – ist eine Reduktion nicht angezeigt. Jeder Indikator weist weiterhin eine Indikatorreliabilität von größer 0,4 (Range von 0,413 bis 0,877) auf und einen t-Wert der Faktorladung von größer 1,645 (Range 13,38 bis 21,5).

Die weiteren für den Faktor geforderten Gütemaße wurden ebenfalls überprüft: Die durchschnittlich erfasste Varianz variiert zwischen 0,577 und 0,785, die Varianzerklärung durch den ersten Faktor hat eine Spannweite von 0,654 bis 0,82, die Faktorreliabilität liegt zwischen 0,849 und 0,962 und das Cronbach'sche Alpha nimmt Werte zwischen 0,84 und 0,963 an. Somit liegen alle Werte über den erforderlichen Grenzwerten.

Zusammenfassend ist festzustellen, dass die Ergebnisse aus der ersten Stichprobe durch die zweite Stichprobe bestätigt wurden, so dass im Folgenden von einer geeigneten Messung der Konstrukte Flugbegleiter, Flugzeug und Catering ausgegangen werden kann.

Da die Faktoren Sitz, Unterhaltung, Zufriedenheit Bordleistung und Loyalität nur durch zwei Indikatoren erfasst werden, ist hier ein modifiziertes Prüfverfahren

anzuwenden. Analog zum Vorgehen in den vorherigen Abschnitten wurden auch die Items dieser Faktoren zunächst einer exploratorischen Faktorenanalyse unterzogen. Eine konfirmatorische Faktorenanalyse lässt sich auf der Basis von zwei Indikatoren auf Grund einer zu geringen Anzahl von Freiheitsgraden nicht durchführen (Peter, 1997). Dazu bedarf es mindestens dreier Messvariablen. Bei der Anwendung von Kausalmodellen im Rahmen von marketingwissenschaftlichen Untersuchungen ist jedoch die Berücksichtigung von Konstrukten, die auf Basis von zwei oder sogar nur einem Indikator modelliert sind, weit verbreitet. Dies resultiert daraus, dass in empirischen Studien oftmals nicht für jede latente Variable eine Reihe reliabler und valider Indikatoren zur Verfügung steht und bei umfangreichen Kausalmodellen nur eine begrenzte Zahl von Messvariablen überhaupt berücksichtigt werden kann (Peter, 1997).

Die Integration von Konstrukten, die lediglich über einen oder zwei Indikatoren erfasst werden, stellt jedoch insofern bei größeren Modellen kein Problem dar, als solche Messkonzepte im Beziehungsgeflecht mit anderen Faktoren genügend Freiheitsgrade für eine Schätzung aufweisen (Peter, 1997). Die Verwendung einer Zwei-Indikatoren-Skala im Kontext dieser Arbeit erscheint somit zulässig. An Stelle der inferenzstatistischen Größenmaße werden für die Konstrukte mit nur zwei Indikatoren zusätzlich die explorativen Faktorladungen, die Kommunalitäten und der Pearsons'sche Korrelationskoeffizient als Gütemaße angegeben.

Da die geforderten Werte für die angegebenen Gütemasse von den untersuchten Faktoren in beiden Stichproben erfüllt werden (Ranges: Item-to-Total 0,458 bis 0,778; Kommunalitäten 0,457 bis 0,777; Explorative Faktorladungen 0,676 bis 0,881; Cronbach'sche Alphas 0,627 bis 0,974; Anteil erklärter Varianz 0,729 bis 0,889 und Korrelationen 0,458 bis 0,778), kann von einer geeigneten Messung der Faktoren Kundenzufriedenheit Bordleistung, Sitz, Unterhaltung und Loyalität ausgegangen werden. Da die geforderten Werte für die angegebenen Gütemasse beim Faktor Unterhaltung in beiden Stichproben nur sehr knapp erfüllt werden, wird der Faktor zwar nicht abgelehnt, er ist jedoch im weiteren Verlauf der Bearbeitung als „unsichere“ Variable im Auge zu behalten.

1.1.3 Durchführung der Befragung

Die Erhebungen wurden, wie bereits erläutert, in Zusammenarbeit mit der Deutschen Lufthansa durchgeführt. Bei der Planung der eigenen Untersuchungen galt es, zum einen die Qualität der Daten für die vorliegende Arbeit sicherzustellen und zum anderen, auf die Wünsche der Ansprechpartner auf Seiten des Unternehmens einzugehen. Dies gestaltete sich nicht immer einfach, da unter anderem der Datenschutz und die Interessen der Personalvertretung beachtet werden mussten.

Die Zusammenarbeit mit der Deutschen Lufthansa sah stichpunktartig folgendermaßen aus:

- Vorstellung des Forschungsvorhabens
- Vereinbarung der Kooperationen und Erstellung eines Zeit- und Projektplans
- Festlegung der Stichprobe
- Qualitative Vorstudie
- Fragebogenentwicklung
- Pretest und Fragebogenanpassung
- Vorstellung der Fragebögen beim Personalrat
- Durchführung der Befragung
- Auswertung der Daten
- Rückmeldung der Ergebnisse

Im Anschluss an den Pretest im Sommer 2005 konnte, nachdem alle Bedenken ausgeräumt und die aus Datenschutzgründen notwendigen Einschränkungen berücksichtigt worden waren, die eigentliche Datenerhebung in der ersten Jahreshälfte 2006 durchgeführt werden. Dabei wurden zwei unterschiedliche Vorgehensweisen gewählt. Ein Teil der Erhebungen wurde in Form einer Online-Befragung durchgeführt. Hierzu wurde die im Hause der Deutschen Lufthansa vorliegende Miles and More Datenbank genutzt. Die Befragungsteilnehmer wurden per E-Mail zu der Befragung eingeladen. Ein zweiter Teil der Befragung wurde aus Validitätsgründen im Abflugbereich (am Gate) von Lufthansa Flügen nach Nordamerika von der Verfasserin selbst vorgenommen. Hier wurden die Passagiere

mündlich angesprochen und gebeten, den Fragebogen direkt auszufüllen, wodurch die Autorin für eventuelle Rückfragen zur Verfügung stand. Die Befragung fand an unterschiedlichen Wochentagen statt, so dass eine Mischung von Fluggästen mit verschiedenen Reisezwecken (Geschäfts- und Privatreisen) erreicht werden konnte. Durch den zweiten Teil der Befragung war gewährleistet, dass eine gewisse Anzahl von Kunden einbezogen wird, die nicht Miles and More Teilnehmer sind. Zudem wurde diese Direktbefragung als Kontrollgruppe herangezogen, um mögliche Unterschiede zwischen der Online- und Nichtonline-Befragung aufzudecken. Durch die Befragung am Gate wurden 254 Fragebögen gewonnen, dies entspricht einem Anteil von 27% der in die Auswertung eingebrachten Fälle.

Die Beantwortung des Fragebogens nahm ca. 10 bis 15 Minuten in Anspruch. Sie überschreitet damit nicht die von Salcher (1995) empfohlene Maximallänge. Hinsichtlich des Zeitpunkts der Befragung wurden die Empfehlungen von Meyer und Dornach (1998) berücksichtigt. Sie plädieren dafür, die Befragung unabhängig vom konkreten Käuferlebnis durchzuführen, um sicherzustellen, dass die Kundenzufriedenheitsmessungen situationsunabhängig sind und die Tagesperformance des Anbieters ausgeblendet wird. Demzufolge wurde eine Befragung der Kunden direkt nach oder während des Fluges ausgeschlossen und stattdessen die Vorabflugszeit gewählt. Bei der E-Mail-Aufforderung ist von einem zeitlichen Abstand zum letzten Flugerlebnis auszugehen.

Zusammenfassend ist als wesentliches Merkmal des Befragungsansatzes festzuhalten, dass es sich bei der Erhebungsmethode um eine ex post Befragung mittels Fragebogen handelt, wobei zum einen die Zufriedenheit mit einzelnen Leistungselementen des Bordaufenthaltes erhoben, und zum anderen auch die Gesamtzufriedenheit mit dem Bordaufenthalt abgefragt wird. Zur Bewertung der Gesamtzufriedenheit mit dem Bordaufenthalt wird der endogene Faktor Loyalität in die Befragung einbezogen. Die Daten wurden für eine EDV-Bearbeitung aufbereitet und mit geeigneten statistischen Verfahren ausgewertet, die im folgenden Kapitel erläutert werden.

1.1.4 Analyseverfahren

Wie sich bei der Überprüfung geeigneter Untersuchungsmethoden herausgestellt hat, sind die von der Fluggesellschaft Deutsche Lufthansa vorgehaltenen Instrumente zur Messung der Kundenzufriedenheit kaum dazu geeignet, den Einfluss der Flugbegleiter auf den komplexen Prozess der Zufriedenheitsbildung bei Flugreisen wissenschaftlich genauer aufzuschlüsseln. Um die bestimmenden Faktoren bezüglich ihrer Bedeutung ordnen und bewerten zu können, war daher ein eigenes Auswertungskonzept zu entwickeln.

1.1.4.1 Kausalanalyse zur Untersuchung der Einflussgrößen

Die Wahl eines geeigneten statistischen Untersuchungsverfahrens muss sich an den Fragestellungen orientieren, die im Rahmen der Modellentwicklung formuliert worden sind (siehe Kapitel II.4.4.2). Für die Messung der Einflussgrößen der Kundenzufriedenheit ist nach Veröffentlichungen von Bauer et al. (2006) die Kausalanalyse besonders geeignet. Auch Homburg und Werner (1998) und Homburg und Pflesser (1999) sehen das Verfahren vor dem Hintergrund der Ableitung von Maßnahmen als besonders geeignet an, die Wichtigkeit der einzelnen Leistungsparameter auf die Kundenzufriedenheit herauszuarbeiten, wobei die indirekte Berechnung von Wichtigkeiten als besonders valide gilt. Das wird durch eine Reihe von Studien belegt. Dazu gehören z.B. die Studien von Ilzarbe (2005) zur Wirkung von Einflussgrößen der Kundenzufriedenheit in der Automobilindustrie; eine Studie von Rapp (1995) ebenfalls für die Automobilbranche und eine Untersuchung von Braun und Weisenburger (2004) zur Kundenzufriedenheit bei der Weinvermarktung. Diesen Erfahrungen folgend wird das Verfahren der Kausalanalyse daher in der vorliegenden Arbeit zur Untersuchung der quantitativen Fragestellungen zur Kundenzufriedenheit beim Bordaufenthalt herangezogen. Dafür spricht auch, dass in einer neueren Studie von Bauer et al. (2006) die Methode zur Untersuchung der Kundenzufriedenheit bei Hoteldienstleistungen erfolgreich eingesetzt wurde. Da in dieser Studie der Einfluss von personellen Faktoren, z.B. die Ansprache von Hotelgästen an der Rezeption, herausgearbeitet und als bedeutsam erkannt werden konnte ist im Analogieschluss zu erwarten, dass mit diesem

Verfahren auch die möglichen Einflüsse des Flugbegleiters auf die Kundenzufriedenheit ausreichend genau bestimmt und die Bedeutung dieses persönlichen Faktors im Vergleich zu den anderen Bordleistungen abgeschätzt werden können. Dazu werden im ersten Arbeitsschritt die im Theorieteil formulierten Hypothesen überprüft (vgl. Kapitel II.4.4.2).

Die Kausalanalyse stellt ein Verfahren des Structural Equation Modeling dar (Homburg & Baumgartner, 1995). Sie ermöglicht die Überprüfung von kausalen Abhängigkeiten zwischen bestimmten Merkmalen. Diese kausalen Abhängigkeiten werden in Form eines Hypothesensystems formuliert. Für die aufgestellten Beziehungen wird im Anschluss geprüft, ob sie mit empirisch gewonnenem Datenmaterial übereinstimmen. Die Kausalanalyse besitzt damit einen konfirmatorischen Charakter, d.h., sie ist den hypothesenprüfenden statistischen Verfahren zuzuordnen. Sie hebt sich von der Allgemeinheit der strukturprüfenden Verfahren durch die Tatsache ab, dass es mit ihr auch möglich ist, Beziehungen zwischen latenten, d.h. nicht direkt beobachtbaren theoretischen Variablen zu überprüfen (Backhaus et al., 2006).

Das Strukturgleichungsmodell kann man dabei in zwei Teile unterteilen: in das Strukturmodell und das Messmodell. Das Strukturmodell bildet dabei die aufgestellten Beziehungen zwischen den theoretischen Konstrukten ab und entspricht dem regressionsanalytischen Denkansatz. Innerhalb dieses Strukturmodells unterscheidet man zwischen den exogenen latenten Variablen (den unabhängigen Variablen) und den endogenen latenten Variablen (den abhängigen Variablen). Die Messmodelle der endogenen und exogenen Variablen bilden die Beziehungen zwischen den latenten Variablen und den zugehörigen empirischen Indikatoren ab und entsprechen dem Denkansatz der konfirmatorischen Faktorenanalyse (Backhaus et al., 2006; Homburg & Baumgartner, 1995).

Grundlage der Kausalanalyse bildet das folgende Modell theoretischer Gleichungen, die die hypothetischen Beziehungen zwischen den Variablen beschreiben:

- (1) $\eta = B \eta + \Gamma \xi + \zeta$
 (2) $y = \Lambda_y \eta + \varepsilon$
 (3) $x = \Lambda_x \xi + \delta$

Gleichung (1) beschreibt hierbei das Strukturmodell und die Gleichungen (2) und (3) beschreibt die faktorenanalytischen Messmodelle der endogenen und exogenen Variablen. Abbildung 20 stellt diese Gleichungen nochmals grafisch dar:

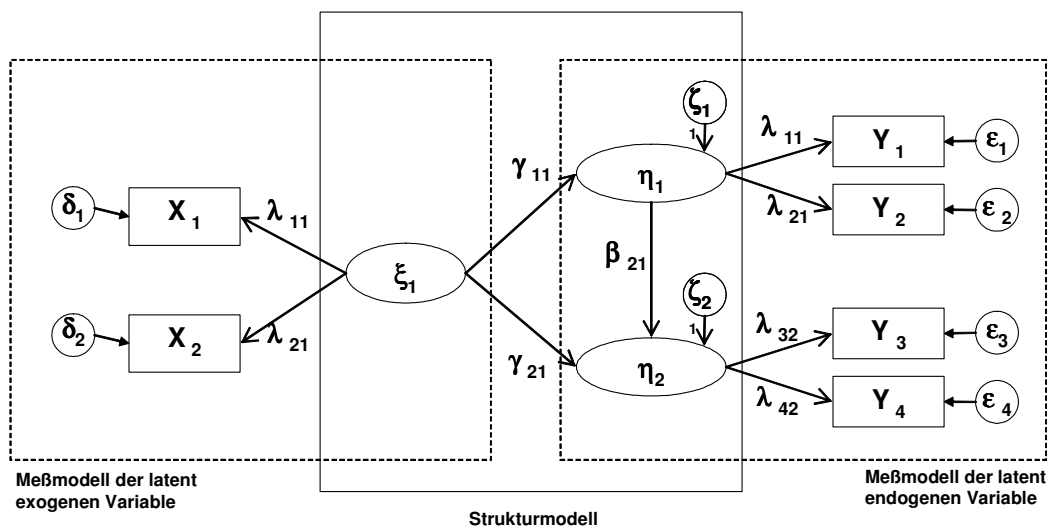


Abbildung 20: Pfaddiagramm eines vollständigen Strukturgleichungsmodells nach (Backhaus et al., 2006, S.355)

Wie sowohl die mathematischen Gleichungen als auch die grafische Darstellung des Pfaddiagramms zeigen, berücksichtigt die Kausalanalyse ausdrücklich Messfehler. Dies ist bei verhaltenswissenschaftlichen Untersuchungen mit überwiegend latenten Konstrukten von besonderer Relevanz, da es ansonsten zu Verzerrungen der Ergebnisse kommen könnte (Hilbert & Raithel, 2004).

Die Beziehungen zwischen den hypothetischen Konstrukten werden auf Basis der Kovarianzen bzw. Korrelationen zwischen den Indikatorvariablen berechnet. Aus diesem Grunde findet man auch häufig den Namen Kovarianzstrukturanalyse für die Kausalanalyse. Ziel der Kausalanalyse ist die bestmögliche Anpassung des theoretisch aufgestellten Modells an die empirisch erfassten Daten bzw. Kovarianzen. Im Anschluss daran wird mit Hilfe einer Reihe von Gütemaßen überprüft, inwieweit die im Rahmen der Modellschätzung ermittelten

Kovarianzmatrix mit der Spezifikation des Strukturgleichungsmodells konsistent sind und das Modell somit akzeptiert werden kann (Backhaus et al., 2006; Großkurth).

Die Analysen werden mit dem Softwarepaket Amos 6.0 durchgeführt (Arbuckle, 2003).

Anpassungsmaße für Kausalmodelle

Die Anpassungsmaße für Kausalmodelle kann man in globale und lokale Anpassungsmaße unterteilen. Die lokalen Gütemaße für die Messmodelle wurden bereits im Rahmen der Ausführungen zu den Messinstrumenten dargestellt.

Zur Diagnose der globalen Anpassungsgüte von Kausalmodellen steht eine Reihe von Gütemaßen zur Verfügung. Sie basieren alle auf dem Vergleich zwischen der vom Modell reproduzierten Kovarianzmatrix mit der empirischen Kovarianzmatrix und geben Aufschluss, wie gut die in den Modellhypothesen aufgestellten Beziehungen insgesamt durch die empirischen Daten widergespiegelt werden (Homburg & Baumgartner, 1995).

In der vorliegenden Arbeit sollen die gebräuchlichsten Gütemaße zur Anwendung kommen, so dass bei einer kombinierten Anwendung ganzheitliche Aussagen über die Anpassungsgüte des Kausalmodells möglich sind. Diese globalen Gütemasse und die für sie geforderten Anforderungsniveaus sind in folgender Tabelle angeführt.

Tabelle 4: Globale Anpassungsmaße für Kausalmodelle nach Zinnbauer und Eberl (2004, S.21)

Gütemaß	Schwellenwert	Quelle
χ^2 / df	$\leq 5,0$	Wheaton, Muthén et al. (1977)
NFI	$\geq 0,9$	Bentler und Bonett (1980)
CFI	$\geq 0,9$	Homburg und Baumgartner (1995)
IFI	$\geq 0,9$	Bollen (1989)
RMSEA	$\leq 0,08$	Browne und Cudeck (1993)
GFI	$\geq 0,9$	Homburg und Baumgartner (1995)
AGFI	$\geq 0,9$	Bagozzi und Yi (1988)

Der **X²-Test** prüft die Nullhypothese, ob die modelltheoretische Matrix der empirischen Matrix entspricht. Ein nicht signifikantes X² weist auf einen guten Fit zwischen Modell und Daten hin. Bei diesem Test wird häufig kritisiert, dass er sehr empfindlich gegenüber kleinsten Modellabweichungen ist, insbesondere bei der Verwendung von großen Stichproben (Cheung & Rensvold, 2002; Kelloway, 1995). Der von Jöreskog und Sörbom (1989) empfohlene Quotient aus dem X²-Wert und der Zahl der Freiheitsgrade (df) erscheint geeigneter, er soll aber ebenfalls unter Vorbehalt und lediglich zur Orientierung in die Betrachtung eingehen. Der Chi-Quadrat-Wert sollte im Verhältnis zu der Anzahl der Freiheitsgrade möglichst klein sein. Wheaton et al. (1977) empfehlen dabei als Grenzwert 5,0.

Auch der **Normed Fit Index** (NFI) (Bentler & Bonett, 1980) ist abhängig von der Stichprobengröße, wohingegen der **Comparative Fit Index** (CFI) (Bentler, 1990) bei Modellen mit wenigen Parametern besser ausfällt. CFI und **Incremental Fit Index** (IFI) (Bollen, 1989) stellen vergleichbare Indizes zwischen den postulierten und den Null-Modellen dar, die für die Freiheitsgrade jeweils angepasst werden. NFI, CFI und IFI-Werte größer als 0,9 weisen ebenfalls auf einen guten Fit hin (Bentler & Bonett, 1980).

Der **Root Mean Square Error of Approximation** (RMSEA) (Browne & Cudeck, 1993) bezieht sich auf die Fehlervarianzen, die in einem Modell nicht erklärt werden können. Er stellt ein Maß für die durchschnittlich durch das Modell nicht erklärten Varianzen dar und entspricht damit dem Standardfehler im Rahmen der Regressionsanalyse. Ein Fit kleiner als 0,05 spricht für einen sehr guten Fit, kleiner 0,08 noch für einen annähernd guten (Browne & Cudeck, 1993). Bei einem Wert von 0 würde der RMSEA vollständig die Struktur erklären.

Der **Goodness-of-Fit-Index** (GFI) (Tanaka, 1993) und der **Adjusted-Goodness-of-Fit-Index** (AGFI) (Hair, 1995) geben den Anteil an empirischer Varianz und Kovarianz in der empirischen Matrix an, der durch das Modell erklärt wird (Backhaus, Erichson, Plinke, & Weiber, 1996).

Es wird für die praktische Durchführung empfohlen, die verschiedenen Kennwerte im Rahmen der Modellbeurteilung zu kombinieren, um so die jeweiligen Vor- und Nachteile der Koeffizienten auszugleichen. In dieser Arbeit sollen insbesondere der

CFI, der NFI und der RMSEA als Gütekriterien herangezogen werden, denn sie sind im Vergleich zu anderen Fit-Indizes relativ robust gegenüber der Verletzung der Normalverteilung.

Schätzverfahren

Um den Abstand zwischen der empirischen Varianz-Kovarianzmatrix und der vom Modell reproduzierten Varianz-Kovarianzmatrix zu minimieren, können verschiedene Verfahren zur Anwendung kommen (Backhaus, Erichson, Plinke, & Weiber, 2000). AMOS 6.0 bietet fünf verschiedene Verfahren zur Schätzung der Parameter eines Kausalmodells an. Nach Arbuckle und Wothke (1999) gehören dazu die Methode der ungewichteten kleinsten Quadrate (ULS), die Methode der verallgemeinerten kleinsten Quadrate (GLS), die Methode der skalunenabhängigen kleinsten Quadrate (SLS), die Methode des asymptotischen verteilungsfreien Schätzers (ADF) sowie das Maximum Likelihood-Verfahren (ML-Verfahren).

Eine entscheidende Rolle bei der Auswahl des Schätzverfahrens spielen die Qualität der Stichprobendaten und die Größe der Stichprobe (Unger, 1998). Als Verfahren, das keine Normalverteilung der Daten voraussetzt, bietet sich das Verfahren des asymptotischen verteilungsfreien Schätzers an. Im Gegensatz zu der damit verwandten Methode der verallgemeinerten kleinsten Quadrate, welche ein relativ hohes Maß an Normalverteilung voraussetzt, liefert das Verfahren des asymptotischen verteilungsfreien Schätzers auch bei einer Nichtnormalverteilung korrekte Schätzergebnisse.

Diesem Vorzug des asymptotischen verteilungsfreien Schätzer-Verfahrens stehen allerdings für konkrete Anwendungen deutliche Einschränkungen gegenüber, die in der erheblichen Größe der für dieses Verfahren erforderlichen Stichproben beruhen. Bei Unterschreitung der erforderlichen Stichprobengröße werden die Schätzungen bei diesem Verfahren potentiell unzuverlässig (Unger, 1998). Auch die Methoden der ungewichteten kleinsten Quadrate und die der skalunenabhängigen kleinsten Quadrate stellen nur geringe Anforderungen an die Verteilung der Indikatorvariablen, gelten aber dem Maximum-Likelihood-Verfahren als methodisch unterlegen (Jöreskog & Sörbom, 1989). Daher wird in dieser Arbeit dem ML-Verfahren der

Vorzug gegeben. Dieses Verfahren setzt allerdings eine Normalverteilung der verwendeten Daten voraus. Theoretische Überlegungen und Simulationen haben jedoch gezeigt, dass die geschätzten Ergebnisse relativ robust gegenüber geringen Verstößen gegen diese Annahme sind (Unger, 1998).

Unter Berücksichtigung dieser forschungsmethodischen Anforderungen sollen die verwendeten Daten zunächst einem Kolmogorov-Smirnov-Test zur Testung der Normalverteilung unterzogen werden (Bühl, 2006). Beim Kolmogorov-Smirnov-Anpassungstest wirken sich jedoch bei Stichprobenumfängen, die größer als einhundert Fälle sind, bereits sehr kleine Abweichungen von der Normalverteilung statistisch signifikant aus. Falls der Test ergibt, dass die Nullhypothese der Normalverteilung der Grundgesamtheit, aus der die Stichprobe stammt, verworfen werden muss, empfiehlt es sich, in einem zweiten Schritt die Variablen bezüglich ihrer Schiefe und Wölbungsmasse näher zu untersuchen. Vollständig normalverteilte Variablen weisen eine Schiefe und Wölbung von 0 auf. West, Finch und Curran (1995) empfehlen bis zu einem Grenzwert von 2 für die Schiefe und 7 für den Exzess die Annahme einer Nicht-Normalverteilung zurückzuweisen.

Eine weitere Voraussetzung für die Anwendung des ML-Schätzverfahrens stellt die Größe der Stichprobe dar. Diese sollte mindestens einen Umfang von $n > 100$ betragen (Backhaus et al., 2006). Diese Voraussetzung ist bei der vorliegenden Untersuchung erfüllt.

1.1.4.2 Analyse von Moderatorvariablen

Ein zweiter Arbeitsschritt der Modellanalyse behandelt die moderierenden Effekte, die durch Besonderheiten der Reise- bzw. Buchungsmerkmale bedingt sein können. Auch hierfür wird die Kausalanalyse eingesetzt. Es wird an Hand des Bordleistungsmodells geprüft, ob die gefundenen Kausalitäten auch für spezielle Benutzergruppen zutreffen. Die zu untersuchenden Merkmale der Reisenden und die relevanten Buchungsmerkmale wurden bereits im Theorieteil erläutert (vgl. Kapitel II.4.4.1).

Die Anwendung der Kausalanalyse auf Untergruppen des Gesamtkollektivs, wird als Mehrgruppenkausalanalyse bezeichnet. Mit diesem Verfahren kann der Einfluss der

Merkmale von Untergruppen auf das Kausalmodell näher untersucht werden. Ein Moderatoreffekt liegt vor, wenn sich der Zusammenhang zwischen zwei Variablen in Abhängigkeit von einer dritten Variablen, der sogenannten Moderatorvariablen, verändert (Sharma, Durand, & Gur-Arie, 1981). In der vorliegenden Arbeit wird dieser Ansatz in Anlehnung an eine empirische Studie von Müller (2006), in der die kulturellen Einflüsse auf die Arbeitszufriedenheit im internationalen Kontext untersucht wurden, auf die Frage angewendet, ob die individuellen Reise- oder Fluggastmerkmale den Zusammenhang zwischen Flugbegleitung und Kundenzufriedenheit beeinflussen.

Auch bei der Mehrgruppenkausalanalyse wird die Messäquivalenz des Erhebungsinstruments mittels der konfirmatorischen Faktorenanalyse für multiple Gruppen durch eine Abfolge von Testverfahren untersucht. Im ersten Schritt geht es um die konfigurale Äquivalenz des Modells, d.h. um die Frage, ob die Form des Modells in den verschiedenen Gruppen beibehalten werden kann. Die Modellform wird dann als gleich angesehen, wenn die Indikatoren über die verschiedenen Gruppen hinweg mit dem gleichen Faktor assoziiert werden (Vandenberg & Lance, 2000). An Hand der Anpassungsgüte der Modelle (vgl. Kapitel III.2.3) werden diese bewertet. Die konfigurale Äquivalenz ist gegeben, wenn über die Gruppen hinweg ausreichender Modell-Fit bei CFI, NFI und RMSEA-Werten erreicht wird.

In einem zweiten Schritt wird die metrische Äquivalenz überprüft (Vandenberg & Lance, 2000). Dazu wird die Gleichheit der Indikatorladungen zwischen den Gruppen angenommen. Die sich hierbei ergebende Modellgüte wird mit der Passung desjenigen Modells verglichen, das lediglich von einer konfirmatorischen Äquivalenz ausgeht. Bei signifikanter Verschlechterung ist die metrische Äquivalenz nicht gegeben, d.h. die Indikatoren haben in den Gruppen unterschiedliche Ladungen (Cheung & Rensvold, 1999).

Da beide Modelle ineinander verschachtelt sind, kommt zur Beurteilung des Modell-Fits der χ^2 -Differenzentest in Frage (Bollen, 1989). Dieser Test war aber bereits bei der Prüfung der allgemeinen Modellanpassung als wenig geeignet oder zumindest umstritten eingestuft worden; er reagiert bei größeren Stichproben schon bei kleinsten Abweichungen sehr empfindlich und wird von vielen Forschern daher abgelehnt (Cheung & Rensvold, 2002; Kelloway, 1995). Um diesem Problem zu

begegnen, wird in neueren Untersuchungen empfohlen, die Fit-Indizes direkt zu beurteilen. Nach Erkenntnissen von Cheung und Rensvold (2002), die auch in der Studie von Müller (2006) zu Grunde gelegt werden, sind die Modelle als unterschiedlich anzusehen, wenn die CFI-Werte eine Differenz $\Delta CFI \geq 0.01$ aufweisen. Bei geringeren Unterschieden kann die Äquivalenz der verschachtelten Modelle angenommen werden. Dieser Empfehlung folgt die vorliegende Untersuchung, d.h. es wird ein $\Delta CFI < 0.01$ als Kriterium für die metrische Modelläquivalenz zu Grunde gelegt.

Ist die metrische Äquivalenz gegeben, ist davon auszugehen, dass die Indikatoren zur Erfassung der Zufriedenheitsindikatoren in den verschiedenen Gruppen in gleicher Weise und in identischer Höhe auf den Faktor wirken. Unter dieser Voraussetzung können in den einzelnen Gruppen analog zum Gesamtmodell die Beziehungen der Faktoren mit der Gesamtzufriedenheit untersucht werden. Als Vergleichsbasis dient das Modell mit den fixierten Indikatorladungen. Es wird verglichen mit einem Modell, bei welchem zusätzlich die Pfadkoeffizienten fixiert sind.

Diese Restriktion kann zu einer Verschlechterung der Anpassungsgüte im Vergleich zu der getrennten Schätzung führen. Als Vergleichskriterium gilt wiederum die Veränderung des praktischen Fit-Indizes CFI (Cheung & Rensvold, 2002). Führt diese Restriktion der strukturellen Pfadkoeffizienten zu einer Verschlechterung des CFI um mehr als $\Delta CFI = 0.01$, so ist eine Äquivalenz der strukturellen Beziehungen auszuschließen, und es kann das Vorliegen eines moderierenden Effektes angenommen werden. Um die Stärke des entsprechenden moderierenden Effekts zu verdeutlichen, werden die Anteile an dem totalen Effekt berechnet.

1.1.4.3 Analyse der Zufriedenheitsniveaus von Nutzergruppen

Da die quantitative Fragestellung der Arbeit darauf abstellt, nicht nur die Einflüsse auf die Kundenzufriedenheit vergleichend zu analysieren, sondern auch die in den einzelnen Nutzergruppen bzw. Buchungsklassen erreichten Niveaus der Kundenzufriedenheit zu untersuchen, kommen neben der Kausalanalyse weitere statistische Testverfahren zum Einsatz. Für die Prüfung der Unterschiede zwischen

den Gruppen werden insbesondere varianzanalytische Verfahren eingesetzt. Die erreichte Zufriedenheit mit den einzelnen Faktoren der Bordleistung wird gruppenspezifisch durch den arithmetischen Mittelwert dargestellt, der aus den Mittelwerten der Items berechnet wird. Dieses ist möglich, da die Daten auf Intervallskalenniveau vorliegen. Es werden zu jedem Faktor des Modells die Mittelwerte gebildet und untersucht, ob diese sich zwischen den verschiedenen Gruppen signifikant unterscheiden. Die Überprüfung der möglichen Unterschiede erfolgt durch die Anwendung von T-Tests für unabhängige Stichproben (Bamberg & Baur, 1996).

1.1.4.4 Problemanalyse mittels Critical Incident Technique

Im Theorieteil (vgl. Kapitel II.4.5.1) wurden die besonderen Aufgabenstellungen des Flugbegleiters bei Problemsituationen angesprochen. Zur Analyse dieser Thematik ist es erforderlich, aus dem Gesamtkollektiv der Kundenbefragung diejenigen Fluggäste herauszufiltern, die über entsprechende Erfahrungen verfügen, d.h. die während des Bordaufenthalts bewusst – z.B. bei Unzulänglichkeiten – die Hilfe des Flugbegleiters in Anspruch genommen haben. Grundlage für diesen Erhebungsansatz sind die Vorstellungen der Critical Incident Technique, die hier kurz vorgestellt werden sollen.

Die Critical Incident Technique (CIT) fällt im Bereich der subjektiven Messverfahren der Kundenzufriedenheit unter die ereignisorientierten Methoden. Sie wurde 1954 vom Psychologen Flanagan (1954) – ursprünglich für Fragestellungen im industriellen Bereich - entwickelt und dann in diversen Disziplinen eingesetzt, z.B. für Bildung: Copas (1984) und Cotterell (1982); Human Resource: Hought (1984) und Latham und Saari (1984). Auf die Kundenzufriedenheit übertragen wurde sie erstmalig in den USA von Bitner et al. (1985) und in Deutschland von Hentschel (1992). Sie stellt eine Form der Inhaltsanalyse dar und liefert Details zu bestimmten Gebieten aus erster Hand. Bitner, Nyquist und Booms (1985) haben die CIT als das geeignete Verfahren zur Untersuchung von Service Encounters herausgestellt. In weiterführenden Untersuchungen wurde die CIT von Bitner, Booms und Tetreault (1990) für die Bereiche Luftverkehr sowie Hotel- und Gastronomiebetriebe

eingesetzt. Die Autoren kommen zu dem Schluss, dass die CIT eine hochwertige Methode zur Kundenzufriedenheitsuntersuchung darstellt, da sie einen detaillierten und tiefen Einblick in das Gebiet gewährt, und sich diesbezüglich von den herkömmlichen Kundenzufriedenheitsuntersuchungen abhebt. Groß-Engelmann (1999) konnte bei einem Vergleich unterschiedlicher Verfahren nachweisen, dass die CIT valide Ergebnisse liefert. So lag z.B. die Anzahl kritischer Ereignisse, die im Rahmen der CIT ermittelt werden in der gleichen Größenordnung, die auch bei einer gestützten Messung mittels einer Kontaktpunktanalyse erzielt wurde (Groß-Engelmann, 1999).

Das zugrunde liegende Prinzip der CIT zur Verknüpfung von Kundenzufriedenheit und operationaler Erfassung besteht darin, nach persönlichen Sicht- und Erlebnisweisen bei einer in Anspruch genommenen Dienstleistung zu fragen. Der Befragte soll Erlebnisse (Incidents) schildern, die zu besonderer Zufriedenheit bzw. besonderer Unzufriedenheit führten. Dabei wird auf jegliche Strukturierung durch ein gestütztes Erhebungsinstrument verzichtet, um eine urteilsfreie Perspektive der Kundenerlebnisse zu erlangen. Die Fragen werden offen gestellt (Bitner et al., 1990). Damit wird es dem Probanden ermöglicht, über Service in der Art und Weise nachzudenken und zu berichten, wie er es normalerweise tun würde, d.h. in seinem eigenen Sprachgebrauch und in der ihm in den Kopf kommenden Reihenfolge (De Saram, Ahmed, & Anson, 2004).

Nach Auffassung von Bitner et al. (1990) stellt die Beantwortung solcher Fragen für den Probanden keine große Herausforderung dar. Als messtheoretisches Ergebnis erwartet man vom Probanden die Schilderung eines konkreten Ereignisses, das sein Bild vom Anbieter besonders geprägt hat. Kann der Befragte kein konkretes Ereignis benennen, so wird davon ausgegangen, dass dieser Kunde in letzter Zeit weder besonders positive noch besonders negative Erlebnisse während der Inanspruchnahme der Dienstleistung erfahren hat. Man spricht in diesem Fall von Nicht-Unzufriedenheit.

Validität

Da die Kategorisierung auf der subjektiven Einschätzung des Forschers beruht, wird die Reliabilität und Validität dieser Methode oftmals angezweifelt (Weber, 1985). Verschiedene Forscher (z.B. Flanagan (1954) oder Wilson und Pessano (1981)) haben jedoch in ihren Untersuchungen bestätigen können, dass die CIT reliabel ist, und dass die Kategorien, die sich aus den Antworten ergeben, valide zum Inhalt sind. Ericsson und Simon (1980) fordern, dass zur Verbesserung der Reliabilität und Validität die Probanden nicht zu allgemeinen Aussagen aufgefordert werden, sondern dass spezielle Vorkommnisse beschrieben werden sollen. Diesem Aspekt folgt die vorliegende Untersuchung. Auch die postulierte Anzahl von Ereignissen, die Flanagan (1954) mit 40-400 angibt wird erfüllt. Daher kann die CIT in der vorliegenden Untersuchung zur Auswertung der relevanten offenen Fragen verwendet werden.

Zur praktischen Durchführung wird bei der Kundenbefragung die Frage gestellt, ob der Befragte in letzter Zeit bei seinen Flügen ein negatives Erlebnis gehabt habe, an das er sich erinnern könne. Von den $N_K = 939$ Probanden des Gesamtkollektivs haben 612 Personen dazu mit „Nein“ geantwortet, so dass ein Kollektiv von $n_{K1} = 327$ Personen für die Untersuchung kritischer Ereignisse zur Verfügung steht. Diese Fluggäste wurden gebeten, an Hand von offenen Fragen ihre Erlebnisse zu schildern. Bei der Auswertung wurden die qualitativen Aussagen durch Anwendung deskriptiver Verfahrensweisen strukturiert, kategorisiert und zu Merkmalsgruppen zusammengefasst. Es wird ein Klassifizierungssystem entwickelt, in welchem die in Form von Einzelereignissen vorliegenden Informationen auf induktive Weise verdichtet werden. Die Probleme werden identifiziert, benannt und in Haupt- und Unterkategorien ähnlicher Ereignisse eingeteilt. Diese Vorgehensweise entspricht der Grundidee der Inhaltsanalyse, wie sie von Flanagan bereits im Jahre 1954 vorgeschlagen wurde (Flanagan, 1954).

