

Kundenzufriedenheit und Wartezeiten

—

Eine empirische Analyse für den Luftverkehr

Inauguraldissertation zur Erlangung des akademischen Grades eines

Doktors der Wirtschaftswissenschaften

der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg i. Brsg.

vorgelegt von

Till Bunse

aus Ahaus/Westfalen

2000

Erstgutachter: Prof. Dr. Siegfried Hauser

Zweitgutachter: Prof. Dr. Heinz Rehkugler

Dekan: Prof. Dr. Heinz Rehkugler

Tag des Promotionsbeschlusses: 07. Februar 2001

Die Gutachter wurden durch die Fakultät bestimmt.

Vorwort

Eine der schönsten Tätigkeiten beim Anfertigen einer Dissertation ist sicherlich das Schreiben des Vorwortes. Denn genau hier besteht die Gelegenheit sich bei allen Personen gemeinsam zu bedanken, die an der Vollendung eines solchen Werkes beteiligt waren.

Zu allererst möchte ich mich bei meinem Doktorvater Herrn Prof. Dr. Siegfried Hauser bedanken, der mich stets fachkundig beraten hat und dessen Anregungen die Arbeit konstruktiv vorangetrieben haben. Ebenfalls möchte ich mich bei Herrn Prof. Dr. Heinz Rehkugler für die Übernahme der Zweitkorrektur bedanken.

Ein besonderes Danke schön geht an Daniel Hoch, ohne den die Umfrage sicherlich nicht in dem Umfang zustande gekommen wäre. Holger Flörkemeier und Carolin Heyder möchte ich meinen Dank für deren inhaltliche und sprachliche Unterstützung aussprechen. Nicht zu letzt ist das schnelle Gelingen dieser Arbeit auch ein Verdienst meiner Eltern. Für deren finanzielle Hilfe möchte ich mich an dieser Stelle ebenfalls bedanken.

Till Bunse

Freiburg im Mai 2001

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	V
Tabellenverzeichnis	VII
Abkürzungsverzeichnis	VIII
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Forschungsstand	2
1.3 Aufbau der Arbeit	4
2 Kundenzufriedenheit mit Dienstleistungen	5
2.1 Dienstleistungen – ein Überblick	5
2.1.1 Dienstleistungsdefinitionen	5
2.1.2 Typologie von Dienstleistungen	9
2.2 Theorien der Kundenzufriedenheit	12
2.2.1 Equity-Theorie	13
2.2.1.1 Herleitung	13
2.2.1.2 Kundenzufriedenheit nach der Equity-Theorie	14
2.2.1.3 Kritik	15
2.2.2 Attributionstheorie	16
2.2.2.1 Herleitung	16
2.2.2.2 Kundenzufriedenheit nach der Attributionstheorie	18
2.2.2.3 Kritik	18
2.2.3 Diskonfirmationstheorie	19
2.2.3.1 Herleitung	19
2.2.3.1.1 Erwartungskonzepte	20
2.2.3.1.2 Wahrnehmung der Leistung	24
2.2.3.1.3 (Dis-)Konfirmation der Erwartungen und emotionale Reaktion	24
2.2.3.2 Kundenzufriedenheit nach der Diskonfirmationstheorie	27
2.2.3.3 Kritik	28
2.2.4 Zusammenfassendes Modell der Kundenzufriedenheit	29
2.3 Abgrenzung der Kundenzufriedenheit von anderen Begriffen	31

3	Bestimmung von Kunden(un)zufriedenheit mit Wartezeiten	33
3.1	Bedeutung von Wartezeiten für die Kunden(un)zufriedenheit mit Dienstleistungen	33
3.1.1	Arten von Wartezeiten	33
3.1.2	Besonderheiten von Wartezeiten bei Dienstleistungen.....	35
3.1.3	Wartezeiten als ein Einflußfaktor auf die Kundenzufriedenheit.....	36
3.1.4	Entstehung von Unzufriedenheit durch Wartezeiten	40
3.2	Einflußfaktoren auf die empfundene Wartezeit.....	42
3.2.1	Empfundene Wartedauer.....	42
3.2.2	Ökonomische Kosten	44
3.2.3	Informationsverhalten und Machtdemonstration des Dienstleisters.....	48
3.2.4	Physisches Umfeld	51
3.2.5	Art der Dienstleistung	52
3.2.6	Ort der Verzögerung im Dienstleistungsprozeß.....	53
3.3	Einflußfaktoren auf die erwartete Wartezeit	55
3.3.1	Gewünschte Wartezeit	55
3.3.2	Adäquate Wartezeit.....	56
3.4	Zuschreibungen bei Wartezeiten.....	58
3.5	Wartegerechtigkeit	59
3.6	Eigenes Modell zur Bestimmung der Unzufriedenheit mit Wartezeiten	62
4	Ansätze zur Verminderung der Unzufriedenheit mit Wartezeiten	63
4.1	Beeinflussung der empfundenen Wartezeit.....	63
4.1.1	Maßnahmen zur Beeinflussung der empfundenen Dauer	63
4.1.1.1	Ablenkung durch Unterhaltung.....	64
4.1.1.2	Ablenkung durch Entspannung	64
4.1.1.3	Ablenkung durch Arbeit.....	65
4.1.1.4	Ablenkung durch einen Beitrag zur Dienstleistungserstellung	66
4.1.2	Maßnahmen zur Senkung der ökonomischen Kosten mittels Entschädigungen	67

4.1.3	Maßnahmen zur Verbesserung des Informationsverhaltens	70
4.1.3.1	Informationen zur Dauer der Wartezeit.....	70
4.1.3.2	Informationen zum Grund der Wartezeit	71
4.1.3.3	Verhinderung der Machtdemonstration.....	72
4.1.4	Gestaltung des physischen Umfeldes	73
4.1.5	Nicht-beeinflußbare Faktoren	73
4.2	Beeinflussung der Erwartungen	74
4.2.1	Kundensegmentierung.....	75
4.2.2	<i>Framing</i>	75
4.2.3	Freiwilliges Einverständnis.....	77
4.3	Beeinflussung der Kausalattributionen	78
4.4	Einhaltung der Wartegerechtigkeit.....	81
4.5	Anwendbarkeit der Möglichkeiten bei verschiedenen Wartetypen.....	82
5	Wartezeiten im Luftverkehr	84
5.1	Einordnung von Flugreisen in die Dienstleistungskategorien.....	84
5.1.1	Charakter des Dienstleistungsprozesses.....	84
5.1.2	Prozeß- versus Ergebnisorientierung	84
5.1.3	Immaterialitäts-, Individualisierungs- und Interaktionsgrad	86
5.2	Differenzierung der Wartemöglichkeiten.....	88
5.2.1	Pre-Flight-Wartezeiten	89
5.2.2	In-Flight-Wartezeiten	90
5.2.3	Post-Flight-Wartezeiten	90
5.3	Besonderheiten von Wartezeiten im Luftverkehr	90
5.3.1	Derzeitige Verspätungssituation	90
5.3.2	Fliegen als Zeitersparnis	94
5.3.3	Fliegen als Gefahrenquelle.....	94
5.3.4	Schnittstellenmanagement im Luftverkehr	95
5.3.4.1	Internes Schnittstellenmanagement.....	95
5.3.4.2	Externes Schnittstellenmanagement.....	96
5.3.5	Kumulierung von Verspätungen	98

6	Formulierung der Arbeitshypothesen.....	100
6.1	Modellüberprüfende Hypothesen.....	100
6.2	Hypothesen zur Verringerung der Unzufriedenheit	103
6.3	Luftverkehrsspezifische Hypothesen.....	104
7	Empirische Analyse	105
7.1	Erhebungsdesign	105
7.2	Stichprobenszusammensetzung.....	109
7.3	Überprüfung der Modellhypothesen	112
7.3.1	Operationalisierung der Modellbestandteile	112
7.3.2	Schätzung der Erklärungsbeiträge.....	115
7.3.3	Ökonomische Interpretation und Schlußfolgerungen für die Hypothesen	119
7.4	Überprüfung der Hypothesen zur Verringerung der Unzufriedenheit.....	131
7.4.1	Ablenkung von der empfundenen Dauer	131
7.4.2	Senkung der Wartekosten mittels Entschädigungen	138
7.5	Überprüfung der luftverkehrsspezifischen Hypothesen.....	145
7.5.1	Verantwortung für verschiedene Wartezeiten.....	145
7.5.2	Transferpassagiere als Sonderfall.....	146
8	Zusammenfassung und Ausblick.....	148
	Anhang A.....	151
	Anhang B.....	156
	Anhang C.....	161
	Literaturverzeichnis	166

Abbildungsverzeichnis

Abb. 2.1	Unterscheidung der Dienstleistungen nach Prozeß- und Ergebnisorientierung	10
Abb. 2.2	Dienstleistungstypologie nach Individualisierung, Interaktion und Immaterialität	11
Abb. 2.3	Einflußfaktoren auf die Erwartungen	23
Abb. 2.4	Basis-, Begeisterungs- und Leistungsanforderungen	27
Abb. 2.5	Zusammenfassendes Modell der Kundenzufriedenheit	30
Abb. 3.1	Hierarchie der Kundenzufriedenheit	37
Abb. 3.2	Modell der Kundenzufriedenheit mit dem Merkmal „Pünktlichkeit“	41
Abb. 3.3	Ärger in Abhängigkeit von der empfundenen Dauer	44
Abb. 3.4	Einflußfaktoren auf die empfundene Wartezeit	54
Abb. 3.5	Zusammenfassendes Modell zur Unzufriedenheit mit Wartezeiten	62
Abb. 5.1	Einordnung verschiedener Flugklassen und Flugarten	85
Abb. 5.2	Positionierung von Flugreisen	87
Abb. 5.3	Wartemöglichkeiten im Luftverkehr	88
Abb. 5.4	Innereuropäische Verspätungen 1997- 06/2000	91
Abb. 5.5	Innereuropäische Abflugverspätungen an verschiedenen Flughäfen 1999	91
Abb. 5.6	Gründe für Flugverspätungen in Europa 1999	93
Abb. 5.7	Transferpassagier und Ersteinsteiger an europäischen Flughäfen 1998	96
Abb. 7.1	Anteil der Transferpassagiere in Amsterdam	110
Abb. 7.2	Verteilung der Passagiere in Zürich nach Verspätungsdauern (klassiert)	110
Abb. 7.3	Verteilung der Passagiere in Zürich nach Destinationen (klassiert)	110
Abb. 7.4	Verteilung der Buchungsklasse	111
Abb. 7.5	Verteilung des Fluggrundes	111
Abb. 7.6	Transformierte Werte der Verspätungsdauer	120

Abb. 7.7	Gründe für Unzufriedenheit mit Informationen zur Dauer	122
Abb. 7.8	Unzufriedenheit mit Informationen zum Grund der Verspätung	123
Abb. 7.9	Gründe für Unzufriedenheit mit dem Warteumfeld	124
Abb. 7.10	Absolute Häufigkeiten der erwarteten Verspätungsdauer	126
Abb. 7.11	Absolute Häufigkeiten von $WDAUER_{ERW}$	126
Abb. 7.12	Anteile der Einflußfaktoren zur Erklärung der Unzufriedenheit	129
Abb. 7.13	Durchschnittliche Bewertungen der Ablenkungsmöglichkeiten	132
Abb. 7.14	Durchschnittliche Bewertungen der Ablenkungsformen in den Clustern	135
Abb. 7.15	Durchschnittliche Bewertungen der Ablenkungsmöglichkeiten durch Privat- und Geschäftsflyer	137
Abb. 7.16	Forderungen von Entschädigungen	138
Abb. 7.17	Durchschnittliche Bewertungen der Entschädigungsmöglichkeiten	140
Abb. 7.18	Durchschnittliche Bewertungen der Entschädigungsformen in den Clustern	143
Abb. 7.19	Durchschnittliche Verantwortlichkeit der Fluglinien bei verschiedenen Wartesituationen	145

Tabellenverzeichnis

Tabelle 2.1	Charakter des Dienstleistungsprozesses.....	10
Tabelle 3.1	Mögliche Verspätungsgründe nach Häufigkeit und Verantwortung aus Sicht einer Fluglinie.....	59
Tabelle 7.1	Daten der Koeffizienten	117
Tabelle 7.2	Faktorladungsmatrix für Ablenkungen nach Varimax-Rotation.....	133
Tabelle 7.3	Clustercharakterisierung für Ablenkungen	134
Tabelle 7.4	Faktorladungsmatrix für Entschädigungen nach Varimax-Rotation.....	141
Tabelle 7.5	Clustercharakterisierung für Entschädigungen	142

Abkürzungsverzeichnis

AEA	Association of European Airlines
AMS	Flughafen Amsterdam Schiphol
ATM	Air Traffic Management
CDG	Flughafen Paris Charles de Gaulle
CHF	Schweizer Franken
CODA	Central Office for Delay Analysis
c. p.	ceteris paribus
DFS	Deutsche Flugsicherung GmbH
DLR	Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt
Ed.	Editor
FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung
FN	Fußnote
IATA	International Air Transport Association
JFK	Flughafen John Fitzgerald Kennedy in New York
Kfz	Kraftfahrzeug
KLM	Koninklijke Luchtvaartmaatschappij (Königliche Luftfahrtgesellschaft)
LHR	Flughafen London-Heathrow
MLP	Flughafen Mailand-Malpensa
SPSS	Statistical Product and Service Solutions
SZ	Süddeutsche Zeitung
Vol.	Volume
ZFP	Zeitschrift für Forschung und Praxis
ZRH	Flughafen Zürich-Kloten

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

Der Wandel von der Industriegesellschaft zur Dienstleistungsgesellschaft wurde in den westlichen Industrieländern längst vollzogen. Eine Besonderheit bei der Bereitstellung von Dienstleistungen im Vergleich zur Güterproduktion liegt in der Notwendigkeit der zeitgleichen Zusammenkunft von Anbietern und Nachfragern. Trifft einer von beiden nicht zum verabredeten Termin ein oder wollen mehr Kunden bedient werden, als Kapazitäten vorhanden sind, so muß gewartet werden. Mit dieser simplen Erklärung kann das Phänomen **Warten** umschrieben werden, das jeder bei der Inanspruchnahme einer Dienstleistung bereits kennengelernt hat. Einige Branchen sind von diesem Phänomen stärker betroffen als andere. Am meisten hat sicherlich derzeit der Verkehrssektor mit der Wartezeitproblematik zu kämpfen. Zum Thema Luft- oder Schienenverkehr befragt, fällt den meisten Menschen spontan das Wort „Verspätung“ ein. Jeder Reisende kann mindestens mit einem Erlebnisbericht aufwarten, bei dem er noch länger und unbequemer gewartet hat als sein jeweiliger Gesprächspartner. In der Tat haben vor allem im Luftverkehr die Verspätungen im Sommer 1999 einen vorläufigen Höhepunkt erreicht.¹ So sind zum Beispiel im Juni 1999 37,5 % aller europäischen Flüge mehr als 15 Minuten zu spät abgeflogen.² Allerdings ist die Verspätungsproblematik kein rein europäisches Phänomen, was zunehmend schlechtere Pünktlichkeitsstatistiken aus den USA belegen.³ Doch obwohl die Verspätungsproblematik im Luftverkehr allgemein bekannt ist und von den Fluglinien auch erkannt wird, können sie bislang nicht offen damit umgehen.⁴ Statt dessen führen die beteiligten Organisationen eine heftige, aber nicht immer sachliche Auseinandersetzung darüber, wo der Schuldige für die derzeitige Verspätungssituation zu suchen ist.⁵ Zwar werden Verbesserungsmaßnahmen von Seiten der Fluglinien, der Flugsicherung und der Politik zugesagt, jedoch ist die Erreichbarkeit einer langfristigen Entspannung der Verspätungssituation bei

¹ Vgl. z. B. FONGERN (2000); Eurocontrol (2000a), S. 5.

² Vgl. AEA (2000c). Ein Flug gilt dann als verspätet, wenn seine tatsächliche „Off-Block-Zeit“ (Zeitpunkt, zu dem sich das Flugzeug von der Terminalposition weg bewegt) die im Flugplan ausgewiesenen Abflugzeit um mehr als 15 Minuten überschreitet (vgl. Eurocontrol [2000a], S. 10f.). Vgl. Kap. 5 für die ausführliche Darstellung der aktuellen Verspätungssituation.

³ Vgl. LEVERE (2000), S. 54f.

⁴ So war es im Rahmen dieser Arbeit nicht einfach, eine geeignete Fluglinie zu finden, die die Befragung von Passagieren verspäteter Flüge zuließ. Es wurde z. B. von der DEUTSCHEN LUFTHANSA AG trotz vorheriger Zusage die empirische Erhebung kurzfristig abgesagt, mit der Begründung, Fluggäste in der besonderen Situation der Verspätung nicht auch noch mit dem Ausfüllen eines Fragebogens ‚belästigen‘ zu wollen.

⁵ Vgl. DFS (2000).

weiterhin stark wachsendem Luftverkehr fraglich.⁶ Daher sollten nicht nur Maßnahmen ergriffen werden, die auf eine Verringerung von Verspätungen abzielen, sondern es sollten auch solche Schritte eingeleitet werden, die bei auftretenden Verspätungen die Unzufriedenheit der Passagiere mindern. Durch kundenfreundliches Verhalten während einer auftretenden Verzögerung könnten die Fluglinien bei ihren Passagieren Pluspunkte sammeln. Denn es ist bekannt, daß nicht das negative Ereignis als solches Kunden verärgert, sondern erst eine unangemessene Reaktion eines Unternehmens Entrüstung hervorruft.⁷ Vor diesem Hintergrund überrascht es, daß insbesondere das Verhalten der Fluglinien gegenüber ihren Passagieren bei Verspätungen oft hilflos und unprofessionell wirkt. Die vorliegende Arbeit schließt sich weder der gegenwärtigen Diskussion um die Ursachen der Verspätung an, noch sollen Verbesserungsvorschläge zur Verringerung von Wartezeiten gemacht werden. Es soll hier vielmehr um die Analyse von Kundenbedürfnissen während der Wartezeit gehen. Die zentrale Aufgabe dieser Untersuchung ist es, herauszufinden, was Passagiere bei Verspätungen unzufrieden macht. Sind die Einflußfaktoren auf die Reaktion der Passagiere bekannt, können die beteiligten Unternehmen trotz auftretender Verspätungen die Unzufriedenheit ihrer Kunden in Grenzen halten, indem sie entsprechende Maßnahmen ergreifen. Daher soll in einem zweiten Schritt untersucht werden, welche Maßnahmen von welchen Kundengruppen gut geheißen werden und auf welche Maßnahmen verzichtet werden kann.

1.2 Forschungsstand

Der bisherige Forschungsstand erweist sich angesichts der Dringlichkeit des Problems als überraschend dürftig. Die wenigen empirischen Arbeiten zur Wartezeitproblematik haben sich darüber hinaus lediglich mit Teilaspekten, aber nicht mit einem ganzheitlichen Ansatz zur Erklärung der Unzufriedenheit durch Wartezeiten beschäftigt. KATZ/LARSON/LARSON (1992) konzentrierten sich beispielsweise ausschließlich auf die Ablenkungsmöglichkeiten während der Wartezeit. In einer Untersuchung von FOLKES/KOLETSKY/GRAHAM (1987) wurde im Schwerpunkt lediglich auf die Verspätungsursache als Bestimmungsgrund für die Unzufriedenheit eingegangen. Eine der umfassendsten Studien wurde von TAYLOR (1994) durchgeführt. Sie testete den Einfluß verschiedener Variablen auf die Unzufriedenheit mit der Wartesituation und deren Einfluß auf die Gesamtbeurteilung der Dienstlei-

⁶ Vgl. z. B. das Sechs-Punkte-Programm des Deutschen Verkehrsforums oder die Programme auf europäischer Ebene wie *Air Traffic Management 2000 + Strategy* oder *Action Plan to Optimise the Use of Existing ATM Capacity* (vgl. FISCHBACH [1999]).

⁷ Vgl. GOURDIN/KLOPPENBORG (1991), S. 28; BITNER/BOOMS/TETREAUULT (1990), S. 80.

stung. Aber auch in dieser Studie wurde nicht auf alle Einflußfaktoren (z. B. wurden Erwartungen nicht einbezogen) eingegangen, so daß das dort entwickelte Modell nicht als vollständig angesehen werden kann.

Neben der geringen Anzahl an „echten“ empirischen Studien ist es erschreckend, wie viele Beiträge sich nur mit Simulationen beschäftigen, in denen Wartesituationen mit Hilfe eines Textes oder einer Videoaufzeichnung beschrieben und zu denen anschließend Probanden (in der Regel Studierende) befragt wurden.⁸ Alternativ wurden auch häufig Untersuchungen durchgeführt, bei denen von Probanden (in der Regel auch hier Studierende) Wartezeiten tatsächlich „durchgespielt“ wurden.⁹ Diese Untersuchungen haben den offensichtlichen Nachteil, daß die Wartezeiten nicht real empfunden wurden, sondern im „Labor“ simuliert wurden. Die befragten Personen befanden sich nicht in einer Wartesituation, sondern mußten sich gedanklich in eine solche hineinversetzen. Darüber hinaus ist der Rückgriff auf Studierende zwar kostengünstig und praktikabel. Rückschlüsse und Empfehlungen für die Praxis – primäres Anliegen der meisten Untersuchungen – sind allerdings nur bedingt zu gebrauchen. Auch für diese Studien gilt neben der fraglichen Übertragbarkeit auf die Realität, daß sie sich nur einzelnen Teilen der Wartezeitproblematik widmen. Des weiteren existieren auch zahlreiche Beiträge, deren Aussagen nicht empirisch belegt wurden.¹⁰ Der umfassendste Aufsatz stammt von GREEN/LEHMANN/SCHMITT (1996), die die Faktoren der Zeitwahrnehmung untersuchten. Im Gegensatz zu vielen anderen Autoren gehen sie auch auf die Bedeutung von Erwartungen ein, leider erfolgt jedoch keine empirische Überprüfung der von ihnen getroffenen Aussagen.

In dieser Arbeit werden beide oben beschriebenen Schwachpunkte umgangen. Zum einen wird ein ganzheitlicher Ansatz verfolgt, der – aufbauend auf einem Modell der Kundenzufriedenheit – eine Vielzahl verschiedener Wartesituationen miteinander vergleicht und den Einfluß aller möglicherweise relevanten Variablen auf die Unzufriedenheit darstellt. Zum anderen wird der Ansatz empirisch getestet, und zwar nicht in einer simulierten Wartezeit, sondern in einer für Kunden real erlebten.

⁸ Vgl. GAIL/LUCEY (1995); LECLERC/SCHMITT/DUBÉ (1995); CHEBAT/FILIATRAULT/GÉLINAS-CHEBAT. (1995); HUI/BATESON (1991); DUBÉ-RIOUX/SCHMITT/LECLERC (1989); FISK/YOUNG (1985); FOLKES (1984)

⁹ Vgl. HUI/THAKOR/GILL (1998); KUMAR/KALWANI/DADA (1997); HUI/TSE (1996); TAYLOR (1995); DUBÉ/SCHMITT/LECLERC (1991).

¹⁰ Vgl. BAKER/CAMERON (1996); MAISTER (1985); NERDINGER (1994).

1.3 Aufbau der Arbeit

Wartezeiten treten zwar im Luftverkehr verstärkt auf, jedoch sind sie auch in zahlreichen anderen Dienstleistungsbereichen, insbesondere im Verkehrssektor, anzutreffen. Ein Ziel dieser Arbeit ist es deshalb auch, die Ergebnisse möglichst so allgemein zu formulieren, daß sie auch auf weitere Branchen anzuwenden sind. Im **2. Kapitel** werden dafür zunächst die Merkmale von Dienstleistungen dargestellt, da sich hieraus für die Messung von Kundenzufriedenheit und für das Auftreten von Wartezeiten Besonderheiten ergeben. Im Hauptteil des Kapitels werden verschiedene Theorien für die Entstehung von Kundenzufriedenheit vorgestellt und deren Vor- und Nachteile erörtert. Anschließend werden alle drei Theorien in einem zusammenfassenden Modell dargestellt. Die Abgrenzung von Kundenzufriedenheit zu anderen verwandten Begriffen bildet den Abschluß des Kapitels. Das **3. Kapitel** geht verstärkt auf das Auftreten der Wartezeiten bei Dienstleistungen und deren Einfluß auf die Kundenzufriedenheit ein. In diesem Zusammenhang wird selbst ein Modell entworfen, das die Entstehung von Unzufriedenheit durch Wartezeiten erklärt. Dabei wird soweit wie möglich auf das im vorangegangenen Kapitel dargestellte Modell zur allgemeinen Kundenzufriedenheit und auf die bisherige Literatur zur Wartezeitproblematik zurückgegriffen. Ansätze zu der Frage, wie Unzufriedenheit bei Wartezeiten vermindert werden kann, werden im **4. Kapitel** vorgestellt. Hierbei wird an das im 3. Kapitel selbst entwickelte Modell angeknüpft. Im **5. Kapitel** wird dann der Blick auf Wartezeiten im Luftverkehr gerichtet. Dabei erfolgt zunächst eine Einordnung des Luftverkehrs in die verschiedenen Dienstleistungstypologien und eine Unterscheidung der Wartemöglichkeiten während einer Flugreise. Im Hauptteil dieses Kapitels werden die Besonderheiten von Wartezeiten im Luftverkehr herausgestellt, wobei vor allem auf die derzeitige eklatante Verspätungssituation eingegangen wird. Das **6. Kapitel** faßt die in den vorherigen drei Kapiteln getroffenen Kernaussagen thesenartig zusammen. Diese Thesen werden im **7. Kapitel** mit Hilfe eigens durchgeführter empirischer Erhebungen an zwei internationalen Flughäfen überprüft. In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der Befragungen dargestellt und mit den Hypothesen verglichen, um daraufhin Schlußfolgerungen zu ziehen und Handlungsempfehlungen zu geben. Insbesondere wird das selbst entwickelte Modell einer Überprüfung unterzogen. Eine Zusammenfassung der Ergebnisse sowie ein Ausblick auf weitere Forschungsbereiche schließen die Arbeit ab.

2 Kundenzufriedenheit mit Dienstleistungen

Wartezeiten spielen bei der Kundenzufriedenheit mit Dienstleistungen eine wesentliche Rolle. Um diesen an sich auf der Hand liegenden Zusammenhang näher zu erläutern, soll zunächst kurz auf die spezifischen Merkmale von Dienstleistungen eingegangen werden. Im anschließenden Abschnitt werden verschiedene Theorien dargestellt, wie Kundenzufriedenheit entsteht, und deren Vor- und Nachteile diskutiert. Dabei wird auch deutlich, was in dieser Arbeit unter Kundenzufriedenheit verstanden wird und warum sich Kundenzufriedenheit mit Dienstleistungen von der mit Sachleistungen unterscheidet. Der Einfluß von Wartezeiten auf die Kundenzufriedenheit wird dann in Kapitel 3 diskutiert.

2.1 Dienstleistungen – ein Überblick

2.1.1 Dienstleistungsdefinitionen

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, wie Dienstleistungen von anderen Leistungen abgegrenzt werden können. Dies kann zum einen durch bloße Aufzählung der Branchen geschehen, die dem Dienstleistungssektor zugerechnet werden.¹ Das Problem einer solchen Aufzählung besteht darin, daß letztlich keine klare Definition für Dienstleistungen gegeben wird. Ebenso ist eine solche Enumeration niemals vollständig, neu entstehende Leistungen und Branchen müssen an die Aufzählung angehängt werden, wodurch die Abgrenzung keine Allgemeingültigkeit erlangt.

Darüber hinaus gibt es häufig Zweifelsfälle, bei denen nicht klar ist, ob nun die betreffende Branche als ganze oder in Teilen zum Dienstleistungsbereich zu zählen ist.²

Eine Abgrenzung von Dienstleistungen über eine Negativdefinition zu Sachgütern (Dienstleistungen sind solche Leistungen, die weder agrarisch noch industriell sind) erscheint ebenso unbrauchbar, wie falsch. Definitionen können nicht über eine Umkehrung geschehen, ebenso werden Mischformen aus Dienst- und Sachleistungen nicht erfaßt.³

Aufgrund dieser Unzulänglichkeiten sollen Dienstleistungen anhand konstitutiver, also grundlegender Merkmale definiert werden. Nach dieser Methode gibt es für Dienstleistun-

¹ Vgl. zu der Aufzählung der Branchen LANGEARD (1981), S. 233. Eine ähnliche Aufzählung wie bei LANGEARD wird von der amtlichen Statistik der Bundesrepublik vorgenommen, welche bei der Bruttowertschöpfung nach der 3-Sektoren-Theorie wie folgt unterscheidet: Primärer Sektor (Agrarsektor), sekundärer Sektor (Industrie) und tertiärer Sektor (Dienstleistungen). In den tertiären Sektor fallen die Bereiche Handel, Verkehr und Nachrichtenübermittlung, Kreditinstitute und Versicherungen, Dienstleistungen von Unternehmen und freien Berufen, Organisationen ohne Erwerbscharakter und private Haushalte, Gebietskörperschaften und Sozialversicherungen.

² KLEINALTENKAMP (1998), S. 32.

³ Vgl. PEPELS (1996), S. 3.

gen drei Definitionsansätze, die zu einer allgemeingültigen Definition zusammengeführt werden können.

- a) Potentialorientierte Definition
- b) Prozeßorientierte Definition
- c) Ergebnisorientierte Definition

Nach der **potentialorientierten Definition** sind Dienstleistungen keine vollbrachten Leistungen, sondern lediglich die Bereitschaft und Fähigkeit zur Erbringung einer Leistung.⁴ Demnach ist immer dann von einer Dienstleistung zu sprechen, wenn ein Anbieter einem potentiellen Kunden seine Bereitschaft zur Erstellung der Leistung signalisiert, indem er das benötigte Potential besitzt. Daß diese Definition allein unzureichend ist, liegt auf der Hand, da Potential und Leistungsbereitschaft auch für die Erstellung von Sachleistungen existieren müssen. Ebenso ist der Nutzen, den ein Kunde aus einer Leistung zieht, nicht von den potentiellen Möglichkeiten des Anbieters abhängig, sondern davon, was der Anbieter aus seinen Möglichkeiten macht. Daher muß die prozeßorientierte Definition, bei der der Erstellungsprozeß der Dienstleistung im Vordergrund steht, als zusätzlicher Erklärungsansatz herangezogen werden.

Nach der **prozeßorientierten Sichtweise** entstehen Dienstleistungen aus der Zeit-Raum-synchronen Interaktion zwischen Anbieter und Kunden. Kunden stellen dem Dienstleister sich oder ein Objekt zur Verfügung und erwarten von ihm eine Be- oder Verarbeitung. Für eine prozeßorientierte Sichtweise sprechen zwei Gründe:

- Zum einen steht bei dieser Auffassung der Produktionsprozeß im Vordergrund und nicht das Ergebnis der Produktion. Der prozessuale Charakter wird beispielsweise bei einer Theateraufführung deutlich, da hier aus Nachfragersicht das Genießen eines guten Theaterstücks im Vordergrund steht (Nutzung des Produktionsprozesses) und nicht der Genuß nach Beendigung (z. B. um noch lange von dem Besuch zehren zu können). Die Betonung auf den Prozeß der Leistungserstellung unterscheidet Dienstleistungen deutlich von Sachgütern, bei denen der Produktionsprozeß aus Sicht der Kunden eher nebensächlich ist.⁵
- Zum anderen kann die Erstellung einer Dienstleistung als Prozeß aufeinanderfolgender Handlungen interpretiert werden, bei denen Kunden und Anbieter in Interaktion zueinander stehen. Interaktionen, die auch als „Augenblicke der Wahrheit“ oder „Kunden-

⁴ Vgl. MEYER/MATTMÜLLER (1987), S. 187.

⁵ Vgl. BERKOVEN (1983), S. 20.

kontaktpunkte“ bezeichnet werden,⁶ sind zu unterteilen in personalbezogene (Kontakt mit dem Personal) und nicht-personalbezogene (Kontakt mit dem tangiblen Umfeld bzw. anderen Kunden) Kontaktpunkte. Ebenso können Kundenkontaktpunkte unterteilt werden in solche, die gewöhnliche Kontaktsituationen abbilden und solche, die außergewöhnliche Kontakterlebnisse zeigen. Außergewöhnliche Kontakterlebnisse können sowohl positiver als auch negativer Art sein und treten beispielsweise bei besonderen Kundenwünschen oder fehlerhafter Leistung auf. Je mehr Interaktionen während einer Dienstleistung existieren, desto deutlicher wird der Prozeßcharakter des Erlebens einer Dienstleistung.⁷ Die Abfolge von Interaktionen innerhalb einer Dienstleistung wird daher auch als Dienstleistungstransaktion bezeichnet und stellt für den Kunden eine Dienstleistungsnutzung mit fixierbarem Beginn und Ende dar.⁸

Nach der **ergebnisorientierten Sichtweise** wird eine Dienstleistung nicht als ein Prozeß angesehen, sondern nur als immaterielles Ergebnis des Prozesses, da nur ein solches am Markt vertretbar ist.⁹ Da sich auch bei der ergebnisorientierten Sichtweise eine Vielzahl von Gegenargumenten finden läßt,¹⁰ soll für den Begriff Dienstleistung im folgenden eine aus allen drei konstitutiven Merkmalen zusammengesetzte Definition gelten:

Dienstleistungen sind ... Leistungen, die mit der Bereitstellung und/oder dem Einsatz von Leistungsfähigkeit verbunden sind (Potentialorientierung). Interne und externe Faktoren werden im Rahmen des Leistungserstellungsprozesses kombiniert (Prozeßorientierung). Die Faktorkombination des Dienstleistungsanbieters wird mit dem Ziel eingesetzt, an den externen Faktoren ... nutzenstiftende Wirkungen zu erzielen (Ergebnisorientierung).¹¹

Diese zusammengesetzte Definition wird in der vorliegenden Arbeit verwendet, wobei die prozeß- und die ergebnisorientierte Sichtweise dominieren, was mit der Fokussierung der Arbeit auf Kundenzufriedenheit und Wartezeiten begründet werden kann. Denn Wartezeiten beeinflussen, wie später gezeigt wird, sowohl die Zufriedenheit mit der Dienstleistung als Prozeß als auch die Zufriedenheit mit dem Ergebnis.

⁶ Vgl. STAUSS (1995), S. 382.

⁷ Vgl. SIEFKE (1998), S. 16.

⁸ Vgl. STAUSS/SEIDEL (1995), S. 186.

⁹ Vgl. MALERI (1997), S. 34.

¹⁰ CORSTEN ([1990], S. 19) führt z. B. an, daß die Immaterialität beim Auftreten materieller Trägermedien (Papier, Disketten, Tonbänder etc.) verloren geht. Somit komme es zu einer Vermischung von immaterieller und materieller Leistung. Dennoch soll aus Gründen der Praktikabilität in dieser Arbeit eine Dienstleistung u. a. als das immaterielle Ergebnis eines Leistungserstellungsprozesses angesehen werden.

¹¹ MEFFERT/BRUHN (1997), S. 27.

Durch die prozeß- und ergebnisorientierte Sichtweise werden zwei herausragende Besonderheiten von Dienstleistungen deutlich: Die Einbringung eines **externen Faktors** (Person oder Objekt) in den Produktionsprozeß und die **Immaterialität** des Ergebnisses. Nur durch die Einbringung des externen Faktors kann der Dienstleister gleichzeitig produzieren und absetzen, d. h. seine internen Produktionsfaktoren mit dem eingebrachten externen Faktor kombinieren. Dieser Vorgang wird in der Literatur häufig als Uno-Actu-Prinzip bezeichnet. Die Einbringung des externen Faktors stellt eine klare Abgrenzung zur Produktion von Sachgütern dar, da hier Produkte nur unter Verwendung von internen Produktionsfaktoren hergestellt werden, also Faktoren, die im weitesten Sinne zum Unternehmen gehören.¹² Die ergebnisorientierte Sichtweise „stellt vor allem darauf ab, daß Dienstleistungen als Gegensatz zu materiellen Sachleistungen angesehen werden.“¹³

Aus diesen zwei Besonderheiten können weitere Besonderheiten abgeleitet werden.¹⁴ So ergeben sich aus der Integration des externen Faktors Besonderheiten wie **Standortgebundenheit**, **Einmaligkeit** und **Individualität** bzw. **Heterogenität**. Die erste abgeleitete Besonderheit zielt darauf ab, daß Anbieter und Nachfrager zur Ausführung der Dienstleistung an einem bestimmten Standort zusammenkommen müssen und an diesem Standort die Dienstleistung vollzogen wird. So kann beispielsweise die Beförderung von Flugreisenden nur dann erfolgen, wenn diese persönlich anwesend sind, sich also zur Leistungserstellung zum Standort des Unternehmen (hier: Flughafen) begeben haben. Ebenfalls ergibt sich aus dem Uno-Actu-Prinzip, daß im Fall von Fehlleistungen mögliche Nachbesserungen oder Wiedergutmachungen im Gegensatz zu Fehlern bei Sachleistungen sehr schwierig sind. Die Einbringung des externen Faktors bringt es mit sich, daß eine einmal verrichtete Dienstleistung in den meisten Fällen irreversibel ist, da die Leistung am externen Faktor selbst vollzogen wird. Damit kommt der Leistungsfähigkeit des Anbieters während der Dienstleistungserstellung besondere Bedeutung zu.¹⁵ Die Integration des externen Faktors führt außerdem in zweierlei Hinsicht zu einem höheren Individualisierungsgrad als bei Sachleistungen.¹⁶ Erstens beeinflusst der Kunde durch seinen Einbezug in den Produktionsprozeß das Ergebnis der Leistung selbst mit. So kann der gleiche Input des Anbieters bei verschiedenen Kunden z. B. durch deren unterschiedliche Motivation zur aktiven Mitarbeit

¹² Das Uno-Actu-Prinzip als Merkmal von Dienstleistungen kann ebenfalls kritisiert werden. So behauptet z. B. CORSTEN ([1990], S. 19), daß diese Besonderheit von Dienstleistungen keineswegs erfüllt sein muß. Als Beispiel führt er „Distanzkauf“ via Internet an, der zwar das Uno-Actu-Prinzip verletzt, aber dennoch eine Dienstleistung darstellt.

¹³ KLEINALTENKAMP (1998), S. 35.

¹⁴ Vgl. BRUHN (1998), S. 21.

¹⁵ Vgl. MEYER/MATTMÜLLER (1987), S. 189.

¹⁶ Vgl. NADER (1995), S. 12.

individuell unterschiedliche Ergebnisse liefern. Zweitens ist eine gleichbleibende Qualität nicht einfach zu garantieren, da Dienstleistungen immer neu erstellt werden müssen, sie äußerst personalintensiv sind und Mißerfolge meist irreversibel sind. Daher sind Dienstleistungen nicht zuletzt wegen der Integration des externen Faktors schwer standardisierbar und weisen eine große Heterogenität auf. Aus der zweiten originären Besonderheit, der Immaterialität, ergibt sich ebenfalls ein abgeleitetes Merkmal: die **Vergänglichkeit der Leistung**. Dienstleistungen können nicht auf Vorrat produziert werden bzw. sind nicht lagerfähig. Hieraus entstehen dem Anbieter insbesondere bei schwankender Nachfrage Kapazitätsprobleme. Auch können Dienstleistungen aufgrund der Vergänglichkeit nicht transportiert werden, was bereits aus der Standortgebundenheit resultiert.¹⁷

2.1.2 Typologie von Dienstleistungen

Im folgenden sollen exemplarisch drei Muster vorgestellt werden, mit deren Hilfe eine Einordnung von Dienstleistungen vorgenommen werden kann. Diese Typologien werden in Kapitel 5 wieder aufgegriffen, um zu zeigen, welche Wirkungen Wartezeiten im Luftverkehr haben.

Die **erste** Einteilung erfolgt nach dem Charakter des Dienstleistungsprozesses. Danach lassen sich vier Typen unterscheiden, für die in Tabelle 2.1 Beispiele gegeben sind:¹⁸

- 1) Dienste, die auf den menschlichen Körper gerichtet sind und daher die physische Präsenz des Kunden erfordern (tangible Prozesse).
- 2) Dienste, die auf Objekte gerichtet sind und deren physische Präsenz erfordern (tangible Prozesse).
- 3) Dienste, die auf den Intellekt des Kunden gerichtet sind und daher dessen geistige Präsenz erfordern (intangible Prozesse).
- 4) Dienste, die auf ein immaterielles Objekt gerichtet sind und die geistige Präsenz des Kunden nur zeitweise erfordern (intangible Prozesse).

¹⁷ Vgl. MALERI (1997), S. 95ff.

¹⁸ Vgl. LOVELOCK (1992).

Charakter des Dienstleistungsprozesses	Dienstleistungsempfänger ist...	
	Mensch	Objekt
Tangibel	Fall 1) - Restaurant - Personentransport - Friseur - Arzt	Fall 2) - Reparaturservice - Gütertransport - Reinigungsunternehmen - Entsorgung
Intangibel	Fall 3) - Bildung - TV und Rundfunk - Theater/Oper/Kino	Fall 4) - Banken - Versicherungen - Beratungen aller Art

Tabelle 2.1: Charakter des Dienstleistungsprozesses
Quelle: In Anlehnung an BRUHN (1997), S. 22.

Eine **zweite Unterteilung** kann nach Prozeß- bzw. Ergebnisorientierung der Dienstleistung vorgenommen werden.¹⁹ Dabei wird untersucht, inwiefern der Produktionsprozeß im Vordergrund steht oder ob das immaterielle Ergebnis für den Erfolg der Dienstleistung wichtiger ist. In Abbildung 2.1 ist bei den weiter oben stehenden Dienstleistungen der Prozeß wichtiger, bei den weiter rechts stehenden das Ergebnis:

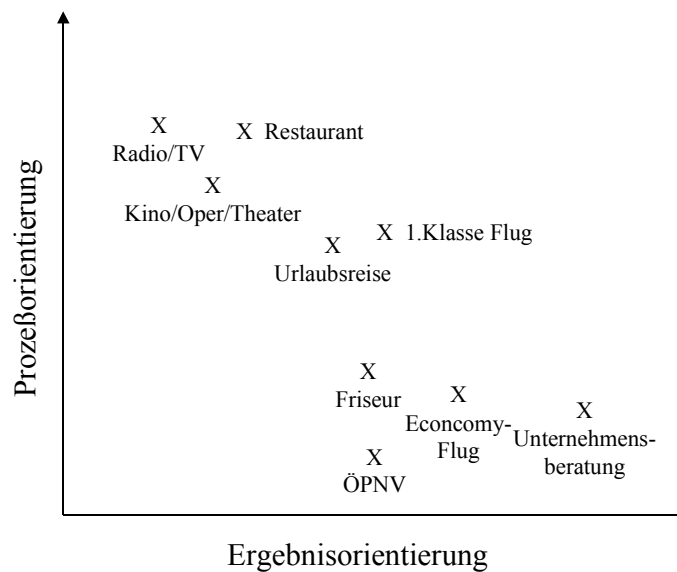


Abbildung 2.1: Unterscheidung der Dienstleistungen nach Prozeß- und Ergebnisorientierung
Quelle: In Anlehnung an KLEINALTENKAMP (1998), S. 41.

¹⁹ Vgl. KLEINALTENKAMP (1998, S. 40). Der Vollständigkeit halber müßte in diese Unterscheidung auch noch die Potentialorientierung von Dienstleistungen mit einbezogen werden. Da eingangs (vgl. Kap. 2.1.1) aber erläutert wurde, daß das Potential zur Erstellung einer Dienstleistung ohnehin bei allen Dienstleistungen und Gütern vorhanden sein muß, würde die Hinzunahme der Potentialorientierung als dritte Dimension keine verbesserte Kategorisierung bringen.

Eine **dritte** Unterscheidung kann nach Individualisierung, Interaktion und Immaterialität der Dienstleistung vorgenommen werden. Der **Individualisierungsgrad** bezeichnet, inwiefern sowohl der Prozeß als auch das Ergebnis einer Dienstleistung auf einen bestimmten Kunden zugeschnitten werden können und inwieweit eine Standardisierung möglich ist. Der **Interaktionsgrad** bezieht sich auf die Intensität der Einbindung des Kunden in den Leistungserstellungsprozeß.²⁰ Bei der **Immaterialität** ist zu unterscheiden zwischen Dienstleistungen, die wenig materielle Hilfsmittel im Erstellungsprozeß benötigen, und solchen, die hiervon mehr benötigen.

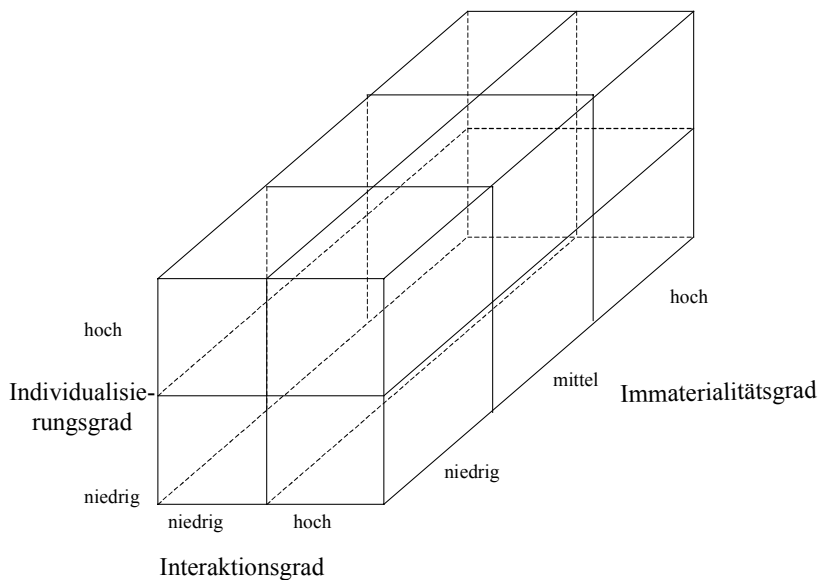


Abbildung 2.2: Dienstleistungstypologie nach Individualisierung, Interaktion und Immaterialität
 Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an HOLLER, A. (1999), S. 46.

In Kapitel 5 wird geklärt, wo die Dienstleistung „Flugreise“ innerhalb dieser Kategorien genauer zu positionieren ist und welche Konsequenzen sich für Kundenzufriedenheit mit Wartezeiten daraus ergeben.

²⁰ Vgl. MEFFERT/BRUHN (1997), S. 33.

2.2 Theorien der Kundenzufriedenheit

Kundenzufriedenheit und die daraus resultierende Kundenbindung kann als ein primäres Ziel von jedem Unternehmen angesehen werden. In einer freien Marktwirtschaft können unzufriedene Kunden abwandern und das Unternehmen mit anderen möglichen Sanktionen „bestrafen“ (z. B. negative Mund-zu-Mund-Kommunikation), was letztlich zum *drop out* des Unternehmens führen kann. Dementsprechend haben sich bislang viele Veröffentlichungen mit diesem Thema auseinandergesetzt und sind zu zahlreichen, sehr unterschiedlichen Operationalisierungen und Definitionen von Kundenzufriedenheit gekommen.²¹ Das Entstehen von Kundenzufriedenheit kann sowohl bei Dienst- als auch bei Sachleistungen durch die nachfolgend erläuterten Theorien erklärt werden. Jedoch kommt der Messung und Umsetzung bei Dienstleistungen eine größere Bedeutung zu, bzw. sie gestaltet sich schwieriger als bei Sachleistungen.²²

- Durch ihre **Intangibilität** können Dienstleistungen nicht gezählt, gemessen oder in sonstiger Weise objektiv erfaßt werden. Hierdurch kann eine Leistung von Kunden anders beurteilt werden als vom Anbieter. Da jedoch nur die subjektive Einschätzung einer Leistung durch den Kunden relevant ist, sollte diese für die Erfolgsbestimmung einer Dienstleistung gemessen werden.
- Dienstleistungen zeichnen sich durch einen höheren Individualisierungsgrad, d. h. eine größere **Heterogenität** aus, wodurch die Qualität von Kunde zu Kunde und von Tag zu Tag stark differieren kann.²³ Insbesondere bei personalintensiven Dienstleistungen sind Standardisierungen unmöglich, und so kann das Ergebnis der Leistung sehr unterschiedlich ausfallen. Regelmäßig stattfindenden Kundenzufriedenheitsmessungen kommt in diesen Fällen eine größere Bedeutung zu als bei leicht standardisierbaren Sachleistungen.
- **Produktion und Konsum** sind durch die Integration des externen Faktors nicht voneinander zu trennen. Daher besteht für den Anbieter keinerlei Möglichkeit, die Leistung vor der Lieferung zu überprüfen. Fehlleistungen und Mißerfolge treten dadurch nicht nur häufiger auf als bei Sachleistungen, sondern sind i. d. R. irreversibel. Die Integration des externen Faktors führt auch dazu, daß häufig eine aktive Mitarbeit des Kunden für den Erfolg einer Dienstleistung Voraussetzung ist (z. B. Patient beim Arzt).

²¹ Vgl. MATZLER (1997), S. 33.

²² Für eine ausführlichere Unterscheidung zwischen Kundenzufriedenheit bei Dienstleistungen und Sachleistungen vgl. z. B. ZEITHAML (1992), S. 39ff; MEFFERT/BRUHN (1997), S. 199 ff; PARASURAMAN/ZEITHAML/BERRY (1985), S. 42f.

²³ Vgl. PARASURAMAN/ZEITHAML/BERRY (1985), S. 42.

Daher ist das Ergebnis nicht nur vom Input des Anbieters, sondern auch durch von ihm nicht kontrollierbare Faktoren beeinflusst. Das Erreichen von Kundenzufriedenheit wird somit erschwert.

Grundsätzlich existieren **drei Theorien**, die die Entstehung von Kundenzufriedenheit sowohl mit Sach- als auch mit Dienstleistungen erklären: die Equity-Theorie, die Attributionstheorie und die Diskonfirmationstheorie. Diese Theorien sollen im folgenden nacheinander diskutiert und auf ihre Brauchbarkeit untersucht werden. Anschließend werden die drei Theorien in einem eigenen Modell vereint, das die Grundlage der Aussagen über Kundenzufriedenheit mit Wartezeiten in dieser Arbeit bildet.

2.2.1 Equity-Theorie

2.2.1.1 Herleitung

Die Equity-Theorie basiert auf den Werken von ADAMS (1963) und PRITCHARD (1965) zur Organisationspsychologie. Die Autoren beziehen sich zunächst das Gerechtigkeitsempfinden von Mitarbeitern in Organisationen. ADAMS geht davon aus, daß Mitarbeiter ihre eigene Entlohnung für ihren Arbeitseinsatz mit der Entlohnung anderer Mitarbeiter für deren Arbeitseinsatz vergleichen. Sie fühlen sich dann gerecht behandelt, wenn ihr Einsatz/Entlohnungs-Verhältnis dem der anderen Mitarbeiter entspricht. Ungerechtigkeit wird dementsprechend dann empfunden, wenn ihr Verhältnis größer ist. Wendet man diese Theorie nicht nur auf Mitarbeiter in Organisationen, sondern auf alle Individuen an, so wird von diesen immer dann Ungerechtigkeit empfunden, wenn sie ihre eigene Input/Output-Relation als schlechter betrachten, als die von anderen Referenzindividuen. Die Gerechtigkeitstheoretiker WALSTER/WALSTER/BERSCHIED folgern daraus, daß sich Individuen dann unwohl fühlen, wenn sie sich in einer, verglichen mit anderen Individuen, ungerichteten Situation befinden:

*When individuals find themselves participating in inequitable relationships, they become distressed. The more inequitable the relationship, the more distress individuals feel.*²⁴

Überträgt man die allgemeine Gerechtigkeits-Theorie auf Austauschsituationen mit Gegenleistungen, d. h. auf den Kauf eines Produktes oder einer Dienstleistung, so ist davon auszugehen, daß Käufer stets eine konkrete Vorstellung von einer auf die Austauschsituation bezogenen Gerechtigkeit haben. Ein zentraler Punkt der Equity-Theorie ist daher, daß

²⁴ Vgl. WALSTER/WALSTER/BERSCHIED (1978), S. 17.

Kunden bei jeder Austauschbeziehung Gerechtigkeitsvergleiche anstellen. BAGOZZI unterscheidet drei Vergleichsformen, die Kunden bei einem Austausch durchführen:²⁵

- 1) Vergleiche mit dem Austauschpartner, also dem Verkäufer
- 2) Vergleiche mit anderen an der Transaktion beteiligten Personen, d. h. anderen Kunden
- 3) Vergleiche mit anderen Anbietern

Geht man davon aus, daß Ungerechtigkeit zu negativen Emotionen führt, so resultiert aus Ungerechtigkeit in Austauschsituationen Unzufriedenheit des Kunden.²⁶ Umgekehrt stellt sich beim Kauf eines Produktes oder einer Dienstleistung Kundenzufriedenheit immer dann ein, wenn einer oder mehrere der obigen Vergleiche zum Empfinden von Gerechtigkeit führt.

In empirischen Studien der Marketingliteratur ist der Zusammenhang zwischen empfundener Gerechtigkeit und Kundenzufriedenheit getestet und bestätigt worden. So konnten z. B. FISK/CONEY (1982) und FISK/YOUNG (1985) feststellen, daß sich Kunden einer hypothetischen Fluglinie unzufriedener zeigten, wenn sie erfuhren, daß andere Kunden einen niedrigeren Preis oder einen besseren Service erhalten haben. Ähnliche Ergebnisse erzielten MOWEN/GROVE (1983) bei einem Experiment im Pkw-Handel. OLIVER/DESARBO (1988) und OLIVER/SWAN (1989) konnten in empirischen Studien nachweisen, daß Gerechtigkeitsempfindung ein zentraler Punkt für die Bestimmung von Kundenzufriedenheit ist, diese jedoch zusätzlich noch von anderen Faktoren mit beeinflusst wird.²⁷

2.2.1.2 Kundenzufriedenheit nach der Equity-Theorie

Kundenzufriedenheit nach der Equity-Theorie ist ein positiver emotionaler Zustand, der aus einem als fair empfundenen Gerechtigkeitsvergleich resultiert. Kundenzufriedenheit entsteht, wenn das Input/Output-Verhältnis aus Kundensicht als fair bzw. positiv im Vergleich 1) zum Anbieter, 2) zu anderen Kunden und 3) zu anderen Anbietern empfunden wird. Als Kundeninput muß nicht allein der gezahlte Kaufpreis gesehen werden, sondern auch alle anderen Aufwendungen des Kunden in Zusammenhang mit dem Kauf der

²⁵ Vgl. BAGOZZI (1986), S. 87.

²⁶ Statt von Emotionen kann auch von Gefühlen gesprochen werden. Nach KROEBER-RIEL/WEINBERG ([1996], S. 106) sind Emotionen innere Erregungen, die angenehm oder unangenehm empfunden werden und mehr oder weniger bewußt erlebt werden. Nach IZARD ([1994], S. 66) können positive Emotionen z. B. Freude, Vergnügen oder Glück sein, negative hingegen z. B. Wut, Abscheu oder Furcht.

²⁷ Die anderen Faktoren werden in den Abschnitten über die Diskonfirmations- bzw. Attributionstheorie behandelt. In den beiden hier aufgeführten Studien kam es jedoch zu unterschiedlichen Ergebnissen, hinsichtlich der Relevanz der Faktoren.

Dienstleistung, wie z. B. angefallene Wartezeit, Anfahrt, Suchkosten etc.²⁸ Der Output hingegen ist der für den Kunden subjektive Wert der erhaltenen Leistung und somit der Nutzen, den er hieraus ziehen kann.

2.2.1.3 Kritik

Bei der Anwendung der Equity-Theorie zur Erklärung von Kundenzufriedenheit muß auf folgende Nachteile bzw. Besonderheiten hingewiesen werden:

- Wichtigster Kritikpunkt an der Equity-Theorie ist die **fehlende Konkretisierung und Quantifizierung der In- und Outputs**.²⁹ Diese können zwar wie oben beschrieben aus Kundensicht als alle Aufwendungen und Erträge des Kunden in Zusammenhang mit einer Transaktion gesehen werden. Doch die Quantifizierung der In- und Outputs der Anbieter ist für Kunden schwierig, der Erklärungsgehalt der Theorie sinkt entsprechend bei fehlender Meßbarkeit. Insbesondere bei Dienstleistungen, die sehr personalintensiv sind, ist es für Kunden schwierig, die Input/Output-Relation der Anbieter festzustellen. Zwar kann der Output der Anbieter von Kunden relativ leicht beziffert werden, da dies der für eine Dienstleistung gezahlte Preis ist. Vor allem der Input, also die Kosten des Anbieters zur Erstellung der Dienstleistung, dürfte jedoch für Kunden unbekannt sein. Daher kann die Equity-Theorie nicht angewendet werden, wenn es um das Entstehen von Zufriedenheit aus dem Vergleich zwischen der eigenen Input/Output-Relation und der des betreffenden Anbieters bzw. anderer Anbieter geht.³⁰ Die Input/Output-Relation anderer Kunden ist hingegen leichter einzusehen. Denn Preis und Zeit (als wichtigste Inputfaktoren), die andere Kunden für eine Dienstleistung aufbringen, und das Ergebnis bzw. der Prozeß der Dienstleistung (als Output) sind häufig öffentlich oder können von Kunden erahnt werden.
- Unklar ist, welche **Bezugspersonen** für den Vergleichsprozeß gewählt werden (Transaktionspartner, andere Kunden oder andere Anbieter). Eine empirische Überprüfung der Theorie ist damit schwierig.
- Die Equity-Theorie eignet sich nur dann zur Erklärung von Kundenzufriedenheit, wenn diese sich aus dem **Vergleich mit einer an der Austauschsituation beteiligten Person** ergibt und nicht aus der Inanspruchnahme einer Leistung. Insbesondere wenn die interpersonelle Komponente bei einer Transaktion im Vordergrund steht, ist die Equi-

²⁸ Vgl. HOMBURG/RUDOLPH (1995), S. 35.

²⁹ Vgl. OLIVER/SWAN (1989), S. 33; HUPPERTZ/ARENSON/EVANS (1978), S. 259.

³⁰ Zu der Diskussion über die Problematik der Feststellung von fairen Austauschverhältnissen mit dem Anbieter vgl. FISK/YOUNG (1985), S. 344.

ty-Theorie geeignet, die emotionale Reaktion der Kunden zu erläutern.³¹ Geht es jedoch um die isolierte Beurteilung einer Dienstleistung, so liefert sie keinen Erklärungsansatz.

Die Equity-Theorie kann aufgrund obiger Kritik nicht als einziger Erklärungsansatz für Kundenzufriedenheit ausreichen, was durch die empirischen Studien von OLIVER/SWAN (1989) und OLIVER/DESARBO (1988) bereits bestätigt wurde. Sie kann jedoch in Verbindung mit anderen Theorien einen komplementären Ansatz liefern, insbesondere dann, wenn die Interaktion mit anderen Konsumenten im Vordergrund steht und sich Input/Output-Verhältnisse der Parteien feststellen lassen.

2.2.2 Attributionstheorie

2.2.2.1 Herleitung

Die Attributionstheorie erklärt das Entstehen von Kundenzufriedenheit durch die Zuordnung bzw. Zuschreibung von Ereignissen zu ihren Ursachen. Attribution wird hier als Interpretationsprozeß verstanden, durch den ein Individuum soziale Ereignisse und Handlungen auf ihre Gründe bzw. Ursachen zurückführt.³²

Ausgangspunkt der Attributionstheorie ist WEINERS Werk über die *Human Motivation* (1980), das sich wiederum auf HEIDERS Buch *The Psychology of Interpersonal Relations* (1958) stützt. HEIDER nimmt an, daß Menschen Informationsverarbeiter sind, die Erklärungen für bestimmte Handlungen und Ereignisse suchen.³³ Menschen seien meist nicht damit zufrieden, Ereignisse in ihrer Umwelt lediglich zu registrieren, sondern sie versuchten, die Gründe für die Ereignisse herauszufinden und zu interpretieren. Diese Gründe wiederum haben für die emotionale und physische Reaktion der Menschen auf die Ereignisse Bedeutung. In Anlehnung an HEIDER entwickelte WEINER ein dreidimensionales Schema von Kausalattributionen.³⁴ Dabei unterstellt er, daß Individuen Zuschreibungen bezüglich der Gründe für Ereignisse in drei Dimensionen vornehmen, um ihr eigenes Verhalten daran auszurichten:

- a) der **Ort der Ursache** (*Locus*): Eine Person möchte wissen, ob sie selbst für eine Ereignis verantwortlich ist (intern) oder die Umwelt (extern). Findet es die Ursache bei sich

³¹ Vgl. EREVELLES/LEAVITT (1992), S. 112.

³² Vgl. SIX (1994), S. 122.

³³ Vgl. HEIDER (1958), S. 80f.

³⁴ Vgl. WEINER (1980), S. 327ff.

selbst, so fühlt es sich verantwortlich und richtet die emotionale und physische Reaktion nicht gegen andere. Bei externen Ursachen ist es umgekehrt.

- b) **Stabilität der Ursache** (*Stability*): Von einem häufig auftretendem Grund wird erwartet, daß er auch in Zukunft wieder auftritt. Bei eher seltenen Ursachen geht man von Ausnahmen aus, die in Zukunft weniger häufig erwartet werden. Daher wird auf negative Ereignisse heftiger reagiert, wenn die Ursache hierfür häufig auftritt.
- c) **Kontrolle über die Ursache** (*Control*): Hier stellt sich die Frage, ob bei externen Gründen Verantwortlichkeiten existieren oder nicht. Bei kontrollierbaren Ereignissen wird die Ursache der (Un-)Fähigkeit der Gegenpartei zugeschrieben, und das Individuum wird dementsprechend eine positive oder negative Reaktion gegenüber der Partei zeigen. Hat die Partei keine Kontrolle über die Ursache, so ist das Ereignis nicht beeinflussbar, und das Individuum wird das Ereignis nicht der verantwortlichen Partei zuschreiben.

Dieser allgemeine Ansatz der Zuschreibung von Kausalitäten und anschließender Reaktion kann auch auf Kaufsituationen angewendet werden.³⁵ Kunden möchten nicht nur feststellen, ob ein Produkt oder eine Dienstleistung „funktioniert“ oder nicht, sondern wollen (besonders im negativen Fall) auch die Ursache hierfür wissen. Kunden(un)zufriedenheit nach der Attributionstheorie ergibt sich durch Kausalattributionen bei positiven oder negativen Erfahrungen. Zur genaueren Spezifikation, in welchen Fällen Kunden(un)zufriedenheit entsteht, ist wiederum nach dem dreidimensionalen Ansatz von WEINER zu unterscheiden:

- a) **Ort der Ursache**: Interne Ursachen führen bei positiven Erfahrungen zu höherer Zufriedenheit als externe. So zeigen OLIVER/DESARBO (1988) in einer Studie über den Wertpapierhandel, daß eine Person zufriedener ist, wenn das erfolgreiche Geschäft durch eigene Handlung (eigene Suche, Kauf etc.) zustande kommt und nicht durch einen Broker (externer Faktor). Bei internen Ursachen für negative Ereignisse möchte man davon ausgehen, daß sich die Unzufriedenheit nicht gegen den Anbieter richtet.³⁶ Externe Ursachen bei negativen Erfahrungen hingegen führen beim Kunden zu Unzufriedenheit, die u. a. in der Forderung nach Rückerstattung und Entschuldigungen resultiert bzw. auch in negativer Mund-zu-Mund-Kommunikation.³⁷
- b) **Stabilität**: FOLKES ET AL.³⁸ konnten nachweisen, daß häufig auftretende Verspätungsgründe von Flugzeugen als ärgerlicher empfunden wurden, als eher außergewöhnliche.

³⁵ Vgl. u.a. FOLKES (1984); FOLKES/KOLETZKY/GRAHAM (1987); OLIVER/DESARBO (1988).

³⁶ Vgl. RICHINS (1983), S. 68f.

³⁷ Vgl. FOLKES (1984), S. 398.

³⁸ Vgl. FOLKES/KOLETZKY/GRAHAM (1987), S. 537f.

Insofern führen stabile Gründe für einen Mißerfolg eher zu Unzufriedenheit als instabile.

- c) **Kontrolle**: Ebenfalls konnte nachgewiesen werden, daß Kunden einen negativen Vorfall als ärgerlicher empfanden, wenn dieser vom Anbieter hätte kontrolliert werden können.³⁹ Umgekehrt wurde er als nicht so ärgerlich empfunden, wenn weder Anbieter noch Kunde verantwortlich waren (externe, unkontrollierbare Gründe, z. B. schlechtes Wetter für Flugverspätungen).

2.2.2.2 Kundenzufriedenheit nach der Attributionstheorie

Kundenzufriedenheit nach der Attributionstheorie ist ein positiver emotionaler Zustand, der sich aus der Zuschreibung von Ereignissen zu ihren Ursachen ergibt. Zufriedenheit des Kunden entsteht besonders dann, wenn ein Kunde **erfolgreich und aktiv** im Austauschprozeß mitwirkt. Unzufriedenheit stellt sich beim Kunden dann ein, wenn **stabile externe** Ursachen für negative Erfahrungen verantwortlich sind, über die der Anbieter die **Kontrolle** gehabt hätte.

2.2.2.3 Kritik

- In der Attributionstheorie wird unterstellt, daß Kunden rationale Informationsverarbeiter sind, die nach Gründen für Ereignisse und Handlungen suchen. Es ist jedoch nicht nachzuvollziehen, warum Kunden bei positiven Erfahrungen mit einer Dienstleistung nach den Ursachen hierfür suchen sollten. Denn positive Erfahrungen sollten für den Kunden nichts Außergewöhnliches sein, sie werden kaum das einwandfreie Funktionieren hinterfragen. Kausalattributionen werden von Kunden v. a. eher bei Mißerfolgen durchgeführt.⁴⁰ Daher versagt die Attributionstheorie meist, wenn es um die Erklärung von **Kundenzufriedenheit** geht.⁴¹
- Die Attributionstheorie ist lediglich in der Lage zu klären, in welchen Situationen es zu einer Unzufriedenheit des Kunden kommt. Der Grad der Unzufriedenheit bleibt jedoch unbekannt. Dieser hängt von einer Vielzahl anderer Faktoren ab.⁴²
- Der Grund für den Mißerfolg einer Transaktion ist für Kunden nicht immer sofort ersichtlich bzw. nur durch hohen Aufwand ermittelbar. In diesem Fall versagt die Attributionstheorie gänzlich, da keine Zuschreibung der Ursachen durchgeführt werden

³⁹ Vgl. FOLKES/KOLETZKY/GRAHAM (1987), S. 537f.; FOLKES (1984), S. 398.

