

**Prozessbezogene Kundenzufriedenheitsanalysen im
internationalen Maschinen- und Anlagenbau -
Empirische Emic-Etic-Studien in drei internationalen Märkten**

Universität Dortmund

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät
Lehrstuhl für Marketing

- Dissertation -

**zur Erlangung des akademischen Grades
Doctor rerum politicarum (Dr. rer. pol.)**

vorgelegt von:

Dipl.-Kfm. Dirk Sträter

Betreuer: Prof. Dr. Hartmut H. Holzmüller

2008

Inhaltsverzeichnis

1. Problemstellung und Ziele	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Ziele und Struktur der Arbeit	4
2. Bestandsaufnahme bestehender Literatur zur Kundenzufriedenheit	7
2.1 Nationale B2B-Studien	8
2.2 Internationale B2C-Studien	11
2.3 Internationale B2B-Studien	13
3. Konzeptionell-theoretische Aspekte der Kundenzufriedenheitsforschung	17
3.1 Grundlagen der Kundenzufriedenheit	17
3.1.1 Das C/D-Paradigma als Grundmodell der Kundenzufriedenheit	20
3.1.2 Auswirkungen von Kundenzufriedenheit	22
3.2 Messung von Kundenzufriedenheit	26
3.3 Kundenzufriedenheit im B2B-Kontext	29
3.3.1 Charakteristika des Industriegütermarketing	29
3.3.2 Besonderheiten des Industriegütermarketing und Konsequenzen für die Kundenzufriedenheitsmessung	30
3.3.2.1 Derivativer Bedarf	30
3.3.2.2 Multipersonalität	31
3.3.2.3 Komplexität der Leistungsbündel	32
3.3.2.4 Phasenstruktur	33
3.3.2.5 Markttransparenz	34
3.3.2.6 Langfristigkeit der Geschäftsbeziehung	34
3.3.2.7 Zusammenfassung der Besonderheiten des Industriegüterbereichs für Kundenzufriedenheitsmessungen	35

3.3.3	Konzeptualisierung von Kundenzufriedenheit im Industrie- güterbereich	35
4.	Internationale Herausforderungen der Kundenzufriedenheitsforschung.....	41
4.1	Methodische Herausforderungen.....	41
4.1.1	Emic-Etic-Problematik	42
4.1.2	Fallstudien	45
4.2	Handhabung von Kultur.....	48
4.2.1	Kundenzufriedenheit im kulturellen Kontext	49
4.2.2	Kulturdimensionen nach Hofstede	51
4.2.3	Ergänzende Kulturdimensionen	54
4.2.4	Unternehmenskultur	55
4.3	Rahmenbedingungen des internationalen Marketing.....	57
4.4	Generelle Charakterisierung der Ländermärkte USA, China und Australien.....	59
4.4.1	Rahmenbedingungen in den USA, China und Australien	59
4.4.1.1	Ökonomische Rahmenbedingungen	60
4.4.1.2	Sozio-demographische Rahmenbedingungen	63
4.4.1.3	Politische und rechtliche Rahmenbedingungen.....	65
4.4.1.4	Technologische Rahmenbedingungen.....	67
4.4.1.5	Zusammenfassung der wesentlichen Rahmenbedingungen.....	68
4.4.2	Unterschiede in Abbauverfahren und deren Verbreitung in den drei Märkten	71
4.4.3	Kulturelle Unterschiede der drei betrachteten Ländermärkte	73
4.4.3.1	Hofstedes Kulturdimensionen für die USA, China und Australien	73
4.4.3.2	Ergänzende Kulturdimensionen nach Schwartz und Hall	75
4.4.4	Marktgröße, Marktreife und Wettbewerbssituation	78
4.4.5	Unterschiede in der Marktbearbeitung und der Unternehmenskultur	80

5. Forschungsplan	83
5.1 Modellierung der Kundenzufriedenheit	83
5.2 Operationalisierung.....	89
5.3 Datenerhebung und Stichprobe.....	101
5.4 Datenanalyse	116
5.4.1 Editierung der Daten.....	117
5.4.2 Länderweise Überprüfung der Konstruktmessung und Prüfung der länderübergreifenden Invarianz	121
5.4.3 Schätzung der länderspezifischen Kundenzufriedenheitsmodelle mit PLS	129
6. Ergebnisse der Kundenzufriedenheitsmessungen	136
6.1 Konstruktmessung und Konstruktäquivalenz	136
6.1.1 Messung der Leistungsparameter	136
6.1.2 Messung der Outcome-Variablen	152
6.2 Länderweise Auswertungen	156
6.2.1 Studie USA.....	156
6.2.1.1 Deskription	156
6.2.1.1.1. Mittelwerte	157
6.2.1.1.2. Wichtigkeiten.....	158
6.2.1.1.3. Importance-Performance Analyse.....	160
6.2.1.2 Empfehlungen für das Management/Marketing	162
6.2.2 Studie Australien	165
6.2.2.1 Deskription	165
6.2.2.1.1. Mittelwerte	165
6.2.2.1.2. Wichtigkeiten	166
6.2.2.1.3. Importance-Performance-Analyse	168

6.2.2.2 Empfehlungen für das Management/Marketing	169
6.2.3 Studie China.....	171
6.2.3.1 Deskription	171
6.2.3.1.1. Mittelwerte	171
6.2.3.1.2. Wichtigkeiten	172
6.2.3.1.3. Importance-Performance-Analyse	174
6.2.3.2 Empfehlungen für das Management/Marketing	174
6.3 Vergleichende Gegenüberstellung der Ergebnisse	177
7. Diskussion der Ergebnisse	182
8. Zusammenfassung der Ergebnisse und Konsequenzen.....	185
8.1 Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse	185
8.2 Konsequenzen für die Forschung	188
8.3 Konsequenzen für die Praxis	190
Literaturverzeichnis	192

Tabellenverzeichnis

Tab. 1:	Unterschiede der zu vergleichenden Märkte Quelle: Eigene Darstellung	69-70
Tab. 2:	Exemplarische Vergleichsberechnung Longwall vs. Room & Pillar Quelle: Eigene Darstellung.....	72
Tab. 3:	Rangwerte der betrachteten Länder anhand der Hofstede-Kriterien Quelle: Eigene Darstellung nach Hofstede, G., 2001	74
Tab. 4:	Bergbaukennzahlen im Vergleich Quelle: Eigene Darstellung.....	78
Tab. 5:	Maßnahmen zur Erfüllung der Äquivalenzbedingungen Quelle: Eigene Darstellung.....	109-110
Tab. 6:	Grundgesamtheit und Response Quelle: Eigene Darstellung.....	115
Tab. 7:	Auswirkung der Person Mean Imputation am Beispiel „Zufriedenheit mit dem Produkt“ Quelle: Eigene Darstellung.....	119
Tab. 8:	Verfahren zum Umgang mit fehlenden Items Quelle: Eigene Darstellung.....	120-121
Tab. 9:	Gütemaße für das Konstrukt Zufriedenheit mit dem Produkt in den USA Quelle: Eigene Darstellung	124
Tab. 10:	Gütemaße für das Konstrukt Zufriedenheit mit den Reparaturen in den USA Quelle: Eigene Darstellung	125

Tab. 11:	Test auf metrische Invarianz am Beispiel Zufriedenheit mit dem Produkt Quelle: Eigene Darstellung	128
Tab. 12:	Verfahren zur indirekten Bestimmung von Wichtigkeiten Quelle: Eigene Darstellung	132
Tab. 13:	Konstruktmessung Zufriedenheit mit dem Produkt Quelle: Eigene Darstellung.....	137
Tab. 14:	Konstruktäquivalenz Zufriedenheit mit dem Produkt Quelle: Eigene Darstellung.....	138
Tab. 15:	Konstruktmessung Zufriedenheit mit der Anlieferung Quelle: Eigene Darstellung.....	138
Tab. 16:	Konstruktäquivalenz Zufriedenheit mit der Anlieferung Quelle: Eigene Darstellung.....	139
Tab. 17:	Konstruktmessung Zufriedenheit mit dem Angebot Quelle: Eigene Darstellung.....	140
Tab. 18:	Konstruktäquivalenz Zufriedenheit mit dem Angebot Quelle: Eigene Darstellung.....	140
Tab. 19:	Konstruktmessung Zufriedenheit mit der Installation Quelle: Eigene Darstellung.....	141
Tab. 20:	Konstruktäquivalenz Zufriedenheit mit der Installation Quelle: Eigene Darstellung.....	141
Tab. 21:	Konstruktmessung Zufriedenheit mit dem Projektmanagement Quelle: Eigene Darstellung.....	142
Tab. 22:	Konstruktäquivalenz Zufriedenheit mit dem Projektmanagement Quelle: Eigene Darstellung.....	143

Tab. 23:	Konstruktmessung Zufriedenheit mit dem Preis-Leistungsverhältnis Quelle: Eigene Darstellung.....	143
Tab. 24:	Konstruktäquivalenz Zufriedenheit mit dem Preis-Leistungsverhältnis Quelle: Eigene Darstellung.....	144
Tab. 25:	Konstruktmessung Zufriedenheit mit dem Kundenkontaktpersonal Quelle: Eigene Darstellung.....	144
Tab. 26:	Konstruktäquivalenz Zufriedenheit mit dem Kundenkontaktpersonal Quelle: Eigene Darstellung.....	145
Tab. 27:	Konstruktmessung Zufriedenheit mit den Serviceingenieuren Quelle: Eigene Darstellung.....	146
Tab. 28:	Konstruktäquivalenz Zufriedenheit mit den Serviceingenieuren Quelle: Eigene Darstellung.....	146
Tab. 29:	Konstruktmessung Zufriedenheit mit der Kommunikation Quelle: Eigene Darstellung.....	147
Tab. 30:	Konstruktäquivalenz Zufriedenheit mit der Kommunikation Quelle: Eigene Darstellung.....	147
Tab. 31:	Konstruktmessung Zufriedenheit mit den Ersatzteilen Quelle: Eigene Darstellung.....	148
Tab. 32:	Konstruktäquivalenz Zufriedenheit mit den Ersatzteilen Quelle: Eigene Darstellung.....	149
Tab. 33:	Konstruktmessung Zufriedenheit mit den Reparaturen Quelle: Eigene Darstellung.....	150
Tab. 34:	Konstruktäquivalenz Zufriedenheit mit den Reparaturen Quelle: Eigene Darstellung.....	150

Tab. 35:	Konstruktmessung Zufriedenheit mit den Overhals	
	Quelle: Eigene Darstellung.....	151
Tab. 36:	Konstruktäquivalenz Zufriedenheit mit den Overhals	
	Quelle: Eigene Darstellung.....	151
Tab. 37:	Konstruktmessung Image der Vertrauenswürdigkeit	
	Quelle: Eigene Darstellung.....	152
Tab. 38:	Konstruktäquivalenz Image der Vertrauenswürdigkeit	
	Quelle: Eigene Darstellung.....	153
Tab. 39:	Konstruktmessung Kundenloyalität	
	Quelle: Eigene Darstellung.....	153
Tab. 40:	Konstruktäquivalenz Kundenloyalität	
	Quelle: Eigene Darstellung.....	154
Tab. 41:	Überblick über messbare Konstrukte in den untersuchten Märkten	
	Quelle: Eigene Darstellung	155
Tab. 42:	Rahmenbedingungen und daraus abgeleitete Ähnlichkeiten	
	Quelle: Eigene Darstellung.....	183

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Positionierung von Kundenzufriedenheitsstudien innerhalb der Literatur Quelle: Eigene Darstellung.....	8
Abb. 2:	Wirkungskette der Kundenzufriedenheit Quelle: in Anlehnung an: Homburg, Chr./ Bucerius, M., 2003, S. 64.....	24
Abb. 3:	Mögliche Gestaltungsparameter eines Ansatzes zur Messung von Kundenzufriedenheit im Industriegüterbereich Quelle: Rudolph, B., 1998, S. 71.....	36
Abb. 4:	Coplot Teacher Samples Quelle: Schwartz, S.H., 1999, S. 36.....	75
Abb. 5:	Coplot Student Samples Quelle: Schwartz, S.H., 1999, S. 39.....	76
Abb. 6:	Ablaufschema der Untersuchung zur Erreichung von Konstrukt- und Messäquivalenz Quelle: Eigene Darstellung.....	85-86
Abb. 7:	Modell der Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität Quelle: Eigene Darstellung.....	88
Abb. 8:	Prozessschritte zur interkulturellen Vergleichbarkeit von Kundenzufriedenheitsmessungen Quelle: Eigene Darstellung.....	90
Abb. 9:	Äquivalenzbedingungen der interkulturellen Marktforschung Quelle: Angelehnt an Bauer, E., 2002, S. 55.....	93
Abb. 10:	Anwendbarkeit von Telefoninterviews Quelle: Eigene Darstellung.....	104

Abb. 11:	Kriterien für die Wahl der Skalierung Quelle: Eigene Darstellung.....	107
Abb. 12:	Funktionen der Befragungsteilnehmer Quelle: Eigene Darstellung.....	113
Abb. 13:	Dreistufiges Vorgehen bei der Datenanalyse Quelle: Eigene Darstellung.....	116
Abb. 14:	Mittlere Zufriedenheit bezüglich der Leistungsparameter in den USA Quelle: Eigene Darstellung.....	157
Abb. 15:	Kausalmodell in den USA Quelle: Eigene Darstellung.....	158
Abb. 16:	Ergebnisse der Modellschätzung in den USA Quelle: Eigene Darstellung.....	160
Abb.17:	Importance-Performance Analyse für den US-Markt Quelle: Eigene Darstellung.....	162
Abb. 18:	Mittlere Zufriedenheit bezüglich der Leistungsparameter in Australien Quelle: Eigene Darstellung.....	166
Abb. 19:	Kausalmodell in Australien Quelle: Eigene Darstellung.....	167
Abb. 20:	Ergebnisse der Modellschätzung in Australien Quelle: Eigene Darstellung.....	168
Abb. 21:	Importance-Performance Analyse für den australischen Markt Quelle: Eigene Darstellung.....	169
Abb. 22:	Mittlere Zufriedenheit bezüglich der Leistungsparameter in China Quelle: Eigene Darstellung.....	171

Abb. 23:	Kausalmodell in China Quelle: Eigene Darstellung.....	173
Abb. 24:	Ergebnisse der Modellschätzung in China Quelle: Eigene Darstellung.....	173
Abb. 25:	Importance-Performance-Analyse für den chinesischen Markt Quelle: Eigene Darstellung.....	174
Abb. 26:	Ländervergleich der mittleren Zufriedenheiten mit den Leistungs- parametern (nur invariante Facetten) Quelle: Eigene Darstellung.....	179
Abb. 27:	Einfluss der Leistungsparameter im länderübergreifenden Vergleich Quelle: Eigene Darstellung.....	180
Abb. 28:	Vergleich Importance-Performance-Analyse Quelle: Eigene Darstellung.....	181

1. Problemstellung und Ziele

1.1 Problemstellung

Die Bedeutung von Kundenbindung für langfristigen Geschäftserfolg ist wissenschaftlich eingehend untersucht und auch auf Unternehmensseite anerkannt. Die Notwendigkeit zur Bindung von Kunden basiert auf deutlich höheren Kosten der Neukundengewinnung gegenüber einem Wiederkauf (Kotler, P., 1988, S. 18) und Konzentrationsprozessen in der Praxis, wonach Unternehmen immer größere Umsätze mit immer weniger Kunden erzielen (Kotler, P., 1988, S. 696). Weitere Gründe für die Fokussierung von Unternehmen auf ihre bestehenden Kunden liegen in steigenden Kosten für Forschung und Entwicklung bei gleichzeitig kürzeren Produktlebenszyklen, einer zunehmenden Austauschbarkeit konkurrierender Produkte, dem erhöhten Wettbewerbsdruck aufgrund der Globalisierung der Märkte sowie insgesamt steigenden Qualitätsanforderungen der Kunden (Müller, W., 1990, S. 41).

Auf die Frage, wie sich Kunden binden lassen, haben frühere Studien den Nachweis erbracht, dass Unzufriedenheit auf Kundenseite die Hauptursache für Abwanderung zu einem anderen Anbieter darstellt (Crosby, L.A./Stephens, N. 1987; Goodman, J.A./Ward, D.S., 1993). Als Folge trat bei Unternehmen die *Kundenzufriedenheit als Indikator für Wiederkäufe* in den Blickpunkt. Untermauert wurde dies durch den wissenschaftlichen Nachweis, dass Kundenzufriedenheit die Wiederkaufabsicht beeinflusst (vgl. exemplarisch LaBarbera, P.A./Mazursky, D., 1983; Zeithaml, V.A./Berry, L.L./Parasuraman, A., 1996; Mittal, V./Ross Jr., W.T./Badasare, P.M., 1998).

Neben der Wiederkaufabsicht finden sich Belege dafür, dass ein zufriedener Kunde bei Wiederkauf mit hoher Wahrscheinlichkeit denselben Anbieter wählt (Fornell, C., 1992, S. 6 f.; Herrmann, A., 1995, S. 238). Darüber hinaus konnten folgende direkte Zusammenhänge nachgewiesen werden:

- Zusammenhang von Kundenzufriedenheit und Kunden-Retention (Andersson, E.W./Sullivan, M.W. 1993; Jones, T.O./Sasser Jr., W.E., 1995; Rust, R.T./Zahorik, A.J., 1993; Mittal, V./Kamakura, W., 2001)
- Zusammenhang von Kunden-Retention und Umsatz- sowie Ergebnissteigerungen (Reichheld, F.F./Sasser, Jr., W.E., 1990; Reichheld, F.F., 1993; Reichheld, F.F., 1996)
- Branchenübergreifender Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Profitabilität (Anderson, E.W./Fornell, C./Lehmann, D.R., 1994; Anderson, E.W./Fornell, C./Rust, R.T., 1997)

Diese Zusammenhänge gelten für den Konsumgüter- wie den Industriegüterbereich. Letzterer ist jedoch im Vergleich noch stärker dem Zwang ausgesetzt, Kunden mittels Zufriedenheitsmanagement zu halten, da B2B-Anbieter in der Regel über eine geringere Kundenzahl verfügen sowie kundenindividuell angepasste Produkte und Services anbieten. Beim Aufbau dieser Anpassungsmöglichkeiten entstehen dem Anbieter Kosten, die bei Abbruch der Geschäftsbeziehung verloren gehen.

Für den Maschinen- und Anlagenbau gelten darüber hinaus weitere Einschränkungen. Die Branche ist durch historisch gewachsene Strukturen, Überkapazitäten, mangelnde Differenzierungsmöglichkeiten im Wettbewerb, steigende Kundenanforderungen und eine wachsende Globalisierung gekennzeichnet (Beutin, N., 2006b, S. 567). Bestehende Kundenbeziehungen sind für diese Branche Existenz sichernd.

Der großen Bedeutung des Zufriedenheitsmanagements für den B2B-Bereich und speziell den Maschinen- und Anlagenbau wird die bestehende Kundenzufriedenheitsforschung jedoch kaum gerecht. Es lässt sich feststellen, dass die Mehrheit der Studien auf nationaler Ebene durchgeführt wurden und dabei häufig die Zufriedenheit mit Dienstleistungen oder mit nur vereinzelt Leistungsparemtern eines Anbieters gemessen wurde (vgl. Kap. 2).

Die Bedeutung der Kundenzufriedenheit für die B2B-Praxis lässt sich daran ablesen, dass Kundenzufriedenheits- und Imageanalysen heute die führende Rolle in internationalen Untersuchungen von Unternehmen einnehmen (Schubert, A./Schulte, K., 2005, S. 12). In einer Studie im Industriegüterbereich aus dem Jahr 1995 wurde der Einsatz bzw. der für die Zukunft geplante Einsatz des Instruments Kundenzufriedenheitsmessung erfragt und in Abhängigkeit von der Mitarbeiterzahl ausgewertet. Bereits damals wandten knapp 35% der Unternehmen mit 500 bis 5.000 Mitarbeitern das Instrument an. Bei den Unternehmen mit 50 bis 500 Mitarbeitern lag der Prozentsatz hingegen nur bei 20%. Schon damals gaben aus beiden Gruppen jeweils über 60% der Unternehmen an, künftig Zufriedenheitsmessungen durchführen zu wollen (Homburg, Ch./Rudolph, B./Pohl M., 1995).

Eine Studie aus 2002 liefert dagegen für den Maschinen- und Anlagenbau als Teilmenge des B2B-Sektors ein eher ernüchterndes Bild. Maschinenbauunternehmen erreichen darin in Bezug auf die Qualität der Informationen über Kundenzufriedenheit und Kundenbindung hinsichtlich der Professionalität nur den letzten Platz aller in der Studie befragten Branchen (Homburg, Ch./Schäfer, H./Beutin, N., 2002). Die Gründe dafür liegen zum einen in der überwiegend mittelständischen Organisationsgröße der Branche, die damit mehrheitlich zu der Gruppe gehört, die das Instrument Kundenzufriedenheitsanalyse bereits 1995 eher rudi-

mentär einsetzte. Zum anderen stellt im Maschinen- und Anlagenbau die branchencharakteristische Internationalität des Geschäfts zusätzliche Anforderungen an Kundenzufriedenheitsstudien. Es gilt die Emic-Etic-Problematik zu berücksichtigen. Dieser Ansatz entstammt der interkulturellen Psychologie und stellt sich der Frage, ob Ergebnisse oder Modelle lediglich auf ein Land und ähnliche Nationen anwendbar sind und ob sie damit gegebenenfalls Anpassungen benötigen, bevor sie sich auf andere Nationen übertragen lassen (Cunningham, W.H./Green, R.T. 1984). Für die Kundenzufriedenheitsforschung ergeben sich daraus Konsequenzen von der Konzeption bis hin zur Durchführbarkeit und der Vergleichbarkeit von Ergebnissen. Diese hohen Anforderungen stellen insbesondere für mittelständisch organisierte Unternehmen ein zusätzliches Hindernis für die Durchführung regelmäßiger Kundenzufriedenheitsstudien dar.

Unternehmen des Maschinen- und Anlagenbaus befinden sich demnach in dem Dilemma, Kunden über Zufriedenheitsmanagement binden zu müssen, stehen dabei aber gleichzeitig vor der Herausforderung, einen internationalen Weg der Zufriedenheitsmessung beschreiten zu müssen. Die Berücksichtigung der Emic-Etic-Problematik bei der Konzeption und Durchführung einer internationalen Kundenzufriedenheitsstudie bildet daher den ersten Schwerpunkt dieser Arbeit.

Für den B2B-Sektor insgesamt stellt sich zudem die Frage der Aussagekraft von Zufriedenheitswerten einzelner oder nur weniger Leistungsparameter als Grundlage für Kundenloyalität. Es scheint wahrscheinlicher, dass Zufriedenheit mit den von Kunden als wichtig empfundenen Leistungsparametern erreicht werden muss, um diese an das Unternehmen zu binden. Untersucht ein Unternehmen demnach nur ausgewählte Leistungsparameter, wie beispielsweise die Zufriedenheit mit dem Produkt, birgt dies die Gefahr von Fehlurteilen. So führt beispielsweise die Beschwerdezufriedenheit eines Kunden als ein Leistungsparameter der Gesamtzufriedenheit zu erhöhtem intendiertem wie auch realem Wiederkaufverhalten (Trawick, I.F./Swan, J.E., 1981, S. 27). Es besteht im B2B-Bereich daher Bedarf an Studien, die das gesamte Leistungsspektrum eines Anbieters untersuchen und den jeweiligen Zufriedenheitsbeitrag einzelner Leistungsmerkmale herausarbeiten. Diese Orientierung am gesamten Liefer- und Leistungsprozess eines Anbieters bildet den zweiten Schwerpunkt der vorliegenden Arbeit.

Zielsetzung und Struktur der Arbeit werden im folgenden Abschnitt definiert.

1.2 Ziele und Struktur der Arbeit

Selbst in beidseitig oligopolistischen, internationalen B2B-Märkten ist zu erwarten, dass vor dem Hintergrund unterschiedlicher Kulturkreise, unterschiedlicher Marktgegebenheiten und Marktsysteme die Konstrukte Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität länderspezifisch auf unterschiedlichen Indikatorvariablen gründen und im Umkehrschluss selbst ein weltweit qualitativ einheitliches Leistungsspektrum eines globalen Anbieters in unterschiedlichen Ländern unterschiedliche Kundenzufriedenheits- und Loyalitätsgrade generiert. Um also Kunden in internationalen Märkten stärker an das anbietende Unternehmen binden zu können, müssen diese die für die Gesamtzufriedenheit wichtigen Parameter in jedem ihrer Märkte ermitteln.

Ziel dieser Arbeit ist es, Kundenzufriedenheitsuntersuchungen im internationalen B2B-Umfeld über das gesamte Leistungsspektrum eines Anbieters hinweg vor dem Hintergrund internationaler Besonderheiten wie der Emic-Etic-Problematik konzeptionell zu fundieren sowie die Durchführung und Auswertung einer internationalen Kundenzufriedenheitsuntersuchung am konkreten Beispiel eines deutschen Herstellers von Maschinen und Anlagen für den untertägigen Bergbau darzustellen. Dazu werden Zufriedenheitsstudien aus drei der vier größten Kohle produzierenden Ländern der Welt, den Märkten USA, Australien und China, herangezogen. Indien bleibt als drittgrößter Kohleproduzent unberücksichtigt, da der Großteil der Förderung im Tagebau abgebaut wird und der dortige Untertagebergbau erst aktuell sukzessive mit westlichem High-Tech Equipment ausgerüstet wird.

Diese Studie trägt dabei besonders den Anforderungen des Maschinen- und Anlagenbaus an Kundenzufriedenheitsstudien - der Internationalität und der Prozessorientierung - Rechnung, da Kundenbindung über Kundenzufriedenheit speziell für diese Branche Existenz sichernde Bedeutung hat. Über die Darstellung des konkreten Beispiels soll sie die Praxistauglichkeit internationaler Kundenzufriedenheitsstudien im B2B-Umfeld unter Beweis stellen und damit einen Beitrag leisten, das Defizit der Branche an Kundeninformationen ausgleichen zu helfen.

Die Arbeit befasst sich im Einzelnen mit der Methodik, Kundenzufriedenheit bei organisationalen Käufern in den genannten Märkten zu messen, unter besonderer Berücksichtigung der Messäquivalenz. Für jeden der drei Märkte sollen darauf basierend die Determinanten der Konstrukte Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität ermittelt werden, bevor die Ergebnisse der drei Untersuchungen einzeln in den Zusammenhang von Kulturbesonderheiten und Marktspezifika gestellt werden, um daraus - für jeden der drei Märkte - Management-

empfehlungen ableiten zu können. Mittels vergleichender Ansätze (Kap. 6.3) soll anschließend geprüft werden, inwieweit die Ergebnisse der einzelnen Märkte Ähnlichkeiten bzw. Besonderheiten aufweisen und Erklärungsansätze für Unterschiede und Gemeinsamkeiten gefunden werden.

Im Einzelnen werden folgende Arbeitsschritte durchlaufen:

- Herausarbeiten der Besonderheiten von internationalen Kundenzufriedenheitsstudien im B2B-Kontext
- Untersuchung der wirtschaftlichen, sozialen, politischen, technologischen und kulturellen Rahmenbedingungen für Kundenzufriedenheitsstudien in drei ausgewählten Märkten (USA, Australien, China) als mögliche Grundlage für die Erklärung von gefundenen Zufriedenheitsunterschieden
- Konzeption und Durchführung der Zufriedenheitsstudien unter Berücksichtigung der Emic-Etic-Problematik
- Ermittlung der zufriedenheits- und loyalitätsbestimmenden Leistungsparameter pro Markt bei gleichzeitiger Berücksichtigung einer sehr breiten Leistungspalette, die den gesamten Liefer- und Leistungsprozess abbildet
- Länderübergreifender Vergleich der Zufriedenheitsniveaus und Zufriedenheitstreiber in den betrachteten Märkten
- Heranziehung der ermittelten Landes- und Marktcharakteristika zur Erklärung der gefundenen Unterschiede
- Ableitung von Empfehlungen für das Management sowie von Konsequenzen für die Wissenschaft

Als Grundlage zur Konzeption des Messansatzes für den Maschinen- und Anlagenbau wird im Anschluss zunächst der Stand der Zufriedenheitsforschung anhand des Typs der Geschäftsbeziehung und der internationalen Ausrichtung beleuchtet (Kap. 2). Dabei wird insbesondere der Stand der internationalen B2B-Forschung herausgearbeitet. Die Literaturanalyse soll zudem zeigen, dass es an prozessorientierten Zufriedenheitsstudien mangelt und die Emic-Etic-Problematik in internationalen Zufriedenheitsstudien noch keine ausreichende Berücksichtigung findet.

Im Anschluss daran werden die Grundlagen der Kundenzufriedenheit und ihrer Messung vorgestellt sowie die Besonderheiten von Kundenzufriedenheitsmessungen im Industriegü-

terumfeld herausgearbeitet (Kap. 3). Auf dieser Basis werden dann die besonderen Anforderungen von Kundenzufriedenheitsstudien in internationalen Märkten analysiert (Kap. 4). Die Emic-Etic-Problematik nimmt dabei im Zusammenhang mit den konzeptionellen Herausforderungen eine zentrale Rolle ein. Zudem wird im Hinblick auf die Zufriedenheitsmessungen der Umgang mit unterschiedlichen Kulturen beleuchtet, da diese einen Einfluss auf Zufriedenheitsstudien haben könnten. Aus dem gleichen Grund werden auch die drei betrachteten Märkte selbst untersucht und zueinander in Beziehung gesetzt.

Auf den theoretischen Grundlagen aufbauend wird dann in Kapitel 5 das Zufriedenheitskonstrukt für den Liefer- und Leistungsprozess des Maschinenbauunternehmens modelliert und unter Berücksichtigung der Anforderungen der Emic-Etic-Problematik operationalisiert. Die Vorstellung der Methoden zur Datenerhebung und der Datenanalyse vervollständigen den Forschungsplan.

Die Ergebnisse der drei Kundenzufriedenheitsmessungen werden dann dem emischen Ansatz folgend zunächst für jeden der drei Märkte separat betrachtet, bevor sie vergleichenden etischen Analysen unterzogen (Kap. 6) und diskutiert werden (Kap. 7). Abschließend werden Schlussfolgerungen für Forschung und Praxis gezogen und Ansatzpunkte für weitere Forschung aufgezeigt (Kap. 8).

2. Bestandsaufnahme bestehender Literatur zur Kundenzufriedenheit

Anhand einer umfassenden Literaturlanalyse soll in diesem Kapitel festgestellt werden, welche Forschungsergebnisse im Zusammenhang mit Kundenzufriedenheitsanalysen im Industriegüterbereich bereits existieren. Zudem wird untersucht, inwieweit bereits internationale respektive interkulturelle Messungen durchgeführt wurden. Dabei soll ermittelt werden, in welcher Form der Emic-Etic-Problematik Rechnung getragen wurde und welche möglichen kulturspezifischen Einflüsse auf Zufriedenheitsergebnisse nachgewiesen werden konnten.

Die Literaturlauswertung folgt zu diesem Zweck der Einteilung nach dem Typ der untersuchten Geschäftsbeziehung in Endverbrauchermärkte (B2C) und Industriegütermärkte (B2B) sowie nach der Internationalität der Studienausrichtung in nationale und internationale Studien. Besonderes Augenmerk gilt dabei denjenigen internationalen B2B-Studien, die kulturell unterschiedliche Märkte miteinbeziehen.

Den eindeutigen Schwerpunkt der bisherigen Zufriedenheitsforschung bildet der *nationale B2C-Bereich*. Es existieren zahlreiche Studien zur Verbraucherzufriedenheit mit Produkten und konsumtiven Dienstleistungen einzelner Anbieter (vgl. exemplarisch Churchill, G./Surprenant, C., 1982; Zeithaml, V./Berry, L.L./Parasuraman, A., 1988; Yi, Y., 1989). Die folgende Abbildung gibt einen Überblick über die relevanten Studien der drei weniger wissenschaftlich durchdrungenen Segmente, die in den folgenden Abschnitten einzeln beleuchtet werden.

Typ der Geschäftsbeziehung	B2B	<p>Empirische Studien:</p> <p>Abdul-Muhmin (2005) Perkins-Munn et al. (2005) Keiningham/Perkins-Munn/Evans (2003) Durvasula/Lyonski/Mehta (2003) Bauer (2000) Rudolph (1998)</p>	<p>Empirische Studien:</p> <p>Iacobucci et al. (2003) Van Birgelen et al. (2002) Larsen/Rosenbloom/Smith (2002) Homburg et al. (2002) Van Birgelen/de Ruyter/Wetzels (2001)</p>	
	B2C	<p>Bisherige Ausrichtung der Kundenzufriedenheitsforschung</p>	<p>Empirische Studien, vor allem bezogen auf Zufriedenheit mit Services:</p> <p>Voss et al. (2004) Laroche et al. (2004) Ueltschy et al. (2004) Furrer/Liu/Sudharshan (2000) Mattila (1999) Donthu/Yoo (1998)</p>	
		National	Internationale Ausrichtung	International

Abb. 1: Positionierung von Kundenzufriedenheitsstudien innerhalb der Literatur

Quelle: Eigene Darstellung

2.1 Nationale B2B-Studien

In der Literatur finden sich deutlich weniger nationale B2B-Studien als nationale B2C-Studien. Abdul-Muhmin (2005) hat den Zusammenhang zwischenmenschlicher und instrumenteller Faktoren und ihren Einfluss auf Beziehungszufriedenheit und Commitment anhand einer Studie mit 282 saudiarabischen Unternehmen des produzierenden Gewerbes mit internationalen Lieferanten untersucht. Die Studie bestätigt die Bedeutung zwischenmenschlicher Faktoren wie Vertrauen, gemeinsame Werte, soziale Normen für die Geschäftsbeziehung neben den rein instrumentellen Faktoren wie Produktqualität, Preis und Verfügbarkeit. In dieser Studie wurde pro Unternehmen nur eine Person befragt. Die Ergebnisse wurden nicht im Hinblick auf unterschiedliche Zufriedenheitsniveaus mit Lieferanten gleicher Herkunft untersucht. Ein möglicher kultureller Einfluss bleibt daher unberücksichtigt. Für diese Studie lässt sich festhalten, dass es möglicherweise weitere Einflussfaktoren auf Loyalität gibt als nur die Zufriedenheit.

Perkins-Munn et al. (2005) haben im amerikanischen Markt Zufriedenheitsstudien in den Branchen Lastkraftwagen und Pharmazeutika durchgeführt. Der Schwerpunkt lag dabei auf der Frage der Wirkungszusammenhänge zwischen Kundenzufriedenheit, Retention (Umsatz mit einem Kunden über den Lebenszyklus der Kundenbeziehung) und Share-of-Wallet (Umsatzanteil mit einem Anbieter gemessen an den Gesamtausgaben des einkaufenden Unternehmens).

Der Einfluss von Zufriedenheit auf Verhaltensmuster der Kunden, die wiederum das Unternehmensergebnis beeinflussen, ist wissenschaftlich anerkannt (Kotler, P., 1994; Rust, R.T./Oliver, R.L., 1994; Vavra, T.G., 1997). Zahlreiche Studien befassen sich daher mit der Art dieses Einflusses. Vor dem Hintergrund der verbreiteten Annahme eines nichtlinearen und asymmetrischen Zusammenhangs zwischen Kundenzufriedenheit und Unternehmensergebnis (Anderson, E.W./Mittal, V., 2000; Coyne, K., 1989; Jones, T.O./Sasser, W.E., 1995; Keiningham, T.L./Vavra, T.G., 2001) haben Keiningham/Perkins-Munn/Evans (2003) den Nachweis erbracht, dass im B2B-Sektor auch ein nichtlinearer Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Share-of-Wallet existiert. Diese Studie in der Finanzdienstleistungsbranche hat zudem gezeigt, dass die Symmetrie des Zusammenhangs segmentspezifisch variiert.

Im B2B-Sektor reicht ein herausragendes Produkt zur Erzeugung zufriedener Kunden oft nicht aus. Gerade in diesem Geschäftsfeld spielt der Customer Service eine zentrale Rolle. Durvasula/Lyonski/Mehta (2003) liefern Aufschlüsse darüber, welche Faktoren im Service Kundenzufriedenheit ausmachen. Sie haben innerhalb der B2B-Dienstleistungsbranche untersucht, ob die vom Anbieter abgelieferte Servicequalität oder die Begegnungen mit dem Servicepersonal des Anbieters einen größeren Einfluss auf die Zufriedenheit eines Kunden haben. Beide Faktoren tragen der Studie nach zur Zufriedenheitsbildung bei, den stärkeren Einfluss haben dabei die Begegnungen mit dem Servicepersonal. Dies bestätigt die Ansicht, dass Kundenzufriedenheit oftmals von der Qualität der zwischenmenschlichen Interaktion von Kunde und Servicepersonal geprägt wird (Bitner, M.J./Booms, B.H./Mohr, L.A., 1994, S. 95 f.).

Für den Maschinen- und Anlagenbau bedeutet dies, dass weder das Produkt noch ein hervorragendes Serviceergebnis ausreichen, um Kunden zu begeistern – es bedarf offensichtlich zusätzlich eines vertrauensbildenden Interaktionsprozesses, um Zufriedenheit zu generieren. Zudem gilt, dass sich Zufriedenheit in industriellen Geschäftsbeziehungen nicht linear aufbauen lässt, einer Dynamik unterliegt und durch kritische Ereignisse im Zuge des Beziehungslebenszyklus beeinflusst wird (Bauer, M., 2000). Weiterhin implizieren die Stu-

dien für diese Arbeit, dass der Fokus der Untersuchung nicht allein auf die Zufriedenheit mit dem Produkt zu richten ist, sondern nach Möglichkeit das gesamte Liefer- und Leistungsspektrum Berücksichtigung finden sollte.

Mit ihrer Grundsatzarbeit hat Rudolph (1998) einen großen Beitrag zur Operationalisierung des Konstrukts Kundenzufriedenheit im Industriegüterbereich geleistet. Im Zuge der Entwicklung und Validierung der so genannten INDSAT-Skala (Industrial Satisfaction), eines siebendimensionalen Modells zur Messung der Kundenzufriedenheit, hat sie vorhandene Modelle aus dem Konsumgüter- und dem Dienstleistungssektor auf ihre Anwendbarkeit im B2B-Sektor geprüft und zudem die Besonderheiten des Industriegüterbereichs eingearbeitet. So liefert die Studie unter anderem einen Ansatz zur Definition der Buying-Center-Rollen in der Praxis, dem auch diese Arbeit folgt: Das Buying Center wird auf Kundenseite in Funktionen aufgebrochen. Rudolph weist in Abhängigkeit von der befragten Funktion einen unterschiedlich starken Einfluss der einzelnen Kundenzufriedenheitsdimensionen auf die Gesamtzufriedenheit nach.

Tendenziell findet Rudolph zudem einen eher linearen Zusammenhang der einzelnen Dimensionen und der Gesamtzufriedenheit und widerlegt damit die Anwendbarkeit der Modelle von Herzberg (1964) und Kano et al. (1984) im Industriegüterbereich, nach denen sich Zufriedenheit stufenweise entwickelt. Die Studie basiert auf Aussagen von 873 Befragungsteilnehmern bei 634 industriellen Kunden eines deutschen Maschinenbauunternehmens. Zur Kreuzvalidierung der Ergebnisse wurde eine zweite Erhebung bei europäischen Kunden des gleichen Unternehmens durchgeführt. Die Faktorenstruktur der INDSAT-Skala beinhaltet folgende Dimensionen (Rudolph, B., 1998, S. 145):

INDSAT 1: Zufriedenheit mit den Produkten (5 Indikatoren)

INDSAT 2: Zufriedenheit mit der Betreuung durch den Außendienst
(7 Indikatoren)

INDSAT 3: Zufriedenheit mit der Dokumentation (4 Indikatoren)

INDSAT 4: Zufriedenheit mit der Auftragsabwicklung (4 Indikatoren)

INDSAT 5: Zufriedenheit mit dem technischen Service (3 Indikatoren)

INDSAT 6: Zufriedenheit mit der Kommunikation (3 Indikatoren)

INDSAT 7: Zufriedenheit mit der Behandlung von Reklamationen/
Beschwerden (3 Indikatoren)

Diese Struktur soll im Verlauf dieser Arbeit auch auf internationale Anwendbarkeit hin geprüft und gegebenenfalls angepasst werden. Trotz der europäischen Validierungsstudie werden in Rudolphs Arbeit internationale Aspekte sowie kulturelle Einflüsse nicht weiter analysiert. Ebenso bleiben Einflüsse der Kundenzufriedenheit auf weitere Erfolgsgrößen wie beispielsweise Kundenloyalität unberücksichtigt.

Zusammenfassend liefern die einzelnen nationalen B2B-Studien eher punktuelle Analysen einzelner Zufriedenheitsmerkmale oder Wirkungszusammenhänge. Eine prozessorientierte Analyse der Kundenzufriedenheit in einer B2B-Geschäftsbeziehung findet lediglich in Rudolphs Arbeit Berücksichtigung, wobei der wichtige Zusammenhang von Zufriedenheit und Loyalität unberücksichtigt bleibt.

Im folgenden Abschnitt werden internationale B2C-Studien auf Forschungsergebnisse zu kulturellen Einflüssen auf die Kundenzufriedenheit sowie den Umgang mit der Emic-Etic-Problematik hin untersucht.

2.2 Internationale B2C-Studien

Vor dem Hintergrund der Globalisierung der Märkte ist auffällig, dass selbst im B2C-Bereich die Anzahl der Studien mit internationaler Ausrichtung überschaubar ist. Ein Grund dürfte in dem größeren Forschungsaufwand für internationale Studien liegen. Verhage/Yavas/Green (1990, S. 302) warnen, „that global marketers need to be very cautious in accepting theories or techniques that are proven to be successful in their home markets.“

Innerhalb der international durchgeführten B2C-Studien liegt der Schwerpunkt deutlich im Dienstleistungssektor, wobei sich in jüngeren Studien ein Trend zur Einbeziehung der Kultur verschiedener Länder erkennen lässt (vgl. exempl. Hsie, M.-H./Pan, S.-L./Setiono, R., 2004). Diese reinen Servicestudien eignen sich zur Betrachtung des Maschinen- und Anlagenbaus nur bedingt, da sich Produktzufriedenheit von ihrer Natur her von Servicezufriedenheit unterscheidet (Edvardsson, B. et al., 2000, S. 917 f.). Im Rahmen einer internationalen Vergleichsstudie der USA zu Großbritannien haben Voss et al. (2004) den Einfluss nationaler Kultur auf die Beziehungen zwischen Servicequalität und Kundenzufriedenheit untersucht. Datengrundlage bildete die 1997 durchgeführte International Service Study (ISS), in der 64 Firmen aus Großbritannien und 66 US-Firmen befragt wurden. Voss et al. weisen empirisch nach, dass die Kundenreaktionen auf guten Service in beiden betrachteten Ländern ähnlich ausfallen, dass es hingegen Unterschiede bei den Reaktionen auf schlechten Service gibt.

Die Autoren führen dies auf unterschiedliche kulturelle Normen zurück. Kulturelle Unterschiede werden als erklärende Residualgröße herangezogen. Schwachpunkte der Studie sind die Single-Item-Messung der Kundenzufriedenheit sowie die Verwendung von Sekundärmaterial. Beide Faktoren stellen eine internationale Vergleichbarkeit in Frage.

Anhand einer vergleichenden Dienstleistungsstudie mit Studenten aus den USA, Kanada und Japan haben Laroche et al. (2004) die Bedeutung nationaler Kultur für das globale Marketing untersucht. Die Abgrenzung der Nationalkulturen erfolgte anhand der fünf Dimensionen von Hofstede (2001) sowie des Kontextkontinuums von Hall (1981). Die Studie kann einen Einfluss nationaler Kultur auf die Bewertung von Servicequalität und Kundenzufriedenheit nachweisen. Japan wird dabei im Ergebnis der Studie seiner kulturbedingt prognostizierten Sonderrolle gerecht. Japanische Dienstleistungsnutzer würdigen hohe Servicequalität weniger positiv als Amerikaner und Kanadier und weniger guten Service mit höheren Zufriedenheitswertungen (zur Darstellung der kulturvergleichenden Ansätze vgl. Abschnitt 4.2). Ueltschy et al. (2004) fanden in einer experimentellen, kulturübergreifenden Studie – ebenfalls mittels des Vergleichs der USA mit Kanada –, dass Messungen von Kundenzufriedenheit und Dienstleistungsqualität je nach Kultur unterschiedlich ausfallen können.

Donthu/Yoo (1998) analysieren den Zusammenhang zwischen Hofstedes Kulturdimensionen und den Servicedimensionen der SERVQUAL-Skala. Sie weisen unterschiedliche Erwartungshaltungen sowohl bei einzelnen Dimensionen als auch bei der Gesamterwartung nach. Furrer/Liu/Sudharshan (2000) bauen darauf auf, indem sie die Beziehungen zwischen Hofstedes Kulturdimensionen und wahrgenommener Servicequalität untersuchen. In der verwendeten Stichprobe von 302 Studenten sind unter anderem 118 Amerikaner und 129 Asiaten zu ihrer Zufriedenheit mit Bankdienstleistungen befragt worden. Die Ergebnisse werden dann zu Hofstedes Kulturdimensionen in Bezug gesetzt. Fünf unterschiedliche Segmente werden als Dienstleistungszielgruppen identifiziert. Diesen Segmenten werden mit Hilfe von Hofstedes Dimensionen Kulturprofile sowie Dienstleistungsqualitätsprofile zugeordnet und daraus Managementimplikationen abgeleitet. Es wird nachgewiesen, dass die relative Bedeutung von Dimensionen der Servicequalität kulturabhängig variiert. Die Möglichkeit der Verallgemeinerung hingegen bleibt aufgrund einer Limitierung auf nur drei Servicevariablen eingeschränkt.

Die Auswertung der Literatur im Segment internationaler B2C-Studien zeigt neben dem deutlichen Schwerpunkt von Dienstleistungsstudien zudem eine Dominanz von Studien, die Studenten als Stichprobe heranziehen. Grund dafür dürfte die vergleichsweise einfachere internationale Datenerhebung sein. Die Autoren verweisen zwar auf eine gewisse internatio-

nale Homogenität unter Studenten, jedoch bleibt die Frage offen, inwieweit die Studenten eines Kulturkreises tatsächlich repräsentativ für das betrachtete Land sind. Es wäre zu untersuchen, ob und inwieweit möglicherweise eine eigenständige, nationalunabhängige „studentische Kultur“ existiert. Darüber hinaus gründet die Mehrheit der Kulturvergleiche auf einem Vergleich der USA zu anderen Staaten.

Somit liefern die internationalen B2C-Studien zusammenfassend zwar einige Ansätze für internationale B2B-Studien, einen umfassenden Orientierungsrahmen bieten sie aufgrund der genannten Einschränkungen jedoch nicht. Die Emic-Etic-Problematik findet in diesem Segment keine explizite Berücksichtigung, teilweise wurde sogar anhand von Sekundärmaterial geforscht. Die Bedeutung von Kultur für Kundenzufriedenheit wird in den betrachteten Studien hingegen deutlich sichtbar. Es wird daher Aufgabe dieser Studie sein, kulturelle Einflüsse zu untersuchen und dabei bereits im Forschungsdesign Emic-Etic-Anforderungen zu berücksichtigen.

Ob der gefundene kulturelle Einfluss auch bereits in Studien innerhalb des Industriegüterbereichs nachgewiesen werden konnte, soll im folgenden Abschnitt überprüft werden.

2.3 Internationale B2B-Studien

Erwartungsgemäß wird auch im Segment der internationalen B2B-Studien die Bedeutung kulturvergleichender Ansätze deutlich. Van Birgelen/de Ruyter/Wetzels (2001) haben in einer ländervergleichenden B2B-Studie Hofstedes Kulturdimensionen (vgl. Abschnitt 4.2.2) zur Konzeptualisierung und zur Isolation kultureller Besonderheiten im Rahmen einer Kundenzufriedenheitsanalyse herangezogen. Die ermittelten Korrekturfaktoren ziehen sie zur Kulturbereinigung der länderspezifischen Mittelwerte heran, um so eine Vergleichbarkeit der Ergebnisse über die vier betrachteten Länder hinweg herzustellen. Die hohe Multikollinearität zwischen den Kulturdimensionen haben die Autoren über einen so genannten Biasparameter ausgeglichen. Im Ergebnis weisen sie bereits zwischen vier europäischen Ländern einen hohen kulturellen Einfluss auf die Kundenzufriedenheit nach – dies lässt im Hinblick auf transkontinentale Vergleiche noch deutlichere Unterschiede erwarten. Darüber hinaus weisen sie nach, dass in internationalen Hightech-Märkten die produktbegleitenden Dienstleistungen einen größeren Einfluss auf die Gesamtzufriedenheit ausüben als das eigentliche Produkt. Dieser Befund wird im Verlauf dieser Arbeit für den Maschinen- und Anlagenbau in den einzelnen Märkten zu prüfen sein. Ebenso wird die Kultur der drei Märkte als Einflussfaktor untersucht werden (Abschnitt 4.4.3).

Van Birgelen et al. (2002) haben vor dem Hintergrund der hohen Servicebedeutung eine 11 Länder umfassende Servicestudie durchgeführt, in der sie kulturbedingte Unterschiede zwischen wahrgenommener Servicequalität und Kundenzufriedenheit analysiert haben. Für die klassischen Face-to-Face-Dienstleistungen konnte kein moderierender Effekt von Kultur gefunden werden, während für die mehr technologiegestützten Services – insbesondere für den webgestützten Service – ein solcher Einfluss nachgewiesen werden konnte.

Hofstede's Kulturdimensionen sind in der kulturvergleichenden Literatur die am häufigsten herangezogenen Kulturvariablen. Doch es lassen sich weitere Einteilungen finden, so das Kontext-Kontinuum nach Hall (1981; vgl. Abschnitt 4.2.3). Dieses zweidimensionale Kontinuum unterscheidet High-Context- und Low-Context-Kulturen danach, ob in einer Kultur beispielsweise wenige indirekte Botschaften zur Kommunikation ausreichen, damit sich Angehörige dieser Kultur verständigen können. Dies funktioniert in High-Context-Kulturen aufgrund eines großen gemeinsamen Sinnzusammenhangs. Larsen/Rosenbloom/Smith (2002) haben dieses Kontinuum für ihre Untersuchung kulturell bedingter Unterschiede von Kommunikationsstrategien in internationalen B2B-Marketingkanälen herangezogen. Der Einfluss konnte in Teilen nachgewiesen werden. Von größerer Bedeutung für diese Arbeit ist jedoch das Ergebnis, dass die Zufriedenheit mit der Kommunikation zwischen gleichartigen Kulturen größer ist als zwischen unterschiedlichen. Unter der Voraussetzung, dass für den Einfluss kultureller Faktoren auf die Kundenzufriedenheitsergebnisse in dieser Studie Bestätigung gefunden werden kann, wird daher zu prüfen sein, ob dies auch für die hier untersuchte Zufriedenheit mit Maschinen, Anlagen und produktbegleitenden Dienstleistungen gilt.

Einen methodischen Erweiterungsansatz zu den bekannten Strukturgleichungsmodellen für Multi-Group-Analysen stellen Iacobucci et al. (2003) mit FAC-SEM (Factorial Structural Equation Model) am Beispiel einer internationalen Studie vor. Sie analysieren Kundenbewertungen getrennt nach Kulturen einerseits und Waren und Dienstleistungen andererseits. Kulturen beschreiben in diesem Zusammenhang identifizierte Ländergruppen. Die Autoren greifen auf Daten aus 21 Ländern zurück und folgen der Argumentation, dass das Heranziehen von Daten aus mehreren Ländern gegenüber reinen Länderpaarvergleichen die Aussagekraft der Vergleichstheorie verbessert (De Wulf, K./Odekerken-Schröder, G./Iacobucci, D., 2001). Der methodische Ansatz steht im Vordergrund der Studie, ihre Ergebnisse bieten kaum Raum für die Ableitung von Managementimplikationen.

Aufschlüsse über die Beziehungen zwischen deutschen und amerikanischen Herstellern auf Käufer- und Lieferantenseite liefert die Studie von Homburg et al. (2002). Sie untersucht die Leistungsparameter der Kundenzufriedenheit in nationalen im Vergleich zu transnationalen

Lieferantenbeziehungen. Die Tatsache, dass die Autoren keine signifikanten Unterschiede hinsichtlich des Einflusses der Leistungsparameter auf die Gesamtzufriedenheit finden, hat auch für diese Studie Bedeutung. Zwar unterhält der hier untersuchte Hersteller Niederlassungen in den drei betrachteten Märkten, die geographische Distanz, die kulturellen Unterschiede sowie Kommunikationsprobleme zum Kunden (Ford, D., 1984, S. 103) sind dadurch allein jedoch nicht vollständig überbrückbar. Einige Entscheidungen erfordern auch weiterhin komplexe Koordinierungsprozesse zwischen Niederlassung und Zentrale. Ein gewisses Maß an Transnationalität verbleibt also trotz der Niederlassungen.

Aus Managementsicht ist zudem interessant, dass Homburg et al. niedrigere Zufriedenheitsniveaus bei der Qualitäts- und Flexibilitätsbeurteilung sowie hinsichtlich der Informationspolitik in transnationalen Geschäftsbeziehungen nachweisen. Da in dieser Arbeit jedoch drei internationale Märkte betrachtet werden, kann der Vergleich zur nationalen Sichtweise zunächst unberücksichtigt bleiben. Der Aufforderung an künftige Forscher, Gründe für die geringeren Zufriedenheitsniveaus zu finden und dabei nach Möglichkeit solche Märkte zu berücksichtigen, die in ihren Kulturen deutlichere Unterschiede zueinander aufweisen (Homburg et al., 2002, S. 23 f.), soll diese Arbeit für die Märkte USA, Australien und China nachkommen.

Insgesamt entspricht die geringe Durchdringung des Themas Kundenzufriedenheit im B2B-Sektor der Unternehmenspraxis. Beutin (2003, S. 533) stellt fest, „dass auch nach zwei Jahrzehnten umfassender Weiterentwicklung von Kundenzufriedenheitsmessungen in vielen Unternehmen noch ein zum Teil erhebliches Verbesserungspotenzial besteht“. Dies gelte insbesondere für Maschinenbau-/Industriegüterunternehmen. Ein Grund dafür könnte darin liegen, dass die Vergleichbarkeit der Ergebnisse aus unterschiedlichen Märkten mit kulturellen Unterschieden Schwierigkeiten bereitet.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass es neben der Kundenzufriedenheit mögliche weitere Einflussfaktoren auf die Kundenbindung gibt und dass sich eine Zufriedenheitsmessung nicht auf die Zufriedenheit mit dem Produkt beschränken, sondern nach Möglichkeit der gesamte Liefer- und Leistungsprozess, insbesondere produktbegleitende Dienstleistungen, mitberücksichtigen sollte. Für den Einfluss kultureller Faktoren auf Zufriedenheitsergebnisse finden sich auch im B2B-Sektor Belege. Die notwendige Auseinandersetzung mit der Emic-Etic-Problematik steht in internationalen Zufriedenheitsstudien sowohl im B2B-, als auch im B2C-Bereich noch aus.

Der geforderten Prozessorientierung wie auch der Untersuchung möglicher weiterer Parameter der Kundenbindung trägt diese Studie Rechnung. Aufgrund ihrer internationalen Ausrichtung wird der mögliche Einfluss kultureller Faktoren auf Zufriedenheitsergebnisse ebenso untersucht wie kulturelle Einflüsse, die sich im Rahmen der Emic-Etic-Problematik durch das Forschungsdesign und die Methodik ergeben könnten. Dazu werden im folgenden Kapitel zunächst die konzeptionellen Grundlagen der Kundenzufriedenheit und ihrer Messung um die Besonderheiten des B2B-Kontextes erweitert.

Darauf aufbauend werden Herausforderungen der Zufriedenheitsforschung analysiert, die sich aus der Internationalität der Studie hinsichtlich der Emic-Etic-Problematik, des Einflusses von Kultur sowie der Ländercharakteristika ergeben (Kap. 4). Auf dieser theoretischen Basis wird dann in Kapitel 5 der Forschungsplan aufgestellt. Er umfasst die prozessorientierte Modellierung des Zufriedenheitskonstruktes, setzt sich mit der Emic-Etic-Problematik auseinander und beschreibt die Methodik der Datenerhebung und -analyse. Die Ergebnisse der Kundenzufriedenheitsmessungen in den drei betrachteten Märkten werden in Kapitel 6 vorgestellt und anschließend diskutiert (Kap. 7) bevor abschließend Schlussfolgerungen für die Praxis gezogen werden und ein Ausblick auf weitere Forschungsansätze getätigt wird (Kap. 8).

3. Konzeptionell-theoretische Aspekte der Kundenzufriedenheitsforschung

In diesem Kapitel geht es darum, die Grundlagen der Kundenzufriedenheit, ihre Entstehung und Auswirkungen zu beleuchten (Abschnitt 3.1) und die Anforderungen an die Messung von Kundenzufriedenheit darzustellen (Abschnitt 3.2). Darauf aufbauend werden die Besonderheiten der Kundenzufriedenheit im B2B-Kontext herausgearbeitet (Abschnitt 3.3). Die Beschäftigung mit dem Konstrukt Kundenzufriedenheit im B2B-Kontext ist gegenüber dem B2C-Bereich komplexer. Sie bedingt ein Auseinandersetzen mit verhaltenswissenschaftlicher Literatur, mit Kundenzufriedenheitsstudien, mit Literatur zum Dienstleistungsmarketing und zu Geschäftsbeziehungen in Marketingkanälen sowie mit Literatur zum Beziehungsmanagement (Rudolph, B., 1998, S. 6).

3.1 Grundlagen der Kundenzufriedenheit

Die Kundenzufriedenheitsforschung hat ihren Ursprung in der Messung sozialer Indikatoren in Verbindung mit der traditionellen Messung des Beschwerdeverhaltens (Russo, J.E., 1979, S. 453). Unter dem Begriff Zufriedenheit versteht man gemeinhin ein psychologisches Phänomen, es existiert eine Vielzahl von Definitionen. So verstehen Anderson/Narus (1984, S. 66) unter Kundenzufriedenheit einen „positiv beeinflussten Zustand resultierend aus der Bewertung aller Aspekte einer Unternehmensbeziehung zu einem anderen Unternehmen“. Homburg/Giering/Hentschel (1999a, S. 177) definieren Kundenzufriedenheit als kognitive und affektive Evaluierung der gesamten Erfahrungen mit einem Anbieter und dessen Produkten. Ähnlich dem Ansatz von Anderson/Narus entsteht Zufriedenheit demnach durch Bewertung aller Vorgänge im Rahmen einer Geschäftsbeziehung.

Deutlich transaktionsbezogener ist die verbraucherorientierte Definition von Meffert/Bruhn (1981, S. 597), wonach Konsumentenzufriedenheit die Übereinstimmung zwischen den subjektiven Erwartungen und der tatsächlich erlebten Motivbefriedigung bei Produkten oder Dienstleistungen wiedergibt. Anderson/Fornell/Lehmann (1994, S. 54) setzen Kundenzufriedenheit mit kumulativer Zufriedenheit gleich und definieren sie als eine Gesamtbewertung, basierend auf sämtlichen Kauf- und Verwendungserfahrungen mit einem Produkt oder einer Dienstleistung. Den kumulativen Charakter unterstützen auch van Birgelen et al. (2002, S. 44). Einen Überblick über die Definitionenvielfalt bietet Schütze (1994, S. 125 ff.).

Bislang hat sich keine einheitliche Definition in der Zufriedenheitsforschung herausgebildet (Stauss, B./Seidel, W., 2003, S. 156). Für den Industriegüterbereich scheint aufgrund der höheren Komplexität, der Multipersonalität und der häufigen Längerfristigkeit von Geschäftsbeziehungen der Ansatz von Anderson/Narus der geeignete zu sein. Er berücksichtigt die gesamte Palette von Leistungsparametern eines Unternehmens und liefert darüber hinaus noch eine Erklärung dafür, dass Geschäftsbeziehungen im B2B-Sektor häufig auch trotz einer einmaligen Enttäuschung des Kundenunternehmens fortbestehen, da sämtliche Aspekte der Unternehmensbeziehung bewertet werden und dies über eine einmalige Transaktion deutlich hinausgeht.

Inzwischen ist vielfach nachgewiesen worden, dass Zufriedenheit eine wichtige Einflussgröße des Kundenverhaltens darstellt. Einen Überblick dazu liefert Giering (2000). Kundenzufriedenheit stellt somit ein wichtiges Bindeglied zwischen den Aktivitäten eines Unternehmens und den Verhaltensweisen der Kunden dar.

Betrachtet man die Theorien und Konzepte zur Kundenzufriedenheit, so lassen sich die meisten Ansätze auf das *C/D-Paradigma* (Confirmation/Disconfirmation-Paradigm) zurückführen (Homburg, Ch./Stock, R., 2003, S. 19). Dieses Paradigma hat in der Literatur weite Verbreitung erlangt (Oliver, R.L., 1997). Es basiert darauf, dass Kundenzufriedenheit aus dem Vergleich der Ist-Leistung bei Inanspruchnahme einer bestimmten Leistung mit dem individuellen Erwartungsstandard eines Kunden (Soll-Leistung) entsteht (zur Gleichsetzung von Vergleichsstandard mit Erwartungen: Churchill, G.A./Surprenant, C., 1982). Entsprechen sich Soll- und Ist-Leistung, so erfährt der Kunde Bestätigung (Konfirmation). Abweichungen der Ist-Leistung von der erwarteten Leistung entsprechen positiver bzw. negativer Diskonfirmation und damit einem Zufriedenheitsniveau, das über oder unter dem Konfirmationsniveau liegt (Homburg, Ch./Stock, R., 2003, S. 20). Zufriedenheit entspricht demnach dem Ergebnis eines kognitiven Vergleichs. Die Elemente des C/D-Paradigmas werden im folgenden Kapitel dargestellt.

Der Vollständigkeit halber seien auch die Equity Theory (Oliver, R./DeSarbo, W., 1988; Oliver, R./Swan, J., 1989) sowie die Assimilationstheorie als Erklärungsansätze von Kundenzufriedenheit genannt. Nach Oliver/DeSarbo (1988, S. 496) handelt es sich bei beiden jedoch nicht um alternative, sondern um sich ergänzende Ansätze. Die Equity Theory konzentriert sich ausschließlich auf eine Austauschsituation und misst die Gerechtigkeit innerhalb einer Austauschbeziehung. Sie basiert auf der Annahme, dass der Kunde Aufwand und Nutzen respektive Ergebnis einer Austauschbeziehung zueinander ins Verhältnis setzt. Unter

Aufwand werden dabei nicht nur der Kaufpreis, sondern sämtliche Aufwendungen wie beispielsweise Suchaufwand oder Lieferzeit verstanden (Fisk, R./Young, C., 1985, S. 342).

Die Assimilationstheorie zielt im Kern darauf, Verhalten und Motivation zu erklären. Übertragen auf die Kundenzufriedenheit bedeutet dies, dass ein Individuum im Rahmen eines kognitiven Prozesses einem Leistungsergebnis bestimmte Gründe und Ursachen zuschreibt und sich daraus sein Zufriedenheitsurteil bildet (zur Equity Theory vgl. Frazier, G., 1983; zur Assimilationstheorie vgl. Weiner, B., 1985). Spätere Arbeiten (wie Homburg, Ch./Giering, A./Hentschel, F., 1999) nehmen neben der kognitiven noch eine affektive Komponente auf. Die Relevanz des Affektes konnte in zahlreichen Studien nachgewiesen werden (Mooradian, T./Olver, J., 1997; Richins, M.L., 1997). Abzugrenzen ist die Zufriedenheit vom Konstrukt der „Einstellungen“. Einstellungen entstehen bereits vor der Kaufentscheidung und beeinflussen diese, Zufriedenheit entsteht erst ex post oder wie Schütze (1994, S. 153) unterscheidet: Einstellungen sind antizipierend, Zufriedenheit ist konstatierend. Im Dienstleistungssektor gilt es zudem, Zufriedenheit von wahrgenommener Qualität abzugrenzen. Zur Beurteilung der wahrgenommenen Qualität zieht der Kunde eher Industriestandards heran, während er zur Zufriedenheitsbildung eigene Maßstäbe als Vergleichsgrundlage anlegt (Oliver, R.L., 1996, S. 143 ff.).

Im Folgenden wird das C/D-Paradigma als das gebräuchlichste aller Modelle zur Entstehung von Kundenzufriedenheit im Einzelnen dargestellt. Da Kundenzufriedenheit seitens der anbietenden Unternehmen nicht um ihrer selbst willen angestrebt wird, befasst sich Abschnitt 3.1.2 mit den Auswirkungen von Kundenzufriedenheit und anschließend Kapitel 3.2 mit ihrer Messung. Die Herausforderungen des B2B-Kontext an Kundenzufriedenheitsmessungen schließen sich an (Abschnitt 3.3) und bilden die Grundlage für Kapitel 4, in dem die besonderen Herausforderungen, die sich aus der Internationalität ergeben, beleuchtet werden.

3.1.1 Das C/D-Paradigma als Grundmodell der Kundenzufriedenheit

Das C/D-Paradigma hat sich als Grundmodell und als integrativer Rahmen der Kundenzufriedenheitsforschung etabliert – Grundmodell deshalb, weil es in der Literatur die weiteste Verbreitung gefunden hat (Stauss, B., 1999, S. 6), integrativ deshalb, weil sich speziellere Ansätze zur Erklärung von Kundenzufriedenheit in das Modell integrieren lassen (Homburg, Ch./Stock, R., 2003, S. 23). Homburg/Giering/Hentschel (1999, S. 84) heben neben der Vielzahl empirischer Untersuchungen und der genannten Integrationsfähigkeit des Paradigmas den verständlichen Aufbau, den übergreifenden Erklärungsbeitrag und die breiten Anwendungsmöglichkeiten als Vorteile hervor. Das C/D-Paradigma besteht aus vier Komponenten, der Soll-Komponente, auch Vergleichsstandard genannt, der Ist-Komponente, dem Vergleich und der Zufriedenheit.

Die *Soll-Komponente* bildet den Bewertungsmaßstab für die Ist-Leistung im Rahmen des kognitiven Vergleichsprozesses. Miller hat mit dem Erwarteten, dem Normalen, dem Idealen und dem minimal Tolerierbaren bereits 1977 (S. 76) vier Alternativen des Vergleichsstandards vorgestellt. Fournier/Mick (1999, S. 5f.) haben mit „predictive expectations“, „desire, experience-based norms“ und „equity-expectations“ ebenfalls vier Alternativen definiert. Es besteht die Möglichkeit, dass ein Kunde im Rahmen einer Bewertung mehrere Vergleichsstandards parallel wie auch sequentiell heranzieht (Tse, D.K./Wilton, P.C., 1988). Diese Multistandards dürften nach Schütze (1994, S. 159) auch für Buying Center gelten, da zum einen die Mitglieder unterschiedliche Standards anlegen und zum Zweiten diese Mitglieder situationsbedingt auch individuell unterschiedliche Maßstäbe heranziehen. Thibaut/Kelley (1959, S. 81) haben Bestätigung dafür gefunden, dass in jüngerer Zeit gemachte Erfahrungen bei der Bildung von Vergleichsstandards stärker Berücksichtigung finden. Diese Theorie unterstreicht die Dynamik der Zufriedenheitsbildung. Zwar werden sowohl die Vergleichsstandards selbst als auch Theorien zu ihrer Herausbildung intensiv in der Literatur diskutiert, jedoch existiert bis heute keine anerkannte Konzeption der Soll-Komponente.

Unter der *Ist-Komponente* wird allgemein die erbrachte Leistung oder das Produkt verstanden. Tse/Wilton (1988) unterscheiden zwischen objektiver und subjektiv wahrgenommener Leistung und stellen fest, dass die wahrgenommene Leistung unter Umständen die Erwartungen überkompensieren kann, sofern sie als ausgesprochen gut empfunden wurde. Nelson (1970) unterscheidet drei Kategorien von Produktmerkmalen, „search qualities“, in der Regel physische Qualitäten, von denen sich ein Kunde schon in der Pre-Kaufphase überzeugen kann, „experience qualities“ wie beispielsweise die Servicequalität des Anbieters oder die Lebensdauer des Produkts und „credence qualities“. Bei Letzteren handelt es sich

um nicht überprüfbare Qualitäten wie beispielsweise die Beratungskompetenz des Anbieters. Die wahrgenommene Leistung determiniert das Niveau der Ist-Komponente und wird dabei von Erwartungen und individuellen Normen moderiert, weshalb sich eine Trennung von Soll- und Ist-Komponente auf die Konzeptionsebene beschränken sollte (Hahn, 2002, S. 82 f.). Zur Erklärung unterschiedlicher Wahrnehmungseffekte von Soll- und Ist-Komponente werden in der Literatur insbesondere die Assimilations-, die Kontrast- und die Assimilations-Kontrast-Theorie herangezogen. Diese Theorien beziehen sich auf die nachträgliche Veränderung der Soll- oder der Ist-Leistung bei auftretender Soll-Ist-Diskrepanz (Homburg, Ch./Stock, R., 2003, S. 23).

Die Assimilationstheorie legt zugrunde, dass Menschen nach kognitiver Ausgewogenheit streben und demnach bei einer auftretenden Soll-Ist-Diskrepanz nachträglich einen Mechanismus aktivieren, der die angestrebte Balance herstellt (Weiner, B., 1985). Diese Anpassung kann über die nachträgliche Anpassung der Erwartungen (Sheth, J./Mittal, B./Newman, B., 1999, S. 405) wie auch über eine Anpassung der wahrgenommenen Ist-Leistung erfolgen (Anderson, R., 1973, S. 39).

Die Kontrasttheorie postuliert einen gegenteiligen Ansatz, wonach Menschen dazu neigen, bei einer Soll-Ist-Diskrepanz die Distanz nachträglich zu vergrößern. Diese Vergrößerung findet ihren Ursprung in der Überraschung über die Diskrepanz (Engel, J./Blackwell, R./Miniard, P., 1993). Dem Namen entsprechend vereint die Assimilations-Kontrast-Theorie die beiden beschriebenen Theorien. Sie geht davon aus, dass in Abhängigkeit der Größe der Diskrepanz zwischen Soll- und wahrgenommener Ist-Leistung ein Mechanismus ausgelöst wird, der entweder die Diskrepanz verringert oder sie verstärkt (Stahlberg, D., 1997, S. 116 f.). Geringere Diskrepanzen lösen demnach eher einen Assimilationseffekt aus, während größere Abweichungen eher zu einer Verstärkung der Diskrepanz führen.

Drittes Element des C/D-Paradigmas ist der *Vergleichsprozess*, also der Abgleich von Soll- und Ist-Komponente als Vorstufe der eigentlichen Zufriedenheit. Wie genau dieser Prozess abläuft ist noch unklar. Schütze (1994, S. 264 ff.) hat Faktoren für den Industriegüterbereich identifiziert, die den Soll-Ist-Vergleich in Gang setzen. Dazu gehören unter anderem die Lebensdauer, der Systemverbund und die Komplexität des Produktes bzw. der Leistung. Ergebnis des Vergleichsprozesses ist entweder Konfirmation, positive oder negative Diskonfirmation.

Neben der reinen Diskrepanz können weitere Faktoren wie Emotionen, wahrgenommene Gerechtigkeit oder auch situative Umstände einen Einfluss auf das Ergebnis ausüben (Hahn, 2002, S. 83). Die separate Erfassung und anschließende rein mathematische Subtraktion der Soll- von der Ist-Komponente vernachlässigt individuelle Unterschiede (Bitner, M.J./Hubbert, A.R., 1994, S. 75). Stattdessen wird zunehmend direkt die wahrgenommene Soll-Ist-Diskrepanz erfasst (Giering, A., 2000, S. 9).

Die vierte Paradigmen-Komponente ist die *Zufriedenheit*. Entgegen dem C/D-Paradigma in seiner Ursprungsform hat sich inzwischen mehr und mehr das Verständnis durchgesetzt, dass Zufriedenheit kein rein kognitives Phänomen darstellt. Die Zufriedenheitsdefinition wurde um den affektiven Einfluss erweitert (Fornell et al., 1996) und der Nachweis der Relevanz dieser Erweiterung inzwischen erbracht (vgl. Abschnitt 3.1). Schließlich leistet auch das absolute Niveau der Ist-Leistung einen eigenständigen Beitrag zur Kundenzufriedenheit (Szymanski, D./Henard, D., 2001, S. 16 f.).

Unternehmen ziehen die Zufriedenheit ihrer Kunden basierend auf dem beschriebenen C/D-Paradigma als messbareren Indikator für angestrebte Wirkungen heran – Kundenzufriedenheit stellt also keinen Selbstzweck dar. Die angestrebten Wirkungen werden im folgenden Abschnitt insbesondere aus der Sicht von Industriegüterunternehmen beleuchtet.

3.1.2 Auswirkungen von Kundenzufriedenheit

Wie bereits eingangs dargestellt ist die Beschäftigung mit Zufriedenheit in der Marketingforschung sinnvoll, da bereits eine Reihe von Wirkungszusammenhängen nachgewiesen werden konnte. Im Zentrum der Analysen steht der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung (für einen Überblick empirischer Studien zum Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Loyalität vgl. Homburg, Ch./Giering, A./Hentschel, F., 1999; Giering, A., 2000; Homburg, Ch./Bucerius, M., 2003).

Zur Kundenbindung finden sich in der Literatur unterschiedliche Definitionsansätze. Meffert (2003, S. 129) unterscheidet dabei einen kaufverhaltensorientierten und einen managementorientierten Ansatz. Im Hinblick auf das Kaufverhalten stellt Kundenbindung demnach die Bereitschaft des Kunden zu Folgekäufen dar, während der managementorientierte Ansatz unter Kundenbindung sämtliche Aktivitäten, die auf die Herstellung oder Intensivierung faktischer oder emotionaler Bindung aktueller Kunden gerichtet sind, versteht. Faktische Bindung bezieht sich dabei auf vertragliche, technisch-funktionale und ökonomische Bindung.

Homburg/Bruhn (2003, S. 8) definieren Kundenbindung verhaltensorientiert als Maßnahme eines Unternehmens, die darauf abzielt, die bisherigen Verhaltensweisen und künftigen Verhaltensabsichten eines Kunden gegenüber einem Anbieter oder dessen Leistung positiv zu gestalten mit dem Ziel, die Kundenbeziehung zu stabilisieren.

Stauss (2003, S. 312) stellt schließlich Transaktionsmerkmale der Geschäftsbeziehung in den Mittelpunkt seines Definitionsansatzes. Demnach liegt Kundenbindung nur dann vor, wenn innerhalb eines bestimmten Zeitraums wiederholte Transaktionen zwischen zwei Geschäftspartnern stattgefunden haben oder geplant sind. Dieser Ansatz eignet sich für das System- und Anlagengeschäft weniger, da die Wiederkaufzyklen unter Umständen sehr lang sein können und die Anzahl der Transaktionen im Ersatzteilgeschäft eher vom Alter der Anlage als vom Grad der Kundenbindung abhängt.

Die vorliegende Studie legt Mefferts Definition zugrunde, unterscheidet aber die beiden Ansätze nicht nach Verhaltens- oder Managementorientierung, sondern nach Kunden- (Verhalten) und Anbietersicht (Management). Der Grund für die nachdrückliche Ausrichtung der Kundenzufriedenheitsanstrengungen in der Industriegüterindustrie auf eine Steigerung der Kundenloyalität liegt in den im Vergleich zu Konsumgütern deutlich höheren Wechselkosten auf Seiten des Anbieters sowie der geringeren Anzahl potenzieller Kunden. Schütze (1994, S. 277 ff.) stellt im Hinblick auf die Wirkungen von Kundenzufriedenheit fest, dass zufriedene Kunden wieder kaufen, ihre Suche nach Alternativen einschränken, positive Mundpropaganda machen und sich in Verhandlungen kompromissbereit zeigen. Einschränkend gilt jedoch, dass Kundenzufriedenheit nur eine notwendige Bedingung für Kundenbindung im Sinne von Wiederholungsaufträgen darstellt (Schütze, R. 1994, S. 324; Homburg, Ch./Koschatke, N., 2002, S. 836; Homburg, Ch./Giering, A., 2000, S. 82 f.).

Im Hinblick auf die Loyalität in Geschäftsbeziehungen lassen sich die Transaktions- und die Beziehungsebene unterscheiden. Nach Garbarino/Johnson (1999) ist die Kundenzufriedenheit zur Beeinflussung der Kundenloyalität auf der Beziehungsebene nicht hinreichend. Auf der Transaktionsebene hingegen lassen sich statistisch signifikante und theoretisch bedeutsame Einflüsse der Kundenzufriedenheit auf die Loyalität nachweisen (Augustin, C./Singh, J., 2005, S. 104). Die angestrebte Loyalität ist jedoch kein Selbstzweck. Unternehmen streben über Kundenbindung den Markterfolg und darüber den wirtschaftlichen Erfolg an.

Abbildung 2 stellt die Wirkungskette der Kundenzufriedenheit dar. Die gestrichelten Linien zeigen empirisch nachgewiesene Zusammenhänge. Zu einer Übersicht der entsprechenden Studien vergleiche Homburg/Bucerius (2003, S. 64).