1.1.4.5 Analyse der Moderatorfunktion des Flugbegleiters

Zur Analyse der Moderatorfunktion des Flugbegleiters wurden den Fluggästen unterschiedliche Szenarien angeboten, die sie mit einer sechsstufigen

Zustimmungsskala beantworten sollten. In Form von Wirkzusammenhängen wurde der Flugbegleiter als möglicher Verstärker bzw. Kompensator bei einem guten bzw. schlechten Produkt dargestellt (vgl. Kapitel II.4.5.2). Die möglichen Kombinationen zeigt Abbildung 21.

	Produkt +	Produkt -
Flugbegleiter +	Verstärker	Kompensator
Flugbegleiter -	Kompensator	Verstärker

Abbildung 21: Verstärker- und Kompensatorfunktionen des Flugbegleiters bei guten und schlechten Bordleistungen

Für die Auswertung wird die Verteilung der Häufigkeit der Nennungen ermittelt. Durch Bildung von Anteilswerten kann die Auffassung der Fluggäste beschrieben und eine vergleichende Beurteilung der einzelnen Wirkzusammenhänge vorgenommen werden.

1.2 Studie II: Befragung der Flugbegleiter

1.2.1 Stichprobe

Die Studie II zielt darauf ab, mögliche Unterschiede in den Wahrnehmungen und Einschätzungen der Kundenzufriedenheit zwischen Fluggast und Flugbegleiter zu durchleuchten. Die notwendigen Daten werden analog zur Studie I mit einer Befragung gewonnen. Die Daten für die Stichprobe der Flugbegleiter wurden durch persönliche Ansprache von Mitarbeitern im Hause der Deutschen Lufthansa erhoben. Hierbei war zu berücksichtigen, dass aus Datenschutzgründen zum einen die Anonymität sehr stark beachtet werden musste. Zum anderen waren die Interessen der Gesellschaft im Auge zu behalten, die befürchten muss, dass ein möglicherweise kritisches Ergebnis der Mitarbeiterbefragung ungeprüft an die Öffentlichkeit gelangt. Auf Grund des wissenschaftlichen Interesses wurde die Genehmigung jedoch schließlich erteilt.

In die Stichprobe wurden nur Mitarbeiter einbezogen, die im aktiven Dienst der Lufthansa standen, im Befragungszeitraum an Bord tätig waren und über aktuelle Kundenkontakte verfügten. Als zusätzliches Kriterium wurde gefordert, dass die Flugbegleiter keine Berufsanfänger sind, sondern bereits seit längerer Zeit bei der Deutschen Lufthansa beschäftigt waren. Da im Jahr vor der Befragung bei der Lufthansa keine Neueinstellungen vorgenommen wurden, kann dieses Kriterium für alle Befragten als erfüllt angesehen werden. Durch die Einschränkungen konnte sichergestellt werden, dass zum einen den Flugbegleitern der Fliegeralltag mit all seinen Abläufen bekannt ist, und zum anderen, dass sie bereits über Berufserfahrung verfügen und dabei die Vielfalt der an Bord auftretenden Situationen und Fluggastanforderungen kennengelernt haben. Die Erfüllung der Kriterien wurde vor den Interviewterminen geklärt. Unter Berücksichtigung dieser Ausschlusskriterien konnten insgesamt $N_{FB} = 79$ Flugbegleiter für die Befragung gewonnen werden. Da es sich um persönliche Interviews handelt, lag die Rücklaufquote bei 100%. Tabelle 5 zeigt die persönlichen Merkmale und die Funktion der Flugbegleiter, die in die Stichprobe einbezogen waren.

Tabelle 5: Zusammensetzung der Stichprobe der Mitarbeiter

(N_{FB}=79)

	Anzahl Personen	Anteil in Prozent
Dienstjahre		
weniger als 10	25	32%
10 bis 15	12	15%
16 bis 20	17	22%
mehr als 20	25	32%
überwiegende Strecke		
Ost-,Westküste USA, Kanada	42	53%
Domestic, Europa, Skandinavien	8	10%
sonstige Langstrecken z.B. Indien, Singapur	29	47%
überwiegende Arbeitsklasse		
Economy	42	54%
Business	25	32%
First	11	14%
ausgeübte Funktion		
Flugbegleiter	29	36%
Purser 1	33	42%
Purser 2	17	22%
Geschlecht		
männlich	22	28%
weiblich	57	72%
Beschäftigung		
Vollzeit	40	51%
Teilzeit	38	48%
auf Zeit	1	1%

Bei einer Beurteilung der Merkmale zeigt sich, dass etwa die Hälfte der befragten Flugbegleiter in der Economy Class tätig ist. Als überwiegende Strecke wird mit 53% die Atlantik Route geflogen, so dass eine gewisse Identität mit dem Fluggastkollektiv gegeben ist. Über die Hälfte der Befragten sind schon länger als 15 Jahre bei der Lufthansa beschäftigt. Beim Geschlecht ist mit 82% ein deutliches Übergewicht der Frauen in diesem Aufgabengebiet festzustellen.

1.2.2 Messinstrument

Wie bereits beim Messinstrument der Studie I beschrieben, wurde entschieden, subjektive Verfahren heranzuziehen, um die Einschätzung der Kundenzufriedenheit durch die Flugbegleiter und die Beurteilung der eigenen Position zu untersuchen (vgl. Kapitel II.1.4.3). Die Zusammenhänge werden mittels Fragebogen erforscht. Der erste Teil des Fragebogens lehnt sich stark an die Struktur an, die auch in der

Kundenbefragung verwendet wurde. Es wurden die gleichen Faktoren abgefragt, und es wurde die gleiche Indikatorstruktur mit den entsprechenden Skalen verwendet. Der Unterschied zum Ansatz der Studie I besteht darin, dass die Flugbegleiter um Einschätzung eines Kundenmittelwertes gebeten wurden. Einem von Homburg, und Giering (1996) vorgeschlagenen Ansatz folgend, kann dazu der Fragebogen der Kunden prinzipiell als Grundlage dienen, indem er durch geringfügige Veränderung in der Fragestellung auf die Mitarbeiterbefragung zugeschnitten wird.

Der zweite Teil des halbstrukturierten Fragebogens für die Flugbegleiter beinhaltet überwiegend offene Fragen, bei dem die Probanden ihre Antworten frei formulieren mussten. Zur Sicherstellung der Validität des Fragebogens wurden – entsprechend der Kundenbefragung – Expertengespräche sowie Gruppengespräche mit Mitarbeitern der Deutschen Lufthansa, durchgeführt. Zu beachten ist, dass die Flugbegleiterbefragung nicht in unmittelbarem zeitlichem Zusammenhang mit der Kundenbefragung steht, d.h. es kann nicht unterstellt werden, dass der befragte Mitarbeiter in einem direkten Kontakt zu den befragten Fluggästen gestanden hat. Die Analyse individueller Interaktionen ist mit dem gewählten Messinstrument daher nicht möglich.

1.2.3 Durchführung der Befragung

Der Flugbegleiter-Fragebogen wurde im Sommer 2005 einem Pretest (15 Flugbegleiter) unterzogen. Der überwiegende Teil der Probanden kam mit dem vorgelegten Fragebogen gut zurecht. Insbesondere hinsichtlich der Verständlichkeit der Begriffe und Fachtermini gab es, im Gegensatz zur Kundenbefragung, auf Grund der Professionalität der Befragten keine Probleme. Allerdings musste auch hier das Konstrukt „Inflight Entertainment“ auf die Bezeichnung „Intercont Innovation“ umgestellt werden, da die Lufthansa ein neues System und dementsprechend eine neue Bezeichnung eingeführt hatte.

Zur Messung der Einschätzung der Kundenzufriedenheit aus Flugbegleitersicht wurde die Form „One-to-One“ Befragung bevorzugt, um die Antwortbereitschaft zu erhöhen und den Vorgang in ein Gespräch einzubetten, so dass man umfassendere

Informationen erhalten konnte. Diese Befragung wurde ausschließlich von der Autorin selbst durchgeführt. Unter dem Aspekt, dass der halbstandardisierte Fragebogen für die Flugbegleiter eine große Anzahl an offenen Fragen enthält, sollte durch die Form einer persönlichen Befragung die Fehlerquelle möglichst gering gehalten und ein eindeutiges Verständnis der Antworten erreicht werden. Diese Form des Interviews erfordert gegenüber der Kundenbefragung ein wesentlich höheres Maß an Zeitaufwand und lässt daher nur eine kleinere Stichprobengröße zu. Dieser Nachteil wurde zugunsten einer größeren Datensicherheit in Kauf genommen.

Die Interviewdauer bewegte sich überwiegend zwischen einer halben und einer dreiviertel Stunde pro Person. Die Fragen wurden von den Flugbegleitern in ihrer Freizeit beantwortet, d.h. unmittelbar in der Zeit vor oder nach einem fliegerischen Einsatz. Auf Grund des hohen Aufwandes war es nicht möglich, die Befragungsaktionen zeitlich kompakt abzuwickeln, vielmehr musste eine längere Befragungsperiode von einem dreiviertel Jahr in Kauf genommen werden, um den genannten Kollektivumfang zu erreichen. Angesichts der zu erwartenden wissenschaftlichen Erkenntnisse erschien ein derartiger Aufwand jedoch gerechtfertigt. Die Befragungen wurden an unterschiedlichen Wochentagen von November 2005 bis August 2006 in einem zentralen Bereich des Dienstgebäudes der Deutschen Lufthansa in Frankfurt durchgeführt.

1.2.4 Analyseverfahren

1.2.4.1 Vergleichsanalyse der Zufriedenheitsniveaus

Für die einzelnen Einflussgrößen der Kundenzufriedenheit werden analog zur Kundenbefragung die arithmetischen Mittelwerte aus den Angaben der Flugbegleiter berechnet. Der Mittelwert stellt den Schätzwert der Kundenzufriedenheit durch die Mitarbeiter dar. Die Varianz der Schätzwerte kennzeichnet die Einschätzungsunterschiede der Mitarbeiter bezogen auf das vermutete Kundenurteil.

Zur Prüfung der Unterschiede werden die Schätzwerte der Mitarbeiter den aus der Kundenbefragung ermittelten Zufriedenheitsniveaus gegenübergestellt. Die

statistische Prüfung auf Signifikanz erfolgt mit Hilfe des T-Tests für unabhängige Stichproben.

1.2.4.2 Vergleichsanalyse von Problemursachen

Analog zum Vorgehen bei der Kundenbefragung wurden die Mitarbeiter gebeten, typische Situationen an Bord zu nennen, bei denen sie vom Kunden zur Beseitigung von Problemursachen um Unterstützung gebeten wurden. Die Antworten wurden entsprechend den Vorgaben der CIT aufgearbeitet und ausgewertet (vgl. Kapitel III.1.1.4). Weitere Antworten, die auf Nominalskalenniveau vorliegen, werden anschließend mittels Inhaltsanalyse ausgewertet (Früh, 1989; Mayring, 1990).

1.2.4.3 Analyse der Moderatorfunktion aus Flugbegleitersicht

Bei diesem Ansatz wurde der Mitarbeiter gebeten, seine Funktion als Moderator und Produktvermittler selbst einzuschätzen. Entsprechend dem Vorgehen bei der Kundenbefragung wurden unterschiedliche Situationen dargestellt, an denen eine Kompensator- oder Verstärkerfunktion des Flugbegleiters festgemacht werden konnte (vgl. Kapitel III.1.1.4.5). Der Grad der Zustimmung zu den einzelnen Szenarien wurde mit einer sechsstufigen Likert-Skala abgefragt. Zur Bewertung wurden die Mittelwerte der einzelnen Szenarien berechnet und den Kundenergebnissen gegenübergestellt. Zur Prüfung auf Signifikanz wurde der T-Test für unabhängige Stichproben herangezogen. Zum Vergleich der Unterschiede zweier Häufigkeiten wurde der Vierfelder- X^2 -Test auf Unabhängigkeit angewendet (Bamberg & Baur, 1996).

2. Ergebnisse

Die Darstellung der Ergebnisse gliedert sich entsprechend den beiden empirischen Studien in zwei Hauptteile. Im ersten Teil (Studie I) werden die Ergebnisse der Befragung der Fluggäste vorgestellt, die auf der Basis des Bordleistungsmodells der Kundenzufriedenheit (Kapitel II.1.1.1 bis II.2.1.3), durch Ermittlung von Kundenzufriedenheitsniveaus (Kapitel II.2.1.4) und durch Auswertung der qualitativen Fragestellungen zur Funktion des Flugbegleiters (Kapitel II.2.1.5 bis II.2.1.7) gewonnen wurden. Im zweiten Teil (Studie II) werden die Ergebnisse der Befragung der Flugbegleiter erläutert, die einen Einblick in die Sichtweise der Mitarbeiter gewähren, die wesentlich am Erstellungsprozess der Bordleistungen beteiligt sind.

2.1 Studie I

2.1.1 Einflussgrößen der Kundenzufriedenheit

Überprüfung des Kausalmodells

Vor Anwendung des Modells wird untersucht, ob das für die Bearbeitung vorgesehene Verfahren der Kausalanalyse die erforderlichen Eignungstests erfüllt, d.h. ob es bei der vorliegenden Datenstruktur überhaupt eingesetzt werden kann. Die Prüfung erfolgt auf der Basis des Bordleistungsmodells, das im Kapitel II.4.4 entwickelt worden ist. Die theoretischen Grundlagen der Kausalanalyse wurden im Kapitel III.1.4.1 erläutert.

In einem ersten Schritt werden zunächst die Anpassungsmaße herangezogen, um die Güte des Modells einzuschätzen. Zu geringe Gütemaße führen von vornherein zu einer Ablehnung des Modells. Die Anzahl der Freiheitsgrade des postulierten Strukturmodells liegt bei 242. Die ermittelten Gütemaße zeigt Tabelle 6.

Tabelle 6: Güte der Anpassungsmaße

RMSEA	χ^2/df	GFI	AGFI	NFI	CFI	IFI
0,079	6,724	0,858	0,824	0,911	0,923	0,923

Ein Vergleich mit den Zielansprüchen der Modellprüfung, die im Kapitel III.1.1.4.1 erläutert worden sind, lässt die Aussage zu, dass die Güte der Anpassung des Modells überwiegend zufriedenstellend ist. Lediglich der X^2/df , der AGFI und der GFI können eher als mäßig befriedigend gelten. Diese schlechten Ausprägungen lassen sich jedoch auf die hohe Stichprobengröße und die Verletzung der Normalverteilungsannahme zurückführen (Bagozzi & Baumgartner, 1994; Hu, 1999). Auch Anderson und Gerbing (1989) tendieren in ihren Simulationsstudien zur Relativierung dieses strikten Grenzwertes von 0,9 beim AGFI und GFI, denn sie fanden heraus, dass die beiden Indizes mit einer wachsenden Anzahl an Indikatoren je Faktor und/oder mit einer wachsenden Anzahl an Faktoren sinken. Insgesamt kann das postulierte Wirkungsmodell als brauchbar angesehen werden.

In den folgenden Arbeitsschritten wird zunächst geprüft, ob das Kausalmodell plausible Schätzwerte aufweist. Liegen keine Fehlspezifikationen vor, bzw. sind die Werte für die Modellidentifizierung hoch genug, so kann in einem dritten Schritt die Interpretation der jeweiligen Parameter erfolgen, die die Wirkungsbeziehungen zwischen den einzelnen latenten Variablen schätzen.

2.1.1.1 Einfluss der Bordleistungen

Die Prüfung der Plausibilität des Modells und der Signifikanz der Pfadparameter ist eine Voraussetzung dafür, dass die inhaltlichen Fragestellungen genauer untersucht und Aussagen zu den Wirkungsbeziehungen getroffen werden können. Hierbei muss man von sachlogischen Überlegungen ausgehen, die der Faktorstruktur zu Grunde liegen (Backhaus et al., 2006). Da die vermuteten Einflüsse nicht monokausal sind und auch mittelbare Wirkungen auftreten, ist zwischen direkten, indirekten und totalen Effekten zu unterscheiden (Backhaus et al., 2006).

Ein direkter Effekt ergibt sich aus der unmittelbaren Verknüpfung zwischen der wirkenden Variablen und der Zielgröße innerhalb des Pfaddiagramms des Strukturmodells.

Ein indirekter kausaler Effekt ergibt sich immer dann, wenn sich im Pfaddiagramm die Beziehung zwischen zwei Variablen über eine (oder mehrere) zwischengeschaltete Variable darstellen lässt. Die Stärke eines indirekten Effekts lässt sich dabei durch Multiplikation der entsprechenden Pfadkoeffizienten der einzelnen Wirkungsstärken ermitteln (Backhaus et al., 2006). Der totale Effekt einer Variablen auf eine Zielgröße wird durch Addition aller direkten und indirekten Effekte bestimmt.

Die Prüfung des direkten Einflusses der einzelnen Faktoren des Strukturmodells erfolgt an Hand der Pfadparameter. Die Ergebnisse der Parameterschätzung sind in Abbildung 22 dargestellt. Die Koeffizienten stellen standardisierte Pfadkoeffizienten dar. Bis auf den Pfadkoeffizienten von Unterhaltung auf Zufriedenheit mit der Bordleistung ($p = 0,02$) sind alle freigesetzten Pfadkoeffizienten auf dem 0,1%-Niveau signifikant von Null verschieden ($p \leq 0,001$). Der Faktor Unterhaltung war bereits bei der Untersuchung der Messmodelle als kritisch eingestuft worden; er wird daher im Kausalmodell bei weitergehenden Analysen nicht berücksichtigt, indem der Pfad von Unterhaltung auf Kundenzufriedenheit Bordleistung auf 0 gesetzt wird. Somit wird die Parameterschätzung und deren Güte nicht durch künstliche Freiheitsgrade verzerrt. Die Prüfung des verbleibenden Modells erreicht eine zufriedenstellende Güte. Alle Pfadkoeffizienten sind signifikant und weisen positive Werte auf, so dass die Annahme eines positiven Einflusses der Faktoren als verifiziert gelten kann. Die Hypothese 1, die den direkten Einfluss der Faktoren auf die Kundenzufriedenheit Bordleistung postuliert, ist somit – mit Ausnahme des Faktors „Unterhaltung“ – nicht abzulehnen, d.h. die definierten Faktoren sind für die Kundenzufriedenheit als maßgeblich anzusehen.

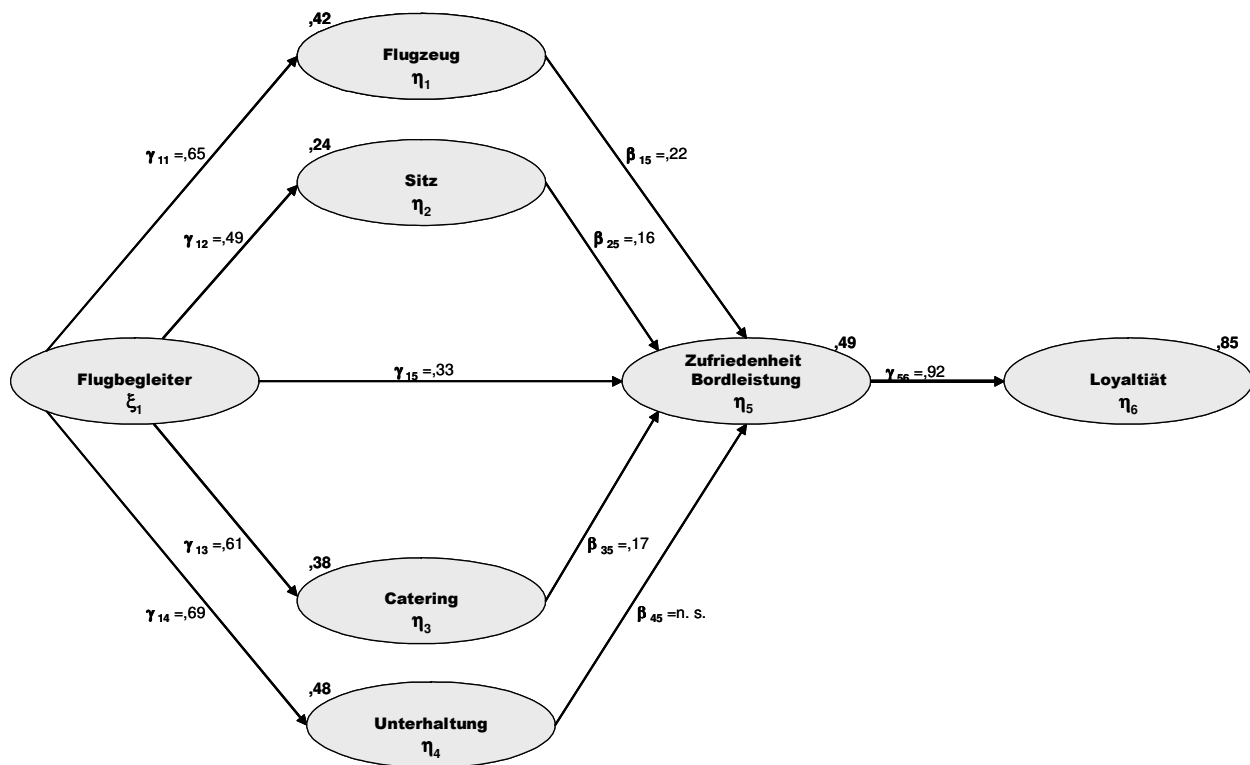


Abbildung 22: Parameterschätzung des Wirkungsmodells

Neben den Pfadkoeffizienten sind die quadrierten multiplen Korrelationskoeffizienten der latenten endogenen Variablen für die Interpretation von Bedeutung. Diese stellen den Anteil der Varianzerklärung des Modells für das hypothetische Konstrukt dar. Insgesamt kann durch das Wirkungsmodell 85% der Varianz der Kundenbindung und 49% der Varianz der Zufriedenheit mit der Bordleistung erklärt werden. Diese hohen Werte der Varianzerklärung lassen sich durch die umfassenden Messungen der Einflussgrößen begründen und bestätigen die postulierten Wirkungszusammenhänge als Ganzes.

Die restlichen 51% der Varianzerklärung für das Konstrukt Zufriedenheit Bordleistung können auf andere Einflussgrößen, wie z.B. den Preis, die Mitreisenden, den Flugplan, den Service am Flughafen und die Buchungsmöglichkeiten zurückgeführt werden, denn auch wenn diese Faktoren in der vorliegenden Untersuchung nicht betrachtet werden, ist davon auszugehen, dass sie unterbewusst auch für die Zufriedenheit während des Bordaufenthaltes eine Rolle spielen. Nach den Erkenntnissen von Konieczny (2001) sind die Erlebnisse im Vorfeld, z.B. beim Check-In, wichtige Faktoren für die Bewertung einer Flugreise, die

mit in die Kundenzufriedenheitsbildung beim Bordaufenthalt hineinspielen, und die die Restvarianz von 51% durchaus verständlich erscheinen lassen.

2.1.1.2 Bedeutung des Flugbegleiters

Mit der Hypothese 2 wurde postuliert, dass der Flugbegleiter als menschlicher Faktor im Rahmen der gesamten Bordleistungen den stärksten Einfluss auf die Kundenzufriedenheit hat und die Wahrnehmung der Bordprodukte positiv beeinflusst. Zur Prüfung sind die Pfadkoeffizienten der direkten Effekte auf die Kundenzufriedenheit miteinander zu vergleichen. Wie aus Abbildung 22 hervorgeht, liegt der direkte Effekt des Flugbegleiters mit einem Pfadkoeffizienten von $\gamma = 0,33$ deutlich über den Werten der anderen Einflussgrößen, so dass sich eine klare Dominanz der Betreuungskomponente im Gesamtkontext der Bordleistungen feststellen lässt.

Hinsichtlich des Rankings der anderen Faktoren lässt sich die Aussage treffen, dass der Faktor „Flugzeug“ (mit $\beta = 0,22$) den relativ größten direkten Einfluss auf die Kundenzufriedenheit ausübt, gefolgt von den Faktoren Catering (mit $\beta = 0,17$) und Sitz (mit $\beta = 0,16$). Der Einfluss der materiellen Faktoren ist jedoch deutlich geringer ausgeprägt, als der Einfluss des Faktors Flugbegleiter. Dies bestätigt den ersten Teil der Hypothese 2, dass dem menschlichen Faktor im Prozess der Zufriedenheitsbildung an Bord das größte Gewicht zukommt. Um den Einfluss des Flugbegleiters auf die Bewertung der Bordprodukte zu prüfen, sind die Pfadkoeffizienten heranzuziehen, die den Direkteinfluss des Flugbegleiters auf die einzelnen Bordprodukte kennzeichnen. Der größte Einfluss ist bei dem Konstrukt Unterhaltung festzustellen ($\gamma = 0,69$). Dieser Einfluss ist jedoch nicht relevant, da das Konstrukt wegen seines nicht signifikanten Einflusses auf die Kundenzufriedenheit aus der Bewertung ausgeschlossen wurde. Einen großen Einfluss hat der Flugbegleiter auf die Wahrnehmung der Flugzeuginfrastruktur ($\gamma = 0,65$) und des Caterings ($\gamma = 0,61$), und auch der Sitz zeigt einen Zusammenhang mit dem Betreuungskonstrukt ($\gamma = 0,49$). Die Hypothese 2, wonach der Flugbegleiter den stärksten Einfluss auf die Kundenzufriedenheit ausübt und auch die Bewertung der Bordprodukte beeinflusst, kann somit als bestätigt angesehen werden.

Die Dominanz des Faktors Flugbegleiter legt es nahe, die Indikatoren dieses Faktors noch etwas genauer zu beleuchten, um über die Wertigkeit der einzelnen Merkmale Aufschluss zu gewinnen. Dazu werden die Skalenmittelwerte aller Indikatoren des Faktors Flugbegleiter berechnet und den Indikatorladungen gegenübergestellt. Die Ergebnisse sind in Abbildung 23 dargestellt.

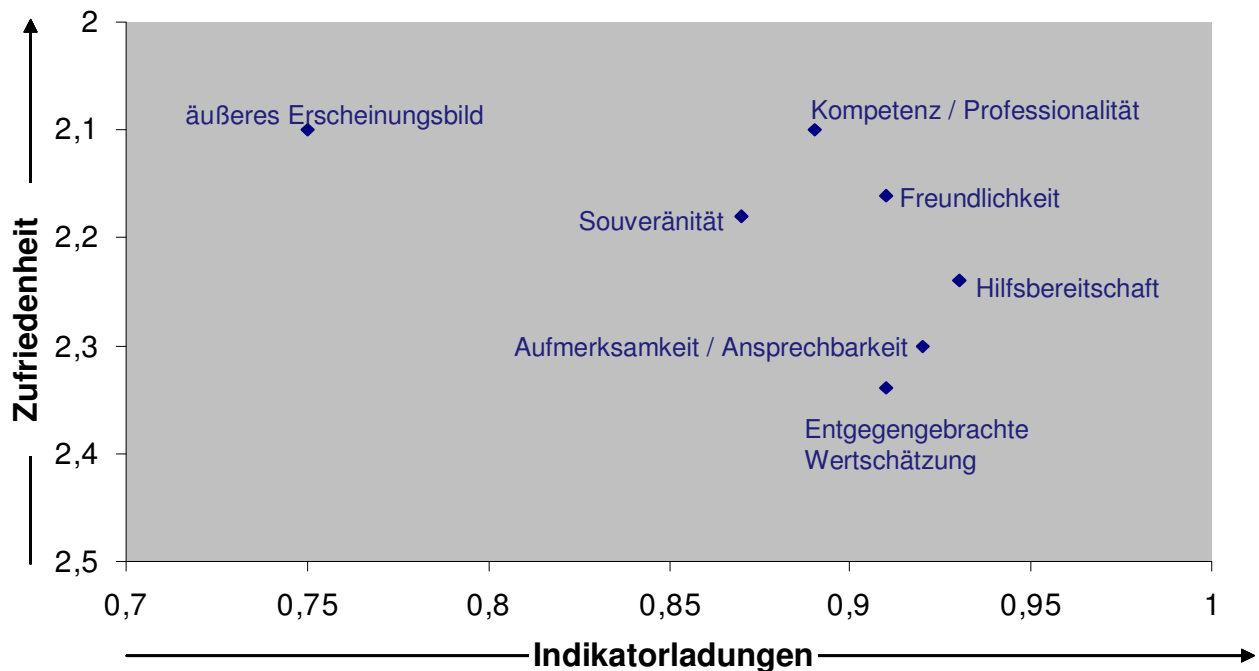


Abbildung 23: Maßgebende Merkmale des Flugbegleiters für die Zufriedenheitsbildung

Zufriedenheit: 1 (äußerst zufrieden) bis 6 (sehr unzufrieden); Indikatorladungen: 0 (kein Einfluss für Faktor Flugbegleiter) bis 1 (sehr starker Einfluss für Faktor Flugbegleiter)

Die Mittelwerte der Indikatoren des Faktors Flugbegleiter liegen generell im positiven Bereich der Skala zwischen 2,1 und 2,4. Das äußere Erscheinungsbild erreicht eine relativ große Zufriedenheit. Die Indikatorladungen, die die Bedeutung dieses Items charakterisieren, sind jedoch relativ gering. Größere Bedeutung haben dagegen die Merkmale Hilfsbereitschaft, Aufmerksamkeit/Ansprechbarkeit, und entgegengebrachte Wertschätzung, sie erreichen jedoch etwas geringere Zufriedenheitswerte.

Zur Untermauerung der Befunde zur Bedeutung des Flugbegleiters beim Bordaufenthalt werden abschließend die Ergebnisse der parallel durchgeführten

Analyse der offenen Befragung zu diesem Komplex vorgestellt. Auf die Frage: „Was hat Ihnen während Ihrer letzten Flugreisen sehr gut gefallen?“ wurden die in Abbildung 24 dargestellten Punkte genannt ($N_K = 939$; 267 Personen keine Angabe). Mehrfachnennungen waren möglich. Insgesamt wurden von 672 Personen 883 Nennungen gegeben. Es ist zu erkennen, dass die Institution Flugbegleiter (unter diesem Begriff sind Aussagen zur Höflichkeit des Flugbegleiters, sowie Kompetenz, Freundlichkeit etc. subsumiert) bei einem Viertel aller Antworten genannt wird. Schreibt man den Punkt Service ebenfalls dem Flugbegleiter zu, so sind sogar 43% der genannten positiven Eindrücke auf den menschlichen Faktor zurückzuführen.

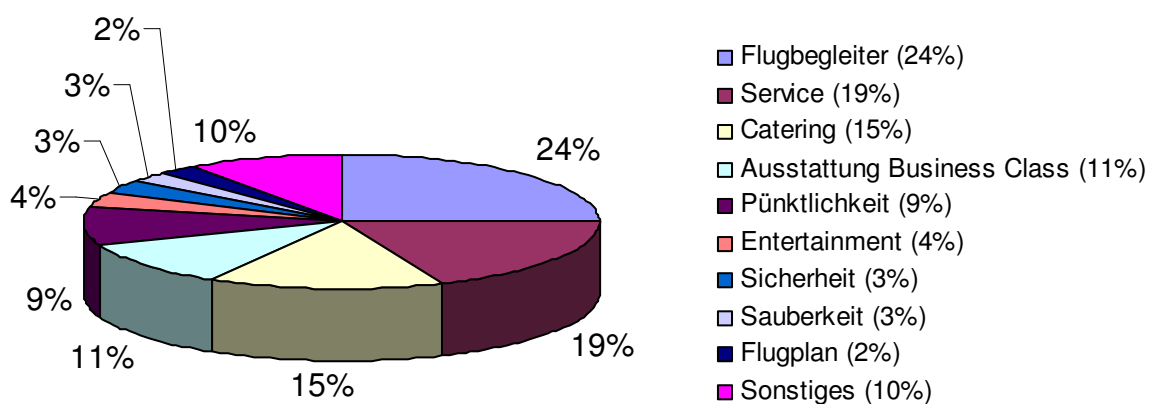


Abbildung 24: Positive Attribute bei Flugreisen

$N_K = 939$; 267 Personen keine Angabe; 883 Nennungen

2.1.1.3 Indirekte Effekte des Flugbegleiters

Zur Prüfung der Hypothese 3, die den Einfluss des Flugbegleiters auf die Kundenzufriedenheit Bordleistung über die Vermittlung des materiellen Leistungsangebots postuliert, müssen die indirekten Effekte des Flugbegleiters auf die Kundenzufriedenheit als Ganzes betrachtet werden. Aus der Abbildung 22 geht hervor, dass der Pfadkoeffizient für den direkten Effekt 0,33 beträgt. Die Werte der indirekten Effekte sind in Tabelle 7 zusammengestellt. Die Summe der indirekten Effekte beträgt insgesamt 0,32. Die direkten und indirekten Effekte liegen somit in der gleichen Größenordnung.

Tabelle 7: Direkte und indirekte Effekte des Flugbegleiters

Einfluss des Flugbegleiters	
auf die Zufriedenheit mit der Bordleistung (direkt)	0,33
über... auf die Zufriedenheit mit der Bordleistung (indirekt)	
Flugzeug	0,14
Sitz	0,08
Catering	0,1
Unterhaltung	0
Totaler Effekt	0,65

Dieses Ergebnis bestätigt die Hypothese 3, dass der Flugbegleiter als Einflussgröße der Kundenzufriedenheit sich auch über die Produktvermittlung definiert. Der totale standardisierte Einfluss des Flugbegleiters auf die Kundenzufriedenheit beträgt 0,65 und ist damit deutlicher ausgeprägt als die direkten Effekte der einzelnen materiellen Leistungen. Für die Kundenzufriedenheit mit den Bordleistungen insgesamt spielen also sowohl Sach- als auch Personalleistungen eine wichtige Rolle, wobei die vermittelnde Funktion des Flugbegleiters eine große Beachtung verdient.

Wie diese Funktion ausgeübt wird, d.h. ob der Flugbegleiter bei diesen Kundenkontakten eventuell Verstärkungs- oder auch Ausgleichsfunktionen wahrnehmen und in welchem Umfang er ggf. auch Mängel beseitigen kann, lässt sich durch die Kausalanalyse nicht klären. Dieses Thema wird im Kapitel III.2.1.4.2 der Arbeit im Rahmen der qualitativen Auswertung behandelt.

2.1.1.4 Kundenzufriedenheit und Loyalität

In der Hypothese 4 wird ein positiver Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit Bordleistung und der endogenen Variablen Loyalität postuliert. Der standardisierte Pfadkoeffizient liegt bei 0,92. Damit wird die Hypothese 4 bestätigt, dass sich eine hohe Zufriedenheit in der Loyalität des Kunden niederschlägt. Dieser Befund ist für das Unternehmen von besonderer Bedeutung, da das Konstrukt Loyalität im Kaufverhalten des Kunden seinen Ausdruck findet.

2.1.2 Einfluss der moderierenden Effekte

Für die Überprüfung der moderierenden Effekte stehen die individuellen Reisedaten und die persönlichen Fluggastmerkmale zur Verfügung, die im Rahmen der Befragung erhoben worden sind (N = 939). Der relativ große Stichprobenumfang hat den Vorteil, dass die moderierenden Effekte auf einer breiten Datenbasis untersucht werden können. Es ist zu vermuten, dass die Bewertung der Leistungen des Flugbegleiters von den persönlichen Reise- bzw. Fluggastmerkmalen abhängig ist. Zur Prüfung wird das Verfahren der Mehrgruppenkausalanalyse angewendet (vgl. Kapitel III.1.1.4.2), wobei das vorliegende Modell als Basis dient.

Zum Test der konfiguralen Äquivalenz wird die Struktur des postulierten Modells jeweils in allen zu untersuchenden Gruppen gleichgesetzt. Die Ergebnisse indizieren für die jeweiligen Stichproben eine gute Passung des postulierten Modells mit den empirischen Daten, da die CFI und die IFI Werte in allen Stichproben deutlich den Wert von 0,9 überschreiten (siehe Tabelle 8). Der RMSEA als populationsbasierter Index zeigt ebenso einen guten Modell-Fit an, er bleibt in allen Stichproben unter dem Wert von 0,08. Zur Überprüfung der metrischen Äquivalenz der verwendeten Skalen werden zusätzliche Modellbeschränkungen eingeführt. Hierzu werden die Faktorladungen der Items auf die latenten Faktoren zwischen den verschiedenen Gruppen gleichgesetzt.

Tabelle 8: Ergebnisse der konfirmatorischen Faktorenanalyse für multiple Gruppen zum Test von Unterschieden innerhalb der verschiedenen Gruppen

Gruppe / Modell	χ^2	df	CFI	IFI	RMSEA
Buchungsklasse					
konfigurale Äquivalenz	2063	484	0,909	0,91	0,061
metrische Äquivalenz	2086	501	0,909	0,909	0,06
Reiseanlass					
konfigurale Äquivalenz	2039	484	0,914	0,914	0,059
metrische Äquivalenz	2060	501	0,914	0,914	0,058
Beschwerdeverhalten					
konfigurale Äquivalenz	1940	484	0,915	0,916	0,058
metrische Äquivalenz	2000	501	0,913	0,913	0,058
Nationalität					
konfigurale Äquivalenz	1827	484	0,916	0,916	0,059
metrische Äquivalenz	1916	501	0,911	0,911	0,059
Reiseshäufigkeit					
konfigurale Äquivalenz	2356	484	0,919	0,919	0,057
metrische Äquivalenz	2379	501	0,918	0,919	0,056
Miles & More Status					
konfigurale Äquivalenz	2102	484	0,91	0,911	0,061
metrische Äquivalenz	2143	501	0,909	0,909	0,06

Wie der Tabelle zu entnehmen ist, führt die Gleichsetzung der Faktorladungen zwischen den Gruppen in allen Testgruppen zu keiner Minderung der Modellpassung über die kritische Grenze von Δ CFI = 0,01 hinaus, die von Cheung und Rensvold (2002) vorgeschlagen wird. Somit kann die metrische Äquivalenz der verwendeten Items innerhalb der Modelle konstatiert werden.