⁴⁰ Vgl. WONG./WEINER (1981), S. 650f.

⁴¹ Vgl. EREVELLES/LEAVITT (1992), S. 109.

⁴² Vgl. FOLKES/KOLETZKY/GRAHAM (1987), S. 536f. Auf diese Faktoren wird im 3. Kapitel eingegangen.

kann. Es ist auch durchaus denkbar, daß Kunden gar kein Interesse an einer Zuschreibung haben, da es ihnen egal ist, warum die Leistung nicht wie gewünscht geliefert wurde.

Aufgrund dieser Schwächen kann die Attributionstheorie als einziger Erklärungsansatz für Kundenzufriedenheit also nicht benutzt werden. Insbesondere die Unmöglichkeit, eine Erklärung für Kundenzufriedenheit im positiven Sinn zu liefern, läßt sie unzureichend erscheinen. Dennoch darf nicht übersehen werden, daß sie gerade bei negativen Erfahrungen, wie z. B. Wartezeiten, ein gelungener Ansatz ist, die emotionale und physische Kundenreaktion zu erklären. Daher wird die Theorie in dieser Arbeit, wie auch die Equity-Theorie, als komplementärer Erklärungsansatz genutzt werden.

2.2.3 Diskonfirmationstheorie

2.2.3.1 Herleitung

Die Diskonfirmationstheorie ist die in der Literatur am häufigsten verwendete Theorie zur Erklärung von Kundenzufriedenheit. Entsprechend ihrer Bedeutung wird ihr auch in dieser Arbeit die größte Beachtung geschenkt. Nach der Diskonfirmationstheorie richten Kunden vor dem Konsum Erwartungen an die Dienstleistung.⁴³ Während des Konsums nehmen Kunden die Leistung wahr und vergleichen sie nach dem Konsum mit ihren Erwartungen. Werden die Erwartungen durch die wahrgenommene Leistung bestätigt (= Konfirmation) bzw. übertroffen (= positive Diskonfirmation), so ist der Kunde zufrieden. Bei Nicht-Bestätigung (= negative Diskonfirmation) entsteht Unzufriedenheit. Kundenzufriedenheit wird nach dieser Theorie also durch die Differenz zwischen erwarteter und empfundener Leistung erklärt.

Zum besseren Verständnis sollen im folgenden drei Phasen innerhalb der Theorie unterschieden und danach analysiert werden. Der Schwerpunkt wird dabei auf der Erwartungsbildung liegen.⁴⁴

1. Bildung von Erwartungen (Aufstellung eines Vergleichsstandards)
2. Wahrnehmung der Leistung
3. (Dis-)Konfirmation der Erwartungen und emotionale Reaktion

⁴³ Vgl. u.a. OLIVER (1980), S. 460.

⁴⁴ HOMBURG/RUDOLPH ([1995], S. 37) sprechen von vier Phasen: (Dis-)Konfirmation von Erwartungen und Reaktion sind bei ihnen zwei Prozesse. Da der Vergleich und die emotionale Reaktion darauf fast zeitgleich stattfinden, werden diese hier zusammengefaßt und nur drei Phasen unterschieden.

2.2.3.1.1 Erwartungskonzepte

Grundsätzlich lassen sich zwei Erwartungskonzepte in der Konsumentenforschung unterscheiden: Zum einen können Erwartungen als **normativer Standard** verstanden werden, wonach Erwartungen das sind, was ein Dienstleister aus Sicht der Kunden anbieten sollte.⁴⁵ Bei dieser Sichtweise enthalten die Erwartungen alle Bedürfnisse und Wünsche der Kunden. Hier wird also ein Idealzustand der Dienstleistung entworfen, der den Einzelnen zufrieden stellen würde. Erwartungen gelten nach diesem Konzept auch als „so-sollte-es-sein“-Erwartungen. Zum anderen können Erwartungen als **vorhergesagter Standard** aufgefaßt werden. Vor der Nutzung einer Dienstleistung überlegen sich Kunden, wie der Service aussehen wird. Diese Erwartungen sind meist unabhängig von persönlichen Wünschen und Bedürfnissen der Kunden, in ihnen kommt lediglich zum Ausdruck, was aller Wahrscheinlichkeit nach passieren wird.⁴⁶ Erwartungen werden nach diesem Konzept auch als „so-wird-es-sein“-Erwartungen oder *predictive-standards* beschrieben.

In der Literatur ist häufig darauf hingewiesen worden, daß Erwartungen nach dem „**so-wird-es-sein**“-Konzept nur unzureichend als Standard für Kundenzufriedenheit dienen können, da nicht nur positive sondern auch negative Ereignisse prognostiziert werden.⁴⁷ Obwohl ein Kunde z. B. durch vorherige Konsumerlebnisse negative Ereignisse prognostiziert, kann er sich für eine Dienstleistung entscheiden. Kommt es zur Bestätigung von diesen negativen Erlebnissen, so ist nicht davon auszugehen, daß dies zu Zufriedenheit führen wird. Im Gegenteil: Die Bestätigung von negativen prognostizierten Ereignissen führt zwar beim Kunden zu dem befriedigten Gefühl, den Service richtig eingeschätzt zu haben, doch er wird dennoch unzufrieden sein, da es sich um negative Erlebnisse handelt.⁴⁸ Der *predictive-standard* ist auch deshalb als Referenzpunkt ungeeignet, weil er persönliche Wünsche und Bedürfnisse des Kunden außer acht läßt. Wie bereits erwähnt, stellt Kundenzufriedenheit jedoch ein subjektives Konstrukt dar, und somit ist es für den Kunden nicht relevant, was der Anbieter nach objektiven Kriterien liefert, sondern wie er die Leistung persönlich empfindet. Daher sollten auch bei den Erwartungen an die Leistung subjektive Faktoren eine Rolle spielen. Unter der Annahme von Erwartungen als *predictive-standard* würden

⁴⁵ Vgl. PARASURAMAN/ZEITHAML/BERRY (1994), S. 202.

⁴⁶ Vgl. OLIVER (1981), S. 33; WOODROFF/CADOTTE/JENKINS (1983), S. 296. Diese sprechen jedoch nicht von Erwartungen, sondern von erfahrungsbasierten Normen.

⁴⁷ Vgl. u. a. WOODROFF/CADOTTE/JENKINS (1983); CADOTTE/WOODROFF/JENKINS (1987).

⁴⁸ Unter Anwendung der Attributionstheorie würde die Unzufriedenheit noch verstärkt, da es sich wohl um einen häufig auftretendes Ereignis handelt.

zwei Kunden mit unterschiedlichen subjektiven Bedürfnissen, aber gleichen Erwartungen und gleichem empfundenen Service die gleiche Zufriedenheit empfinden.⁴⁹

Benutzt man den **normativen Standard** als Referenzpunkt, so ergibt sich Kundenzufriedenheit aus der Differenz zwischen wahrgenommener Leistung und Kundenwünschen. Der Vorteil dieses Konzeptes liegt in der Berücksichtigung des subjektiven Anspruchsniveaus des Kunden. Ein Kunde wird von einer Dienstleistung nur dann überzeugt sein, wenn sie seinen persönlichen Bedürfnissen und Wünschen genügt.⁵⁰ Allerdings wissen die meisten Kunden, daß ihre Wünsche und Bedürfnisse nicht immer hundertprozentig befriedigt werden können.⁵¹ Dies ist vor allem dann der Fall, wenn Kunden einen besonders außergewöhnlichen Wunsch haben (und dies auch wissen) oder wenn der Anbieter aufgrund externer Faktoren gar nicht in der Lage ist, die Wünsche zu erfüllen. Hier würden sich Kunden auch mit einem niedrigeren Serviceniveau zufrieden geben, das als **adäquater Service** bezeichnet werden kann. Die Spanne zwischen Wunscherwartungen und adäquaten Erwartungen wird als Indifferenzzone oder Toleranzzone bezeichnet.⁵² Darüber hinaus sind Kunden häufig nicht in der Lage, eine wahrgenommene Leistung genau zu beurteilen. Sie können lediglich bestimmen, wo sich die Leistung ungefähr auf der Skala zwischen zwei Extremwerten befindet. Daher bietet sich die Verwendung einer Toleranzzone als Vergleichsstandard schon aus Gründen der fehlenden Wahrnehmungsgenauigkeit an. Liegt die Leistung des Anbieters unterhalb des gewünschten Niveaus, aber noch innerhalb der Toleranzzone, werden Kunden nicht unzufrieden sein, lediglich bei Unterschreiten der Toleranzzone wird sich Unzufriedenheit einstellen.

Im folgenden sollen die Einflußfaktoren auf die Erwartungen bezüglich des gewünschten und des adäquaten Service dargestellt werden. Determinanten, die ausschließlich das **gewünschte Serviceniveau** beeinflussen, sind die persönlichen Bedürfnisse des Kunden. Diese ergeben sich zum einen aus einer besonderen Situation, beispielsweise Ansprüche an eine geringe Wartezeit, weil ein Termin drängt.⁵³ Zum andern sind solche allgemeinen physische, psychische und soziale Bedürfnisse relevant, die dauerhaften Charakter haben (z. B. ein von Natur aus ungeduldiger Kunde).

⁴⁹ Zwei Kunden haben ein Hotel mit Bar und Live-Musik gebucht. Legt man den *predictive-standard* zugrunde, so wären beide Kunden in gleichem Maße enttäuscht und unzufrieden, wenn das Hotel keine Bar hätte. Unterschiedliche Bedürfnisse und Trinkgewohnheiten unterstellt, wären sie realistischerweise auch unterschiedlich unzufrieden.

⁵⁰ Vgl. CADOTTE/WOODROFF/JENKINS (1987), S. 306.

⁵¹ Vgl. ZEITHAML/BERRY/PARASURAMAN (1993), S. 6.

⁵² Vgl. WOODROFF/CADOTTE/JENKINS (1983).

⁵³ Vgl. ZEITHAML/BERRY/PARASURAMAN (1993), S. 7.

Die Erwartungen bezüglich des **adäquaten Serviceniveaus** werden von den folgenden Faktoren beeinflusst:⁵⁴

- **Situative Faktoren**, die in Ausnahmefällen auftreten und alle Kunden einer Dienstleistung betreffen. In der Regel liegen die Ursachen für diese Ereignisse außerhalb der Kontrolle des Anbieters, weshalb die Kunden ihre Erwartungen an die adäquate Leistung senken und somit ihre Toleranzzone vergrößern – allerdings nur, wenn sich die Kunden der Existenz eines solchen außergewöhnlichen Ereignisses bewusst sind bzw. wenn sie darüber informiert sind. So können Passagiere beispielsweise während der Wintermonate eine niedrigere Erwartung an die Pünktlichkeit von Flügen haben, wenn sie wissen, daß in dieser Zeit wegen Nebels größere Sicherheitsabstände zwischen den Flugzeugen notwendig sind.
- Eine große Anzahl von **Alternativen** zu einem bestimmten Anbieter lassen die Erwartung an das adäquate Serviceniveau steigen, insbesondere dann, wenn der Kunde die Dienstleistung auch selber erbringen könnte.
- Je höher das **vorhergesagte Serviceniveau** ist – unabhängig von den Bedürfnissen – , desto höher sind auch die Erwartungen an den akzeptablen Service. Das vorhergesagte Serviceniveau schließlich wird beeinflusst durch externe und interne Quellen. Als **externe Quellen** gelten zum einen die expliziten und impliziten Serviceversprechen des Anbieters, und zum anderen die Mund-zu-Mund-Kommunikation durch vorherige Nutzer. Explizite Serviceversprechen werden vom Anbieter über die Qualität der Leistung gemacht (z. B. in der Werbung oder Aussagen der Angestellten).⁵⁵ Preise können als implizite Serviceversprechen ein Indiz für die zu erwartende Leistung sein, insbesondere dann, wenn es sich um eine Dienstleistung mit hoher Intangibilität handelt, bei der sonstige Hinweise zur Qualität vor der Inanspruchnahme verborgen bleiben. Da Konsumenten lernen, einen höheren Preis für hochwertige Produkte und Dienstleistungen zahlen zu müssen (was häufig durch die Anbieter suggeriert wird), setzen sie auch umgekehrt bei einem höheren Preise ein höheres Serviceniveau voraus.⁵⁶ Ebenso wie das Image eines prestigeträchtigen Markennamens die Kundenerwartungen steigen läßt, so tut das auch ein sehr professionell oder luxuriös ausgestattetes physisches Umfeld. Bei Mund-zu-Mund-Kommunikation führen positive Informationen von Dritten (Bekannte, „Experten“ wie z. B. Verbraucherorganisationen) zu höheren Erwartungen. Als **interne Quellen** sind die Erfahrungen der Kunden zu bezeichnen. Dies können Erfahrungen

⁵⁴ Vgl. ZEITHAML/BERRY/PARASURAMAN (1993), S. 7f.

⁵⁵ Vgl. GREWAL (1995), S. 228.

⁵⁶ Vgl. ZEITHAML (1988).

mit der gleichen Dienstleistung des Anbieters sein, aber auch Erfahrungen mit ähnlichen Dienstleistungen anderer Anbieter oder auch branchenfremden Anbietern. Je häufiger Kunden eine Leistung genutzt haben, desto genauer können sie vorhersagen, wie der Service beim nächsten mal sein wird bzw. wie hoch die Eintrittswahrscheinlichkeiten bestimmter Ereignisse sind.

In Abbildung 2.3 sind die Determinanten der Erwartungen an den gewünschten und akzeptablen Service noch einmal zusammenfassend dargestellt:

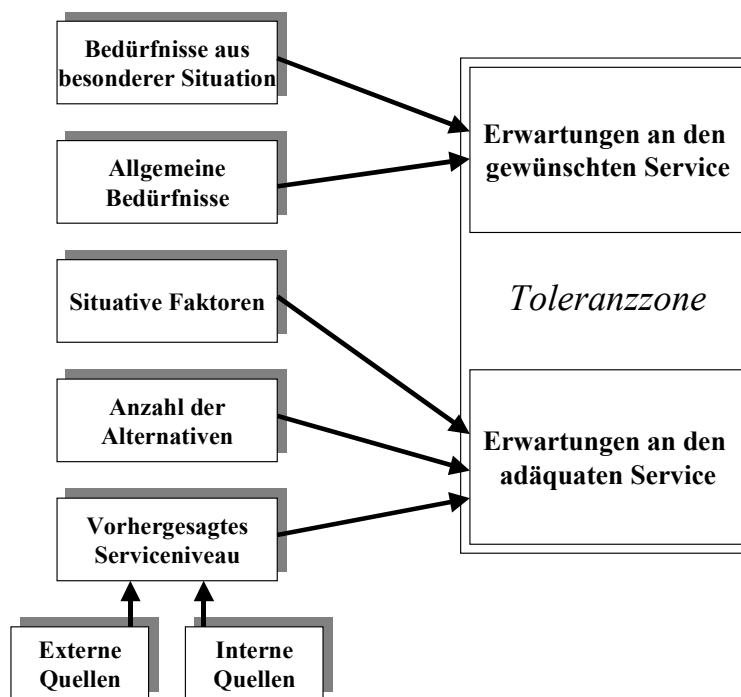


Abbildung 2.3: Einflußfaktoren auf die Erwartungen

Quelle: Eigene Darstellung

2.2.3.1.2 Wahrnehmung der Leistung

In diesem Abschnitt soll die Ist-Komponente näher erläutert werden, also die vom Anbieter gelieferte Leistung. Synonym für den Begriff „Leistung“ können hier auch „Qualität“ oder „Beschaffenheit einer Dienstleistung“ verwendet werden. In der Zufriedenheitsforschung kann die objektive von der subjektiven Leistung unterschieden werden.⁵⁷

Die **objektive Leistung** ist für alle Kunden gleich, da sie allgemein beobachtbar oder objektiv meßbar ist: Zum Beispiel das physische Umfeld, in dem eine Dienstleistung erstellt wird, oder die tatsächliche Dauer für die Leistungserstellung. Viele Elemente einer Dienstleistung sind aber nicht objektiv meßbar. Ob und wie ein Haarschnitt gelungen ist, kann objektiv nicht gesagt werden. Ähnlich kann der Service einer Fluggesellschaft kaum objektiv bewertet werden. Tangible Merkmale (z. B. Anzahl der Mahlzeiten an Bord, Auswahl der Zeitschriften, Sitzabstand) sind zwar objektiv meßbar, doch auf der anderen Seite machen Intangibilitäten (z. B. Geschmack des Essens, Anspruchsniveau der Zeitschriften, Höflichkeit des Personals) eine objektive Messung unmöglich. Daher ist neben der objektiven Leistung v. a. die **subjektiv wahrgenommene Leistung** bei der Kundenzufriedenheitsmessung relevant, insbesondere wenn die Dienstleistung durch eine hohe Intangibilität gekennzeichnet ist.⁵⁸ Die wahrgenommene Leistung kann für die gleiche gelieferte Dienstleistung bei verschiedenen Kunden aufgrund von Wahrnehmungseffekten variieren, worunter die unterschiedliche Urteilsfähigkeit, emotionale Zustände oder schlicht der unterschiedliche Geschmack von Kunden zu verstehen ist. So kann z. B. ein Service von einem Kunden als höflich empfunden werden und von einem anderen als aufdringlich. Da Kundenzufriedenheit einen emotionalen Zustand des einzelnen Kunden und nicht der Gesamtheit bedeutet, sollte als Maß für die Ist-Komponente die subjektiv empfundene Leistung verwendet werden und nicht die objektive Leistung.

2.2.3.1.3 (Dis-)Konfirmation der Erwartungen und emotionale Reaktion

(Dis-)Konfirmation ergibt sich aus dem Vergleich zwischen erwarteter und empfundener Leistung. **Positive Diskonfirmation** tritt ein, wenn die empfundene Leistung die erwartete übertrifft, **negative Diskonfirmation**, wenn die Leistung vom Kunden geringer eingeschätzt wird als erwartet. Entsprechen sich Leistung und Erwartungen, so ist von **Bestätigung** (= Konfirmation) der Erwartungen auszugehen.⁵⁹ Allgemein wird die Auffassung

⁵⁷ Vgl. HOMBURG/RUDOLPH (1995), S. 39.

⁵⁸ Vgl. CLOW/KURTZ/OZMENT (1998), S. 65.

⁵⁹ Vgl. CHURCHILL/SURPRENANT (1982), S. 492.

vertreten, daß positive Diskonfirmation zu Kundenzufriedenheit führt und negative Diskonfirmation zu Unzufriedenheit. Der Grad der (Un-)Zufriedenheit wird durch das Ausmaß der Diskonfirmation bestimmt. Nicht eindeutig geklärt ist, ob bloße Erfüllung von Erwartungen bereits zu Kundenzufriedenheit führt oder lediglich zu einem neutralen Gefühl.⁶⁰ Werden Erwartungen nach dem normativen Verständnis aufgefaßt, so ist jedoch davon auszugehen, daß ein bloßes Erfüllen der Kundenwünsche bereits zu Zufriedenheit führt, da nach diesem Verständnis der Idealzustand einer Leistung bei Erfüllung eingetreten ist. Liegt die empfundene Leistung näher am unteren Rand der Toleranzzone, so kann eher ein neutraler Zustand unterstellt werden.

Zu klären bleibt noch, ob zwischen Diskonfirmation von Erwartungen und Kundenzufriedenheit ein proportionaler Zusammenhang unterstellt werden kann oder dieser nach anderen Gesetzmäßigkeiten verläuft. Zur Beantwortung dieser Frage ist es sinnvoll, auf die **Zwei-Faktoren-Theorie** von HERZBERG aus der Arbeitszufriedenheit zurückzugreifen.⁶¹ HERZBERG geht davon aus, daß Zufriedenheit und Unzufriedenheit zwei unterschiedliche Faktoren zugrunde liegen.⁶² Er nennt diese Faktoren **Hygiene-Faktoren** (*Satisfier* oder Präventiv-Faktoren) und **Motivator-Faktoren** (*Dissatisfier*). Unter **Hygiene-Faktoren** können Grundbedürfnisse von Personen verstanden werden (z. B. Sicherheit, Sauberkeit), die unangenehme Situationen verhindern sollen. Eine Übererfüllung der Hygiene-Faktoren ist aufgrund ihrer Definition als Präventiv-Faktoren nicht möglich. Eine Bestätigung führt nicht zu Zufriedenheit „[because] they do not possess the characteristics necessary for giving an individual a sense of growth“, sondern kann lediglich Unzufriedenheit verhindern.⁶³ Werden Hygiene-Faktoren nicht erfüllt, so stellt sich überproportional große Unzufriedenheit ein, da eine Prävention nicht stattgefunden hat. Unter **Motivator-Faktoren** versteht HERZBERG solche Faktoren, die persönliches Wachstum bzw. Selbstverwirklichung bewirken.⁶⁴ Diese Faktoren erhalten nicht nur den Status quo, sondern führen zu einer Situationsverbesserung. Eine Bestätigung bzw. Übererfüllung der Motivator-Faktoren führt zu Zufriedenheit, da hierdurch eine materielle Verbesserung bzw. eine

⁶⁰ CHURCHILL/SURPRENANT (1982) sprechen nur von Unzufriedenheit bei negativer Diskonfirmation und von Zufriedenheit in allen anderen Fällen also auch bei Bestätigung der Erwartungen. WOODRUFF ET AL. (1983) gehen gar nicht auf Bestätigung der Erwartungen ein, da Kunden i. d. R. nicht in der Lage sind, die empfundene Leistung punktgenau einzustufen. OLIVER/DESARBO (1988) und EVERELLES/LEAVITT (1992) gehen hingegen davon aus, daß die Bestätigungen der Erwartungen von Kunden als neutral empfunden wird.

⁶¹ Vgl. HERZBERG/MAUSNER/SNYDERMAN (1959); HERZBERG (1971).

⁶² HERZBERG hat seine Theorie für den Bereich der Arbeits(un)zufriedenheit entwickelt. Es wird aber davon ausgegangen, daß durch sie auch (Un)Zufriedenheit in anderen Bereichen erklärt werden kann (vgl. HOMBURG/RUDOLPH [1995], S. 41).

⁶³ HERZBERG (1971), S. 78. Er geht damit – bewußt oder unbewußt – von dem Diskonfirmationsparadigma zur Erklärung von Zufriedenheit aus.

⁶⁴ Vgl. HERZBERG (1971), S. 75.

Selbstbestätigung erfolgt. Eine Nicht-Bestätigung der Motivator-Faktoren führt nicht zu Unzufriedenheit, sondern läßt lediglich das Gefühl der Zufriedenheit nicht entstehen.

HERZBERGS Theorie zur Arbeitszufriedenheit ist in der Konsumentenforschung häufig angewendet und erweitert worden.⁶⁵ Während HERZBERG von einer **Zwei-Faktoren-Theorie** ausgeht, erweitern BAILOM/HINTERHUBER/MATZLER/SAUERWEIN diese um einen **dritten Faktor**.⁶⁶ Die Faktoren sind im einzelnen:

- **Basisanforderungen**, deren Bestätigung lediglich Unzufriedenheit verhindert. Basisanforderungen sind Muß-Kriterien, deren Erfüllung vom Kunden implizit vorausgesetzt wird und deren Nicht-Erfüllung extreme Unzufriedenheit hervorruft. Die Bestätigung von Basisanforderungen wird in den meisten Fällen von den Kunden nicht zur Kenntnis genommen.
- **Begeisterungsanforderungen**, deren Bestätigung zu extremer Zufriedenheit führt und Kunden im positiven Sinn überrascht. Die Nicht-Erfüllung hingegen führt nicht zu Unzufriedenheit, da diese Komponenten nicht erwartet wurden.⁶⁷
- **Leistungsanforderungen**, deren positive Diskonfirmation zu Kundenzufriedenheit führt, die negative Diskonfirmation zu Unzufriedenheit. Hierunter können alle Merkmale oder Eigenschaften eines Produktes oder Dienstleistungen gefaßt werden, die von Kunden ausdrücklich verlangt, aber nicht implizit vorausgesetzt werden.

Den Zusammenhang zwischen Basis-, Begeisterungs- und Leistungsanforderungen und deren Einfluß auf die Kundenzufriedenheit verdeutlicht Abbildung 2.4:

⁶⁵ Vgl. u. a. BAILOM/HINTERHUBER/MATZLER/SAUERWEIN (1996); CADOTTE/TURGEON (1988); JOHNSTON/LYTH (1991).

⁶⁶ Vgl. BAILOM/HINTERHUBER/MATZLER/SAUERWEIN (1996). Sie beziehen sich dabei auf KANO (1984).

⁶⁷ CADOTTE/TURGEON ([1988], S. 78) führen z. B. besonders pompöse und aufwendig gestaltete Hotellobbies oder große Portionen in Restaurants als Bestätigung von Begeisterungsanforderungen an. CADOTTE/TURGEON gehen bei der Einteilung der Anforderungen noch einen Schritt weiter und unterscheiden neben Basis-, Begeisterungs- und Leistungsanforderungen auch noch neutrale Anforderungen (*neutrals*). Deren Erfüllung hat jedoch keinerlei Einfluß auf die Bildung von Kundenzufriedenheit, da sie weder von den Kunden gewünscht oder implizit vorausgesetzt werden, noch deren Bestätigung wahrgenommen wird.

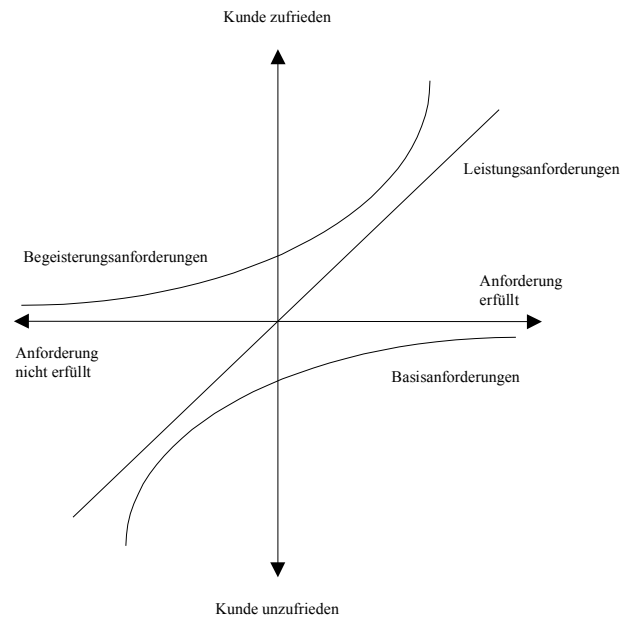


Abbildung 2.4: Basis-, Begeisterungs- und Leistungsanforderungen
 Quelle: BAILOM ET AL. (1996), S. 118.

Aus Abbildung 2.4 wird deutlich, daß die Stärke der Kundenzufriedenheit nicht nur vom Ausmaß der Diskonfirmation abhängt, sondern auch von der betrachteten Eigenschaft einer Dienstleistung. Unterstellt man das Drei-Faktoren-Modell von BAILOM ET AL., so kann es zu einem logarithmischen (Basisanforderungen), linearen (Leistungsanforderung) oder exponentiellen (Begeisterungsanforderungen) Anstieg der (Un-)Zufriedenheit kommen.

2.2.3.2 Kundenzufriedenheit nach der Diskonfirmationstheorie

Nach dem Diskonfirmationsparadigma ist Kundenzufriedenheit eine emotionale Reaktion auf einen Vergleichsprozess zwischen Soll- und Ist-Leistung. Hieraus ergibt sich folgende Definition:

*[Consumer Satisfaction is] the consumer's response to the evaluation of the perceived discrepancy between prior expectations (or some other norm of performance) and the actual performance of the product as perceived after its consumption.*⁶⁸

Eine ähnliche Sichtweise vertritt RUNOW,⁶⁹ der Zufriedenheit allgemein als einen Gefühlszustand des Nervensystems bezeichnet, „der sich auf Reizobjekte bezieht und durch einen bewertenden Vergleich [...] mit den Anspruchsniveaus dieser Objekte zustande kommt.“ In bezug auf Austauschbeziehungen definieren KAAS/RUNOW⁷⁰ Zufriedenheit als das Ergeb-

⁶⁸ TSE/WILTON (1988), S. 204.

⁶⁹ Vgl. RUNOW (1982), S. 82.

⁷⁰ Vgl. KAAS/RUNOW (1987), S. 81.

nis eines psychischen Soll-Ist-Vergleichs über Konsumerlebnisse. Es kann also bei allen Begriffsbestimmungen festgestellt werden, daß sich Kundenzufriedenheit aus einem Vergleichsprozeß ergibt.

2.2.3.3 Kritik

- Ein konzeptionelles Problem der Diskonfirmationstheorie besteht darin, daß stets ein **Vergleichsstandard** herangezogen werden muß, an dem die empfundene Leistung gemessen werden kann. Kunden müssen schon vor dem Konsum Erwartungen an eine bestimmte Eigenschaft einer Dienstleistung haben. Daher können insbesondere solche Situationen durch den Ansatz nicht erklärt werden, in denen Kunden mit bestimmten Eigenschaften unzufrieden sind, obwohl sie sich dieser vorher nicht bewußt waren.⁷¹
- Kundenzufriedenheit als das Ergebnis eines Vergleichs zweier Komponenten ist **schwer interpretierbar**. Zufriedenheit kann durch niedrige Erwartungen, durch als positiv empfundene Leistung oder durch eine Kombination von beiden hervorgerufen werden. Deshalb sollte bei der Messung von Kundenzufriedenheit stets eine Kenntnis über beide Teilkonstrukte vorhanden sein.⁷²
- JOHNSON/ANDERSON/FORNELL kritisieren am Diskonfirmationsmodell,⁷³ daß eine **Interaktion** zwischen Erwartung und empfundener Leistung existiert. Insbesondere bei sich wiederholenden Dienstleistungen lernen Konsumenten, welche Leistung sie aller Wahrscheinlichkeit nach empfangen werden, und werden ihre Erwartungen an dieser Leistung ausrichten. Insofern sind Erwartungen als Vergleichsstandard unbrauchbar. Einige Autoren sind daher der Meinung, daß lediglich die empfundene Leistung, nicht aber die Erwartungen einen Einfluß auf Kundenzufriedenheit haben.⁷⁴ Diese Kritik ist aber nur dann zutreffend, wenn von Erwartungen als *predictive-standard* ausgegangen wird. Werden Erwartungen als normativer Standard aufgefaßt, ist nicht einzusehen, warum die empfundene Leistung das Wunschniveau einer Leistung beeinflussen soll.
- In der Diskonfirmationstheorie bleiben Gerechtigkeitsempfindungen der Kunden nach der Equity-Theorie unberücksichtigt. So sind Situationen vorstellbar, in denen ein Kunde nach der Diskonfirmationstheorie unzufrieden sein könnte (wegen negativer Erwartungsdiskonfirmation) und er sich noch zusätzlich ungerecht behandelt fühlt (z. B. gegenüber anderen Kunden). Ebenso bleiben Zuschreibungen von Kausalitäten

⁷¹ Vgl. HOMBURG/RUDOLPH (1995), S. 37.

⁷² Vgl. KAAS/RUNOW (1987), S. 83.

⁷³ Vgl. JOHNSON/ANDERSON/FORNELL (1995), S. 700.

⁷⁴ Vgl. z. B. CHURCHILL/SURPRENANT (1982); TSE/WILTON (1988).

nach der Attributionstheorie unberücksichtigt, die insbesondere bei negativer Diskonfirmation das Ausmaß der Unzufriedenheit beeinflussen.

Die Kritik an der Diskonfirmationstheorie ist jedoch nicht so schwerwiegend, daß sie als Ansatz zur Erklärung von Kundenzufriedenheit abgelehnt werden müßte. Allerdings stellt die Einfügung der beiden zuvor dargestellten Theorien eine sinnvolle Erweiterung der Diskonfirmationstheorie dar, mit deren Hilfe die Entstehung von Kundenzufriedenheit umfassender erklärt werden kann.

2.2.4 Zusammenfassendes Modell der Kundenzufriedenheit

In diesem Abschnitt werden die drei Theorien zur Erklärung der Kundenzufriedenheit zu einem Modell zusammengeführt, wobei insbesondere die Kritikpunkte an den einzelnen Theorien Berücksichtigung finden. Durch Einbeziehung der Equity- und der Attributionstheorie in die Diskonfirmationstheorie kann vermieden werden, daß sich die emotionale Reaktion auf ein Konsumerlebnis allein aus der positiven oder negativen Diskonfirmation ergibt.⁷⁵

Kundenzufriedenheit aus **positiver Diskonfirmation** wird verstärkt, je gerechter Kunden das **Input/Output-Verhältnis** gegenüber dem Anbieter, anderen Kunden oder anderen Anbietern empfinden. Dieser verstärkende Effekt auf die Kundenzufriedenheit kann jedoch nur dann eintreten, wenn Kunden tatsächlich auch in der Lage sind, Gerechtigkeitsurteile zu fällen, d. h. die eigene Input/Output-Relation und die der anderen Marktteilnehmer leicht ersichtlich ist. Da bei der Kritik an der Equity-Theorie festgestellt wurde, daß sie nur für Vergleiche mit anderen Kunden anwendbar ist, kann Zufriedenheit lediglich durch ein faires Input/Output-Verhältnis im Vergleich zu diesen verstärkt bzw. durch ein unfaires gesenkt werden. Ein ähnlicher Zusammenhang kann bei Unzufriedenheit durch negative Erwartungsdiskonfirmation unterstellt werden.

Kausalattributionen werden von Kunden nur bei außergewöhnlichen und unerwarteten Ergebnissen durchgeführt, insbesondere bei negativen Abweichungen von Erwartungen. Daher kann angenommen werden, daß Kausalattributionen nur einen geringen Einfluß auf die Bildung von Kundenzufriedenheit bei positiver Erwartungsdiskonfirmation haben. Bei negativer Diskonfirmation haben Kausalattributionen jedoch einen verstärkenden Effekt auf die Unzufriedenheit:

⁷⁵ Vgl. MATZLER (1997), S. 155ff.

*That is, before a customer determines his or her level of dis/satisfaction, he or she will diagnose the causes of disconfirmation and, depending on the perceived nature of the causes, the level of dis/satisfaction [...]*⁷⁶

Unzufriedenheit wird demnach verstärkt, wenn die negative Diskonfirmation auf eine externe Ursache zurückzuführen ist (*Locus*), wenn es sich um einen häufig wiederkehrenden Grund für die Diskonfirmation handelt (Stabilität) und/oder wenn das Ereignis vom Anbieter kontrollierbar gewesen ist (Kontrolle). Unzufriedenheit kann durch Kausalattributionen aber auch verringert werden, bei entgegengesetzten Ursachen.

Es kann also festgehalten werden, daß Gerechtigkeitsurteile nach der Equity-Theorie und Kausalattributionen nach der Attributionstheorie komplementär zur Diskonfirmationstheorie besonders **Kundenunzufriedenheit** erklären können. Das Zusammenfassende Modell der Kundenzufriedenheit ist in Abbildung 2.5 noch einmal dargestellt.

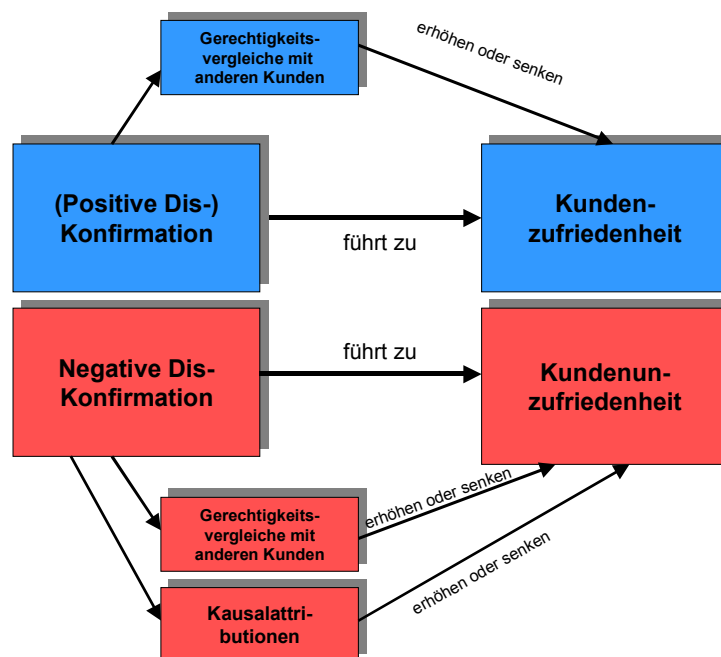


Abbildung 2.5: Zusammenfassendes Modell der Kundenzufriedenheit

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an BITNER (1990), S. 71; MATZLER (1997), S. 158

⁷⁶ BITNER (1990), S. 71.

2.3 Abgrenzung der Kundenzufriedenheit von anderen Begriffen

Besonderes Merkmal der Zufriedenheit ist das punktuelle Auftreten, also die Situationsgebundenheit und die damit verbundene kurze Erscheinungsdauer.

Das kurzfristige Auftreten von Kundenzufriedenheit als positiven oder negativen emotionalen Zustand erklärt MATZLER mit Hilfe der **Opponent-Process-Theorie** von SOLOMON/CORBIT.⁷⁷ Danach gewöhnt sich ein Körper an einen bestimmten Reiz, der das Gleichgewicht in eine positive oder negative Richtung stört. Nach einer gewissen Dauer wird der Reiz nicht mehr so intensiv wahrgenommen, wie zu Beginn der Störung. Im Körper findet also ein Gewöhnungsprozeß statt, der den positiven oder negativen Zustand auf ein neutrales Niveau zurückbringt. Auch lösen wiederholte gleich große Reize immer kleiner werdende positive oder negative Störungen aus, da auch hier gewissermaßen Lerneffekte eintreten. Auf die Bildung von Kundenzufriedenheit übertragen bedeutet dies, daß eine positive oder negative Erwartungsdiskonfirmation zunächst Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit bei Kunden auslöst. Nach der *Opponent-Process*-Theorie wird das emotionale Gleichgewicht nach einer gewissen Dauer wieder hergestellt, da sich Konsumenten an den (un)zufriedenen Zustand gewöhnt haben. Kundenzufriedenheit tritt demnach im stärksten Ausmaß direkt nach dem Konsumerlebnis auf und verringert sich über die Zeit. In diesem Zusammenhang soll kurz auf die Abgrenzung zu zwei ähnlichen Begriffen – **Einstellungen** und **Dienstleistungsqualität** – eingegangen werden.⁷⁸

Durch ihr kurzfristiges Auftreten kann Kundenzufriedenheit von den eher langfristigen **Einstellungen** abgegrenzt werden.⁷⁹ Einstellungen sind beständig und unabhängig von konkreten Konsumerlebnissen. Damit stellen Einstellungen relativ dauerhafte Bewertungen einer Marktleistung dar, „die einerseits zwar die erlebten (Un-)Zufriedenheiten mit einzelnen Konsumakten widerspiegeln, andererseits aber frei sind von deren aktuellen, zufälligen Schwankungen.“⁸⁰ Ein weiterer zentraler Unterschied zwischen beiden Begriffen liegt darin, daß für die Messung und Entstehung von Kundenzufriedenheit ein tatsächlicher Konsum stattgefunden haben muß, Einstellungen gegenüber Produkten, Dienstleistungen oder Anbietern jedoch auch unabhängig von deren Inanspruchnahme geformt werden.

⁷⁷ Vgl. SOLOMON/CORBIT (1973).

⁷⁸ Für eine ausführliche Unterscheidung zwischen Kundenzufriedenheit und Einstellungen vgl. KAAS/RUNOW (1987), S. 80ff; für eine ausführliche Abgrenzung von Kundenzufriedenheit und Dienstleistungsqualität vgl. NADER (1995), S. 19ff.

⁷⁹ Vgl. KAAS/RUNOW (1987), S. 85; HOCH (2000), S. 11.

⁸⁰ KAAS/RUNOW (1987), S. 85. Für eine ausführliche Diskussion, was als Kontrollgröße für das Marketing besser geeignet ist, vgl. ebenfalls KAAS/RUNOW. Zur Definition von Einstellungen vgl. auch OSKAMP (1977).

Dienstleistungsqualität und Kundenzufriedenheit werden in der Konsumentenforschung häufig synonym verwendet, da sich Unternehmen von beiden einen positiven Geschäftsverlauf versprechen. In der wissenschaftlichen Literatur gibt es jedoch auch Bestrebungen, beide strikt voneinander zu trennen.⁸¹ Allgemein kann Dienstleistungsqualität als individuelle Einstellung gegenüber einer Leistung angesehen werden.⁸² Für die Abgrenzung von Kundenzufriedenheit gelten folgende Kriterien:

- Ähnlich wie bei Einstellungen kann Qualität auch ohne Konsumerlebnis empfunden werden, d. h. eine Person kann sich durch Mund-zu-Mund-Kommunikation, Werbung oder Beobachtung ein Urteil über die Qualität einer Leistung bilden. Für das Entstehen von Kundenzufriedenheit ist jedoch ein konkretes Konsumerlebnis zwingend.
- Kundenzufriedenheit ist vom Preis der Leistung abhängig, da dieser die Erwartungshaltung mit beeinflusst. Qualität hingegen kann, und wird in der Regel unabhängig und ohne Kenntnis des Preises festgestellt.
- Zuweilen wird die Meinung vertreten, Kundenzufriedenheit könne nur in Verbindung mit einem einzelnen Käuferlebnis entstehen, Dienstleistungsqualität sei dahingegen ein globaleres, sich aus mehreren Konsumerlebnissen zusammengesetztes Urteil.⁸³

Trotz dieser konzeptuellen Unterschiede gibt es auch Autoren, die keinen Wert auf eine strikte Trennung der Begriffe legen bzw. eine Trennung ablehnen. Dieser Standpunkt ist insbesondere deshalb zu vertreten, weil es für die Bestimmung des Unternehmenserfolges schwierig nachzuvollziehen ist, ob dieser durch Kundenzufriedenheit oder durch Dienstleistungsqualität entstanden ist bzw. verbessert werden kann:

*Thus, conceptually and empirically there does not seem to be strong evidence that satisfaction and service quality are distinct, and from a managerial perspective it simply may not matter.*⁸⁴

Im Rahmen dieser Arbeit wird Kundenzufriedenheit als **emotionale Reaktion auf ein Konsumerlebnis** gekennzeichnet, wobei sich das Konsumerlebnis aus einer Vielzahl von Einzelerfahrungen (Dienstleistungseigenschaften, Kundenkontaktpunkte) zusammensetzt. Langfristig kann sich aus Kundenzufriedenheit eine individuelle Einstellung gegenüber einer Leistung ergeben, die auch als deren Qualität bezeichnet werden kann. Das Entstehen von Kundenzufriedenheit ist jedoch keine Voraussetzung für die Bildung von Einstellungen und Dienstleistungsqualität.

⁸¹ Vgl. u.a. ANDERSON/FORNELL/LEHMANN (1994), S. 53ff; CRONIN/TAYLOR (1992), S. 55ff; BITNER (1990), S. 70.

⁸² Vgl. BITNER (1990), S. 70.

⁸³ Vgl. NADER (1995), S. 22.

⁸⁴ SPRENG/SINGH (1993), S. 5.

3 Bestimmung von Kunden(un)zufriedenheit mit Wartezeiten

Im folgenden wird auf die „Pünktlichkeit des Services“ als ein bestimmtes Merkmal zur Bestimmung von Kundenzufriedenheit eingegangen. Es soll geklärt werden, warum speziell bei Dienstleistungen Verzögerungen eine herausragende Bedeutung zukommt. Dabei wird auf die im vorangegangenen Kapitel vorgestellten Merkmale von Dienstleistungen zurückgegriffen. Den Hauptteil dieses Kapitels bildet die Untersuchung der Einflußfaktoren auf die Kundenunzufriedenheit mit Wartezeiten. Die Einflußfaktoren werden zum Abschluß des Kapitels in einem selbst entworfenen Modell zur Erklärung der Unzufriedenheit durch Wartezeiten zusammengeführt.

3.1 Bedeutung von Wartezeiten für die Kunden(un)zufriedenheit mit Dienstleistungen

3.1.1 Arten von Wartezeiten

Wartezeiten entstehen im allgemeinen immer dann, wenn sich zwischen dem Aufkommen eines Bedürfnisses und seiner Befriedigung eine Verzögerung ergibt.¹ Warten stellt somit einen unfreiwilligen Akt dar, bei dem der Wartende zusätzlich Zeit aufwenden muß, um das von ihm angestrebte Ziel zu erreichen.

Grundsätzlich lassen sich zwei Arten von Wartezeiten unterscheiden: Wartezeiten, bei denen sich der Wartende **physisch an einem bestimmten Ort** aufhalten muß, und Wartezeiten, bei denen der Wartende **nicht an einen Ort** gebunden ist. Unter der zweiten Art sind Wartezeiten zu verstehen, bei denen sich Menschen langfristig vom Warteort – wenn ein solcher existiert – entfernen können (z. B. Warten auf die große Liebe, auf Weihnachten, auf die Rückgabe einer Klausur). Solche Wartezeiten sind zwar lästig, bieten den Menschen aber genug Gelegenheit, andere Dinge zu tun.

SCHWARTZ beschreibt Warten bei Dienstleistungen als das Resultat eines Wettbewerbsprozesses:² Kunden bringen ihre Ressourcen (Zeit/sich selbst) ein, um für den Zugang zu einem Service zu „kämpfen“. TAYLOR definiert Wartezeiten als den Zeitraum, der zwischen dem Zeitpunkt entsteht, wann ein Kunde bereit ist, einen Service zu empfangen und dem, wann er ihn tatsächlich empfängt. Aufgrund des Prozeßcharakters von Dienstleistungen

¹ Vgl. FRAISSE (1985), S. 203.

² Vgl. SCHWARTZ (1975), S. 5.

können Wartezeiten danach kategorisiert werden, in welcher Phase sie auftreten. So erleben Kunden vor, während und nach einer Dienstleistung Wartezeiten, die entsprechend als **Pre-, In- und Post-Process-Wartezeiten** bezeichnet werden.³

*Consumers view most service encounters in terms of a sequence of events that unfolds. For example, people often think of a visit to a restaurant in terms of three temporally distinct phases: the arrival at the restaurant and the ordering and consumption of a cocktail; the ordering and consumption of the meal; and, finally the payment of the bill and departure.*⁴

Eine solche Dreiteilung läßt sich auch problemlos auf andere Dienstleistungen übertragen, da sie nicht nur aus der eigentlichen Leistung sondern sehr häufig aus Phasen der Vor- bzw. Nachbereitung bestehen. Aufgrund der Häufigkeit der *Pre-Process*-Wartezeiten ist es sinnvoll, diese weiter zu unterteilen in: *Pre-Schedule* Wartezeiten, Verzögerungen (*Post-Schedule* Wartezeiten) und Schlangenbildung.⁵ **Pre-Schedule**-Wartezeiten entstehen, wenn Kunden zu früh zu einem vereinbarten Termin erscheinen, wie z. B. Passagiere, die vor der angegebenen Zeit am Flugsteig ankommen. **Verzögerungen** treten auf, wenn der Dienstleister einen vereinbarten Termin nicht einhält, so z. B. wenn ein Flugzeug nicht zum angegebenen Zeitpunkt abfliegt. Während bei *Pre-Schedule* Wartezeiten die Verantwortlichkeit für die Wartezeit beim Kunden selbst liegt bzw. sie in dem Prozeß eingeplant ist, ist bei *Post-Schedule* Wartezeiten der Kunde nicht schuldig. **Warteschlangen (Queue Waits)** entstehen immer dann, wenn mehr Kunden einen Service beanspruchen, als tatsächlich bedient werden können. Sie sind dann der Ausdruck eines Kapazitätsengpasses beim Anbieter, d. h. die Überschußnachfrage wird nicht preislich abgebaut, sondern über die Zeit.⁶

Ein weiterer Grund für das Entstehen von Wartezeiten kann in einem dem Anbieter eigenen Hang zur **Machtdemonstration** liegen.⁷ Eine Person warten zu lassen, bedeutet Macht über sie zu haben und sie die Abhängigkeit spüren zu lassen. Da diese Art von Wartezeiten vom Anbieter mit Absicht herbeigeführt wird, soll in der vorliegenden Arbeit hierauf nicht eingegangen werden.

³ Vgl. TAYLOR (1994), S. 56f.

⁴ DUBÉ/SCHMITT/LECLERC (1991), S. 810.

⁵ Vgl. TAYLOR (1994), S. 57.

⁶ Dabei muß die Warteschlange nicht immer als solche sichtbar sein, wie z. B. im Wartezimmer einer Arztpraxis, in der keine Termine vergeben wurden. Warteschlangen treten in der Regel am häufigsten in der *Pre-Process*-Phase auf, doch sind sie auch in der *In-* bzw. *Post-Process*-Phase einer Dienstleistung möglich (z. B. bei der Paßkontrolle nach Ankunft auf einem Flughafen). Der Kapazitätsengpaß bei Warteschlangen muß nicht zwingend die Folge der organisatorischen Unfähigkeit des Anbieters sein, sondern kann aus ökonomischen Gründen vom Anbieter in Kauf genommen werden.

⁷ Vgl. SCHWARTZ (1975), S. 21ff.

3.1.2 Besonderheiten von Wartezeiten bei Dienstleistungen

Für diesen Abschnitt wird auf die im vorangegangenen Kapitel herausgearbeiteten allgemeinen Besonderheiten von Dienstleistungen zurückgegriffen:

- a) Der **externe Faktor** kann entweder der Kunde selbst oder ein von ihm benötigtes Objekt sein (vgl. Tabelle 2.1). Bei Einbringung eines Objektes haben Kunden die Möglichkeit, sich vom Ort des Wartens zu entfernen (z. B. Verlassen der Kfz-Werkstatt während der Reparatur). Daher werden in dieser Arbeit nur Wartezeiten bei Dienstleistungen berücksichtigt, bei denen der Kunde selbst der externe Faktor ist. Bei einer solchen Dienstleistung müssen Kunden mit dem Anbieter an einem Ort zusammenkommen. Treten Verzögerungen im Dienstleistungsprozeß auf, so ist der Kunde gezwungen zu warten, und zwar dort, wo die Dienstleistung verrichtet werden soll. Da die Dienstleistung am Kunden vollzogen wird, ist es für ihn in der Regel außerdem unmöglich, die Wartezeit auf andere Personen zu übertragen.⁸

Die Problematik von Wartezeiten in Verbindung mit dem Uno-Actu-Prinzip von Dienstleistungen stellen DUBÉ/SCHMITT/LECLERC treffend dar:

*Delays become particularly critical when they occur during service transactions. Services typically extend over time, and many of them are produced, delivered, and consumed during a single encounter between a customer and a service provider, thus increasing the probability of delays during the service delivery.*⁹

Da Konsum und Produktion bei Dienstleistung gleichzeitig auftreten, müssen also Kunden nicht nur persönlich warten. Wartezeiten können auch häufiger auftreten, da die Dienstleistung nur dann vollzogen werden kann, wenn Kunden und Anbieter nicht nur räumlich, sondern auch zeitlich zusammenkommen. Dienstleistung erstrecken sich nach der prozeßorientierten Sichtweise über einen bestimmten Zeitraum, d. h. sie sind als eine Aneinanderkettung von mehreren Kontaktpunkten zwischen Kunde und Anbieter anzusehen. Durch Wartezeiten wird der Zeitraum der Leistungserstellung künstlich verlängert. „Therefore delays undermine the efficiency with which these systems conduct their business.“¹⁰

- b) Die zweite Besonderheit von Dienstleistungen, die **Immaterialität**, führt zu einem besonders häufigen Auftreten von Wartezeiten durch Kapazitätsengpässe im Erstel-

⁸ HAYNES ([1990], S. 21) erwähnt in diesem Zusammenhang, daß sogar Firmen existieren, die nicht nur für ihre Kunden Besorgungen einholen, sondern auch für sie in der Schlange stehen, eine Praxis die im ehemaligen Ostblock durchaus üblich war.

⁹ DUBÉ/SCHMITT/LECLERC (1991), S. 810.

¹⁰ DUBÉ-RIOUX/SCHMITT/LECLERC (1989), S. 59.

lungsprozeß. Aufgrund ihrer Immaterialität sind sie nicht lager- bzw. transportfähig und können somit auch nicht auf Vorrat produziert werden. Unter der Annahme, daß die Kapazität nur langfristig veränderbar ist, können bei Inanspruchnahme von Dienstleistungen eher Engpässe entstehen als beim Kauf von Sachgütern.¹¹ Letztere können, aufgrund ihres materiellen Charakters, nicht nur auf Vorrat produziert werden, sondern auch bei räumlich bedingten Schwankungen von A nach B transportiert werden.

Unlike consumer goods, many of which are produced in remote factories and stored in warehouses before they are delivered for sale, services cannot be inventoried. [Therefore] the study of waiting and delays is relevant, in particular, to services marketing.¹²

Es kann also festgehalten werden, daß Wartezeiten bei Dienstleistungen aufgrund der Einbeziehung des **externen Faktors** und der **Immaterialität** nicht nur verstärkt wahrgenommen werden, sondern daß sie auch häufiger auftreten können als bei dem Erwerb von Sachleistungen.

3.1.3 Wartezeiten als ein Einflußfaktor auf die Kundenzufriedenheit

Kundenzufriedenheit mit einer Dienstleistung wird als ein **multidimensionales Konstrukt** aufgefaßt.¹³ Es setzt sich aus der Zufriedenheit mit einer Vielzahl von Merkmalen oder Kundenkontaktpunkten zusammen. Zur Verdeutlichung dieses Zusammenhangs ist es ratsam, eine Hierarchie der Konsumentenzufriedenheit zu entwerfen. So unterscheiden MEFFERT/BRUHN zwischen Zufriedenheit mit einem Unternehmen, einem Dienstleistungsbereich des Unternehmens, einer bestimmten Dienstleistung und einer Serviceeigenschaft.¹⁴ Abbildung 3.1 stellt diese Hierarchieebenen zum Beispiel für ein Luftverkehrsunternehmen dar.

¹¹ Kurzfristig kann die Kapazität nur bis zu bestimmten Grenzen ausgedehnt werden. So können nicht besetzte Schalter nur so lange vom Anbieter geöffnet werden, wie freie Schalter und Personal vorhanden sind.

¹² DUBÉ-RIOUX/SCHMITT/LECLERC (1989), S. 59.

¹³ Vgl. CADOTTE/WOODROFF/JENKINS (1987), S. 313.

¹⁴ Vgl. MEFFERT/BRUHN (1981), S. 598.

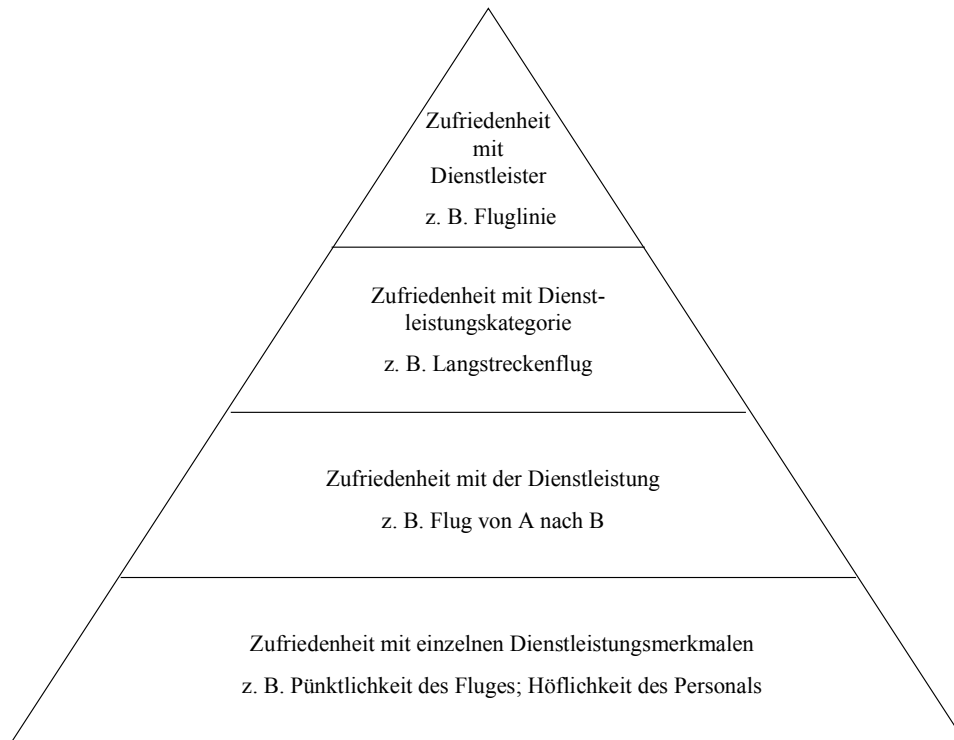


Abbildung 3.1: Hierarchie der Kundenzufriedenheit
Quelle: In Anlehnung an MEFFERT/BRUHN (1981), S. 598.

Aus einer solchen hierarchischen Darstellung wird der multiattributive Charakter von Dienstleistungen deutlich: die „Zufriedenheit mit einer Ebene“ ergibt sich jeweils aus der Zufriedenheit mit der Vielzahl der Eigenschaften der untergeordneten Ebene. Da somit die unterste Hierarchieebene alle über ihr liegenden Ebenen beeinflusst, sollte der Zufriedenheit mit den einzelnen Dienstleistungsmerkmalen bzw. Kontaktpunkten die größte Aufmerksamkeit geschenkt werden.

Eine ähnliche Sichtweise der Kundenzufriedenheit vertreten JOHNSTON/LYTH.¹⁵ Sie glauben, daß sich Kundenzufriedenheit aus der Kombination mehrerer Faktoren zusammensetzt, von denen einige relativ wichtiger sind als andere:

$$KZ = \sum_{i=1}^n w_i * F_i$$

mit:
 KZ = Kundenzufriedenheit
 w_i = Gewichtung
 F_i = Faktor
 n = Anzahl der Faktoren

Die Gewichtung der Faktoren kann von Dienstleistung zu Dienstleistung und von Nachfrager zu Nachfrager variieren. So legt z. B. ein Passagier zu einem Zeitpunkt eine starke Gewichtung auf eine pünktliche Landung, weil er einen Anschlußflug erreichen muß, bei einem anderen Flug liegt mehr Gewichtung auf einen entspannten Flug, weil er einen anstrengenden Termin hinter sich hat. Daher stellt sich die Frage, welche Merkmale von Kunden als besonders relevant für die Zufriedenheit mit einer Dienstleistung angesehen werden, d. h. welche Merkmale eine besonders starke Gewichtung in obiger Gleichung besitzen.

PARASURAMAN/ZEITHAML/BERRY unterscheiden fünf Eigenschaften, die Kunden bei der Bewertung einer Dienstleistung betrachten. Diese sind im einzelnen: Verlässlichkeit, Reaktion, Sicherheit, Einfühlungsvermögen und das physische Umfeld.¹⁶ In mehreren Studien haben die Autoren geprüft, welche Eigenschaft die wichtigste für die Beurteilung der Qualität einer Dienstleistung ist.¹⁷ Dabei wurde festgestellt, daß der Eigenschaft „Verlässlichkeit“ die größte Bedeutung zukommt bzw. die Erwartungen der Kunden an diese Eigenschaft sowohl an das gewünschte als auch an das angemessene Niveau in mehreren Branchen am höchsten war. Es ist daher von Interesse, herauszufinden, welches die Determinanten der Zuverlässigkeit sind bzw. warum der Eigenschaft „Verlässlichkeit“ eine so hohe Bedeutung zukommt.

Durch ihren immateriellen Charakter sind Dienstleistungen vor dem Konsum von Kunden schwieriger zu beurteilen als Sachgüter, und es gibt auch Eigenschaften, die selbst nach der Inanspruchnahme nicht beurteilt werden können. So können sich Kunden über die Zuverlässigkeit eines Anbieters (Vermeiden von Gefahren, Risiken oder die Freiheit von Zweifeln) oder über sein Verhalten in Ausnahmesituationen bei normalem Verlauf der Dienstleistung kein Bild machen. PARASURAMAN/ZEITHAML/BERRY nennen solche Attribute *credence properties*, da hier den Angaben des Anbieters geglaubt werden muß, ohne solche

¹⁵ Vgl. JOHNSTON/LYTH (1991), S. 180.

¹⁶ Vgl. PARASURAMAN/ZEITHAML/BERRY (1988). In früheren Arbeiten (z. B. [1985]), führten sie noch zehn Eigenschaften an, die sie aber später reduzierten.

¹⁷ Vgl. PARASURAMAN ET AL. (1988) und (1994). Sie untersuchen die Qualität einer Dienstleistung und nicht die Kundenzufriedenheit. Da sie aber selbst der Meinung sind, daß sich Dienstleistungsqualität langfristig aus Kundenzufriedenheit ergibt, können diese Kriterien auch zur Beurteilung von Kundenzufriedenheit herangezogen werden.

Eigenschaften durch Konsum der Dienstleistung zu überprüfen.¹⁸ Wenn Kunden Zuverlässigkeit eines Anbieters in Routinesituationen feststellen, so werden sie eher geneigt sein, dem Anbieter kompetentes Verhalten auch in Ausnahmesituationen zu unterstellen, selbst wenn dies nicht tatsächlich überprüfbar war.

Zu klären bleibt noch die Frage, durch welche Faktoren die vom Kunden empfundene Zuverlässigkeit beeinflusst wird. Nach PARASURAMAN/ZEITHAML/BERRY bedeutet Zuverlässigkeit:¹⁹

- Lieferung des Services so wie versprochen und zur angegebenen Zeit
- Verlässlichkeit bei Handhabung von Kundenproblemen
- *Doing it right the first time*

Da die Verlässlichkeit bei der Handhabung von Kundenproblemen eine *credence property* darstellt, kann sie nur in Ausnahmesituationen, d. h. wenn tatsächlich Kundenprobleme auftreten, zur Entstehung eines Gefühls der Zuverlässigkeit führen. Im Normalfall können Kunden die Eigenschaft „Verlässlichkeit“ bewerten, indem sie ihre Erwartungen mit dem empfundenen Service bzw. der empfundenen Zeit der Lieferung vergleichen. Daher stellt TAYLOR fest, daß die Pünktlichkeit des Services, und damit auch Wartezeiten, direkt auf die Empfindung über Verlässlichkeit des Services einwirken und somit indirekt auf die Zufriedenheit mit der Gesamtleistung.²⁰ Zu einem ähnlichen Standpunkt kommen auch GREEN/LEHMANN/SCHMITT:

*We take the perspective that time and how it is experienced is a crucial determinant of customer satisfaction.*²¹

Darüber hinaus haben empirische Studien insbesondere im Verkehrssektor gezeigt, daß die Pünktlichkeit an oberster Stelle bei den Kundenwünschen steht.²²

¹⁸ Vgl. PARASURAMAN/ZEITHAML/BERRY (1985), S. 48. PARASURAMAN ET AL. unterscheiden weiterhin noch zwischen *search properties* und *experience properties*. *Search properties* sind solche Attribute, die ein Konsument vor der Inanspruchnahme der Dienstleistung bestimmen und bewerten kann, so z. B. Preis, physisches Umfeld des Dienstleisters. *Experience properties* sind solche Attribute, die nur während oder nach der Durchführung einer Dienstleistung bestimmt und bewertet werden können, so z. B. Verlässlichkeit und Individualität des Services oder Höflichkeit des Personals.

¹⁹ Vgl. PARASURAMAN ET AL. (1994), S. 216.

²⁰ Vgl. TAYLOR (1994), S. 57. In einer weiteren Studie (1995) konnte sie sogar feststellen, daß Wartezeiten nicht nur die Wahrnehmung über die Verlässlichkeit des Services beeinflussen, sondern auch die Wahrnehmung des physischen Umfeldes. Daher werden durch Wartezeiten zwei von den insgesamt fünf von PARASURAMAN ET AL. aufgestellten Serviceeigenschaften negativ beeinflusst.

²¹ GREEN/LEHMANN/SCHMITT (1996), S. 86; für die Bedeutung von Zeit in der Konsumentenforschung vgl. auch BERRY (1979).

²² Vgl. z. B. DEUTSCHE LUFTHANSA (2000), ALOTAIBI (1992), S. 94f.

3.1.4 Entstehung von Unzufriedenheit durch Wartezeiten

In welchem Ausmaß ein Kunde mit der Eigenschaft „Pünktlichkeit“ zufrieden ist, kann – wie bei allen anderen Eigenschaften einer Dienstleistung – durch das in Kap. 2.2 entwickelte Modell der Kundenzufriedenheit erklärt werden: Vor der Nutzung einer Dienstleistung wird ein Kunde u. a. Erwartungen (hier: Wünsche) haben, wann der Service durchgeführt wird. Diese Erwartungen dienen nach der Diskonfirmationstheorie als Vergleichsstandard für den Zeitpunkt, zu dem der Service tatsächlich durchgeführt wurde.²³ Oder: Ein Kunde hat vor dem Konsum einer Dienstleistung Erwartungen aufgebaut, wie lange er bis zum ersten Kontakt mit der Kernleistung warten wird (Pre-Process Delay), wie lange er während der Dienstleistung warten wird (In-Process Delay) oder wie lange er nach der Leistung warten wird (Post-Process-Delay). Diese Erwartungen dienen als Vergleichsstandard zu der vom Kunden empfundenen Wartezeit.