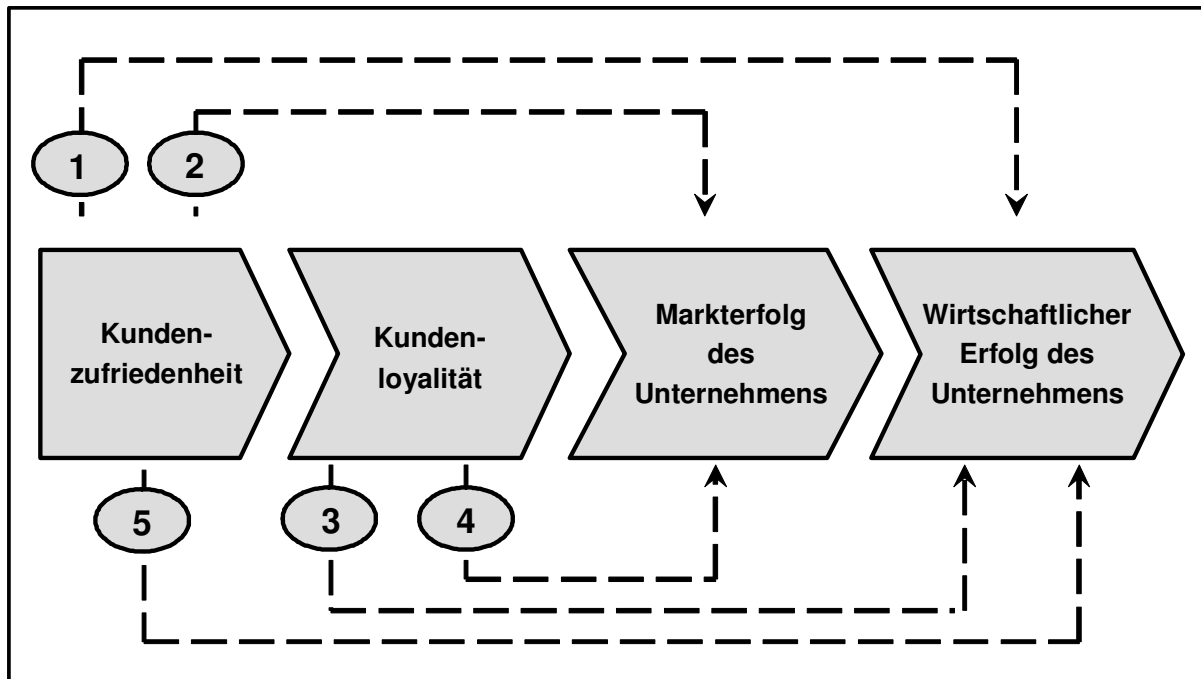


Abb. 2: Wirkungskette der Kundenzufriedenheit

Quelle: In Anlehnung an: Homburg, Ch./Bucerius, M., 2003, S. 64

Die Forschergruppen unter Ziffer 1 und 2 untersuchen den direkten Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und dem wirtschaftlichem Erfolg beziehungsweise dem Markterfolg eines Unternehmens. Moderierende Variablen bleiben dabei unberücksichtigt. Die dritte Gruppe untersucht den Zusammenhang zwischen Loyalität und wirtschaftlichem Erfolg einer Unternehmung. Diese Studien erlauben damit indirekte Aussagen über die Auswirkungen von Kundenzufriedenheit.

Loyalität und Markterfolg untersuchen die Wissenschaftler der vierten Gruppe. Die fünfte Forschergruppe analysiert mehrere Stufen der Wirkungskette. Auffällig ist, dass der direkte Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Loyalität kaum gemessen wird. Dies deckt sich mit Gerpotts Analyse (2000, S. 23 ff.), wonach das tatsächliche Wiederkaufverhalten nur selten als Indikator für Kundenbindung erfasst wird und sich die Forschung bisher kaum mit der systematischen Evaluierung von Managementmaßnahmen zur Erhöhung der Kundenbindung beschäftigt hat.

Im Industriegütermarketing liegen die Gründe darin, dass Jahre bis zum Wiederkauf einer Anlage vergehen können. In diesen Zeiträumen entwickelt sich die Zufriedenheit dynamisch und die Besetzung des Buying Centers variiert. Es ist daher sinnvoll, Indikatoren für Wiederkauf bzw. Cross-Buying zu finden, die der Wiederkaufwahrscheinlichkeit Rechnung tragen.

Neben den genannten Wirkungszusammenhängen wird häufig noch der Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und weiteren Bedingungsvariablen der Loyalität analysiert. Hierzu zählen insbesondere Involvement, Commitment und Vertrauen (Eggert, A., 1999, S. 49 ff.). Auch im Industriegütermarketing spielt auf der Beziehungsebene neben der Gesamtzufriedenheit eine weitere, langfristige Komponente eine nachgewiesene Rolle. In der Literatur hat sich dazu die „Vertrauenskomponente“ in den Anbieter herauskristallisiert (Moorman, Ch./Deshpandé, R./Zaltmann, G., 1993; Morgan, R.M./Hunt, S.D., 1994). Dieses Kundenvertrauen basiert auf der erwarteten Vertrauenswürdigkeit des Anbieters im Zeitablauf (Sirdeshmukh, D./Singh, J./Sabol, B., 2002, S. 29). Moorman/Deshpandé/Zaltmann (1993, S. 82) definieren Vertrauen als „willingness to rely on an exchange partner in whom one has confidence“. Morgan/Hunt (1994, S. 23) verstehen unter Vertrauen die Wahrnehmung von „confidence in the exchange partner’s reliability and integrity“. „Confidence“ und „Reliability“ sind demnach zentrale Elemente in der Konzeption von Vertrauen.

Eine weitere Frage mit hoher Praxisrelevanz ist die des Zufriedenheitsverlaufs. Unterstellt die Mehrzahl der o.g. Forschungsrichtungen implizit einen linearen Funktionsverlauf zwischen Zufriedenheit und Loyalität, existieren in der Zwischenzeit zahlreiche empirische Belege für nichtlineare Verläufe. Einen Überblick der Studien geben Homburg/Bucerius (2003, S. 61). In der Literatur werden progressive, sattelförmige, degressive und S-förmige Funktionsverläufe diskutiert (Homburg, Ch./Bucerius, M., 2003, S. 60). Als eine der wenigen Arbeiten zu diesem Thema hat Giering (2000, S. 103) Moderatoren aus den Bereichen des Marktumfeldes, des Anbieters, des Produkts, des Kunden und der Geschäftsbeziehung identifiziert. Bemerkenswert ist allerdings, dass von jenen Studien, die Nichtlinearität nachweisen, nur die Studie von Homburg/Giering/Menon (1999) im B2B-Bereich angesiedelt ist. Die Autoren weisen Vertrauen, gegenseitigen Informationsaustausch, kooperative Zusammenarbeit, Flexibilität des Zulieferers sowie die Dauer der Geschäftsbeziehung als negative Moderatoren nach. Die beschriebene Langfristkomponente findet sich also auch hier in Form von „Vertrauen“ wieder. Im empirischen Teil dieser Arbeit wird dieses Vertrauen als Langfristkomponente berücksichtigt. Im Hinblick auf die Intensität sei abschließend noch darauf hingewiesen, dass die Kundenzufriedenheit im technologisch dynamischen Industriesektor gegenüber dem Konsumgüterbereich eine deutlich höhere Auswirkung auf die Loyalität hat, da es sich einkaufende Unternehmen in diesem Umfeld nicht leisten können, ihre Wettbewerbsfähigkeit durch schlechte Lieferanten zu gefährden (Homburg, Ch./Giering, A., 2000, S. 90 f.).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Kundenzufriedenheit in Verbindung mit der Vertrauenskomponente insbesondere im Industriegütermarketing eine hohe Bedeutung für

die Kundenbindung und darüber für den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen hat, auch wenn das tatsächliche Wiederkaufverhalten noch eingehender Untersuchungen bedarf. Kundenzufriedenheitsmessungen stellen für Unternehmen ein wichtiges Instrument zur Beurteilung der Stabilität ihrer Kundenbeziehungen dar.

Im folgenden Kapitel werden demnach die Grundlagen der Messung von Kundenzufriedenheit und darauf aufbauend im Anschluss die Anforderungen an Kundenzufriedenheitsmessungen im Industriegütersektor (Abschnitt 3.3) analysiert.

3.2 Messung von Kundenzufriedenheit

Inwieweit ein Produkt beim Kunden zu Zufriedenheit führt, hängt nicht von der objektiven, sondern von der subjektiven oder teleologischen Produktqualität ab (vgl. Nieschlag, R./Dichtl, E./Hörschgen, H., 2002). Der individuelle Verwendungszweck bestimmt also die subjektive Produktqualität und deren Indikator ist die Kundenzufriedenheit. Die Verfahren zur Kundenzufriedenheitsmessung werden in diesem Kapitel beschrieben und es wird eine Messmethode für diese Studie ausgewählt.

Die Messverfahren lassen sich nach Wahrnehmung, Orientierung, Direktheit, Dimensionalität und dem Zeitpunkt der Messung wie folgt unterscheiden (Beutin, N., 2006a, S. 124):

- Objektive versus subjektive Verfahren
- Ereignis- versus merkmalsorientierte Verfahren
- Implizite versus explizite Verfahren
- Ein- versus mehrdimensionale Verfahren
- Ex-ante- versus Ex-post-Verfahren.

Subjektive Methoden zielen auf die Messung vom Kunden subjektiv empfundener Zufriedenheit ab und beinhalten die Abbildung von interindividuell unterschiedlichen psychischen Sachverhalten und den damit verbundenen Verhaltensweisen (Lingenfelder, M./Schneider, W., 1991, S. 110). Objektive Verfahren messen die Zufriedenheit anhand von Indikatoren, die keiner subjektiv verzerrten Wahrnehmung unterliegen (Andreasen, A.R., 1982, S. 183 ff.). Da jedoch die Erhebung über Indikatoren, zu denen auch monetäre Größen wie Marktanteil, Umsatz, Auftragseingang, EBIT oder EBITDA gehören, sehr stark von anderen Fakto-

ren wie beispielsweise der Konjunktur beeinflusst wird, führt diese kaum zu validen und reliablen Ergebnissen (Beutin, N., 2006a, S. 125).

Nach der Orientierung des Messinhalts unterscheidet man zwischen merkmals- und ereignisorientierten Verfahren. Merkmalsorientierte Ansätze gründen auf der Annahme, dass ein Zufriedenheitsurteil aus der Wahrnehmung und psychischen Verarbeitung des Leistungsprozesses resultiert (Stauss, B./Hentschel, B., 1992, S. 117) bzw. auf einer Vielzahl von Produkt-, Service und Interaktionsmerkmalen beruht (Homburg, Ch./Werner, H., 1998). Da es in der Literatur anerkannt scheint, dass Zufriedenheit ein multiattributives Konstrukt darstellt (Meffert, H./Bruhn, M., 1981, S. 601 ff.; Bruhn, M., 1985, S. 301 ff.; Neuberger, O., 1985, S. 188 ff.; Beutin, N., 2000), sind nur merkmalsorientierte Verfahren geeignet, im Rahmen einer umfangreichen Zufriedenheitsstudie anhand von Merkmalsurteilen ein Gesamtzufriedenheitsurteil zu generieren.

Ereignisorientierte Verfahren sowie die in der Dienstleistungsforschung daraus resultierenden problemorientierten Verfahren hingegen betrachten lediglich ein oder mehrere Kontakt-ereignisse eines Kunden, von denen angenommen werden kann, dass sie Einfluss auf die Zufriedenheitsbildung haben. Es werden dabei Ansätze sowohl zur Messung von Standardereignissen wie auch kritischer Ereignisse herangezogen. Da diese Verfahren jedoch nicht den gesamten Umfang einer Kundenbeziehung umfassen, erweisen sie sich speziell für das Industriegütermarketing als ungeeignet (Homburg, Ch./Schäfer, H./Schneider, J., 2003).

Implizite Verfahren beabsichtigen Zufriedenheit über einen Indikator, in der Regel über die Analyse von Kundenbeschwerden zu erheben. Aktives Beschwerdeverhalten findet man jedoch in der Praxis selten vor. Nur ein Bruchteil unzufriedener Kunden äußert Beschwerden gegenüber Unternehmen (Stauss, B., 2003). Explizite Verfahren erheben direkt die empfundene Zufriedenheit respektive den Erfüllungsgrad von Erwartungen (Beutin, N., 2006a, S.128).

Auf die Unterscheidung ein- versus mehrdimensionaler Verfahren soll hier nicht weiter eingegangen werden, da sich, wie beschrieben, die Auffassung, dass es sich bei Kundenzufriedenheit um ein komplexes, multiattributives Konstrukt handelt, in der Literatur durchgesetzt hat. Zufriedenheit ist daher nur über die Messung einer Vielzahl von Einzelaspekten erfassbar. Eindimensionale Verfahren messen lediglich einen inhaltlichen Bereich der Kundenzufriedenheit – häufig gar nur einen Faktor, der mit einer Frage gemessen wird (Rudolph, B., 1998). In diesem Fall wird nicht nur auf eine vollständige Konstruktmessung, sondern auch auf die Erhebung des Bedeutungsgewichtes verzichtet. Mehrdimensionale Verfahren hingegen erheben ein Zufriedenheitsurteil und beinhalten zugleich eine Gewichtungskomponente.

Schließlich determiniert der Zeitpunkt der Erhebung, ob es sich um eine Ex-ante- oder eine Ex-post-Messung handelt. Im Rahmen einer Ex-ante-Messung lassen sich die Erwartungen vor dem Kauf bzw. der Inanspruchnahme eines Produkts oder einer Leistung erheben, die dann im Rahmen einer Ex-post-Messung mit den Erfahrungen nach dem Kauf abgeglichen werden (Hahn, C.H., 2002, S. 89). Grönroos (1993, S. 56) vertritt die Auffassung, dass die separate Erhebung von Erwartungen in Frage zu stellen sei, da früher verarbeitete Erwartungen einen inhärenten Bestandteil der Wahrnehmung darstellen und demnach die Messung zu einer doppelten Erhebung führe. Diese Ansicht unterstützt die Tatsache, dass eine direkte Zufriedenheitsmessung ohne vorherige Erwartungsmessung heute weithin als die zuverlässigste und gebräuchlichste Methode angesehen wird (Herrmann, A./Homburg, Ch., 2000; Giering, A., 2000).

Um darüber hinaus Kundenzufriedenheit im Hinblick auf die erwünschte Loyalität erfolgreich managen zu können, sollten folgende Anforderungen an die Messung gestellt werden: Die Messung sollte systematisch, regelmäßig, differenziert nach Marktsegmenten (Regionen, Länder, Kundengruppen, Vertriebswege etc.), nach Leistungskomponenten (Produkte, Dienstleistungen, Prozesse etc.) sowie im Industriegüterbereich zusätzlich nach Funktionsbereichen der Befragten (Einkäufer, Betriebsingenieure, Qualitätssicherung etc.) erfolgen (Homburg, Ch./Rudolph, B., 1995, S. 3 f.). Auch sollte die Messung den Tendenzaussagen der Literatur Rechnung tragen, wonach sich ein nichtlinearer Zusammenhang zwischen der Qualität der erbrachten Leistung bzw. Dienstleistung und der daraus resultierenden Kundenzufriedenheit vermuten lässt (Mittal, V./Ross, W./Baldasare, P.M., 1998, S. 45).

Basierend auf der Bewertung der methodischen Gestaltungsmöglichkeiten kommt in dieser Arbeit eine subjektive, explizite, merkmalsorientierte und multiattributive Ex-post Kundenzufriedenheitsmessung zur Anwendung. Nach Klärung der Messmethode gilt es im folgenden Abschnitt die Besonderheiten von Kundenzufriedenheit im B2B-Umfeld zu beleuchten, da diese Besonderheiten Einfluss auf die Messung wie auch auf die Ergebnisse haben können.

3.3 Kundenzufriedenheit im B2B-Kontext

Auf Grundlage der methodischen Vorüberlegungen wird in diesem Kapitel die Anwendbarkeit der Methodik auf Kundenzufriedenheitsanalysen im internationalen B2B-Bereich dargestellt. Dies erfolgt anhand der Charakteristika des Industriegütermarketings und schließt mögliche Restriktionen sowie Anpassungs- und Erweiterungsanforderungen mit ein. Anschließend wird eine Konzeptualisierung der Kundenzufriedenheit für das B2B-Geschäft vorgenommen.

3.3.1 Charakteristika des Industriegütermarketing

Die Industriegüterbranche unterscheidet sich von der Konsumgüterindustrie durch eine Reihe von Merkmalen (vergl. hierzu und im Folgenden Backhaus, K., 2003, S. 3 ff.). Auf der Nachfrageseite stehen zunächst Organisationen, die einen derivativen Bedarf an den Markt weitergeben. Es handelt sich dabei um nachgefragte Güter, durch deren Ge- oder Verbrauch weitere Güter zur Deckung von Fremdnachfrage erstellt werden (Engelhard, W.H./Günter, B., 1981, S. 24).

Der Beschaffungsprozess ist in der Regel formalisiert, beispielsweise durch Ausschreibungsverfahren, und häufig durch Multipersonalität auf Angebots- und Nachfrageseite gekennzeichnet. Im Rahmen dieser Multipersonalität treffen Anbieter auf so genannte Buying Center, deren Mitglieder unterschiedliche Rollen innehaben (Webster, F.E./Wind, Y., 1972a, S. 16). Die klassische Rollenverteilung in Buying Centern nach User, Buyer, Decider, Gatekeeper und Influencer (vgl. Webster, F.E./Wind, Y., 1972b, S. 35 und 72 ff.) wurde später um die Rolle des Initiators erweitert (Kotler, P., 1972; Bonoma, 1982, S. 113).

Speziell im Maschinen- und Anlagenbau, in dem die Kundenbeziehungen oft weit vor dem eigentlichen Kaufprozess beginnen und aufgrund von Services weit über den Kaufprozess hinausgehen, scheint der Begriff des „Relationship Centers“ passender (vgl. Schütze, 1994, S. 254). Dieser Begriff unterstreicht zudem die Professionalität der handelnden Personen auf beiden Seiten, was wiederum ein Industriegüterspezifikum darstellt. Darüber hinaus ist die Kauf-Verkaufs-Interaktion durch eine Phasenstruktur, hohe Markttransparenz sowie die Langfristigkeit von Geschäftsbeziehungen gekennzeichnet (Schneider, D.J.G., 1985, S. 6 f.).

Weitere Kriterien sind die Internationalität der Industriegüterunternehmen (vergl. Kap. 4) sowie die angebotenen Leistungsbündel, bestehend aus Produkten, Systemen oder Anlagen in Verbindung mit einem Dienstleistungspaket. In der Regel handelt es sich um erklärungs-

bedürftige Leistungsbündel mit einem hohen Grad an Komplexität. Aus diesen Kriterien ergibt sich eine Reihe spezifischer Besonderheiten der Kundenzufriedenheit und ihrer Messung, die im Folgenden näher beleuchtet werden.

3.3.2 Besonderheiten des Industriegütermarketing und Konsequenzen für die Kundenzufriedenheitsmessung

Homburg/Rudolph/Werner (1995, S. 319 ff.) identifizieren drei Konsequenzen, die sich aus den Besonderheiten des Industriegütermarketings für die Kundenzufriedenheitsmessung ergeben: eine höhere Wichtigkeit der Messung vor dem Hintergrund einer höheren Markttransparenz und der Längerfristigkeit der Geschäftsbeziehung, eine höhere Komplexität der Messung aufgrund der genannten Spezifika sowie Konsequenzen in methodischer Hinsicht.

Die empfohlenen methodischen Konsequenzen reichen von einer multiattributiven Messung aufgrund der hohen Komplexität der Leistungsbündel über ggf. angepasste Fragebogen je nach Rollenzugehörigkeit innerhalb des Buying Centers bis hin zur Auswertung nach Kundengruppen aufgrund der Internationalität des B2B-Geschäfts. In diesem Kapitel werden die Implikationen der Charakteristika des Industriegütermarketings für Zufriedenheitsmessungen eingehender beleuchtet, da sie unmittelbare Auswirkungen auf die Zufriedenheitsstudie dieser Arbeit haben.

3.3.2.1 Derivativer Bedarf

Aus dem derivativen Bedarf entsteht die Forderung an das Kundenzufriedenheitsmanagement, sich nicht nur mit den Anforderungen des Kundenunternehmens auseinanderzusetzen, sondern auch mit dessen Endkunden, da deren Erwartungen unmittelbar Einfluss auf die Erwartungen des Unternehmens haben.

In dieser Studie stehen auf Kundenseite Produzenten von Rohstoffen, bei denen Produktivitätsziele im Vordergrund stehen. Die betrachteten Bergwerke haben in der Regel Lieferverträge – beispielsweise an Kraftwerke oder an Importeure – zu erfüllen. Aus diesen vertraglichen Verpflichtungen entstehen zusätzliche Anforderungen an die Zuverlässigkeit der eingesetzten Anlagen bis hin zur Ersatzteilversorgung. Kleinaltenkamp (2000, S. 193) beschreibt, dass sich durch Verknüpfung der Wertschöpfungsketten von Anbieter und Nachfrager sowohl der Wert als auch die Kosten der Prozesse verändern können. Vor dem Hin-

tergrund, dass die in dieser Arbeit betrachteten Anlagen jedoch keinen Einfluss auf die Qualität und das Image der von den Bergwerken an ihre Kunden gelieferten Rohstoffe haben, könnte ein mehrstufiger Marketingansatz keinen Beitrag zur Kundenbindung auch auf nachgelagerten Stufen leisten (Backhaus, K./Baumeister, C., 2000, S. 211). Er bleibt daher in dieser Studie ohne Berücksichtigung.

3.3.2.2 Multipersonalität

Ausdrückliche Berücksichtigung hingegen findet die Auseinandersetzung mit der Multipersonalität. Ausgangspunkt der Buying-/Relationship-Center-Analyse ist die Tatsache, dass im Industriegütergeschäft mehrere Interessengruppen des einkaufenden Unternehmens bei der Einkaufsentscheidung zusammenspielen. Diese Interessengruppen entstammen in der Regel unterschiedlichen Abteilungen. Sie haben daher unterschiedliche Motive und verfolgen mit einem beabsichtigten Kauf ebensolche Interessen (Cannon, J.P./Homburg, Ch., 2001; Backhaus, K., 2003; Webster, F.E., 1978).

Obwohl sinnvoll ist der Buying-Center-Ansatz im Rahmen von Kundenzufriedenheitsanalysen noch nicht weit verbreitet. Bereits 1995 gaben nur 21% der 1995 in einer Studie befragten Industriegüterunternehmen an, mehrere Personen aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen zu befragen (Homburg, Ch./Rudolph, B./Pohl, M., 1995, S. 13) und die Analyse der Literatur zur Kundenzufriedenheit im B2B (vgl. Kap. 2.1 und 2.3) lässt bis heute keine deutliche Trendwende erkennen. Die Zahl wissenschaftlicher Studien, die die Multipersonalität berücksichtigen, ist nach wie vor gering (Bauer, M., 2000, S. 196).

Die Erhebung der Kundenzufriedenheit über nur einen Key-Informanten eines Unternehmens birgt neben dem Risiko, eine weniger an der Kaufentscheidung beteiligte Person zu befragen, auch die Gefahr von Fehlinterpretationen. So haben beispielsweise Qualls und Rosa (1995) Unterschiede in der Bedeutung von Qualitätsfaktoren für die Kundenzufriedenheit über unterschiedliche Unternehmensfunktionen hinweg gefunden. Der Forschungsaufwand nimmt jedoch gegenüber einem Key-Informant-Ansatz deutlich zu. Zur Identifikation der Buying-Center-Mitglieder werden in der Literatur Personen-, Rollen und Funktionsmodelle diskutiert (Backhaus, K., 1999). Meffert nennt den Kreis derjenigen Personen, die über zufriedenheitsrelevante Erfahrungen mit dem Anbieter verfügen, Satisfaction Center (Meffert, H., 1998, S. 90).

Zusätzliche Komplexität bei der Identifikation der BC-Mitglieder entsteht aus der Dynamik von Geschäftsbeziehungen. So kann sich die Mitgliedschaft im Buying Center während einer Geschäftsbeziehung, unter Umständen sogar während eines Verkaufsprozesses verändern (Kohli, A., 1989, S. 50 ff.).

Neben der Identifikation der Buying-Center-Mitglieder spielt bei Kundenzufriedenheitsanalysen im Industriegütermarketing auch das Timing eine Rolle. Insbesondere für umfangreichere Erhebungen wie in dieser Studie konnte festgestellt werden, dass die Teilnahme-wahrscheinlichkeit mit fortschreitender Erhebungsdauer sank. Der Grund dafür liegt in der Kommunikation der Befragten untereinander. Die Information, dass bereits zwei oder mehrere Kollegen an der zeitintensiven Befragung teilgenommen hatten, hat nicht selten zu einer Teilnahmeverweigerung weiterer Kandidaten geführt. Insbesondere bei Telefoninterviews ist es daher ratsam, zu versuchen, alle identifizierten BC-Teilnehmer möglichst zeitgleich zu erreichen.

Schließlich stellt sich noch die Problematik der Aggregation. In der Literatur ist es die Frage, wie sich Einzelurteile von Buying-Center-Mitgliedern zu einem Firmenurteil aggregieren lassen, noch weitgehend unbeantwortet. Bauer (2000, S. 40) verweist in diesem Zusammenhang auf die Diskussion von Gruppenentscheidungsmodellen (Büschken, J., 1994b, S. 18 ff.).

Die Multipersonalität bezieht sich des Weiteren nicht nur auf die Kundenseite. Dem Buying Center steht auf Anbieterseite in der Regel ein Selling Center gegenüber (Backhaus, K., 1999, S. 59 und 134). Der somit insgesamt höheren Zahl von Kontaktpunkten zwischen Anbieter und Nachfrager sollte im Rahmen einer Zufriedenheitsmessung durch Berücksichtigung dieser Kontakt ereignisse bei der Fragebogengestaltung Rechnung getragen werden.

3.3.2.3 Komplexität der Leistungsbündel

Aus der Komplexität der Leistungsbündel im Industriegütermarketing ergeben sich ebenfalls Konsequenzen für die Zufriedenheitsforschung. Die Vielzahl unterschiedlicher Teilleistungen – vom einzelnen Aggregat über komplette Anlagen, Ersatzteilpakete bis hin zu unterschiedlichsten Installations- und Trainingsdienstleistungen – erhöht die Anzahl zufriedenheitsrelevanter Aspekte (Bauer, M., 2000, S. 42; zu den begleitenden Dienstleistungen vgl. Plinke, 1991, S. 173). Es ist erwiesen, dass Produkte Dienstleistungen im Hinblick auf wahrgenommene Qualität und Zufriedenheit übertreffen (Johnson, M.D., 2001, S. 161), da eine Dienstleistungserstellung mehr Einsatz menschlicher Ressourcen – sowohl auf Seiten des

Anbieters als auch des Kunden – erfordert (Bateson, J.E./Hoffman, K.D., 1999). Es ist daher für Dienstleistungsanbieter vergleichsweise schwierig, hohe Qualitätsniveaus zu erreichen und zu erhalten. Da aber bei Dienstleistungen ein noch höherer Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und Profit nachgewiesen werden konnte und die Wachstumschancen für Unternehmen im Servicesektor größer sind, ist Zufriedenheit unter Umständen für Services wichtiger als für Produkte (Edvardsson et al., 2000, S. 925 f.). Hier mag ein Grund für die deutlich intensivere Forschung im Dienstleistungsbereich liegen.

Für international tätige Industrieunternehmen spielt diese Frage eine bedeutende Rolle. Zwar geht es dabei nicht darum, Produkt- *oder* Dienstleistungszufriedenheit zu erzeugen und zu erhalten, sondern darum, mit vorhandenen Ressourcen in unterschiedlichen Kulturkreisen durch optimalen Mix aus Produkt- und Serviceangebot möglichst hohe Zufriedenheitslevel zu generieren. Da die Kunden im Rahmen der Dienstleistungserstellung eine bedeutende Rolle spielen und zugleich angenommen werden kann, dass zwei Kunden niemals exakt gleich sind, kann die Servicekomponente im Rahmen von B2B-Geschäftsbeziehungen unterschiedlich ausfallen (Zeithaml, V.A./Bitner, M.J., 2000, S. 74 f.).

Es existiert eine Reihe von Ansätzen zur Typologisierung von Transaktionen auf Industriegütermärkten (Kleinaltenkamp, 1994, S. 79). Beispielhaft sei der Geschäftstypenansatz von Backhaus (1992, S. 233 ff.) genannt, in dem in Produkt-, System- und Anlagengeschäft unterschieden wird. Da aber in der Praxis sämtliche Geschäftstypen vorkommen und selbst bei einzelnen Transaktionen die Grenzen verschwimmen können, sollen diese Ansätze hier ohne weitere Berücksichtigung bleiben.

3.3.2.4 Phasenstruktur

Das organisationale Beschaffungsverhalten läuft in mehreren Phasen ab. Backhaus/Günter (1976) unterscheiden beispielsweise die Voranfragephase, die Angebotserstellungsphase, die Kundenverhandlungsphase, die Abwicklungsphase und die Gewährleistungsphase. Auch wenn die Phasenübergänge in der Praxis fließend sein mögen oder sich Anbieter und Nachfrager im Rahmen mehrerer Projekte gleichzeitig in unterschiedlichen Phasen befinden können, ergeben sich daraus Implikationen für die Zufriedenheitsmessung.

In der Erhebung sollten – ähnlich wie bei den unterschiedlichen Kontaktpunkten – die verschiedenen Phasen dadurch berücksichtigt werden, dass phasenspezifische Zufriedenheitsurteile erhoben werden. Stellt man lediglich auf eine globale oder phasenübergreifende Zufriedenheit ab, nimmt sich das erhebende Unternehmen die Möglichkeiten, eine phasen-

spezifische Wichtigkeit der Zufriedenheit für die Gesamtzufriedenheit zu ermitteln sowie gezielt Schwachstellen im Kundenkontaktprozess zu eliminieren. Gute Überblicke über die Phasenmodelle geben Thomas/Wind (1980, S. 243) und Schwaner (1996, S. 103 ff.).

3.3.2.5 Markttransparenz

Die Markttransparenz hat zwar keinen direkten Einfluss auf die anzuwendende Methodik, verleiht der Regelmäßigkeit von Kundenzufriedenheitsmessungen jedoch ein besonderes Gewicht. Die höhere Markttransparenz resultiert aus einer geringen Anzahl von Kunden, aber auch einer geringeren Anzahl spezialisierter Anbieter (Bingham, F./Raffield, B., 1990, S. 8), verbunden mit professionellen Einkaufsorganisationen auf Kundenseite.

Aus Anbietersicht erhält die Kundenbindung über die Herstellung von Zufriedenheit unter Umständen unternehmenssichernde Bedeutung. So ist beispielsweise im Zuliefer-/ Ausrüstergeschäft häufig eine Abhängigkeit von einem einzigen Großkunden zu beobachten. Unzufriedenheit auf Kundenseite hingegen kann Unternehmen durch negative Mund-zu-Mund-Kommunikation innerhalb der transparenten Märkte empfindlich schaden (Stauss, B., 1997, S. 509). Die Markttransparenz führt außerdem dazu, dass neue Wettbewerber und neue Produkte etablierter Wettbewerber auf geringere Markteintrittsbarrieren stoßen und Kunden diese Angebote bei Kaufentscheidungen heranziehen.

Die regelmäßige Messung von Kundenzufriedenheit und die entsprechende Anpassung von Unternehmen an sich wandelnde Kundenanforderungen sind probate Mittel, um Abwanderungsgefahren zu erkennen und ihnen entgegenzuwirken.

3.3.2.6 Langfristigkeit der Geschäftsbeziehung

Die Langfristigkeit der Geschäftsbeziehungen beruht häufig auf hohen Wechselkosten, da die Geschäftspartner nicht selten auf beiden Seiten in die Beziehung investiert haben (Rudolph, B., 1998, S. 65). Diese Langfristigkeit bringt häufig enge persönliche Kontakte und komplexe Beziehungsstrukturen mit sich (Hakansson, H., 1982, S. 14). Aus ökonomischer Sicht bedeuten langfristige Geschäftsbeziehungen Wiederkäufe und Cross-Selling-Möglichkeiten für den Anbieter.

Bereits im einleitenden Kapitel dieser Arbeit wurde auf die Kosten der Neukundengewinnung und die damit verbundene Bedeutung von Kundenbindung im Industriegütermarketing hingewiesen. Für Kundenzufriedenheitsstudien ergibt sich daraus neben der hohen ökonomischen Bedeutung, dass nach Möglichkeit auch die persönlichen Beziehungen in die Studie einzubeziehen sind.

3.3.2.7 Zusammenfassung der Besonderheiten des Industriegüterbereichs für Kundenzufriedenheitsmessungen

Wie bereits einleitend dargestellt, ergibt sich aus den Charakteristika des Industriegütermarketings eine große Bedeutung des Kundenzufriedenheitsmanagements. Hinsichtlich der methodischen Implikationen sollen für diese Arbeit insbesondere die Konsequenzen aus der Multipersonalität, der Komplexität und der Phasenstruktur des Industriegütergeschäfts noch einmal ausdrücklich hervorgehoben werden. In Bezug auf die Buying-Center-Problematik folgt diese Studie der Empfehlung Rudolphs (1998, S. 69), wonach die Messung der Kundenzufriedenheit innerhalb des Buying Centers differenziert nach den Funktionen der Mitglieder erfolgt. Darüber hinaus soll der Versuch unternommen werden, alle Mitglieder des Buying Centers zeitgleich anzusprechen. Außerdem werden in dieser Studie die einzelnen Facetten des ausgetauschten Leistungsbündels einzeln beleuchtet. Da diese Bündelbestandteile in unterschiedlichen Phasen der Geschäftsbeziehung ausgetauscht werden, wird somit der Komplexität und der Phasenstruktur Rechnung getragen.

Aufgrund der großen Bedeutung für diese Studie werden die Herausforderungen von Kundenzufriedenheitsmessungen im internationalen Kontext separat in Kapitel 4 dargestellt. Vorab wird jedoch zunächst die Konzeptualisierung der Kundenzufriedenheit für den Industriegütersektor erarbeitet.

3.3.3 Konzeptualisierung von Kundenzufriedenheit im Industriegüterbereich

In Abschnitt 3.1 wurden die Grundlagen des Konstrukts Kundenzufriedenheit dargestellt. Vor dem Hintergrund der aufgezeigten Besonderheiten des Industriegütermarketings werden in diesem Abschnitt Ansätze zur Konstruktbildung und Messung der Kundenzufriedenheit im B2B-Bereich analysiert.

Abbildung 3 gibt einen Überblick über zu berücksichtigende Gestaltungsparameter zur Messung von Kundenzufriedenheit im Industriegütermarketing. Diese neun Parameter gilt es im Folgenden auf Eignung für die Empirie dieser Arbeit hin zu prüfen.

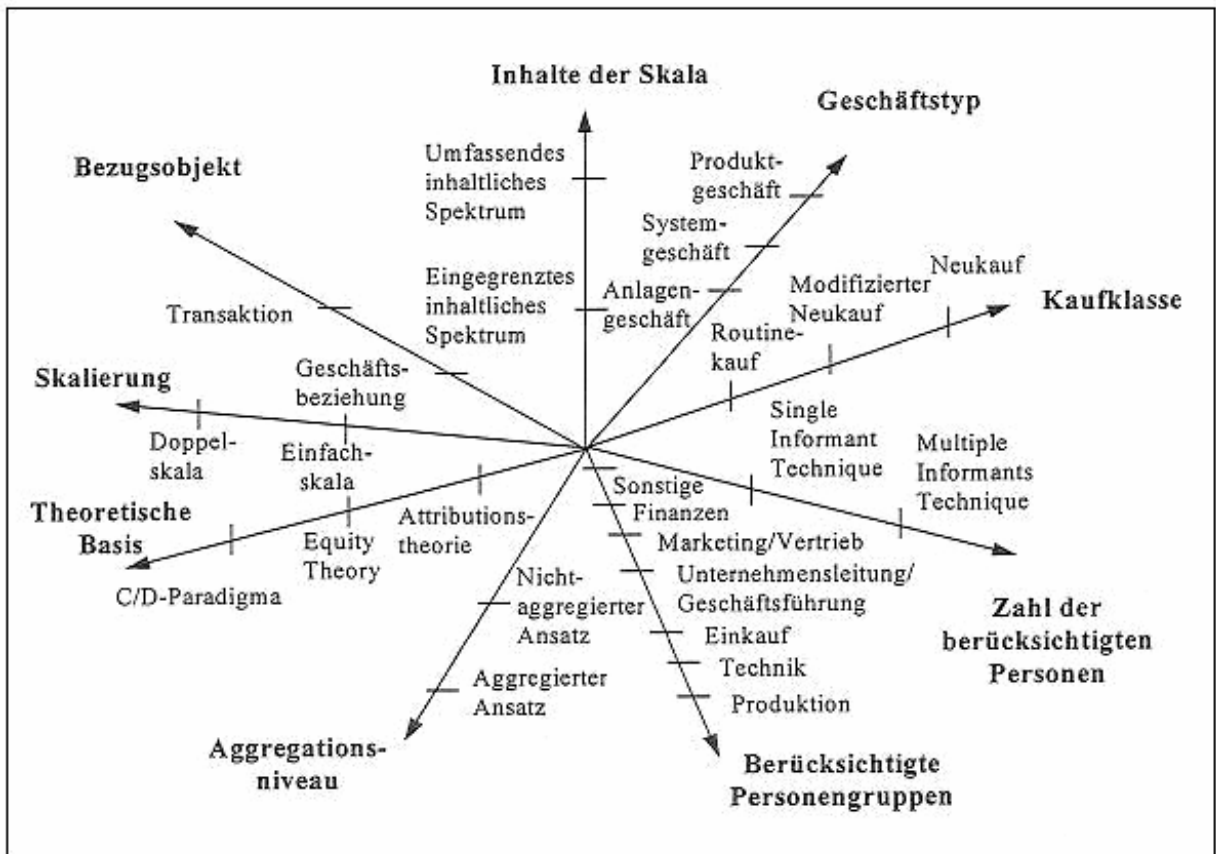


Abb. 3: Mögliche Gestaltungsparameter eines Ansatzes zur Messung von Kundenzufriedenheit im Industriegüterbereich

Quelle: Rudolph, B., 1998, S. 71

Die Wahl des Bezugsobjektes stellt insbesondere im Maschinen- und Anlagenbau keine wirkliche Wahlentscheidung dar. Zum einen kann sich eine größere Transaktion wie der Kauf einer Anlage über einen sehr langen Zeitraum hinziehen, zum anderen können kleinere Transaktionen in Bezug auf die Gesamtzufriedenheit eine untergeordnete Bedeutung haben. So gäbe beispielsweise die Zufriedenheit mit der Handhabung einer Beschwerde nur einen sehr kleinen Ausschnitt der zahlreichen Kontaktpunkte des kaufenden und des verkaufenden Unternehmens wieder. In dieser Arbeit liegt der Fokus daher auf der Zufriedenheit mit der Geschäftsbeziehung.

Ähnlich ist die Vorgehensweise hinsichtlich des Skalenumfangs. Ein inhaltlich eingegrenzt Spektrum birgt die Gefahr, ausgerechnet jene Aspekte, die für den Befragten entscheidungsrelevant sind, außer Betracht zu lassen. Deshalb soll in dieser Studie - der Zielsetzung der

Arbeit folgend - ein umfassendes Spektrum, das den gesamten Liefer- und Leistungsprozess des Anbieters abdeckt, gemessen werden. Aus dem Umfang der Skala ergeben sich in der Praxis unmittelbar Auswirkungen auf die Wahl der Methodik. Je umfangreicher der Fragebogen, desto wichtiger ist ein persönlicher Kontakt zur Erzielung einer akzeptablen Rücklaufquote. Die Frage nach der Methodik bleibt in Rudolphs Gestaltungsansatz trotz hoher praktischer Relevanz unberücksichtigt. Hinsichtlich des Geschäftstyps werden Produkt-, System- und Anlagengeschäft unterschieden. Der Umfang des Dienstleistungsanteils nimmt dabei in der genannten Reihenfolge zu (Backhaus, K., 1992, S. 431 f., zitiert nach Rudolph, B., 1998, S. 71). Bei Wahl der Geschäftsbeziehung als Bezugsobjekt stellt sich die Frage des Geschäftstyps nur dann, wenn vorab die Kunden nach diesem Kriterium segmentiert und anschließend separat befragt werden. In dieser Studie wird eine Vollerhebung angestrebt. Dabei kann es vorkommen, dass Kunden im Laufe einer Geschäftsbeziehung alle drei Geschäftstypen durchlaufen.

Anhand der Anzahl und der Art von Kaufwiederholungen kennt das Industriegütermarketing drei Kaufklassen: den Neukauf, den modifizierten Wiederkauf und den identischen, routinemäßigen Wiederkauf (Robinson, P./Faris, C./Wind, Y., 1967). Die drei Klassen unterscheiden sich nach der Neuartigkeit des Problems, dem Informationsbedarf sowie der Betrachtung neuer Alternativen (Backhaus, K., 1992, S. 80). Die Kaufklasse ist in der Konzeptionsphase eng mit der Zahl der zu berücksichtigenden Personen verbunden. Ist beispielsweise die Geschäftsführung eines kaufenden Unternehmens bei der Neuanschaffung einer Maschine oder Anlage stark involviert, wird der Kauf eines kleinen Ersatzteils eher vom Benutzer der Maschine in Auftrag gegeben (Beutin, N. 2003, S. 535).

Da in der vorliegenden Arbeit die Zufriedenheit mit der Geschäftsbeziehung ermittelt werden soll, wird in der Konzeptionsphase keine Beschränkung auf einzelne Kaufklassen vorgenommen. Im Laufe einer B2B-Geschäftsbeziehung treten üblicherweise alle Kaufklassen in unterschiedlicher Reihenfolge auf. Dies wiederum lässt nur einen Multiple-Informants-Ansatz zu. Die zu berücksichtigenden Personengruppen für diese Arbeit werden in dem Kapitel zur Datenerhebung beschrieben. Sie entstammen den Unternehmensbereichen Management, Einkauf und Produktion. Rudolph (1998, S. 84) gibt einen guten Überblick über Studien zur Größe von Buying Centern. Danach variiert die Größe in Abhängigkeit der Kaufphase, Kaufklasse und Wichtigkeit der Kaufentscheidung zwischen 3 und 8 Personen (vergl. dazu auch Kuß, A., 1990, S. 28).

Die Frage nach dem Aggregationsniveau bezieht sich auf die Verdichtung der Messergebnisse einzelner Personen des kaufenden Unternehmens auf eine Unternehmenszufrieden-

heit. Bei Verzicht auf diese Aggregation lassen sich zwar lediglich die Zufriedenheitsniveaus der Mitglieder der Buying Center (Bauer, M., 2000, S. 40) feststellen, jedoch lassen sich Differenzen in den Zufriedenheitsurteilen zwischen Personen verschiedener Funktionsbereiche ablesen (Rudolph, B., 1998, S. 89) und daraus praktische Rückschlüsse für die zielgerichtete „Bearbeitung“ des betrachteten Unternehmens ziehen. Hinsichtlich des Aggregationsmodus hat sich ohnehin bis heute kein Gruppenentscheidungsmodell durchgesetzt. Es ließe sich ein unternehmensspezifischer Durchschnittswert oder eine Gewichtung einzelner Bewertungen durchführen. Büschken (1994a, S. 18 ff.) gibt einen Überblick über allgemeine Gruppenentscheidungsmodelle, die die Einflußstrukturen von Buying Centern berücksichtigen. Aufgrund der Praxisorientierung dieser Studie werden die Ergebnisse der Buying-Center-Mitglieder nicht aggregiert. Eine Aggregation findet hingegen über das einzelne Buying Center hinaus auf der Ebene bestimmter Funktionsgruppen statt, um so unmittelbar Rückschlüsse für die Marktbearbeitung ziehen zu können. So lassen sich zum Beispiel Informationsdefizite bei Einkäufern durch gezielte Kommunikation abbauen.

Als theoretische Basis wurde das C/D-Paradigma bereits vorgestellt. Da die Zufriedenheit von Industriegüterkunden ebenso wie im Konsumgütermarketing über die Zufriedenheit von Individuen erhoben wird, ist das Paradigma grundsätzlich auch im Industriegütermarketing anwendbar. Im Gegensatz zur Equity Theory, die sich auf die Austauschbeziehung, nicht aber auf das ausgetauschte Objekt selbst bezieht, und zur Attributionstheorie, die auf die Ursachen eigenen und fremden Verhaltens abstellt, stellt das C/D-Paradigma neben den Attributen des eigentlichen Produkts auch auf zugehörige Dienstleistungen, Prozesse und persönliche Beziehungen ab (Rudolph, B., 1998, S. 90 f.). Das C/D-Paradigma bezieht sich daher im B2B-Sektor auf eine höhere Zahl an Leistungsparametern, die den gesamten Liefer- und Leistungsprozess eines Anbieters abbilden können.

Hinsichtlich der Skalierung bestehen auf Basis der C/D-Theorie die Möglichkeiten der direkten Zufriedenheitsmessung oder der separaten Messung von Erwartungen und erbrachter Leistung. Vor dem Hintergrund der angestrebten multiattributiven Erhebung mit einer möglichst großen Zahl von Leistungsparametern und der Tatsache, dass es sich bei den zu befragenden Personen häufig um Führungskräfte mit begrenzter zeitlicher Verfügbarkeit handelt, kommt für diese Studie ausschließlich die direkte Messung in Betracht. Die indirekte Messung würde die ohnehin schon lange Interviewzeit verdoppeln. Mit der direkten Messung wird gleichzeitig die Frage nach der Anzahl der Vergleichsstandards, also der Elemente der Soll-Komponente bedeutungslos. Scharnbacher/Kiefer (1998, S. 8 f.) wie auch Miller (1977, S. 76) haben je vier verschiedene Ausprägungen identifiziert, während Schütze (1994, S. 157 ff.) für industrielle Märkte insgesamt acht mögliche Standards unterscheidet. Hinsichtlich

der Linearitätsfrage im Industriegütersektor konnte für die Nichtlinearität zwischen erbrachter Leistung und Kundenzufriedenheit (vgl. Kap 3.1.2) im B2B-Sektor keine Bestätigung gefunden werden (Rudolph, B., 1998, S. 185).

Zur Klärung der Frage, wie im B2B-Umfeld Zufriedenheit entsteht, sei auf die umfangreiche Analyse empirischer Studien zur Faktorstruktur der Kundenzufriedenheit bei Kaiser verwiesen (Kaiser, M.-O., 2005, S. 200 ff.). Kaiser selbst hat darauf aufbauend das universelle n-Faktor-Modell - eine dynamisch zeitpunktspezifische Kontaktanalyse der Kundenzufriedenheit - speziell zur Messung von Dienstleistungsqualität entwickelt. Die Faktorstruktur ergibt sich dabei aus Messungen in drei Phasen mit jeweils unterschiedlichen Kontaktpunkten und Kontaktzeitpunkten, die zunächst in die Transaktionszufriedenheit münden. Aus dem anschließenden Abgleich mit der Globalzufriedenheit wird dann die Faktorstruktur ermittelt (Kaiser, M.-O., 2005, S. 266 ff.).

Schütze (1994) hingegen geht davon aus, dass der Zufriedenheitsprozess in Geschäftsbeziehungen im Rahmen industrieller Nachkauf- Bewertung in Gang gesetzt wird, und hat dazu ein interaktives Prozessmodell entwickelt (Schütze, R., 1994, S. 205 ff.). Empfundene Nutzen und Kosten dienen in seinem Modell als individuelle Konkretisierung der Quellen der Zufriedenheit. In diese Bewertung spielen das Unternehmen, die Produkte, die Dienstleistungen sowie Unternehmens- wie persönliche Beziehungen hinein. Zufriedenheit entsteht demnach nicht durch den Soll-Ist-Vergleich, sondern erst durch die anschließende Bewertung des Ergebnisses des Soll-Ist-Vergleichs. Da im Rahmen der vorliegenden Studie Zufriedenheit direkt erhoben wird, ist diese verhaltenswissenschaftliche Frage von nachgeordneter Relevanz.

Zur Beantwortung der Frage, welche Leistungskriterien genau das Konstrukt Kundenzufriedenheit im Industriegüterbereich ausmachen, haben Homburg/Rudolph (2001) im Rahmen einer empirisch gestützten Studie einen Ansatz zur Konzeptualisierung des Konstrukts entwickelt. Ergebnis ist eine siebenfaktorielle Struktur mit den folgenden Elementen:

- (1) Produkte,
- (2) Betreuung durch den Außendienst,
- (3) Dokumentation,
- (4) Auftragsabwicklung,
- (5) Service,
- (6) Kommunikation und
- (7) Beschwerdemanagement.

Die Autoren konnten nachweisen, dass die einzelnen Faktoren in Bezug auf die Gesamtzufriedenheit von unterschiedlicher Bedeutung sind und die Zufriedenheit mit dem Produkt selbst nicht den höchsten Beitrag zur Gesamtzufriedenheit leistet. Zudem zeigt die Studie, dass unterschiedliche Funktionsgruppen innerhalb eines Buying Centers auf unterschiedliche Dimensionen Wert legen. Da diese Fragen neben der theoretischen Bedeutung für die Konstruktbildung ebenfalls eine hohe praktische Relevanz für Industriegüterunternehmen besitzen, soll diese Arbeit sich grundsätzlich an der beschriebenen Faktorstruktur orientieren, dabei jedoch sinnvolle Aggregationsmöglichkeiten ausschöpfen.

Nach der Klärung der Faktorstruktur für die vorliegende B2B-Studie, die das gesamte Leistungsspektrum des betrachteten Unternehmens in die Erhebung einbezieht, gilt es, eine weitere Kategorie von Herausforderungen zu analysieren – die Internationalität. Wie bereits dargestellt liegen in der Internationalität des Industriegütergeschäfts und insbesondere des Maschinen- und Anlagenbaus weitere Besonderheiten, die es bei der Erhebung von Kundenzufriedenheit sowie bei Vergleichen der Ergebnisse zu berücksichtigen gilt. Das folgende Kapitel beschäftigt sich daher insbesondere mit den Restriktionen, die sich für Kundenzufriedenheitsanalysen aus der Internationalität ergeben, sowie mit den zu berücksichtigenden kulturellen Aspekten.

4. Internationale Herausforderungen der Kundenzufriedenheitsforschung

Nach Untersuchung der konzeptionell - theoretischen Aspekte der Kundenzufriedenheitsforschung sollen in diesem Kapitel die besonderen Anforderungen an Kundenzufriedenheitsstudien herausgearbeitet werden, die sich aus der branchentypischen internationalen Kundenstruktur des Maschinen- und Anlagenbaus ergeben, aber auch für andere B2B-Bereiche gelten. Da die Herausforderungen der Zufriedenheitsforschung im B2B-Bereich mit der Forderung nach Messung der Zufriedenheit über den gesamten Liefer- und Leistungsprozess eines Anbieters weiterhin gelten, nimmt der Komplexitätsgrad durch die Internationalität weiter zu.

So bringt die Internationalität methodische Herausforderungen mit sich, die unter dem Begriff Emic-Etic-Problematik bereits mehrfach angesprochen wurden. In Abschnitt 4.1 werden diese Herausforderungen ebenso herausgearbeitet wie die Besonderheiten im Umgang mit Fallstudien. Der mögliche kulturelle Einfluss auf die Kundenzufriedenheit - von der jeweiligen National- bis hin zur Unternehmenskultur - wird in Abschnitt 4.2 untersucht und dessen Handhabung dargestellt. Abschnitt 4.3 setzt sich dann mit den zu beachtenden Rahmenbedingungen des Marketing, Abschnitt 4.4 mit den spezifischen Charakteristika der drei betrachteten Märkte USA, China und Australien auseinander. Bereits hier wird sichtbar, in welchem Umfang bei internationalen Zufriedenheitsstudien Vorarbeit zu leisten ist und warum internationale Studien in der Theorie wie in der Praxis noch recht wenig verbreitet sind. Erst die Auseinandersetzung mit der Methodik, der Handhabung von Kultur und den Marktcharakteristika ermöglicht die Aufstellung des Forschungsplans (Kap. 5).

4.1 Methodische Herausforderungen

In wesentlichen Punkten der Datenerhebung, -aufbereitung, -verdichtung und -analyse unterscheidet sich die internationale nicht von der nationalen Marketingforschung, jedoch können durch unterschiedliche Umwelteinflüsse innerhalb der jeweiligen Nationen oder durch unterschiedliche Kulturen Probleme auftreten (Bauer, E., 2002, S. 31). Diese Probleme haben bereits Einfluss auf die Festlegung des grundlegenden Forschungsansatzes und betreffen die Emic-Etic-Problematik (Abschnitt 4.1.1). Weitere methodische Herausforderungen ergeben sich aus der Anwendung eines Fallstudienansatzes. Sind die Vorteile der Erkenntnisgewinnung pro Land noch deutlich, stellt sich unmittelbar anschließend Fragen der Vergleichbarkeit von Ergebnissen und der Verallgemeinerbarkeit für andere Länder. Abschnitt 4.1.2 setzt sich mit Fallstudien in der internationalen Zufriedenheitsforschung auseinander.

4.1.1 Emic-Etic-Problematik

Die interkulturelle Forschung unterliegt grundsätzlich der Gefahr der vorschnellen Vereinfachung durch unreflektierte interkulturelle Übertragung von Konzepten. So wurden beispielsweise in den USA bzw. von in den USA ausgebildeten Akademikern nahezu sämtliche Konzepte und Instrumente der Konsumentenforschung entwickelt (Lee, C., 1990, S. 28). Daher stellt sich unter anderem die Frage, ob Ergebnisse oder Modelle lediglich auf die USA und ähnliche Nationen anwendbar sind und ob sie gegebenenfalls Anpassungen benötigen, bevor sie sich auf andere Nationen übertragen lassen (Cunningham, W.H./Green, R.T. 1984). Dazu empfiehlt sich ein Blick in die interkulturelle Psychologie. In dieser Disziplin sind ursprünglich zwei Konzeptionen entwickelt worden, der Emic- und der Etic-Ansatz (Poortinga, Y.H./Malpass, R.S., 1986, S. 40 ff.; Brislin, R.W., 1986, S. 140 ff.).

Die Kürzel sind der Linguistik entnommen. Sie bilden die Endungen von Phonemik, der Beschäftigung mit den Besonderheiten einer Sprache, und Phonetik, der Beschäftigung mit den allgemeinen Regelmäßigkeiten von Sprache. Übertragen auf das interkulturelle Management resultiert aus dieser Einteilung die Suche nach allgemeinen Regeln, die im Management zu beachten sind (Etic) und nach Regeln, die in bestimmten Kulturen erforderlich sind (Emic) (Holzmüller, H.H., 1995, S. 54 f.).

Emische Messinstrumente sind dazu geeignet, Untersuchungen innerhalb einer bestimmten Kultur durchzuführen. Sie können aber außerhalb dieses Kulturkreises ihre Gültigkeit verlieren. *Etische* Messinstrumente sind hingegen kulturübergreifend anwendbar und messen die untersuchten Konstrukte in allen Kulturen gleichmäßig (Salzberger, T., 1999, S. 68). Bei der Verwendung des emischen Ansatzes werden Phänomene, die in einer Kultur auftreten, mit Konzepten, die in dieser Kultur angewandt werden, abgebildet. Durch diese Vorgehensweise ist die exakte Beschreibung der untersuchten Phänomene gewährleistet, aber die Entwicklung eines länderspezifischen Konzepts bzw. Messinstruments ist notwendig. In vielen Fällen führt dies dazu, dass kein kulturübergreifender Vergleich der Phänomene möglich ist (Holzmüller, H.H., 1995, S. 55 f.).

Im Gegensatz dazu zielt der etische Ansatz darauf ab, gerade solche kulturübergreifenden Vergleiche zu ermöglichen. Um dies zu gewährleisten, muss ein universell gültiges Konzept zur Abbildung des untersuchten Phänomens entwickelt bzw. gefunden werden (Holzmüller, H.H., 1995, S. 56). Die rein etische wie auch die rein emische Forschungsmethode stellen Extrempositionen in der interkulturellen Forschung dar. Zwischen diesen beiden Positionen gibt es eine große Bandbreite von Kombinationen, welche ebenfalls genutzt werden können

(Holzmüller, H.H., 1995, S. 152). Eine dieser Kombinationen ist die so genannte *Pseudo-Etic*. Sie entsteht, wenn ein Messinstrument, welches in einem Kulturraum für diesen Kulturraum entwickelt wurde, als universelles Messinstrument für eine interkulturelle Studie verwendet wird.

Oft finden, abgesehen von einer Übersetzung in die jeweilige Landessprache, keine Anpassungen an die anderen Kulturräume statt, da angenommen wird, dass dieses Messinstrument in allen Ländern und Kulturen gleichermaßen einsetzbar – und damit etisch – ist (Craig, C.S./Douglas, S.P., 2005, S. 181; Holzmüller, H.H., 1986b, S. 52). Es ist daher notwendig zu untersuchen, ob die Validität der verschiedenen Aspekte einer Untersuchung in den jeweiligen Kulturen gegeben ist oder ob eine Anpassung an die lokalen Gegebenheiten notwendig ist (Craig, C.S./Douglas, S.P., 2005, S. 181). Um die Probleme des emischen wie auch des etischen Forschungsansatzes zu beheben ist es laut Berry (1989) notwendig, die beiden Ansätze miteinander zu vermischen, um eine kulturübergreifende Studie durchzuführen. Dabei dient der emische Ansatz der Erfassung der kulturellen Aspekte, während der etische Ansatz für einen Vergleich notwendig ist (Berry, J.W., 1989, S. 729). Nach Berrys Konzept der *abgeleiteten Etic* (1989) beginnt die interkulturelle Marktforschung in der Regel mit einer emischen Untersuchung. Dabei wird ein Messinstrument eingesetzt, welches in der Ausgangskultur der Untersuchung für diese Kultur erforscht und entwickelt wurde und sich dort bereits bewährt hat (Berry, J.W., 1989, S. 730; Holzmüller, H.H., 1995, S. 153 f.).

Um nun dieselbe Untersuchung in einer anderen Kultur durchzuführen schlägt Berry (1989) vor, die bereits angewandte Messmethode in die Fremdkultur zu übertragen. Dabei wird aus der emischen eine pseudo-etische, auch aufgedrängte Etic genannte Messmethode. Zunächst wird diese Messmethode nur insoweit an die Fremdkultur angepasst, dass eine praktische Anwendung möglich ist (z.B. Übersetzung der Sprache, Änderung von Städtenamen etc.) (Berry, J.W., 1989, S. 730 f.). Da bei einem bereits in diesem Stadium der Untersuchung durchgeführten interkulturellen Vergleich Fehler nicht auszuschließen wären, besteht Berry (1989) in einem nächsten Schritt auf einer ethnographischen Untersuchung der Fremdkultur, um gegebenenfalls die Messmethode an die Fremdkultur anzupassen (Berry, J.W., 1989, 730 f.; Holzmüller, H.H., 1995, S. 154). Erst nach dieser Anpassung der Pseudo-Etic an die Fremdkultur kann, im nächsten Schritt, der interkulturelle Vergleich erfolgen. Dazu müssen zunächst die beiden nun emischen Messmethoden und die Ergebnisse auf Gemeinsamkeiten hin untersucht werden. Nur in den Bereichen der jeweiligen Untersuchung, in denen Gemeinsamkeiten vorliegen, ist ein Vergleich möglich. Fehlen diese Gemeinsamkeiten, kann auch kein interkultureller Vergleich erfolgen (Berry, J.W., 1989, S. 730 ff.). Folgt man der Analyse Berrys (1989), so ist es für den Erfolg einer internationalen

Studie entscheidend, ob und in welchem Umfang die in der jeweiligen Kultur angewandten Messmethoden vergleichbar sind (Berry, J.W., 1989, S. 731 f.). Das Kernproblem der interkulturellen Marketingforschung liegt daher in der Messäquivalenz und der damit verbundenen Äquivalenz der in den einzelnen Studien angewandten Konstrukte (Salzberger, T., 2005, S. 201).

Nach Holzmüllers Methodik des Indikatoren-pools (1995) ist die Emic-Etic-Problematik über die interkulturelle Konstruktäquivalenz zu lösen. Die interkulturelle Konstruktäquivalenz kann über ein hohes Maß interkultureller Kooperation innerhalb eines Forschungsprojektes bereits zu Beginn sichergestellt werden. In diesem Fall kann gleich in einem ersten Schritt die Identifizierung und Operationalisierung von Konstrukten aus einer universellen Perspektive erfolgen. Holzmüller schlägt vor, aus einem gemeinsam entwickelten Indikatoren-pool in den unterschiedlichen Kulturen die jeweils geeigneten Indikatoren heranzuziehen. Die so entwickelten und angewandten jeweils emischen Messmethoden sind für die intrakulturelle Operationalisierung wie auch für den interkulturellen Vergleich geeignet (Holzmüller, H.H., 1995, S. 203 f.). Lässt sich dieses hohe interkulturelle Kooperationsmaß nicht sicherstellen, empfiehlt sich ein stufenweises Vorgehen, die *Combined Etic-Emic*. Ähnlich wie bei der abgeleiteten Etic von Berry (1989) werden auch bei der Combined Etic-Emic etische Messinstrumente an die jeweilige Kultur angepasst und so in emische Messinstrumente umgewandelt. Dabei beginnt die Combined Etic-Emic aber im ersten Schritt nicht mit der Übertragung eines emischen Messinstrumentes in eine fremde Kultur, sondern es wird ein etisches Konstrukt definiert. Dieses etische Konstrukt wird dann in einem zweiten Schritt hinsichtlich seiner emischen Einsetzbarkeit an die jeweilige Kultur angepasst und validiert. Die durch die Combined Etic-Emic hervorgebrachten Messinstrumente erzielen Ergebnisse, die interkulturell vergleichbar sind (Davidson, A.R. et al., 1976, S. 2; Holzmüller, H.H., 1995, S. 203).

Die Methode der Combined Etic-Emic bildet die Grundlage für diese Studie, da sie der Gefahr einer ergebnisverzerrenden Pseudo-Etic entgegenwirkt und nicht auf der emischen Untersuchungsmethode einer Ausgangskultur beruht. Dies würde zwar auch der beschriebene Indikatoren-pool gewährleisten, jedoch werden globale Studien in der Praxis häufig erst in ausgewählten Pilotmärkten getestet, bevor sie global durchgeführt werden. Die Definition eines globalen Indikatoren-pools könnte also erst zu einem späteren Zeitpunkt erfolgen.

Zusammenfassend ergeben sich daher für die Untersuchung in dieser Arbeit folgende Operationalisierungsschritte (Davidson, A.R. et al., 1976, S. 2; Holzmüller, H.H., 1995, S. 203):

1. Definition ethischer Konstrukte
2. Entwicklung ethischer Möglichkeiten zur Messung der Konstrukte und entsprechende Validierung
3. Interkultureller Vergleich

Diese Operationalisierungsschritte werden im Rahmen des Forschungsplans in Kapitel 5 einzeln beschrieben, um damit die Grundlage für die internationale Vergleichbarkeit der Zufriedenheitsergebnisse dieser Studie herzustellen. Im folgenden Abschnitt werden zunächst Herausforderungen und Vorteile des Forschungsansatzes über Fallstudien dargestellt. Die Auseinandersetzung mit kulturellen Einflüssen (Abschnitt 4.2), den Rahmenbedingungen des internationalen Marketing (Abschnitt 4.3) sowie die Charakteristika der betrachteten Märkte (Abschnitt 4.4) vervollständigen anschließend die Analyse der Besonderheiten, die sich für die Kundenzufriedenheitsforschung im internationalen Umfeld ergeben.

4.1.2 Fallstudien

In diesem Abschnitt werden die Merkmale von Fallstudien und ihre Eignung für die interkulturelle Forschung untersucht sowie ihr idealtypischer Ablauf vorgestellt. Anschließend werden die theoretischen Grundlagen auf den Fallstudienansatz dieser Studie übertragen.

Die allgemeingültige Theoriebildung auf Basis der Erkenntnisgewinnung aus erhobenen Daten bildet die größte Herausforderung in der interkulturellen Forschung. Untersuchungsergebnisse aus einzelnen Ländern müssen nicht zwangsläufig repräsentativ für weitere Länder sein und können somit nicht ohne weiteres für die Bildung einer global gültigen Theorie verwendet werden (vgl. u.a. Holzmüller, H.H., 1995, S. 55 f.; Salzberger, T., 2005, S. 199 f.). Die Herangehensweise über einen direkten ländervergleichenden Ansatz kommt aufgrund der zahlreichen Einflussfaktoren auf die Messergebnisse (u.a. kulturelle Unterschiede, Besonderheiten der Märkte) nicht in Frage. Um sich dem Forschungssachverhalt in der B2B-Forschung zu nähern, gelten Fallstudien generell als geeignetes Instrument (Doran, K.B., 2002, S. 826). Zudem sind sie geeignet, Untersuchungen über ein Unternehmen in mehreren Ländern oder unterschiedliche Unternehmen in einem Land zu führen (Merrilees, B./Tiessen, J.H., 1999, S. 328).

Fallstudien, definiert als „a research strategy which focuses on understanding the dynamics present within single settings“ (Eisenhardt, K.M., 1999, S. 534), stellen vor allem dann eine

geeignete Methode zur Datenerhebung dar, wenn eine Problematik vorliegt, zu der nur wenige wissenschaftlich gesicherte Erkenntnisse vorliegen (Leonard-Barton, D., 1990, S. 249). Dieser Mangel an gesicherten Erkenntnissen über die prozessbezogene Kundenzufriedenheit im Industriegütermarketing wurde bereits im Rahmen der Literaturlauswertung konstatiert. Dabei zeichnet sich die Fallstudie dadurch aus, dass sie dem Forscher einen hohen Freiheitsgrad einräumt und sich so sehr individuell an die jeweilige Fragestellung anpassen lässt (Berg, N., 2006, S. 367). Der Einsatz einer Fallstudie ist auch dann vorzuziehen, wenn die zu untersuchenden Phänomene stark verknüpft sind und wenn zeitliche Entwicklungen berücksichtigt werden sollen (Schuh, A., 2000, S. 137). Dieser hohe Freiheitsgrad der Fallstudie kommt dem interkulturellen Forscher entgegen, da er unter Umständen im Rahmen der Emic-Etic-Problematik Anpassungen am Forschungsdesign einzelner Kulturen durchführen muss. Zudem ist die Fallstudie eine Erhebungsmethode, die es ermöglicht, die dynamische Gegenwart anhand weniger Schauplätze zu erfassen (Eisenhardt, K.M., 1989, S. 534). Dabei ist die Anzahl der Schauplätze nicht entscheidend, sondern kann stark variieren. Innerhalb einer Fallstudie können unterschiedliche Untersuchungsmethoden wie Interviews, Fragebögen, Archivdaten und Beobachtungen angewandt werden, wobei die Methoden qualitativ, quantitativ oder eine Kombination aus beidem sein können (Eisenhardt, K.M., 1989, S. 534 f.; Lamnek, S., 2005, S. 301; Leonard-Barton, D., 1990, S. 249 f.). Denkt man beispielsweise an den international unterschiedlichen Verbreitungsgrad von Telefonanschlüssen, so können methodische Unterschiede je nach Kultur erforderlich sein.

Einzelfallstudien sind daher ein geeignetes Instrument, um die Existenz bestimmter Phänomene aufzudecken und zu beschreiben, während die Verwendung mehrerer Fallstudien die Theoriebildung anhand der aufgezeigten Phänomene erleichtert (Eisenhardt, K.M./Graebner, M.E., 2007, S. 27). Fallstudien erfahren als Untersuchungsmethode innerhalb der Betriebswirtschaft insgesamt zunehmende Bedeutung (Berg, N., 2006, S. 362) und könnten dazu beitragen, das Defizit an Zufriedenheitsstudien im internationalen B2B ausgleichen zu helfen.

Obwohl sich Fallstudien gerade durch ihre Vielseitigkeit auszeichnen, folgt eine Untersuchung mittels einer Fallstudie einem idealtypischen *Ablaufplan*, welcher acht Schritte umfasst (Eisenhardt, K.M., 1989, S. 534; Berg, N., 2006, S. 363). Im ersten Schritt muss bereits vor dem Beginn der eigentlichen Datenerhebung die Forschungsfrage klar definiert werden, da der Forscher ansonsten Gefahr läuft, in der Menge der erhobenen Daten den Überblick zu verlieren (Berg, N., 2006, S. 363 f.; Eisenhardt, K.M., 1989, S. 536). Der zweite Schritt besteht in der Auswahl des Falls oder der Fälle. Zu beachten ist hierbei eine hinreichende Anzahl an Untersuchungseinheiten innerhalb eines Falls um auf die Grundgesamtheit

schließen zu können, was vor allem für quantitative Erhebungsmethoden entscheidend ist (Berg, N., 2006, S. 362 f.; Eisenhardt, K.M., 1989, S. 537). Der nächste Schritt sieht eine Auswahl der Erhebungsmethoden und deren Kombination vor (Berg, N., 2006, S. 363 f.). An die Auswahl der Erhebungsinstrumente schließt sich der Eintritt ins Feld an. Bei einer Fallstudie erfolgt die Datenerhebung dabei nicht idealtypisch parallel, sondern sukzessiv, so dass noch während der Datenerhebung die Erhebungsinstrumente und Analyseverfahren verändert und angepasst werden können (Berg, N., 2006, S. 364).

Als fünfter Schritt folgt die Datenanalyse (vgl. Kapitel 6). Dabei sollte der Forscher eine möglichst unvoreingenommene Übersicht über den jeweiligen Fall gewinnen und die Spezifikationen und Einzigartigkeiten herausarbeiten, bevor er mit der Interpretation und Generalisierung der Daten beginnt (Berg, N., 2006, S. 365 f.). Auch wenn bei einer Untersuchung mehrere Fallstudien vorliegen, muss jeder einzelne Fall zunächst als separates Experiment betrachtet werden (Eisenhardt, K.M./Graebner, M.E., 2007, S. 25). Die Besonderheit der Datenanalyse einer Fallstudie liegt in der Suche nach bestehenden Mustern zwischen den Fällen. Hierzu sind drei Vorgehensweisen möglich (Berg, N., 2006, S. 366; Eisenhardt, K.M., 1989, S. 540 f.):

- die Gegenüberstellung von Gemeinsamkeiten und Unterschieden
- die Differenzierung nach unterschiedlichen Quellen der Datenerhebung
- die Analyse anhand zuvor festgelegter Methoden

Aus den so gewonnenen Daten und deren Analyse gilt es nun im sechsten Schritt Hypothesen oder sogar Theorien zu bilden, also Erklärungen und Muster für die vorliegenden Phänomene zu finden. Die so entstehenden Modellzusammenhänge können mit Hilfe quantitativer Verfahren der deskriptiven und schließenden Statistik, aber auch mittels qualitativer Verfahren, z.B. neuronaler Netze (Mindmaps), gebildet werden (Berg, N., 2006, S. 366; Eisenhardt, K.M., 1989, S. 541 ff.). Im siebten Schritt werden die rein aus der vorliegenden Fallstudie gewonnenen Hypothesen der Literatur und den Erkenntnissen aus früheren Studien gegenübergestellt. Übereinstimmungen stärken die aufgestellten Hypothesen, während Widersprüche zu neuen Untersuchungen anregen (Berg, N., 2006, S. 366 f.; Eisenhardt, K.M., 1989, S. 544 f.). Als letzter Schritt steht eine Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse der Fallstudie an. Zudem sollte der Forscher darlegen, worin der erzielte Forschungsfortschritt besteht, und Implikationen für zukünftige Forschungen ableiten (Berg, N., 2006, S. 367; Eisenhardt, K.M., 1989, S. 545).

Fallstudien stellen zusammenfassend ein geeignetes Instrument für die internationale Marktforschung dar. Im Rahmen der Zielsetzung dieser Studie eignen sie sich als Instrument besonders, um - angelehnt an das dargestellte Ablaufschema - prozessorientiert die Einflussfaktoren von Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität in drei internationalen Märkten zu analysieren und dabei die Emic-Etic-Problematik berücksichtigen. In dieser Studie werden sie daher als Instrument zum Einsatz kommen.

Mit der Vervollständigung der methodischen Anforderungen an die internationale Kundenzufriedenheitsforschung gilt es im Folgenden, eine weitere große Herausforderung zu beleuchten, die sich aus der Internationalität ergibt, den Umgang mit unterschiedlichen Kulturen und ihr möglicher Einfluss auf Zufriedenheiten und Messung.

4.2 Handhabung von Kultur

Der Berücksichtigung von Kultur kommt in internationalen Studien eine besondere Bedeutung zu. In Abschnitt 4.1.1 wurden dazu die methodischen Herausforderungen an die Kundenzufriedenheitsforschung im Rahmen der Emic-Etic-Problematik dargestellt. Die Frage eines möglichen Kultureinflusses auf die Kundenzufriedenheit spielt für das Zufriedenheitsmanagement eine mindestens ebenso bedeutende Rolle. Insbesondere bei Betrachtung des gesamten Liefer- und Leistungsprozesses ist es wichtig zu verstehen, ob es kulturbedingte Unterschiede in der Bewertung einzelner Leistungsparameter und Ihrer Bedeutung für die Gesamtzufriedenheit gibt.

In diesem Abschnitt soll deshalb geklärt werden, ob Kultur Einfluss auf die Kundenzufriedenheit hat (Abschnitt 4.2.1) und nach welchen Kriterien sich Nationalkulturen abgrenzen lassen (Abschnitte 4.2.2 und 4.2.3). Ebenso soll ein möglicher Einfluss von Unternehmenskultur auf Kundenzufriedenheit untersucht werden (4.2.4). Die hier vorgestellten Konzepte zur Abgrenzung von Kulturen werden im Rahmen der Charakterisierung der betrachteten Ländermärkte in Abschnitt 4.4.3 dazu herangezogen, kulturelle Ähnlichkeiten und Unterschiede der Märkte USA, Australien und China herauszuarbeiten.

4.2.1 Kundenzufriedenheit im kulturellen Kontext

Bei der Durchführung von Kundenzufriedenheitsanalysen in verschiedenen Ländern stößt man neben unterschiedlichen Rahmenbedingungen auch auf unterschiedliche kulturelle Standards und Kulturen (Stöttinger, B./Schlegelmilch, B.B., 1998). Kommunikationsexperten schätzen, dass mehr als 90% aller Kommunikation durch andere Mittel als Sprache stattfindet, nämlich in den unbewusst wahrgenommenen nonverbalen Nachrichten einer jeweiligen Kultur (Hall, E.T./Hall, M., 1990, Preface S. XIV). Untersucht man die Auswirkung von interkulturellen Einflüssen auf Marketingstrategien, so lautet daher die zentrale Frage, inwiefern sich Managementtheorien und -praktiken in anderen Kulturen anwenden lassen (Douglas, S.P./Wind, Y., 1987). Auf Kundenzufriedenheitsanalysen bezogen bedeutet dies: Inwieweit sind gleich aufgebaute Kundenzufriedenheitsanalysen in verschiedenen Ländern anwendbar und inwieweit sind ihre Ergebnisse vergleichbar?

Nach Hofstede umfasst Kultur „the collective programming of the mind that distinguishes the members of one group or category of people from another“ (Hofstede, G., 2001, S. 9). Dabei steht „mind“ für Denken, Fühlen und Handeln und hat damit Einfluss auf Glauben, Einstellungen und Fertigkeiten. Hall beschreibt dies so: „The natural act of thinking is greatly modified by culture“ (Hall, E.T., 1981, S. 9). „The response is an initial response that is difficult to explain to someone who doesn't already understand [...]. To do so, one must explain the entire system; otherwise, the man's behaviour makes little sense“ (Hall, E.T., 1981, S. 63). Kultur schließt demnach nicht nur die genannten Bewusstseinsprozesse, sondern auch Werte und Normen als Kernelemente ein. Die ethnische Identifikation mit diesen sozialen Gebilden ist somit entscheidend für die Zugehörigkeit zu einem Kulturkreis (Sandberg, N.C., 1974, S. 26 f.).

Trotz unzähliger Kulturstudien existiert bis heute weder eine einheitlich anerkannte Kulturdefinition noch eine gezielte Erforschung der Bedeutung unterschiedlicher Kulturkonzepte für das internationale Marketing (Holzmüller, H.H./Schuh, A., 1995, S. 99). Da Kundenzufriedenheit eng mit Emotionen verbunden ist, lässt sich jedoch bereits vermuten, dass sie durch nationale Kultur beeinflusst wird. Dies gilt insbesondere für die Extreme der Kundenzufriedenheit – Begeisterung und Unzufriedenheit (Zeithaml, V.A./Bitner, M.J., 2000, S. 76).

Zudem sind Kundenerwartungen und -wahrnehmungen kulturell konditioniert (Riddle, D.I., 1992; Edvardsson B./Gustavsson, B., 1991, S. 335). Die „kulturelle Linse“, durch die der Kunde die Unternehmensleistungen beobachtet, beeinflusst nachweislich die wahrgenommene Qualität und die Zufriedenheit (Halstead, D./Hartman, D./Schmidt, S.L., 1994). Während einige Wissenschaftler, insbesondere in den achtziger Jahren des 20. Jahrhun-

derts, den Standpunkt vertraten, dass die Globalisierung sowie neue Technologien zu einer Annäherung der Kulturen und zu Standardisierungen geführt haben (Levitt, T., 1983; Harpaz, I., 1990), hat eine spätere Studie den Nachweis für einen Einfluss nationaler Kultur auf zahlreiche Dimensionen des *organisationalen Verhaltens* erbracht (Adel, N./Batholomew, S., 1992). Eine große Zahl von Studien hat zudem den Einfluss nationaler Kultur auf das *Konsumentenverhalten*, insbesondere deren Auswirkungen auf Kundenloyalität, Kundenzufriedenheit (Andersen, E.W./Fornell, C., 1994), Servicequalität (Furrer, O./Liu, B.S.-C./ Sudharshan, D., 2000), Serviceerwartungen (Tsikriktsis, N., 2002) und Servicewahrnehmungen (Mattila, A., 1999) sowie auf Produktauswahl (Hulland, J.S., 1999), Nutzungshäufigkeit von Produkten (Ferley, S./Lea, T./Watson, B., 1999) und Responseverhalten auf Anzeigen (Lwin, M./Wee, C.H., 1999; Ueltschy, L.C./Ryans, J.K., 1997) nachgewiesen.