Insgesamt lässt sich die Aussage treffen, dass das Modell für alle Gruppen eine gute Passung aufweist. Die Voraussetzung der konfirmatorischen Faktorenanalyse, die die Sicherstellung der metrischen Äquivalenz des eingesetzten Messinstruments verlangt, ist somit erfüllt, und die Untersuchung des Zusammenhangs der Faktoren mit der Kundenzufriedenheit Bordleistung kann auch für die an Hand der individuellen Reisedaten gebildeten Untergruppen durchgeführt werden.

Als Basismodell zur Überprüfung der Generalisierbarkeit der latenten Beziehungen zwischen den Faktoren und der Gesamtzufriedenheit Bordleistung dient das Modell mit fixierten Itemladungen (metrische Äquivalenz). Dieses Basismodell wird mit einem restriktiveren Modell, bei dem zusätzlich die latenten Pfadkoeffizienten

zwischen den Faktoren und der Gesamtzufriedenheit Bordleistung zwischen den Gruppen fixiert sind, verglichen. Die Ergebnisse sind in Tabelle 9 dargestellt.

Tabelle 9: Ergebnisse der konfirmatorische Faktorenanalyse für multiple Gruppen zum Test der latenten Strukturbeziehungen

Gruppe / Modell	χ^2	df	CFI	IFI	RMSEA
Buchungsklasse					
metrische Äquivalenz	2086	501	0,909	0,909	0,06
gleiche latente Pfadkoeffizienten	2093	511	0,909	0,909	0,059
Reiseanlass					
metrische Äquivalenz	2060	501	0,914	0,914	0,058
gleiche latente Pfadkoeffizienten	2069	511	0,914	0,914	0,058
Beschwerdeverhalten					
metrische Äquivalenz	2000	501	0,913	0,913	0,058
gleiche latente Pfadkoeffizienten	2052	511	0,91	0,911	0,058
Nationalität					
metrische Äquivalenz	1916	501	0,911	0,911	0,059
gleiche latente Pfadkoeffizienten	1968	511	0,908	0,909	0,059
Reisehäufigkeit					
metrische Äquivalenz	2379	501	0,918	0,919	0,056
gleiche latente Pfadkoeffizienten	2386	511	0,918	0,919	0,055
Miles & More Status					
metrische Äquivalenz	2143	501	0,909	0,909	0,06
gleiche latente Pfadkoeffizienten	2155	511	0,909	0,909	0,06

Wie aus Tabelle 9 hervorgeht, treten bei den Prüfgrößen keine erheblichen Unterschiede zwischen den Gruppen auf. Es lässt sich daraus der Schluss ziehen, dass die im Untersuchungsmodell ermittelten Zusammenhänge nicht durch die untersuchten Variablen moderiert sind (vgl. Kapitel III.2.1.1.1; Abbildung 22). Größere Effekte sind nicht nachweisbar. Die Einzelergebnisse für die Pfadkoeffizienten der direkten und indirekten Effekte des Flugbegleiters für die verschiedenen Reisemerkmale auf die Zufriedenheit Bordleistung sind im Anhang B dargestellt. Es ist demnach von einer großen Stabilität des Modells gegenüber den untersuchten Drittvariablen auszugehen, d.h. durch die Gruppenbildung werden die Kausalbeziehungen der Faktoren auf die Kundenzufriedenheit nicht signifikant verändert.

Der Bedeutung des Flugbegleiters für die Bildung der Kundenzufriedenheit bestätigt sich also auch in den einzelnen Buchungsklassen und ist unabhängig von den untersuchten Variablen Reiseanlass, Beschwerdeverhalten, Nationalität,

Reisehäufigkeit und Miles & More Status. Dieser Befund bekräftigt nochmals die offenbar stabilen Kausalbeziehungen zwischen den Faktoren, er ermöglicht jedoch keine Aussage zu der Frage, ob sich bei bestimmten Reisedeigenschaften unterschiedliche Niveaus der Kundenzufriedenheit herausbilden. Die Ergebnisse dazu werden im folgenden Kapitel dargestellt.

2.1.3 Zufriedenheitsniveaus von Nutzergruppen

In die Analyse der Zufriedenheitsniveaus werden in Analogie zur Untersuchung der moderierenden Effekte sechs Buchungs- bzw. Reisedeigenschaften einbezogen. Hierbei handelt es sich um die Buchungsklasse, den Reiseanlass, das Beschwerdeverhalten, die Nationalität, die Reisehäufigkeit und den Miles&More Status. Die Merkmale werden einzeln nacheinander abgearbeitet, d.h. mögliche Korrelationen der Merkmale untereinander werden nicht berücksichtigt. Derartige Korrelationen sind vermutlich in unterschiedlicher Stärke z.B. zwischen den Miles & More Teilnehmern und den Vielfliegern gegeben. Eine separate Analyse hat jedoch den Vorteil, dass Fluggäste mit nur einem konkreten Reisedeigenschaften unabhängig von sonstigen Eigenschaften angesprochen werden können. Sie wird damit dem Untersuchungsziel, den Einfluss der Kundenerwartungen aufzuspüren, die sich aus den Buchungseigenschaften ergeben, besser gerecht (vgl. Kapitel I.2).

Jedes Merkmal wird durch eine dichotome Ausprägung spezifiziert, so dass sich aus dem Gesamtkollektiv der Befragten jeweils zwei Teilgruppen ergeben. Wie im Kapitel III.1.1.4 erläutert, werden die Zufriedenheitsniveaus in den Gruppen ermittelt und vergleichend gegenübergestellt. Dazu werden die Indikatoren der einzelnen Faktoren zusammengefasst und Mittelwerte gebildet. Die Mittelwerte werden mit Hilfe des T-Tests auf Unterschiedlichkeit geprüft. Als Irrtumswahrscheinlichkeit wird $p \leq 0,05$ festgelegt.

Buchungsklasse

Das Ergebnis der Vergleichsanalyse für das Merkmal Buchungsklasse ist in Abbildung 25 dargestellt. Die Abbildung zeigt, nach Faktoren aufgeschlüsselt, die in der Economy- bzw. Business Class erreichten Niveaus der Kundenzufriedenheit. Das zugehörige Signifikanzniveau wird durch Angabe der Irrtumswahrscheinlichkeit p dargestellt.

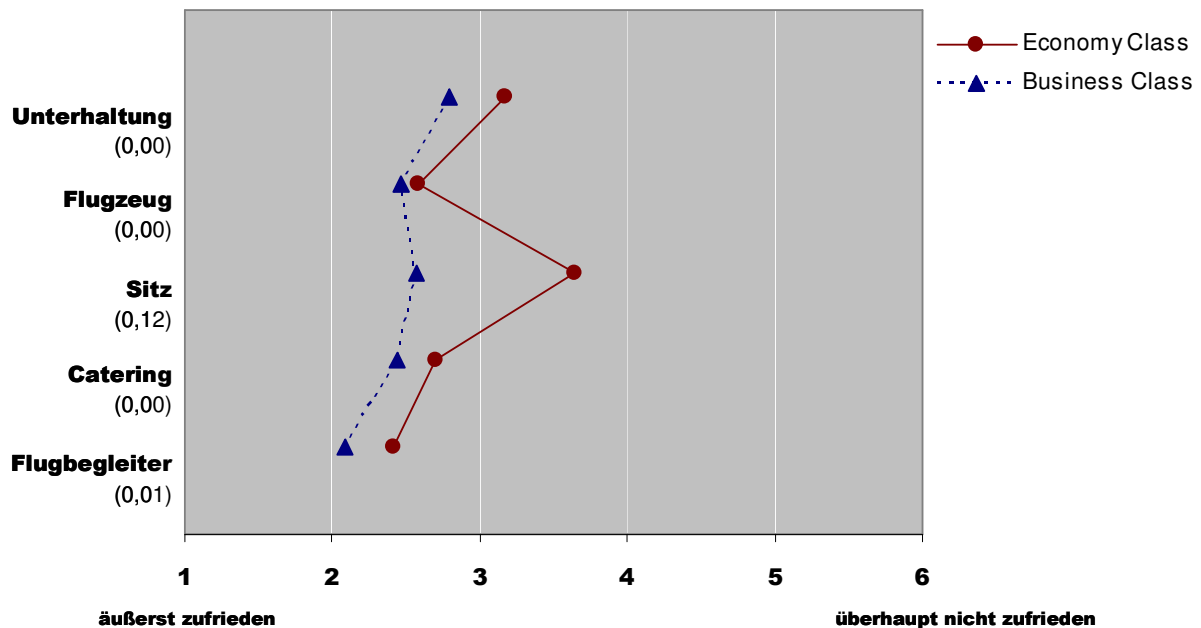


Abbildung 25: Faktorzufriedenheiten der Economy- und Business Class

$N_{KBus} = 409$; $N_{KEco} = 489$

Wie aus der Abbildung hervorgeht, liegen die Zufriedenheitsurteile bei allen Bordleistungen in der Business Class höher als in der Economy Class. Die Unterschiede sind bei allen Faktoren auf dem Niveau von $p \leq 0,05$ signifikant. Die Unterschiede der Zufriedenheit beim Faktor Flugzeug fallen jedoch kaum ins Gewicht. Die besten Zufriedenheitswerte werden beim Faktor Flugbegleiter erreicht. Auffällig ist der Befund, dass beim Faktor Sitz zwischen den Buchungsklassen erhebliche Unterschiede im Zufriedenheitsniveau auftreten und in der Economy Class das geringste Zufriedenheitsniveau erreicht wird.

Reisegrund

Beim Reisegrund wurde nach Geschäfts- und Privatreisenden unterschieden. Die Ergebnisse der bei den einzelnen Faktoren erreichten Zufriedenheitsniveaus sind in Abbildung 26 dargestellt.

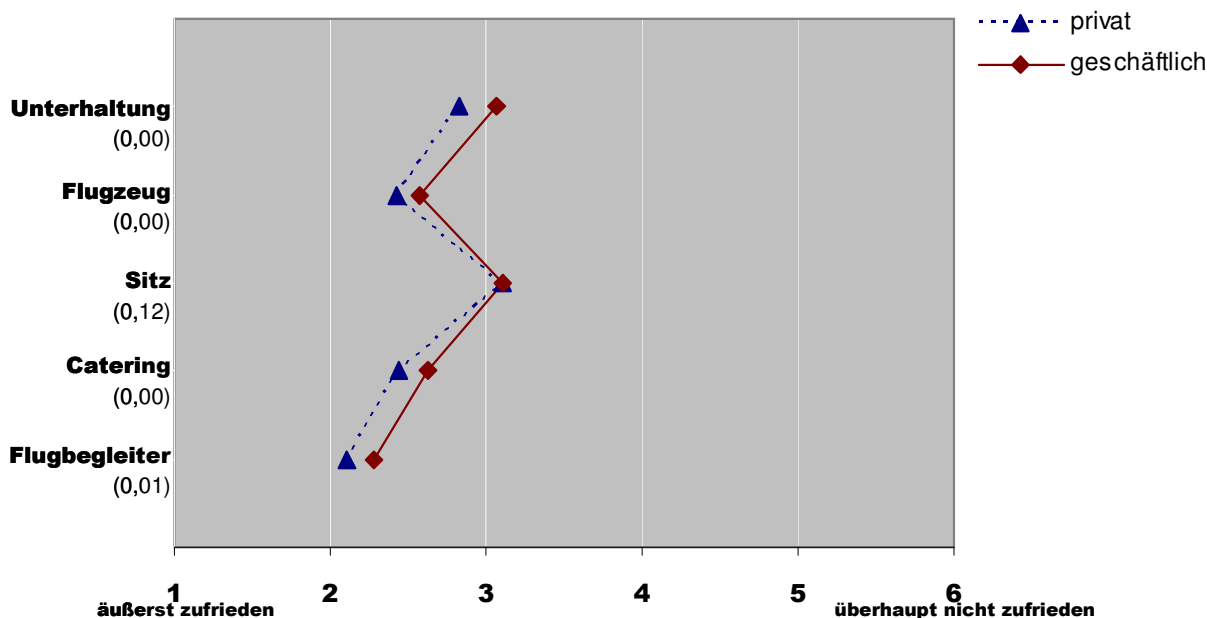


Abbildung 26: Faktorzufriedenheiten der Geschäfts- und Privatreisenden

$N_{K\text{Gesch}} = 570$; $N_{K\text{Priv}} = 364$

Demnach erzielen die Faktoren Unterhaltung und Sitz die niedrigsten Zufriedenheitswerte. In der Tendenz zeigen sich zwischen den Geschäfts- und Privatreisenden kaum Unterschiede. Generell erreichen die Privatreisenden bei fast allen Faktoren ein etwas höheres Zufriedenheitsniveau als es die Geschäftsreisenden aufweisen. Signifikante Unterschiede liegen aber nur bei den Faktoren Flugbegleiter und Unterhaltung vor, während beim Sitz, Catering und Flugzeug keine Unterschiede nachweisbar sind.

Beschwerer

Bei diesem Vergleich wird das Kollektiv aufgeteilt in eine Gruppe von Fluggästen, die sich schon mal beschwert haben, und in eine Gruppe, die sich noch nie beschwert

hatten. Die Ergebnisse der Vergleichsanalyse dieses Merkmals ist in Abbildung 27 dargestellt.

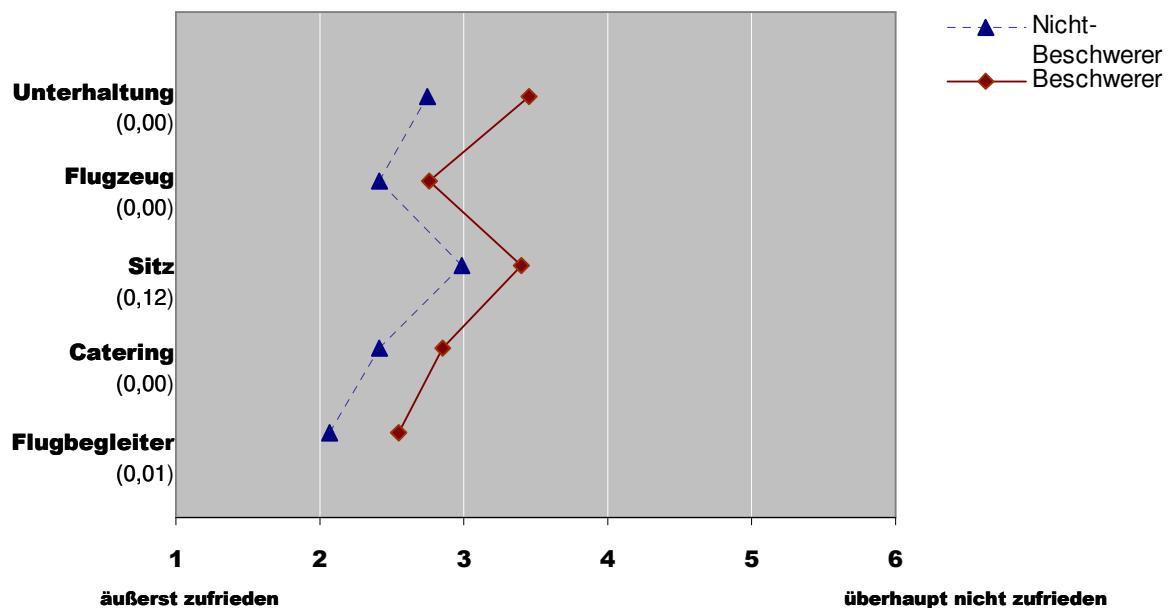


Abbildung 27: Faktorzufriedenheiten der Beschwerer und Nicht-Beschwerer

$N_{KBeschw} = 295$; $N_{KNicht-Beschw} = 612$

Demnach erreichen die Beschwerer durchgängig ein niedrigeres Zufriedenheitsniveau als Fluggäste, die sich noch nie beschwert haben; die Unterschiede sind bei allen Faktoren signifikant. Im Vergleich erhalten die Faktoren Sitz und Unterhaltung die niedrigsten Werte.

Nationalität

Bei der Nationalität wurde zwischen deutschen und amerikanischen Fluggästen unterschieden. Die Ergebnisse der Vergleichsanalyse sind in Abbildung 28 dargestellt.

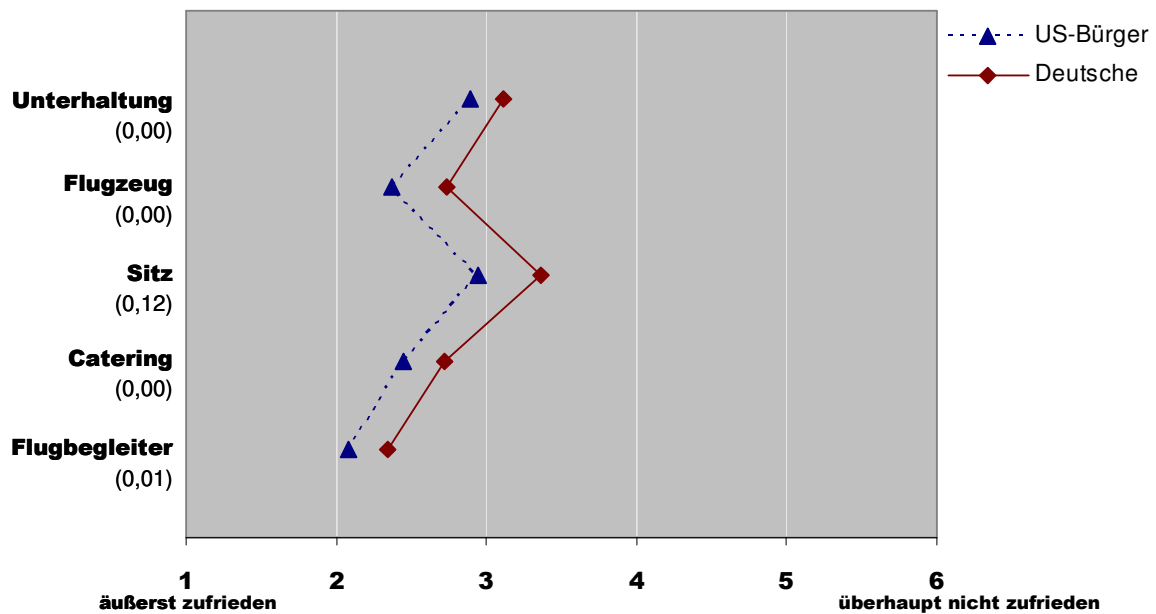


Abbildung 28: Faktorzufriedenheiten der US-Bürger und Deutschen

$N_{KDeutsch} = 400$; $N_{KUSA} = 434$

Wie die Abbildung 28 zeigt, ist das erreichte Zufriedenheitsniveau zwischen den Gruppen unterschiedlich: Die Amerikaner haben durchgängig die besseren Zufriedenheitswerte als die Deutschen. Die Ergebnisse sind für alle Faktoren signifikant.

Reisehäufigkeit

Bei der Reisehäufigkeit wurde zwischen Wenig- und Vielfliegern unterschieden. Die Ergebnisse sind in Abbildung 29 dargestellt. Demnach weisen die Vielflieger im Mittel geringere Zufriedenheitswerte auf, als die Wenigflieger. Die Unterschiede sind bis auf den Faktor Sitz signifikant.

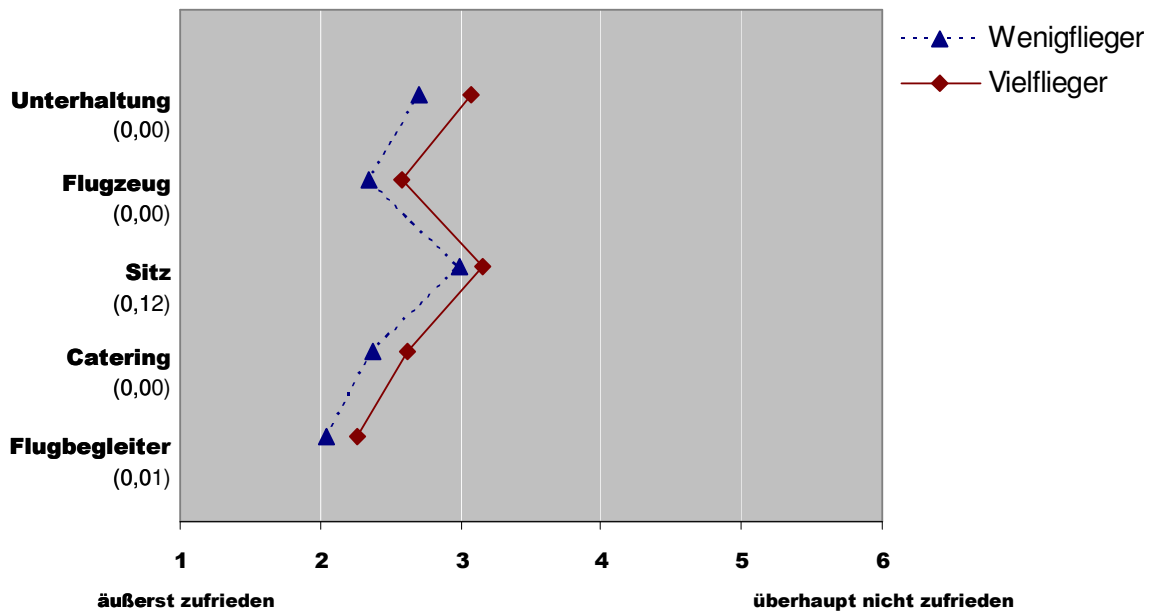


Abbildung 29: Faktorzufriedenheiten der Wenig- und Vielflieger

$N_{Kwenig} = 265$; $N_{Viel} = 680$

Miles & More

Bei diesem Vergleich wurde das Kollektiv nach der Miles & More Mitgliedschaft aufgeteilt. Die Ergebnisse für die Miles & More Mitglieder im Vergleich zu den Fluggästen ohne Miles & More Mitgliedschaft sind in Abbildung 30 dargestellt.

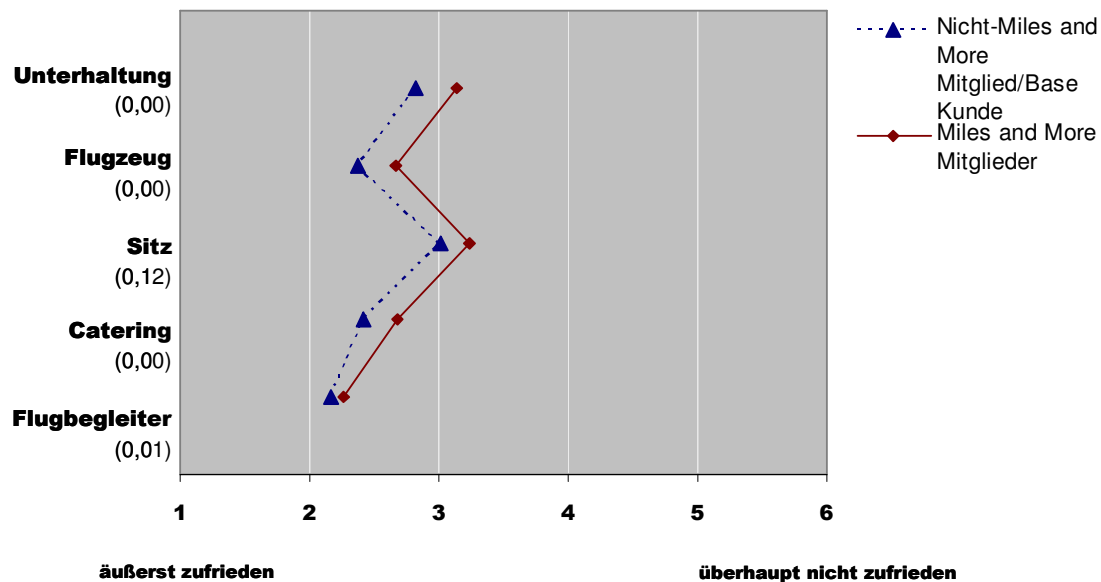


Abbildung 30: Faktorzufriedenheiten der Miles and More und Nicht-Miles and More Mitglieder

$N_{KM\&M} = 436$; $N_{KNicht-M\&M} = 476$

Es zeigt sich eine Analogie zu den Ergebnissen der Viel- versus Wenigflieger, da beide Merkmale vermutlich eng korreliert sind, d.h. die Vielflieger haben i.d.R. auch eine Miles & More Mitgliedschaft. Die Nicht-Mitglieder bzw. die Base Kunden sind im Mittel zufriedener als die Kunden mit dem höheren Status. Bis auf den Sitz sind die Unterschiede signifikant.

2.1.4 Die Rolle des Flugbegleiters bei Problemsituationen

2.1.4.1 Mängelanalyse

Die erste qualitative Fragestellung geht von der Annahme aus, dass an Bord Situationen auftreten können, die vom Kunden als unzulänglich oder mangelbehaftet empfunden werden, und bei denen zur Lösung oder Linderung die Hilfe des Flugbegleiters in Anspruch genommen wird.

Dazu sind zunächst die Häufigkeit des Problemauftritts und die Art bzw. Ursache der Probleme abzuklären. Die Frage: „Gab es in den letzten 12 Monaten etwas, das Sie während eines Langstreckenfluges gestört hat, und womit Sie sich an den Flugbegleiter gewendet haben?“ bejahten gut ein Drittel der befragten Passagiere, d.h. sie waren auf ein „Problem“ während ihres Bordaufenthaltes gestoßen und hatten diesbezüglich den Flugbegleiter in Anspruch genommen.

Hieran schließt sich die Frage nach der Ursache des Problems an. Die Ergebnisse sind in Abbildung 31 dargestellt.

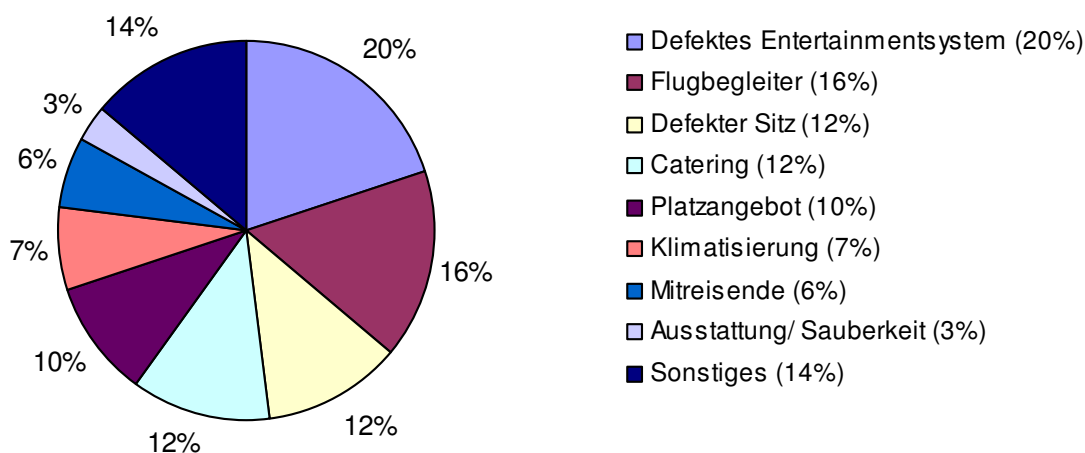


Abbildung 31: Wahrnehmung von Unzulänglichkeiten durch die Kunden

N_{K1} = 327

Aus der Abbildung geht hervor, dass das Entertainment und der Sitz bei den Ursachen stark vertreten sind. Defekte am Entertainmentssystem werden von einem Fünftel derjenigen, die eine Störung gemeldet hatten, als Ursache angegeben. Die Aspekte, die im Zusammenhang mit dem Sitzkomfort genannt werden, haben einen Anteil von 22%, sie umfassen sowohl Defekte am Sitz (12%), als auch ein mangelhaftes Platzangebot (10%).

Die Probleme mit dem Catering (12%) beziehen sich beim Essen hauptsächlich auf die ausgegangenen Auswahlmöglichkeiten, wohingegen bei den Getränken nicht die Auswahl, sondern die fehlende Häufigkeit des Angebotes bemängelt wird. Bei der Klimatisierung (7%) wird überwiegend über zu kalte Luft geklagt und beim Thema Mitreisende (6%) werden die Körpergröße des Sitznachbarn, zu laute Mitreisende oder schreiende Kinder als unangenehm empfunden. Mängel mit der Ausstattung oder der Sauberkeit der Kabine machen 3% aus.

Unter Sonstiges sind die Mängel zusammengefasst, die nur selten genannt wurden. Dazu gehören z.B. der Wunsch nach einem Upgrade, aber auch absurde Hinweise wie z.B. ein fehlender Niet am Tragflügel.

In der Summe sind die Produktmängel mit 84% vertreten. Aber auch der Flugbegleiter selbst kann zu einem Negativurteil Anlass geben. Das ist immerhin in 16% der Mängelbenennungen der Fall. Eine solche Unzulänglichkeit beruht z.B. darauf, dass der Kunde mit der Reaktion oder der Hilfsmaßnahme des Flugbegleiters nicht zufrieden war, wenn er ein Problem gemeldet hatte.

In der folgenden Abbildung sind beispielhaft einige Originalaussagen von Fluggastbeschwerden zu diesem Komplex zusammengestellt.

- „Nicht funktionierendes Inflight-Entertainment-System, hieraus schließt man auf die Funktion der anderen Systeme“
- „Too little leg-room. Unable to even use my notebook computer due to seat in front of me“
- „Musste leider um Mineralwasser betteln. Auf so einem langen Flug muss man viel Flüssigkeit zu sich nehmen“
- „Wie immer ist es mal wieder zu kalt, so dass man eine Erkältung garantiert bekommt“
- „I paid lots of Dollars for a business class ticket. For 7,5 hours of the 10 hours flight I had a baby screaming next to me!!!“
- „No upgrade on short-notice, even half plain was empty“
- „Unfreundliches Personal, Essen wurde auf den Tische geknallt, Nachbestellung von Getränken ignoriert“
- „Wegen Verspätung Anschlussflug verpasst, Flugbegleiter war nicht in der Lage kompetent Auskunft zu geben“
- „Ein Bein eines Passagiers stand im Gang und wurde mit Wagen überfahren. Keine Entschuldigung, nur eine dumme Anmache, was haben Sie denn Ihr Bein da?“
- „Flugbegleiter haben über unerfahrene Passagiere gelästert“
- „Ignoranz bei Fragen“
- „Constant chatter in the galley by the attendants interrupted my sleep“

Abbildung 32: Beispiele für Originalaussagen von Fluggastbeschwerden

Abgesehen von der Frage nach unbefriedigenden Situationen, in denen der Flugbegleiter um Hilfe gebeten wurde, wurden die Fluggäste auch allgemein gefragt, ob sie negative Erfahrungen mit Flugbegleitern gemacht haben. Darauf antworteten in der Gesamtstichprobe 20%, d.h. 184 Personen, mit „ja“, was auf dem Hintergrund der großen Bedeutung des Flugbegleiters für die Kundenzufriedenheit als bemerkenswert hoch anzusehen ist (Insgesamt 211 Nennungen). Offenbar schließen einzelne negative Erfahrungen nicht aus, dass der Kunde dem Service einen hohen Stellenwert zumisst und insgesamt doch ein relativ hohes Zufriedenheitsniveau mit diesem Faktor erreicht wird.

Betrachtet man die Häufigkeit der Merkmale, auf die sich die negativen Erfahrungen mit Flugbegleitern stützen, so ergeben sich die in Abbildung 33 dargestellten Anteilswerte. Die Unfreundlichkeit liegt mit 27% an der Spitze der Nennungen, und

auch die Unaufmerksamkeit und die Arroganz sind mit 17% bzw. 15% noch stark vertreten.

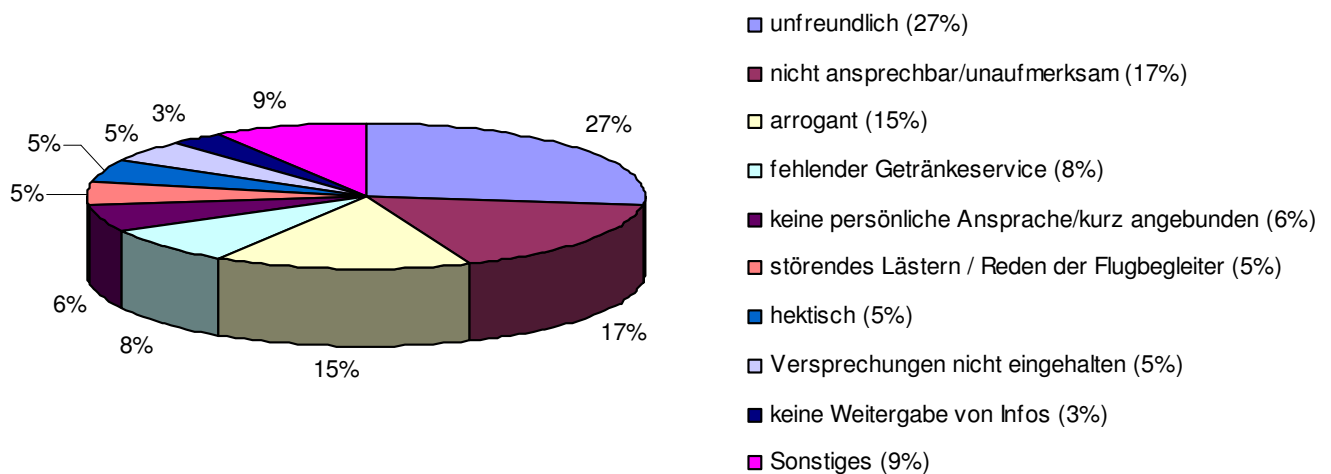


Abbildung 33: Negative Erfahrungen mit Flugbegleitern

$N_{K3} = 184$; 211 Nennungen

Diesem Anteil von Fluggästen, die negative Erfahrungen mit Flugbegleitern gemacht haben, steht eine Gruppe gegenüber, die über positive Erfahrungen mit Flugbegleitern berichtet. Der Anteil liegt in der Gesamtstichprobe bei 40% ($N_{K4} = 376$ mit 472 Nennungen). Die Art und Häufigkeit, auf die sich die positiven Erfahrungen stützen, sind in Abbildung 34 dargestellt. Auffällig ist an diesem Ergebnis, dass die Freundlichkeit ein Merkmal ist, das am häufigsten genannt wird (30%). Auch die Ansprechbarkeit (17%) und die Hilfsbereitschaft (15%) sind wichtige Eigenschaften, um bei den Fluggästen positive Beurteilungen hervorzurufen. So wird so mancher ursprünglich negativer Vorfall im Nachhinein als positiv beschrieben, da der Flugbegleiter „richtig“ gehandelt hat.

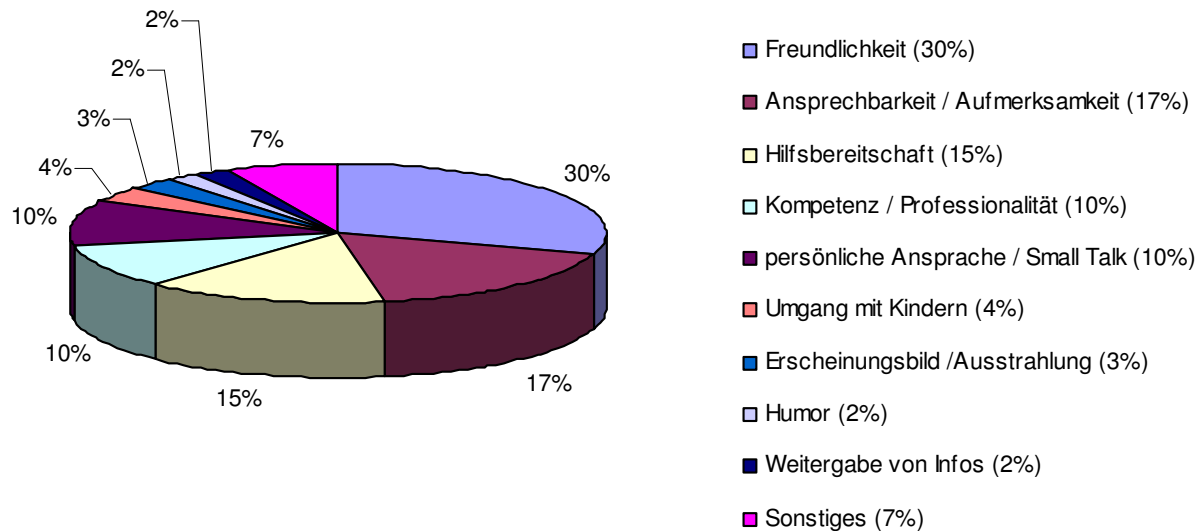


Abbildung 34: Positive Erfahrungen mit Flugbegleitern

N_{K4} = 376; 472 Nennungen

Die folgende Abbildung zeigt einige Beispiele von Aussagen, die Fluggäste gemacht haben, wenn sie zu positiven Erfahrungen mit Flugbegleitern befragt wurden.

- „Warm greeting, smiling and attentive crew that anticipates needs so guest does not have to ask. Provides quick responses to needs and solves any problems within their capacity.“
- „The way they make you feel at home “
- „Sense of humour“
- „Sehr guter Umgang mit kleinen Kindern; entlastet Eltern und Mitreisende“
- „Schwätzchen in der Galley“
- „Personal chat with a flight attendant. He was very funny and friendly. Made the flight shorter.“
- „Knowing what the customer wants does not mean they need to be overwhelming friendly but paying attention to customer needs.“
- „I don't ask for much because your people are always ahead of me with their anticipation of my needs.“
- „Helping me to move to different seat“
- „Auffallende Freundlichkeit verbunden mit perfektem Service und persönlicher Zuwendung“
- „Made me tea when I felt sick. Asking me all the time if I am better or need some help“
- „Ich habe Flugangst. Dadurch, dass die Flugbegleiter die Sicherheitsansagen sehr souverän abhandeln - und sich zudem die ersten Male bei Start und Landung neben mich gesetzt haben – erhalte ich ein Gefühl von Sicherheit und mein mulmiges Gefühl beim Gedanken ans Fliegen wird langsam weniger.“

Abbildung 35: Beispiele für Originalaussagen von positiven Fluggastäußerungen

2.1.4.2 Kompensator- und Verstärkerfunktion

Im Kausalmodell konnte bereits gezeigt werden, dass der Flugbegleiter einen signifikanten Einfluss auf die Zufriedenheit mit den anderen Bordleistungen ausübt. Diese Beziehungen werden im Folgenden genauer untersucht, um die vermutete Kompensator- und Verstärkerfunktion des Flugbegleiters bei der Produktwahrnehmung an Hand von Szenarien abzuklären. Hierzu wurde ein zweiseitiger Fragenansatz formuliert.