Werden die **Kundenerwartungen getroffen** oder **übertroffen**, so wird sich beim Kunden Zufriedenheit mit dem Merkmal „Pünktlichkeit“ einstellen, bzw. ein neutrales Gefühl, wenn es sich um eine Basisanforderung handelt.²⁴ Ein Kunde, dessen Zeiterwartungen getroffen wurden, wird – wenn er überhaupt in einer solchen Situation Gerechtigkeitsüberlegungen anstellt – seine Input/Output-Relation gegenüber anderen Marktteilnehmern als fair bezeichnen. Ebenso wird der Kunde nicht versuchen zu hinterfragen, warum die Leistung zur erwünschten Zeit durchgeführt wurde, sondern diese Eigenschaft zufrieden akzeptieren. Nach der Attributionstheorie werden demnach keine Zuschreibungen vollzogen, wer für die Pünktlichkeit des Services verantwortlich ist. Werden die **Erwartungen** bezüglich der Wartezeiten **nicht getroffen**, so ist der Kunde unzufrieden mit der Zuverlässigkeit des Anbieters. Im Gegensatz zur (positiven Dis-)Konfirmation wird der Kunde in diesem Fall Gerechtigkeitsüberlegungen gemäß der Equity-Theorie anstellen und Zuschreibungen gemäß der Attributionstheorie durchführen. Die aufgewendete Zeitdauer einer Leistung ist eine der Eigenschaften, die der Kunde am häufigsten für Gerechtigkeitsvergleiche benutzt, da sich diese Eigenschaft für alle Kunden am leichtesten feststellen bzw. vergleichen läßt.²⁵ Das Ergebnis eines Gerechtigkeitsvergleiches zwischen der eigenen Wartezeit und der anderer Kunden kann die Unzufriedenheit mit dem Merkmal „Pünktlichkeit“ beeinflussen. Gleiches gilt für Kausalattributionen, die Kunden nur bei negativen Ereignissen, wie beispielsweise Wartezeiten, durchführen. Der Grad der Unzufriedenheit ist also zusätzlich

²³ Vgl. GREEN/LEHMANN/SCHMITT (1996), S. 90; CLOW/KURTZ/OZMENT (1998), S. 66.

²⁴ Zufriedenheit stellt sich bei positiver Diskonfirmation nur unter der Annahme ein, daß es sich bei diesem Merkmal um eine Leistungsanforderung handelt.

auch davon abhängig, ob es sich um eine interne oder externe Ursache für die Wartezeit handelt, wie häufig die Ursache auftritt und ob die Ursache, sofern sie extern ist, im Verantwortungsbereich des Dienstleisters liegt (vgl. Kap. 2.2.2).

Wie Zufriedenheit mit dem Merkmal „Pünktlichkeit eines Services“ bzw. Wartezeiten entsteht, soll anhand von Abbildung 3.2 noch einmal verdeutlicht werden. Diese baut auf dem in Kap. 2.2 entwickelten Modell der Kundenzufriedenheit auf. Im Unterschied zu Grafik 2.3 führt hier jedoch eine positive Diskonfirmation zu Unzufriedenheit und umgekehrt. Dies liegt darin begründet, daß das Auftreten von Wartezeiten als negativ empfunden wird und eine empfundene Wartezeit, die über der erwarteten liegt, zu Unzufriedenheit führt.

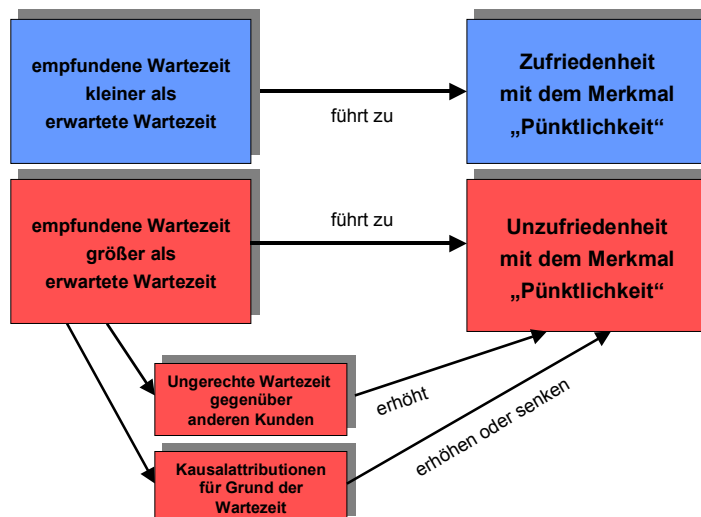


Abbildung 3.2: Modell der Kundenzufriedenheit mit dem Merkmal „Pünktlichkeit“

Quelle: Eigene Darstellung

Bis zu diesem Punkt wurde unterstellt, daß Wartezeiten für den Kunden unangenehm sind und dadurch eine empfundene Wartezeit, die größer ist als die erwartete, zu Unzufriedenheit (negativer Kundenzufriedenheit) führt. Um Maßnahmen erarbeiten zu können, die die Unzufriedenheit reduzieren, ist es wichtig, zu untersuchen, **weshalb** Wartezeiten für den Kunden als unangenehm empfunden werden. Die Beantwortung dieser Frage ist ebenso Ziel der nächsten Abschnitte wie eine nähere Erläuterung der Konstrukte empfundene und erwartete Wartezeit.

²⁵ Vgl. FISK/CONEY (1982), S. 11.

3.2 Einflußfaktoren auf die empfundene Wartezeit

3.2.1 Empfundene Wartedauer

Hierunter ist nicht die tatsächliche Wartedauer gemessen in Zeiteinheiten zu verstehen, sondern die subjektiv empfundene. Diese differiert bei wartenden Personen trotz gleicher objektiver Dauer, bedingt durch den persönlichen Eindruck. Da ein direkter Zusammenhang zwischen **empfundener Dauer** und **empfundener Wartezeit** unterstellt wird, empfindet eine Person eine Wartezeit um so negativer, je länger sie subjektiv dauert und um so negativer wird sie die Dienstleistung bewerten.²⁶

Im allgemeinen wird angenommen, daß eine Periode zwischen zwei Zeitpunkten von einem Individuum erst dann zur Kenntnis genommen wird, wenn sie leer erscheint und die Person sich also langweilt:

Das Zeitbewußtsein in der reinsten Form ist die Langeweile, d. h. das Bewußtsein von einem Intervall, in dem nichts geschieht und das durch nichts überbrückt wird.²⁷

DOEHLEMANN unterscheidet vier Arten von Langeweile, von denen die situative Langeweile für Wartezeiten bei Dienstleistungen am treffendsten ist.²⁸ Zu einer situativen Langeweile kommt es immer dann, „wenn man nicht tun kann, was man tun will und wenn man tun muß, was einen überhaupt nicht interessiert oder unterfordert.“²⁹ Trifft einen Kunden die Wartezeit unerwartet, d. h. hat er sich vorher nicht auf eine sinnvolle Nutzung der nun im Überfluß vorhandenen Ressource Zeit eingerichtet, kann er die Zeit nicht anderweitig nutzen. Diese Langeweile führt zu einem verlängertem Zeitempfinden. Den Grund hierfür sieht z. B. SCHWARTZ darin, daß durch die Langeweile die Aufmerksamkeit auf den Verlauf der Zeit gelenkt wird.³⁰ FRAISSE stellt fest, daß beim Warten das Bewußtsein von Zeit als Folge von Unzufriedenheit spontan in Erscheinung tritt: „Nie wird eine Minute länger empfunden, als wenn man den Sekundenzeiger einer Uhr betrachtet.“³¹ Zeit vergeht daher subjektiv langsamer, wenn ihr Aufmerksamkeit geschenkt wird. Da Warten einen Zustand von Erlebnisarmut darstellt,³² bei der sich die Betroffenen in ihrer Entfaltung eingeengt fühlen, sehnen sie sich nach einem Ende des Zustands, was durch permanente Aufmerksamkeit auf die Zeit aber eben das subjektive Zeitempfinden erhöht. Anders her-

²⁶ Vgl. HUI/TSE (1996), S. 82.

²⁷ LAVELLE (1945), S. 236, zitiert in FRAISSE (1985), S. 204.

²⁸ Vgl. DOEHLEMANN (1991), S. 23f. Andere Arten der Langeweile sind die überdrüssige, die existentielle und die schöpferische Langeweile.

²⁹ DOEHLEMANN (1991), S. 39.

³⁰ Vgl. SCHWARTZ (1975), S. 168.

³¹ FRAISSE (1985), S. 220.

³² Vgl. DOEHLEMANN (1991), S. 53.

um gilt: Wenn eine Person von einer Tätigkeit völlig absorbiert wird, verspürt sie nicht den Wunsch, etwas anderes zu tun oder die Tätigkeit wegen Müdigkeit zu unterbrechen. Die Dauer einer Wartezeit wird also dann als kurz empfunden, wenn sich der Wartende nicht langweilt oder wenn viele Ereignisse stattfinden und Informationen auftreten, die den Wartenden vom Beobachten der Uhr abhalten. Nicht zuletzt liegt es nun am Dienstleister, die Kunden so von der Beachtung des Zeitverlaufs abzulenken, daß die Wartezeit als relativ kurz empfunden wird. Insbesondere wenn Kunden die Wartezeit unvorbereitet trifft, haben sie wenig Möglichkeiten, die im Überfluß vorhandene Zeit zu nutzen. Auf die verschiedenen, sich hier anbietenden Möglichkeiten, wird in Kapitel 4 eingegangen.

Es ist zwar offensichtlich, sollte aber dennoch nicht unerwähnt bleiben, daß letztlich auch die objektive Zeitdauer die subjektiv empfundene mitbeeinflußt. So kann angenommen werden, daß c. p. eine Zeitspanne als um so länger empfunden wird, je länger sie objektiv gemessen in Zeiteinheiten gedauert hat.³³

An dieser Stelle sei noch auf das Zeit-Paradoxon hingewiesen.³⁴ Zwar werden unausgefüllte Perioden in der Gegenwart länger empfunden als ausgefüllte (mit Informationen, Ereignissen, interessanten Tätigkeiten etc.), doch retrospektiv erscheinen leere Zeitperioden kürzer als ausgefüllte. Da sich das Gehirn bei der Rekonstruktion einer informationsreichen Zeitspanne an viele Einzelheiten halten kann, wird sie lang. Umgekehrt werden ereignisarme Zeiträume im Rückblick kurz. Ob die Dienstleistung durch dieses Paradoxon positiver evaluiert wird, ist fraglich, zumal negative Emotionen auch in der Retrospektive vorhanden bleiben.

Bislang blieb unberücksichtigt, welchen Einfluß die empfundene Dauer auf die Unzufriedenheit hat. Oder anders ausgedrückt: Sind Kunden, deren empfundene Wartedauer doppelt so lang ist, – gleiche erwartete Wartedauer vorausgesetzt – auch doppelt so unzufrieden? Den Zusammenhang zwischen Unzufriedenheit und empfundener Zeitdauer stellt Abbildung 3.3 dar. Zu Beginn der Wartezeit (Phase I) empfinden Wartende diese als nicht besonders ärgerlich, da sie kaum wahrgenommen wird. Dieser Zusammenhang kann mit der Erwartungshaltung von Kunden begründet werden, denn bei vielen Dienstleistungen machen sich Wartende über eine gewisse Wartezeit keine Gedanken, da sie es gewohnt sind zu warten bzw. diese Wartezeit einkalkuliert haben.³⁵ In Phase II steigt Unzufrieden-

³³ Vgl. HORNIK (1984), S. 615.

³⁴ Vgl. z. B. FRAISSE (1975), S. 236.

³⁵ So wird z. B. im Luftverkehr erst nach 15 Minuten von der Verspätung eines Flugzeuges gesprochen.

heit mit der Wartezeit stark an. Kunden werden sich der Wartezeit bewußt und ärgern sich mehr über die Verzögerung, da diese Wartezeit nicht einkalkuliert war. Haben sich Kunden erst einmal an die empfundene Dauer gewöhnt, so nimmt ihr Ärger nicht mehr in solch starkem Ausmaß zu (Phase III). Dieser Zusammenhang kann durch die empirische Untersuchung von FISK/YOUNG bestätigt werden, in der wartende Passagiere bei weit fortgeschrittener Wartedauer einen geringeren Zuwachs an Ärger empfanden als zu Beginn der Wartezeit.³⁶

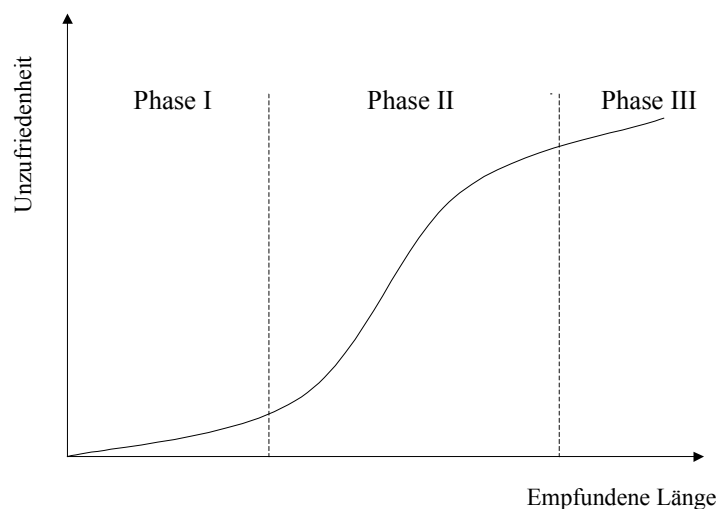


Abbildung 3.3: Ärger in Abhängigkeit von der empfundenen Dauer
Quelle: Eigene Darstellung

3.2.2 Ökonomische Kosten

Als weiteren wichtigen Bestimmungsgrund der empfundenen Wartezeit gelten die ökonomischen Kosten, die durch eben diese Wartezeit verursacht werden. Ausgangspunkt für die Bestimmung der ökonomischen Kosten sind folgende Annahmen:

- 1) Zeit wird, wie andere Produktionsfaktoren auch, als knappe Ressource angesehen, die zur Nutzenmaximierung von Individuen kontrolliert und eingesetzt wird. So kann Zeit entweder produktiv zur Einkommenserzielung genutzt werden oder für alle anderen Tätigkeiten, die nicht direkt der Einkommenserzielung dienen. Hierunter ist der unproduktive Konsum von Gütern und Dienstleistungen zu verstehen inklusive der Zeit der Entspannung und Erholung.

³⁶ Vgl. FISK/YOUNG (1985).

- 2) Zeiteinheiten (z. B. Stunden, Minuten etc.) haben zu verschiedenen Zeiten (z. B. wochentags, abends, im Urlaub etc.) einen unterschiedlichen Nutzen. So kann der Nutzen einer Zeiteinheit in der Freizeit ein anderer sein als der in der Arbeitszeit.

Aufbauend auf diese beiden Annahmen formuliert BECKER *A Theory of the Allocation of Time*,³⁷ die auch auf Wartezeiten angewendet werden kann. Unter anderem stellt er fest, daß der Wert, dem Zeit in der Nicht-Arbeitszeit beigemessen wird, den nicht genutzten Einkommensmöglichkeiten entspricht. Oder anders ausgedrückt: Der Wert der Zeit kann an seinen Opportunitätskosten gemessen werden, die dem Arbeitseinkommen entsprechen. Daraus schließt BECKER auch, daß der Wert einer Dienstleistung, bei der körperliche Anwesenheit des Konsumenten notwendig ist, nicht allein dem Marktpreis der Dienstleistung entspricht, da Konsumenten diese Zeit der Inanspruchnahme auch produktiver nutzen könnten.³⁸ Insofern besteht der Wert einer Dienstleistung und somit auch die für den Konsumenten entstehenden direkten und indirekten Kosten aus dem entrichteten Marktpreis und dem entgangenen Wert der für die Dienstleistung aufgewendeten Zeit. BECKER bestätigt somit das viel benutzte Sprichwort „Zeit ist Geld“. Der Wert der für die Dienstleistung aufgewendeten Zeit ist jedoch aufgrund Annahme 2) nicht konstant. An Wochentagen sind die Opportunitätskosten von einer einstündigen Inanspruchnahme einer Dienstleistung dem Stundenlohn des Konsumenten gleichzusetzen, da sie dem entgangenen Arbeitseinkommen entsprechen. Demgegenüber ist an Wochenenden oder in der Nacht eine produktive Nutzung der Zeit eher unwahrscheinlich und somit der Wert der Zeit als geringer einzuschätzen. Allerdings tragen manche „unproduktive“ Tätigkeiten zwar nicht direkt, aber dennoch indirekt zur Einkommenserzielung bei. So sind z. B. Nahrungsaufnahme, Entspannung oder Schlafen für die Einkommenserzielung zwingend nötig, da ohne sie die Produktivität abnehmen würde. Somit tragen diese Tätigkeiten indirekt zur Einkommenserzielung bei, weshalb die Opportunitätskosten von einem einstündigen Dienstleistungskonsum in der Nichtarbeitszeit geringfügig niedriger sind als ein Stundenlohn.

Die ökonomische Theorie der Allokation von Zeit macht die Problematik des Wartens aus ökonomischer Sicht deutlich: Zeit als ursprünglich knappe Ressource wird durch Warten in eine unbrauchbare, ungenutzte Ressource transformiert.³⁹ Ein Konsument kann nicht so produktiv sein, weil er z. B. durch das Warten an einen Ort gebunden ist, der nicht sein Arbeitsplatz ist. Im günstigsten Fall kann ein Wartender während der Wartezeit dieselbe

³⁷ Vgl. BECKER (1965).

³⁸ Vgl. BECKER (1965), S. 494.

³⁹ Vgl. SCHWARTZ (1975), S. 16.

Arbeit durchführen, die er auch durchführen würde, wenn er „arbeiten“ würde. So kann zum Beispiel eine Geschäftsfrau in der Wartelounge eines Flughafens ihren Laptop nutzen und so dieselbe Arbeit verrichten, wie auch in ihrem Büro. Dennoch ist es leicht ersichtlich, daß sie ihre Arbeit in einer fremden Umgebung verrichten muß, die nicht der Ausstattung ihres Büros entspricht.⁴⁰ Insofern fallen durch die Wartezeit nur Opportunitätskosten an, die der Differenz zwischen der normalen Arbeitsproduktivität am eigenen Arbeitsplatz und der Arbeitsproduktivität im Wartezimmer entsprechen. Im ungünstigsten Fall (z. B. weil keinerlei Arbeitsmittel vorhanden sind) können die Opportunitätskosten des Wartens mit dem Arbeitslohn gleichgesetzt werden. An welcher Stelle sich die Opportunitätskosten nun auf der Skala zwischen diesen beiden Extrema befinden, hängt von den jeweiligen Möglichkeiten und Fähigkeiten des Wartenden ab, die Wartezeit produktiv zu nutzen. Die ökonomischen Kosten des Wartens sind um so größer, je höher das tatsächliche Arbeitseinkommen des Wartenden ist, das durch die Wartezeit nicht erzielt wird. Dies kann durch BECKERS Beobachtung bestätigt werden, nach der in langen Warteschlangen überwiegend alte Menschen, Kinder, Frauen und Arbeitslose aber seltener berufstätige, gutverdienende Männer anzutreffen sind.⁴¹

Eine weitere Folgerung aus BECKERS Theorie der Zeit läßt sich aus dem konstanten Wert der Zeit über einen bestimmten Zeitraum ziehen.⁴² Der Wert der Zeit bleibt unverändert, solange die beste Alternative, hier das Arbeitseinkommen, unverändert bleibt. Zwei Stunden sind demnach doppelt so wertvoll wie eine Stunde, weil in zwei Stunden das Arbeitseinkommen doppelt so hoch ist. Übertragen auf die Problematik von Wartezeiten bedeutet dies, daß die Opportunitätskosten eine lineare Funktion der Wartezeit sind. Bei einer Verdoppelung der Wartezeit steigen auch die Kosten des Wartens um das Zweifache an. Abnehmende oder zunehmende Grenzkosten der Wartezeit existieren demnach nicht. Ebenso kann gefolgert werden, daß der Grund des Wartens für die ökonomischen Kosten des Wartens keine Rolle spielt. Da die Opportunitätskosten lediglich an den entgangenen Einkommensmöglichkeiten gemessen werden, ist es laut BECKERS These egal, ob der Konsument eine Stunde auf eine komplizierte Herzoperation wartet oder eine Stunde an der Supermarktkasse.

Folgt man BECKERS These, daß sich die Kosten einer Dienstleistung aus dem Marktpreis und den Opportunitätskosten der Konsumdauer zusammensetzen, so können die Kosten

⁴⁰ Vgl. SCHWARZ (1975), S. 18.

⁴¹ Vgl. BECKER (1965), S. 516.

⁴² Vgl. LECLERC/SCHMITT/DUBÉ (1995), S. 111.

einer Dienstleistung durch Einbeziehung von Wartezeiten noch um eine dritte Komponente, die Opportunitätskosten des Wartens, erweitert werden.⁴³ Die für die Dienstleistung aufgewendete Zeit wird durch Wartezeiten vergrößert, und somit erhöhen sich die Gesamtkosten der Dienstleistung. Eine ähnliche Sichtweise vertritt SCHWARTZ, der Warten als eine Investition ansieht, die eine Person tätigen muß, um eine Dienstleistung zu erhalten.⁴⁴ Zunehmende Wartezeiten lassen diese Investitionskosten wachsen, und der Nutzen, den der Konsument aus ihr zieht, sinkt entsprechend.

Es bleibt also festzuhalten, daß ökonomische Kosten der Wartezeiten existieren und diese abhängig sind von

- a) den Möglichkeiten und Fähigkeiten, die Wartezeit produktiv zu nutzen,
- b) dem Arbeitseinkommen des Wartenden als Richtlinie für die Opportunitätskosten,
- c) der Zeit, in der das Warten auftritt (Arbeitszeit/Nicht-Arbeitszeit) und
- d) der tatsächlichen Dauer der Wartezeit.

BECKERS Theorie der Zeit ist insofern kritisiert worden, als er das Hauptziel eines Individuums in der Erzielung von Einkommen sieht.⁴⁵ So ist es vorstellbar, daß sich ein Individuum die Maximierung der Freizeit als Hauptziel setzt. BECKERS Theorie wäre dann in ihrer bisherigen Form nicht mehr anwendbar, da der Wert der Zeit nicht mehr in Geldeinheiten gemessen werden kann, sondern in der abstrakten Form der Nutzeneinheiten, gewonnen aus Freizeit. Übertragen auf Wartezeiten würde dies bedeuten, daß die beste Alternative zum Warten nicht mehr die Erzielung von Einkommen ist, sondern das „Konsumieren“ von Freizeit. An der zentralen Aussage, daß die Kosten von Wartezeiten unter anderem durch die Höhe der Opportunitätskosten bestimmt werden, ändert diese Kritik jedoch nichts. Es müssen lediglich die Opportunitätskosten anders aufgefaßt werden. Da es jedoch bei verschiedenen Individuen unendlich viele beste Alternativen zum Warten gibt, soll im weiteren Verlauf mit dem entgangenen Arbeitseinkommen als Opportunitätskosten gearbeitet werden.

Die Besonderheit von Opportunitätskosten liegt darin, daß sie nicht real auftreten. D. h. der Wartende kann zwar behaupten, daß er in der Wartezeit ein bestimmtes Einkommen realisiert hätte, tatsächlich steht er aber nach der Wartezeit genauso arm bzw. reich da wie vorher. Je höher die entgangenen Einkommensmöglichkeiten, desto mehr werden sich War-

⁴³ Vgl. BECKER (1965) S. 494.

⁴⁴ Vgl. SCHWARTZ (1975), S. 16.

⁴⁵ Vgl. HIRSCHMAN (1987), S. 60.

tende der Zeit bewußt, die sie verschwenden und nicht produktiv nutzen können. Mit steigenden Opportunitätskosten geht demnach die Empfindung einer länger andauernden Wartezeit einher.

3.2.3 Informationsverhalten und Machtdemonstration des Dienstleisters

Das Verhalten des Dienstleisters ist eine weitere entscheidende Determinante der empfundenen Wartezeit. In empirischen Studien wird bestätigt, daß nicht (nur) die eigentliche Verspätung beim Kunden als ärgerlich empfunden wird, sondern vielmehr das Verhalten der Angestellten in bezug auf Informationen zur Wartezeit sowie deren Demonstration der Macht über den Wartenden.⁴⁶

For example, many of the passenger responses [...] suggested that the airlines should be more forthright and honest in providing information to their customers. Significantly, delays themselves were not much of an issue; rather, passengers apparently feel as though they aren't being told what is happening in a delay situation, and it is this lack of information that they don't like.⁴⁷

Den Wartenden interessieren in diesem Zusammenhang Informationen zu **Dauer** und **Grund** der Wartezeit. OSUNA zeigt in einem theoretischen Modell, daß die Stressintensität während des Warteprozesses ansteigt, wenn das **Ende der Wartezeit ungewiß** ist.⁴⁸ Da der Wartende hofft, daß die Wartezeit so schnell wie möglich beendet ist, tritt die innere Unruhe stets in Verbindung mit dem Zustand des „Bereithaltens“ auf. Wenn keine Informationen über Wartedauer gegeben werden, hält sich der Wartende zum einen innerlich stets bereit, d. h. er muß permanent auf die Inanspruchnahme der Dienstleistung gefaßt sein. Dies äußert sich in einem Konzentrationsmangel bei anderen Tätigkeiten. Zum anderen hält er sich auch äußerlich stets bereit, es widerstrebt ihm, den Platz zu verlassen. Daher können ungewisse Wartezeiten nicht ökonomisch sinnvoll genutzt werden. Unkenntnis über die noch bevorstehende Wartedauer kann sich in Form von Streß äußern, aber auch durch zunehmende Angst. Diese tritt dann auf, wenn die Möglichkeit besteht, daß die Dienstleistung nicht erreicht wird bzw. nicht zu Ende geführt werden kann. Denn Wartezeiten können nicht nur als Investition angesehen werden, sondern auch als *sunk costs*, wenn die Dienstleistung gar nicht erreicht wird.⁴⁹ Mit zunehmender Wartezeit wird sich der Wartende mit der Frage beschäftigen, ob es überhaupt zu einem Vollzug der Dienstleistung kommt. Wird zum Beispiel ein Patient nicht über die Wartezeit aufgeklärt, so fragt er

⁴⁶ Vgl. BITNER (1990); BITNER/BOOMS/TETREAUULT (1990).

⁴⁷ GOURDIN/KLOPPENBORG (1991), S. 28.

⁴⁸ Vgl. OSUNA (1985).

⁴⁹ Vgl. MEYER (1994), S. 821.

sich nach einer gewissen Zeit, ob der Arzt überhaupt erscheint, oder ein Verkehrsstau auf dem Weg zum Flughafen kann so lange dauern, daß das Flugzeug verpaßt wird. Wartezeiten als Grund für Angst kommen besonders dann in Frage, wenn sie vor bzw. während der eigentlichen Dienstleistung auftreten.

Ähnlich wie bei Unkenntnis über die Wartedauer können Wartende ohne **Informationen bezüglich des Grundes** der Verspätung Angst empfinden, wenn sie zu der Auffassung gelangen, daß die Ursache der Verzögerung „irreparabel“ ist und die Dienstleistung nicht erbracht werden kann. Zu denken wäre hier an wartende Flugpassagiere, die sich im unklaren darüber sind, ob sich der Start nur wegen hohen Verkehrsaufkommens oder wegen technischer Probleme am Flugzeug verzögert. Auch kann Angst entstehen, wenn das Gefühl entsteht, vergessen worden zu sein. Doch nicht nur Angst wird durch Unkenntnis über den Verzögerungsgrund ausgelöst, sondern auch Ärger. Denn Individuen haben ein Bedürfnis nach Informationsbefriedigung und wünschen, eigene Vorhersagen zu machen.⁵⁰ Durch Kenntnis über den Wartegrund wäre die Neugierde des Kunden befriedigt, und er könnte aufgrund seiner Erfahrungen bzw. Wissens selbst Schätzungen über die noch bevorstehende Dauer der Wartezeit machen. Befriedigt der Anbieter diese Bedürfnisse nicht, so führt dies beim Kunden zu weiteren negativen emotionalen Reaktionen.

Warten kann auch als **soziologisches Phänomen** bezeichnet werden, wenn in die Wartesituation mindestens zwei Menschen einbezogen sind. Zum einen geht es um die Interaktion zwischen dem Wartenden und dem Anbieter (*Client-Server-Beziehung*) und zum anderen um die Interaktion zwischen den Wartenden selber (*Client-Client-Beziehung*). Bei der Interaktion in Form der *Client-Server-Beziehung* geht es um die **Abhängigkeit des Wartenden** vom Anbieter. Auch hier kommt der angemessenen Reaktion des Anbieters zur Beeinflussung der empfundenen Wartezeit eine herausragende Bedeutung zu. Durch Warten kommt es zu einem Kontrollverlust des Wartenden über seine Zeiteinteilung, bedingt durch die Unfähigkeit bzw. durch die Absicht des Anbieters, seine Ressourcen anders einzuteilen. Da ein Kunde durch die Inanspruchnahme einer Dienstleistung ohnehin in gewisser Weise die Kontrolle über sein Verhalten aufgeben muß, wird dieser Kontrollverlust durch Wartezeiten noch gesteigert.

Die Abhängigkeit des Kunden vom Anbieter, und damit einhergehend der Verlust seiner Willenslenkung, kommt besonders bei der *Stationary Server/Mobile Client-Beziehung* zum

⁵⁰ Vgl. ROPOHL (1978), S. 118.

Ausdruck.⁵¹ Hierbei ist der *Server* an einem fixen Platz, und der Klient muß zu ihm kommen, um bedient zu werden. Diese Beziehung führt aus folgenden Gründen zu einer Machtverschiebung zugunsten des *Servers*:

- Der Klient muß Ressourcen in Form von Zeit und Geld aufwenden, um zum Anbieter zu kommen.
- Der *Server* hat zahlreiche Möglichkeiten, Verspätungen des Klienten auszugleichen bzw. Wartezeiten ökonomisch sinnvoll zu nutzen. Da er an seinem Arbeitsplatz wartet, kann er sich jederzeit anderen Tätigkeiten zuwenden. Der Klient hat seinerseits nur bedingt Möglichkeiten, die Wartezeiten sinnvoll zu nutzen, da er sich in einer fremden Umgebung befindet.
- Der *Server* kann die Anzahl der zu bedienenden Kunden selbst bestimmen. Er kann Klienten warten lassen und sich selbst anderen Dingen zuwenden, er kann die Reihenfolge, nach der bedient wird, selbst bestimmen, und er kann mehrere Klienten zur selben Zeit einbestellen (Überbuchung), um so die Wahrscheinlichkeit einer eigenen Wartezeit zu minimieren.⁵² Ebenso kann ein Unternehmen mit Absicht zu wenig *Server* einstellen, um deren Effizienz zu erhöhen. Aus Unternehmensperspektive sind Wartezeiten daher nicht per se als unerwünscht und nachteilig einzustufen.

Gerade die Macht des *Servers* bzw. die Abhängigkeit des Klienten vermittelt bei letzterem oft den Eindruck, daß seine Zeit als weniger wertvoll eingeschätzt wird, als die Zeit des *Servers*. Durch diese Abhängigkeit kann Warten auch als „rituelle Beleidigung“ aufgefaßt werden.⁵³ Diese „rituelle Beleidigung“ kann vom *Server* noch vergrößert werden, indem er anzeigt, daß er schneller bedienen könnte, dies aber nicht tut.⁵⁴ Der negative Affekt des Klienten wird nicht nur verstärkt, weil er so länger warten muß als bei ausgeschöpften Möglichkeiten des Anbieters, sondern auch, weil er sich der Nachlässigkeit des Anbieters machtlos gegenüber sieht.⁵⁵

Die Macht des Anbieters wird auch bei den bereits beschriebenen Informationen bezüglich Grund und Dauer der Verzögerung deutlich. Enthält der Dienstleister solche Informationen

⁵¹ Vgl. SCHWARTZ (1975), S. 17ff.

⁵² Diese Maßnahmen kann der *Server* allerdings nicht beliebig oft und in beliebiger Intensität betreiben, da er sonst mit Sanktionen seitens der Klienten rechnen muß. Ein Wechsel des Anbieters kommt für den Klienten jedoch nur bei nicht-monopolistischen Dienstleistungen in Frage. Daher ist diese Art des Machtverhältnisses häufiger bei Behörden oder sehr spezialisierten Dienstleistungen (z.B. Facharzt) zu beobachten.

⁵³ Vgl. SCHWARTZ (1975), S. 171.

⁵⁴ Vgl. KATZ/LARSON/LARSON (1992), S. 186.

⁵⁵ „Ein Mitarbeiter, der neben der Warteschlange Regale bestückt, anstatt eine freie Kasse zu besetzen, kann in seiner Wirkung auf die wahrgenommene Wartezeit kaum überschätzt werden.“ (SCHNITTKA [1996], S. 254).

seinen Kunden vor, so kümmert er sich zu wenig um deren Informationsbedürfnis, was das Gefühl der Abhängigkeit vom Dienstleister erhöht.⁵⁶

Abschließend sei noch einmal zusammengefaßt, daß der Anbieter die empfundene Wartezeit durch sein Verhalten beeinflussen kann. Diese wird um so negativer empfunden,

- a) je weniger Informationen bezüglich Dauer und Grund der Wartezeit weitergegeben werden und
- b) je mehr dem Kunden die Abhängigkeit und damit ein Kontrollverlust über sein eigenes Verhalten während der Wartezeit deutlich gemacht wird.

3.2.4 Physisches Umfeld

Ein weiterer Einflußfaktor auf die empfundene Wartezeit ist das physische Umfeld (Warteraum), in dem gewartet wird. Die Ausgestaltung des physischen Umfeldes kann in drei Elemente gegliedert werden:⁵⁷

- **Nicht-visuelle Elemente** beeinflussen nicht-visuelle Sinne und wirken primär im Unterbewußtsein des Wartenden. Diese können z. B. die Gestaltung der Warteumgebung durch Licht, Temperatur und Musik sein. Für jeden dieser drei Faktoren gibt es einen bestimmten Komfortbereich, der den Kunden den Aufenthalt im Warteraum als angenehm empfinden läßt.⁵⁸
- **Design-Elemente** prägen als greifbare Elemente optisch das Warteumfeld. Hierunter ist zum einen die visuelle Ausgestaltung des Warteraumes zu verstehen, z. B. durch Farbe der Wände, Fenster, Fußböden oder Größe des Warteraumes, zum anderen aber auch die Einrichtung des Raumes, insbesondere mit ausreichenden und bequemen Sitzgelegenheiten. In zahlreichen empirischen Studien konnte der Einfluß des Sitzkomforts auf den emotionalen Zustand der Wartenden nachgewiesen werden.⁵⁹
- **Soziale Elemente** sind alle anderen Personen in der Umgebung des Wartenden, also andere Wartende und Angestellte des Dienstleisters. Auf den Einfluß von Angestellten des Dienstleisters und das Gefühl der Abhängigkeit wurde bereits im vergangenen Abschnitt hingewiesen. Andere Wartende können sowohl einen positiven als auch einen negativen Einfluß auf die empfundene Wartezeit haben (unter der Annahme, daß alle

⁵⁶ Vgl. SCHWARTZ (1975), S. 171.

⁵⁷ Vgl. BAKER/CAMERON (1996), S. 340.

⁵⁸ Zu den Komfortbereichen vgl. KROEBER-RIEL/WEINBERG (1996), S. 421f.

⁵⁹ Vgl. BAKER/CAMERON (1996), S. 342 und die dort zitierte Literatur.

Wartenden gleich schnell bedient werden, also keiner bevorteilt wird). Der positive Einfluß tritt auf, wenn Wartende als Gruppe mehr Unterhaltung haben und von der Wartezeit abgelenkt werden.⁶⁰ Dieser positive Effekt tritt um so stärker ein, je ähnlicher sich die Wartenden in speziellen Merkmalen sind (z. B. Alter, Einkommen, Bildung).⁶¹ Eine negative Beeinflussung findet hingegen statt, wenn sich der Einzelne durch andere Wartende gestört fühlt, z. B. durch Lärm oder Enge. So konnten HUI/BATESON empirisch nachweisen, daß die von Personen empfundene Fülle eines Raumes einen direkten Einfluß auf deren Emotionen hat.⁶² MAISTER stellt die Hypothese auf, daß Warten alleine als länger empfunden wird als in einer Gruppe.⁶³ Er begründet diesen – allerdings nicht bewiesenen – Zusammenhang damit, daß eine Interaktion in der Gruppe der Wartenden verstärkt auftritt, weil sie eine gemeinsame Sorge verbindet. Insofern komme es zu einer Ablenkung von der Zeitbeobachtung.

3.2.5 Art der Dienstleistung

Unter der Art der Dienstleistung wird hier zum einen der **Preis der Dienstleistung** verstanden, und zum anderen die **Durchführungsdauer** der Dienstleistung, die ohne Verzögerungen zu erwarten wäre. Kunden erwarten bei größeren Ausgaben auch ein höheres Serviceniveau, das sich u. a. in kurzen Wartezeiten zeigt. LECLERC/SCHMITT/DUBÉ stellten fest, daß Kunden die Wartezeit eher als Ärgernis empfinden, wenn es sich um den Kauf eines höherwertigen Gutes handelt.⁶⁴ Allerdings zeigt der Marktpreis einer Dienstleistung nicht immer ihren subjektiven Wert. Die Höhe des subjektiven Wertes hat einen genau umgekehrten Einfluß auf die Bereitschaft zu warten. So kann beobachtet werden, daß bei einem hohen subjektiven Wert einer Dienstleistung eine höhere Wartezeit in Kauf genommen wird. Beispielsweise wird das Anstehen für Fußballtickets oder das Warten auf eine wichtige Arztbehandlung eher toleriert als das Warten auf Dienstleistungen mit einem ähnlichen Marktpreis aber geringerem subjektiven Wert.

Auf der anderen Seite kann angenommen werden, daß Kunden bei zeitlich kürzer andauernden Dienstleistungen mit gleichem Wert weniger gewillt sind zu warten. Für diesen Zusammenhang gibt es zwar weder eine theoretische Begründung noch eine empirische Überprüfung, es kann jedoch angenommen werden, daß die investierte Zeit bis zur Dienstleistung im proportionalen Verhältnis zur investierten Zeit ihrer Durchführung

⁶⁰ Vgl. BAKER/CAMERON (1996), S. 345.

⁶¹ Vgl. GROVE/FISK (1997).

⁶² Vgl. HUI/BATESON (1991), S. 176f.

⁶³ Vgl. MAISTER (1985), S. 122.

steht.⁶⁵ In diesem Zusammenhang sind auch Express-Check-In-Schalter an Flughäfen zu sehen: Hier werden Passagiere die lediglich Handgepäck mit sich führen bedient, weil der Vorgang des Eincheckens für sie kürzer ist als bei Passagieren mit Normal- oder Übergepäck und sie deshalb weniger bereit sind zu warten.

3.2.6 Ort der Verzögerung im Dienstleistungsprozeß

Eine weitere Determinante der empfundenen Wartezeit ist der **Ort des Auftretens der Verzögerung im Dienstleistungsprozeß**. Für die Erklärung dieses Sachverhaltes ist es zunächst wichtig, auf die Einteilung von Dienstleistungen in einen Prozeß dreier aufeinanderfolgender Phasen zurückzugreifen. Sie bestehen aus einer Kernphase, in der die eigentliche Dienstleistung durchgeführt wird (z. B. Flug von A nach B). Dieser Kernphase ist eine Phase vorgelagert, die *Pre-Process*-Phase, in der der Kunde sich auf die Kernphase vorbereitet bzw. zubewegt (z. B. Check-In). Auf die Kernphase folgt die *Post-Process*-Phase, in der die Nachbereitung der Dienstleistung erfolgt bzw. der Kunde sich von ihr fortbewegt (z. B. Abholung des Gepäcks). Empirische Studien zeigen, daß Wartezeiten in der *Pre-* und *Post-Process*-Phase einer Dienstleistung von Kunden ärgerlicher empfunden werden als in der Kernphase.⁶⁶

Diese Reaktion kann mit LEWINS Feld-Theorie erklärt werden, nach der das Verhalten, die Wahrnehmung und die Emotionen von Individuen das Resultat von einwirkenden psychologischen Kräften ist (z. B. Bedürfnissen), deren Stärke abhängig vom Ort des Auftretens ist.⁶⁷ LEWIN unterstellt zudem, daß das Verhalten von Individuen stets zielgerichtet ist. Befindet sich ein Individuum vor seinem Ziel, so wird es nach eben diesem streben. Wenn es sein Ziel verlassen hat, strebt es nach neuen Zielen. Daher besteht sowohl vor als auch nach dem Ziel eine psychologische Spannung, im Ziel selbst besteht keine Spannung, da das Individuum sein Ziel erreicht hat und die erwünschte Handlung vollziehen kann. Aufgrund der psychologischen Anspannung außerhalb des Zieles werden Hindernisse auf dem Weg zum Ziel bzw. auf dem Weg zu neuen Zielen als besonders negativ empfunden. Wartezeiten können solche Hindernisse darstellen, die Kunden davon abhalten, ihre Zielregion, hier die Kernphase der Dienstleistung, zu erreichen. Infolgedessen empfinden

⁶⁴ Vgl. LECLERC/SCHMITT/DUBÉ (1995), S. 113.

⁶⁵ Da hierfür bislang die empirische Überprüfung fehlt, wird die Aussage als These in Kapitel 6 wieder aufgegriffen.

⁶⁶ Vgl. DUBÉ-RIOUX/SCHMITT/LECLERC (1989); DUBÉ/SCHMITT/LECLERC (1991); BENAKIVA/LERMAN (1985).

⁶⁷ Vgl. LEWIN (1943).

Kunden Wartezeiten als besonders ärgerlich, nervend oder frustrierend,⁶⁸ wenn sie bereits vor der eigentlichen Dienstleistung Verzögerungen hinnehmen müssen oder wenn sie den Ort der Dienstleistungserstellung nach Beendigung der Handlung nicht schnell genug verlassen können.⁶⁹

Zusammenfassend können also insgesamt sechs Faktoren festgehalten werden, die die Empfundene Wartezeit beeinflussen:

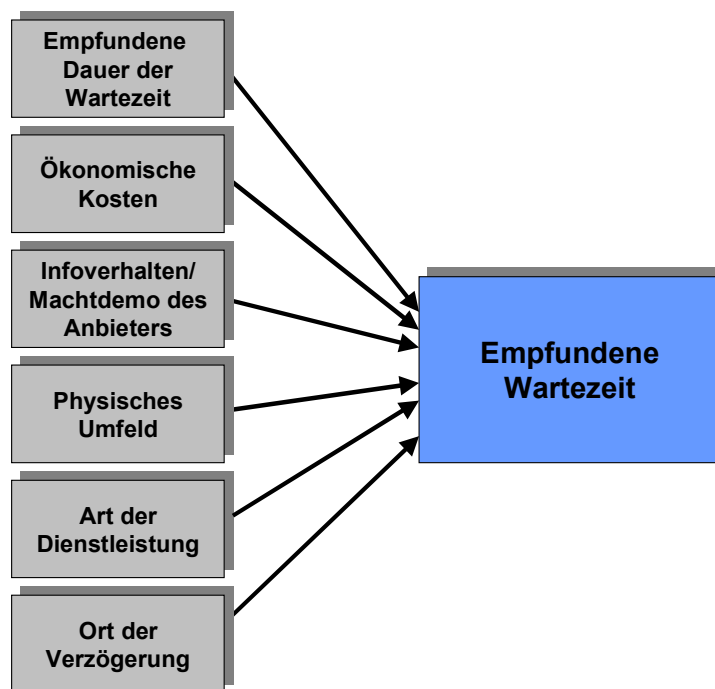


Abbildung 3.4: Einflußfaktoren auf die empfundene Wartezeit
Quelle: Eigene Darstellung

⁶⁸ Vgl. DUBÉ/SCHMITT/LECLERC (1991), S. 817; sie sprechen auch zusammenfassend von *negative affective responses*.

⁶⁹ HUI/THAKOR/GILL ([1998], S. 472ff.) weisen darauf hin und belegen empirisch, daß diese Einteilung nicht für die von ihnen so bezeichneten *correctional delays* gilt. *Correctional delays* sind ihrer Meinung nach solche, die den Vollzug der Dienstleistung in Frage stellen. Wenn eine solche Verzögerung innerhalb des Ziels auftritt, so haben Kunden bereits mehr Zeit investiert als in der *Pre-Process*-Phase. Der *sunk-costs*-Effekt ist daher bei Wartezeiten in der Zielregion größer als in der *Pre-Process*-Phase, in der noch nicht so viel Zeit investiert wurde.

3.3 Einflußfaktoren auf die erwartete Wartezeit

Neben der wahrgenommenen Wartezeit müssen für die Bildung von Zufriedenheit mit dem Merkmal „Pünktlichkeit“ auch diejenigen Faktoren untersucht werden, die die Erwartungen an die Wartezeit beeinflussen.⁷⁰ Bei der Diskussion der Erwartungskonzepte wurde deutlich, daß Zufriedenheit dann entsteht, wenn die empfundene Leistung innerhalb der von den Erwartungen gebildeten Toleranzzone liegt. Da die Toleranzzone eingegrenzt wird durch die Erwartungen an den **gewünschten** und den **adäquaten** Service, sollen die Determinanten dieser Erwartungsformen im Hinblick auf Wartezeiten nachfolgend näher analysiert werden.

3.3.1 Gewünschte Wartezeit

Die Einflußfaktoren der Erwartungen an die gewünschte Wartezeit ergeben sich aus den allgemeinen Bedürfnissen und aus Bedürfnissen aus einer besonderen Situation:

- Wird davon ausgegangen, daß Menschen beim Konsum von Gütern und Dienstleistungen **allgemein ein Bedürfnis** nach Pünktlichkeit und Zuverlässigkeit eines Anbieters haben,⁷¹ so gibt es keine „gewünschte Wartezeit“. Das optimale Serviceniveau wird daher keinerlei Verzögerungen erlauben.
- **Bedürfnisse aus einer besonderen Situation** erhöhen die Erwartungen an das gewünschte Serviceniveau, hier also an die verzögerungsfreie Durchführung der Dienstleistung. Solche speziellen Situationen können bei dem Merkmal „Pünktlichkeit“ auftreten, wenn der Kunde unter besonderem Zeitdruck steht. Hier führt eine Wartezeit zu höheren ökonomischen Kosten als im Normalfall. Ein solcher Zeitdruck existiert, wenn z. B. ein wichtiger Termin eingehalten oder ein Anschlußflug erreicht werden muß. Anschließende Termine müssen nicht aus subjektivem Zeitempfinden heraus eingehalten werden, sondern aufgrund externer objektiver Vorgaben. Daraus ergibt sich, daß bei Bedürfnissen aus einer besonderen Situation nicht nur die empfundene Wartedauer gleich Null sein soll, sondern auch die objektive Dauer. Da nach den allgemeinen Bedürfnissen bereits keinerlei Verzögerungen erwartet werden, können die Erwartungen durch die Bedürfnisse aus der besonderen Situation nicht noch gesteigert werden.⁷²

⁷⁰ Vgl. GREEN/LEHMANN/SCHMITT (1996), S. 90; CLOW/KURTZ/OZMENT (1998), S. 66.

⁷¹ Vgl. PARASURAMAN/ZEITHAML/BERRY (1985).

⁷² Eine Übererfüllung der Pünktlichkeit kann nicht erwartet werden, da durch das Uno-Actu-Prinzip die Dienstleistung erst dann durchgeführt werden kann, wenn Kunde und Anbieter zusammenkommen.

Bei der „Pünktlichkeit des Services“ fallen allgemeine Bedürfnisse und Bedürfnisse aus einer besonderen Situation zusammen: Kunden wünschen sich keinerlei Verzögerungen im Dienstleistungsprozeß. Da die gewünschte Wartezeit gleich Null ist, werden Kunden auch keinerlei Wünsche haben, wie sie eine mögliche Wartezeit verbringen könnten (Erwartungen z. B. an Informationsverhalten des Anbieters oder physisches Umfeld).

3.3.2 Adäquate Wartezeit

Unter der adäquaten Wartezeit kann diejenige verstanden werden, die vom Kunden gerade noch akzeptiert wird, ohne daß er unzufrieden mit dieser Serviceeigenschaft ist. Erwartungen an die noch angemessene Wartezeit sind daher geringer als diejenigen an die gewünschte Wartezeit. Die angemessene Dauer der Wartezeit wird dementsprechend nicht gleich Null sein, sondern wird Verzögerungen vor, während oder nach der Dienstleistung einschließen. Die Erwartungen an die noch akzeptierte Dauer der Wartezeit wird beeinflusst von situativen Faktoren, Alternativen und der vom Kunden vorhergesagten Wartezeit (vgl. Kap. 2.2.3.1.1).

- **Situative Faktoren** senken die Erwartungen an das noch adäquate Pünktlichkeitsniveau, wenn sich die Kunden vor dem Konsum der Dienstleistung hierüber bewußt sind und die Ursache für die Wartezeit außerhalb der Kontrolle des Anbieters liegt. Dies können z. B. Erwartungen von Flugpassagieren an Wartezeiten während der Wintermonate sein. Da Kunden wissen, daß in diesem Zeitraum mit schlechtem Wetter (z. B. Nebel) zu rechnen ist und dies außerhalb der Kontrolle des Anbieters liegt, senken sie ihre Erwartungen hinsichtlich des adäquaten Pünktlichkeitsniveaus.
- Je mehr **Alternativen** die Kunden für die Durchführung der Dienstleistung haben, desto höher wird die Erwartung an die Pünktlichkeit sein. Existieren viele Alternativen, so wird die noch in Kauf genommene adäquate Wartedauer relativ kurz sein.
- Je eher die Kunden eine lang andauernde Wartezeit vorhersagen, desto geringer sind ihre Erwartungen an die adäquate Dauer der Wartezeit. Die von den Kunden **vorhergesagte Wartezeit** wird wiederum beeinflusst durch folgende Faktoren:
 - a) **Externe Quellen:** Werbung des Anbieters mit der Pünktlichkeit des Services oder implizite Pünktlichkeitsversprechen über einen hohen Preis lassen das vorhergesagte Pünktlichkeitsniveau steigen. Aber auch objektive Quellen, z. B. Pünktlichkeitsstatistiken, können zu den Quellen zählen, über die sich Kunden ein Bild über die Pünktlichkeit machen.⁷³ Schließlich kann Mund-zu-Mund-Kommunikation

⁷³ Vgl. GREEN/LEHMANN/SCHMITT (1996), S. 90.

durch andere Kunden die vorhergesagte Wartedauer beeinflussen, da negative Ereignisse öfter und übertriebener an andere Kunden weitergegeben werden als positive.⁷⁴

- b) Ebenso können auch **interne Quellen** auf die vorhergesagte Dauer der Wartezeit einwirken. Wenn ein Kunde eine Dienstleistung desselben Anbieters oder eines anderen Anbieters in der Vergangenheit konsumiert und damit bereits Erfahrungen mit der Pünktlichkeit des Services gemacht hat, wird dies ebenfalls sein vorhergesagtes Pünktlichkeitsniveau beeinflussen.⁷⁵

Kunden richten ihre Erwartungen bezüglich des angemessenen Serviceniveaus aber nicht nur an die objektive Wartedauer. Da sie nach der adäquaten Wartezeit mit einer gewissen Dauer rechnen, haben sie auch Erwartungen, wie sie diese Wartezeit verbringen werden. Diese Erwartungen können gerichtet sein an die Bemühungen des Anbieters, die ökonomischen Kosten zu senken und von der Dauer abzulenken, an das Informationsverhalten, an mögliche Machtdemonstrationen des Anbieters und an das physische Warteumfeld. Kunden haben demnach Erwartungen, wie der Anbieter mit der Wartezeit umgeht, bzw. wie er sie die Kunden als möglichst kurz und angenehm empfinden läßt. Auch hier kann angenommen werden, daß sich diese Erwartungen nach dem selben Konzept bilden: Durch situative Faktoren, Alternativen und das vorhergesagte Serviceniveau.

Nach dem selbst entwickelten Modell der Kundenzufriedenheit spielen aber nicht nur empfundene und erwartete Leistung eine Rolle, sondern – insbesondere im Fall der negativen Diskonfirmation – zusätzlich noch Kausalattributionen und Gerechtigkeitsurteile. Wenn also die empfundene Wartezeit außerhalb der Toleranzzone liegt, werden Kunden Zuschreibungen für den Verspätungsgrund machen (Attributionstheorie) und Gerechtigkeitsvergleiche mit anderen Kunden anstellen (Equity-Theorie). Daher soll in den nächsten Abschnitten auf diese beiden Determinanten der Unzufriedenheit mit Wartezeiten eingegangen werden.

⁷⁴ Vgl. MIZERSKI (1982).

⁷⁵ Vgl. GREEN/LEHMANN/SCHMITT (1996), S. 99.

3.4 Zuschreibungen bei Wartezeiten

Hierunter ist das Bedürfnis des Wartenden zu verstehen, Ursachenforschung bezüglich des Verspätungsgrundes zu betreiben. Je nach Zuschreibung des Verspätungsgrundes kann die durch negative Diskonfirmation der Erwartungen entstandene Unzufriedenheit gesteigert oder vermindert werden.

- a) **Ort des Verspätungsgrundes:** Bei dieser Art der Zuschreibung ist es für die (Un-) Zufriedenheit des Kunden relevant, ob er selbst für die Verspätung verantwortlich ist (interne Ursache) oder seine Umwelt (externe Ursache). Es bedarf wohl keiner Begründung, daß Kunden bei einer selbstverschuldeten Verspätung keinen Grund haben, unzufrieden mit der „Pünktlichkeit des Services“ zu sein. Liegt das Verschulden nicht beim Kunden, hängt seine Unzufriedenheit davon ab, ob es sich um einen häufig vorkommenden Verspätungsgrund handelt und ob der Anbieter die Kontrolle über den Grund hat.
- b) **Stabilität des Verspätungsgrundes:** In Kap. 3.2.3 wurde herausgestellt, daß bei Kenntnis über den Verspätungsgrund die emotionale Reaktion der Wartenden weniger negativ ausfällt. Selbst wenn jedoch der Verspätungsgrund als solcher bekannt ist, können die Emotionen von der Art des Grundes beeinflußt werden. Überträgt man die Attributionstheorie auf Wartezeiten, so sind die Emotionen der Kunden auch abhängig von der Häufigkeit des Verspätungsgrundes. Nach WEINERS *Attribution-Affect-Model* erhöht ein häufiger, oft wiederkehrender Verspätungsgrund den Ärger.⁷⁶ Dieser Ärger richtet sich gegen den Anbieter und begründet sich aus der Tatsache, daß der Dienstleister trotz des häufigen Auftretens der Verspätung immer noch nichts unternommen hat, um die Ursache zu beheben.
- c) **Kontrolle über den Verspätungsgrund:** Ebenfalls ist es für die emotionale Reaktion des Kunden relevant, ob der Dienstleister für die Verspätung verantwortlich ist oder ob ein externer Grund vorliegt. Liegt die Verspätungsursache im Verantwortungsbereich des Anbieters, so erhöht dies den Ärger der Konsumenten, weil der Anbieter auch anders gekonnt hätte.⁷⁷ Liegt die Ursache hingegen – dem Empfinden der Kunden nach – nicht im Verantwortungsbereich des Anbieters, unabhängig von der Häufigkeit des Auftretens, so trifft ihn keine Schuld. Der Ärger der Kunden richtet sich, wenn er überhaupt aufkommt, eher gegen die Dienstleistung als solche.

⁷⁶ Vgl. WEINER (1985). Empirische Bestätigung findet diese These z. B. durch WEINER/GRAHAM/CHANDLER (1982); FOLKES/KOLETSKY/GRAHAM (1987).

⁷⁷ Vgl. FOLKES/KOLETSKY/GRAHAM (1987), S. 535.

Tabelle 3.1 stellt mögliche Verspätungsgründe nach Häufigkeit und Verantwortung aus Sicht einer Fluglinie dar. Dabei ist anzunehmen, daß die Kombination im Feld links oben die Unzufriedenheit durch negative Diskonfirmation am meisten verstärkt. Die Verspätungsgründe im Feld unten rechts schwächen nach der Attributionstheorie die Unzufriedenheit mit dem Merkmal der Pünktlichkeit am meisten ab.

		Kontrolle	
		Innerhalb des Verantwortungsbereichs der Fluglinie	Außerhalb des Verantwortungsbereichs der Fluglinie
Stabilität	Häufiger Grund	<ul style="list-style-type: none"> - Einplanung zu knapper Umlaufzeiten der Flüge - Kapazitätsengpaß bei Check-In-Schaltern 	<ul style="list-style-type: none"> - Überlastung des Luftraumes - Nebel - Kapazitätsengpaß bei Paßkontrolle
	Seltener Grund	<ul style="list-style-type: none"> - Pilotenstreik 	<ul style="list-style-type: none"> - Fluglotsenstreik

Tabelle 3.1: Mögliche Verspätungsgründe nach Häufigkeit und Verantwortung aus Sicht einer Fluglinie
Quelle: Eigene Darstellung

Erhalten Kunden jedoch keinerlei Informationen über den Verspätungsgrund, so machen sie in der Regel den Anbieter für die Verspätung verantwortlich, unabhängig davon, ob er dies tatsächlich ist.⁷⁸

3.5 Wartegerechtigkeit

Das Problem der Allokation einer knappen Ressource (hier: Dienstleistung) auf Individuen konzentriert sich nicht nur auf die Menge, die jedes Individuum von der Ressource erhält, sondern auch auf die Priorität, nach der die Bedürfnisse befriedigt werden.⁷⁹ Daher kommt der Reihenfolge, nach der in einem Warteprozess bedient wird, eine entscheidende Rolle zu.

Nach dem Modell der Kundenzufriedenheit wird die Unzufriedenheit noch verstärkt, wenn Kunden ihre eigene Wartezeit als **ungerecht gegenüber der anderer Kunden** empfinden:

⁷⁸ Vgl. CLEMMER/SCHNEIDER (1989).

⁷⁹ Vgl. SCHWARTZ (1975), S. 93.

*In almost all contemporary service transactions, a basic understanding seems to prevail: that all candidates for service will be treated 'the same' or 'equally', none being favored or disfavored over the others.*⁸⁰

Kunden können entweder gemeinsam auf eine Leistung warten, die dann (fast) gleichzeitig vollzogen wird (z. B. Warten am Fluggate), oder der Reihe nach bedient werden (z. B. Warten am Check-In-Schalter). Bei (fast) gleichzeitiger Bedienung tritt das Problem der Wartegerechtigkeit nicht auf, da kein Kunde Anreiz hat, vorzudrängen bzw. dies gar nicht möglich ist.

Das Prinzip des *First-Come, First-Served*, nach dem der bereits am längsten wartende Kunde als nächster bedient werden soll, ist die normative Basis für die meisten Arten des „Schlangestehens“.⁸¹ Kommt es zu Abweichungen von diesem Prinzip, so wird dies von den Wartenden nur unter bestimmten Bedingungen hingenommen. Diese Bedingungen müssen für die Kunden klar ersichtlich sein, von allen akzeptiert werden und dürfen nicht dem Wohle des Anbieters dienen. Beispiele hierfür sind Notfälle in Arztkliniken, Expresskassen mit einer Höchstzahl von Produkten oder 1.-Klasse-Check-In-Schalter an Flughäfen.

In Situationen, bei denen keine eindeutige Reihe vorgegeben ist, liegt es an den Kunden, diese Regel zu überwachen und einzuhalten. Ist es für die Wartenden nicht ersichtlich, warum ein Kunde bevorzugt behandelt wird bzw. sich vordrängt, führt dies zu einem Ungerechtigkeitsempfinden bei den anderen Wartenden. „Vordränger“ müssen weniger Input (hier: Zeit) investieren, um die Dienstleistung zu erlangen. Bei einem Gerechtigkeitsvergleich würde ein „ehrlicher“ Kunde daher eine höhere Input/Output-Relation haben, was die bereits bestehende Unzufriedenheit mit der Wartezeit erhöht. Bemerkenswert ist, daß durch Verletzung der *First-Come-First-Served*-Regel die zunehmende Unzufriedenheit nicht im Verhältnis zu der hierdurch verlängerten tatsächlichen Wartezeit steht, sondern überproportional groß ist.

Das Problem der Wartegerechtigkeit tritt jedoch nicht nur auf, wenn keine eindeutige Reihenfolge vorgegeben ist bzw. die Reihenfolge nicht überwacht wird, sondern vor allem dann, wenn sogenannte **sub-queuing-Methoden** angewendet werden.⁸² Hierunter sind

⁸⁰ GOFFMAN (1983), S. 14. CLEMMER/SCHNEIDER ([1996], S. 121) bezeichnen die Fairness einer Wartezeit gegenüber anderen Wartenden als *Interactional Fairness*. Die Benachteiligung gegenüber anderen wird dementsprechend als *bias* bezeichnet.

⁸¹ Vgl. LARSON (1987), S. 895.

⁸² Vgl. GOFFMAN (1982), S. 16.

Wartesituationen zu verstehen, bei denen sich ein Kunde zu Beginn der Wartezeit für eine von mehreren parallelen Schlangen entscheiden muß. In derartigen Systemen kann Unzufriedenheit des Kunden auch dadurch entstehen, daß andere Kunden sich später einreihen aber früher bedient werden, nur weil sie eine andere Schlange gewählt haben. In diesem Fall entsteht Unzufriedenheit mit der Wartezeit also nicht durch das Vordrängen anderer Kunden, sondern durch das Pech, in der langsameren Schlange zu stehen (bekanntlich wählt man immer die falsche Schlange). Letztendlich resultiert die Unzufriedenheit wieder daraus, daß andere Kunden bei gleichem Output einen geringeren Input liefern.

FISK/CONEY (1982) und FISK/YOUNG (1985) konnten in empirischen Studien über eine hypothetische Fluglinie nachweisen, daß Kunden unzufriedener waren, wenn sie erfuhren, daß sie länger als andere Kunden gewartet hatten. Obwohl die Dauer der eigenen Wartezeit nicht durch die anderer Kunden beeinflußt wurde, fühlten sich Kunden ungerecht behandelt. Aus diesem Ungerechtigkeitsempfinden konnten die Autoren gestiegene Unzufriedenheit mit dem Service der Fluglinie nachweisen. Die Dauer der Wartezeit spielte hierbei keine Rolle, d. h. Kunden waren ähnlich unzufrieden, wenn sie 30 Minuten oder 90 Minuten warteten und erfuhren, daß andere Kunden keinerlei Wartezeit hatten.

3.6 Eigenes Modell zur Bestimmung der Unzufriedenheit mit Wartezeiten

Die folgende Abbildung 3.6 verdeutlicht die bisherigen Ausführungen dieses Kapitels und zeigt, wie Unzufriedenheit durch Wartezeiten entstehen kann. In dem hier selbst entworfenen Modell finden sich alle in diesem Kapitel erläuterten Einflußfaktoren wieder. Aufgabe der empirischen Analyse wird es u. a. sein, den Ansatz zu überprüfen bzw. die Stärke der einzelnen Einflußfaktoren abzuschätzen.

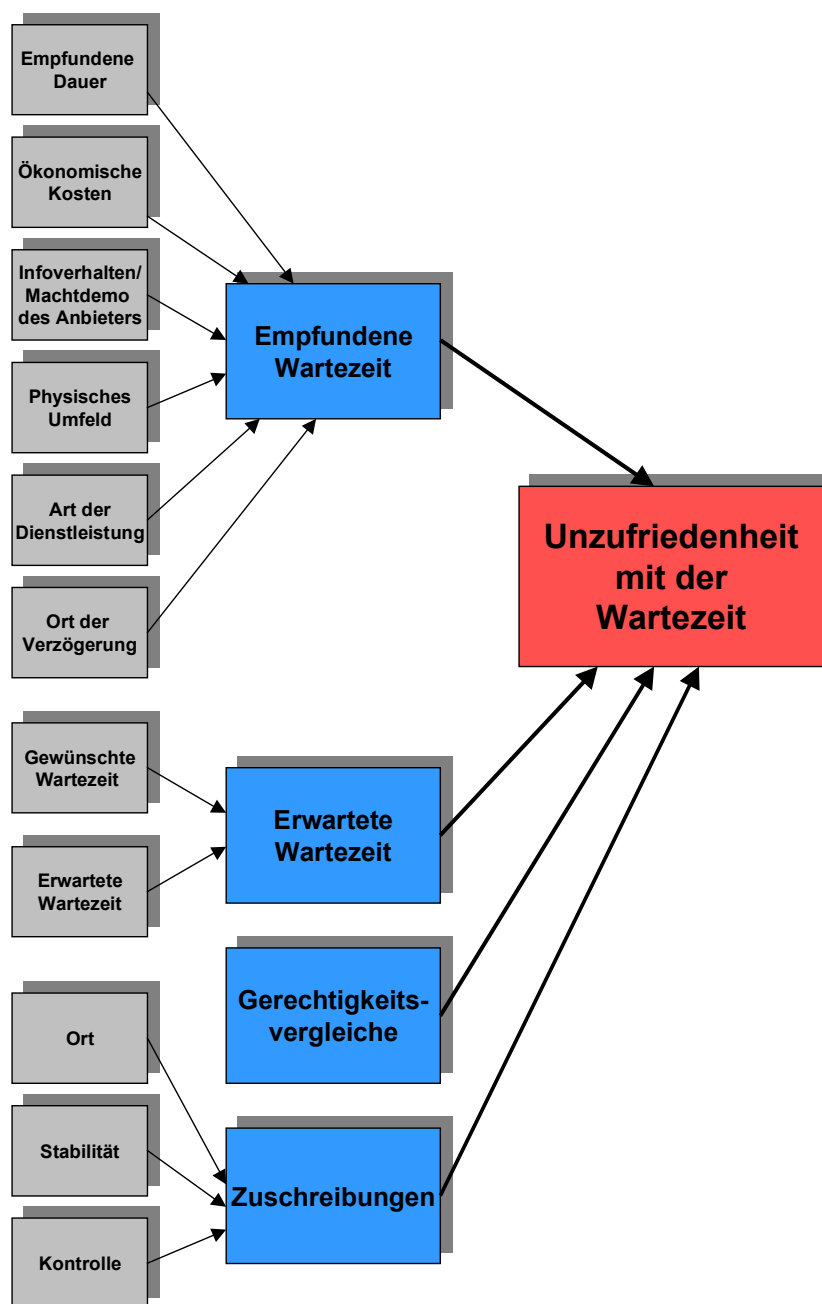


Abbildung 3.5: Zusammenfassendes Modell zur Unzufriedenheit mit Wartezeiten
Quelle: Eigene Darstellung

4 Ansätze zur Verminderung der Unzufriedenheit mit Wartezeiten

Im vorangegangenen Kapitel wurde gezeigt, wie Unzufriedenheit mit Wartezeiten durch das Zusammenspiel von empfundener Wartezeit, erwarteter Wartezeit, Kausalattributionen und Wartegerechtigkeit entsteht. Daher sollen die Vorschläge zur Verminderung der Unzufriedenheit an den Einflußfaktoren auf diese Komponenten ansetzen.