Sozialforscher postulieren schon lange, dass Gesellschaften über einzigartige kognitive Stile verfügen, die die Wahrnehmung beeinflussen (D'Andrade, R.D., 1981). Nationalkultur bildet einen Teil der Konsumenten-/Kundenumwelt und hat damit einen starken Einfluss auf das Kundenverhalten (Roth, M., 1995, S. 164 f.). Nationalkultur beeinflusst aber auch das Empfinden und stellt zudem einen Referenzrahmen zur Verfügung, durch den Menschen ihren Alltag und ihre Erfahrungen interpretieren (Usunier, J.-C., 1996, S. 17). Das Treffen richtiger Entscheidungen, zum Beispiel im Marketing, impliziert demnach, kulturelle Faktoren von Beginn an einzubeziehen (Mathe, H./Perras, C., 1994).

Dies gilt auch für die Kundenzufriedenheitsurteile über einzelne Niederlassungen eines weltweit tätigen Unternehmens: „To be able to make reliable inferences in the performance of international subsidiaries, it is necessary to separate or filter real subsidiary performance from cultural influences that might affect the way in which customers report on this perceived performance“ (van Birgelen, M./de Ruyter, K./Wetzels, M., 2000, S. 24). Kultur ist also ein fundamentaler Aspekt von Marketingphänomenen, dessen Bedeutung in der „globalen Arena“ sogar noch weiter zunimmt (Penaloza, L./Gilly, M.C., 1999, S. 2). Man kann demnach grundsätzlich von einem Einfluss von Kultur auf Zufriedenheitswerte eines Individuums ausgehen. Da sich Buying Center aus einer Gruppe von Individuen zusammensetzen, lässt sich auch für den B2B-Sektor ein kultureller Einfluss vermuten. Inwieweit dieser Einfluss im B2B-Umfeld nachweisbar ist, wird in dieser Studie für im Rahmen der vergleichenden Gegenüberstellung der Ergebnisse überprüft. Die folgenden Kapitel beschreiben zunächst die Kulturdimensionen nach Hofstede (Abschnitt 4.2.2), Schwartz und Hall (Abschnitt 4.2.3). Sie werden anschließend dazu herangezogen, die drei betrachteten Märkte auf kulturelle Unterschiede hin zu untersuchen und damit Hinweise für zu erwartende Unterschiede hinsichtlich der Kundenzufriedenheit in den jeweiligen Märkten zu liefern.

4.2.2 Kulturdimensionen nach Hofstede

Im Rahmen einer komplexen Studie hat Hofstede (1984, 2001) in den Jahren 1967 bis 1969 und 1971 bis 1973 insgesamt 116.000 IBM-Mitarbeiter mittels eines 60 Punkte umfassenden Fragebogens zu arbeitsbezogenen Werthaltungen befragt. In die erste Auswertung gingen Daten aus 40 Ländern ein, in eine spätere Version sogar Daten aus 50 Ländern und 3 Regionen. In seiner Ausgangshypothese nahm Hofstede an, dass die Unternehmenskultur von IBM als solche homogen sei. Länderunterschiede in den Werthaltungen konnten daher seiner Meinung nach allein in den Unterschieden der Nationalkulturen liegen (Hofstede, G., 2001, S. 24). Seine Analyse diente dabei einzig der Ermittlung länderspezifischer Unterschiede. Die absoluten Werte allein sind ohne weitere Bedeutung (Hofstede, G., 2001, S. 464). Hofstede identifizierte zunächst vier Kulturdimensionen, die später um eine fünfte, die Langfristorientierung, ergänzt wurden:

■ *Machtabstandstoleranz*

Diese als „Power Distance Index“ bezeichnete Dimension gibt an, in welchem Umfang eine Gesellschaft ungleiche Machtverteilung akzeptiert. Übertragen auf Unternehmen entspricht dies der Toleranz gegenüber starken Hierarchieunterschieden.

■ *Maskulinität*

Der Maskulinitätsindex drückt aus, wie stark in einer Gesellschaft die als „maskulin“ bezeichneten Werte wie Selbstbehauptung, Leistung, Ehrgeiz, Wettbewerb und materieller Erfolg im Vordergrund stehen. Bei niedrigen Indexwerten richtet sich eine Gesellschaft eher an als „feminin“ geltenden Werten wie beruflicher Sicherheit, sozialen Kontakten und Lebensqualität aus. Eine „maskuline“ Gesellschaft grenzt die Geschlechterrollen klar ab, während sich diese in „femininen“ Gesellschaften überschneiden. Chetwynd/Hartnett (1978, S. 3) bezeichnen das Geschlechterrollensystem sogar als das zentrale Element unserer kulturellen Normen.

■ *Unsicherheitsvermeidung*

Dieser Index beschreibt den Grad, zu dem sich die Mitglieder einer Gesellschaft durch ungewisse oder unbekanntere Situationen bedroht fühlen. Kulturen, die Unsicherheit vermeiden, versuchen solche Situationen durch gesellschaftliche Regelungen zu minimieren. Ein niedriger Index signalisiert beispielsweise geringeren Widerstand gegenüber Veränderungen, weniger schriftliche Regeln und größere Job-Mobilität.

Mit Blick auf die Kulturdimension Unsicherheitsvermeidung verweist Hofstede (2001) auf die Beziehung dieser Dimension zu Risikobereitschaft (risk-taking behavior). Ein formeller Nachweis dieser Beziehung steht aber noch aus (Makhija, M.V./Stewart, A.C., 2002, S. 738). Weber/Hsee (1998) haben nachgewiesen, dass Unterschiede in der Risikopräferenz bei Finanzentscheidungen in der länderspezifischen Risikowahrnehmung begründet liegen und nicht in unterschiedlichen Einstellungen gegenüber wahrgenommenen Risiken. Die Studie untermauert die Existenz transnationaler Unterschiede. North (1990) kommt zu dem Schluss, dass ein nationaler Zusammenhang aufgrund seiner formellen und informellen Strukturen auch konzeptionalisierbar sei.

■ *Individualismus*

Die Individualismusdimension drückt das Verhältnis zwischen Individuum und Gruppe in einer Gesellschaft aus. Kollektivistisch orientierte Länder legen Wert auf inner- und außerorganisatorische Beziehungen und erwarten vom Organisationsmitglied moralisches Engagement sowie Wertschätzung von Gruppenentscheidungen. Individualistisch orientierte Länder hingegen erwarten eine emotionale Unabhängigkeit des Individuums von einer Organisation.

In den späten achtziger Jahren haben chinesische Schulen Hofstedes Arbeit mit einem Fragebogen, basierend auf chinesischen Sprichwörtern, wiederholt. Das Ergebnis bestätigte das Vorhandensein von Schlüsseldimensionen wie Machtdistanz und Individualismus. Zugleich wurde ein konfuzianisches Element identifiziert, das auf chinesischen Werten wie Ehrerbietung, Loyalität und langfristiger Verpflichtung basiert. Hofstede und Bond (1988) entwickelten darauf basierend eine fünfte Dimension und beschrieben sie als Langfristorientierung.

■ *Langfristorientierung*

Diese Dimension unterteilt danach, ob eine Gesellschaft in ihrem Bestreben eher auf die Zukunft oder die Gegenwart ausgerichtet ist. Länder mit einer langfristigen Orientierung verfolgen eher Sachzwänge, die in der Zukunft einen konstanten Nutzen versprechen. In weniger langfristig orientierten Ländern wird dagegen mehr Wert darauf gelegt, in jedem Augenblick seinen Status zu wahren und seine Nutzenerwartungen erfüllt zu bekommen.

Langfristorientierung ist ausdrücklich keine Dimension, die Ost von West trennt, sondern eine, die die Welt neu einteilt (Hofstede, G., 2001, S. 355). Franke, Hofstede und Bond (1991) haben zunächst die Unabhängigkeit der neuen Dimension zu den anderen nachgewiesen. Später finden sich Belege für eine negative Korrelation der Langfristorientierung zur Individualismusdimension (Yeh, R./Lawrence, J.J., 1995) sowie zur Unsicherheitsvermeidung (Robertson, C.J., 2000, S. 261).

Da Hofstede die Kulturdimensionen bereits in den späten sechziger und frühen siebziger Jahren entwickelte, wird vereinzelt der Ruf nach einer erforderlichen Aktualisierung laut. Hoppe (1990) hat eine solche Aktualisierung der Gruppierungen entwickelt. Ein Vergleich beider Ansätze brachte in einer Studie von van Birgelen et al. (2002, S. 56) jedoch keine signifikanten Unterschiede hervor. Dies unterstützt die These von Kotabe und Helson (1998, S. 84), dass die Kultur einer Gesellschaft von einer Generation an die nächste weitergegeben wird und damit zeitstabil zu sein scheint.

Zur kritischen Diskussion über Hofstedes Methodik sei auf den Dialog zwischen McSweeney und Hofstede verwiesen (McSweeney, B., 2002a, 2002b; Hofstede, G., 2002). Hofstedes Arbeit ist als das Standardwerk anzusehen, an dem sich neue Ansätze zu kulturellen Unterschieden messen lassen müssen (Triandis, H.C., 2004, S. 89). Wichtig bei der Anwendung von Hofstedes Kulturdimensionen ist der Hinweis, dass es sich dabei um Dimensionen handelt, die aus dem Arbeitsumfeld abgeleitet wurden. Es mag daher Einschränkungen bei der Anwendung mit verbrauchs-/kaufbasierten Werten geben. Hier gilt es, zusätzliche Konzeptualisierungen nationaler Kultur zu erforschen (Smith, P.B./Schwartz, S.H., 1997, S. 97 f.).

Einige Autoren finden bei ähnlichen Studien unterschiedliche Bezeichnungen für die Einteilung der Dimensionen. So teilt beispielsweise Schwartz (1992) Länder entlang der Dimensionen Selbstverbesserung versus Selbsterhabenheit und der Dimension Offenheit für Veränderung versus Konservativismus ein. Diese Dimensionen stehen in enger Beziehung zu Hofstedes Individualismus und Risikovermeidung. Andere Autoren ergänzen Hofstedes Ursprungsdimensionen um weitere wie beispielsweise Konfuzianismus (Nakata, C./Sivakumar, K., 1996).

Aufgrund der großen Bedeutung der Kultur für Vergleichsansätze zur Kundenzufriedenheit und der beschriebenen Kritik an Hofstede sollen weitere Kulturstudien herangezogen und deren Kulturdimensionen beschrieben werden.

4.2.3 Ergänzende Kulturdimensionen

Auch Schwartz vergleicht Nationalkulturen bzw. nationale Subkulturen. Dieser Vergleich basiert auf einer 25.000 Fragebogen umfassenden Studie mit zwei Testgruppen, Grundschullehrern und Studenten, aus insgesamt 49 Nationen. Anhand dreier Grundsatzfragen, denen sämtliche Gesellschaften ausgesetzt sind, hat Schwartz sieben Wertetypen abgeleitet (Schwartz, S.H., 1999, S. 26):

- *Conservativism vs. Intellectual Autonomy vs. Affective Autonomy*

Diese Werte beschreiben das Verhältnis des Individuums zur Gruppe. Während mit Konservativismus Werte wie die Bewahrung des Status quo, Respekt vor Tradition und soziale Rangordnung impliziert werden, unterteilt Schwartz in zwei Arten von Autonomie. Intellektuelle Autonomie beschreibt die gesellschaftlich erwünschte Neugier, Offenheit für Neues und Kreativität, während affektive Autonomie das gesellschaftlich erwünschte Streben des Individuums nach positiven Erfahrungen wie nach einem abwechslungsreichen Leben oder Vergnügen beschreibt.

- *Hierarchy vs. Egalitarianism*

Diese Wertetypen beziehen sich auf das verantwortungsvolle Verhalten, das den Zusammenhang einer Gesellschaft ermöglicht. Hierarchie beschreibt die kulturelle Betonung der Rechtmäßigkeit ungleicher Machtverteilung, während Egalität Selbstverantwortung sowie Freiwilligkeit hinsichtlich des Einsatzes für das Wohlergehen anderer beschreibt.

- *Mastery vs. Harmony*

Dieser Wertekomplex bezieht sich auf das Verhältnis der Menschheit zur Natur und zur sozialen Umwelt. Herrschaft impliziert eine kulturelle Betonung von Vorankommen durch aktive Selbstbehauptung. Das Verändern und Ausbeuten der Welt fällt ebenfalls unter diesen Wertetyp. Harmoniegeprägte Kulturen hingegen akzeptieren die Welt wie sie ist und sind bestrebt, sich harmonisch in die Umwelt einzufügen.

Während die einzelnen Wertepaare jeweils bipolar sind, bestehen unter Wertetypen kompatible Verbindungen, weil ihnen zum Teil ähnliche Annahmen zugrunde liegen. Auf Basis dieser Beziehungen zeigt Schwartz eine integrierte Struktur der Wertetypen. Mittels Co-Plot-Verfahren bildet er 38 Nationen auf einer Wertekarte ab und formt kulturähnliche Cluster. Die Cluster stehen in Verbindung zu geographischer Nähe der analysierten Nationen, sie gründen aber auf gemeinsamer Historie, Religion, Entwicklungsstand, Kulturkontakt etc. (Schwartz, S.H., 1999, S. 37). Die Abbildung und Auswertung der Co-Plots erfolgt für die drei betrachteten Ländermärkte in Abschnitt 5.4.2.

Edward T. Hall (1990) unterteilt Kulturen über den Kontext, also über die Informationen, die eine Kommunikation umgeben. Die Proportionen zwischen direkter, z.B. verbaler Kommunikation, und Kontext-Kommunikation unterscheiden sich nach Hall über die Nationalkulturen und sind abbildbar auf einer Skala – von „high-context“ bis zu „low-context“ (Hall 1990, S. 6).

High-Context-Kommunikation ist ein Akt der Nachrichtenübermittlung, in dem der Großteil der Information von den kommunizierenden Personen verinnerlicht ist, während nur ein kleiner Informationsteil in der tatsächlichen direkten, codierten, übermittelten Nachricht steckt. Hier ist also der Kontext-Anteil sehr hoch. Durch den bereits vorhandenen, gemeinsam verinnerlichten Kontext, auf den in der Kommunikation Bezug genommen werden kann, ergibt sich ein geringerer Aufwand beim Austausch von Informationen. Demgegenüber steckt in der Low-Context-Kommunikation der Großteil der Information in der codierten, expliziten Nachricht – es ergeben sich wenige Zusatzinformationen über den Kontext.

Trotz der Verwendung von Kultur als Unterscheidungsmerkmal von Nationen darf ein Land bzw. eine Gesellschaft nicht als eine monokulturelle Einheit begriffen werden, sondern muss als ein soziales System gesehen werden, in dem Individuen leben, die sich durch subkulturelle Merkmale wie Generation, Region oder soziales Umfeld unterscheiden. Zu diesen Subkulturen gehört auch die Unternehmenskultur. Es lässt sich nicht ausschließen, dass das Selbstverständnis eines Unternehmens und die Art und Weise, wie es in einem internationalen Markt auftritt, die Zufriedenheitsurteile beeinflusst. Es gilt also, das Phänomen Unternehmenskultur genauer zu betrachten und Hofstedes Annahme, die Unternehmenskultur eines global tätigen Unternehmens sei über alle Ländergesellschaften zumindest ähnlich, zu hinterfragen.

4.2.4 Unternehmenskultur

Nach Hofstedes Definition beschreibt Kultur die Unterschiede der mentalen Programmierung der Mitglieder einer Gruppe zu den Mitgliedern einer anderen Gruppe. Diese Kulturunterschiede lassen sich nicht nur zwischen Nationen, sondern auch zwischen Unternehmungen – auch als Teil der gleichen Nation – ausmachen (Hofstede, G., 2001, S. 373). Anders als in Hofstedes Analyse (2001) soll in dieser Studie nicht davon ausgegangen werden, dass die Unternehmenskultur eines weltweit tätigen Unternehmens über alle internationalen Unternehmenseinheiten hinweg als gleich bzw. als Abbild der jeweiligen Nationalkultur angenommen werden kann. Unter Forschern besteht weitgehend Einigkeit darüber, dass Unternehmenskultur aufgrund immanenter Komplexität, Stille und Spezifität extrem schwierig

nachzuahmen oder zu duplizieren ist (vergl. exempl. Barley, S.P., 1983; Lippman, S./Rumelt, R., 1982; Reed, R./DeFillippi, R.J., 1990). Dies stützt die Annahme, dass internationale Tochterunternehmen eigene Unternehmenskulturen aufweisen und nicht alle Werte und Normen des Mutterhauses einheitlich teilen. Zahlreiche Wissenschaftler haben zwar integrative Rahmen für Unternehmenskultur gebildet (Allaire, Y./Firsirotu, M., 1984; Ott, J.S., 1989; Schein, E.H., 1985; Denison, D.R., 1984), einen Konsens in Bezug auf eine allgemeingültige Theorie gibt es jedoch nicht.

Unternehmungen, verstanden als symbolische Einheiten, funktionieren nach impliziten Modellen in den Köpfen ihrer Mitglieder, und diese Modelle sind kulturell beeinflusst (Hofstede, G., 2001, S. 375). Da Unternehmenskultur jedoch in der Regel erst im Erwachsenenalter erlernt wird und Mitglieder eines Unternehmens alternativen Orientierungsrichtungen gleichzeitig ausgesetzt sind, geht das Sozialverständnis in Unternehmen nicht annähernd so tief wie die früh verinnerlichte Nationalkultur (Wilkins, A.L./Ouchi, W.G., 1983, S. 479). Hall postuliert sogar, dass: „The broad base on which culture rests was laid down millions of years ago, long before man appeared on this earth, and for better or worse it ties man forever to the rest of nature.“

Die Begriffe Nationalkultur und Unternehmenskultur sind also keinesfalls synonym zu verstehen. Nach Hofstede (2001, S. 394) zeigt sich Nationalkultur eher in *Werten* des Individuums, während Unternehmenskultur eher in *Praktiken* Niederschlag findet. Nach Schein (1990) umfasst Organisationskultur Werte und Normen, die von Mitgliedern einer sozialen Einheit geteilt werden. Kulturelle Werte spiegeln sich demnach in Verhaltensmustern wider. Organisationskultur trägt unter anderem durch Werte, Rituale, Verhalten, Managementsysteme und durch Entscheidungskriterien zur Mobilisierung und Allokation von Ressourcen zur Erreichung der Unternehmensziele bei (Barney, J.B., 1985; Lado, A.A./ Boyd, N.G./Wright, P., 1992; Merron, K., 1995). Werte und Praktiken oder Verhaltensmuster sind demnach primäre Unterscheidungsmerkmale von Unternehmenskultur.

Aufgrund der gefundenen abweichenden Positionen zu der in Hofstedes Arbeit als einheitlich angenommenen Unternehmenskultur, sollen in dieser Studie Unterschiede im Selbstverständnis sowie hinsichtlich Werten und Verhaltensmustern der drei internationalen Tochtergesellschaften neben der Analyse der Nationalkulturen gesondert im Rahmen der Beschreibung ihrer jeweiligen Marktbearbeitung analysiert werden (Abschnitt 4.4.5). Vorab gilt es jedoch zu prüfen, inwieweit auch die Rahmenbedingungen der drei Länder in die Untersuchung einzubeziehen sind.

4.3 Rahmenbedingungen des internationalen Marketing

Die Besonderheit der internationalen Marktforschung liegt darin, dass in der Regel kein einheitlicher Interpretations- und Bezugsrahmen zwischen den zu untersuchenden Märkten vorliegt. Dabei sind die Bezugssysteme zwischen den Märkten und damit Kulturen so unterschiedlich, dass nicht mehr von einer einheitlichen Funktionsweise der Messinstrumente ausgegangen werden kann. Selbst vergleichende Studien in vermeintlich ähnlichen Kulturen wie den USA und Kanada sind nicht uneingeschränkt vergleichbar (Ueltschy et al., 2004). Die uneingeschränkte Vergleichbarkeit der USA mit Australien und China ist daher unmittelbar auszuschließen. Dies hat weit reichende Konsequenzen für die gesamte Erhebung von der Operationalisierung bis hin zur Interpretation des Datenmaterials (Salzberger, T., 2005, S. 199 f.). Es gilt also die Rahmenbedingungen der internationalen Marktforschung noch vor dem eigentlichen Beginn der Datenerhebung zu analysieren. Zu diesen Rahmenbedingungen gehören (Holzmüller, H.H., 1986b, S. 46 f.; Keegan, W.J. et al., 2002, S. 11 ff.):

- Ökonomische Rahmenbedingungen
- Sozio-demographische Rahmenbedingungen
- Politische und rechtliche Rahmenbedingungen
- Technologische Rahmenbedingungen

Für die internationale Marktforschung sind die *wirtschaftlichen Rahmenbedingungen* von Relevanz und sollten vor der Operationalisierung jeglicher Marketingaktivitäten ermittelt werden (Keegan, W.J. et al., 2002, S. 85). Sie lassen sich anhand ökonomischer Faktoren ermitteln. Wichtige Faktoren sind u.a. die Bevölkerungsentwicklung, das Bruttoinlandsprodukt insgesamt und pro Kopf sowie die Inflationsrate (Berndt, R. et al., 2003, S. 16 f.). Die Wirtschaftssysteme können in drei Gruppen unterteilt werden: Marktssysteme, planwirtschaftliche und gemischte Systeme (Keegan, W.J. et al., 2002, S. 85). Derzeit befinden sich viele Länder in einer Phase des wirtschaftlichen Umschwungs, in der sie sich in Richtung Marktwirtschaft orientieren. Dies gilt vor allem für die ehemals planwirtschaftlich organisierten Länder der früheren Sowjetunion (Keegan, W.J. et al., 2002, S. 85). Eine weitere Einteilung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen ist über den Entwicklungsstand eines Landes möglich. Dieser Entwicklungsstand kann über das Einkommen bzw. über das Pro-Kopf-Einkommen ermittelt werden. Auch hier bietet sich eine Unterteilung in drei Gruppen an: Länder mit niedrigem, mittlerem und hohem Einkommen (Keegan, W.J. et al., 2002, S. 85). Zahlenbilanzen, beispielsweise über den Zu- und Abfluss von Gütern, sowie Handelsbilanzen gehören ebenso zu den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen der globalen Markt-

forschung wie die Zugehörigkeit zu bestimmten wirtschaftlichen Kooperationen wie Freihandelszonen oder Zollunionen (Keegan, W.J. et al., 2002, S. 85 f.).

Politische und rechtliche Rahmenbedingungen beinhalten unter anderem die Regierungsform und das Rechtssystem (Holzmüller, H.H., 1986b, S. 46 f.). Vor der Durchführung internationaler Marketingmaßnahmen sollte ein Grundverständnis für die Bedeutung der Souveränität der jeweiligen Regierungen vorhanden sein. Dabei muss berücksichtigt werden, dass sich die verwaltungsbezogenen Merkmale von Staat zu Staat unterscheiden und somit individuell erfasst werden müssen (Keegan, W.J. et al., 2002, S. 164). Zu den politischen Rahmenbedingungen gehören auch die politische Stabilität und damit das politische Risiko einer Region. Gerade in den Ländern der ehemaligen Sowjetunion, Afrikas, Lateinamerikas und Asiens kommt es regional immer wieder zu politischen Umwälzungen. Im Prinzip gilt, dass sich die politische Stabilität proportional zur wirtschaftlichen Entwicklung verhält (Keegan, J. W. et al., 2002, S. 137).

Die *Rechtssysteme* der meisten Länder lassen sich zwei Gruppen zuordnen, dem kodifizierten Rechtssystem und dem Fallrecht. Während in den meisten europäischen Ländern das kodifizierte Recht gilt, verfahren die USA, Kanada und die Staaten des Commonwealth nach Fallrecht. Die asiatischen Länder sind gespalten, beispielsweise gilt in Hongkong, als ehemaliges Commonwealth-Mitglied, Fallrecht, in *China* hingegen wird ein kodifiziertes Rechtssystem angewandt (Keegan, W.J. et al., 2002, S. 142 f.). Neben der jeweiligen staatlichen Souveränität gibt es Länder, in denen ein Teil der Gesetzgebung von internationalen Organisationen, denen sich der Staat angeschlossen hat, bestimmt wird. Beispiele sind hier die EU oder die World Trade Organization, die die Handelsgesetzgebung ihrer Mitgliedsstaaten beeinflussen (Keegan, W.J. et al., 2002, S. 164).

Zu den *sozio-demographischen Rahmenbedingungen* der internationalen Marktforschung zählen unter anderem der Nationalismus, die Identität, psychische Bedingungen, wie Wahrnehmungsmuster, Denkmuster und Verhaltensmuster, sowie das Bildungswesen (Holzmüller, H.H., 1986b, S. 46 f.; Bauer, E., 2002, S. 38 f.; Berndt, R. et al., 2003, S. 14 f.). Im Industriegüterbereich beeinflussen vor allem kulturelle Gepflogenheiten die Art und Weise, wie ein Geschäft abgewickelt wird. So ist beispielsweise ein Trend zu beobachten, bei Geschäftsabschlüssen Personen miteinzubeziehen, die mit den lokalen Bräuchen und Gewohnheiten vertraut sind (Keegan, W.J. et al., 2002, S. 126). Soziale und kulturelle Unterschiede innerhalb einer Nation und im Vergleich zu anderen Nationen dokumentieren sich auch anhand des Bildungsniveaus. Ein geeigneter Messindikator ist hier die Alphabetisierungsrate einer Nation oder Region (Bauer, E., 2002, S. 38 f.).

Hinsichtlich der *technologischen Rahmenbedingungen* haben sich vor allem die globalen Vertriebs- und Kommunikationskanäle in den letzten Jahren stark weiterentwickelt. Dabei hat sich nicht nur deren Anzahl erhöht, sondern auch deren Verfügbarkeit und Geschwindigkeit. Dies wirkt sich zum einen auf den Kunden aus, dessen Informationsbedarf durch die gestiegene Markttransparenz immer weiter gestillt werden kann, zum anderen aber auch auf die Unternehmen, die durch verbesserte Interaktion mit dem Kunden dessen Betreuung optimieren können (Keegan, W.J. et al., 2002, S. 195). Ein weiterer wichtiger Indikator technologischer Rahmenbedingungen ist der Ausbau der *Verkehrsinfrastruktur* – der Verkehrswege, vorhandenen Transportmöglichkeiten und Verkehrsknotenpunkte. Dabei muss berücksichtigt werden, dass einige Verkehrsarten nicht nur durch die technologische Entwicklung einer Nation, sondern auch durch geographische Besonderheiten beschränkt sein können (Berndt, R., 2003, S. 32).

Die methodischen Herausforderungen, die Berücksichtigung kultureller Faktoren und nicht zuletzt die genannten Rahmenbedingungen bilden gemeinsam das Spannungsfeld der internationalen Kundenzufriedenheitsforschung. In diesem Kapitel konnte gezeigt werden, dass kulturelle Unterschiede wie auch die Rahmenbedingungen dabei abhängig sind von den jeweils untersuchten Märkten und nicht allgemeingültig bearbeitet oder als gleich angenommen werden können. Abschnitt 4.4 setzt sich daher mit den speziellen Charakteristika der drei betrachteten Märkte USA, Australien und China auseinander, auf deren Grundlage dann in Kapitel 5 der Forschungsplan aufgebaut wird.

4.4 Generelle Charakterisierung der Ländermärkte USA, China und Australien

In diesem Kapitel werden die Charakteristika der drei Ländermärkte für Bergbaumaschinen anhand der Rahmenbedingungen der Märkte (Abschnitt 4.4.1), der Verbreitung der unterschiedlichen Abbauverfahren (Abschnitt 4.4.2), der Marktgröße, Marktreife und Wettbewerbssituation (Abschnitt 4.4.3), der kulturellen Unterschiede (Abschnitt 4.4.4) sowie der Unterschiede in der Marktbearbeitung durch das Maschinenbauunternehmen (Abschnitt 4.4.5) einer Analyse unterzogen.

4.4.1 Rahmenbedingungen in den USA, China und Australien

In Abschnitt 4.3 wurde die Bedeutung der Rahmenbedingungen für die internationale Marketingforschung herausgearbeitet. Vor diesem Hintergrund sollen nun für die drei betrachteten

Märkte USA, Australien und China die wirtschaftlichen, die politischen, die sozio-demographischen sowie die technologischen Rahmenbedingungen des Marketings anhand ausgewählter Indikatoren beleuchtet und zueinander in Beziehung gesetzt werden. Es ist zu erwarten, dass der Grad der Homogenität der Rahmenbedingungen Rückschlüsse auf Ähnlichkeiten von Zufriedenheitsstrukturen innerhalb der drei Märkte zulässt.

4.4.1.1 Ökonomische Rahmenbedingungen

Gemessen am BIP sind die USA mit 9.979 Mrd. USD (2004) nahezu dominant im Vergleich zu Australien mit 519 Mrd. USD (2004) und China mit 1.395 Mrd. USD (2004) (Auswärtiges Amt, Länder- und Reiseinformationen, 2005; Fischer Weltalmanach, Zahlen und Daten, 2006; Datamonitor, Country Profile US/Australia/China, 2005). Zusätzlichen Informationsgehalt liefert in diesem Zusammenhang allerdings eine dynamische Betrachtung. Das Wirtschaftswachstum im Zeitraum von 1999 bis 2004 schlug sich in China in einem durchschnittlichen Wachstum des BIP von jährlich 7,6% nieder. Das australische BIP nahm im gleichen Zeitraum um 3,1% und das der USA nur um 2,8% zu (Datamonitor, Country Profile, 2005, Australia S. 21 / US S. 16 / China S. 20). Zwischen 1985 und 2005 hat China sein BSP verdreifacht. Es existieren Prognosen, wonach China bis 2025 mit den USA in Bezug auf das BSP gleichgezogen haben könnte (Müller-Hofstede, Ch., 2005, S. 11).

Derzeit sind die USA die weltgrößte Volkswirtschaft (2004), China liegt auf dem siebten Rang und Australien folgt auf Rang 13 (Statistisches Bundesamt Deutschland, Auslandsverzeichnis: BIP, 2006). Deutlichere Unterschiede zeigt jedoch eine Betrachtung des BIP pro Kopf. Die USA erwirtschafteten in 2004 ein BIP von 34.056 USD pro Kopf, Australien von 26.082 USD. China erzielte im gleichen Jahr lediglich ein BIP von 1.077 USD pro Kopf (Datamonitor, Country Profile China/Australia, 2005, S. 18 / US S. 22).

Ehemalige planwirtschaftliche Strukturen lassen sich in China an der Arbeitslosenquote ablesen. Sie stieg von 0,6% 1990 auf 1,1% 2003 konstant an (Datamonitor, Country Profile China, 2005, S. 30). Eine solche Tendenz ließ sich in den beiden marktwirtschaftlichen Staaten USA und Australien nicht ausmachen. In den USA entwickelte sich die Arbeitslosenquote von 1990 5,9% auf 5,7% im Jahr 2003, wobei die Quote zwischen 4,2% in 2000 und 8,1% in 1992 schwankte (Datamonitor, Country Profile US, 2005, S. 27). In Australien sank die Arbeitslosenquote von 6,9% 1990 auf 6,3% 2003. Der höchste Stand im Betrachtungszeitraum wurde 1994 mit 10,8% erreicht (Datamonitor, Country Profile Australia, 2005, S. 31). Ähnliche Strukturen zwischen den USA und Australien lassen sich auch in der durch-

schnittlichen Wochenarbeitszeit erkennen. 2002 lag der Wert in den USA bei 31,18 Stunden, in Australien bei 35 Stunden. Für China ist dieser Wert nicht bekannt (Datamonitor, Country Profile, 2005, Australia S. 32 / US S. 28).

Betrachtet man die Erwerbstätigen nach Wirtschaftssektoren zeigt sich, dass in den marktwirtschaftlichen Systemen ein deutlich größerer Anteil der Beschäftigten im Dienstleistungssektor arbeitet, während in China der Agrarsektor den wichtigsten Arbeitgeber bildet. In den USA arbeiteten 2002 nur 2,4% der Beschäftigten im Agrarsektor, 20,8% im Produzierenden Sektor und 76,8% im Dienstleistungssektor (Statistisches Bundesamt, Länderprofil USA/China, 2006). In China waren 2002 50% im Agrarsektor, 21% im Produzierenden Sektor und 29% im Dienstleistungssektor beschäftigt (Statistisches Bundesamt, Länderprofil China, 2006). I

In Australien entfielen 2004 3,6% aller Beschäftigten auf den Agrarsektor, 21,2% auf den Industriesektor und 75,2% auf den Dienstleistungssektor (CIA: Factbook Australia, 2006). Wirtschaftliche wie kulturelle Unterschiede zwischen marktwirtschaftlichen und noch planwirtschaftlich beeinflussten Systemen macht auch ein dynamischer Vergleich der Frauenquote unter den Beschäftigten sichtbar. In den USA ist diese Quote von 45,2% 1990 auf 46,2% in 2003 angestiegen. Ähnlich auch in Australien – hier stieg die Quote von 41,5% in 1990 auf 44,7% in 2003 (Datamonitor, Country Profile, 2005, Australia S. 34 / US S. 30). In China ist die Frauenquote der arbeitenden Bevölkerung von 6,5% in 1990 nach einem zwischenzeitlichen „Höchstwert“ von 7% in 1994/1995 bis auf 5,3% in 2003 abgefallen (Datamonitor Country Profile China, 2005, S. 32). Frauen sind demnach unter Beschäftigungsaspekten die Verlierer der fortschreitenden Privatisierung in China.

Weitere Unterschiede finden sich bei der Betrachtung des Außenhandels der drei Staaten. Die USA haben 2004 ein Handelsdefizit, also einen Importüberschuss im Vergleich zum Export, von ca. 651 Mrd. USD erwirtschaftet. Das Exportvolumen war damit 44% geringer als das Importvolumen (Statistisches Bundesamt Deutschland, Auslandsverzeichnis: USA, 2006). Australiens Importüberschuss betrug 2004 mit 17 Mrd. USD 16% (Statistisches Bundesamt Deutschland, Auslandsverzeichnis: Australien, 2006), während China 2004 einen Handelsüberschuss von ca. 32 Mrd. USD erwirtschaftete. Dies entspricht einem Exportüberschuss von 5,7% (Statistisches Bundesamt Deutschland, Auslandsverzeichnis: China, 2006).

Nach der vergleichenden, aber isolierten Betrachtung sollen nun auch die *Wirtschaftsbeziehungen* der drei Staaten untereinander analysiert werden. Die USA und Australien sind Gründungsmitglieder der 1995 ins Leben gerufenen Welthandelsorganisation (WTO). Seit

2001 ist China ebenfalls ein Mitglied der WTO und unterstreicht damit seinen Trend zur Globalisierung (Müller-Hofstede, Ch., 2005, S. 13; World Trade Organization, Members and Observers, 2006). China gehört neben Mexiko, Kanada und der EU zu den wichtigsten Handelspartnern der USA. China nimmt 4,6% des amerikanischen Exports ab und liefert 15% der amerikanischen Importe (CIA: Factbook US, 2006). Die wichtigsten Exportgüter der USA sind: Agrargüter (Sojabohnen, Früchte, Getreide), gewerbliche Betriebsstoffe (organische Chemikalien), Investitionsgüter (Transistoren, Flugzeuge, Fahrzeuersatzteile, Computer, Telekommunikationseinrichtungen), Gebrauchsgüter (Kraftfahrzeuge, Arzneimittel). Die wichtigsten Importgüter der USA sind: Agrargüter, gewerbliche Betriebsstoffe (Rohöl), Investitionsgüter (Computer, Telekommunikationseinrichtungen, Kraftfahrzeuersatzteile, Büromaschinen, Elektrogeräte), Gebrauchsgüter (Kraftfahrzeuge, Kleidung, Arzneimittel, Möbel, Spielwaren) (CIA: Factbook US, 2006).

Die wichtigsten Handelspartner *Australiens* sind neben Japan die USA und China. 12,5% des australischen Exports gehen nach China und 6,6% in die USA. 13,9% der australischen Importe stammen aus China, 11,9% aus den USA (CIA: Factbook Australia, 2006). Die wichtigsten Exportgüter Australiens sind: Kohle, Gold, Fleisch, Wolle, Aluminium, Eisenerz, Weizen, Maschinen and Transporteinrichtungen. Die wichtigsten Importgüter Australiens sind: Maschinen und Transporteinrichtungen, Computer und Büromaschinen, Telekommunikationseinrichtungen und Ersatzteile sowie Rohöl und Rohölprodukte (CIA: Factbook Australia, 2006). Die wichtigsten Handelspartner *Chinas* sind die USA, Hongkong, Taiwan, Südkorea und Japan. Die USA nehmen 21,4% des chinesischen Exports ab und stellen 7,4% des Imports. Die wichtigsten Exportgüter Chinas sind Maschinen und Anlagen, Kunststoffe, optische und medizinische Gerätschaften, Eisen und Stahl. Die wichtigsten Importgüter Chinas sind Maschinen und Anlagen, Öl und Brennstoffe, Kunststoffe, optische and medizinische Gerätschaften, gewerbliche Betriebsstoffe (organische Chemikalien), Eisen und Stahl (CIA: Factbook China, 2006). Prognosen besagen, dass Chinas Ressourcenbedarf in den nächsten 20 Jahren weiter steigen wird. China liegt gemessen am weltweiten absoluten Energieverbrauch auf dem zweiten Rang hinter den USA. Chinas Pro-Kopf-Energiebedarf liegt mit 1.300 KWh jedoch nur bei der Hälfte des Weltdurchschnitts (CIA: Factbook China, 2006). Diese Lücke wird mit steigendem Wohlstand zu schließen sein, woraus sich der enorm steigende Energiebedarf Chinas ablesen lässt. China deckt 66% seines Energiebedarfs mit Kohle (2002) und bis mindestens 2010 wird die Kohle auch der Hauptenergieträger Chinas bleiben (Schüller, M., 2005, S. 47). Von 1980 bis 2004 ist China von Platz 26 der Handelsmächte auf Platz 4 gestiegen. Jedoch werden 50% des chinesischen Außenhandels über ausländische Unternehmen abgewickelt (Müller-Hofstede, Ch., 2005, S. 14).

China ist seit den siebziger Jahren ein wichtiger Abnehmer australischer Rohstoffe. Drei Fünftel der Australischen Exporte nach China sind Rohstoffe, unter anderem Eisenerz und Kohle. Von 1999 bis 2004 verdoppelte sich der bilaterale Handel zwischen Australien und China und beläuft sich seither auf 11,2% des australischen Welthandels. Damit ist China hinter den USA und Japan der dritt wichtigste Handelspartner Australiens. Ausschlaggebend für den Anstieg des bilateralen Handels war unter anderem ein 50%-Anstieg der chinesischen Kohle- und Eisenerzimporte (Möller, K., 2006, S. 3).

Die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen lassen mit Blick auf die Kundenzufriedenheitsanalysen in den drei Märkten *ceteris paribus* Ähnlichkeiten zwischen den USA und Australien und mehr oder weniger deutliche Unterschiede der beiden Staaten zu China erwarten.

4.4.1.2 Sozio-demographische Rahmenbedingungen

Soziale Rahmenbedingungen kennzeichnen die Struktur und Funktion einer Gesellschaft. Daher werden im Folgenden die Bevölkerungsentwicklung, die medizinische Versorgung und das Bildungsniveau als Eckpfeiler der sozialen Rahmenbedingungen der Ländermärkte betrachtet. Die Bevölkerungsgröße der drei Staaten gehört zweifellos zu den signifikanten Unterscheidungsmerkmalen. Die USA haben 292 Mio. Einwohner, Australien 20,5 Mio. (beide Stand März 2006) und China ca. 1.300 Mio. (offizielle Angabe 2005) (Müller-Hofstede, Ch. 2005, S. 13 f.). Betrachtet man diese Zahlen isoliert, so ließen sie den Schluss zu, dass *ceteris paribus* Ähnlichkeiten der beiden einwohnerstärkeren Staaten zueinander zu erwarten sind. Hinsichtlich der Bevölkerungsdichte ergibt sich eine ähnliche Verteilung. In Australien leben im Durchschnitt nur 3 Einwohner auf einem Quadratkilometer, in den USA sind es 31 Einwohner und in China 137 (Statistisches Bundesamt Deutschland, Auslandsverzeichnis: Einwohner, 2006).

Beim Bevölkerungswachstum hingegen nimmt China aufgrund der „Ein-Kind-Politik“ eine Sonderrolle ein. Das Wachstum liegt in den USA bei 0,91%, in Australien bei 0,85% und in China bei 0,59% (CIA: Factbook USA/Australia/China, 2006). Die soziodemographische Struktur zeigt eine weitere Besonderheit Chinas. In den USA sind 21% der Bevölkerung unter 15 Jahre alt, 12,3% sind über 65 Jahre alt. Die durchschnittliche Lebenserwartung liegt bei 74,7 Jahren für Männer und 79,9 Jahren für Frauen (Statistisches Bundesamt Deutschland, Länderprofil USA, 2006). Die australische Bevölkerung ist noch etwas älter als die US-amerikanische. In Australien sind nur 19,6% der Bevölkerung unter 15 Jahre alt und 13,1% über 65 Jahre. Die durchschnittliche Lebenserwartung liegt bei 77,6 Jahren für Männer und

83,5 Jahren für Frauen (Ipicture, Demographie: Australien, 2006). In China sind 23,1% der Bevölkerung unter 15 Jahre alt, aber nur 7,4% sind über 65 Jahre alt. Die durchschnittliche Lebenserwartung liegt für Männer bei 69,6 Jahren und für Frauen bei 73,3 Jahren (Statistisches Bundesamt Deutschland, Länderprofil China, 2006). China weist also die jüngste Bevölkerung mit dem geringsten Wachstum bei gleichzeitig niedrigster Lebenserwartung auf.

Nimmt man die Kindersterblichkeit als Indikator für die medizinische Flächenversorgung, so liegt dieser Wert in den USA bei 0,69% und in Australien liegt bei 0,46%. China liegt hingegen mit 2,2% deutlich über dem Wert der beiden westlichen Staaten (Statistisches Bundesamt Deutschland, Länderprofil USA, 2006; Ipicture, Demographie: Australien, 2006; CIA: Factbook China, 2006). In den USA gibt es im Vergleich zu China annähernd die doppelte Anzahl an Ärzten und Krankenhausbetten pro Einwohner. Es gibt einen Arzt für 341 Einwohner und ein Krankenhausbett für 289 Einwohner (Statistisches Bundesamt Deutschland, Länderprofil USA, 2006). In Australien gibt es statistisch für je 404 Einwohner einen Arzt (World Health Organization: Core Health Indicators: Australia). In China gibt es im Durchschnitt für 691 Einwohner nur einen Arzt und für 442 Einwohner ein Krankenhausbett, wobei die ländliche Versorgung mit 34% der Krankenhausbetten noch geringer ausfällt (Statistisches Bundesamt Deutschland, Länderprofil China, 2006). 99% der über 15-jährigen US-Bevölkerung können nach eigenen Angaben lesen und schreiben, in Australien liegt die Quote ebenfalls bei 99%, in China dagegen können nur 90,9% – bei der weiblichen Bevölkerung sogar nur bei 86,5% – lesen und schreiben (CIA: Factbook USA/Australia/China, 2006).

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage nach Bildungsausgaben: China gibt 2,3% seines BIP für das Bildungswesen aus, die USA mit 5,1% ihres BIP mehr als das Doppelte. In absoluten Zahlen geben die USA damit sogar mehr als das 15-Fache an Geld aus. Bezieht man die Größe der Bevölkerung mit ein, geben die USA über 66-mal so viel Geld pro Einwohner für die Bildung aus wie China (Statistisches Bundesamt Deutschland, Länderprofil China/USA, 2006). Australien gibt 4,5% seines BIP für das Bildungswesen aus, absolut etwa den Betrag Chinas. Pro Einwohner investiert Australien im Vergleich zu China damit etwa das 60-Fache an Bildungsausgaben (Dohmen, D., 2004).

Aus den sozio-demographischen Rahmenbedingungen lässt sich zusammenfassend eine Ähnlichkeit der Zufriedenheitsstrukturen zwischen den USA und Australien erwarten. Da die isolierte Betrachtung von Rahmenbedingungen allerdings keinen Erklärungsbeitrag liefert, werden im Folgenden auch die politisch-rechtlichen und die technologischen Rahmenbedingungen untersucht.

4.4.1.3 Politische und rechtliche Rahmenbedingungen

Alle drei betrachteten Staaten sind Gründungsmitglieder der Vereinten Nationen (United Nations: List of Members). Sie unterschieden sich jedoch deutlich bezüglich ihrer Staatsform, der Gewaltenteilung und der Auslegung des Wahlrechts.

Die *Vereinigten Staaten von Amerika* sind eine ehemalige britische Kolonie, die 1606 von britischen Siedlern gegründet wurde. 1776 erklärten sich die USA für unabhängig und setzten diese Erklärung durch ihren Sieg im Unabhängigkeitskrieg von 1776 bis 1783 durch (CIA: Factbook US, 2006; Auswärtiges Amt, Länder- und Reiseinformationen: USA, Geschichte, 2005). Hinsichtlich der Regierungsform sind die USA eine präsidentiale Bundesrepublik, deren Verfassung sich auf das Prinzip der Gewaltenteilung und der Gewaltenbalance stützt. Die USA unterteilen zwischen der exekutiven, legislativen und judikativen Gewalt. Die exekutive Gewalt wird vom Präsidenten und den angegliederten Ämtern ausgeübt. Der Kongress übt auf Bundesebene die legislative Gewalt aus, während die judikative Gewalt vom obersten Gerichtshof, dem Supreme Court, ausgeübt wird (EIU, Country Profile USA, 2005; Auswärtiges Amt, Länder- und Reiseinformationen: USA, Innenpolitik, 2005).

Der Präsident wird alle 4 Jahre über ein Kollegium von Wahlmännern direkt vom Volk gewählt. Die maximale Amtszeit beträgt 8 Jahre. Er verfügt über ein Vetorecht, mit dem er Gesetzeserlasse des Kongresses blockieren kann. Solch ein Veto kann nur mit einer Zweidrittelmehrheit im Kongress überstimmt werden (EIU, Country Profile USA, 2005; Auswärtiges Amt, Länder- und Reiseinformationen: USA, Innenpolitik, 2005). Der Kongress besteht aus dem Repräsentantenhaus sowie dem Senat. Das Repräsentantenhaus hat 435 Mitglieder, welche alle 2 Jahre vom Volk neu gewählt werden. Der Senat besteht aus jeweils zwei Senatoren pro Staat, welche auf 6 Jahre gewählt werden. Zur Verabschiedung eines Gesetzes bedarf es der Zustimmung beider Häuser, des Senats und des Repräsentantenhauses (Fischer Weltalmanach: USA, Zahlen und Daten, 2006; EIU, Country Profile USA, 2005; Auswärtiges Amt, Länder- und Reiseinformationen: USA, Innenpolitik, 2005). Die judikative Gewalt wird von den Gerichtshöfen der einzelnen Staaten und den Bundesgerichtshöfen geregelt, an deren Spitze steht der Supreme Court. Die obersten Richter des Supreme Courts werden vom Präsidenten vorgeschlagen, sie benötigen aber die Zustimmung des Senates. Amerikanische Bürger haben ab dem 18. Lebensjahr das Wahlrecht (Fischer Weltalmanach: USA, Zahlen und Daten, 2006).

Australien ist ebenfalls eine ehemalige britische Kolonie, die 1770 durch James Cook gegründet wurde. 1901 erlangte Australien seine Unabhängigkeit von Großbritannien, blieb aber ein Mitgliedsstaat des Commonwealth (CIA: Factbook Australia, 2006). Australien ist

eine parlamentarisch-demokratische Monarchie im Commonwealth of Nations (EIU, Country Profile Australia, 2005). Das australische Staatsoberhaupt ist aufgrund der Zugehörigkeit zum Commonwealth Königin Elizabeth II. Das politische System Australiens fußt wie in den Vereinigten Staaten auf der Gewaltenteilung zwischen der Exekutive, Legislative und Judikative. Die Exekutive liegt in der Hand des Generalgouverneurs, der die Königin in Australien vertritt, jedoch nur rein repräsentative Aufgaben hat. Die eigentliche exekutive Gewalt wird durch das Bundeskabinett ausgeübt, dessen Vorsitzender der Premierminister ist (EIU, Country Profile Australia, 2005; Auswärtiges Amt, Länder- und Reiseinformationen: Australien, 2005). Die Legislative wird durch das Parlament vertreten, welches sich in zwei Häuser unterteilt, das Abgeordnetenhaus mit 150 Mitgliedern und den Senat mit 76 Mitgliedern. Die Sitze im Abgeordnetenhaus werden alle 3 Jahre durch eine demokratische Wahl neu vergeben, gleichzeitig werden auch die Hälfte der Sitze im Senat neu vergeben, so dass ein Senator 6 Jahre im Amt bleibt (EIU, Country Profile Australia, 2005; Australian Government, Department of Foreign Affairs and Trade). Die Judikative arbeitet unabhängig von dem Parlament. Diese Unabhängigkeit wird dadurch gewährleistet, dass das Parlament zwar die obersten Richter benennt, sie aber nicht wieder abberufen kann (EIU, Country Profile Australia, 2005). Anders als in den USA herrscht in Australien eine Wahlpflicht ab dem 18. Lebensjahr für alle Australier (Fischer Weltalmanach: Australien, Zahlen und Daten, 2006).

Die *Volksrepublik China* wurde 1949 von Mao Zedong gegründet, die Frühgeschichte Chinas beginnt jedoch bereits im 18. Jahrhundert vor Christus. Damit hat China die mit Abstand älteste und traditionsreichste Kultur der drei betrachteten Länder (Auswärtiges Amt, Länder- und Reiseinformationen: China, Geschichte, 2006). Gemäß der chinesischen Verfassung ist China ein „sozialistischer Staat unter der demokratischen Diktatur des Volkes, der von der Arbeiterklasse geführt wird und auf dem Bündnis der Arbeiter und Bauern beruht“ (Auswärtiges Amt, Länder- und Reiseinformationen: China, Innenpolitik, 2006).

Oberstes Verfassungsorgan und damit Träger der legislativen Gewalt ist das jährlich tagende Parlament (Nationaler Volkskongress/NVK) mit 2972 Mitgliedern. Diese werden alle 5 Jahre von den Parlamenten der Provinzen, den autonomen Regionen und den Stadtbezirken sowie von der Volksbefreiungsarmee gewählt. Der chinesische Staatspräsident und sein Stellvertreter werden jährlich durch den NVK gewählt, zudem wählt der NVK, auf Vorschlag des Staatspräsidenten, den Ministerpräsidenten. Der Ministerpräsident bildet den Staatsrat, also die Regierung, mit deren Hilfe er die exekutive Gewalt im Staat ausübt (Auswärtiges Amt, Länder- und Reiseinformationen: China, Innenpolitik, 2006). Chinesen haben mit einem Alter von 18 Jahren ein Wahlrecht – es gibt jedoch nur eine Partei, die KPCh (Fischer Weltalmanach: China, Zahlen und Daten, 2006).

Auch die politisch-rechtlichen Rahmenbedingungen stützen die bisherigen Erwartungen, wonach China als Staat mit der ältesten Kultur und als einzig betrachteter sozialistischer Staat bei den Kundenzufriedenheitsergebnissen eine Sonderstellung einnimmt, während Ähnlichkeiten zwischen den USA und Australien zu erwarten sind.

4.4.1.4 Technologische Rahmenbedingungen

Als Indikatoren für technologische Rahmenbedingungen sollen im Folgenden neben den Investitionen in Forschung & Entwicklung die Verkehrsinfrastruktur sowie der Zugang zu Informationen untersucht werden.

China investiert 1,2% seines BIP in *Forschung & Entwicklung*. Die USA liegen auf diesem Gebiet mit 2,7% auch im Vergleich zu Australien mit 1,5% deutlich vorn (Statistisches Bundesamt Deutschland, Länderprofil China/USA, 2006; F.A.Z. Electronic Media GmbH, Fondsvergleich, 2006). Die technologischen Kapazitäten Chinas sind insgesamt stark begrenzt. Kein chinesisches Unternehmen befindet sich unter den Top 300 gemessen an Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen, den Top 500 nach Marktkapitalisierung oder den Top 250 Unternehmen mit dem größten Wettbewerbsvorteil (Tauben, M., 2001). Grund dafür sind vor allem die mächtigen Staatsunternehmen, die die Entwicklung eines starken, politisch unabhängigen Privatsektors blockieren (Müller-Hofstede, Ch., 2005, S. 15).

Die *PKW-Dichte* liegt in Australien bei 52,7%. Das heißt, mehr als jeder zweite Australier verfügt über ein eigenes Auto. In den USA ist diese Quote mit 46,7% ähnlich hoch. Deutlich anders sieht es in China aus, wo nur 1,2% der Bevölkerung über einen eigenen PKW verfügen. Ähnlich verhält es sich mit der *Quote der Internetnutzer* in den drei betrachteten Ländern. Auch hier liegt Australien mit 56,7% knapp vor den USA mit 55,6% an der Spitze. China liegt mit 6,3% deutlich hinter den westlichen Marktwirtschaften zurück (Statistisches Bundesamt Deutschland, Auslandsverzeichnis: USA/Australien/China, 2006).

Der wichtigste *Verkehrsträger* der USA ist die Straße. Jeder Ort in den USA ist durch das gut ausgebaute Straßennetz mit Autobahnen oder Bundesstraßen zu erreichen. Die Eisenbahn dient in den USA größtenteils dem Güterverkehr. Personenverkehr findet über die Bahn nur in den Großstädten oder entlang der Ostküste statt. Ansonsten hat die Bahn für den Personenverkehr nur eine historische Bedeutung. Der wichtigste Verkehrsträger für den Personenverkehr auf Mittel- oder Langstrecken ist der Flugverkehr (Datamonitor, County Profile US, 2005).

Das australische Eisenbahnnetz dient wie in den USA hauptsächlich dem Güterverkehr, um beispielsweise Rohstoffe an die dicht besiedelte Südostküste zu transportieren. Entlang der Küste findet auch Personenverkehr statt. Das Straßennetz ist an der Südostküste gut ausgebaut und der Hauptverkehrsträger für den Personennahverkehr. In ländlichen Gebieten (Outback) sind die Straßen hingegen oft nicht befestigt und werden hauptsächlich von großen LKW befahren. Wie in den USA ist auch in Australien der Flugverkehr das wichtigste Transportmittel für den Personenverkehr auf Mittel- und Langstrecken. Das australische Flugnetz gilt als eines der dichtesten der Welt (Datamonitor, Country Profile Australia, 2005).

Das chinesische Eisenbahnnetz verbindet alle chinesischen Provinzen miteinander und gilt als das längste der Welt. Allerdings zeichnet sich auch im Eisenbahnnetz das starke Stadt-Land-Gefälle ab. In einigen ländlichen Provinzen ist das Eisenbahnnetz deutlich schwächer ausgebaut als in den Provinzen der Ostküste. In einigen Provinzen sind nur die Großstädte an das Schienennetz angeschlossen und die Systeme derart marode und veraltet, dass selbst diese nur schwer erreicht werden können. Die Zustände im Straßennetz sind nahezu identisch. Das Flugnetz wird derzeit in China immer weiter ausgebaut. In vielen Großstädten sind Flughäfen im Bau oder gerade fertig gestellt worden (Datamonitor, Country Profile China, 2005).

Aus den technologischen Rahmenbedingungen lassen sich keine Erwartungen an Ähnlichkeiten zwischen einzelnen der betrachteten Märkte ableiten. Über alle Rahmenbedingungen erschwert deren Vielschichtigkeit eindeutige Tendenzaussagen. Aus diesem Grund werden wesentliche Faktoren im folgenden Kapitel noch einmal überblickartig zusammengefasst.

4.4.1.5 Zusammenfassung der wesentlichen Rahmenbedingungen

Tabelle 1 stellt zusammenfassend eine Auswahl politischer, sozio-demographischer und volkswirtschaftlicher Faktoren gegenüber. Mit Hilfe dieser Tabelle soll überblickartig festgestellt werden, ob vergleichbar der Landessprache weitere signifikante Ähnlichkeiten zwischen zwei der drei betrachteten Märkte existieren, die sich später auch in den Ergebnissen der Kundenzufriedenheitsanalysen wiederfinden lassen und so einen möglichen Erklärungsbeitrag für Unterschiede und Gemeinsamkeiten leisten. Die roten Markierungen heben jeweils das Land hervor, welches sich am ehesten von den anderen beiden abhebt. Die Übersicht soll damit eine Tendenzaussage darüber ermöglichen, in welchem der drei Länder aufgrund der Rahmenbedingungen am ehesten Unterschiede in den Kundenzufriedenheitsergebnissen zu erwarten sind.

Kriterium	USA	Australien	China
Natürliche Ressourcen*	Kohle, Kupfer, Blei, Molybdän, Phosphate, Uran, Bauxit, Gold, Eisen, Quecksilber, Nickel, Kali, Silber, Wolfram, Zinn, Petroleum, Gas, Holz	Bauxit, Kohle, Eisenerz, Kupfer, Blei, Gold, Silber, Uran, Nickel, Wolfram, Mineralsande, Blei, Zink, Diamanten, Gas, Petroleum	Kohle, Eisenerz, Petroleum, Gas, Quecksilber, Zinn, Wolfram, Antimon, Mangan, Molybdän, Vanadium, Magnetit, Aluminium, Blei, Zink, Uran, Wasserkraft
Regierungsart**	Präsidentiale Republik mit balancierter Gewaltenteilung	Parlamentarisch-demokratische Monarchie im Commonwealth of Nations*	Sozialistische Volksrepublik
Einwohnerzahl*	298.444.215 (Juli 2006 Schätzwert)	20.264.082 (Juli 2006 Schätzwert)	1.313.973.713 (Juli 2006 Schätzwert)
Bevölkerungswachstum*	0,91% (2006 Schätzwert)	0,85% (2006 Schätzwert)	0,59% (2006 Schätzwert)
Lese- und Schreibfähigkeit (ab dem 15. Lebensjahr)*	99% (2003 Schätzwert)	99% (2003 Schätzwert)	90,9% (2002 Schätzwert)
BIP in USD*	12,41 Billion (2005 Schätzwert)	642,1 Mrd. (2005 Schätzwert)	8,182 Billion (2005 Schätzwert.)
BIP – reales Wachstum*	3,5% (2005 Schätzwert)	2,6% (2005 Schätzwert)	9,3% (offizieller Wert; 2005 Schätzwert)
Bruttonationaleinkommen 2003 je Einwohner in USD***	42.000 (Schätzwert 2005)	32.000 (Schätzwert 2005)	6.300 (Schätzwert 2005)
BIP – Zusammensetzung nach Sparte*	Landwirtschaft: 1 % Industrie: 20,7% Dienstleistungen: 78,3% (2005 Schätzwert)	Landwirtschaft: 4 % Industrie: 26,4% Dienstleistungen: 69,6% (2004 Schätzwert)	Landwirtschaft: 49% Industrie: 22% Dienstleistungen 29% (2003 Schätzwert)
Inflationsrate (Konsumentenpreise)*	3,2% (2005 Schätzwert)	2,7% (2004 Schätzwert)	1,9% (2005 Schätzwert)
Arbeitslosigkeit*	5,1% (2005 Schätzwert)	5,2% (2005 Schätzwert)	4,2% in Städten, viel höhere Werte in ländlichen Gebieten, von einer Chinesischen Zeitschrift geschätzter Gesamtwert für 2003: 20% (2004)
Investitionen (brutto; fix)*	16,8% des BIP (2005 Schätzwert)	24,8% des BIP (2005 Schätzwert)	43,6 % des BIP (2005 Schätzwert)
Wachstum der industriellen Produktion*	3,2% (2005 Schätzwert)	1,6% (2005 Schätzwert)	27,7% (2005 Schätzwert)

Kriterium	USA	Australien	China
Rang in der Welthandelsliste von Gütern 2003: Export****	2 (2004)	26 (2004)	3 (2004)
Top 3 Exportpartner*	Kanada (23%), Mexiko (13,6%), Japan (6,7%) (2004)	Japan (18,7%), China (9,2%), US (8,1%) (2004)	US (21,1%), Hongkong (17%), Japan (12,4%) (2004)
Rang in der Welthandelsliste von Gütern 2003: Import****	1 (2004)	19 (2004)	3 (2004)
Top 3 Importpartner*	Kanada (17%) China 13,8%), Mexiko (10,3%) (2004)	US (14,8%) China (12,7%) Japan (11,8%) (2004)	Japan (16,8%) Taiwan (11,4%) Südkorea (11,1%) (2004)
Elektrizitätserzeugung 2002 in 1000 GWh***	4018	222	1641
Erdölförderung 2003 Mio. t***	341,1	26,6	169,3
Rohstahlerzeugung 2003 Mio. t***	93,7	7,5	220,1

Tab. 1: Unterschiede der zu vergleichenden Märkte
(Rote Markierungen zur optischen Hervorhebung der jeweiligen relativen Sonderstellung)

Quellen:

* CIA, <http://www.cia.gov/cia/publications/factbook/index.html>; 2. Mai 2006

** Auswärtiges Amt,
<http://www.auswaertiges-amt.de/www/de/laenderinfos>; 2. Mai 2006

*** Statistisches Bundesamt,
Deutschland im internationalen Vergleich 2005, Wiesbaden 2005

**** WTO, <http://stat.wto.org/CountryProfile/WSDBCountryPFView.aspx?Language=E&Country=AU,CN,US>; 3. Mai 2006

Aus der Tabelle wird deutlich, dass sich China als kommunistischer Staat mit hohem Wirtschaftswachstum, niedrigem Durchschnittseinkommen, hoher Arbeitslosigkeit und einer höheren Inflationsrate von den anderen beiden Märkten abhebt. Bei jenen Kriterien, die durch die Größe des Landes und der Bevölkerung und damit auch die Wirtschaftsgröße des Landes determiniert werden, sticht eher Australien durch niedrigere Werte hervor.

Zusammenfassend sind die Rahmenbedingungen in den drei betrachteten Staaten derart heterogen, dass sich daraus keine eindeutigen Erwartungen an die Ausprägung der Kundenzufriedenheitswerte ableiten lassen. Einschränkend sei noch einmal darauf hingewiesen, dass in dieser Studie oligopolistische B2B-Märkte untersucht werden. In der Rohstoffgewinnung stehen Anbieter weltweit vor nahezu identischen Aufgaben und international im direkten Wettbewerb zueinander. Es gelten daher tendenziell eher „globale Rahmenbedingungen“, die die Bedeutung nationaler Bedingungen unter Umständen zurücktreten lassen. Die Marktspezifika der drei Märkte scheinen daher von größerer Bedeutung. Sie werden in Abschnitt 4.4.4 untersucht.

Zum leichteren Verständnis der Marktspezifika einschließlich der unterschiedlichen Wettbewerbssituationen in den drei Märkten gilt es im Folgenden zunächst, die unterschiedliche Verbreitung von Kohleabbauverfahren und deren Verbreitung in den drei Märkten zu beleuchten.

4.4.2 Unterschiede in Abbauverfahren und deren Verbreitung in den drei Märkten

Das betrachtete Unternehmen stellt Maschinen und Anlagen zur untertägigen Kohlegewinnung her und liefert diese in alle drei betrachteten Ländermärkte. Die industrielle Kohlegewinnung erfolgt mittels zweier verschiedener Abbauverfahren. Das auch in Deutschland gebräuchliche Strebbauverfahren (engl.: Longwall) ist durch kapitalintensive Anfangsinvestitionen gekennzeichnet, die sich durch die hohe Produktivität der Anlagen amortisieren.

Bestandteile solcher Longwall-Systeme sind zunächst eine Reihe hydraulischer Schildausbauten, die das Deckgebirge abstützen und somit ein Zusammenbrechen des Strebendes verhindern. Es handelt sich dabei um bis zu zwei Meter breite und bis zu sechs Meter hohe Stahlkonstruktionen, die sich mittels Hydraulikzylindern zwischen dem Boden und dem abzustützenden Deckgebirge verspannen und so ein Einbrechen des Gebirgsgesteins während des Gewinnungsvorgangs verhindern. Die Anzahl der Schildausbauten – in der Regel weit über einhundert Einheiten – bestimmt die Länge des jeweiligen Abbaustrebendes. Vor diesen Schildausbauten wird ein Strebeförderer betrieben, eine flache Metallwanne, auf die die geschnittene Kohle fällt, die dann mittels Ketten und Mitnehmern über starke Antriebe aus dem Streb gefördert und auf eine Bandanlage übergeben wird. Herzstück eines Strebendes ist die Gewinnungsmaschine, die sich auf dem Förderer bewegt und den eigentlichen Schneidprozess ausführt. Hier wird zwischen dem Kohlehobel für geringere Kohlemächtigkeiten bis zu zwei Metern und dem Walzenlader für große Mächtigkeiten bis zu sechs Metern unterschieden. Das gesamte Longwall-System kann aus der Hand eines Anbieters stammen, die drei Kernkomponenten Schildausbauten, Förderer und Gewinnungsmaschine können jedoch auch von verschiedenen Anbietern kombiniert werden. In beiden Fällen wird vor der untertägigen Installation einer solchen Anlage ein aufwändiger Probeaufbau aller funktionskritischen Komponenten durchgeführt, um deren Kompatibilität zu gewährleisten.

Das zweite Abbauverfahren ist der Kammer- und Pfeilerbau (engl.: Room & Pillar). Bei diesem Verfahren fährt ein raupenähnliches Fahrzeug mit einem Hydraulikarm, an dem sich zwei rotierende Schneidköpfe befinden, in die Kohle, schneidet sie heraus und übergibt sie auf ein Muldenfahrzeug zum Abtransport. Anders als beim Strebbauverfahren werden keine

hydraulischen Stützelemente zur Stabilisierung des Deckgebirges eingesetzt. Stattdessen lässt die Gewinnungsmaschine zur Abstützung in statisch exakt berechneten Abständen Kohlepfeiler stehen. Ein abgebauter Bereich ähnelt dann einer Tiefgarage, wobei die Parkbuchten dem abgebauten Bereich und die Betonpfeiler den Kohlepfeilern entsprechen.

Die Kernkomponenten dieses Verfahrens sind der so genannte Continuous Miner, also die Gewinnungsmaschine, die Muldenfahrzeuge zum Abtransport, Ankerbohr- und Setzgeräte, mit denen Eisenanker zur zusätzlichen Stabilisierung ins Gebirge geschraubt werden, sowie Zerkleinerungsbrecher. Dieses Verfahren bedarf deutlich geringerer Anfangsinvestitionen, ist aber im Vergleich zum Longwall auch deutlich weniger produktiv (vgl. Tab. 2).

	Longwall	Room & Pillar
Anschaffungskosten	40 Mio. EUR	7 Mio. EUR
Kohleproduktion pro Stunde	720 t / h	150 t / h
Produktion über den Lebenszeitraum	30 Mio. t	4,6 Mio. t
Break even	10 Mio. t oder 3 1/3 Jahre	2 Mio. t oder 3 1/3 Jahre
Opportunitätskosten (Downtime costs)	23.900 EUR / h	5.190 EUR / h

Tab. 2: Exemplarische Vergleichsberechnung Longwall vs. Room & Pillar

Handelt es sich bei kompletten Longwall-Ausrüstungen eindeutig um Anlagengeschäfte, stellt der Verkauf aller Maschinen für den Betrieb eines kompletten „Room & Pillar“-Bergwerks eher eine Summe von Komponentenkäufen dar. Sämtliche Komponenten können theoretisch von unterschiedlichen Anbietern bezogen werden.

Während in den *USA* das „Room & Pillar“-Verfahren gegenüber der Longwall-Methode dominiert, kommt in *China und Australien* das Longwall-Verfahren stärker zum Einsatz. So sind in den USA nach Unternehmensangaben 69% der gesamten weltweiten Continuous Miner Population im Einsatz, in Australien sind es 10%, in China gerade noch 5%. Aufgrund der insgesamt hohen Zahl von Bergwerken, gilt die amerikanische Sonderstellung jedoch auch für den Longwall-Bergbau. 2005 wurden in den USA insgesamt 60 Strebe mit diesem Verfahren betrieben. Betrachtet man ausschließlich High Tech-Ausrüstungen nach westlichem Standard, betrug diese Zahl in China 26 und in Australien 27 Strebe.

Einzelne Bergwerke bauen in der Regel mehrere Strebe gleichzeitig ab, mittelgroße und große Bergwerkskonzerne bringen dabei häufig beide Abbauverfahren zum Einsatz. Die amerikanische Sonderstellung lässt Signifikanzen bei den amerikanischen Zufriedenheitser-

gebnissen erwarten. Zum Verständnis der Zufriedenheitsergebnisse ist zudem von Bedeutung, dass auch Longwall-Bergwerke Continuous Miner zum Streckenvortrieb einsetzen, d.h. um die Infrastruktur des Bergwerks anzulegen.

Der betrachtete Anbieter bedient das komplette Leistungsspektrum an Maschinen und Anlagen für beide Abbauverfahren. Hinzu kommt ein weltweites Netz an Kundendienstcentern, in denen Ersatzteile vorgehalten und Maschinen überholt werden. Werden Reparaturen hingegen beim Kunden durchgeführt, sind diese „Repairs“ von den genannten „Overhalls“ zu unterscheiden. Das vierte Kundendienstelement ist der On-Site-Service, also eine mobile Truppe von Technikern, die vor Ort beim Kunden ihre Reparatur- und Wartungsarbeiten ausführen. Das Verständnis der unterschiedlichen Abbauverfahren und des Leistungsspektrums des Maschinenbauunternehmens liefert die Grundlage für die Analyse kultureller und insbesondere unternehmenskultureller Unterschiede. Beide sollen im Folgenden analysiert werden.

4.4.3 Kulturelle Unterschiede der drei betrachteten Ländermärkte

In diesem Kapitel werden die betrachteten Märkte anhand der drei vorab vorgestellten kulturvergleichenden Ansätze auf ihre Homogenität hin analysiert. Im Falle von Heterogenität werden entsprechende Erwartungen im Hinblick auf kulturbedingte Unterschiede der Kundenzufriedenheitsergebnisse formuliert. Zu dieser Analyse werden die Arbeiten von Hofstede (1984, 2001) (Abschnitt 4.4.3.1) sowie ergänzend die Arbeiten von Schwartz (1992, 1999) und Hall (1981) (Abschnitt 4.4.3.2) herangezogen.

4.4.3.1 Hofstedes Kulturdimensionen für die USA, China und Australien

Betrachtet man Hofstedes Dimensionen Machtabstandstoleranz, Maskulinität, Unsicherheitsvermeidung, Individualismus und Langfristorientierung der Länder USA, Australien und China, so ist zunächst darauf hinzuweisen, dass die IBM-Studie keine Daten für die Volksrepublik China hervorgebracht hat. Für die vier erstgenannten Dimensionen werden daher als Indikatoren die Werte von Hongkong, Singapur und Taiwan mit überwiegend chinesischer Bevölkerung herangezogen (vgl. Hofstede, G., 2001, S. 250). Tabelle 3 zeigt die Rangplätze im Überblick. Für die Dimension Langfristorientierung wurden Werte für China erhoben. Der Vergleich Chinas zu den als Indikatoren verwandten Ländern zeigt, dass sowohl hinsichtlich des Ranges als auch bezogen auf die absoluten Werte die drei gewähl-

ten Länder zusammen geeignete China-Indikatoren darstellen. Die Tabelle zeigt jeweils den Rangplatz (von insgesamt 53 Ländern) innerhalb der Dimension an erster Stelle. Der ebenfalls abgebildete absolute Wert besitzt allein keine Aussagekraft. Bei der Betrachtung der Tabelle zeigen sich eine starke Annäherung der Werte aus den Ländern USA und Australien und eine starke Abweichung beider Länder zum erfassten asiatischen Raum.

Index- und Rangwerte der betrachteten Länder anhand der Hofstede-Dimensionen										
	Machtabstands- toleranz		Unsicherheits- vermeidung		Individualismus		Maskulinität		Langfrist- orientierung	
	Rang	Wert	Rang	Wert	Rang	Wert	Rang	Wert	Rang	Wert
China									1	118
Hong Kong	15/16	68	49/50	29	37	25	18/19	57	2	96
Taiwan	29/30	58	26	69	44	17	32/33	45	3	87
Singapur	13	74	53	8	39/41	20	28	48	9	48
USA	38	40	43	46	1	91	15	62	15	31
Australien	41	36	37	51	2	90	16	61	17	29

Tab. 3: Rangwerte der betrachteten Länder anhand der Hofstede-Kriterien

Quelle: Eigene Darstellung nach Hofstede, G., 2001

In asiatischen Kulturen, die generell kollektivistisch sind, führt der gesteigerte Wert auf reibungslose und harmonische zwischenmenschliche Beziehungen zu einer geringeren Äußerung negativer Emotionen wie beispielsweise Unzufriedenheit. Demgegenüber existiert bei Konsumenten in individualistischen Staaten wie den USA aufgrund des Unabhängigkeits- und Selbstverantwortungsbewusstseins ein inneres Kontrollorgan, das die Konsumenten eher zum Ausdruck ihrer Unzufriedenheit bewegt (Laroche, M. et al., 2004, S. 77). Interessant ist hierbei, dass der Individualismuswert eines Landes mit steigendem sozialem Wohlstand zunimmt.

Die Dimension Langfristorientierung, abgeleitet aus „Confucian Work Dynamism“ (The Chinese Culture Connection, 1987), trennt erwartungsgemäß Ost von West, wenngleich Singapur eher eine Mittelposition einnimmt. Bemerkenswert sind hier vor allem der absolute Spitzenplatz Chinas sowie wiederum die unmittelbare Rangnähe Australiens zu den USA. Dies erklärt Hofstede mit einer starken Korrelation zum nationalen Wirtschaftswachstum.

Nach Hofstede sind – mit Ausnahme der Dimension „Maskulinität“ – starke Ähnlichkeiten der Kundenzufriedenheitsparameter Australiens zu denen der USA zu erwarten. Gleichzeitig

sind deutliche Unterschiede der beiden Länder zu China zu erwarten – im Vergleich zu den USA unterscheidet sich China sogar in nahezu allen Aspekten (Fan, P./Zhang, Z., 2004, S. 89). Im folgenden Kapitel soll geprüft werden, ob diese Annahme auch durch andere kulturvergleichende Studien gestützt wird.

4.4.3.2 Ergänzende Kulturdimensionen nach Schwartz und Hall

Schwartz' Co-Plots bilden die Cluster anhand der unterschiedlichen Kulturdimensionen ab und ermöglichen damit den angestrebten Ländervergleich. Die Analyse der betrachteten Nationen USA, Australien und China in Abbildung 4 und 5 zeigt bei beiden Testgruppen – bei Lehrern wie auch bei den Studenten – eine deutliche Kulturnähe der Länder USA und Australien, während China in beiden Testgruppen in ein anderes Cluster fällt.

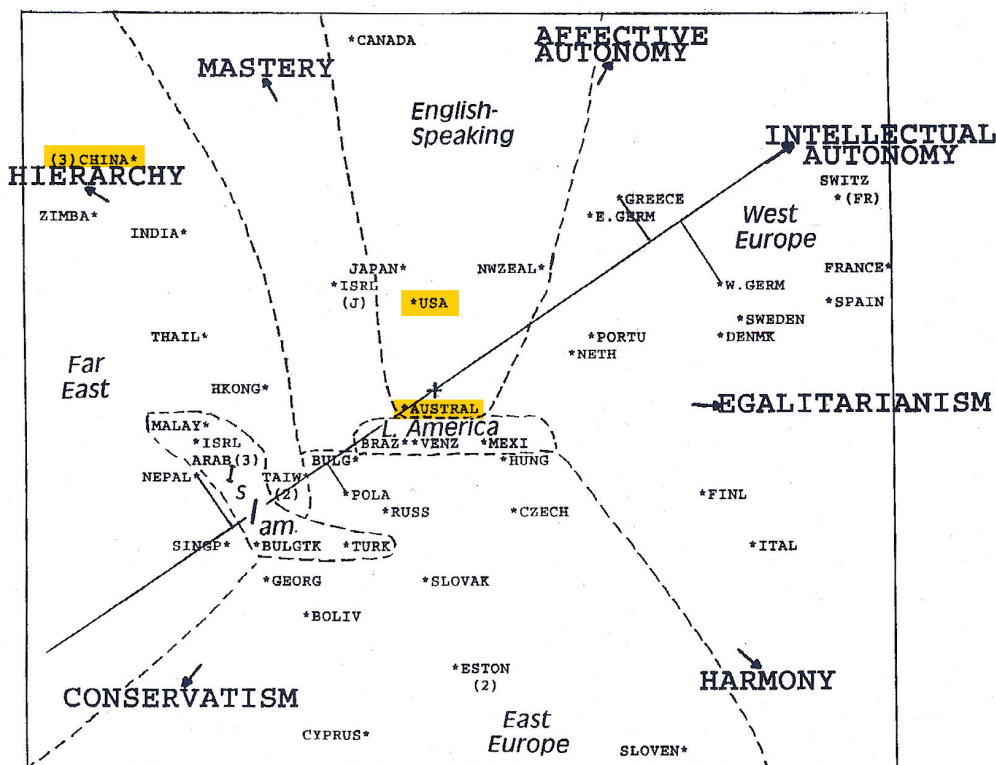


Abb. 4: Coplots Teacher Samples

Quelle: Schwartz, S.H., 1999, S. 36

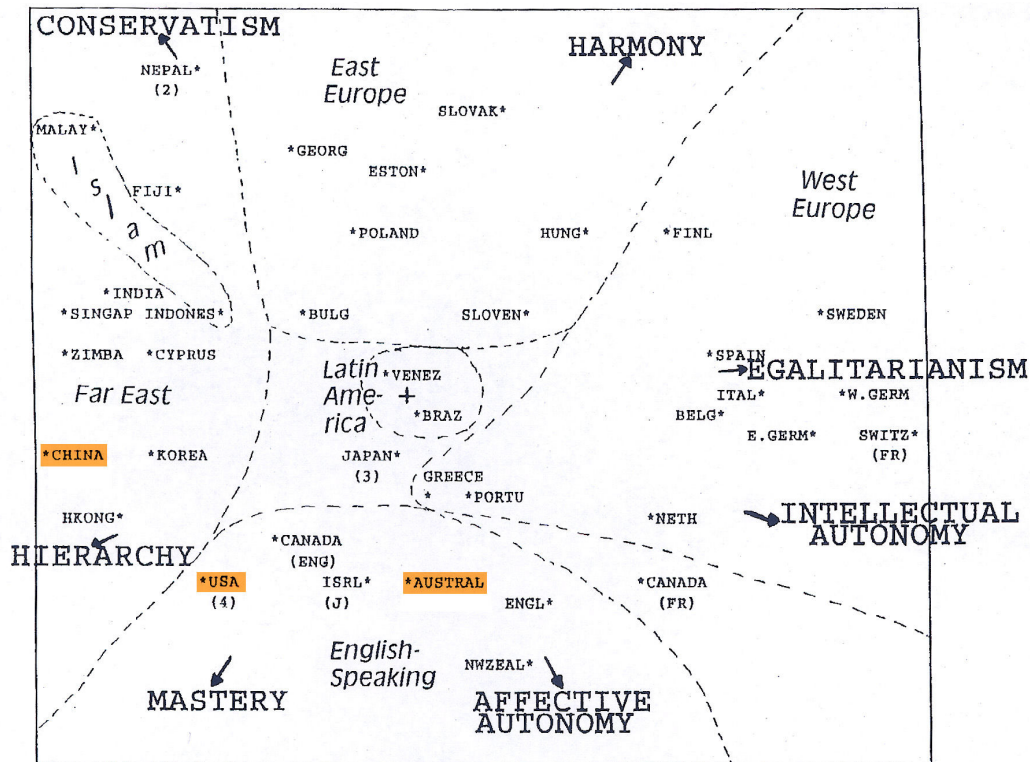


Abb. 5: Cplot Student Samples

Quelle: Schwartz, S.H., 1999, S. 39

Verglichen mit der Lehrerstichprobe liegt China in der Studentenstichprobe zwar ebenfalls außerhalb des USA/Australien-Clusters, weist aber eine insgesamt etwas geringere Distanz zu den USA auf. Dies lässt sich durch den höheren Anteil chinesischer Studenten in den USA erklären. Die chinesische Lehrerstichprobe ist ein Querschnitt aus Antworten von Befragten aus drei unterschiedlichen Regionen Chinas (Hebei, Guanzhou und Shanghai), die sehr ähnliche Profile aufweisen (Schwartz, S.H., 1999, S. 37). Diese Feststellung untermauert nochmals die Homogenität von Nationalkulturen in Bezug auf Werte. Der Korrelationsgrad der sieben Wertetypen mit den fünf Kulturdimensionen Hofstedes soll hier zugunsten der Betrachtung einer weiteren Kulturklassifizierung unberücksichtigt bleiben (vgl. Hofstede, G., 2001, S. 33 und 221).