Im ersten Fall wurde gefragt, ob gute Flugbegleiterleistungen über Mängel an Bord hinwegsehen lassen, bzw. ob schlechte Flugbegleiterleistungen die Wahrnehmung von einem guten Produkt vermindern können (Kompensatoreffekte). Die Ergebnisse sind in Abbildung 36 dargestellt.

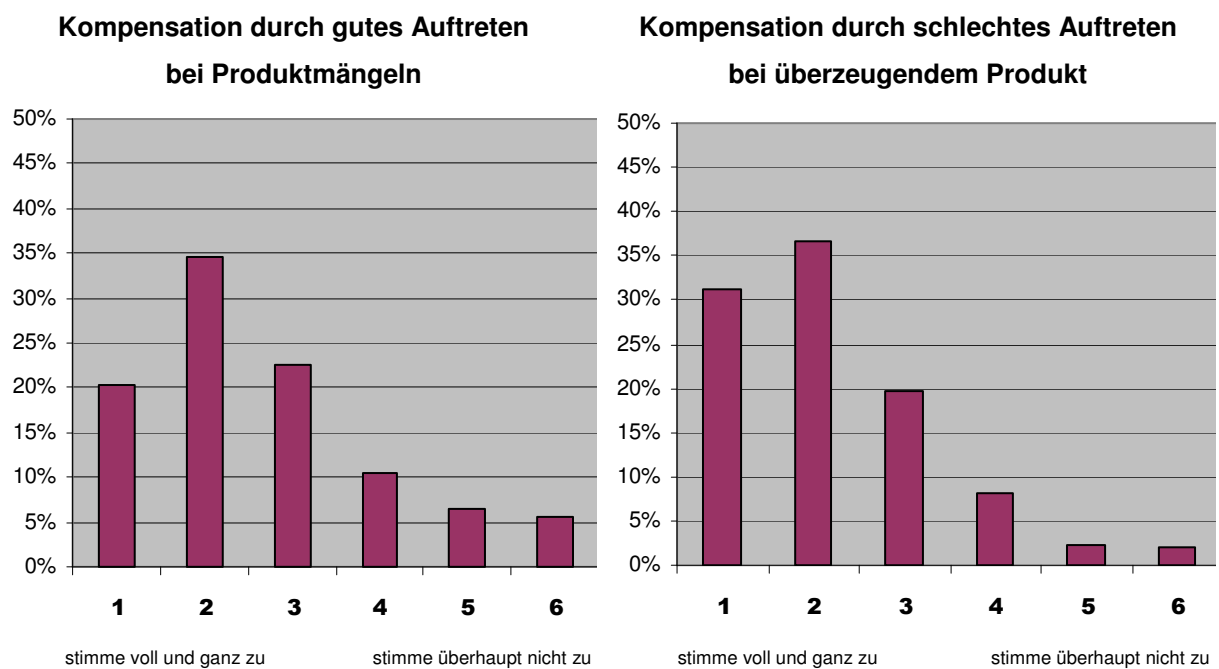


Abbildung 36: Kompensatorfunktion des Flugbegleiters

$N_k = 939$

Die Grafik zeigt, dass die Fluggäste überwiegend der Meinung sind, dass der Flugbegleiter bei Produktmängeln durch gutes Verhalten „die Wogen glätten“ kann. Bei schlechtem Verhalten des Flugbegleiters wird dagegen ein überzeugendes Produkt in seiner Wirkung eingeschränkt. Betrachtet man die Top-2-Box-Antworten (d.h. die Antworten 1 und 2 auf der in dieser Arbeit benutzten Sechserkala), so

ergibt sich im Falle von Produktmängeln ein Wert von 56%. Bei einem überzeugenden Produkt sind gut zwei Drittel (68%) der Befragten der Meinung, dass ihre Zufriedenheit von einer schlechten Leistung des Flugbegleiters negativ beeinflusst werden kann. Nur jeweils ein geringer Anteil der Passagiere sieht in beiden Gruppen keine Verbindung zwischen der Produktwahrnehmung und der Leistung des Flugbegleiters.

Im zweiten Fall wurden die Verstärkereffekte untersucht. Dazu wurde die Frage gestellt, ob eine gute Flugbegleiterleistung die Wahrnehmung eines überzeugenden Produkts verbessern kann, bzw. ob schlechte Flugbegleiterleistungen die Wahrnehmung von Produktmängeln noch weiter verstärken. Die Ergebnisse sind in Abbildung 37 dargestellt.

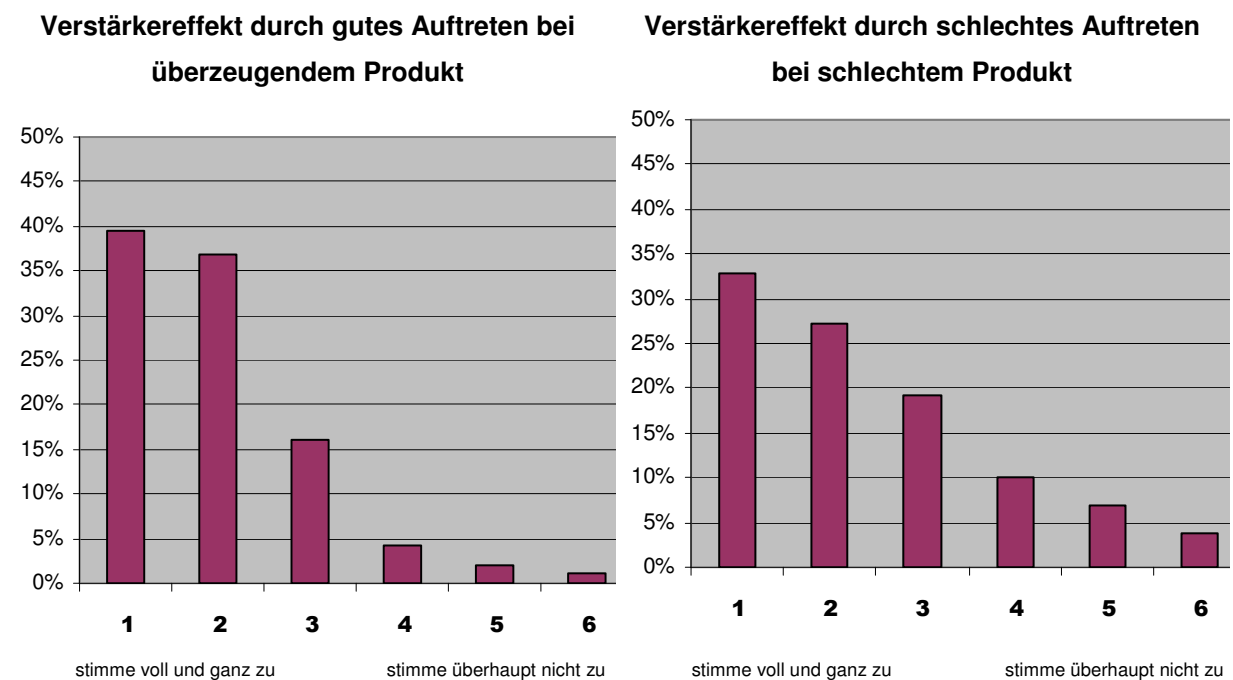


Abbildung 37: Verstärkerfunktion des Flugbegleiters

N_k = 939

Die Grafik zeigt, dass Verstärkereffekte durch den Flugbegleiter sowohl bei einem überzeugenden Produkt, als auch bei einem schlechten Produkt auftreten, d.h. der Flugbegleiter kann nach überwiegender Auffassung der Kunden die Produktwahrnehmung beeinflussen. Zur Auswertung ist auch hier die Top-2-Box

genauer zu analysieren. Im Falle eines überzeugenden Produkts sind 76% der Befragten der Auffassung, dass dieser Eindruck durch eine gute Flugbegleiterleistung eher noch verstärkt wird, falls der Flugbegleiter einen guten Service leistet. Auf der anderen Seite wird im Falle eines bereits negativen Bordprodukts durch eine schlechte Flugbegleiterleistung die negative Wahrnehmung noch verstärkt. Der Anteil der Top-2-Box beträgt 55%. Die Anzahl der Fluggäste, die dem Auftreten des Flugbegleiters keinen Einfluss zuspricht, sind auch bei der Analyse der Verstärkerfunktion sehr gering.

2.1.4.3 Reaktionsverhalten

In diesem Kapitel wird die Interaktionsfähigkeit des Flugbegleiters angesprochen. Die Auswertung zu dieser Fragestellung stützt sich auf Fluggäste, die im Verlauf ihres Bordaufenthaltes Probleme hatten, die eine Reaktion des Flugbegleiters erforderlich machten, d.h. es liegt die Stichprobe $N_{K1} = 327$ zu Grunde. Die Probleme werden im Einzelnen bei dieser Frage nicht spezifiziert, da sie bereits bei der Mängelanalyse näher betrachtet worden sind (vgl. Kapitel III.4.4.1).

Von Interesse bei dieser Thematik ist zunächst, in wieweit der Fluggast meint, dass der Flugbegleiter bei einem Problem oder einer Unzulänglichkeit in der Lage gewesen wäre, diesen Missstand zu beheben, wenn er denn gewollt hätte. Erkenntnisse dazu ergeben sich zum einen aus der Frage, bei welchem Anteil der Fälle der Kunde die Problemlösung dem Verantwortungsbereich des Flugbegleiters zuordnet, und zum anderen, wie zufrieden er mit der Reaktion des Flugbegleiters war. Die Ergebnisse sind in Abbildung 38 und Abbildung 39 dargestellt.

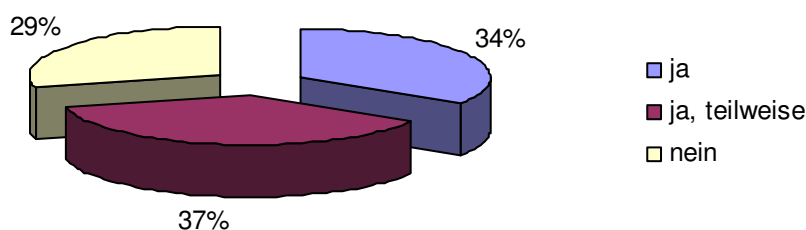


Abbildung 38: Zuordnung der Problemlösung zum Verantwortungsbereich des Flugbegleiters

$N_{K1} = 327$

Wie aus Abbildung 38 hervorgeht, haben 29% der Betroffenen dem Flugbegleiter die Problemlösung nicht zugetraut. Dagegen sind 71% der Betroffenen der Meinung, dass der Flugbegleiter für ihr Problem zuständig ist. Ihm wird zugetraut, das Problem ganz (34%) oder teilweise (37%) zu beheben, d.h. die Kompetenz wird unterstellt.

Die Zufriedenheit dieser Kunden mit der Reaktion des Flugbegleiters ist in Abbildung 39 dargestellt.

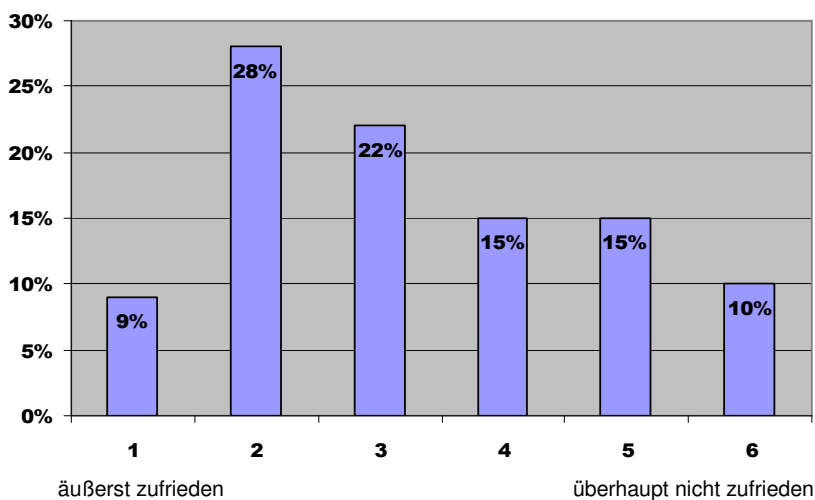


Abbildung 39: Beurteilung des Reaktionsverhaltens durch den Kunden

$N_{K1} = 327$

Die Abbildung 39 zeigt, dass das Reaktionsverhalten des Flugbegleiters sehr unterschiedlich beurteilt wird. Zwar sind, wenn man den Anteil der Top-2-Box zu Grunde legt, über ein Drittel (38%) der Betroffenen mit der Reaktion des Flugbegleiters zufrieden, aber auf der anderen Seite sind 25% nicht oder überhaupt nicht zufrieden (Bottom-2-Box). Hier lässt sich eine Analogie zu den Ergebnissen der Analyse der Kompensatorfunktion feststellen: der Flugbegleiter kann – je nach Auftreten – sowohl positive als auch negative Wirkungen entfalten (vgl. Kapitel III.2.1.4.2).

Es schließt sich die Frage an, ob bei der Reaktionszufriedenheit auch individuelle Reisemerkmale eine Rolle spielen. Bei der Auswertung zeigt sich, dass lediglich zwischen den gebuchten Reiseklassen signifikante Unterschiede auftreten: die Gäste der Business Class haben eine höhere Reaktionszufriedenheit angegeben als

die Gäste der Economy Class. Hierbei besteht eine Parallele zu den Ergebnissen der in den Buchungsklassen erreichten Kundenzufriedenheitsniveaus, die ein höheres Niveau in der Business Class ausgewiesen haben (vgl. Kapitel III.2.1.3).

Auf die Frage, was der Flugbegleiter hätte besser machen können, damit der Gast mehr zufrieden ist, ergab sich eine Antwortverteilung, die in Abbildung 40 dargestellt ist.

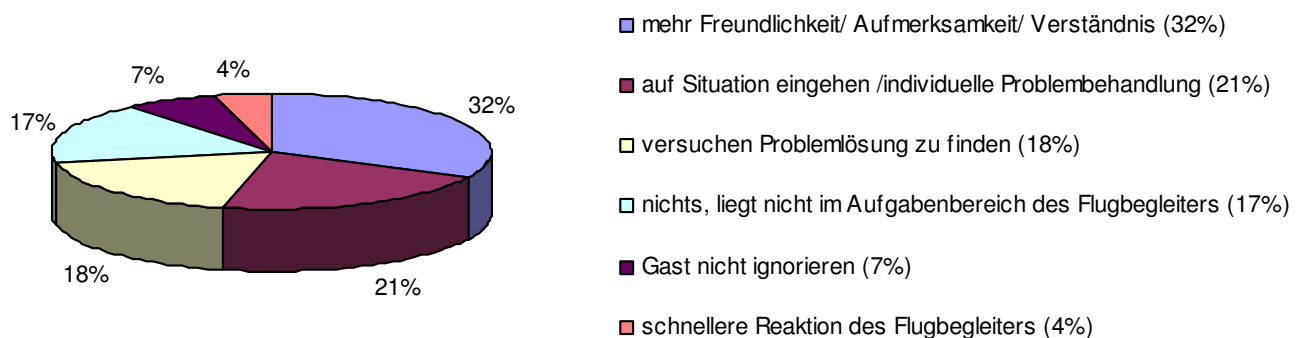


Abbildung 40: Optimierungsvorschläge von Kunden

$N_{K1} = 327$; 172 Personen keine Angabe; 193 Nennungen

Aus der Abbildung geht hervor, dass das Merkmal „mehr Freundlichkeit, Aufmerksamkeit, Verständnis“ mit 32% der Nennungen die größte Bedeutung besitzt. Erst dann folgen die Äußerungen, die auf die Problembehandlung und die Lösungskompetenz abstellen. Es sind demnach die sog. „weichen Faktoren“, die primär die Kundenerwartungen bestimmen. In Abbildung 41 sind einige Originalaussagen von Fluggästen für Optimierungsvorschläge zusammengestellt.

- *„A nice apology would have done it“*
- *„Mehr Verständnis aufbringen. Mit z.B. „Ich werde sehen, was ich tun kann“ zeigen dass er bemüht ist.“*
- *„Echte Hilfsbereitschaft und nicht nur „Da schaue ich mal, da muss ich mal nachfragen““*
- *„Infos über Anschlussflüge, gerade bei Verspätungen durchgeben“*
- *„More know how about the equipment on board. The stewardesses seem to be quite frustrated themselves about the repeating comments they get on the seats and the equipment“*
- *„In general, the Lufthansa crew could be a touch more friendly and more focussed on customer service“*
- *„Auf Wunsch nach Sitzplatzwechsel bei freien Plätzen eingehen“*
- *„A willingness to try something, anything or at least some sympatic words and an explanation to help me to understand „why““*

Abbildung 41: Beispiele für Originalaussagen von Fluggästen zu Flugbegleiterreaktionen

2.2 Studie II

Der empirische Ansatz dieser Thematik geht von der Frage aus, ob zwischen den Fluggästen als Leistungsempfänger und dem Flugbegleiter als Leistungserbringer Unterschiede in der Einschätzung der Kundenzufriedenheit bestehen. Ein positiver Befund wäre aus Sicht der Fluggesellschaft als problematisch anzusehen, da Divergenzen und Fehleinschätzungen in diesem Bereich dem Ziel, den Kunden zufrieden zu stellen, grundsätzlich abträglich sind. Eine erfolgreiche Interaktion zwischen Kunde und Flugbegleiter setzt ein gewisses Maß an Übereinstimmung in der Einschätzung der Situation voraus. Dieser Problematik widmet sich die Studie II, mit der die Flugbegleiter angesprochen werden (vgl. Kapitel II.4.5.2).

Für die Erhebungen wurde, wie bereits im Kapitel III.1.2.2 beschrieben, ein Fragebogen entwickelt, der sich inhaltlich stark an den Fragebogen der Kundenerhebung anlehnt, d.h. es wurden größtenteils Indikatoren gewählt, die in dieser Form in der Kundenerhebung ebenfalls verwendet wurden. Zum Beispiel wurde die Kundenfrage „Wie zufrieden sind Sie mit der Qualität der Mahlzeiten/Snacks?“ umgestaltet in die Flugbegleiterfrage: „Wie zufrieden sind Ihrer Meinung nach die Kunden mit der Qualität der Mahlzeiten/Snacks?“. Ziel der Befragung war es herauszufinden, wie der Flugbegleiter die Kundenzufriedenheit im Mittel einschätzt, und wie er seine Funktion als Vermittler der Bordprodukte bewertet. Für die Auswertung werden die Ergebnisse der Flugbegleiterschätzung jeweils direkt den Ergebnissen der Kundenbefragung gegenübergestellt, so dass ein Vergleich möglich ist. Der Umfang der Flugbegleiterstichprobe umfasst $N_{FB} = 79$ Fragebögen (vgl. Kapitel III.1.2.1).

2.2.1 Einschätzung der Kundenzufriedenheit durch den Flugbegleiters

Die praktische Durchführung der Vergleichsanalyse basiert auf den Faktoren, die bereits im Kausalmodell verwendet wurden. Aus methodischer Sicht ist zu berücksichtigen, dass es sich bei der Studie II um eine Schätzung der mittleren Kundenzufriedenheit eines hinsichtlich der Flugroute vergleichbaren Kundenstammes durch die Flugbegleiter handelt, d.h. individuelle Bezüge zwischen Kunde und Flugbegleiter werden nicht angesprochen (vgl. Kapitel III.2.1.2). Die

statistischen Kenngrößen der Stichprobe II beziehen sich also auf das befragte Flugbegleiterkollektiv.

Es werden zunächst die Mittelwerte der Bordleistungsfaktoren beider Stichproben verglichen. Die Ergebnisse sind in Abbildung 42 dargestellt. Zusätzlich zu den Zufriedenheitsniveaus sind in der Abbildung auch die jeweiligen Signifikanzniveaus angegeben, um zufällige Unterschiede ausschließen zu können. Für die Irrtumswahrscheinlichkeit wird $p \leq 0,05$ angesetzt.

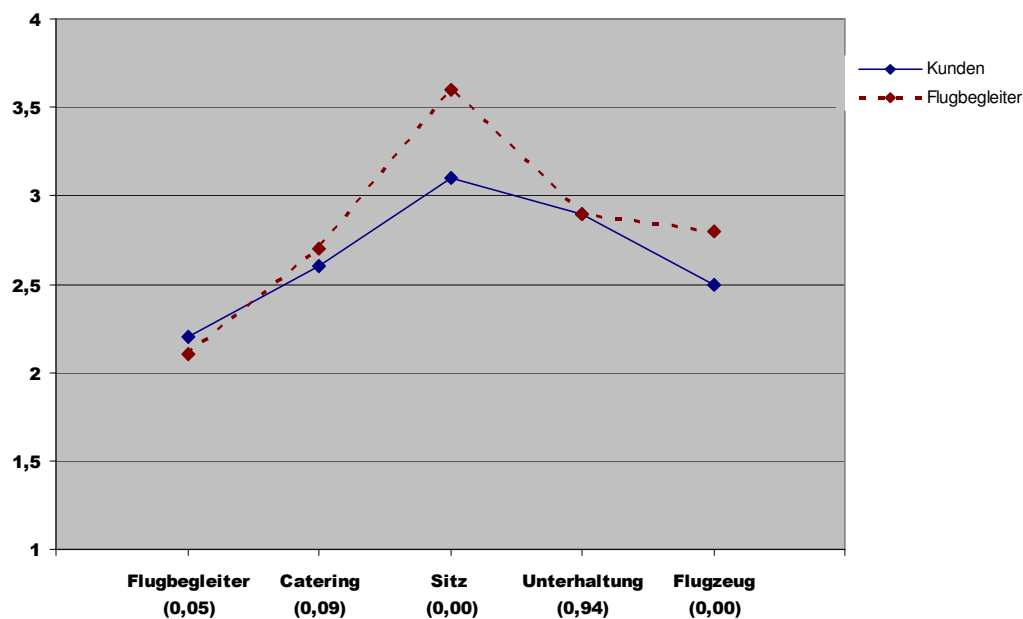


Abbildung 42: Vergleichende Darstellung der Faktorzufriedenheiten der Kunden und der Schätzwerte der Flugbegleiter

$N_{FB} = 79$; $N_K = 939$

Aus der Abbildung geht hervor, dass die Einschätzung der Zufriedenheitsniveaus der Kunden durch die Flugbegleiter in der Tendenz niedriger liegt, als die Niveaus, die sich aus der Kundenbefragung ergeben. Eine Ausnahme bildet die Einschätzung des Faktors Flugbegleiter, bei dem die Flugbegleiterbefragung einen etwas besseren Wert ergibt, als die Kundenbefragung. Beim Sitz unterschieden sich die Einschätzungen erheblich. Die Flugbegleiter gehen davon aus, dass der Kunde nur eine geringe Zufriedenheit mit diesem Faktor erreicht, während die Fluggäste etwas bessere Werte angeben. Allerdings bestätigt sich auch hier der Befund, dass der

Sitz die relativ schlechtesten Zufriedenheitswerte erhält (vgl. Kapitel III.2.1.3). Bei drei der fünf Konstrukte sind die Unterschiede zwischen den Gruppen signifikant.

Da die Einschätzung der Kundenzufriedenheit aus Kunden- bzw. Mitarbeitersicht in den verschiedenen Buchungsklassen unterschiedlich sein könnte, werden die beiden Buchungsklassen in einem zweiten Schritt getrennt ausgewertet. Zu vermuten ist, dass die Flugbegleiter die Kundenzufriedenheit vor allem in der Economy Class niedriger einschätzen als die Kunden selbst, da allein auf Grund der größeren Zahl an Fluggästen und der intensiven Raumausnutzung in der Economy Class häufiger Unzulänglichkeiten auftreten können.

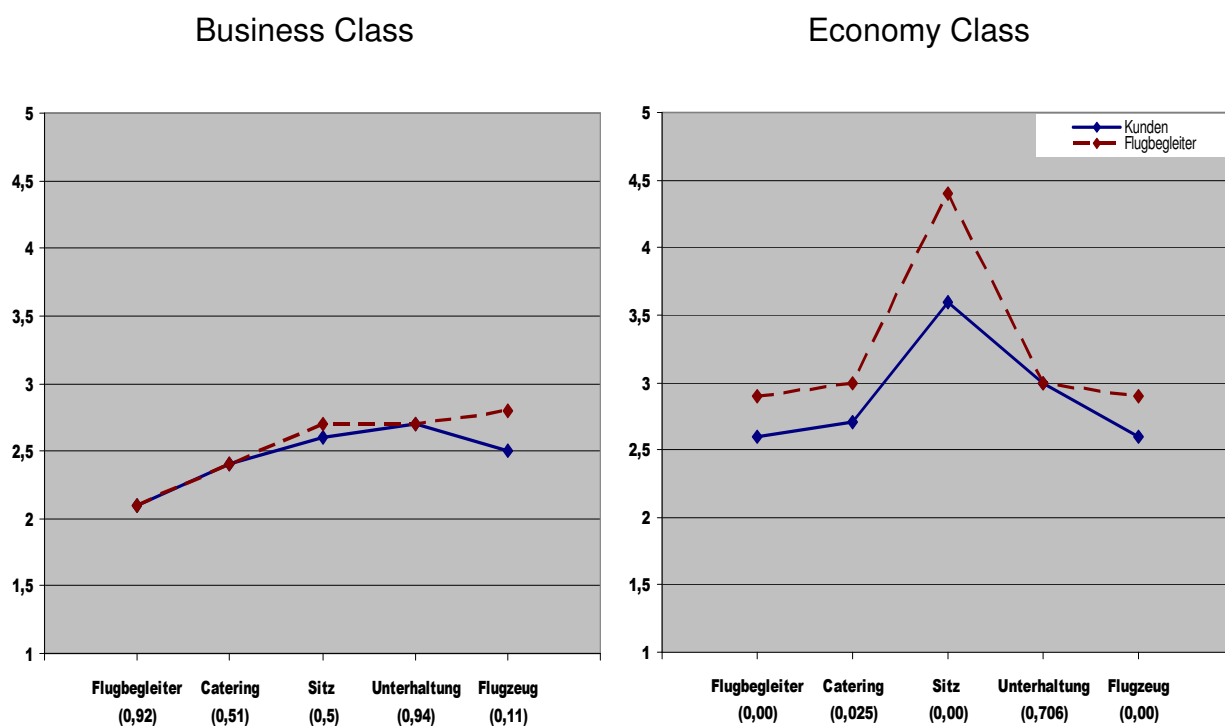


Abbildung 43: Vergleichende Darstellung der Faktorzufriedenheiten in der Business- und der Economy Class (Kunde und Flugbegleiter)

$N_{FB_{Bus}} = 25$; $N_{KB_{Bus}} = 409$; $N_{FB_{Eco}} = 41$; $N_{KE_{Eco}} = 489$;

Es zeigt sich in der Business Class ($N_{FB_{Bus}} = 25$ und $N_{KB_{Bus}} = 409$) eine weitgehende Übereinstimmung zwischen Kunden- und Flugbegleiterperspektive. Lediglich geringe, aber nicht signifikante Unterschiede sind bei der Bewertung des Faktors Flugzeug in der Business Class festzustellen, d.h. die Flugbegleiter schätzen die

Wahrnehmung der Kundenzufriedenheit mit der Infrastruktur hier etwas schlechter ein, als der Kunde selbst es tut. Das Kundenzufriedenheitsniveau liegt bei allen Faktoren im oberen Wertungsbereich.

In der Economy Class ($N_{FB\text{Eco}} = 41$ und $N_{K\text{Eco}} = 489$) fallen die Unterschiede erheblich größer aus. Die Abbildung 43 macht deutlich, dass es dem Flugbegleiter hier nicht gelingt, das Kundenurteil im Mittel richtig einzuschätzen, denn vier der fünf Faktoren weisen signifikante Unterschiede auf. Der Flugbegleiter unterschätzt – wie bei der Gesamtstichprobe – die Zufriedenheit des Kunden mit dem Faktor Betreuung, d.h. er glaubt, dass der Kunde mit dem Service unzufriedener sei, als dies tatsächlich der Fall ist. Auch die Zufriedenheit mit dem Catering, dem Sitz und mit dem Flugzeug wird vom Flugbegleiter unterschätzt, d.h. der Kunde ist nicht so unzufrieden, wie die Flugbegleiter glauben.

2.2.2 Wahrnehmung von Problemursachen

Auch bei der Analyse der häufigsten Mängel, mit denen sich ein Fluggast an einen Flugbegleiter wendet, werden Unterschiede deutlich. Die Ergebnisse der Flugbegleiterbefragung zu diesem Komplex sind in Abbildung 43 dargestellt, zum Vergleich ist die Abbildung 31 aus Kapitel III.4.4.2 heranzuziehen.

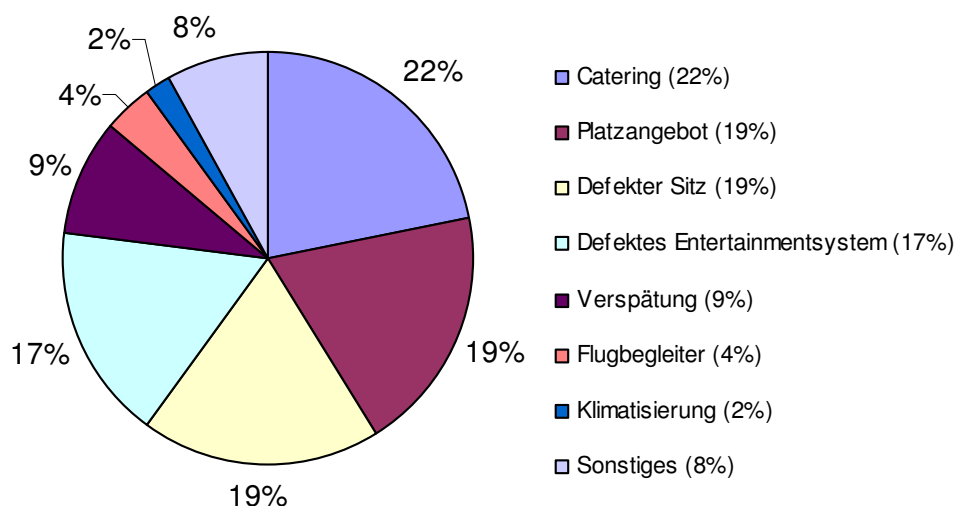


Abbildung 44: Wahrnehmung von Unzulänglichkeiten durch den Flugbegleiter

$N_{FB} = 79$

Auf den ersten Blick erscheinen die Nennungen der Problemursachen von Kunden und Flugbegleitern vergleichbar, aber bei den Anteilswerten werden doch Unterschiede deutlich. Auffällig ist, dass die Flugbegleiter sich selbst als Problemursache für Beschwerden nur in 4% der Fälle vermuten, wohingegen der Passagier den Flugbegleiter immerhin in 16% der Fälle als Ursache des Problems sieht (vgl. Kapitel III.4.4.2, Abbildung 31). Die Unterschiede sind signifikant ($p \leq 0,05$). Dementsprechend ordnet der Flugbegleiter die Unzulänglichkeiten mehr dem Produktbereich zu, d.h. Probleme mit dem Catering oder einem defekten Sitz sowie Beschwerden mit dem Sitzplatzangebot werden vom Flugbegleiter anteilig deutlich öfter als Mangel benannt, als sie in der Kundenbefragung zum Ausdruck kommen. So erreichen z.B. Mängel am Entertainmentsystem, Sitz, Klima und Catering bei den Fluggästen einen Anteil von 51% der Nennungen, während beim Flugbegleiter diese Mängel einen Anteil von 60% der Nennungen ausmachen. Die Unterschiede sind aber nicht signifikant ($p \leq 0,05$). Ein mangelndes Platzangebot taucht beim Flugbegleiter in 19% der Antworten auf, wohingegen beim Fluggast dieses Defizit nur mit einem Anteil von 10% vertreten ist. Dieses Ergebnis korrespondiert mit den Ergebnissen der Vergleichsanalyse der faktorbezogenen Kundenzufriedenheitsniveaus, wonach Sitz und Flugzeug beim Kunden bessere Zufriedenheitswerte erreichen, als sie der Flugbegleiter vermutet (vgl. Kapitel III.2.2.2, Abbildung 42).

2.2.3 Einschätzung der Kompensator- und Verstärkerfunktion

Dieser Ansatz behandelt die Frage, wie die Kompensator- und Verstärkerfunktion des Flugbegleiters bei der Vermittlung der Bordprodukte von den Mitarbeitern selbst begriffen und beurteilt wird. Die Ergebnisse sind in Abbildung 45 und Abbildung 46 dargestellt. Zum Vergleich sind in den Abbildungen auch die Ergebnisse der Kundenbefragung eingetragen (vgl. Kapitel III.4.4.2).

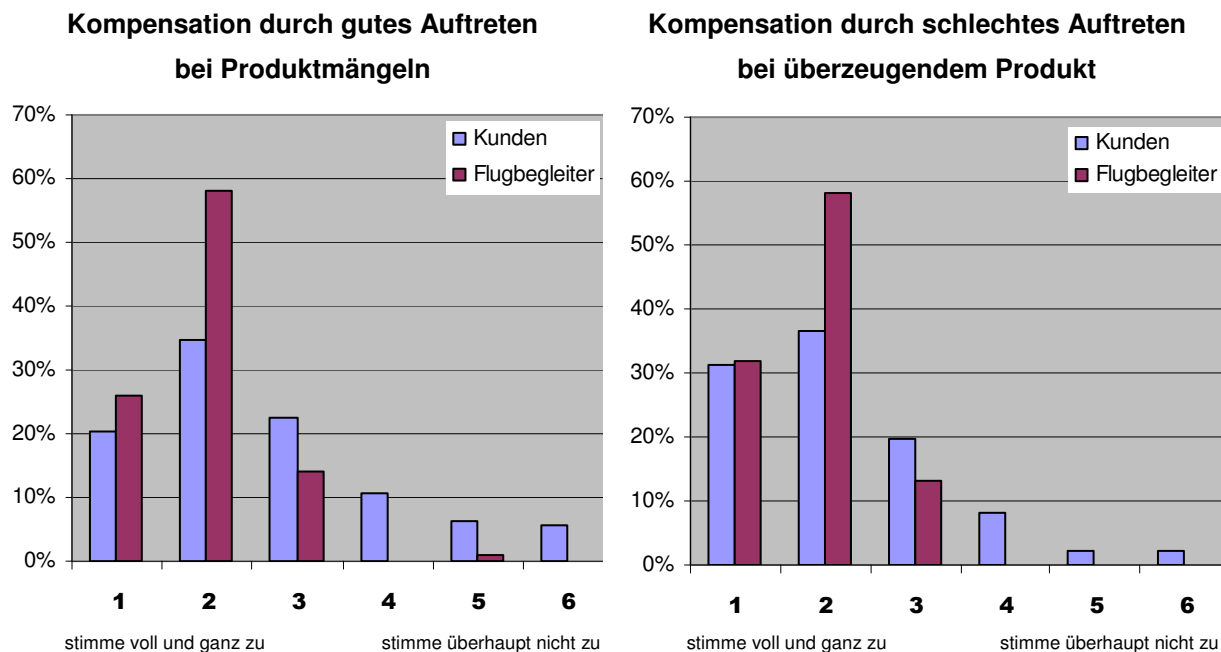


Abbildung 45: Kompensatorfunktion des Flugbegleiters aus Kunden- und Flugbegleitersicht

N_{FB} = 79; N_K = 939

Aus der Abbildung 45 geht hervor, dass die Flugbegleiter im Falle eines fehlerhaften Produkts offenbar der Auffassung sind, dass sie die Mängel kompensieren und die Kunden positiv beeinflussen können, während der Kunde diese Kompensatorrolle weniger stark wahrnimmt. Zum Vergleich werden die Top-2-Box-Werte herangezogen. Sie betragen 84% bei den Flugbegleitern und bei den 55% Kunden. Die Unterschiede sind signifikant ($p \leq 0,05$). Bei einem überzeugenden Produkt vermuten die Flugbegleiter stärkere Effekte bei schlechtem Auftreten als der Kunde sie empfindet (88% Flugbegleiter versus 66% Kunde). Auch diese Unterschiede sind signifikant ($p \leq 0,05$). Der Flugbegleiter ist sich also durchaus bewusst, dass ein gutes Produkt durch eine schlechte Flugbegleiterleistung sozusagen „vermasselt“ werden kann.