4.1 Beeinflussung der empfundenen Wartezeit

Auf die empfundene Wartezeit wirken sechs Faktoren ein (vgl. Abb. 3.4). Wie im weiteren deutlich wird, ist eine getrennte Beeinflussung der Komponenten jedoch nicht immer möglich, da Interaktionen zwischen den Faktoren bestehen. So gehen z. B. von den Maßnahmen zur Beeinflussung der empfundenen Dauer häufig Einflüsse auf die Senkung der ökonomischen Kosten aus und umgekehrt.

4.1.1 Maßnahmen zur Beeinflussung der empfundenen Dauer

In Kap. 3.2.1 wurde dargestellt, daß eine Zeitspanne immer dann als besonders lang empfunden wird, wenn wenige Ereignisse auftreten, die von der Beachtung der Zeit ablenken. Daraus ergibt sich ein erster Ansatzpunkt zur Verringerung der Unzufriedenheit:

[...] a person naturally is occupied with the passage of time and actively engages in time estimation during the whole waiting period. [...] any stimuli that can distract the person's conscious attention from the passage of time reduces the perceived waiting duration and hence enhances his or her service evaluation.¹

Ein allgemeiner Vorteil der Ablenkung von der empfundenen Dauer besteht darin, daß sich die Wartenden weniger Gedanken über die Konsequenzen der Wartezeit machen. Wartende werden sich z. B. der ökonomischen Kosten des Wartens weniger bewußt. Ebenso wird eine positive Beeinflussung der Emotionen aufgrund einer geringeren Abhängigkeit vom Anbieter erzielt, wenn dieser sich Mühe gibt, den Kunden von der Dauer der Wartezeit abzulenken.²

Dem Anbieter steht eine Vielzahl von Möglichkeiten offen, den Wartenden von der Beachtung der Zeit abzulenken. Die Maßnahmen können unterschieden werden in solche, durch die Kunden **unterhalten** werden, sie sich **entspannen** und in solche, durch die sie die Wartezeit **produktiv** nutzen, also die ökonomischen Kosten der Wartezeit sinken.

¹ HUI/TSE (1996), S. 82.

² Vgl. TAYLOR (1994), S. 60.

4.1.1.1 Ablenkung durch Unterhaltung

Unterhaltung kann z. B. über TV-Bildschirme, Videospiele oder Zeitungen und Zeitschriften stattfinden. Es bleibt letztendlich der Phantasie des Anbieters überlassen, eine zur Dienstleistung passende Ablenkung von der empfundenen Dauer der Wartezeit zu ergreifen.³ Der Übergang zwischen Ablenkung durch Unterhaltung und Informationen ist fließend. KATZ/LARSON/LARSON fanden heraus, daß wartende Kunden in einer Bank die Wartezeit weniger überschätzten, wenn sie von einem Nachrichtenticker abgelenkt wurden.⁴ MAISTER schlägt in diesem Zusammenhang vor, stets Ablenkungen mit Bezug zur Dienstleistung einzusetzen.⁵ In Telefonwarteschleifen sollte seiner Meinung nach nicht Hintergrundmusik gespielt, sondern dem Kunden gezielte Informationen über das Unternehmen vermittelt werden. TAYLOR konnte zwar empirisch belegen, daß Kunden zufriedener waren, wenn ihre Wartezeit vom Anbieter „gefüllt“ wurde, jedoch ließ sich der Grad der Zufriedenheit nicht davon beeinflussen, ob die Ablenkung einen Bezug zur Dienstleistung hatte.⁶

4.1.1.2 Ablenkung durch Entspannung

Auch **Entspannung** kann zur verringerten Zeitwahrnehmung beitragen,⁷ wie sie aber zu erreichen ist, hängt von der Persönlichkeit des Kunden ab. Hier stehen dem Anbieter ebenfalls eine Vielzahl von Möglichkeiten zur Verfügung, z. B. die Bereitstellung bequemer Sitzgelegenheiten, von Erfrischungen oder von Lesematerial. Hier wird deutlich, daß eine strikte Trennung von Entspannungs- und Unterhaltungsmöglichkeiten kaum durchzuführen ist. Ebenfalls ist eine Abgrenzung zu den arbeitsunterstützenden Maßnahmen nicht immer möglich, denn ein Kunde, der die Wartezeit zur Regeneration nutzt, kann später produktiver arbeiten.

³ Vgl. LARSON (1987), S. 897f; DUBÉ/CHEBAT/MORIN (1994); TAYLOR (1995), S. 40.

⁴ Vgl. KATZ, K./LARSON, B./LARSON, R. (1992), S. 183. Eine Ablenkung von der Wartezeit sowohl durch Information als auch durch Unterhaltung bietet sich insbesondere dann an, wenn es sich um eine sehr komplexe Dienstleistung, oder eine Leistung, die Kunden als unangenehm empfinden, handelt. Durch Informationen kann den Kunden die Dienstleistung näher erläutert und verständlicher gemacht werden, um Ängste zu beseitigen (vgl. MAISTER [1985], S. 116).

⁵ Vgl. MAISTER (1985), S. 115f.

⁶ Vgl. TAYLOR (1995), S. 46. Außerdem besteht die Gefahr, daß Kunden die Unternehmensinformationen als Werbung interpretieren, wodurch sie sich noch mehr ärgern würden.

⁷ Vgl. BAKER/CAMERON (1996), S. 342.

4.1.1.3 Ablenkung durch Arbeit

Ablenkungen, die die **ökonomischen Kosten senken**, sind von Kunde zu Kunde individuell zu gestalten. Der Anbieter kann zwar nicht für den Kunden produktiv tätig werden, – dadurch würde er ihn auch nicht von der Dauer der Wartezeit ablenken – aber er kann die Rahmenbedingungen für eine produktive Tätigkeit des Kunden schaffen.⁸ Auch hier gibt es eine Vielzahl von Alternativen, die den Kunden angeboten werden können. So schlagen z. B. KAUFMANN/LANE/LINDQUIST Ärzten vor, kleine Schreibtische oder Stühle mit „Schreibarmen“ einzurichten, damit wartende Patienten Papierarbeit erledigen können.⁹ Ebenso würde die (kostenlose?) Bereitstellung von Telefon, Fax, Internet oder anderen Kommunikationsmedien den Kunden die Möglichkeit geben, die Wartezeit produktiv zu nutzen:

*The idea of changing empty time into useful time is of course the whole rationale behind marketing of mobile cellular telephones, where businessmen and women can carry on negotiations, make sales contacts, and perform other business activities while stuck in rush hour traffic.*¹⁰

Aus diesem Grund wurden z. B. auf dem New Yorker Flughafen JFK Multimedia-Telefone installiert, mit denen nicht nur telefoniert, sondern auch das Internet genutzt und E-Mails verschickt werden können.¹¹ Auch gibt es seit kurzem an einigen amerikanischen Flughäfen minutenweise zu nutzende Arbeitskabinen für Geschäftsreisende.¹²

Der Anbieter hat in der Hand, durch die Gestaltung des physischen Umfeldes (z. B. durch Senkung des Lärmpegels) dem Kunden eine produktive Nutzung der Wartezeit zu ermöglichen:

*Whatever the precise setting, it seems clear that the environment in which queue waiting occurs plays a fundamental role in a customer's perceived and/or actual cost of participating in that system.*¹³

Das Problem der Ablenkung durch Einbindung in eine produktive Tätigkeit besteht darin, daß Wartende die Wartezeit **unvorbereitet** treffen kann. Die bereitgestellten Möglichkeiten können nur dann produktiv genutzt werden, wenn Wartende eigene Mittel, z. B. Notebook, Akten etc. bereit haben. Ist dies nicht der Fall oder ist es aus praktischen Gründen

⁸ Maßnahmen, die die Opportunitätskosten vermindern, aber nicht von der empfundenen Dauer ablenken, werden in Kap. 4.1.2 diskutiert.

⁹ Vgl. KAUFMANN/LANE/LINDQUIST (1991), S. 399.

¹⁰ LARSON (1987), S. 899.

¹¹ Vgl. FAZ (1999a), S. R6.

¹² Auf den Flughäfen Atlanta, Chicago, Cincinnati, Denver, Phoenix und Seattle befinden sich 3,5 Quadratmeter große Büros, die über alle modernen Kommunikationsmittel verfügen. Der Mietpreis beträgt umgerechnet ca. 70 Pfennig pro Minuten. Vgl. FAZ (1999c), S. R2.

¹³ LARSON (1987), S. 899.

unmöglich, die Zeit produktiv zu nutzen (z. B. durch Platzmangel, Lärmpegel), so hat der Anbieter nur die Möglichkeit, indirekt zur „Einkommenserzielung“ beizutragen. Essen, Entspannen und Schlafen muß jeder einmal, aber auch andere zeitintensive Tätigkeiten, wie z. B. die Körperpflege, Einkäufe oder die Kommunikation mit Freunden wollen dann und wann erledigt werden. Die Problematik der Ablenkung durch indirekte Einkommenserzielung liegt auf der Hand: Diese Art der Ablenkung ist nur bei **sehr langen Wartezeiten** lohnend und nur dann möglich, wenn der Ort des Wartens **genügend Platz** bietet, um derartige Tätigkeiten zu verrichten. Daher kommen genauen Informationen des Anbieters über die noch bevorstehende Wartezeit eine besondere Bedeutung zu, damit Kunden wissen, ob sich der Beginn einer Tätigkeit lohnt bzw. ob sie sich vom Warteort entfernen können.¹⁴

4.1.1.4 Ablenkung durch einen Beitrag zur Dienstleistungserstellung

Bei einigen Dienstleistungen ist es möglich bzw. sogar notwendig, während der Wartezeit Tätigkeiten durchzuführen, die eigentlich erst später im Dienstleistungsprozeß verrichtet werden müßten (z. B. Lesen der Speisekarte, Ausfüllen von Formularen).¹⁵ Der Vorteil dieser Maßnahmen besteht darin, daß nicht nur die empfundene Dauer verkürzt wird, sondern die Wartezeit überhaupt nicht mehr als solche wahrgenommen wird: Sie ist zu einem notwendigen Teil des Dienstleistungsprozesses geworden. Die Dauer der gesamten Dienstleistung verlängert sich dann durch die entstandene Wartezeit nicht. Sehr häufig gibt es jedoch keine Maßnahmen, die vor der Kernleistung durchgeführt werden könnten. Dies gilt besonders für simple Dienstleistungen und Warteschlangen, aber auch für die meisten Wartezeiten im Luftverkehr.

Ungeklärt ist bislang, welche Maßnahmen zur Ablenkung von der Wartezeit in den verschiedenen Wartesituationen bevorzugt werden. Die Beantwortung dieser Fragen soll daher ein Ziel der empirischen Analyse von Kapitel 7 sein.

¹⁴ Bei Verzögerungen mit ungewisser Dauer bietet sich die Ausstattung der Kunden mit Piepern an, da sie sich so ohne Kenntnis der noch bevorstehenden Wartezeit vom Warteort entfernen und rechtzeitig zurückgerufen werden können. KAUFMAN/LANE/LINDQUIST ([1991], S. 399) berichten von einem Arzt, der auf diese Weise seinen Patienten ermöglicht, andere Dinge außerhalb der Praxis zu erledigen.

¹⁵ Vgl. MAISTER (1985), S. 115; GREEN/LEHMANN/SCHMITT (1996), S. 93. LARSON ([1987], S. 897) berichtet von einer Fluglinie, die die Gepäckaushandlung absichtlich in einer so großen Entfernung vom Flugzeug durchführt, daß die Passagiere nicht vor dem Gepäck am Band erscheinen. Der Gang zu den Service-Stationen kann also künstlich verlängert werden, um mögliche Wartezeiten nicht nur in der *Pre-Process*-Phase zu vermeiden.

4.1.2 Maßnahmen zur Senkung der ökonomischen Kosten mittels Entschädigungen

Der Anbieter hat auch die Gelegenheit, durch einen direkten pekuniären Beitrag, die ökonomischen Kosten des Wartens zu verringern. Eine **Wartezeitgarantie** ist die freiwillige Verpflichtung eines Unternehmens, die Dienstleistung innerhalb eines garantierten Zeitraumes oder zu einem garantierten Zeitpunkt zu liefern. Gelingt dem Unternehmen die Einhaltung der Garantie nicht, so verspricht es den Kunden, sie für die Verspätung zu entschädigen.¹⁶ Garantien wirken in zweifacher Hinsicht:

- Zum einen verpflichtet sich das Unternehmen durch die Garantie zu einem pünktlichen Service.

[...]the intent of such a guarantee is to reduce or eliminate potential uncertainty concerning delays. Therefore, one should expect that the more the organization risks in providing a guarantee, the more likely customers are to believe the claim about service time.¹⁷

Wenn ein Anbieter sich verpflichtet, bei Nicht-Einhaltung seines Serviceversprechens eine Summe auszubezahlen, erhält das Versprechen eine höhere Glaubwürdigkeit. Die Ausbezahlung einer Entschädigung bedeutet für einen Anbieter einen finanziellen Verlust und ist daher ein Beweis für unternommene Anstrengungen zur Wartezeitvermeidung.

- Zum anderen achtet der Kunde während der Wartezeit weniger auf die ihm entstandenen ökonomischen Kosten, da er weiß, daß das Unternehmen hierfür (zumindest zum Teil) aufkommt.¹⁸

HART diskutiert zahlreiche Faktoren, die es bei der Zusicherung von Servicegarantien seitens der Dienstleister zu beachten gilt.¹⁹ Die wichtigsten sind der **problemlose Bezug** und die **Höhe der Entschädigung**. Unter dem ersten Faktor ist die bedingungslose und leichte Ausbezahlung zu verstehen:

Customers shouldn't need a lawyer to explain the 'ifs, ands, and buts' of a guarantee – because ideally there shouldn't be any conditions; a customer is either satisfied or not.²⁰

¹⁶ Vgl. KUMAR/KALWANI/DADA (1997), S. 296.

¹⁷ GREEN/LEHMANN/SCHMITT (1996), S. 90.

¹⁸ Hierin liegt auch der Vorteil von Garantien gegenüber Entschädigungen, die ohne vorherige Ankündigung gezahlt werden. Bei letzteren ist sich der Wartende bei Beginn der Wartezeit nicht bewußt, daß sie ausbezahlt wird und reagiert zunächst negativer auf die Wartezeit.

¹⁹ Vgl. HART (1988), S. 55f.

²⁰ HART (1988), S. 56.

Die Garantie sollte daher so konditioniert sein, daß sie uneingeschränkt gewährt wird und nicht das Unternehmen vor Ausbezahlung geschützt wird, den Kunden sollte v. a. bekannt sein, daß Entschädigungen gezahlt werden können.²¹ Die Ausbezahlung sollte reibungslos und schnell erfolgen, da die Kunden bereits unzufrieden sind und nicht durch Formalia, Begründungen und damit weitere Wartezeiten aufgehalten werden möchten. Die Höhe der Entschädigung hängt von den **entstandenen Kosten** der Wartenden, dem **entrichteten Preis** für die Dienstleistung und der „**Fairneß**“ der Kunden gegenüber dem Dienstleister ab. Je länger die Wartezeit, desto höher ist der Verdienstaufschlag und desto höher sollte die Rückerstattung ausfallen. Außerdem kann aus der Tatsache, daß Kunden bei Zahlung eines höheren Preises weniger gewillt sind zu warten, gefolgert werden, daß Kunden bei teureren Dienstleistungen auch eine höhere Entschädigung verlangen.²² Unter „Fairneß“ der Kunden ist deren Verständnis für die Probleme des Anbieters zu verstehen. Hieraus wird eine besondere Problematik von Wartezeitgarantien deutlich: Wie soll mit Verzögerungen umgegangen werden, für die der Anbieter nicht verantwortlich ist? Insbesondere betrifft dies Transportdienstleistungen, die von vielen exogenen Faktoren abhängig sind. So können z. B. Fluglinien bei Nebel keine pünktliche Landung versprechen. Dennoch sind Garantien hier nicht unmöglich: Fluglinien können Kunden zusagen, daß sie mit dem Warteambiente zufrieden sein werden, z. B. mit der Ausgestaltung der Warteräume, dem Informationsverhalten des Anbieters usw. Nach der Attributionstheorie (vgl. Kap. 3.4) ist anzunehmen, daß Kunden bei Wartezeiten, die nicht auf das Verschulden des Anbieters zurückzuführen sind, nicht unzufrieden sein werden. Wenn zusätzlich das Verhalten des Dienstleisters und das physische Umfeld ihren Wünschen entspricht, werden sie keine Entschädigungen einfordern:

*How many customers would invoke a guarantee if they understood that the reasons for a problem were completely out of the airline's control – if they were treated with warmth, compassion, and a sense of humor, and if the airline's staff communicated with them honestly?*²³

²¹ HART ([1988], S. 55) führt in diesem Zusammenhang das Beispiel der DEUTSCHEN LUFTHANSA an, die in den 80er Jahren ihren Passagieren eine Garantie auf das Erreichen von Anschlußflügen gab, wenn die Verzögerungen nicht wegen schlechtem Wetter oder überlasteten Lufträumen entstanden war. Angeblich waren jedoch damals diese beiden Faktoren für 95% aller Flugverspätungen verantwortlich.

²² Vgl. hierzu Kap. 3.2.5, in dem auf Warten als Ärgernis bei geringwertigen und hochwertigen Dienstleistungen eingegangen wurde.

²³ HART (1988), S. 60. Da eine Zufriedenheitsgarantie mit Wartezeiten abschreckend auf Kunden wirken kann (sie werden so eher Wartezeiten prognostizieren und vom Flug mit dieser Fluglinie zurückschrecken), ist es ebenso möglich, den Kunden direkt „Gesamtzufriedenheit mit der Flugreise“ zu garantieren. Sie können so selbst entscheiden, ob sie mit dem Merkmal „Pünktlichkeit“ als ein Bestandteil der Gesamtleistung zufrieden sind. Auch hier ist es unwahrscheinlich, daß Kunden bei externen Ursachen als Verspätungsgrund unzufrieden mit der Gesamtleistung sind und die Entschädigung einfordern.

In Verbindung mit Wartezeitgarantien entsteht jedoch folgendes Problem: Wenn Kunden ab einer bestimmten Wartedauer entschädigt werden, schenken sie dem Verlauf der Zeit mehr Aufmerksamkeit, was die empfundene Dauer verlängert.

Der Einfluß von Wartezeitgarantien auf die Unzufriedenheit ist von KUMAR/KALWANI/DADA empirisch getestet worden.²⁴ Dabei wurde festgestellt, daß eingehaltene Wartezeitgarantien (Wartezeit länger als versprochen aber Entschädigung der Kunden) die Zufriedenheit mit der Wartezeit erhöhen. Bei Verletzung der Garantie (Wartezeit länger als versprochen aber ohne Entschädigung) war die Unzufriedenheit der Versuchspersonen jedoch höher, als bei gleicher Wartezeit ohne vorherige Garantie. Dies bestätigt die Notwendigkeit, daß bei Nichteinhaltung von Zeitgarantien besonderer Wert auf das Auszahlungsverfahren von Entschädigungen gelegt werden sollte.

Bislang gänzlich unberücksichtigt blieb der Aspekt der **Entschädigungsform**. Bis dato wurde unterstellt, daß eine Entschädigung in Barzahlung getätigt werden muß. Ob nicht auch eine andere Entschädigungsform, z. B. in Sachleistungen bevorzugt wird, konnte bislang nicht herausgefunden werden. Daher soll in dem empirischen Teil der Arbeit u. a. untersucht werden, ob Bargeld tatsächlich die am meisten gewünschte Entschädigungsform ist, oder ob – von bestimmten Kundengruppen – eine andere Alternative präferiert wird.

Neben der freiwilligen Zahlung sind Fluglinien, zumindest in Deutschland, **gesetzlich verpflichtet** ein Mindestmaß an Entschädigungen zu zahlen. Dabei wird zwischen Flügen von Pauschalurlaubern und Linienflügen unterschieden. Pauschalurlauber bekommen nach der sogenannten „Frankfurter Tabelle“ für einen Abflug nach über vier Stunden Verspätung 5 % des jeweiligen Reisepreises zugesprochen und zusätzlich 5 % für jede weitere Stunde.²⁵ Bei Linienflügen ist die Rechtsprechung uneinheitlich. Generell gilt, daß Fluggesellschaften nur dann zu einer Zahlung verpflichtet sind, wenn sie die Verspätung verursacht haben. Zumindest bei innerdeutschen Flügen sind sie dann verpflichtet, die dem Kunden durch die Verspätung entstandenen Kosten zu ersetzen. Hierunter fallen Verpflegungs- und Übernachtungskosten, aber keine Folgekosten wie z. B. geschäftliche Schäden. Bei Flügen, die länger als die vorhergesehene Flugdauer verspätet sind, darf der Fluggast auch eine (teurere) Ausweichmaschine besteigen. Bei internationalen Flügen, insbesondere Lang-

²⁴ Vgl. KUMAR/KALWANI/DADA (1997).

²⁵ Die „Frankfurter Tabelle“ ist eine unverbindliche Aufzählung von Reisepreisminderungen, die bei bestimmten Mängeln eintreten. Pauschalurlaubern werden i. d. R. nach dieser Tabelle entschädigt (vgl. FINANZTEST [1998], S. 72; FINANZTEST [1999], S. 67).

streckenflügen, müssen Fluggäste u. U. Verspätungen in Höhe von mehreren Stunden in Kauf nehmen, ohne dafür entschädigt zu werden.²⁶

4.1.3 Maßnahmen zur Verbesserung des Informationsverhaltens

4.1.3.1 Informationen zur Dauer der Wartezeit

In Kap. 3.2.3 wurde dargestellt, daß der Anbieter die Unzufriedenheit senken kann, wenn er Kunden Informationen über die voraussichtliche Dauer der Wartezeit liefert. Dabei sollte der Anbieter möglichst frühzeitig handeln, damit sich die Erwartungen der Kunden auch frühzeitig anpassen können.²⁷ Oft ist der Anbieter aber nicht in der Lage, eine genaue Angabe zum möglichen Servicebeginn zu machen, da er die Dauer der Wartezeit selbst nicht kennt. Versucht er dennoch eine Aussage zu machen, die aber dann überschritten wird, so erhöht sich die Unzufriedenheit mit der Wartezeit. Es wird davon ausgegangen, daß Verspätungsangaben des Anbieters einem *source-credibility-effect* unterliegen.²⁸ Kommen Kunden zu der Einsicht, daß die Angaben des Dienstleisters unzuverlässig sind, oder daß er aufgrund externer Faktoren gar nicht in der Lage ist, die Wartedauer vorherzusagen, so verringert sich die Unkenntnis der Kunden durch eine Zeitangabe nicht.

Durch **Positionsangaben** haben Kunden die Möglichkeit, aufgrund eigener Beobachtungen und Erfahrungen selbst Prognosen über die noch bevorstehende Wartedauer aufzustellen. Der Anbieter läuft dann nicht Gefahr, die Unzufriedenheit des Wartenden aufgrund falscher Prognosen noch zusätzlich zu steigern. Diese Methode ist vor allem dann anwendbar, wenn es keine physische Warteschlange gibt (in diesem Fall wäre die Positionsangabe auch überflüssig). Der Anbieter kann die Anzahl der noch zu bedienenden Kunden mitteilen („vor Ihnen sind noch x Kunden an der Reihe“), oder – wenn es sich um eine von allen Kunden gemeinsame Wartezeit handelt – die eigene Position mitteilen (das erwartete Flugzeug befindet sich über der Stadt xy; rollt zur Parkposition; befindet sich in Parkposition und wird noch gereinigt etc.). Insbesondere in der Verkehrsbranche bietet sich diese Art der Informationsmitteilung an, weil die Wartedauer häufig auch vom Dienstleister nicht genau absehbar ist. **Erfahrenen Kunden** bleibt es dann selbst überlassen, Prognosen aufzustellen, für unerfahrene Kunden hingegen sind Zeitangaben hilfreicher.

²⁶ Vgl. FINANZTEST (1999), S. 67.

²⁷ So ist z. B. an die bereits praktizierten Verfahren zu denken, Kunden bei längeren Verspätungen zu Hause anzurufen oder im Vorflug über die Verspätung zu informieren. Neuerdings werden von Fluglinien auch Verfahren erprobt, Passagiere per Handy-Display über Verspätungen zu informieren (vgl. Wirtschaftswoche [2000], S. 198).

²⁸ Vgl. GREEN/LEHMANN/SCHMITT (1996), S. 90.

HUI/TSE (1996) haben den Einfluß von Wartedauerinformationen und Positionsangaben auf die Dienstleistungsbewertung bei unterschiedlichen Dauern der Wartezeit untersucht. Dabei stellten sie fest, daß bei **kurzen Wartezeiten** (5 Minuten) weder Zeitangaben noch Positionsangaben einen signifikanten Einfluß auf die Bewertung der Dienstleistung haben. Die Autoren erklären diesen Tatbestand mit der Akzeptanz von kurzen Wartezeiten und dem geringen Streß, dem Kunden in dieser Zeit ausgesetzt sind. KATZ/LARSON/LARSON konnten sogar feststellen, daß bei kurzen Warteschlangen Zeitangaben einen negativen Effekt auf die Kundenzufriedenheit haben, da Kunden erst durch die Zeitangabe auf die Verweildauer aufmerksam wurden.²⁹ Bei **mittleren Wartezeiten** (10 Minuten) haben Zeitangaben einen stärkeren Einfluß auf die Kundenzufriedenheit, bei **längeren Wartezeiten** (15 Minuten) Positionsangaben. HUI/TSE (1996) begründen diesen Zusammenhang damit, daß lange Zeitangaben auf Kunden abschreckend wirken, Standortangaben jedoch die Akzeptanz der Wartezeit erhöhen.

Auch die Art, **wie** die Informationen den Kunden mitgeteilt werden, spielt eine entscheidende Rolle. Versteht es der Anbieter, die Verspätung in Relation zu anderen negativen Ereignissen positiv darzustellen, so zeigen sich die Kunden weniger verärgert:

Also, information may be framed with respect to different reference points. For example, an airline could post information on delayed flights on a separate screen. As a result, a flight delay would be evaluated in the context of other delays and not in reference to on-time performance, and the delay might be perceived as shorter.³⁰

4.1.3.2 Informationen zum Grund der Wartezeit

Ob Kunden der Grund für die Verzögerung mitgeteilt werden soll, hängt ebenfalls von der Dauer der Wartezeit ab. Bei **relativ kurzen** Wartezeiten ist es Kunden egal, weshalb sie entstanden sind, da Wartezeiten hier nur einen geringen Einfluß auf die Zufriedenheit haben. Da Informationen zur Verspätungsursache die Unsicherheit über die noch bevorstehende Wartezeit abbauen sollen, sind sie vor allem bei **längeren Wartezeiten** nützlich. Kunden können durch Informationen zum Verspätungsgrund die Glaubwürdigkeit der Informationen zur Dauer der Wartezeit überprüfen und eventuell nach eigener Einschätzung Korrekturen vornehmen. Die Mitteilung des Verspätungsgrundes hat für **erfahrene** Kunden aufgrund ihrer Kenntnis über den Dienstleistungsprozeß einen höheren Wert als für **unerfahrene**. Da jedoch auch unerfahrene Kunden ein Bedürfnis nach eigenen Prognosen haben, dürfte diese Mitteilung ihre Unzufriedenheit mindern.

²⁹ Vgl. KATZ/LARSON/LARSON (1991), S. 186.

³⁰ Vgl. GREEN/LEHMANN/SCHMITT (1996), S. 92

4.1.3.3 Verhinderung der Machtdemonstration

Eine Machtdemonstration des Anbieters, die zu einem verstärkten Abhängigkeitsgefühl des Wartenden und damit zu Unzufriedenheit führt, kann durch folgende Maßnahmen verhindert werden:

- Der Anbieter kann die Unzufriedenheit reduzieren, indem er dem Kunden stets **Informationen** zur Verspätungssituation mitteilt (siehe vorangegangene Abschnitte).
- Der Anbieter kann durch eigene Bemühungen stets seinen Willen zum Ausdruck bringen, die Wartezeit zu verkürzen:

*The number one service complaint from customers was 'waiting in long lines while other windows or registers are closed'.*³¹

Eine ähnliche Empfehlung geben KATZ/LARSON/LARSON, die vorschlagen, anderweitig beschäftigte Angestellte nicht im Blickfeld der wartenden Kundschaft arbeiten zu lassen.³² CLEMMER/SCHNEIDER konnten empirisch nachweisen, daß Kunden zufriedener waren, wenn das Unternehmen einen sichtbaren Einsatz zur Beseitigung der Verzögerung leistete, z. B. alle Schalter geöffnet waren.³³ Ebenso kann wartenden Passagieren mitgeteilt werden, was die Fluglinie unternimmt, um die Verzögerungsursache zu beheben, wenn Anstrengungen (wie z. B. bei technischen Problemen) nicht sichtbar sind.

- Nicht zu unterschätzen ist die Bedeutung von aufrichtigen Entschuldigungen des Personals. Die Fluggesellschaft DELTA AIRLINES berichtet, daß ihre Kundenabwanderung um 6% zurückging, nachdem sie sich für Verspätungen oder Überbuchungen mit einem persönlichen Brief entschuldigt.³⁴ Dieser Einflußfaktor konnte bereits in einer Studie von FOLKES (1984) festgestellt werden.
- Kunden sind zufriedener, wenn sie die Kontrolle über ihr eigenes Verhalten haben.³⁵ Bei Wartezeiten bedeutet dies, daß ihnen jederzeit die Möglichkeit eingeräumt werden sollte, die Wartesituation durch ein Verlassen der Schlange oder des Warteraumes zu unterbrechen bzw. zu beenden. Da die investierte Wartezeit für die Kunden aber bereits *sunk costs* verursacht hat, sollte der Anbieter versuchen, für diese Kosten einzutreten. In den meisten Fällen sind Kunden jedoch so sehr an der Erreichung der Dienstleistung interessiert (z. B. ein Flug, der unbedingt erreicht werden muß) oder sind zur Erledigung der Dienstleistung gezwungen (z. B. Paßkontrolle, Check-In), daß die Möglich-

³¹ HAYNES (1990), S. 25.

³² Vgl. KATZ/LARSON/LARSON (1992), S. 186.

³³ Vgl. CLEMMER/SCHNEIDER (1989), S. 90.

³⁴ Vgl. HANDELSBLATT (1998), S. 60.

³⁵ Vgl. BATESON (1985), S. 69f.; HUI/BATESON (1991), S. 175f.

keit der Umkehr nicht existiert. Hier verfügt der Anbieter nur über begrenzte Mittel, den Kunden Kontrolle über ihr Verhalten zu geben.³⁶

4.1.4 Gestaltung des physischen Umfeldes

In Kap. 3.2.4 wurde erläutert, daß das physische Umfeld des Wartenden einen maßgeblichen Einfluß auf die empfundene Wartezeit hat. Daher sollte es so gestaltet werden, daß es positiv auf die Emotionen des Wartenden einwirkt. Auf die einzelnen Maßnahmen, wie „nicht-visuelle Elemente“, „Designelemente“ und „soziale Elemente“ gestaltet werden könnten, wird in dieser Arbeit nicht weiter eingegangen, sondern auf die in Kap. 3.2.4 erwähnte Literatur verwiesen.³⁷

4.1.5 Nicht-beeinflussbare Faktoren

Der Einflußnahme des Anbieters auf die **Art der Dienstleistung** (lang/kurz, teuer/billig) sind klare Grenzen gesetzt. Der Anbieter sollte dennoch beachten, daß insbesondere bei Dienstleistungen mit kurzer Transaktionsdauer und/oder bei teuren Dienstleistungen die Unzufriedenheit mit Wartezeiten höher ist. In diesen Fällen sollte der Anbieter besondere Anstrengungen zur Verringerung der Unzufriedenheit unternehmen.

Wartezeiten **vor** oder **nach** der eigentlichen Dienstleistung wirken sich deutlich negativer aus. Allerdings hat der Anbieter ebenfalls nur wenige Möglichkeiten, den **Ort der Verzögerung** im Dienstleistungsprozeß zu beeinflussen. Denn es liegt in der Natur der meisten Verzögerungen, daß sie Kunden und Anbieter ohne vorherige Ankündigung treffen, bzw. die Verzögerungen sich nicht in eine andere Phase des Dienstleistungsprozesses verschieben lassen. Daher müssen Wartezeiten dort hingenommen werden, wo sie auftreten. Eine Beseitigung der Grenzen zwischen den einzelnen Phasen, wie sie von einigen Autoren gefordert wird, ist insbesondere für Transportdienstleistungen unmöglich, da hier die Kernleistung nicht vor- oder aufgeschoben werden kann.³⁸ Letztlich bleibt auch hier dem Anbieter nur die Möglichkeit, sich besonders in der *Pre-* und *Post-Process*-Phase um die Zufriedenheit der Kunden zu kümmern.

³⁶ Im Luftverkehr wäre beispielsweise an das Angebot auf andere Flüge umzubuchen, nachzudenken.

³⁷ Zum besonderen Einsatz der Beleuchtung auf Flughäfen vgl. STEINERT/MOORE (1990), S. 14f.; WEDEKIND, K. (1990), S. 40ff.

³⁸ Vgl. DUBÉ/SCHMITT/LECLERC (1991), S. 818, die ebenfalls darauf hinweisen, daß mehrere Wartezeiten von Kunden als negativer empfunden werden, als eine lange Wartezeit, bei insgesamt gleicher Dauer. Daher sollte der Anbieter stets für Wartezeiten „en bloc“ sorgen. Dies ist für viele Wartezeiten jedoch ebensowenig durchführbar, wie die Verlagerung von Wartezeiten in die Kernphase einer Dienstleistung.

4.2 Beeinflussung der Erwartungen

Neben der Beeinflussung der empfundenen Wartezeit kann der Anbieter auch die vom Kunden erwartete Wartezeit beeinflussen:

*Since customer satisfaction is a function of expectations, influencing customers' expectations regarding waiting is a key activity.*³⁹

Für diese Erwartungen können die in Kap. 3.3 beschriebenen Determinanten gelten. **Erwartungen an den gewünschten Service** können vom Anbieter **nicht** beeinflusst werden, da sie sich aus den Bedürfnissen der Kunden ergeben. Hingegen gibt es bei den **Erwartungen an den adäquaten Service** (untere Toleranzgrenze) Einflußmöglichkeiten, die im folgenden aufgezeigt werden. Doch soll zunächst geklärt werden, welche Wirkungen von niedrigen bzw. hohen Erwartungen ausgehen, um die Folgen einer zielgerichteten Einflußnahme abschätzen zu können.

Der Vorteil von **niedrigen Erwartungen** an den adäquaten Service liegt in der breiten Toleranzzone, so daß der empfundene Service auch bei größeren Abweichungen vom optimalen Niveau noch toleriert wird und zu relativer Zufriedenheit führt. Aus Unternehmenssicht ist es jedoch nicht unbedingt wünschenswert, die Kundenerwartungen so niedrig zu halten, daß sie in jedem Fall übertroffen werden. Denn zu niedrige Erwartungen führen zu einer Abwanderung potentieller Kunden zu Konkurrenzunternehmen, an deren Service die Erwartungen höher sind. Die andere extreme Handlungsmöglichkeit eines Unternehmens wäre es, durch das **Aufblähen von Erwartungen** möglichst viele Kunden anzulocken. Hier liegt die Gefahr auf der Hand kurzfristig zwar vermehrt Kunden zu gewinnen, diese aber wegen unerfüllter Erwartungen auch wieder sofort zu verlieren. So stellten z. B. NYQUIST/BITNER/BOOMS fest, daß in 75 % aller Fälle die Unzufriedenheit der Kunden aus überzogenen Erwartungen resultiert.⁴⁰

*When stores don't live up to [their] promises, even though the actual wait may be what the customer would have anticipated, the wait becomes intolerable. Overpromising sets a company up for customer satisfaction.*⁴¹

Daher sollten Unternehmen versuchen, die Kundenerwartungen so zu beeinflussen, daß sie einem realistischen Serviceniveau des Anbieters entsprechen.⁴² Aus diesem Grund stellt

³⁹ HAYNES (1990), S. 22.

⁴⁰ Vgl. NYQUIST/BITNER/BOOMS (1985). Sie belegen dies mit einer Studie, in der 348 von Angestellten beschriebenen „kritische Situationen“ in Hotels, Restaurants und Fluglinien ausgewertet wurden.

⁴¹ HAYNES (1990), S. 24.

⁴² Vgl. ANDERSON/FORNELL/LEHMANN (1994), S. 56. JOHNSTON/LYTH ([1991], S. 182) sprechen in diesem Zusammenhang von „adäquaten“ bzw. „angemessenen“ Kundenerwartungen, bleiben aber die Erklärung schuldig, was konkret darunter zu verstehen ist.

sich die Frage, welche Determinanten des adäquaten Serviceniveaus wie beeinflußt werden müssen, damit die Erwartungen möglichst nahe beim tatsächlich empfundenen Service liegen.

4.2.1 Kundensegmentierung

Es ist für ein Unternehmen einfacher, die Kundenerwartungen einer **homogenen Kundengruppe** zu treffen, als bei heterogener Kundenstruktur,⁴³ wobei insbesondere über den Preis als implizites Serviceversprechen homogene Kundenstrukturen hergestellt werden können. Problematisch ist die Anwendung der Kundensegmentierung dann, wenn eine Trennung in bezug auf bestimmte Serviceeigenschaften nicht vorgenommen werden kann. Bei Transportdienstleistungen ist es zwar nicht schwierig, über den Preis für bestimmte Kundengruppen (1. Klasse Kunden, Economy-Class Kunden) zu werben. Da jedoch zumindest in der Kernleistung (Flug von A nach B) alle Kunden zeitgleich bedient werden, ist eine Auswahl der Passagiere zumindest im Hinblick auf die Pünktlichkeit der Kernleistung problematisch. Ausnahmen bilden Billigfluglinien (z. B. SOUTHWEST AIRLINES, GO und EASYJET) oder auch Luxusfluglinien (LEGEND AIRLINES⁴⁴), die nur eine bestimmte Käufergruppe ansprechen. Ob sich hier jedoch die Erwartungen an die Wartezeit unterscheiden ist zweifelhaft, da auch Billiganbieter häufig mit der Eigenschaft der Pünktlichkeit werben.⁴⁵ Unterschiede können sich jedoch in bezug auf die erwartete Gestaltung der Wartezeit ergeben. Passagiere von Billiganbietern haben sehr wahrscheinlich einen anderen Anspruch an die Gestaltung der Wartezeit als Luxuscarrier.

4.2.2 Framing

Beim *Framing* handelt es sich um die direkte Beeinflussung der Kundenerwartungen, nachdem sich ein Unternehmen für die Bedienung eines bestimmten Kundensegments entschlossen hat.

Situative Faktoren einer Dienstleistung sollten den Kunden vor dem Konsum mitgeteilt werden, da sie die Erwartungen an das prognostizierte Serviceniveau senken, ohne dem Anbieter hierdurch einen Wettbewerbsnachteil zu verschaffen. Unter den situativen Fakto-

⁴³ Vgl. SHETH/MITTAL (1996), S. 137ff.

⁴⁴ LEGEND AIRLINES will mit privaten Terminals an kleineren Flughäfen einen möglichst schnellen Prozeßablauf erreichen (vgl. BENNETT, P. [1999a], S. 78f.).

⁴⁵ So ist die Billigfluglinie SOUTHWEST AIRLINES bekannt als eine der pünktlichsten Fluggesellschaften der USA womit auch geworben wird (vgl. HALLOWELL, R. [1996], S. 527f.). Vgl. auch hierzu die Werbekampagne des britischen *Low Cost Carrier* GO, der damit wirbt, auf der Strecke München-London „besonders günstig“ und gleichzeitig auf dieser Strecke die pünktlichste Airline zu sein (vgl. SZ [1999], S. 39).

ren sind alle Faktoren zu verstehen, die aufgrund einer besonderen Situation zu Verzögerungen im Dienstleistungsprozeß führen können. Diese situativen Faktoren liegen meist nicht im Verantwortungsbereich des Anbieters und sind schon vor Antritt der Dienstleistung bekannt.

This suggests that when customers know ahead of time that they will have to wait in line, they are likely to justify their decision to use the service at that time by minimizing the negative effects of their decision. [...] Inform customers in advance about when peak demand times are likely to occur.⁴⁶

Da die situativen Faktoren (z. B. Spitzennachfragezeiten) häufig alle Anbieter betreffen, werden durch Bekanntgabe dieser Faktoren die Erwartungen an die Pünktlichkeit gesenkt, ohne daß die Kunden aufgrund der niedrigen Erwartungen zu anderen Anbietern wechseln. So hat z. B. die DEUTSCHE LUFTHANSA ihren Fluggästen vor Antritt der Reise mitgeteilt, daß es aufgrund der Kosovo-Krise im Frühjahr 1999 zu flugsicherungsbedingten Verspätungen kommen kann. Die Erklärung von situativen Faktoren zur Senkung der Erwartungen ist auch dann sinnvoll, wenn ein Anbieter aufgrund externer Einflüsse gegenüber anderen Konkurrenten benachteiligt wird, so z. B. wenn eine ausländische Fluglinie bei der Zuteilung von Flugkorridoren benachteiligt wird.

Alternativen beeinflussen das von den Kunden vorhergesagte und damit das adäquate Serviceniveau. Die Anzahl der Alternativen ist jedoch von den Unternehmen nicht beeinflußbar. Treten viele unterschiedliche Anbieter in einem Marktsegment auf, sollten sie sich darüber bewußt sein, daß die Toleranzzone für den empfundenen Service kleiner ist, auch in bezug auf Verzögerungen.

Externe Quellen bieten die beste Möglichkeit, gezielt vom Unternehmen auf die Kundenerwartungen einzuwirken. Mit Hilfe von Werbung können Unternehmen ein möglichst realistisches Abbild des Serviceniveaus vermitteln (Beeinflussung der So-wird-es-sein-Erwartungen) und damit indirekt Erwartungen an das adäquate Serviceniveau beeinflussen.⁴⁷ Die informative Werbung bietet sich vor allem an, wenn nicht ein einzelnes Unternehmen, sondern die gesamte Branche unter einem schlechten Image leidet. Bei branchenübergreifenden Problemen sollte der Anbieter den Kunden signalisieren, daß er das Problem erkannt hat und an dessen Beseitigung arbeitet.⁴⁸

⁴⁶ CLEMMER/SCHNEIDER (1989), S. 87.

⁴⁷ Vgl. zu den verschiedenen Funktionen der Werbung z. B. FELSER (1997), S. 6ff.

⁴⁸ Im Gegensatz zu den situativen Faktoren treten die branchenübergreifenden Probleme dauerhaft auf, wie z. B. Kapazitätsengpässe im Luftverkehr.

[During the postderegulation era], developing an advertising campaign that did not overpromise but engendered awareness and positive perceptions toward a firm was a major challenge. AMERICAN AIRLINES ran an advertisement with the headline 'Why Does It Seem Like Every Airline Flight Is Late?' that identified with customers' frustrations and explained the key uncontrollable industry reasons for the problems. At the same time, the airline described efforts it was taking to improve the situation.⁴⁹

Durch **aufklärende Werbung** können den Kunden vor dem Konsum der Dienstleistung mögliche Verspätungsgründe erläutert und deren Häufigkeiten in der Vergangenheit genannt werden. Vor diesem Hintergrund ist wohl auch die Werbekampagne der DEUTSCHEN LUFTHANSA zu sehen, die sich Anfang des Jahres 2000 dem Thema Verspätungen widmete. In der Zeitungskampagne wurden zum einen die Anstrengungen der LUFTHANSA zur Beseitigung der Probleme dargestellt, aber auch Verspätungsgründe erläutert bzw. andere Institutionen (z. B. Politik) in die Verantwortlichkeit genommen. Mit Hilfe dieser aufklärenden Werbung sollten Passagiere die Komplexität der Verspätungssituation begreifen und mit angepaßten Erwartungen ihre Reise antreten.

Wenn Pünktlichkeit eine **Leistungsanforderung** darstellt, könnte mit Hilfe dieses Merkmales auch kaufmotivierende Werbung gemacht werden, z. B. kann ein Unternehmen die eigene Verspätungssituation in Relation zu der anderer Unternehmen zeigen.⁵⁰ Durch kaufmotivierende Werbung könnte dem Markt auch demonstriert werden, welche Anstrengungen der Anbieter unternimmt, um die Wartezeit so angenehm wie möglich zu gestalten. Da Hinweise auf potentielle Verspätungen einen nachteiligen Effekt haben könnten, bietet sich diese Werbung vor allem für *Pre-Schedule*-Wartezeiten an. So könnte z. B. mit dem Unterhaltungsangebot für Transitpassagiere geworben werden.

4.2.3 Freiwilliges Einverständnis

Hierunter ist eine freiwillige Anpassung der Erwartungen zu verstehen, wenn Kunden einsehen, daß aufgrund „höherer Gewalt“ dauerhaft kein besseres Serviceniveau möglich ist.⁵¹ Die „höhere Gewalt“ kann unterteilt werden in staatliche Regelungen, soziale Normen und Geschäftsbedingungen. Ein Beispiel für **staatliche Regelungen** ist die Forderung, daß Flugpassagiere sich einer gewissen Dauer einer Sicherheits- oder Paßkontrolle unterziehen müssen und dafür Zeit aufzuwenden haben. Solche Kontrollen werden im allgemeinen akzeptiert, da sie von Behörden angeordnet und durchgeführt werden. **Soziale Normen**

⁴⁹ ZEITHAML/BERRY/PARASURAMAN (1990), S. 126.

⁵⁰ Vgl. z. B. die Anzeige der DEUTSCHEN BA in DIE ZEIT (1999), S. 17, in der sie sich als „Deutschlands pünktlichste Airline“ bezeichnet.

sind Basisanforderungen an die Höflichkeit, z. B. das rechtzeitige Erscheinen am *Gate*, damit sich andere Passagiere nicht durch das Verschulden eines einzelnen verspäten. **Geschäftsbedingungen** beeinflussen dann die Erwartungen, wenn Kunden die Geschäftsprozesse verstehen bzw. Erklärungen erhalten. So wird z. B. eine Mindesttransferzeit für das Umsteigen eines Passagiers angegeben, da sonst der Transit nicht gewährleistet werden kann, oder eine Mindestzeit für das Check-In vor Abflug verlangt, um den einwandfreien Geschäftsablauf zu garantieren. Der **Vorteil** des freiwilligen Einverständnisses liegt darin, sehr stark ausgeprägte Kundenerwartungen zu ändern. Kunden mit sehr ausgeprägten Erwartungen lassen sich eher durch eine externe Verordnung beeinflussen als durch Werbung. Der **Nachteil** besteht in der begrenzten Anwendbarkeit, da das freiwillige Einverständnis nur schwer als Maßnahme geplant und ergriffen werden kann. Eine zielgerichtete Beeinflussung der Erwartungen ist hierdurch nur dann möglich, wenn tatsächlich auch eine Form der höheren Gewalt vorliegt.

Bezüglich der Erwartungen bei Wartezeiten läßt sich abschließend festhalten, daß diese besonders durch das *Framing* beeinflusst werden können. Die Segmentierungsmethode bietet sich nur an, wenn eine spezielle Kundengruppe aus der Vielzahl der Konsumenten angesprochen werden soll, das freiwillige Einverständnis nur, wenn Verordnungen Sinn machen und für die Kunden nachvollziehbar sind.

4.3 Beeinflussung der Kausalattributionen

In der Literatur über Kausalattributionen liegt der Schwerpunkt bislang auf der Fragestellung, welchen Einfluß Zuschreibungen auf die Entstehung von Kundenzufriedenheit haben.⁵² Sowohl der **Ort des Auftretens** (Kundenverantwortlichkeit, d. h. extern/keine Kundenverantwortlichkeit, d. h. intern) als auch die **Häufigkeit der Ursache** und die **Kontrolle über die Ursache** bestimmen bei Wartezeiten die emotionale Reaktion (vgl. Kap. 3.4). Bislang ist weniger untersucht worden, welche Implikationen hieraus für Unternehmen resultieren. Natürlich sollten sie sich bemühen, insbesondere interne, häufige und kontrollierbare Ursachen zu vermeiden. Dieser Ratschlag ist jedoch recht überflüssig, da Unternehmen ohnehin alles daran setzen sollten, Verspätungen zu vermeiden. Viel interessanter ist es daher zu klären, welches Verhalten nötig ist, um Kundenzufriedenheit wieder herzustellen.

⁵¹ Vgl. SHETH/MITTAL (1996), S. 137ff.

⁵² Vgl. z. B. FOLKES (1984), FOLKES (1988), FOLKES/KOLETSKY/GRAHAM (1987); BITNER (1990).

Zunächst einmal kommt dem **Informationsverhalten** eine wesentliche Rolle zu.⁵³ Als Alternative zur Angabe der wahren Ursache könnte der Anbieter auch eine **falsche angeben**, die nicht von ihm kontrollierbar ist und/oder selten auftritt. Hier besteht jedoch die Gefahr, die Unzufriedenheit durch Unaufrichtigkeit zu erhöhen. Kurzfristig könnte die Angabe eines falschen Grundes einen Vorteil für das Unternehmen bringen, die langfristigen Nachteile in Form von Reputationsverlust, doppelt unzufriedenen Kunden und einem geschädigten Image sind jedoch kaum zu überschätzen:

*If you violate a trust, your victim is apt to seek revenge and others are likely to stop doing business with you, at least under favorable terms. [...] Therefore, profit maximizers are honest.*⁵⁴

Da Kausalattributionen von Kunden nur dann durchgeführt werden können, wenn sie von den Angestellten entsprechende Informationen erhalten, ist **Know-how** über den Dienstleistungsprozeß beim gesamten in Kundenkontakt stehenden **Personal**, sowie dessen kontinuierliches Training eine wichtige Voraussetzung.⁵⁵ Häufig wird von Angestellten sogar ein stärkerer Einblick in den Dienstleistungsprozeß und größere Vollmachten bei außergewöhnlichen Situationen gewünscht.⁵⁶

Was aber bleibt von Unternehmensseite zu tun, wenn der Grund für eine Verspätung häufig und kontrollierbar ist und dieser den Kunden mitgeteilt wurde? In diesem Fall kommen den unter 4.1 beschriebenen Möglichkeiten zu Beeinflussung der empfundenen Wartezeit eine noch größere Bedeutung zu. Die umfangreichste Untersuchung bezüglich der Maßnahmen, die bei den verschiedenen Verspätungssituation ergriffen werden sollten, wurde bislang von FOLKES (1984) durchgeführt. Dabei sind folgende Ergebnisse für diese Arbeit von Relevanz:

- Kunden verlangen bei **externen Gründen**, also bei von ihnen selbst verursachten Wartezeiten, weder eine Entschuldigung noch eine Wiedergutmachung. Dieses Ergebnis ist intuitiv verständlich, jedoch können gerade hier die Kundenerwartungen leicht durch eine freiwillige Wiedergutmachung übertroffen werden, z. B. durch eine kostenlose Verpflegung, wenn ein Passagier aus eigenem Verschulden ein Flugzeug verpaßt und auf das nächste warten muß.
- Ist die Verspätungsursache nach Meinung der Kunden **im Verantwortungsbereich des Unternehmens**, so verlangen sie zum einen eine Entschuldigung der Angestellten:

⁵³ Vgl. HARVEY/WEARY (1984), S. 449.

⁵⁴ BHIDE/STEVENSON (1990), S. 122.

⁵⁵ Vgl. BITNER/BOOMS/TETREAULT (1990), S. 82.

⁵⁶ Vgl. BITNER/BOOMS/MOHR (1994), S. 103.

*When apologies are given, they appear to reduce blame and punishment and increase liking and forgiveness. In contrast, the lack of an apology may generate a good deal of ill will.*⁵⁷

Zum anderen sind Kunden der Auffassung, daß eine Wiedergutmachung seitens des Anbieters geleistet werden sollte. In welcher Höhe und in welcher Form dies geschehen soll, hängt von verschiedenen Faktoren (z. B. Dauer der Wartezeit) ab. Auf diese Fragestellung wird in Kap. 7.4.2 intensiver eingegangen.

BITNER konnte einen Zusammenhang zwischen der empfundenen Verantwortlichkeit für einen *service failure* und dem optischen Gesamteindruck des Unternehmens feststellen.⁵⁸ Je positiver sich ein Unternehmen – z. B. in Form von Sauberkeit, Effizienz und Professionalität – präsentiert, desto eher sind Kunden gewillt, dem *service failure* eine unkontrollierbare Ursache zuzuschreiben. Daher sollten sich Unternehmen bei Wartezeiten möglichst organisiert darstellen, was sich nicht zuletzt im Umgang der Mitarbeiter mit der Wartezeit zeigt. So führen z. B. widersprüchliche Meldungen über Grund und Dauer der Wartezeit nicht nur zu erhöhter Unkenntnis und somit Ärger bei den Kunden; sie zeigen auch, daß das Unternehmen unorganisiert arbeitet, was wiederum eher die Vermutung zuläßt, es handele sich bei dem Verspätungsgrund um eine vermeidbare Ursache.

- Bei einem **häufigen Verspätungsgrund** sollte sich das Unternehmen ebenfalls bei den Kunden entschuldigen und für eine Kompensation sorgen. Da Kunden wegen der Häufigkeit der Verspätungsursache auch in Zukunft mit Verspätungen dieser Art rechnen müssen, akzeptieren sie als Kompensation eher einen finanziellen Ausgleich als eine Gutschrift für eine weitere Leistung des Anbieters.⁵⁹ Auch bei der Häufigkeit des Verspätungsgrundes ist es relevant, in welcher Form sich das Unternehmen präsentiert.⁶⁰

⁵⁷ FOLKES (1984), S. 406.

⁵⁸ Vgl. BITNER (1990), S. 76f.

⁵⁹ Vgl. FOLKES (1984), S. 405.

⁶⁰ Vgl. BITNER (1990), S. 78f.

4.4 Einhaltung der Wartegerechtigkeit

Im folgenden soll dargelegt werden, wie der Anbieter dafür sorgen kann, daß die *first-come, first-served-Regel* nicht verletzt wird.⁶¹ Da die Wartegerechtigkeit bei **Sub-Queueing-Methoden** in vielen Fällen verletzt wird, bieten sich sogenannte **Single-Server-Lines** an.⁶² Hierbei warten alle Kunden in einer Schlange, wobei der erste der Schlange von dem nächsten freien Server bedient wird. Der Vorteil im Vergleich zur *Sub-Queueing-Methode* besteht darin, daß tatsächlich alle Kunden nach der Reihenfolge ihres Eintreffens bedient werden und ihnen somit die Angst genommen wird, sie könnten sich in der „falschen“ Schlange angestellt haben. Ein vorteilhafter Nebenaspekt ist auch, daß der Druck von den Angestellten genommen wird, wenn vor „ihrem“ Schalter eine besonders lange Schlange wartet.⁶³

Durch die Koordination der Ankunfts- und Bedienungsreihenfolge ist jedoch das Problem einer gerechten zeitlichen Allokation der Dienstleistung nicht gelöst.

*This is because the cost of waiting and rewards of service differ in magnitude as well as priority, and, what is worse, may vary in a random rather than systematic fashion. While service in order of arrival is generally thought to be fair, not all arrangements that satisfy this standard accord prior service to first arrivals.*⁶⁴

Daher ist auch die Anwendung von *Single-Server-Lines* nicht frei von Problemen. Wenn bei Kunden die Transaktionsdauer für die Dienstleistung unterschiedlich lang ist, wenn Kunden durch Zahlung eines höheren Preises einen schnelleren Service erwarten oder in Notfällen, wenn die Wartekosten besonders hoch sind, sollten *Single-Server-Lines* nicht angewendet werden.⁶⁵ Hier bieten sich mehrere *Single-Server-Lines* an, die zu verschiedenen Schaltern führen, so z. B. für „Normalkunden“, für „Expresskunden“ und für „1.-Klasse-Kunden“. Dabei ist es wichtig, daß nicht nur getrennte Warteschlangen existieren, sondern die Warteschlangen auch unterschiedlich schnell arbeiten. Aus Sicht der „Expresskunden“ und „1.-Klasse-Kunden“ sind verschiedene Warteschlangen sicherlich erwünscht und begründbar. SCHNEIDER/BOWEN behaupten daher: *„The principle is that whenever there is a perceived justification for preferential treatment, such treatment will*

⁶¹ Zu einer Abweichung der *first-in, first-out-Regel* kann es kommen, wenn dies aus operativen Gründen erforderlich ist, z. B. beim Ein- und Aussteigen. Hier wird i. d. R. *first-in, last out* akzeptiert.

⁶² Eine deutsche Übersetzung für *Single-Server-Lines* oder *Snail-Queues* existiert nicht. Daher wird für sie im weiteren Verlauf die englische Bezeichnung verwendet.

⁶³ Vgl. zu den Vor- und Nachteilen von *Single-Server-Lines* sowie deren optimaler Gestaltung HALL (1991), S. 430ff. *Single-Server-Lines* werden von zahlreichen Fluglinien beim Check-In bevorzugt, wie z. B. KLM in Amsterdam oder LUFTHANSA in Frankfurt.

⁶⁴ SCHWARTZ (1975), S. 97.

⁶⁵ Vgl. HAYNES (1990), S. 23.

*be perceived as just.*⁶⁶ Aus diesem Grund kommt der klaren Darstellung, warum manche Kunden eine *preferential treatment* erhalten, große Bedeutung zu. Ob verschiedene Schalter allerdings tatsächlich von den „Normalkunden“ akzeptiert werden, ist nicht intuitiv klar. Denn eine offensichtliche Bevorzugung anderer Kundengruppen kann durchaus Neid erwecken und die Unzufriedenheit mit der Wartezeit erhöhen.

4.5 Anwendbarkeit der Möglichkeiten bei verschiedenen Wartetypen

Bei der Analyse der verschiedenen Möglichkeiten muß noch einmal darauf hingewiesen werden, daß **unterschiedliche Arten von Wartezeiten** existieren (vgl. Kap. 3.1.1). Nicht alle oben diskutierten Mittel sind daher immer anwendbar. Im folgenden soll untersucht werden, bei welchen Wartetypen bestimmte Maßnahmen zweckmäßig sind.

In **Warteschlangen** können Kunden nur passiv (z. B. Informationen, Unterhaltung) von der empfundenen Dauer abgelenkt werden, da sie ihren Platz in der Warteschlange häufig nicht verlassen können. Das „Gefangensein“ in der Warteschlange läßt kaum Möglichkeiten zu, die Wartezeit ökonomisch sinnvoll zu nutzen. Ebenfalls machen Informationen zur Dauer der Wartezeiten nur bei sehr langen Warteschlangen Sinn, wenn der Anfang nicht für alle Kunden einsehbar ist.⁶⁷ Positionsangaben sind bei Warteschlangen gleichfalls überflüssig. Auch erübrigen sich Informationen über den Grund der Wartezeit, da Warteschlangen immer durch einen Kapazitätsengpaß beim Server hervorgerufen werden. Vor allem der Einhaltung der Wartegerechtigkeit kommt bei Warteschlangen eine herausragende Bedeutung zu.

Bei **Pre-Schedule-Wartezeiten** hat der Anbieter mehrere Möglichkeiten den Kunden von der Wartezeit abzulenken. Insbesondere sehr zeitaufwendige Tätigkeiten können von Wartenden während der *Pre-Schedule*-Wartezeiten durchgeführt werden, da der Beginn des Services **nicht ungewiß** ist.⁶⁸ *Pre-Schedule*-Wartezeiten werden von Passagieren erwartet, weil sie zu früh am Ort der Dienstleistung erscheinen, bzw. in Kauf genommen, weil es der Dienstleistungsprozeß verlangt (z. B. Transferwartezeiten). Daher wird die Unzufriedenheit mit dieser Form der Wartezeit ohnehin nicht sehr groß sein.

⁶⁶ SCHNEIDER/BOWEN (1995), S. 76.

⁶⁷ Z. B. bei Attraktionen von Freizeitparks. LARSON ([1987], S. 900) erwähnt einen Disneylandpark, bei dem Schilder mit der Aufschrift „Ab hier warten sie noch x Minuten“ aufgestellt sind.

⁶⁸ So wurde z. B. am Flughafen Abu Dhabi ein Golfplatz angelegt, der von Reisenden mit längeren Wartezeiten genutzt werden kann. (vgl. FAZ [1999b], S. R1).

Bei **Verspätungen**, also Wartezeiten, die daraus resultieren, daß der Service nicht zur angegebenen Zeit beginnt, kommt dem Informationsverhalten eine bedeutende Rolle zu. Ohne Informationen ist der Beginn des Services für die Kunden ungewiß, und hierdurch können zeitaufwendige Ablenkungen (z. B. Besuch einer Gaststätte) nicht durchgeführt werden. Ist die Dauer der Verspätung jedoch bekannt, können alle besprochenen Maßnahmen verwendet werden, sofern ausreichend Zeit hierfür vorhanden ist. Treten die Verspätungen allerdings während des Dienstleistungsprozesses auf, so sind den Möglichkeiten zur Ablenkung von der empfundenen Dauer Grenzen gesetzt. Denn im Prozeß sind Kunden – besonders bei Transportdienstleistungen – noch mehr an einen Ort gebunden als in der voroder nachgelagerten Phase. Aus diesem Grund sollten Anbieter vor allem versuchen, *In-Process*-Wartezeiten zu vermeiden, obwohl deren Auftreten weniger zu Unzufriedenheit führt, als Wartezeiten in den beiden anderen Phasen (vgl. Kap. 3.2.6). Wenn vor Beginn des Services bereits fest steht, daß während der Leistung eine Verzögerung auftreten wird, so empfiehlt es sich, falls möglich, den Service erst später beginnen zu lassen. Dies steht im Einklang mit der Tatsache, daß Wartezeiten am Stück zu weniger Ärger führen als unterteilte Wartezeiten, bei gleicher Gesamtdauer.⁶⁹

⁶⁹ Vgl. LECLERC/SCHMITT/DUBÉ (1995), S. 113.

5 Wartezeiten im Luftverkehr

In diesem Kapitel wird auf die Problematik von Wartezeiten im Luftverkehr eingegangen. Dabei wird deutlich, wieso sich insbesondere der Luftverkehr für eine ökonomische Analyse von Wartezeiten eignet.

5.1 Einordnung von Flugreisen in die Dienstleistungskategorien

In Kapitel 2.1.3 erfolgte eine Kategorisierung von Dienstleistungen nach drei verschiedenen Kriterien. Im folgenden wird der Personenluftverkehr in diese Kategorien eingeordnet, um festzustellen, welche Konsequenzen sich daraus für Wartezeiten im Luftverkehr ergeben.

5.1.1 Charakter des Dienstleistungsprozesses

Nach der ersten Kategorie (**Charakter des Dienstleistungsprozesses**) fällt der Personenluftverkehr in die Gruppe der tangiblen Dienstleistungsprozesse (auf Physis des externen Objekts gerichtet), bei denen der Kunde körperlich anwesend sein muß. Allein aufgrund dieser Anwesenheitsbedingung sind Wartezeiten im Personenluftverkehr für die Kunden überhaupt spürbar. Im Frachtluftverkehr z. B. sind sie es nicht, da Kunden nicht an einen Ort für die Zeit der Verzögerung gebunden sind.

5.1.2 Prozeß- versus Ergebnisorientierung

Nach der zweiten Typologie (**Prozeß- versus Ergebnisorientierung**) muß eine Einordnung des Personenluftverkehrs differenzierter erfolgen. Je weniger der Komfort der Flugreise für den Passagier im Vordergrund steht, desto eher ist der Personenluftverkehr als ergebnisorientiert anzusehen. Dies trifft vorwiegend auf Passagiere der Economy-Klasse oder Urlaubsflüge zu, da hier das pünktliche und sichere Erreichen des Zielflughafens im Vordergrund steht. Je mehr die Reisenden Wert auf Komfort und Bequemlichkeit während des Fluges legen, desto prozeßorientierter sind sie.¹ Für Reisende der Business- oder der 1. Klasse ist es nicht nur wichtig, daß sie ihr Ziel erreichen, sondern auch mit welchem Komfort, da sie auch einen günstigeren Tarif hätten wählen können. Diese Passagiere interessieren sich also neben der Ergebnisqualität auch verstärkt für die Prozeßqualität der Leistung. Zur Verdeutlichung dieses Zusammenhangs kann Abbildung 5.1 (in Anleh-

¹ Vgl. DONABEDIAN (1980), S. 81ff. für die Diskussion, inwiefern Kunden ihre Wahrnehmung auf das Potential, den Prozeß oder das Ergebnis der Dienstleistung konzentrieren.

nung an Abb. 2.1) dienen, die verschiedene Flugtypen nach Prozeß- und Ergebnisorientierung einordnet.

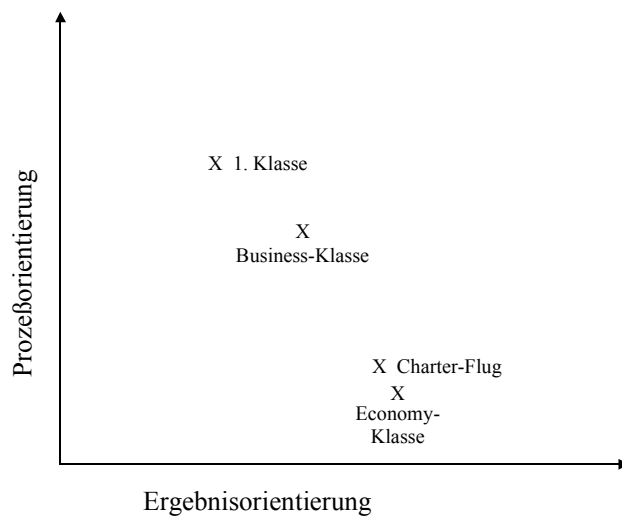


Abbildung 5.1: Einordnung verschiedener Flugklassen und Flugarten
Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Abb. 2.1.