Auch Schwartz' Untersuchung deutet darauf hin, dass sich hinsichtlich der Kundenzufriedenheit, des Images der Vertrauenswürdigkeit und der Kundenloyalität signifikante Ähnlichkeiten der USA zu Australien und signifikante Unterschiede der beiden Kulturen zu China ablesen lassen werden.

Als dritter Maßstab soll noch das Kontext-Kontinuum nach Hall herangezogen werden. Für die Einordnung der drei relevanten Länder nach Hall gilt: „Although no culture exists exclusively at one end of the scale, some are high while others are low. American culture [...] is

toward the lower end of the scale [...] China, the possessor of a great and complex culture, is on the high-context end of the scale“ (Hall, E.T., 1981, S. 91). China und die USA liegen damit auf entgegengesetzten Polen der Skala. Australien wird in Halls Ausführungen nicht bewertet. Gudykunst/Ting-Toomey (1988) argumentieren, dass High-Context-Kommunikation in eine kollektivistische Gesellschaft passt und Low-Context-Kommunikation in eine individualistische Gesellschaft gehört. Das bestätigt Halls Einordnung für China (kollektivistisch – „high-context“) sowie für die USA (individualistisch – „low-context“) und ließe auch eine Einordnung von Australien zu (eher individualistisch – also: „low-context“). Dieser Aspekt ist im Zusammenhang mit Halls Unterscheidungskriterien als Teilaspekt der Dimension Individualismus zu sehen.

Zusammenfassend bestätigen alle drei ausgewählten Studien die kulturelle Ähnlichkeit der USA zu Australien. Weitere Belege finden sich bei Trompenaars (1994) und Robertson (2000). Für das Ergebnis dieser Arbeit sind daher hinsichtlich der Kundenzufriedenheit Ähnlichkeiten zwischen den USA und Australien zu vermuten. Aufgrund der starken kulturellen Unterschiede der beiden Nationen zu China sind zudem deutliche Unterschiede in der Zufriedenheit der chinesischen Kunden zu erwarten. Diese Studie wird zeigen, inwieweit sich die gefundenen kulturellen Unterschiede in einem konkreten B2B-Fall auf die Kundenzufriedenheit auswirken bzw. inwieweit Markt- und Unternehmensspezifika diese kulturellen Unterschiede kompensieren oder gar dominieren.

Abschließend gilt das Augenmerk noch einem weiteren Faktor, der Kultur beeinflusst und nicht individuell abfragbar ist – der „Landesgröße“. Hofstede bezieht sich hierzu auf Sawyer (1967), Russett (1968) und Rummel (1972), die in ihren Analysen diesen Faktor als bedeutend für die Beeinflussung von Kultur sehen (Hofstede, 2001, S. 32). Bezogen auf die betrachteten Länder bedeutet dies, dass Australien (7.692.030 km²) mit rund zwei Millionen Quadratkilometern weniger Landesfläche als die USA (9.629.891 km²) und China (9.572.419 km²) die Außenseiterposition einnimmt. Bezieht man den Begriff Landesgröße auf die Bevölkerungszahl, wird die Sonderstellung Australiens im Vergleich zu den anderen beiden Märkten noch um ein Vielfaches deutlicher. Aufgrund dieser signifikanten Unterschiede soll die Landesgröße im Rahmen der vergleichenden Ansätze der Ergebnisse ebenso wie kulturelle Unterschiede und Rahmenbedingungen als möglicher Erklärungsansatz für gefundene Unterschiede herangezogen werden.

Bedingt durch eine historisch sukzessive Markterschließung des Maschinenbauunternehmens sowie durch rechtliche Restriktionen sind nicht alle Märkte gleich durchdrungen. Diese Unterschiede werden im folgenden Kapitel näher beleuchtet.

4.4.4 Marktgröße, Marktreife und Wettbewerbssituation

Bei den betrachteten Märkten handelt es sich um drei der vier größten Steinkohle produzierenden Nationen der Welt. China belegt mit 2.225,6 Mio. Tonnen Jahresproduktion mit großem Abstand den ersten, die USA mit 950,8 Mio. Tonnen den zweiten und Australien mit einer Produktion von 300,7 Mio. Tonnen den vierten Rang (vgl. Tab. 4). Indien wird als drittgrößter Produzent hier nicht berücksichtigt, da der Großteil der indischen Förderung im Tagebau gewonnen wird, den der deutsche Maschinenbauer nicht bedient. Dennoch weisen die drei betrachteten Märkte, wie bereits unter den Rahmenbedingungen herausgearbeitet, deutliche Unterschiede auf (vgl. Abschnitt 4.4.1). Der deutsche Export von Bergbaumaschinen zeigt ebenfalls Unterschiede. So betragen die Exporte nach China im Jahr 2005 213 Mio. Euro, in die USA 147 Mio. Euro und nach Australien 35 Mio. Euro (VDMA Statistikdatenbank, 2006).

Es lohnt also die Besonderheiten der Bergbaubranche in den drei Märkten zu untersuchen, um festzustellen, ob einer der Märkte eine Sonderrolle einnimmt, die Unterschiede in den Kundenzufriedenheitsergebnissen erwarten ließe. Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über Steinkohlereserven, -förderung und -verbrauch sowie über die Eigentumsverhältnisse der Bergwerke im jeweiligen Land.

Kriterium	USA	Australien	China	Quelle
Steinkohlenförderung 2005 in Mio. t	950,8	300,7	2.225,6	Coal Information 2006, OECD/IEA, Paris, 2006
Steinkohlenverbrauch 2005 in Mio. t	1.009	64	2.091	Reserven, Ressourcen und Verfügbarkeit von Energierohstoffen 2005, Bundesanstalt für Geowissenschaften und Rohstoffe (BGR), Hannover, 2005
Anteil an gewinnbaren Weltsteinkohlenreserven (Basis Welt 2005: 746 Mrd. t)	29,3%	9 %	15,3%	Reserven, Ressourcen und Verfügbarkeit von Energierohstoffen 2005, Bundesanstalt für Geowissenschaften und Rohstoffe (BGR), Hannover, 2005
Besitzverteilung der Bergwerke	100% in privatem Besitz	90% in privatem Besitz, davon ca. 50% in ausländischem Besitz	88,5% in privatem oder in provinziellem Besitz; 12,5 % in staatlichem Besitz*	International Coal Trade – The Evolution of a Global Market, OECD/IEA Paris, 1997 *Commodity Top News, No. 27, Bundesanstalt für Geowissenschaften und Rohstoffe (BGR), Hannover, 2007

Tab. 4: Bergbaukennzahlen im Vergleich

(Rote Markierungen zur optischen Hervorhebung der jeweiligen relativen Sonderstellung)

Die Kennzahlen zu Kohleproduktion und -verbrauch sind abhängig von der geographischen sowie der Bevölkerungsgröße eines Landes. Aus diesem Grund stechen hier die niedrigeren australischen Kennzahlen hervor. Zudem liegt Australien mit 7% der gewinnbaren Weltkohle-reserven deutlich hinter den Reserven der USA, Russlands und Chinas zurück. Bei den Eigentumsverhältnissen der Bergwerke sorgt der noch immer starke staatliche Einfluss in China für eine Sonderstellung im Vergleich zu den beiden angelsächsischen Märkten.

Unterschiede zeigen sich auch hinsichtlich der Marktreife und der Wettbewerbsintensität. In den USA und Australien sind die Märkte weitestgehend durchdrungen. Umsatzsteigerungen lassen sich entweder im After-Sales-Geschäft oder durch Marktanteilsübernahme von Wettbewerbern generieren, in Ausnahmefällen auch über so genannte Greenfield Projects, also neue Bergwerke, die auf der grünen Wiese erschlossen werden. In beiden Märkten kommen ausschließlich hochproduktive westliche Anlagen zum Einsatz. Aufgrund der weltweit enormen Nachfragesteigerung der letzten Jahre an Energie – eine Studie der Berenberg Bank rechnet bis 2030 mit einer Zunahme des Energieverbrauchs um 75% (Berenberg Bank/HWWI, 2005) – wächst auch der Bedarf an Kohle. Ein Großteil dieses zusätzlichen Energie- und Kohlebedarfs stammt dabei unmittelbar aus China. Schon heute entfallen auf China 13,6% des weltweiten Energiebedarfs – mit steigender Tendenz (BP, 2005).

Bedingt durch das enorme absolute Bevölkerungswachstum und den rasanten wirtschaftlichen Aufholprozess benötigt China bis 2030 aller Voraussicht nach genauso viel Energie wie die OECD und all ihre Mitgliedsländer insgesamt (Gesamtverband des deutschen Steinkohlenbergbaus, 2005). Die Zahl großer, privatisierter Bergwerke, die mit westlichem High-Tech-Equipment jährlich zweistellige Produktionszuwächse zu erzielen suchen, steigt stetig. Gleichzeitig wachsen auch diese großen Bergwerke weiter, indem sie immer neue Kohlefelder erschließen. Aufgrund der vergleichsweise jungen „Technisierungswelle“ im chinesischen Bergbau liegen dem betrachteten Maschinenbauunternehmen noch nicht für alle Anlagen und Systeme des Portfolios Betriebsgenehmigungen im chinesischen Markt vor. Das Zulassungsprozedere für einzelne Produkttypen kann dabei bis zu einem Jahr in Anspruch nehmen. Die Wettbewerbssituation in China ist intensiv. Neben dem direkten Wettbewerber, einem ebenfalls internationalen Komplettanbieter, streben auch kleinere internationale Nischenanbieter in den chinesischen Markt. Gleichzeitig rüsten die lokalen Anbieter in rasanter Geschwindigkeit technisch auf und versuchen, die Technologielücke zu den westlichen Technologieanbietern möglichst schnell zu schließen, um dann zu deutlich geringeren Kosten zu produzieren. Hinsichtlich des After-Sales-Marktes ist insbesondere bei den genannten großen chinesischen Anlagekunden eine Insourcing-Tendenz zu beobachten. Sie verfügen häufig selbst über große und personalstarke Reparaturzentren.

Der amerikanische Markt ist durch starken Wettbewerb aller westlichen Anbieter gekennzeichnet. Zudem hat der starke internationale Wettbewerber seinen Firmensitz in Amerika. Die Wettbewerbssituation im Neuanlagengeschäft ist insgesamt als stabil zu beschreiben. Im amerikanischen After-Sales-Markt treffen die Hersteller auf zahlreiche kleine, lokale Wettbewerber, die sich auf Service oder auf bestimmte Ersatzteile, aber auch auf komplette Überholungen spezialisiert haben und den Vorteil der räumlichen Kundennähe nutzen.

Anders ist die Situation in Australien, dem Markt mit der jüngsten Historie. Die großen westlichen Anbieter haben den vergleichsweise kleinen Markt unter sich aufgeteilt. Westliche Nischenanbieter werden durch die überschaubare Kundenanzahl tendenziell von einem Markteintritt abgehalten. Es lassen sich beim Neugeschäft eine Tendenz zu „Buy Western Style Equipment“ und im After-Sales-Geschäft eher eine Outsourcing-Tendenz beobachten. Ein Grund für dieses Outsourcing könnte der signifikante Fachkräftemangel sein, der in dieser Intensität weder in China noch in den USA zu finden ist. Dieses After-Sales-Geschäft wird zu großen Teilen mit den Herstellern abgewickelt.

Aufgrund des höchsten Share-of-Wallet im After-Sales-Bereich innerhalb der Unternehmensgruppe und der geringen Marktgröße sind die Wachstumsmöglichkeiten der australischen Organisationseinheit begrenzt. Die daraus abgeleiteten Maßnahmen des australischen Managements werden im folgenden Abschnitt dargestellt. In diesem Zusammenhang werden auch die Unternehmenskultur und die Unterschiede im Selbstverständnis der drei Landesgesellschaften beschrieben, um auch daraus Gemeinsamkeiten und Unterschiede zu identifizieren, die einen Erklärungsbeitrag für Zufriedenheitsstrukturen liefern können.

4.4.5 Unterschiede in der Marktbearbeitung und der Unternehmenskultur

Das betrachtete mittelständische Maschinenbauunternehmen wurde in den neunziger Jahren durch den Zusammenschluss dreier deutscher Unternehmen gegründet. Sämtliche Vorgängerunternehmen waren bereits in den USA und in Australien mit eigenen Vertriebs- und Serviceorganisationen vertreten. Zudem wurden in den USA schon einzelne Systeme nach Zeichnungen des jeweiligen Mutterhauses gefertigt. Bis heute ist das amerikanische Tochterunternehmen mit mehr als 900 Mitarbeitern, 7 Produktions- und Servicestandorten und einem Drittel des Gruppenumsatzes das bedeutendste Auslandsstandbein.

Das australische Tochterunternehmen verfügt über 4 Standorte und 400 Mitarbeiter, jedoch nicht über eine eigene Fertigung. Die chinesische Organisation mit ihren 200 Mitarbeitern ist

die jüngste. Das Representative Office wurde 1997, der Servicestandort 1999 gegründet. Heute gehören ein weiterer Servicestandort sowie ein Fertigungs-Joint-Venture für eine Systemkomponente dazu. Vor der Gründung des Representative Offices wurde China nahezu ausschließlich von Deutschland aus über den Export einzelner Anlagen bearbeitet. Der Anteil deutscher Mitarbeiter ist in allen drei Ländergesellschaften gering und prozentual etwa gleich verteilt. In den zweiköpfigen Geschäftsführungen der Landesgesellschaften ist jeweils ein lokales Managementmitglied gemeinsam mit einem deutschen tätig. Alle drei Gesellschaften haben die Gemeinsamkeit, dass sie für die Marktbearbeitung, das heißt für den Vertrieb und die gesamte Projektleitung sowie das gesamte After-Sales-Geschäft, ergebnisverantwortlich sind.

Bezogen auf die Marktbearbeitung fungiert die junge chinesische Einheit, die nach wie vor weiter ausgebaut wird, fast zwangsläufig in einer Agentenfunktion für die deutsche Zentrale. Globale Services werden vom Stammhaus in Anspruch genommen, da sie vor Ort entweder noch nicht vorhanden oder noch im Aufbau befindlich sind. Anders als in den reiferen Märkten werden Ersatzteile im Bedarfsfall aus dem jeweiligen Ursprungsland bezogen, da eine Handelslizenz – und damit die Möglichkeit der Einrichtung eines eigenen Lagerhauses – von den chinesischen Behörden noch nicht erteilt ist. Dies lässt deutliche Unterschiede hinsichtlich der Kundenzufriedenheit mit der Ersatzteilversorgung erwarten.

Unter unternehmenskulturellen Aspekten stellt die Sprachbarriere auch bei den Expatriates ein Alleinstellungsmerkmal Chinas dar, da die internationale Unternehmenssprache Englisch dort unterhalb der zweiten Managementebene faktisch kaum gesprochen wird. Zudem sprechen einige chinesische Manager der zweiten Ebene neben ihrer Muttersprache ausschließlich Deutsch, was teilweise zu Kommunikationsproblemen führt.

Das amerikanische Tochterunternehmen agiert im Segment der Longwall-Produkte ebenfalls weitgehend in einer Agentenrolle. Der „Room & Pillar“-Markt hingegen wird mit in den USA gefertigten Produkten bedient. Die amerikanische Einheit verfügt über die größte Anzahl installierter Anlagen im Markt und betreibt das dichteste Netz an Servicecentern und Lagerhäusern für Ersatzteile.

Aufgrund der bereits beschriebenen begrenzten Wachstumsmöglichkeiten hat das Management der australischen Tochterorganisation Ende der neunziger Jahre den Entschluss gefasst, nicht länger nur in der Funktion eines Agenten des deutschen Mutterhauses tätig zu sein, sondern eigene Lösungspakete für australischen Kunden anhand deren Anforderungen zu entwickeln. Als Beispiel seien Lifecycle-Management oder performancebasierte Verträge genannt. Darüber hinaus wurden beispielsweise Gewährleistungsansprüche, die das Mutter-

unternehmen abgelehnt hatte, den Kunden gegenüber übernommen, um langfristige Kundenbeziehungen aufzubauen oder nicht zu gefährden. Schließlich wurden produktverantwortliche Manager und Business Unit Manager eingestellt und so ein Unternehmen im Unternehmen aufgebaut.

Diese bewusste Managemententscheidung in Richtung Verselbständigung bildet die Grundlage für eine eigene und im Gruppenverbund des Unternehmens einzigartige Unternehmenskultur, die von Entrepreneurship gepaart mit Risikobewusstsein geprägt ist. Die Stand-alone-Kultur der australischen Unternehmenseinheit wird dabei durch die kulturelle Nähe zur amerikanischen Nationalkultur keineswegs verwässert beziehungsweise angenähert. Durch die Ähnlichkeit der Nationalkulturen besteht innerhalb der Unternehmensgruppe eher ein Wettbewerb der beiden Nationalgesellschaften zueinander, was wiederum zur Stärkung der eigenen australischen Unternehmenskultur beiträgt. Unter dem Aspekt Unternehmenskultur innerhalb des betrachteten Unternehmens spielt also die australische Tochtergesellschaft eine eigenständige Rolle und grenzt sich damit zu den Organisationseinheiten in den USA und China ab. Im Rahmen der Analyse der Kundenzufriedenheitsergebnisse soll diese Sonderstellung Australiens als Erklärungsansatz für mögliche Unterschiede mit herangezogen werden.

Nach dieser umfangreichen Analyse der Rahmenbedingungen, der Märkte und Kulturunterschiede kann nun der Forschungsplan aufgestellt werden (Kap.5). Die Ergebnisse werden anschließend in Kapitel 6 zunächst für jeden Markt einzeln vorgestellt, bevor sie vergleichenden Analysen unterzogen werden.

5. Forschungsplan

Ziel der Arbeit ist die prozessorientierte Analyse von Kundenzufriedenheit in drei internationalen Märkten unter Berücksichtigung der Emic-Etic-Problematik. Holzmüller/Singh/Nijssen (2002) unterscheiden Formen transnationaler Studien nach der Herangehensweise an die Theorieentwicklung und an die Entwicklung des Messinstruments. Beide Entwicklungsprozesse werden nach einer ethnozentrischen und einer multizentrischen Vorgehensweise unterschieden, so dass sich insgesamt vier Typen von Studien ergeben. Die ethnozentrische Vorgehensweise ist jeweils durch die Dominanz eines Landes, die multizentrische Vorgehensweise durch die Kooperation von Forschern aus allen beteiligten Ländern gekennzeichnet. Diese Studie ist sowohl hinsichtlich der Theorieentwicklung als auch hinsichtlich der eigentlichen Erhebung multizentrisch orientiert. Die im Vergleich zu ethnozentrischen Studien aufwändigere Herangehensweise wird in diesem Kapitel vorgestellt.

Dazu wird zunächst das Konstrukt der Kundenzufriedenheit gemäß dem Vorhaben, den gesamten Liefer- und Leistungsprozess des Anbieters abzudecken, modelliert und die Herangehensweise an Theorieentwicklung und Messinstrument dargestellt (Abschnitt 5.1). Darauf aufbauend werden die notwendigen Operationalisierungsschritte zur Erzielung von Äquivalenz beleuchtet, um damit die Grundlage für die vergleichenden Analysen zu schaffen (Abschnitt 5.2). Die Beschreibung der Datenerhebung und der verwendeten Stichprobe schließt die eingehende Beschreibung der Teilschritte zur Erzielung von Äquivalenz mit ein (Abschnitt 5.3). Die anschließende Darstellung der Vorgehensweise der Datenanalyse vervollständigt den Forschungsplan (Abschnitt 5.4).

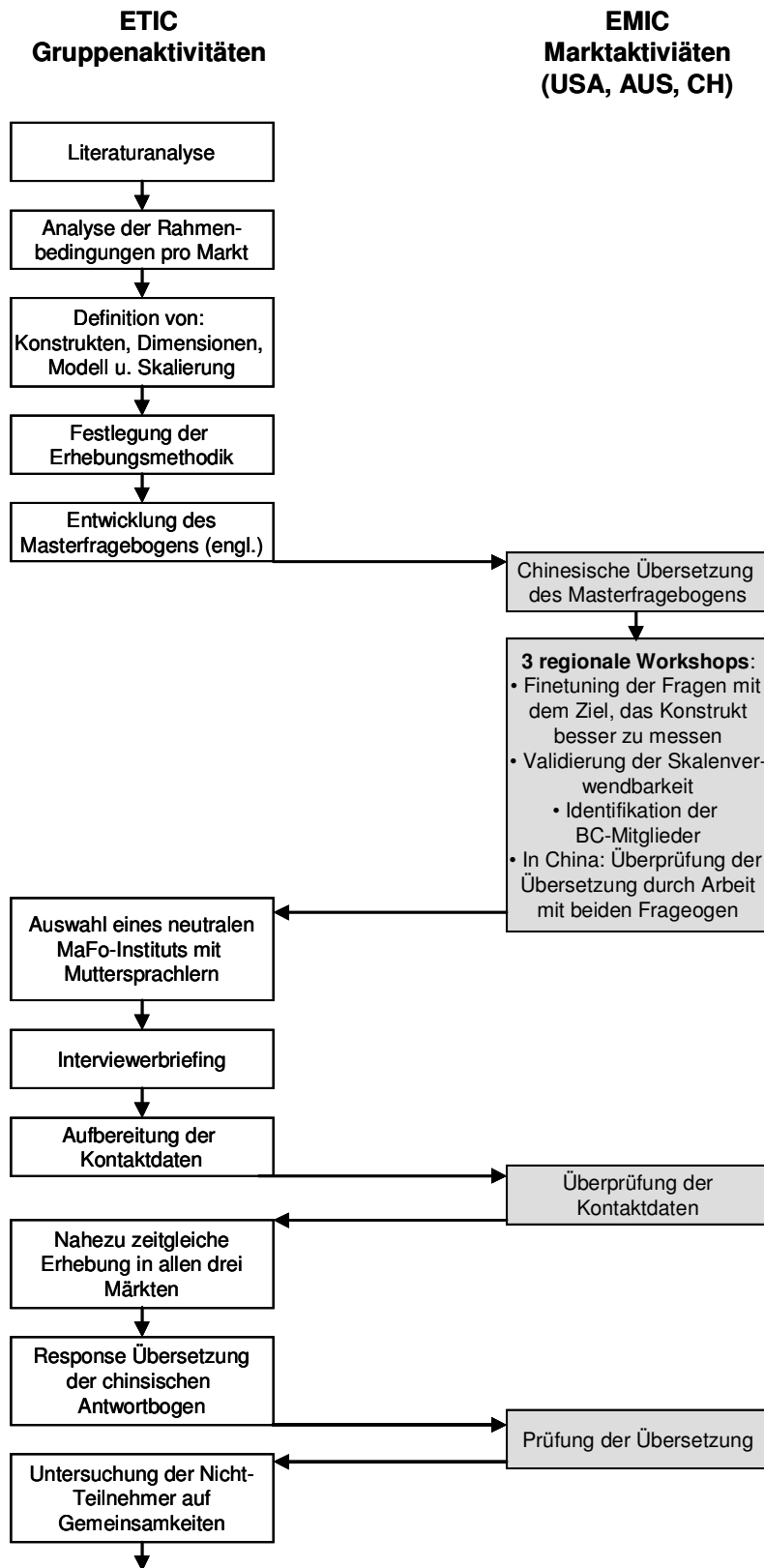
5.1 Modellierung der Kundenzufriedenheit

In diesem Abschnitt wird der Prozess der Theorieentwicklung und der Entwicklung des Messinstruments beschrieben und das der Untersuchung zugrunde liegende Modell der Kundenzufriedenheit vorgestellt. Die Darstellung des Prozesses folgt der Unterteilung nach Holzmüller/Singh/Nijssen (2002), wonach „Etic“ diejenigen Prozessschritte beschreibt, die in der Regel in der Zentrale des Unternehmens durch eine international besetzte Arbeitsgruppe durchgeführt wurden während „Emic“ diejenigen Schritte beschreibt, die in jeweils einem der drei untersuchten Märkte durchgeführt wurden. Bei letzteren handelt es sich in der Regel um regionale Überprüfung sowie im Bedarfsfall um Anpassung der etischen Schritte.

Die Arbeit beruht auf der Untersuchung der Kundenzufriedenheit organisationaler Kunden eines deutschen Maschinenbauunternehmens über den gesamten Liefer- und Leistungsprozess hinweg in den USA, China und Australien unter Berücksichtigung der jeweiligen wirtschaftlichen, sozio-demographischen, politischen, technologischen und kulturellen Rahmenbedingungen. Dem Fallstudienansatz entsprechend werden die zufriedenheits- und loyalitätsbestimmenden Leistungsparameter zunächst pro Markt bzw. pro Kultur ermittelt. Erst daran anschließend werden die für die jeweiligen Märkte ermittelten Untersuchungsergebnisse miteinander verglichen und mit Hilfe der Landes- und Marktcharakteristika sowohl Empfehlungen für das Management als auch Konsequenzen für die Wissenschaft aufgezeigt.

Abbildung 6 zeigt die Prozessschritte in ihrer Unterteilung nach emischen und etischen Schritten, die zur Erzielung von Konstrukt- und Messäquivalenz durchlaufen wurden. Den Ausgangspunkt bildete ein intensives Literaturstudium hinsichtlich der Anwendbarkeit von Kundenzufriedenheitsanalysen in den drei Ländern, den Rahmenbedingungen der Märkte sowie kultureller Unterschiede im Hinblick auf mögliche Hindernisse im weiteren Prozess. Die Rahmenbedingungen wurden anschließend strukturiert und von einer international besetzten Arbeitsgruppe mit Teilnehmern aus den drei Ländern sowie der deutschen Zentrale diskutiert. Im Anschluss daran definierte die Arbeitsgruppe das Konstrukt, legte die Dimensionen fest und erarbeitete das Modell sowie die entsprechende Skalierung. Nach Übereinstimmung, dass die telefonische Befragung in allen drei Märkten geeignet und zugleich zeitnahe und kostengünstige Ergebnisse liefert, wurde gemeinsam der englische Masterfragebogen entwickelt.

Die Übersetzung ins Chinesische erfolgte durch einen chinesischen Muttersprachler. Es folgten regionale Workshops in allen drei Ländern, wobei in China beide Sprachversionen für das Finetuning der Fragen herangezogen wurden. Nachdem der überarbeitete Fragebogen jeweils verabschiedet wurde, haben die regionalen Mitarbeiter die Buying-Center-Mitglieder benannt, diskutiert und definiert.



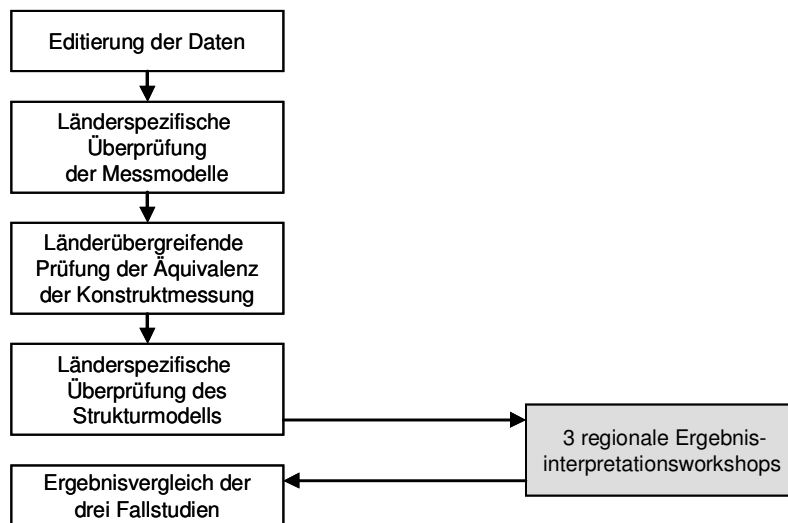


Abb. 6: Ablaufschema der Untersuchung zur Erreichung von Konstrukt- und Messäquivalenz

Quelle: Eigene Darstellung

In der Zentrale wurde im nächsten Schritt ein unabhängiges Marktforschungsinstitut ausgewählt, das über das benötigte Call Center, die entsprechenden Muttersprachler sowie Erfahrung in internationalen Kundenzufriedenheitsstudien verfügt. Deren Interviewer wurden im Hinblick auf Produkte und Services des Anbieters geschult und auf branchenbezogene Besonderheiten hin vorbereitet. Die Kontaktdaten aller Buying-Center-Mitglieder wurden elektronisch erfasst und jedem Interviewadressaten das entsprechende Kundenunternehmen zugeschlüsselt. Auch dieser Arbeitsschritt wurde jeweils regional überprüft, um zu vermeiden, dass im Falle eines Wunsches nach Anonymität fehlerhafte Zuschlüsselungen später nicht mehr auffallen.

Es folgte die Erhebung in allen drei Märkten, wobei Vertreter des Unternehmens selbst während der Interviews stichprobenartig anwesend waren, um sicherzustellen, dass alle Fragen sowohl vom Interviewer als auch von den Kunden richtig verstanden wurden. Die in chinesischer Sprache erfassten Antworten wurden im Anschluss ins Englische übersetzt und die Übersetzung in China geprüft. Um die Repräsentativität der Stichprobe zu überprüfen, wurden anschließend zunächst die Nichtteilnehmer, die entweder nicht erreicht werden konnten oder die Teilnahme verweigerten, daraufhin überprüft, ob diese Gemeinsamkeiten aufweisen, bevor mit der Editierung der Daten begonnen wurde.

Die Überprüfung der Messmodelle erfolgte durchweg etisch, jedoch einzeln pro Land bevor - ebenfalls etisch - länderübergreifend die Äquivalenz der Konstruktmesung geprüft wurde. Die länderspezifische Prüfung des Strukturmodells schloss die Prüfungen ab. Die Auswertung und Interpretation der Ergebnisse erfolgte im Rahmen regionaler Workshops in

jedem der drei Märkte. Gemeinsam mit lokalem Personal wurden die gewonnenen Daten in Informationen überführt, aus denen sich dann Maßnahmenpläne für die regionale Marktbearbeitung ableiten ließen. Erst im Anschluss an die Überprüfung und Interpretation der Ergebnisse in den drei Ländern wurden auf Konzernebene Vergleiche der Ergebnisse angestellt.

Für jeden Markt ermittelt diese Studie demnach einzeln, welche prozessbezogenen Leistungsparameter die Kundenzufriedenheit und -loyalität in jedem der drei betrachteten Märkte mit welcher Intensität beeinflussen. Die verbindende Forschungsfrage lautet dazu: Lassen sich Parallelen zwischen den betrachteten Fällen feststellen und Gründe für gefundene Unterschiede identifizieren? Im Rahmen der Datenanalyse der drei Ländermodelle soll unter anderem geklärt werden, ob die Gesamtzufriedenheit pro Land stärker von interpersonellen Indikatorvariablen (Beziehungsebene) oder von instrumentalen Faktoren wie der Produktqualität oder dem Preis-Leistungs-Verhältnis (Transaktionsebene) beeinflusst wird. Innerhalb der instrumentalen Faktoren soll diese Arbeit für jedes Land Antwort darauf geben, welche Parameter am stärksten auf die Gesamtzufriedenheit wirken.

Die *Befragungsinhalte* sind in Gesamtzufriedenheit, Zufriedenheit mit Leistungsparametern und Zufriedenheit mit Leistungskriterien unterteilbar (Beutin, N., 2006, S. 140 ff.). Alle drei Indikatorebenen wurden in den Fragebogen dieser Studie einbezogen und somit der *gesamte Leistungsprozess* des Unternehmens berücksichtigt. Dies ist im Maschinen- und Anlagenbau besonders wichtig, da Geschäftsbeziehungen in der Regel nicht mit dem Kauf enden, sondern sich Dienstleistungen anschließen (Beutin, N., 2003, S. 537).

Neben der Outputvariable „Gesamtzufriedenheit“ und ihrem Einfluss auf Kundenloyalität wird in dieser Studie auch die für das organisationale Beschaffungsverhalten relevante Langfristkomponente einer Geschäftsbeziehung untersucht. In der Literatur hat sich dazu die „Vertrauenskomponente“ neben der zeitpunktabhängigen Zufriedenheit etabliert (Crosby, L./Evans, K./ Cowles, D., 1990). Ihr Einfluss auf die Kundenloyalität in organisationalen Geschäftsbeziehungen konnte nachgewiesen werden (vgl. u.a. Abdul-Muhmin, A.G., 2005, S. 623). Im Grundmodell ist daher das Konstrukt „Image der Vertrauenswürdigkeit“ als längerfristige Komponente enthalten, um für jedes Land zu untersuchen, ob die Loyalität stärker von der Gesamtzufriedenheit oder der Langfristkomponente – dem Image der Vertrauenswürdigkeit des Unternehmens – geprägt wird.

Abbildung 7 zeigt das Grundmodell, das im Rahmen des Konzeptionsworkshops erarbeitet wurde. Mit Produkt, Preis, Promotion, People, Prozess und Post-Sales wurden insgesamt

sechs Leistungsparameter identifiziert, die mittels der zugehörigen Leistungskriterien den gesamten Liefer- und Leistungsprozess des Anbieters abdecken. Allein durch die Anzahl der Leistungsparameter grenzt sich diese Studie von der großen Anzahl von Studien ab, die sich allein mit der Produktzufriedenheit beschäftigen. Die Leistungskriterien lassen sich in Indikatoren (I) und Konstrukte (K) unterscheiden. So setzt sich beispielsweise die Zufriedenheit mit Reparaturen zusammen aus der Zufriedenheit mit der Durchlaufzeit von Reparaturen, der Verfügbarkeit und der Reparaturkompetenz des Ansprechpartners sowie der Qualität ausgeführter Reparaturen (vergl. Abschnitt 6.1.1).

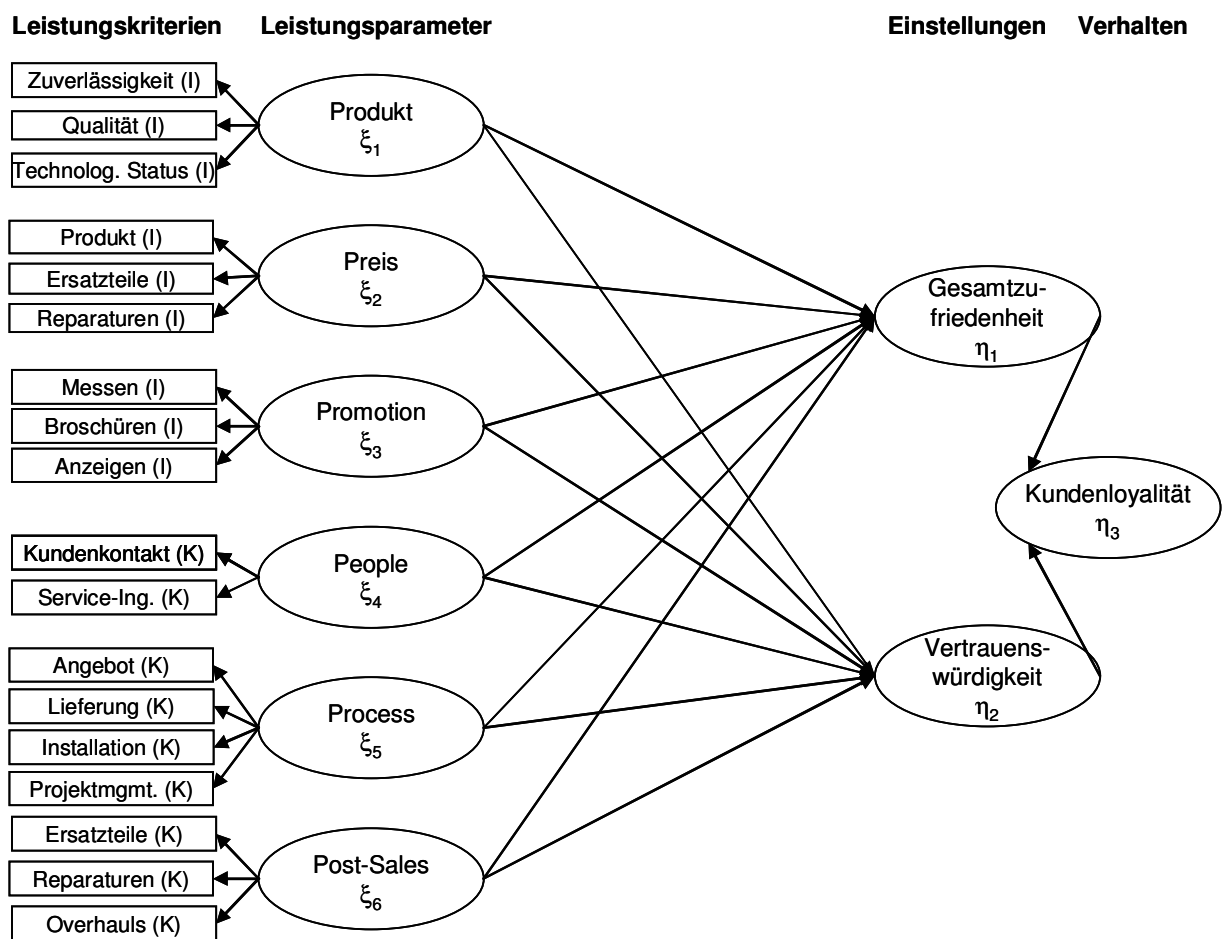


Abb. 7: Modell der Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität

Im Folgenden werden nun im Rahmen der Operationalisierung (Abschnitt 5.2) und der Vorgehensweise zur Datenerhebung und Stichprobenauswahl (Abschnitt 5.3) die notwendigen Operationalisierungsschritte zur Erzielung von Äquivalenz unter Berücksichtigung von Emic-Etic-Aspekten im Einzelnen aufgearbeitet.

5.2 Operationalisierung

Zur Erreichung der angestrebten Äquivalenz als Voraussetzung für Vergleichbarkeit der Zufriedenheitsergebnisse werden in diesem Abschnitt die Anforderungen an die interkulturelle Kundenzufriedenheitsforschung in Verbindung mit einem Hinweis auf den jeweiligen Lösungsansatz dieser Studie dargestellt. Es gilt also, die notwendigen Maßnahmen zur Operationalisierung für das im Rahmen der methodischen Herausforderungen gewählte zugrunde liegende Konzept der Combined Etic-Emic für die Empirie dieser Studie zu untersuchen. In multinationalen Forschungsansätzen ist dabei die Unterscheidung so genannter „after-analysis procedures“, wie sie in der Regel in nationalen Studien zur Erreichung von Äquivalenz durchlaufen werden, von den „before-analysis procedures“, wichtig. Diese zusätzlichen Vorabmaßnahmen zur Konzeptualisierung des Untersuchungsphänomens und der Entwicklung des nomologischen Rahmens leisten in der multinationalen Forschung einen wesentlichen Beitrag zur Erreichung von transnationaler Äquivalenz, wenngleich ihre Anwendung aufgrund eines deutlichen Mehraufwands bereits zu Forschungsbeginn noch vergleichsweise wenig verbreitet ist (Holzmüller, H.H./ Singh, J./ Nijssen, E.J., 2002).

Um die internationale Vergleichbarkeit der einzelnen empirischen Untersuchungen sicherzustellen, sind der Combined Etic-Emic-Methode folgend, drei Operationalisierungsschritte zu durchlaufen (Davidson, A.R. et al., 1976, S. 2). Zunächst gilt es, die ethischen Konstrukte zu definieren. Im nächsten Schritt ist es notwendig, diese ethischen Konstrukte an die jeweiligen kulturellen Bedingungen anzupassen. Als dritter Schritt wird die interkulturelle Vergleichbarkeit der einzelnen nun emischen Studien überprüft (Davidson, A.R. et al., 1976, S. 2; Holzmüller, H.H., 1995, S. 203). Abbildung 8 zeigt die drei Operationalisierungsschritte zur Umsetzung der Combined Etic-Emic-Methode und stellt die in den jeweiligen Operationalisierungsschritten erforderlichen Maßnahmen dar, die im Folgenden einzeln vorgestellt und aufgearbeitet werden.

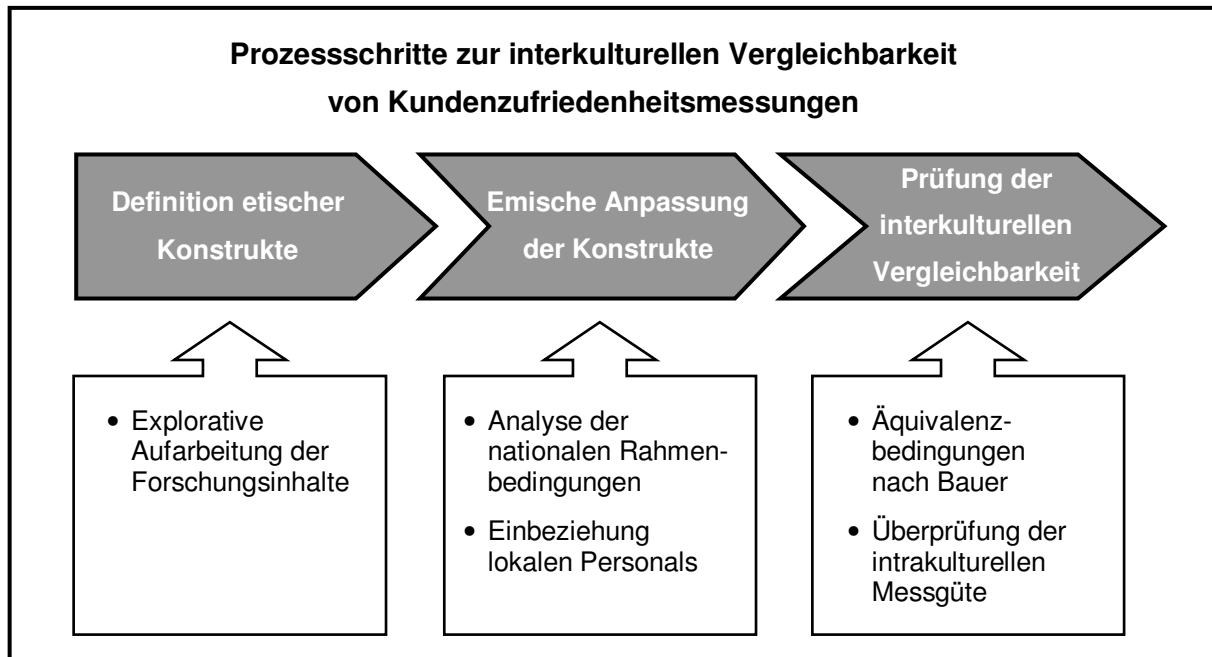


Abb. 8: Prozessschritte zur interkulturellen Vergleichbarkeit von Kundenzufriedenheitsmessungen
Quelle: Eigene Darstellung

Im ersten Operationalisierungsschritt, der *Definition etischer Konstrukte*, geht es darum, dass zu messende Konstrukt vorab zu definieren, um nicht von vornherein Gefahr zu laufen, mit einem emischen Forschungsdesign drei unterschiedliche Konstrukte zu messen oder die von der Zentrale benötigten Informationen nicht berücksichtigt zu haben.

Als erste Maßnahme sind dazu die Forschungsinhalte explorativ aufzuarbeiten. In diesem Zusammenhang ist es zweckmäßig, zunächst mit qualitativen Analysen die Bedeutung und Manifestation der einzelnen Konstrukte in den einzelnen Kulturen zu ermitteln. Im nächsten Schritt ist anhand dieser Ergebnisse zu entscheiden, ob qualitativ oder quantitativ vorgegangen oder eine Mischform gewählt werden soll. Hierzu lässt sich kulturbezogenes Sekundärmaterial aus anthropologischen Quellen sowie aus Quellen der kulturvergleichenden Psychologie heranziehen (Triandis, H.C./Lonner, W., 1980, S. 12 ff.). In jedem Fall empfiehlt sich die Einbeziehung lokalen Personals oder Partnern aus den zu untersuchenden Kulturkreisen (Adler, N.J., 1983, S. 37 ff.; Holzmüller, H.H., 1995, S. 198). Als spezifische Analysemethoden empfiehlt Holzmüller (1995, S. 198 f.) unter anderem wenig- oder teilstrukturierte Interviews, das Einholen von Expertenmeinungen und Gruppendiskussionen.

Im Rahmen dieser Studie wurde bereits zu Beginn ein international besetztes Projektteam, bestehend aus Mitgliedern der zu untersuchenden Kulturen sowie aus international erfahrenen deutschen Mitarbeitern, gebildet. Alle Mitglieder sprachen sehr gut Englisch und waren bereits zuvor in multikulturelle Projekte eingebunden. Um die Konstrukte Kundenzufrieden-

heit und Kundenloyalität gemäß dem angestrebten prozessorientierten Ansatz zu definieren, wurde zunächst ein umfangreiches Brainstorming durchgeführt. Der erste Schritt bestand darin, den Liefer- und Leistungsprozess aus Kundensicht zu definieren. Lokale Besonderheiten wurden in dieser Phase bewusst zugelassen. „Multicentrism in the conceptualization phase allows the potential to capture idiosyncratic facets of a phenomenon or construct (emic) while following the core objective of establishing results comparable across borders (etic)“ (Holzmüller, H.H./ Singh, J./ Nijssen, E.J., 2002, S. 24). Anschließend wurde im Rahmen einer moderierten Gruppendiskussion der Liefer- und Leistungsprozess über die Formulierung allgemeingültiger Leistungsparameter definiert. Diese etische Vorgehensweise ermöglicht es, kulturelle Besonderheiten bereits in der Designphase zu berücksichtigen, mögliche Missverständnisse frühzeitig auszuräumen und ein gemeinsames internes Verständnis für die angestrebten Messergebnisse zu schaffen. In einem zweiten Schritt wurden dann für jeden Leistungsparameter Indikatoren definiert, über die sich die Parameter messen lassen. Interessanterweise verlief diese Gruppendiskussion in vergleichsweise engen Bahnen. Offensichtlich bestand kulturübergreifendes Einvernehmen, wie sich die Zufriedenheit mit dem Produkt oder dem Post-Sales-Service messen lassen. Die Vertreter der jeweiligen Kulturen trugen zudem dazu bei, die Messgüte für jede der betrachteten Kulturen sicherzustellen. Von Bedeutung für diese intrakulturelle Messgüte sind die inhaltliche und die nomologische Validität. Unter nomologischer Validität ist hier die Stellung des Konstrukts in einem Netz vor- und nachgelagerter sowie intervenierender Größen zu verstehen. Zu hinterfragen ist also, ob das Konstrukt in unterschiedlichen Kulturen dieselben empirischen Beziehungen zu antezedenten und dependenten Konstrukten aufweist (Holzmüller, H.H., 1995, S. 199 und 210).

Der zweite Operationalisierungsschritt besteht in der *emischen Anpassung des etischen Basiskonstrukts* an die jeweiligen nationalen und kulturellen Umweltbedingungen, was über die von Berry (1989) vorgeschlagenen ethnografischen Methoden erfolgt. Diese beinhalten, als erste Maßnahme, die Erfassung der jeweiligen nationalen Rahmenbedingungen sowie, als zweite Maßnahme, die Einbeziehung lokalen Personals durch die Auslagerung der Datenerhebung an lokale Unternehmen, die mit den jeweiligen kulturellen Gegebenheiten vertraut sind. Diese emische Überprüfung mit der Bereitschaft zur Anpassung des etisch entwickelten Konstrukts sowie zur ggf. erforderlichen Anpassung der Erhebungsmethode erfolgte im Rahmen dieser Studie mittels dreier Workshops, jeweils einer in den USA, einer in China und einer in Australien. Teilnehmer waren diesmal neben den Mitgliedern des Designworkshops sämtliche lokale Vertriebsmitarbeitern, also diejenigen, die unmittelbar in Kontakt zu den Kunden stehen, deren Zufriedenheit gemessen werden soll. In diesen Workshops wurde der etisch entwickelte Fragebogen Schritt für Schritt diskutiert und die

Eindeutigkeit der Fragen optimiert. In China lag zur Sicherstellung einer korrekten Übersetzung zeitgleich auch die chinesische Übersetzung des ethischen Fragebogens vor. Dort galt es, die in englischer Sprache formulierte Frage nach Möglichkeit eineindeutig ins Chinesische zu übertragen. Gleichzeitig musste sichergestellt werden, dass die dann chinesische Frage noch immer Antworten auf die Ursprungsfrage lieferte. Im zweiten Teil dieser Workshops wurden die Mitglieder der Buying Center identifiziert und ihre Rollen diskutiert und definiert. Abweichend von der klassischen Buying Center Rollenverteilung wurden hier Funktionen herangezogen. Diese Definition erlangt ihre Bedeutung im Rahmen der Ergebnisauswertung über alle Kunden hinweg. Die Auswertung nach Funktionen liefert strategische Ansatzpunkte für lokale wie globale Optimierungspotentiale zur Erhöhung der Kundenzufriedenheit.

Die *Prüfung der interkulturellen Vergleichbarkeit* bildet den dritten Operationalisierungsschritt. Dabei ist die Äquivalenz der jeweiligen national verwendeten Messmethoden sicherzustellen. Douglas/Craig (1983) entwickelten ein Konzept zur Sicherstellung der interkulturellen Äquivalenz. Dabei systematisierten sie die Äquivalenzaspekte in drei Bereiche: die Konstruktäquivalenz, die Messäquivalenz und die Stichprobenäquivalenz (Craig, C.S./Douglas, S.P., 2005, S. 188; Salzberger, T., 1999, S. 63; Douglas, S.P./Craig, C.S., 1983, S. 137). Dieses Konzept wurde von mehreren Wissenschaftlern erweitert. Toyne/Walters (1989, S. 200 ff.) ergänzten die Konstruktäquivalenz um die zeitliche Äquivalenz und die Marktstrukturäquivalenz (Salzberger, T., 1999, S. 67). Usunier (1996) greift ebenfalls auf den Ansatz von Douglas/Craig zurück, ändert allerdings die Systematik, indem er sechs Kategorien der Äquivalenz definiert (Salzberger, T., 1999, S. 69; Usunier, J-C., 1996, S. 142 f.). Bauer (1989, S. 176 f.) entwickelte auf Basis dieses Konzeptes seine Äquivalenzbedingungen der internationalen Marketingforschung (Salzberger, T., 1999, S. 73 f.). Als Grundlage für diese Arbeit, werden sie im Folgenden eingehend vorgestellt.

Bauers *integratives Schema der Äquivalenzbedingungen* baut auf dem Konzept von Douglas/Craig auf, jedoch übernimmt die „Äquivalenz der nationalen Erhebungsdaten“ in seinem Schema die wichtigste übergeordnete Funktion. Diese besondere Stellung der Äquivalenz der nationalen Erhebungsdaten rechtfertigt sich dadurch, dass diese Form der Äquivalenz als Prüfstein für alle anderen Formen gesehen werden kann. Ist die Äquivalenz der nationalen Erhebungsdaten gegeben, so besteht eine Vergleichbarkeit der Ergebnisse. Ist dies nicht der Fall, so herrscht mangelnde Äquivalenz in einem oder mehreren Aspekten (Salzberger, T., 1999, S. 73 f.). Um diese Äquivalenz der jeweils national erhobenen Datensätze zu gewährleisten müssen die Datensätze zunächst in Strukturelemente unterteilt werden. Die Äquivalenz dieser einzelnen Strukturelemente bedingt dann die Äquivalenz des gesamten

Datensatzes. Es sind daher folgende Äquivalenzen sicherzustellen (Bauer, E., 2002, S. 54; Berndt, R. et al. 2003, S. 44 ff.; Holzmüller, H.H., 1995, S. 91 f.):

1. Äquivalenz der Untersuchungssachverhalte
2. Äquivalenz der Untersuchungsmethoden
3. Äquivalenz der Untersuchungseinheit
4. Äquivalenz der Untersuchungssituation
5. Äquivalenz der Untersuchungsdatenaufbereitung

Diese Strukturelemente sind anschließend so an die jeweilige nationale Umweltsituation anzupassen, dass ihre Äquivalenz erhalten bleibt.



Abb. 9: Äquivalenzbedingungen der interkulturellen Marktforschung

Quelle: Angelehnt an Bauer, E., 2002, S. 55

Abbildung 9 zeigt die zur Erreichung der interkulturellen Vergleichbarkeit notwendigen Äquivalenzbedingungen nach Bauer (2002). Neben der „Äquivalenz der nationalen Erhebungsdaten“ sind die fünf Äquivalenzbedingungen sowie die Unterteilung der fünf Äquivalenzbedingungen in einzelne Faktoren aufgeführt.

Äquivalenz der Untersuchungssachverhalte liegt vor, wenn die Anforderungen an funktionale, konzeptuelle und kategoriale Äquivalenz erfüllt sind.

- *Funktionale Äquivalenz* ist gegeben, wenn die Untersuchungsgegenstände in allen untersuchten Ländern die gleiche Funktion erfüllen. Als Gegenbeispiel eignet sich das Fahrrad, das in den USA als Freizeitgerät gilt, in anderen Ländern wie China und Holland aber als Transportmittel (Craig, C.S./Douglas, S.P., 2005, S. 188 f.). Sind Produkte in den zu untersuchenden Ländern bedeutungs- oder funktionsverschieden, so ist es sehr wahrscheinlich, dass sie nicht in allen Ländern mit einer gemeinsamen Untersuchungsmethode untersucht werden können (Douglas, S.P./Craig, C.S., 2006, S. 11).

- *Konzeptuelle Äquivalenz* beinhaltet, dass Gegenstände, Anreize und Verhalten in unterschiedlichen Kulturen unterschiedlich ausgedrückt und interpretiert werden können. Dies gilt z.B. für Beerdigungen, welche in Indien groß und öffentlich gefeiert werden, während sie in den meisten westlichen Gesellschaften eine eher private Familienangelegenheit sind (Craig, C.S./Douglas, S.P., 2005, S. 189 f.).

Dies gilt auch für weniger greifbare Konstrukte, wie z.B. die Aggressivität, welche in unterschiedlichen Kulturen auf verschiedene Art und Weise ausgedrückt werden kann und somit mit unterschiedlichen Methoden gemessen werden muss (Salzberger, T., 1999, S. 64). Ebenso kann auch das theoretische Konstrukt „Vertrauen“ in unterschiedlichen Kulturen auf verschiedene Art und Weise ausgedrückt werden (Douglas, S.P./Craig, C.S., 2006, S. 4).

In dieser Studie ist vor allem das *theoretische Konstrukt* „Zufriedenheit“ von Belang. Dabei bezieht sich die Zufriedenheit auf die Lieferanten-Kunden-Beziehung im Industriegüterbereich. Homburg et al. (2001) haben festgestellt, dass sich interkulturelle Unterschiede und große geographische Distanzen indirekt auf die Kundenzufriedenheit auswirken, da sie die Qualitätswahrnehmung, die Flexibilität und den Informationsaustausch beeinflussen, welche wiederum maßgeblich für die Kundenzufriedenheit sind (Homburg, Ch. et al., 2002, S. 20 f. und S. 24).

- Zusätzlich zu der funktionalen und der konzeptuellen Äquivalenz gilt es, hinsichtlich der *Kategorieäquivalenz* zu berücksichtigen, in welchem Umfeld, oder in welcher Kategorie, Gegenstände und Anreize wahrgenommen werden. Welche Produkte zu welcher Kategorie zusammengefasst werden können, hängt von der Kultur ab, in der die Kategorie erstellt werden soll. So umfasst beispielsweise der Oberbegriff „Softdrinks“ in unterschiedlichen Kulturkreisen verschiedene Getränke. In den Niederlanden zählt die Milch im Gegensatz zu vielen anderen Ländern zu den Softdrinks (Craig, C.S./Douglas,

S.P., 2005, S. 190 f.). Zudem messen unterschiedliche Kulturen Produkten verschiedene Bedeutungen bei. In Nordamerika zählt beispielsweise ein Fernsehgerät zu den Standard-Einrichtungsgegenständen, während es in China eine große symbolische Bedeutung hat. Daher informieren sich Chinesen deutlich umfassender vor einer Kaufentscheidung und entwickeln eine höhere Aufmerksamkeit gegenüber dem Produkt (Doran, K.B., 2002, S. 824).

Die Äquivalenz der Untersuchungssachverhalte ließ sich zu großen Teilen durch die interkulturelle Besetzung des Projektteams bereits in der ersten etischen Designphase sicherstellen. Marginale sprachliche Anpassungen in den lokalen Workshops bezogen sich am ehesten auf die konzeptuelle Äquivalenz. Die funktionale Äquivalenz stellte keine weitere Herausforderung dar, da alle zu untersuchenden Märkte das angebotene High-Tech-Equipment in vergleichbarer Weise einsetzen.

Um eine ausreichende *Äquivalenz der Untersuchungsmethoden* zu gewährleisten, müssen folgende Faktoren berücksichtigt werden:

- *Erhebungsmethodische Äquivalenz*

Falls es aufgrund zu großer kultureller Differenzen (z.B. hoher Analphabetismus in einem Land) notwendig sein sollte, unterschiedliche Erhebungsmethoden einzusetzen, müssen diese so gestaltet werden, dass dennoch eine äquivalente Repräsentanz der einzelnen Stichproben sowie eine äquivalente interne Validität gegeben sind (Bauer, E., 2002, S. 59; Berndt, R. et al., 2003, S. 46; Holzmüller, H.H., 1995, S. 94).

Die Reliabilität der Stichprobe stellt bei kulturübergreifenden Untersuchungen vor allem dann ein großes Problem dar, wenn die Länder unterschiedliche Entwicklungsgrade haben (Cavusgil, S.T./Deligonul, S./Yaprak, A., 2005, S. 13).

- *Befragungstechnische Äquivalenz*

Durch nationenspezifische Frageformen müssen Verzerrungen in den Antworten ausgeglichen werden. Solche Verzerrungen können von Land zu Land und von Kultur zu Kultur unterschiedlich sein und sollten möglichst eliminiert, zumindest aber reduziert werden (Bauer, E., 2002, S. 59 f.; Berndt, R. et al., 2003, S. 46; Holzmüller, H.H., 1995, S. 94). Zu diesen kulturell bedingten unterschiedlichen Antworttendenzen zählen unter anderem die Neigung zu Extremantworten, die Tendenz zur Mitte, die Zustimmungsbzw. Zufriedenheitstendenz, der Hang zu sozial erwünschten Antworten sowie der Höflichkeits-Bias (Klarmann, M., 2006, S. 266). Sie schlagen sich in Form von

Mittelwerten und Varianzen nieder (Craig, C.S./Douglas, S.P., 2005, S. 356). So lassen sich beispielsweise Tendenzen für positivere Mittelwerte in asiatischen und südamerikanischen Kulturen finden, die sich mit dem Höflichkeits-Bias erklären lassen (Usunier, J.C., 1996, S. 157; Baumgartner, H./Steenkamp, J.-B., 2001, S. 144 f.). Varianzunterschiede lassen sich beispielsweise bei der Betrachtung eher „enthusiastischer“ Kulturen (wie USA, Italien) durch die Tendenz zu extremeren Bewertungen im Vergleich zu konservativeren Kulturen (wie Japan, Deutschland) finden (Usunier, J.C., 1996, S. 159; Smith, P.B./Schwartz, S.H., 1997, S. 81; Baumgartner, H./Steenkamp, J.-B., 2001, S. 144 f.).

- Bei der *Übersetzungsäquivalenz* sind neben der korrekten Übersetzung der Untersuchungsmethode und der Datensätze vor allem die interkulturell verschiedenen Interpretationen nonverbaler Stimuli zu beachten (Craig, C.S./Douglas, S.P., 2005, S. 192 f.). Die Übersetzung muss bedeutungsinvariant sein (Bauer, E., 2002, S. 60; Berndt, R. et al., 2003, S. 46; Holzmüller, H.H., 1995, S. 94). Die anerkannteste Methode zur Sicherstellung der Übersetzungsäquivalenz ist die Vorwärts-Rückwärts-Übersetzung. Hierbei wird die Quelle zunächst von einem bilingualen Übersetzer, dessen Muttersprache die Zielsprache ist, übersetzt. Danach wird die Übersetzung von einem bilingualen Übersetzer, dessen Muttersprache die Ausgangssprache ist, zurück übersetzt. Die Rückübersetzung wird dann mit der Originalquelle auf Qualität der Übersetzung und auf Fehler abgeglichen (Douglas, S.P./Craig, C.S., 2006, S. 12).
- *Messmethodische Äquivalenz*

Es gibt kulturgebundene (culture fair) und nicht kulturgebundene (culture free) Messmethoden. Der Anteil der Culture-fair-Methoden ist deutlich größer als jener der Culture-free-Methoden. Selbst aus unserer Sicht einfache Ratingskalen sind Culture-fair-Methoden, da die Fähigkeit bzw. die Gewöhnung an ein differenziertes „skalierendes Denken“ nicht transkulturell ausgeprägt ist (Bauer, E., 2002, S. 60 f.; Berndt, R. et al., 2003, S. 47; Holzmüller, H.H., 1995, S. 94). Die Bedeutung der Forschungsinstrumente sollte allen Befragten klar verständlich sein. So können ethnologische Verzerrungen vermieden und kulturübergreifende Vergleiche ermöglicht werden (Wind, Y./Perlmutter, H., 1977, S. 138). Bei Verwendung eines einheitlichen Untersuchungsinstruments in unterschiedlichen Kulturräumen ist sicherzustellen, dass diese Kulturräume über eine ähnliche visuelle und verbale Sprache verfügen müssen. Dies ist aber bei Kulturen, die sich soziokulturell stark voneinander unterscheiden, oft nicht gegeben (Douglas, S.P./Craig, C.S., 2006, S. 11).

Die Datenerhebungsverfahren müssen so entworfen werden, dass sie mit der angestrebten Erhebungsmethode und den vorhandenen Datenerfassungsmöglichkeiten übereinstimmen. Dabei muss berücksichtigt werden, dass in unterschiedlichen Ländern unterschiedliche Methoden genutzt werden können (z.B. Briefe, Telefon, persönliches Interview) (Wind, Y./Perlmutter, H., 1977, S. 138; Klarmann, M., 2006, S. 268 f.).

Die Maßnahmen zu Erzielung der angestrebten Äquivalenz der Untersuchungsmethoden werden im anschließenden Abschnitt zur Datenerhebung dargestellt. Zur Gewährleistung einer ausreichenden *Äquivalenz der Untersuchungseinheiten* sind die Definitions- und die Auswahläquivalenz zu berücksichtigen.

- Eine länderübergreifende Definition der Untersuchungseinheit ist notwendig für die Einhaltung der *Definitionsäquivalenz*. Die Untersuchung muss bei identischen Untersuchungseinheiten durchgeführt werden. Unterscheidungen können in vielen Bereichen auftreten (Bauer, E., 2002, S. 61 f.; Berndt, R. et al., 2003, S. 47; Holzmüller, H.H., 1995, S. 94).

So stehen beispielsweise in unterschiedlichen Kulturen verschiedene Personen einem Haushalt vor. Zudem unterscheiden sich das Kaufverhalten und damit die Kaufentscheidung in verschiedenen Kulturen voneinander. Der Kaufvorgang kann beispielsweise eher eine individuelle Aktivität oder eine Gruppenaktivität sein. Dies muss bei der Auswahl einer Stichprobe berücksichtigt werden (Salzberger, T., 1999, S. 66 f.; Douglas, S.P./Craig, C.S., 1983, S. 143 f.).

Zudem können die Konsumenten eines bestimmten Produktes unterschiedlichen Gesellschaftsschichten entstammen. Produkte, die in einigen Ländern Luxusgüter sind, können dort nur von Personen gekauft werden, die sich so etwas leisten können, während die gleichen Produkte in anderen Ländern von jedermann gekauft werden können. Dies muss bei der Auswahl der Stichprobe berücksichtigt werden (Doran, K.B., 2002, S. 825 f.). Wenn keine Vollerhebung möglich ist müssen die Auswahlprinzipien, die Auswahlverfahren und die Auswahltechniken der Stichprobe definiert werden um die *Auswahläquivalenz* zu erreichen (Bauer, E., 2002, S. 61 ff.; Berndt, R. et al., 2003, S. 47; Holzmüller, H.H., 1995, S. 94 f.).

Dabei ist zu beachten, dass die Repräsentativität einer Stichprobe in einigen Ländern schwieriger zu gewährleisten ist als in anderen. Vor allem in Entwicklungsländern kann sie zu Problemen führen, da dort eine eher ungleiche Verteilung von Infrastruktur und

Kaufkraft vorliegt. Dies gilt ebenso für Aspekte wie die Schulbildung, Alphabetisierung und Telefondichte (Doran, K.B., 2002, S. 825 f.). Diese Ungleichgewichte hängen dabei nicht nur von dem sozialen Gefälle ab, sondern können auch zwischen Regionen auftreten. Ein Beispiel hierfür ist das so genannte Stadt-Land-Gefälle, das in Entwicklungsländern häufig auftritt (Salzberger, T., 1999, S. 67; Douglas, S.P./Craig, C.S., 1983, S. 144 f.).

Auch im B2B-Bereich können Unterschiede in vielen Bereichen auftreten, von der Position des Befragten in dem befragten Unternehmen bis zur Größe des Unternehmens (Bauer, E., 2002, S. 61 f.; Berndt, R. et al., 2003, S. 47; Holzmüller, H.H., 1995, S. 94).

Die Repräsentativität der Stichprobe stellt in dieser Studie kein Problem dar, da eine Vollerhebung angestrebt wird. Die effektive Stichprobe wird in Abschnitt 5.3 analysiert. Die Definitionsäquivalenz stellte sich in keinem der beiden Workshops ein Hindernis dar. Insbesondere die Herangehensweise über den Buying-Center-Ansatz und die Definition der Mitglieder als „die Kaufentscheidung mit beeinflussende Personen“ deckte mögliche kulturbedingte Hierarchieunterschiede ab.

Zur Herstellung von *Äquivalenz der Untersuchungssituation* sind folgende Anforderungen zu erfüllen:

- Zur Erreichung *zeitlicher Äquivalenz* gilt es, zeitablauf- und zeitpunktbezogene Einflussfaktoren wie gesellschaftliche (Wertewandel), politische (Gesetzesänderung) oder wirtschaftliche (Konjunkturänderung) Einflussfaktoren (Bauer, E., 2002, S. 63; Berndt, R. et al., 2003, S. 47 f.; Holzmüller, H.H., 1995, S. 95) zu berücksichtigen und nach Möglichkeit auszuschließen.
- Hinsichtlich der *Interaktionsäquivalenz* sollten Interviewer- und Drittpersoneneinflüsse in äquivalenter Weise kontrolliert werden können (Bauer, E., 2002, S. 63; Berndt, R. et al., 2003, S. 48; Holzmüller, H.H., 1995, S. 95).

Es ist in einigen Kulturen eher wahrscheinlich, dass bei einer Befragung in Abhängigkeit der Befragungsmethode weitere Personen anwesend sind. Zudem kann dem Forscher in unterschiedlichen Kulturen ein unterschiedlicher Stellenwert eingeräumt werden. So kann der Interviewer einen besonders hohen Status zugeordnet bekommen, weil seine Befragung für eine staatliche Aktivität gehalten wird oder weil er aus einer

fremden Kultur stammt, welche bei dem Befragten ein hohes Ansehen genießt. Solche Interaktionsprobleme können zu Antwortverzerrungen wie dem Höflichkeits-Bias führen (Holzmüller, H.H., 1995, S. 122 f.).

Die zeitliche Äquivalenz erlangt bei den untersuchten Bergwerkskunden insbesondere bei volatilen Kohlepreisen Bedeutung. Bei deutlich steigenden Kohlepreisen rückt beispielsweise die Lieferzeit von Anlagen gegenüber anderen Faktoren stärker in den Blickpunkt der Kundenunternehmen. Die Erhebungen dieser Studie erfolgten in den jeweiligen Märkten jedoch nahezu zeitgleich und über die drei Märkte hinweg innerhalb eines so engen Zeitrahmens, dass eine signifikante Kohlepreisänderung in dieser Zeit nicht beobachtet werden konnte.

Der Interaktionsäquivalenz hingegen gilt es, in der interkulturellen Forschung besondere Aufmerksamkeit zu schenken. Kulturabhängig ließe es sich beispielsweise nicht ausschließen, dass Fragebogen von anderen Personen als dem adressierten Buying-Center-Mitglied ausgefüllt würden oder dass Interviewer, so sie dem forschenden Unternehmen angehören, Einfluss auf die Antworten nehmen könnten. Um diese Problematik zu umgehen und zudem ein schnelleres Ergebnis zu erlangen und Verständnisschwierigkeiten unmittelbar abbauen zu können, hat sich das betrachtete Maschinenbauunternehmen zur Durchführung von Telefoninterviews entschieden. Um den Interviewereinfluss zu minimieren, wurden die Interviews durch ein unabhängiges Marktforschungsinstitut, jeweils von produkt- und unternehmensgeschulten Muttersprachlern, durchgeführt. Zusätzlich waren in den Interviewphasen aus Kontrollgründen Unternehmensvertreter im Call Center anwesend, die die Interviews mithören und die Aufzeichnungen einsehen konnten (zur Durchführbarkeit und Durchführung der Telefoninterviews vgl. Abschnitt 5.3).

Um eine ausreichende *Äquivalenz der Untersuchungsdatenaufbereitung* zu gewährleisten sind folgende Faktoren zu berücksichtigen:

- Die Äquivalenz der *Response-Übersetzungen* fordert eine semantische Äquivalenz zwischen den originären und den übersetzten Antworten (Bauer, E., 2002, S. 63; Berndt, R. et al., 2003, S. 48; Holzmüller, H.H., 1995, S. 95 f.). Hierbei kann es neben dem Response-Transfer der eigentlichen Sprache zu Schwierigkeiten kommen, wenn Stimuli übersetzt werden müssen, z.B. können Ausbildungsstandards, Einkommensklassen oder lokale Konkurrenzmarken von Kultur zu Kultur differieren (Holzmüller, H.H., 1995, S. 127 f.).

- Zur Einhaltung der „Äquivalenz der *Response-Kategorisierung*“ (Bauer, E., 2002, S. 63; Berndt, R. et al., 2003, S. 48; Holzmüller, H.H., 1995, S. 95 f.) muss eine Äquivalenz der Kategorisierungsschemata zur Datenaufbereitung gegeben sein. Dies ist vor allem bei Codierung von Antworten auf offene Fragen und der Systematisierung von Beobachtungen ein Problem, da die Kategorien sprachraumübergreifend oft schwer vergleichbar sind (Holzmüller, H.H., 1995, S. 128).

Da die vorliegende Studie in englischer Sprache konzipiert und ausgewertet wurde, betraf die Äquivalenz der Response-Übersetzungen nur die chinesischen Interviews. Die Übersetzung der Antworten ins Englische erfolgte durch die bilingualen, neutralen Interviewer. Zusätzlich wurden die Übersetzungen im Nachgang durch Vergleich der beiden Antwortbogen von einem chinesischen Übersetzer geprüft. Über diesen Ansatz konnte vermieden werden, dass chinesische Mitarbeiter die Ergebnisse beeinflussen. Die Schwierigkeit der Response-Kategorisierung stellte sich in dieser Studie insofern nicht, als neben den bereits im Konzeptionsworkshop erarbeiteten Antwortkategorien zwar auch offene Fragen gestellt wurden, diese aber nicht nachträglich kategorisiert wurden. Offene Fragen wurden immer dann gestellt, wenn eine strukturierte Frage mit einer unterdurchschnittlichen Bewertung beantwortet wurde.

Ein interkultureller Vergleich bedingt zudem die Sicherstellung der intrakulturellen Messgüte. Dabei gilt es die Reliabilität, die Validität und die Stichprobenabhängigkeit der Untersuchungsmethode zu überprüfen. Diese Studie strebt eine Vollerhebung an. Daraus folgt, dass die ausgewählte Stichprobe der definierten Grundgesamtheit entspricht. Es ist aber nicht realistisch anzunehmen, dass tatsächlich die Daten aller ausgewählten Untersuchungseinheiten erhoben werden können. Daher wird die effektive Stichprobe nur einer Teilmenge der Grundgesamtheit entsprechen. Mit effektiver Stichprobe wird jene Menge von Untersuchungseinheiten bezeichnet, von denen bei einer Marktforschung tatsächlich Daten eingeholt wurden (Homburg, Ch./Krohmer, H., 2003, S. 223 f.). Da die Erhebung zusätzlicher Stichproben zur Überprüfung der Stichprobenabhängigkeit der Messgüte bei einer angestrebten Vollerhebung ausscheidet, ist die sonst übliche Überprüfung mittels einer Kreuzvalidierung nicht möglich. Die hier gewählte Möglichkeit zur Überprüfung der Repräsentativität einer Stichprobe besteht darin die Nicht-Teilnehmer, also die Probanden, die eine Antwort verweigert haben, auf Besonderheiten und mögliche Gemeinsamkeiten hin zu untersuchen. Können solche Gemeinsamkeiten oder Besonderheiten festgestellt werden, ist die Repräsentativität der Stichprobe nicht gegeben. Solch ein Phänomen bezeichnet man in der Literatur auch als „non-response-bias“ (Beutin, N., 2003, S. 104). In dieser Studie werden infolgedessen im Rahmen der länderweisen Auswertungen – also nachträglich - zunächst

innerhalb eines Landes, danach auch zwischen den unterschiedlichen Ländern die Nicht-Teilnehmer auf Gemeinsamkeiten und Besonderheiten hin untersucht, um die Repräsentativität der effektiven Stichproben dieser Studie zu beurteilen. Diese Maßnahmen fordert Bauer im Zusammenhang mit der Auswahläquivalenz.

Zusammenfassend bilden die durchgeführten Äquivalenzschritte in Verbindung mit dem etischen Design der Studie, der darauf folgenden emischen Überprüfung mit der Bereitschaft zur Anpassung, einer anschließenden etischen Auswertung und einer finalen emischen Interpretation (vgl. Abschnitt 6.2) den „Combined Etic-Emic-Ansatz“ dieser Studie. Der folgende Abschnitt beschreibt das Durchlaufen der Operationalisierungsschritte im Einzelnen, stellt die Stichprobe vor und setzt sich mit den Besonderheiten der Marktforschung in China auseinander. Damit werden die Grundlagen für vergleichende Ansätze im Rahmen internationaler Zufriedenheitsstudien gelegt. Die anschließende Beschreibung der Herangehensweise an die Datenanalyse (Abschnitt 5.4) vervollständigt den Forschungsplan.