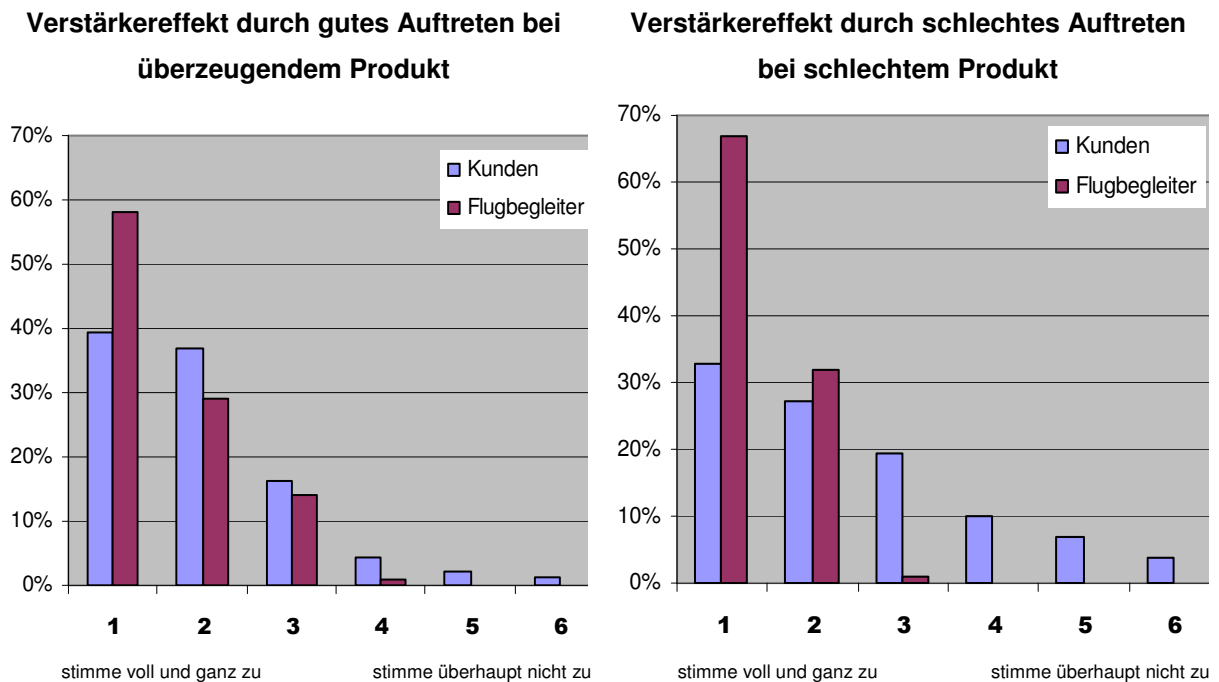


Abbildung 46: Verstärkerfunktion des Flugbegleiters aus Kunden- und Flugbegleitersicht

$N_{FB} = 79$; $N_K = 939$

Aus der Abbildung 46 geht hervor, dass der Flugbegleiter bei einem überzeugenden Produkt sich selbst eine größere Verstärkerrolle zuschreibt, als das aus Kundensicht der Fall ist (86% Flugbegleiter versus 76% Kunde). Bei einem schlechten Produkt sind die Flugbegleiter - viel mehr noch als der Kunde - der Auffassung, dass sie bei einer schlechten Leistung die Sache noch „verschlimmern“ können (98% Flugbegleiter versus 60% Kunde). Auch diese Unterschiede sind signifikant ($p \leq 0,05$).

Wie die Abbildungen 45 und 46 zeigen, fällt die Einschätzung der möglichen Einflussnahme des Flugbegleiters auf die Wahrnehmung der Bordprodukte bei der Mitarbeiterbefragung generell höher aus als der Kunde sie empfindet. Zur Prüfung der Unterschiede der Ergebnisse werden die Mittelwerte der Zustimmungsfaktoren berechnet und einem T-Test unterzogen. Die Ergebnisse sind in Abbildung 47 dargestellt.

Mittelwerte der Zustimmungsfaktoren	Produkt +	Produkt -
Flugbegleiter +	Kunde: 1,96 Flugbegleiter: 1,61	Kunde: 2,65 Flugbegleiter: 1,91
Flugbegleiter -	Kunde: 2,20 Flugbegleiter: 1,81	Kunde: 2,42 Flugbegleiter: 1,34

Abbildung 47: Einfluss der Flugbegleiterleistung auf die Wahrnehmung des Bordprodukts aus Kunden- und Flugbegleitersicht

Aus der Abbildung ist ersichtlich, dass die Zustimmungsfaktoren zur Frage der Einflussnahme des Flugbegleiters auf die Wahrnehmung der Bordprodukte bei den Flugbegleitern generell einen geringeren, d.h. besseren Wert aufweisen, als bei den Kunden. Es ergeben sich in allen vier Fällen signifikante Unterschiede ($p \leq 0,05$) bezüglich der mittleren Einschätzung der Flugbegleiterfunktion aus Kunden- bzw. Flugbegleitersicht. Die Flugbegleiter schätzen also ihren Einfluss deutlich höher ein, als dies die Kunden tun. Am deutlichsten zeigen sich diese Unterschiede bei Produktmängeln, bei denen die Flugbegleiter offenbar davon ausgehen, dass unzulängliche Leistungen starke negative Auswirkungen auf die Kundenwahrnehmung haben.

Um die Einschätzungsunterschiede weiter abzuklären, wurden korrespondierend zur Kundenbefragung (vgl. Kapitel III.1.1.2) auch die Flugbegleiter gefragt, welche Eigenschaften der Flugbegleiter nach ihrer Auffassung beim Kunden negative, und welche positive Eindrücke hervorrufen. Mehrfachnennungen waren möglich. Insgesamt wurden 189 positive und 133 negative Nennungen erfasst. Die Ergebnisse sind in den Abbildungen Abbildung 48 und 49 dargestellt.

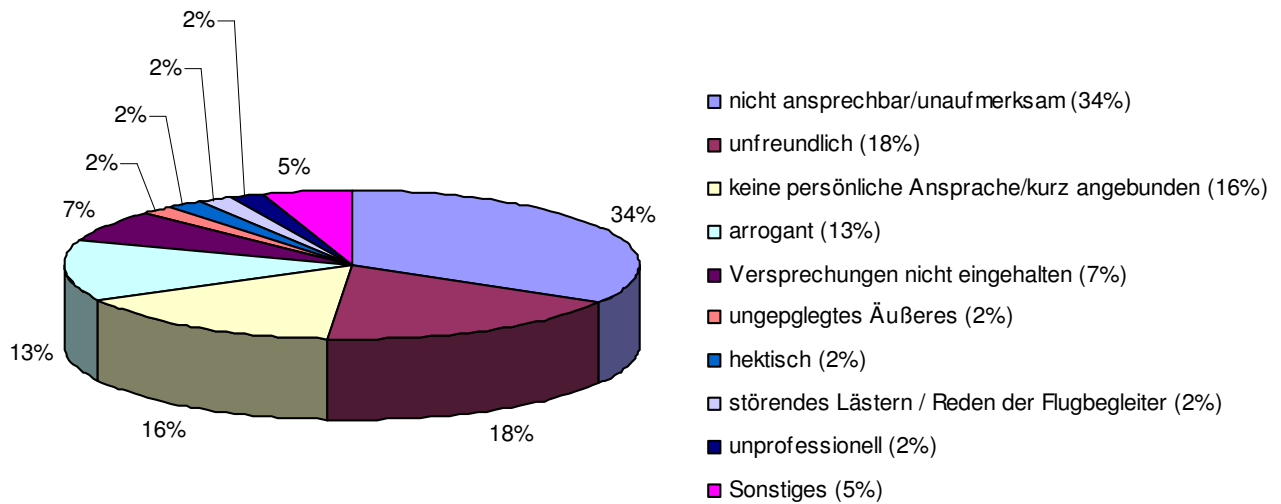


Abbildung 48: Negative Eigenschaften von Flugbegleitern aus Flugbegleitersicht

N_{FB} = 79; 133 Nennungen

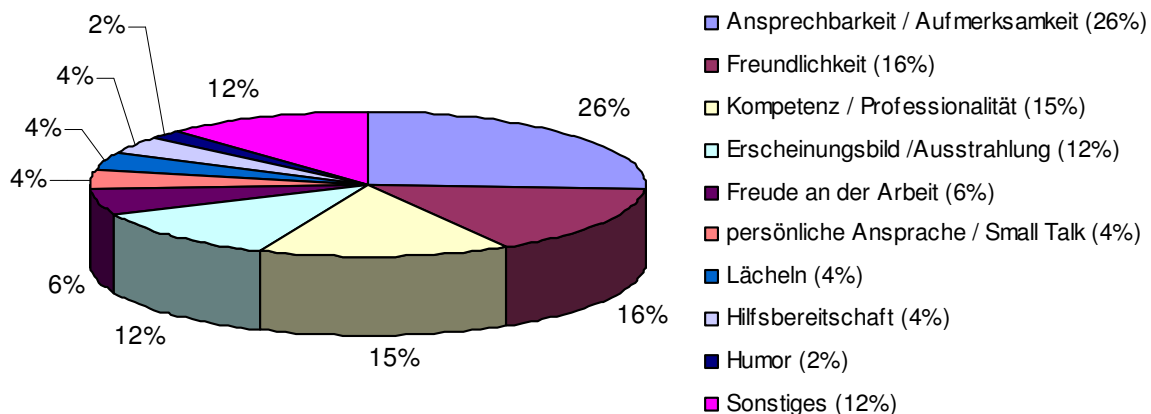


Abbildung 49: Positive Eigenschaften von Flugbegleitern aus Flugbegleitersicht

N_{FB} = 79; 189 Nennungen

Die Abbildungen zeigen, dass bei einer Vergleichsanalyse mit den Ergebnissen der Kundenbefragung (vgl. Kapitel III.2.1.4.1) bei einzelnen Punkten erhebliche Unterschiede auftreten. Während bei den Kunden die Unfreundlichkeit mit 27% an erster Stelle steht (vgl. Kapitel III.2.1.4.1, Abbildung 33), kommt dieses Merkmal bei den Flugbegleitern (Abbildung 48) nur auf 18%. Die Flugbegleiter sehen die

mangelnde Ansprechbarkeit und Aufmerksamkeit vorne (34%), während dieser Faktor bei den Kunden nur auf 17% der Nennungen kommt (vgl. Kapitel III.2.1.4.1, Abbildung 33). Bei den positiven Eigenschaften zeigt sich ein korrespondierendes Bild (vgl. Kapitel III.2.1.4.1, Abbildung 32). Freundlichkeit: Flugbegleiter 16% der Nennungen, Kunde 30%; Aufmerksamkeit: Flugbegleiter 26% der Nennungen, Kunde 17%. Bei der Hilfsbereitschaft werden ebenfalls Unterschiede deutlich: Die Flugbegleiter nennen diese positive Eigenschaft nur in 4% der Fälle, während bei den Kunden dieser Faktor einen Anteil von 15% erreicht. Alle Unterschiede sind signifikant ($p \leq 0,05$).

Zusammenfassend lässt sich der Trend feststellen, dass sowohl die Einschätzung der Kundenzufriedenheit als auch die Einschätzung von Merkmalen des Flugbegleiters, die beim Kunden positive oder negative Reaktionen hervorrufen, von beiden Gruppen (Kunde versus Flugbegleiter) sehr unterschiedlich ist.

Vom Flugbegleiter wird

- der Einfluss der Personalleistungen auf die Kundenzufriedenheit überschätzt
- die Beteiligung an Unzulänglichkeiten unterschätzt und
- die Bedeutung der Vermittlungsfunktion (positiv und negativ) überschätzt.

Zu berücksichtigen ist, dass die Unterschiede in den Einschätzungen zwischen Fluggästen und Flugbegleitern und die Sichtweisen vermutlich sehr stark von den jeweiligen Positionen bzw. Funktionen bestimmt werden. Auf diesen Aspekt wird im Rahmen der Diskussion näher eingegangen (vgl. IV.2.4).

IV. Diskussion

Die vorliegende Arbeit hat das Ziel, zum umfassenden Verständnis der Bildung der Kundenzufriedenheit bei Flugreisen einen Beitrag zu leisten. Gegenstand des empirischen Forschungsansatzes ist die Identifizierung und Bewertung relevanter Einflussgrößen, die im Rahmen der Dienstleistung Flugreise zur Zufriedenheitsbildung des Fluggastes beim Bordaufenthalt beitragen, wobei der Fokus auf die Bedeutung der Betreuung durch die Flugbegleiter gelegt wurde. Hierzu wurden eine Befragung bei Fluggästen (Studie I) und eine Befragung bei Flugbegleitern (Studie II) durchgeführt. Für die Erhebungen wurde beispielhaft das Unternehmen Deutsche Lufthansa ausgewählt und ein bestimmtes Leistungsangebot, die "Nord-Atlantik-Route", herausgegriffen, um einen einheitlichen Untersuchungsrahmen und Bewertungshintergrund für den empirischen Ansatz zu gewährleisten. Insgesamt betrug der Stichprobenumfang bei den Fluggästen $N_K = 939$, die Stichprobe der Flugbegleiter umfasste $N_{FB} = 79$ Fälle.

Im Rahmen der Diskussion wird zunächst der Untersuchungsansatz kritisch betrachtet (Kapitel IV.1). Im Anschluss daran werden die erarbeiteten Ergebnisse diskutiert (Kapitel IV.2). Im dritten Abschnitt der Diskussion werden die Einschränkungen der Untersuchung und die Implikationen für die Forschung herausgearbeitet (Kapitel IV.3), während sich das folgende Kapitel mit den Implikationen für die betriebliche Praxis beschäftigt (Kapitel IV.4). Zum Abschluss der Diskussion wird ein kurzer Ausblick auf zukünftige Herausforderungen gegeben, die sich für die Ausgestaltung des Bordaufenthaltes vor dem Hintergrund des steigenden Wettbewerbs am Markt abzeichnen.

1 Kritische Betrachtung des Untersuchungsansatzes

Die Personal- und Sachleistungen, die der Fluggast während des Bordaufenthaltes wahrnimmt, stehen in einem vielfältigen Beziehungs- und Wirkungsgeflecht, dessen Auswirkungen auf die Kundenzufriedenheit bisher noch weitgehend unerforscht sind. Dieses kombinierte Leistungsgeflecht aufzuschlüsseln und insbesondere die

Bedeutung des menschlichen Faktors für die Kundenzufriedenheit näher kennen zu lernen, war das Hauptanliegen des empirischen Untersuchungsansatzes.

Die Literaturlauswertung zur Kundenzufriedenheitsforschung ergab, dass es bei Sachleistungen, die einen personellen Hintergrund haben, sehr stark darauf ankommt, die Art und Weise der Leistungserbringung mit zu erfassen, möglichst viele Attribute zu berücksichtigen und auch das Umfeld in die Betrachtung einzubeziehen (Braun & Weisenburger, 2004). Ferner ist die Kundenzufriedenheit als ein latentes Konstrukt anzusehen, das empirisch nicht direkt zugänglich ist, von einer Vielzahl von Einflüssen bestimmt wird (Koop, 2004) und als Prozess verstanden werden muss, der sich an den Erwartungen des Kunden orientiert (Garvin, 1984). Auf Grund der Komplexität dieses Prozesses war daher eine modellgestützte Vorgehensweise für die Erforschung der Kundenzufriedenheit erforderlich, wobei dem Confirmation/Disconfirmation-Paradigma der Vorzug gegeben wurde (Homburg & Rudolph, 1998).

Bei der Erstellung des Untersuchungsmodells konnte die Arbeit auf Modellvorstellungen von Grönroos (1982; 1984), Bender (1991) und Rapp (1995) aufbauen, die sich speziell mit Qualitätswahrnehmungen von Dienstleistungen beschäftigen. Diese Modelle mussten jedoch auf die Besonderheiten der Dienstleistung Flugreise zugeschnitten und in entscheidenden Punkten weiterentwickelt werden. Unabdingbar erschien die Einbeziehung der Wechselbeziehungen zwischen den Leistungsbestandteilen und die Berücksichtigung der an Bord gegebenen spezifischen Umfeldbedingungen, sowie die Berücksichtigung der Loyalität als Bewertungsmaßstab für die Kundenzufriedenheit (Rapp, 1995). Unter Berücksichtigung dieser Aspekte wurde ein eigenes Bordleistungsmodell entwickelt, das in der Lage war, die Wechselwirkungen zwischen Sach- und Personalleistungen hinsichtlich ihrer Einflüsse auf die Kundenzufriedenheit abzubilden. Wertvolle Anregungen dazu konnten aus der Studie von Braun und Weisenburger (2004) gewonnen werden.

Der in der vorliegenden Untersuchung gewählte Forschungsansatz erweitert die bisherigen empirischen Erkenntnisse zu der Fragestellung, welche Bordleistungen für die Zufriedenheitsbildung maßgeblich sind. Bisher wurden die materiellen Leistungen in den Vordergrund gestellt, wobei der Sitzkomfort und das Catering als

wichtige Stellschrauben angesehen werden (Konieczny, 2001). Die Bedeutung der "weichen Faktoren" und die vermittelnde Funktion des Flugbegleiters blieben dabei weitgehend unberücksichtigt, bzw. sie wurden hinsichtlich ihrer Wirkung nicht differenziert genug abgeschätzt. Die Einbeziehung dieser Aspekte kennzeichnet den Neuerungswert des Ansatzes.

Eine weitere Besonderheit der vorliegenden Arbeit liegt darin, dass in den empirischen Erhebungsansatz nicht nur der Fluggast, sondern auch der Flugbegleiter einbezogen wurde. Bei der Zusammenführung der Ergebnisse beider Studien ist die Tatsache zu berücksichtigen, dass die sachliche und zeitliche Kongruenz zwischen Kunden- und Mitarbeiterbefragung (direkter Kontakt der Beteiligten, gleicher Flug, identische Situationen) nicht gegeben ist. Daher wurde auf die Analyse der Interaktionen auf individueller Ebene verzichtet, und es wurden aggregierte Daten verwendet.

Dieses Vorgehen stützt sich auf Erkenntnisse von Meyer und Dornach (1998), die eine situationsunabhängige Befragung befürworten. Bei zeitnahen Befragungen von Fluggästen und Flugbegleitern, z.B. direkt nach einem Flug, besteht die Gefahr, dass aktuelle Situationen und emotionale Befindlichkeiten im Vordergrund stehen und somit die Aussagen zur Kundenzufriedenheit durch ein negatives oder positives Einzelerlebnis bestimmt werden könnten. Daher war die Erhebung so konzipiert, dass die Passagiere retrospektiv nach übergreifenden Eindrücken und dauerhaften Erfahrungen befragt werden konnten (Meyer & Dornach, 1998). Durch ergänzende Erläuterungen und offene Fragen wurde versucht, den Untersuchungsgegenstand zu spezifizieren, Missverständnisse zu vermeiden und Verzerrungen zu erkennen (vgl. Kapitel III.1.1.3).

Als wertvolle Ergänzung des modellgestützten Untersuchungsansatzes hat sich erwiesen, dass in die Datenerhebung nach Empfehlungen von Bungard (2004) auch qualitative Fragestellungen eingebettet waren (vgl. Kapitel III.1.1.4 und 2.1.4). Da mit dem Kausalmodell nur die Art und Intensität der Wirkungsfaktoren auf die Kundenzufriedenheit abgeklärt werden konnten, bot die qualitative Analyse die Möglichkeit, die inhaltlichen Hintergründe der Kundenurteile zu durchleuchten. Ein großer Erkenntnisgewinn wurde ferner aus der Befragung der Flugbegleiter (Studie II) gewonnen, denn sie ermöglichte eine vergleichende Analyse der Einschätzung

der Kundenzufriedenheit aus Kunden- und Flugbegleitersicht sowie eine Betrachtung der Bedeutung der Flugbegleiterfunktion aus dem professionellen Blickwinkel des Begleitpersonals.

2. Zusammenfassende Bewertung der Ergebnisse

2.1 Bedeutung des Flugbegleiters im Bordleistungsspektrum

An Hand des Kausalmodells konnte nachgewiesen werden, dass alle faktorenanalytisch gewonnenen Dimensionen – bis auf die Dimension Unterhaltung – einen signifikanten Erklärungsanteil bezüglich der Zufriedenheit Bordleistung aufweisen und somit als relevante Einflussgrößen der Kundenzufriedenheit während des Aufenthaltes an Bord verstanden werden können. Der Flugbegleiter wurde als stärkster Einflussfaktor ($\gamma = 0,33$) auf die Kundenzufriedenheit während des Bordaufenthaltes identifiziert, gefolgt von den Faktoren Flugzeug ($\gamma = 0,22$), Catering ($\gamma = 0,17$) und Sitz ($\gamma = 0,16$). Durch den Flugbegleiter wird außerdem die Bewertung der Sachleistungen positiv beeinflusst. Dieser Befund entspricht den Erkenntnissen von Braun und Weisenburger (2004), wonach die persönlichen Attribute der Winzerfamilie auf die Bewertung der Weinqualität einen großen Einfluss ausüben. Der Flugbegleiter ist somit als dominierender Faktor für die Erzeugung von Kundenzufriedenheit im Rahmen des Bordleistungsspektrums anzusehen.

Der große Einfluss des Flugbegleiters wird nicht nur direkt erlebt, sondern er wird auch indirekt über die Produktvermittlung wahrgenommen. Dieser Effekt ist sicherlich darauf zurückzuführen, dass der Passagier an Bord einem Umfeld ausgesetzt ist, in dem er selbst nur bedingt agieren kann, d.h. in seinem Handlungsspielraum sehr eingeschränkt ist. So ist es dem Gast z.B. nur möglich, den Cateringservice in Anspruch zu nehmen, wenn er sich an den Flugbegleiter wendet, denn Selbstbedienung ist weder erwünscht noch durch die räumliche Situation möglich. Daher ist der Flugbegleiter für den Fluggast der wichtigste Ansprechpartner während des Bordaufenthaltes, wodurch sich die herausgehobene Stärke des Einflusses auf seine Zufriedenheit erklären lässt. Die große Bedeutung der personellen Serviceleistungen auf die Kundenzufriedenheit, die unter anderem in den Untersuchungen von Scharnbacher und Kiefer (1998), Schnitzler (1996), Braun Weisenburger (2004) und Hütter (2000) hervorgehoben wird (vgl. Kapitel II.4.4.3), hat sich somit in der vorliegenden Untersuchung auch für den Bereich des Luftverkehrs empirisch bestätigt. Die Auffassung von Hütter (2000), dass bei immer ähnlicheren Produktangeboten eine Differenzierung zum Wettbewerber primär durch

den Service erfolgen kann, erscheint unter diesem Aspekt sehr beachtenswert. Auf mögliche Maßnahmen zur Verbesserung des Serviceangebotes wird im Kapitel IV.4 näher eingegangen.

Die Varianzen des Kausalmodells weisen darauf hin, dass durch die einzelnen Elemente der Bordleistungen sehr beträchtliche Erklärungsanteile für die Bildung der Kundenzufriedenheit insgesamt erzielt werden können. So ist eine Erklärung von 49% der Varianz des Konstrukts Kundenzufriedenheit Bordleistung durch die einzelnen Zufriedenheitsfaktoren möglich. Im Vergleich zu den Ergebnissen anderer Untersuchungen ist dieser Erklärungsanteil als hoch zu bewerten (z.B. Braun und Weisenburger (2004) oder Ilzarbe (2005)). Zu berücksichtigen ist jedoch, dass eine Restvarianz (51%) verbleibt, die nicht durch die untersuchten Einflussgrößen aufgeklärt werden kann. Daher muss beachtet werden, dass neben den in der vorliegenden Arbeit aufgedeckten Dimensionen möglicherweise noch weitere Fremdeinflüsse oder Voreinstellungen für die Kundenzufriedenheitsbildung bei Flugreisen insgesamt relevant sind (vgl. Kapitel IV.3). Von Konieczny (2001) wird in diesem Zusammenhang auf das Vorfeld der Reise, d.h. auf das Einchecken etc., hingewiesen, bei dem ebenfalls Impulse für die Zufriedenheitsbildung gesetzt werden. Die vorliegende Arbeit hat sich hier auf die Untersuchung individueller Reiserkmale (Flugerfahrung, Buchungsklasse, etc.) beschränkt, die mit bestimmten Erwartungen bzw. Voreinstellungen zu verknüpfen sind (vgl. Kapitel III.2.1.3); weitere persönliche Dispositionen und Vorprägungen wurden nicht untersucht.

Bemerkenswert ist jedoch der Befund, dass sich ein sehr enger Zusammenhang der Kundenzufriedenheit Bordleistung mit der Loyalität ($\gamma = 0,92$) gezeigt hat (vgl. Kapitel III.2.1.1.4). Kundenzufriedenheit ist damit nicht als Endziel einer Marketingstrategie anzusehen, sondern als eine Zwischengröße, auf die sich die Loyalität gründet (Engelhardt & Freiling, 1995). Die Empfehlung von Rapp (1995), bei den empirischen Studien zur Kundenzufriedenheit die Loyalität in das Untersuchungsmodell aufzunehmen, hat sich somit als sehr hilfreich erwiesen. Es kann damit auch die Wertigkeit der Kundenzufriedenheit hinsichtlich des Kaufverhaltens abgeschätzt werden, da diese Größe marktwirtschaftliche Relevanz

besitzt, so dass ein realer Hintergrund gegeben ist, um Maßnahmen für die betriebliche Praxis ableiten zu können (vgl. IV.4).

Als ein methodisch wichtiges Ergebnis der empirischen Untersuchung ist herauszustellen, dass es gelungen ist, trotz der Komplexität des Prozesses und der Berücksichtigung von Querverbindungen ein brauchbares Kausalmodell zu entwickeln, das die Berechnung der Bedeutungsgewichte der verschiedenen Faktoren für die Kundenzufriedenheit mit der Bordleistung ermöglicht (vgl. Kapitel III.1.1.4.1). Die Empfehlungen von Rapp (1995) und Bauer et al. (2006) lassen sich insofern bestätigen. Ein Schwachpunkt des kausalanalytischen Ansatzes war jedoch, dass zwar die Stärke der Einflussgrößen auf die Kundenzufriedenheit ermittelt und die Faktoren hinsichtlich ihrer Bedeutung geordnet werden konnten (vgl. Kapitel III.1.1.4.1), dass aber über die Höhe der erreichten Zufriedenheiten zunächst keine Aussage möglich war. Die Anwendung deskriptiver und qualitativer Ansätze für weitergehende Interpretationsmöglichkeiten der empirischen Datenbasis erschien daher unabdingbar (vgl. Kapitel III.1.1.4.4). Auf diese Aspekte wird auch in der Arbeit von Müller (2006) hingewiesen. Da zudem alle Beziehungen zwischen den Konstrukten vorab durch inhaltliche Überlegungen hergeleitet werden müssen, kommt der heuristische Ansatz bei dieser Methodik zu kurz.

Auch die in den Arbeiten von z.B. Homburg und Pflesser (1999), Homburg und Werner (1998) und Bauer et al. (2006) hervorgehobene Praxistauglichkeit der Kundenzufriedenheitsuntersuchungen auf Basis der Kausalanalyse ist insofern zu ergänzen, als für konkrete Maßnahmen zur Verbesserung der Kundenzufriedenheit neben den Erkenntnissen zur Bedeutung der Faktoren auch die relevanten Attribute empirisch erforscht und bewertet werden sollten. Demzufolge wurden die Indikatorbewertungen der Faktoren genutzt, um das jeweils erreichte Kundenzufriedenheitsniveau zu ermitteln (vgl. Kapitel III.1.1.4.3). Außerdem wurden aufschlussreiche Erkenntnisse aus der offenen Befragung gewonnen, die u.a. mittels der Critical Incident Technique herausgearbeitet werden konnten (vgl. Kapitel III.2.1.4). Dieser erweiterte Ansatz geht auf methodische Anregungen von Bungard (2004) zurück, die sich für die vorliegende Untersuchung als sehr zielführend erwiesen haben.

2.2 Bedeutung der individuellen Buchungs- und Reisemerkmale

Auf Grund der im Theorieteil erarbeiteten bisherigen Ergebnisse der Kundenzufriedenheitsforschung (Homburg & Rudolph, 1998; Scharnbacher & Kiefer, 1998) und den Erkenntnissen aus internen Marktforschungsstudien der Deutschen Lufthansa (vgl. Kapitel II.3.3) war davon auszugehen, dass die persönlichen Merkmale (z.B. die Flugeraufahrung) und die individuellen Reisedaten (z.B. die Buchungsklasse) der Kunden eine große Rolle bei der Zufriedenheitsbildung spielen, da diese Merkmale die Voreinstellungen und Erwartungen der Kunden bestimmen. Diese Einflüsse wurden als moderierende Effekte in der vorliegenden Untersuchung berücksichtigt und einer eingehenden statistischen Auswertung unterzogen.

Im ersten Schritt wurde eine Mehrgruppenkausalanalyse an Hand des Untersuchungsmodells vorgenommen, um den Einfluss des Flugbegleiters auf die Kundenzufriedenheit in den Gruppen genauer abzuschätzen und eventuelle Unterschiede aufzuspüren (vgl. Kapitel III.1.1.4). Hierbei zeigte sich, dass – ausgehend von der vorliegenden Modellstruktur und unter Zugrundelegung relativ strenger Testverfahren – keine signifikanten Unterschiede bei den Wirkungsmechanismen des Betreuungsfaktors aufgedeckt und nachgewiesen werden konnten (vgl. Kapitel III.2.1.3). Dieses Ergebnis erscheint im ersten Moment erstaunlich, da die Deutsche Lufthansa, z.B. in Form von zielgruppenspezifischen Angeboten, von nennenswerten Unterschieden hinsichtlich der Bedürfnisse und Erwartungen bei den jeweiligen Reisemerkmalen und Reiseformen der Fluggäste ausgeht. Das gilt nach dem obigen Befund offenbar nicht für den Bordservice, denn bei dieser Untersuchung sind diesbezüglich keine unterschiedlichen Bedürfnisstrukturen zwischen den Gruppen in Erscheinung getreten. Der Flugbegleiter war in allen Gruppen von gleich hoher Bedeutung für die Zufriedenheitsbildung. Im Umkehrschluss wird damit die Wertigkeit der persönlichen Betreuung unabhängig von den Reisemerkmalen beim Bordaufenthalt nochmals untermauert (Scharnbacher & Kiefer, 1998).

Dieses Ergebnis lässt jedoch keinesfalls den Schluss zu, dass bei Marketingkonzepten auf die Berücksichtigung der Unterschiede in den Nutzer- bzw. Bedürfnisstrukturen verzichtet werden kann. Bei der Interpretation des Befundes ist

zu bedenken, dass die moderierenden Effekte zunächst lediglich hinsichtlich der Unterschiede in der Einflussstärke des Faktors Flugbegleiter auf die Kundenzufriedenheit auf der Basis eines recht stabilen Kausalmodells untersucht wurden. Das Ergebnis besagt nur, dass durch die Differenzierung des Gesamtkollektivs nach bestimmten personalen Merkmalen keine bedeutsame Verminderung der Modellanpassung aufgetreten ist. Das Kausalmodell und die gewählte Analysemethode ließen weitergehende Aussagen nicht zu (vgl. Kapitel IV.2.1). Es erschien daher erforderlich, auch andere, nicht modellgestützte Untersuchungsmethoden anzuwenden, um den vermuteten Einflüssen der individuellen Reiserkmale auf die Kundenzufriedenheit nachzugehen.

Dazu wurden im zweiten Schritt die erreichten Kundenzufriedenheitsniveaus differenziert betrachtet, d.h. die Zufriedenheit der Kunden mit den verschiedenen Bordserviceelementen wurde getrennt nach Reisermerkmalen untersucht (vgl. Kapitel III.1.1.4.3). Als ein allgemeines Ergebnis hat die Gruppenanalyse gezeigt, dass die Buchungsklassen, die individuellen Reiserkmale und die persönlichen Eigenschaften der Fluggäste bei der Zufriedenheitsforschung nicht vernachlässigt werden dürfen, vor allem auch unter dem Aspekt, dass daran unterschiedliche Kundendispositionen, Erfahrungen und materielle Erwartungshaltungen geknüpft sind. In allen Gruppen lagen die Zufriedenheitsniveaus überwiegend im positiven Bereich der Sechser-Skala (Skalenwerte zwischen 2 und 3.6). Innerhalb des Bordleistungsspektrums erzielte der Sitz jeweils die schlechteste Note, während der Betreuung durch die Flugbegleiter die beste Note zugesprochen wurde. Dieses Ergebnis stimmt tendenziell mit den Befunden von Konieczny (2001) überein. Diese hohen Zufriedenheitswerte mit den Flugbegleitern dürfen aber keinesfalls so interpretiert werden, dass im Service ganz allgemein keine Verbesserungspotenziale stecken. Die erhobenen Werte spiegeln Einschätzungen wider, die sich nur auf die für die Untersuchung ausgewählte Fluggesellschaft Deutsche Lufthansa beziehen. Bauer et al. (2006) weist diesbezüglich darauf hin, dass die Kundenzufriedenheit vor dem jeweiligen angebotsspezifischen Hintergrund zu sehen ist. Ein Vergleich der Einschätzungsniveaus mit anderen Wettbewerbern ist somit nicht ohne weiteres möglich und bleibt weitergehenden Forschungsansätzen vorbehalten.

Bei der Analyse der Zufriedenheitsniveaus wurden Unterschiede zwischen den Gruppen festgestellt. Bemerkenswert ist zunächst die Tendenz, dass sich ein höheres Zufriedenheitsniveau in einer Gruppe durchgängig auf alle untersuchten Elemente des Bordleistungsspektrums erstreckt (vgl. Kapitel III.2.1.3).

Bei genauerer Betrachtung zeigten sich unter Berücksichtigung der statistischen Anforderungen einige Einschätzungsunterschiede, die signifikant sind und daher eine Interpretation verdienen. Bemerkenswert ist z.B., dass in der Business Class höhere Zufriedenheitswerte erreicht werden als in der Economy Class. Offenbar werden in der Business Class die mit der Buchung verknüpften Erwartungen an die Leistungen und den Komfort in der Regel erfüllt – evtl. sogar in einem stärkeren Maße, als es der Kunde erwartet hat. Mit der Economy Buchung werden vom Kunden sicherlich geringere Leistungen erwartet, aber das Zufriedenheitsniveau ist hier geringer als in der Business Class.

Nach den theoretischen Vorstellungen des C/D Paradigmas (vgl. Kapitel II.1.2.2) könnte sich durchaus ein gleich hohes Zufriedenheitsniveau in beiden Buchungsklassen einstellen, wenn die Erwartungen in gleicher Weise erfüllt würden (Homburg & Rudolph, 1998; Stauss, 1999; Westbrook & Oliver, 1991). Das ist aber offenbar nicht der Fall. Entweder werden die Erwartungen in der Economy Class nicht in dem für ein konstantes Ergebnis erforderlichen Maße abgesenkt, so dass sich dort ein niedrigeres Zufriedenheitsniveau ergibt. Es ist aber auch möglich, dass die Erwartungen in der Business Class übertroffen werden oder die Kunden hier hinsichtlich ihrer Zufriedenheit sehr positiv voreingestellt sind. Für die unterschiedlichen Kundenzufriedenheitsniveaus könnten aber auch die Überlegungen der Kontrast-Theorie (vgl. Kapitel II.1.2.3) eine Rolle spielen, nach denen der Kunde geneigt ist, bei übererfüllten Erwartungen die Leistungen als besser wahrzunehmen, als sie tatsächlich sind, und bei nicht erfüllten Erwartungen die ursprünglichen Leistungserwartungen zu erhöhen und damit das Zufriedenheitsurteil abzusenken (Anderson, 1973). Welcher Effekt letztlich für die Unterschiede verantwortlich ist, muss offen bleiben, da weder das C/D Paradigma noch die Kontrast-Theorie einen Vergleich der Absolutwerte ermöglichen (vgl. Kapitel II.1.2.2).

Hervorzuheben ist bei den Einzelfaktoren, dass die besseren Sitze in der Business Class eine sehr große Zufriedenheit hervorrufen, während der Sitz in der Economy Class auch im Vergleich zu den anderen Bordleistungen deutlich schlechter bewertet wird. Die geringeren Zufriedenheitswerte in der Economy Class bzgl. der Sitze sind vermutlich auf die dichte Anordnung der Sitze und die wesentlich intensivere Raumausnutzung zurückzuführen, die trotz eines geringeren Erwartungsniveaus der Economy Class von den Kunden als sehr unbefriedigend empfunden werden.

Ein weiterer Grund für diese Diskrepanzen könnte sein, dass unbekannte Zumutbarkeitsgrenzen überschritten werden oder – wie bei der Equity-Theorie von Adams (1965) vermutet – Gerechtigkeitsempfindungen eine Rolle spielen, da dem Kunden durch eigene Anschauungen die großen Ausstattungsunterschiede zwischen Economy- und Business Class nicht verborgen bleiben. Welche Effekte maßgeblich sind, kann in dieser Untersuchung nicht näher geklärt werden. Eine ähnliche Bedeutung des Sitzes hat die bereits erwähnte Studie von Konieczny (2001) ergeben, wonach der Sitz eine sehr wichtige Einflussgröße für das Wohlbefinden der Passagiere an Bord darstellt. Außerdem gibt es bei der Europäischen Agentur für Flugsicherheit Überlegungen, aus gesundheitlichen Gründen gewisse Mindeststandards für den Sitzabstand verbindlich einzuführen (o.V., 2007), so dass sich hier in Zukunft einige Änderungen ergeben könnten, die dem Kunden in der Economy Class zugute kommen.

Bemerkenswert erscheint ferner, dass die Kunden mit größerer Flugerfahrung (Vielflieger, Geschäftsreisende und Miles & More Mitglieder) durchgängig ein etwas geringeres Zufriedenheitsniveau aufweisen, als die nicht so erfahrenen Fluggäste. Die Abhängigkeit der Kundenzufriedenheit von den Vorerfahrungen, auf die von Scharnbacher und Kiefer (1998) hingewiesen wird (vgl. Kapitel II.1.2.2), zeigt sich somit auch bei Flugreisen (vgl. Kapitel III.2.1.3). Offenbar neigen die erfahrenen Kunden zu einer etwas kritischeren Beurteilung, oder sie haben eventuell schon häufiger Unzulänglichkeiten erlebt. Die Unterschiede der Zufriedenheitsniveaus bei den persönlichen Fluggastmerkmalen sind aber relativ gering. Im Gegensatz dazu wurden zwischen den einzelnen Faktoren der Bordleistung viel größere Unterschiede festgestellt (vgl. Kapitel III.2.1.3). Die schlechtesten Noten erhalten die Faktoren Sitz und Unterhaltung. Überlegungen zur Ableitung von Maßnahmen

sollten daher primär factorspezifisch orientiert sein. Weitere Hinweise auf Implikationen für die betriebliche Praxis werden im Kapitel IV.4 abgeleitet.

Hinsichtlich gruppenspezifischer Besonderheiten ist ferner erwähnenswert, dass die Passagiere, die sich schon einmal beschwert hatten, geringere Zufriedenheitswerte erreichen als die "Nicht-Beschwerer". Dieser Befund war einerseits zu erwarten, da zur Kritik neigende Kunden wahrscheinlich eher unzufrieden sind. Er hat jedoch insofern auch eine positive Bedeutung, als die Fluggesellschaft durch die Beschwerdekunden auf Mängel hingewiesen wird, und daraus Hinweise für die Priorisierung von Verbesserungsmaßnahmen abgeleitet werden können. Falls der Kunde eine zufriedenstellende Problemlösung erfährt, gibt er diese Erfahrungen nach Erkenntnissen von Tarp (1979) in der Regel weiter ("Mund-zu-Mund"-Propaganda), wodurch sich für das Unternehmen weitere positive Effekte ergeben können. Weitere Ausführungen dazu finden sich in Kapitel IV.3 der Diskussion.