Es ist nicht auszuschließen, daß auch Passagiere der Economy-Klasse einen hohen Wert auf den Dienstleistungsprozeß legen (z. B. Mahlzeiten, In-Flight-Entertainment etc.), doch sie werden ihm nicht einen so hohen Stellenwert beimessen wie Business-Klasse-Kunden, da sie sonst diese Klasse geflogen wären.

Durch diese Einordnung wird deutlich, daß Wartezeiten sowohl auf das **Ergebnis** als auch auf den **Prozeß** einer Flugreise einwirken. Das Ergebnis wird beeinflusst, weil der Flug bei einer Verzögerung nicht zur angekündigten Zeit durchgeführt wird und somit das „Produkt“ nicht wie versprochen oder „fehlerhaft“ geliefert wird. Der Prozeß wird ebenfalls beeinflusst, weil Wartezeiten eine Einschränkung des Komforts der Reisenden darstellen. Sie ändern nicht nur das Ergebnis, sondern führen auch während der Reise zu Unannehmlichkeiten (z. B. Streß, Langeweile). Daher ist davon auszugehen, daß Kunden für die nicht nur das Ergebnis, sondern auch der Prozeß einen hohen Stellenwert einnimmt (z. B. 1.-Klasse-Kunden), durch Wartezeiten unzufriedener werden, als Kunden für die nur das Ergebnis zählt.

5.1.3 Immaterialitäts-, Individualisierungs- und Interaktionsgrad

[...] Luftverkehrsgesellschaften stehen generell vor der Schwierigkeit, daß ihre Absatzobjekte immaterielle Leistungsfähigkeiten in Form interner Produktionsfaktoren darstellen, zu deren Konkretisierung die zeitgleiche Integration eines externen Faktors, d. h. Fluggastes, erforderlich ist.²

Das Absatzobjekt der Luftverkehrsunternehmen ist zwar immateriell, doch verglichen mit anderen Dienstleistungen ist der **Immaterialitätsgrad** relativ gering. Denn im Gegensatz zu anderen Dienstleistung (z. B. Beratungen) ist ein Passagier während des gesamten Dienstleistungsprozesses mit physischen Elementen des Anbieters (z. B. Flugzeuge oder die für einen Flug benötigte Infrastruktur wie Landebahnen oder Flughafengebäude) in Verbindung.

Der **Individualisierungsgrad** von Flugreisen ist ebenfalls relativ gering. Den Prozeß betreffend existieren zwar unterschiedliche Flugklassen, die ein unterschiedliches Serviceneiveau bieten, doch innerhalb der Klassen ist die Dienstleistung stark standardisiert. Dies trifft vor allem auf die günstigen Flugklassen zu, bei denen Passagieren nur ein begrenztes Serviceangebot zur Auswahl steht. Auf das Ergebnis bezogen ist der Individualisierungsgrad noch geringer, denn alle Reisenden, unabhängig von der Buchungsklasse, kommen zum selben Zeitpunkt am Zielflughafen an.

Für das Ergebnis der Dienstleistung ist die **Interaktion** zwischen Angestellten und Kunden eher unwichtig, da Passagiere fast ohne Kommunikation mit den Angestellten sicher zum Ziel befördert würden. Auch im Prozeß ist die Interaktion eher sekundär. Zwar sind die Passagiere während der gesamten Reise in den Dienstleistungsprozeß eingebunden, da sie stets in Kontakt mit dem Anbieter (Bodenpersonal, Stewardessen etc.) oder den physischen Elementen des Anbieters (z. B. Flugzeug) stehen. Eine starke Interaktion ist aber für das Gelingen des Prozesses (z. B. angenehmer und erholsamer Flug) nicht unbedingt nötig.

Graphisch lassen sich diese Eigenschaften einer Flugreise – **geringer** Immaterialitätsgrad, **geringer** Individualisierungsgrad und ebenfalls **geringer** Interaktionsgrad – folgendermaßen darstellen:

² MEFFERT/BRUHN (1997), S. 608.

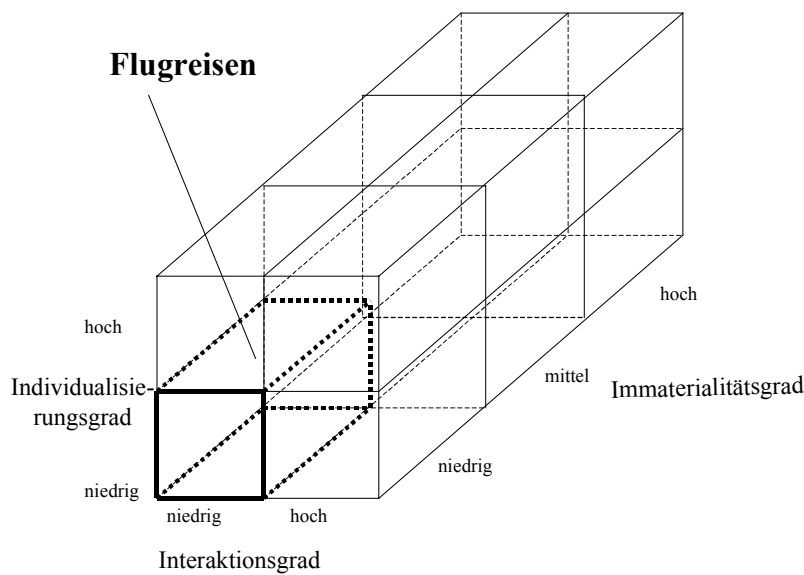


Abbildung 5.2: Positionierung von Flugreisen
 Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Abb. 2.2.

Der **geringe Immaterialitätsgrad** bedeutet, daß viele materielle Elemente im Dienstleistungsprozeß enthalten sind, die Kunden als Indikatoren für die zu erwartende Dienstleistung heranziehen können. Wartezeiten hätten demnach einen nicht so starken Einfluß auf die Verlässlichkeit des Anbieters, da auch physische Elemente als Hinweis für die Qualität der bevorstehenden Dienstleistung benutzt werden. Der **niedrige Individualisierungsgrad** führt zu Verzögerungen, die alle Passagiere unabhängig von der Buchungsklasse in gleichem Umfang treffen. Fluggesellschaften können zwar die Wartezeit in Abhängigkeit von der Buchungsklasse unterschiedlich gestalten, die Abflug- und Ankunftszeit bleibt allerdings für alle Passagiere gleich. Durch die geringe Mitarbeit der Passagiere (**geringer Interaktionsgrad**), gibt es kaum Tätigkeiten, mit denen Passagiere die Wartezeit ausfüllen könnten und die zur Dienstleistung beitragen. Da Passagiere notwendigerweise mit ihrer Person in den Prozeß eingebunden sind, aber wenig Aktivität für den Erfolg der Dienstleistung aufbringen müssen, achten sie besonders stark auf den Verlauf der Zeit, was durch Wartezeiten noch verstärkt wird.

5.2 Differenzierung der Wartemöglichkeiten

Um den Gesamttablauf einer Dienstleistung verstehen zu können sowie Schnittstellen zwischen Kunden und Mitarbeitern zu bestimmen, hat sich das *Blueprinting* als zweckmäßig erwiesen.³ Dabei wird der gesamte Dienstleistungsprozeß in einem graphischen Ablaufdiagramm dargestellt. Auf diese Weise werden die Verflechtungen der einzelnen Arbeitsschritte einer Dienstleistung sichtbar gemacht und die verschiedenen Marktpartner identifiziert. Daher verwendet man das *Blueprinting* häufig, um neue Serviceelemente zu entwickeln oder bereits bestehende zu verbessern.⁴ In bezug auf die vorliegende Arbeit eignet sich das Verfahren für die Darstellung der möglichen Wartezeiten bei einer Flugreise. Die Komplexität eines *Blueprinting* hängt vom Detaillierungsgrad der Prozeßzerlegung ab, wobei fast jede noch so detaillierte Version durch Hinzufügen weiterer Elemente noch exakter gemacht werden kann. Abbildung 5.3 zeigt ein **vereinfachtes** *Blueprinting* für eine Flugreise, das sich auf die Darstellung der Wartezeiten konzentriert.

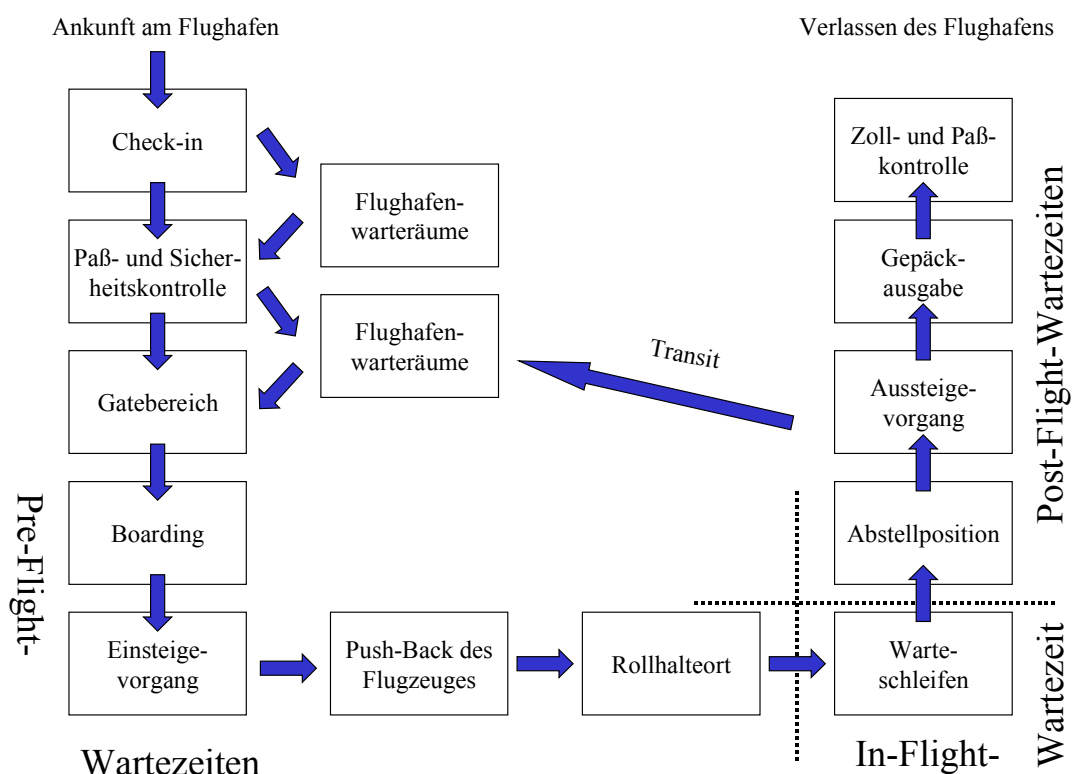


Abbildung 5.3: Wartemöglichkeiten im Luftverkehr

Quelle: Eigene Darstellung

³ Vgl. SHOSTACK (1985), S. 245.

⁴ Vgl. SHOSTACK (1987), S. 37.

5.2.1 Pre-Flight-Wartezeiten

Den Vor-Flug-Wartezeiten kommt aufgrund der Häufigkeit ihres Auftretens im Luftverkehr die größte Bedeutung zu:

- Bereits beim **Check-In** können sich Warteschlangen aufgrund von Kapazitätsengpässen bilden. Die Verantwortlichkeit für die Wartezeit liegt in der Regel bei der Fluglinie, da sie nicht genügend Schalter öffnet.
- **Flughafenwarteräume** stehen bei *Pre-Schedule* Wartezeiten zur Verfügung. Die Verantwortlichkeit für Wartezeiten, die in diesen Räumen verbracht werden, trägt entweder der Passagier selbst, weil er zu früh erschienen ist oder die Fluglinie, weil operationelle Gründe (z. B. Umsteigevorgang, rechtzeitiges Erscheinen vor dem Flug) die Wartezeit verlangen. Die Gestaltung der Warteräume obliegt vor allem der Flughafengesellschaft, kann aber auch von der Fluglinie übernommen werden, wenn sie spezielle Warteräume (Lounges) für ihre Passagiere anbietet.
- Während der **Paß- und Sicherheitskontrolle** können ebenfalls Warteschlangen aufgrund von Kapazitätsengpässen entstehen. Zuständig hierfür sind der Grenzschutz (Paßkontrolle) und die Flughafengesellschaften (Sicherheitskontrolle).
- Im **Gate-Bereich** wird am ehesten bei einer Flugreise gewartet, da sich Passagiere bei Verspätungen und bei *Pre-Schedule* Wartezeiten in der Regel hier aufhalten. Die Gründe für Verspätungen sind so vielfältig, daß die INTERNATIONAL AIR TRANSPORT ASSOCIATION (IATA) einen *Delay-Code* veröffentlicht hat, der 82 Verspätungsgründe mit unterschiedlicher Verantwortlichkeit unterscheidet.⁵
- Beim **Boarding** und im **Einsteigevorgang** entstehen Wartezeiten bei der Abgabe der Bordkarte und beim Einsteigen in das Flugzeug (z. B. Suchen nach Sitz, Verstauen des Gepäcks). Ähnliche Wartezeiten können sich auch beim Aussteigevorgang ergeben.
- Mit **Push-Back** sind Wartezeiten gemeint, bei denen zwar das Flugzeug rollbereit ist, aber aus verschiedenen Gründen mit dem Rollen zur Startposition nicht begonnen werden kann.
- Am **Rollhalteort** ergeben sich Verzögerungen, wenn aufgrund von Kapazitätsengpässen im Start- und Landebahnssystem des Flughafens noch kein Abflug möglich ist.

⁵ Die Verspätungen werden nach folgenden Verspätungsgründen kategorisiert: *Passenger and Baggage, Cargo and Mail, Aircraft and Ramp Handling, Technical and Aircraft Equipment, Damage to Aircraft, Automated Equipment Failure, Flight Operation and Crewing, Weather, Air Traffic Flow Management Restrictions, Airport and Governmental Authorities, Reactionary and Miscellaneous.*

5.2.2 In-Flight-Wartezeiten

Die In-Flight-Wartezeiten treten auf, wenn der Zielflughafen aufgrund von Kapazitätsengpässen in der Luft oder am Boden oder aufgrund schlechter Wetterverhältnisse (z. B. Gewitter) nicht auf direktem Weg angesteuert werden kann. Sie treten also auf, wenn **Warteschleifen** bzw. **Umwege** geflogen werden müssen, sind allerdings von den Passagieren nicht immer als Wartezeiten identifizierbar.

5.2.3 Post-Flight-Wartezeiten

- Bei der **Abstellposition** können Verzögerungen auftreten, wenn z. B. durch Kapazitätsengpässe am Boden keine freien Parkmöglichkeiten vorhanden sind.
- An der **Gepäckausgabe** entstehen Verzögerungen, wenn Passagiere schneller an die Gepäckausgabe gelangen, als ihre Koffer. Hierfür kann eine schleppende Entladung des Flugzeugs (z. B. durch die Flughafengesellschaft) verantwortlich gemacht werden.
- Ähnlich wie vor dem Flug können auch nach dem Flug Warteschlangen bei der Paß- und Zollkontrolle entstehen.

5.3 Besonderheiten von Wartezeiten im Luftverkehr

5.3.1 Derzeitige Verspätungssituation

Die Zahl der Abflugverspätungen an den **europäischen Flughäfen** hat derzeit ein Rekordniveau erreicht. Nach Angaben der ASSOCIATION OF EUROPEAN AIRLINES (AEA) sind allein im Juni 1999 37,5 % aller innereuropäischen Flüge mehr als 15 Minuten zu spät abgeflogen.⁶ Die Situation hat sich in diesem Ausmaß erst im Jahr 1999 zugespitzt, was aus Abbildung 5.4 deutlich wird. Allerdings lag der Anteil der verspäteten Flüge in den letzten 10 Jahren fast ausnahmslos bei über 15 %.

⁶ Vgl. AEA (2000c). Unter einer Abflugverspätung wird eine Off-Block-Zeit verstanden, die mehr als 15 Minuten nach der im Flugplan angegebenen Abflugzeit liegt. Die Off-Block-Zeit ist der Zeitpunkt, an dem das Flugzeug seine Parkposition verläßt.

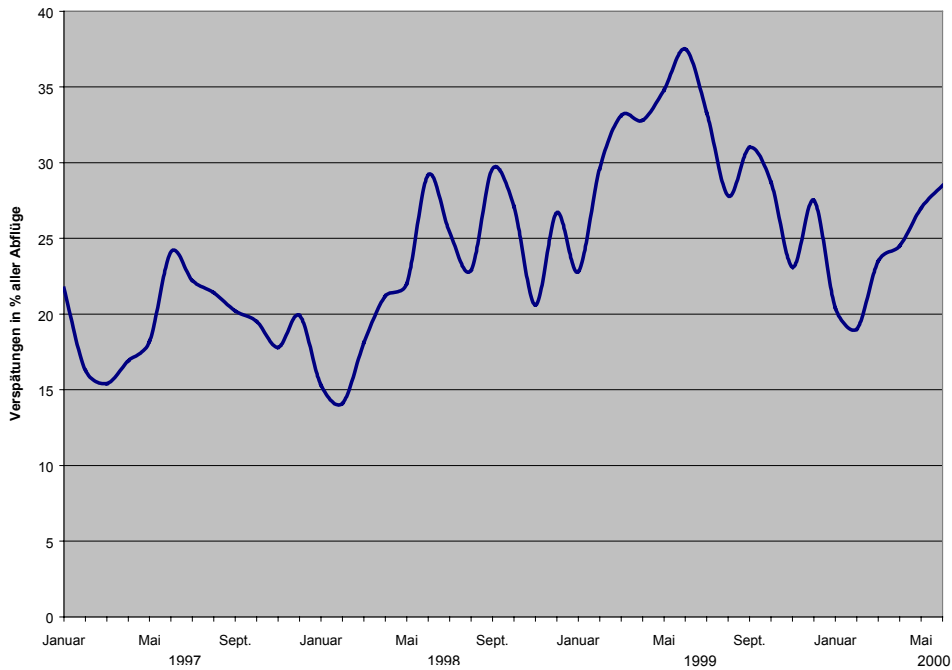


Abbildung 5.4: Innereuropäische Verspätungen 1997-06/2000
Quelle: AEA (2000c)

Die Verspätungsproblematik trifft jedoch nicht alle Flughäfen in gleichem Umfang: Besonders südeuropäische Flughäfen sind stark betroffen, skandinavische eher weniger. Mitteleuropäische Flughäfen wie Amsterdam und Zürich, an denen die empirischen Studien dieser Arbeit durchgeführt wurden, liegen im Mittelfeld der Rangliste:

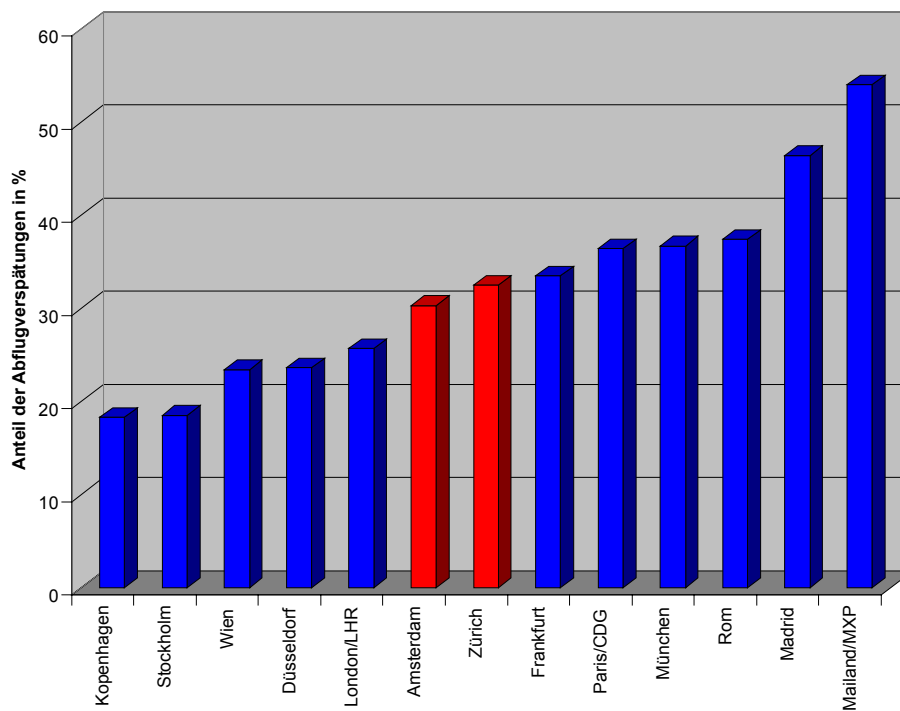


Abbildung 5.5: Innereuropäische Abflugverspätungen an verschiedenen Flughäfen 1999
Quelle: AEA (2000b)

Hier stellt sich nun die Frage, worin die Ursachen für eine solch dramatische Situation liegen. Eine eindeutige Zuweisung von Gründen erweist sich jedoch als schwierig, da sie sich häufig nicht voneinander abgrenzen lassen bzw. einander bedingen. So kann ein Flugzeug, das wenige Minuten auf verspätete Fracht wartet, möglicherweise auch nach Eintreffen der Fracht nicht abfliegen, weil es seinen „Take-off-Slot“ nicht genutzt hat.⁷ Wegen der verspäteten Fracht muß das Flugzeug nun auf einen neuen Slot warten, der nur dann von der Flugsicherungsstelle zugeteilt wird, wenn die Kapazität sowohl am Abflug- und Ankunfts-ort, als auch die der Lufträume zwischen den Flughäfen nicht überlastet wird. So kann aus einer anfangs wenige Minuten dauernden Verspätung eine um ein vielfach größere Verzögerung werden.

In Abhängigkeit von den betroffenen Teilnehmern existieren daher gegensätzliche Aussagen zu den Verspätungsursachen. So gingen laut Aussagen der DEUTSCHEN LUFTHANSA AG 44 Prozent ihrer Verspätungen im ersten Quartal 1999 auf „unzulängliche Infrastruktur“ in der Luft zurück. Die Gesellschaft führt damit fast die Hälfte ihrer Verspätungen auf den **externen Grund** „Engpaß bei der Flugsicherung“ zurück. Daher fordert die LUFTHANSA eine zügige Neuordnung des europäischen Luftraumes und eine einheitliche europäische Flugsicherungsbehörde Eurocontrol.⁸ Die DFS hingegen spricht für den deutschen Luftraum lediglich von einem flugsicherungsbedingten Anteil von 20 %. Der Großteil der Verspätungen gehe auf *reactionary delays* zurück, d. h. auf mit Flugzeugumläufen verbundene Verspätungen.⁹ Die folgende Grafik zeigt den Anteil der verschiedenen Verspätungsgründe in Europa für das Jahr 1999, so wie die Situation von der europäischen Flugsicherungsbehörde EUROCONTROL gesehen wird.

⁷ Unter einem Slot ist ein Zeitfenster zu verstehen, das einem Flugzeug Start, Landung oder Durchflug eines Luftraums gewährt.

⁸ Vgl. DEUTSCHE LUFTHANSA AG (1999a).

⁹ Vgl. DFS (1999b).

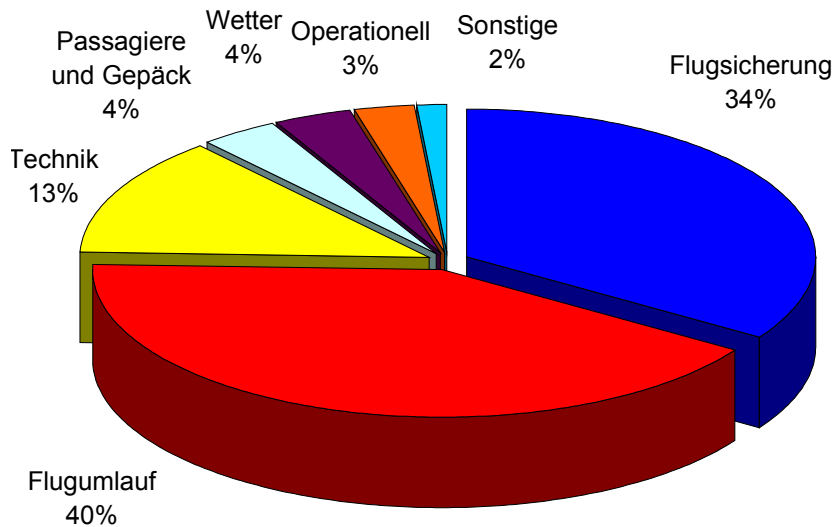


Abbildung 5.6: Gründe für Flugverspätungen in Europa 1999

Quelle: EUROCONTROL (2000C)

Der Grafik ist zu entnehmen, daß zwar gut ein Drittel der Verspätungen von den Fluglinien nicht zu kontrollieren ist, weil es sich um flugsicherungsbedingte Verspätungen handelt. Dennoch geht ein großer Anteil der Verspätungsgründe auf das Konto der Fluglinien selbst: Zu knapp kalkulierte Flugumlaufpläne, technische Probleme oder operationelle Gründe (z. B. Verspätung der Crew).¹⁰

Der rapide Anstieg der Verspätungen im Sommer 1999 ist allerdings nicht nur auf den stetig wachsenden Luftverkehr und die daraus resultierenden knappen Umlaufpläne und überlasteten Lufträume zurückzuführen.¹¹ Auch besondere Situationen im Frühjahr 1999 wie die Kosovo-Krise und die Reorganisation des schweizerischen und französischen Luftraumes trugen maßgeblich dazu bei.¹²

Die vorliegende Arbeit hat sich jedoch nicht zum Ziel gesetzt, Vorschläge zur Verkürzung von Wartezeiten zu machen.¹³ Denn laut dem selbst entwickelten Modell aus Kap. 3 ist die

¹⁰ Eine andere Verteilung der Gründe ergibt sich, wenn man der AEA-Statistik glaubt. Die AEA, die die Interessen der europäischen Fluglinien vertritt, kommt auf einen Anteil von über 70% der Verspätungen, die auf Unzulänglichkeiten bei Flughäfen bzw. Flugsicherung zurückzuführen sind (vgl. AEA [2000a], S. I-11). Dies folgt möglicherweise auf eine andere Einordnung der Flugumlaufverspätungen.

¹¹ So sind z. B. die von der DFS kontrollierten Flüge 1998 und 1997 jeweils um 5% gestiegen (vgl. DFS [1999a]).

¹² Vgl. BENNETT (1999b), S. 36.

¹³ Vgl. zu der Verkürzung von Wartezeiten z. B. die Vorschläge von HALL (1991) oder FISCHBACH (1999). Die Flugsicherungsbehörden und Fluglinien arbeiten auch an der Vermeidung von Wartezeiten, indem bestehende Infrastruktur verbessert und effizienter genutzt wird. Hierunter fällt z. B. die Verwendung kürzerer Sicherheitsabstände für Flugzeuge durch modernere Navigationssysteme oder der Einsatz von *High-Speed-Taxiways*, um die Landebahn schneller verlassen zu können (vgl. z. B. das Programm „*Reduced Vertical Separation Minimum*“ von EUROCONTROL).

objektive Wartedauer im Luftverkehr nur **ein** Einflußfaktor auf die empfundene Wartedauer und damit auf die Unzufriedenheit. Somit kann obige Darstellung der derzeitigen Wartezeiten **einen Hinweis** auf die Unzufriedenheit geben. Die Ursache der Verspätung (kontrollierbar/nicht-kontrollierbar) ist ebenfalls nur **ein** Einflußfaktor auf die Unzufriedenheit. Weil Verspätungen kurzfristig nicht beseitigt werden können, müssen die Anbieter von Flugreisen zunächst dafür sorgen, die Unzufriedenheit durch andere Maßnahmen als durch die Verkürzung der objektiven Wartedauer zu minimieren.

5.3.2 Fliegen als Zeitersparnis

Der wichtigste Grund für Reisende, sich für das Transportmittel Flugzeug zu entscheiden, ist die Zeitersparnis gegenüber anderen Verkehrsmitteln. Diese ist um so größer, je länger die zurückzulegende Strecke ist. An- und Abreise vom Flughafen sowie Ein- und Aussteigevorgang nehmen bei Langstreckenflügen relativ weniger Zeit in Anspruch als bei Kurzstreckenflügen. Wenn die Zeitersparnis gegenüber anderen Verkehrsträgern durch Verzögerungen jedoch schrumpft, stellen sich Reisende zunehmend die Frage, warum sie überhaupt das Flugzeug als Verkehrsträger wählen. Dies trifft insbesondere auf Kurzstreckenflüge zu, wodurch hier die Unzufriedenheit mit der Wartezeit besonders groß ist.

Aber nicht nur Verspätungen können dazu führen, daß der Zeitvorteil des Flugzeuges gegenüber anderen Verkehrsträgern schrumpft. Auch geplante Wartezeiten, also *Pre-Schedule*-Wartezeiten, führen zu einem Zeitverlust im Vergleich mit Auto und Zug. Je früher Passagiere am Flughafen vor der eigentlichen Abflugzeit erscheinen müssen, um Tätigkeiten wie Gepäckabgabe zu verrichten, desto mehr sinkt die Zeitersparnis. Auch durch häufiges Umsteigen kann der Zeitvorteil gegenüber anderen Verkehrsmitteln sinken.

5.3.3 Fliegen als Gefahrenquelle

Durch die extreme Sicherheitsbelastung bei Flugreisen stehen tangible Elemente des Anbieters nicht allein als Indikator für die Sicherheit:

*For some people, getting on an airplane is a life-and-death issue (it involves a security need), so everything surrounding the flight is crucial. ‚Everything‘ includes traffic pattern to the airport, signage when entering the airport, **how delays are handled and explained**, cleanliness/order of the airport and at check-in, safety instructions on board, and so forth. These things matter more to customers than meeting their expectations regarding **tangibles** or accessibility.¹⁴*

¹⁴ SCHNEIDER/BOWEN (1995), S. 62.

Auf der einen Seite können also materielle Elemente (z. B. Fluggerät) einen Hinweis auf die Verlässlichkeit geben. Doch sollte das Zeichen von Wartezeiten gerade bei als „gefährlich“ einzustufenden Dienstleistungen nicht unterschätzt werden. Wartezeiten können als Hinweis darauf gedeutet werden, daß eine Fluggesellschaft bereits einmal schlampig gearbeitet hat, insbesondere wenn die Wartezeit vermeidbar gewesen wäre.

5.3.4 Schnittstellenmanagement im Luftverkehr

Für den reibungslosen Ablauf einer Flugreise sind viele verschiedene Marktpartner verantwortlich. Daher kommt dem Schnittstellenmanagement eine herausragende Bedeutung zu.¹⁵ Hierunter wird die optimale Verknüpfung mehrerer Teilleistungen in einer Servicekette verstanden, wobei zwischen einem **internen** und **externen** Schnittstellenmanagement unterschieden werden muß.¹⁶

5.3.4.1 Internes Schnittstellenmanagement

Hierbei geht es um die optimale Verbindung von mehreren selbsterstellten Leistungen einer Fluglinie. So ist z. B. die Abstimmung des Flugplans Aufgabe des internen Schnittstellenmanagements, das im Luftverkehr nicht zuletzt wegen der vielen Transferpassagiere einen wichtigen Platz einnimmt. Da vor allem Langstreckenflüge mit einem schwachen originären Verkehrsaufkommen häufig nicht rentabel wären, haben sich im Luftverkehr Zubringerflüge und *Hub-and-Spoke*-Netzwerke etabliert, aus denen eine Bündelung der Nachfrage mit Kosteneinsparungspotential für die Fluggesellschaften resultiert.¹⁷ Der Nachteil für die Passagiere liegt auf der Hand: Je häufiger sie umsteigen müssen, desto häufiger müssen sie warten und desto mehr Zeit verlieren sie. Bei Punkt-zu-Punkt-Verbindungen würde sich lediglich maximal **eine** Pre-Schedule-Wartezeit am Abflugort ergeben, deren Dauer die Passagiere z. T. mitbestimmen können. Durch den Transfer kommt es jedoch zu weiteren eingeplanten Wartezeiten. Abbildung 5.7 gibt einen Überblick über den Anteil des Umsteigeverkehrs an ausgewählten europäischen *Hubs* 1998.

¹⁵ Vgl. BURMANN (1994), S. 236.

¹⁶ Vgl. SIEFKE (1998), S. 48f.

¹⁷ Vgl. HOLLOWAY (1997), S. 251f. In einem *Hub-and-Spoke-Netzwerk* werden Passagiere von kleineren Flughäfen zum *Hub* geflogen (z. B. Amsterdam für KLM, Frankfurt für LUFTHANSA, Zürich für SWISSAIR). Dort steigen sie um und fliegen zu ihrem Zielflughafen bzw. zu einem nächsten *Hub*.

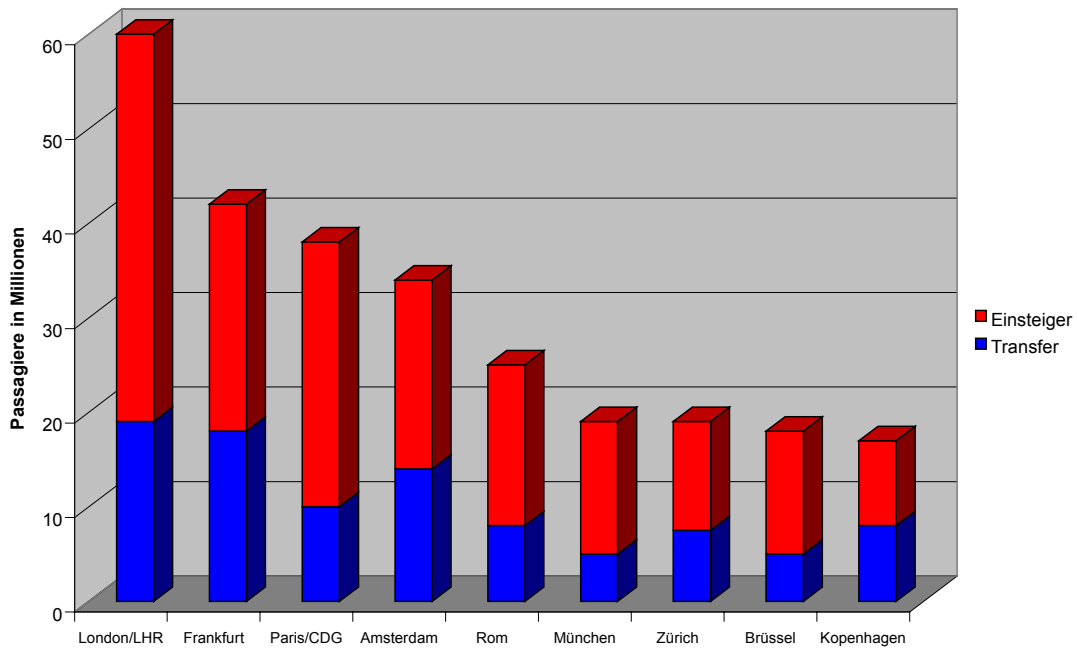


Abbildung 5.7: Transferpassagiere und Ersteinsteiger an europäischen Flughäfen 1998
 Quelle: Eigene Darstellung nach Auskünften der Flughafengesellschaften

Zwar bemühen sich Fluglinien im Rahmen des internen Schnittstellenmanagements, die objektive Wartedauer zwischen zwei Flügen möglichst gering zu halten. Dennoch sind Anschlußflüge mit einer Wartezeit von über zwei Stunden keine Seltenheit.¹⁸ Als Teilkomponente der Servicekette „Flugreise“ wird auch die Wahrnehmung dieser Wartezeit in das Gesamtkonstrukt „Zufriedenheit mit der Flugreise“ eingehen. Besonders vor dem Hintergrund, daß viele Passagiere vor dem Transfer bereits viele Stunden Flugzeit hinter sich haben, kommt dem internen Schnittstellenmanagement eine herausragende Wichtigkeit zu.

5.3.4.2 Externes Schnittstellenmanagement

Aufgabe des externen Schnittstellenmanagements ist es, die eigene Leistung mit dem Angebot **anderer Dienstleister**, die in der Servicekette notwendig sind, zu verbinden.¹⁹ Für das Auftreten und die Wahrnehmung von Wartezeiten haben extern erbrachte Teilleistungen folgende Implikationen:

- Anbieter von Teilleistungen können durch **Verursachung** von Wartezeiten ebenfalls einen Einfluß auf die Zufriedenheit mit einer Flugreise ausüben. Passagiere müssen häufig direkt bei anderen *Nebenanbietern* warten (Grenzschutz, Sicherheitskontrolle).

¹⁸ Vgl. die offiziellen Flugpläne der Fluggesellschaften, z. B. DEUTSCHE LUFTHANSA AG, Winter 1999; KLM, Winter 1999 oder SWISSAIR, Winter 1999.

¹⁹ Vgl. SIEFKE (1998), S. 48.

Diese Wartezeiten führen zwar nicht zwingend zu einer Verspätung des Fluges, müssen aber dennoch von Passagieren hingenommen werden und können das Gesamturteil über eine Flugreise beeinflussen.

- Da die Fluglinie als *Hauptanbieter* der Flugreise von den Leistungen anderer Anbieter abhängig ist, können häufig **unkontrollierbare** Wartegründe häufiger auftreten. Diese Abhängigkeit führt dazu, daß bereits eine kleine Verspätung des Dienstes der *Nebenanbieter* (z. B. Caterer, Flugsicherung) u. U. nicht mehr von der Fluglinie aufgeholt werden kann.²⁰
- *Nebenanbieter* verursachen nicht nur häufig Wartezeiten, sondern sind auch für die Gestaltung des Warteumfeldes **verantwortlich**. So sind z. B. die Warteräume am Gate meist im Besitz der Flughafenbetreiber und werden an mehrere Fluggesellschaften parallel vermietet. Damit sind die Einflußmöglichkeiten der Fluggesellschaften auf die Gestaltung der Warteräume begrenzt. Ausnahmen hierzu bilden die sogenannten Homecarrier, die ihre Heimatbasis an Flughäfen besitzen und ganze Terminals nach eigenen Plänen errichten bzw. exklusiv nutzen.²¹
- Bei Auftreten von Teilanbietern im Dienstleistungsprozeß stellt sich die Frage nach der „richtigen“ Zuordnung der **Verantwortlichkeit** durch den Kunden. Dabei ist Verantwortlichkeit nicht nur im Sinne von Verursachung der Wartezeit zu verstehen, sondern beinhaltet auch die Zuständigkeit für die Ausgestaltung der Wartezeit, also z. B. Informationsverhalten, Gestaltung der Warteräume oder Bereitstellung von Ablenkmöglichkeiten. In der Regel ziehen Kunden stets das schwächste und für sie am leichtesten angreifbare Glied einer Leistungskette zur Verantwortung.²² SIEFKE spricht in diesem Zusammenhang von Verbundeffekten, die sich aus dem Zusammenspiel der Beförderungsleistung (Fluglinie) und anderen Leistungselementen (z. B. Flughafenbetreiber) ergeben.²³ Bei Verbundeffekten werden Dienstleistungen als Leistungsbündel wahrgenommen, unabhängig davon, ob der Hauptanbieter die ergänzenden Teilleistungen beeinflussen kann.²⁴ Außerdem haben Passagiere den Preis für die Flugreise an die

²⁰ Caterer beliefern die Fluggesellschaften mit der Verpflegung der Passagiere. Die Caterer sind Sub-Unternehmen der Fluggesellschaften (z. B. LSG/Sky-Chefs, Swissair's Gate Gourmet), können aber auch unabhängige Anbieter sein (z. B. Dobbs International, Alpha Catering Services, vgl. GILL [1999], S. 75). Die Belieferung kann je nach Unabhängigkeit des Caterers als internes oder externes Schnittstellenmanagement bezeichnet werden.

²¹ Vgl. DOGANIS (1992) oder den Bau des neuen Terminals 2 in München, bei dem die DEUTSCHE LUFTHANSA eine erhebliche Rolle spielt.

²² Vgl. LEHMANN (1995), S. 58.

²³ Vgl. SIEFKE (1998), S. 49. Vgl. zur Unterscheidung der einzelnen Dienstleistungsaufgaben einer Flughafengesellschaft BIRKELBACH (1992), S. 128.

²⁴ Vgl. LAAKMANN (1995), S. 48f.

Fluglinie entrichtet und sehen sie deshalb als Hauptverantwortlichen für alle mit der Reise in Verbindung stehenden Vorfälle an.

Häufig ist es für Passagiere völlig unklar, wer die Dienstleistung eigentlich durchführt. Oft wird z. B. die Passagierabfertigung (u. a. Check-In) von *handling-agents* vollzogen. Auch können selbst „erfahrene Vielflieger“ nicht erkennen, ob Fluggesellschaften einen Einfluß auf die Gestaltung der Warteräume an einem Flughafen haben. Lediglich Wartezeiten bei Dienstleistungen, die einen **Fremdkörper** im Serviceprozeß darstellen und nicht kommerziell ausgerichtet sind, können von Kunden leicht dem Verursacher zugeordnet werden. Im Luftverkehr sind dies die Sicherheits-, Paß- und Zollkontrollen, die von den Passagieren aufgrund der übergeordneten Wichtigkeit akzeptiert werden. Eine freiwillige Kooperation zwischen den Marktpartnern ist hier nicht gegeben, weshalb der Einfluß der Fluglinien auf eine schnelle Durchführung beschränkt ist.²⁵ Wegen des nicht-gewerblichen Charakters solcher Kooperationen ist anzunehmen, daß Wartezeiten hier nicht nur eher erwartet werden, sondern aufgrund fehlender Alternativen auch eher toleriert werden.²⁶

5.3.5 Kumulierung der Verspätungen

Durch die knapp kalkulierten Umlaufpläne der Flugzeuge treten Abflugverspätungen häufig aufgrund von Ankunftsverspätungen auf.²⁷ Es kann also zu Verspätungen kommen, obwohl alle Voraussetzungen für einen pünktlichen Abflug gegeben sind. Wenn das Fluggerät zu spät am Flughafen eintrifft, kann nur durch eine schnelle Ent- und Beladung des Flugzeugs bzw. durch einen schnelleren Flug versucht werden, die Verspätung wieder auszugleichen. Gelingt dies nicht, so wird eine Ankunftsverspätung eine weitere Abflugverspätung verursachen. Auf diese Weise ist eine Kumulation von Verspätungen möglich, d. h. ein Flugzeug hat während des gesamten Umlaufs nicht nur die immer gleiche Verspätung, sondern es häuft noch zusätzlich mehrere Verspätungszeiten an. Für solche Fälle hat z. B. die DEUTSCHE LUFTHANSA mehrere Ersatzflugzeuge in Frankfurt stationiert, um nicht eine einmalige Verspätung auf dem gesamten Umlaufplan zu übertragen.²⁸ Insbesondere durch das bereits erwähnte *Hubbing* kumulieren sich Verspätungen, wenn auf Passagiere aus verspäteten Anschlußflügen gewartet werden muß.

²⁵ Vgl. BIRKELBACH (1992), S. 65; DILLER/KUSTERER (1988), S. 219.

²⁶ Fehlende Alternativen senken die untere Toleranzgrenze der erwarteten Wartezeit. Vgl. Kap. 3.3.

²⁷ Vgl. IATA-Delay Code.

²⁸ Vgl. DEUTSCHE LUFTHANSA AG (1999b).

Eine Vielzahl von Merkmalen machen Wartezeiten im Luftverkehr zu einem aktuellen Untersuchungsgegenstand. Zunächst einmal zeigt die gegenwärtige Verspätungsproblematik, daß dringender Handlungsbedarf besteht. Aber auch der zunehmende Umsteigeverkehr und die zahlreichen externen Schnittstellen im Luftverkehr, durch die viele verschiedene Wartesituationen entstehen können, machen deutlich, daß Wartezeiten hier eine besondere Beachtung zu schenken ist.

6 Formulierung der Arbeitshypothesen

In diesem Kapitel wird ein Großteil der bisher getroffenen Aussagen **hypothesenartig zusammengefaßt**, die anhand einer eigenen empirischen Erhebung im anschließenden Kapitel überprüft werden. Um die Übersichtlichkeit zu wahren, finden nur die Aussagen mit zentraler Bedeutung Beachtung.

Die Thesen beziehen sich auf die drei vorangegangenen Kapitel und können daher wie folgt untergliedert werden:

- 1) Hypothesen zur Überprüfung des in Kap. 3 selbst entworfenen Modells zur Entstehung von Unzufriedenheit mit Wartezeiten.
- 2) Hypothesen, die auf die Minderung der durch Wartezeiten entstandenen Unzufriedenheit eingehen (vgl. Kap. 4).
- 3) Hypothesen, die sich auf die in Kapitel 5 beschriebene, spezielle Wartesituation im Luftverkehr beziehen.

6.1 Modellüberprüfende Hypothesen

In Kapitel 3 wurde mit Hilfe eines eigenen Modells gezeigt, wie es zu Unzufriedenheit durch Wartezeiten kommen kann: Unzufriedenheit entsteht durch das Zusammenspiel von **empfundener** und **erwarteter Wartezeit**. Darüber hinaus haben **Zuschreibungen** und **Wartegerechtigkeit** einen Einfluß auf die Unzufriedenheit.

Die zentrale Aufgabe dieser Arbeit besteht neben dem **Entwurf** eines solchen Modells, auch in dessen **empirischer Überprüfung** im Hinblick auf tatsächlichen Erklärungsgehalt. Daher lautet die zugehörige Hypothese wie folgt:

Hypothese 1: Das in Kapitel 3 entworfene Modell kann für die Erklärung von Unzufriedenheit durch Wartezeiten herangezogen werden.

Die vier Komponenten werden von verschiedenen Faktoren beeinflusst. Die Wirkung dieser Faktoren kommt in den folgenden Subhypothesen zum Ausdruck. Zunächst werden die Einflußfaktoren auf die **empfundene Wartezeit** hypothesenartig zusammengefaßt.

Subhypothese 1.1: Je länger die **empfundene Dauer** der Wartezeit ist, desto negativer wird die Wartezeit empfunden und desto größer ist die Unzufriedenheit.

Ein weiterer Einflußfaktor auf die empfundene Wartezeit sind die Kosten der Wartezeit in Form von Verdienstausschlag:

Subhypothese 1.2: Je höher die **Opportunitätskosten** der Wartezeit, desto negativer wird die Wartezeit empfunden und desto größer ist die Unzufriedenheit.

Der Einfluß von Informationen des Anbieters zur Wartesituation wird in Subhypothese 1.3 unterstellt:

Subhypothese 1.3: Je weniger **Informationen** seitens des Anbieters zur Wartesituation gegeben werden, desto negativer wird die Wartezeit empfunden und desto größer ist die Unzufriedenheit.

Außerdem wurde ein Einfluß des physischen Umfeldes auf die empfundene Wartezeit unterstellt:

Subhypothese 1.4: Bei einem **unangenehmen Warteumfeld** wird die Wartezeit negativer empfunden und die Unzufriedenheit mit der Wartezeit wächst.

Die Art der Dienstleistung hat ebenfalls Einfluß auf die empfundene Wartezeit:

Subhypothese 1.5: Je höher der **Preis** für die Dienstleistung ist, desto negativer wird die Wartezeit empfunden und desto unzufriedener sind die Wartenden.

Subhypothese 1.6: Je kürzer die **Transaktionsdauer** der Dienstleistung, desto negativer wird Wartezeit empfunden und desto unzufriedener sind die Kunden.

Schließlich bleibt noch der Einfluß des **Ortes der Wartezeit** auf die empfundene Wartezeit zu untersuchen. Laut Modell werden Wartezeiten während des Dienstleistungsprozesses als nicht so negativ empfunden wie diejenigen vor oder nach der eigentlichen Leistung. Da dieser Einflußfaktor durch das Design der Untersuchung nicht überprüft werden konnte, muß der Sachverhalt als gegeben angenommen werden.¹

Die erwartete Wartezeit setzt sich zusammen aus den Erwartungen an die **Dauer** der Wartezeit und die Erwartungen an die **Gestaltung der Wartezeit** durch den Anbieter. Dies kommt in den nächsten beiden Subhypothesen zum Ausdruck:

¹ Die Hypothese würde lauten: „Wartezeiten in einer vor- oder nachgelagerten Phase der Dienstleistung führen zu größerer Unzufriedenheit als Wartezeiten in der Hauptphase.“ Diese Hypothese könnte nur überprüft werden, wenn Wartende an verschiedenen Punkten des Dienstleistungsprozesses interviewt werden könnten.

Subhypothese 1.7: Kunden, die die Dauer der **Wartezeit antizipieren**, sind weniger unzufrieden als solche, die die Wartezeit unerwartet trifft.

Subhypothese 1.8: Kunden, die verstärkt **Ablenkungsmöglichkeiten** fordern, diese aber nicht erhalten, sind unzufriedener als Kunden mit geringeren Ansprüchen.

Schließlich wird auch ein erheblicher Einfluß der in Kapitel 3.4 angeführten **Kausalattributionen** auf die Unzufriedenheit unterstellt:²

Subhypothese 1.9: Kunden, die den Anbieter für eine **Wartezeit verantwortlich** machen, sind unzufriedener mit der Wartezeit.

Laut Hypothese 1 müßte in einer Subhypothese noch der Einfluß der **Wartegerechtigkeit** (vgl. Kap. 3.5) auf die Unzufriedenheit getestet werden, d. h. ob Kunden, die sich gegenüber anderen Kunden ungerecht behandelt fühlen, auch tatsächlich unzufriedener sind. Das Untersuchungsdesign läßt es jedoch nicht zu, Kunden zu bevorteilen oder zu benachteiligen. Daher muß obiger Zusammenhang ohne Überprüfung hingenommen werden und auf die bisherigen Untersuchungen hierzu verwiesen werden.³ Das Bevor- bzw. Benachteiligen bestimmter Kundengruppen spielt im Luftverkehr auch eine untergeordnete Rolle, da ein Flugzeug erst dann startet, wenn alle Passagiere an Bord sind. Lediglich bei den Warteschlangen am Check-In bzw. bei der Sicherheitskontrolle kann es dazu kommen, daß Passagiere übergangen werden.

² Neben der Verantwortung wurde in Kapitel 3.4 unter dem Begriff Kausalattribution noch die „Häufigkeit der Verspätungsursache“ als Bestimmungsgrund für den Grad der Unzufriedenheit genannt. Die Subhypothese würde lauten: „Kunden sind unzufriedener mit einer Wartezeit, wenn es sich ihrer Meinung nach um einen häufigen Verspätungsgrund handelt.“ Eine Beurteilung der Häufigkeit erfordert von Kundenseite ein hohes Verständnis für den Dienstleistungsprozeß und eine große Erfahrung mit der Dienstleistung. Kunden müßten sich schon zuvor häufig in Wartesituationen befunden haben. Da dies nicht gewährleistet sein konnte und möglicherweise zu Fehlinterpretationen geführt hätte, wurde auf eine Überprüfung dieses Sachverhaltes verzichtet.

³ Vgl. FISK/CONEY (1982); FISK/YOUNG (1985).

6.2 Hypothesen zur Verringerung der Unzufriedenheit

In diesem Abschnitt werden Hypothesen formuliert, die auf den Aussagen des vierten Kapitels beruhen. Dort wurde gezeigt, welche Möglichkeiten theoretisch bestehen, um die Unzufriedenheit mit Wartezeiten zu verringern. Die Möglichkeiten hierzu setzen jeweils an den verschiedenen Komponenten des Modells zur Entstehung der Unzufriedenheit an. Allerdings wurden keine Aussagen darüber gemacht, wie wirkungsvoll die Möglichkeiten sind bzw. von welchen Kundengruppen welche Möglichkeiten bevorzugt werden. Wegen größerer Übersichtlichkeit und besserer Überprüfbarkeit beschränkt sich die empirische Untersuchung auf zwei wesentliche Aspekte des vierten Kapitels: **Ablenkungsmöglichkeiten** von der empfundenen Dauer und **Entschädigungen**.

Kunden lassen sich durch soziodemographische (z. B. Alter) oder durch reisespezifische Daten (z. B. Grund für die Reise) in Gruppen einteilen. Es ist anzunehmen, daß z. B. ältere Passagiere andere Ablenkungsmöglichkeiten wünschen als jüngere oder die Prioritäten z. B. bei Geschäftsreisenden anders sind als bei Urlaubsreisenden. Hieraus ergibt sich die nächste Hypothese:

Hypothese 2: Aufgrund der Bandbreite von soziodemographischen und reisespezifischen Daten lassen sich Kundengruppen definieren, die unterschiedliche Ablenkungsmöglichkeiten bevorzugen.

Insbesondere wurde in Kapitel 4 die Höhe von und der Anspruch auf **Entschädigungszahlungen** thematisiert. Aus den dort gemachten Aussagen ergibt sich Hypothese 3:

Hypothese 3: Kunden fordern nur dann eine Entschädigung, wenn der Anbieter für die Verspätung verantwortlich ist. Die Höhe der geforderten Entschädigung ist abhängig vom Grad der Unzufriedenheit mit der Wartezeit und insbesondere von den Opportunitätskosten des Wartens.

In empirischen Untersuchungen blieb bislang unberücksichtigt, ob Kunden tatsächlich Bargeld als **Entschädigungsform** verlangen. Deshalb ist auch hier – ähnlich der verschiedenen Ablenkungsmöglichkeiten - denkbar, aufgrund persönlicher Daten Gruppen zu definieren, die alternative Formen bevorzugen.

Hypothese 4: Aufgrund der Bandbreite von soziodemographischen und reisespezifischen Daten, lassen sich Kundengruppen definieren, die unterschiedliche Arten der Entschädigung bevorzugen.

6.3 Luftverkehrsspezifische Hypothesen

Dieser Thesenblock stützt sich auf einige zentrale Aussagen von Kapitel 5. Zum einen wurde in diesem Kapitel gezeigt, daß eine Flugreise als ein Prozeß aufgefaßt werden muß, in dessen Verlauf zu verschiedenen Zeitpunkten Wartezeiten auftreten. Daher befaßt sich die erste These dieses Blocks mit dem Prozeßcharakter der Dienstleitung und der daraus resultierenden Verantwortlichkeit für die Wartezeiten.

Hypothese 5: Aufgrund ihres **Prozeßcharakters** wird eine Flugreise aus Sicht der Passagiere als Einheit betrachtet. Daher machen Passagiere die Fluglinie für **alle** im Verlauf der Reise auftretenden Wartezeiten verantwortlich.

Die anschließenden Hypothesen beschäftigen sich mit der speziellen Situation von **Transferpassagieren**, die eine Wartezeit zwischen zwei Flügen haben, ohne daß diese zu einer Verspätung führt. Die Wartezeit wurde bei Flugbuchung in Kauf genommen und somit erwartet.

Hypothese 6: **Transferpassagiere** sind bei gleicher Wartezeit **zufriedener** als Passagiere von verspäteten Flügen.

Da Passagiere ihren Flugpreis für die gesamte Reise entrichtet haben, besitzen sie auch bestimmte Erwartungen an die Transferzeit:

Hypothese 7: Trotz in Kauf genommener Wartezeit fordern **Transferpassagiere** im gleichen Ausmaß **Ablenkungen** von der empfundenen Wartedauer wie Passagiere von verspäteten Flügen.

7 Empirische Analyse

7.1 Erhebungsdesign

Zur Überprüfung der aufgeführten Hypothesen wurden Passagiere, die auf den **Abflug warten**, mit Hilfe eines Fragebogens befragt.¹ Eine **schriftliche Befragung** während der Wartezeit am *Gate* bietet sich aus mehreren Gründen an:

- a) Kundenzufriedenheit ist ein **kurzfristiges** Konstrukt und damit auch die Unzufriedenheit, die sich aus Wartezeiten ergibt.² Daher sollte sie direkt am Ort der Entstehung gemessen werden.³
- b) Viele Passagiere erfahren erst kurz vor dem Boarding von der Verspätung und trauen sich dann nicht mehr, einen anderen Warteplatz aufzusuchen, aus Angst, den Flug zu verpassen. Daher verbringen nicht nur Passagiere von verspäteten Flügen sondern auch Transferreisende den Großteil ihrer Zeit im **Warteraum am Gate** und können so gezielt an diesem Ort interviewt werden.⁴
- c) Durch die Befragung der Passagiere während der Wartezeit ist eine **hohe Rücklaufquote** zu erwarten. Wenn Passagiere während der Wartezeit ohnehin wenig zu tun haben, so müssen sie sich zum Ausfüllen eines Fragebogens nicht zusätzliche Zeit nehmen müssen. Auch ist ein schneller Rücklauf gewährleistet, da die Fragebögen nicht zurückgesendet, sondern direkt am Gate ausgefüllt abgegeben werden.
- d) Bei einer schriftlichen Befragung ist es möglich, sehr **viele Passagiere** eines Fluges zeitgleich zu befragen. Ein mündliches Interview wäre problematisch, da pro Flug nur eine gewisse Dauer zur Verfügung steht, nämlich die Verspätungsdauer. Es wäre daher eine große Anzahl an Interviewern nötig, um ausreichend viele Passagiere eines Fluges mündlich zu befragen.

¹ Vgl. die Fragebögen in den Anhängen A und B.

² Vgl. Kap. 2.3.

³ Häufig werden fälschlicherweise zur Ermittlung von Kundenzufriedenheit in der Vergangenheit zurückliegende Ereignisse abgefragt. So führt z. B. die DEUTSCHE LUFTHANSA Bordbefragungen durch, in denen sie sich für die Frage interessiert „Hielten Sie die Wartezeit vor dem Flug für angemessen?“ Abgesehen von dem großen Interpretationsspielraum, den diese Frage offenläßt, bezieht sie sich auf ein relativ weit zurückliegendes Ereignis. Dies könnte das Ergebnis verfälschen, denn nach diesem Ereignis haben bereits eine Vielzahl von anderen Ereignissen stattgefunden (vgl. DEUTSCHE LUFTHANSA AG [1999c]).

Die Passagiere wurden an zwei internationalen Flughäfen befragt. Der Schwerpunkt der ersten Untersuchung lag auf der Befragung von **Transferpassagieren**. Die Umfrage wurde am Flughafen **Amsterdam-Schiphol** (AMS) in der Woche vom 30.08. – 03.09.1999 durchgeführt. Um sicherzugehen, daß möglichst viele Transferpassagiere in die Stichprobe gelangten, wurden ausschließlich Passagiere der Fluglinie **EUROWINGS** befragt. EUROWINGS fungiert als deutscher Zubringerdienst für das weltweite Streckennetz der niederländischen KLM. Damit konnte zum einen gewährleistet werden, daß ein ausreichender Kundenmix (z. B. an Geschäfts- und Privatreisenden) in der Stichprobe vorhanden ist und zum anderen viele Transferpassagiere befragt wurden. Die wartenden Passagiere wurden am Gate ca. 10-30 Minuten vor der Boardingzeit angesprochen und gebeten, den Fragebogen wahlweise auf englisch oder deutsch selbständig zu beantworten.

Die **zweite Untersuchung** wurde am Flughafen **Zürich-Kloten** (ZRH) in der Woche vom 18.10.-22.10.1999 durchgeführt und zielte auf die Befragung von Passagieren ab, deren Abflug sich verspätete.⁵ Der Flughafen Zürich wurde v. a. deshalb gewählt, weil der schweizerische Luftraum von Flugverspätungen besonders betroffen ist. Im Sommer 1999 lag der Flughafen Zürich in bezug auf den Anteil der verspäteten Abflüge in Europa nach den Flughäfen Mailand-Malpensa und Athen an dritter Stelle.⁶ Von Mai bis September 1999 flogen in Zürich 46% aller Flüge verspätet ab, d. h. mindestens 15 Minuten nach der im Flugplan angegebenen Zeit, durchschnittlich hob ein verspäteter Flug 24,1 Minuten zu spät ab. Für die besondere Situation in Zürich gibt es verschiedene Gründe:⁷

1. Die Schweiz ist für den Luftverkehr – wie auch für viele andere Verkehrsarten – ein **Transitland**, das auf relativ engem Raum viele Flugbewegungen abwickeln muß. Während des Kosovokonfliktes war die Schweiz durch vermehrte Transitflüge besonders betroffen.

⁴ Laut BIRKELBACH ([1995], S. 92) verbringen Passagiere gut ein Drittel (36%) ihrer Aufenthaltsdauer am Flughafen im Wartesaal am Gate. Die durchschnittliche Aufenthaltsdauer eines Passagiers beträgt dort 17,9 Minuten.

⁵ Die Umfrage in Zürich wurde wiederum vom Autor und zusätzlich von einem Kollegen durchgeführt. So konnten während einer Verspätung möglichst viele Passagiere befragt werden.

⁶ Vgl. EUROCONTROL (1999). Die obige Aussage bezieht sich auf Flughäfen mit einer ähnlichen Stellung im Luftverkehr und einem ähnlich großen Verkehrsaufkommen. Bei Betrachtung aller Flughäfen in Europa liegen kleinere italienische (z. B. Venedig, Bologna, Florenz) mit bis zu 65% Anteil der verspäteten Flüge noch vor Zürich.

⁷ Telefonische Auskunft von Herrn BERAN, Leiter Kommunikation DFS, vom 26.10.1999.

2. Im Frühjahr 1999 kam es zu einer **Neustrukturierung** des schweizerischen Luftraumes, der nicht die erhoffte Verbesserung, sondern zunächst eine Verschlechterung der Situation brachte.
3. Die **schweizerische Armee** führt auf relativ kleinem Raum viele Militärübungen durch, die den Luftraum zusätzlich belasten bzw. einengen.

Der Flughafen Zürich ist auch deshalb geeignet, da er – wie Amsterdam – einen ausreichenden Kundenmix in der Stichprobe erwarten läßt. Die Passagiere in Zürich wurden frühestens dann angesprochen, wenn der vorhergesehene Abflugzeitpunkt verstrichen war.⁸ Damit sollte sichergestellt werden, daß sich alle Passagiere der Verspätung bewußt waren. Auch hier füllten die Passagiere den Fragebogen während ihrer Wartezeit am *Gate* aus und gaben ihn den Interviewern vor dem Boarding zurück. Da in Zürich ein hoher Anteil von französisch sprechenden Passagieren zu erwarten war, wurde der Fragebogen neben deutsch und englisch auch zusätzlich in dieser Sprache angeboten.⁹

Für empirische Untersuchungen ist es wichtig, Grundgesamtheit und Auswahlmethode genau zu definieren. Nur so kann gewährleistet werden, daß die Schlüsse der Analyse nicht falsch, d. h. für andere Grundgesamtheiten gezogen werden. Für die **Amsterdamer Erhebung** bilden Transitpassagiere an (west-)europäischen Großflughäfen die Grundgesamtheit.¹⁰ Die Erhebungsmethode entspricht einer *mehrstufigen Auswahl*.¹¹ In der **ersten Stufe** wurde der Flughafen und die dort operierende Fluglinie durch eine typische Auswahl bestimmt. Die *typische Auswahl* zeichnet sich dadurch aus, daß sich die Umfrage nur auf einen Teil der Grundgesamtheit konzentriert, der als *typisch* oder *repräsentativ* für den

⁸ Wenn von der Fluglinie die Information kam, daß es sich um eine relativ lange Verspätung handelt, wurden die Fragebögen bis zu 120 Minuten nach der ursprünglichen Abflugzeit verteilt.

⁹ Die Fragebögen sind im Anhang A und B dieser Arbeit abgedruckt. Sie wurden ursprünglich auf deutsch verfaßt und dann von zweisprachig aufgewachsenen Personen übersetzt. Damit wurden Übersetzungsfehler umgangen, die zu Verzerrungen bei der Auswertung führen könnten (vgl. BAUER [1995], S. 238). Da in dem Fragebogen viele Variablen auf einer Ordinalskala gemessen wurden, besteht grundsätzlich die Gefahr, daß keine meßmethodische Äquivalenz bei den Befragten aus unterschiedlichen Kulturkreisen auftritt. Hierunter ist die unterschiedliche Auffassung von Skalenarten zu verstehen. So sind z. B. Franzosen an 20-stufige Skalen gewöhnt, Amerikaner jedoch an 5- oder 7-stufige Skalen. Wird beiden Personengruppen eine einheitliche 6er-Skala vorgelegt, so ist eine Äquidistanz der Abstufungen innerhalb der Skala nicht gewährleistet (vgl. BAUER [1995], S. 225ff.). Da es in dieser Arbeit jedoch vordringlich um die Analyse von Wartezeiten geht, soll an dieser Stelle lediglich auf die Problematik der unterschiedlichen Auffassung von Ratingskalen in verschiedenen Kulturkreisen hingewiesen und mögliche Verzerrungseffekte in Kauf genommen werden.

¹⁰ Die Einschränkung der Grundgesamtheit auf die (west-)europäischen Transitpassagiere scheint sinnvoll, da außerhalb von (West-)Europa andere kulturelle Gegebenheiten (Passagiere sind z. B. an ungeordnetere Verhältnisse gewöhnt) oder andere flughafenspezifische Situationen (z. B. andere Eigentümerstruktur der Flughäfen) herrschen. Auch kann es außerhalb Europas zu einer anderen Wertschätzung des hierzulande als knapp eingeschätzten Gutes Zeit kommen, so daß Wartezeiten nicht ausschließlich negativ empfunden werden.

¹¹ Vgl. zur mehrstufigen Auswahl GREEN/TULL (1982), S. 202.