5.3 Datenerhebung und Stichprobe

In diesem Abschnitt sollen die Operationalisierungsschritte im Rahmen der Datenerhebung und die Handhabung der Emic-Etic-Problematik detailliert beschrieben und die Stichprobe vorgestellt werden. Wie bereits in Abschnitt 3.2 dargestellt, kommt in dieser Arbeit eine subjektive, merkmalsorientierte und multiattributive Messung zum Einsatz. Angelehnt an Beutin (2006, S. 125) werden im Rahmen der Konzeption der Kundenzufriedenheitsbefragung folgende Operationalisierungsschritte durchlaufen:

1. Zielgruppenbestimmung
2. Stichprobengestaltung
3. Art der Befragung
4. Art der Fragestellung
5. Anonymität der Befragung

Unter *Zielgruppenbestimmung* versteht man im Industriegüterbereich die Bestimmung der zu interviewenden Ansprechpartner. Da selbst in kleineren Unternehmen fast immer mehrere Personen an der Einkaufsentscheidung beteiligt sind, ist es sinnvoll, sämtliche zu dieser Gruppe gehörenden Personen zu befragen. Ein solches Buying Center fasst alle an einer Kaufentscheidung beteiligten Personen gedanklich zusammen und wird über die sich

wiederholenden Beziehungen dieser Entscheidungsträger konkretisiert (Büschken, J., 1994b, S. 1 f.). Untersuchungen im angloamerikanischen Raum haben ergeben, dass ein Buying Center im Investitionsgüterbereich durchschnittlich aus vier Personen besteht, die drei Hierarchiestufen entstammen (Büschken, J., 1994b, S. 2). Neben den beteiligten Personen ist vor allem deren Rolle im Buying Center interessant. Dabei ist zu beachten, dass weder die Zusammensetzung noch die Rollen innerhalb eines Buying Centers eine starre Struktur darstellen, sondern situationsabhängig variieren können (Büschken, J., 1994b, S. 11 ff.). Da gerade in Maschinenbauunternehmen die Multipersonalität besonders stark ausgeprägt ist (Beutin, N., 2003, S. 487), folgt diese Studie dem *Buying-Center-Ansatz*. Dieser Ansatz erfüllt neben der Multipersonalität auch die von Oliver/Coulter (2004) beschriebenen Besonderheiten für die Anwendbarkeit einer Fallstudie in China sowie die Äquivalenzbedingungen für Untersuchungseinheiten von Bauer (2002). Damit soll sichergestellt werden, dass sich aus den Ergebnissen der Erhebung auch praktische Implikationen für das betrachtete Maschinenbauunternehmen ableiten lassen. Basierend auf den Zufriedenheitswerten einzelner Buying-Center-Mitglieder in Verbindung mit der Wichtigkeit einzelner Leistungsparameter für die Gesamtzufriedenheit lassen sich gezielt Maßnahmen ergreifen, um die Zufriedenheit zu erhöhen.

Zur Identifizierung der Buying-Center-Mitglieder wurden in jedem der drei Märkte sämtliche Marktverantwortlichen separat voneinander gebeten, pro Kundenunternehmen diejenigen Personen zu benennen, die die Einkaufsentscheidung beeinflussen. Diese Vorgehensweise trägt Büschkens Empfehlung Rechnung, wonach es sinnvoll ist, nur denjenigen Beteiligten eine Mitgliedschaft im Buying Center zuzubilligen, deren Input bei der Kaufentscheidung auch Berücksichtigung findet (Büschken, J., 1994b, S. 6 ff.). Im Rahmen der bereits beschriebenen regionalen Vorbereitungsworkshops wurden dann zunächst die Buying-Center-Mitglieder unter den Marktverantwortlichen diskutiert und zusätzlich überprüft, ob die „üblichen Funktionen“ berücksichtigt wurden. Dabei handelt es sich neben dem Management des Bergwerksunternehmens, technischen Leitern und Anwendern auch um Einkäufer. Sämtliche Kundenunternehmen wurden einem ABC-Cluster zugeordnet, wobei A-Kunden diejenigen mit hohem Umsatz, B-Kunden diejenigen mit geringem Umsatz, aber hohem Potenzial und C-Kunden diejenigen mit geringem Umsatz und geringem Potenzial entsprechen. Das Verkaufspotenzial wurde in Abhängigkeit der Fördermenge eines Bergwerks bewertet. Unter Berücksichtigung der Kosten-Nutzen-Relation der Erhebung wurden bei A- und B-Kunden gemäß dem Buying-Center-Ansatz sämtliche identifizierten Center-Mitglieder zu erreichen versucht.

Aufgrund des deutlich geringeren Verkaufspotenzials bei C-Kunden und der in der Regel deutlich kleineren Unternehmensgröße wurde für diese Kunden ein Key-Informant identifiziert, von dem angenommen werden kann, dass er für das Unternehmen repräsentative Antworten gibt.

Pepels (1995, S. 153) empfiehlt bei einer überschaubaren Grundgesamtheit eine Vollerhebung durchzuführen. Ist dies nicht möglich sollten bei der Festlegung des *Stichprobenumfangs* die Größe der Grundgesamtheit und die gewünschte Irrtumswahrscheinlichkeit berücksichtigt werden (Atteslander, P., 2000, S. 300 f.). Die gesamte Stichprobe umfasst in dieser Studie den vollständigen Kundenstamm des Maschinenbauers in den drei betrachteten Märkten. In den drei Ländern wird demnach unter den Bestandskunden eine Vollerhebung angestrebt. Die effektive Stichprobe, also die Anzahl der tatsächlich durchgeführten Interviews, muss auf ihre Reliabilität hin geprüft werden (vgl. Abschnitt 5.2). Durch den Buying-Center-Ansatz und die Vollerhebung sind die Kriterien der Stichprobenäquivalenz nach Bauer (2002) erfüllt. Eine Buying-Center-Erhebung kann grundsätzlich entweder individuell oder mit allen Entscheidungsträgern als Gruppe erfolgen (Büschken, J., 1994b, S. 1; Pepels, W., 1995, S. 27 ff.). Bei der *Auswahl der Befragungsart* wird zudem zwischen der mündlichen und der schriftlichen Methode unterschieden (Atteslander, P., 2000, S. 137 f.; für eine Übersicht der Unterschiede zwischen den Befragungsarten vgl. Atteslander, P., 2000, S. 139 ff.).

In dieser Studie wird die Datenerhebung mittels *Telefoninterviews* – eine Teildisziplin der mündlichen Befragung – durchgeführt (Atteslander, P., 2000, S. 139). Die Vorteile der telefonischen Befragung liegen in den im Vergleich zu persönlichen Interviews niedrigeren Kosten pro Befragung, geringen Interviewereffekten sowie geringen Durchführungsproblemen. Darüber hinaus besteht im Vergleich zu persönlichen Besuchen die Möglichkeit, unterbrochene Befragungen zu einem vereinbarten Termin fortzusetzen. Im Vergleich zu den ebenfalls kostengünstigen schriftlichen Befragungen liegen die Vorteile von Telefoninterviews zudem in einer Rückfragemöglichkeit bei Unklarheiten, einem durch den Interviewer gesteuerten Ablauf der Befragung, der Vermeidung von Drittpersoneneinflüssen und der hohen externen Validität (Weis, H.C./Steinmetz, P., 2002, S. 101 ff.; Malhotra, N./Birks, D., 1999, S. 690; Berekoven, L./Eckert, W./Ellenrieder, P., 2004, S. 110 f.).

Telefoninterviews weisen allerdings auch einige Besonderheiten auf, die ihre Anwendbarkeit einschränken. Neben den Einschränkungen, die sich aus dem fehlenden visuellen Kontakt wie beispielsweise dem Verzicht auf den Einsatz von Demonstrationsmaterial und der Interpretation nonverbaler Reaktionen ergeben (Berekoven, L./Eckert, W./Ellenrieder, P., 2004,

S. 110 f.), ist vor allem die Beschränkung auf einfachere, kurze Fragen zu nennen. Komplexe Fragekonstruktionen gilt es aus Gründen der Verständlichkeit zu meiden, offene Fragen aus Gründen der Interpretier- und Vergleichbarkeit sowie der korrekten Erfassung während des Interviews eher knapp zu halten. Eine Befragung sollte zudem insgesamt nicht allzu lange dauern und möglichst die 20 Minuten nicht übersteigen (Berekoven, L./Eckert, W./Ellenrieder, P., 2004, S. 111; Bernard, H.R., 2002, S. 249). Darüber hinaus ergeben sich aus der Kulturgebundenheit der Erhebungsinstrumente weitere Besonderheiten (Holzmüller, H.H., 1986a, S. 59). Zur Klärung der *Anwendbarkeit von Telefoninterviews* speziell im Hinblick auf China wurden die drei Kriterien nach Malhotra/Birks (1999, S. 690) herangezogen:

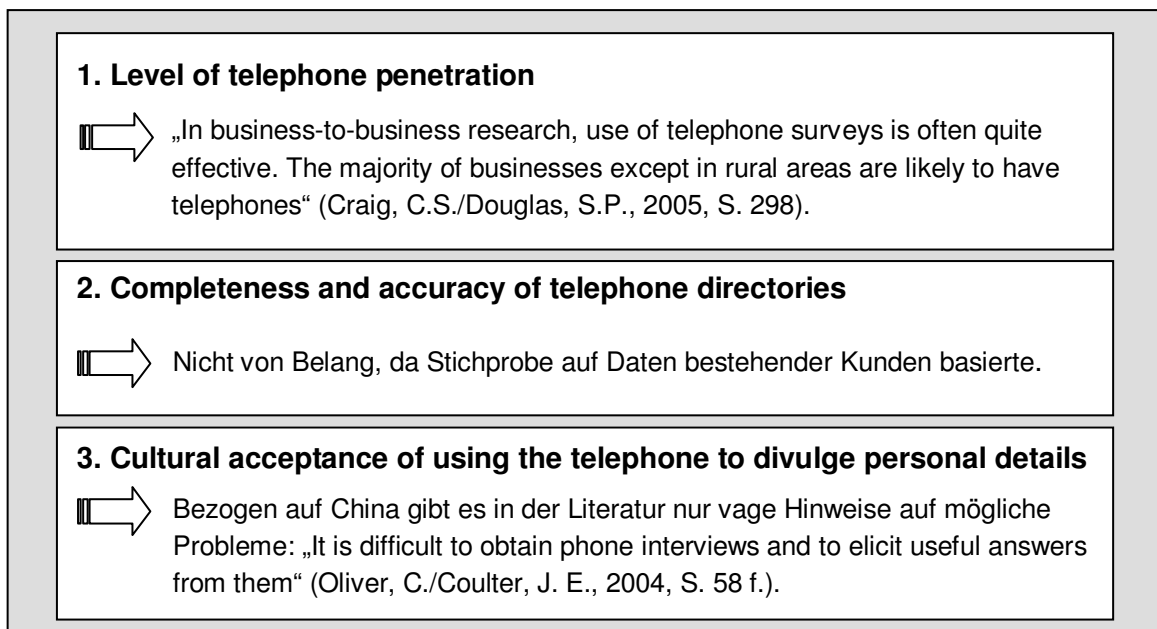


Abb. 10: Anwendbarkeit von Telefoninterviews

Quelle: Eigene Darstellung

Für die USA und Australien ist die Anwendung von Telefoninterviews unproblematisch, da diese in den USA ein Standardverfahren in der Datenerhebung darstellen (Bauer, E., 2002, S. 211) und dies mittels Untersuchungen in den asiatisch-pazifischen Ländern auch für Australien ermittelt wurde (Bauer, E., 2002, S. 212). Aus Abbildung 10 ergeben sich allerdings Einschränkungen für China, da es dort nach Oliver/Coulter (2004, S. 58 f.) zu Problemen mit der Ausführung von Telefoninterviews und mit der Qualität der Antworten kommen kann. Zudem hält Bauer (2002, S. 212) bei der Befragung chinesischer Unternehmen die Anwendbarkeit selbst für gering. In dieser Studie werden dennoch Telefoninterviews eingesetzt, da die von Oliver/Coulter (2004) und Bauer (2002) genannten Einschränkungen von Malhotra/Birks für den B2B-Bereich für China abgemildert werden: „Telephone interviews are

most useful with respondents in these [developing] countries who are accustomed to business transaction by phone“ (Malhotra, N./Birks, D., 1999, S. 690). Da die Kunden des in dieser Studie untersuchten Maschinenbauers bereits heute den größten Teil ihrer Geschäftskorrespondenz telefonisch mit dem Unternehmen führen, entfallen die Einschränkungen in diesem speziellen Fall sogar gänzlich.

Eine Herausforderung stellt in der Bergbaubranche allerdings die Erreichbarkeit der Buying-Center-Mitglieder dar, da diese in der Regel zumindest einen Teil ihrer Arbeitszeit unter Tage verbringen. Durch diesen Umstand verlängert sich zum einen der Erhebungszeitraum insgesamt ein wenig, da Interviews zum Teil unterbrochen und zu einem späteren Zeitpunkt fortgesetzt werden müssen, zum anderen wird die Möglichkeit eingeschränkt, sämtliche Buying-Center-Mitglieder zeitgleich zu interviewen. Bei der Durchführung einer telefonischen Befragung sollte darüber hinaus Wert auf die Wahl des Interviewers gelegt werden, da in der Praxis bei Kundenzufriedenheitsanalysen im Industriegütersektor häufig noch unregelmäßige Kundengespräche mit eigenen Mitarbeitern zum Einsatz kommen, deren Ergebnisse aufgrund von Verzerrungseffekten daher nahezu wertlos sind (Homburg, Ch./Rudolph, B./Pohl, M., 1995, S. 30). Um möglichen Verzerrungen vorzubeugen wurden die Telefoninterviews in dieser Studie durch ein neutrales Institut unter Einsatz von Muttersprachlern geführt. Diese Vorgehensweise trägt zudem zur Reduzierung der von Oliver/Coulter (2004) genannten Schwierigkeiten bei der Interviewerauswahl bei. Die Auswahl der Interviewer und die Festlegung der Befragungsart leisten einen Beitrag zur Äquivalenz der Untersuchungsmethode sowie zur Interaktionsäquivalenz.

Während sich die USA und Australien aufgrund ihrer westlichen Kulturen und ihrer Sprache vergleichsweise ähneln, China hingegen in diesem Vergleich eine Sonderrolle spielt, gilt es, die von Oliver/Coulter (2004) aufgeführten Besonderheiten bei der Datenerhebung in China zu beleuchten. Im Hinblick auf die *Anwendbarkeit von Datenerhebungsmethoden* in China haben Oliver/Coulter (2004) erforscht, welche Erhebungsmethoden für welche Fragestellungen in China geeignet sind. Demnach eignet sich für wettbewerbsvergleichende Kundenzufriedenheitsanalysen die systematische Primärforschung am besten. Fallstudien zählen zur systematischen Primärforschung, bei deren Umsetzung in China Besonderheiten beachtet werden sollten (Oliver, C./Coulter, J.E., 2004, S. 55 ff.). Darüber hinaus ist es in China bei der *Auswahl der Interviewer* wichtig darauf zu achten, dass diese über eine gute Bildung und einen angemessenen Sozialstatus verfügen. Zudem sollten sie nach Möglichkeit aus der Region stammen, in der die Untersuchung durchgeführt wird. In manchen Fällen ist es auch sinnvoll einem lokalen Interviewer einen Partner an die Seite zu stellen. Dies kann

auch ein Ausländer sein, dessen bloße Anwesenheit die Wichtigkeit der Untersuchung unter Umständen unterstreichen kann (Oliver, C./Coulter, J.E., 2004, S. 57).

Hinsichtlich der *Art der Fragegestaltung* ist zwischen geschlossenen und offenen Fragen zu unterscheiden. Da die Daten mittels telefonischer Befragung erhoben werden und der Gesamtumfang der Fragen aufgrund der Abdeckung des gesamten Liefer- und Leistungsprozesses des Anbieters sehr umfangreich ist, ist der Fragebogen so konzipiert, dass er mehrheitlich aus geschlossenen Fragen besteht. Bei unterdurchschnittlichen Antwortwerten eines Befragten wird der Fragebogen bei der jeweiligen Frage jedoch um eine offene Frage erweitert. So wird beispielsweise nachgefragt, womit genau der Befragte unzufrieden ist bzw. auf welchem Produkt oder welchem Vorfall die Unzufriedenheit gründet. Diese Möglichkeit der offenen Zusatzfrage hat für die Erhebung in China eine wichtige Bedeutung. Bei der Konstruktion eines Fragebogens oder eines Interviewleitfadens für den Einsatz in China sollten die Fragen nach Oliver/Coulter relativ offen gestaltet werden, so dass der Interviewer die Möglichkeit hat, auf den Interviewten einzugehen. Dies bietet dem Interviewer die Chance abzuschätzen, ob er das Vertrauen des Interviewten besitzt oder ob dieser von sich aus mehr zu bestimmten Themen sagen will (Oliver, C./Coulter, J.E., 2004, S. 57). In China sollte immer nach weiteren Betrachtungsweisen zu der untersuchten Fragestellung gesucht werden. Erkundigt man sich beispielsweise an offizieller Stelle, so wird man auch nur offizielle Antworten erhalten, welche nicht unbedingt alle Informationen zu einer Fragestellung beinhalten, die man zusätzlich über alternative Wege bekommen könnte (Oliver, C./Coulter, J.E., 2004, S. 57). Diese zusätzlichen Betrachtungsweisen sollen in dieser Studie über den Buying-Center-Ansatz abgedeckt werden.

Bei Kundenzufriedenheitsmessungen werden geschlossene Fragen im Allgemeinen mit Likert-Skalen erfasst, wobei 5er- oder 6er-Skalen die gebräuchlichsten sind (Beutin, N., 2006, S. 139), die aufgrund der statistischen Genauigkeit auch nicht unterboten werden sollten (Bollen, K./Barb, K., 1981, S. 232 f.). Eine zu hohe Skalierung ist ebenso wie eine zu niedrige nicht zu empfehlen, da gerade bei Telefoninterviews der Proband sonst verwirrt werden kann und möglicherweise verzerrte Antworten abgibt (Gleason et al., 2003, S. 29; Fuchs, M., 1994, S. 102 f.). Eine gerade Anzahl an Skalierungspunkten bietet gegenüber der ungeraden Anzahl den Vorteil, dass sich der Proband zwischen einer eher positiven oder eher negativen Antwort entscheiden muss. Der Verzicht auf solch eine Mittelkategorie ist bei Einstellungsfragen, bei denen beim Probanden von einer Meinungskristallisation ausgegangen werden kann, vorzuziehen (Fuchs, M., 1994, S. 102). Zudem gibt es die Möglichkeit den Skalen eine Ausweichkategorie hinzuzufügen, so dass der Proband nicht zu einer Antwort gezwungen ist. Dies verhindert Verzerrungen, da Probanden, bei denen keine

Meinung vorliegt, eine zufällige Antwort geben könnten. Darüber hinaus haben Studien ergeben, dass bei einer ungeraden Skalierung Probanden, die sonst die Ausweichkategorie gewählt hätten, eher die Mitte ankreuzen. Aus dieser „Tendenz zur Mitte“ resultieren Antwortverzerrungen, welche durch gerade Skalierungen vermieden werden können (Schnell, R./Hill, P.B./Esser, E., 1999, S. 314 f.; Schmalensee, D., 2003, S. 49). Zudem stellt auch das Nichtvorhandensein einer Meinung einen interpretierbaren Wert dar (Schnell, R. et al., 1999, S. 314 f.). Graeff (2002) zeigte am Beispiel einer telefonischen Befragung zu fiktiven Marken, dass ohne diese Antwortmöglichkeit signifikant mehr uninformierte Antworten gegeben werden. Darüber hinaus reduziert das Fehlen der Option die Anzahl positiver und erhöht die Anzahl negativer Antworten (Graeff, T., 2002), so dass die Gefahr bestünde, die Kundenzufriedenheit systematisch zu unterschätzen.

In dieser Studie kommt aus den genannten Gründen eine Likert-Skala mit 6er-Skalierung und einer zusätzlichen Ausweichkategorie zum Einsatz. Abbildung 11 fasst die Kriterien für diese Wahl noch einmal zusammen.

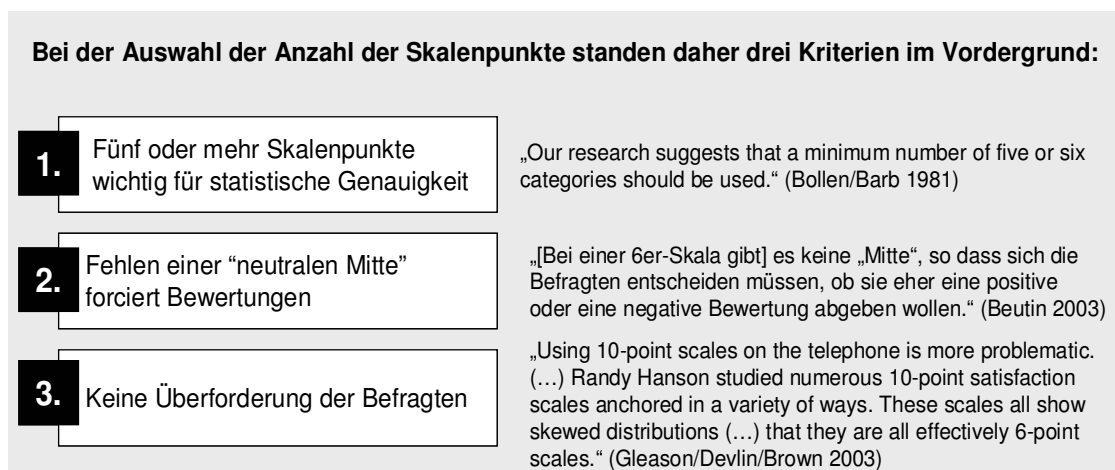


Abb. 11: Kriterien für die Wahl der Skalierung

Quelle: Eigene Darstellung

Zur Verwendbarkeit einer einheitlichen Skalierung in den drei untersuchten Ländern finden sich in der Literatur unterschiedliche Hinweise. Craig/Douglas (2005, S. 320 f.) empfehlen zum einen, die Anzahl der Skalenpunkte an vertraute, nationale Skalen anzupassen. Ähnlich warnen Ueltschy et al.: „If a multinational corporation that manufactures and sells cars internationally uses the same satisfaction surveys in all markets, only translating them into appropriate languages, it may be drawing erroneous conclusions about perceptions and what customers deem important in products and services“ (Ueltschy, L.C. et al., 2004, S. 908).

Zum anderen weisen Craig/Douglas darauf hin, dass der lokalen Skalenanpassung Probleme der Vergleichbarkeit gegenüberstehen (Craig, C.S./Douglas, S.P., 2005, S. 323 ff.). Entscheidend sind daher die metrische Äquivalenz sowie die Äquivalenz der Untersuchungsdatenaufbereitung (Abschnitt 5.2).

Um diese Äquivalenz der Untersuchungsdatenaufbereitung zu erfüllen wurden die Fragebögen in zwei Schritten generiert. Zunächst wurde etisch ein Masterfragebogen entwickelt, der dann für den jeweiligen Markt emisch angepasst wurde. Bei der *Generierung des Masterfragebogens* in englischer Sprache wurde im Headquarter ein international besetztes Komitee zur Vermeidung eines rein emischen Analyseansatzes eingesetzt. Basierend auf dem so entwickelten etischen Masterfragebogen wurden in jedem der drei Märkte multikulturell besetzte Workshops zur Anpassung des Fragebogens an die Anforderungen des regionalen Kulturkreises durchgeführt. Diese Vorbereitungsworkshops setzten sich aus zweisprachigen regionalen Mitarbeitern sowie Mitgliedern des international besetzten Komitees, das den ursprünglichen Masterfragebogen generierte, zusammen. In ausführlichen Gruppendiskussionen jeder einzelnen Frage wurde die inhaltliche Konstruktäquivalenz sichergestellt. Ebenso wurde im Rahmen dieser Gruppendiskussionen immer wieder die Skalierung auf ein gemeinsames Verständnis hin geprüft, um weitestgehende metrische Äquivalenz zu erzielen. In China galt es darüber hinaus bei der Erstellung des emischen Fragebogens neben den Anpassungen aufgrund der Konstruktäquivalenz auch die Übersetzungsäquivalenz zu berücksichtigen. Infolgedessen wurde innerhalb des chinesischen Workshops die Back-Translation-Technik in leichter Modifikation angewandt. Eine solche kombinierte Vorgehensweise unterschiedlicher Techniken empfehlen u.a. Brislin et al. (1973, S. 47 f.; für einen Methodenüberblick zur Erreichung von Übersetzungsäquivalenz vgl. Holzmüller, H.H., 1986b, S. 58). In dieser Studie wurde zunächst der englischsprachige Masterfragebogen von einem chinesischen Muttersprachler ins Chinesische übersetzt. In dem oben beschriebenen zweisprachigen Workshop wurden anschließend beide Versionen diskutiert und wurde die chinesische Übersetzung basierend auf der Intention der Fragen gegebenenfalls angepasst. Die somit validierte Übersetzung wurde anschließend noch einmal durch einen englischen Muttersprachler ins Englische zurückübersetzt und auf signifikante Abweichungen hin geprüft. Die Einbindung lokalen Personals erfolgte analog der Empfehlung von Craig/Douglas (2005, S. 320 f.).

Die Garantie der *Anonymität* ist aus Datenschutzgründen eher für die Befragung von Privatpersonen relevant. Selbstverständlich hatten die Interviewten gegenüber dem eingeschalteten Marktforschungsinstitut aber die Möglichkeit, um Weitergabe der Informationen ohne Nennung ihres Namens zu bitten. Von dieser Möglichkeit machten zwischen 7% und 13%

der Befragten Gebrauch. Dieser Wert entspricht den Erwartungen, da die Anonymität im Firmenkundenbereich heute nur selten ein Problem darstellt (Beutin, N., 2006, S. 145). Durch die Auswahl des Forschungsansatzes, der Datenerhebungsmethode und deren Umsetzung in den Workshops wurden gängige Fehler der interkulturellen Forschung vermieden. Tabelle 5 stellt die jeweilige Problemstellung noch einmal im Überblick dem entsprechend gewählten Lösungsansatz gegenüber und zeigt zudem in der dritten Spalte den Erfolg bzw. die Einschränkungen der gewählten Methoden.

Problemstellung	Maßnahme	Erfolg
Emic-Etic-Problematik		
Auswahl des Forschungsansatzes	Vorgehensweise anhand der Combined Etic-Emic (Ethisches Design, emische Überprüfung, etische Auswertung, emische Interpretation)	✓
Entwicklung des ethischen Konstrukts		
1. Explorative Aufarbeitung der Forschungsinhalte	Multikultureller Workshop im Headquarter	✓
2. Überprüfung der intrakulturellen Messgüte	Multikultureller Workshop im Headquarter	✓
Emische Anpassung des ethischen Konstrukts		
1. Erfassung der jeweiligen nationalen Rahmenbedingungen	Regionale Workshops unter Einbeziehung lokalen Personals	✓
2. Einbeziehung lokalen Personals	Regionale Workshops unter Einbeziehung lokalen Personals	✓
Interkultureller Vergleich		
Äquivalenzbedingungen nach Bauer (1989)		
Äquivalenz der Untersuchungssachverhalte		
1. Funktionale Äquivalenz	Regionale Workshops unter Einbeziehung lokalen Personals: Bergbautechnik erfüllt die Bedingungen	✓
2. Konzeptuelle Äquivalenz	Regionale Workshops unter Einbeziehung lokalen Personals: Konstrukt „Zufriedenheit“ ist unbedenklich	✓
3. Kategorieäquivalenz	Regionale Workshops unter Einbeziehung lokalen Personals: In allen drei Ländern liegt die Kategorie Investitionsgut vor	✓

Äquivalenz der Untersuchungsmethode		
1. Erhebungsmethodische Äquivalenz	Kulturelle Unterschiede bei Telefoninterviews auf Basis eines standardisierten Fragebogens unbedenklich (Kapitel 4.3)	✓
2. Befragungstechnische Äquivalenz	Kulturell bedingte Antwortverzerrungen nicht auszuschließen, jedoch abgemildert durch neutrale, muttersprachliche Interviewer	?
3. Übersetzungsäquivalenz	Zweisprachige Fragebogenanpassung in China; im Nachgang Back-Translation durchgeführt und Anpassungen vorgenommen	✓
4. Messmethodische Äquivalenz	Die Verwendung von Ratingskalen gehört zu den Culture-fair-Methoden, deren Anwendbarkeit für jeden Markt in den regionalen Workshops geklärt wurde	✓
Äquivalenz der Untersuchungseinheit		
1. Definitionsäquivalenz	Durch den Buying-Center-Ansatz berücksichtigt	✓
2. Auswahläquivalenz	Durch den Buying-Center-Ansatz berücksichtigt	✓
Äquivalenz der Untersuchungssituation		
1. Zeitliche Äquivalenz	Nahezu zeitgleiche Erhebung der drei Märkte und innerhalb der Märkte; keine besonderen Vorkommnisse im Zeitrahmen	✓
2. Interaktionsäquivalenz	Abgemildert durch Einsatz eines neutralen Marktforschungsinstituts mit muttersprachlichen Interviewern und die telefonische Befragung	?
Äquivalenz der Untersuchungsdatenaufbereitung		
1. Response-Übersetzung	Geklärt durch die Übersetzung und Überprüfung durch zwei neutrale Muttersprachler	✓
2. Response-Kategorisierung	Bei standardisierten Fragebogen mit Antworten auf Basis der Likert-Skala nicht relevant, freie Antworten wurden nicht kategorisiert	✓

Tab. 5: Maßnahmen zur Erfüllung der Äquivalenzbedingungen

Als Zwischenfazit lässt sich festhalten, dass die Erfüllung der Äquivalenzbedingungen bei der Konzeption internationaler Studien sehr komplex ist, eine strukturierte Auseinandersetzung aber Fehler zu vermeiden hilft. Auf Basis der aufgezeigten erhebungsmethodisch soliden Grundlage werden nun die konkrete Grundgesamtheit und die effektive Stichprobe der Studie vorgestellt und analysiert.

Die *Grundgesamtheit* dieser Studie bilden sämtliche Anlagenkunden des betrachteten Maschinenbauunternehmens in den drei Märkten. Die Konzentration auf bestehende Kunden unterstreicht noch einmal die Bedeutung hoher Kundenloyalität für das Maschinenbauunternehmen (vgl. Kap. 1.1). Sie entspricht dem üblichen Vorgehen der Industriegüterbranche und ist vor dem Hintergrund höherer Kosten der Neukundengewinnung sinnvoll (Homburg, Ch./Rudolph, B./Pohl, M. 1995, S. 10).

Die *Stichprobengenerierung* im Rahmen internationaler Forschungsprojekte ist wie oben beschrieben durch das Spannungsfeld zwischen Repräsentativität und internationaler Vergleichbarkeit gekennzeichnet (Holzmüller, H.H., 1986a, S. 47). Forschungsobjekt dieser Studie ist die Kundenzufriedenheit von Kohleproduzenten aus drei der vier größten Bergbaunationen der Welt: China, USA und Australien (WCI, 2006, S. 1). Da das Unternehmen sämtliche seiner Kunden in die Erhebung einbezieht, also eine Vollerhebung anstrebt, entfallen die Maßnahmen zu Stichprobengenerierung.

Die *effektive Stichprobe* ergibt sich aus der Rücklauf- bzw. bei Telefoninterviews der Teilnahmequote. Sie ist im Hinblick auf die Zahl der partizipierenden Unternehmen sowie der der Buying-Center-Mitglieder hin zu untersuchen. Die Erhebung erfolgte sukzessive zwischen August 2003 (USA) bis August 2004 (China). Die Rücklaufquote betrug in den USA und Australien jeweils 72% und in China 66% aller Bergwerke. Die Rücklauf- bzw. Teilnahmequote über alle Befragten belief sich in den USA und China auf jeweils 56%, in Australien auf 52%. Die durchschnittliche Anzahl erreichter Buying-Center-Mitglieder betrug in den USA 2,04 Personen, in Australien 2,41 Personen und in China 2,39 Personen. Klammert man die mittels Key-Informant-Ansatz erhobenen C-Kunden aus, so erhöhen sich diese Zahlen in China und Australien auf jeweils 2,9 Personen und in den USA auf 2,2 Personen für die Buying Center der A- und B-Kunden. Bei der Bewertung der Rücklaufquote sind unterschiedliche Vergleichsmaßstäbe heranzuziehen. Zunächst werden die Ergebnisse dieser Studie mit den allgemein üblichen Rücklaufquoten bei telefonischen Befragungen, anschließend mit den Ergebnissen im B2B-Bereich verglichen. Es gilt als schwierig, eine exakte Rücklaufquote als Vergleichsmaßstab für Telefoninterviews abzuleiten. Die Ergebnisse unterschiedlicher Studien zeigen Rücklaufquoten zwischen 39% und 90% (Wetzel, R.M., 2006, S. 40 f.). Damit

liegt der durchschnittliche Wert höher als bei schriftlichen Befragungen, die Rücklaufquoten von 20% bis 85% erreichen (McColl et al., 2001, S. 28f.).

Diese grobe Abschätzung der zu erwartenden Quote lässt noch keine Bewertung der vorliegenden Studie zu. Daher gilt es, die Ausfallgründe bei telefonischen Befragungen genauer zu betrachten. Nach Fuchs (1994, S. 190 f.) gibt es drei hauptsächliche Ausfallgründe bei telefonischen Befragungen:

- Objektive Ausfälle liegen im Mittel bei 39,1% und sind durch die Nichterreichbarkeit des Probanden gekennzeichnet. Die häufigsten Ausfallgründe sind Krankheiten, Reisen und außergewöhnliche Tagesabläufe (Fuchs, M., 1994, S. 190 f.; Prost, R., 2000, S. 100).
- Stichprobenneutrale Ausfälle sind solche, bei denen der Ausfallgrund ermittelt werden kann. Beispiele sind Anrufbeantworter, technische Störungen und sprachliche Verständigungsprobleme (Fuchs, M., 1994, S. 191; Prost, R., 2000, S. 100 f.)
- Der Anteil der Antwortverweigerer schwankt und liegt im Mittel zwischen 9% und 36%. Untersuchungen in Deutschland haben beispielsweise eine kumulierte Antwortverweigerungsquote von 36,2% ermittelt (Fuchs, M., 1994, S. 191; Otte, G., 2002, S. 88 ff.).

Im Rahmen dieser Studie konnten die stichprobenneutralen Ausfälle aufgrund des Einsatzes von Muttersprachlern weitestgehend vermieden werden. Betrachtet man daher die Ausfallquote der objektiven Ausfälle und der Antwortverweigerung kumuliert, so ergibt sich eine durchschnittlich zu erwartende Ausfallquote von 48,1% bis 75,1%. Selbst der untere Vergleichswert wird in dieser Studie noch unterschritten. Die Rücklaufquote dieser Studie liegt demnach im oberen Bereich der mittels telefonischer Befragung erzielbaren Ergebnisse. Dieses Ergebnis ist insbesondere deshalb bemerkenswert, da im Rahmen des Buying-Center-Ansatzes mehrere Interviewpartner pro Kundenunternehmen angesprochen wurden, was wiederum zu Antwortverweigerungen führen kann. Dies belegt eine Studie von Rudolph (1998, S. 135 f.). Vergleicht man das Ergebnis dieser Studie mit dem durchschnittlichen Wert für Befragungen im B2B-Bereich, ist das Ergebnis ebenfalls als gut zu bewerten. Fritz (1992, S. 98) ermittelte für den Versand von Fragebogen an Unternehmensleitungen eine zufrieden stellende Rücklaufquote von 34,53%.

Neben der erzielten Rücklaufquote ist auch die Zahl der erreichten Buying-Center-Mitglieder akzeptabel, insbesondere vor dem Hintergrund, dass die Mehrzahl der Interviewpartner üblicherweise einen erheblichen Teil ihrer Arbeitszeit untertage verbringen und daher nicht

ganztägig an ihrem Arbeitsplatz erreichbar sind. Somit liegen in dieser Branche vermehrt objektive Ausfallgründe vor. Rudolph (1998, S. 135 f.) erzielte mit einer Befragung von Buying Centern mehrerer Unternehmen eine Rücklaufquote von 57% der Unternehmen und 33,9% der Interviewpartner. Dies entspricht lediglich 1,4 Personen pro Buying Center. Zusammenfassend ist die erzielte Rücklaufquote dieser Studie sowohl im Vergleich zu anderen telefonischen Erhebungen als auch zu B2B-Studien als gut, der Wert der erreichten Buying-Center-Mitglieder sogar als sehr gut zu bezeichnen.

Zu Beginn der Telefoninterviews wurden die identifizierten Buying-Center-Mitglieder gebeten, ihre Funktion im Unternehmen anzugeben. Über diesen Schritt ließen sich auch mögliche aktuelle Funktionsveränderungen von BC-Mitgliedern berücksichtigen. Abbildung 12 zeigt die Funktionsverteilung nach Märkten.

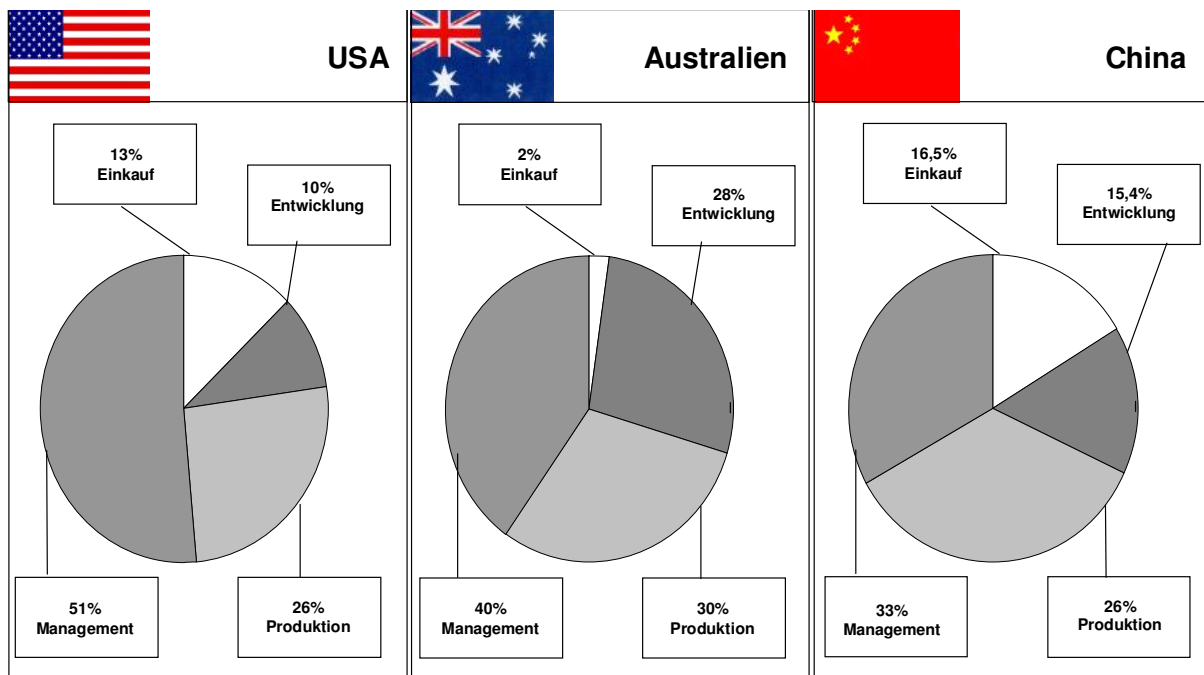





Abb. 12: Funktionen der Befragungsteilnehmer

(„Management“ hier im Sinne von Unternehmensleitung)

Die geringe Zahl australischer Mitarbeiter im Einkauf resultiert aus der durchschnittlich kleineren Größe australischer Bergwerksorganisationen, insbesondere hinsichtlich des Verwaltungsapparates. Sie verfügen häufig nicht über eigene Einkaufsabteilungen. Die Analyse der Bergwerke, die nicht teilgenommen haben, wie auch der zu Befragenden, die nicht teilnehmen wollten oder konnten, ergab keinerlei Auffälligkeiten. Sie entstammten nicht bestimmten Regionen, gehörten nicht zur Kategorie einer bestimmten Kundengroe und es lagen keine Gemeinsamkeiten bezüglich zurückliegender Ereignisse in der Zusammenarbeit

mit dem betrachteten Unternehmen vor. Ebenso konnte kein systematischer Unterschied zu denjenigen Kundenunternehmen und Personen, die teilgenommen haben, gefunden werden. Ein „Non-response-bias“ kann daher ausgeschlossen werden. Auf einen weiteren Test nach Armstrong/Overton (1977), wonach spät antwortende Unternehmen den nicht teilnehmenden Unternehmen ähnlicher sind als früh antwortende Unternehmen, wurde verzichtet, da diese Studie nicht mittels Fragebogen oder online durchgeführt wurde und der Zeitpunkt der Teilnahme einzig von der Verfügbarkeit des Interviewpartners abhing. Ein Vergleich früh antwortender mit spät antwortenden Unternehmen wäre daher nicht zielführend.

Tabelle 6 zeigt die Datengrundlage der Studie im Überblick. Die Analysen nach Funktionen der Buying Center werden im Verlauf dieser Studie keine weitere Rolle spielen, da das Unternehmen aufgrund des oligopolistischen Marktes um Geheimhaltung der Daten gebeten hat. Eine Analyse der Geschäftsbeziehungen nach ihrer Dauer wurde in dieser Studie nicht durchgeführt. In Abschnitt 4.4.4 wurde aber bereits dargestellt, dass der chinesische Markt aufgrund späterer Erschließung im Vergleich zu den anderen beiden Märkten noch am wenigsten durchdrungen ist. Dies ist zum einen Grund dafür, dass die Anzahl der erhobenen chinesischen Bergwerke vor dem Hintergrund der Größe des chinesischen Marktes eher gering ist, und zum anderen Indiz dafür, dass die Geschäftsbeziehungen durchweg jünger als in den beiden reiferen Märkten sind.

	 USA	 Australien	 China
Erhebungszeitraum & Grundgesamtheit			
Erhebungszeitraum	August 2003	Mai 2004	Juni – August 2004
Ausgewählte Kontaktpersonen	303	183	162
Ausgewählte Anzahl Kunden (Bergwerke)	116	54	58
Response			
Durchgeführte Interviews (Response)	171	94	91
Response in %	56%	51%	56%
Befragte Kunden (Bergwerke)	84	39	38
Befragte Kunden in %	72%	72%	66%
davon A-Kunden	55%	46%	60%
davon B-Kunden	29%	28%	12%
davon C-Kunden	16%	26%	28%
Buying-Center-Analyse			
General Manager	51%	40%	33%
Mitarbeiter im Einkauf	13%	2%	17%
Mitarbeiter aus der Produktion	26%	30%	35%
Mitarbeiter Bergwerksentwicklung und Angewandte Technologien	10%	28%	15%

Tab. 6: Grundgesamtheit und Response

Insgesamt hat dieser Abschnitt gezeigt, dass neben der Erhebungsmethodik auch die Datengrundlage als solide, die Rücklaufquote und die Anzahl der interviewten Buying-Center-Mitglieder pro Kunde sogar als gut bezeichnet werden können. Damit sind die Voraussetzungen für die Beschäftigung mit der Methodik der Datenanalyse im Folgenden gegeben.

5.4 Datenanalyse

Zur Analyse der Kundenzufriedenheitsdaten wird ein dreistufiges Vorgehen gewählt (vgl. Abbildung 13). In einem ersten Schritt werden die Daten aufbereitet (Editierung), um ihre Verwendung für statistische Analyseverfahren zu ermöglichen. Insbesondere werden Datensätze mit fehlenden Angaben entweder aus der Untersuchung herausgenommen oder um sinnvolle Schätzungen ergänzt (vgl. Abschnitt 5.4.1).

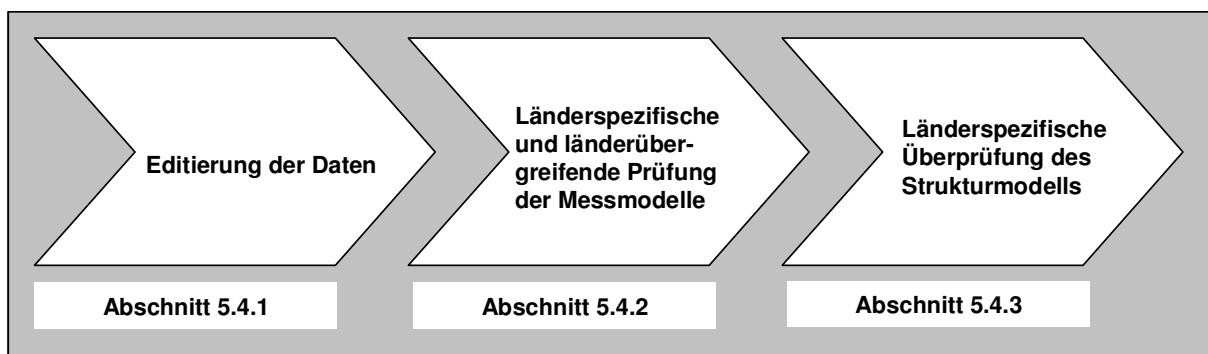


Abb. 13: Dreistufiges Vorgehen bei der Datenanalyse

Quelle: Eigene Darstellung

Im zweiten Schritt findet daraufhin eine Überprüfung der Messmodelle für die einzelnen bei der Kundenzufriedenheitsmessung betrachteten Konstrukte statt. Die Messmodelle bilden die Beziehungen zwischen den nicht beobachtbaren, latenten Konstrukten (hier die Leistungsparameter, die Gesamtzufriedenheit und das Image der Vertrauenswürdigkeit) und den aus ihnen resultierenden, beobachteten Items (hier die Leistungskriterien) ab. Bei der Kontrolle der Güte der Messmodelle geht es also um die Frage, wie gut sich die latenten Konstrukte durch die gewählten Items abbilden lassen. Diese Überprüfung erfolgt anhand einer konfirmatorischen Faktorenanalyse mittels LISREL. Dabei wird die Konstruktmessung zunächst für jeden der untersuchten Ländermärkte einzeln durchgeführt. Anschließend wird zudem die internationale Vergleichbarkeit der Messung betrachtet (vgl. Abschnitt 5.4.2).

Ist die Zuverlässigkeit der Messung der latenten Konstrukte bestätigt, werden in einem dritten Schritt die Zusammenhänge zwischen diesen Konstrukten untersucht. Man spricht in diesem Zusammenhang vom Strukturmodell. Zentrales Anliegen der vorliegenden Untersuchung ist die Bedeutung der einzelnen Leistungsparameter für die Gesamtzufriedenheit und die Vertrauenswürdigkeit, d.h., es geht um die Frage, wie wichtig die Zufriedenheit mit einzelnen Leistungen des Anbieters für die Bildung des Gesamtzufriedenheitsurteils bzw. die Einschätzung der Vertrauenswürdigkeit ist. Abschnitt 5.4.3 begründet und erläutert die Wichtigkeitsbestimmung mittels des Partial-Least-Squares-(PLS-)Ansatzes der Kausalanalyse.

5.4.1 Editierung der Daten

Im Rahmen der Editierung werden die Daten auf ihre Vollständigkeit und Richtigkeit hin überprüft. Ein wesentlicher Aspekt hierbei ist der Umgang mit fehlenden Werten im Datensatz. Bei einer umfassenden Analyse der Kundenzufriedenheit ist es nahezu unmöglich, dass die befragten Kunden *alle* im Fragebogen abgefragten Leistungskriterien tatsächlich in Anspruch genommen haben und dementsprechend Auskünfte zu ihrer Zufriedenheit geben können. Um zu vermeiden, dass sie Angaben machen, die sich nicht auf tatsächliche Erfahrungen mit dem Anbieter beziehen, wurde bei der telefonischen Befragung die Möglichkeit gegeben, mit „keine Angabe“ zu antworten. Die Verwendung dieser „keine Angabe“-Option ist ein wirkungsvolles Instrument zur Vermeidung von nicht-faktengestützten Antworten (vgl. Abschnitt 5.3).

Diese Vorgehensweise führt jedoch zu fehlenden Werten im Datensatz, die eine Auswertung mittels komplexer multivariater Analysen stark erschweren. Will man bei Fehlen einzelner Angaben nicht gleich den gesamten Datensatz aus der Analyse herausnehmen, besteht daher die Notwendigkeit, fehlende Angaben durch eine sinnvolle Vermutung zu ersetzen. Im vorliegenden Fall traten fehlende Werte bei der Angabe der Gesamtzufriedenheit, kompletten Konstrukten und vor allem bei einzelnen Items auf. Zum Umgang mit fehlenden Werten stehen verschiedene Verfahren zur Auswahl (Little, R./Rubin, D., 1987; McDonald, R. et al., 2000; Huisman, M., 2000 für einen Überblick), deren Eignung im Folgenden diskutiert wird. Generell besteht ein Trade-off zwischen Informationsverlust und einer damit einhergehenden Reduktion der Aussagefähigkeit und der Gefahr von Verzerrungen wie der Über- oder Unterschätzung der Bedeutung von Items und Konstrukten (Kroh, M., 2006, S. 227).

Der Ausschluss von Datensätzen, die einen fehlenden Wert enthalten (*fallweiser Ausschluss* / „listwise deletion“), ist das theoretisch sauberste Verfahren. Dabei müssen keine Annahmen über die fehlenden Daten getroffen werden, die das Ergebnis verzerren könnten. Werden nur Datensätze mit kompletten Angaben berücksichtigt, führt dies allerdings zu einer Reduktion der Stichprobe und damit der Aussagekraft des Modells (McDonald, R. et al., 2000, S. 72 f.; Roth, P./Switzer, F., 1995, S. 1003).

Im vorliegenden Fall haben nur wenige Kunden vollständige Angaben gemacht, was daher rührt, dass das Unternehmen mit einem sehr breiten Produktspektrum am Markt auftritt (es handelt sich um einen so genannten „Full Liner“) und nahezu kein Kunde das gesamte Angebot in Anspruch nimmt. Hätte man beim Fehlen eines einzelnen Items den Datensatz

aus der Analyse ausgeschlossen, wäre der Informationsverlust zu groß gewesen. Der fallweise Ausschluss wurde daher lediglich herangezogen, wenn ein Befragter keine Angabe zur zentralen abhängigen Variable, der Gesamtzufriedenheit, gemacht hatte.

Mehr Informationen der Stichprobe werden beim *paarweisen Ausschluss* („pairwise deletion“) genutzt (Downey, R./King, C., 1998). Der Datensatz mit einem fehlenden Wert wird nicht komplett gelöscht, er findet lediglich für die Ermittlung der davon betroffenen bivariaten Zusammenhänge keine Berücksichtigung. Alle verfügbaren Datenpaare werden für die Berechnung der Korrelationen zwischen zwei Variablen herangezogen. Bei einer Kundenzufriedenheitsbefragung ist dieses Vorgehen jedoch problematisch für die Signifikanz von Effekten. Selten genutzte Leistungsparameter werden in ihrer Wichtigkeit für die Gesamtzufriedenheit überschätzt, da den wenigen gemachten Angaben eine relativ hohe Bedeutung zukommt. Häufig genutzte Leistungsparameter werden dementsprechend durch den paarweisen Ausschluss unterschätzt. Das Verfahren kann in diesem Fall darüber hinaus nicht angewendet werden, da es von der in der Dependenzanalyse verwendeten PLS-Software (Smart-PLS) nicht unterstützt wird.

Um das Löschen von unvollständigen Daten zu vermeiden, zielen andere Verfahren darauf ab, die fehlenden Werte durch plausible Schätzungen zu substituieren. Zwar birgt das Ersetzen die Gefahr in sich, dass systematische Unterschiede zwischen Antwortenden und Nicht-Antwortenden ignoriert werden, Studien zeigen aber, dass einfache Verfahren (wie der Stichproben- und Personenmittelwert) unter bestimmten Umständen eine gute Lösung sind (Downey, R./King, C., 1998, S. 189).

Werden fehlende Werte durch den Mittelwert aller Beobachtungen geschätzt, spricht man vom *Ersetzen mit dem Stichprobenmittelwert* („Item Mean Imputation“). Dadurch bleibt der Mittelwert der Beobachtungen unverändert, lediglich die Varianz wird reduziert, wodurch die Reliabilität der Skala unterschätzt wird (Downey, R./King, C., 1998, S. 180). Diesem Verfahren liegt die Annahme zugrunde, dass über alle Personen konsistente Werte vorliegen. Für fehlende Leistungsparameter bedeutet dies, dass jeder Kunde mit ihnen gleich zufrieden ist. Auf Konstruktebene ist dies eine durchaus sinnvolle Annahme: Einem Kunden, der keine Aussage zur Zufriedenheit mit der Promotion gemacht hat, wird die durchschnittliche Zufriedenheit aller Kunden mit der Promotion unterstellt. Daher wird auf eine Item Mean Imputation zurückgegriffen, wenn für ein Konstrukt bzw. Leistungsparameter komplett die Angaben fehlen.

Der *Personenmittelwert* („Person Mean Imputation“) hingegen wurde eingesetzt, wenn ein Befragter keine Angabe zu einzelnen Items bzw. Leistungskriterien gemacht hatte. Das Ersetzen des fehlenden Wertes durch den Mittelwert des Befragten nutzt mehr Informationen als die Item Mean Imputation (Downey, R./King, C., 1998, S. 177). Der Personenmittelwert trifft die Annahme konsistenter Antworten einer Person zu den Items eines Konstruktes. Dies ist für das Ersetzen einzelner Items das sinnvollste Verfahren, da eine Person auf ähnliche Fragen ähnliche Antworten geben würde. Studien zeigen, dass die Person Mean Imputation besonders gut bei hoch korrelierten Items zur Messung eines Konstrukts geeignet ist (McDonald, R. et al., 2000, S. 74) und zu geringeren Verzerrungen führt (McDonald, R. et al., 2000, S. 84 f.). Auf Konstruktebene ist es hingegen kritisch anzunehmen, fehlende Leistungsparameter würden die gleiche Zufriedenheit hervorrufen wie diejenigen, zu denen Angaben gemacht wurden. Selten genutzte Leistungsparameter würden so in ihrer Wichtigkeit überschätzt. Beispielhaft seien in Tabelle 7 die Anwendung der Person Mean Imputation und ihre Wirkung auf den Mittelwert der Stichprobe am Konstrukt „Zufriedenheit mit dem Produkt“ aufgezeigt.

Zufriedenheit mit dem Produkt	Vor Ersetzen der Mittelwerte			Nach Ersetzen der Mittelwerte		
	N	Mittelwert	Standard-abw.	N	Mittelwert	Standard-abw.
Qualität	156	79,42	13,21	159	79,50	13,49
Zuverlässigkeit	156	78,29	13,03	159	78,30	12,99
Technologischer Status	159	80	15,98	159	80,19	16,01

Tab. 7: Auswirkung der Person Mean Imputation am Beispiel „Zufriedenheit mit dem Produkt“

Neben diesen einfachen Verfahren zum Umgang mit fehlenden Werten sind auch komplexere Methoden in der Diskussion, deren Anwendung wurde bisher aber kaum erprobt (Fogarty, D./Blake, J., 2002). So können fehlende Daten mit *Wert einer anderen Person mit ähnlichen Angaben* („Similar Pattern Imputation“, auch „Hot-Deck Imputation“) ergänzt werden. Der fehlende Wert wird dabei durch den Mittelwert von einer Gruppe ähnlicher Personen ersetzt (Downey, R./King, C., 1998, S. 176). Die Ähnlichkeit wird beispielsweise über distanzbasierte Ansätze wie die Diskriminanzanalyse bestimmt (Roth, P./Switzer, F., 1995). Neben seiner mangelnden Erprobung spricht auch die fehlende Unterstützung von PLS gegen dieses Verfahren. Im vorliegenden Fall war eine Similar Pattern Imputation ohnehin nicht möglich, da nur sehr wenige Kunden vollständige Angaben machten. „*Full Information*

Maximum Likelihood“-Modelle zielen darauf ab, die im Datensatz vorhandenen Informationen bestmöglich auszunutzen. Simultan zur Schätzung des Gesamtmodells werden auch fehlende Werte geschätzt (Fogarty, D./Blake, J., 2002). Es handelt sich um mathematisch-statistisch sehr anspruchsvolle Verfahren, die bislang weder in praktischen Anwendungen in der Wissenschaft noch in der Marktforschungspraxis zur Anwendung kommen.

Tabelle 8 fasst abschließend die Vorgehensweisen der Verfahren und deren Eignung bezüglich des Ersetzens einzelner Items zusammen.

Verfahren	Beschreibung des Vorgehens	Bewertung
Fallweiser Ausschluss („listwise deletion“)	Ein Fall, bei dem ein Wert von <i>einer</i> der verwendeten Variablen fehlt, wird ganz von der Analyse ausgeschlossen.	Theoretisch das ideale Verfahren, praktisch führt es aber spätestens bei den komplexen Modellen zu einer Reduktion des Datensatzes auf sehr wenige Fälle. Anhand der ohnehin relativ kleinen Länderdatensätze schwer einzusetzen.
Paarweiser Ausschluss („pairwise deletion“)	Zur Berechnung der Korrelationen zwischen den Variablen werden immer alle verfügbaren Paare herangezogen, d.h., bei jedem Fall werden die existierenden Werte komplett zur Information herangezogen.	Probleme bei der Berechnung der Signifikanz von Effekten (wie groß ist die Stichprobengröße?), außerdem Probleme bei der Verarbeitung im Rahmen der konfirmatorischen Faktorenanalyse (nächster methodischer Schritt). Im PLS-Strukturmodell softwarebedingt ebenfalls nicht einsetzbar.
Ersetzen mit Stichprobenmittelwert („item mean imputation“)	Fehlende Werte werden mit dem Durchschnitt dieser Variablen bei den anderen Fällen ersetzt.	Sinnvoll bei fehlenden Werten auf Ebene der Leistungsparameter. Plausible Annahme, dass Kunden bestimmte Leistungsparameter im Schnitt wie andere Kunden beurteilen würden.
Ersetzen mit Personenmittelwert („person mean imputation“)	Fehlende Werte werden mit dem Durchschnitt ähnlicher, anderer Variablen bei derselben Person ersetzt.	Sinnvoll bei fehlenden Werten auf Ebene der Leistungskriterien. Plausible Annahme, dass Kunden hier zu fehlenden Werten ähnliche Urteile fällen würden wie bei vergleichbaren Leistungskriterien.

Ersetzen mit dem Wert einer anderen Person mit ähnlichen Angaben („similar pattern imputation“)	Anhand ausgewählter Variablen wird ein anderer Fall im Datensatz identifiziert, der dem Fall mit dem fehlenden Wert möglichst ähnlich ist. Die Angabe dieser Person wird dann für den fehlenden Wert übernommen.	Intuitiv logisches Verfahren, das aber kaum erprobt ist und nur von der Software LISREL angeboten wird. Problematisch, wenn wie im vorliegenden Fall nur für wenige Fälle komplett vollständige Angaben vorliegen, da dann nur schwierig ein Counterpart im Datensatz identifiziert werden kann.
Komplexe Verfahren zur Schätzung von fehlenden Werten im Modell („Full Information Maximum Likelihood“)	Simultan zur Schätzung des Gesamtmodells werden auch Werte für die fehlenden Werte geschätzt (in Abhängigkeit von allen Modellparametern).	Mathematisch-statistisch sehr anspruchsvolle Verfahren, deren Tauglichkeit im Anwendungsfall kaum erprobt ist. Einsatzmöglichkeit im Zusammenhang mit PLS fraglich.

Tab. 8: Verfahren zum Umgang mit fehlenden Items

5.4.2 Länderweise Überprüfung der Konstruktmessung und Prüfung der länderübergreifenden Invarianz

Nachdem der Datensatz um fehlende Werte ergänzt bzw. bereinigt wurde, kann in einem nächsten Schritt der Datenanalyse die Konstruktmessung überprüft werden. Eine wichtige Frage ist hier, ob die Konstrukte formativ oder reflektiv gemessen werden sollen. Bei der formativen Messung wirken die Items auf das Konstrukt ein.

Im reflektiven Fall ist die Wirkungsrichtung umgekehrt: Die Items spiegeln das Konstrukt wider (z.B. Herrmann, A. et al. 2006, S. 35). Im vorliegenden Modell werden alle Konstrukte reflektiv modelliert, d.h., es wird immer davon ausgegangen, dass das zugrunde liegende Zufriedenheitskonstrukt die Ausprägung der einzelnen Items verursacht und nicht umgekehrt (formatives Modell). Diese Form der Modellierung ist im Rahmen von Kundenzufriedenheitsanalysen weit verbreitet (z.B. Abdul-Muhmin, A., 2005 oder Rudolph, B., 1998).

Die Güte des Messmodells wird mittels einer konfirmatorischen Faktorenanalyse zunächst in den einzelnen Ländern, später auch länderübergreifend geprüft. Ziel der Konstruktmessung ist es, die Güte der einzelnen Konstrukte im Gesamtmodell zu überprüfen. Allgemein werden drei Gütekriterien der Messung unterschieden: Objektivität, Reliabilität und Validität.

Objektivität der Messung meint deren Unabhängigkeit vom Durchführenden. Sie kann im Gegensatz zu Reliabilität und Validität nicht statistisch überprüft werden, sondern wird durch die Art der Datenerhebung bestimmt. Im vorliegenden Fall wurde die Objektivität der Messung durch das Einschalten eines unabhängigen Marktforschungsinstituts zur Erhebung der Daten hergestellt.

Die formale Genauigkeit der Messung wird durch die *Reliabilität* (Zuverlässigkeit) ausgedrückt. Reliabilität ist als die Freiheit von Zufallsfehlern definiert (Peter, J. P./Churchill, G., 1986, S. 6). Bei hoher Reliabilität wird ein hoher Anteil der Varianz der Items durch das zugrunde liegende Konstrukt erklärt. Man unterscheidet drei Formen der Reliabilität (Peter, J. P., 1979, S. 8 f.; Homburg, Ch./Pfleßer, Ch. 2000):

- Test-Retest-Reliabilität heißt, dass bei einem erneuten Messvorgang dasselbe Ergebnis erzielt wird. Die Messung ist also zeitlich stabil. Durch die Wiederholung der Untersuchung ist sie sehr aufwendig zu messen und wird daher hier nicht geprüft.
- Interater-Reliabilität bedeutet, dass ein Messvorgang bei mehreren Ratern zum selben Ergebnis führt. Dies ist im vorliegenden Fall problematisch, da subjektive Größen – die Zufriedenheit – gemessen werden.
- Interne Konsistenzreliabilität misst, inwieweit ähnliche Messungen des Konstrukts zum selben Ergebnis führen. Dies drückt sich in der Korrelation zwischen den Items eines Konstrukts aus. Im Rahmen dieser Untersuchung werden so gut wie alle Leistungsparameter (Ausnahme lediglich Post-Sales in China) über mehrere Leistungskriterien gemessen, d.h., eine Bewertung der internen Konsistenzreliabilität ist möglich.

Validität (Gültigkeit) fordert nicht nur die Freiheit von Zufallsfehlern, sondern auch dass die Messung frei von systematischen Fehlern ist (Churchill, G., 1979, S. 65). Validität bedeutet daher die konzeptionelle Richtigkeit des Messinstruments (Homburg, Ch./Giering, A., 1996, S. 7). Auch hier lassen sich allgemein verschiedene Arten unterscheiden:

- Inhaltsvalidität stellt die Frage, ob die Items tatsächlich das gesuchte Konstrukt inhaltlich-semantisch messen. Die Leistungskriterien sollten alle wesentlichen Bedeutungsinhalte und Facetten des Leistungsparameters abdecken. Dies kann nicht quantitativ überprüft werden und wurde in dieser Untersuchung vorweg über Expertenworkshops mit zweisprachigen Muttersprachlern im jeweiligen Land der Erhebung sichergestellt.

- Nomologische Validität fordert, dass die empirisch beobachteten Zusammenhänge zwischen den Konstrukten den theoretisch abgeleiteten Beziehungen entsprechen. Dies setzt jedoch voraus, dass die Konstrukte aus einer einheitlichen, übergeordneten Theorie abgeleitet wurden. Damit ist in der vorliegenden Arbeit nomologische Validität de facto nicht zu überprüfen.
- Konvergenzvalidität fragt, inwieweit verschiedene Messungen desselben Konstruktes konvergieren. Die Leistungskriterien eines Leistungsparameters sollen untereinander in enger Assoziation stehen. Damit ist Konvergenzvalidität eng verwandt mit der internen Konsistenzreliabilität, die sich auf die Korrelation der Items untereinander bezieht, und wird im Rahmen dieser Untersuchung überprüft.
- Diskriminanzvalidität meint schließlich, ob sich das betrachtete Konstrukt klar von anderen ähnlichen Konstrukten abgrenzen lässt. Die Leistungskriterien eines Leistungsparameters sind untereinander stärker assoziiert als mit Items anderer Konstrukte. Dies ist ebenso wie die Konvergenzvalidität anhand der Korrelationsstruktur ermittelbar und kann hier bewertet werden.

Zur Überprüfung der verschiedenen Formen von Reliabilität und Validität ist eine Reihe von quantitativen Kriterien entwickelt worden. Sie lassen sich in Gütekriterien erster und zweiter Generation unterteilen. Erstere beruhen auf der konfirmatorischen Faktorenanalyse, während Letzteren eine höhere Leistungsfähigkeit zugesprochen wird (Homburg, Ch./Giering, A., 1996, S. 8).

Weiterhin sind globale Gütemaße, welche sich auf die Gesamtgüte des Messmodells beziehen, von lokalen Gütemaßen, die lediglich einzelne Items oder Konstrukte beurteilen, zu differenzieren. Im Rahmen dieser Untersuchung erfolgt die Konstruktmessung analog der von Homburg/Giering (1996) vorgeschlagenen Verfahren und Grenzwerte.

Beispielhaft gibt Tabelle 9 die Analyse der Gütekriterien am Beispiel des Konstrukts Zufriedenheit mit dem Produkt in den USA an. Eine Berechnung von RMSEA, AGFI, CFI, NNFI, SRMR und χ^2 -Wert/df ist hier nicht möglich gewesen, da der Leistungsparameter Produkt nur von den drei Kriterien Zuverlässigkeit, Qualität und Technologischer Status gemessen wird. Erst bei Messmodellen mit mindestens vier Indikatoren können globale Gütekriterien der zweiten Generation berechnet werden. Bei drei Indikatoren ist das entsprechende Modell gerade identifiziert, d.h., es enthält gerade ausreichend Informationen, um die Parameter eindeutig zu schätzen. Eine Beurteilung der Güte kann nicht erfolgen. Für Messmodelle mit nur zwei Indikatoren können auf Grundlage der konfirmatorischen Faktorenanalyse ohne restriktive Zusatzannahmen weder Parameter noch Gütemaße bestimmt werden.

Zufriedenheit mit dem Produkt (USA)		ITTK	Indikator-reliabilität	t-Wert
Satisfaction with the reliability of the product		0,62	0,57	7,21
Satisfaction with the quality of the product		0,65	0,66	7,24
Satisfaction with the technological status of the product		0,55	0,39	7,24
Globale Anpassungsmaße				
Effektive Stichprobe	144	χ^2 -Wert/Freiheitsgrade		Nicht verfügbar
Koeffizient Alpha	0,77	RMSEA		Nicht verfügbar
Erklärte Varianz EFA	0,69	AGFI		Nicht verfügbar
Faktorreliabilität	0,78	CFI/NNFI		Nicht verfügbar
DEV	0,54	SRMR		Nicht verfügbar

Tab. 9: Gütemaße für das Konstrukt Zufriedenheit mit dem Produkt in den USA

Schließlich sei noch darauf hingewiesen, dass nur selten alle Gütekriterien gleichzeitig erfüllt sind, so z.B. auch im Beispiel des Konstrukts Zufriedenheit mit den Reparaturen in den USA, dessen Messung beispielhaft in Tabelle 10 dokumentiert ist. Hier unterschreiten zum Beispiel die Werte für die Indikatorreliabilität des ersten und des vierten Indikators den geforderten Mindestwert. In Übereinstimmung mit der methodischen Literatur (Homburg, Ch./Giering, A., 1996) wird grundsätzlich immer angestrebt möglichst viele Gütemaße zu erfüllen. Leichte Abweichungen bei einzelnen Gütemaßen werden aber vernachlässigt. Entscheidend ist das Gesamtbild der Messgüte.

Zufriedenheit mit den Reparaturen (USA)		ITTK	Indikator-reliabilität	t-Wert
Satisfaction with the lead time for repairs (component repairs)		0,54	0,34	8,48
Satisfaction with the availability of contact person for repairs.		0,81	0,92	10,08
Satisfaction with the competence of contact person for repairs.		0,78	0,81	9,90
Satisfaction with the quality of repairs.		0,53	0,37	8,86
Globale Anpassungsmaße				
Effektive Stichprobe	112	χ^2 -Wert/Freiheitsgrade		0,37
Koeffizient Alpha	0,81	RMSEA		0
Erklärte Varianz EFA	0,77	AGFI		1
Faktorreliabilität	0,86	CFI/NNFI		1/1,03
DEV	0,61	SRMR		0,014

Tab. 10: Gütemaße für das Konstrukt Zufriedenheit mit den Reparaturen in den USA

Die konfirmatorische Faktorenanalyse wird zunächst grundsätzlich für jedes Land einzeln durchgeführt. Im Anschluss daran ist jedoch mit ihrer Hilfe weiterhin die Vergleichbarkeit der Kundenzufriedenheitsuntersuchung zwischen den Ländern sicherzustellen.

Ein Ziel der Arbeit ist die Identifikation von Unterschieden in der Entstehung von Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität in den verschiedenen betrachteten Ländern und die Diskussion möglicher Gründe. Die Erkenntnisse der Befragung lassen sich zwischen den Ländern aber nur sinnvoll vergleichen, wenn die interkulturelle Äquivalenz des Messinstruments gegeben ist (Holzmüller, H.H., 1995). „Measurement equivalence constitutes the crucial factor for cross-cultural comparison of research results“ (Sinkovics, R./Salzberger, T./Holzmüller, H.H., 1998, S. 271). Die grundlegende Fragestellung ist also, ob die Items des Messinstruments in den verschiedenen Ländern in gleicher Weise als Indikator für die latenten Konstrukte gelten. Denn nur so ist sicherzustellen, dass interkulturelle Differenzen bezüglich des Konstrukts tatsächlich auf das Konstrukt selbst und nicht auf einen systematischen Bias zurückzuführen sind (Steenkamp, J.B./Baumgartner, H., 1998, S. 78).

Zur Beurteilung der Messäquivalenz wird das von Steenkamp/Baumgartner (1998) entwickelte mehrstufige Verfahren angewendet. Demnach sind drei Ebenen der Invarianz – konfigurale, metrische und skalare Invarianz – zu unterscheiden. Da sie hinsichtlich ihrer Stringenz steigend aufgebaut sind, kann die sinnvolle Überprüfung der folgenden Ebene nur

stattfinden, wenn die Invarianz auf der vorherigen bestätigt wurde (Steenkamp, J.B./Baumgartner, H., 1998, S. 80 f.; Sinkovics, R./Salzberger, T./Holzmüller, H.H., 1998; Vandenberg, R./Lance, C., 2000).

Konfigurale Invarianz stellt die Minimalanforderung an eine internationale Vergleichbarkeit dar (Steenkamp, J.B./Baumgartner, H., 1998, S. 80; Sinkovics, R./Salzberger, T./Holzmüller, H.H., 1998, S. 274). Sie gibt Aufschluss über die konzeptionelle Frage, ob alle Leistungsparameter in sämtlichen Ländern von denselben Leistungskriterien gemessen werden können. Konfigurale Invarianz fordert, dass die Items in den untersuchten Ländern im gleichen Muster auf die Konstrukte laden (Steenkamp, J.B./Baumgartner, H., 1998, S. 80). Dann laden die Leistungskriterien in allen Ländern substantiell auf die assoziierten Leistungsparameter, während sie nur schwach auf Konstrukte laden, mit denen sie nicht verbunden sind (Sinkovics, R./Salzberger, T./Holzmüller, H.H., 1998, S. 274; Steenkamp, J.B./Baumgartner, H., 1998, S. 80). Auch untereinander korrelieren die Leistungsparameter in allen untersuchten Ländern nur schwach. Die Prüfung der konfiguralen Invarianz erfolgt hier mit Hilfe der konfirmatorischen Messmodelle. Haben diese Messmodelle in allen Ländern gute Güte-maße, wird von konfiguraler Invarianz ausgegangen.

Während konfigurale Invarianz lediglich auf die Richtung (Konfiguration) der Faktorladungen abzielt, betrachtet metrische Invarianz die Höhe der Faktorladungen (Sinkovics, R./Salzberger, T./Holzmüller, H.H., 1998, S. 275). Hinsichtlich der einzelnen Länder fordert metrische Invarianz, dass kein signifikanter Unterschied der Matrix der Faktorladungen besteht. Inhaltlich bedeutet dies, dass in allen Ländern eine gleich starke Beziehung zwischen Leistungskriterien und Leistungsparametern vorliegt. Die gleichen Indikatoren werden über die Länder hinweg von der zugrunde liegenden latenten Variablen gleich stark beeinflusst.

Skalare Invarianz geht noch darüber hinaus und fordert, dass sowohl Muster als auch der Achsenabschnitt der Konstrukt-messung sich in den untersuchten Ländern nicht unterscheiden (Culhane, S. et al., 2006, S. 55). Dies bedeutet, dass bei gleicher Zufriedenheit mit dem Leistungsparameter die durchschnittliche Zufriedenheit mit den einzelnen Items in allen Ländern gleich ist. Skalare Invarianz ist notwendig, um die Mittelwerte der Konstrukte zwischen Ländern sinnvoll vergleichen zu können (Meredith, W. 1993; Sinkovics, R./Salzberger, T./Holzmüller, H.H., 1998, S. 275). Denn nur dann sind die Mittelwertunterschiede in den beobachteten Items auf Mittelwertunterschiede des zugrunde liegenden Konstruktes zurückzuführen (Steenkamp, J.B./Baumgartner, H., 1998, S. 80).

Jede Abstufung der Messäquivalenz kann entweder voll oder partiell gegeben sein. So spricht man zum Beispiel von voller metrischer Äquivalenz, wenn sich die Faktorladungen *aller* Indikatoren zwischen den Teilstichproben nicht unterscheiden. Von partieller metrischer Äquivalenz wird gesprochen, wenn metrische Äquivalenz zwar bei einigen, aber nicht bei allen, Indikatoren vorliegt (Steenkamp, J.B./Baumgartner, H., 1998, S. 82). Auf ähnliche Weise lassen sich auch volle skalare Äquivalenz und partielle skalare Äquivalenz unterscheiden.

Die Mehrgruppenfaktorenanalyse ist der leistungsfähigste Ansatz zum Test von Messäquivalenz (Steenkamp, J.B./Baumgartner, H., 1998, S. 78; Jöreskog, K., 1971). Bei diesem Verfahren werden konfirmatorische Messmodelle in zwei oder mehr Teilstichproben simultan geschätzt. Dabei können für jede Teilstichprobe (das heißt zum Beispiel jedes der betrachteten drei Länder) spezifische Parameterwerte (zum Beispiel Faktorladungen und Achsenabschnitte) ermittelt werden. Die globalen Anpassungsmaße zur Beurteilung der Modellgüte werden jedoch nur einmal, für alle drei Teilstichproben gemeinsam, ermittelt. Dies erlaubt es, zu testen, inwieweit sich Restriktionen bezogen auf die Parameter dieser Messmodelle über die Teilstichproben hinweg auf die globale Modellanpassung auswirken.

Zum Test der Messäquivalenz sind hier vor allem Gleichheitsrestriktionen von Interesse. Zum Test der metrischen Äquivalenz der Messung wird konkret eine Restriktion getestet, die die Gleichheit der Faktorladungen für jeweils gleiche Indikatoren über die drei Länder hinweg erzwingt. Zum Test der skalaren Äquivalenz der Messung wird analog eine Restriktion geprüft, die für jeden Indikator die Gleichheit der Achsenabschnitte über die Länder hinweg erzwingt (Sinkovics, R./Salzberger, T./Holzmüller, H.H., 1998, S. 273; Steenkamp, J.B./Baumgartner, H., 1998). Inwieweit diese Restriktionen konsistent mit den Daten sind, wird anhand von χ^2 -Differenztests überprüft. Hierzu wird der Wert der χ^2 -Teststatistik für das Modell ohne Gleichheitsrestriktion mit der χ^2 -Teststatistik für das Modell mit Gleichheitsrestriktion verglichen. Liegt der zweite Wert deutlich über dem ersten Wert so wird die Anpassungsgüte des Modells durch die Gleichheitsrestriktion signifikant verschlechtert. In diesem Fall muss die Gleichheitsrestriktion aufgegeben werden. Dies bedeutet, dass in einem solchen Fall keine Äquivalenz der Messung in der gerade betrachteten Abstufung gegeben ist.

Von Interesse ist, wann von einer deutlichen Verschlechterung der Anpassungsgüte auszugehen ist. Hierzu können die Quantile der χ^2 -Verteilung herangezogen werden (vgl. Homburg, C./Krohmer, H. 2006, S. 347). Die Anzahl der Freiheitsgrade (df = degrees of freedom) ergibt sich dabei zum einen aus der Anzahl der Items pro Konstrukt, zum anderen aus

der Anzahl der Länder, die miteinander verglichen werden. Bei Tests auf volle Invarianz gilt grundsätzlich, dass $df = (\text{Anzahl Items für das Konstrukt} - 1) \times (\text{Anzahl der beteiligten Länder} - 1)$ ist. Bei einem Freiheitsgrad liegt zum Beispiel eine signifikante Verschlechterung vor, wenn die χ^2 -Differenz 6,63 übersteigt (bei 1% Signifikanzniveau) bzw. bereits wenn sie 3,84 übersteigt (bei 5% Signifikanzniveau).

Wird eine solche Gleichheitsrestriktion beim Test der Gleichheit von Faktorladungen (im Falle der Überprüfung metrischer Äquivalenz) bzw. beim Test der Gleichheit der Achsenabschnitte (im Falle der Überprüfung skalarer Äquivalenz) mit Hilfe des χ^2 -Differenztests abgelehnt, so kann in der Folge die Überprüfung partieller Äquivalenz erfolgen (Steenkamp, J.B./Baumgartner, H., 1998). Hierzu wird sukzessive getestet, bei Auslassung welcher Gleichheitsrestriktion für einzelne Indikatoren die Gleichheitsrestriktion für die übrigen Indikatoren nicht mehr zu einer Verschlechterung der Anpassungsgüte führt. Diese übrigen Indikatoren werden weiterhin als äquivalent betrachtet, in diesem Fall liegt die bereits die angesprochene partielle Invarianz vor.

Die folgende Tabelle 11 zeigt beispielhaft die Ergebnisse bei der Ermittlung der metrischen Invarianz für den Leistungsparameter Produktzufriedenheit, die mit Hilfe des eben beschriebenen Verfahrens ermittelt wurden. Es zeigt sich, dass eine Gleichheitsrestriktion, die die Gleichheit der Faktorladungen für die Indikatoren der Zufriedenheit mit dem Produkt erzwingt, nicht zu einer signifikanten Verschlechterung der globalen Anpassungsgüte führt. Der Wert der χ^2 -Teststatistik steigt nach Einführung der Gleichheitsrestriktion lediglich um 1,02. Bei 4 Freiheitsgraden ($[3-1]$ Indikatoren \times $[3-1]$ Länder) handelt es sich nicht um einen signifikanten Anstieg. Daher kann von voller metrischer Äquivalenz der Indikatoren ausgegangen werden. Damit ist eine Überprüfung partieller metrischer Invarianz hinfällig.