2.3 Die Rolle des Flugbegleiters als Ansprechpartner

Der Flugbegleiter ist der zentrale Ansprechpartner beim Bordaufenthalt und kann, wie die Hypothesenuntersuchung gezeigt hat, die Bewertung der anderen Bordleistungen beeinflussen. Es war daher aus wissenschaftlicher Sicht sinnvoll, das Beeinflussungspotential des Flugbegleiters – positiv oder auch negativ – für die Zufriedenheitsbildung genauer zu analysieren. Dazu wurden qualitative Analysen durchgeführt, die sich insbesondere mit der Reaktion des Flugbegleiters bei Problemsituationen beschäftigen (vgl. Kapitel III.1.1.4.4).

Die Befragung der Fluggäste zu dieser Thematik ging von der Annahme aus, dass beim Bordaufenthalt Mängel auftreten, zu deren Behebung der Fluggast die Hilfe des Flugbegleiters in Anspruch nimmt. Als Ergebnis stellte sich beim Ranking heraus, dass das Entertainmentsystem die Mängelliste anführt, was nur den Schluss zulässt, dass diese Technik an Bord sehr oft zu wünschen übrig lässt und eine Nutzung ohne fachliche Unterstützung des Flugbegleiters oftmals kaum möglich ist. Trotz der häufigen Nennung dieses Borelements ist sein Einfluss auf die Kundenzufriedenheit nicht signifikant, wie die Hypothesenprüfung im Kausalmodell gezeigt hat (vgl. Kapitel III.2.1.1.1). Ursächlich dafür könnte sein, dass das Inflight-

Entertainment von einigen Fluggästen als sehr gut, von anderen jedoch als mangelhaft beurteilt wird. Es kann ferner durch Alternativen ersetzt werden (z.B. Lesen, Schlafen, Unterhaltung mit dem Nachbarn, „Nichtstun“), während die Elemente Essen und Trinken, Sitz, Toilette etc. die Grundbedürfnisse des Bordaufenthaltes abdecken, die nicht substituierbar sind.

Die Erwartungen der Kunden an die Lösungskompetenz des Flugbegleiters (vgl. Kapitel III.2.1.4.1) sind allgemein als sehr hoch zu bewerten, d.h. der Person oder der Institution wird eine große Verantwortlichkeit zugeordnet. Gut zwei Drittel der Fluggäste, die sich mit einem Problem gemeldet hatten, waren der Meinung, dass der Flugbegleiter theoretisch hätte ihr Problem zu ihrer Zufriedenheit lösen können.

Das heißt jedoch nicht, dass der Flugbegleiter immer im Sinne des Kunden handelt. Evtl. hat der Fluggast etwas anderes erwartet, als ihm vom Flugbegleiter geboten wurde, oder der Flugbegleiter hat es nicht geschafft, das Problem im Sinne des Kunden zu lösen. Für diese Vermutung spricht, dass 25% der Fluggäste angaben, mit der Reaktion des Flugbegleiters bei einem aufgetretenen Problem unzufrieden zu sein. Würde man zu dieser Gruppe die Personen hinzuziehen, die nur eine leichte Unzufriedenheit angegeben haben, so liegt dieser Anteil sogar bei 40%. Der Flugbegleiter selbst ist zudem die zweithäufigste Beschwerdeursache bei der Mängelanalyse.

Dieser Befund ist für die Bewertung der Position des Flugbegleiters beim Bordaufenthalt und für die Ableitung von Maßnahmen von hoher Relevanz. Einen vertieften Einblick erhält man, wenn man den Beschwerdeanlass, das Vertrauen in die Lösungskompetenz und die tatsächliche Zufriedenheit des Kunden mit der Reaktion des Flugbegleiters in Verbindung bringt. Abbildung 50 veranschaulicht diesen Zusammenhang.

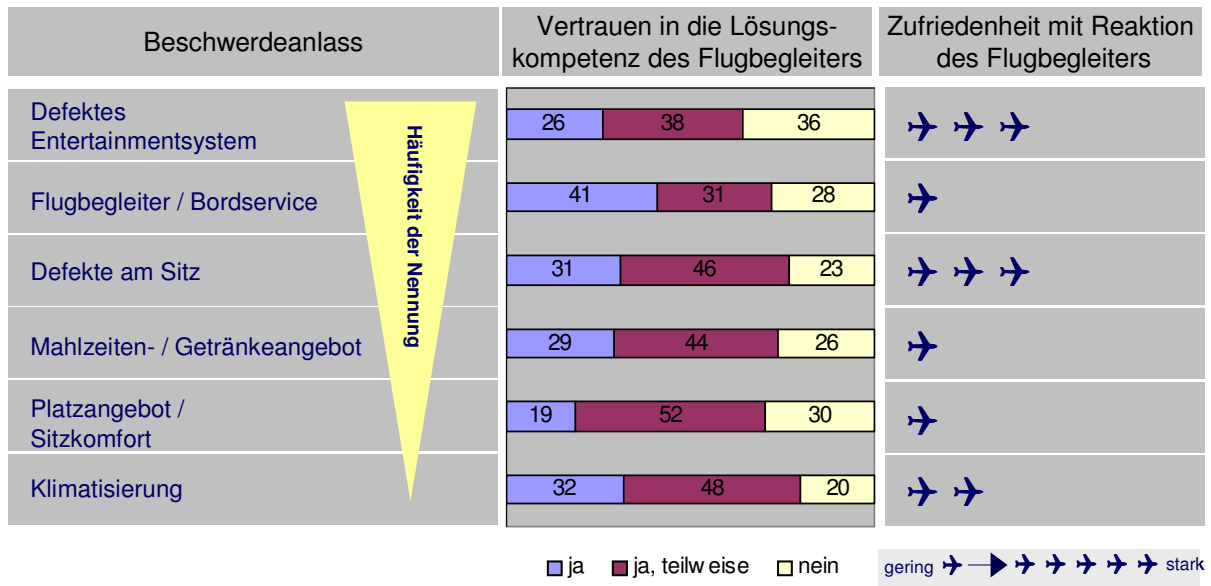


Abbildung 50: Zusammenhang zwischen Beschwerdeanlass, Lösungskompetenz des Flugbegleiters und Reaktionszufriedenheit

Demnach haben in allen aufgeführten Problembereichen etwa 60 – 80% der Fluggäste Vertrauen in die Lösungskompetenz der Flugbegleiter, d.h. die Passagiere sind überwiegend davon überzeugt, dass der Flugbegleiter aufgetretene Probleme zu ihrer Zufriedenstellung lösen kann. Die tatsächliche Zufriedenheit mit der Reaktion des Flugbegleiters liegt aber bei allen Beschwerdegründen auf einem sehr niedrigen Niveau. Zu dieser eher unzufriedenen Gruppe sind zwischen 20% bis maximal 60% der Befragten zu zählen. Ein ähnliches Ergebnis zeigte sich bereits bei der allgemeinen Abfrage der Kundeneinschätzung des Reaktionsverhaltens, das von etwa 40% der Kunden als eher unbefriedigend bezeichnet wurde (vgl. Kapitel III.2.1.4.1; Abbildung 39).

Eine Interpretation dieses Befundes ist jedoch nur möglich, wenn man auch die Art der Mängel mit berücksichtigt. Hierbei lässt sich erkennen, dass bei Defekten am Sitz und am Entertainmentsystem die höchsten Zufriedenheiten erreicht werden, da diese Defekte durch entsprechende Hilfeleistungen durch den Flugbegleiter offenbar häufig lösbar sind und vom Flugbegleiter im Sinne der Kunden in Ordnung gebracht werden. Dagegen ist bei einigen Problemen, z.B. bei mangelndem Platzangebot, keine Lösung möglich, so dass dem Flugbegleiter keine Verantwortlichkeit zukommt, der Fluggast ihm aber trotzdem diese Verantwortlichkeit zuschreibt. Im Hinblick auf Verbesserungsmaßnahmen erscheint es daher notwendig, die durch den

Flugbegleiter grundsätzlich lösbarer Probleme zu spezifizieren und auf die Reaktionskompetenz der Mitarbeiter ein besonderes Augenmerk zu legen. Diese Problematik wird im Kapitel IV.4.2 der Diskussion nochmals angesprochen.

Die Befragung der Fluggäste hat auch interessante Hinweise zur Bewertung der Funktion des Flugbegleiters beim Bordaufenthalt ergeben. Ein ganz wichtiges Ergebnis dieser Fragestellung ist die Erkenntnis, dass der Flugbegleiter die Produktbewertung sowohl positiv als auch negativ beeinflussen kann (vgl. Kapitel III.2.1.4.2). Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Ergebnisse auf eine hohe Sensibilität des Kunden hinsichtlich einer hochwertigen Betreuung beim Bordaufenthalt hindeuten (vgl. Kapitel III.2.1.1.2). Die Modellergebnisse bezüglich des starken Einflusses des Flugbegleiters werden somit bestätigt. Das bedeutet:

→ Produktmängel können durch gutes Auftreten des Flugbegleiters kompensiert, durch schlechtes Auftreten aber noch verstärkt werden.

→ Gute Produkte werden durch gutes Auftreten des Flugbegleiters in der Bewertung verstärkt, bei schlechtem Auftreten aber in ihrer Wirkung abgeschwächt.

Von großem Interesse ist in diesem Zusammenhang die Frage, auf welche Eigenschaften des Flugbegleiters sich das Kundenurteil tatsächlich gründet. Das Ergebnis hat insofern überrascht, als nicht die fachlichen Qualitäten im Vordergrund der Nennungen stehen, sondern die personalen Attribute (vgl. Kapitel III.2.1.4.1; Abbildung 33 und Abbildung 34). Auf der positiven Seite sind es die Merkmale Freundlichkeit, Ansprechbarkeit und Hilfsbereitschaft (62%), auf der negativen Seite sind es Unfreundlichkeit, Unaufmerksamkeit und Arroganz (59%). Offenbar bleiben diese "zwischenmenschlichen" Faktoren am stärksten im Gedächtnis des Fluggastes haften und bestimmen das Kundenurteil zur Zufriedenheit. Dieses Ergebnis wird durch eine Studie von Winsted (2000) untermauert, der für Kunden relevante Verhaltensweisen des Servicepersonals im Bereich des Luftverkehrs untersucht hat. Demnach werden Faktoren, die dem Kunden das Signal vermitteln, dass man sich um ihn „kümmert“, besonders geschätzt. Dazu gehören die Merkmale Aufmerksamkeit und Ansprechbarkeit, Kompetenz und Freundlichkeit, die auch in der vorliegenden Arbeit als wichtige Einflussgrößen der Kundenzufriedenheit bei Flugreisen erkannt wurden. Die Bedeutung des "human factor" im

Dienstleistungsbereich, die im theoretischen Teil (vgl. Kapitel II.4.3 und 4.4) näher erläutert wurde, findet somit durch diese empirischen Befunde eine Bestätigung.

2.4 Die Kundenzufriedenheit aus Sicht des Flugbegleiters

Die Studie II, d.h. die Befragung der Flugbegleiter, lieferte auch Erkenntnisse zu der Frage, ob der Flugbegleiter die beim Fluggast vorhandene Zufriedenheit generell richtig einschätzt und in welchem Bereich der Bordleistungen evtl. Diskrepanzen in der Beurteilung auftreten. Dazu wurden die Zufriedenheitsurteile der Kunden den jeweiligen Schätzwerten der Flugbegleiter gegenübergestellt (vgl. Kapitel III.2.2). Die wichtigsten Ergebnisse dieser Studie werden im Folgenden diskutiert.

Zunächst ist hervorzuheben, dass bei einzelnen Elementen der Bordleistungen Einschätzungsunterschiede zwischen der Kunden- und Flugbegleiterbeurteilung aufgetreten sind, d.h. ein allgemeines, für alle Bordleistungen gültiges Ergebnis ließ sich nicht erzielen.

Die tatsächlich erreichte Kundenzufriedenheit wird von den Flugbegleitern im allgemeinen etwas überschätzt und die Vermittlerfunktion bei Unzulänglichkeiten und bei der Beseitigung von Produktmängeln wird zu positiv gesehen (vgl. Kapitel III.2.2). Nur in der Business Class war eine weitgehende Übereinstimmung der Kunden- und Flugbegleiterperspektive festzustellen, was auf die größere Kundennähe und die homogeneren Umfeld- bzw. Kundenstrukturen zurückzuführen sein dürfte (vgl. Kapitel III.2.2.1).

Die Gründe für die aufgedeckten Einschätzungsunterschiede in der Economy Class sind nur schwer auszuloten. Dass die Flugbegleiter die Zufriedenheit der Kunden höher einschätzen, als dies die Kunden selbst tun, könnte darin begründet sein, dass beim Flugbegleiter ein Wunschdenken vorliegt oder dass – wie ein Sprichwort sagt – "*der Wunsch der Vater des Gedankens*" ist. Die Überschätzung würde demnach von emotionalen oder berufsbedingten Dispositionen des Flugbegleiters bestimmt. Vor dem Hintergrund der erwiesenen großen Bedeutung der Leistungen des Flugbegleiters für die Kundenzufriedenheit erscheint das verständlich: er wird respektiert und ist sich seiner Rolle bewusst.

Für diesen Gedanken spricht der Befund, dass der Flugbegleiter seine Beteiligung an Unzulänglichkeiten im Gegensatz zur Kundenvorstellung zu gering einschätzt, d.h. auch bei der Mängelanalyse wurden die oben angeführten tendenziellen Einschätzungsunterschiede festgestellt (vgl. Kapitel III.2.2.2). Derartige Effekte entsprechen den Erkenntnissen der Attributionstheorie (Heider, 1958), nach denen der Mensch geneigt ist, die Ursachen für Erfolg sich selbst und für Misserfolg einem anderen zuzuschreiben (vgl. Kapitel II.1.2.3). Auch Bitner, Booms und Mohr (1994) haben in ihren Untersuchungen diese Effekte nachweisen können. Zudem hält der Flugbegleiter seine Funktion als Vermittler (Kompensator- und Verstärkerfunktion) für bedeutsamer, als dies die Kunden tun (vgl. Kapitel III.2.2.3). Diese Diskrepanz war bei der Beseitigung von Produktmängeln besonders groß, was insofern auch positiv interpretiert werden kann, als der Flugbegleiter die Helferrolle ernst nimmt und sich für die Erreichung eines guten Gesamtergebnisses durchaus in der Verantwortung sieht.

Im Gegensatz dazu kann eine kritische Bewertung dieses Befundes zu dem Schluss kommen, dass der Flugbegleiter zwar handelt und weiß, wie wichtig er für die Kunden ist, dass er aber anscheinend die tatsächlichen Erwartungen der Kunden nicht wirklich kennt und daher die Problemlösungen für den Kunden oft nicht zufriedenstellend sind. Bei der Kundenbefragung hatte sich bereits gezeigt, dass viele Kunden mit der Reaktion des Flugbegleiters im Falle von Beschwerden nicht zufrieden waren, so dass hier eine Rückkoppelung besteht (vgl. Kapitel III.2.1.4.3).

In einer zusammenfassenden Bewertung lässt sich die Tendenz festhalten, dass der Flugbegleiter die Bedeutung seiner Funktion etwas überschätzt. Verständlich ist dieser Befund aber insofern, als der Flugbegleiter auch vom Fluggast als wichtigster Einflussfaktor für die Kundenzufriedenheit identifiziert wurde. Die Diskrepanzen sind wohl in erster Linie dadurch zu erklären, dass die Sichtweisen und Einschätzungen sehr stark von den jeweiligen Positionen und Funktionen der Beteiligten bestimmt werden. Der Flugbegleiter muss diesbezüglich vor allem die professionellen Bedingungen beachten und hat oft – z.B. aus Gründen der Sicherheit – wenig Spielraum. Dennoch zeigen die Untersuchungen, dass die Flugbegleiter die Relevanz des Servicefaktors im Rahmen der Bordleistungen erkannt haben und sich ihrer Rolle bewusst sind (vgl. Kapitel III.2.2.3).

3. Implikationen für die weitere Forschung

Mit der Untersuchung der Kundenzufriedenheitsbildung bei Flugreisen wurde ein Forschungsfeld betreten, das aus wissenschaftlicher Sicht bisher wenig bearbeitet worden ist. Das besondere Umfeld einer Flugzeugkabine, die Vielfalt des Leistungsangebotes, die rasante Weiterentwicklung des Flugverkehrmarktes und die Heterogenität der Nutzerstrukturen mögen ursächlich dafür sein, dass das Thema schwer in den Griff zu bekommen ist und eine systematische Aufarbeitung der Fragestellung bisher nicht erfolgt ist. Die vorliegende Arbeit hatte sich also zunächst der Aufgabe zu stellen, das Thema abzugrenzen, die Fragestellung zu spezifizieren und den empirischen Zugang sicherzustellen. Das wurde realisiert durch die Fokussierung auf den Bordaufenthalt sowie durch Konzentration auf eine Fluggesellschaft (Deutsche Lufthansa), auf ein Leistungsangebot (Standard-Linienflug) und auf eine bestimmte Flugroute (Nord-Atlantik). Inhaltlich wurde der Bordservice, insbesondere die Flugbegleitung, in den Vordergrund gestellt, da hier das größte Potenzial zur Beeinflussung der Kundenzufriedenheit vermutet wurde. Gleichzeitig wurde aber auch eine besondere Herausforderung darin gesehen, den „menschlichen Faktor“ im Dienstleistungskontext einer Flugreise wissenschaftlich genauer aufzuschlüsseln.

Allein auf Grund dieser Beschränkungen ergeben sich mögliche Ansätze für den weiteren Forschungsbedarf. Außerdem bilden die in der Arbeit aufgetauchten, aber nicht gelösten Fragen eine Basis, an die weitere Forschungsarbeiten anknüpfen könnten. Die Ergebnisse dieser Arbeit sind zudem nicht ohne vorherige Prüfung auf andere Anbieter, Strecken oder Reiseformen zu übertragen, so dass sich auch daraus neue Fragestellungen ergeben.

Besonders interessant ist die Frage, welche Bedeutung dem Bordservice und der Flugbegleitung auf anderen Strecken oder Gesellschaften zuzumessen ist, und ob die Ergebnisse vergleichbar sind. Dazu könnten z.B. die Asienrouten untersucht werden, da hier sowohl auf der Anbieter- als auch auf der Nachfragerseite andere Bedingungen angetroffen werden. Auch die Kurzstrecken in Europa – und hier vor allem die „Low-Cost-Carrier“ oder der Charterverkehr – sind Reiseformen, bei denen der Bordservice wahrscheinlich ein anderes Gewicht hat, und die sich daher für eine

Vergleichsuntersuchung oder weitergehende Forschungsansätze besonders anbieten.

Die empirischen Ergebnisse stützen sich auf Befragungen von Kunden der Deutschen Lufthansa, die sich als „Qualitäts-Carrier“ versteht und eventuell einen ganz bestimmten Kundenstamm bedient (vgl. Kapitel II.3.2). In welchem Umfang diese gesellschaftsspezifischen Voreinstellungen der Kunden eine Rolle spielen, und ob die Befunde zur Bedeutung des Servicefaktors auf andere Fluggesellschaften – und damit auf ein anderes Kundenspektrum – übertragen werden können, wäre durch ergänzende Forschungsprojekte mit einer entsprechend breiteren Zielsetzung zu klären. Gegebenenfalls sind geeignete und speziell auf die Situation zugeschnittene Anpassungen des hier verwendeten Untersuchungsansatzes vorzunehmen und neue Erhebungen durchzuführen. Damit wird der Erkenntnis von Bauer et al. (2006) Rechnung getragen, nach der bei Untersuchungen zur Kundenzufriedenheit in der Regel branchenspezifische Besonderheiten zu berücksichtigen sind.

Die Datenbasis ist bei der Kundenbefragung mit 939 Kunden für eine Untersuchung im sozialwissenschaftlichen Bereich durchaus umfangreich (vgl. Kapitel III.1.1.1). Die befragten Personen ließen sich zu gleichmäßig und ausreichend besetzten Untergruppen mit unterschiedlichen Fluggastmerkmalen und individuellen Reisemerkmalen zusammenfassen, wodurch die Untersuchung von moderierenden Effekten ermöglicht wurde. Die hohe Anzahl der Personen in den verschiedenen Gruppen bot günstige Voraussetzungen für eine hohe Reliabilität der Ergebnisse.

Dagegen erscheint die Datenbasis der Mitarbeiterbefragung im zweiten Untersuchungsansatz mit 79 Flugbegleitern relativ gering, so dass ein Einsatz kausalanalytischer Strukturgleichungsmodelle hier nicht in Frage kam (vgl. Kapitel III.1.2.1). Zu berücksichtigen ist jedoch, dass diese Zielgruppe rein anteilmäßig in geringerer Zahl auftritt, so dass der erzielte Kollektivumfang als beachtlich anzusehen ist. Trotz der geringen Fallzahl der Flugbegleiterstichprobe und dementsprechend großer Konfidenzintervalle konnten in der vorliegenden Studie statistisch signifikante Unterschiede in der Einschätzung der Kundenzufriedenheit gegenüber den Ergebnissen der Befragung der Fluggäste aufgedeckt werden (vgl. Kapitel III.2.2.1).

Die Einbeziehung der Flugbegleiter in den empirischen Erhebungsansatz war aus innerbetrieblichen Gründen nicht unproblematisch, da zwischen Kunden- und Mitarbeiterwahrnehmungen durchaus diskrepante Ergebnisse auftreten können, die als unangenehm empfunden werden könnten, so dass die Auskunftsbereitschaft von der Sache her als begrenzt anzusehen ist. Bei der Schätzung der Kundenzufriedenheit durch die Flugbegleiter konnte dennoch durch die Sicherstellung der Anonymität sowie durch eine gute Information im Vorfeld der Befragung eine hohe freiwillige Beteiligungsquote erzielt werden, welche die Verlässlichkeit der Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung sicherte (vgl. Kapitel III.1.2.3).

Neben diesen mehr formalen Ansätzen für einen zukünftigen Forschungsbedarf erscheint es sinnvoll, auch inhaltliche Fragen zu untersuchen, die in der vorliegenden Arbeit offen geblieben sind, deren Klärung aber zum Gesamtverständnis der Kundenzufriedenheitsbildung bei Flugreisen beitragen kann. Durch die Fokussierung der Arbeit auf den Bordservice konnte zwar die vermutete große Bedeutung des Flugbegleiters im Prozess der Zufriedenheitsbildung empirisch bestätigt werden, aber auch die anderen Einflussgrößen bedürfen aus wissenschaftlicher Sicht einer genaueren Aufarbeitung.

Innerhalb des Bordaufenthaltes gehören dazu z.B. der Sitzkomfort oder das Catering. Außerhalb des Bordaufenthaltes sind es z.B. die Wartezeit, das Einchecken, der Ticketpreis oder – allgemein ausgedrückt – die gesamten Rahmenbedingungen vor und nach einem Flug, die in dieser Arbeit entsprechend der Zielsetzung nicht untersucht wurden. Diese Faktoren können jedoch – wie die Restvarianz von 51% vermuten lässt – durchaus die Kundenzufriedenheit mit der Dienstleistung Flugreise beeinflussen. Diese Fragen sind aus der Sicht der Fluggesellschaft, aber auch aus wissenschaftlicher Sicht von Bedeutung, so dass Forschungsarbeiten in dieser Richtung lohnenswert erscheinen (vgl. Kapitel III.2.1.1.1).

Ein weiterer Fragenkomplex zum Thema Kundenzufriedenheit bei Flugreisen ergibt sich aus der Erkenntnis, dass die personenspezifischen Merkmale, die Dispositionen und die Erwartungen der Kunden, die die Dienstleistung in Anspruch nehmen, eine große Rolle spielen, die noch nicht ausreichend aufgeklärt ist. Bei der

Literaturlauswertung (vgl. Kapitel II.4.4) wurde die Bedeutung dieser Faktoren erkannt, und die vorliegende Arbeit hat durch Berücksichtigung der moderierenden Effekte (individuelle Reiserkmale, Buchungsklasse, Flugerafahrung, etc.) den Einfluss dieser, auf der Kundenseite angesiedelten Merkmale soweit wie möglich herausgearbeitet (vgl. Kapitel III.2.1.2 und 3). Dennoch erscheint ein Forschungsansatz, der primär von den psychologischen Dispositionen der Kunden ausgeht, gerade bei Flugreisen sehr vielversprechend, da Flugängste und andere Befindlichkeiten einen versteckten, aber nicht zu vernachlässigenden Einfluss ausüben könnten. Nach Scharnbacher und Kiefer (1998) sind vor allem die persönlichen Bedürfnisse und die bisherigen Erfahrungen des Kunden für die Beurteilung der Leistung von entscheidender Bedeutung.

Auch die Gruppe der Flugbegleiter, die ganz wesentlich am Zufriedenheitsbildungsprozess beteiligt ist, könnte noch weiter untersucht werden. Die in der Arbeit durchgeführte Befragung konnte nur aggregierte Daten liefern. Die individuelle Ebene, d.h. die einzelnen Interaktionen von Kunde und Flugbegleiter, wurden nicht erfasst. Wegen der Unsicherheit bei der Abgrenzung des jeweiligen Erfahrungsrahmens der Flugbegleiter sind außerdem bei dieser Studie gewisse Einschränkungen zu berücksichtigen. Es war z.B. nicht eindeutig zu klären, auf welche Berufserfahrungen oder positive bzw. negative Einzelerlebnisse sich sein Urteil zur Kundenzufriedenheit gründet, und ob er als Teil des Systems in der Lage ist, eine von persönlichen Dispositionen oder Vorurteilen freie Einschätzung der Kundenzufriedenheit vorzunehmen. Zudem sind Selbsteinschätzungen insbesondere, wenn es um die eigene Leistung geht, immer mit der Gefahr von Verzerrungen behaftet. Nach Abati (2001) versuchen Menschen, den Ereignissen innerhalb ihrer sozialen Umwelt bestimmte Ursachen zuzuschreiben, d.h. es besteht die Neigung, Erfolge den eigenen Fähigkeiten oder geleisteten Anstrengungen zuzuschreiben und für Misserfolge situative Umstände verantwortlich zu machen. Ein diesbezüglich erweiterter Untersuchungsansatz in Folgeuntersuchungen wäre daher anzustreben.

Die Kenntnisse der Flugbegleiter über den Prozess der Zufriedenheitsbildung an Bord sowie die Berücksichtigung verdeckter Kundenbedürfnisse und Erwartungen könnten ebenfalls Gegenstand weiterer Forschungsarbeiten sein. Da der

Dienstleistungsprozess im Detail vornehmlich als Interaktion zwischen Mitarbeiter und Kunde abläuft, erscheint auch eine Analyse auf der individuellen Ebene wünschenswert. Hribek und Schmalen (2000) sprechen in diesem Zusammenhang von „Interaktionsqualitäten“, mit denen die Art und Weise der Leistungserbringung durch das Kontaktpersonal charakterisiert wird (Hribek & Schmalen, 2000, S.210). Durch derartige Forschungsansätze könnten spezifische Erkenntnisse über das Zusammenspiel der Beteiligten gewonnen und Verbesserungsvorschläge für die Kundenbetreuung abgeleitet werden.

4. Implikationen für die betriebliche Praxis

Im Rahmen der neuen strategischen Ansätze im Marketing des Flugverkehrs gewinnt der Servicegedanke ein immer stärkeres Gewicht (vgl. Kapitel I.1). Die empirischen Untersuchungen haben gezeigt, dass bei den „Qualitäts-Carriern“ innerhalb des Bordleistungsspektrums der Bordservice die relativ stärksten Auswirkungen auf die Kundenzufriedenheit hat (vgl. Kapitel III.2.1.1.2). Aus diesem Ergebnis lässt sich folgern, dass dem Faktor personelle Betreuung ein großes Potenzial für die Verbesserung der Zufriedenheit innewohnt, und dass er daher konsequent gesteuert und gemanagt werden muss. Dazu müssen die einzelnen strategischen Aspekte erkannt werden, die eine Steigerung der Zufriedenheit ermöglichen; diese können dann in ein systematisches Service-Management-Konzept eingebunden werden.

Diesbezüglich werden im Folgenden Hinweise abgeleitet, die sich in der Arbeit durch Analyse des Einflusses der Bordleistungen auf die Kundenzufriedenheit ergeben haben (vgl. Kapitel III.2.1.1.1). Sie betreffen zum einen die Verbesserungspotenziale, die sich direkt dem Auftreten des Flugbegleiters und damit dem Bereich der Mitarbeiterschulung zuordnen lassen, und zum anderen betriebliche Möglichkeiten, die sich im Bereich des Beschwerdemanagements unter dem Aspekt einer verbesserten Flugbegleitung indirekt ergeben (vgl. Kapitel II.1.3).

4.1 Anforderungen an die Flugbegleiter

Zur Ableitung von Maßnahmen für die Mitarbeiterschulung sind die einzelnen Indikatoren des Faktors Flugbegleiter genauer zu betrachten. Als Grundlage dient die im Ergebnisteil erläuterte Abbildung 23 (vgl. Kapitel III.2.1.1.2). Sie stellt einen Zusammenhang her zwischen den Zufriedenheitswerten der einzelnen Indikatoren des Faktors Flugbegleiter und dem Gewicht dieser Indikatoren. Teilt man diesen zweidimensionalen Raum zur Veranschaulichung in eine Matrix mit vier Quadranten ein und bewertet die Zusammenhänge, so lassen sich Handlungsanweisungen daraus ableiten.

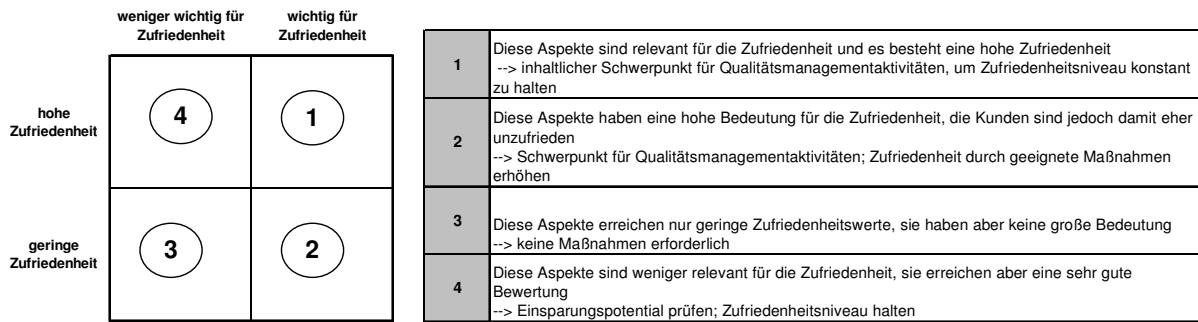


Abbildung 51: Handlungs-Relevanz-Matrix und Ableitung von Maßnahmen für die betriebliche Praxis

Zu den Indikatoren des **Feldes 1** gehören in der vorliegenden Untersuchung die Merkmale Kompetenz/Professionalität, Souveränität und Freundlichkeit. Diese Aspekte kann man als Kerndimensionen für das Auftreten der Flugbegleiter begreifen, da sie sowohl eine hohe Bedeutung für die Zufriedenheitsbildung aufweisen, als auch ein hohes Zufriedenheitsniveau erreichen. In Schulungen sollte auf diese Aspekte daher vermehrt Wert gelegt werden, um so ein konstant hohes Niveau der Zufriedenheit beizubehalten. Zusätzlich erscheint es sinnvoll, diese Punkte gezielt für Marketingaktivitäten zu nutzen, da sie beim Kunden große Beachtung finden und von ihm positiv bewertet werden. Das ermittelte hohe Niveau der Zufriedenheit ist ein Indiz dafür, dass die Kundenerwartungen auf diesem Gebiet nicht enttäuscht werden (vgl. Kapitel III.2.1.1.2).

Zu den Indikatoren des **Feldes 2** gehören die Merkmale, Aufmerksamkeit/Ansprechbarkeit, Wertschätzung und Hilfsbereitschaft. Die Aspekte haben eine große Bedeutung für die Zufriedenheitsbildung, das erreichte Zufriedenheitsniveau ist jedoch geringer ausgeprägt. Das Potenzial für Verbesserungsmaßnahmen ist daher hier besonders groß. Das Unternehmen sollte bestrebt sein, die genannten Eigenschaften der Flugbegleiter durch ein geeignetes Training zu verbessern, um so eine Steigerung der Zufriedenheit bei den Kunden zu erlangen.

Dem **Feld 3** konnten keine Indikatoren zugeordnet werden, daher muss dieser Quadrant aus der weiteren Betrachtung ausgeklammert werden.

Zu den Indikatoren des **Feldes 4** gehört das äußere Erscheinungsbild des Flugbegleiters. Es hat nur eine geringe Bedeutung für die Kundenzufriedenheit, erreicht aber die beste Bewertung. Auf den ersten Blick könnten daher – im Sinne

der Handlungs-Relevanz-Matrix - Überlegungen zur Verringerung des Aufwandes in diesem Bereich angedacht werden, um so möglicherweise Geld einzusparen, aber das erscheint sehr risikoreich und ist in keiner Weise abgesichert. Die Auswirkungen von Veränderungen wurden in der vorliegenden Arbeit nicht untersucht, so dass hierzu keine Aussagen möglich sind. Auch wenn das äußere Erscheinungsbild der Flugbegleiter nur einen geringen Einfluss auf die Zufriedenheit mit dem Flugbegleiter ausübt, deuten die hohen Zufriedenheitswerte darauf hin, dass das derzeitige Ausstattungsniveau Gefallen findet. In Analogie zu den Erkenntnissen von Herzberg (vgl. Kapitel II.2.3.1) könnten diese „äußeren Eigenschaften“ als Hygienefaktoren bezeichnet werden, die vom Kunden als selbstverständlich erwartet werden, die aber bei Vernachlässigung fatale Auswirkungen auf die Zufriedenheit hervorrufen können. Änderungen in diesem Bereich können daher nicht empfohlen werden.

Die Hauptstärken der Flugbegleiter sind demnach in der Kompetenz/Professionalität, der Freundlichkeit und der Souveränität zu sehen. Da das Zufriedenheitsniveau relativ hoch ist, sollte von Seiten des Unternehmens versucht werden, dieses Niveau beizubehalten. Bei den Merkmalen Wertschätzung, Aufmerksamkeit/Ansprechbarkeit und Hilfsbereitschaft handelt es sich um die sogenannten „weichen Faktoren“, die durch eine bevorzugte Auswahl entsprechender Persönlichkeitsmerkmale bei der Personalgewinnung berücksichtigt werden könnten, d.h. ein Mehr an Freundlichkeit oder Aufmerksamkeit muss nicht unbedingt mit erheblichen Investitionskosten verbunden sein. Durch regelmäßige Mitarbeiterbefragungen sollte das Unternehmen in Erfahrung bringen, ob die Flugbegleiter das richtige Bewusstsein für die Kundenzufriedenheit haben und ob sie ihr eigenes Potenzial richtig einschätzen. Die festgestellten Einschätzungsunterschiede (vgl. Kapitel III.2.2) könnten durch derartige Maßnahmen vermindert werden.

Einschränkend ist bei diesen Empfehlungen zu berücksichtigen, dass eine marktwirtschaftliche Bewertung der Effekte in dieser Arbeit weder möglich noch beabsichtigt war. Um diese Auswirkungen beurteilen zu können, sind genaue Kenntnisse über die Kostenstrukturen der Elemente erforderlich. Vertiefende Aussagen dazu bleiben weitergehenden Forschungsansätzen vorbehalten.

4.2 Hinweise zur Verbesserung des Beschwerdemanagements

Die qualitativen Analysen zur Rolle des Flugbegleiters bei Problemsituationen haben gezeigt, dass der Behandlung von Beschwerden eine große Bedeutung für die Kundenzufriedenheit zukommt (vgl. Kapitel III.2.1.4). Nach Andreason (1985) und Bergmann (1997) besteht die Gefahr, dass Kunden, die unzufrieden sind und sich nicht beschweren, abwandern (vgl. Kapitel II.1.3). Aber auch wenn die Kunden nicht abwandern, sondern sich im nachhinein „nur“ beschweren, ist zur Regelung der Beschwerdefälle ein nicht unerheblicher Aufwand an Organisation und Wiedergutmachungsleistungen erforderlich (interne Information Lufthansa Marktforschung, 2004). Eine Minimierung dieses Aufwandes durch geeignete Gegenmaßnahmen, d.h. Abstellen der Unzulänglichkeiten möglichst noch vor Ort, liegt daher durchaus im Interesse des Unternehmens (Anderson, 1998).

Zur Veranschaulichung der Erwartungen, die die Kunden im Falle von Unzulänglichkeiten an den Flugbegleiter haben, werden beispielhaft einige Punkte aufgeführt, die im Rahmen der Befragung von den Fluggästen häufig genannt worden sind.

→ Entertainmentsystem: Falls das System in der gesamten Klasse nicht funktioniert, wird von den Kunden am ehesten ein „Rebooting“ des Systems vorgeschlagen. Zudem wird verlangt, dass die Entertainmentsysteme bereits vor dem Einsteigen der Passagiere getestet werden, so dass ein Ausfallen von Beginn an möglichst verhindert wird. Falls der Defekt nur an einzelnen Sitzplätzen auftritt, wird das Angebot eines anderen Sitzplatzes als positiv wahrgenommen. Meilengutschriften, Getränke aus einer höheren Klasse, wie z.B. ein Glas Champagner, oder ein Upgrade werden ebenfalls als Lösungsmöglichkeit genannt.