Erhebungsgegenstand gilt.¹² Ob nun die Passagiere von EUROWINGS am Flughafen Amsterdam als typische Transitpassagiere anzusehen sind, kann nicht ohne Kenntnis der Passagierdaten in der Grundgesamtheit geklärt werden. Allerdings ist, wie bereits erwähnt, der Flughafen Amsterdam als typischer europäischer Großflughafen anzusehen. Außerdem konzentriert sich diese Fluglinie nicht auf einen speziellen Kundentyp (z. B. ausschließlich Urlaubspassagiere), weshalb die Auswahl mit großer Wahrscheinlichkeit als repräsentativ bezeichnet werden kann. In einer **zweiten Stufe** wurde für die Auswahl der zu befragenden Passagiere aus diesem als repräsentativ erachteten Teil der Grundgesamtheit die Methode der Klumpenauswahl verwendet. Als Klumpen werden Personengruppen bezeichnet, die in bezug auf bestimmte Merkmale sehr homogen sind.¹³ Im vorliegenden Fall werden die Flüge als Klumpen bezeichnet, da die Passagiere hinsichtlich Warteumfeld, Destination oder gebotenen Ablenkungsmöglichkeiten gleich behandelt werden. Die Flüge wurden so ausgewählt, daß jede Destination von EUROWINGS dem Flugplan entsprechend häufig in die Stichprobe gelangt. So kann gewährleistet werden, daß es nicht aufgrund der Flugziele zu einem systematischen Fehler bei der Auswahl der Passagiere kommt.¹⁴

Bei der **Zürcher Umfrage** stellen die verspäteten Flugpassagiere an (west-)europäischen Großflughäfen die Grundgesamtheit dar.¹⁵ Auch hier wurde für die Auswahl der Stichprobe eine mehrstufige Auswahl verwendet. In der **ersten Stufe** wurde der Flughafen Zürich aus der Vielzahl der europäischen Flughäfen ausgewählt und als typisch angesehen: Zürich-Kloten besitzt alle Charakteristika, die einen internationalen Großflughafen auszeichnen.¹⁶ Die Verspätungsproblematik ist allerdings in Zürich besonders groß, weshalb im Hinblick auf dieses Charakteristikum *nicht* von einer typischen Auswahl gesprochen werden kann. Diese Verzerrung mußte jedoch in Kauf genommen werden, um hinreichend Verspätungen im Umfragezeitraum zu garantieren. In der **zweiten Stufe** wurden wieder Passagiere mittels Klumpenauswahl befragt. Es wurde versucht, Reisende aller um mehr als 15 Minuten verspäteten Flüge zu interviewen. Waren zwei Flüge zur gleichen Zeit ver-

¹² Vgl. zur *typischen Auswahl* HAMMANN/ERICHSON (2000), S. 137. Der Vorteil der typischen Auswahl liegt in der Kostenersparnis, ihr Nachteil in der subjektiven Einschätzung des Untersuchenden, was als typisch anzusehen ist. Hierdurch können sich Verzerrungen bei den Rückschlüssen auf die Grundgesamtheit ergeben.

¹³ Vgl. HOLM (1991), S. 152.

¹⁴ Zum *systematischen Fehler* bei den Umfragen siehe weiter unten in diesem Abschnitt.

¹⁵ Auch hier erscheint eine Beschränkung auf den (west-)europäischen Raum sinnvoll, insbesondere aufgrund der einheitlichen Wertschätzung der Zeit innerhalb der (west-)europäischen Kulturen.

¹⁶ Dies sind z. B. internationaler bzw. interkontinentaler Verkehr, Nutzung als *Homebase* mindestens einer Fluggesellschaft, Kundenmix entsprechend dem internationalen Luftverkehr (z. B. keine Überrepräsentation von Geschäfts- oder Ferienfliegern) und ausreichend Flugverspätungen.

spätet, so wurde derjenige mit dem größeren Passagieraufkommen in die Stichprobe aufgenommen.

Für die Umfrage wurden alle am *Gate* wartenden Passagiere angesprochen. Allerdings gilt es bei der Analyse folgende systematische Fehler bezüglich der Passagierauswahl zu beachten, die die Validität der Umfrage einschränken könnten:¹⁷

- **Business-Class-Reisende** haben die Möglichkeit, sich während der Wartezeiten in den dafür vorgesehenen Business-Lounges aufzuhalten. Daher sind diese Passagiere in der Stichprobe unterrepräsentiert.
- **Vielflieger** können mit Wartezeiten „besser umgehen“. Dies bedeutet, daß sie es sich eher erlauben, sich während einer Wartezeit vom *Gate* zu entfernen um an einem anderen – ihnen angenehmeren – Ort des Flughafens auf die Abflugzeit zu warten. Selten fliegende und unsichere Fluggäste trauen sich das nicht, aus Angst, ihren Flug zu verpassen.
- Passagiere, die bereits **vor Erreichen des Gates** von der Verspätung erfahren haben (z. B. zu Hause, Anschlußflug, Anzeigetafel im Flughafen), warten u. U. auch an einem anderen Ort des Flughafens.

7.2 Stichprobenzusammensetzung

Insgesamt wurden 592 Fragebögen an die Passagiere verteilt, von denen 555 als brauchbar eingeschätzt wurden. 208 kamen davon aus Amsterdam und 347 aus Zürich. Circa 50 % der angesprochenen Passagiere wollten (häufigster Grund: Müdigkeit) oder konnten (Sprachprobleme) den Fragebogen nicht beantworten.

In **Amsterdam** wurden Passagiere von 19 verschiedenen Flügen befragt. Das Ziel, möglichst viele Transferpassagiere zu befragen, konnte erreicht werden:

¹⁷ Ein systematischer Fehler bei Umfragen tritt wiederkehrend und im immer gleichen Ausmaß auf. Er kommt bei der Erfassung von Daten vor, wenn das Meßinstrument nicht genau das mißt, was es messen soll, oder alle Versuchsobjekte mit dem gleichen Fehler behaftet sind. Im vorliegenden Fall besteht der systematische Fehler darin, daß nicht alle Elemente der Grundgesamtheit eine Chance hatten, in die Stichprobe zu gelangen. Damit ist die Validität der Untersuchung zwar in Frage gestellt. Jedoch kann davon ausgegangen werden, daß es zur Überprüfung der Hypothesen keine bessere und preiswertere Durchführungsmethode gibt, als die Befragung der Passagier am *Gate*. Vgl. zum systematischen Fehler und zur Validität von Umfragen BEREKOVEN/ECKERT/ELLENRIEDER (1999), S. 67f. und S. 88.

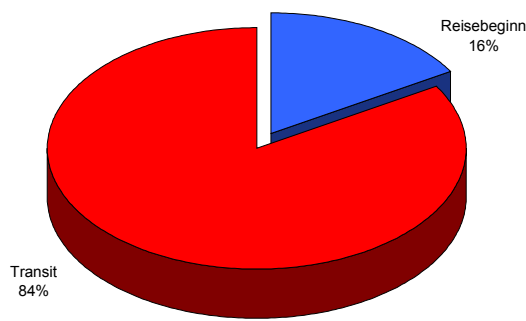


Abbildung 7.1: Anteil der Transferpassagiere in Amsterdam

Sämtliche Flüge von EUROWINGS gingen nach Deutschland und können als Kurzstreckenflüge eingestuft werden. Daher erfolgte hier keine Unterscheidung nach der Destination.

Ziel der Untersuchung in Zürich war es, möglichst viele **verspätete Fluggäste** mit unterschiedlichen Verspätungsdauern und Destinationen zu interviewen. Im Beobachtungszeitraum wurden Passagiere von insgesamt 20 verspäteten Flügen befragt. Die Verteilung der Passagiere nach **Verspätungsdauer** und **Flugziel** ist in folgenden Grafiken dargestellt.

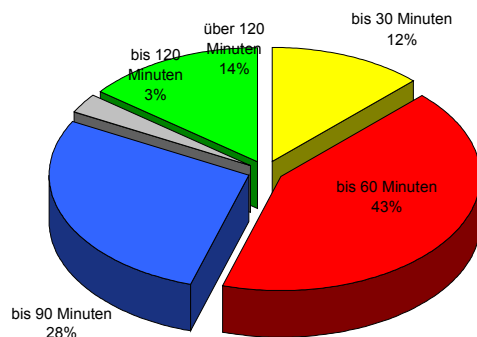


Abb. 7.2: Verteilung der Passagiere in Zürich nach Verspätungsdauern (klassiert)¹⁸

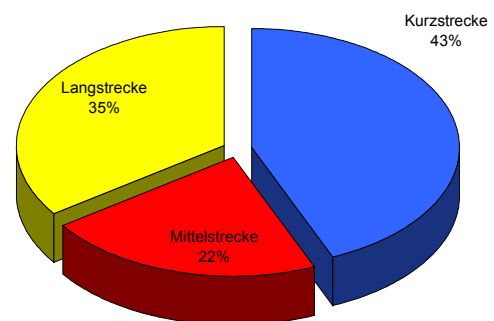


Abb. 7.3: Verteilung der Passagiere in Zürich nach Destinationen (klassiert)¹⁹

In der Stichprobe lag die durchschnittliche Verspätungsdauer der Passagiere bei 72,51 Minuten und damit deutlich über der durchschnittlich üblichen Verspätungsdauer in Zürich und auf anderen europäischen Flughäfen. Da in dieser Umfrage allerdings auch die Erklä-

¹⁸ Die Klasse mit der kürzesten Verspätungsdauer ist in der Stichprobe unterrepräsentiert, da Passagiere erst ab einer Verspätungsdauer von 20-25 Minuten befragt werden konnten. Bei einer kürzeren Dauer bestände zum einen die Gefahr, daß die Verspätung nicht wahrgenommen würde, zum anderen, daß viele Passagiere den Fragebogen nicht ausfüllen wollten, ihn abbrächen oder unter Zeitdruck falsche Angaben machten.

¹⁹ Mit „Kurzstrecke“ werden hier Flüge mit bis zu einer Stunde Flugzeit bezeichnet, als „Mittelstrecke“ solche mit bis zu zwei Stunden und „Langstrecke“ von über zwei Stunden Flugzeit.

rung der Unzufriedenheit u. a. in Abhängigkeit von der Wartedauer im Mittelpunkt stehen sollte, mußte gewährleistet sein, daß unterschiedliche Verspätungsdauern – ähnlich einer *Quotenauswahl* – in der Stichprobe vertreten sind (vgl. Abb. 7.2).²⁰ Auch die Verteilung der Destinationen zeigt, daß Passagiere aus einer Mischung von Kurz-, Mittel- und Langstreckenflügen befragt wurden.

Die nächsten beiden Abbildungen veranschaulichen, wie sich die gemeinsame Stichprobe nach Buchungsklasse und Fluggrund der Reisenden zusammensetzt.

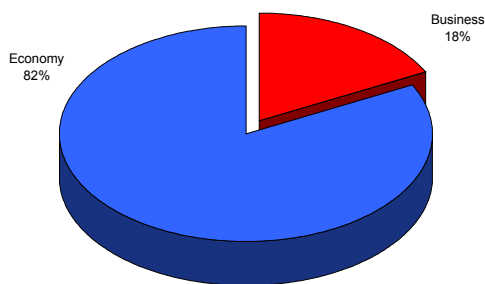


Abb. 7.4: Verteilung der Buchungsklasse

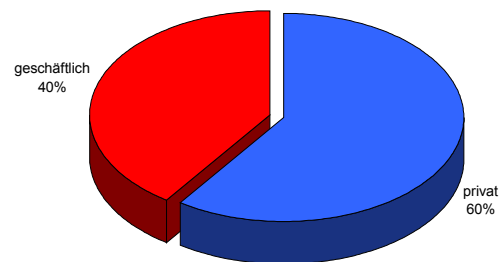


Abb. 7.5: Verteilung des Fluggrundes

Schätzungen gehen davon aus, daß der Anteil der Business-Class im europäischen Luftverkehr zwischen 25 und 30% liegt. Wie aufgrund der Befragungsmethode zu erwarten war, zeigt sich bei der Verteilung auf die **Flugklassen** ein starkes Übergewicht der Economy-Class-Reisenden. Der Anteil der Geschäftsreisenden im internationalen Luftverkehr ist von ca. 60% in den 80er Jahren, bedingt durch Kosteneinsparungen in der Industrie und verbesserte Kommunikationssysteme, auf heute ca. 40% gesunken.²¹ Damit ist in der Stichprobe für den **Fluggrund** eine optimale Annäherung an die Grundgesamtheit gelungen.

Weitere Merkmale zur Charakterisierung der Stichprobe stellen das Durchschnittsalter der Fluggäste mit 39,8 Jahren und die Flughäufigkeit in den letzten 12 Monaten mit 5,9 Flügen dar. Leider konnte aus offiziellen Quellen (Verbände bzw. Fluglinien) nicht erfragt werden, welche Werte für die Grundgesamtheit, also den europäischen Luftverkehr, gelten.

²⁰ Bei einer Quotenauswahl wird darauf geachtet, daß bestimmte Merkmale der befragten Personen ähnlich häufig in Grundgesamtheit und Stichprobe vorkommen (vgl. BEREKOVEN/ECKERT/ELLENRIEDER [1999], S. 55 f.). Da, wie oben erwähnt, das Ziel dieser Untersuchung darin lag, u. a. den Einfluß verschiedener Wartelängen auf die Unzufriedenheit zu testen, wurden die Quoten so gewählt, daß die Verteilung der Verspätungsdauer in der Stichprobe möglichst gleichmäßig ist. Die Verspätungsdauer in der Grundgesamtheit ist

7.3 Überprüfung der Modellhypothesen

Zunächst wird das selbst entworfene Modell aus Kapitel 3 auf seinen Erklärungsgehalt für die Entstehung der Unzufriedenheit überprüft (**Hypothese 1**: Das Modell erklärt die Entstehung von Unzufriedenheit bei Wartezeiten). Dabei gilt es zu prüfen, wie groß der Einfluß von empfundener (W_{EM}) und erwarteter (W_{ER}) Wartezeit, sowie der Kausalattributonen (K) auf die Unzufriedenheit (U) beim Warten ist.²² Es werden also Parameter für folgende kausale Beziehung gesucht: $U = f(W_{EM}, W_{ER}, K)$

7.3.1 Operationalisierung der Modellbestandteile

Wie bei jeder empirischen Untersuchung, stellt sich auch hier das Problem der Operationalisierung, d. h. welche Meßanweisung für die zu untersuchenden Phänomene herangezogen werden sollen.²³ Diese Problematik steht insbesondere dann im Vordergrund, wenn nicht Tatsachen in einer Erhebung ergründet werden sollen, sondern wenn es um die Untersuchung von Einstellungen oder Emotionen geht. Da obige Modellbestandteile schwer meßbar sind, werden in den nächsten Abschnitten Indikatoren für alle vier Bestandteile entwickelt.

Zur Messung der **empfundenen Wartezeit** soll auf die in den Subhypothesen 1.1 – 1.6 unterstellten Zusammenhänge zurückgegriffen werden. Danach haben einen Einfluß: Empfundene Dauer (D_{EM}), Opportunitätskosten der Wartezeit (OK), Informationsverhalten des Anbieters (IA), Physisches Umfeld (PU) und Art der Dienstleistung (AD).

$$W_{EM} = f(D_{EM}, OK, IA, PU, AD)$$

- 1) **Empfundene Dauer**: Indikatoren hierfür sind die objektive Dauer ($WDAUER_{OBJ}$) und die empfundene Langeweile (vgl. Kap. 3.2.1).²⁴ Die objektive Zeitdauer konnte im

nicht gleich verteilt, sondern folgt eher einer Exponentialfunktion. Kurze Verspätungsdauern treten relativ häufig auf, je länger die Dauer, desto seltener ist das Auftreten.

²¹ Vgl. DEMPSEY/GESELL (1997), S. 52.

²² Wie bereits im vergangenen Kapitel erwähnt, wäre die Wartegerechtigkeit auch ein Einflußfaktor. Da ihre Relevanz wegen des speziellen Untersuchungsdesigns nicht überprüft werden konnte, wird dieser Faktor nicht in die Schätzfunktion aufgenommen werden.

²³ Vgl. zum Operationalisierungsproblem SCHUMANN (1997), S. 5f.

²⁴ Einen anderen Ansatz verfolgt TAYLOR ([1994], S. 62), die in einem Fragebogen zu einer ähnlichen Studie fragt: „How long did the delay seem to be?“ Eine Messung der empfundenen Wartedauer ist jedoch nicht mit einer solchen Frage meßbar, da jede Versuchsperson geneigt wäre, auf die Uhr zu schauen und so lediglich die objektive Wartedauer feststellen würde. Diese könnte ebensogut von dem Interviewer in den Fragebogen eingetragen werden, wie es bei der Erhebung der objektiven Verspätungsdauer für diese Arbeit geschehen ist. Außerdem ist durch eine solche Fragestellung der Anreiz zu Übertreibungen sehr groß.

Verlauf der Untersuchung genau bestimmt werden.²⁵ Die empfundene Langeweile ist weitaus schwieriger zu messen. Für das Untersuchungsdesign am Flughafen wird davon ausgegangen, daß das Ausmaß der Langeweile davon beeinflußt wird, ob eine Bar (BAR)²⁶ oder Lesematerial (ZEITUNG) vorhanden ist und ob der Passagier in einer Gruppe reist (ALLEIN).²⁷

- 2) **Opportunitätskosten der Wartezeit:** Die Messung der Opportunitätskosten setzt voraus, daß Passagiere wissen, ob und wie sie die Zeit anderweitig produktiv genutzt hätten. Als Annäherung an die Opportunitätskosten wird davon ausgegangen, daß sie bei Privatreisenden geringer sind als bei Geschäftsreisenden. Daher wurden die Passagiere nach ihrem Grund für den Flug gefragt (GRUND).²⁸
- 3) **Informationsverhalten des Anbieters:** Das Informationsverhalten wurde unter Verwendung zweier dichotomskaliierter Items gemessen. Zum einen wurde gefragt, ob Passagiere mit den Informationen zur voraussichtlichen Dauer (INFO_D) und zum Grund der Verspätung (INFO_G) zufrieden sind. Bei einer negativen Antwort wurde jeweils zusätzlich nach einer Begründung gefragt, die jedoch nicht in das Modell aufgenommen wurde.
- 4) **Physisches Umfeld:** Die Wahrnehmung des physischen Umfeldes wurde durch die offene Frage gemessen, was Passagiere am Warteumfeld auszusetzen haben. Bei denjenigen Passagieren, die einen Grund nannten, wurde davon ausgegangen, daß sie das Warteumfeld negativ empfanden (ÄRGUMF). Bei den übrigen wurde kein negativer Einfluß unterstellt.
- 5) **Art der Dienstleistung:** Bei dieser Kategorie wurden zum einen die Transaktionsdauern unterschieden, d. h. ob es sich um Kurz-, Mittel- oder Langstreckenflüge handelte

²⁵ Die objektive Dauer wurde von der Zeit bestimmt, die zwischen planmäßigem Abflug und dem Ausfüllen des Fragebogens verstrichen war.

²⁶ Der Warteraum am Gate ist ein stark abgeriegelter Bereich, der nur verlassen und wieder betreten werden kann, wenn Wartende sich erneut der Sicherheitskontrolle unterziehen. Eine Bar bietet nur dann eine Ablenkung, wenn sie sich innerhalb der Sicherheitszone befindet.

²⁷ Daneben existieren selbstverständlich noch andere Einflußfaktoren auf die empfundene Langeweile (z. B. inwiefern Wartende sich selbst beschäftigen können), doch sind die oben genannten am einfachsten zu beobachten bzw. zu erfragen. Bei diesen drei Einflußgrößen können die geringsten Beobachtungsfehler auftreten, darüber hinaus sind Zeitungen und Getränke die beiden Ablenkungsmöglichkeiten, die von Passagieren bei Wartezeiten am häufigsten gewünscht werden, unabhängig von soziodemographischen Daten. Diese Aussage wird im weiteren Verlauf dieses Kapitel empirisch bestätigt (vgl. Kap. 7.4.1).

²⁸ Es ist jedoch zu berücksichtigen, daß es sich bei dem Fluggrund nicht um eine optimale Operationalisierung der Opportunitätskosten handelt, da es innerhalb der beiden Gruppen noch zu starken Differenzierungen kommen kann. Die Frage nach dem Einkommen des Wartenden als „bessere“ Operationalisierung dürfte aus Diskretionsgründen leider nicht gestellt werden.

(ZIEL). Zum anderen ist die Art der Dienstleistung eine Funktion der Buchungsklasse (KLASSE) und der Tarifart (TARIF), da bei gleichem Flug unterschiedliche Preise gezahlt werden können. Die Passagiere wählen also zwischen Business- und Economy-Klasse, sowie für beide Klassen zwischen dem Normaltarif oder einem Spartarif.²⁹

Die **erwartete Wartezeit** wurde gemessen, indem Passagiere ihre allgemeine Erwartungshaltung bezüglich Wartezeiten auf einer 6-stufigen Ratingskala angeben sollten ($WZEIT_{ERW}$).³⁰ Zusätzlich wurde gefragt, welche Wartedauer die Passagiere für genau diesen Flug erwartet haben ($WDAUER_{ERW}$) bzw. ob sie schon vor Erreichen des Flughafens von einer Verspätung erfahren haben (VFLUG). Auch die Erwartungen an die Ablenkungsmöglichkeiten während der Wartezeit wurden mittels einer 6-stufigen Rating-Skala gemessen.³¹ Dabei sollten Passagiere angeben wie sehr sie folgende Möglichkeiten wünschen ($ABLENK_{ERW_i}$): Zeitungen/Zeitschriften, Getränke, Fernsehen, Ruhemöglichkeiten, Laptoparbeitsplätze, Arbeitsmöglichkeiten, Internetterminals und Videospiele. Damit läßt sich zur Erklärung der erwarteten Wartezeit folgende Funktion aufstellen:

$$W_{er} = f(WZEIT_{ERW}, WDAUER_{ERW}, VFLUG, ABLENK_{ERW_i})$$

Zur Messung der **Kausalattributionen** wurde auf die Frage, ob Passagiere den Verspätungsgrund als häufig ansehen, aufgrund der in Kapitel 6.1 angestellten Überlegungen verzichtet. Damit beschränkte sich die Analyse auf die Frage, inwiefern Passagiere die Fluglinie für die Verspätung verantwortlich machten (VERANTW), gemessen auf einer 6-stufigen Ratingskala.

Die Operationalisierung der **Unzufriedenheit** (U) stellt ein weiteres Problem dar, da Passagiere nicht nach der Diskrepanz zwischen empfundener und erwarteter Wartezeit gefragt werden können. Eine direkte Frage nach der Unzufriedenheit erschien daher die einfachste und beste Methode zu sein.³² Weil Unzufriedenheit wiederum eine emotionale Reaktion darstellt, wurde der empfundene Ärger (ÄRGER) auf einer 10-stufigen Rating-Skala ermittelt.³³ In Kapitel 3.2.3 dieser Arbeit wurde zusätzlich auch Streß als emotionale Reaktion auf Wartezeiten angeführt. Da eine Befragung nach verschiedenen Emotionen jedoch zu

²⁹ Passagiere der ersten Klasse wurden nicht befragt, da diese Klasse ohnehin nur bei Langstreckenflügen angeboten wird und sich die Passagiere nicht im Warteraum am GATE aufhalten.

³⁰ Die Fluggäste wurden gebeten, die Aussage „Im Luftverkehr muß man mit Verspätungen rechnen“ auf einer 6-er Skala zu bewerten zwischen „1=stimme voll zu“ und „6=lehne stark ab“.

³¹ Vgl. zu den verschiedenen Rating-Verfahren z. B. GREEN/TULL (1982), S. 162ff.

³² Vgl. STAUSS (1999), S. 13.

³³ Vgl. Kap. 2.3 dieser Arbeit.

Verwirrungen führen könnte, beschränkt sie sich lediglich auf den empfundenen Ärger.³⁴ In der Fragestellung wird damit implizit davon ausgegangen, daß die Wartezeit zu einer negativen Emotion führt. Es wurden keine Antwortmöglichkeiten für positive Reaktionen auf die Verspätung vorgegeben, was insofern nachvollziehbar ist, als sich Passagiere selten über einen verspäteten Flug freuen werden. Im Gegensatz zu der sonst im Fragebogen verwendeten 6er Ratingskala wurde hier jedoch eine 10er Skala verwendet, um den Passagieren eine größere Differenzierung bei der Einschätzung ihres Ärgers zu ermöglichen.

Damit ergibt sich folgendes Modell, das hinsichtlich seines Erklärungsgehalts überprüft werden soll:

$$\text{ÄRGER} = f(\text{WDAUER}_{\text{OBJ}}, \text{BAR}, \text{ZEITUNG}, \text{ALLEIN}, \text{GRUND}, \text{INFO}_{\text{D}}, \text{INFO}_{\text{G}}, \text{ÄRGUMF}, \\ \text{ZIEL}, \text{KLASSE}, \text{TARIF}, \text{WZEIT}_{\text{ERW}}, \text{WDAUER}_{\text{ERW}}, \text{VFLUG}, \text{ABLENK}_{\text{ERW}_i}, \\ \text{VERANTW})$$

Bei der Überprüfung des Modells ist insbesondere von Interesse, welche Variablen einen großen Beitrag zur Erklärung der Unzufriedenheit liefern, und welche u. U. mangels Erklärungsgehaltes entfernt werden müssen.

7.3.2 Schätzung der Erklärungsbeiträge

Als Schätzmethode bietet sich die **kategoriale Regression** an. Der Vorteil dieser Methode gegenüber einer „normalen“ linearen Regression besteht darin, daß nicht-lineare Zusammenhänge zwischen den Regressoren und dem Regressand – wie es z. B. zwischen der empfundenen Wartedauer und der Unzufriedenheit angenommen wird (vgl. Kap. 3.2.1) – aufgedeckt werden können und die Verwendung verschiedener Skalenniveaus für die Regressoren zulässig ist.³⁵

³⁴ TAYLOR ([1994], S. 58) geht z. B. davon aus, daß mit dem Ärger, auch assoziierte Gefühle, wie Irritation und Frustration einhergehen.

³⁵ Die kategoriale Regression erweitert den Ansatz einer linearen und loglinearen Regression, indem kategoriale Variablen aus den ursprünglichen nominalen und ordinalen Variablen „transformiert“ werden (vgl. SPSS [1998] S. 10; vgl. zu der Transformation von Variablen auch GIFI [1990], S. 69f. und NISHISATO [1994],

S. 93f.) und damit auch diese Skalenniveaus für die Regression zulässig sind. Jeder Kategorie wird ein numerischer Wert zugeordnet, und zwar so, daß die Werte der Kategorien nun in einer linearen Regression mit nur intervallskalierten Variablen genutzt werden können. Gibt es z. B. bei einem ordinalskalierten Regressor für die Werte 1 bis 3 einen geringen Einfluß auf den Regressand und ab dem Wert vier sehr starke Einflüsse, so werden dem vierten und den danach folgenden Werten bei der kategorialen Regression höhere transformierte Werte zugeordnet. Somit werden die Differenzen zwischen den Kategorien meßbar, was zuvor bei ordinalen oder nominalen Variablen nicht möglich war. Werte, die keinen unterscheidenden Einfluß ausüben, werden zu einer Kategorie zusammengefaßt. Nach der Transformation wird die kategoriale Regression genau wie eine lineare Regression durchgeführt. Somit ist die kategoriale Regression nicht nur bei nicht-linearen Ein-

Zunächst wird nach dem ökonomischen Modell angenommen, daß alle obigen Variablen einen signifikanten Einfluß auf den Ärger haben und damit das komplette Modell als Ganzes überprüft. Das korrigierte Bestimmtheitsmaß \bar{R}^2 der Regressionsfunktion nimmt hier einen Wert von 0,481 an und ist hoch signifikant ($F=10,455$; $p<0,001$).³⁶ Obwohl das **Modell als Ganzes signifikant** ist, trifft dies nicht für alle darin enthaltenen Regressoren zu. Insbesondere sehr kleine F-Werte und negative relative Wichtigkeiten einiger Variablen deuten darauf hin, daß diese nicht zur Erklärung der Entstehung des Ärgers beitragen.³⁷ Damit kann das Modell als **zu umfangreich** erachtet werden. Ziel ist es daher, alle Variablen aus der Regression zu entfernen, deren Weglassen nicht zu einer signifikanten Verschlechterung des Modells führt, und gleichzeitig ein höheres korrigiertes Bestimmtheitsmaß für die gesamte Regression zu erhalten. Zunächst sollte aus der ökonomischen Theorie heraus versucht werden, Variablen zu selektieren. Im vorliegenden Fall ist dies jedoch problematisch. Aus **sachlogischen** Überlegungen ist es nicht klar, welche Variablen aus dem Modell entfernt werden sollen, da im theoretischen Teil keine Rangfolge nach Stärke des Variableneinflusses auf die Unzufriedenheit gebildet wurde (dies soll ja erst in diesem Teil der Arbeit geschehen). Daher können bei der Suche nach einem reduzierten Modell lediglich **mathematische** Begründungen dienen.

Es gilt also, aus dem als zu umfangreich erachteten Modell diejenigen Variablen auszuschließen, die den geringsten Erklärungsgehalt liefern.³⁸ Eine eindeutige Vorgehensweise, wann eine Variable aus der Regressionsgleichung ausgeschlossen werden kann, gibt es nicht, als Kriterien bieten sich hier die relativen Wichtigkeiten der Regressoren an. Die

flüssen, sondern auch für alle Skalenniveaus anwendbar. Dies ist für die vorliegende Untersuchung wichtig, da sowohl metrische, als auch ordinale und nominale Daten erhoben wurden und in das Modell eingehen.

³⁶ Das korrigierte Bestimmtheitsmaß \bar{R}^2 berücksichtigt, ob es sich bei der Aufnahme neuer Variablen in das Modell tatsächlich um relevante Regressoren handelt, indem es das Bestimmtheitsmaß um einen Korrekturfaktor vermindert. Dieser ist um so größer, je größer die Zahl der Regressoren und je kleiner die Zahl der Freiheitsgrade ist. Insbesondere bei der Beantwortung der Frage, ob eine zusätzliche Variable in das Modell aufgenommen werden soll, ist ein Zuwachs des korrigierten Bestimmtheitsmaßes als Entscheidungskriterium anzusehen (vgl. BACKHAUS/ERICHSON/PLINKE/WEIBER [2000], S. 24).

³⁷ Vgl. Auswertungen im Anhang C.1. Der F-Wert $[(\text{Beta}/\text{Standardfehler})^2]$ ist ein Test-Wert, mit dem überprüft werden kann, ob sich die Vorhersagegenauigkeit des Modells verschlechtert, wenn die entsprechende Variable aus dem Modell entfernt wird. Die F-Werte entsprechen den t-Werten einer „normalen linearen“ Regression. Die relative Wichtigkeit gibt Auskunft darüber, wieviel ein Regressor zur Erklärung der Varianz des Regressanden beiträgt. Die relative Wichtigkeit berechnet sich als: $\frac{\beta * r}{R^2}$.

³⁸ Dieses Verfahren kann auch als Steinmetz-Methodologie bezeichnet werden, da aus einem umfangreichen Modell mit allen möglicherweise relevanten Variablen, die irrelevanten „weggeschlagen“ werden (vgl. von AUER [1999], S. 214). Eine Alternative bietet die Maurer-Methodologie, bei der man mit einem sehr kleinen Modell beginnt, das nur zweifelsfrei relevante Variablen enthält und sukzessive weitere Variablen hinzufügt (vgl. auch WINKER [1997], S. 147). Die Maurer-Methodologie besitzt den Nachteil, dazu zu verleiten, zunächst Daten einer Stichprobe zu sichten um daran anschließend die ökonomische Theorie um die Daten herum zu entwickeln (vgl. HENDRY/RICHARD [1983]).

Variablenauswahl ist ein iterativer Prozeß, „bei dem der Untersucher auf Basis von empirischen Ergebnissen neue Hypothesen formuliert und diese anschließend wieder überprüft.“³⁹ Zunächst wird in einem **ersten Schritt** diejenige Variable mit der niedrigsten relativen Wichtigkeit aus dem Modell entfernt und die Regression erneut durchgeführt mit anschließender Eliminierung der nächsten Variable. Dieser Prozeß wird solange fortgesetzt, bis alle im Modell enthaltenen Regressoren eine relative Wichtigkeit von über 1% aufweisen.⁴⁰ In einem **zweiten Schritt** werden die Variablen nacheinander in einem *trial-and-error*-Verfahren in dieses reduzierte Modell aufgenommen und wieder entfernt, so daß das korrigierte Bestimmtheitsmaß sukzessive maximiert wird.⁴¹

Das Ergebnis ist schließlich ein Modell mit neun exogenen Variablen. Das korrigierte Bestimmtheitsmaß der Schätzfunktion nimmt den Wert $\bar{R}^2=0,503$ an ($R^2=0,520$) und ist hochsignifikant ($F=32,207$, $p<0,001$):

	Standardisierter Koeffizient β	Standard Fehler	F-Wert	Relative Wichtigkeit	Toleranz
WDAUER _{OBJ}	,409	,049	69,374	,262	,743
WZEIT _{ERW}	,310	,043	50,883	,237	,951
BAR	-,291	,048	36,586	,112	,774
WDAUER _{ERW}	-,188	,044	18,427	,108	,931
INFO _D	,134	,047	8,198	,097	,824
VERANT	-,129	,044	8,397	,067	,906
GRUND	,120	,046	6,778	,049	,849
GETRÄNK _{ERW}	-,122	,043	8,040	,040	,961
ÄRGUMF	,084	,043	3,803	,029	,959

Tabelle 7.1: Daten der Koeffizienten

Im Vergleich zum ersten Modell hat das reduzierte zwei Vorteile:

1. **Alle neun Variablen** können einen **signifikanten Erklärungsgehalt** für die Varianz des Ärgers liefern (alle F-Werte $>3,0$, $p<0,05$). Das heißt, daß der ÄRGER bei Eliminierung einer der neun Variablen weniger gut prognostiziert werden könnte.

³⁹ BACKHAUS/ERICHSON/PLINKE/WEIBER (2000), S. 61.

⁴⁰ Die Grenze von 1% ist willkürlich, aber bewußt so niedrig gesetzt, damit nicht eine Variable „zu unrecht“ ausgeschlossen wird. Für den Fall, daß eine Variable in einem späteren Modell einen höheren Erklärungsanteil hat, werden die Variablen später noch einmal einzeln in das reduzierte Modell eingesetzt.

⁴¹ So wurde z. B. die Variable GRUND, deren Koeffizient sich im Ausgangsmodell mit einer Wahrscheinlichkeit von über 90% nicht von Null unterschied, zunächst entfernt und dann wieder aufgenommen. Der geschätzte Parameter gibt darüber Auskunft, wie groß der Einfluß dieser Variable in dem jeweiligen Modell ist. Würden die Parameter sukzessive entfernt, ergäbe sich ein anderes Modell. Daher kann eine Variable in

2. Das **korrigierte Bestimmtheitsmaß** ist durch die Reduzierung der Regressoren von 0,481 in der ersten Schätzung auf nun 0,503 leicht **angestiegen**.

Eine Überprüfung auf **Multikollinearität** mittels Korrelationsmatrix zeigt, daß die höchste Korrelation zwischen den Variablen BAR und WDAUER_{OBJ} in Höhe von 0,392 besteht.⁴² Bei vielen Flügen mit einer Verspätungsdauer von über 90 Minuten war im Gatebereich eine Snack-Bar vorhanden und bei den meisten nur kurz verspäteten Flügen nicht. Allerdings ist der positive Korrelationskoeffizient unbedenklich, da von dem Vorhandensein einer Erfrischungsstation ohnehin ein Ärger senkender Effekt ausgeht. Außerdem wird die Faustregel, daß der Korrelationskoeffizient 0,8 nicht überschreiten soll, bei weitem eingehalten.⁴³ Die übrigen Korrelationskoeffizienten liegen unter 0,3 und sind damit noch unbedenklicher. Auch mit Hilfe der Toleranzwerte kann keine **Multikollinearität** nachgewiesen werden.⁴⁴ Lediglich die Werte von BAR und WDAUER_{OBJ} weisen Werte von kleiner als 0,8 auf (0,692 bzw. 0,716). Da sie jedoch noch näher bei 1 als bei 0 liegen und da diese Werte aufgrund der Korrelation zu erwarten waren, kann auch hier nicht von Multikollinearität ausgegangen werden. Ein LEVENE-Test auf Varianzgleichheit der Residuen über alle Ausprägungen des Regressanden ergab keine signifikanten Unterschiede ($p=0,689$). Damit kann die Annahme der **Homoskedastizität** aufrecht erhalten werden.⁴⁵ Sowohl das Histogramm der Residuen als auch der KOLMOGOROV-SMIRNOV-Test deuten auf eine **Normalverteilung** der Residuen hin.⁴⁶

einem reduzierten Modell durchaus einen Erklärungsgehalt liefern, wenn andere, den Erklärungsgehalt zuvor noch überlagernde Variablen, bereits entfernt wurden.

⁴² Mit Multikollinearität wird eine lineare Abhängigkeit der exogenen Variablen untereinander bezeichnet. Bei perfekter Multikollinearität läßt sich eine exogene Variable komplett durch eine Linearkombination von anderen Variablen darstellen. Die Interpretation der Regressionskoeffizienten wird bei Vorliegen von Multikollinearität erschwert. (Vgl. BORTZ [1999], S. 438). Vgl. die Korrelationsmatrix für die neun Variablen im Anhang C.2. Die Matrix gibt die Korrelationskoeffizienten von PEARSON an, der eigentlich nur für metrischskalierte Variablen genutzt werden kann. Da es sich hier jedoch nur um Richtgrößen zur Überprüfung der Multikollinearität handelt, wird auf eine Berechnung des Korrelationskoeffizienten nach SPEARMAN für die ordinalskalierten Variablen oder Assoziationsmaße für die nominalskalierten Variablen verzichtet.

⁴³ Vgl. ECKEY/KOSFELD/DREGER (1995), S. 89.

⁴⁴ Im Falle der multiplen Regression kann Multikollinearität auch aus der wechselseitigen Beziehung von drei oder mehr Regressoren entstehen, auch wenn die paarweisen Korrelationskoeffizienten niedrig sind (vgl. ECKEY/KOSFELD/DREGER [1995], S. 89). Aus diesem Grund wird noch auf die Toleranzwerte zur Aufdeckung von Multikollinearität verwiesen (vgl. die Toleranzwerte in der letzten Spalte der Tabelle 7.1). Liegt die Toleranz nahe eins, so kann eine exogene Variable nur schwer durch die anderen exogenen Variablen dargestellt werden und es liegt keine Multikollinearität vor.

⁴⁵ Vgl. BACKHAUS/ERICHSON/PLINKE/WEIBER (2000), S. 38. Wäre die Streuung der Residuen in einer Reihe von Werten der prognostizierten abhängigen Variable nicht konstant, so läge Heteroskedastizität und damit eine ineffiziente Schätzung vor.

⁴⁶ Vgl. Anhang C.3. Außerdem sollte ein ökonometrisches Modell noch auf Autokorrelation getestet werden. Dieser Test kann entfallen, da es sich bei der Stichprobe um Querschnittsdaten handelt. (vgl. BÜHL/ZÖFEL [1999], S. 330).

7.3.3 Ökonomische Interpretation und Schlußfolgerung für die Hypothesen

Hypothese 1 („Das Modell kann Unzufriedenheit mit Wartezeiten erklären“) kann teilweise bestätigt werden. Viele Einflußfaktoren auf die empfundene und die erwartete Wartezeit sowie die Verantwortlichkeit für die Wartezeit finden sich in der reduzierten Form des Modells wieder. Allerdings mußten aus dem Grundmodell auch einige Einflußgrößen wegen eines zu geringen Erklärungsgehaltes entfernt werden. Daher kann das Modell als Ganzes nicht für die Erklärung der Unzufriedenheit dienen. Zu den Komponenten und deren Vorzeichen im einzelnen:

Einfluß der empfundenen Dauer auf die Unzufriedenheit – Subhypothese 1.1:

Die empfundene Dauer wurde mit Hilfe der Variablen $WDAUER_{OBJ}$, BAR , $ZEITUNG$ und $ALLEIN$ operationalisiert. Zwei der Variablen sind im reduzierten Modell noch vorhanden. Die **objektive Wartedauer** besitzt von allen im Modell verbliebenen Einflußgrößen die absolut größte Wirkung auf die Entstehung der Unzufriedenheit. Ihre relative Wichtigkeit liegt bei über 25%, und der Koeffizient besitzt ein (wie erwartet) positives Vorzeichen, d. h. mit zunehmender Wartedauer steigt die Unzufriedenheit an. Der partielle Korrelationskoeffizient zwischen beiden Variablen ist hoch signifikant ($r_{\text{ÄRGER}, WDAUER_{obj}} = 0,4536$, $p < 0,001$). Allerdings besteht kein linearer Einfluß der objektiven Dauer, wie die folgende Abbildung zeigt.

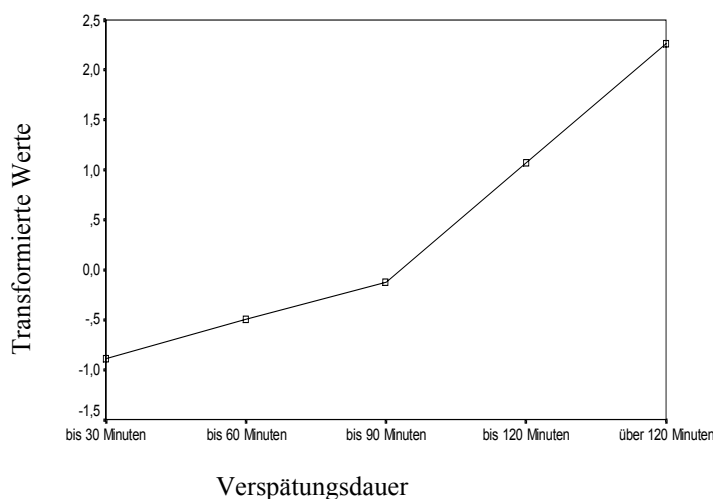


Abb. 7.6: Transformierte Werte der Verspätungsdauer⁴⁷

⁴⁷ Durch die transformierten Werte der endogenen Variable wird ihr Einfluß auf die exogene Variable wiedergegeben. Je näher die transformierten Werte beieinander liegen, desto ähnlicher ist der Einfluß. Da die transformierten Werte „bis 30 Minuten“ bis „bis 90 Minuten“ nahe beieinander liegen, ist der Einfluß auf die Unzufriedenheit als relativ ähnlich einzuschätzen.

Bei kürzeren Wartezeiten (bis 90 Minuten) ist ein linearer Einfluß der Wartedauer auf den Ärger erkennbar. Bei längeren wird zwar ebenfalls die lineare Abhängigkeit deutlich, doch steigt die Unzufriedenheit mit einer stärkeren Rate an, was durch höhere transformierte Werte zum Ausdruck kommt. Der Einfluß der objektiven Wartezeit ist demnach im Bereich über 90 Minuten stärker als bei kürzeren Wartezeiten. Dies ist mit der in Kap. 3.2.1 durchgeführten Phasenbildung zu begründen: Zu Beginn der Wartezeit wird diese nicht wahrgenommen, was zu einem unterproportionalem Anstieg der Unzufriedenheit führt (Phase I). Der darauf folgende starke Anstieg der Unzufriedenheit ist mit dem zunehmenden Bewußtsein über die Wartezeit zu erklären (Phase II). Bei sehr langen Wartezeiten, z. B. von über drei Stunden, ist davon auszugehen, daß diese Wirkung mit zunehmender Gleichgültigkeit wieder abnimmt (Phase III).⁴⁸ Interessanterweise beginnt die Phase II erst relativ spät, nach einer Wartezeit von über 90 Minuten. Zu erwarten wäre gewesen, daß diese Phase früher beginnt, da das Bewußtsein über die Wartezeit sicherlich schon eher einsetzt. Eine mögliche Begründung für diesen Zusammenhang könnte in der Erwartungshaltung der Passagiere liegen: Die durchschnittlich erwartete Verspätung betrug 13,71 Minuten ($s=15,54$ Minuten). Außerdem ergab die Frage nach der allgemeinen Erwartungshaltung zu Wartezeiten im Luftverkehr einen Mittelwert von $\bar{x} = 3,23$.⁴⁹ Demnach haben die Passagiere auch durch ihre Einstellungen Verspätungen erwartet und infolge dessen kann Unzufriedenheit erst dann einsetzen, wenn die antizipierte Wartedauer zumindest überschritten wird. Der Mittelwert von 3,23 läßt auch darauf schließen, daß es sich bei der Pünktlichkeit eher um eine Leistungs- als eine Basisanforderung handelt (vgl. Kap. 2.2.3.1.3). Das negative Ereignis „Verspätung“ wird zum Teil erwartet, weshalb ein Auftreten in geringem Umfang nicht zu starker Unzufriedenheit führt.

Die **Existenz einer Snack-Bar** hat einen signifikant negativen Einfluß auf die Intensität des Ärgers. Bei Vorhandensein einer Erfrischungsstation im Wartebereich wurde der Fragebogen mit einer 1 kodiert, ohne mit einer 0, so daß das negative Vorzeichen eine Senkung des Ärgers bei Präsenz einer Bar bedeutet. Immerhin kann gut 11% des Ärgers durch diese Variable erklärt werden. Passagiere langweiligen sich weniger und sind damit weniger verärgert, wenn sie durch ein Getränk oder einen Snack von der tatsächlichen Dauer abgelenkt werden. Dieser Zusammenhang kann auch durch den partiellen Korrelations-

⁴⁸ Leider konnten im Beobachtungszeitraum keine Passagiere von Flügen mit einer mehr als dreistündigen Verspätung befragt werden.

⁴⁹ Die Aussage lautete: „Im Luftverkehr muß man mit Verspätungen rechnen.“ Die Antwortkategorien waren kodiert mit „1=stimme voll zu“ und „6=lehne stark ab“. Wegen der Ordinalskalierung sollte hier als Parameter eigentlich der Median gewählt werden. Da die Anschaulichkeit des arithmetischen Mittels jedoch größer ist, wird dieses zur Darstellung gewählt.

koeffizienten zwischen den Variablen \ddot{A} RGER und BAR bestätigt werden ($r_{\ddot{A}$ RGER BAR ... = -0,347, $p < 0,001$).⁵⁰

Die beiden anderen Möglichkeiten, die von der tatsächlichen Wartedauer ablenken könnten – **Zeitungen** und **andere Mitreisende** –, mußten mangels Erklärungsgehalt aus dem Modell entfernt werden. Auch die jeweiligen partiellen Korrelationskoeffizienten sind nicht signifikant. Demnach kann durch die Auslage von Zeitungen oder Zeitschriften – diese lagen bei knapp 60% der Befragten im Gatebereich aus – keine Wirkung auf den empfundenen Ärger nachgewiesen werden. Für diese dem Modell widersprechende Tatsache gibt es mögliche Erklärungen: die Auslage des Lesematerials war nicht deutlich genug gekennzeichnet, das Lesematerial entsprach nicht den Vorstellungen der Passagiere, die Passagiere hatten in Erwartung einer Wartezeit ohnehin Lesematerial mitgebracht oder Passagiere bevorzugten eine andere Art der Ablenkung als Zeitunglesen. Ebenfalls bleibt es die Aufgabe weiterer Untersuchungen herauszufinden, warum **allein reisende** Passagiere nicht signifikant ärgerlicher sind als gemeinsam Reisende. Möglicherweise ist der Einfluß der geringeren Langeweile bei gemeinsamer Reise durch ein gegenseitiges Hochschaukeln der Emotionen ausgeglichen worden.

Die Subhypothese 1.1 kann aufgrund der Untersuchungsergebnisse beibehalten werden, allerdings ist das Ausmaß der Langeweile nicht von allen in der Operationalisierung genannten Faktoren statistisch signifikant abhängig.

Einfluß der Opportunitätskosten auf die Unzufriedenheit – Subhypothese 1.2:

Die Variable GRUND dient als Indikator für die **Opportunitätskosten**, und findet sich ebenfalls in der reduzierten Form des Regressionsmodells wieder. Durch das positive Vorzeichen sind Geschäftsreisende (kodiert mit einer 1) wie erwartet ärgerlicher über die Wartezeit als Privatreisende (kodiert mit einer 0), da erstere einen höheren Verdienstausschlag während der Wartezeit hinnehmen müssen. Diese Beziehung wird auch durch den partiellen Korrelationskoeffizienten zwischen \ddot{A} RGER und GRUND bestätigt ($r_{\ddot{A}$ RGER GRUND ... = -0,157, $p < 0,001$). Die Subhypothese 1.3 ist damit bestätigt.

⁵⁰ Würde man nicht von den transformierten Daten ausgehen, müßte hier der partielle biseriale Rangkorrelationskoeffizient berechnet werden (vgl. Bortz, J. [1999], S. 222). Nach der Transformation sind alle Variablen jedoch als intervallskaliert zu betrachten, weshalb der partielle Korrelationskoeffizient berechnet werden kann.

Einfluß des Informationsverhaltens auf die Unzufriedenheit – Subhypothese 1.3:

In der Subhypothese 1.3 wurde unterstellt, daß Informationen einen Einfluß auf die empfundene Wartezeit und damit auch auf die Unzufriedenheit haben. Bei den **Informationen zur voraussichtlichen Dauer** (INFO_D) konnte ein signifikanter Einfluß auf den Ärger gemessen werden; die relative Wichtigkeit dieser Variable im reduzierten Regressionsmodell beträgt knapp 10%. Insgesamt machten 130 Fluggäste Angaben, warum sie mit den Informationen zur voraussichtlichen Dauer der Verspätung unzufrieden waren. Die relativen Häufigkeiten für die verschiedenen Gründe sind in Abb. 7.7 dargestellt.

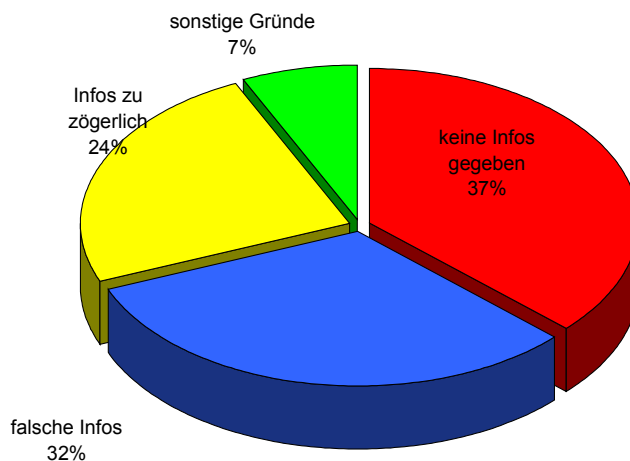


Abbildung 7.7: Gründe für Unzufriedenheit mit Informationen zur Dauer⁵¹

Gut 60% der Passagiere beschwerten sich demnach, daß die Angaben über die voraussichtliche Dauer zu spät oder gar nicht gemacht wurden. Hierdurch wird die Relevanz von **frühzeitigen Verspätungsmeldungen** deutlich, da sich nur so die Erwartungen erneut anpassen können. Ebenfalls sollte darauf geachtet werden, daß die Verspätungsdauer keineswegs als falsch durchgegeben wird, da das immerhin über 30% der Passagiere moniert hatten. Auf der anderen Seite verfolgen Fluglinien aber aus operationellen Gründen das Ziel, bei Verspätungen die Passagiere möglichst direkt am *Gate* warten zu lassen, um nicht beim Abflug wiederum auf verspätete Passagiere warten zu müssen. Zu diesem Zweck werden häufig kürzere als tatsächlich von Seiten der Fluglinie erwartete Verspätungen angegeben.⁵² Insofern besteht hier ein Zielkonflikt zwischen einer optimalen Anpassung der Erwartungen und einer schnellen Abwicklung des Einsteigevorgangs.

⁵¹ Die sonstigen Gründe stehen für „fehlende Durchsagen“, „fehlende Entschuldigungen“ und „sich widersprechende Zeitangaben aufgrund verschiedener Angaben“ (z. B. Ansage und Anzeigetafel).

⁵² Nach Gespräch mit Herrn K. FOLKERINGA, Stationsleiter EUROWINGS in Amsterdam vom 31.08.1999.

Aus den **Informationen zum Verspätungsgrund** (INFO_G) konnte kein zusätzlicher Erklärungsgehalt gewonnen werden, und die Variable mußte aus der Regression entfernt werden. Eine mögliche Erklärung hierfür könnte in ihrer Abhängigkeit zu der anderen Informationsvariable (INFO_D) liegen. Ein χ^2 -Test auf Unabhängigkeit beider Variablen ist hochsignifikant ($p < 0,001$). Insgesamt machten 174 Passagiere Angaben darüber, warum sie mit den Informationen zum Verspätungsgrund unzufrieden waren. Die verschiedenen Anlässe sind der folgenden Abbildung zu entnehmen:

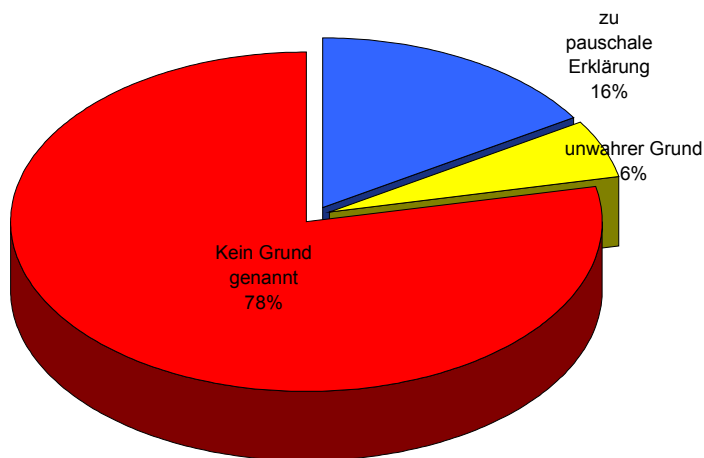


Abbildung 7.8: Unzufriedenheit mit Informationen zum Grund der Verspätung

Auffällig ist insbesondere der große Anteil der Passagiere, der sich darüber beschwert, daß kein Grund genannt wurde. Insbesondere im Hinblick auf den Informationsfluß innerhalb der Fluglinien besteht daher Verbesserungsbedarf.

Einfluß des physischen Umfeldes auf die Unzufriedenheit – Subhypothese 1.4:

Nur 18 Passagiere (5,2% aller Befragten) empfanden das **Warteumfeld** als ausgesprochen angenehm. Die übrigen 329 Passagiere hatten an dem physischen Umfeld entweder etwas auszusetzen (232 Passagiere) oder gaben keine Antwort (97). Durch den nur kleinen Anteil der positiv Antwortenden ist der zwar signifikante, aber geringe Koeffizient dieser Variable zu erklären (relative Wichtigkeit unter 3%). Die Richtung des Einflusses ist wie erwartet positiv, d. h. Reisende, die nicht mit dem Umfeld zufrieden waren, ärgerten sich auch mehr über die Wartezeit.⁵³ Eine Analyse der Gründe, weshalb sich Passagiere über das Umfeld ärgerten, ergab keinen zusätzlichen Erklärungsgehalt für die Unzufriedenheit.

⁵³ In der Auswertung wurden Reisende, die sich über das Warteumfeld beklagten, mit einer 1 kodiert, ansonsten mit einer 0.

Die Häufigkeiten der angeführten Gründe können der folgenden Grafik entnommen werden (Mehrfachnennungen waren möglich).

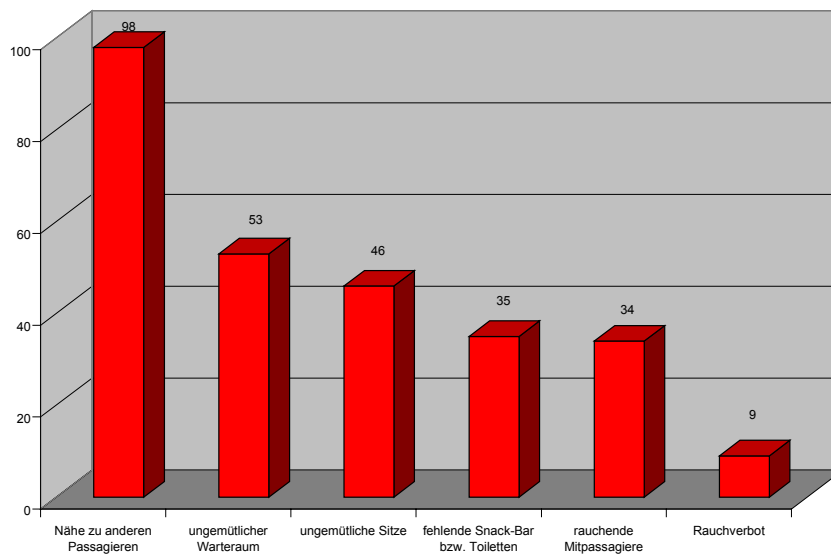


Abb. 7.9: Gründe für Unzufriedenheit mit dem Wartenumfeld

Mit Abstand am häufigsten wurde die **räumliche Nähe** zu anderen Passagieren moniert, was auf zu enge Warteräume bzw. Sitze schließen läßt. Die Kritik an den ungemütlichen Sitzen und dem ungemütlichen Warteraum geht in die ähnliche Richtung. In den Wartebereichen waren fast ausnahmslos festgeschraubte Hartschalensitze verwendet worden, weshalb die Beschwerden der Passagiere nur zu verständlich sind. Durch den Einbau bequemerer Sitze mit größeren Abständen könnten gut zwei Drittel aller Beanstandungen behoben werden. Ein Kapazitätsmangel im Flughafen aufgrund größerer Sitzabstände wäre nicht zu erwarten, da nicht immer alle nebeneinander liegenden Gatebereiche gleichzeitig genutzt wurden. Auch kommt der Informationspolitik eine herausragende Rolle zu: Würden die Passagiere mit exakten Informationen über die Wartezeit versorgt, könnten sie den Gatebereich verlassen und an anderer Stelle im Flughafen warten. So könnten alle obigen Kritikpunkte am Wartebereich fast ausnahmslos umgangen werden.

Art der Dienstleistung – Subhypothese 1.5 und Subhypothese 1.6:

Für keine der drei Variablen – KLASSE, TARIF, ZIEL – konnte ein signifikanter Einfluß auf die Unzufriedenheit festgestellt werden. Für die **Flugklasse** ist anzumerken, daß sie jedoch nicht unabhängig vom Fluggrund ist ($p < 0,001$); Assoziationsmaße liefern einen signifikanten Zusammenhang dieser Variablen (z. B. $\Phi = 0,404$, $p < 0,001$). Ein Austausch der beiden in der Regressionsgleichung würde das Ergebnis jedoch verschlechtern, und die

relative Wichtigkeit der Flugklasse würde dann bei unter 2% liegen. Der Einfluß der **Tarifart** (Normaltarif, Spartarif) auf den Ärger ist ebenfalls nicht signifikant. Zur Erklärung gibt es mehrere Möglichkeiten: Entweder ist die Theorie der ansteigenden Unzufriedenheit beim Warten auf teure Dienstleistungen falsch. Ärger über die Wartezeit ließe sich dann mit anderen Faktoren als dem Preis erklären und die Subhypothese 1.5 müßte abgelehnt werden. Oder die Zahlung des Flugtickets liegt schon so weit zurück bzw. wurde nicht vom Passagier persönlich durchgeführt, daß ein Zusammenhang zwischen Preis und Unzufriedenheit zum Zeitpunkt der Verspätung nicht mehr existiert. Eine dritte Erklärung könnte in der fehlenden Abstufung für den Ticketpreis liegen. Da lediglich zwischen Normaltarif und Spartarif unterschieden wurde, konnten Passagiere mit einem starken Preisnachlaß nicht von Passagieren mit einem geringen unterschieden werden. Überraschenderweise spielt auch das **Flugziel** in der Untersuchung keine entscheidende Rolle, die Variable ZIEL mußte mangels Erklärungsgehalt aus der Regression entfernt werden. In der Subhypothese 1.6 war unterstellt worden, daß Passagiere bei Langstreckenflügen (lange Transaktionsdauer) weniger unzufrieden mit der Wartezeit sind als Passagiere kürzerer Flüge. Auch der partielle Korrelationskoeffizient zwischen ÄRGER und ZIEL liefert keine signifikanten Ergebnisse ($r_{\text{ÄRGER ZIEL}} = -0,076$, $p = 0,210$). Offensichtlich ist es Passagieren c. p. egal, ob sie für einen lang andauernden Flug warten oder nur für einen kurzen und die Hypothese muß verworfen werden.

Einfluß der erwarteten Dauer auf die Unzufriedenheit – Subhypothese 1.7:

Die erwartete Dauer hat einen signifikanten Einfluß auf die Unzufriedenheit. Sowohl mit Hilfe der **allgemeinen** Erwartungshaltung zu Wartezeiten im Luftverkehr ($WZEIT_{\text{ERW}}$) als auch mit der **speziellen** Erwartungshaltung zur Verspätungssituation des Fluges ($WDAUER_{\text{ERW}}$) kann die Entstehung von Ärger erklärt werden. Beide Variablen gehen mit den „richtigen“, d. h. erwarteten Vorzeichen in die Regression ein.⁵⁴ Passagiere, die mit Wartezeiten rechnen, sind weniger unzufrieden als solche, die die Wartezeit unvorbereitet trifft. Der Einfluß der beiden Erwartungskonzepte auf die Unzufriedenheit ist jedoch unterschiedlich. Die allgemeine Auffassung zu Wartezeiten leistet einen weitaus höheren Beitrag zur Erklärung der Unzufriedenheit, ihr Beitrag ist ähnlich hoch wie der der objektiven Wartedauer (relative Wichtigkeit 23,7 %). Dies ist um so erstaunlicher, als angenommen wurde, daß es sich bei Kundenzufriedenheit um ein kurzfristiges Konstrukt handelt (vgl.

⁵⁴ Für die Variable $WZEIT_{\text{ERW}}$ wurde gefragt, wie Passagiere auf einer Skala von „1=stimme voll zu“ bis „6=lehne stark ab“ die Aussage „Im Luftverkehr muß man mit Verspätungen rechnen“ beurteilen. Insofern rechnen Reisende, die einen niedrigen Wert ankreuzen eher mit Verspätungen. Ein positives Vorzeichen des Regressionskoeffizienten deutet darauf hin, daß diese Passagiere weniger unzufrieden sind.

Kap. 2.3). Im vorliegenden Fall wird Kundenzufriedenheit jedoch von der langfristigen Einstellung mit beeinflusst. Der kurzfristige Effekt, d. h. die erwartete Verspätungsdauer für den speziellen Flug, übt einen weitaus geringeren Einfluß auf den Ärger aus (relative Wichtigkeit von 10,8 %). Der stärkere Einfluß der langfristigen Einstellung ist u. U. mit der **Variabilität** der Ansichten der Passagiere in diesem Bereich zu begründen. Aus den beiden folgenden Grafiken wird deutlich, daß bei der Einstellungsfrage keine einheitliche Meinung bezüglich der Verspätungen herrschte, bei der zu erwartenden tatsächlichen Verspätungsdauer war jedoch der Großteil der Fluggäste der Auffassung, sie würde nur eine kurze Verspätungsdauer treffen.

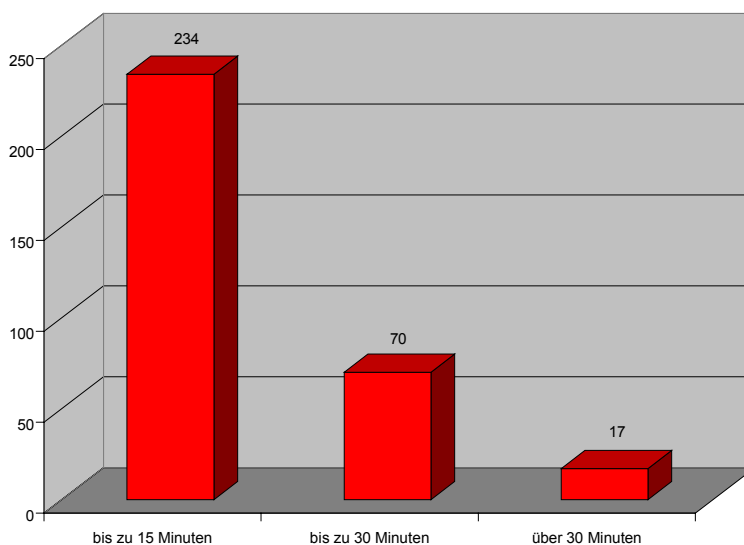


Abbildung 7.10: Absolute Häufigkeiten der erwarteten Verspätungsdauer

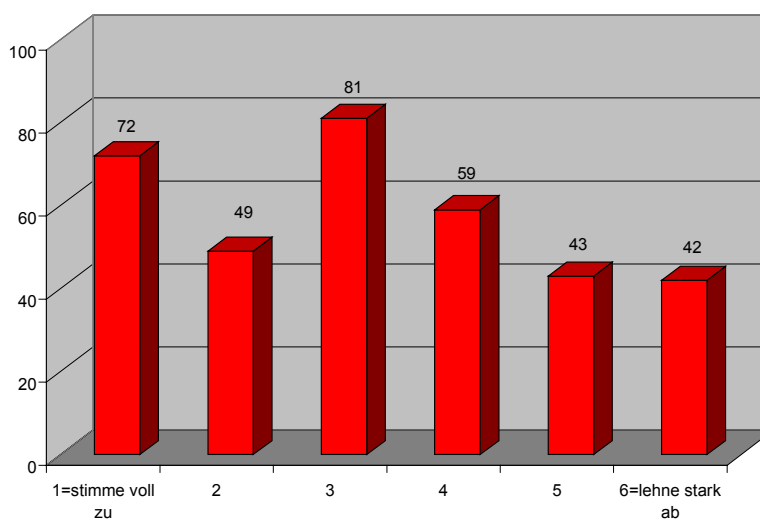


Abbildung 7.11: Absolute Häufigkeiten von WDAUER_{ERW}
(„Im Luftverkehr muß man mit Verspätungen rechnen“)

Der Korrelationskoeffizient zwischen beiden Variablen ist relativ gering ($r=-0,139$, $p=0,02$), wodurch deutlich wird, daß langfristige Einstellungen und kurzfristige, auf die spezielle Situation zutreffende Erwartungen, nicht gleich sind.⁵⁵ Der geringe Korrelationskoeffizient kann auf mehrere Gründe zurückgeführt werden: Zum einen wurden einige Passagiere schon zu Hause oder im Vorflug über die Verspätung ihres Fluges informiert. Dies bedeutet, daß sie für ihren Flug eine entsprechende Wartezeit erwarteten, ihre allgemeine Einstellung zu Verspätungen jedoch davon unabhängig ist. Zum anderen wurde bei der „erwarteten Verspätungsdauer für den Flug“ eine Erwartung für einen Zustand abgefragt, der bereits eingetreten ist. Häufig sind in der Zufriedenheitsforschung jedoch nachträgliche Änderungen der Erwartungshaltung zu beobachten, mit denen die Unzufriedenheit gerechtfertigt wird.⁵⁶ Wegen des großen Einflusses der Einstellung sollten Fluggesellschaften nicht nur die Passagiere von tatsächlich verspäteten Flügen frühzeitig auf die Verzögerung hinweisen, sondern alle potentiellen Kunden für diese Problematik sensibilisieren. Die Variable VORFLUG (d. h. ob Passagiere bereits **vor Erreichen des Flughafens** über die Verspätung informiert wurden) ist im Modell wegen der Abhängigkeit von der erwarteten Verspätungsdauer nicht mehr vorhanden: Passagiere, die bereits vorher über ihre Verspätung informiert wurden – insgesamt 45 Fluggäste, die meisten wurden entweder zu Hause angerufen oder im Vorflug aufmerksam gemacht – planten erwartungsgemäß eine höhere Verspätungsdauer ein ($\bar{x}=35,35$ Minuten) als Passagiere, die nicht vor Erreichen des Flughafens informiert wurden ($\bar{x}=9,47$ Minuten; die Differenz ist signifikant, $p<0,001$). Daher kann die Variable VORFLUG lediglich erklären, warum Passagiere ihre Reise mit unterschiedlichen Erwartungen an die Verspätung antreten.