Konstrukt	Test auf volle metrische Invarianz	Test auf partielle metrische Invarianz	Besonders problematische Items
Zufriedenheit mit dem Produkt	Erfüllt: $\Delta\chi^2=1,02$ (df 4; p=0,91)	Nicht notwendig.	Keine

Tab. 11: Test auf metrische Invarianz am Beispiel Zufriedenheit mit dem Produkt

Im Rahmen der hier durchgeführten Untersuchung ist die Äquivalenz der Messung vor allem im Zusammenhang mit dem länderübergreifenden Vergleich der Ergebnisse der Kundenzufriedenheitsbefragungen von Interesse (Kapitel 6.3). Insbesondere spielt sie hier eine Rolle beim Vergleich der Zufriedenheitsniveaus zwischen den Ländern. Das Niveau der Zufriedenheit in den verschiedenen Ländern im Hinblick auf einzelne Leistungsparameter kann nur

dann sinnvoll verglichen werden, wenn die zugrunde liegenden Items skalar invariant sind. Für Leistungsparameter, bei denen keine skalare Invarianz vorliegt, kann deshalb kein solcher Vergleich vorgenommen werden. Liegt bei einem Leistungsparameter nur partielle skalare Invarianz vor, so erfolgt ein Vergleich des Niveaus der Kundenzufriedenheit im Hinblick auf diesen Leistungsparameter nur auf Grundlage der invarianten Leistungskriterien. Nicht invariante Leistungskriterien werden dann nicht berücksichtigt.

5.4.3 Schätzung der länderspezifischen Kundenzufriedenheitsmodelle mit PLS

Nach der Überprüfung der Konstruktmessung und deren Äquivalenz in den betrachteten Ländermärkten (vgl. Abschnitt 6.1) wird dann in einem nächsten Schritt der Einfluss der einzelnen Leistungsparameter auf die Gesamtzufriedenheit und das Image der Vertrauenswürdigkeit bestimmt (vgl. Abschn. 6.2). Dabei wird eine indirekte Bestimmung der Wichtigkeiten der einzelnen Leistungsparameter über statistische Verfahren gegenüber der direkten Abfrage der Wichtigkeit bevorzugt (Gustafsson, A./Johnson, M., 2004, S. 124 f.; Chu, R., 2002). Zur indirekten Bestimmung der Wichtigkeiten wird in der Literatur eine Reihe von Verfahren vorgeschlagen, deren Eignung im Folgenden diskutiert wird. Sie beruhen auf dem gemeinsamen Grundgedanken, dass sich aus der Stärke des Zusammenhangs von Leistungsparameter und Gesamtzufriedenheit bzw. Image der Vertrauenswürdigkeit Aussagen über die Bedeutung dieser Konstrukte für die Gesamtzufriedenheit und Vertrauenswürdigkeit ableiten lassen.

Ein gängiges Maß zur Bestimmung des Zusammenhangs von zwei Variablen ist der Korrelationskoeffizient. Die Berechnung bivariater Korrelationen ist ein einfach anwendbares Verfahren, das intuitive und plausible Zusammenhänge liefert. Allerdings ist keine Berücksichtigung von Messfehlern möglich. Darüber hinaus werden die einzelnen Leistungsparameter sukzessive betrachtet und somit finden die Zusammenhänge zwischen ihnen keine Beachtung.

Diesen Nachteil greift die multiple Regressionsanalyse auf. Alle Leistungsparameter werden simultan berücksichtigt, indem der Beitrag mehrerer Leistungsparameter (unabhängige Variablen) zur Erklärung der Gesamtzufriedenheit bzw. des Vertrauens (abhängige Variable) herangezogen wird. Der ermittelte Regressionskoeffizient gibt an, um wie viel sich die Gesamtzufriedenheit ändert, wenn der Leistungsparameter *ceteris paribus* um 1 steigt (Cohen, J. et al., 2003). Um sie untereinander vergleichbar zu machen, werden die Regressionskoeffizienten standardisiert. Problematisch wird das Verfahren beim Auftreten von Multikollinearität, d.h. wenn die betrachteten Leistungsparameter untereinander nicht völlig unab-

hängig sind. Bei einer Kundenzufriedenheitsmessung könnte dies eine Umdrehung der Effekte verursachen, so dass man zu dem unplausiblen Ergebnis gelangt, dass sich die Zufriedenheit mit einem Leistungsparameter negativ auf die Gesamtzufriedenheit auswirkt (Gustafsson, A./Johnson, M., 2004, S. 127). Wiederum können auch durch die Regressionsanalyse keine Messfehler berücksichtigt werden.

Eine solche Berücksichtigung von Messfehlern im Modell ist nur durch die Kausalanalyse möglich. Sowohl die Dependenzstruktur der Konstrukte als auch das Messmodell werden simultan geschätzt. Neben der gleichzeitigen Betrachtung aller Leistungsparameter geht sie von einer fehlerhaften Messung der Leistungsparameter durch die Items aus und berücksichtigt so explizit die Messproblematik. In der Literatur werden zwei Verfahren der Kausalanalyse – die Kovarianzstrukturanalyse (Standardsoftware LISREL) und der Partial-Least-Squares-Ansatz (PLS) – einander gegenübergestellt.

Die Kovarianzstrukturanalyse ist ein parametrisches Verfahren, das hinsichtlich der Datengrundlage sehr anspruchsvoll ist und daher auch als „hartes“ Modell gilt (Scholderer, J./Balderjahn, I., 2006). Neben Problemen, die bei Multikollinearität der unabhängigen Variablen auftreten können (Grewal, R./Cote, J./Baumgartner, H., 2004, S. 520 f.), lässt die hohe benötigte Stichprobengröße – empfohlen wird ein Umfang größer 200 (Chin, W./Newsted, P., 1999, S. 314) – die Anwendung der Kovarianzstrukturanalyse im vorliegenden Fall nicht zu.

Der PLS-Algorithmus hingegen kommt auch mit kleinen Stichproben unter 100 Fällen aus (Chin, W./Newsted, P., 1999, S. 314; Scholderer, J./Balderjahn, I., 2006, S. 67). PLS kann mit kleinen Stichproben arbeiten, weil es auf der Schätzung einzelner Regressionsgleichungen beruht und keine Annahmen über Verteilungen der Parameter trifft (LISREL unterstellt hingegen Normalverteilung). PLS stellt somit weniger strenge Anforderungen an die Daten (Albers, S./Hildebrandt, L., 2006, S. 15) und wird als nicht-parametrisches, „weiches“ Modell bezeichnet. Eine weitere Stärke des PLS-Ansatzes für die vorliegende Arbeit liegt in seiner Prognoseorientierung. Er eignet sich besonders zur Erklärung latenter Variablen und Items (Chin, W./Newsted, P., 1999, S. 314), also wie sich die Leistungsparameter auf die Gesamtzufriedenheit auswirken.

Es geht nicht darum, ob ein Modell wahr oder falsch ist (Schwerpunkt der Kovarianzstrukturanalyse), sondern wie prädiktiv es ist (Scholderer, J./Balderjahn, I., 2006). PLS gilt daher als

robust beim Vorliegen von Multikollinearität. Darüber hinaus ist der PLS-Ansatz in der Kundenzufriedenheitsmessung etabliert und wird für nationale Kundenzufriedenheitsindizes in Schweden und USA verwendet (Anderson, E. et al., 1994; Fornell, C. et al., 1996).

Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung kommt aufgrund dieser Eigenschaften und der kleinen Stichproben (insbesondere in Australien und China) der PLS-Ansatz zur Anwendung, dessen Vorgehensweise im Folgenden dargestellt wird. Tabelle 12 gibt einen Überblick über die Vorgehensweisen sowie Vor- und Nachteile der Verfahren zur Wichtigkeitsbestimmung.

Verfahren	Beschreibung	Beurteilung
Bivariate Korrelationen	Zur Ermittlung der Wichtigkeit einzelner Leistungsparameter der Kundenzufriedenheit werden bivariate Korrelationen (gebildet auf Grundlage der aufsummierten Leistungskriterien) verwendet.	Intuitives Verfahren, Ableiten von Wichtigkeiten aber schwierig, wenn die Leistungsparameter selbst untereinander korreliert sind. Wichtigkeit hoch korrelierter Leistungsparameter wird in der Regel überschätzt. Außerdem: keine Berücksichtigung von Messfehlern.
Regressionsanalyse	Die Leistungsparameter (modelliert über die aufsummierten Leistungskriterien) fließen in ein Regressionsmodell ein. Auf Grundlage der Beta-Koeffizienten kann die relative Wichtigkeit der einzelnen Parameter ermittelt werden.	In der Regel große Probleme durch Multikollinearität bei hoch korrelierten Leistungsparametern. Darüber hinaus keine Berücksichtigung von Messfehlern und von gestuften kausalen Ketten möglich.
Kausalanalyse (Kovarianzstrukturansatz)	In einem Kausalmodell auf Grundlage des Kovarianzstrukturansatzes können die Leistungskriterien als fehlerbehaftete Messungen der Zufriedenheit mit dem Leistungsparameter modelliert werden. Wie bei der Regressionsanalyse ergibt sich die Wichtigkeit einzelner Leistungsparameter in der Folge durch die entsprechenden Pfadkoeffizienten. Darüber hinaus ist die Modellierung gestufter Abhängigkeiten möglich.	Kausalanalytische Modelle auf Basis des Kovarianzstrukturansatzes benötigen große Stichproben zur Ermittlung der Wichtigkeiten, insbesondere bei komplexen Modellen. Die notwendigen Stichprobenumfänge können in vielen praktischen Anwendungssituationen nicht erreicht werden.
Kausalanalyse (PLS-Ansatz)	Mit Hilfe des PLS-Ansatzes können die gleichen Modelle wie beim Kovarianzstrukturansatz modelliert werden, der Algorithmus zum Schätzen der Pfadkoeffizienten ist allerdings deutlich robuster (unter Verzicht auf einige wünschenswerte Eigenschaften und einer rigorosen Modellprüfung).	Mit Hilfe des PLS-Ansatzes werden auch wichtige Kundenzufriedenheitsindizes modelliert (z.B. der American Customer Satisfaction Index), bei kleineren Stichproben eine sehr gute Wahl.

Tab. 12: Verfahren zur indirekten Bestimmung von Wichtigkeiten

Der PLS-Ansatz ist nach dem Schätzalgorithmus benannt, auf dem er basiert, und wurde von Wold (1982) entwickelt. Das vollständige Kausalmodell von PLS wird durch folgende drei Grundgleichungen abgebildet (Scholderer, J./Balderjahn, I., 2006, S. 58):

$$\eta = B\eta + \Gamma\xi + \zeta \quad (\text{Grundgleichung des Strukturmodells})$$

$$y = \Lambda_y\eta + \varepsilon \quad \text{und} \quad x = \Lambda_x\xi + \delta \quad (\text{Grundgleichungen des Messmodells})$$

Das Strukturmodell bildet die Beziehungen zwischen den Konstrukten ab. Die Konstrukte lassen sich in endogene latente Variablen η und exogene latente Variablen ξ unterscheiden. Endogene Variablen (hier die Einstellungen Gesamtzufriedenheit und Vertrauenswürdigkeit) werden durch das Modell bestimmt, wohingegen exogene Variablen (hier die Leistungsparameter) als gegeben betrachtet werden. B und Γ bezeichnen die jeweilige Matrix der Regressionsgewichte. B bildet den Einfluss der endogenen Variablen untereinander ab, während Γ die Abhängigkeitsbeziehung zwischen exogenen und endogenen Variablen beschreibt. Die Fehlergrößen der latenten Variablen werden durch ζ ausgedrückt.

In den Messmodellen werden die Beziehungen zwischen den Konstrukten und ihren Items spezifiziert. Hierbei ist zwischen der Messung der endogenen latenten Variablen η durch ihre beobachteten Indikatoren y und der Messung der exogenen Variablen ξ durch die beobachteten Indikatoren x zu unterscheiden. Λ_x bzw. Λ_y drücken die Regressionsgewichte aus, während ε bzw. δ die Vektoren der Messfehler darstellen.

Identisch bezüglich der Grundgleichungen des Kausalmodells, hebt sich der PLS-Ansatz in der Schätzung der Parameter deutlich von der Kovarianzstrukturanalyse ab. Die Schätzung der Fallwerte erfolgt nicht faktorenanalytisch, d.h., die Fallwerte der Konstrukte sind nicht latent, sondern werden explizit berechnet (Scholderer, J./Balderjahn, I., 2006). Man spricht daher auch von deterministischer Bestimmung der Konstruktwerte (Scholderer, J./Balderjahn, I., 2006, S. 59).

Die Modellparameter werden mit Hilfe eines komplexen Algorithmus bestimmt, dessen Vorgehensweise in methodisch orientierten Artikeln (s. z.B. Betzin, J./Henseler, J., 2005 oder Herrmann, A. et al., 2006) eingehend erläutert wird. Am Ende steht die Bestimmung der Pfadkoeffizienten γ mittels einfacher Schätzung auf Basis der Methode der kleinsten Quadrate.

Inhaltlich bilden die Pfadkoeffizienten die Wichtigkeit der einzelnen Leistungsparameter als Determinanten von Gesamtzufriedenheit und Image der Vertrauenswürdigkeit ab. Ein Pfadkoeffizient gibt an, inwieweit sich die abhängige Variable verändert, wenn sich die Ausprägung der unabhängigen Variablen erhöht. Hohe Pfadkoeffizienten entsprechen einer hohen Wichtigkeit der Leistungsparameter. Analog kann auch die Wichtigkeit von Gesamtzufriedenheit und Image der Vertrauenswürdigkeit als Determinanten der Kundenloyalität bestimmt werden.

Bei der Anwendung von PLS werden keine Annahmen über die Verteilung der Modellvariablen in der Grundgesamtheit (Scholderer, J./Balderjahn, I., 2006, S. 62; Herrmann, A. et al., 2006, S. 39) getroffen. Daher ist es mit PLS nicht direkt möglich, die Signifikanz von einzelnen Pfadparametern zu überprüfen, d.h. nachzuvollziehen, ob der in der Stichprobe beobachtete Effekt auch in der Grundgesamtheit vorliegt. Aus diesem Grund muss nach der Schätzung der Pfadparameter von PLS immer auch ein so genanntes „Bootstrapping“ vorgenommen werden. Durch Bootstrapping können die Stichprobenstandardfehler für die geschätzten Modellparameter berechnet werden (Scholderer, J./Balderjahn, I., 2006, S. 63) und kann eine näherungsweise Bestimmung der Signifikanz der geschätzten Modellparameter erreicht werden.

Bootstrapping ist ein Ziehen mit Zurücklegen aus den Beobachtungen, bei dem wiederholt eine Teilstichprobe aus der Gesamtstichprobe gezogen wird. Das Untersuchungsmodell wird dann in jeder dieser Teilstichproben geschätzt. Man gelangt so zu einer empirischen Stichprobenverteilung (Scholderer, J./Balderjahn, I., 2006, S. 62). Aus der Schwankung der Modellparameter bei diesen neuen Schätzungen können dann Rückschlüsse darauf gezogen werden, ob das Ergebnis in der Gesamtstichprobe zufällig ist oder auch für die Grundgesamtheit zutrifft. Entscheidend ist hier das so genannte „Signifikanzniveau“ der einzelnen Parameter. Es gibt an, mit welcher Restirrtumswahrscheinlichkeit man die Hypothese verwerfen kann, dass der entsprechende Effekt in der Grundgesamtheit eigentlich gar nicht existiert. Dies wird mit Hilfe eines t-Tests überprüft. Erreicht der t-Wert einen Wert von 2,326, kann mit 1%iger Sicherheit davon ausgegangen werden, dass der Pfadkoeffizient signifikant größer als null ist. (Man spricht dann davon, dass dieser Wert auf dem 1%-Niveau signifikant ist.) Beträgt der Wert 1,645 (1,282) oder größer, ist der Pfadkoeffizient signifikant größer als null auf einem 5%- bzw. 10%-Niveau.

Eine weitere wichtige Frage, die im Zusammenhang mit der Wichtigkeitsbestimmung geklärt werden muss, ist die Frage, auf welchem Aggregationsniveau die einzelnen Leistungsparameter in das Untersuchungsmodell integriert werden können. Zum einen können alle

Leistungsparameter einzeln in das Modell integriert werden. Zum anderen können ähnliche Leistungsparameter zu übergeordneten Konstrukten verdichtet werden. Zum Beispiel könnte die Zufriedenheit mit Reparaturen, Overhauls und den Serviceingenieuren zu einem übergeordneten Konstrukt „Zufriedenheit mit After-Sales-Prozessen“ verdichtet werden. Angesichts der großen Anzahl der im Modell berücksichtigten Leistungsparameter bietet sich ein solches Vorgehen bei einigen Leistungsparametern an, um die Einfachheit des Modells und damit seine Interpretierbarkeit zu erhöhen. Im Rahmen der Konstruktmessung (Kapitel 7.1) werden Möglichkeiten zur Aggregation detaillierter besprochen.

Sollen mehrere Leistungsparameter zu einem übergeordneten Leistungsparameter aggregiert werden, so ist zu klären, wie hierbei vorgegangen werden soll. Die vorliegende Arbeit folgt hier den Vorschlägen von Bagozzi/Edwards (1998), die empfehlen, übergeordnete Konstrukte (man spricht auch von Konstrukten zweiter Ordnung) über Indikatoren zu messen, die der Summe bzw. dem Mittelwert der Indikatoren des untergeordneten Konstrukts (man spricht hier auch von einem Konstrukt erster Ordnung) entsprechen.

Eine solche Verdichtung geht immer mit der Gefahr einher, dass durch die Aggregation einzelner Leistungsparameter zu einem übergeordneten Leistungsparameter aufschlussreiche Erkenntnisse über die Rolle der untergeordneten Leistungsparameter bei der Bildung des Gesamtzufriedenheitsurteils verloren gehen. Aus diesem Grund sollen im Rahmen der Datenanalyse explorativ beide Typen von Modellen berechnet werden, um die Entscheidung, ob die verschiedenen Konstrukte aggregiert betrachtet werden sollen, anhand der Aussagekraft der unterschiedlichen Modelle zu treffen.

Mit Abschluss der methodischen Konzeption der Arbeit im Rahmen des Forschungsplans kann nun auf die Ergebnisse übergegangen werden. Im Gegensatz zu nationalen Zufriedenheitsstudien werden im Rahmen der Analyse der Ergebnisse auch die Charakteristika der drei Ländermärkte als Erklärungsansätze für mögliche Unterschiede der Zufriedenheiten zwischen den Märkten herangezogen. Erst vor dem Hintergrund dieser Charakteristika ergibt die Analyse der Ergebnisse (Kapitel 6) Sinn.

6. Ergebnisse der Kundenzufriedenheitsmessungen

Nachdem im vorigen Kapitel der Forschungsplan vorgestellt wurde, geht es im Folgenden um die Messung der Konstrukte in den einzelnen Ländern sowie um ihre Äquivalenz über die drei Länder hinweg. Im Rahmen der länderweisen Auswertungen (Abschnitt 6.2) und der länderübergreifenden Vergleichs (Abschnitt 6.3) wird dabei ausdrücklich zwischen emischer und etischer Herangehensweise unterschieden.

6.1 Konstruktmessung und Konstruktäquivalenz

Die Konstruktmessung und Äquivalenzprüfung baut auf den in Abschnitt 5.4.2 dargestellten Anforderungen und Gütekriterien auf. Für jedes untersuchte Konstrukt gilt es zunächst, ein für den jeweiligen Ländermarkt reliables und valides Messinstrument zu entwickeln. In einem zweiten Schritt wird dann die Invarianz der Messung des Konstruktes zwischen den Ländern überprüft. Alle Leistungsparameter werden reflektiv modelliert. Die Überprüfung von Konstruktmessung und Messäquivalenz erfolgte mit LISREL, die Strukturmodelle wurden anschließend mit PLS geschätzt.

Aus Gründen der Übersichtlichkeit werden die Konstrukte, die der Kundenzufriedenheit vorgelagert sind (Leistungsparameter), getrennt von den nachgelagerten Konstrukten (Outcome-Variablen) besprochen. Abschnitt 6.1.1 betrachtet zunächst die Messung der Leistungsparameter Zufriedenheit mit den Produkten (Produkt), dem Lieferprozess (Anlieferung), dem Angebotsprozess (Angebot), der Installation, dem Projektmanagement, dem Preis-Leistungs-Verhältnis, dem Kundenkontaktpersonal, den Serviceingenieuren, der Kommunikation, den Ersatzteilen, den Reparaturen sowie den Overhals. Anschließend geht Abschnitt 6.1.2 auf die Messung der Outcome-Variablen Gesamtzufriedenheit, Image der Vertrauenswürdigkeit und Kundenloyalität ein.

6.1.1 Messung der Leistungsparameter

Die *Zufriedenheit mit dem Produkt* wird in allen Ländermärkten über die drei Leistungskriterien Zuverlässigkeit, Qualität und technologischer Status gemessen. Die Kunden wurden dabei in separaten Frageblöcken sowohl nach ihrer Zufriedenheit mit Longwall- als auch mit „Room and Pillar“-Produkten befragt. Für die Konstruktmessung wurde diese Unterteilung aufgegeben und wurden die Zufriedenheitswerte aus beiden Produktkategorien aggregiert.

Da die Kunden in Abhängigkeit des angewandten Abbauverfahrens im Regelfall ohnehin nur eine Produktkategorie einsetzen, erscheint dieses Vorgehen unproblematisch. Tabelle 13 zeigt, dass die Konstruktmessung so gut wie alle gängigen Gütekriterien in den drei betrachteten Ländermärkten erfüllt. Nur die Indikatorreliabilität des Indikators „Technologischer Status“ ist etwas problematisch: Der Indikator wird in keinem Land zu mindestens 40% durch die Zufriedenheit mit dem Produkt erklärt. Da die Abweichung aber meist nur sehr gering ist und inhaltliche Erwägungen für eine Beibehaltung des Indikators sprechen, wird auf die Elimination dieses Indikators verzichtet. Die globalen Gütekriterien können bei diesem Konstrukt nicht ausgewiesen werden, da das Messmodell bei drei Indikatoren genau identifiziert ist.

Die Konstruktäquivalenz zwischen den drei Ländern ist weitgehend gegeben (vgl. Tabelle 14). Die Messung des Konstruktes Zufriedenheit mit dem Produkt ist in allen Ländervergleichen konfigural und metrisch invariant. Volle skalare Invarianz ist jedoch nur im Vergleich der USA mit Australien und China gegeben. Im Vergleich von China und Australien sind nur die letzten beiden Indikatoren skalar invariant.

Zufriedenheit mit dem Produkt	Australien			USA			China		
	ITTK	Rel.	T	ITTK	Rel.	T	ITTK	Rel.	T
Satisfaction with reliability of product	0,564	0,45	4,93	0,618	0,57	7,21	0,775	0,76	6,22
Satisfaction with quality of product	0,669	0,83	4,87	0,646	0,66	7,24	0,796	0,89	6,06
Satisfaction with technological status of product	0,480	0,3	4,93	0,548	0,39	7,24	0,589	0,38	6,13
	Stichprobe		80	Stichprobe		144	Stichprobe		73
	Koeff. Alpha		0,74	Koeff. Alpha		0,77	Koeff. Alpha		0,84
	Erkl. Var.		0,66	Erkl. Var.		0,69	Erkl. Var.		0,77
	Faktorrel.		0,76	Faktorrel.		0,78	Faktorrel.		0,86
	DEV		0,53	DEV		0,54	DEV		0,68

Tab. 13: Konstruktmessung Zufriedenheit mit dem Produkt

Zufriedenheit mit dem Produkt	Konfiguration	Metrisch voll	Metrisch partiell	Skalar voll	Skalar partiell
USA/ Australien	Ja	Ja ($\Delta\chi^2=1,93; 2df$)	--	Ja ($\Delta\chi^2=7,05; 2df$)	--
USA/ China	Ja	Ja ($\Delta\chi^2=4,06; 2df$)	--	Ja ($\Delta\chi^2=1,64; 2df$)	--
China/ Australien	Ja	Ja ($\Delta\chi^2=0,19; 2df$)	--	Nein ($\Delta\chi^2=17,78; 2df$)	Items 2&3
Über alle drei Länder	Ja	Ja ($\Delta\chi^2=4,35; 4df$)	--	Nein ($\Delta\chi^2=16,8; 4df$)	Items 2&3

Tab. 14: Konstruktäquivalenz Zufriedenheit mit dem Produkt

Zur Operationalisierung der *Zufriedenheit mit der Anlieferung* greifen wir auf die drei Leistungskriterien vereinbarte Lieferzeiten, Einhaltung der Lieferzeiten und rechtzeitige Benachrichtigung bei Änderung des Liefertermins zurück. Es zeigt sich (vgl. Tabelle 15), dass die lokalen Gütekriterien weitgehend gute Werte aufweisen.

Die Angabe von globalen Gütemaßen ist wiederum nicht sinnvoll, da das Modell keine Freiheitsgrade hat und somit stets eine perfekte Modellanpassung aufweist. Die Konstrukt-messung der Zufriedenheit mit der Anlieferung (s. Tabellen 15 und 16) ist in allen Länder-vergleichen vollständig äquivalent. Über alle drei Länder besteht nicht nur konfigurale und volle metrische Invarianz, sondern auch volle skalare Invarianz.

Zufriedenheit mit der Anlieferung	Australien			USA			China		
	ITTK	Rel.	T	ITTK	Rel.	T	ITTK	Rel.	T
Satisfaction with quoted lead times	0,591	0,41	5,02	0,697	0,61	7,34	0,604	0,46	4,91
Satisfaction with adherence to lead times	0,718	0,73	5,02	0,819	1	7,31	0,734	0,84	4,91
Satisfaction with timely notification of changes regarding delivery date	0,735	0,75	5,03	0,564	0,36	7,33	0,625	0,49	4,93
	Stichprobe		54	Stichprobe		121	Stichprobe		58
	Koeff. Alpha		0,82	Koeff. Alpha		0,83	Koeff. Alpha		0,81
	Erkl. Var.		0,74	Erkl. Var.		0,75	Erkl. Var.		0,72
	Faktorrel.		0,83	Faktorrel.		0,85	Faktorrel.		0,81
	DEV		0,63	DEV		0,66	DEV		0,6

Tab. 15: Konstrukt-messung Zufriedenheit mit der Anlieferung

	Konfiguration	Metrisch voll	Metrisch partiell	Skalar voll	Skalar partiell
USA/ Australien	Ja	Ja ($\Delta\chi^2=3,17; 2df$)	--	Ja ($\Delta\chi^2=4,72; 2df$)	--
USA/ China	Ja	Ja ($\Delta\chi^2=2,98; 2df$)	--	Ja ($\Delta\chi^2=0,5; 2df$)	--
China/ Australien	Ja	Ja ($\Delta\chi^2=0,08; 2df$)	--	Ja ($\Delta\chi^2=2,26; 2df$)	--
Über alle drei Länder	Ja	Ja ($\Delta\chi^2=4,87; 4df$)	--	Ja ($\Delta\chi^2=4,76; 4df$)	--

Tab. 16: Konstruktäquivalenz Zufriedenheit mit der Anlieferung

Die *Zufriedenheit mit dem Angebot* wird durch drei Leistungskriterien – Zufriedenheit mit Änderungen, Qualität und Format des Angebots – gemessen (vgl. Tabelle 17). Da dieser Leistungsparameter in der Befragung in China nicht berücksichtigt wurde, liegen hierzu nur wenige Informationen vor.

Für Australien und die USA zeigt die Konstruktmessung insgesamt zufrieden stellende Resultate. In den USA erfüllt die Konstruktmessung nahezu alle Gütekriterien, lediglich die Indikatorreliabilität des dritten Indikators liegt unter dem geforderten Schwellenwert. Dies ist auch in Australien der Fall, wo zusätzlich auch der erste Indikator leicht abfällt. Da jedoch alle drei Leistungskriterien relevante Facetten des Leistungsparameters abdecken, wird auf Grundlage inhaltlicher Überlegungen kein Indikator eliminiert.

Da für China keine Daten vorliegen, kann auch die Äquivalenz der Messung nur zwischen den USA und Australien bestimmt werden (vgl. Tabelle 18). Die Konstruktmessung ist dabei voll skalar invariant.

Zufriedenheit mit dem Angebot	Australien			USA			China		
	ITTK	Rel.	T	ITTK	Rel.	T	ITTK	Rel.	T
Satisfaction with handling of changes	0,531	0,3	3,85	0,547	0,42	5,46			
Satisfaction with quality of tender	0,720	1	3,83	0,687	0,92	5,45			
Satisfaction with format of tender	0,489	0,3	3,85	0,446	0,26	5,45			
	Stichprobe		63	Stichprobe		120	Stichprobe		28
	Koeff. Alpha		0,73	Koeff. Alpha		0,73	Koeff. Alpha		
	Erkl. Var.		0,66	Erkl. Var.		0,66	Erkl. Var.		
	Faktorrel.		0,79	Faktorrel.		0,76	Faktorrel.		
	DEV		0,55	DEV		0,53	DEV		

Tab. 17: Konstruktmessung Zufriedenheit mit dem Angebot

	Konfiguration	Metrisch voll	Metrisch partiell	Skalar voll	Skalar partiell
USA / Australien	Ja	Ja ($\Delta\chi^2=1,45; 2df$)	--	Ja ($\Delta\chi^2=7,71; 2df$)	--
USA / China			Nicht relevant.		
China / Australien			Nicht relevant.		
Über alle drei Länder			Nicht relevant.		

Tab. 18: Konstruktäquivalenz Zufriedenheit mit dem Angebot

Die *Zufriedenheit mit der Installation* wurde durch die vier Leistungskriterien Installationszeiten, technische Kompetenz, persönliches Commitment und Problembehandlung abgebildet. Allerdings ergaben sich nur in China insgesamt zufrieden stellende Werte der Messung (vgl. Tabelle 19). In den USA und Australien erwies sich die Konstruktmessung als nicht reliabel. Eine Reduktion auf die ersten drei Items wäre zwar möglich gewesen und hätte die Ähnlichkeit zwischen den USA und China leicht verbessert. Da aber ansonsten keine Verbesserung dadurch erzielt worden wäre, wurde auf die Integration des Faktors Zufriedenheit mit der Installation in die Modelle von Australien und den USA verzichtet. Lediglich im chinesischen Markt findet dieser Leistungsparameter Berücksichtigung.

Aufgrund der fehlenden einheitlichen Faktorstruktur in den drei Ländern ist schon die konfigurale Invarianz zwischen den Ländermärkten zu verneinen. Das Konstrukt Zufriedenheit mit der Installation wird in den USA, China und Australien nicht äquivalent gemessen (vgl. Tabelle 20).

Zufriedenheit mit der Installation	Australien			USA			China		
	ITTK	Rel.	T	ITTK	Rel.	T	ITTK	Rel.	T
Satisfaction with installation times	0,531	0,65	3,43	0,453	0,35	5,87	0,593	0,44	7,25
Satisfaction with technical competence	0,373	0,26	3,26	0,503	0,38	5,82	0,695	0,62	7,45
Satisfaction with personal commitment	0,333	0,15	2,67	0,3650	0,7	6,04	0,702	0,63	7,21
Satisfaction with handling of problems	0,363	0,21	3,07	0,287	0,14	4,64	0,639	0,53	8,61
	Stichprobe	52		Stichprobe	122		Stichprobe	69	
	Koeff. Alpha	0,62		Koeff. Alpha	0,68		Koeff. Alpha	0,83	
	Erkl. Var.	0,47		Erkl. Var.	0,52		Erkl. Var.	0,66	
	Faktorrel.	0,63		Faktorrel.	0,71		Faktorrel.	0,83	
	DEV	0,32		DEV	0,39		DEV	0,56	
	χ^2 -Wert / df	0,86		χ^2 -Wert / df	12,09		χ^2 -Wert / df	1,66	
	RMSEA	0		RMSEA	0,3		RMSEA	0,1	
	AGFI	0,97		AGFI	0,86		AGFI	0,99	
	CFI	1		CFI	1		CFI	1	
	SRMR	0,042		SRMR	0,089		SRMR	0,032	
	NNFI	1,27		NNFI	1,06		NNFI	1,05	

Tab. 19: Konstruktmessung Zufriedenheit mit der Installation

	Konfiguration	Metrisch voll	Metrisch partiell	Skalar voll	Skalar partiell
USA/ Australien	Nein	Nein	--	Nein	Nein
USA/ China	Nein	Nein	--	Nein	Nein
China/ Australien	Nein	Nein	--	Nein	Nein
Über alle drei Länder	Nein	Nein	--	Nein	Nein

Tab. 20: Konstruktäquivalenz Zufriedenheit mit der Installation

Die Zufriedenheit mit dem Projektmanagement wird über fünf Indikatoren operationalisiert: Umgang mit projektbezogenen Änderungen, Verfügbarkeit, Kompetenz und Zuverlässigkeit des Projektmanagers sowie Zufriedenheit mit dem Projektmanagement insgesamt. Das Messmodell zeichnet sich insgesamt durch einen sehr guten Fit aus (vgl. Tabelle 21). Lediglich der RMSEA fällt etwas aus dem Rahmen, was unter Umständen durch die kleinen Stichproben bedingt ist. Insgesamt überwiegt der gute bis exzellente Eindruck der Konstrukt-messung.

In China wurde die Zufriedenheit mit dem Projektmanagement nicht abgefragt. Daher erübrigt sich die Überprüfung der Konstruktäquivalenz in Bezug auf den chinesischen Markt. Im Vergleich USA und Australien kann eine volle metrische, aber nur eine partielle skalare Invarianz der letzten vier Items gezeigt werden (vgl. Tabelle 22).

Zufriedenheit mit dem Projektmanagement	Australien			USA			China		
	ITTK	Rel.	T	ITTK	Rel.	T	ITTK	Rel.	T
Satisfaction with the handling of project-related changes.	0,782	0,66	9,79	0,697	0,51	13,04			
Satisfaction with the availability of the project manager.	0,842	0,78	10,08	0,855	0,78	15,05			
Satisfaction with the competence of the project manager	0,801	0,7	9,93	0,907	0,91	18,92			
Satisfaction with the reliability of the project manager.	0,922	0,95	10,97	0,900	0,89	17,21			
Satisfaction with the project management as a whole.	0,696	0,52	9,28	0,832	0,75	17,09			
	Stichprobe		56	Stichprobe		110	Stichprobe		
	Koeff. Alpha		0,93	Koeff. Alpha		0,94	Koeff. Alpha		
	Erkl. Var.		0,77	Erkl. Var.		0,81	Erkl. Var.		
	Faktorrel.		0,93	Faktorrel.		0,94	Faktorrel.		
	DEV		0,72	DEV		0,77	DEV		
	χ^2 -Wert / df		2,092	χ^2 -Wert / df		3,912	χ^2 -Wert / df		
	RMSEA		0,15	RMSEA		0,16	RMSEA		
	AGFI		0,99	AGFI		1	AGFI		
	CFI		1	CFI		1	CFI		
	SRMR		0,033	SRMR		0,028	SRMR		
	NNFI		1,04	NNFI		1,02	NNFI		

Tab. 21: Konstrukt-messung Zufriedenheit mit dem Projektmanagement

	Konfiguration	Metrisch voll	Metrisch partiell	Skalar voll	Skalar partiell
USA/ Australien	Ja	Ja ($\Delta\chi^2=9,2; 4df$)	--	Nein ($\Delta\chi^2=16,98; 4df$)	Items 2,5
USA/ China			Nicht relevant.		
China/ Australien			Nicht relevant.		
Über alle drei Länder			Nicht relevant.		

Tab. 22: Konstruktäquivalenz Zufriedenheit mit dem Projektmanagement

Zufriedenheit mit dem Preis für Produkte, Teile und Reparaturen sind die drei Leistungskriterien, welche die *Zufriedenheit mit dem Preis-Leistungs-Verhältnis* widerspiegeln. Diese Indikatoren erweisen sich als sehr reliabel (vgl. Tabelle 23). Alle darstellbaren Gütekriterien – globale Gütekriterien können aufgrund der Anzahl an Indikatoren nicht angegeben werden – werden erfüllt.

Die Untersuchung auf Invarianz der Messung über alle drei Ländermärkte ergibt eine partielle skalare Äquivalenz der Items 1 und 2 (vgl. Tabelle 24). Die Konstruktmessung in den USA ist sogar vollständig skalar äquivalent zu den Messungen in Australien und China.

Zufriedenheit mit dem Preis/Leistungsverhältnis	Australien			USA			China		
	ITTK	Rel.	T	ITTK	Rel.	T	ITTK	Rel.	T
Satisfaction with price for products	0,675	0,52	7,05	0,681	0,55	9,16	0,81	0,7	7,88
Satisfaction with price for parts	0,761	0,7	7,05	0,734	0,68	9,16	0,856	0,81	8,07
Satisfaction with price for repairs	0,815	0,87	7,05	0,768	0,78	9,06	0,908	0,96	7,65
	Stichprobe		83	Stichprobe		141	Stichprobe		67
	Koeff. Alpha		0,87	Koeff. Alpha		0,86	Koeff. Alpha		0,93
	Erkl. Var.		0,79	Erkl. Var.		0,78	Erkl. Var.		0,88
	Faktorrel.		0,87	Faktorrel.		0,86	Faktorrel.		0,93
	DEV		0,7	DEV		0,67	DEV		0,82

Tab. 23: Konstruktmessung Zufriedenheit mit dem Preis-Leistungs-Verhältnis

	Konfiguration	Metrisch voll	Metrisch partiell	Skalar voll	Skalar partiell
USA / Australien	ja	Ja ($\Delta\chi^2=0,26$; 2df)	--	Ja ($\Delta\chi^2=2,7$; 2df)	--
USA / China	ja	Ja ($\Delta\chi^2=0,38$; 2df)	--	Ja ($\Delta\chi^2=3,46$; 2df)	--
China / Australien	ja	Ja ($\Delta\chi^2=1,71$; 2df)	--	Nein ($\Delta\chi^2=11,94$; 2df)	Items 1&2
Über alle drei Länder	ja	Ja ($\Delta\chi^2=2,4$; 4df)	--	Nein ($\Delta\chi^2=14,56$; 4df)	Items 1&2

Tab. 24: Konstruktäquivalenz Zufriedenheit mit dem Preis-Leistungs-Verhältnis

Die Messung des Leistungsparameters Zufriedenheit mit dem Kundenkontaktpersonal erfolgt durch drei Items: Verfügbarkeit, zeitnahe Reaktion und Zuverlässigkeit. Wie Tabelle 25 zeigt, sind alle Gütekriterien voll erfüllt und lassen auf eine sehr gute Messung des Konstrukts schließen.

Ebenso klar ist die Konstruktäquivalenz über alle drei Länder hinweg. Volle skalare Invarianz der Messung kann in jedem Ländervergleich gezeigt werden (vgl. Tabelle 26).

Zufriedenheit mit dem Kundenkontaktpersonal	Australien			USA			China		
	ITTK	Rel.	T	ITTK	Rel.	T	ITTK	Rel.	T
Satisfaction with availability	0,784	0,73	7,41	0,745	0,75	11,2	0,813	0,82	9,51
Satisfaction with responsiveness	0,769	0,68	7,06	0,749	0,76	11,25	0,765	0,68	8,35
Satisfaction with reliability	0,811	0,8	7,94	0,614	0,44	8,15	0,748	0,65	8,1
	Stichprobe		54	Stichprobe		135	Stichprobe		76
	Koeff. Alpha		0,88	Koeff. Alpha		0,84	Koeff. Alpha		0,88
	Erkl. Var.		0,82	Erkl. Var.		0,76	Erkl. Var.		0,81
	Faktorrel.		0,89	Faktorrel.		0,85	Faktorrel.		0,88
	DEV		0,74	DEV		0,65	DEV		0,72

Tab. 25: Konstruktmessung Zufriedenheit mit dem Kundenkontaktpersonal

	Konfiguration	Metrisch voll	Metrisch partiell	Skalar voll	Skalar partiell
USA / Australien	Ja	Ja ($\Delta\chi^2=4,83$; 2df)	--	Ja ($\Delta\chi^2=4,88$; 2df)	--
USA / China	Ja	Ja ($\Delta\chi^2=0,05$; 2df)	--	Ja ($\Delta\chi^2=5,31$; 2df)	--
China / Australien	Ja	Ja ($\Delta\chi^2=3,9$; 2df)	--	Ja ($\Delta\chi^2=0,91$; 2df)	--
Über alle drei Länder	Ja	Ja ($\Delta\chi^2=5,63$; 4df)	--	Ja ($\Delta\chi^2=7,53$; 4df)	--

Tab. 26: Konstruktäquivalenz Zufriedenheit mit dem Kundenkontaktpersonal

Das Konstrukt *Zufriedenheit mit den Serviceingenieuren* wird über fünf Leistungskriterien abgebildet. Diese umfassten die Verfügbarkeit, zeitnahe Reaktion, technische Kompetenz, Besuchshäufigkeit und Beziehung zum Serviceingenieur. Wie Tabelle 27 zeigt, überschreitet der χ^2/df -Wert in Australien und den USA etwas den geforderten Höchstwert von 3. Auch der RMSEA-Wert fällt bei beiden Ländern zu hoch aus.

Da die übrigen Gütekriterien aber meist sehr deutlich erfüllt werden, wird unter Rückgriff auf das besprochene Prinzip, den Gesamteindruck aller Gütekriterien zur Bewertung der Messmodelle heranzuziehen, die Konstruktmessung als akzeptabel bewertet.

Eine Überprüfung der Äquivalenz der Messung offenbart zwar volle metrische, aber nur partielle skalare Invarianz (der Leistungskriterien 2 und 3) (vgl. Tabelle 28).

Zufriedenheit mit den Serviceingenieuren	Australien			USA			China		
	ITTK	Rel.	T	ITTK	Rel.	T	ITTK	Rel.	T
Satisfaction with the availability of SEs	0,547	0,42	7,84	0,792	0,78	12,45	0,836	0,8	11,95
Satisfaction with the timely response of SE's	0,748	0,75	9	0,776	0,75	12,49	0,862	0,82	11,99
Satisfaction with technical competence of SE's	0,611	0,32	7,8	0,719	0,46	10,71	0,842	0,72	11,66
Satisfaction with the frequency of visits by SE's	0,728	0,64	8,79	0,615	0,45	10,48	0,758	0,6	11,05
Satisfaction with the relationships with SE's	0,678	0,51	8,84	0,687	0,54	11,3	0,835	0,73	11,67
	Stichprobe	74		Stichprobe	111		Stichprobe	74	
	Koeff. Alpha	0,84		Koeff. Alpha	0,87		Koeff. Alpha	0,93	
	Erkl. Var.	0,61		Erkl. Var.	0,67		Erkl. Var.	0,79	
	Faktorrel.	0,85		Faktorrel.	0,88		Faktorrel.	0,93	
	DEV	0,53		DEV	0,6		DEV	0,73	
	χ^2 -Wert / df	5,3		χ^2 -Wert / df	3,52		χ^2 -Wert / df	1,52	
	RMSEA	0,24		RMSEA	0,15		RMSEA	0,08	
	AGFI	0,94		AGFI	0,99		AGFI	1	
	CFI	1		CFI	1		CFI	1	
	SRMR	0,083		SRMR	0,039		SRMR	0,03	
	NNFI	1,05		NNFI	1,03		NNFI	1,03	

Tab. 27: Konstruktmessung Zufriedenheit mit den Serviceingenieuren

	Konfiguration	Metrisch voll	Metrisch partiell	Skalar voll	Skalar partiell
USA/ Australien	Ja	Ja ($\Delta\chi^2=8,62; 4df$)	--	Ja ($\Delta\chi^2=10,01; 4df$)	--
USA/ China	Ja	Ja ($\Delta\chi^2=6,89; 4df$)	--	Nein ($\Delta\chi^2=32,32; 4df$)	Item 2-5
China/ Australien	Ja	Ja ($\Delta\chi^2=10,95; 4df$)	--	Nein ($\Delta\chi^2=37,67; 4df$)	Item 2&3
Über alle drei Länder	Ja	Ja ($\Delta\chi^2=17,89; 8df$)	--	Nein ($\Delta\chi^2=51,88; 8df$)	Items 2+3

Tab. 28: Konstruktäquivalenz Zufriedenheit mit den Serviceingenieuren

Die Zufriedenheit mit Messen, Broschüren und Anzeigen sind die drei Indikatoren, über welche die *Zufriedenheit mit der Kommunikation* zum Ausdruck kommt. Die Leistungskriterien zeigen sich als sehr reliabel. In allen Ländern weisen die Gütemaße sehr gute Werte auf (vgl. Tabelle 29). Lediglich globale Gütemaße konnten nicht ausgewiesen werden, da das Modell gerade genau identifiziert ist.

Hinsichtlich der Invarianz der Konstruktmessung im Ländervergleich gibt es bei diesem Konstrukt ebenfalls keine großen Probleme (vgl. Tabelle 30). Mit Ausnahme der USA in Relation zu China kann über alle drei Märkte volle skalare Messäquivalenz gezeigt werden.

Zufriedenheit mit der Kommunikation	Australien			USA			China		
	ITTK	Rel.	T	ITTK	Rel.	T	ITTK	Rel.	T
Satisfaction with trade shows	0,812	0,72	8,15	0,706	0,56	9,31	0,802	0,77	8,14
Satisfaction with brochures	0,895	0,95	8,12	0,801	0,79	10,67	0,806	0,79	8,13
Satisfaction with advertisements	0,816	0,74	8,52	0,812	0,81	10,55	0,752	0,65	8,15
	Stichprobe		79	Stichprobe		130	Stichprobe		64
	Koeff. Alpha		0,92	Koeff. Alpha		0,88	Koeff. Alpha		0,88
	Erkl. Var.		0,87	Erkl. Var.		0,81	Erkl. Var.		0,82
	Faktorrel.		0,92	Faktorrel.		0,88	Faktorrel.		0,89
	DEV		0,8	DEV		0,72	DEV		0,74

Tab. 29: Konstruktmessung Zufriedenheit mit der Kommunikation

	Konfiguration	Metrisch voll	Metrisch partiell	Skalar voll	Skalar partiell
USA/ Australien	Ja	Ja ($\Delta\chi^2=5,26; 2df$)	--	Ja ($\Delta\chi^2=0,51; 2df$)	--
USA/ China	Ja	Ja ($\Delta\chi^2=0,93; 2df$)	--	Nein ($\Delta\chi^2=10,17; 2df$)	Item 1&3
China/ Australien	Ja	Ja ($\Delta\chi^2=1,79; 2df$)	--	Ja ($\Delta\chi^2=6,23; 2df$)	--
Über alle drei Länder	Ja	Ja ($\Delta\chi^2=5,56; 4df$)	--	Ja ($\Delta\chi^2=9,96; 4df$)	--

Tab. 30: Konstruktäquivalenz Zufriedenheit mit der Kommunikation

Die *Zufriedenheit mit den Ersatzteilen* drückt sich durch vier Leistungskriterien aus: Bestellung und Verfügbarkeit von Ersatzteilen, Verfügbarkeit von Ansprechpartnern sowie Lieferung der Ersatzteile. In den USA zeigen sich kleinere Probleme im Hinblick auf die Anpassungsgüte des Messmodells (vgl. Tabelle 31), insbesondere die Zufriedenheit mit der Verfügbarkeit der Ersatzteile fällt im Hinblick auf die Indikatorreliabilität ab.

Da die Konstruktmessung insgesamt aber eine gute Anpassungsgüte aufweist, wurden alle Indikatoren beibehalten. Insbesondere vor dem Hintergrund der weltweit boomenden Nachfrage ist die Verfügbarkeit von Ersatzteilen ein kaufentscheidendes Kriterium und sollte deshalb bei der Konstruktmessung unbedingt berücksichtigt werden.

Die Überprüfung der Konstruktäquivalenz über alle Länder deutet auf eine weitgehende Invarianz der Messung hin (vgl. Tabelle 32). Lediglich aufgrund des zweiten Items im Vergleich USA/Australien kann keine volle skalare Invarianz ausgewiesen werden.

Zufriedenheit mit den Ersatzteilen	Australien			USA			China		
	ITTK	Rel.	T	ITTK	Rel.	T	ITTK	Rel.	T
Satisfaction with ordering spare parts	0,53	0,45	5	0,48	0,42	6,58	0,62	0,48	9,06
Satisfaction with availability of spare parts	0,59	0,51	5,01	0,36	0,21	5,65	0,62	0,46	8,39
Satisfaction with availability of contact person for spare parts	0,64	0,6	5,04	0,40	0,32	6,84	0,76	0,82	8,44
Satisfaction with spare parts delivery	0,40	0,2	4,43	0,53	0,49	6,41	0,60	0,47	7,78
	Stichprobe		56	Stichprobe		123	Stichprobe		67
	Koeff. Alpha		0,74	Koeff. Alpha		0,62	Koeff. Alpha		0,82
	Erkl. Var.		0,68	Erkl. Var.		0,54	Erkl. Var.		0,72
	Faktorrel.		0,75	Faktorrel.		0,69	Faktorrel.		0,83
	DEV		0,44	DEV		0,36	DEV		0,56
	χ^2 -Wert / df		3,5	χ^2 -Wert / df		0,83	χ^2 -Wert / df		0,895
	RMSEA		0,21	RMSEA		0	RMSEA		0
	AGFI		0,93	AGFI		0,99	AGFI		0,99
	CFI		1	CFI		1	CFI		1
	SRMR		0,067	SRMR		0,024	SRMR		0,024
	NNFI		1,1	NNFI		1,07	NNFI		1,05

Tab. 31: Konstruktmessung Zufriedenheit mit den Ersatzteilen

	Konfiguration	Metrisch voll	Metrisch partiell	Skalar voll	Skalar partiell
USA / Australien	Ja	Ja ($\Delta\chi^2=1,46$; 3df)	--	Nein ($\Delta\chi^2=14,60$; 3df)	Items 1,3,4
USA / China	Ja	Ja ($\Delta\chi^2=1,24$; 3df)	--	Ja ($\Delta\chi^2=7,53$; 3df)	--
China / Australien	Ja	Ja ($\Delta\chi^2=0,81$; 3df)	--	Ja ($\Delta\chi^2=4,30$; 3df)	--
Über alle drei Länder	Ja	Ja ($\Delta\chi^2=2,23$; 6df)	--	Nein ($\Delta\chi^2=17,7$; 6df)	Items 1,3,4

Tab. 32: Konstruktäquivalenz Zufriedenheit mit den Ersatzteilen

Über vier Indikatoren wird die *Zufriedenheit mit Reparaturen* gemessen. Die Messgüte durch die Items – Dauer von Reparaturen, Verfügbarkeit der Kontaktperson, Kompetenz der Kontaktperson und die Qualität der Reparaturen – ist akzeptabel (vgl. Tabelle 33). Das erste Item ist aufgrund einer etwas zu geringen Reliabilität leicht problematisch, aus inhaltlichen Erwägungen wird es aber im Modell belassen.

In China wurde das Konstrukt Zufriedenheit mit Reparaturen nicht berücksichtigt, da nur 22 Kunden hierzu eine Bewertung abgegeben haben. Dies lässt keine reliable Messung zu. Wie bereits beschrieben, verfügen die meisten chinesischen Bergwerke über eigene – zum Teil sehr große – Reparaturzentren und vergeben daher kaum Reparaturen an OEMs.

Daher ist auch nur die Invarianz der Konstruktmessung zwischen USA und Australien relevant. Hier kann volle skalare Äquivalenz gezeigt werden (vgl. Tabelle 34).

Zufriedenheit mit Reparaturen	Australien			USA			China		
	ITTK	Rel.	T	ITTK	Rel.	T	ITTK	Rel.	T
Satisfaction with lead time for repairs	0,471	0,26	5,44	0,535	0,34	8,48			
Satisfaction with availability of contact person for repairs	0,677	0,68	7,22	0,814	0,92	10,08			
Satisfaction with competence of contact person for repairs	0,677	0,66	7,2	0,771	0,81	9,9			
Satisfaction with the quality of repairs	0,682	0,55	6,06	0,531	0,37	8,86			
	Stichprobe		58	Stichprobe		112	Stichprobe		22
	Koeff. Alpha		0,80	Koeff. Alpha		0,81	Koeff. Alpha		
	Erkl. Var.		0,67	Erkl. Var.		0,77	Erkl. Var.		
	Faktorrel.		0,82	Faktorrel.		0,86	Faktorrel.		
	DEV		0,54	DEV		0,61	DEV		
	χ^2 -Wert / df		4,6	χ^2 -Wert / df		0,37	χ^2 -Wert / df		
	RMSEA		0,25	RMSEA		0	RMSEA		
	AGFI		0,94	AGFI		1	AGFI		
	CFI		1	CFI		1	CFI		
	SRMR		0,064	SRMR		0,014	SRMR		
	NNFI		1,06	NNFI		1,03	NNFI		

Tab. 33: Konstruktmessung Zufriedenheit mit den Reparaturen

	Konfiguration	Metrisch voll	Metrisch partiell	Skalar voll	Skalar partiell
USA/ Australien	Ja	Ja ($\Delta\chi^2=4,82; 3df$)	--	Ja ($\Delta\chi^2=10,37; 3df$)	--
USA/ China			Nicht relevant.		
China/ Australien			Nicht relevant.		
Über alle drei Länder			Nicht relevant.		

Tab. 34: Konstruktäquivalenz Zufriedenheit mit den Reparaturen

Aus dem gleichen Grund ebenfalls nur in Australien und den USA in das Modell integriert ist der letzte Leistungsparameter – *Zufriedenheit mit Overhauls*. Die Zufriedenheit wird über fünf Items gemessen, die sich auf den Zeitbedarf für Angebotserstellungen, deren Klarheit, das Projektmanagement, die Zeitdauer und die Qualität der Overhauls beziehen. Die Gütekriterien deuten auf eine zufrieden stellende Messung hin (vgl. Tabelle 35).

Die Reliabilität des letzten Leistungskriteriums fällt in Australien leicht ab. Aus inhaltlichen Gründen wird auf eine Elimination dieses Items jedoch verzichtet: In den USA ist es ein wichtiger Indikator der Zufriedenheit mit den Overhauls.

Der Vergleich der Messung über alle relevanten Länder hinweg fällt positiv aus (vgl. Tabelle 36). Es liegt volle skalare Invarianz zwischen der Messung in den USA und Australien vor.

Zufriedenheit mit Overhauls	Australien			USA			China		
	ITTK	Rel.	T	ITTK	Rel.	T	ITTK	Rel.	T
Satisfaction with the time needed for overhaul quotations	0,585	0,48	6,16	0,794	0,69	11,87			
Satisfaction with the clarity of overhaul quotations	0,664	0,56	5,95	0,807	0,74	12,33			
Satisfaction with project management regarding overhauls	0,574	0,44	6,55	0,851	0,83	12,84			
Satisfaction with the lead time for overhauls	0,642	0,59	6,26	0,696	0,52	11,21			
Satisfaction with the quality of overhauls	0,428	0,22	4,73	0,776	0,68	12,19			
	Stichprobe		45	Stichprobe		80	Stichprobe		
	Koeff. Alpha		0,79	Koeff. Alpha		0,91	Koeff. Alpha		
	Erkl. Var.		0,56	Erkl. Var.		0,75	Erkl. Var.		
	Faktorrel.		0,8	Faktorrel.		0,92	Faktorrel.		
	DEV		0,46	DEV		0,69	DEV		
	χ^2 -Wert / df		1,08	χ^2 -Wert / df		1,822	χ^2 -Wert / df		
	RMSEA		0,04	RMSEA		0,1	RMSEA		
	AGFI		0,98	AGFI		1	AGFI		
	CFI		1	CFI		1	CFI		
	SRMR		0,048	SRMR		0,026	SRMR		
	NFI		1,12	NFI		1,03	NFI		

Tab. 35: Konstruktmessung Zufriedenheit mit den Overhauls

	Konfiguration	Metrisch voll	Metrisch partiell	Skalar voll	Skalar partiell
USA / Australien	Ja	Ja ($\Delta\chi^2=2,2$; 4df)	--	Ja ($\Delta\chi^2=12,8$; 4df)	--
USA / China			Nicht relevant.		
China / Australien			Nicht relevant.		
Über alle drei Länder			Nicht relevant.		

Tab. 36: Konstruktäquivalenz Zufriedenheit mit den Overhauls

6.1.2 Messung der Outcome-Variablen

Die bisher besprochenen Konstrukte stellen die unabhängigen Variablen des Kundenzufriedenheitsmodells dar. Sie wirken auf die Einstellungen Gesamtzufriedenheit und Vertrauenswürdigkeit, die ihrerseits die Kundenloyalität beeinflussen. Die Messung dieser drei abhängigen Variablen des Modells (Erfolgsvariablen) wird in diesem Abschnitt erläutert.

Die *Gesamtzufriedenheit* wurde in allen drei Ländern über jeweils eine zentrale Frage nach der Gesamtzufriedenheit gemessen. Die Qualität der Konstruktmessung kann daher nicht beurteilt werden.

Das *Image der Vertrauenswürdigkeit* wurde über folgende fünf Items gemessen: Kunden-, Zukunfts- und Qualitätsorientierung sowie Glaubwürdigkeit und langfristige Partnerschaft. Im Großen und Ganzen weist die Konstruktmessung in allen untersuchten Märkten akzeptable Werte auf (vgl. Tabelle 37). In Australien und China erweist sich die Indikatorreliabilität des letzten Items als gering, ebenso die Qualitätsorientierung in China. Leicht überhöht sind auch die RMSEA-Werte. Trotz dieser Schwächen ist der Fit des Messmodells noch als akzeptabel zu betrachten, da die Gütekriterien überwiegend nur knapp verfehlt werden.

Die Überprüfung der Messäquivalenz im internationalen Vergleich ergibt ein sehr erfreuliches Bild (vgl. Tabelle 38). Für alle drei Ländervergleiche und damit für die Messung insgesamt kann volle skalare Invarianz gezeigt werden.

Vertrauenswürdigkeit (Image)	Australien			USA			China		
	ITTK	Rel.	T	ITTK	Rel.	T	ITTK	Rel.	T
[Firm name] is customer-oriented.	0,652	0,58	6,68	0,700	0,58	14,25	0,770	0,79	8,79
[Firm name] is future-oriented.	0,615	0,50	6,30	0,797	0,79	15,29	0,699	0,62	8,10
[Firm name] is quality-oriented.	0,571	0,42	6,41	0,773	0,70	14,02	0,458	0,25	6,23
[Firm name] is trustworthy.	0,584	0,43	6,19	0,542	0,33	11,35	0,588	0,41	7,53
[Firm name] is a long-term partner.	0,444	0,27	5,26	0,673	0,54	13,14	0,582	0,38	7,34
	Stichprobe		58	Stichprobe		134	Stichprobe		78
	Koeff. Alpha		0,79	Koeff. Alpha		0,87	Koeff. Alpha		0,82
	Erkl. Var.		0,55	Erkl. Var.		0,66	Erkl. Var.		0,58
	Faktorrel.		0,79	Faktorrel.		0,87	Faktorrel.		0,82
	DEV		0,44	DEV		0,59	DEV		0,49
	χ^2 -Wert / df		2,87	χ^2 -Wert / df		3,802	χ^2 -Wert / df		0,62
	RMSEA		0,18	RMSEA		0,15	RMSEA		0
	AGFI		0,95	AGFI		0,99	AGFI		0,99
	CFI		1	CFI		1	CFI		1
	SRMR		0,073	SRMR		0,036	SRMR		0,029
	NNFI		1,10	NNFI		1,02	NNFI		1,06

Tab. 37: Konstruktmessung Image der Vertrauenswürdigkeit

	Konfiguration	Metrisch voll	Metrisch partiell	Skalar voll	Skalar partiell
USA/ Australien	Ja	Ja ($\Delta\chi^2=4,04$; 4df)	–	Ja ($\Delta\chi^2=6,27$; 4df)	–
USA/ China	Ja	Ja ($\Delta\chi^2=11,64$; 4df)	–	Ja ($\Delta\chi^2=9,99$; 4df)	–
China/ Australien	Ja	Ja ($\Delta\chi^2=4,83$; 4df)	–	Ja ($\Delta\chi^2=11,60$; 4df)	–
Über alle drei Länder	Ja	Ja ($\Delta\chi^2=15,26$; 8df)	–	Ja ($\Delta\chi^2=20,03$; 8df)	–

Tab. 38: Konstruktäquivalenz Image der Vertrauenswürdigkeit

Gesamtzufriedenheit und Vertrauenswürdigkeit wirken schließlich auf die *Kundenloyalität*. Diese spiegelt sich in der Wiederkaufabsicht, der Absicht das Unternehmen weiterzuempfehlen und der Absicht andere Produkte des Unternehmens zu beziehen wider. Die Messung des Konstrukts durch diese drei Items ist überzeugend (vgl. Tabelle 39). Lediglich der Grenzwert der Indikatorreliabilität des letzten Items auf dem chinesischen Markt wird knapp verfehlt.

Die Messung der Kundenloyalität erweist sich in den betrachteten Märkten als vollkommen äquivalent (vgl. Tabelle 40). Über alle drei Länder kann volle skalare Invarianz belegt werden.

Kundenloyalität	Australien			USA			China		
	ITTK	Rel.	T	ITTK	Rel.	T	ITTK	Rel.	T
Intention to repurchase.	0,743	0,73	7	0,775	0,82	8,81	0,650	0,55	5,61
Intention to recommend.	0,716	0,66	7,24	0,694	0,60	8,80	0,773	0,97	5,58
Intention to cross-buy.	0,660	0,53	7,12	0,677	0,56	8,80	0,566	0,37	5,61
	Stichprobe		90	Stichprobe		142	Stichprobe		76
	Koeff. Alpha		0,841	Koeff. Alpha		0,844	Koeff. Alpha		0,807
	Erkl. Var.		0,76	Erkl. Var.		0,77	Erkl. Var.		0,73
	Faktorrel.		0,84	Faktorrel.		0,85	Faktorrel.		0,83
	DEV		0,64	DEV		0,66	DEV		0,63

Tab. 39: Konstruktmessung Kundenloyalität

	Konfiguration	Metrisch voll	Metrisch partiell	Skalar voll	Skalar partiell
USA/ Australien	Ja	Ja ($\Delta\chi^2=0,24$; 2df)	--	Ja ($\Delta\chi^2=0,01$; 2df)	--
USA/ China	Ja	Ja ($\Delta\chi^2=2,37$; 2df)	--	Ja ($\Delta\chi^2=1,26$; 2df)	--
China/ Australien	Ja	Ja ($\Delta\chi^2=1,81$; 2df)	--	Ja ($\Delta\chi^2=0,59$; 2df)	--
Über alle drei Länder	Ja	Ja ($\Delta\chi^2=2,80$; 4df)	--	Ja ($\Delta\chi^2=1,53$; 4df)	--

Tab. 40: Konstruktäquivalenz Kundenloyalität

Tabelle 41 fasst die Konstruktmessung – sowohl der Leistungsparameter als auch der Erfolgsvariablen – zusammen. Insbesondere ist noch einmal ersichtlich, welche Konstrukte auf welchen Ländermärkten in das Modell aufgenommen werden. Aus der Tabelle wird auch deutlich, wie die große Anzahl (12) der Leistungsparameter durch die Einführung von übergeordneten Leistungsparametern (People, Prozess und Post-Sales) auf ein handhabbares Set von sechs Leistungsparametern zusammengefasst werden kann. Diese Zusammenfassung zu sechs Leistungsparametern erhöht die Übersichtlichkeit der Ergebnisse deutlich. Sie spiegelt zudem die zentralen unternehmensinternen Stellschrauben wider, mit denen die Kundenzufriedenheit erhöht werden kann: Produkt, Preis, People, Prozesse, Promotions und Post-Sales-Betreuung. Wenngleich eine solche Zusammenfassung aus inhaltlicher Sicht sehr schlüssig erscheint, so besteht doch die Gefahr, dass bei der Verdichtung zentrale Informationen über die Zusammenhänge zwischen Leistungsparametern und Erfolgsvariablen verloren gehen.

Im Kapitel 6.2 wird deshalb bei der Darstellung der Ermittlung der Wichtigkeiten der einzelnen Leistungsparameter neben dem aggregierten Modell auch ein disaggregiertes Modell betrachtet, bei dem alle Leistungsparameter einzeln betrachtet werden. Nur wenn eine Zusammenfassung auf die sechs übergeordneten Leistungsparameter nicht mit einem Informationsverlust verbunden ist, soll sie durchgeführt werden.

Domain	Leistungsparameter	Australien	USA	China
Produkt	Produkt	■	■	■
Preis	Preis	■	■	■
People	Kundenkontaktpersonal	■	■	■
	Serviceingenieure	■	■	■
Prozess	Angebot	■	■	□
	Lieferung	■	■	■
	Installation	□	□	■
	Projektmanagement	■	■	□
Post-Sales	Ersatzteile	■	■	■
	Reparaturen	■	■	□
	Overhauls	■	■	□
Promotion	Kommunikation	■	■	■
Outcomes	Kundenzufriedenheit	■	■	■
	Vertrauenswürdigkeit (Image)	■	■	■
	Kundenloyalität	■	■	■

■ = kann im entsprechenden Land gemessen werden

Tab. 41: Überblick über messbare Konstrukte in den untersuchten Märkten

6.2 Länderweise Auswertungen

Die länderweisen Auswertungen erfolgten im Rahmen dieser Studie in zwei Schritten. Zum einen werden – wie in diesem Abschnitt dargestellt wird - die Ergebnisse der empirischen Untersuchung in den betrachteten Ländermärkten isoliert etisch ausgewertet. Zum anderen wurden mit diesen „Ergebnissen“ in jedem der drei Märkte so genannte Ergebnisinterpretationsworkshops durchgeführt. Sie dienten dazu, die den erhobenen etischen Werten über einen emischen Ansatz einen Sinn zu geben, denn „reflexivity can significantly contribute to sense-making in cross-cultural teams conducting collaborative research“ (Holzmüller, H.H./ Singh, J./ Nijssen, E.J., 2002, S. 12). Erst auf Basis dieser emischen Ergebnisanalyse werden Managementempfehlungen abgeleitet und regionale Maßnahmenpläne zur Verbesserung der Zufriedenheitswerte aufgestellt.

In einem ersten Schritt werden dazu die Ergebnisse der Modelle in den USA, Australien und China deskriptiv dargelegt. Hier sind die mittlere Zufriedenheit mit den Leistungsparametern sowie deren Wichtigkeit für die Gesamtzufriedenheit von Interesse. In einer Importance-Performance-Analyse werden diese beiden Perspektiven einander gegenübergestellt, um den Fit zwischen Wichtigkeit aus Kundensicht und Marktbearbeitungsstrategie zu überprüfen. In einem zweiten Schritt werden aus den Ergebnissen Konsequenzen für das Management im jeweiligen Markt und Empfehlungen für das Marketing abgeleitet.

6.2.1 Studie USA

Dieser Abschnitt legt die Ergebnisse des Kundenzufriedenheitsmodells in den USA dar. Das methodische Vorgehen beruht auf der in Abschnitt 5.4.3 vorgestellten Schätzung des Kausalmodells mit PLS. Auf die Messung der einzelnen Leistungsparameter wurde in Abschnitt 6.1 vertieft eingegangen.

6.2.1.1 Deskription

Hier sollen die mittlere Zufriedenheit mit den einzelnen Leistungsparametern und deren Wichtigkeit für die Erfolgsvariablen Gesamtzufriedenheit und Image der Vertrauenswürdigkeit dargelegt werden. Anschließend werden beide Kriterien in einer Importance-Performance-Analyse einander gegenübergestellt.

6.2.1.1.1 Mittelwerte

Zur Beurteilung der Zufriedenheit mit den Leistungsparametern wird das arithmetische Mittel betrachtet. Die Skala reicht dabei von 0 (sehr niedrig) bis 100 (sehr hoch). In den USA zeigen sich durchweg sehr hohe mittlere Kundenzufriedenheiten. Die durchschnittliche Zufriedenheit mit den Leistungsparametern liegt meist über 80 Punkten (vgl. Abb. 14). Einzig die Zufriedenheit mit dem Preis liegt mit 71 deutlich darunter. Bei den Leistungsparametern Promotion und People wurde mit 85 bzw. 84 Punkten die höchste mittlere Kundenzufriedenheit erzielt. Ebenfalls sehr hoch sind die Mittelwerte der Erfolgsvariablen auf dem US-Markt (vgl. Abb. 14). Auf der Skala von 0 bis 100 wurde die Gesamtzufriedenheit im Mittel mit 78 angegeben. Das Image der Vertrauenswürdigkeit wurde im Durchschnitt mit 84 bewertet, ebenso die Kundenloyalität.

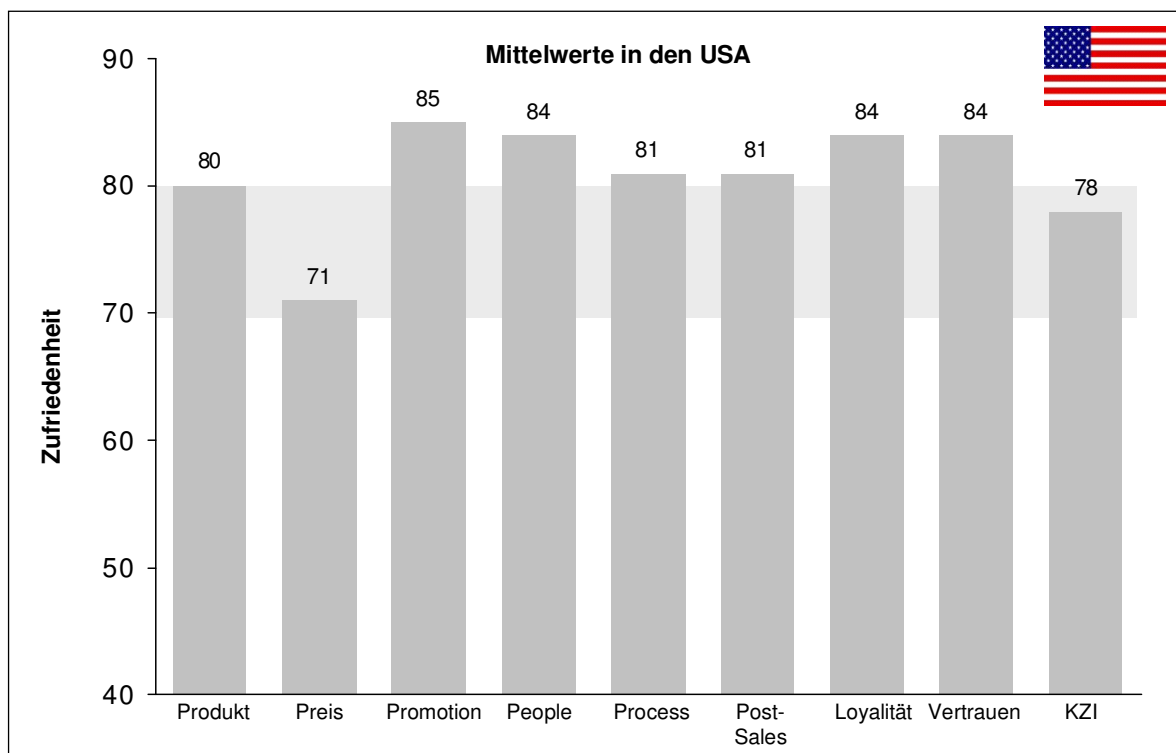


Abb. 14: Mittlere Zufriedenheit bezüglich der Leistungsparameter in den USA

6.2.1.1.2. Wichtigkeiten

Abbildung 15 zeigt das Kausalmodell in den USA. Die Leistungsparameter gehen als exogene Variablen ξ , die Erfolgsvariablen als endogene Variablen η in das Modell ein. Ein wesentlicher Beitrag der Arbeit liegt in der Bestimmung der Wichtigkeiten der einzelnen Leistungsparameter für die Gesamtzufriedenheit und die Vertrauenswürdigkeit des Anbieters. Diese werden über die Effekte γ der exogenen auf die endogenen Variablen bestimmt. Die Effektstärke β gibt den Einfluss der Erfolgsvariablen aufeinander an.

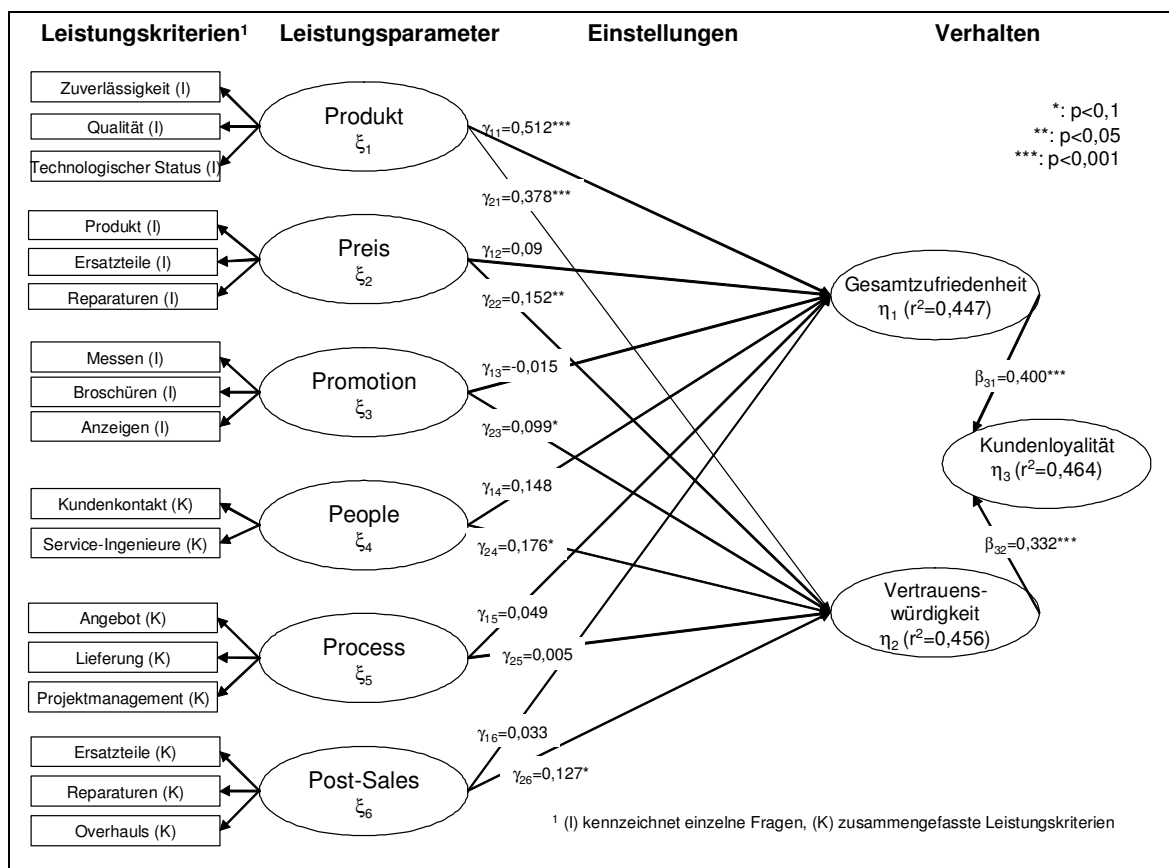


Abb. 15: Kausalmodell in den USA

Mit einem Effekt von 0,512 hat das Produkt einen sehr starken und auch den einzigen signifikanten Einfluss auf die Gesamtzufriedenheit (vgl. Abbildung 16). In Relation zu den Effektstärken der anderen Leistungsparameter ergibt sich daraus eine Wichtigkeit des Produktes von 60% für die Gesamtzufriedenheit. Der nächstwichtigste Leistungsparameter für die Kundenzufriedenheit stellt People mit 17% dar, der allerdings nicht als signifikant bestätigt werden kann. Die anderen Leistungsparameter haben nur einen geringen, nicht signifikanten Effekt auf die Kundenzufriedenheit.

Anders hingegen die Effekte auf die Vertrauenswürdigkeit. Hier wurde die Vermutung nach einem positiven Zusammenhang zu den Leistungskriterien empirisch weitgehend bestätigt. Bis auf den Prozess üben alle Leistungskriterien einen signifikanten Einfluss auf das Image der Vertrauenswürdigkeit aus. Am wichtigsten ist dabei das Produkt mit 39%, gefolgt von People mit einer Wichtigkeit von 18% sowie Price und Post-Sales mit jeweils 16%.

Der postulierte Einfluss der Kundenzufriedenheit und Vertrauenswürdigkeit auf die Kundenloyalität wird ebenfalls durch die Daten bestätigt. Beide Effekte sind stark positiv (0,400 bzw. 0,332) und signifikant. Mit 55% ist die Wichtigkeit der Kundenzufriedenheit für die Kundenloyalität leicht stärker als die Wichtigkeit des Images der Vertrauenswürdigkeit (45%). Wie im Abschnitt 6.1 beschrieben, wurde im Rahmen der hier vorgenommenen Analysen für alle Konstrukte ein so genanntes reflektives Messmodell unterstellt (d.h., es wurde modelliert, dass die Ausprägung des Leistungsparameters die Ausprägung der Leistungskriterien beeinflusst). In der betriebswirtschaftlichen Literatur lassen sich jedoch auch Stimmen finden, die sich im Hinblick auf Aspekte der Kundenzufriedenheit für eine formative Konstruktmessung aussprechen (zum Beispiel Albers, S./Hildebrandt, L., 2006; kritisch hierzu Homburg, Ch./Klarmann, M., 2006a).