→ Platzangebot bzw. Defekte am Sitz: Da sich hier die Probleme oft auf das zu geringe Platzangebot beziehen, sehen die Gäste überwiegend die Lösung darin, Sitzplatzwechsel bzw. frei Plätze anzubieten. Falls der Sitz defekt ist, gilt dasselbe. Falls dies in der gebuchten Klasse nicht möglich sein sollte, erwarten die Gäste oftmals ein Upgrade.

→ Getränke und Mahlzeiten: Die Häufigkeit des Getränkeangebots wird von fast allen Gästen als zu selten bemängelt. Gerade zwischen den Servicezeiten wird ein

aktiver Getränkeservice verlangt. Falls beim Essensangebot ein Menü ausgeht, erwartet der Gast, dass ihm eine Alternative angeboten wird.

→ Klimatisierung: Bei einem Zehntel der Fälle wird eine zu geringe Temperatur bemängelt. Vom Flugbegleiter wird in diesem Fall erwartet, dem Gast umgehend eine (weitere) Decke zu bringen, oder – bei Häufung der Beschwerden – die Temperatur zu verändern.

→ Flugbegleiter: Es wird bemängelt, dass der Kunde zu wenig Beachtung findet (Ignoranz, arrogantes Verhalten, fehlende Entschuldigung bei Fehlern etc.) und gefordert, dass er sich aufmerksamer um die Fluggäste bemühen sollte. Ferner sind die Kunden oft mit der Reaktion des Flugbegleiters unzufrieden. Diesbezüglich wird ein schnelleres Handeln und eine kompetente Problemlösung vom Flugbegleiter erwartet (vgl. Kapitel III.2.1.4.3).

Generelles Ziel möglicher Verbesserungsmaßnahmen muss es sein, dem Flugbegleiter Verhaltensregeln an die Hand zu geben, die auf die unterschiedlichen Mängel – produktbezogen oder auch situationsbedingt – optimal abgestimmt sind. Ausgangspunkt für Überlegungen in diesem Bereich könnten die in der Arbeit festgestellten Defizite sein, die beim Reaktionsverhalten des Flugbegleiters aufgetreten sind (vgl. Kapitel III.2.1.4.3). Hinsichtlich der Bedeutung der Maßnahmen können die im Kapitel IV.2.3 der Diskussion erarbeiteten Zusammenhänge (Abbildung 50) als Grundlage dienen.

Das Beschwerdemanagement nach dem Flug ist bei Fluggesellschaften heute in der Regel bereits sehr fortschrittlich und ausgereift, so dass hier vermutlich wenig Verbesserungspotenzial besteht. In der Arbeit wurden dazu beispielhaft die bei der Lufthansa auf Seiten der Flugbegleiter eingesetzten Systeme COSMIC und CONNECT vorgestellt (Kapitel II.4.4). Die Vorhaltung derartiger Systeme ist allerdings mit einem erheblichen Kostenaufwand verbunden (interne Information Lufthansa Markforschung, 2004).

Grundsätzlich erscheint es daher für den Betreiber sinnvoll, bereits während des Fluges, d.h. noch an Bord, von Unzulänglichkeiten Kenntnis zu erhalten und die Probleme möglichst auszuräumen, so dass die nachfolgenden Beschwerden gering ausfallen (vgl. Kapitel II.1.3). Der Flugbegleiter muss deutlich zeigen, dass er die

Beschwerde ernst nimmt und über Abhilfe nachdenkt. Bei nicht lösbaren Problemen ist anzustreben, dass der Fluggast mit Verlassen des Flugzeuges zumindest einen positiven Eindruck davon mitnimmt, dass man sich um die Problemlösung bemüht hat. Dazu gehört die Rückinformation des Fluggastes und die Zusicherung, dass die Beschwerde dokumentiert und weitergeleitet wird. Für beide Fälle, d.h. für die lösbaren und nicht lösbaren Probleme, müssen die Flugbegleiter gerüstet sein. Diese Forderung deckt sich mit Erkenntnissen von Zeithaml und Bitner (1996), die betonen, dass das Personal meistens der erste Ansprechpartner bei Problemsituationen darstellt und die Lösung von Problemen dann als besonders effektiv empfunden wird, wenn sie unmittelbar von den Mitarbeitern vor Ort erfolgt. Daraus ergibt sich der Vorschlag, dass bereits an Bord ein flexibles und wirksames Beschwerdemanagement installiert werden sollte. Ein solches System adäquater und zeitnaher Reaktionen hätte nach den Erkenntnissen von Tarp (1979) den Vorteil, dass sich die Negativeinstellung des Gastes nicht verfestigen kann, wenn er zufrieden von Bord geht, und er im Nachhinein vermutlich weniger negative, sondern eher positive „Mund-zu-Mund“ Propaganda betreiben würde. Die negativen Auswirkungen würden nach Kotler und Bliemel (1995) somit gering gehalten (vgl. Kapitel II.1.3).

Um ein solches verbessertes Beschwerdemanagement an Bord erfolgreich zu betreiben, müssten eventuell geeignete Anreize geschaffen werden. Auf Seiten der Fluggäste könnte durch entsprechende Informationen dafür gesorgt werden, dass Mängel – auch von zurückhaltenden Kunden – möglichst sofort vermehrt an die Flugbegleiter herangetragen werden. Auf Grund der in der Arbeit festgestellten Defizite sind auf Seiten der Flugbegleiter Verbesserungspotenziale bei der Reaktionsbereitschaft, Kommunikationsfähigkeit sowie bei der Lösungskompetenz gegeben (vgl. Kapitel III.2.1.4.3). Derartige Fähigkeiten könnten durch Schulungen gestärkt werden. Eventuell kommt auch ein Anreizsystem in Frage, welches die Einsatzbereitschaft und die Aufgeschlossenheit der Flugbegleiter erhöht.

Die Kompetenzen der Flugbegleiter sind ggf. an die erweiterten Aufgabenstellungen anzupassen. Dazu sind auch technische Fertigkeiten im Auge zu behalten, da die Arbeit gezeigt hat, dass der Flugbegleiter zur Lösung technischer Probleme in Anspruch genommen wird (vgl. Kapitel III.2.1.3.1 und 3). Denkbar ist, dass

zumindest ein Mitglied der Kabinencrew über einen vertieften technischen Sachverstand verfügt, und damit in der Lage ist, kleinere mechanische oder technische Probleme zu beseitigen. Das gilt insbesondere dann, wenn z.B. bei einem defekten Sitz (Fehler in der Arretierung der Rückenlehnung o.ä) bei ausgebuchter Maschine kein Sitzplatzwechsel mehr möglich ist und das Problem mit einem kleinen technischen Handgriff gelöst werden könnte.

Bei einem Vergleich der Zufriedenheitsniveaus der einzelnen Bordleistungen sowie bei der Häufigkeit der Nennungen von Mängeln fällt der Sitz besonders negativ auf (vgl. Kapitel 2.1.4.1). Auch von Konieczny (2001) wird bereits auf die Bedeutung des Sitzes für das Wohlbefinden an Bord hingewiesen. Ein Sitzplatzwechsel wird bei den meisten Beschwerden als optimale Maßnahme von den Fluggästen vorgeschlagen. Offenbar ist die mit der Buchung eines Linienfluges verbundene Zuweisung eines bestimmten Sitzplatzes ein Phänomen, das in der realen Situation an Bord oft auch negative Empfindungen auslöst. Im Falle von Unzulänglichkeiten wird das Angebot eines anderen Sitzplatzes als eine Problemlösung wahrgenommen, die wesentlich zur Zufriedenheitssteigerung beiträgt.

Zum Thema Unzulänglichkeiten lässt sich aus den Aussagen der offenen Befragung allgemein ableiten, dass der Kunde offensichtlich „einfache“ Maßnahmen angibt, durch die seine Unzufriedenheit beseitigt werden könnte (vgl. Kapitel III.2.1.4.3). Gerade in diesem Befund steckt ein großes Potenzial, durch zeitnahe Reaktionen Mängel an Bord schnell und kostengünstig zu beheben und damit das Erlebnis des Bordaufenthaltes insgesamt positiv zu gestalten. Ob sich durch ein solches System die Beschwerdequote und der Entschädigungsaufwand vermindern lassen, wäre durch Erfolgskontrollen zu überprüfen.

Das generelle Ziel, beim Bordaufenthalt eine hohe Kundenzufriedenheit zu erreichen, ist unter dem Aspekt, dass sich in der Untersuchung ein sehr enger Zusammenhang mit der Loyalität ergeben hat (vgl. Kapitel III.2.1.1.4), für das Unternehmen als besonders relevant zu bezeichnen. Loyale Kunden sind nach Meyer und Dornach (1996) Kunden, die dem Unternehmen treu bleiben und wiederkufen (vgl. Kapitel II.1.3). Sie gelten nach Kotler und Bliemel (1992) als wenig anfällig für Konkurrenzangebote und sind nach Müller und Riesenbeck (1991) relativ kostengünstig in der Betreuung. Es ist demnach für die betriebliche Praxis

auch aus wirtschaftlichen Gründen sinnvoll, dem Thema „Kundenzufriedenheit beim Bordaufenthalt“ die adäquate Aufmerksamkeit zu schenken und durch geeignete Maßnahmen zu versuchen, die Kundenzufriedenheit auf einem hohen Niveau zu halten und möglichst noch weiter zu verbessern. Im vorliegenden Kapitel konnten dazu einige Hinweise aufgezeigt werden.

5. Ausblick

Die Ergebnisse der Arbeit und die aufgeworfenen Fragen zum weiteren Forschungsbedarf sind vor dem Hintergrund zu sehen, dass der Trend zur vermehrten Benutzung des Flugzeugs als normales Transportmittel wohl weiter anhalten wird. Daraus ergibt sich aus Kundensicht das Bedürfnis, diesen Verkehrsbereich bestmöglich und störungsfrei zu nutzen und – unter Berücksichtigung des jeweiligen Kostenaufwandes – eine optimale Leistung zu erhalten. Auf der anderen Seite müssen die Fluggesellschaften darum bemüht sein, das Angebot so zu gestalten, dass die Kunden zufrieden sind, Vertrauen empfinden, der Gesellschaft treu bleiben und die Leistung der Gesellschaft möglichst häufig in Anspruch nehmen.

Bei einem reichlichen, vielfältigen und globalen Angebot am Markt, der von Überkapazitäten gekennzeichnet ist (Scherer, 2005), gewinnt – neben dem „Low-Cost“-Konzept – der Gedanke an Qualitätssteigerungen zunehmend an Bedeutung. Im Rahmen des gesamten Dienstleistungsspektrums einer Flugreise ist ein hochwertiger Bordservice, wie in der Arbeit gezeigt werden konnte, ein Faktor, der nicht vernachlässigt werden darf. Vor allem die Betreuung der Fluggäste durch den Flugbegleiter hat sich als sensible und für die Kundenzufriedenheit relevante Einflussgröße erwiesen. Es ist davon auszugehen, dass diesem Thema in der Praxis auch zukünftig große Aufmerksamkeit geschenkt wird. In der Arbeit konnten zahlreiche Ergebnisse erzielt werden, die für eine betriebliche Umsetzung interessant erscheinen (vgl. Kapitel IV.4). Es bleibt jedoch abzuwarten, ob und in welchem Umfang diese Hinweise vor dem Hintergrund der divergierenden Konzepte am Markt („Low-Cost-Carrier“ versus „Qualitäts-Carrier“) und im Kontext mit anderen marktwirtschaftlichen Entwicklungen (Kostenentwicklungen, Flugzeuginnovationen, veränderte Nachfragestrukturen) in die Praxis Eingang finden.

In methodischer Hinsicht wurde deutlich, dass es sich lohnt, diesen komplexen Problembereich mit speziell zugeschnittenen, empirisch/wissenschaftlichen Untersuchungsansätzen anzugehen. Die Einbeziehung der beiden beteiligten Gruppen, d.h. Fluggast und Flugbegleiter, hat sich hierbei als sehr aufschlussreich erwiesen und könnte ein Beispiel sein für zukünftige Untersuchungen zu dieser

Thematik (vgl. Kapitel III.1.1 und III.1.2). Eine Reihe von Fragen ist offen geblieben, da sie auf Grund der Begrenztheit der empirischen Studie nicht erschöpfend beantwortet werden konnten, einige Fragen haben sich als Folge der empirischen Erkenntnisse neu gestellt (vgl. Kapitel IV.2 und IV.3). Auf Grund der aus wissenschaftlicher Sicht notwendigen Einschränkungen und des begrenzten Gültigkeitsbereiches der Ergebnisse – und auch hinsichtlich der Aktualität des Themas für die Praxis – erscheint es daher wünschenswert, die Forschung auf diesem Gebiet fortzusetzen.

V. Literaturverzeichnis

- Aarbuckle, J., & Wothke, W. (1999). *Amos 4.0 User's Guide*. Chicago.
- Abati, V. S. (2001). *Sozialkompetenz von Führungskräften - Vergleich von Selbstbild und Fremdbild*. Available: <http://www.abati.net/Inmentis/pdf/Sozkomp%20360.pdf> [2007, 15.05.2007].
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. H. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (2 ed., pp. 267-299). New York: Academic Press.
- Airlinequality. (2007). Available: <http://www.airlinequality.com/15.11.2007>].
- Albrecht, K., & Bradford, L. J. (1990). *The Service Advantage. How to Identify and Fulfill Customer Needs*. Homewood.
- Anderson, E. (1998). Customer Satisfaction and Word of Mouth. *Journal of Service Research*, 1(1), 5-17.
- Anderson, E., & Fornell, C. (1994). A customer satisfaction research prospectus. In R. T. Rust & R. L. H. Oliver (Eds.), *Service Quality. New Directions in theory and practice* (pp. 241-268). London: Sage Publications.
- Anderson, E., Fornell, C., & Lehmann, D. (1994). Customer Satisfaction, Market Share and Profitability: Findings from Sweden. *Journal of Marketing*, 58, 53-66.
- Anderson, E., & Gerbing. (1989). Causality and Causal Models. In K. A. Bollen (Ed.), *Structural Equations with Latent Variables* (pp. 41-79): Wiley & Sons.
- Anderson, R. E. (1973). Consumer Dissatisfaction: The effects of disconfirmed expectancy on perceived product performance. *Journal of Marketing Research*, 10, 38-44.
- Andersson, E. W., & Fornell, C. (2000). Foundation of the American Customer Satisfaction Index. *Total Quality Management*, 11(7), 869-882.
- Andreasson, A. R. (1982). Verbraucherzufriedenheit als ein Beurteilungsmaßstab für die unternehmerische Marktleistung. In U. Hansen (Ed.), *Marketing und Verbraucherzufriedenheit* (pp. 182-195). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Andreasson, A. R. (1985). Consumer responses to dissatisfaction in loose monopolies. *Journal of Consumer Research*, 12, 135-141.
- Andreassen, T. W., & Lindestad, B. (1998). Customer Loyalty and Complex Services: The Impact of Corporate Image on Quality, Customer Satisfaction

- and Loyalty for Customers with Varying Degrees of Service Expertise. *International Journal of Service Industry Management*, 9(8), 7-23.
- Arbuckle, J. L. (2003). *Amos for Windows. Analysis of moment structures*. Chicago, IL: SmallWaters.
- Athanasopoulos, A. D. (2000). Customer Satisfaction Cues To Market Segmentation and Explain Switching Behavior. *Journal of Business Research*, 47, 191-207.
- Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W., & Weiber, R. (1996). *Multivariate Analysemethoden*. Berlin: Springer Verlag.
- Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W., & Weiber, R. (2000). *Multivariate Analysemethoden - Eine anwendungsorientierte Einführung* (Vol. 8). Berlin: Springer Verlag.
- Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W., & Weiber, R. (2006). *Multivariate Analysemethoden* (Vol. 11). Berlin: Springer Verlag.
- Bagozzi, R., & Baumgartner, H. (1994). The Evaluation of Structural Equation Models and Hypothesis Testing. In R. Bagozzi (Ed.), *Principles of Marketing Research* (pp. 386-422). Cambridge.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the Evaluation of Structural Equation Models. *Journal of the Academy of Marketing Sciences*, 16(1), 74-94.
- Bamberg, G., & Baur, F. (1996). *Statistik*. München: Oldenbourg Verlag.
- Bauch, A. (2001, 17.03.05). *Ergonomie in der Flugzeugkabine - Passagierprozesse und manuelle Arbeitsabläufe*. Paper presented at the Flugzeugkabine/Kabinensysteme - die nächsten Schritte, Hamburg-Finkenwerder.
- Bauer, H., Keller, T., & Falk, T. (2006). Management von Kundenzufriedenheit in der Hotelbranche. In C. Homburg (Ed.), *Kundenzufriedenheit - Methoden - Konzepte* (pp. 529-548). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Bauer, H. H., Falk, T., & Hammerschmidt, M. (2003). *Servicequalität im Internet - Messung und Kundenbindungseffekte am Beispiel des Internet-Banking*. Unpublished Arbeitspapier, Universität Mannheim, Mannheim.
- Bauer, H. H., Grether, M., & Schlieder, B. (2000). *Die Messung der Servicequalität von Bankfilialen* (Vol. 34). Mannheim: Institut für Marktorientierte Unternehmensführung.
- Bearden, W., & Thibaut, J. W. (1983). Selected Determinants of Consumer Satisfaction and Complaint Reports. *Journal of Marketing Research*, 20, 21-28.
- Bearden, W. O., Netemeyer, R. G., & Teel, J. E. (1989). Measurement of consumer susceptibility influence. *Journal of Consumer Research*, 15, 473-481.

- Becker, A., & Meller, F. (2001, 17.03.05). *Kundennutzen Flugzeugkabine - Identifikation von Potentialen zur Verbesserung der Kundenzufriedenheit*. Paper presented at the "Flugzeugkabine/Kabinensysteme - die nächsten Schritte", Hamburg-Finkenwerder.
- Beckmann, F. (1991). Qualitätssicherung und -messung bei der Deutschen Lufthansa AG. In M. Bruhn & B. Stauss (Eds.), *Dienstleistungsqualität: Konzepte, Methoden, Erfahrungen* (pp. 381-389). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Beisel, R. (2005). *Aviation Insight - Demystifying the Aviation Industry - Die Sieger und Verlierer im internationalen Luftverkehr*. Arthur D. Little.
- Bender, H. O. (1991). *Matching Technology for Quality and Value* (Research Proposal for Marketing Science Institut Research Competition). Enschede: University of Twente.
- Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin*, 107, 238-246.
- Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance Tests and Goodness of Fit in the Analysis of Covariance Structures. *Psychological Bulletin*, 88(3), 588-606.
- Berekhoven, L., Eckert, W., & Ellenrieder, P. (2001). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Bergmann, G. (1997, 01.02.1997). Der Kunde steht im Mittelpunkt - und damit allen im Weg. *Süddeutsche Zeitung*.
- Berry, L. L., Zeithaml, V. A., & Parasuraman, A. (1985). Quality Counts in Services, Too. *Business Horizons*, May-June, 44-52.
- Bezold, T. (1997). *Zur Messung der Dienstleistungsqualität* (Vol. 1932). Frankfurt am Main, Berlin, Bern, New York, Paris, Wien: Peter Lang Verlag.
- Bitner, M. J. (1990). Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses. *Journal of Marketing*, 54, 69-82.
- Bitner, M. J., Booms, B., & Nyquist, J. D. (1985). The Critical Incident Technique for Analyzing the Service Encounter. In T. M. Bloch & G. D. Upah & V. A. Zeithaml (Eds.), *Services Marketing in a Changing Environment* (pp. 48-51). Chicago: American Marketing Association.
- Bitner, M. J., Booms, B. H., & Mohr, L., A. (1994). Critical Service Encounters: The Employee's Viewpoint. *Journal of Marketing*, 58, 95-106.
- Bitner, M. J., Booms, B. H., & Tetreault, M. S. (1990). The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents. *Journal of Marketing*, 54, 71-84.
- Bitner, M. J., & Zeithaml, V. (1996). *Services Marketing*: McGraw-Hill Companies.

- Bollen, K. A. (1989). A new incremental fit index for general structural equation models. *Soziological Methods and Research*, 17, 303-316.
- Bolton, R. N., & Drew, J. H. (1991). A multistage Model of Customers' Assessments of Service Quality and Value. *Journal of Consumer Research*, 17, 375-384.
- Boshoff, C., & Allen, J. (2000). The influence of selected antecedents on frontline staff's perceptions of service recovery performance. *International Journal of Service Industry Management*, 11, 63-84.
- Braun, O., & Weisenburger, N. (2004). Die Bedeutung von Produkt und Dienstleistungsqualität für die Kundenzufriedenheit von Weingütern. In G. Nürnberg (Ed.), *Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung* (Vol. 3/2004, pp. 315-329). Berlin: Verlag Duncker & Humblot.
- Braunburg, R. (1991). *Die Geschichte der Lufthansa: vom Doppeldecker zum Airbus*. Hamburg: Rasch und Röhrig Verlag.
- Brislin, R., Walter, L., & Thorndike, R. (1973). *Cross-Cultural Research Method*. New York.
- Brown, S. W., & Schwartz, T. A. (1989). Gap Analysis of Professional Service Quality. *Journal of Marketing*, 53, 92-108.
- Browne, M. W., & Cudeck, R. (1993). Alternative Ways of Assessing Equation Model Fit. In K. A. Bollen & J. S. H. Long (Eds.), *Testing Structural Equation Models* (pp. 136-162). Newbury Park: CA: Sage Publications.
- Bruhn, M. (1986). Marketing und Konsumentenzufriedenheit. *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 6, 300-307.
- Bruhn, M. (1995). Verfahren zur Messung der Qualität interner Dienstleistungen - Ansätze für einen Methodentransfer aus dem (externen) Marketing. In M. Bruhn (Ed.), *Internes Marketing* (pp. 611-649). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Bruhn, M., Fuchs, A., & Grossheutschi, P. (2002). Qualität als gelebte Unternehmenskultur der Crossair AG. In M. Bruhn & H. Meffert (Eds.) (pp. 77-125). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Bühl, A. (2006). *Einführung in die moderne Datenanalyse* (Vol. 10). München: Pearson Studium.
- Bundesamt, S. (2006a). Available: www.destatis.de [2006, 03.03.2006].
- Bundesamt, S. (2006b). *Verkehr aktuell*, [URL]. Statistisches Bundesamt. Available: www.statistisches-bundesamt.org [2006, 15.03.2006].
- Bungard, W. (2004). Organisationspsychologische Forschung im Anwendungsfeld. In H. Schuler (Ed.), *Lehrbuch Organisationspsychologie* (pp. 121 - 141). Bern: Hans Huber Verlag.

- Bungard, W., Holling, H., & Schulz-Gambard, J. (1996). *Methoden der Arbeits- und Organisationspsychologie*. Weinheim: Beltz, PsychologieVerlags Union.
- Buzzel, R. D., & Gale, B. T. (1987). *The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance*. New York: Free Press.
- Cardozo, R. N. (1965). An experimental study of customer effort, expectation and satisfaction. *Journal of Marketing Research*, 02/65, 244-249.
- Carlzon, J. (1987). *Moments of Truth*. New York: Bollinger.
- Carlzon, J. (1989). *Alles für den Kunden* (2 ed.). Frankfurt; New York: Campus Verlag.
- Carmines, E., & Zeller, R. (1979). *Reliability and Validity Assessment*. Newbury Park.
- Chenet, P., Tynan, C., & Money, A. (2000). The service performance gap: testing the redeveloped causal model. *European Journal of Marketing*, 34(3/4), 472-495.
- Cheung, G. W., & Rensvold, R. B. (1999). Testing factorial invariance across groups: A reconceptualization and proposed new method. *Journal of Management*, 25(1), 1-27.
- Cheung, G. W., & Rensvold, R. B. (2002). Evaluation goodness-of-fit indexes for testing measurement invariance. *Structural Equation Modeling*, 9, 233-255.
- Churchill, G., & Iacobucci, D. (2005). *Marketing Research. Methodological Foundations*. Ohio.
- Claasen, W. (1991). Lufthansa-Service an Bord und Boden, *Lufthansa Jahrbuch 1991* (pp. 120-129). Frankfurt.
- Commerce, D. o. (2006). Department of Commerce. Available: <http://www.commerce.gov/> [2006, 14.04.2006].
- Copas, E. M. (1984). Critical Requirements for Cooperating Teachers. *Journal of Teacher Education*, 35(6), 49-54.
- Corsten, H. (1990). *Betriebswirtschaftslehre der Dienstleistungsunternehmen*. München: Oldenbourg Verlag.
- Corsten, H. (1997). *Dienstleistungsmanagement*. München: Oldenbourg Verlag.
- Cotterell, J. L. (1982). Student Experience Following Entry Into Secondary School. *Educational Research*, 24(4), 296-302.
- Cronin, J., & Taylor, J. S. A. (1992). Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *Journal of Marketing*, 56, 55-68.

- Cronin, J. J., Brady, M. K., & Hult, G. T. (2000). Assessing the Effects of Quality, Value, and Customer Satisfaction on Consumer Behavioral Intentions in Service Environments. *Journal of Retailing*, 76(2), 193-218.
- Crosby, L. A., & Stephens, N. L. (1987). Effects of Relationship Marketing on Satisfaction, Retention and Prices in the Life Insurance Industry. *Journal of Marketing Research*, 24, 404-411.
- Czepiel, J. A., Rosenberg, L. J., & Akerle, A. (1974). *Perspectives on consumer satisfaction*. Paper presented at the American Marketing Association Educators, Chicago.
- Dabholkar, P. A., Shepherd, C. D., & Thorpe, D. I. (2000). A Comprehensive Framework for Service Quality: An Investigation of Critical Conceptual and Measurement Issues Through a Longitudinal Study. *Journal of Retailing*, 76, 139-173.
- Danaher, P., & Mattsson, J. (1994). Customer Satisfaction during Service Delivery Process. *European Journal of Marketing*, 28(5), 5-16.
- Day, G. (1973). Theories of Attitude Structure and Change. In S. Ward & T. Robertson (Eds.), *Consumer Behavior: Theoretical Sources*: Englewood Cliffs.
- Day, R. L. (1977). Extending the concept of customer satisfaction. *Advances in Consumer Research*, 4, 149-154.
- Day, R. L. (1982). *The Next Step: Commonly Accepted Constructs for Satisfaction Research*. Paper presented at the Annual Conference on Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior, Knoxville, Tenn.
- De Ruyter, K., Bloemer, J., & Peeters, P. (1997). Merging Service Quality and Service Satisfaction: An Empirical Test of Integrative Model. *Journal of Economic Psychology*, 18, 387-406.
- De Ruyter, K., Wetzels, M., & Bloemer, J. (1997). On the relationship between perceived service quality, service loyalty and switching costs. *International Journal of Service Industry Management*, 9(5), 436-453.
- De Saram, D., Ahmed, S., & Anson, M. (2004). Suitability of the Critical Incident Technique to Measure Quality of Construction Coordination. *Journal of Management in Engineering*, 97-109.
- Diegruber, J. (1991). *Erfolgsfaktoren nationaler europäischer Linienluftverkehrsgesellschaften im Markt der 90er Jahre*. Unpublished Dissertation, St. Gallen.
- Doganis, R. (1991). *Flying Off Course: The Economics of International Airlines* (2 ed.). London: HarperCollinsAcademic.

- Dreyer, A., & Dehner, C. (1998). *Kundenzufriedenheit im Tourismus*. München: Oldenbourg Verlag.
- Drodowski, G. (1980). *Duden "Das große Wörterbuch der deutschen Sprache"* (Vol. 5). Mannheim, Wien, Zürich.
- Eckel, H. (1997). Beziehungsmarketing in Dienstleistungsunternehmen. *Göttinger Handelswissenschaftliche Schriften*, 48.
- Eisenächer, H. Fallstudie Lufthansa: "Profitable Kundenbeziehung durch Kundenbindung" (pp. 743-764).
- Engelhardt, W. H. (1990). *Aktionsparameter des Marketing*. Unpublished manuscript, Bochum.
- Engelhardt, W. H., & Freiling, J. (1995). Integrativität als Brücke zwischen Einzeltransaktion und Geschäftsbeziehung. *Marketing ZFP*, 1(1), 39.
- Ennew, C. T., & Binks, M. R. (1999). Impact of Participative Service Relationships on Quality, Satisfaction and Retention: An Exploratory Study. *Journal of Business Research*, 46, 121-132.
- Ericsson, K., & Simon, H. A. (1980). Verbal Reports as Data. *Psychological Review*, 87, 215-250.
- Erto, P., & Vanacor, A. (2002). A probabilistic approach to measure hotel service quality. *Total Quality Management*, 13(2), 165-174.
- Fehr, B., & Russel, J. A. (1984). Concept of emotion viewed from a prototype perspective. *Journal of Experimental Psychology: General*, 113, 464-486.
- Festinger, L. (1957). *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford: Evanston.
- Fisseni, H. J. (1997). *Lehrbuch der psychologischen Diagnostik*. Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Fitting, S., & Ahlgrimm, B. (2005). Unser "blinder Fleck" an Bord. Wie viele Kunden haben wir verärgert? *Cabin What's up?*, 02/05, 14-15.
- Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51, 327-358.
- Fornell, C. (1992). A national Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience. *Journal of Marketing*, 56, 6-23.
- Fornell, C., & Wernerfelt, B. (1987). Defensive Marketing Strategy by Customer Complaint Management: A Theoretical Perspective. *Journal of Marketing Research*, 24, 337-346.
- Fränklin, B. Available: http://www.zitate-datenbank.service-itzehoe.de/menu/autor/452/2/benjamin_franklin/.

- Früh, W. (1989). *Inhaltsanalyse. Theorie und Praxis* (Vol. 2). München: Ölschläger Verlag.
- Garvin, D. (1984). What does "Product Quality" really Mean? *Sloan Management Review*, 26, 25-43.
- Garvin, D., A. (1988). Die acht Dimensionen der Produktqualität. *HARVARD-Manager*, 3, 66-74.
- Gebert, S., & Rosenstiel, L. v. (1996). *Organisationspsychologie: Personen und Organisationen* (4 ed.). Stuttgart: Kohlhammer Verlag.
- Geise, W. (1984). *Einstellung und Marktverhalten: Analyse der theoretisch-empirischen Bedeutung des Einstellungskonzeptes im Marketing und Entwicklung eines alternativen Forschungsprogramms aus alltagstheoretischer Sicht*. Thun, Frankfurt.
- Gierl, H. (1995). *Marketing*. Stuttgart, Berlin, Köln: Kohlhammer.
- Gotlieb, J. B., Grewal, D., & Brown, S. W. (1994). Consumer Satisfaction and Perceived Quality: Complementary or Divergent Constructs? *Journal of Applied Psychology*, 79(6), 875-885.
- Grönroos, C. (1982). Innovative Marketing Strategies and Organization Structures for Service Firms. In L. Berry & L. G. Shostack & G. Upah (Eds.), *Emerging Perspectives on Service Marketing*. Chicago.
- Grönroos, C. (1984). A Service Quality Model and Its Marketing Implications. *European Journal of Marketing*, 18(4), 36-44.
- Grönroos, C. (1990). *Service Management and Marketing, Managing the Moments of Truth in Service Competition*. Toronto: Lexington.
- Groß-Engelmann, M. (1999). *Kundenzufriedenheit als psychologisches Konstrukt: Bestandsaufnahme und emotionstheoretische Erweiterung bestehender Erklärungs- und Messmodelle*. Lohmar, Köln: Eul Verlag.
- Großkurth, B. *Markenloyalität im Premiumsegment des Automobilmarkts*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Grove, Fisk, & Bitner, L. (1992). Dramatizing the Service Experience: a managerial approach. In T. A. Schwartz & D. E. Dowe & S. W. Brown (Eds.), *Advances in Services Marketing and Management* (pp. 91-121). Greenwich, C.T.: JAI Press.
- Grund, M. A. (1998). *Interaktionsbeziehungen im Dienstleistungsmarketing. Zusammenhänge zwischen Zufriedenheit und Bindung von Kunden und Mitarbeitern*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Gummesson. (1987). Using Internal Marketing to Develop a New Culture - The Case of Ericsson Quality. *European Journal of Marketing*, 25(2), 60-75.

- Güthoff, J. (1995). *Qualität komplexer Dienstleistungen: Konzeption und empirische Analyse der Wahrnehmungsdimension*. Wiesbaden: Gabler-Verlag.
- Hafner, H. (1998). *Profitabilität durch Kundenzufriedenheit: Tourismusmarketing*. Wien: Manz Verlag.
- Hair, J. F. (1995). *Multivariate data analysis*. London: Prentice-Hall.
- Haller, S. (1995). *Beurteilung von Dienstleistungsqualität: dynamische Betrachtung des Qualitätsurteils im Weiterbildungsbereich*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Heider, F. (1958). *The Psychology of Interpersonal Relations*. New York: Wiley.
- Helson, H. (1964). *Adaption-level theory*. New York: Harper & Row.
- Hempel, D. (1977). Consumer Satisfaction with the Home Buying Prozess: Conceptualisation and Measurement. In H. K. Hunt (Ed.), *Conceptualization and Measurement of Consumer Satisfaction and Dissatisfaction* (pp. 275-299). Cambridge, Mass.
- Hentschel, B. (1990). Die Messung wahrgenommener Dienstleistungsqualität mit SERVQUAL - Eine kritische Auseinandersetzung. *Marketing ZFP*, 4, 230-240.
- Hentschel, B. (1992). *Dienstleistungsqualität aus Kundensicht. Vom merkmals- zum ereignisorientierten Ansatz*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Herzberg. (1966). *Work and the nature of man*. New York: Crowell.
- Hilbert, A., & Raithel, S. (2004). *Empirische Evaluation eines Kausalmodells zur Erklärung der Kundenbindung - Am Beispiel des High-Involvement-Produktes Automobil*. Technische Universität Dresden, Dresden.
- Hilke, W. (1989). Grundprobleme und Entwicklungstendenzen des Dienstleistungs-Marketing. In W. Hilke (Ed.), *Dienstleistungs-Marketing* (pp. 5-44). Wiesbaden.
- Hirn, W., & Machatschke, M. (2004). "Keine Trauerfeier". *Managermagazin*, 10/04, 84-90.
- Höfer, B. (1993). *Strukturwandel im europäischen Luftverkehr : marktstrukturelle Konsequenzen der Deregulierung*. Frankfurt am Main: Lang Verlag.
- Hoffman, K. D., Kelley, S. W., & Rotalsky, H. M. (1995). Tracking Service Failures and Employee Recovery Efforts. *Journal of Services Marketing*, 9(2), 49-61.
- Holtz, R. V. (1997). *Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenzufriedenheit*. München: FGM-Verlag.
- Homburg, C., & Baumgartner, H. (1995). Beurteilung von Kausalmodellen. *Marketing - Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 3, 162-176.

- Homburg, C., Faßnacht, M., & Wachter, U. (1999). Operationalisierung von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. In M. Bruhn & C. H. Homburg (Eds.), *Handbuch Kundenbindungsmanagement: Grundlagen - Konzepte - Erfahrungen* (pp. 389-410). Wiesbaden.
- Homburg, C., & Giering, A. (1996). Konzeptualisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte - Ein Leitfaden für die Marketingforschung. *Marketing - Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 1, 5-24.
- Homburg, C., & Giering, A. (2001). Personal characteristics as moderators of the relationship between customer satisfaction and loyalty - an empirical analysis. *Psychology and Marketing*, 18, 43-66.
- Homburg, C., Giering, A., & Hentschel, F. (1999). Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. *Die Betriebswirtschaft*, 2, 174-195.
- Homburg, C., & Pflesser, C. (1999). Strukturgleichungsmodelle mit latenten Variablen. In A. Herrmann (Ed.), *Marktforschung: Methoden, Anwendungen, Praxisbeispiele* (pp. 633-660). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Homburg, C., & Rudolph, B. (1997). *Customer Satisfaction in Industrial Markets: Dimensional and Multiple Role Issues* (Vol. 4). Vallendar.
- Homburg, C., & Rudolph, B. (1998). Theoretische Perspektiven zur Kundenzufriedenheit. In C. Homburg & H. Simon (Eds.), *Kundenzufriedenheit* (pp. 33-58). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Homburg, C., & Stock-Homburg, R. (2006). Theoretische Perspektiven zur Kundenzufriedenheit. In C. Homburg (Ed.), *Kundenzufriedenheit: Konzepte - Methoden - Erfahrungen* (pp. 17-52). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Homburg, C., & Werner, H. (1996). Ein Meßsystem der Kundenzufriedenheit. *Absatzwirtschaft*, 39(11), 92-100.
- Homburg, C., & Werner, H. (1998). *Kundenorientierung im System: mit Customer-Oriented-Management zu profitabilem Wachstum*. Frankfurt: Campus-Verlag.
- Hough, L., M. (1984). Development and Evaluation of the "Accomplishment Record" Method of Selecting and Promoting Professionals. *Journal of Applied Psychology*, 69(1), 135-146.
- Howard, J. H., & Sheth, J. N. (1969). *The Theory of Behavior*. New York.
- Hribek, G. (1999). *Messung der Patientenzufriedenheit mit stationärer Versorgung - Entwicklung multiattributiver Meßinstrumente für Krankenhäuser und Rehabilitationseinrichtungen*. Universität Passau, Hamburg.
- Hribek, G., & Schmalen, H. (2000). Konzeptualisierung und Operationalisierung der Patientenzufriedenheit mit stationärer Versorgung. *Marketing ZFP*, 3(3), 298-226.