Einfluß der erwarteten Ablenkungsmöglichkeiten auf die Unzufriedenheit –

Subhypothese 1.8:

In der Subhypothese wurde unterstellt, daß Fluggäste unzufriedener sind, wenn sie bestimmte **Ablenkungsmöglichkeiten erwarten**, diese aber nicht vorfinden. In der vorliegenden Studie hatte lediglich der Wunsch nach Getränken einen Einfluß: Passagiere, die sich während der Wartezeit verstärkt Erfrischungen wünschen, sind ärgerlicher als solche, die danach kein Verlangen haben. Dieses stimmt auch überein mit dem signifikant Ärger senkendem Effekt einer (allerdings nicht kostenlosen) Snack-Bar. Die relative Wichtigkeit der Variable GETRÄNK_{ERW} liegt aber nur bei 4% und ist damit in der Regressionsgleichung

⁵⁵ Durch den geringen Korrelationskoeffizient ist sichergestellt, daß beide Variablen ohne Verdacht auf Multikollinearität in die Regression aufgenommen werden.

⁵⁶ Vgl. ANDERSON/FORNELL/LEHMANN (1994), S. 57f.

chung diejenige Variable, mit dem zweitkleinsten zusätzlichen Erklärungsgehalt. Für die anderen Variablen ($ZEITUNG_{ERW}$, $RUHE_{ERW}$, $FERNSEHEN_{ERW}$, $ARBEIT_{ERW}$, $LAPTOP_{ERW}$, $INTERNET_{ERW}$ und $VIDEO_{ERW}$) konnte kein signifikanter Einfluß auf die Unzufriedenheit gemessen werden.⁵⁷

Einfluß der Verantwortung auf die Unzufriedenheit – Subhypothese 1.9:

Die Hypothese zum Einfluß der Verantwortung lautete: „Macht ein Kunde den Anbieter für den Wartegrund verantwortlich, so ärgert er sich mehr über die Wartezeit.“ Diese Aussage konnte mit der Untersuchung bestätigt werden: Die Variable VERANTW ist in der Regressionsgleichung enthalten und zwar mit einem signifikant negativen Wert (siehe Tabelle 7.1), d. h. je mehr die Fluglinie für die **Verspätung verantwortlich** gemacht wird, desto größer ist die Unzufriedenheit.⁵⁸ Die relative Wichtigkeit dieser Erklärungsvariable liegt jedoch nur bei knapp 7 %, damit zählt sie zu den eher unwichtigen Variablen. Bei den meisten Verspätungen wurde allerdings, wie oben dargestellt, keine Ursache genannt, wodurch es den Passagieren selbst überlassen blieb, eine Zuschreibung durchzuführen. Es ist daher möglich, daß aus Ärger viele Passagiere die Fluglinie für die Verspätung verantwortlich gemacht haben, obwohl sie den wahren Grund nicht kannten. Insofern könnte auch die Unzufriedenheit über die Verspätung ein Einflußfaktor auf den Grad der Zuschreibung sein.

Abschließend können folgende Ergebnisse aus diesem Abschnitt festgehalten werden:

1. Das Modell kann die Variation von Ärger bei Wartezeiten **teilweise** erklären, allerdings gibt es noch andere, im Modell nicht berücksichtigte Einflußfaktoren. Dies ist jedoch nicht verwunderlich, wenn es um die Erklärung einer abhängigen Variable geht, bei der viele subjektive und emotionale Kriterien eine Rolle spielen. So gibt es eine Vielzahl nicht genannter Faktoren, die die persönliche Situation beeinflussen, z. B. der besondere Zeitdruck eines Wartenden, seine allgemeine Stimmung, Müdigkeit oder auch (Un-) Zufriedenheit mit dem bisherigen Verlauf der Flugreise. So ist z. B. einem unter Zeitdruck stehenden Passagier möglicherweise egal, wer die Verantwortung für die Verspätung trägt oder ob er von der empfundenen Dauer abgelenkt wird. Ebenso kann bei einem schlechtgelaunten Passagier bereits eine kurze objektive Wartedauer zu gro-

⁵⁷ Auch bestehen zwischen diesen Variablen hohe Korrelationen, so daß die Gefahr von Multikollinearität bei Aufnahme in die Regression bestünde. Eine vorgeschaltete Faktorenanalyse, um hoch korrelierende Variable zusammenzufassen, konnte jedoch auch keine Verbesserung der Ergebnisse bringen.

⁵⁸ Die empfundene Verantwortung wurde durch Bewertung der Aussage „Die Fluglinie ist verantwortlich für die derzeitige Verspätung“ gemessen, mit „1=stimme voll zu“ bis „6=lehne stark ab“.

ßer Unzufriedenheit führen. Fragen zur persönlichen Situation der Wartenden wurden absichtlich nicht in den Fragebogen mit aufgenommen, da diese Situation nur schwer von der Fluglinie in der Wartesituation beeinflusst werden kann.

- Die wichtigsten Einflußfaktoren für die Entstehung von Unzufriedenheit sind **die empfundene Wartezeit** (empfundene Wartedauer ausgedrückt durch tatsächliche Dauer und Ablenkung, ökonomische Kosten, Informationsverhalten des Anbieters, physisches Umfeld) und die **erwartete Wartezeit** (allgemeine Einschätzung und erwartete Dauer). **Kausalattributionen** spielen eine untergeordnete, aber noch meßbare Rolle:

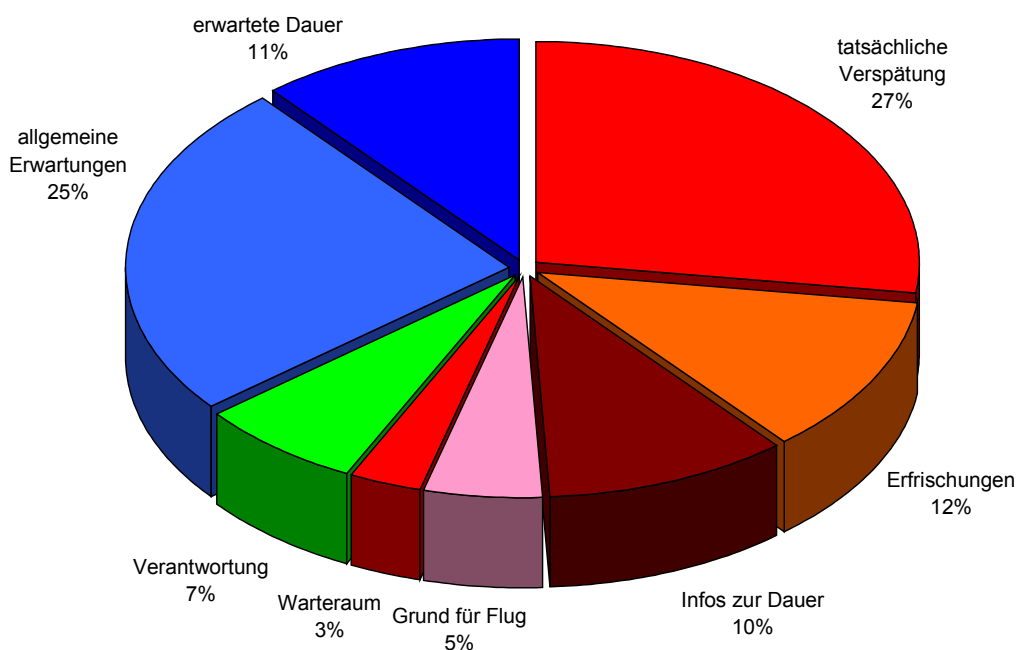


Abbildung 7.12: Anteile der Einflußfaktoren zur Erklärung der Unzufriedenheit

- Eine **Vielzahl von Einflußfaktoren** – z. B. Auslage von Zeitungen, Buchungsklasse, Tarifart, Dauer des Fluges, Informationen zum Grund der Verspätung – mußte mangels signifikantem Erklärungsgehalt aus dem Modell **entfernt** werden.

Da die wichtigsten Bestimmungsgründe für das Entstehen von Ärger hergeleitet wurden, ist es auch interessant herauszustellen, **welche** dieser Faktoren beeinflussbar sind, um die Unzufriedenheit zu senken. Von einer Beeinflussung der tatsächlichen Wartezeit soll gemäß der Aufgabenstellung dieser Arbeit abgesehen werden. Als Einwirkung auf die empfundene Wartezeit bietet sich der **Ausschank von Getränken** zur Senkung der Unzufriedenheit an. Denn durch eine Erfrischungsstation konnte die Unzufriedenheit nicht nur signifikant gesenkt werden, Erfrischungsmöglichkeiten wurden von vielen Passagieren sogar gefordert. Vorstellbar wäre auch eine mobile Bar, wie sie in Flugzeugen und Zügen einge-

setzt wird, die jederzeit dort aufgebaut würde, wo ein verspäteter Flug abgefertigt wird. Auch auf einen anderen signifikanten Einflußfaktor könnte so eingewirkt werden: Ein Angestellter der Fluglinie könnte die jüngsten **Informationen** zur Verspätungssituation weitergeben. Während der Umfrage wurde beobachtet, daß das Personal erst kurz vor dem Boarding am *Gate* erschien, für die Passagiere also kein Ansprechpartner direkt erreichbar war. Fluggästen würde durch einen solchen „mobilen Verspätungsdienst“ ebenfalls gezeigt, daß die Fluglinie sich ihrer Verantwortung bewußt ist, sich vor allem in Ausnahmesituationen um das Wohl ihrer Passagiere zu kümmern. Denn während der Interviews waren häufig Äußerungen wie „Eigentlich bin ich nicht verärgert, aber man hätte uns schon eine kleine Aufmerksamkeit in Form eines Drinks zukommen lassen können“ zu hören. **Verantwortung** und **Opportunitätskosten** – beides hat einen signifikanten Einfluß – können vom Anbieter nicht direkt beeinflußt werden. Durch einen Ansprechpartner während der Verspätung wird der Fluglinie zumindest die Möglichkeit eröffnet, die Verantwortung nicht pauschal zugeschrieben zu bekommen. Auf Möglichkeiten zur Senkung der Opportunitätskosten wird im folgenden Abschnitt noch eingegangen. Schließlich bleibt der Fluglinie noch die Möglichkeit, das **physische Umfeld** angenehm zu gestalten. Sofern *Gates* nicht exklusiv von einer Fluggesellschaft genutzt werden, sind sie aber hier auf die Zusammenarbeit mit anderen Fluglinien oder der Flughafengesellschaft angewiesen. Da die **erwartete Wartedauer** ebenfalls ein wichtiger Einflußfaktor der Ärgerintensität ist, sollten die beteiligten Unternehmen versuchen, die Erwartungshaltung der Passagiere zu beeinflussen. Dies betrifft nicht nur die **erwartete Verspätungsdauer** sondern auch die **allgemeine Erwartungshaltung** gegenüber Verspätungen. Die erwartete Verspätungsdauer für den speziellen Flug kann nur durch eine frühzeitige Bekanntmachung der Verspätung, z. B. durch Telefonate, erfolgen. Zur Beeinflussung der Einstellungen bezüglich Wartezeiten bieten sich die in 4.2 aufgezeigten Möglichkeiten an.

7.4 Überprüfung der Hypothesen zur Verringerung der Unzufriedenheit

In diesem Abschnitt werden **Kundengruppen** identifiziert, die a) verschiedene Arten der Ablenkung von der empfundenen Wartedauer und b) verschiedene Arten der Entschädigung verlangen. Es geht also im folgenden um eine Überprüfung der **Hypothesen 2-4**.

7.4.1 Ablenkung von der empfundenen Dauer

Im vorangegangenen Abschnitt wurde u. a. gezeigt, daß die empfundene Wartedauer mit Hilfe einer Snack-Bar verringert und somit die Unzufriedenheit gesenkt werden kann. Die positive Wirkung des Auslegens von Zeitungen konnte nicht eindeutig nachgewiesen werden. Andere Alternativen zur Ablenkung waren von der Fluglinie oder vom Flughafenbetreiber nicht vorgesehen. Daher stellt sich die Frage, ob von der Wartedauer nicht durch einen anderen Zeitvertreib abgelenkt werden kann bzw. welche Ablenkungsmöglichkeiten von welchen Kundengruppen am meisten präferiert werden. Da hier nicht das Entstehen von Unzufriedenheit durch Verspätungen ergründet werden soll, können für diese Untersuchung Daten von Passagieren verspäteter (aus Zürich) und nicht verspäteter Flüge (aus Amsterdam) benutzt werden. Die folgende Abbildung zeigt, wie Passagiere die verschiedenen Ablenkungsmöglichkeiten einschätzen. Aufgrund der Skalierung bedeutet ein niedriger Wert eine hohe Attraktivität des Angebotes.⁵⁹

⁵⁹ Im Fragebogen war die Aussage „Folgende Serviceleistungen sollten seitens der Fluglinien kostenlos angeboten werden“ mit „1=stimme voll zu“ bis „6=lehne stark ab“ zu bewerten. In die Analyse wurden nur die Fragebögen aufgenommen, bei denen alle acht Möglichkeiten bewertet wurden, da nur so die Relationen zwischen den einzelnen Möglichkeiten gegeben ist. Zur besseren Veranschaulichung wurde die durchschnittliche Bewertung jeder Ablenkungsmöglichkeit dargestellt, was strenggenommen aufgrund der Ordinalskalierung nicht zulässig ist.

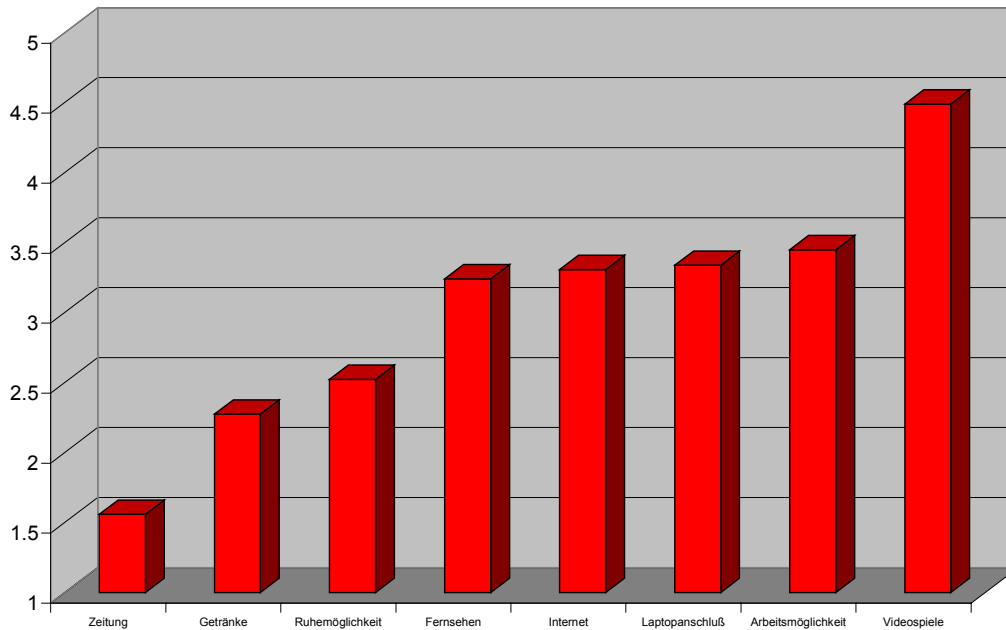


Abbildung 7.13: Durchschnittliche Bewertungen der Ablenkungsmöglichkeiten

Es ist anzunehmen, daß Passagiere einige Alternativen ähnlich bewerten. So kann man z. B. mutmaßen, daß Ablenkungen durch Arbeitsmöglichkeiten und Laptopanschlüsse gleich eingeschätzt werden, wie auch durch Fernseher und Videospiele, da diese Möglichkeiten einander sehr ähnlich sind. Die Vermutung wird durch die Korrelationsmatrix der acht Variablen bestätigt, weshalb sich hier die Durchführung einer **Faktorenanalyse** anbietet.⁶⁰ Nach dem KAISER-KRITERIUM werden drei Faktoren extrahiert.⁶¹ Zusammen erklären diese drei Faktoren gut 70% der Gesamtvarianz aller Variablen. Für die Interpretation der Faktoren ist die folgende Faktorladungsmatrix hilfreich.⁶²

⁶⁰Die Korrelationskoeffizienten liegen für alle Variablen zwischen 0,158 ($\text{GETRÄNKE}_{\text{ERW}}/\text{LAPTOP}_{\text{ERW}}$) und 0,762 ($\text{INTERNET}_{\text{ERW}}/\text{LAPTOP}_{\text{ERW}}$) und sind alle signifikant (vgl. Anhang C.4). Neben den signifikanten Korrelationen deutet der KMO-Wert von 0,782 und ein signifikanter BARTLETT-Test darauf hin, daß die Anwendung einer Faktorenanalyse hier möglich ist. Der KMO-Wert zeigt an, in welchem Umfang die Ausgangsvariablen zusammengehören, also inwiefern eine Faktorenanalyse sinnvoll erscheint. Der KMO-Wert von 0,782 kann als „ziemlich gut“ bezeichnet werden kann (vgl. BACKHAUS/ERICHSON/PLINKE/WEIBER [2000], S. 267; vgl. zum KMO-Wert KAISER/RICE [1974], S. 111ff). Der BARTLETT-Test überprüft, ob die Stichprobe einer Grundgesamtheit entstammt, in der die Variablen unkorreliert sind. Mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von $p < 0,001$ kann eine Korrelation angenommen werden. Da die Variablen jedoch nicht intervallskaliert sind, was als Voraussetzung für eine Faktorenanalyse gilt, muß im folgenden davon ausgegangen werden, daß die Kategorien von den Befragten semantisch äquidistant wahrgenommen werden. „Darüber hinaus scheint die Annahme berechtigt, daß einfache Transformationen in ganzzahlige Rangordnungen (die hinterher wie intervallskalierte Daten behandelt werden) nützliche und hinreichend robuste Annäherungen liefern“ (GREEN/TULL [1982], S. 410). Vgl. zu der Verwendung ordinalskaliert Variablen bei multivariaten Analyseverfahren auch GREEN (1975).

⁶¹ Vgl. Anhang C.5 und C.6 für die Kommunalitäten sowie Eigenwerte und Varianzanteile. Nach dem KAISER-KRITERIUM werden diejenigen Faktoren extrahiert, die einen Eigenwert über eins besitzen.

⁶² Vgl. HIRSIG (1997), S. 11.3ff. zum hier verwendeten Prinzip der Extraktion mittels Hauptkomponentenanalyse.

	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3
ZEITUNG _{ERW}	,093	,717	,123
GETRÄNK _{ERW}	,042	,774	,094
FERNSEHEN _{ERW}	,091	,243	,841
RUHE _{ERW}	,357	,658	,119
LAPTOP _{ERW}	,899	,108	,127
ARBEIT _{ERW}	,815	,173	,141
INTERNET _{ERW}	,855	,148	,185
VIDEO _{ERW}	,261	,057	,837

Tabelle 7.2: Faktorladungsmatrix für Ablenkungen nach Varimax-Rotation

Die Tabelle weist eine Einfachstruktur auf, d. h. die Variablen laden immer nur auf einem Faktor hoch (**fett gedruckt**), was eine Zuordnung erleichtert. Auf den Faktor 1 laden LAPTOP_{ERW}, ARBEIT_{ERW} und INTERNET_{ERW} hoch, weshalb dieser als „**Arbeitsfaktor**“ bezeichnet werden kann. ZEITUNG_{ERW}, GETRÄNK_{ERW} und RUHE_{ERW} laden auf den Faktor 2, daher wird dieser künftig als „**Entspannungsfaktor**“ bezeichnet. Schließlich laden auf den dritten Faktor die beiden Variablen VIDEO_{ERW} und FERNSEHEN_{ERW}. Dieser Faktor bekommt daher den Namen „**Unterhaltungsfaktor**“.

Für die Identifikation verschiedener Kundengruppen sollen nun mittels einer **Clusteranalyse** diejenigen Passagiere zu einer Gruppe zusammengefaßt werden, deren Faktorwerte möglichst ähnlich sind.⁶³ Als Kriterium für die Anzahl der Cluster kann die Zunahme der Fehlerquadratsumme herangezogen werden. Demnach wird sich hier für eine Vier-Clusterlösung entschieden, da es beim Übergang zu einer 4-Clusterlösung zu einem starken Anstieg der Fehlerquadratsumme kommt (vgl. Anhang C.7). Eine Überprüfung auf Homogenität der Cluster zeigt an, ob durch die Clusterung auch tatsächlich homogenere Gruppen gebildet wurden als in der Ausgangssituation. Als Ausdruck der Homogenität können die F-Werte der Cluster verwendet werden.⁶⁴

⁶³ Als Distanzmaß für die Messung der Ähnlichkeit werden die quadrierten Euklidischen Distanzen verwendet. Für die Fusionierung der Personen zu Clustern wird zunächst das Single-Linkage-Verfahren angewendet, um mögliche Ausreißer zu identifizieren und zu entfernen. Als Ausreißer können solche Personen bezeichnet werden, die aufgrund von Mißverständnissen im Fragebogen oder aufgrund ausgefallener Präferenzen sehr ungewöhnliche Antworten gegeben haben und deshalb nur schwer einer Gruppe zuzuordnen sind. Nachdem diese Ausreißer entfernt wurden (insgesamt acht), wird das sogenannte WARD-Verfahren zur eigentlichen Clusterbildung benutzt. Hierbei wird dasjenige Objekt einem Cluster hinzugefügt, das die Varianz innerhalb des Clusters am wenigsten erhöht. Nach dem WARD-Verfahren werden möglichst homogene und gleich große Cluster gebildet und die Objekte den Gruppen „richtig“ zugeordnet (vgl. BERGS [1981], S. 96f.).

⁶⁴ Der F-Wert zeigt die Varianz eines Faktors in einem Cluster bezogen auf die Varianz des Faktors in der Grundgesamtheit an. Wenn die Clusteranalyse erfolgreich ist, d. h. homogene Cluster erzeugt werden, sollte die Varianz des Faktors im Cluster kleiner sein als in der Grundgesamtheit, die F-Werte also kleiner 1.

		Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Cluster 4
Anzahl der Passagiere		144	99	73	78
Flughäufigkeit		4,5	7,3	6,6	6,3
Durchschnittsalter		37,8	34,7	42,6	37,2
Anteil Geschäftsflieger		28%	43%	40%	55%
Anteil Businessclass		14%	24%	21%	13%
Arbeitsfaktor	t-Wert	,828	-,690	,365	-,995
	F-Wert	,367	,244	,905	,239
Entspannungsfaktor	t-Wert	-,522	-,334	1,420	,057
	F-Wert	,399	,334	1,008	,427
Unterhaltungsfaktor	t-Wert	-,203	,707	,581	-1,067
	F-Wert	,883	,521	,282	,345

Tabelle 7.3: Clustercharakterisierung für Ablenkungen

Bis auf den Entspannungsfaktor in Cluster drei sind alle F-Werte kleiner als eins, also die Varianzen der Faktoren in den Clustern kleiner als in der Grundgesamtheit. Insbesondere in den Clustern zwei und vier ist eine sehr homogene Faktorstruktur zu erkennen, weshalb die Clusteranalyse als erfolgreich bezeichnet werden kann.⁶⁵

Die in **Cluster 1** zusammengefaßten Fluggäste legen in ihrer Wartezeit wenig Wert auf arbeitsunterstützende Ablenkungsmöglichkeiten ($t=0,828$),⁶⁶ dafür aber überdurchschnittlich viel Wert auf Entspannung ($-0,522$) und leicht überdurchschnittlich auf Unterhaltung ($-0,203$). Dieses Cluster wird daher als *Entspannungskuster* bezeichnet. In Abbildung 7.14 wird deutlich, daß die „Entspannungsvariablen“ positiv beurteilt und die „Arbeitsvariablen“, wie nach den t-Werten des Clusters zu erwarten, negativ eingestuft wurden. Bei der Analyse von Abbildung 7.14 ist darauf zu achten, daß nicht die durchschnittliche Bewertung der Faktoren wiedergegeben ist, sondern die jeweils auf einem Faktor hoch ladenden Variablen zu einem Index zusammengefaßt wurden. Damit ergibt sich jeweils ein Bewertungsindex für Entspannung, Arbeit und Unterhaltung.⁶⁷

⁶⁵ Die Güte der Clusteranalyse kann auch durch eine anschließende Diskriminanzanalyse mit den drei Faktoren als Trennungsvariablen überprüft werden. Es können drei signifikante Diskriminanzfunktionen identifiziert werden, die jeweils relativ große Trennkraft besitzen. Das gebräuchlichste Maß zur Prüfung der Trennkraft ist WILK'S Lambda (vgl. BACKHAUS et al. [2000], S. 173). Dies nimmt für die drei Funktionen den Wert $\Lambda=0,109$ an, weshalb den Funktionen eine große Trennkraft bescheinigt werden kann (möglichst nahe 0). Darüber hinaus kann die Güte der Clusteranalyse überprüft werden, indem die Diskriminanzfunktionen für eine a-priori Klassifizierung der Untersuchungsobjekte eingesetzt werden, mit einer anschließenden Gegenüberstellung der tatsächlichen Clusterzugehörigkeit. Im vorliegenden Fall konnten durch die drei Diskriminanzfunktionen 88,6% der Fluggäste den richtigen Clustern zugeordnet werden. Auch vor diesem Hintergrund kann die Clusteranalyse als erfolgreich bezeichnet werden.

⁶⁶ Da die Variablen auf der Skala von „1=stimme sehr zu“ und „6=lehne stark ab“ gemessen wurden, bedeutet ein negativer t-Wert eines Faktors, daß die dem Cluster zugehörigen Passagiere diesen Faktor überdurchschnittlich stark wünschen.

⁶⁷ Die einzelnen Ablenkungsmöglichkeiten können als Linearkombination aller drei Faktoren dargestellt werden, weshalb die Zusammenfassung der Variablen, wie es in Abb. 7.14 aufgrund der Faktorenanalyse ge-

In **Cluster 2** befinden sich 99 Passagiere, die überdurchschnittlich stark nach Arbeitsmöglichkeiten suchen (-0,690) und leicht überdurchschnittlich nach Entspannung (-0,334), nicht aber nach Unterhaltung (0,707). Aufgrund der Dominanz der Arbeit wird dieses Cluster *Arbeitscluster* genannt. Abbildung 7.14 belegt jedoch, daß aufgrund der t-Werte nur von einem relativen Übergewicht der Arbeitsvariablen gesprochen werden kann, denn absolut werden von den Fluggästen dieses Clusters gleichfalls Zeitungen und Getränke präferiert.

Cluster 3 bildet mit 73 Passagieren die kleinste Gruppe. Hier sind diejenigen Personen vereinigt, die von allen Ablenkungsmöglichkeiten unterdurchschnittlich verlangen (alle t-Werte über 0). Deshalb erhält dieses Cluster den Namen *Anticluste*r. Abbildung 7.14 verdeutlicht diesen Zusammenhang. Die Reihenfolge der Präferenz ist allerdings auch in diesem Cluster annähernd die gleiche wie in den anderen bzw. wie in der Gesamtstichprobe.

Schließlich bleibt noch das **Cluster 4**, in dem 78 Passagiere vereinigt sind. Diese Passagiere möchten während der Wartezeit außerordentlich viel arbeiten (-0,995), überdurchschnittlich viel unterhalten werden (-1,067) und durchschnittlich viel entspannen (0,057). Dementsprechend wird es als *Anspruchscluster* bezeichnet (vgl. Abb. 7.14).

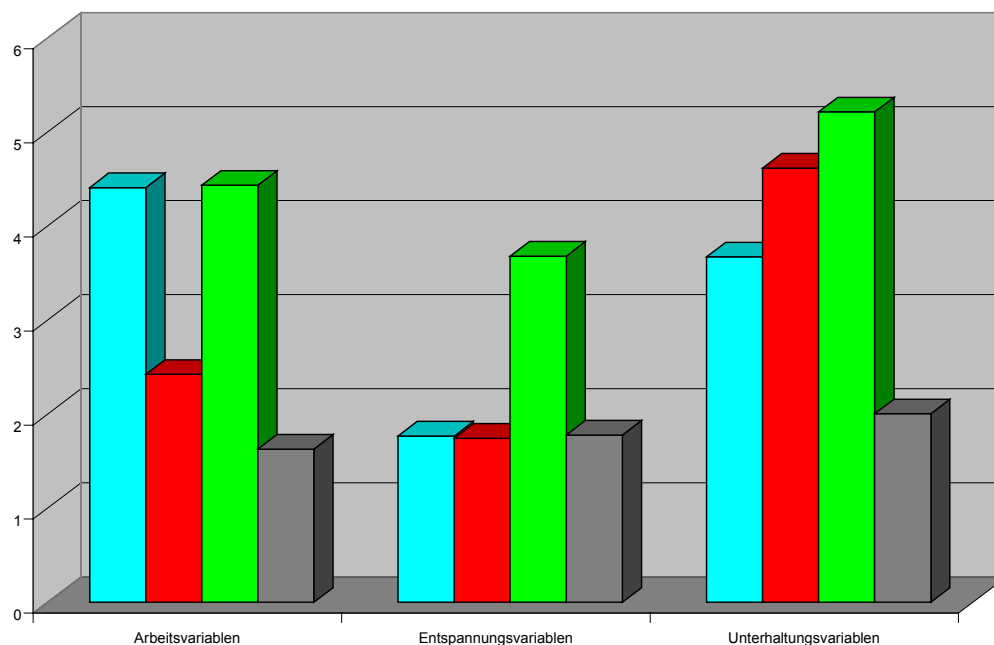


Abbildung 7.14: Durchschnittliche Bewertungen der Ablenkungsformen in den Clustern

schehen ist, statistisch „nicht ganz korrekt“ ist. Wegen der hohen Faktorladungen (siehe Tab. 7.2) und der zufriedenstellenden Reliabilitätskoeffizienten (Cronbach's Alpha beträgt für die Arbeitsvariablen 0,862, für die Entspannungsvariablen 0,595 und die Unterhaltungsvariablen 0,680), erscheint diese Zusammenfassung aber unproblematisch.

Interessant ist die Frage, ob sich die Cluster anhand persönlicher Daten so deutlich unterscheiden, daß ein beliebiger Fluggast a-priori in ein Cluster eingeteilt werden kann (Überprüfung der **Hypothese 2**). Eine multivariate Varianzanalyse belegt, daß einige Persönlichkeitsmerkmale innerhalb der Gruppen wesentlich unterschieden werden können:⁶⁸ **Flughäufigkeit** ($p < 0,001$), **Fluggrund** ($p = 0,001$) und **Alter** ($p = 0,005$). Lediglich die **Flugklasse** hat eine Tendenz zur Signifikanz ($p = 0,106$).⁶⁹

Eine Diskriminanzanalyse zeigt jedoch, daß sich eine a-priori Einteilung der Passagiere aufgrund des individuellen Merkmalprofils als schwierig erweist: Die drei Diskriminanzfunktionen liefern sehr kleine Eigenwerte ($\gamma_1 = 0,066$, $\gamma_2 = 0,044$, $\gamma_3 = 0,026$), so daß ihre Trennkraft sehr gering ist.⁷⁰ Aufgrund der niedrigen Eigenwerte der Diskriminanzfunktionen führt eine a-posteriori Klassifizierung der Passagiere auch zu unbefriedigenden Ergebnissen: Wird eine gleiche Größe der Cluster unterstellt, so können durch Berechnung der Diskriminanzwerte für jeden Passagier nur 43,2 % aller Passagiere in das tatsächlich richtige Cluster eingeordnet werden.⁷¹ Daher ist es fraglich, ob eine Zuordnung der Passagiere anhand ihrer persönlichen Daten sinnvoll ist. Zwar ist vor allem die **Flughäufigkeit** zwischen Cluster 1 und den anderen signifikant verschieden ($p < 0,001$, $p < 0,05$ und $p < 0,1$) und auch der **Fluggrund** unterscheidet sich bei Cluster 1 und 4 stark ($p = 0,001$).⁷² Jedoch reicht die diskriminatorische Bedeutung dieser Variablen nicht aus, um einen Passagier sicher klassifizieren zu können. **Hypothese 2** wird somit nur bedingt bestätigt, da eine Kundenclusterung zwar möglich ist, diese Clusterung aber nicht anhand soziodemographischer und reisespezifischer Daten der Kunden nachvollziehbar ist.

⁶⁸ Die Durchführung einer Varianzanalyse ist hier insofern möglich, als zwar dichotome Variablen vorliegen, deren Mittelwerte und Varianzen aber interpretierbar sind. Da die Variablen „Fluggrund“ und „Flugklasse“ 0,1-skaliert sind, ist dem jeweiligen Mittelwert der Anteilssatz einer Merkmalsausprägung zu entnehmen (vgl. HUBERTY/WISENBAKER/SMITH/SMITH [1986], S. 480).

⁶⁹ Flughäufigkeit und Fluggrund sind jedoch nicht unabhängig, da Privatflieger seltener fliegen als Geschäftsreisende. Die durchschnittliche Flughäufigkeit liegt bei der einen Gruppe in den vergangenen 12 Monaten bei 3,59, bei der anderen Gruppe bei 9,56 ($p < 0,001$). Außerdem sind Geschäftsleute relativ häufiger in der Businessclass anzutreffen als Privatreisende. Dieser Zusammenhang ist mit einer Wahrscheinlichkeit von über 99,9% anzunehmen.

⁷⁰ Da der Eigenwert nicht auf 1 normiert ist, wird als weiteres Gütemaß der kanonische Korrelationskoeffizient herangezogen, der nur Werte zwischen 0 und 1 annimmt. Dieser fällt ebenfalls sehr klein aus mit $c_1 = 0,249$, $c_2 = 0,204$ und $c_3 = 0,158$. WILK'S Lambda nimmt dementsprechend einen Wert von 0,876 an.

⁷¹ Würde man alle 389 Passagiere ungeachtet ihrer individuellen Merkmale dem größten Cluster zuordnen, so würde sich, gemäß der relativen Größe dieses Clusters, eine Erfolgsquote von immerhin 36,7% einstellen.

⁷² Dies wird auch durch die relativ hohen Werte der Diskriminanzkoeffizienten dieser Variablen deutlich. Die diskriminatorische Bedeutung der Variablen, also wie gut eine Variable zur Einteilung in die Cluster dienen kann, ist dem mittleren Diskriminanzkoeffizienten zu entnehmen. Dieser ergibt sich durch Gewichtung der absoluten Werte der Koeffizienten mit dem Eigenwertanteil der jeweiligen Diskriminanzfunktion. Die Diskriminanzkoeffizienten lauten im einzelnen: $b_{\text{Fluggrund}} = 0,543$, $b_{\text{Flughäufigkeit}} = 0,590$, $b_{\text{Flugklasse}} = 0,265$ und $b_{\text{Alter}} = 0,539$.

Verzichtet man auf die Clusteranalyse und teilt die Passagiere lediglich in **Privat-** und **Geschäftsflieger** ein, so ist bei den Geschäftsreisenden eine eindeutige Tendenz zu mehr arbeitsunterstützenden Ablenkungsmöglichkeiten festzustellen ($p < 0,001$). Allerdings handelt es sich auch hier nur um eine relative Einschätzung, da auch Geschäftsflieger eher Zeitungen, Getränke und Ruhemöglichkeiten wünschen ($p < 0,001$, vgl. Abb. 7.15). Ein ähnliches Resultat ergibt sich, wenn **Economy-** und **Businessclass** Reisende verglichen werden.

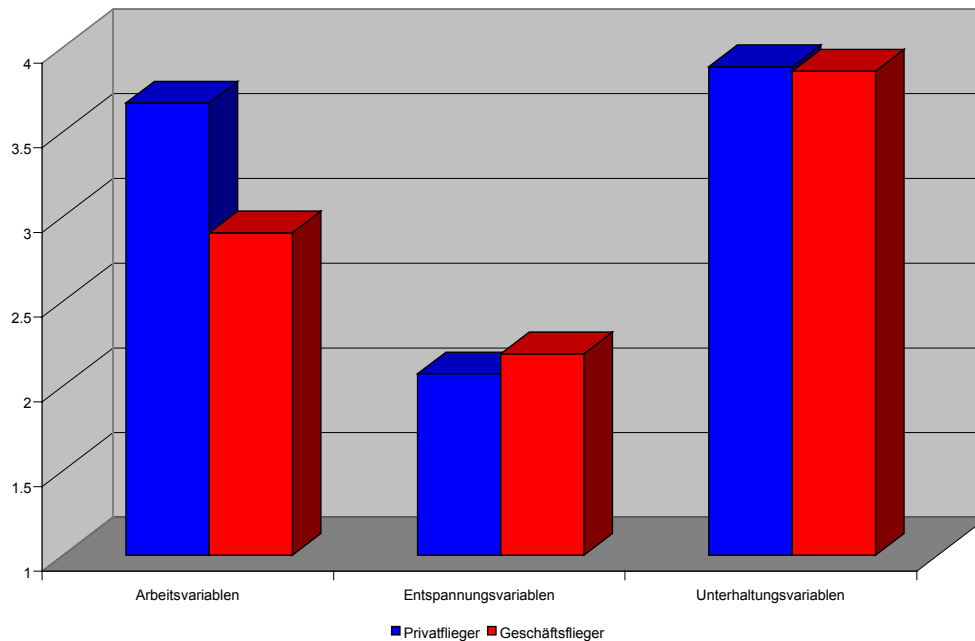


Abbildung 7.15: Durchschnittliche Bewertungen der Ablenkungsmöglichkeiten durch Privat- und Geschäftsflieger

Vergleicht man nur das Alter der Passagiere mit der Stärke der Forderung nach den drei Möglichkeiten Arbeit, Entspannung und Unterhaltung, so ergeben sich keinerlei signifikante Korrelationen.

In der Praxis kommt es bei der Beeinflussung der empfundenen Wartedauer zu erheblichen Schwierigkeiten, wenn – wie im vorliegenden Fall – die Kundengruppen zwar identifiziert werden können, sie sich aber nicht eindeutig trennen lassen. Da z. B. Geschäfts- und Privatreisende häufig am gleichen Ort warten, muß ein auf alle Kundengruppen abgestimmtes Programm gefunden werden. Je größer der Kundenmix, desto schwieriger ist es, eine entsprechende Abstimmung zu erreichen. Am unproblematischsten ist es, ein Angebot an Ablenkungsmöglichkeiten auszuwählen, wenn eine eindeutige Geschäfts- oder Freizeitklientel bedient wird (z. B. bei Charter- oder Geschäftsflügen). Es sollte dabei jedoch stets bedacht werden, daß die Geschäftsklientel zwar relativ zu der Freizeitklientel mehr arbeitsunterstützende Ablenkungen fordert, sich aber dennoch lieber mit Entspannungs-

möglichkeiten wie Zeitungen, Getränken oder Ruhemöglichkeiten als durch Arbeitsmöglichkeiten ablenken läßt (vgl. Abb. 7.15). Dienstleister sind daher im allgemeinen gut beraten, **unabhängig** von den persönlichen Merkmalen ihrer Kunden, eher Gelegenheiten zur Entspannung als zur Arbeit anzubieten. Auch Geschäftsreisende wollen die Wartezeit meistens nur insofern „produktiv“ nutzen, als sie sich lieber entspannen, um sich damit auf spätere Ereignisse vorzubereiten.

7.4.2 Senkung der Wartekosten mittels Entschädigungen

In **Hypothese 3** wurde unterstellt, daß nur dann Entschädigungen gefordert werden, wenn die Kunden den Anbieter für die Verzögerung verantwortlich machen und daß die Höhe der Entschädigung von situationsspezifischen Faktoren der Wartezeit abhängig ist. Da für die Überprüfung dieser Hypothese eine tatsächliche Verspätungsdauer vorliegen muß, wird hierfür nur die „Zürcher Stichprobe“ verwendet.

Zur Überprüfung der Hypothese wurde mit Hilfe der drei Kategorien „nie“, „nur bei Verschulden der Fluglinie“ und „immer“ gefragt, wann Passagiere eine Entschädigung wünschen. Die folgende Grafik zeigt die Häufigkeitsverteilung der Antworten:

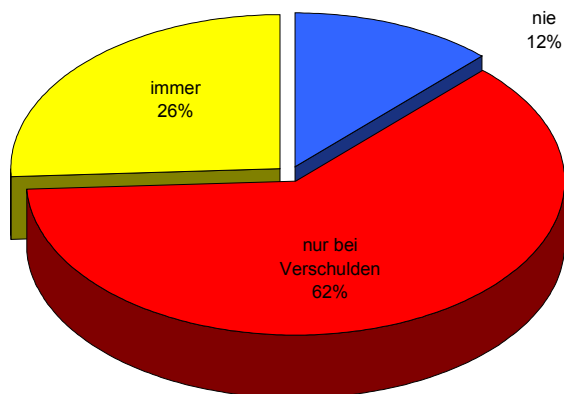


Abbildung 7.16: Forderungen von Entschädigungen

Die Antworten bestätigen den ersten Teil der Hypothese 3, da fast zwei Drittel der befragten Passagiere **nur bei Verschulden der Fluglinie** eine Entschädigung fordern. Eine weitere Frage im Fragebogen beschäftigte sich mit der Höhe der Entschädigung für eine Stunde Verspätung bei genau diesem Flug. 26% aller Passagiere antworteten, daß sie keine Entschädigung wollten, 46% forderten eine Entschädigung in unterschiedlicher Höhe und 28% ließen die Frage unbeantwortet. Bei der ersten Gruppe lag der durchschnittliche „Ver-

antwortungsgrad“ bei 3,06 bei der zweiten Gruppe bei 2,54 ($p=0,049$).⁷³ Die Aussage von HART (vgl. Kap. 4.1.2: „*How many customers would invoke a guarantee if they understood that the reasons for a problem were completely out of the airline’s control ...*“) kann somit insofern bestätigt werden, als Passagiere eher eine Entschädigung fordern, wenn die Fluglinie in ihren Augen mehr Verantwortung trägt.

Im zweiten Teil der Hypothese 3 geht es um die Höhe der Entschädigung. Der Rangkorrelationskoeffizient zeigt einen signifikant positiven Zusammenhang zwischen dem **Ärger** über die Wartezeit und der **gewünschten Entschädigungshöhe** ($r_s=0,333$, $p<0,001$). Allerdings kann sich eine Fluglinie bei Entschädigungszahlungen nicht danach richten, wie ärgerlich ihre Kunden sind. Eine der wenigen Merkmale, die eine Fluglinie von ihren Passagieren kennt, sind Buchungsklasse und Tarifart. Businessclass-Passagiere haben einen höheren Preis bezahlt und sollten dementsprechend auch höher entschädigt werden. Dieses zeigt sich auch in der hohen durchschnittlich geforderten Entschädigungszahlung (190,41 CHF gegenüber 55,97 CHF bei Economyclass-Passagieren, $p=0,01$). Nicht mehr ganz so deutlich, aber dennoch signifikant, ist der Unterschied bei den Passagieren, die einen Voll- bzw. Spartarif gezahlt haben (88,24 CHF bzw. 53,59 CHF, $p=0,05$). Der deutlichste Unterschied ergibt sich bei Geschäfts- und Privatreisenden (111,13 CHF gegenüber 49,53 CHF, $p=0,002$). Dies bestätigt die im bisherigen Verlauf dieser Arbeit angewendete Approximation der Opportunitätskosten durch den Fluggrund und BECKER’S These der Allokation der Zeit (vgl. Kap. 3.2.2). Die Gegenthese von SASSER/OLSON/WYCKOFF (*“Now, however, vacationers are becoming increasingly aware of the value of personal leisure time.”*)⁷⁴ konnte daher in dieser Untersuchung widerlegt werden. Allerdings ist die Unterscheidung nach dem Fluggrund bei einer möglichen Auszahlung von Entschädigungen für die Fluglinie wenig hilfreich, da sie a) den Fluggrund nicht kennt und b) Passagiere mit unterschiedlichen Gründen nicht diskriminieren kann. Daher sollte auf die anderen beiden Eigenschaften Flugklasse oder Tarifart zurückgegriffen werden.

Bei der Analyse der Entschädigungshöhe fiel auf, daß viele Passagiere die Frage nach der „für Sie angemessenen Entschädigungshöhe“ unbeantwortet ließen. Daher liegt die Vermutung nahe, daß viele interviewte Personen nicht an eine Wiedergutmachung dachten. Infolgedessen drängt sich die Frage auf, welche **Art von Wiedergutmachung** Passagiere gegenüber Bargeld bevorzugen würden. In **Hypothese 4** wurde postuliert, daß sich, auf-

⁷³ Je höher der Wert, desto weniger wird die Fluglinie für die Verspätung gemacht verantwortlich, vgl. Frage 9 im Fragebogen. Hier wurde ein U-Test durchgeführt, da die Variable „Verantwortung“ ordinalskaliert ist.

⁷⁴ SASSER/OLSEN/WYCKOFF (1978), S. 88.

grund der Unterschiedlichkeit von soziodemographischen und reisespezifischen Daten, Kundengruppen definieren lassen, die unterschiedliche Arten der Entschädigung bevorzugen. Da es um eine hypothetische Form der Entschädigungszahlung geht, die sich auch nicht-verspätete Passagiere vorstellen können, werden zur Überprüfung wieder beide Stichproben herangezogen. Die Fluggäste wurden gebeten, sieben alternative Entschädigungsformen zu bewerten:⁷⁵ „Fluggutscheine“, „Upgrading bei der nächsten Buchung“, „Bonus-Meilen auf Vielfliegerkonto“, „Gutscheine für Duty-Free-Shop“, „Gutscheine für Flughafenrestaurant“ und „Kostenloses Telefonieren während der Verspätung“.

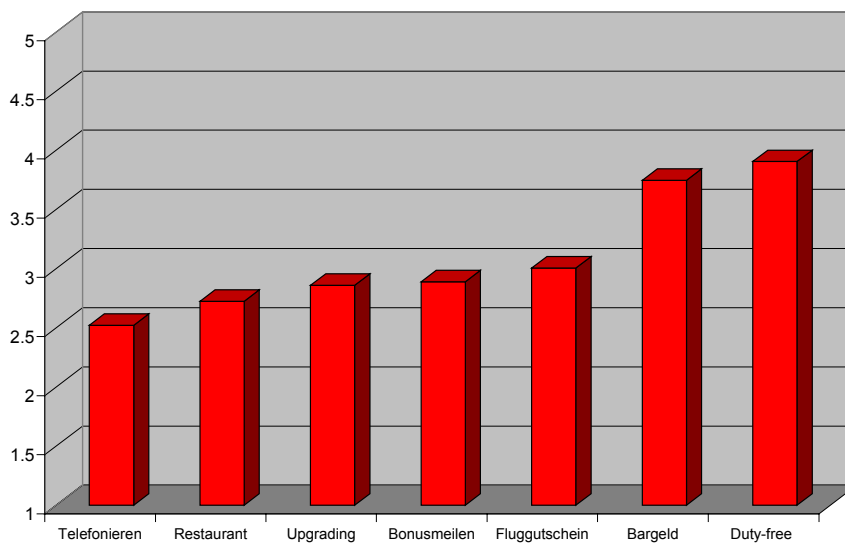


Abbildung 7.17: Durchschnittliche Bewertungen der Entschädigungsmöglichkeiten

Bereits an dieser Stelle kann festgehalten werden, daß Telefonieren, Restaurantgutscheine und Upgrading am meisten präferiert, Duty-Free-Gutscheine und Bargeld am wenigsten gewünscht wurden. Auffallend ist die homogene Struktur der Bewertungen, vor allem im Vergleich mit den gewünschten Ablenkungsmöglichkeiten, wo die Beurteilungen für die einzelnen Alternativen weitaus stärker variierten.

Im folgenden soll auch hier versucht werden, Kundengruppen zu identifizieren, die bestimmte Formen der Wiedergutmachung mehr wünschen als andere (Hypothese 4). Wie-

⁷⁵ Aufgrund der Einheitlichkeit des Fragebogens sollten die Passagiere die Alternativen in Form folgender Aussage bewerten: „Als Entschädigungen bei Verspätungen kämen für mich in Betracht: ...“ Die Extremwerte der Ratingskala waren wieder bezeichnet mit „1=stimme voll zu“ und „6=lehne stark ab“.

derum wird der Gruppenbildung eine Faktorenanalyse vorangeschaltet. Aufgrund der Anzahl der Eigenwerte, die größer eins sind, werden drei Faktoren extrahiert:⁷⁶

	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3
GUTFLUG	,731	-,069	,388
UPGRADE	,806	,078	,011
BONUS	,740	,194	-,052
GUTREST	-,031	,883	-,146
GUTDUTY	,013	,693	,474
BARGELD	,086	,016	,915
TELEFON	,252	,587	,033

Tabelle 7.4: Faktorladungsmatrix für Entschädigungen nach Varimax-Rotation

Der Faktorladungsmatrix zufolge laden auf den Faktor 1 Fluggutscheine, Upgrading und Bonusmeilen. Dieser Faktor kann daher als „**Flugbezogene Entschädigungen**“ bezeichnet werden. Faktor 2 steht für „**Entschädigungen während der Wartezeit**“, da die drei Entschädigungsformen Restaurant- und Duty-Free-Gutscheine sowie Telefonieren während der Wartezeit in Anspruch genommen werden können.⁷⁷ Auf Faktor 3 lädt lediglich die Entschädigung in Form von **Bargeld** sehr hoch. Ausgehend von diesen drei Faktoren wird in einer Clusteranalyse überprüft, welche Entschädigungsmöglichkeiten von welchen Passagiergruppen bevorzugt werden. Es bietet sich auch hier eine Clusterlösung mit vier Gruppen an, da die Fehlerquadratsumme von der vierer zur dreier Lösung den größten Zuwachs aufweist (vgl. Anhang C.11).⁷⁸

⁷⁶ Eine Faktorenanalyse zur Variablenreduktion kann durchgeführt werden, da der KMO-Wert von 0,599 ein „mittelmäßiges“ Ergebnis liefert. Dem BARTLETT-Test ist zu entnehmen, daß die Variablen mit einer Wahrscheinlichkeit von über 99,9% in der Erhebungsmatrix korreliert sind. Allerdings fallen die Korrelationen recht gering aus (alle < 0,5), vgl. Anhang C.8 (Korrelationsmatrix), Anhang C.9 (Kommunalitäten) und Anhang C.10 (Eigenwerte bzw. Varianzanteil).

⁷⁷ Bei der Interpretation der Faktoren sollte jedoch darauf geachtet werden, daß die Kommunalität von Telefonieren lediglich 0,409 beträgt. Es werden also durch die drei Faktoren nur gut 40% der Varianz dieser Variable erklärt.

⁷⁸ In keinem der Cluster finden sich F-Werte über 1, so daß die Cluster homogen sind. Eine auch hier angeschlossene Diskriminanzanalyse zeigt einen Lambda-Wert für die drei Diskriminanzfunktionen in Höhe von 0,102. Dementsprechend konnten auch 91,1% der Passagiere mit Hilfe der Diskriminanzfunktionen richtig zugeordnet werden.

		Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Cluster 4
Anzahl der Passagiere		119	100	72	52
Flughäufigkeit		6,2	4,6	7,6	5,1
Durchschnittsalter		33,9	39,1	38,5	42,5
Anteil Geschäftsflieger		40%	31%	49%	33%
Anteil Businessclass		17%	9%	23%	25%
Flugbezogene Entschädigungen	t-Wert	-,193	,116	-,789	1,367
	F-Wert	,778	,710	,226	,338
Entschädigungen während der Wartezeit	t-Wert	,931	-1,042	-,181	,177
	F-Wert	,502	,139	,228	,778
Bargeld	t-Wert	-,527	-,564	,927	,958
	F-Wert	,676	,549	,332	,186

Tabelle 7.5: Clustercharakterisierung für Entschädigungen

Die 119 Passagiere in **Cluster 1** beurteilen im Vergleich zu den anderen Passagieren die flugbezogenen Entschädigungen annähernd neutral ($t=-0,193$), lehnen Entschädigungen während der Wartezeit sehr stark ab ($t=0,932$) und bevorzugen eher Bargeld ($t=-0,527$).⁷⁹ Das Cluster 1 wird daher als *Bargeldcluster* bezeichnet (vgl. Abb. 7.18).

Im **Cluster 2** werden die flugbezogenen Entschädigungen ebenfalls annähernd neutral bewertet ($t=0,116$), die Entschädigungen während der Wartezeit werden überdurchschnittlich bevorzugt ($t=-1,042$) und das Bargeld leicht überdurchschnittlich, ähnlich wie im Bargeldcluster ($t=-0,564$). Aufgrund des überdurchschnittlichen Wunsches nach Entschädigungen, die während der Wartezeit genutzt werden, gehören die Personen dieser Gruppe dem *Konsumcluster* an.

Im **Cluster 3** sind die 72 Fluggäste vereint, die überdurchschnittlich flugbezogene Entschädigungen verlangen ($t=-0,789$), die Entschädigungen während der Wartezeit neutral beurteilen ($t=-0,181$) und Bargeld am wenigsten wünschen ($t=0,927$). Daher erhält dieses Cluster den Namen *Flugcluster*.

Die 52 Passagiere des **Cluster 4** verlangen von allen Entschädigungsformen weniger als der Durchschnittsreisende (alle t-Werte sind positiv), wobei die flugbezogenen Entschädigungen am meisten zurückgewiesen werden ($t=1,367$). Auch Bargeld wird von dieser Personengruppe im Vergleich zu den anderen Clustern sehr wenig gewünscht ($t=0,958$). Aufgrund der negativen Haltung gegenüber allen Entschädigungsformen wird dieses Cluster als *Anticlust* bezeichnet.

⁷⁹ Die Skalierung im Fragebogen war so gewählt, daß ein kleiner Wert eine positive Beurteilung der Entschädigungsform bedeutet und umgekehrt.

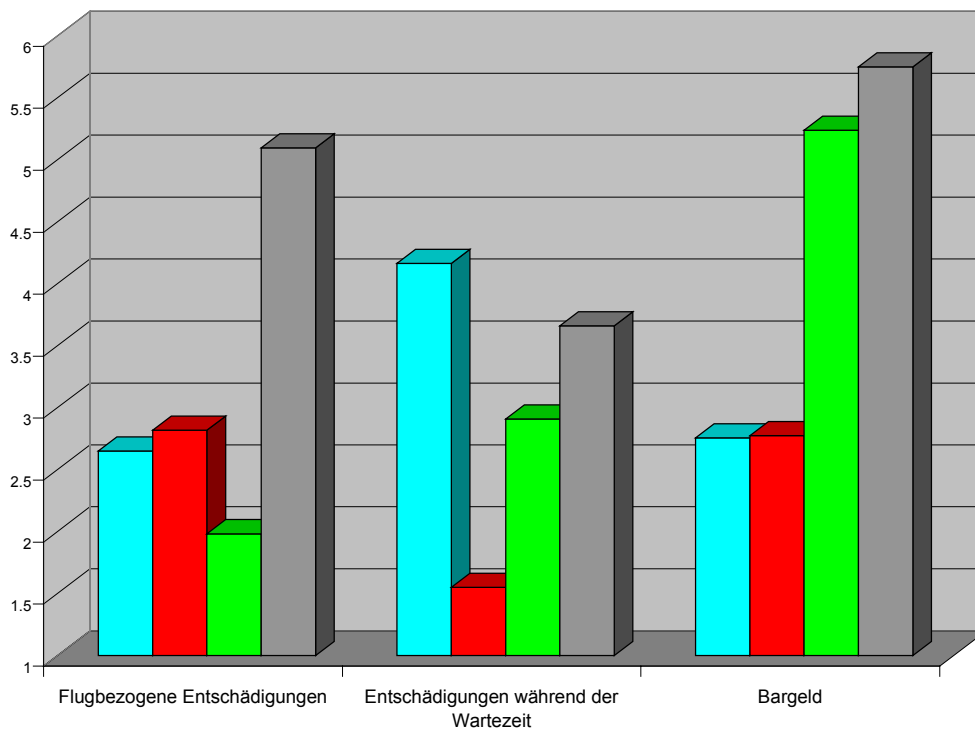


Abbildung 7.18: Durchschnittliche Bewertungen der Entschädigungsformen in den Clustern⁸⁰

Mittels Varianzanalyse wurde wiederum untersucht, welche Persönlichkeitsmerkmale zwischen den Clustern signifikant unterschiedlich sind. Die entsprechenden Irrtumswahrscheinlichkeiten belegen, daß wesentliche Differenzen für die vier Merkmale bestehen: $p_{\text{Alter}} < 0,001$, $p_{\text{Fluggrund}} = 0,081$, $p_{\text{Flugklasse}} = 0,028$, $p_{\text{Flughäufigkeit}} = 0,001$.

Das niedrige **Durchschnittsalter** im Bargeldcluster deutet darauf hin, daß junge Reisende eher Bargeld als Entschädigungsform bevorzugen als ältere. Der Korrelationskoeffizient zwischen Alter und den Werten des Faktors Bargeld fällt jedoch gering aus, so daß der Einfluß des Alters auf diese Entschädigungsform nicht überbewertet werden darf ($r = 0,096$; $p = 0,054$).⁸¹

Der **Fluggrund** ist zwar allgemein zwischen den Clustern unterschiedlich (vgl. p-Wert), durch einen post-hoc-Test kann jedoch kein signifikanter Unterschied zwischen einzelnen Clustern festgestellt werden (alle p-Werte über 0,1). Bei einer reduzierten Betrachtung der drei Entschädigungsformen ohne Clusterbildung geht vom **Fluggrund** vor allem ein Einfluß auf die „flugbezogenen Entschädigungen“ aus: Geschäftsreisende verlangen nach-

⁸⁰ Auch hier gilt, wie bei Abbildung 7.14, daß eine Zusammenfassung der Variablen aufgrund der hohen Faktorladungen und Reliabilitätskoeffizienten (Cronbach's Alpha beträgt für die flugbezogenen Entschädigungen 0,674, für die Entschädigungen während der Wartezeit 0,606) sinnvoll erscheint.

⁸¹ Der positive Korrelationskoeffizient bedeutet aufgrund der Skalierung, daß ältere Menschen die Entschädigungsform Bargeld weniger wünschen.

weislich mehr von dieser Entschädigungsform als Privatreisende ($p < 0,1$). Dies ist darauf zurückzuführen, daß Geschäftsreisende in der Vergangenheit häufiger geflogen sind. Die durchschnittliche Flughäufigkeit in den vergangenen 12 Monaten war bei Privatreisenden 3,59 und bei Geschäftsreisenden 9,56 ($p < 0,001$). Da Geschäftsreisende auch in Zukunft mit einer regeren Flugtätigkeit rechnen, können sie die flugbezogenen Entschädigungen besser nutzen als Privatreisende.

Bei der **Flugklasse** kann ebenfalls trotz eines signifikanten Unterschiedes bei Gesamtbeurteilung nach Post-Hoc-Tests kein Einfluß auf die Clusterzugehörigkeit festgestellt werden. Die Flugklasse scheidet damit als Unterscheidungskriterium für die gewünschte Entschädigungsform aus.

Wie bei den Ablenkungsmöglichkeiten ist auch bei den Entschädigungen das wichtigste Unterscheidungskriterium der Fluggrund. Hiernach lassen sich Kundengruppen für die gewünschte Entschädigungsart aber auch nur schwer identifizieren und Hypothese 4 ist nur bedingt bestätigt.⁸² Unterschiedliche Entschädigungen machen auch hier nur dann Sinn, wenn der Anbieter seine Kunden kennt bzw. nur eine bestimmte Klientel bedient. Ist dies nicht der Fall, so könnte er seine Kunden die Art der Entschädigung wählen lassen. Dies würde aber zu relativ großem organisatorischem Aufwand bei der Entschädigungszahlung führen. Daher sollte der Anbieter diejenigen Entschädigungen anbieten, die von beiden Gruppen gleich stark präferiert werden und ohne bürokratischen Aufwand ausgezahlt werden können.⁸³ Bei **kürzeren Verspätungsdauern** könnten dies Gutscheine für ein Flughafenrestaurant oder die kostenlose Benutzung von Telefonen sein. Der Vorteil dieser Entschädigungen liegt auf der Hand: Da sie direkt eingelöst werden, kommt es zusätzlich noch zu einer Ablenkung von der empfundenen Wartedauer. Außerdem könnte so auch die erwartete Verspätungsdauer bei den Abholern angepaßt werden. Bei längeren Wartedauern bieten sich darüber hinaus Fluggutscheine an, da für diese keine zusätzliche Buchung einer Flugreise notwendig ist, wie dies beim Upgrading der Fall wäre. Insofern kommt diese Art der Entschädigung auch Passagieren zugute, die nicht häufig fliegen. Die Höhe des Gut-

⁸² In die Hypothese wurde nicht das Geschlecht als Unterscheidungskriterium für die gewünschte Entschädigungsform aufgenommen. Interessanterweise sagen alle Entschädigungsformen Frauen mehr zu als Männern. Insbesondere die Entschädigungen „Gutschein für Duty-Free-Shop“ und „kostenloses Telefonieren“ wurden von Frauen weitaus positiver beurteilt ($p < 0,05$). Dieses Ergebnis bleibt auch bestehen, wenn nur die Geschäftsflieger beider Geschlechter miteinander verglichen werden.

⁸³ Vgl. hierzu Kap. 4.1.2.

scheinbetrages sollte sich nach dem Ticketpreis richten, wie dies für Bargeldentschädigungen gerichtlich vorgeschrieben ist (vgl. Kap. 4.1.2).⁸⁴

7.5 Überprüfung der luftverkehrsspezifischen Hypothesen

7.5.1 Verantwortung für verschiedene Wartesituationen

Hypothese 5 unterstellt, daß aufgrund des Prozeßcharakters von Flugreisen, die Fluglinien für **alle** im Laufe der Reise auftretenden Wartezeiten verantwortlich gemacht werden. Zur Überprüfung dieser These wurden die Passagiere gebeten, die Verantwortung der Fluglinie als Hauptanbieter der Dienstleistung in **drei verschiedenen Situationen** mittels einer Ratingskala zu beurteilen: a) Verantwortlichkeit für Wartezeiten an der Sicherheits- und Paßkontrolle b) Verantwortlichkeit für Wartezeiten am Check-In und c) Verantwortlichkeit für die Gestaltung der Warteräume am *Gate*. Diese drei Situationen wurden bewußt ausgewählt, da die Fluglinien für den ersten Fall keine Schuld trifft, sie für den zweiten Fall fast allein verantwortlich sind und für die Gestaltung der Warteräume eine Teilverantwortlichkeit haben (vgl. Kap. 5.2.1). Die durchschnittliche Einschätzung der Verantwortlichkeit ist in folgender Grafik wiedergegeben.

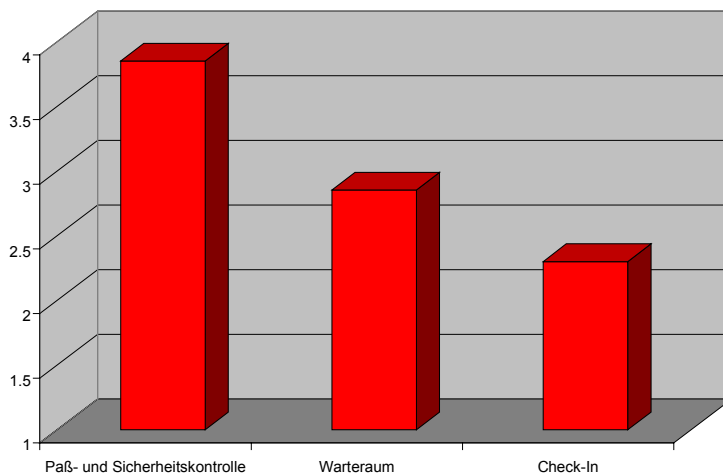


Abbildung 7.19: Durchschnittliche Verantwortlichkeit der Fluglinien bei verschiedenen Wartesituationen (1=hohe Verantwortlichkeit bis 6= niedrige Verantwortlichkeit)

Aus der Grafik wird zunächst einmal deutlich, daß die drei Situationen von den Passagieren zumindest der Reihenfolge nach richtig eingeschätzt werden. Die Verantwortlichkeit wird bei der Paß- und Sicherheitskontrolle am niedrigsten eingeschätzt, beim Check-In

⁸⁴ Außer bei Verspätungen werden Fluggäste u. a. auch bei Verlust des Gepäcks der Buchungsklasse entsprechend entschädigt (vgl. FAZ [2000b], S.R3).

sehr hoch und bei der Gestaltung des Warteraumes mittelmäßig. Die Unterschiede sind jeweils signifikant ($p < 0,001$). Hypothese 5 muß daher verworfen werden. Passagiere sind sehr wohl in der Lage eine **differenzierte Zuschreibung** für die Verantwortlichkeit durchzuführen. Bemerkenswert ist jedoch der durchschnittliche Verantwortungsgrad für die Wartezeiten bei Paß- und Sicherheitskontrolle (3,85 auf der 6-stufigen Skala). Passagiere machen die Fluglinien zumindest zum Teil für Warteschlangen an diesen Kontrollen verantwortlich, obwohl sie hier keine Schuld trifft. Dies ist um so erstaunlicher, da Paß- und Sicherheitskontrollen einen Fremdkörper im Dienstleistungsprozeß darstellen und Fluglinien die Arbeit der Behörden nicht beeinflussen können. Fluglinien sollten daher bestrebt sein, Passagiere über ihre Schuldlosigkeit bei hier auftretenden Wartezeiten aufzuklären. Die Sicherheitsgebühr, die erst seit einiger Zeit im Preis des Flugtickets ausgewiesen wird, ist ein wichtiger Schritt in diese Richtung. Ebenfalls ist auch Aufklärung bei der Warteraum-Verantwortlichkeit nötig, wenn Fluglinien tatsächlich keinen Einfluß auf die Gestaltung nehmen können. Wie die Umfrage zeigt, wird den Fluggesellschaften auch hier eine erhebliche Teilverantwortung zugeschrieben.