Vor diesem Hintergrund wurde im Rahmen einer zusätzlichen Analyse überprüft, ob eine formative Modellierung der Leistungsparameter zu anderen Erkenntnissen führen würde. Dies ist nicht der Fall. Werden für die Leistungsparameter formative Messmodelle unterstellt, so ergeben sich auf dem 5%-Signifikanzniveau dieselben inferenzstatistischen Schlussfolgerungen im Hinblick auf die Signifikanz des Einflusses der einzelnen Leistungsparameter, und die Rangplätze der einzelnen Leistungsparameter im Hinblick auf ihre Wichtigkeit bleiben unverändert (ähnliche Ergebnisse finden sich bei Homburg, Ch./Klarmann, M., 2006b). Vor diesem Hintergrund wurde die reflektive Messung der Leistungsparameter in diesem und den anderen Ländermodellen beibehalten – vor allem weil nur im Falle reflektiver Messmodelle eine leistungsstarke Überprüfung der Messäquivalenz möglich ist.

Wie ebenfalls im Kapitel 6.1 ausgeführt, wurden für die Analyse der Modelle einige Leistungsparameter zu übergeordneten Leistungsparametern verdichtet. So werden die Leistungsparameter People, Process und Post-Sales jeweils über mehrere Leistungsparameter gemessen. Ein Risiko, das mit einem solchen Vorgehen verbunden ist, ist der mögliche Informationsverlust durch die Aggregation. Vor diesem Hintergrund wurden die Modellergebnisse mit denen für ein disaggregiertes Modell verglichen, bei dem alle elf Leistungsparameter einzeln modelliert wurden. Die Ergebnisse zeigen, dass sich der Erklärungsgehalt des Modells hierdurch nur minimal erhöht.

Konkret steigt der Anteil der erklärten Varianz der Kundenzufriedenheit um 3,2 Prozentpunkte, der Anteil der erklärten Varianz der wahrgenommenen Vertrauenswürdigkeit nimmt um 3,3 Prozentpunkte zu. Im Hinblick auf die Wichtigkeit einzelner Leistungsparameter ergeben sich keine wesentlichen Veränderungen. Angesichts des als sehr gering einzustufenden Informationsverlustes und der gleichzeitig deutlich erhöhten Interpretierbarkeit des aggregierten Modells wird dieses weiter verwendet.

Effekte bezogen auf Kundenzufriedenheit und Image										
Einflussfaktor	Gesamtzufriedenheit					Vertrauenswürdigkeit (Image)				
	Effekt	t-Wert	Sig.	Wichtigkeit in%	Rangplatz	Effekt	t-Wert	Sig.	Wichtigkeit in%	Rangplatz
Produkt	0,512	4,30	<0,01	60%	1	0,378	4,13	<0,01	39%	1
Preis	0,090	0,87	n.s.	11%	3	0,152	1,73	<0,05	16%	3
Promotion	-0,015	0,337	n.s.	2%	6	0,099	1,299	<0,1	10%	5
People	0,148	1,02	n.s.	17%	2	0,176	1,45	<0,10	18%	2
Prozess	0,049	0,42	n.s.	6%	4	0,005	0,052	n.s.	1%	6
Post-Sales	0,033	0,181	n.s.	4%	5	0,153	1,90	<0,05	16%	3
Effekte bezogen auf die Kundenloyalität	Einflussfaktor					Effekt	t-Wert	Sig.	Wichtigkeit in%	Rangplatz
	Kundenzufriedenheit					0,400	3,269	<0,01	55%	1.
	Vertrauenswürdigkeit (Image)					0,332	2,617	<0,01	45%	2.

Abb. 16: Ergebnisse der Modellschätzung in den USA

6.2.1.1.3 Importance-Performance-Analyse

Beurteilungen der Zufriedenheit und Wichtigkeit der Leistungsparameter allein lassen noch keine endgültigen Schlüsse auf Handlungsbedarf zu. Insbesondere erscheint es interessant, die Informationen zum Niveau und zur Wichtigkeit der einzelnen Leistungsparameter miteinander zu verknüpfen. So ist zum Beispiel ein niedriges Zufriedenheitsniveau bei einem unwichtigen Leistungsparameter deutlich weniger kritisch zu bewerten als ein niedriges Zufriedenheitsniveau bei einem aus Kundensicht sehr wichtigen Leistungsparameter. Führt man diese Informationen so zusammen, so spricht man von einer „Importance-Performance-Analyse“ (vgl. Martilla, J./James, J., 1977). Konkret werden dabei die Wichtigkeiten der

Leistungsparameter (Abschnitt 6.2.1.1.2) der Beurteilung der mittleren Zufriedenheit mit diesem Parameter (Abschnitt 6.2.1.1.1) gegenübergestellt.

Aus einer solchen Gegenüberstellung lassen sich dann konkrete Handlungsempfehlungen ableiten. Insbesondere lässt sich ein „günstiger Bereich“ in Form eines Korridors definieren, in dem die verschiedenen Leistungsparameter liegen sollten. Es zeigte sich in den regionalen Ergebnisinterpretationsworkshops, dass diese Diagramme erheblich dazu beitragen das Ableiten von Maßnahmen und deren Priorisierung zu erleichtern. Erzeugten die etisch generierten Zufriedenheitsübersichten die nötige Veränderungsbereitschaft, so trugen die Importance-Performance-Diagramme dazu bei, diese Bereitschaft in konkrete Maßnahmenpläne zu überführen und sogenannte „Quick Wins“, also Maßnahmen, die mit vergleichsweise geringem Aufwand eine schnelle Verbesserung versprechen, zu identifizieren.

In aus Kundensicht wichtige Leistungsparameter sollte ein Unternehmen investieren und bemüht sein, dort hohe Kundenzufriedenheiten zu erzielen. Umgekehrt sind geringe Kundenzufriedenheiten in vom Kunden als wenig wichtig eingestuften Bereichen kein Nachteil. Im Gegenteil, mitunter bietet es sich an, Investitionen in vom Kunden nicht geschätzte Bereiche zu vermeiden, um ein mögliches „Overengineering“ zu verhindern.

Grafisch werden bei der Importance-Performance-Analyse die Zufriedenheit mit den Leistungsparametern auf der einen, deren Wichtigkeit für die Gesamtzufriedenheit auf der anderen Achse abgetragen. Der Bereich um die erste Winkelhalbierende stellt den angestrebten, günstigen Bereich dar.

Die Gegenüberstellung von Wichtigkeit und Zufriedenheit in den USA macht deutlich, dass auf diesem Markt bis auf den Preis kein Leistungsparameter im günstigen Bereich liegt (vgl. Abbildung 17). Der hohen Wichtigkeit des Produktes wird nicht durch eine entsprechend hohe Zufriedenheit mit dem Produkt Rechnung getragen. Umgekehrt liegen die Leistungsparameter People, Promotion, Process und Post-Sales bei sehr hohen Kundenzufriedenheitsurteilen, obwohl ihnen keine vergleichbare Wichtigkeit zugeschrieben wird.

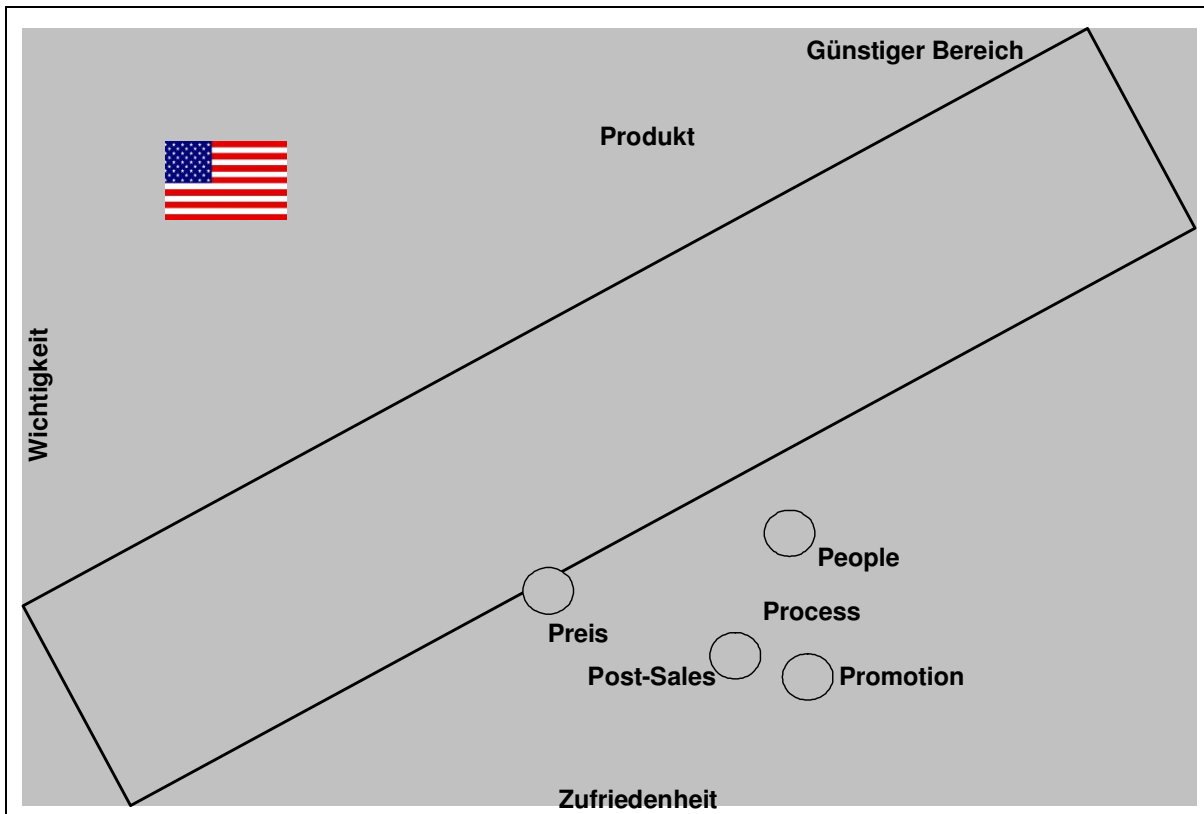


Abb. 17: Importance-Performance-Analyse für den US-Markt

6.2.1.2 Empfehlungen für das Management/Marketing

Die Analyse der Gesamtzufriedenheit über die Mittelwertvergleiche in den USA deutet auf den ersten Blick an, dass für das Management dort kein akuter Handlungsbedarf besteht. Das hohe Zufriedenheitsniveau über alle Parameter spiegelt sich in einem Kundenzufriedenheitsindex von 78 wider. Dennoch fällt die unterdurchschnittliche Zufriedenheit mit dem Preis auf. Vordergründig ließen sich daraus Preisreduktionsempfehlungen ableiten. Zieht man jedoch die psychologische Komponente bei dieser Frage in Betracht, wonach selbst insgesamt überdurchschnittlich zufriedene Kunden ihre geringe Zufriedenheit mit dem Preis ausdrücken, um bei künftigen Käufen einen attraktiveren Preis zu erzielen, kann dieser Wert nicht überraschen. Die Erfahrung aus inzwischen vier Erhebungsjahren internationaler Kundenzufriedenheit hat gezeigt, dass der Zufriedenheitswert der Kunden mit dem Preis-Leistungs-Verhältnis etwa mit einem Wert von 10 bis 20 Punkten beaufschlagt werden kann, um die psychologische Komponente zu eliminieren. Vor diesem Hintergrund ist das amerikanische Ergebnis sogar ausgesprochen positiv und impliziert eher Preiserhöhungen als Reduktionen.

Zur Ableitung von Handlungsempfehlungen sollten generell die Wichtigkeiten herangezogen werden. Bei deren Analyse überrascht die deutliche Dominanz der Produktzufriedenheit sowohl für die Gesamtzufriedenheit als auch für das Image der Vertrauenswürdigkeit kaum, da der amerikanische Markt wettbewerbsintensiv ist und zahlreiche spezialisierte, lokale Anbieter für den Post-Sales-Service zur Verfügung stehen. Das Produkt hingegen ist im Zuge des Verkaufsprozesses mit zahlreichen Leistungsversprechen aufgeladen worden, die es im anschließenden Einsatz einzulösen gilt.

Bei der Analyse der Wichtigkeiten fällt weiterhin auf, dass die Gesamtzufriedenheit nur einen geringfügig höheren Einfluss auf die Kundenloyalität hat als das Image der Vertrauenswürdigkeit. Zieht man zudem die beschriebene Dominanz der Zufriedenheit mit dem Produkt heran, so unterstreichen beide Werte, dass die Zufriedenheit mit dem Produkt zwar in den USA die Kundenbindung stark beeinflusst, der Vertrauensfaktor jedoch bei erklärungsbedürftigen kapitalintensiven Industriegütern eine große Rolle spielt, da sich die Produktzufriedenheit ja erst nach dem Kauf einstellt. Mit anderen Worten kann ein Produkt sehr zufrieden stellend sein, die Loyalität aber dennoch durch mangelnde Vertrauenswürdigkeit des Anbieters in Gefahr geraten, da ein Wiederkauf oder Cross-Buying erneut einen auf Vertrauen basierenden Kauf darstellt. Diese Aussage wird zusätzlich durch den zweitwichtigsten Leistungsparameter „People“ gestützt. Bei vergleichbarer Produktzufriedenheit wie mit einem Wettbewerbsangebot machen People – im Kundenkontakt wie auch im Service – den Unterschied. Mag die Qualifikation und Problemlösungsfähigkeit eines Servicetechnikers noch zu den Hard Facts gehören, kann man bei der Zufriedenheit mit dem Kundenkontakter eher von Soft Facts sprechen.

Für weitgehend gesättigte Märkte ist es typisch, dass Parameter wie Promotion und Process nur eine geringe und nicht signifikante Bedeutung für die Gesamtzufriedenheit haben, da der Markt in der Regel sehr transparent ist. Insgesamt liefert das amerikanische Kausalmodell die Bestätigung für den vermuteten Einfluss der Langfristkomponente „Image der Vertrauenswürdigkeit“ auf die Kundenloyalität. Die Wichtigkeit von 45% für die Loyalität beschreibt, dass auch eine mögliche kurzfristige Unzufriedenheit mit dem Lieferanten nicht automatisch eine Beendigung der Kunden-Lieferanten-Beziehung bedeuten muss. Diejenigen Anbieter, die vom Kunden als vertrauenswürdig eingeschätzt werden, erhalten demnach eine Art Chance zur Nachbesserung. Bezogen auf die Emic-Etic-Problematik wird spätestens hier deutlich, dass das Unternehmen zwar durch erstklassige Produkte eine hohe Kundenzufriedenheit erzeugen kann, Loyalität aber erst durch einen rein emischen Faktor, die zwischenmenschliche Komponente zwischen Anbieter und Kunden im Markt entsteht.

Am besten geeignet für die Ableitung von Handlungsempfehlungen ist das Importance-Performance-Diagramm. Hier lassen sich mögliche Lücken zwischen Wichtigkeit für die Gesamtzufriedenheit und der Zufriedenheit mit den einzelnen Leistungsparametern auch optisch gut verständlich abbilden. Für den amerikanischen Markt empfiehlt sich eine Veränderung der internen Ressourcenallokation. Konkret sollten beispielsweise Ingenieurkapazitäten aus dem Post-Sales-Sektor in den Neuproduktbereich verlagert werden, um dem Produktengineering noch größere Aufmerksamkeit zukommen zu lassen. Finanzielle Mittel ließen sich zudem aus der Promotion in die Neuproduktentwicklung oder auf Relaunches übertragen.

Darüber hinaus bestätigt sich die bereits im Mittelwertvergleich konstatierte Empfehlung zu Preiserhöhungen, da die Kunden dem Preis-Leistungs-Verhältnis nur eine vergleichsweise geringe Wichtigkeit beimessen. Preiserhöhungen führen voraussichtlich zu abnehmender Zufriedenheit. Diese ist jedoch vertretbar, da sich zum einen der Preis dann innerhalb des Diagramms in den identifizierten günstigen Bereich verlagern würde und zum anderen die abnehmende Zufriedenheit nicht voll auf die Loyalität durchschlägt.

Wichtig ist bei den beschriebenen Handlungsempfehlungen noch einmal der Hinweis auf wiederholte Kundenzufriedenheitsmessungen, da die Einmalbetrachtung beispielsweise keine Aussagen über die Preissensibilität der Kunden zulässt. Eine Aussage, wie stark sich die Zufriedenheit bei einer bestimmten Preisanpassung verändert, kann erst nach einer Wiederholungsmessung getroffen werden, wobei selbstverständlich auch die zwischen den Messungen erfolgten Produkt- und Serviceoptimierungen zu berücksichtigen sind.

Die aufgezeigten Stoßrichtungen für Management- und Marketingmaßnahmen bedürfen weiterer Analysen. Zur exakten Maßnahmenplanung ist es beispielsweise wichtig, den Datensatz nach Unterschieden in der Zufriedenheit zwischen den unterschiedlichen Funktionen innerhalb eines Buying Centers bzw. über alle Buying Center eines Marktes hinweg zu untersuchen. Daraus ergeben sich unmittelbare Implikationen für eine differenzierte Markt- und Buying-Center-Bearbeitung sowie zusätzliche Aufschlüsse darüber, auf welchen Ebenen auf Kundenseite das Unternehmen am dringlichsten mit Veränderungen ansetzen bzw. gezielt Information dorthin kanalisieren sollte. Ebenso ist es empfehlenswert, bei der konkreten Maßnahmenplanung auch die Parameterergebnisse erster Ordnung und ggf. die darunter liegenden Indikatoren zu analysieren. Zur gezielten Maßnahmenableitung beispielsweise bei Unzufriedenheit mit dem Prozess gilt es dann zunächst festzustellen, ob die Ursache für die Unzufriedenheit eher auf der Seite des Angebotsprozesses oder des Installationsprozesses liegt. Im letzteren Fall kann die Ursache unter anderem in der für die

Installation benötigten Zeit, dem persönlichen Commitment der Mitarbeiter oder dem Umgang mit auftretenden Problemen liegen. Aufgrund des beidseitig oligopolistischen Marktes und der damit einhergehenden Möglichkeit, Datensätze möglichen Kunden zuzuordnen, hat das Unternehmen für diese Studie jedoch um ausschließliche Verwendung der aggregierten Parameter gebeten.

6.2.2 Studie Australien

Analog zum Vorgehen bei der Analyse des US-Marktes werden die Ergebnisse für den australischen Markt zunächst rein beschreibend angeführt. Im Anschluss daran wird auf die Implikationen für Management und Marketing in Australien eingegangen.

6.2.2.1 Deskription

6.2.2.1.1 Mittelwerte

Die mittlere Zufriedenheit mit den Leistungsparametern in Australien liegt auf relativ niedrigem Niveau und variiert erheblich (vgl. Abbildung 18). Die durchschnittliche Zufriedenheit mit dem Produkt und dem Prozess liegt bei 69 von 100 Punkten. Ähnlich werden Post-Sales (67) und People (72) eingestuft. Besonders positiv wird die Zufriedenheit mit Promotion eingestuft, die im Mittel 81 beträgt. Das andere Extrem ist der Preis, der lediglich eine durchschnittliche Zufriedenheit von 50 aufweist.

Nicht nur die Zufriedenheit mit den Leistungsparametern, sondern auch die Erfolgsvariablen weisen vergleichsweise niedrige Werte auf (vgl. Abbildung 18). Auf der Skala von 0 bis 100 beträgt die Gesamtzufriedenheit im Mittel 62 Punkte. Leicht höher wird die Loyalität mit 68 und das Image der Vertrauenswürdigkeit mit 72 Punkten bewertet.

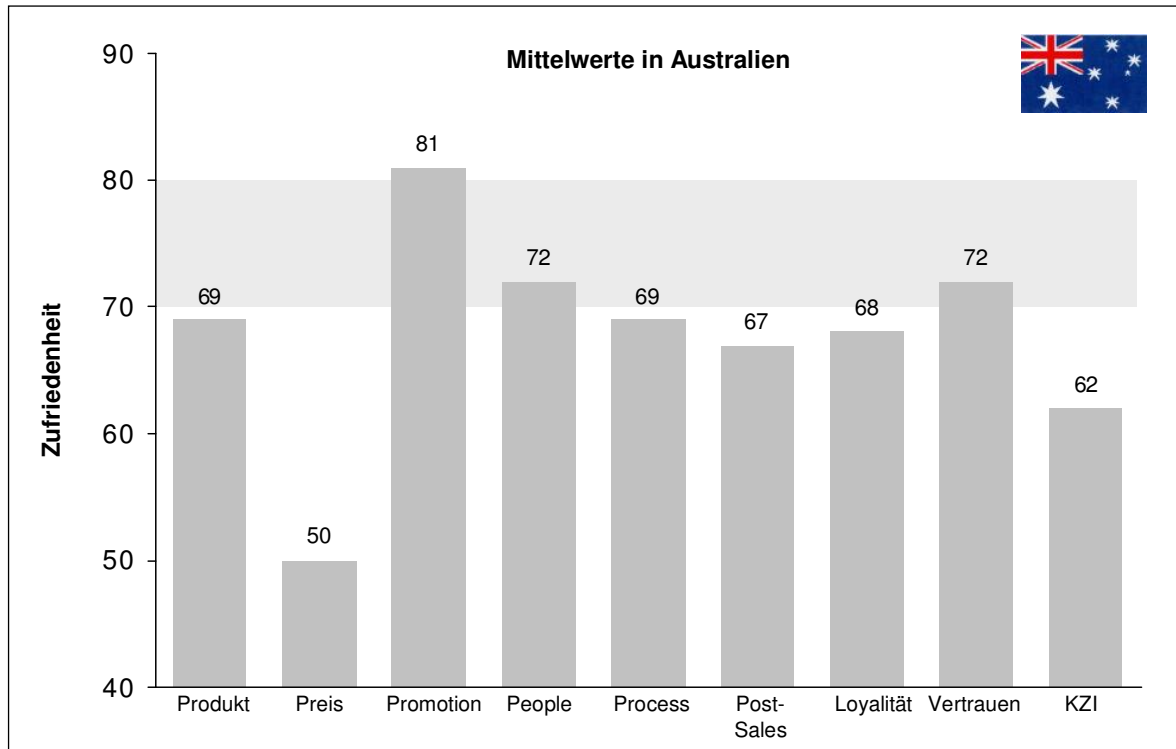


Abb. 18: Mittlere Zufriedenheit bezüglich der Leistungsparameter in Australien

6.2.2.1.2 Wichtigkeiten

Das Kausalmodell für Australien und dessen Ergebnisse zeigen die Abbildungen 19 und 20. Für die Leistungsparameter Produkt, Preis, People, Process und Post-Sales konnte der erwartete positive Einfluss auf die Gesamtzufriedenheit empirisch bestätigt werden. Sie alle weisen einen signifikanten Effekt auf. Lediglich für den Leistungsparameter Promotion konnte kein signifikanter Effekt auf die Gesamtzufriedenheit nachgewiesen werden. Am wichtigsten für die Kundenzufriedenheit im australischen Markt sind People (Wichtigkeit 29%) und Post-Sales (27%). Das Produkt ist mit 15% ebenso wie das Preis-Leistungs-Verhältnis (im Folgenden kurz „Preis“) und der Prozess mit jeweils 14% von mittlerer Wichtigkeit für das Gesamtzufriedenheitsurteil.

In Bezug auf das Image der Vertrauenswürdigkeit hingegen weisen die Leistungsparameter insgesamt eine geringe Erklärungskraft auf ($r^2 = 0,244$). Lediglich der Effekt des Parameters People ist signifikant positiv. Vergleicht man die Effekte der Leistungsparameter auf die Vertrauenswürdigkeit miteinander, sind People mit 58% zugleich am wichtigsten. Mit einigem Abstand folgt die Wichtigkeit des Prozesses mit 18%. Die anderen Leistungsparameter sind in ihrer Wichtigkeit vernachlässigbar.

Bezüglich der Erfolgsvariablen bestätigen die Daten die untereinander vermuteten Effekte. Sowohl die Gesamtzufriedenheit als auch das Image der Vertrauenswürdigkeit weisen einen signifikanten, positiven Einfluss auf die Loyalität der Kunden in Australien auf. Allerdings ist ihre Bedeutung für die Kundenloyalität stark unterschiedlich. Während die Kundenzufriedenheit eine Wichtigkeit von 68% aufweist, ist die Vertrauenswürdigkeit nicht einmal halb so wichtig für die Loyalität.

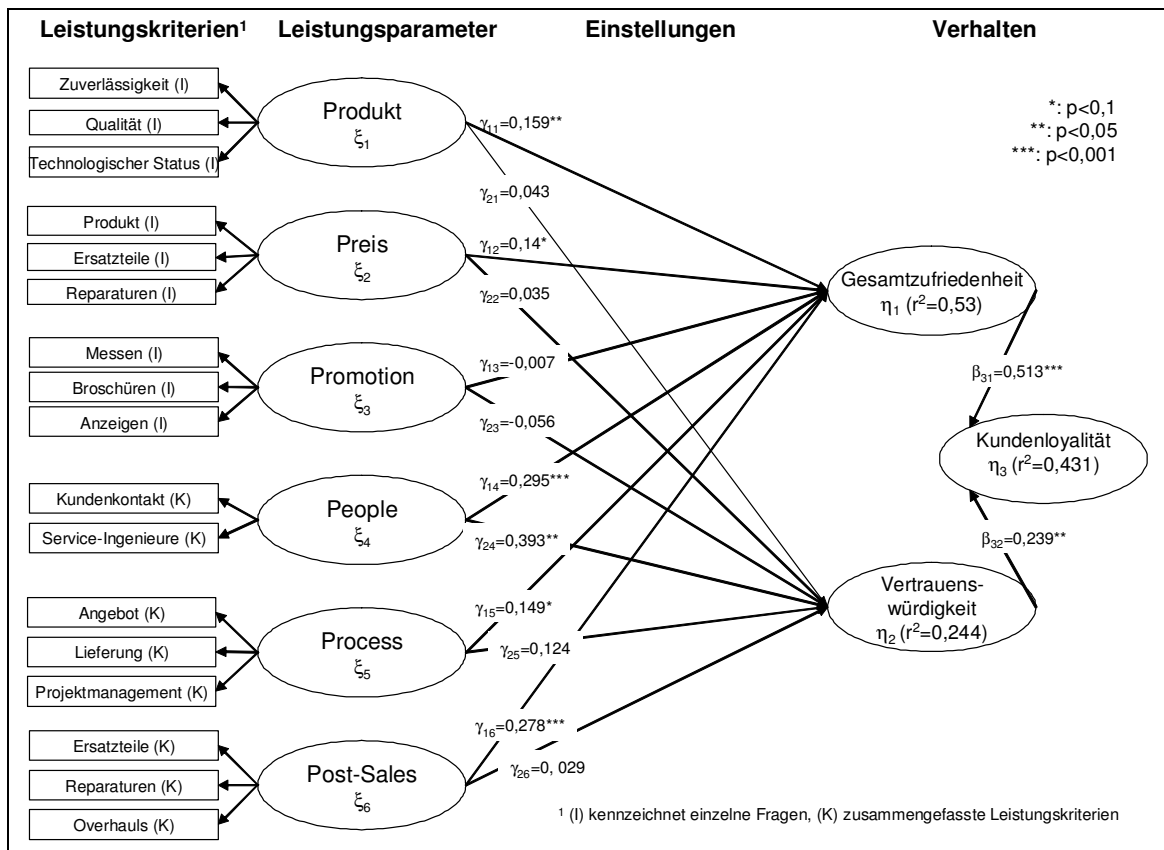


Abb. 19: Kausalmodell in Australien

Effekte bezogen auf Kundenzufriedenheit und Image										
Einflussfaktor	Gesamtzufriedenheit					Vertrauenswürdigkeit (Image)				
	Effekt	t-Wert	Sig.	Wichtigkeit in%	Rangplatz	Effekt	t-Wert	Sig.	Wichtigkeit in%	Rangplatz
Produkt	0,159	1,758	<0,05	15%	3	0,043	0,029	n.s.	6%	4
Preis	0,140	1,307	<0,10	14%	4	0,035	0,119	n.s.	5%	5
Promotion	-0,007	0,013	n.s.	1%	6	-0,056	0,504	n.s.	8%	3
People	0,295	4,429	<0,01	29%	1	0,393	2,21	<0,05	58%	1
Prozess	0,149	1,454	<0,1	14%	4	0,124	0,719	n.s.	18%	2
Post-Sales	0,278	2,371	<0,01	27%	2	0,029	0,232	n.s.	4%	6
Effekte bezogen auf die Kundenloyalität	Einflussfaktor	Effekt	t-Wert	Sig.	Wichtigkeit in%	Rangplatz				
	Kundenzufriedenheit	0,530	5,188	<0,01	68%	1.				
	Vertrauenswürdigkeit (Image)	0,244	2,184	<0,05	32%	2.				

Abb. 20: Ergebnisse der Modellschätzung in Australien

6.2.2.1.3 Importance-Performance-Analyse

Stellt man die Zufriedenheit mit den Leistungsparametern und deren Wichtigkeit für die Gesamtzufriedenheit einander gegenüber, stellt man fest, dass sie sich in Australien einander weitgehend entsprechen (vgl. Abbildung 21). Bis auf einen Leistungsparameter – Promotion – liegen alle Leistungsparameter im günstigen Bereich. So entspricht die geringe Zufriedenheit mit dem Preis der geringen Wichtigkeit dieses Leistungsparameters für die Gesamtzufriedenheit.

Bei dem wichtigsten Konstrukt People zeigt sich gleichzeitig eine hohe Zufriedenheit der Kunden. Auffällig ist hingegen das Missverhältnis bei der Positionierung des Leistungsparameters Promotion. Während hier die höchsten Zufriedenheitswerte erzielt werden, ist dies für die Gesamtzufriedenheit der unwichtigste Einflussfaktor.

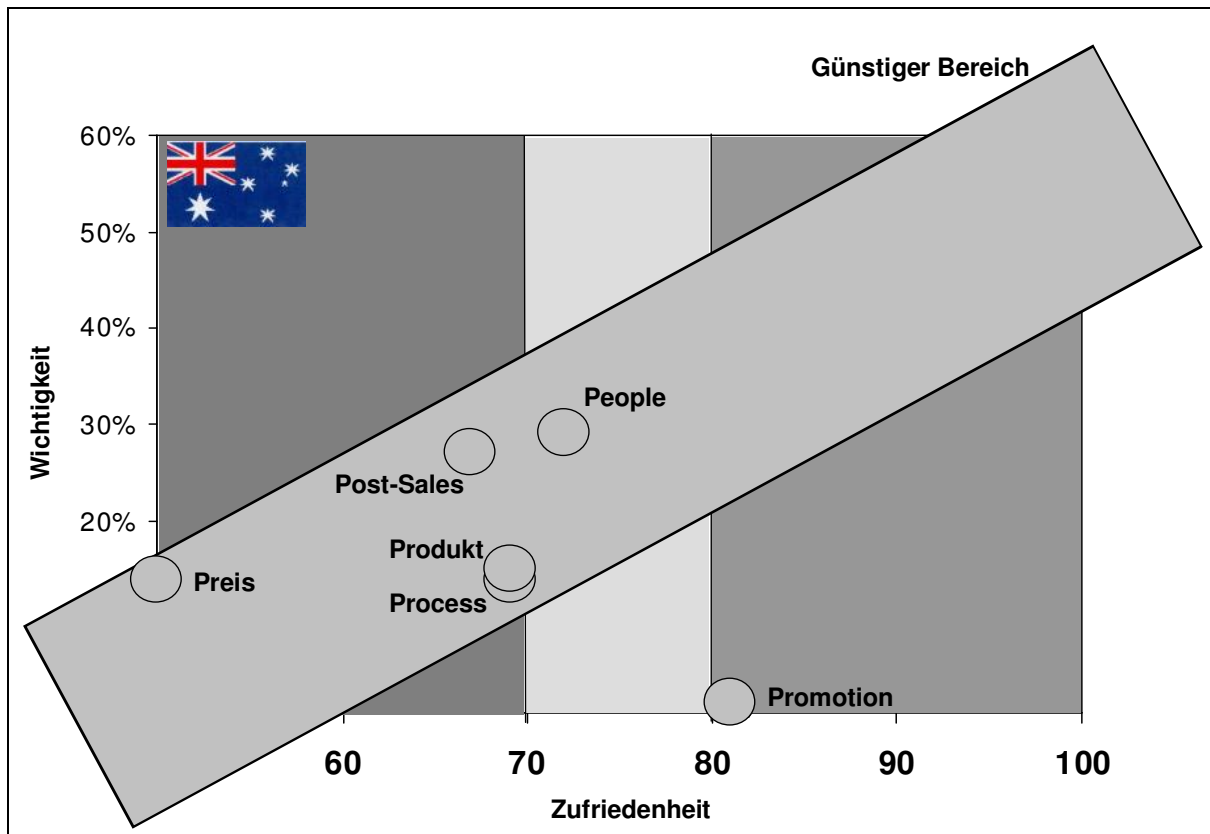


Abb. 21: Importance-Performance-Analyse für den australischen Markt

6.2.2.2 Empfehlungen für das Management/Marketing

Der Blick auf die Mittelwerte in Australien deutet mit Ausnahme des hohen Zufriedenheitswertes für die Promotion auf eine verbreitete Kundenunzufriedenheit hin, die sich auch in einem geringen Kundenzufriedenheitsindex von 62 manifestiert. In Bezug auf die Vertrauenswürdigkeit erreicht das Unternehmen gerade noch zufrieden stellende Werte. Gleiches gilt für die Zufriedenheit mit People, was die Vermutung nahe legt, dass People sehr stark die Vertrauenswürdigkeit prägen. Die Bestätigung hierfür liefert das Kausalmodell. Auffällig ist neben dem niedrigen Kundenzufriedenheitsindex vor allem die deutliche Unzufriedenheit mit dem Preis-Leistungs-Verhältnis, selbst bei Beaufschlagung um 10 bis 20 Punkte. Die Mittelwertanalyse lässt bereits erahnen, dass in Australien Handlungsbedarf besteht. Der Abgleich mit den Wichtigkeiten wird hier Klarheit bringen.

Sowohl für die Gesamtzufriedenheit als auch für die Vertrauenswürdigkeit sind People im australischen Markt die treibende Kraft. Dennoch liefert das Kausalmodell eine bemerkenswerte Aufteilung hinsichtlich der Bedeutung von Zufriedenheit und Vertrauenswürdigkeit für die Loyalität. Die Wichtigkeit der Vertrauenswürdigkeit für die Kundenbindung beträgt nur

etwas mehr als 30%. Einzig sinnvoll scheint die Deutung, dass sich die Zufriedenheit mit People nicht nur auf Verlässlichkeit, sondern deutlich stärker auch auf Kompetenz und Know-how, also auf Problemlösungsfähigkeiten bezieht. Dies wiederum impliziert, dass das australische Management großen Wert auf die Qualifikation ihrer Mitarbeiter legen sollte. Insgesamt ist die Tatsache, dass People der wichtigste Treiber, der Post-Sales-Service der zweitwichtigste ist und das Produkt selbst erst an dritter Stelle folgt, ein Indiz für weniger flächendeckend erschlossene Märkte. Es besteht eine Tendenz der Abhängigkeit von Kompetenz, Liefer- und Servicebereitschaft eines Anbieters. Dieses Ungleichgewicht wird durch die Knappheit von Fachkräften im australischen Bergbau und die damit fehlende Möglichkeit Reparaturen, Wartungsarbeiten und Überholungen selbst durchzuführen noch verstärkt.

Die Importance-Performance-Analyse unterstreicht die Bedeutung der Mitarbeiter für die Gesamtzufriedenheit auf Kundenseite, relativiert jedoch gleichzeitig etwas den zunächst beim Mittelwertvergleich vermuteten Handlungsdruck des australischen Managements. Selbst die geringe Zufriedenheit mit dem Preis-Leistungs-Verhältnis spielt angesichts der geringen Wichtigkeit für die Gesamtzufriedenheit kaum eine Rolle. Neben dem Fokus auf die eigenen Mitarbeiter empfiehlt sich in Australien, den Post-Sales-Service auf zusätzliches Potenzial für Kundenzufriedenheit und Zusatzgeschäft hin zu überprüfen. Denkbar sind proaktive Angebote, wie beispielsweise Maschinenschwingungsdiagnosen, die den Kunden vor möglichen Maschinenausfällen bewahren.

In jedem Fall empfiehlt es sich, die Ausgaben für Promotionzwecke zu reduzieren und in People, den Post-Sales-Service und Produktpassungen an Kundenbedürfnisse zu investieren. Sämtliche Managementempfehlungen zielen aus Konzernsicht demnach auf emische Maßnahmen. Selbst vor moderaten Preiserhöhungen sollte das australische Management angesichts der geringen Wichtigkeit für die Gesamtzufriedenheit nicht zurückschrecken. Verbesserter Service, qualifiziertes Personal in ausreichender Anzahl und Produktoptimierungen werden gleichzeitig die Zufriedenheit mit dem Preis-Leistungs-Verhältnis über die Bewertung der Leistungskomponente tendenziell wieder ausgleichen.

Abschließend soll auch dem Prozess trotz nachrangiger Bedeutung Aufmerksamkeit geschenkt werden. Die Erfahrung aus Wiederholungsstudien zeigt, dass denjenigen Parametern, mit denen Kunden durchschnittlich zufrieden sind, tendenziell eine weniger prominente Wichtigkeit beigemessen wird. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass die Wichtigkeit des Prozesses für die Gesamtzufriedenheit zunehmen könnte, sofern das Unternehmen seine Ressourcen für Prozesse reduzieren und somit geringere Zufriedenheit in Kauf nähme. Diese Tendenz gilt allerdings nur innerhalb mittlerer Grenzen, da nachweislich nicht diejenigen Parameter mit der geringsten Zufriedenheit die größten Wichtigkeiten erzielen.

6.2.3 Studie China

Auch für den dritten in dieser Studie betrachteten Ländermarkt werden die Ergebnisse der Kausalanalyse erst deskriptiv vorgestellt, bevor Implikationen für die Marktbearbeitung in China abgeleitet werden.

6.2.3.1 Deskription

6.2.3.1.1 Mittelwerte

Betrachtet man die durchschnittlichen Zufriedenheiten mit den Leistungsparametern in China, fällt auf, dass sie sich mit einer Ausnahme alle auf dem gleichen, relativ hohen Niveau befinden (Abb. 22). Auf der Skala von 0 bis 100 liegen die mittleren Zufriedenheiten mit Post-Sales, Produkt, Promotion, People und Process zwischen 74 und 78 Punkten. Demgegenüber fällt die Zufriedenheit mit dem Preis mit einer durchschnittlichen Zufriedenheit von 56 stark ab. Die mittleren Werte der Erfolgsvariablen – Gesamtzufriedenheit (76), Vertrauenswürdigkeit (76) und Loyalität (77) – bewegen sich ebenfalls auf diesem Niveau.

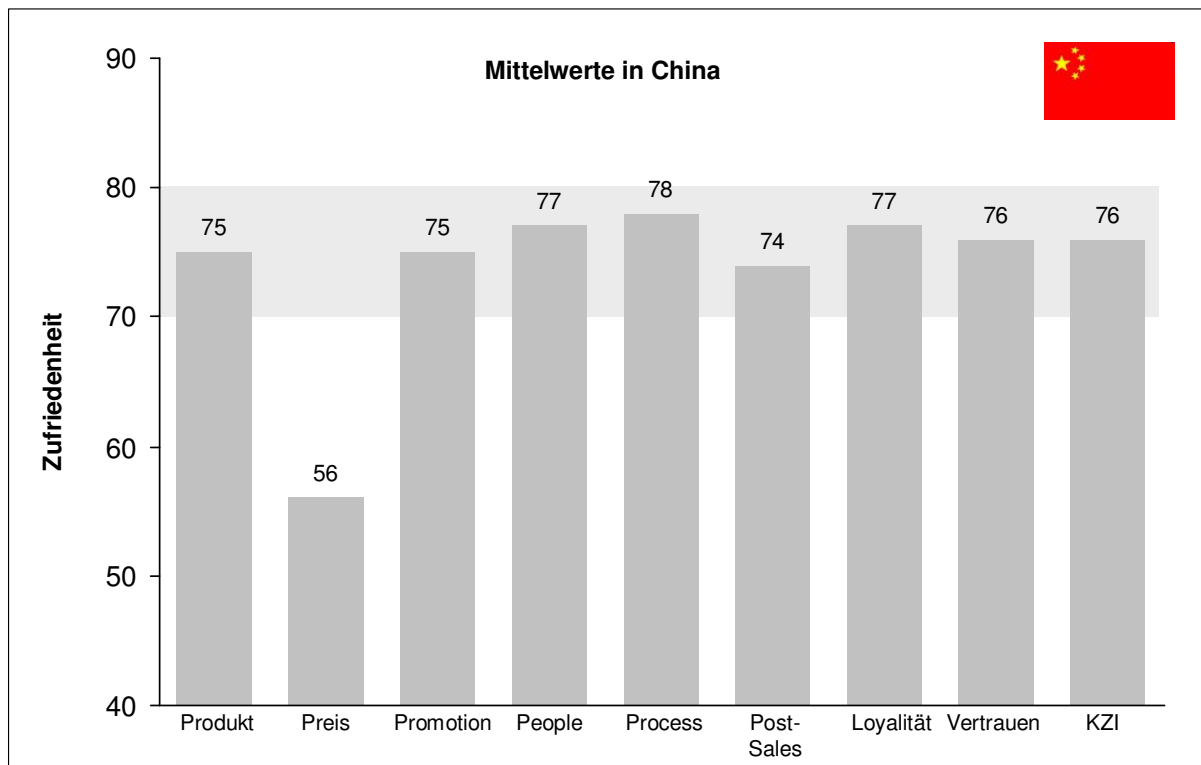


Abb. 22: Mittlere Zufriedenheit bezüglich der Leistungsparameter in China

6.2.3.1.2 Wichtigkeiten

Die vermuteten Effekte werden im chinesischen Markt nur teilweise durch die Daten bestätigt. Die Ergebnisse des Kausalmodells für China sind in den Abbildungen 23 und 24 dargestellt. Für die Leistungsparameter People, Produkt und Preis konnten signifikante positive Effekte auf die Gesamtzufriedenheit empirisch nachgewiesen werden. Alle weiteren Zufriedenheiten mit den Leistungsparametern weisen jedoch keine Signifikanz auf. Hinsichtlich der Wichtigkeiten der einzelnen Leistungsparameter sind People mit 38% und Produkt mit 28% die wesentlichen Kriterien für die Gesamtzufriedenheit. Preis und Promotion (14% bzw. 13%) sind Einflussfaktoren mittlerer Wichtigkeit, während Process und Post-Sales kaum eine Rolle spielen.

Ähnlich divergent sind die Effekte der betrachteten Leistungsparameter auf das Image der Vertrauenswürdigkeit. Während von Promotion und Post-Sales kein signifikanter Effekt ausgeht, zeigen sich die vermuteten Zusammenhänge bezüglich der anderen Leistungsparameter auch empirisch. Produkt und People (29% bzw. 24%) stellen die wichtigsten Kriterien auch für die Vertrauenswürdigkeit dar. Weiterhin spielen Preis und Process mit einer Wichtigkeit von jeweils 18% eine bedeutende Rolle.

Betrachtet man die Stärke der Effekte der endogenen Faktoren im chinesischen Modell, haben sowohl die Gesamtzufriedenheit als auch die Vertrauenswürdigkeit einen signifikanten Einfluss auf die Kundenloyalität. Anders als in den USA und Australien ist jedoch die Vertrauenswürdigkeit des Unternehmens mit einer relativen Wichtigkeit von 58% ein stärkerer Treiber der Kundenloyalität als die Kundenzufriedenheit mit einer relativen Wichtigkeit von 42%.

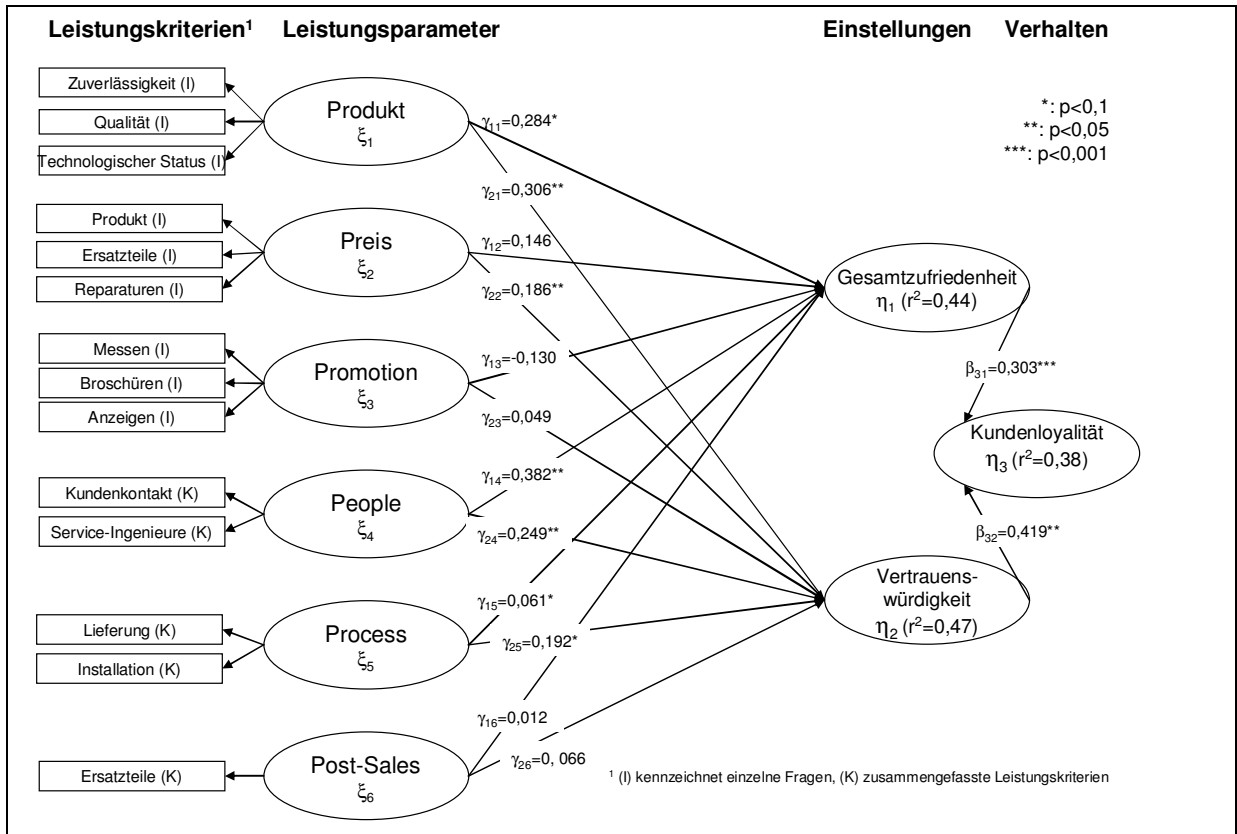


Abb. 23: Kausalmodell in China

Einflussfaktor	Gesamtzufriedenheit					Vertrauenswürdigkeit (Image)				
	Effekt	t-Wert	Sig.	Wichtigkeit in%	Rangplatz	Effekt	t-Wert	Sig.	Wichtigkeit in%	Rangplatz
Produkt	0,284	1,436	<0,10	28%	2	0,306	3,28	<0,01	29%	1
Preis	0,146	0,847	<0,10	14%	3	0,186	1,84	<0,05	18%	4
Promotion	0,130	0,898	n.s.	13%	4	0,049	0,23	n.s.	5%	6
People	0,382	2,35	<0,05	38%	1	0,249	2,097	<0,05	24%	2
Prozess	0,061	0,155	n.s.	6%	5	0,192	1,492	<0,1	18%	3
Post-Sales	0,012	0,169	n.s.	1%	6	0,066	0,408	n.s.	6%	5
Effekte bezogen auf die Kundenloyalität										
	Einflussfaktor	Effekt	t-Wert	Sig.	Wichtigkeit in%	Rangplatz				
	Kundenzufriedenheit	0,303	2,50	<0,01	42%	2.				
	Vertrauenswürdigkeit (Image)	0,419	3,09	<0,01	58%	1.				

Abb. 24: Ergebnisse der Modellschätzung in China

6.2.3.1.3 Importance-Performance-Analyse

Die Gegenüberstellung der Beurteilung der Leistungsparameter und deren Wichtigkeit für die Gesamtzufriedenheit in China ergibt ein differenziertes Bild (vgl. Abbildung 25). People, Produkt und Preis liegen im günstigen Bereich. Die geringe Zufriedenheit mit dem Preis wird offenbar durch die vergleichsweise niedrige Wichtigkeit als Treiber der Kundenzufriedenheit kompensiert. Im Hinblick auf die drei Leistungsparameter Post-Sales, Process und Promotion lassen sich trotz ihrer vergleichsweise geringen Wichtigkeit mittlere Zufriedenheitswerte beobachten.

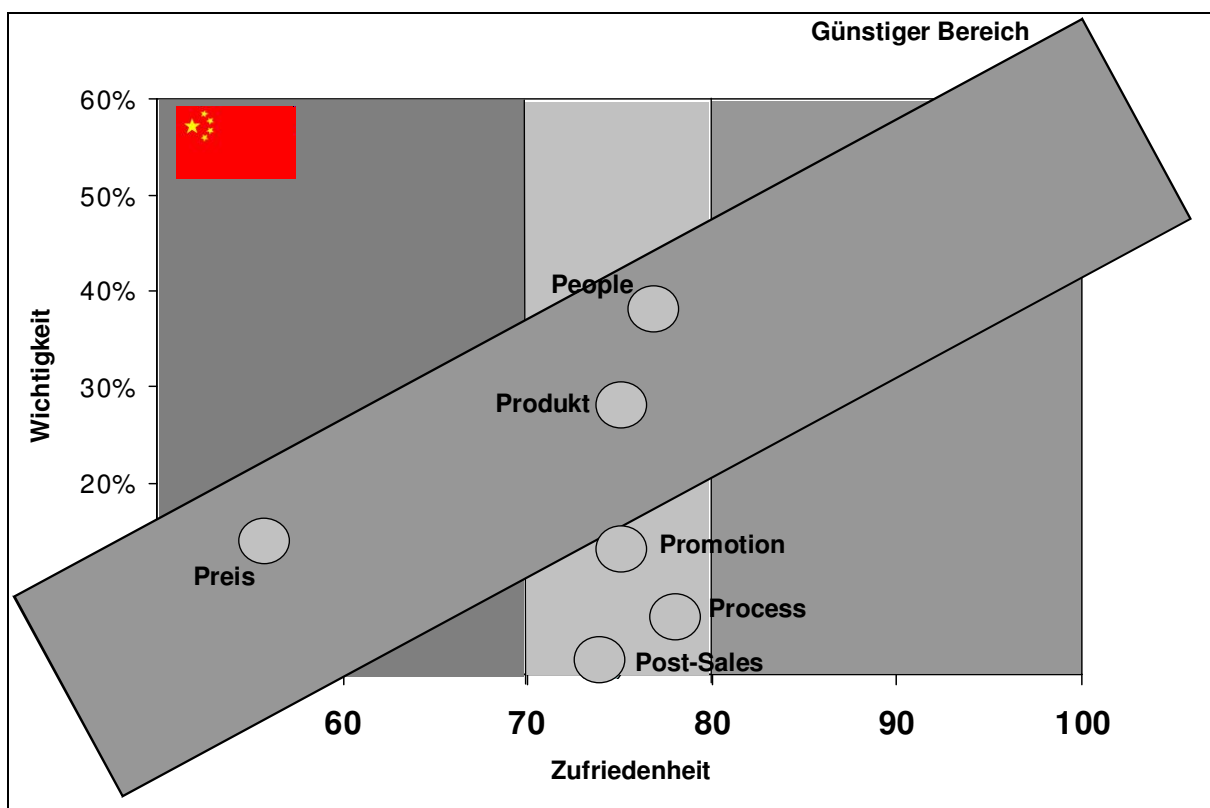


Abb. 25: Importance-Performance-Analyse für den chinesischen Markt

6.2.3.2 Empfehlungen für das Management/Marketing

Die mittleren Zufriedenheiten in China deuten auf ein insgesamt als solide zu bezeichnendes Zufriedenheitsniveau über alle Parameter hin, das sich auch im Kundenzufriedenheitsindex mit dem Wert 76 widerspiegelt. Mit Ausnahme der Zufriedenheit mit dem Preis bewegen sich sämtliche Parameter in sehr engem Rahmen um die Gesamtzufriedenheit.

Die geringe Zufriedenheit mit dem Preis-Leistungs-Verhältnis liegt allerdings fast schon auf australischem Niveau und indiziert, sofern von Wichtigkeit für die Gesamtzufriedenheit oder Vertrauenswürdigkeit, Handlungsbedarf.

Das Kausalmodell zeigt, dass sowohl für die Gesamtzufriedenheit als auch für die Vertrauenswürdigkeit Produkt und People die zentralen Treiber sind, wenngleich in jeweils umgekehrter Reihenfolge. Hier lassen sich Parallelen zum amerikanischen Markt ziehen. Deutliche Unterschiede sowohl zum amerikanischen als auch zum australischen Markt liefert die geringe Bedeutung des Post-Sales-Service. Diese vernachlässigbare Bedeutung resultiert aus der Existenz großer eigener Reparaturzentren mit bis zu einigen tausend Mitarbeitern auf Seiten chinesischer Kunden. Sie sind damit in der Nachkaufphase weitgehend autark.

Ein weiterer elementarer Unterschied zu den anderen beiden Märkten besteht darin, dass die Loyalität in China stärker von der Vertrauenswürdigkeit als von der Gesamtzufriedenheit geprägt wird. Dies unterstreicht die Erkenntnisse aus der Kulturforschung, wonach Geschäftsbeziehungen in China eher auf Langfristigkeit ausgelegt sind. Ein hohes Maß an Vertrauenswürdigkeit des Anbieters kann kurzfristige Unzufriedenheit kompensieren und führt nicht gleich zur Abwanderung eines Kunden. Der Preis spielt sowohl für die Vertrauenswürdigkeit als auch für die Gesamtzufriedenheit eine mittlere Rolle.

Die Importance-Performance-Analyse zeigt, dass die geringere Zufriedenheit mit dem Preis für das chinesische Management insofern hinnehmbar ist, als der Preis nur eine nachrangige Wichtigkeit besitzt. Aufgrund der dominierenden Wichtigkeit des Parameters People sowohl für die Gesamtzufriedenheit als auch für die Vertrauenswürdigkeit empfiehlt es sich für das chinesische Management, in den Humanfaktor zu investieren. Anders als in Australien geht es in China allerdings nicht nur um Qualifikation und Fertigkeiten, sondern mindestens ebenso um weiche Faktoren wie Zuverlässigkeit. Die Zuverlässigkeit der Produkte und deren Anpassung an lokale Kundenwünsche stellen das zweite Optimierungspotenzial da. Die notwendigen finanziellen Ressourcen für diese Investitionen lassen sich durch Verringerung von Promotion sowie eingeschränkt durch geringere Aufwendungen zur Entwicklung von Prozessen erzielen. Die Einschränkung bezieht sich auf die Tatsache, dass der chinesische Markt derzeit überwiegend mit Großanlagen für den Longwall-Bergbau bedient wird. Eine Intensivierung des „Room & Pillar“-Sektors bedeutet aber eine Vervielfachung von Aufträgen mit kleineren Volumina. Hier erlangen kaufmännische Prozesse wie auch Prozesse, die die Ersatzteilversorgung und den schnellen Service vor Ort sicherstellen, schnell eine hohe Bedeutung.

Auch für die Reduzierung der Promotion gelten Einschränkungen. Für die Gesamtzufriedenheit weist sie in China eine Wichtigkeit von 13% auf und liegt damit deutlich über den Werten der beiden Vergleichsmärkte. Grund dafür könnten die Antworten auf eine im Nachgang erhobene Frage liefern, wonach Chinesen, wenn sie sich über neue Produkte informieren, im Unterschied zu Amerikanern und Australiern auch Informationen aus Anzeigen in Fachmagazinen und aus Prospekten des Unternehmens heranziehen.

Der Post-Sales-Bereich bedarf einer separaten Betrachtung. Die geringe Wichtigkeit resultiert mit hoher Wahrscheinlichkeit zum einen aus dem Vorhandensein der eigenen Reparaturzentren, zum anderen aus der aufgrund rechtlicher Vorschriften bis heute schwierigen Ersatzteilversorgung. Das Unternehmen kann derzeit Ersatzteile im Bedarfsfall lediglich aus den Ursprungsländern USA, Deutschland oder Australien einführen. Die durch Transport und Zollformalitäten langen Lieferzeiten haben chinesische Kunden zur Erschließung lokaler chinesischer Lieferantenquellen bewogen. Eine vordergründig plausibel erscheinende Desinvestition im Post-Sales-Bereich würde das Unternehmen allerdings um das finanziell lukrativere Nachkaufgeschäft bringen. Aus diesem Grund empfiehlt sich für das chinesische Management, gemeinsam mit dem Global Customer Service des Unternehmens Servicepakete zu entwickeln, die USPs aus Kundensicht darstellen und von lokalen Anbietern nicht erbracht werden können. Denkbar wäre beispielsweise ein Performance-Contracting-Angebot für das Post-Sales-Geschäft, also ein fester Preis pro geförderter Tonne, der sämtliche Ersatzteile, Services und Reparaturen einschließt. Der Kunde erlangt somit Kosten- und Planungssicherheit über den gesamten Lebenszyklus seiner Anlage, das Unternehmen die gesamte Ersatzteilversorgung, Reparaturen und Überholungen sowie je nach Vertrag auch den On-Site-Service.

6.3 Vergleichende Gegenüberstellung der Ergebnisse

Nachdem im vorangegangenen Abschnitt 6.2 die einzelnen Ländermärkte zunächst isoliert etisch betrachtet wurden und die Ergebnisse im Rahmen emischer Interpretationsworkshops diskutiert bzw. mit Sinn erfüllt wurden, soll nun eine komparative Untersuchung erfolgen. Dieser Ansatz ist etischer Natur und erfolgt zeitlich im Nachgang zu den länderweisen Betrachtungen. Die Ergebnisse bezüglich der Zufriedenheit mit den Leistungsparametern, deren Wichtigkeit sowie die Importance-Performance-Relation in den USA, China und Australien werden dabei einander gegenübergestellt und für die Differenzen mit Hilfe der gefundenen Unterschiede zwischen den drei Märkten nach Ursachen gesucht. Dazu wird noch einmal auf die im vorangegangenen Kapitel eingehend erläuterten Charakteristika der Ländermärkte Bezug genommen. Es zeigt sich, dass die Ländermärkte in den USA und China sich stark ähneln, während der australische Markt eher eine Sonderstellung einnimmt.

Wie bereits mehrfach erwähnt, sind solche länderübergreifenden Vergleiche nicht unkritisch. Insbesondere dürfen Mittelwertvergleiche und Vergleiche der Wichtigkeiten nur dann vorgenommen werden, wenn die Konstruktmessungen über die Länder hinweg äquivalent sind. Deshalb werden im Folgenden für den Vergleich nur skalar invariante Indikatoren herangezogen (Steenkamp, J.-B./ Baumgartner, H., 1998, S.81).

Abbildung 26 vergleicht die Mittelwerte der Zufriedenheit der Leistungsparameter in den drei Ländermärkten miteinander. Da hier jetzt nur die invarianten Facetten der Konstruktmessung einfließen, unterscheiden sich die Werte vereinzelt geringfügig von den im vorigen Abschnitt vorgestellten länderbezogenen Mittelwerten. Nur so ist jedoch die vollständige Vergleichbarkeit gewährleistet. Auffällig ist, dass über die Mehrheit der Leistungsparameter hinweg die USA und China ähnlich hoch beurteilt werden, während die Zufriedenheit in Australien überwiegend geringer eingestuft wird. Die mittlere Zufriedenheit mit den Kriterien bewegt sich in den USA und China überwiegend zwischen 75 und 85 Punkten, wohingegen sie in Australien stets unter 75 Punkten liegt. Zwei Ausnahmen gibt es hinsichtlich dieser generellen Beobachtung. Zum einen schneiden beim Leistungsparameter Preis alle Ländermärkte deutlich schlechter ab. Vor allem in Australien und China liegt die durchschnittliche Zufriedenheit mit dem Preis nur um die 50 (USA immerhin 70).

Gründe für die deutlich geringeren Zufriedenheiten könnten sowohl das Hochpreisimage des Anbieters als auch eine generelle Verzerrung bei Befragungen nach dem Preis durch den Anbieter sein. Insbesondere kann das Bekunden fehlender Zufriedenheit im Hinblick auf den Preis strategisch motiviert sein. Stellt man die Zufriedenheit mit dem Preis dessen Wichtig-

keit gegenüber, so haben die vorangegangenen Importance-Performance-Analysen darüber hinaus gezeigt, dass die schlechte Beurteilung des Preises zumindest im Hinblick auf die Gesamtzufriedenheit vergleichsweise unproblematisch ist, da der Preis in der Regel keinen wichtigen Treiber der Kundenzufriedenheit darstellt.

Die zweite Ausnahme ist das Konstrukt Promotion, das in Australien mit 81 Punkten sehr positiv beurteilt wird und so nahe an den Wert in den USA von 85 herankommt. Damit erzielt der Leistungsparameter Promotion auch weltweit die höchste Zufriedenheit.

Vergleicht man die Wichtigkeiten der Leistungsparameter für die Gesamtzufriedenheit der Kunden und das Image der Vertrauenswürdigkeit, so divergieren die Modelle in den einzelnen Ländern relativ stark. Abbildung 27 vergleicht den Einfluss der Leistungsparameter auf diese Erfolgsvariablen in den drei Ländern. Die Leistungsparameter sind jeweils nach ihrer Wichtigkeit nummeriert, wobei nicht signifikante Effekte grau gedruckt sind.

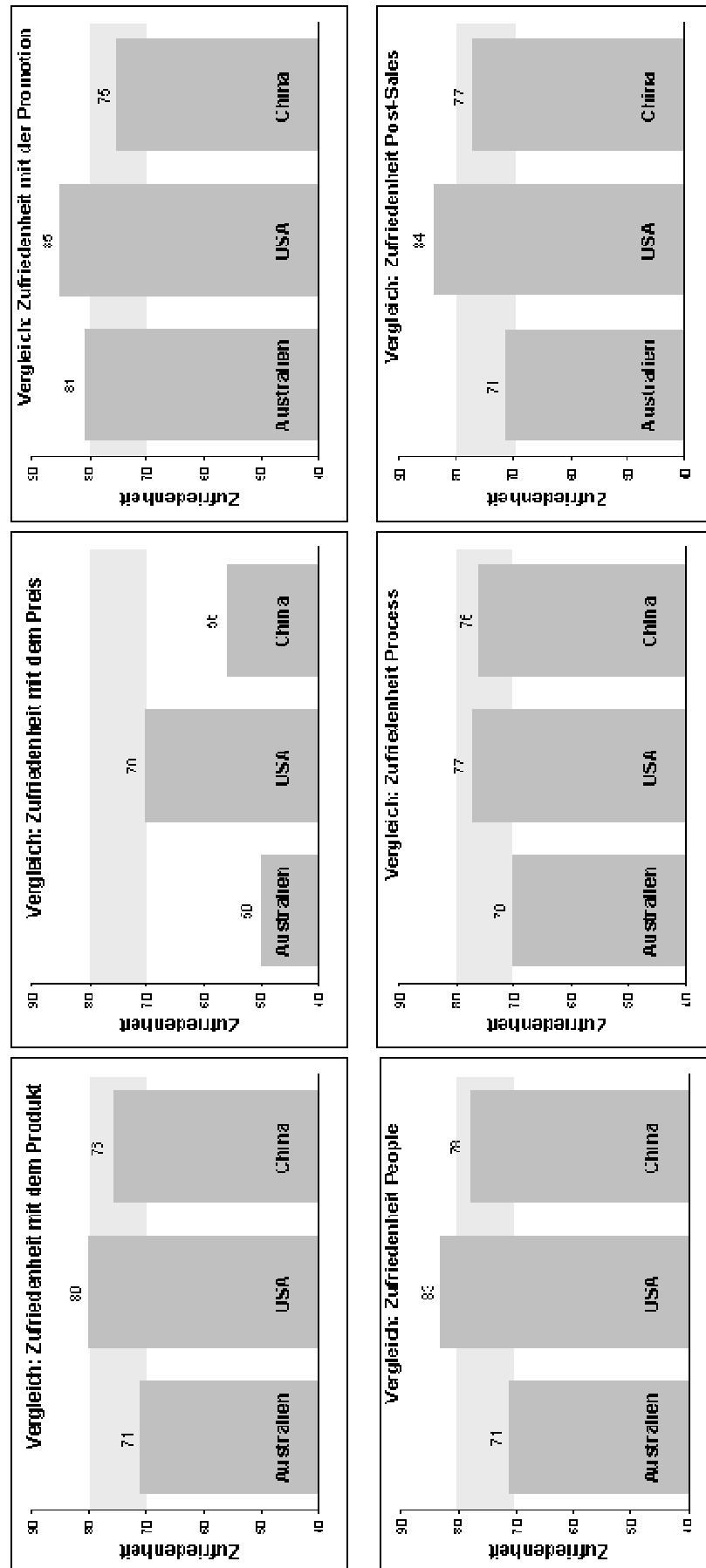


Abb. 26: Ländervergleich der mittleren Zufriedenheiten mit den Leistungsparametern (nur invariante Facetten)

People und Produkt sind demnach über alle betrachteten Märkte die wichtigsten Einflussfaktoren auf die Kundenzufriedenheit und das Vertrauen. Dem Preis wird zwar ein überwiegend signifikanter, aber nur ein mittlerer Effekt zugeschrieben. Promotion, Process und Post-Sales werden fast durchgängig eine geringe Bedeutung ohne einen signifikanten Effekt zugewiesen.

Am besten erklären die betrachteten Leistungsparameter die Gesamtzufriedenheit in Australien. Der Varianzerklärungsanteil liegt hier bei 53%. Gleichzeitig erklären die Leistungsparameter dort die Varianz des Images der Vertrauenswürdigkeit jedoch am wenigsten (24%). In den USA und China hingegen liegt die erklärte Varianz für beide Erfolgsvariablen stets um die 45%. Auch bezüglich der Erklärung der Erfolgsvariablen ähneln sich somit die USA und China, während Australien eine Sonderrolle einnimmt.

Einflussfaktor	Gesamtzufriedenheit			Vertrauenswürdigkeit (Image)		
	AUS	USA	China	AUS	USA	China
Produkt	3.	1.	2.	4.	1.	1.
Preis	5.	3.	3.	5.	4.	4.
Promotion	6.	6.	4.	3.	5.	6.
People	1.	3.	1.	1.	2.	2.
Prozess	4.	4.	5.	2.	6.	3.
Post-Sales	2.	5.	6.	6.	3.	5.
Erklärte Varianz	53%	45%	44%	24%	46%	47%

Die Zahlen geben den Rangplatz der Wichtigkeit der Einflussfaktoren an. Graue Zahlen stehen für nicht signifikante Effekte, d.h. der beobachtete Einfluss kann nicht sicher von einer zufälligen Beobachtung abgegrenzt werden.

Abb. 27: Einfluss der Leistungsparameter im länderübergreifenden Vergleich

Abschließend werden die Ergebnisse der Importance-Performance-Analyse in den untersuchten Ländermärkten verglichen (vgl. Abb. 28). Sowohl bezogen auf die Wichtigkeit als auch bezüglich der Höhe der Mittelwerte unterscheiden sich die Länder stark. Wiederum nimmt Australien eine Sonderstellung ein. Hier liegen alle Leistungsparameter im günstigen Bereich. In den USA und China hingegen sind die Mittelwerte bezüglich der Zufriedenheit oft höher als deren Wichtigkeit.

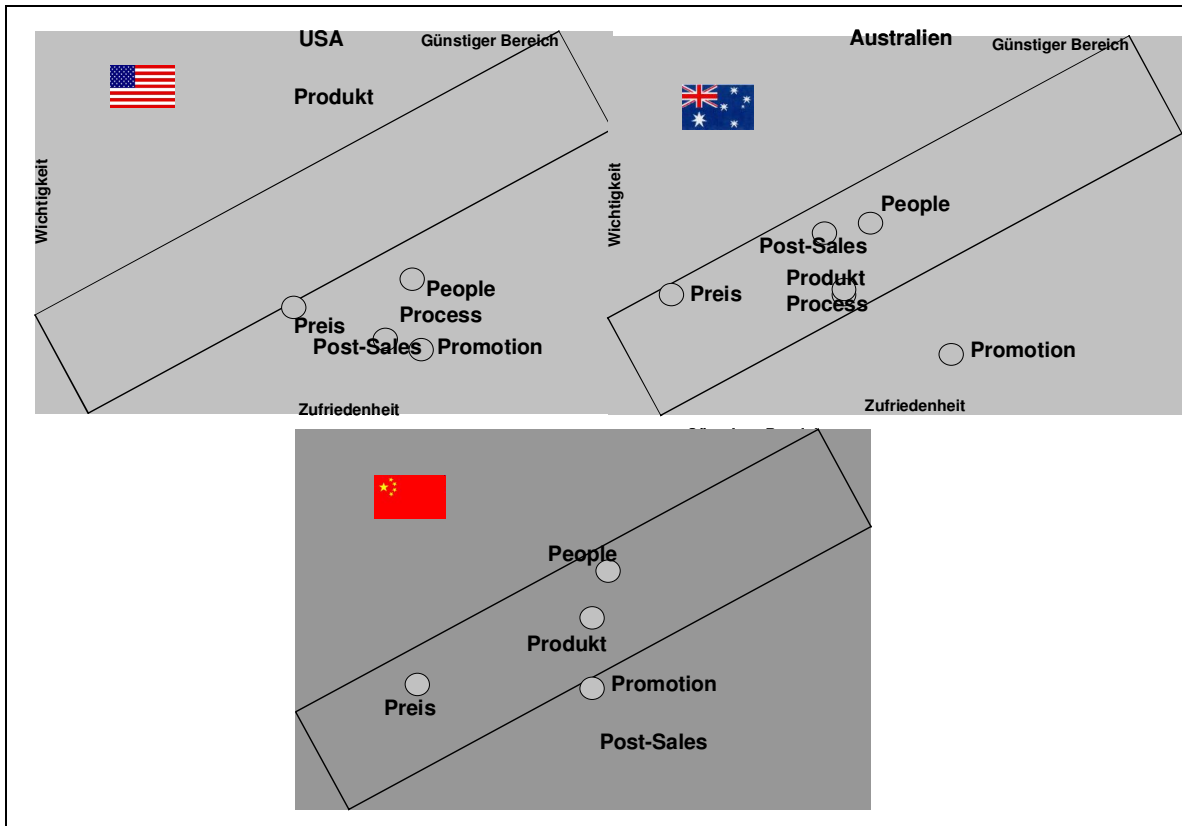


Abb. 28: Vergleich Importance-Performance-Analyse

7. Diskussion der Ergebnisse

Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung im vorangegangenen Kapitel machen deutlich, dass für das hier betrachtete Unternehmen eine weltweit vereinheitlichte Marktbearbeitungsstrategie eher negative Konsequenzen haben würde. Darüber hinaus zeigen sie, dass es für das Maschinenbauunternehmen unabdingbar ist, den gesamten Liefer- und Leistungsprozess in die Zufriedenheitsanalysen einzubeziehen wie auch die Langfristkomponente zu berücksichtigen, um ein vollständiges Bild zu erlangen und Managementempfehlungen ableiten zu können.

Jeder der betrachteten Ländermärkte weist Spezifika auf, die auf den anderen Märkten nicht gelten. So nehmen die USA im Hinblick auf die deutlich überdurchschnittliche Wichtigkeit der Produktzufriedenheit als Treiber der Kundenzufriedenheit eine Sonderstellung ein. China ist das einzige Land, in dem die Vertrauenswürdigkeit des Unternehmens einen stärkeren Einfluss auf die Kundenloyalität hat als die Kundenzufriedenheit. In Australien fällt die hohe Bedeutung der Nachkaufbetreuung auf. Internationale Zufriedenheitsstudien müssen also bereits in der Konzeptionsphase die Emic-Etic-Problematik berücksichtigen, um diese Unterschiede zum einen korrekt messen, zum anderen sinnvoll interpretieren und vergleichen zu können.

Sucht man nach Gemeinsamkeiten zwischen den Märkten, fällt immer wieder auf, dass sich vor allem die Ländermärkte USA und China ähneln. So sind dort die Zufriedenheitswerte allgemein auf einem ähnlichen Niveau, während die Zufriedenheit in Australien deutlich niedriger ausfällt. Auch im Hinblick auf die Wichtigkeiten lassen sich Gemeinsamkeiten ausmachen, in beiden Ländern sind People und Produkte die beiden wichtigsten Leistungsparameter. Schließlich lassen sich durch das untersuchte Modell in beiden Ländern auch ähnliche Varianzerklärungsgrade erreichen.

In diesem Kapitel soll deshalb diskutiert werden, worauf diese Gemeinsamkeiten zurückzuführen sind. Dazu sei zunächst auf die Charakteristika der Ländermärkte zurückgegriffen, die im Kapitel 4.4 eingehend erläutert wurden. Die folgende Tabelle 42 fasst die Diskussion der Ländercharakteristika noch einmal zusammen. Sie stellt die vermuteten Ähnlichkeiten der drei Märkte aufgrund ihrer Rahmenbedingungen, der dominierenden Abbauverfahren, der Markt- und Wettbewerbssituationen sowie der kulturellen Hintergründe dar.

Quelle		Ähnlichkeiten		
Rahmenbedingung	Indikatoren	USA & Australien	Australien & China	USA & China
Ökonomische Rahmenbedingungen (Abschnitt 4.4.1.1)	BIP-Wachstum, Arbeitslosigkeit, Exportquote etc.	X	-	-
Sozio-demographische Rahmenbedingungen (Abschnitt 4.4.1.2)	Bevölkerungsentwicklung, medizinische Versorgung, Bildungsniveau	X	-	-
Politische und rechtliche Rahmenbedingungen (Abschnitt 4.4.1.3)	Staatsform, Gewaltenteilung, Wahlrecht	X	-	-
Technologische Rahmenbedingungen (Abschnitt 4.4.1.4)	Infrastruktur, F&E-Ausgaben	-	-	-
Abbauverfahren (Abschnitt 4.4.2)	Longwall vs. Room & Pillar	-	X	-
Marktgröße (Abschnitt 4.4.4)	Produktion, Exportvolumen	-	-	X
Marktreife (Abschnitt 4.4.4)	Marktdurchdringung, Umsatzsteigerung	X	-	-
Wettbewerbssituation (Abschnitt 4.4.4)	Wettbewerbsintensität	-	-	X
	Internationalisierungsgrad	X	-	-
Landeskultur (Abschnitt 4.4.3)	Dimensionen nach Hofstede und Schwarz	X	-	-
	Landesgröße	-	-	X
Unternehmenskultur (Abschnitt 4.4.5)	Verhältnis der Tochtergesellschaft zur Zentrale	-	-	X

Tab. 42: Rahmenbedingungen und daraus abgeleitete Ähnlichkeiten

Bezüglich der allgemeinen Rahmenbedingungen sowie Landeskultur wäre eine Ähnlichkeit der Kundenbeziehungen in den USA und Australien zu vermuten gewesen. Die beobachtete Sonderstellung Australiens hingegen lässt sich durch die Größe des Landes, die Marktgröße, die Wettbewerbsintensität und Unternehmenskultur erklären. Dabei ist zu bedenken, dass die Wettbewerbsintensität eine Folge der Marktgröße darstellt, die Marktgröße wiederum durch die Landesgröße beeinflusst wird. Als zentrale Treiber dieser Studie lassen sich die *Landesgröße* und die *Unternehmenskultur* feststellen.

Es zeigt sich demnach, dass ökonomische, sozio-demographische, politisch-rechtliche sowie technologische Rahmenbedingungen zumindest im B2B-Sektor einen weit geringeren Einfluss auf die Differenzen zwischen den Ländermärkten haben. Zudem liefert diese Studie Bestätigung für den Einfluss von Kultur auf Kundenzufriedenheit (vgl. Ueltschy, L. et al., 2004; Donthu, N./Yoo, B., 1998; Furrer, O./Liu, B./Sudharshan, D., 2000), jedoch kann dieser Einfluss für den B2B-Bereich nur für die Unternehmenskultur gefunden werden, die die nationale Kultur zu dominieren vermag.

Die Ähnlichkeiten der Marktgegebenheiten schlagen sich stärker in der Analyse der Kundenbeziehungen nieder. Abbauverfahren, Markt- und Wettbewerbssituation liegen deutlich näher an der Marktbearbeitung und den Marktanforderungen und erklären die landesspezifischen Ähnlichkeiten bzw. Differenzen.

Hinsichtlich der Frage, ob Zufriedenheit mit der Kommunikation zwischen gleichartigen Kulturen größer ist als zwischen unterschiedlichen Kulturen (vgl. Abschnitt 2.3; Larsen, T./Rosenbloom, B./Smith, B., 2002), zeigt diese Studie, dass die Zufriedenheit mit der Unternehmenskommunikation (Promotion) tatsächlich höhere Werte in den USA und Australien aufweist. Da aber der Abstand zwischen allen drei Ländern jeweils etwa fünf Punkte beträgt, relativiert sich dieses Erkenntnis.

Mit der internationalen prozessorientierten Messung von Kundenzufriedenheit über den gesamten Liefer- und Leistungsprozess des Anbieters hinweg und dem länderübergreifenden Vergleich der Ergebnisse unter Herausarbeitung der Erklärungsfaktoren für die gefundenen Unterschiede sowie mit der Berücksichtigung kultureller Unterschiede im Rahmen der Emic-Etic-Problematik sind die gesteckten Ziele dieser Studie erreicht. Abschließend werden die Ergebnisse nun zusammengefasst und Schlussfolgerungen für Wissenschaft und Praxis abgeleitet.

8. Zusammenfassung der Ergebnisse und Konsequenzen

In diesem abschließenden Kapitel sollen zunächst die zentralen Ergebnisse dieser Arbeit noch einmal zusammengefasst dargestellt werden (Abschnitt 8.1). Anschließend sollen die Schlussfolgerungen herausgearbeitet werden, die sich daraus für die Forschung (Abschnitt 8.2) und die Praxis (Abschnitt 8.3) ergeben.