- Hu, L.-t. u. B., P.M. (1999). Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives. *Structural equation Modeling*, 6(1), 1-55.
- Hummel, K. (2004, 8. März 2004). Als habe sie über den Wolken gelebt. *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, pp. 11.
- Hunt, H. K. (1977). CS/D-overview and future research direction. In H. K. Hunt (Ed.), *Conceptualization and measurement of consumer satisfaction and dissatisfaction* (pp. 455-489). Cambridge/Mass: Marketing Science Institute.
- Hütter, H. (2000). Wettbewerbsvorteil durch Servicegarantien. *ÖBA*, 4, 305-308.
- Ilzarbe, L. (2005). *Wirkung von Einflussgrößen - insbesondere der Produktqualität - auf die Kundenzufriedenheit in der Automobilindustrie*. Technische Universität Berlin, Berlin.
- Jäckel, K. (1991). *Kooperationsstrategien im Linienluftverkehr vor dem Hintergrund zunehmender Integrationsentwicklung in Europa*. Bergisch Gladbach: Eul Verlag.
- Johnston, R. (1995). The Zone of Tolerance: Exploring the Relationship Between Service Transactions and Satisfaction with the Overall Service. *International Journal of Service Industry Management*, 6, 47 f.
- Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (1989). *LISREL 7: User's Reference Guide*. Chicago.
- Kaas, K. P., & Runow, H. (1984). Wie befriedigend sind die Ergebnisse der Forschung zur Verbrauchenzufriedenheit. *DBW*, 44.
- Kano, N. (1984). Attractive Quality and Must-be Quality. *The Journal of Japanese Society for Quality Control*, 39-48.
- Kaspar, C. (1977). Verkehrswirtschaftslehre im Grundriß. In C. Kaspar. (Ed.), *St. Gallener Beiträge zum Fremdenverkehr und zur Verkehrswirtschaft* (Vol. 7, pp. 13). Bern, Stuttgart.
- Kauke, S. (1994). Die ICAO feiert Geburtstag. *Verkehrsnachrichten des BMV*, 5/6, 26.
- Kelley, S. W., Hoffman, D. K., & Davis, M. A. (1993). A Typology of Retail Failures and Revoeries. *Journal of Reatailing*, 69(4), 429-452.
- Kelloway, E. K. (1995). Structural equation modelling in perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 215-224.
- Klein, H. (1997). Management von Kundenzufriedenheit bei der Deutschen Lufthansa AG. In H. Simon & C. H. Homburg (Eds.), *Kundenzufriedenheit: Konzepte - Methoden - Erfahrungen* (2 ed., pp. 399-418). Wiesbaden: Gabler Verlag.

- Klein, H. (1998). Handlungsoptionen der Deutschen Lufthansa AG im globalen Wettbewerb. In A. Meyer (Ed.), *Handbuch Dienstleistungsmarketing* (pp. 1487-1498). Stuttgart.
- Konieczny, G. (2001). *Die Messung und Steigerung der Qualität von Dienstleistungen in der Flugzeugkabine - ein Beitrag zur Kundenorientierten Flugzeugentwicklung*. Available: http://www.webdoc.sub.gwdg.de/ebook/z/2003/tu.berlin/konieczny_gordon.pdf [12.03.04].
- Koop, B. (2004). *Zufriedenheit und Bindung von Mitarbeitern und Kunden: integrierte Analyse und Steuerung in Unternehmen*. Unpublished Dissertation, Universität Mannheim, Mannheim.
- Korte, C. (1995). *Customer Satisfaction Measurement: Kundenzufriedenheitsmessung als Informationsgrundlage des Hersteller- und Handelsmarketing am Beispiel der Automobilwirtschaft*. Frankfurt a.M.: Lang Verlag.
- Kotler, P., & Bliemel, F. (1992). *Marketing Management: Analyse; Planung, Umsetzung und Steuerung*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Kotler, P., & Bliemel, F. (1995). *Marketing-Management. Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung* (Vol. 8). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Krause, A., & Dunckel, H. (2003). Arbeitsgestaltung und Kundenzufriedenheit. Auswirkungen der Einführung teilautonomer Gruppenarbeit auf die Kundenzufriedenheit unter Berücksichtigung von Mitarbeiterzufriedenheit und Arbeitsleistung. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 47, 182-193.
- Krüger, S. M. (1997). Profitabilitätsorientierte Kundenbindung durch Zufriedenheitsmanagement: Kundenzufriedenheit und Kundenwert als Steuerungsgröße für die Kundenbindung in marktorientierten Dienstleistungsunternehmen. In P. Prof. Dr. Meyer & A. Prof. Dr. Meyer (Eds.), *Schriftenreihe Schwerpunkt Marketing* (pp. Band 47). München: FGM-Verlag.
- Kuss, A. (1991). *Käuferverhalten*. Stuttgart: Fischer Verlag.
- Lahmann, R. (2006). Qualität beginnt in den Köpfen. *HUB AND UP*, 02/06, 37-39.
- Latham, G., & Saari, L. M. (1984). Do People Do What They Say? Further Studies on the Situational Interview. *Journal of Applied Psychology*, 69(4), 569-573.
- Lehmann, A. (1989). Marketing - Qualität im Dienstleistungsmanagement - eine neue Perspektive. *Thexis*, 6, 46-50.
- Lehmann, D. (1993). *Dienstleistungsmanagement: Strategien und Ansatzpunkte zur Schaffung von Servicequalität*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

- Lewis, R. C., & Booms, B. H. (1983). The Marketing Aspects of Service Quality. In L. H. Berry & G. Upah (Eds.), *Emerging Perspectives on Service Marketing* (pp. 99-104). Chicago.
- Liljander, V., & Strandvik, T. (1995). The nature of customer relationships in service. In T. A. Schwarz & D. E. Bowen & S. W. H. Brown (Eds.), *Advances in services marketing and management. Research and practice* (Vol. 4, pp. 141-167). Greenwich: Jai Press.
- Lufthansa. (2005). *Daten und Fakten*. Frankfurt: Deutsche Lufthansa.
- Lufthansa, D. (2002). *Die Zeit im Fluge - Geschichte der Lufthansa seit 1926* -. Frankfurt.
- Lufthansa, D. (2005). *Performance Vergleich* (unveröffentlichte Präsentation). Frankfurt a. M.: Abteilung Marktforschung.
- Lufthansa, D. (2006). *Geschäftsbericht 2005*. Köln: Deutsche Lufthansa AG.
- Machatschke, M. (2005). Rutschpartie - Im Flugmarkt in der europäischen Luftfahrt ist Hyperkonkurrenz ausgebrochen. Wer den Wettbewerb überlebt - und wer untergeht. *Manager Magazin*, 10/05, 120-124.
- Maddox, N. (1979). Two-factor theory and consumer satisfaction: A replication and extension. In H. K. Hunt & R. L. Day (Eds.), *Refining concepts and measures of consumer satisfaction and complaining behaviour* (pp. 74-80). Indiana University.
- Magrath, A. (1995). *Marketing Strategies for Growth in Uncertain Times*. Lincolnwood: NTC Business Books.
- Maleri, A. (1973). *Grundzüge der Dienstleistungsproduktion*. Berlin, Heidelberg, New York: Springer Verlag.
- Maleri, R. (1991). *Grundlagen der Dienstleistungsproduktion*. Berlin, Heidelberg: Springer Verlag.
- Mayrhuber, W. (2005). *Vorwort*. Frankfurt: Deutsche Lufthansa.
- Mayring, P. (1990). *Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zum qualitativen Denken*. München: Psychologie Verlags-Union.
- McNeal, J. U. (1969). Customer Satisfaction: The measure of marketing effectiveness. *MSU Business Topics*, 31-35.
- Meffert, H., & Bruhn, M. (1981). Beschwerdeverhalten und Zufriedenheit von Konsumenten. *Die Betriebswirtschaft*, 41(04), 597-613.
- Meffert, H., & Bruhn, M. (1999). *Dienstleistungsmarketing: Grundlagen - Konzepte - Methoden*. Wiesbaden: Gabler Verlag.

- Meffert, H., & Bruhn, M. (2002). Wettbewerbsüberlegenheit durch exzellentes Dienstleistungsmarketing. In M. Bruhn & H. Meffert (Eds.), *Exzellenz im Dienstleistungs-Marketing* (pp. 2-26). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Mester, V. (2005, 22.03.2005). Fliegen, solange der Arzt es erlaubt: Lufthansa feiert Jubiläum. Ein Pilot erinnert sich: an seinen Erstflug nach Rio, Betten an Bord und stillstehende Propeller. *Hamburger Abendblatt*.
- Meyer, A. (1983). *Dienstleistungs-Marketing : Erkenntnisse und praktische Beispiele*. Augsburg: FGM-Verlag.
- Meyer, A., & Blümelhuber, C. (1994). Interdependenzen zwischen Absatz und Produktion in Dienstleistungsunternehmen und ihre Auswirkungen auf konzeptionelle Fragen des Absatzmarketing. In H. H. Corsten & W. Hilke (Eds.), *Dienstleistungsproduktion - Absatzmarketing - Produktivität - Haftungskriterien - Serviceintensität - Outsourcing* (pp. 5-41). Wiesbaden.
- Meyer, A., & Dornach, F. (1996). *Das Deutsche Kundenbarometer 1996 - Qualität und Zufriedenheit: Jahrbuch der Kundenzufriedenheit in Deutschland 1996*. München: FGM-Verlag.
- Meyer, A., & Dornach, F. (1998). Das Deutsche Kundenbarometer 1998 - Qualität und Zufriedenheit -. In C. Homburg & H. Simon (Eds.), *Kundenzufriedenheit: Konzepte - Methoden - Erfahrungen* (pp. 179-200). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Meyer, A., & Mattmüller, R. (1987). Qualität von Dienstleistungen, Entwurf eines praxisorientierten Qualitätsmodells. *Marketing ZFP*, 3, 190-194.
- Meyer, A., & Westerbarkey, P. (1991). Bedeutung der Kundenbeteiligung für die Qualitätspolitik von Dienstleistungsunternehmen. In M. Bruhn (Ed.), *Dienstleistungsqualität* (pp. 83-103). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Meyer, A., & Westerbarkey, P. (1995). Hotel guest satisfaction: measurement and implications. In A. Meyer (Ed.), *Schriftenreihe Schwerpunkt Marketing* (Vol. Band 60). München.
- Michler, I. (2005, 01.04.2005). Rückflug zur Champagner-Klasse. *Berliner Morgenpost*.
- Müller, K. (2006). *Kulturelle Einflüsse auf die Arbeitszufriedenheit: eine multinationale Untersuchung*. Unpublished Dissertation, Mannheim, Mannheim.
- Müller, W., & Riesenbeck, H.-J. (1991). Wie aus zufriedenen auch anhängliche Kunden werden. *Harvard Manager*, 3, 67-80.
- Neuberger, O. (1985). *Arbeit: Begriff - Gestaltung - Motivation - Zufriedenheit*. Stuttgart: Enke-Verlag.

- Nieschlag, R., Dichtl, E., & Hörschgen, H. (1997). *Marketing* (Vol. 18). Berlin: Verlag Duncker und Humblot.
- Normann, R. (1983). *Service Management*. Malmö: Liber.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory*. New York.
- o.V. (2002). *Low Cost Airlines haben sich als Herausforderer etabliert: Mercer-Studie zum Airline-Markt der Zukunft*, [www] [2006, 27.04.2006].
- o.V. (2004). *Mercer-Studie zu Fluggesellschaften in Europa: Mit Billigtickets in den Ruin*, [www]. Mercer. Available: www.mercermc.de [2006, 27.04.2006].
- o.V. (2005a). *Diversity*. Deutsche Lufthansa AG. Available: http://konzern.lufthansa.com/de/html/ueber_uns/balance/personal_soziales/diversity/ [2007, 14.05.2007].
- o.V. (2005b, 30.12.05). Lufthansa stellt 2400 neue Mitarbeiter ein. *Frankfurter Allgemeine Zeitung*.
- o.V. (2007, 24.07.2007). Klasse: Mehr Platz im Flugzeug für alle. *Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung*, pp. V 3.
- Oliver, R. L. (1980). A cognitive model of the antecedents of consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research*, 17, 460-469.
- Oliver, R. L. (1981). Measurement and Evaluation of Satisfaction Processes in Retail Settings. *Journal of Retailing*, 57, 27.
- Oliver, R. L. (1997). *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer*. New York: McGraw-Hill.
- Oliver, R. L., & DeSarbo, W. S. (1988). Response Determinants in Satisfaction Judgements. *Journal of Consumer Research*, 14, 495-507.
- Oliver, R. L., & Swan, J. E. (1989). Equity and disconfirmations perceptions as influences on merchant and product satisfaction. *Journal of Consumer Research*, 16, 372-383.
- Olsen, S. (2002). Comparative evaluation and the relationship between quality, satisfaction and repurchase loyalty. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(3), 240-249.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale of Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49, 41-50.

- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1991). Perceived Quality as a customer based performance measure. *Journal of Resource Management*, 30(3), 335-364.
- Peter, J., Churchill, G. A., & Brown, T. J. (1993). Caution in the Use of Difference Scores in Consumer Research. *Journal of Consumer Research*, 19, 655-662.
- Peter, S. I. (1997). *Kundenbindung als Marketingziel - Identifikation und Analyse zentraler Determinanten* (2 ed.). Wiesbaden.
- Peterson, R. A., & Wilson, W. R. (1992). Measuring Customer Satisfaction: Fact and Artifact. *Journal of the American Mathematical Society*, 20, 61.
- Piepelow, V. (1997). *Die europäischen Linienfluggesellschaften im Wettbewerb: eine Analyse mittels des Konzeptes der "strategischen Gruppe"*. Frankfurt am Main: Peter Lang Verlag.
- Pimpl, R. (2001). Kundenmonitor Deutschland 2001: Zufriedenheit auf Rekordniveau. *Horizont*, 42, 036.
- Pompl, W. (1991). *Luftverkehr: Eine ökonomische Einführung unter Mitarbeit von Weber, B.* Heidelberg, Berlin, New York: Springer Verlag.
- Pompl, W. (2001). *Luftverkehr: Eine ökonomische und politische Einführung*. Heidelberg, Berlin: Springer Verlag.
- Quartapelle, A. O., & Larsen, G. (1996). *Kundenzufriedenheit: Wie Kundentreue im Dienstleistungsbereich die Rentabilität steigert*. Berlin: Springer Verlag.
- Rapp, R. (1995). *Kundenzufriedenheit durch Servicequalität*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Reicheld, F., & Sasser, W. (1991). Zero Migration. Dienstleister im Sog der Qualitätsrevolution. *Harvard Manager*, 13 (4), 108-116.
- Richnis, M. (1983). Negative Word-of-Mouth by Dissatisfied Consumers: A Pilot Study. *Journal of Marketing*, 47, 68-78.
- Rizk-Antonious, R. (2002). *Qualitätswahrnehmung aus Kundensicht . Beim Kunden besser ankommen*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Robinson, J., A. (1980). Affect and Retrieval of Personal Memories. *Motivation and Emotion*, 4, 149-175.
- Rössger, E., & Hünemann, K.-B. (1968). *Einführung in die Luftverkehrspolitik*. Mannheim, Zürich.
- Runow, H. (1982). *Zur Theorie und Messung der Verbraucherzufriedenheit*. Frankfurt: Barudio & Hess.

- Salcher, E. (1995). *Psychologische Marktforschung*. Berlin: Walter de Gruyter & Co Verlag.
- Sauerwein, E. (2000). *Das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Sawitzki, H. H. (1967). Die Stewardess. In R. König (Ed.), *Soziologische Probleme mittelständischer Berufe* (pp. 18-51). Köln: Westdeutscher Verlag.
- Scharnbacher, K., & Kiefer, G. (1998). *Kundenzufriedenheit: Analyse, Messbarkeit und Zertifizierung* (2 ed.). München, Wien: Oldenbourg Verlag.
- Scherer, B. (2005, 20. Oktober 2005). Wo bleibt die Begeisterung? Rezepte gegen den Kleinmut: Die deutsche Reisebranche sucht in Dubai ihre Zukunft. *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, pp. R1.
- Schneider, B., & D.E., B. (1995). *Winning the service game*. Boston: Harvard Business School Press.
- Schneider, B., Parkington, J. J., & Buxton, V. M. (1980). *Employee and Customer Perceptions of Service in Banks*: Cornell University.
- Schneider, D., & Zeprzalka, M. (2004). Benchmarking von Airlines mit Success Recource Deployment. *Internationales Verkehrswesen*, 56, 272-276.
- Schnell, R., Hill, P., B., & Esser, E. (1992). *Methoden der empirischen Sozialforschung*. München, Wien: Oldenbourg Verlag.
- Schnitzler, L. (1996). Kunde als König. *Wirtschaftswoche*, 43, 86-94.
- Schollmeyer, U. (1990). Neue Wege in der Flugbegleiterausbildung, *Lufthansa Jahrbuch 1990* (pp. 88-95). Frankfurt.
- Schreier, B. (2006). Total Quality Management als Schlüssel zur Kundenzufriedenheit. In C. Homburg (Ed.), *Kundenzufriedenheit: Konzepte - Methoden - Erfahrungen* (pp. 285-295). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Schütze, R. (1992). *Kundenzufriedenheit: After-Sales-Marketing auf industriellen Märkten*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Schwetje, T. (1999). *Kundenzufriedenheit und Arbeitszufriedenheit bei Dienstleistungen*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Sharma, S., Durand, R. M., & Gur-Arie, O. (1981). Identification and Analysis of Moderator Variables. *Journal of Marketing Research*, 18(8), 291-300.
- Shostack, L. G. (1985). Planning the Service Encounter. In J. A. Czepiel & M. R. Solomon & C. F. Suprenant (Eds.), *The Service Encounter* (pp. 243-254). Lexington M.A.: Lexington Books.

- Simon, H., & Homburg, C. (1998). Kundenzufriedenheit als strategischer Erfolgsfaktor - Einführende Überlegungen. In H. Simon (Ed.), *Kundenzufriedenheit: Konzepte - Methoden - Erfahrungen* (3 ed.). Wiesbaden: Gabler.
- Smith, A. K., Bolton, R. N., & Wagner, J. (1999). A Model of Customer Satisfaction with Service Encounters Involving Failure and Recovery. *Journal of Marketing Research*, 36, 356-372.
- Spreng, R. A., Harrel, G. D., & Mackoy, R. D. (1995). Service Recovery: Impact on Satisfaction and Intentions. *Journal of Services Marketing*, 9(1), 15-23.
- Standop, D., & Hesse, D.-W. (1985). *Zur Messung der Kundenzufriedenheit mit Kfz-Reparaturen*. Osnabrück.
- Stauss, B. (1999). Kundenzufriedenheit. *Marketing, Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 21, 5-24.
- Stauss, B., & Hentschel, B. (1991). Dienstleistungsqualität. *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 20, 238-244.
- Stauss, B., & Hentschel, B. (1992). Messung von Kundenzufriedenheit. Merkmals- oder ereignisorientierte Beurteilung von Dienstleistungsqualität. *Marktforschung und Management*, 36(3), 115-122.
- Stauss, B., & Neuhaus, P. (1995). *Das Qualitative Zufriedenheitsmodell (QZM)* (66). Ingolstadt: Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät Ingolstadt der Katholischen Universität Eichstätt.
- Steffenhagen, H. (1983). *Kommunikationswirkung, Konsequenzen der Kommunikationsarbeit*. Bonn: BDW Service- und Verlagsgesellschaft.
- Sterzenbach, R. (1999). *Luftverkehr: betriebswirtschaftliches Lehr- und Handbuch*. Oldenbourg: Oldenbourg Verlag.
- Stock, R. (2001). *Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit - Direkte, indirekte und moderierende Effekte*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Stock-Homburg, R. (2006). Kundenorientierte Mitarbeiter als Schlüssel zur Kundenzufriedenheit. In C. Homburg (Ed.), *Kundenzufriedenheit: Konzepte - Methoden - Erfahrungen* (pp. 319-344). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Strobel y Serra, J. (2005, 31.01.2005). Die Welt ist das Feld. *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, pp. R10.
- Suprenant, C. F., & Solomon, M. R. (1987). Predictability and Personalization in the Service Encounter. *Journal of Marketing*, 51, 73-80.
- Swan, J. E., & Combs, L. J. (1976). Product performance and consumer satisfaction: A new concept. *Journal of Marketing*, 40(2), 25-33.

- Szymanski, D., & Henard, D. (2001). Customer Satisfaction: A Meta-Analysis of the Empirical Evidence. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(1), 16-35.
- Tanaka, J. S. (1993). Multifaceted conceptions of fit in structural equation models. In K. A. Bollen & J. S. Long (Eds.), *Testing structural equation models* (pp. 10-39). Newbury Park, CA: Sage Verlag.
- Tarp. (1979). Consumer Complaint Handling in America: Final Report, *U.S. Office of Consumer Affairs*. Washington D.C.
- Tarp. (1986). Consumer Complaint Handling in America: An Update Study, *The Office of the Special Advisor to the President for Consumer Affairs*. Washington D.C.
- Tax, S. S., Brown, S. W., & Chandrashekar. (1998). Customer Evaluations of Service Complaint Experiences: Implications for Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 62, 60-77.
- Taylor, S. (1994). Waiting for Service: The Relationship Between Delays and Evaluations of Service. *Journal of Marketing*, 56, 56-69.
- Thibaut, J. W., & Kelley, H. H. (1959). *The social psychology of groups*. New York: Wiley.
- Töpfer, A. (1999a). Die Analyseverfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. In A. Töpfer (Ed.), *Kundenzufriedenheit messen und steigern* (pp. 299-369). Neuwied: Hermann Luchterhand Verlag.
- Töpfer, A. (1999b). Konzepte und Instrumente des Beschwerdemanagement. In A. Töpfer (Ed.), *Kundenzufriedenheit messen und steigern* (pp. 303-344). Neuwied: Hermann Luchterhand Verlag.
- Töpfer, A. (1999c). Kundenzufriedenheit: die Brücke zwischen Kundenerwartung und Kundenbindung - Ein Leitfaden für das Buch. In A. Töpfer (Ed.), *Kundenzufriedenheit messen und steigern* (pp. 3-43). Neuwied: Hermann Luchterhand Verlag.
- Töpfer, A., & Mann, A. (1996). Kundenzufriedenheit als Meßlatte für den Erfolg. In A. H. Töpfer (Ed.), *Kundenzufriedenheit messen und steigern*. Neuwied: Hermann Luchterhand Verlag.
- Trost, A., Jöns, I., & Bungard, W. (1999). *Mitarbeiterbefragung*. Augsburg: WEKA Fachverlag für technische Führungskräfte.
- Tse, D. K., & Wilton, P. C. (1988). Models of Consumer Satisfaction Formation: An Extension. *Journal of Marketing Research*, 24.
- Ulrich, A. (2002). Die gelbe Tüte - Freund oder Feind? *Cabin What`s up?*, 2, 10-11.

- Umlauft, H. (1975). *Marketing-System der Linienfluggesellschaften (Dissertation)*. Winterthur.
- Unger, M. (1998). *Die Automobil-Kaufentscheidung: ein theoretischer Erklärungsansatz und seine empirische Überprüfung*. Frankfurt am Main: Peter Lang Verlag.
- Vandenberg, R. J., & Lance, C. E. (2000). A review and synthesis of the measurement invariance literature: Suggestions, practices, and recommendations for organizational research. *Organizational Research Methods, 3*, 4-69.
- von Petersdorff, W. (2004, 09.05.2004). Auf dem Flug ins Leere. *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, pp. 40.
- Wagner, K., & Faustenhammer, F. (2003). Sicher beim Kunden landen - Qualitätsmonitoring - System für komplexe Serviceketten. *Qualität und Zuverlässigkeit, 2/2003*, 114-117.
- Weber, P. (1985). *Probleme der Messung subjektiver Empfindungen: Kritische Auseinandersetzung mit Skalierungen zur psychologischen Beanspruchung von Arbeitstätigkeit*. Eschborn: Fachbuchhandlung für Psychologie.
- Weimann, L. C. (1998). *Markteintrittsbarrieren im europäischen Luftverkehr: Konsequenzen für die Anwendbarkeit der Theorie der contestable markets*. Hamburg: Deutscher Verkehrs Verlag.
- Wermelskirchen, S. (2001, 01.10.01). Roter Teppich mit Flecken. *Handelsblatt*, pp. n01.
- Werner, H. (1998). Merkmalsorientierte Verfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit. In C. Homburg (Ed.), *Kundenzufriedenheit: Konzepte - Methoden - Erfahrungen* (pp. 145-164). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- West, S. G., Finch, J. F., & Curran, P. J. (1995). Structural equation models with nonnormal variables: Problems and remedies. In R. H. H. Hoyle (Ed.), *Structural equation modelling: Concepts, issues, and applications* (pp. 56-75): Thousand Oaks.
- Westbrook, R. A. (1981). Sources of consumer Satisfaction With Retail Outlets. *Journal of Retailing, 57*, 68-85.
- Westbrook, R. A., & Cote, J. A. (1980). *An Exploratory Study of Non-Product-Related Influences upon Consumer satisfaction*. Ann Arbor, Mich.
- Westbrook, R. A., & Oliver, R. L. (1991). The dimensionality of consumption emotion patterns and consumer satisfaction. *Journal of Consumer Research, 18*, 84-91.

- Wheaton, B., Muthén, B., & Alwin, D. F. (1977). Assessing reliability and stability in panel models. In D.-R. Heise (Ed.), *Sociological methodology* (pp. 84-136). San Francisco.
- Wilson-Pessano, S. R. (1981). *Defining Professional Competence: The Critical Incident Technique 40 Years Later*. New Orleans.
- Winsted, F. K. (2000). Service behaviors that lead to satisfied customers. *European Journal of Marketing*, 34, 399-417.
- Yi, Y. (1990). *A critical review of consumer satisfaction*. Chicago: American Marketing Association.
- Zantke, S. (1990). *ABC des Luftverkehrs: ein Lexikon der internationalen kommerziellen Zivilluftfahrt*. Hamburg: Deutscher Verkehrs Verlag.
- Zeithaml, V., Berry, L., & Parasuraman, A. (1990). Guidelines for Conducting Service Quality Research. *Journal of Marketing Research*, 34-44.
- Zeithaml, V., Berry, L., & Parasuraman, A. (1993). The Nature and Determinants of Customer Expectations of Service. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21(1), 1-12.
- Zeithaml, V., & Bitner, M. J. (2000). *Services Marketing: Integrating Customer Focus across the Firm*: MCGraw-Hill Higher Education.
- Zeithaml, V., Parasuraman, A., & Berry, L. L. (1992). *Qualitätsservice*. Frankfurt a.M., New York.
- Zinnbauer, M., & Eberl, M. (2004). Die Überprüfung von Spezifikation und Güte von Strukturgleichungsmodellen: Verfahren und Anwendung. *Schriften zur Empirischen Forschung und Quantitativen Unternehmensplanung, Ludwig-Maximilians-Universität München*, 21/2004.

VI. Anhang

Anhang A: Ergebnisse der einzelnen Messmodellprüfungen

Indikatoren Faktor Flugbegleiter

Flugbegleiter
Aufmerksamkeit/Ansprechbarkeit (BQ1)
Kompetenz/Professionalität (BQ2)
Hilfsbereitschaft (BQ3)
Freundlichkeit (BQ4)
äußeres Erscheinungsbild (BQ5)
Souveränität (BQ6)
entgegengebrachte Wertschätzung (BQ7)

Tabelle A1: Lokale Gütekriterien der Flugbegleiter

Lokale Gütekriterien	Kalibrierungsstichprobe			Validierungsstichprobe		
	Item-to-total	Indikator-reliabilität	t-Wert der Faktorladung	Item-to-total	Indikator-reliabilität	t-Wert der Faktorladung
BQ 1	0,904	0,845	21,131	0,874	0,841	20,464
BQ 2	0,883	0,800	20,6	0,908	0,779	19,662
BQ 3	0,908	0,873	21,508	0,904	0,877	20,941
BQ 4	0,874	0,820	20,785	0,73	0,842	20,537
BQ 5	0,736	0,557		0,875	0,538	
BQ 6	0,848	0,728	19,428	0,888	0,774	19,647
BQ 7	0,886	0,832	20,933	0,91	0,841	20,499

Tabelle A2: Faktorgütemaße des Flugbegleiters

Faktorgütemaße	Kalibrierungsstichprobe	Validierungsstichprobe
Cronbachs α	0,96	0,963
Anteil erklärter Varianz	0,81	0,82
Faktorreliabilität	0,962	0,961
DEV	0,779	0,785

Indikatoren Faktor Catering

Catering
Geschmack Mahlzeiten/Snacks (CAT1) Auswahlmöglichkeiten Mahlzeiten/Snacks (CAT2) Angebot an Getränken (CAT 3)

Tabelle A3: Lokale Gütekriterien des Catering

Lokale Gütekriterien	Kalibrierungsstichprobe			Validierungsstichprobe		
	Item-to-total	Indikator-reliabilität	t-Wert der Faktorladung	Item-to-total	Indikator-reliabilität	t-Wert der Faktorladung
CAT 1	0,749	0,711	17,869	0,798	0,811	20,972
CAT 2	0,785	0,844		0,802	0,819	
CAT 3	0,6	0,413	14,216	0,626	0,437	15,685

Tabelle A4: Faktorgütemaße des Catering

Faktorgütemaße	Kalibrierungsstichprobe	Validierungsstichprobe
Cronbachs α	0,84	0,86
Anteil erklärter Varianz	0,758	0,782
Faktorreliabilität	0,849	0,867
DEV	0,656	0,689

Indikatoren Faktor Flugzeug

Flugzeug
Sauberkeit (F1) Luft/Klima (F2) Innenausstattung (F3) Stauraum des Handgepäcks (F4) Toiletten (F5) technisch bedingten Geräuschkulisse (F6)

Tabelle A5: Lokale Gütekriterien des Flugzeuges

Lokale Gütekriterien	Kalibrierungsstichprobe			Validierungsstichprobe		
	Item-to-total	Indikator-reliabilität	t-Wert der Faktorladung	Item-to-total	Indikator-reliabilität	t-Wert der Faktorladung
F 1	0,773	0,590	14,599	0,72	0,445	13,385
F 2	0,716	0,659	15,35	0,608	0,668	16,271
F 3	0,757	0,704	15,679	0,741	0,643	15,641
F 4	0,742	0,642	15,164	0,681	0,581	15,607
F 5	0,64	0,466		0,697	0,535	
F 6	0,671	0,610	14,735	0,698	0,580	14,981

Tabelle A6: Faktorgütemaße des Flugzeuges

Faktorgütemaße	Kalibrierungsstichprobe	Validierungsstichprobe
Cronbachs α	0,886	0,866
Anteil erklärter Varianz	0,689	0,654
Faktorreliabilität	0,887	0,87
DEV	0,612	0,577

Indikatoren Faktor Sitz

Sitz
Beinfreiheit (Sitz1)
Sitzkomfort (z.B. Verstellmöglichkeiten der Rückenlehne) (Sitz2)

Tabelle A7: Lokale Gütekriterien des Sitzes

Lokale Gütekriterien	Validierungsstichprobe			Kalibrierungsstichprobe		
	Item-to-total	Kommunalität	Explorative Faktorladung	Item-to-total	Kommunalität	Explorative Faktorladung
Sitz 1	0,749	0,743	0,862	0,744	0,743	0,862
Sitz 2	0,749	0,743	0,862	0,744	0,743	0,862

Tabelle A8: Faktorgütemaße des Sitzes

Faktorgütemaße	Kalibrierungsstichprobe	Validierungsstichprobe
Cronbachs α	0,856	0,851
Anteil erklärter Varianz	0,872	0,872
Korrelation	0,744	0,744

Indikatoren Faktor Unterhaltung

Unterhaltung
Angebot an Lesematerial (Unterh1)
Unterhaltungsangebot (Unterh2)

Tabelle A9: Lokale Gütekriterien der Unterhaltung

Lokale Gütekriterien	Validierungsstichprobe			Kalibrierungsstichprobe		
	Item-to-total	Kommunalität	Explorative Faktorladung	Item-to-total	Kommunalität	Explorative Faktorladung
Unterh 1	0,458	0,457	0,676	0,458	0,457	0,676
Unterh 2	0,458	0,457	0,676	0,458	0,457	0,676

Tabelle A10: Faktorgütemaße der Unterhaltung

Faktorgütemaße	Kalibrierungsstichprobe	Validierungsstichprobe
Cronbachs α	0,627	0,627
Anteil erklärter Varianz	0,729	0,729
Korrelation	0,458	0,458

Indikatoren Faktor Zufriedenheit Bordservice

Zufriedenheit Bordleistung
Insgesamt Service, Angebot und Betreuung an Bord (ZF1)
Erwartungen (ZF2)

Tabelle A11: Lokale Gütekriterien der Zufriedenheit

Lokale Gütekriterien	Validierungsstichprobe			Kalibrierungsstichprobe		
	Item-to-total	Kommunalität	Explorative Faktorladung	Item-to-total	Kommunalität	Explorative Faktorladung
ZF 1	0,763	0,777	0,881	0,778	0,777	0,881
ZF 2	0,763	0,777	0,881	0,778	0,777	0,881

Tabelle A12: Faktorgütemaße der Zufriedenheit

Faktorgütemaße	Kalibrierungsstichprobe	Validierungsstichprobe
Cronbachs α	0,865	0,874
Anteil erklärter Varianz	0,889	0,889
Korrelation	0,778	0,778

Indikatoren Faktor Loyalität

Loyalität
Weiterempfehlung (L1)
Wiederwahl (L2)

Tabelle A13: Lokale Gütekriterien der Loyalität

Lokale Gütekriterien	Validierungsstichprobe			Kalibrierungsstichprobe		
	Item-to-total	Kommunalität	Explorative Faktorladung	Item-to-total	Kommunalität	Explorative Faktorladung
L 1	0,747	0,761	0,873	0,762	0,761	0,873
L 2	0,747	0,761	0,873	0,762	0,761	0,873

Tabelle A14: Faktorgütemaße der Loyalität

Faktorgütemaße	Kalibrierungsstichprobe	Validierungsstichprobe
Cronbachs α	0,855	0,865
Anteil erklärter Varianz	0,881	0,881
Korrelation	0,762	0,762

Anhang B: Pfadkoeffizienten der direkten und indirekten Effekte der verschiedenen Fluggastmerkmale

Tabelle B1: Pfadkoeffizienten der direkten und indirekten Effekte der Reiseklassen auf den Flugbegleiter

Einfluss des Flugbegleiters	Economy	Business
auf Zufriedenheit mit Bordprodukt (direkt)	0,28	0,23
über... auf Zufriedenheit Bordprodukt (indirekt)		
Flugzeug	0,1	0,18
Sitz	0,08	0,07
Catering	0,09	0,09
Unterhaltung	0,07	0,12
Totaler Effekt	0,63	0,69

Tabelle B2: Pfadkoeffizienten der direkten und indirekten Effekte des Reisegrundes auf den Flugbegleiter

Einfluss des Flugbegleiters	geschäftlich	privat
auf Zufriedenheit mit Bordprodukt (direkt)	0,25	0,31
über... auf Zufriedenheit Bordprodukt (indirekt)		
Flugzeug	0,12	0,15
Sitz	0,11	0,03
Catering	0,09	0,08
Unterhaltung	0,09	0,09
Totaler Effekt	0,66	0,65

Tabelle B3: Pfadkoeffizienten der direkten und indirekten Effekte des Beschwerdeverhaltens auf den Flugbegleiter

Einfluss des Flugbegleiters	Beschwerer	Nicht -Beschwerer
auf Zufriedenheit mit Bordprodukt (direkt)	0,32	0,23
über... auf Zufriedenheit Bordprodukt (indirekt)		
Flugzeug	0,12	0,14
Sitz	0,06	0,11
Catering	0,08	0,1
Unterhaltung	0,09	0,06
Totaler Effekt	0,65	0,63

Tabelle B4: Pfadkoeffizienten der direkten und indirekten Effekte der Nationalität auf den Flugbegleiter

Einfluss des Flugbegleiters	Deutsche	US-Bürger
auf Zufriedenheit mit Bordprodukt (direkt)	0,24	0,25
über... auf Zufriedenheit Bordprodukt (indirekt)		
Flugzeug	0,11	0,12
Sitz	0,09	0,1
Catering	0,1	0,1
Unterhaltung	0,09	0,09
Totaler Effekt		
	0,63	0,66

Tabelle B5: Pfadkoeffizienten der direkten und indirekten Effekte der Flughäufigkeit auf den Flugbegleiter

Einfluss des Flugbegleiters	Wenigflieger	Vielflieger
auf Zufriedenheit mit Bordprodukt (direkt)	0,29	0,25
über... auf Zufriedenheit Bordprodukt (indirekt)		
Flugzeug	0,1	0,16
Sitz	0,06	0,08
Catering	0,1	0,08
Unterhaltung	0,1	0,08
Totaler Effekt		
	0,66	0,64

Tabelle B6: Pfadkoeffizienten der direkten und indirekten Effekte des Miles and More Status auf den Flugbegleiter

Einfluss des Flugbegleiters	Nicht- Mitglied	Miles and More Mitglied
auf Zufriedenheit mit Bordprodukt (direkt)	0,36	0,16
über... auf Zufriedenheit Bordprodukt (indirekt)		
Flugzeug	0,1	0,17
Sitz	0,07	0,11
Catering	0,14	0,03
Unterhaltung	0,03	0,13
Totaler Effekt		
	0,69	0,6

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit erkläre ich ehrenwörtlich,
dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig verfasst habe,
dass ich die Übernahme wörtlicher Zitate aus der Literatur
sowie die Verwendung von Gedanken anderer Autoren an den entsprechenden
Stellen der Arbeit gekennzeichnet habe.

Ich habe bisher an keiner in- oder ausländischen Fakultät ein Gesuch um Zulassung
zur Promotion eingereicht, noch die vorliegende Arbeit als Dissertation vorgelegt.

Ich bin mir bewusst, dass eine falsche Erklärung rechtliche Folgen für mich haben
kann.

Heidelberg, den 30.Dezember 2007

Kathrin Kockelke



Dr.rer.soc. Dipl.-Kffr. Kathrin Carolin Kockelke, geb. 1978 in Bergisch Gladbach, studierte Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Marketing, Marktforschung & Informationsmanagement sowie Konsum- & Werbepsychologie an den Universitäten Augsburg und Swansea (UK).

Ihre Dissertation schrieb sie bei Univ.-Prof. Dr. Walter Bungard, Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie, an der sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Mannheim. Die Arbeit wurde in Kooperation mit der Deutschen Lufthansa AG durchgeführt. Der Schwerpunkt der Arbeit liegt in der Analyse des Einflusses der Service-Elemente auf die Kundenzufriedenheit während des Bordaufenthaltes bei Flugreisen. Der Bedeutung des Flugbegleiters, d.h. der menschlichen Komponente im Rahmen des Dienstleistungsspektrums, wird in der Untersuchung besondere Aufmerksamkeit geschenkt.