7.5.2 Transferpassagiere als Sonderfall

In Hypothese 6 wird angenommen, daß **Transferpassagiere** durch die in Kauf genommene und damit erwartete Wartezeit **weniger ärgerlich** sind, als verspätete Passagiere. Transferwartezeiten können gemäß Kap. 3.1.1 als *Pre-Schedule* Wartezeiten aufgefaßt werden, d. h. als eingeplant. Durch einen Vergleich der Stichprobenmittelwerte der Amsterdamer und Zürcher Passagiere wird deutlich, daß die eingeplanten Transferwartezeiten zu weniger Unzufriedenheit führten.⁸⁵ der „mittlere Ärger“ lag in Amsterdam bei 4,13 bzw. 5,93 in Zürich ($p < 0,001$). Ein solches Ergebnis war nach dem Modell zur Erklärung der Unzufriedenheit zu erwarten, da die antizipierte Wartezeit einen signifikanten Einfluß auf den Ärger hat. Hypothese 6 wird somit bestätigt. Allerdings ist auch bei den Transferpassagieren, obwohl sie keine Verspätung erlebten, ein gewisses Maß an Ärger zu verzeichnen. Auch dieses Ergebnis kann aus dem Modell abgeleitet werden, da neben der antizipierten Wartezeit weitere Determinanten zur Erklärung der Unzufriedenheit vorliegen. Daher sollte von Seiten der Fluglinien ebenfalls versucht werden, die Unzufriedenheit der Passagiere mit der Transferwartezeit zu senken. Hierfür stehen insbesondere die Möglichkeiten zur Ablenkung von der empfundenen Dauer zur Verfügung.

⁸⁵ Für den Vergleich der Mittelwerte wurden für diesen Vergleich bei der Amsterdamer Stichprobe nur solche Passagiere aufgenommen, die schon 30 Minuten oder länger am Gate gewartet haben. Somit konnte gewährleistet werden, daß die Wartezeiten der Passagiere in beiden Stichproben nicht zu stark divergierten.

Da der Transferprozeß einen festen Bestandteil der Flugreise darstellt, der in den meisten Fällen unausweichlich ist, erwarten die Passagiere, daß ihnen während dieser Zeit ähnlich wie beim Bordprogramm während des Fluges oder bei Verspätungen „etwas geboten wird“, was sie vom Verlauf der Wartezeit ablenkt (vgl. **Hypothese 7**). Zur Überprüfung der Hypothese wurden die Transferpassagiere gebeten, die gleichen Ablenkungsmöglichkeiten zu bewerten, wie die Passagiere von verspäteten Flügen: „Folgende Ablenkungsmöglichkeiten sollten während der Wartezeit (nicht: Verspätung!) angeboten werden: ...“ Durch den Vergleich der beiden Stichproben wurde offenkundig, daß die „Amsterdamer Passagiere“, mit Ausnahme von Zeitungen, von allen Möglichkeiten weniger verlangten, als die „Zürcher“. Der Unterschied, getestet mittels eines U-Testes, ist bei Getränken ($p < 0,001$) und Arbeitsmöglichkeiten ($p = 0,004$) hoch signifikant und für Laptopanschlüsse ($p = 0,066$), Fernsehen ($p = 0,040$) und Internet ($p = 0,051$) ebenfalls noch statistisch nachweisbar. Für die anderen drei Variablen ist der Unterschied nicht statistisch belegbar. Es ist jedoch zu beachten, daß der Anteil der Geschäftsreisenden in Zürich mit 43% um 13 Prozentpunkte höher lag als in Amsterdam. Daher ist es nicht verwunderlich, daß Ablenkungsmöglichkeiten wie $ARBEIT_{ERW}$, $LAPTOP_{ERW}$ oder $INTERNET_{ERW}$ in der Zürcher Stichprobe stärker gefordert wurden. Hypothese 7 kann somit bedingt bestätigt werden. Verspätete Passagiere fordern zwar tendenziell mehr Ablenkungen, jedoch sind die Differenzen relativ gering. Eine eindeutige Aussage über Hypothese 7 ist daher nicht zu treffen.

8 Zusammenfassung und Ausblick

Wartezeiten sind bei der Inanspruchnahme von Dienstleistungen ein unumgängliches Problem. Insbesondere im Verkehrsbereich muß permanent nicht nur mit eingeplanten Wartezeiten, sondern auch mit Verspätungen gerechnet werden. Vor allem vor dem Hintergrund der eklatanten Verspätungssituation des europäischen Luftverkehrs im Jahr 1999 wird der Handlungsbedarf aller beteiligten Akteure deutlich. Daß die Verspätungsproblematik kurzfristig nicht zu beheben ist, zeigen Statistiken für den Sommer 2000, in dem es nur zu einem leichten Rückgang der Verspätungen kam.¹ Auch in den nächsten Jahren ist mit einem Anwachsen des europäischen Luftverkehrs zu rechnen, was bei in etwa gleichbleibender Infrastruktur unweigerlich zu Kapazitätsengpässen führen wird.² Daher sollte die Verspätungssituation, die u. a. von den Fluglinien durch den Aufbau von *Hub-and-Spoke*-Systemen selbst verursacht wurde,³ erst einmal hingenommen und Möglichkeiten zur Verringerung der Unzufriedenheit der Flugpassagiere gefunden werden, die nicht lediglich auf eine Verringerung der Verspätungen abzielen. Aufgrund des nur mäßigen Erfolges bei der Bekämpfung von Verspätungen, ist es verwunderlich, daß die Fluglinien und Flughafengesellschaften sich bis dato nur sehr wenig mit der Frage befaßt haben, wie sie die Unzufriedenheit durch Wartezeiten verringern können. In dieser Arbeit konnten verschiedene Theorien der Kundenzufriedenheit auf die spezielle Warteproblematik im Luftverkehr angewendet werden. Mit Hilfe der Theorien wurde selbst ein Modell entworfen, das die Entstehung von Unzufriedenheit mit Wartezeiten erklärt. Sowohl bei der Herleitung des Modells, als auch bei der empirischen Überprüfung wurde deutlich, daß Passagiere nicht nur wegen der eigentlichen Verspätung verärgert sind, sondern daß noch viele andere Einflüsse eine Rolle spielen. Der Zeitverlust durch die Verspätung ist zwar ein Umstand, der zu Unzufriedenheit führt, den beteiligten Unternehmen bleiben jedoch zahlreiche Wege offen, diese Unzufriedenheit zu mindern. Wie auch in anderen Fällen, in denen es zu Fehlleistungen durch einen Anbieter kommt (z. B. schadhaftes Produkt), entsteht bei Wartezeiten Ärger maßgeblich nicht aufgrund der eigentlichen Fehlleistung, sondern durch die aus Kundensicht fehlerhafte Reaktion des Anbieters. Daher sollten die am Personenluftverkehr betei-

¹ So ist z. B. der Anteil der verspäteten Flüge in Europa im Juli 2000 gegenüber dem Wert des Vorjahres um 9 Prozentpunkte zurückgegangen und die gesamten Verspätungsdauern um 22 % (vgl. Eurocontrol [2000b]). Diese Situation ist jedoch nicht auf Maßnahmen der beteiligten Organisationen zurückzuführen, sondern auf die außergewöhnliche Lage im Vergleichszeitraum. Der Anteil der verspätet abfliegenden Flugzeuge lag im Juli 2000 immer noch bei über 20 %.

² Laut DLR (1998) wird sich der Luftverkehr gemessen in Passagierzahlen bis zum Jahr 2015 annähernd verdoppeln.

³ Vgl. FAZ (2000a), S. B3, STARK (2000).

ligten Unternehmen Verspätungen nicht nur als Mißstand ansehen, bei dem es im wesentlichen darum geht, die Schuld anderen in die Schuhe zu schieben. Die Verantwortlichen sollten vielmehr Verspätungen als Chance aufgreifen, ihren Kunden auch in außergewöhnlichen Situationen einen guten Service zu bieten. Dies ist vor allem vor dem Hintergrund zu sehen, daß alle vergleichbaren europäischen Fluglinien von der Verspätungsproblematik annähernd gleichermaßen betroffen sind.⁴ Insofern könnte sich ein Unternehmen leicht von seinen Mitbewerbern absetzen, indem es in der (gar nicht mehr so) außergewöhnlichen Situation einer Verspätung angemessen reagiert.

Ein wesentlicher Teil dieser Arbeit ist in der Entwicklung des Modells zu sehen, das als Ausgangspunkt für Verbesserungen im Servicebereich der beteiligten Unternehmen dienen kann. Eine wichtige Rolle in dem Modell spielen neben der Wartedauer und der angemessenen Reaktion der Angestellten auch die Kunden selbst. Diese könnten toleranter auf Verspätungen reagieren, wenn sie durch die Anbieter entsprechend aufgeklärt würden, denn immerhin konnte über ein Drittel der Unzufriedenheit auf eine falsche Erwartungshaltung von Seiten der Kunden zurückgeführt werden. Als zweiter zentraler Punkt wurden verschiedene hypothetische Alternativen vorgestellt, diskutiert und bewertet, wie sich Unternehmen im Falle von Verspätungen verhalten sollten. Dabei fiel insbesondere auf, daß Flugpassagiere eine recht homogene Gruppe darstellen. Sowohl bei den verschiedenen Ablenkungs- als auch bei den Entschädigungsmöglichkeiten gibt es zwar leichte relative Unterschiede hinsichtlich der Präferenzen. Diese sind jedoch nicht besonders ausgeprägt bzw. die Präferenzreihenfolge blieb über alle Kundensegmente annähernd konstant. So müssen die involvierten Unternehmen ihre Kunden nicht nach persönlichen Merkmalen unterteilen oder gar befragen, welche Möglichkeiten sie bevorzugen. Dies führt zu erheblichen Erleichterungen, da dieselben Ablenkungen und Entschädigungen für alle Passagiere angeboten werden und von allen annähernd gleich gerne genutzt werden. Abschließend konnte der Flugpassagier in der Arbeit als aufgeklärter Konsument erkannt werden, der die Abläufe im Luftverkehr kennt und dessen Bedürfnisse auch während Transferwartezeiten nicht unberücksichtigt bleiben sollten.

Aufgrund der auch künftig zunehmenden Bedeutung von Dienstleistungen und deren termingerechter Bereitstellung wäre es wünschenswert, wenn sich weitere wissenschaftliche Arbeiten mit dem Zusammenspiel von Wartezeiten und Kundenzufriedenheit befassen. In

⁴ Unter vergleichbaren Fluglinien sind solche zu verstehen, die an einem Heimatflughafen ein *Hub-and-Spoke*-System aufgebaut haben (LUFTHANSA, SWISSAIR, KLM). Fluglinien, die die stark frequentierten Flughäfen nicht anfliegen (z. B. DEUTSCHE BA) stehen mit einer ungleich besseren Verspätungsstatistik da.

der vorliegenden Arbeit wurden zwei Wartesituationen (Transferwartezeiten, Verspätungen) untersucht. Eine Übertragbarkeit der Ergebnisse dieser Arbeit auf andere Wartesituationen im Luftverkehr wäre zu prüfen. Als Untersuchungsfelder sind hier z. B. *Past-Process*-Wartezeiten oder die von Abholern empfundenen Wartezeiten zu nennen. Darüber hinaus ist auch die Anwendung des Modells für andere Dienstleistungssektoren außerhalb des Verkehrsbereichs zu prüfen und u. U. ein modifiziertes Modell zu entwerfen. Ein weiterer Ansatzpunkt ergibt sich aus der regionalen Begrenzung dieser Arbeit. Insbesondere für den angelsächsischen Raum wird in der Regel eine größere Kundentoleranz unterstellt.⁵ Ob diese Toleranz bei Wartezeiten tatsächlich existiert, könnte durch eine umfassendere Studie überprüft werden.

Abschließend bleibt zu hoffen, daß die Ansätze dieser Arbeit von den beteiligten Organisationen im Luftverkehr beherzigt und umgesetzt werden.

⁵ Vgl. HOFSTEDE (1993), S. 129f.

Anhang A: Fragebogen (deutsch) für Amsterdam

- | | stimme
voll zu | | | | lehne
stark ab | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 6) Bei Flugreisen muß man mit Verspätungen rechnen. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7) Fluglinien sind für Verspätungen durch Engpässe bei der Infrastruktur (z. B. Landebahnen) mitverantwortlich. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8) Bei Verspätungen wünsche ich eine Entschädigung | | | | | | |
| <input type="checkbox"/> Nie. | | | | | | |
| <input type="checkbox"/> Nur, wenn die Fluggesellschaft keine Anstrengungen unternimmt, daß ich die Wartezeit sinnvoll nutzen kann. | | | | | | |
| <input type="checkbox"/> Nur bei einem häufigen Verspätungsgrund. | | | | | | |
| <input type="checkbox"/> Nur bei Verschulden der Fluggesellschaft. | | | | | | |
| <input type="checkbox"/> Immer, in Abhängigkeit von der Dauer. | | | | | | |
| 9) Als Entschädigungen bei Verspätungen kämen für mich in Betracht: | stimme
voll zu | | | | lehne
stark ab | |
| Fluggutscheine | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Upgrading bei nächster Buchung | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Bonus-Meilen auf Vielfliegerkonto (falls vorhanden) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Gutscheine für Flughafenrestaurants | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Gutscheine für Duty-Free-Einkauf | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Bargeld | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Geschenke (z. B. Champagner-/Weinflaschen) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Teil B: Aussagen und Fragen zur derzeitigen, hier erlebten Wartezeit

10) Wie ärgerlich sind Sie über die derzeitige Wartezeit?

- | überhaupt nicht
ärgerlich | | | | | gar nicht mehr
zu beruhigen | | | | |
|------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

11) Gibt es einen Grund, weshalb sie durch die Wartezeit besonders verärgert sind?

12) Weshalb warten Sie hier am Gate?

- Wegen eines Anschlußfluges.
- Wegen zu früher Ankunft am Flughafen.
- Flug verpaßt.
- Sonstiger Grund _____

13) Folgende Serviceleistungen sollten von *Eurowings* bei der derzeitigen Wartezeit **kostenlos** angeboten werden:

	stimme voll zu				lehne stark ab	
Zeitungen/Zeitschriften	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Laptopanschlüsse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Internetterminals	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Telefonieren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ruhemöglichkeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeitsmöglichkeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Essen und Trinken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Videospiele	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fernsehen/Videofilme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Benutzung der Businesslounge für alle Passagiere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstiges	_____					

14) Die derzeitige Wartezeit hätte ich **vermeiden** können.

15) Das Warteumfeld empfinde ich als angenehm.

16) Wie lange warten Sie schon hier am Gate?
(bis zu ... Minuten)?

0	5	10	15	20	30	über 30
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17) Mit welcher **Verspätungsdauer** haben Sie vor Antritt dieser Reise gerechnet (bis zu ... Minuten)?

0	5	10	15	20	30	über 30
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

18) Welche Entschädigungshöhe wäre für Sie angemessen, für **eine halbe Stunde** Verspätung bei genau diesem Flug?

- bis 25 DM
- 25 – 50 DM
- 50 – 100 DM
- 100 – 150 DM
- 150 – 200 DM
- über 200 DM

Teil C: Bitte gestatten Sie uns zum Abschluß noch Fragen zu Ihrer Person

19) Wie alt sind Sie?

- unter 20 20-29 30-39 40-49 50-59 60 oder älter

20) Was ist der Grund für den heutigen Flug?

- privat geschäftlich

21) Reisen Sie allein?

- ja nein

22) Wie häufig sind Sie in den letzten 12 Monaten geflogen (Hin- und Rückflug entspricht einem Flug)?

- nie 1-2 mal 3-5 mal 6-10 mal über 10 mal

23) Welche Klasse fliegen Sie heute?

- Business Economy

24) Welchen Preis haben Sie für den Flug bezahlt?

- Normaltarif
 Einen Spartarif
 Weiß nicht

Vielen Dank für Ihre Hilfe! Bitte geben Sie den Fragebogen beim Boarding ab.

Anhang B: Fragebogen (deutsch) für Zürich

Sehr verehrter Fluggast,
leider erleben Sie heute eine Abflugverspätung auf Ihrer Reise. Damit wir die Bedürfnisse unserer Passagiere in solchen Situationen besser kennenlernen, möchten wir Sie bitten, die folgenden Fragen zu beantworten.

Teil A: Bitte beziehen Sie sich bei den folgenden Fragen auf alle Wartesituationen im Luftverkehr, nicht nur auf die heutige.

Inwiefern stimmen Sie folgenden Aussagen zu?

- | | stimme voll zu | | | | lehne stark ab | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1) Bei Flugreisen muß man mit Verspätungen rechnen. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2) Fluglinien sind für Wartezeiten bei der Sicherheits- oder Paßkontrolle mitverantwortlich. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3) Fluglinien sind für die Gestaltung der Warteräume (Sauberkeit, Bequemlichkeit etc.) mitverantwortlich. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4) Folgende Serviceleistungen sollten von Fluggesellschaften für wartende Passagiere am Gate kostenlos angeboten werden (bitte <u>alle</u> Möglichkeiten bewerten): | | | | | | |

- | | stimme voll zu | | | | lehne stark ab | |
|-------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Zeitungen/Zeitschriften | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Getränke | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Fernsehen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Ruhemöglichkeiten | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Laptopanschlüsse | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Arbeitsmöglichkeiten | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Internetterminals | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Videospiele | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Anderes, nämlich: _____ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

- 5) Was empfinden Sie beim **Warteraum** als besonders ärgerlich?

6) Bei Verspätungen wünsche ich eine **Entschädigung**

- Nie
 Nur bei Verschulden der Fluggesellschaft.
 Immer

7) Als **Entschädigungen** bei Verspätungen kämen für mich in Betracht (bitte alle Möglichkeiten bewerten):

	stimme voll zu				lehne stark ab	
	1	2	3	4	5	6
Fluggutscheine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Upgrading bei nächster Buchung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bonus-Meilen auf Vielfliegerkonto (falls vorhanden)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bargeld	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gutscheine für Duty-Free Shop	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gutscheine für Flughafenrestaurant	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kostenloses Telefonieren während der Verspätung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anderes, nämlich: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Teil B: Bitte beziehen Sie sich bei den folgenden Fragen auf die derzeitige Verspätung.

8) Wie ärgerlich sind Sie über die derzeitige Verzögerung?

überhaupt nicht ärgerlich					sehr ärgerlich				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9) Die **Fluglinie** ist verantwortlich für die derzeitige Verspätung.

stimme voll zu				lehne stark ab	
1	2	3	4	5	6
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10) Halten Sie die Informationen zur **voraussichtlichen Länge** der Verspätung für ausreichend?

- Ja
 Nein, warum? _____

11) Halten Sie die Informationen zum **Verspätungsgrund** für ausreichend?

- Ja
- Nein, warum? _____

12) **Wo** haben Sie erfahren, daß der Flug verspätet ist?

- Hier am Gate
- Beim Check-in
- Auf einer Anzeigetafel im Flughafen
- Vor Erreichen des Flughafens (Wo? _____)
- Gar nicht
- Anders, nämlich: _____

13) Haben Sie **von sich aus** versucht, Informationen zur Verspätungssituation einzuholen?

- Nein
- Ja, wie? _____

14) **Wann** sind Sie hier am Gate eingetroffen?

Vor ca. _____ Minuten.

15) Mit welcher **Verspätung des Abfluges** haben Sie vor der Anreise zum Flughafen gerechnet? (ca. ... Minuten)

- | | | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 30 | über 30 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

16) Welche Entschädigungshöhe wäre für Sie angemessen für **eine Stunde** verspätete Ankunft am Ziel bei genau diesem Flug?

_____ Schweizer Franken

Teil C: Bitte gestatten Sie uns zum Abschluß einige Fragen zu Ihrer Person

17)Wie alt sind Sie?

_____ Jahre

18)Was ist der Grund für den heutigen Flug?

privat geschäftlich

19)Reisen Sie allein?

ja nein

20)Wie häufig sind Sie in den letzten 12 Monaten geflogen (Hin- und Rückflug entspricht **einem** Flug)?

nie 1-2 mal 3-5 mal 6-10 mal über 10 mal

21)Welche Klasse fliegen Sie heute?

Business Economy

22)Welchen Preis haben Sie für den Flug bezahlt?

Normaltarif
 Einen Spartarif
 Weiß nicht

23)Sie sind weiblich männlich.

24)Welche Nationalität haben Sie? _____

Vielen Dank für Ihre Hilfe! Bitte geben Sie den Fragebogen beim Boarding ab.

Anhang C: Statistische Auswertungen

	Standardized Coefficients		F	Correlations			Importance	Tolerance	
	Beta	Std. Error		Zero-Order	Partial	Part		After Transformation	Before Transformation
Bar vorhanden	,249	,112	4,987	,202	,152	,105	,095	,177	,170
Erwartung von Verspätungen	,300	,051	34,990	,377	,376	,278	,213	,860	,855
Getränke	-,174	,057	9,306	-,185	-,205	-,143	,061	,677	,712
Fernsehen	-,126	,057	5,000	-,231	-,152	-,105	,055	,691	,642
Umfeld	7.05E-02	,050	2,021	,144	,097	,067	,019	,899	,906
Verantwortung für die Verspätung	-8.8E-02	,051	3,006	-,236	-,118	-,082	,039	,855	,848
Informationen zur voraussichtlichen Länge	-,103	,060	3,019	-,377	-,119	-,082	,073	,624	,673
Informationen zum Grund der Verspätung	8.20E-02	,056	2,156	,231	,100	,069	,036	,709	,707
Vor Erreichen des Flughafens	4.79E-02	,065	,548	,212	,051	,035	,019	,528	,591
Alleinreisender	-9.8E-02	,054	3,265	-,091	-,123	-,085	,017	,757	,737
Verspätung	,426	,068	39,289	,321	,395	,295	,257	,479	,556
Erwartete Dauer	-,149	,065	5,289	-,289	-,156	-,108	,081	,525	,603
Ziel	-9.6E-02	,080	1,432	-,075	-,082	-,056	,014	,344	,378
Flugklasse	-5.0E-02	,053	,881	-,124	-,064	-,044	,012	,783	,781
Tarif Normal	7.78E-02	,051	2,358	,096	,105	,072	,014	,862	,866
Laptopanschlüsse	4.79E-03	,054	7.87E-03	-,106	,006	,004	-,001	,758	,336
Zeitungen/Zeitschriften	7.93E-02	,056	2,024	-,008	,097	,067	-,001	,711	,699
Ruhemöglichkeiten	7.36E-02	,059	1,548	-,076	,085	,058	-,011	,632	,591
Arbeitsmöglichkeiten	5.54E-02	,065	,729	,016	,059	,040	,002	,526	,353
Internetterminals	-5.3E-02	,064	,677	-,060	-,056	-,039	,006	,539	,381
Videospiele	-2.9E-02	,058	,240	,001	-,034	-,023	,000	,649	,556
Zeitungen vorhanden	2.06E-02	,113	3.33E-02	-,150	,013	,009	-,006	,173	,174
Grund für Flug	1.76E-02	,061	8.30E-02	,207	,020	,014	,007	,592	,597

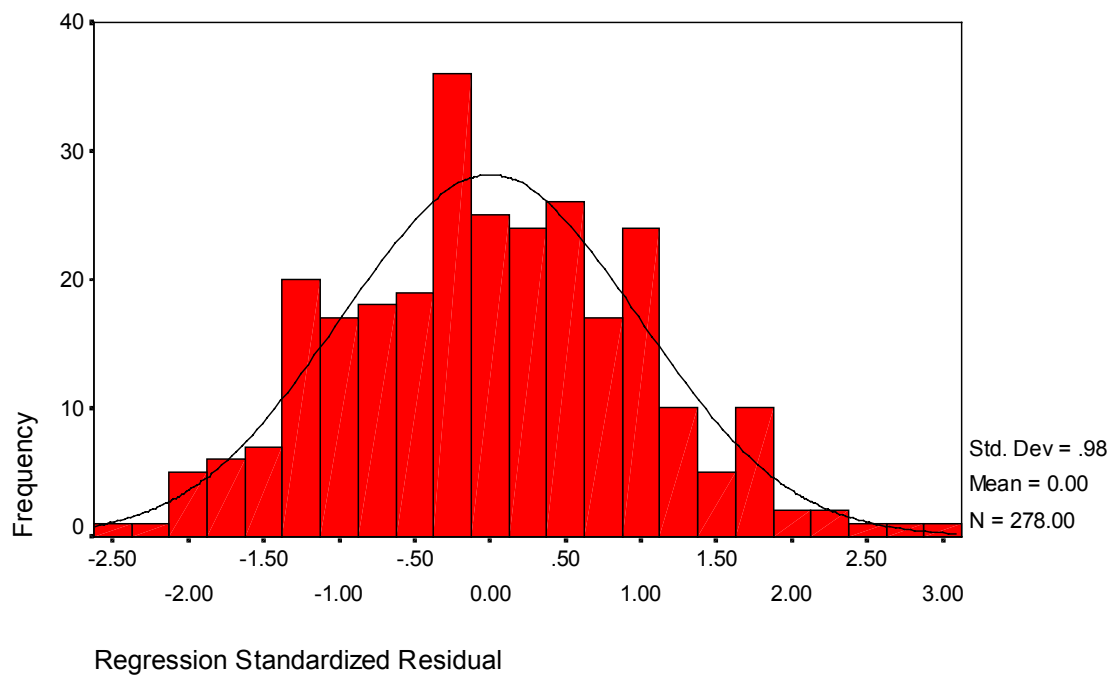
Anhang C.1: Koeffiziententabelle für Regression mit allen Variablen

		Bar	Info Länge	Grund	Erwartung von Verspätungen	Getränke	Verantwortung	Umfeld	Erwartete Dauer	tatsächliche Dauer
Bar	Pearson Correlation	1.000	-,080	,293**	-,035	-,032	-,080	,036	,134*	,392**
	Sig. (2-tailed)	.	,184	,000	,559	,590	,184	,549	,026	,000
Info Länge	Pearson Correlation	-,080	1.000	-,209**	,093	-,113	-,153*	-,164**	-,163**	,214**
	Sig. (2-tailed)	,184	.	,000	,122	,059	,010	,006	,006	,000
Grund	Pearson Correlation	,293**	-,209**	1.000	-,096	,003	,004	,015	,141*	,197**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,112	,966	,942	,808	,019	,001
Erwartung von Verspätung	Pearson Correlation	-,035	,093	-,096	1.000	-,025	-,138*	,014	-,139*	,019
	Sig. (2-tailed)	,559	,122	,112	.	,677	,021	,818	,020	,748
Getränke	Pearson Correlation	-,032	-,113	,003	-,025	1.000	,164**	,010	,034	-,013
	Sig. (2-tailed)	,590	,059	,966	,677	.	,006	,862	,568	,825
Verantwortung	Pearson Correlation	-,080	-,153*	,004	-,138*	,164**	1.000	,046	-,032	-,195**
	Sig. (2-tailed)	,184	,010	,942	,021	,006	.	,441	,593	,001
Umfeld	Pearson Correlation	,036	-,164**	,015	,014	,010	,046	1.000	,080	-,105
	Sig. (2-tailed)	,549	,006	,808	,818	,862	,441	.	,185	,081
Erwartete Dauer	Pearson Correlation	,134*	-,163**	,141*	-,139*	,034	-,032	,080	1.000	,044
	Sig. (2-tailed)	,026	,006	,019	,020	,568	,593	,185	.	,465
Tatsächliche Dauer	Pearson Correlation	,392**	,214**	,197**	,019	-,013	-,195**	-,105	,044	1.000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	,748	,825	,001	,081	,465	.

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Anhang C.2: Korrelationsmatrix der neun Variablen in der Regression



		Standardized Residual
N		278
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	-7.5377E-10
	Std. Deviation	.9836203
Most Extreme Differences	Absolute	.029
	Positive	.029
	Negative	-.022
Kolmogorov-Smirnov Z		.485
Asymp. Sig. (2-tailed)		.973

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Anhang C.3: Überprüfung auf Normalverteilung der Residuen in der verwendeten Regression

	Zeitung	Laptop	Getränke	Ruhem.	Arbeitsm.	Video	Fernsehen	Internet	
Correlation	Zeitung	1,000	,213	,301	,334	,185	,167	,269	,245
	Laptopanschlüsse	,213	1,000	,158	,341	,665	,318	,248	,762
	Getränke	,301	,158	1,000	,370	,206	,195	,218	,187
	Ruhemöglichkeiten	,334	,341	,370	1,000	,399	,234	,302	,366
	Arbeitsmöglichkeiten	,185	,665	,206	,399	1,000	,327	,254	,600
	Videospiele	,167	,318	,195	,234	,327	1,000	,517	,380
	Fernsehen	,269	,248	,218	,302	,254	,517	1,000	,262
	Internetterminals	,245	,762	,187	,366	,600	,380	,262	1,000
Sig. (1-tailed)	Zeitung	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	Laptopanschlüsse	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000
	Getränke	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	Ruhemöglichkeiten	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	Arbeitsmöglichkeiten	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	Videospiele	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	Fernsehen	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	Internetterminals	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000

Anhang C.4: Korrelationsmatrix für Ablenkungsvariablen

	Initial	Extraction
Zeitung	1,000	,538
Laptopanschlüsse	1,000	,835
Getränke	1,000	,609
Ruhemöglichkeiten	1,000	,575
Arbeitsmöglichkeiten	1,000	,715
Videospiele	1,000	,772
Fernsehen	1,000	,775
Internetterminals	1,000	,787

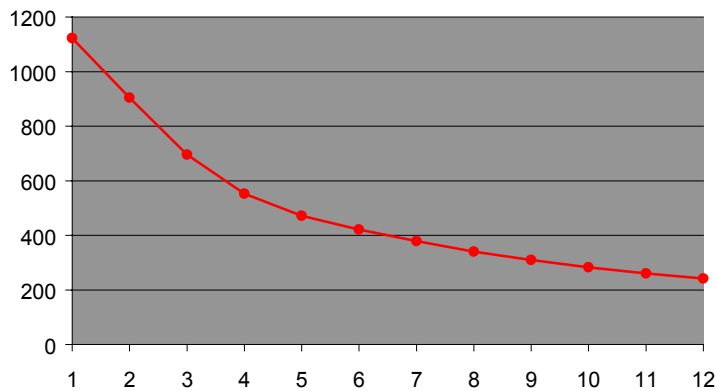
Extraction Method: Principal Component Analysis.

Anhang C.5: Kommunalitäten der Ablenkungsvariablen

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.339	41.741	41.741	3.339	41.741	41.741
2	1.248	15.606	57.347	1.248	15.606	57.347
3	1.019	12.741	70.088	1.019	12.741	70.088
4	.718	8.973	79.061			
5	.601	7.510	86.571			
6	.452	5.652	92.223			
7	.399	4.993	97.216			
8	.223	2.784	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Anhang C.6: Eigenwerte für Faktoren bei Ablenkungsvariablen



Anhang C.7: Fehlerquadratsumme in Abhängigkeit der Clusteranzahl für Ablenkungen

		Fluggut.	Upgrading	Bonusm.	Rest.	Duty-free	Bargeld	Telefon
Correlation	Fluggutscheine	1.000	.442	.370	-.090	.153	.282	.178
	Upgrading	.442	1.000	.399	.055	.116	.107	.183
	Bonusmeilen	.370	.399	1.000	.158	.144	.097	.140
	Gutschein für Flughafenrestaurant	-.090	.055	.158	1.000	.446	-.055	.322
	Gutschein für Duty-free	.153	.116	.144	.446	1.000	.283	.211
	Bargeld	.282	.107	.097	-.055	.283	1.000	.104
	Telefonieren kostenlos	.178	.183	.140	.322	.211	.104	1.000
Sig. (1-tailed)	Fluggutscheine		.000	.000	.046	.002	.000	.000
	Upgrading	.000		.000	.154	.015	.023	.000
	Bonusmeilen	.000	.000		.002	.004	.035	.004
	Gutschein für Flughafenrestaurant	.046	.154	.002		.000	.152	.000
	Gutschein für Duty-free	.002	.015	.004	.000		.000	.000
	Bargeld	.000	.023	.035	.152	.000		.026
	Telefonieren kostenlos	.000	.000	.004	.000	.000	.026	

Anhang C.8: Korrelationsmatrix für Entschädigungsvariablen

	Initial	Extraction
Fluggutscheine	1.000	.689
Upgrading	1.000	.656
Bonusmeilen	1.000	.588
Gutschein für Flughafenrestaurant	1.000	.802
Gutschein für Duty-free	1.000	.704
Bargeld	1.000	.845
Telefonieren kostenlos	1.000	.409

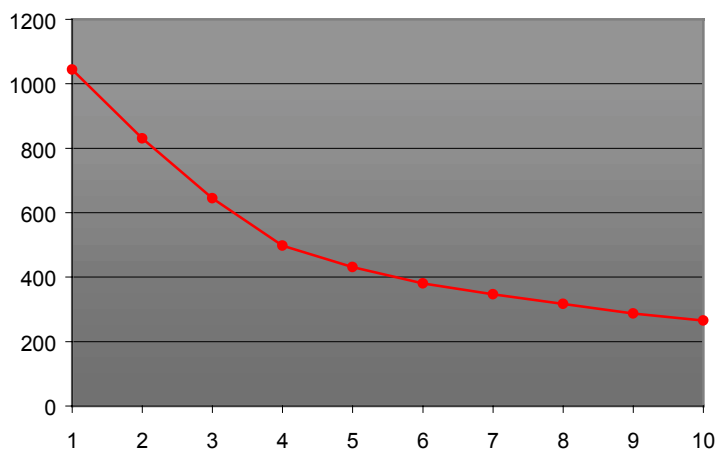
Extraction Method: Principal Component Analysis.

Anhang C.9: Kommunalitäten der Entschädigungsvariablen

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.192	31.316	31.316	2.192	31.316	31.316
2	1.438	20.544	51.860	1.438	20.544	51.860
3	1.063	15.183	67.043	1.063	15.183	67.043
4	.802	11.456	78.500			
5	.596	8.516	87.016			
6	.516	7.368	94.384			
7	.393	5.616	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Anhang C.10: Eigenwerte für Faktoren bei Entschädigungsvariablen



Anhang C.11: Fehlerquadratsumme in Abhängigkeit der Clusteranzahl für Entschädigungen

Literaturverzeichnis

- ADAMS, J. (1963): Towards an Understanding of Inequity, in: Journal of Abnormal and Social Psychology, November, S. 422-436
- AEA (2000a): Yearbook 2000.
- AEA (2000b): Pressemeldung vom 14.02.2000: AEA Punctuality Data – Annual 1999.
- AEA (2000c): Pressemeldung vom 14.08.2000: European Airline Delays 2nd Quarter 2000.
- ALOTAIBI, K. (1992): An Empirical Investigation of Passenger Diversity, Airline Service Quality, and Passenger Satisfaction, Ann Arbor, Michigan.
- ANDERSON, E./FORNELL, C./LEHMANN, D. (1994): Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden, in: Journal of Marketing, Vol. 58, S. 53-66.
- AUER, L. v. (1999): Ökonometrie: Eine Einführung, Berlin et. al.
- BACKHAUS, K./ERICHSON, B./PLINKE, W./WEIBER, R. (2000): Multivariate Analysemethoden: Eine anwendungsorientierte Einführung, Berlin.
- BAGOZZI, R. (1986): Principles of Marketing Management, Chicago, Illinois.
- BAKER, J./CAMERON, M. (1996): The Effects of the Service Environment on Affect and Consumer Perception of Waiting Time: An Integrative Review and Research Propositions, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 24, S. 338-349.
- BAILOM, F./HINTERHUBER, H./MATZLER, K./SAUERWEIN, E. (1996): Das KANO-Modell der Kundenzufriedenheit, in: Marketing ZFP, Heft 2, 2. Quartal, S. 117-126.
- BATESON, J. (1985): Perceived Control and the Service Encounter, in: CZEPIEL, J./SOLOMON, M./SURPRENANT, C. (Ed.): The Service Encounter. Managing Employee/Customer Interaction in Service Businesses, Lexington, S. 67-82.
- BAUER, E. (1995): Internationale Marketingforschung, München.
- BECKER, G. (1965): A Theory of the Allocation of Time, in: The Economic Journal, Vol. 75, S. 493-517.

- BENAKIVA, M./LERMAN, S. (1985): *Discrete Choice Analysis: Theory and Application to Travel Demand*, Cambridge, Massachusetts.
- BENNETT, P. (1999a): *Legend in the Making*, in: *Airline Business*, Vol. 5, S. 78-79.
- BENNETT, P. (1999b): *Capacity Crisis Hits European Skies*, in: *Airline Business*, Vol. 8, S. 36-38.
- BEREKOVEN, L. (1983): *Der Dienstleistungsmarkt in der Bundesrepublik Deutschland*, Band 1, Göttingen.
- BEREKOVEN, L./ECKERT, W./ELLENRIEDER, P. (1999): *Marktforschung. Methodische Grundlagen und praktische Anwendung*, 8. Auflage, Wiesbaden.
- BERGS, S. (1981): *Optimalität bei Cluster-Analysen*, Münster.
- BERRY, L. (1979): *The Time-Buying Consumer*, in: *Journal of Retailing*, Vol. 55, S. 58-69.
- BHIDE, A./STEVENSON, H. (1990): *Why Be Honest if Honesty Doesn't pay?*, in: *Harvard Business Review*, September-October, S. 121-129.
- BIRKELBACH, R. (1992): *Qualitätsmanagement in Dienstleistungszentren: Konzeption und typenspezifische Ausgestaltung unter besonderer Berücksichtigung von Verkehrsflughäfen*, Frankfurt/Main.
- BITNER, M. (1990): *Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses*, in: *Journal of Marketing*, Vol. 54, S. 69-82.
- BITNER, M./BOOMS, B./MOHR, L. (1994): *Critical Service Encounters: The Employee's Viewpoint*, in: *Journal of Marketing*, Vol. 58, S. 95-106.
- BITNER, M./BOOMS, B./TETREAULT, M. (1990): *The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents*, in: *Journal of Marketing*, Vol. 54, S. 71-84.
- BORTZ, J. (1999): *Statistik für Sozialwissenschaftler*, Berlin.
- BRUHN, M. (1997): *Qualitätsmanagement für Dienstleistungen: Grundlagen, Konzepte, Methoden*, 2. Aufl., Berlin et. al.

- BRUHN, M. (1998): Wirtschaftlichkeit des Qualitätsmanagements: Qualitätscontrolling für Dienstleistungen, Berlin et al.
- BÜHL, A., ZÖFEL, P. (1999): SPSS Version 8: Einführung in die moderne Datenanalyse unter Windows, Bonn.
- BURMANN, C. (1994): Touristik-Marketing, in: Lexikon der aktuellen Marketingbegriffe, MEFFERT, H. (Hrsg.), Wien, S. 233-240.
- CADOTTE, E./TURGEON, N. (1988): Dissatisfiers and Satisfiers: Suggestions from Consumer Complaints and Compliments, in: Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior, Vol. 1, S. 74-79.
- CADOTTE, E./WOODROFF, R./JENKINS, R. (1987): Expectations and Norms in Models of Consumer Satisfaction, in: Journal of Marketing Research, Vol. 24, S. 305-314.
- CHEBAT, J.-C./FILIATRAULT, P./GÉLINAS-CHEBAT, C. (1995): Impact of Waiting Attribution and Consumer's Mood on Perceived Quality, in: Journal of Business Research Vol. 34, S. 191-196.
- CHURCHILL, G./SURPRENANT, C. (1982): An Investigation into the Determinants of Customer Satisfaction, in: Journal of Marketing Research, Vol. 19, S. 491-504.
- CLEMMER, C./SCHNEIDER, B. (1989): Towards Understanding and Controlling Customer Dissatisfaction with Waiting During Peak Demand Times, in: BITNER, M./CROSBY, L. (Ed.): Designing a Winning Service Strategy, Chicago, Illinois, S. 87-91.
- CLEMMER, E./SCHNEIDER, B. (1996): Fair Service, in: Advances in Services Marketing and Management, Vol. 5, S. 109-126.
- CLOW, K./KURTZ, D./OZMENT, J. (1998): A Longitudinal Study of the Stability of Consumer Expectations of Services, in: Journal of Business Research, Vol. 42, S. 63-73.
- CORSTEN, H. (1990): Betriebswirtschaftslehre der Dienstleistungsunternehmen, 2. Auflage, München.
- CRONIN, J./TAYLOR, S. (1992): Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension, in Journal of Marketing, Vol. 56, S. 55-68.

- DEMPSEY, P./GESELL, L. (1997): *Airline Management: Strategies for the 21st Century*, Chandler, Arizona.
- DEUTSCHE LUFTHANSA AG (1999a): Pressemeldung vom 29.07.1999.
- DEUTSCHE LUFTHANSA AG (1999b): Pressemeldung vom 04.08.1999.
- DEUTSCHE LUFTHANSA AG (1999c): Kundenbefragungsbogen.
- DEUTSCHE LUFTHANSA AG (2000): Pressemeldung vom 01.03.2000.
- DFS (1999a): Pressemeldung vom Februar 1999.
- DFS (1999b): *Zahlen und Fakten*, Veröffentlichung Juni 1999.
- DFS (2000): *Transmission online*, Ausgabe 04/2000
- DIE ZEIT (1999): Anzeige DEUTSCHE BA, 20.05.1999, S. 17.
- DILLER, H./KUSTERER, M. (1988): *Beziehungsmanagement*, in: *Marketing ZFP*, Vol. 10, S. 211-220.
- DLR (1998): Pressemeldung 07/1998.
- DOEHLEMEANN, M. (1991): *Langeweile? Deutung eines verbreiteten Phänomens*, Frankfurt/Main.
- DOGANIS, R. (1992): *The Airport Business*, London.
- DONABEDIAN, A. (1980): *The Definition of Quality and Approaches to Its Assessment and Monitoring*, Vol. I, Ann Arbor, Michigan.
- DUBÉ, L./CHEBAT, V./MORIN, S. (1994): *The Influence of Music on Consumers' Reaction to Waiting in Service Environments*, Paper presented at the 23rd International Congress of Applied Psychology, Barcelona, zitiert in GREEN, L./LEHMANN, D./SCHMITT, B. (1996), S. 93.
- DUBÉ, L./SCHMITT, B./LECLERC, F. (1991): *Consumer's Affective Response to Delays at Different Phases of a Service Delivery*, in: *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 21, S. 810-820.

- DUBÉ-RIOUX, L./SCHMITT, B./LECLERC, F. (1989): Consumer's Reactions to Waiting: When Delays Affect the Perception of Service Quality, in: *Advances in Consumer Research*, Vol. 16, S. 59-63.
- ECKEY, H.-F./KOSFELD, R./DREGER, C. (1995): *Ökonometrie: Grundlagen – Methoden – Beispiele*, Wiesbaden.
- EREVELLES, S./LEAVITT, C. (1992): A Comparison of Current Models of Consumer Satisfaction/Dissatisfaction, in: *Journal of Consumer Satisfaction/Dissatisfaction and Complaining Behavior*, Vol. 5, S. 104-114.
- EUROCONTROL (1999): CODA-Report für die Monate Mai-September 1999.
- EUROCONTROL (2000a): CODA-Report für das Jahr 1999.
- EUROCONTROL (2000b): CODA-Report für den Monat Juli 2000.
- EUROCONTROL (2000c): *Delays to Air Transport in Europe. Full Report 1999*.
- FAZ (1999a): Am Flughafen im Internet surfen, 07.07.1999, S. R6.
- FAZ (1999b): Routen, 15.07.1999, S. R1.
- FAZ (1999c): Arbeitskabinen für Geschäftsreisende, 23.09.1999, S. R2.
- FAZ (2000a): Stau am Himmel, 08.02.2000, S. B3.
- FAZ (2000b): Entschädigungen für verlorenes Gepäck, 31.08.2000, S. R1.
- FELSER, G. (1997): *Werbe- und Konsumentenpsychologie : Eine Einführung*, Heidelberg.
- FINANZTEST (1998): Volle Hütte. Überbuchungen gelten in der Hochsaison als branchenüblich, auf seine Rechte muß der Urlauber in der Freizeit jedoch nicht verzichten, Nr. 7, S. 70-72.
- FINANZTEST (1999): In der Warteschleife. Für verspätete Linienflüge müssen Fluggesellschaften Schadenersatz zahlen, Nr. 9, S. 67-68.
- FISCHBACH, W. (1999): Maßnahmen gegen Verspätung, in: *Der Flugleiter*, Ausgabe 04/1999.

- FISK, R./CONEY, C. (1982): Postchoice Evaluation: An Equity Theory Analysis of Consumer Satisfaction/Dissatisfaction with Service Choices, in: HUNT, H./DAY, R. (Ed.): Conceptual and Empirical Contributions to Consumer Satisfaction and Complaining Behavior, Bloomington, Indiana, S. 9-16.
- FISK, R./YOUNG, C. (1985): Disconfirmation of Equity Expectations: Effects of Consumer Satisfaction with Services, in: HIRSCHMAN, E./HOLBROOK, M. (Ed.): Advances in Consumer Research, Vol. 12, Provo, Utah, S. 340-345.
- FOLKES, V. (1984): Consumer Reactions to Product Failure: An Attributional Approach, in: Journal of Consumer Research, Vol. 10, S. 398-409.
- FOLKES, V. (1988): Recent Attribution Research in Consumer Behavior: A Review and New Directions, in: Journal of Consumer Research, Vol. 14, S. 548-565.
- FOLKES, V./KOLETZKY, S./GRAHAM, J. (1987): A Field Study of Causal Inferences and Consumer Reaction: The View from the Airport, in: Journal of Consumer Research, Vol. 13, S. 534-539.
- FONGERN, G. (2000): Verspätungen im Luftverkehr, Vereinigung Cockpit Info, Ausgabe 3-4/2000.
- FRAISSE, P. (1985): Psychologie der Zeit. Konditionierung, Wahrnehmung, Kontrolle, Zeitschätzung, Zeitbegriff, München.
- GAIL, T./LUCEY, S. (1995): Waiting time delays and customer satisfaction in supermarkets, in: Journal of Services Marketing, Vol. 9, S. 20-29.
- GIFI, A. (1990): Nonlinear Multivariate Analysis, Chichester.
- GILL, T. (1999): Food for Thought, in: Airline Business, Vol. 4, S. 75-76.
- GOFFMAN, E. (1983): The Interaction Order, in: American Sociological Review, Vol. 48, S. 1-17.
- GOURDIN, K./KLOPPENBORG, T. (1991): Identifying Service Gaps in Commercial Air Travel: The First Step Toward Quality Improvement, in: Transportation Journal, Fall, S. 22-30.

- GREEN, P. (1975): On the Robustness of Multidimensional Scaling Techniques, in: Journal of Marketing Research, Vol. 12, S. 73-81.
- GREEN, L./LEHMANN, D./SCHMITT, B. (1996): Time Perceptions in Service Systems: An Overview of the TPM Framework, in: Advances in Services Marketing and Management, Vol. 5, S. 85-107.
- GREEN, P./TULL, D. (1982): Methoden und Techniken der Marketingforschung, Stuttgart.
- GREWAL, D. (1995): Product Quality Expectations: Towards Understanding of their Antecedents and Consequences, in: Journal of Business and Psychology, Vol. 9, S. 225-240.
- GROVE, S./FISK, R. (1997): The Impact of Other Customers on Service Experiences: A Critical Incident Examination of „Getting Along“, in: Journal of Retailing, Vol. 73, S. 63-85.
- HALL, R. (1991): Queueing Methods: For Services and Manufacturing, Englewood Cliffs, New Jersey.
- HALLOWELL, R. (1996): Southwest Airlines: A Case Study Linking Employee Needs, Satisfaction and Organizational Capabilities to Competitive Advantage, in: Human Resource Management, Vol. 35, S. 513-534.
- HAMMANN, P./ERICHSON, B. (2000): Marktforschung, Stuttgart et. al.
- HANDELSBLATT (1998): Computersysteme im Einsatz, 20.10.1998, S. 60.
- HART, C. (1988): The Power of Unconditional Service Guarantees, in: Harvard Business Review, July-August, S. 54-62.
- HARVEY, J./WEARY, G. (1984): Current Issues in Attribution Theory and Research, in: Annual Review of Psychology, Vol. 35, S. 427-459.
- HAYNES, P. (1990): Hating to Wait: Managing the Final Service Encounter, in: The Journal of Services Marketing, Vol. 4, No. 4, S. 20-26.
- HEIDER, F. (1958): The Psychology of Interpersonal Relations, New York, New York.

- HENDRY, D./RICHARD, J.-F. (1983): The Econometric Analysis of Economic Time series, in: International Statistical Review, Vol. 51, 111-163.
- HERZBERG, F. (1971): Work and the nature of man, 4th Edition, Cleveland, Ohio.
- HERZBERG, F./MAUSNER, B./SNYDERMAN, B. (1959): The Motivation to Work, New York, New York.
- HIRSCHMAN, E. (1987): Theoretical Perspectives of Time Use: Implications for Consumer Behavior Research, in: Research in Consumer Behavior, Vol. 2, S. 55-81.
- HIRSIG, R. (1997): Statistische Methoden in den Sozialwissenschaften: Eine Einführung im Hinblick auf computergestützte Datenanalysen mit SPSS für Windows, Band 2, Zürich.
- HOCH, D. (2000): Dynamische Einstellungsmessung: eine methodenorientierte Analyse von Einstellungsänderungen mit empirischer Anwendung, Lohmar.
- HOFSTEDE, G. (1993): Interkulturelle Zusammenarbeit: Kulturen – Organisationen – Management, Wiesbaden.
- HOLM, K. (1991): Die Befragung, Band 1, 4. Auflage, München.
- HOLLER, A. (1999): Einflußfaktoren auf die Prozeßqualität bei beratungsintensiven Dienstleistungen. Mit einer empirischen Analyse zur Qualitätsproblematik der Anlagenberatung, Freiburg.
- HOLLOWAY, S. (1997): Straight and Level: Practical Airline Economics, Aldershot.
- HOMBURG, C./RUDOLPH, B. (1995): Theoretische Perspektiven zur Kundenzufriedenheit, in: SIMON, H./HOMBURG, C. (Hrsg.): Kundenzufriedenheit – Konzepte, Methoden, Erfahrungen, Wiesbaden, S. 29-49.
- HORNIK, J. (1984): Subjective vs. Objective Time Measures: A Note on the Perception of Time in Consumer Behavior, in: Journal of Consumer Research, Vol. 11, S. 615-618.
- HUBERTY, C./WISENBAKER, J./SMITH, J./SMITH, J. (1986): Using Categorical Variables in Discriminant Analysis, in: Multivariate Behavioral Research, Vol. 21, S. 479-496.

- HUI, M./BATESON, J. (1991): Perceived Control and the Effects of Crowding and Consumer Choice on the Service Experience, in: *Journal of Consumer Research*, Vol. 18, S. 174-184.
- HUI, M./THAKOR, V./GILL, R. (1998): The Effect of Delay Type and Service Stage on Consumers' Reaction to Waiting, in: *Journal of Consumer Research*, Vol. 24, S. 469-479.
- HUI, M./TSE, D. (1996): What to tell Consumers in Waits of Different Lengths: An Integrative Model of Service Evaluation, in: *Journal of Marketing*, Vol. 60, S. 81-90.
- HUPPERTZ, J./ARENSON, S./EVANS, R. (1978): An Application of Equity Theory to Buyer-Seller Exchange Situations, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 15, S. 250-260.
- IZARD, C. (1994): *Die Emotionen des Menschen: eine Einführung in die Grundlagen der Emotionspsychologie*, 2. Aufl., Wiesbaden et al.
- JOHNSON, M./ANDERSON, E./FORNELL, C. (1995): Rational and Adaptive Performance Expectations in a Customer Satisfaction Framework, in: *Journal of Consumer Research*, Vol. 21, S. 695-707.
- JOHNSTON, R./LYTH, D. (1991): Implementing the Integration of Customer Expectations and Operational Capability, in: BROWN, S./GUMMESSON, E./EDWARDSSON, B./GUSTAVSSON, B. (Ed.): *Service Quality: Multidisciplinary and Multinational Perspectives*, Lexington, S. 179-190.
- KAAS, K./RUNOW, H. (1987): Wie befriedigend sind die Ergebnisse der Forschung zur Verbraucherzufriedenheit? in: HANSEN, U./SCHÖNHEIT, I. (Hrsg.): *Verbraucherzufriedenheit und Beschwerdeverhalten*, Frankfurt/Main, S. 79-97.
- KAISER, H./RICE, J. (1974): Little Jiffy, Mark IV, in: *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 34, S. 111-117.
- KANO, N. (1984): Attractive Quality and Must-be Quality, in: *Journal of the Japanese Society for Quality Control*, April, S. 39-48.

- KATZ, K./LARSON, B./LARSON, R. (1992): Prescription for the Waiting-in-Line Blues: Entertain, Enlighten, and Engage, in: LOVELOCK, C. (1992): *Managing Services. Marketing, Operations and Human Resources*, 2nd Edition, Englewood Cliffs, New Jersey, S. 176-187.
- KAUFMAN, C./LANE, P./LINDQUIST, J. (1991): Exploring More than 24 Hours a Day: A Preliminary Investigation of Polychronic Time Use, in: *Journal of Consumer Research*, Vol. 18, S. 392-401.
- KLEINALTENKAMP, M. (1998): Begriffsabgrenzungen und Erscheinungsformen von Dienstleistungen, in: Bruhn, M./Meffert, H. (Hrsg.): *Handbuch Dienstleistungsmanagement: Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung*, Wiesbaden, S. 29-53.
- KROEBER-RIEL, W./WEINBERG, P. (1996): *Konsumentenverhalten*, 6. Aufl., München.
- KUMAR, P./KALWANI, M./DADA, M. (1997): The Impact of Waiting Time Guarantees on Customers' Waiting Experiences, in: *Marketing Science*, Vol. 16, S. 295-314.
- LAACKMANN, K. (1995): *Value-added services als Profilierungsinstrument im Wettbewerb: Analyse, Generierung und Bewertung*, Frankfurt/Main.
- LANGCARD, E. (1981): Grundlagen des DL-Marketings, in: *Marketing ZFP*, 3. Jahrgang, S. 233-240.
- LARSON, R. (1987): Perspectives on Queues: Social Justice and the Psychology of Queuing, in: *Operations Research*, Vol. 35, S. 895-905.
- LAVELLE, L. (1945): *Du Temps et de l'Eternité*, Paris.
- LECLERC, F./SCHMITT, B./DUBÉ, L. (1995): Waiting Time and Decision Making: Is Time like Money?, in: *Journal of Consumer Research*, Vol. 22, S. 110-119.
- LEHMANN, A. (1995): *Dienstleistungsmanagement: Strategien und Ansatzpunkte zur Schaffung von Servicequalität*, Stuttgart.
- LEVERE, J. (2000): A Private Concern. Calls for Privatisation of the US Air Traffic Control System are Escalating, as Delays Continue to Worsen, in: *Airline Business*, Vol. 1, S. 54-56.

- LEWIN, K. (1943): Defining the Field at a Given Time, in: *Psychological Review*, Vol. 50, S. 292-310.
- LOVELOCK, C. (1992): *Managing Services. Marketing, Operations and Human Resources*, 2nd Edition, Englewood Cliffs, New Jersey.
- MAISTER, D. (1985): The Psychology of Waiting Lines, in: CZEPIEL, J./SOLOMON, M./SURPRENANT, C. (Ed.): *The Service Encounter. Managing Employee/Customer Interaction in Service Businesses*, Lexington, S. 113-123.
- MALERI, R. (1997): *Grundlagen der Dienstleistungsproduktion*, 4. Aufl. Berlin et al.
- MATZLER, K. (1997): *Kundenzufriedenheit und Involvement*, Wiesbaden.
- MEFFERT, H./BRUHN, M. (1981): Beschwerdeverhalten und Zufriedenheit von Konsumenten, in: *Die Betriebswirtschaft*, Jahrgang 41, S. 579-613.
- MEFFERT, H./BRUHN, M. (1997): *Dienstleistungsmarketing: Grundlagen – Konzepte – Methoden*, 2. Aufl., Wiesbaden.
- MEYER, T. (1994): Subjective Importance of Goal and Reactions to Waiting in Line, in: *The Journal of Social Psychology*, Vol. 134, S. 819-827.
- MEYER, A./MATTMÜLLER, R. (1987): Qualität von Dienstleistungen. Entwurf eines praxisorientierten Qualitätsmodells, in: *Marketing ZFP*, 9. Jahrgang, S. 187-195.
- MIZERSKI, R. (1982): An Attribution Explanation of the Disproportionate Influence of Unfavorable Information, in: *Journal of Consumer Research*, Vol. 9, S. 301-335.
- MOWEN, J./GROVE, S. (1983): Search Behavior, Price Paid, and the 'Comparison Other': An Equity Theory Analysis of Post Purchase Satisfaction, in: DAY, R./HUNT, K. (Ed.): *International Fair in Consumer Satisfaction and Complaining Behavior*, Bloomington, Indiana, S. 57-63.
- NERDINGER, F. (1994): *Zur Psychologie der Dienstleistung: theoretische und empirische Studien zu einem wirtschaftspsychologischen Forschungsgebiet*, Stuttgart.
- NADER, G. (1995): *Zufriedenheit mit Finanzdienstleistungen: Erfolgswirksamkeit, Messung und Modellierung*, Wien.

- NISHISATO, S. (1994): *Elements of Dual Scaling: An Introduction to Practical Data Analysis*, Hillsdale, New Jersey.
- NYQUIST, J./BITNER, M./BOOMS, B. (1985): *Identifying Communication Difficulties in the Service Encounter: A Critical Incident Approach*, in : CZEPIEL, J./SOLOMON, M./SURPRENANT, C. (Ed.): *The Service Encounter. Managing Employee/Customer Interaction in Service Businesses*, Lexington.
- OLIVER, R. (1980): *A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions*, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 17, S. 460-469.
- OLIVER, R. (1981): *Measurement and Evaluation of Satisfaction Process in Retail Setting*, in: *Journal of Retailing*, Vol. 57, S. 25-48.
- OLIVER, R./DESARBO, W. (1988): *Response Determinants in Satisfaction Judgements*, in: *Journal of Consumer Research*, Vol. 14, S. 495-507.
- OLIVER, R./SWAN, J. (1989): *Consumer Perceptions of Interpersonal Equity and Satisfaction in Transaction: A Field Survey Approach*, in: *Journal of Marketing*, Vol. 53, S. 21-35.
- OSKAMP, S. (1977): *Attitudes and opinions*, Englewood Cliffs, New Jersey.
- OSUNA, E. (1985): *The Psychological Cost of Waiting*, in: *Journal of Mathematical Psychology*, Vol. 29, S. 82-105.
- PARASURAMAN, A./ZEITHAML, V./BERRY, L. (1985): *A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research*, in: *Journal of Marketing*, Vol. 49, No. 1, S. 41-50.
- PARASURAMAN, A./ZEITHAML, V./BERRY, L. (1988): *Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality*, in: *Journal of Retailing*, Vol. 64, S. 12-40.
- PARASURAMAN, A./ZEITHAML, V./BERRY, L. (1994): *Alternative Scales for Measuring Service Quality: A Comparative Assessment Based on Psychometric and Diagnostic Criteria*, in: *Journal of Retailing*, Vol. 70, S. 201-230.
- PEPELS, W. (1996): *Qualitätscontrolling bei Dienstleistungen*, München.

- PRITCHARD, R. (1969): Equity Theory: A Review and Critique, in: *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 4, S. 176-211.
- ROPOHL, G. (1978): Bedürfnisforschung und soziotechnische Praxis. Ein vorläufiges Resümee, in: MOSER, S./ROPOHL, G./ZIMMERLI, W. (Hrsg.): *Die ‚wahren‘ Bedürfnisse oder: Wissen wir, was wir brauchen?*, Stuttgart et al., S. 111-131.
- RUNOW, H. (1982): *Zur Theorie und Messung der Verbrauchierzufriedenheit*, Frankfurt/Main.
- RICHINS, M. (1983), Negative Word-of-Mouth by Dissatisfied Consumers: A Pilot Study, in: *Journal of Marketing*, Vol. 47, S. 68-78.
- SASSER, W./OLSEN, R./WYCKOFF, D. (1978), *Management of Service Operations*, Boston, Massachusetts et al..
- SCHNEIDER, B./BOWEN, D. (1995): *Winning the Service Game*, Boston, Massachusetts.
- SCHNITTKA, M. (1996), Kapazitätsmanagement im Einzelhandel – Eine kundenorientierte Analyse, in: CORSTEN, H./STUHLMANN, S. (Hrsg.): *Kapazitätsmanagement in Dienstleistungsunternehmen: Grundlagen und Gestaltungsmöglichkeiten*, Wiesbaden, S. 235- 261.
- SCHUMANN, S. (1997): *Repräsentative Umfrage: Praxisorientierte Einführung in empirische Methoden und statistische Analyseverfahren*, München et. al.
- SCHWARTZ, B. (1975): *Queueing and Waiting: Studies in the Social Organization of Access and Delay*, Chicago, Illinois.
- SHETH, J./MITTAL, B. (1996): A Framework for Managing Customer Expectations, in: *Journal of Market Focused Management*, Vol. 1, S. 137-158.
- SHOSTACK, G. (1985): Planning the Service Encounter, in: CZEPIEL, J./SOLOMON, M./SURPRENANT, C. (Ed.): *The Service Encounter. Managing Employee/Customer Interaction in Service Businesses*, Lexington, S. 243-253.
- SHOSTACK, G. (1987): Service Positioning Through Structural Change, in: *Journal of Marketing*, Vol. 51, S. 34-43.

- SIEFKE, A. (1998): Zufriedenheit mit Dienstleistungen: ein phasenorientierter Ansatz zur Operationalisierung und Erklärung der Kundenzufriedenheit im Verkehrsbereich auf empirischer Basis, Frankfurt/Main et al.
- SIX, B. (1994): Attribution, in: FREY, D./GREIF, S. (Hrsg.): Sozialpsychologie. Ein Handbuch in Schlüsselbegriffen, Weinheim, S. 122-135.
- SOLOMON, R./CORBIT, J. (1973): An Opponent-Process Theory of Motivation: II. Cigarette Addiction, in: Journal of Abnormal Psychology, Vol. 81, S. 158-171.
- SPRENG, R./SINGH, A. (1993): An Empirical Assessment of the Servqual Scale and the Relationship Between Service Quality and Satisfaction, in: American Marketing Association, Summer, S. 1-6.
- SPSS (1998): Categories 8.0, Chicago, Illinois.
- STARK, N. (2000): Innovative Flugsicherungsanwendungen, in: Der Flugleiter, Ausgabe 02/2000.
- STAUSS, B. (1995): Augenblicke der Wahrheit in der Dienstleistungserstellung – Ihre Relevanz und ihre Messung mit Hilfe der Kontaktpunkt-Analyse, in: BRUHN, M./STAUSS, B. (Hrsg.): Dienstleistungsqualität: Konzepte – Methoden – Erfahrungen, 2. Aufl, Wiesbaden, S. 379-399.
- STAUSS, B. (1999): Kundenzufriedenheit, in: Marketing ZFP, Heft 1, S. 5-24.
- STAUSS, B./SEIDEL, W. (1995): Prozessuale Zufriedenheitsermittlung und Zufriedenheitsdynamik bei Dienstleistungen, in: SIMON, H./HOMBURG, C. (Hrsg.): Kundenzufriedenheit: Konzepte – Methoden – Erfahrungen, S. 179-203.
- STEINERT, R./MOORE, A. (1990): Lightning at Delta's Los Angeles Terminal, in: Airport Forum, No. 1, S. 14-16.
- SZ (1999): Anzeige „Go“, 05.10.1999, S. 39.
- TAYLOR, S. (1994): Waiting for Service: The Relationship between Delays and Evaluation of Service, in: Journal of Marketing, Vol. 58, S. 56-69.

- TAYLOR, S. (1995): The Effects of Filled Waiting Time and Service Provider Control over the Delay on Evaluations of Service, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, S. 38-48.
- TSE, D./WILTON, P. (1988): Models of Consumer Satisfaction Formation: An Extension, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 25, S. 204-212.
- WALSTER, E./WALSTER, G./BERSCHIED, E. (1978): *Equity: Theory and Research*, Boston, Massachusetts.
- WEDEKIND, K.: Admitting Daylight to Terminal Areas, in: *Airport Forum*, No. 1, S. 40-44.
- WEINER, B. (1980): *Human Motivation*, New York, New York.
- WEINER, B. (1985): An Attributional Theory of Achievement – Motivation and Emotion, in: *Psychological Review*, Vol. 92, S. 548-573.
- WEINER, B./GRAHAM, S./CHANDLER, C. (1982): Pity, Anger and Guilt: An Attributional Analysis, in: *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol. 8, S. 226-232.
- WONG, P./WEINER, B. (1981): When People Ask ‘Why‘ Questions and the Heuristics of Attributional Search, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. , S. 650-663.
- WINKER, P. (1997): *Empirische Wirtschaftsforschung*, Berlin et al.
- WIRTSCHAFTSWOCHE (2000): Handy meldet Verspätungen, 03.02.2000, S. 198.
- WOODROFF, R./CADOTTE, E./JENKINS, R. (1983): Modeling Consumer Satisfaction Processes Using Experienced-Based Norms, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 20, S. 296-304.
- ZEITHAML, V. (1988): Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence, in: *Journal of Marketing*, Vol. 52, S. 2-22.
- ZEITHAML, V. (1992): How Consumer Evaluation Processes differ between Goods and Services, in: Lovelock, C. (Ed.): *Services Marketing*, 2nd Edition., Englewood Cliffs, New Jersey, S. 39-47.

ZEITHAML, V./BERRY, L./PARASURAMAN, A. (1990): Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations, New York et al.

ZEITHAML, V./BERRY, L./PARASURAMAN, A. (1993): The Nature and Determinants of Customer Expectations of Service, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 21, S. 1-12.