8.1 Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse

Ausgangspunkt der vorliegenden Arbeit war die Beobachtung, dass der (theoretische und empirische) Fokus wissenschaftlicher Arbeiten zur Kundenzufriedenheit häufig auf der Zufriedenheit von Kunden in B2C-Kontexten liegt. Gleichzeitig wird Kundenzufriedenheit jedoch zunehmend auch von im B2B-Umfeld agierenden Unternehmen vom Marketing als wichtige Kenngröße für die Marktposition eines Unternehmens im Markt eingesetzt. Dabei sind Kundenbeziehungen im B2B deutlich prozessbezogener als in B2C-Märkten. Diese Prozessorientierung gilt es in der B2B-Zufriedenheitsforschung zu berücksichtigen. Darüber hinaus sind in B2B-Märkten Kundenstruktur und Marktbearbeitung der Unternehmen häufig wesentlich internationaler als im B2C-Kontext, was für Kundenzufriedenheitsuntersuchungen im Zusammenhang mit Rahmenbedingungen und der Emic-Etic-Problematik eine zusätzliche Herausforderung darstellt.

Vor diesem Hintergrund war diese Arbeit positioniert. Ihr Ziel war es, Kundenzufriedenheitsuntersuchungen in internationalen B2B-Marktumfeldern über das gesamte Liefer- und Leistungsspektrum des Anbieters und vor dem Hintergrund internationaler Besonderheiten konzeptionell zu fundieren und anhand eines konkreten Fallbeispiels eines deutschen Maschinenbauherstellers mit Kunden in China, Australien und den USA, die Durchführung und Auswertung einer internationalen Kundenzufriedenheitsuntersuchung im B2B-Kontext darzustellen.

Zunächst wurde hierzu eine Bestandsaufnahme bestehender wissenschaftlicher Literatur zu Kundenzufriedenheitsuntersuchungen in internationalen B2B-Märkten durchgeführt (Kap. 2). Als zentrales Ergebnis dieser Bestandsaufnahme ergab sich, dass zu dieser Fragestellung bislang nur sehr wenige empirische Studien vorliegen. Ihre Ergebnisse deuten darauf hin, dass Unterschiede im Hinblick auf die Kundenzufriedenheit zwischen einzelnen Ländern über Kulturunterschiede zu erklären sein könnten.

Im Anschluss erfolgte eine Darstellung der theoretischen Grundlagen der Arbeit (Kap. 3). Als zentrales Ergebnis dieser theoretischen Auseinandersetzung mit dem Konzept der Kundenzufriedenheit konnte festgestellt werden, dass das Konzept der Kundenzufriedenheit auch im B2B-Umfeld verwendet werden kann, wenngleich sich hier im Vergleich zu B2C-Unternehmen einige Besonderheiten ergeben, z.B. durch die Multipersonalität der Kaufentscheidung. In Kapitel 4 wurden darauf aufbauend die Grundlagen internationaler Zufriedenheitsmessungen herausgearbeitet. Zentrales Ergebnis dieses Abschnitts ist die Identifikation zentraler Rahmenbedingungen für internationale Marktbearbeitungsaktivitäten, die unter Umständen als Erklärung für unterschiedliche Ergebnisse bei Kundenzufriedenheitsuntersuchungen herangezogen werden können.

In den folgenden Abschnitten (Kapitel 5 bis 7) wurden dann am konkreten Beispiel eines deutschen Maschinenbauunternehmens die Methodik, Durchführung und Ergebnisse einer Kundenzufriedenheitsuntersuchung in drei außereuropäischen Märkten dargestellt. Drei zentrale Ergebnisse dieser Fallstudien lassen sich festhalten:

- Die verwendeten Skalen zur Messung der Zufriedenheit mit verschiedenen Leistungsparametern sind weitestgehend international äquivalent. Konkret hat eine formale Überprüfung ihrer Äquivalenz mit Hilfe einer konfirmatorischen Multi-Group-Faktorenanalyse gezeigt, dass die meisten verwendeten Zufriedenheitsfragen metrisch äquivalent sind, d.h. dass die mit ihnen erzielten Ergebnisse über Ländergrenzen hinweg miteinander verglichen werden können.
- Zwischen den betrachteten Ländermärkten bestehen teilweise deutliche Unterschiede im Hinblick auf die Ergebnisse der Kundenzufriedenheitsuntersuchung, sowohl im Hinblick auf das Niveau der Kundenzufriedenheit als auch im Hinblick auf die Wichtigkeit einzelner Leistungsparameter. Dabei heben sich insbesondere die Ergebnisse vom australischen Markt von den anderen Ergebnissen ab.
- Bei Heranziehung der gefundenen Erklärungsansätze für die beobachteten Unterschiede zwischen den einzelnen Ländermärkten, zeigt ein Vergleich der unterschiedlichen Rahmenbedingungen, dass sich die Bedingungen in Australien vor allem im Hinblick auf die Markt- und Wettbewerbssituation von denen in den USA und China unterscheiden. Anders als in anderen Studien untersucht und häufig postuliert, lässt sich nationale Kultur nicht zur Erklärung der Unterschiede heranziehen, da hier große Gemeinsamkeiten zwischen den USA und Australien bestehen, während China im Vergleich eine

Sonderstellung einnimmt. In diesem konkreten Fall lassen sich die Unterschiede auf zwei Kernfaktoren zurückführen, die deutlich unterschiedliche Marktgröße sowie eine dominantere Rolle der Unternehmenskultur im Vergleich zur Nationalkultur.

Bezogen auf die Ziele dieser Studie konnte gezeigt werden, dass sich Kundenzufriedenheit im B2B über den gesamten Liefer- und Leistungsprozess auch im internationalen Umfeld messen lässt. Die Berücksichtigung der Rahmenbedingungen der jeweils zu analysierenden Märkte ist dabei ebenso unerlässlich wie die aufwändige Berücksichtigung der Emic-Etic-Problematik bereits in der Konzeptionsphase.

8.2 Konsequenzen für die Forschung

Allgemein ist festzuhalten, dass die Bedeutung international angelegter Kundenzufriedenheitsuntersuchungen in Zukunft weiter an Bedeutung gewinnen wird, „as more firms enter the international arena, where global markets exist, but global consumers most likely do not“ (Laroche, M. et al., 2004, S. 78). Vor diesem Hintergrund liegt der zentrale konzeptionelle Beitrag der vorliegenden Untersuchung darin, systematisch die besonderen Herausforderungen und Einschränkungen bei international angelegten Kundenzufriedenheitsuntersuchungen im B2B-Umfeld herauszuarbeiten und die Emic-Etic-Problematik bereits in die Konzeption einzubeziehen.

Der zentrale *empirische Beitrag* liegt in der Durchführung eines Fallbeispiels zu einer internationalen Zufriedenheitsmessung im B2B-Kontext über den gesamten Liefer- und Leistungsprozess eines Anbieters hinweg. Dabei zeigt sich, dass Australien gegenüber den USA und China im Hinblick auf das Niveau der Zufriedenheit und die Wichtigkeit einzelner Leistungsparameter eine Sonderstellung einnimmt. Die große kulturelle Nähe zwischen Australien und den USA lässt als Erklärung für diese Unterschiede vor allem auf die Markt- und Wettbewerbsposition des betrachteten Unternehmens sowie auf unterschiedliche Unternehmenskulturen schließen. Dieses Ergebnis steht in einem deutlichen Kontrast zum Fokus bisheriger Forschung zu internationalen Kundenzufriedenheitsmessungen, die beobachtete Unterschiede bei der Kundenzufriedenheit vor allem über Unterschiede in den Nationalkulturen erklärt. Von dieser Studie sollten deshalb Impulse für diese Forschung ausgehen. Insbesondere wäre es vielversprechend, im Rahmen von zukünftiger Forschung zu Kundenzufriedenheit im internationalen Kontext *alle* im Rahmen dieser Arbeit identifizierten Rahmenbedingungen internationaler Marktbearbeitungsaktivitäten ebenso wie die Unternehmenskultur zu berücksichtigen, um ein klareres Bild von der relativen Wichtigkeit von Kulturunterschieden zu erhalten.

Dabei sollte zukünftige Forschung auch die Beschränkungen der im Rahmen dieser Arbeit durchgeführten Fallstudien überwinden. Insbesondere ist hier der Fallstudiencharakter selbst zu nennen. Es wäre in vielerlei Hinsicht interessant, die hier aufgeworfene Fragestellung anhand einer großzahligen, systematisch zusammengesetzten Stichprobe zu untersuchen. Die Anforderung der Großzahligkeit bezieht sich hier auf die Anzahl der betrachteten Ländermärkte. Steht eine Stichprobe mit Daten aus vielen Ländermärkten zur Verfügung, ist es im Gegensatz zur vorliegenden Studie möglich, den Einfluss der unterschiedlichen Rahmenbedingungen zu quantifizieren und damit mess- und vergleichbar zu machen. Die Anforderung der Systematik bezieht sich auf die Zusammensetzung der Stichprobe im Hin-

blick auf ihre Heterogenität. Zukünftige interkulturelle Studien sollten die zu analysierenden Ländermärkte systematisch im Hinblick auf die betrachteten Rahmenbedingungen auswählen (Sivakumar, K./Nakata, C., 2001).

Auch die Multipersonalität organisationaler Kaufentscheidungen könnte in zukünftigen Untersuchungen noch stärker berücksichtigt werden. Interessant wäre insbesondere eine Untersuchung, bei der sowohl individuelle Einflussfaktoren (z.B. die Nationalität des Individuums) als auch kollektive Einflussfaktoren (z.B. der Standort des Buying Centers) in die Analysen einfließen würden. So könnte zum Beispiel der Tatsache Rechnung getragen werden, dass bei vielen internationalen Kaufentscheidungen auch Expats beteiligt sind, die kulturspezifisch eher ihrem Heimatland zuzuordnen sind. Aus methodischer Sicht bietet sich für eine solche Untersuchung das Verfahren der Mehrebenenanalyse (Langer, W., 2004) an, bei der simultan verschiedene Untersuchungsebenen bei der Datenanalyse berücksichtigt werden.

Der *zentrale methodische Beitrag* der vorliegenden Arbeit liegt in der Entwicklung eines kombiniert emisch-etischen Messinstruments für Kundenzufriedenheit, das den gesamten Liefer- und Leistungsprozess eines B2B-Anbieters abdeckt und über verschiedene Kulturen (USA, Australien, China) weitestgehend messäquivalent ist. Befürchtungen, wonach internationale Kundenzufriedenheitsstudien bereits daran scheitern könnten, dass sich Kundenzufriedenheit nicht länderübergreifend vergleichbar messen lässt, bewahrheiten sich nicht. Zukünftige Studien sollten das in dieser Arbeit vorgestellte Messinstrumentarium aufgreifen und im Hinblick auf weitere Leistungskriterien weiterentwickeln sowie die Messäquivalenz im Hinblick auf weitere Kultur- und Sprachräume überprüfen.

8.3 Konsequenzen für die Praxis

Neben Implikationen für die Forschung liefern die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit auch eine Reihe von Anregungen für die Unternehmenspraxis. Sie lassen sich unterteilen in methodische Hinweise und inhaltliche Hinweise zur Form der internationalen Marktbearbeitung.

In *methodischer Hinsicht* liefert die vorliegende Studie Hinweise zur Ausgestaltung von international ausgerichteten Kundenzufriedenheitsuntersuchungen:

- Im Rahmen der Arbeit werden klar die Anforderungen herausgearbeitet, denen eine internationale Marktforschungsuntersuchung genügen muss, um vergleichbare Ergebnisse zu liefern. Die Empfehlung für Unternehmen lautet hier, wie im Fallbeispiel verdeutlicht, bereits im Vorfeld der Marktforschungsuntersuchung darauf hinzuwirken, dass die Erhebung in den einzelnen Ländern die gleichen Konstrukte misst und die Ergebnisse später auch über Landes- und Kulturgrenzen hinweg miteinander vergleichbar sind. Der „Combined Etic-Emic-Ansatz“ hat sich als geeignet herausgestellt. Wichtig ist es, diesen Ansatz bereits in der Konzeptionsphase einer Zufriedenheitsstudie anzuwenden.
- Die im Rahmen des Fallbeispiels verwendeten Indikatoren für die verschiedenen Leistungsparameter erweisen sich über die drei Länder USA, Australien und China als weitestgehend messäquivalent. Die Empfehlung für Unternehmen lautet hier, soweit im Rahmen der eigenen Untersuchung möglich und sinnvoll, auf die in dieser Arbeit entwickelten Fragen zurückzugreifen, da sich diese bereits in der Marktforschungspraxis bewährt haben. Für den B2B-Sektor liefert nur die Zufriedenheitsmessung über den gesamten Liefer- und Leistungsprozess hinweg eine Informationsbasis, von der sich strategische Maßnahmen ableiten lassen.

In *inhaltlicher Hinsicht* liefert die vorliegende Arbeit aus der Perspektive eines international agierenden Maschinenbauunternehmens Ergebnisse zur Marktbearbeitung in den USA, Australien und China, die sich vermutlich zumindest teilweise auch auf andere Unternehmen mit ähnlich gelagerten Produkten in anderen Branchen übertragen lassen. Insbesondere zeigen die Ergebnisse der durchgeführten Kundenzufriedenheitsuntersuchung:

- Eine weltweit einheitliche Marktbearbeitungsstrategie lässt deutlich negative Konsequenzen vermuten, da sich die Kunden zwischen den betrachteten Ländern im Hinblick auf die zentralen Determinanten von Gesamtzufriedenheit und Kundenloyalität

deutlich unterscheiden. Die Empfehlung für Unternehmen im Maschinenbau lautet hier, weniger auf weltweit standardisierte Produkt- und Dienstleistungsangebote zu setzen als vielmehr landesindividuelle Angebote zu entwickeln und einen landesindividuellen Marktbearbeitungsansatz zu wählen.

- Im Gegensatz zu den USA und Australien spielt die langfristige Vertrauenswürdigkeit des Maschinenbauunternehmens als Treiber von Kundenloyalität in China eine stärkere Rolle als die Gesamtzufriedenheit mit den Produkten und Dienstleistungen. Anders ausgedrückt: Die chinesischen Kunden richten ihre Produktwahlentscheidung wesentlich stärker an langfristigen Überlegungen aus als an vergleichsweise kurzfristigen Zufriedenheitseindrücken. Die Empfehlung für Unternehmen im Maschinenbau lautet hier, bereits bei der Kontaktabahnung und der Akquise Vertrauen im Hinblick auf eine langfristige Kooperation aufzubauen und dies, ebenso wie den Ausbau der Vertrauensbasis, in den Zielkatalog des Unternehmens aufzunehmen.
- Die Ergebnisse in den USA zeichnen sich dadurch aus, dass die Produktzufriedenheit als Treiber der Gesamtzufriedenheit absolut dominiert, während andere Elemente der Marktbearbeitung deutlich in den Hintergrund treten. Die Empfehlung für Unternehmen im Maschinenbau lautet hier, bei Geschäften mit US-amerikanischen Unternehmen mit höchster Priorität die Produktqualität sicherzustellen, da sich Defizite hier nicht durch begleitende Dienstleistungen oder „weiche Faktoren“, wie die Soft Skills der Mitarbeiter in Verkauf und Service, ausgleichen lassen.
- Anders als von vielen wissenschaftlichen und populärwissenschaftlichen Veröffentlichungen suggeriert, erweisen sich in dem Fallbeispiel nicht die unterschiedlichen Kulturen als entscheidender Einflussfaktor für Zufriedenheitsunterschiede zwischen den einzelnen Märkten. Stattdessen lassen sich diese vor allem auf die Markt- und Wettbewerbsbedingungen vor Ort zurückführen. Die Empfehlung für Unternehmen im Maschinenbau lautet hier, sich nicht durch die Beschäftigung mit Soft Facts wie Kultur davon ablenken zu lassen, worauf es bei internationaler Marktbearbeitung eigentlich ankommt: die Bereitstellung eines auf den jeweiligen Markt zugeschnittenen, attraktiven Leistungsangebots unter Berücksichtigung des Wettbewerbs vor Ort.

Literaturverzeichnis

Abdul-Muhmin, A.G.; 2005: Instrumental and interpersonal determinants of relationship satisfaction and commitment in industrial markets. In: *Journal of Business Research*, Bd. 58, Nr. 5, S. 619-628.

Adel, N., Bartholomew, S.; 1992: Academic and Professional Communities of Discourse: Generating Knowledge on Transnational Human Resource Management. In: *Journal of International Business Studies*, Bd. 23, Nr. 3, S. 551-569.

Adler, N.J.; 1983: A Typology of Management Studies Involving Culture. In: *Journal of International Business Studies*, Bd. 2, S. 29-47.

Albers, S., Hildebrandt, L.; 2006: Methodische Probleme bei der Erfolgsfaktorenforschung – Messfehler, formative versus reflektive Indikatoren und die Wahl des Strukturgleichungs-Modells. In: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, Jg. 58, Nr. 2, S. 2-33.

Allaire, Y., Firsirotu, M.; 1984: Theories of Organizational Culture. In: *Organizational Studies*, Bd. 5, S. 193-226.

Andersen, J.C., Narus, J.A.; 1984: A Model of the Distributor's Perspective of Distributor-Manufacturer Working Relationships. In: *Journal of Marketing*, Bd. 48, S. 62-74.

Anderson, E.W., Fornell, C.; 1994: A Customer Satisfaction Prospectus. In: Rust, R.T., Oliver, R.L. (Hrsg.): *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*, Thousand Oaks, S. 241-268.

Anderson, E.W., Fornell, C. Lehmann, D.R.; 1994: Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden. In: *Journal of Marketing*, Bd. 58, Nr. 2, S. 53-66.

Anderson, E. W., Fornell, C., Rust, R.T.; 1997: Customer Satisfaction, Productivity, and Profitability: Differences between Goods and Services. In: *Marketing Science*, Bd. 16, Nr. 2, S. 129-145.

Anderson, E.W., Mittal, V.; 2000: Strengthening the Satisfaction-Profit Chain. In: *Journal of Service Research*, Bd. 3, Nr. 2, S. 107-120.

Anderson, R.; 1973: Consumer Dissatisfaction: The Effect of Disconfirmed Expectancy on Perceived Product Performance. In: Journal of Marketing Research, Bd. 10, Nr. 1, S. 38-44.

Anderson, E.W., Sullivan, M.W.; 1993: The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Firms. In: Marketing Science, Bd. 12, Nr. 2, S. 125-143.

Andreasen, A.R.; 1982: Verbraucherunzufriedenheit als ein Beurteilungsmaßstab für unternehmerische Marktleistung. In: Hansen, U., Stauss, B., Riemer, M. (Hrsg.): Marketing und Verbraucherpolitik, Stuttgart, S. 182-195.

Armstrong, J.S., Overton, T.S.; 1977: Estimating Nonresponse Bias in Mail Surveys. In: Journal of Marketing Research, Bd. 14, Nr. 3, S. 396-402.

Atteslander, P.; 2000: Methoden der empirischen Sozialforschung, 9. Auflage, Berlin.

Augustin, C., Singh, J.; 2005: Curvilinear Effects of Consumer Loyalty – Determinants in Relational Exchanges. In: Journal of Marketing Research, Bd. 62, Nr. 2, S. 96-108.

Australian Government, Department of Foreign Affairs and Trade; o.J.: In: URL: http://www.dfat.gov.au/facts/sys_gov.html [am 29.09.2006].

Auswärtiges Amt; o.J.: Länder- und Reiseinformationen. In: URL: <http://www.auswaertiges-amt.de/diplo/de/LaenderReiseinformationen.jsp> [am 08.08.2005].

Auswärtiges Amt; o.J.: Länder- und Reiseinformationen: USA, Innenpolitik. In: URL: <http://www.auswaertiges-amt.de/diplo/de/Laenderinformationen/UsaVereinigteStaaten/Innenpolitik.html> [am 06.10.2006].

Auswärtiges Amt; o.J.: Länder- und Reiseinformationen: China, Geschichte. In: URL: <http://www.auswaertiges-amt.de/diplo/de/Laenderinformationen/China/Geschichte.html> [am 06.10.2006].

Auswärtiges Amt; o.J.: Länder- und Reiseinformationen: China, Innenpolitik. In: URL: <http://www.auswaertiges-amt.de/diplo/de/Laenderinformationen/China/Innenpolitik.html> [am 06.10.2006].

Auswärtiges Amt; o.J.: Länder- und Reiseinformationen: USA, Geschichte. In: URL: <http://www.auswaertiges-amt.de/diplo/de/Laenderinformationen/UsaVereinigteStaaten/Geschichte.html> [am 06.10.2006].

Backhaus, K., Baumeister, C.; 2000: Kundenbindung im Industriegütermarketing. In: Bruhn, M., Homburg, Ch. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement; 3. Auflage, Wiesbaden, S. 201-225.

Backhaus, K., Günter, B.; 1976: A Phase-Differentiated Approach to Industrial Marketing Decisions. In: Industrial Marketing Management, Bd. 5, S. 255-270.

Backhaus, K.; 1992: Investitionsgüter-Marketing, 3. Auflage, München.

Backhaus, K.; 1999: Industriegüter-Marketing, 6. Auflage, München.

Backhaus, K.; 2003: Industriegüter-Marketing, 7. Auflage, München.

Bagozzi, R.P., Edwards, J.P.; 1998: A General Approach for Representing Constructs in Organizational Research. In: Organizational Research Methods, Bd. 1, Nr. 1, S. 45-87.

Barley, S.P.; 1983: Semiotics and the Study of Occupational and Organizational Cultures. In: Administrative Science Quarterly, Bd. 28, S. 293-413.

Barney, J.B.; 1985: Organizational Culture: Can it be a Source of Sustained Competitive Advantage? In: Academy of Management Review, Bd. 11, Nr. 3, S. 656-665.

Bateson, J.E., Hoffman, K.D.; 1999: Managing Services Marketing, Fort Wayne.

Bauer, E.; 1989: Internationale Marketingforschung. München, Wien, Oldenburg.

Bauer, E.; 2002: Internationale Marketingforschung, 3. Auflage. München, Wien, Oldenburg.

Bauer, M.; 2000: Kundenzufriedenheit in industriellen Geschäftsbeziehungen: Kritische Ergebnisse, nichtlineare Zufriedenheitsbildung und Zufriedenheitsdynamik, Wiesbaden.

Baumgartner, H., Steenkamp, J.-B.; 2001: Response Styles in Marketing Research: A Cross-National Investigation. In: Journal of Marketing Research, Bd. 38, Mai, S. 143-156.

Berekoven, L., Eckert, W., Ellenrieder, P.; 2004: Marktforschung: Methodische Grundlagen und praktische Anwendung, 10. Auflage, Wiesbaden.

Berenberg Bank, HWWI; 2005: Strategie 2030, Hamburg.

Berg, N.; 2006: Fallstudien als Methode betriebswirtschaftlicher Forschung. In: WiSt, Bd. 7, S. 362-367.

Bernard, R.H.; 2002: Research Methods in Anthropology: Qualitative and Quantitative Approaches, 3. Auflage, Oxford.

Berndt, R., Fantapié Altobelli, C., Sander, M.; 2003: Internationales Marketing-Management, 2. Auflage, Berlin.

Berry, J.W.; 1989: Imposed ETICS-EMICS-derived etics: The operationalization of a compelling idea. In: International Journal of Psychology, Bd. 24, S. 721-735.

Betzin J., Henseler, J.; 2005: Einführung in die Funktionsweise des PLS-Algorithmus. In: Bliemel, F., Eggert, A., Fassott, G., Henseler, J. (Hrsg.): Handbuch PLS-Pfadmodellierung, Stuttgart, S. 87-89.

Beutin, N.; 2000: Kundennutzen in industriellen Geschäftsbeziehungen, Wiesbaden.

Beutin, N.; 2003: Management von Kundenzufriedenheit bei Maschinenbau-/Industriegüterunternehmen. In: Homburg, Ch. (Hrsg.): Kundenzufriedenheit: Konzepte – Methoden – Erfahrungen, 5. Auflage, Wiesbaden, S. 529-563.

Beutin, N.; 2006a: Verfahren zur Messung von Kundenzufriedenheit im Überblick. In: Homburg, Ch. (Hrsg.): Kundenzufriedenheit: Konzepte – Methoden – Erfahrungen, 6. Auflage, Wiesbaden, S. 121-169.

Beutin, N.; 2006b: Management von Kundenzufriedenheit: ein Beispiel aus dem Maschinen-/Anlagenbau. In: Homburg, Ch. (Hrsg.): Kundenzufriedenheit: Konzepte - Methoden - Erfahrungen, 6. Auflage, Wiesbaden, S. 565-580.

- Bingham, F., Raffield, B.; 1990: Business to Business Marketing Management, Homewood.
- Bitner, M.J., Booms, B.H., Mohr, L.A.; 1994: Critical Service Encounters: The Employees Viewpoint. In: Journal of Marketing, Bd. 58, Oktober, S. 95-106.
- Bitner, M.J., Hubbert, A.R.; 1994: Encounter Satisfaction versus Overall Satisfaction versus Quality. The Customer's Voice. In: Rust, R.T., Oliver, R.L. (Hrsg.): Service Quality: New Directions in Theory and Practice, Newbury Park, S. 72-94.
- Bollen, K.A., Barb, K.H.; 1981: Pearson's and Coarsely Categorized Measures. In: American Sociological Review, Bd. 46, Nr. 2, S. 232-239.
- Bonoma, T.V.; 1982: Major Sales: Who Really Does the Buying? In: Harvard Business Review, Bd. 60, Mai-Juni, S. 111-119.
- BP; 2005: Statistical Review of World Energy June 2005, London.
- Brislin, R.W.; 1986: The Wording and Translation of Research Instruments. In: Lonner, Walter J., Berry, John W. (Hrsg.): Field Methods in Cross-cultural Research, Bd. 8, Beverly Hills, S. 137-164.
- Brislin, R.W., Lonner, W.J., Thorndike, R.M.; 1973: Cross-Cultural Research Methods, New York.
- Bruhn, M.; 1985: Marketing und Konsumentenzufriedenheit. In: Das Wirtschaftsstudium, Bd. 4, Nr. 6, S. 300-307.
- Bundesanstalt für Geowissenschaften und Rohstoffe (BGR); 2005: Reserven, Ressourcen und Verfügbarkeit von Energierohstoffen 2005, Hannover.
- Büschken, J.; 1994a: Multipersonale Kaufentscheidungen, Wiesbaden.
- Büschken, J.; 1994b: Kaufentscheidungen: Empirische Analyse zur Operationalisierung von Einflussbeziehungen im Buying Center, Wiesbaden.
- Cannon, J.P., Homburg, Ch.; 2001: Buyer-Supplier Relationships and Customer Firm Costs. In: Journal of Marketing, Bd. 65, Januar, S. 29-43.

Cavusgil, T.S., Deligonul, S., Yaprak, A.; 2005: International Marketing as a Field of Study: A Critical Assessment of Earlier Development and a Look Forward. In: Journal of International Marketing, Bd. 13, Nr. 4, S. 1-27.

Chetwynd, J., Hartnett, O.; 1978: The sex role system: Psychological and sociological perspectives, London.

Chin, W., Newsted, P.; 1999: Structural Equation Modeling Analysis With Small Samples Using Partial Least Squares. In: Holes, R. (Hrsg.): Statistical Strategies for Small Sample Research, Thousand Oaks, S. 307-341.

Chu, R.; 2002: Stated-Importance versus Derived-Importance Customer Satisfaction Measurement. In: The Journal of Services Marketing, Jg. 16, Nr. 4, S. 285-301.

Churchill, G.; 1979: A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs. In: Journal of Marketing Research, Jg. 16, S. 64-73.

Churchill, G.A. Jr., Surprenant, C.; 1982: An Investigation into the Determinants of Customer Satisfaction. In: Journal of Marketing Research, Bd. 19, November, S. 491-504.

CIA; o.J.: Factbook Australia, Factbook China, Factbook United States. In: URL: <https://www.cia.gov/cia/publications/factbook/> [am 19.09.2006].

Cohen, J., Cohen, P., West, S., Aiken, L.; 2003: Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioural Sciences, 3. Auflage, Mahwah.

Coyne, K.; 1989: Beyond Services Fads – Meaningful Strategies for the Real World. In: Sloan Management Review, Bd. 30, Sommer, S. 69-76.

Craig, S.C., Douglas, S.P.; 2005: International Marketing Research, 3. Auflage, Chichester.

Crosby, L., Evans, K., Cowles, D.; 1990: Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective. In: Journal of Marketing, Bd. 54, Juli, S. 66-81.

Crosby, L.A., Stephens, N.; 1987: Effects of Relationship Marketing on Satisfaction, Retention and Prices in the Life Insurance Industry. In: Journal of Marketing Research, Bd. 24, Nr. 4, S. 35-58.

Culhane, S., Morera, O., Watson, P.; 2006: The Assessment of Factorial Invariance in Need for Cognition Using Hispanic and Anglo Samples. In: The Journal of Psychology, Jg. 140, Nr. 1, S. 53-67 .

Cunningham, W.H., Green, R.T; 1984: From the Editor. In: Journal of Marketing, Winter, S. 9-10.

D'Andrade, R.G.; 1981: The Cultural Part of Cognition. In: Cognitive Science, Bd. 5, Nr. 3, S. 179-195.

Datamonitor Europe; o.J.: Australia Country Profile, November 2005; China Country Profile November 2005; United States Country Profile November 2005. In: URL: <http://www.datamonitor.com> [am 15.11.2006].

Davidson, A.R., Jaccard, J.J., Triandis, H.C., Morales, M.L., Diaz-Guerrero, R.; 1976: Cross-Cultural Model Testing: Toward a solution of the etic-emic dilemma. In: International Journal of Psychology, Bd. 11, Nr. 1, S. 1-13.

De Wulf, K., Odekerken-Schröder, G., Iacobucci, D.; 2001: Investments in Consumer Relationships: A Cross-Country and Cross-Industry Exploration. In: Journal of Marketing, Bd. 65, Nr. 4, S. 33-50.

Denison, D.R. ; 1984: Bringing Corporate Culture to the Bottom Line. In: Organizational Dynamics, Bd. 13, Nr. 2, S. 4-22.

Dohmen, D.; 2004: Deutschlands Bildungsfinanzierung im internationalen Vergleich. In: URL: <http://www.dgbv.de/veranstaltungen/Ergebnisse/jahrestagung2004/Dohmen.pdf#search=%22%C3%B6ffentliche%20Bildungsausgaben%20in%20Australien%22> [am 02.12.2004].

Donthu, N., Yoo, B.; 1998: Cultural Influences on Service Quality Expectations. In: Journal of Service Research, Bd. 1, Nr. 2, S. 178-186.

Doran, K.B.; 2002: Lessons learned in cross-cultural research of Chinese and North American consumers. In: Journal of Business Research, Bd. 55, S. 823-829.

Douglas, Susan P., Craig, Samuel C.; 1983: International Marketing Research, New Jersey.

Douglas, Susan P., Craig, Samuel C.; 2006: On Improving the Conceptual Foundations of International Marketing Research. In: Journal of International Marketing, Bd. 14, Nr. 1, S. 1-22.

Douglas, Susan P., Wind, Y. ; 1987: The Myth of Globalization. In: Columbia Journal of World Business, Bd. 22, Winter, S. 19-29.

Downey, R., King, C.; 1998: Missing Data in Likert Ratings: A Comparison of Replacement Methods. In: The Journal of General Psychology, Jg. 125, Nr. 2, S. 75-191.

Durvasula, S., Lysonski, S., Mehta, S.C.; 2003: The Power of Interfacing Departments in Shaping B2B Customer Satisfaction. In: The Marketing Management Journal, Bd. 13, Nr. 2, S. 61-70.

Edvardsson, B., Gustavsson, B.; 1991: Quality in Services and Quality in Service Organizations: A Model for Quality Assessment. In: Brown, S., Gummesson, B., Edvardsson, B., Gustavsson, B. (Hrsg.): Service Quality: Multidisciplinary and Multinational Perspectives, S. 319-339.

Edvardsson, B., Johnson, M.D., Gustafsson, A., Strandvik, T.; 2000: The Effects of Satisfaction and Loyalty on Profits and Growth: Products versus Services. In: Total Quality Management, Bd. 11, Nr. 7, S. 917-927.

Eggert, A.; 1999: Kundenbindung aus Kundensicht: Konzeptualisierung – Operationalisierung – Verhaltenswirksamkeit, Wiesbaden.

Eisenhardt, K.M.; 1989: Building Theories from Case Study Research. In: Academy of Management Review, Jg. 14, S. 532-550.

Eisenhardt, K.M., Graebner, M.E.; 2007: Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges. In: Academy of Management Journal, Bd. 50, Nr. 1, S. 25-32.

Engel, J., Blackwell, R., Miniard, P.; 1993: Consumer Behavior, 7. Auflage, Fort Worth.

Engelhard, W.H., Günter, B.; 1981: Investitionsgüter-Marketing: Anlagen, Einzelaggregate, Teile, Roh- und Einsatzstoffe, Energieträger. Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz.

F.A.Z. Electronic Media GmbH; 2006: Fondsvergleich: Australienfonds hängen an Asiens Rohstoffhunger. In: URL:<http://www.faz.net/s/Rub04800A2BAF024C88B735731D412C18AB/Doc~E749AFE5FCA3C4E7297681EB5A0E569FF~ATpl~Ecommon~Scontent.html> [am 22.05.2006].

Ferley, S., Lea, T., Watson, B.; 1999: A Comparison of US and Canadian Consumers. In: Journal of Advertising Research, Bd. 19, September-Oktober, S. 55-56.

Fischer Weltalmanach; o.J.: Australien, Zahlen und Daten. In: URL:<http://www.bpb.de/wissen/X6WVO7,0,0,Australien.html> [am 25.09.2006].

Fischer Weltalmanach ;o.J.: China, Zahlen und Daten. In: URL: http://www.bpb.de/wissen/I5576W,0,0,China_Volksrepublik.html [am 25.09.2006].

Fischer Weltalmanach; o.J.: Vereinigte Staaten von Amerika, Zahlen und Daten. In: URL: http://www.bpb.de/wissen/83OZ86,0,0,Vereinigte_Staaten_von_Amerika.html [am 25.09.2006].

Fisk, R.P., Young, C.E.; 1985: Disconfirmation of Equity Expectations: Effects on Consumer Satisfaction with Services. In: Hirschmann, R., Holbrook, H. (Hrsg.): Advances in Consumer Research, Provo, S. 340-345.

Fogarty, D., Blake, J.; 2002: Utilising Recent Advancements in Techniques for the Analysis of Incomplete Multivariate Data to Improve the Data Quality. In: Management of Current Academic Research, Jg. 36,.S. 277-289.

Ford, D.; 1984: Buyer-Seller Relationships in International Industrial Markets. In: David Ford (Hrsg.): Understanding Business Markets: Interaction, Relationships, Networks, London, S. 58-77.

Fornell, C., Johnson, M.D., Anderson, E.W., Cha, J. Bryant, B.E.; 1996: The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose and Findings. In: Journal of Marketing, Bd. 60, Nr. 4, S. 7-18.

Fornell, C.; 1992: A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience. In: Journal of Marketing, Bd. 56, Januar, S. 6-21.

Fournier, S., Mick, D.G.; 1999: Rediscovering Satisfaction. In: Journal of Marketing, Bd. 63, Nr. 10, S. 5-23.

Franke, R.H, Hofstede, G., Bond, M.H.; 1991: Cultural Routes of Economic Performance: A Research Note. In: Strategic Management Journal, Bd. 12, S. 165-173.

Frazier, G.; 1983: Interorganizational Exchange Behaviour in Marketing Channels: A Broadened Perspective. In: Journal of Marketing, Bd. 47, Herbst, S. 68-78

Fritz, W.; 1992: Marktorientierte Unternehmensführung und Unternehmenserfolg: Grundlagen und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, Stuttgart.

Fuchs, M.; 1994: Umfrageforschung mit Telefon und Computer, Weinheim.

Furrer, O., Liu, B.S.-C., Sudharshan, D.; 2000: The Relationships between Service Culture and Service Quality Perception – Basis for Cross-Cultural Market Segmentation and Resource Allocation. In: Journal of Service Research, Bd. 2, Nr. 4, S. 355-371.

Garbarino, E., Johnson, M.; 1999: The different Roles of Satisfaction, Trust and Commitment in Customer Relationships. In: Journal of Marketing, Bd. 63, April, S. 70-87.

Gerpott, T.J.; 2000: Kundenbindung – Konzepteinordnung und Bestandsaufnahme der neueren empirischen Forschung. In: Die Unternehmung, Bd. 54, Nr. 1, S. 23-42.

Gesamtverband des deutschen Steinkohlenbergbaus; 2005: Steinkohle Jahresbericht, Essen.

Giering, A.; 2000: Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität: Eine Untersuchung moderierender Effekte, Wiesbaden.

Gleason, T.C., Devlin, S.J., Brown, M.; 2003: In Search of the Optimum Scale. In: Marketing Research, Herbst, S. 25-29 .

Goodman, J.A., Ward, D.S.; 1993: The Importance of Customer Satisfaction. In: Direct Marketing, Bd. 56, Nr. 8, S. 23-26.

Graeff, T.; 2002: Uninformed Response Bias in Telephone Surveys. In: Journal of Business Research, Jg. 55, S.251-259.

Grewal, R., Cote, J., Baumgartner, H.; 2004: Multicollinearity and Measurement Error in Structural Equation Models: Implications for Theory Testing. In: *Marketing Science*, Jg. 23, Nr. 4, S. 519-529.

Grönroos, C.; 1993: Toward a Third Phase in Service Quality Research: Challenges and Future Directions. In: Swartz, T.A., Bowen, D.E., Brown, S.W. (Hrsg.): *Advances in Services, Marketing*, Greenwich, London, S. 49-64.

Gudykunst, W.B., Ting-Toomey, S.; 1988: *Culture and Interpersonal Communication*. Newbury Park.

Gustafsson, A., Johnson, M.; 2004: Determining Attribute Importance in a Service Satisfaction Model. In: *Journal of Service Research*, Jg. 7, Nr. 2, S. 124-141.

Hahn, C.H.; 2002: *Segmentspezifische Kundenzufriedenheitsanalyse: Neue Ansätze zur Segmentierung von Märkten*, Wiesbaden.

Hakansson, H. (Hrsg.): 1982: *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods – An Interaction Approach*, Chichester.

Hall, E.T.; 1981: *Beyond Culture*, 2. Auflage, New York.

Hall, E.T., Reed Hall, M.; 1990: *Understanding Cultural Differences*, Yarmouth.

Halstead, D., Hartman, D., Schmidt, S.L.; 1994: Multisource Effect on Satisfaction Formation Process. In: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Bd. 22, Nr. 2, S. 114-120.

Harpaz, I.; 1990: The Importance of Work Goals: An International Perspective. In: *Journal of International Business*, Bd. 21, Nr. 1, S. 75-93.

Herrmann, A.; 1995: Produktqualität, Kundenzufriedenheit und Unternehmensrentabilität. In: Bauer, H., Diller H. (Hrsg.): *Wege des Marketing*, Festschrift zum 60. Geburtstag von Erwin Dichtl, Berlin, S. 237-247.

Herrmann, A., Homburg, Ch.; 2000: *Marktforschung: Ziele, Vorgehensweise und Methoden*. In: Herrmann, A., Homburg, Ch. (Hrsg.): *Marktforschung: Methoden, Anwendungen, Praxisbeispiele*, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 13-32.

Herrmann, A., Huber, F., Kressmann, F.; 2006: Varianz- und kovarianzbasierte Strukturgleichungsmodelle – Ein Leitfaden zu deren Spezifikation, Schätzung und Beurteilung. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Jg. 58, Nr. 2, S. 34-66.

Herzberg, F.; 1964: The Motivation-Hygiene Concept and Problems of Manpower. In: Personnel Administration, Bd. 27, S. 3-7.

Hofstede, G.; 1984: Cultural Consequences, International Differences in Work-Related Values. Beverly Hills.

Hofstede, G.; 2001: Culture's consequences: Comparing values, behaviours, institutions, and organizations across nations, 2. Auflage, Thousand Oaks.

Hofstede, G.; 2002: Dimensions do not exist: A Reply to Brendan McSweeney. In: Human Relations, Bd. 55, Nr. 11, S. 1355-1361.

Hofstede, G., Bond, M.H.; 1988: The Confucian Connection: from cultural roots to economic growth. In: Organizational Dynamics, Bd. 16, Nr. 4, S. 4-21.

Holzmüller, H.H.; 1995: Konzeptionelle und Methodische Probleme in der Interkulturellen Management- und Marketingforschung, Stuttgart.

Holzmüller, H.H.; 1986a: Grenzüberschreitende Konsumentenforschung. In: Marketing ZFP, Nr. 1, Februar, S. 45-52.

Holzmüller, H.H.; 1986b: Zur Strukturierung der grenzüberschreitenden Konsumentenforschung und spezifischen Methodenproblemen in der Datengewinnung. In: Jahrbuch für Absatz- und Verbrauchforschung, Bd. 1, S. 42-67.

Holzmüller, H.H., Schuh, A.; 1995: Erklärungsansätze für die Kulturgebundenheit von Konsummustern. In: Marktforschung & Management, Bd. 39, S. 97-102.

Holzmüller, H.H., Singh, J., Nijssen, E.J.; 2002: Multicentric Cross-National Research: A Typology and Illustration. In: Holzmüller, H.H. (Hrsg.): Marketing-Arbeitspapiere, Arbeitsbericht Nr.6, Universität Dortmund, Dortmund.

Homburg, Ch., Schäfer, H., Beutin, N.; 2002: Sales Excellence – Systematisches Vertriebsmanagement als Schlüssel zum Unternehmenserfolg. In: Arbeitspapier M 65, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU), Universität Mannheim, Mannheim.

Homburg, Ch., Giering, A.; 1996: Konzeptualisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte. In: Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis, Nr. 1, S. 5-24.

Homburg, Ch., Giering, A.; 2000: Kundenzufriedenheit: Ein Garant für Kundenloyalität? In: Absatzwirtschaft, Bd. 43, Nr. 1-2, S. 82-91.

Homburg, Ch., Giering, A., Hentschel F.; 1999: Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. In: Bruhn, M., Homburg, Ch. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement – Grundlagen, Konzepte, Erfahrungen, Stuttgart, S. 82-112.

Homburg, Ch., Giering, A., Hentschel F.; 1999a: Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. In: DBW, Bd. 59, Nr. 2, S. 173-195.

Homburg, Ch., Giering, A., Menon, A.; 1999: Relationship Characteristics as Moderators of the Satisfaction Loyalty Link: Findings in a Business-to-Business Context. In: Arbeitspapier W30, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU), Universität Mannheim, Mannheim.

Homburg, Ch., Pflesser, C.; 2000: Konfirmatorische Faktorenanalyse. In: Herrmann, A., Homburg, Ch. (Hrsg.): Marktforschung, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 413-473.

Homburg, Ch., Rudolph, B.; 1995: Messung und Management von Kundenzufriedenheit: Der Schlüssel zum langfristigen Erfolg, Koblenz.

Homburg, Ch., Rudolph, B., Pohl, M.; 1995: Messung von Kundenzufriedenheit in Industrieunternehmen: Die Stimme der Praxis, Koblenz.

Homburg, Ch., Rudolph, B., Werner, H.; 1995: Messung von Kundenzufriedenheit in Industrieunternehmen. In: Simon, H., Homburg, Ch. (Hrsg.): Kundenzufriedenheit: Konzepte – Methoden – Erfahrungen, 5. Auflage, Wiesbaden, S.315-340.

Homburg, Ch., Schäfer, H., Schneider, J.; 2003: Sales Excellence: Vertriebsmanagement mit System, 3. Auflage, Wiesbaden.

Homburg, Ch., Werner, H.; 1998: Kundenorientierung mit System, Frankfurt.

Homburg, Ch., Bruhn, M.; 2003: Kundenbindungsmanagement - Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen. In: Bruhn, M., Homburg, Ch. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement: Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, 4. Auflage, Wiesbaden, S. 3-37.

Homburg, Ch., Bucerius, M.; 2003: Kundenzufriedenheit als Managementherausforderung. In: Homburg, Ch. (Hrsg.): Kundenzufriedenheit: Konzepte – Methoden – Erfahrungen, 5. Auflage, Wiesbaden, S. 53-85.

Homburg, Ch., Klarmann, M.; 2006a: Die Kausalanalyse in der betriebswirtschaftlichen Forschung – Problemfelder und Anwendungsempfehlungen. In: DBW – Die Betriebswirtschaft, Bd. 66, Nr. 6, S. 727-748.

Homburg, Ch., Klarmann, M.; 2006b: Die indirekte Wichtigkeitsbestimmung im Rahmen von Kundenzufriedenheitsuntersuchungen. In: Homburg, Ch. (Hrsg.): Kundenzufriedenheit, 6. Auflage, Wiesbaden, S. 225-262.

Homburg, Ch., Koschatke, N.; 2002: Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. In: Albers, S., Herrmann, A. (Hrsg.): Handbuch Produktmanagement: Strategieentwicklung – Produktplanung – Organisation – Kontrolle, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 829-862.

Homburg, Ch., Krohmer, H.; 2003: Marketingmanagement, Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung. Wiesbaden.

Homburg, Ch., Krohmer, H., Cannon, J.P., Kiedaisch, I.; 2002: Customer Satisfaction in Transnational Buyer-Supplier Relationships. In: Journal of International Marketing, Bd. 10, Nr. 4, S. 1-29.

Homburg, Ch., Rudolph, B.; 2001: Customer Satisfaction in Industrial Markets: Dimensional and Multi Role Issues. In: Journal of Business Research, Bd. 52, Nr. 1, S.15-33.

Homburg, Ch., Stock, R.; 2003: Theoretische Perspektiven zur Kundenzufriedenheit. In: Homburg, Ch. (Hrsg.): Kundenzufriedenheit: Konzepte – Methoden – Erfahrungen, 5. Auflage, Wiesbaden, S.17-51.

Hoppe, M.H.; 1990: A comparative study of country elites. In: Doctoral dissertation, University of North Carolina, Chapel Hill.

Hsie, M.-H., Pan, S.-L., Setiono, R.; 2004: Product-, Corporate-, and Country-Image Dimensions and Purchase Behaviour: A Multicountry Analysis. In: Journal of the Academy of Marketing Science, Bd. 32, Nr. 3, S. 251-270.

Huisman, M.; 2000: Imputation of Missing Item Responses: Some Simple Techniques. In: Quality & Quantity, Jg. 34, S. 331-351.

Hulland, John S.; 1999: The Effects of Country-of-Brand and Brand Name on Product Evaluation and Consideration: A Cross-Country Comparison. In: Journal of International Consumer Marketing, Bd. 11, Nr. 1, S. 23-40.

Iacobucci, D., Grisaffe, D., Duhachek, A., Marcati, A.; 2003: FAC-SEM: A Methodology for Modeling Factorial Structural Equation Models, Applied to Cross-Cultural and Cross-Industry Drivers of Customer Evaluations. In: Journal of Service Research, Bd. 6, Nr. 1, S. 3-23.

Ipicture Bildagentur; o.J.: Demographie Australien. In: URL: http://www.ipicture.de/daten/demographie_australien.html [am 25.09.2006].

Johnson, M.D.; 2001: Kundenorientierung und Markthandlung. München, Wien, Oldenburg.

Jones, T.O., Sasser, W.E. Jr.; 1995 : Why Satisfied Customers Defect. In: Harvard Business Review, Bd. 73, Nr. 6, S. 88-99.

Jöreskog, K.; 1971: Simultaneous Factor Analysis in Several Populations. In: Psychometrika, Bd. 36, Dezember, S. 409-426.

Kaiser, M.-O.; 2005: Erfolgsfaktor Kundenzufriedenheit. Dimensionen und Messmöglichkeiten, 2. Auflage, Berlin.

Kano, N., Seeraku, N., Takahashi, F., Tsuji, S.; 1984: Attractive Quality and Must Be Quality. In: Quality – Journal of the Japanese Society for Quality control, Bd. 14, Nr. 2, S. 39-48.

Keegan, W.J., Schlegelmilch, B.B., Stöttinger, B.; 2002: Globales Marketing-Management, eine europäische Perspektive, Oldenburg.

Keiningham, T.L., Perkins-Munn, T., Evans, H.; 2003: The Impact of Customer Satisfaction on Share-of-Wallet in a Business-to-Business Environment. In: Journal of Service Research, Bd. 6, Nr. 1, S. 37-50.

Keiningham, T.L., Vavra, T.G.; 2001: The Customer Delight Principle, New York.

Klarmann, M.; 2006: Die Vergleichbarkeit der Messung als Herausforderung bei internationalen Kundenzufriedenheitsuntersuchungen. In: Homburg, Ch. (Hrsg.): Kundenzufriedenheit: Konzepte – Methoden – Erfahrungen, 6. Auflage, Wiesbaden, S. 263-282.

Kleinaltenkamp, M.; 1994: Typologien von Business-to-Business-Transaktionen: Kritische Würdigung und Weiterentwicklung . In: Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis, Bd. 16, Nr. 2, S. 77-88.

Kleinaltenkamp, M.; 2000: Einführung in das Business-to-Business Marketing. In: Kleinaltenkamp, M., Plinke, W. (Hrsg.): Strategisches Business-to-Business Marketing, Berlin et. al., S. 171-247.

Kohli, A.; 1989: Determinants of Influence in Organizational Buying: A Contingency Approach. In: Journal of Marketing, Bd. 53, Juli, S. 50-65.

Kotabe, M., Helsen, K.; 1998: Global Marketing Management, New York .

Kotler, Philip; 1972: A Generic Concept of Marketing. In: Journal of Marketing, Bd. 36, April, S.46 ff.

Kotler, P.; 1999: Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control, 9. Auflage. Englewood Cliffs, New Jersey.

Kotler, P.; 1994: Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control, 8. Auflage. Englewood Cliffs, New Jersey.

Kroh, M.; 2006: 'Don't Knows' as Valid Responses: A Multiple Complete Random Imputation of Missing Data. In: Quality & Quantity, Jg. 40, S. 225-244.

Kuß, A.; 1990: Entscheider-Typologien und das Buying Center-Konzept. In: Kliche, M. (Hrsg.): Investitionsgütermarketing. Positionsbestimmung und Perspektiven. Wiesbaden, S. 21-37.

LaBarbera, P.A., Mazursky, D.; 1983: A Longitudinal Assessment of Customer Satisfaction/Dissatisfaction: The Dynamic Aspect of the Cognitive Process. In: Journal of Marketing Research, Bd. 20, Nr. 4, S. 393-404.

Lado, A.A., Boyd, N.G., Wright, P.; 1992: A Competency-Based Model of Sustainable Competitive Advantage: Toward a Conceptual Integration. In: Journal of Management, Bd. 18, Nr. 1, S. 77-91.

Lamnek, S.; 2005: Qualitative Sozialforschung, 4. Auflage. Weinheim, Basel.

Langer, W.; 2004: Mehrebenenanalyse. Eine Einführung für Forschung und Praxis. Wiesbaden.

Laroche, M., Ueltschy, L.C., Shuzo, A., Cleveland, M., Yannopoulos, P.P.; 2004 : Service Quality Perceptions and Customer Satisfaction: Evaluating the Role of Culture. In: Journal of International Marketing, Bd. 12, Nr. 3 , S. 58-85.

Larsen, T., Rosenbloom, B., Smith, B.; 2002: Satisfaction with Channel Communication Strategies in High- vs. Low Context Cultures. In: Journal of Business-to-Business Marketing, Bd. 9, Nr. 1, S.1-26.

Lee, C.; 1991: Modifying an American Consumer Behaviour Model for Consumers in Confucian Culture: The Case of Fishbein Behavioral Intention Model. In: Journal of International Consumer Marketing, Bd. 3, Nr. 1, S. 27-50.

Leonard-Barton, D.A.; 1990: Dual Methodology for Case Studies: Synergistic use of a longitudinal single site with replicated multiple sites. In: Organization Science Bd. 1. Nr. 3, S. 248-266.

Levitt, T.; 1983: Globalization of Marketing. In: Harvard Business Review, Mai-Juni, S. 92-102.

Lingenfelder, M., Schneider, W.; 1991: Die Kundenzufriedenheit: Bedeutung, Messkonzept und empirische Befunde. In: Marketing ZFP, Jg. 13, Nr. 2, S. 109-119.

Lippman, S., Rumelt, R.; 1982: Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency under Competition. In: Bell Journal of Economics, Bd. 13, S. 418-438.

Little, R., Rubin, D.; 1987: Statistical Analysis with Missing Data, New York.

Lwin, M., Wee, C.H.; 1999: The effect of an audio stimulus: Accents in English language on cross-cultural consumer response to advertising. In: Journal of International Consumer Marketing, Bd. 11, Nr. 1, S. 5-37.

Makhija, M.V., Stewart, A.C.; 2002: The Effect of National Context on Perceptions of Risk: A Comparison of Planned Versus Free-Market Managers. In: Journal of International Business Studies, Bd. 33, Nr. 4, S. 737-756.

Malhotra, N., Birks, D.; 1999: Marketing Research: An Applied Approach, Essex.

Martilla, J.A., James, J.C.; 1977: Importance-Performance Analysis. In: Journal of Marketing, Bd. 41, Nr. 1, S. 77-79.

Mathe, H., Perras, C. ; 1994: Successful Global Strategies for Service Companies. In: Long Range Planning, Bd. 27, Februar, S. 36-49.

Mattila, A.; 1999: The Role of Culture in the Service Evaluation Process. In: Journal of Service Research, Bd. 1, Nr. 3, S. 250-261.

Mc Sweeny, B.; 2002a: Hofstede's Model of National Culture Differences and their Consequences: A Triumph of Faith – a Failure of Analysis. In: Human Relations, Bd. 55, Nr. 1, S. 89-118.

Mc Sweeny, B.; 2002b: The Essential of Scholarship: A Reply to Geert Hofstede. In: Human Relations, Bd. 55, Nr. 1, S. 1363-1372.

McColl, E., Jacoby, A., Thomas, L., Soutter, J., Bamford, C., Steen, N., Thomas, R., Harvey, E., Garratt, A., Bond, J.; 2001: Design and use of questionnaires: a review of best practice applicable to surveys of health service staff and patients. In: Health Technology Assessment, Bd. 5, Nr. 31.

McDonald, R., Thurston, P., Nelson, M.; 2000: A Monte Carlo Study of Missing Item Methods. In: Organizational Research Methods, Jg. 3, Nr. 1, S. 70-91.

Meffert, H.; 1998: Kundenorientierung und Kundenzufriedenheit im Investitionsgütermarketing – Zwei Seiten einer Medaille. In: Büschken, J., Meyer, M., Weiber, R. (Hrsg.): Investitionsgütermarketing – Divergierende und konvertierende Entwicklungen, Wiesbaden, S. 69-116.

Meffert, H.; 2003: Kundenbindung als Element moderner Wettbewerbsstrategien. In: Bruhn, M., Homburg, Ch. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement: Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, 4. Auflage, Wiesbaden, S. 125-145.

Meffert, H., Bruhn, M.; 1981: Beschwerdeverhalten und Zufriedenheit von Konsumenten. In: Die Betriebswirtschaft, Bd. 41, Nr. 4, S. 597-613.

Meredith, W.; 1993: Invariance, Factor Analysis, and Factorial Invariance. In: Psychometrika, Jg. 58, Dezember, S. 525-543.

Merrilees, B., Tiessen, J.H.; 1999: Building generalizable SME international marketing models using case studies. In: International Marketing Review, Bd. 16, Nr. 4/5, S. 326-344.

Merron, K.; 1995: Riding the Wave – Designing your Organizations Architecture for Enduring Success, New York.

Miller, J.A.; 1977: Studying Satisfaction, Modifying Models, Eliciting Expectations, Posing Problems and Making Meaningful Measurements. In: Hunt, H. Keith (Hrsg.): Conceptualization and Measurement of Customer Satisfaction and Dissatisfaction, Cambridge, S. 72-91.

Mittal, V., Kamakura, W.; 2001: Satisfaction, Repurchase intent and Repurchase Behaviour: Investigating the Moderating Effect of Customer Characteristics. In: Journal of Marketing Research, Bd. 38, Februar, S. 131-142.

- Mittal, V., Ross, W.T.Jr., Badasare, P.M.; 1998: The Asymmetric Impact of Negative and Positive Attribute-Level-Performance on Overall Satisfaction and Repurchase Intentions. In: Journal of Marketing, Bd. 62, Nr.1, S. 33-47.
- Möller, K.; 2006: China im Westen, Australien und Kanada. In: URL: <http://www.swp-berlin.org/de/forscher/forscherprofil.php?id=1364> [am 11.01.2007].
- Mooradian, T., Olver, J.; 1997: I Can't Get No Satisfaction: The Impact of Personality and Emotion on Postpurchase Processes. In: Psychology & Marketing, Bd. 14, Nr. 4, S. 379-393.
- Moorman, C., Deshpandé, R., Zaltmann, G.; 1993: Factors Affecting Trust in Market Relationships. In: Journal of Marketing, Bd. 57, Januar, S. 81-101.
- Morgan, R.M., Hunt, S.D.; 1994: The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. In: Journal of Marketing, Bd. 58, Juli, S. 20-38.
- Müller, W.; 1990: Loyales Kundenpotenzial als strategischer Wettbewerbsfaktor, Teil 1: Kundenzufriedenheit ist oberstes Ziel. In: Gablers Magazin, Bd. 9, S. 41-46.
- Müller-Hofstede, Ch.; 2005: China auf dem Weg zur neuen Weltmacht. In: Woyke, Wichard (Hrsg.) China – eine Weltmacht im Aufbruch? Schwalbach, S. 8-21.
- Nakata, C., Sivakumar, K.; 1996: National Culture and New Product Development: An Integrative Review. In: Journal of Marketing, Bd. 60, Januar, S. 61-72.
- Nelson, P.; 1970: Information and Consumer Behavior. In: Journal of Political Economy, Bd. 78, S. 311-329.
- Neuberger, O.; 1985: Arbeit: Begriff, Gestaltung, Motivation, Zufriedenheit, Stuttgart.
- Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H.; 2002: Marketing, 19. Auflage, Berlin.
- North, D.; 1990: Institutions, Institutional Change, and Economic Performance, Cambridge.
- OECD/ IEA; 1997: International Coal Trade – The Evolution of a Global Market, Paris.
- OECD/IEA; 2006: Coal Information 2006, Paris.

- Oliver, C., Coulter, J.E.; 2004: China Market Research Strategies. In: The China Business Review, Mai-Juni, S. 54-59.
- Oliver, R., DeSarbo, W.; 1988: Response Determinants in Satisfaction Judgements. In: Journal of Consumer Research, Bd. 14, März, S. 495-507.
- Oliver, R., Swan, J.; 1989: Consumer Perceptions of Interpersonal Equity and Satisfaction in Transactions. In: Journal of Marketing, Bd. 53, April, S. 21-35.
- Oliver, R.L.; 1996: Varieties of Value in the Consumption Satisfaction Response. In: Advances in Consumer Research, Bd. 23, S. 143-147.
- Oliver, R.L.; 1997: Satisfaction: A Behavioural Perspective on the Consumer, Boston et al.
- Ott, J.S.; 1989: The organizational Culture Perspective, Chicago.
- Otte, G.; 2002: Erfahrungen mit zufallsgenerierten Telefonstichproben in drei lokalen Unternehmen. In: Gabler, Siegfried, Häder, Sabine (Hrsg.): Telefonstichproben: Methodische Innovationen und Anwendungen in Deutschland, Münster, S. 85-110.
- Pan, F., Zhang, Z.; 2004: Cross-cultural Challenges when Doing Business in China. In: Singapore Management Review, Bd. 26, Nr. 1, S. 81-90.
- Penaloza, L., Gilly, M.C.; 1999: Marketer Acculturation: The Changer and the Changed. In: Journal of Marketing, Bd. 63, Juli, S. 84-104.
- Pepels, W.; 1995: Käuferverhalten und Marktforschung, Stuttgart.
- Perkins-Munn, T., Aksoy, L., Keiningham, T.L., Estrin, D.; 2005: Actual Purchase as a Proxy for Share of Wallet. In: Journal of Service Research, Bd. 7, Nr. 3, S. 245-256.
- Peter, J.P.; 1979: Reliability – A Review of Psychometric Basics and Recent Marketing Practices. In: Journal of Marketing Research, Jg. 16, Nr. 1, S. 6-17.
- Peter, J.P., Churchill, G.; 1986: Relationships Among Research Design Choices and Psychometric Properties of Rating Scales – A Meta-Analysis. In: Journal of Marketing Research, Jg. 22, S.1-10.

Plinke, W.; 1991: Investitionsgütermarketing. In: Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis, Bd. 3, Nr. 3, S. 172-177.

Poortinga, Y.H., Malpass, R.S.; 1986: Making Inferences from Cross-cultural Data. In: Lonner, Walter J.; Berry, John W. (Hrsg.): Field Methods in Cross-cultural Research and Methodology Series, Bd. 8, Beverly Hills, S. 17-46.

Probst, R.; 2000: Praxis der Umfrageforschung, 2. Auflage, Wiesbaden.

Qualls, W.J., Rosa, J.A.; 1995: Assessing Industrial Buyers Perceptions of Quality and Their Effects on Satisfaction. In: Industrial Marketing Management, Bd. 24, Oktober, S. 359-368.

Reed, R., DeFillippi, R.J.; 1990: Causal Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustained Competitive Advantage. In: Academy of Management Review, Bd. 15, Nr. 1, S. 88-102.

Reichheld, F.F.; 1993: Loyalty Based Management. In: Harvard Business Review, 71, Nr. 2, S. 64-73.

Reichheld, F.F.; 1996: Learning from Customer Defections. In: Harvard Business Review, Bd. 74, Nr. 2, S.56-69.

Reichheld, F., Sasser, W.E. Jr.; 1990: Zero Defections: Quality Comes to Services. In: Harvard Business Review, Bd. 68, Nr. 5, S. 105-111.

Richins, M.L.; 1997: Measuring Emotions in Consumption Experience. In: Journal of Consumer Research, Bd. 24, Nr. 2, S. 127-146.

Riddle, D.I.; 1992: Leveraging Cultural Factors in International Service Delivery. In: Swartz, T.A., Bowen, D.E., Brown, S.W. (Hrsg.): Advances in Services, Marketing, Greenwich, S. 297-322.

Robertson, C.J.; 2000: The Global Dispersion of Chinese Values: A Three-Country Study of Confucian Dynamism. In: Management International Review, Bd. 40, Nr. 3, S. 253-268.

Robinson, P., Faris, C., Wind, Y.; 1967: Industrial Buying and Creative Marketing, Boston.

Roth, M.; 1995: The Effect of Culture and Socioeconomics on the Performance of Brand Image Strategies. In: Journal of Marketing Research, Bd. 32, Mai, S. 163-175.

Roth, P., Switzer, F.; 1995: A Monte Carlo Analysis of Missing Data Techniques in a HRM Setting. In: Journal of Management, Jg. 21, S. 1003-1023.

Rudolph, B.; 1998: Kundenzufriedenheit im Industriegüterbereich, Wiesbaden.

Rummel, R.J.; 1972: The Dimensions of Nations. Beverley Hills.

Russett, B.M.; 1968: Components of an operational Theory of international Alliance Formation. In: Journal of Conflict Resolution, Bd. 12, Nr. 3, S. 285-302.

Russo, J.E.; 1979: Consumer Satisfaction/ Dissatisfaction: An Outsider's View. In: Advances in Consumer Research, Bd. 6, S. 453-455.

Rust, R.T., Oliver, R.L.; 1994: Service Quality: Insights and Managerial Implications form the Frontier. In: Rust, R.T., Oliver, R.L. (Hrsg.): Service Quality: New Directions in Theory and Practice, Thousand Oaks.

Rust, R.T., Zahorik, A.J.; 1993 Customer Satisfaction, Customer Retention, and Market Share. In: Journal of Retailing, Bd. 69, Nr. 2, S. 193-215.

Salzberger, T.; 1999: Interkulturelle Marktforschung, Wien.

Salzberger, T.; 2005: Daten- und Messäquivalenz in der internationalen Marktforschung. In: Holzmüller, H. H.; Schuh, A. (Hrsg.): Innovationen im sektoralen Marketing, Heidelberg, S. 199-218.

Sandberg, N.C.; 1974: Ethnic Identity and Assimilation: the Polish-American Community, New York.

Sawyer, J.; 1967: Dimensions of Nations, Size, Wealth and Politics. In: American Journal of Sociology, Bd. 72, S. 145-172.

Scharnbacher, K., Kiefer, G.; 1998: Kundenzufriedenheit – Analyse, Messbarkeit und Zertifizierung, 2. Auflage, München, Wien.

Schein, E.H.; 1985: *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco.

Schein, E.H.; 1990: Organizational Culture. In: *American Psychologist*, Bd. 45, S. 109-119.

Schmalensee, D.H.; 2003: Wording matters. In: *Marketing Research*, Winter, S. 48-49.

Schneider, D.J.G.; 1985: Das Investitionsgut als Grundkategorie des Investitionsgüter-Marketing – Konsequenzen der Begriffsbildung für die Marketinglehre. In: *Der Markt: Zeitschrift für Absatzwirtschaft und Marketing*, Bd. 24, Nr. 1, S. 1-7.

Schnell, R., Hill, P.B., Esser, E.; 1999: *Methoden der empirischen Sozialforschung*, 6. Auflage, München.

Scholderer, J., Balderjahn, I.; 2006: Was unterscheidet harte und weiche Strukturgleichungsmodelle nun wirklich? Ein Klärungsversuch zur LISREL-PLS-Frage. In: *Marketing Zeitschrift für Forschung und Praxis*, Jg. 28, Nr. 1, S. 57-70.

Schubert, A., Schulte, K.; 2005: Expectations of research buyers and quality standards of international market research. In: *Planung & Analyse, Special English Edition*, S. 12-15.

Schuh, A.; 2000: Global Standardization as a Success Formula for Marketing in Central Eastern Europe? In: *Journal of World Business*, Bd. 35, S. 133-148.

Schüller, M.; 2005: Vom Boom zur Nachhaltigkeit. In: *Woyke, Wichard: China – eine Weltmacht im Aufbruch? Schwalbach*, S. 22-32.

Schütze, R.; 1994: *Kundenzufriedenheit. After-Sales Marketing auf industriellen Märkten*, Wiesbaden.

Schwaner, J.; 1996: *Integration von Kunden und Lieferanten: Analyse langfristiger Geschäftsbeziehungen auf Businessmärkten*, Wiesbaden.

Schwartz, S.M.; 1992: Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries. In: *Advances in Experimental Social Psychology*, Bd. 25, S. 1-65.

Schwartz, S.M.; 1999: A Theory of Cultural Values and some Implications for Work. In: Applied Psychology: An International Review, Bd. 48, Nr. 1, S. 23-47.

Sheth, J., Mittal, B., Newman, B.; 1999: Customer Behaviour and Beyond, Orlando.

Sinkovics, R. Salzberger, T., Holzmüller, H.H.; 1998: Assessing Measurement Equivalence in Cross-National Consumer Behaviour Research: Principles, Relevance and Application Issues. In: Balderjahn, I., Menniken, C., Vernet, E. (Hrsg.): New Developments and Approaches in Consumer Behaviour Research, Houndsmill, London, S. 269-288.

Sirdeshmukh, D., Singh, J., Sabol, B.; 2002: Consumer Trust and Loyalty in Relational Exchanges. In: Journal of Marketing, Bd. 66, Januar, S. 15-37.

Sivakumar, K., Nakata, C.; 2001: The Stampede Toward Hofstede's Framework: Avoiding the Sample Design Pit in Cross-Cultural Research. In: Journal of International Business Studies, Bd. 32, Nr. 2, S. 555-574.

Smith, P.B., Schwartz, S.H.; 1997: Values. In: Berry, J.W., Segall, M.H., Kagitcibasi, C. (Hrsg.): Handbook of Cross-Cultural Psychology: Social Behaviour and Applications, 2. Auflage, Bd. 3, Needham Heights, S. 77-118.

Stahlberg, D.; 1997: Assimilation und Kontrast. In: Frei, D., Greif, S. (Hrsg.): Sozialpsychologie, S. 111-121.

Statistisches Bundesamt Deutschland; o.J.: Länderprofil, USA / China. In: URL: http://www.destatis.de/allg/d/veroe/l_profile/lprofil_ueb.htm [am 05.10.2006].

Statistisches Bundesamt Deutschland; o.J.: Auslandsverzeichnis Australien / China / USA. In: URL: http://www.destatis.de/cgi-bin/ausland_suche.pl [am 05.10.2006].

Stauss, B.; 1997: Besonderheiten der Qualitätsmessung bei industriellen Dienstleistungen unter besonderer Berücksichtigung der Buying Center-Problematik. In: Backhaus, K., Günter, B., Kleinaltenkamp, M., Plinke, W., Raffée, H. (Hrsg.): Marketing und Wettbewerb: strategische und operative Perspektiven der marktorientierten Leistungsgestaltung, Festschrift für Werner H. Engelhardt zum 65. Geburtstag, S. 503-523.

Stauss, B.; 1999: Kundenzufriedenheit. In: Marketing ZFP, Bd. 21, Nr. 1, S. 5-24.

Stauss, B.; 2003: Kundenbindung durch Beschwerdenmanagement. In: Bruhn, M., Homburg, Ch. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement: Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, 4. Auflage, Wiesbaden, S. 309-336.

Stauss, B., Hentschel, B.; 1992: Messung von Kundenzufriedenheit: Merkmals- oder ergebnisorientierte Beurteilung von Dienstleistungsqualität. In: Marktforschung & Management, Bd. 36, Nr. 3, S. 115-122.

Stauss, B., Seidel, W.; 2003: Prozessuale Zufriedenheitsermittlung und Zufriedenheitsdynamik bei Dienstleistungen. In: Simon, H., Homburg, Ch. (Hrsg.): Kundenzufriedenheit: Konzepte – Methoden – Erfahrungen, 5. Auflage, Wiesbaden, S. 153-177.

Steenkamp, J.-B., Baumgartner, H.; 1998: Assessing Measurement Invariance in Cross-National Consumer Research. In: Journal of Consumer Research, Jg. 25, Nr. 2, S. 78-90.

Stöttinger, B., Schlegelmilch, B.B.; 1998: Explaining Export Development through Psychic Distance: Enlightening or Elusive? In: International Marketing Review, Bd. 15, Nr. 5, S. 357-372.

Szymanski, D., Henard, D.; 2001: Customer Satisfaction: A Meta-Analysis of the Empirical Evidence. In: Journal of the Academy of Marketing Science, Bd. 29, Nr. 1, S.16-35.

Taube, M.; 2001: China als Weltwirtschaftsmacht: Potentiale und Defizite. In: URL:http://www.bpb.de/veranstaltungen/HHS5CV,0,0,China_als_Weltwirtschaftsmacht%3A_Potentiale_und_Defizite.html [am 01.02.2007].

The Chinese Culture Connection; 1987: Chinese Values and the Search for Culture-free Dimensions of Culture. In: Journal of Cross-Cultural Psychology, S. 143-146.

The Economist Intelligence Unit: 2005: Country Profile Australia 2005; Country Profile USA 2005. In: URL: <http://www.eiu.com/schedule> [am 19.09.2006].

Thibaut, J.W., Kelley, H.H.; 1959: The Social Psychology of Groups. New York, London, Sydney.

Thomas, R., Wind, Y.; 1980: Conceptual and Methodological Issues in Organisational Buying Behaviour. In: European Journal of Marketing, Bd. 14, Nr. 5/6, S. 239-263.

Toyne, B., Walters, P.G.; 1989: Global Marketing Management, Needham.

Trawick, I.F., Swan, J.E.; 1981: A Model of Industrial Satisfaction/ Complaining Behaviour. In: Industrial Marketing Management, Bd. 10, S.23-30.

Triandis, H.C.; 2004: The many dimensions of culture. In: Academy of Management Executive, Bd. 18, Nr. 1, S. 88-93.

Triandis, H.C., Lonner, W.; 1980: Triandis, H.C., Lonner, W. (Hrsg.): Handbook of Cross-Cultural Psychology, Vol.3: Basic Processes, Boston.

Trompenaars, F.; 1994: Riding the Waves of Culture – Understanding Cultural Diversity in Business, London.

Tse, D.K., Wilton, P.C.; 1988: Models of Consumer Satisfaction Formation: An Extension. In: Journal of Marketing Research, Bd. 25, Nr. 2, S. 204-212.

Tsikriktsis, N.; 2002: Does Culture Influence Website Quality Expectations? An Empirical Study. In: Journal of Service Research, Bd. 5, Nr. 2, S. 101-117.

Ueltschy, L.C., Ryans, J.K.; 1997: Advertising strategies to capitalize on Spain's second golden age. In: International Journal of Management, Bd. 14, September, S. 456-467.

Ueltschy, L.C., Laroche, M., Tamilia, R.D., Yannopoulos, P.; 2004: Cross-cultural Invariance of Measures of Satisfaction and Service Quality. In: Journal of Business Research, Bd. 57, S.901-912.

United Nations; o.J.: List of Members. In: URL: <http://www.un.org/Overview/unmember.html> [am 19.09.2006].

Usunier, J.-C.; 1996: Marketing Across Cultures, 2. Auflage, London.

van Birgelen, M., de Ruyter, K., de Jong, A.,Wetzels, M.; 2002: Customer evaluations of after-sales service contact modes: An empirical analysis of national culture's consequences. In: International Journal of Research in Marketing, Bd. 19, S. 43-64.

van Birgelen, M., de Ruyter, K., de Jong, A., Wetzels, M.; 2001: Conceptualizing and Isolating Cultural Differences in Performance Data in International High-Tech Markets. In: Industrial Marketing Management, Bd. 30, S.23-35.

Vandenberg, R., Lance, C.; 2000: A Review and Synthesis of the Measurement Invariance Literature: Suggestions, Practice, and Recommendations for Organizational Research. In: Organizational Research Methods, Jg. 3, Nr. 1, S. 4-70.

Vavra, T.G.; 1997: Improving your Measurement of Customer Satisfaction, Milwaukee.

VDMA;2006: Statistikdatenbank. In: URL: <http://www.vdma.org/wps/portal/Home/de/Datenbanken/Statistikdatenbank> [am 27.01.2007].

Verhage, B., Yavas, U., Green, R.T.; 1990: Perceived Risk: A Cross-Cultural Phenomenon? In: International Journal of Research in Marketing, Bd. 7, Nr. 4, S. 297-303.

Voss, C.A., Roth, A.V., Rosenzweig, E.D., Blackmon, K., Chase, R.B.; 2004: A Tale of Two Countries' Conservatism, Service Quality, and Feedback on Customer Satisfaction. In: Journal of Service Research, Bd. 6, Nr. 3, S. 212-230.

Weber, E., Hsee, C.K.; 1998: Cross-Cultural Differences in the Perception of Risk, but Cross-Cultural Similarities in the Attitudes towards Risk. In: Management Science, Bd. 44, Nr. 9, S. 1205-1217.

Webster, F.E. Jr.; 1978: Management Science in Industrial Marketing. In: Journal of Marketing, Bd. 42, Januar, S. 21-27.

Webster, F.E. Jr., Wind, Y.; 1972a: A general Model of Organizational Buying Behaviour. In: Journal of Marketing, Bd. 36, April, S. 12-14.

Webster, F.E. Jr., Wind, Y.; 1972b: Organizational Buying Behaviour. Englewood Cliffs, New Jersey.

Weiner, B.; 1985: An Attributional Theory of Achievement Motivation and Emotion. In: Psychological Review, Bd. 92, Oktober, S. 548-573.

Weis, H.C., Steinmetz, P.; 2002: Marktforschung, 5. Auflage, Ludwigshafen.

Wetzel, R.M.; 2006: Vergleich telefonischer und postalischer Befragung zur Erfassung der psychosozialen Gesundheit von Kindern und Jugendlichen im Selbst- und Fremdurteil, Berlin.

Wilkins, A.L., Ouchi, W.G.; 1983: Efficient Cultures: Exploring the relationship between culture and organizational performance. In: *Administrative Science Quarterly*, Bd. 28, S. 468-481.

Wind, Y., Perlmutter, H.; 1977: The Identification of Frontier Issues in Multinational Marketing. In: *Columbia Journal of World Business*, S. 131-139.

Wold, H.; 1982: Soft Modeling: The Basic Design and Some Extensions. In: Jöreskog, K., Wold, H. (Hrsg.): *Systems Under Indirect Observation*, Amsterdam, S. 1-54.

World Coal Institute (WCI); 2005: *Coal Facts Edition 2006*, London.

World Health Organization; o.J.: Core Health Indicators: Australia. In: URL: http://www3.who.int/whosis/core/core_select_process.cfm?country=aus&indicators=health-personnel&intYear_select=all&language=en [am 25.09.2006].

World Trade Organization; o.J.: Members and Observers. In: URL: http://www.wto.org/english/thewto_e/whatis_e/tif_e/org6_e.htm [am 05.10.2006].

Yeh, R., Lawrence, J.J.; 1995: Individualism and Confucian Dynamism: A note on Hofstede's Cultural Root to Economic Growth. In: *Journal of International Business Studies*, Third Quarter, S. 655-669.

Yi, Y.; 1989: A Critical Review of Consumer Satisfaction. In: Zeithaml, V. (Hrsg.): *Review of Marketing*, Bd. 1, Chicago, S. 68-123.

Zeithaml, V., Berry, L.L., Parasuraman, A.; 1988: Communication and control Processes in the Delivery of Service Quality. In: *Journal of Marketing*, Bd. 52, Nr. 2, S. 35-48.

Zeithaml, V.A., Berry, L.L., Parasuraman, A.; 1996: The Behavioral Consequences of Service Quality. In: *Journal of Marketing*, Bd. 60, Nr. 2, S. 31-46.

Zeithaml, V.A., Bitner, M.J.; 2000: *Services Marketing*, New York.

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit erkläre ich an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

Ahlen, im März 2008

Dirk Sträter