

Autoren / Authors:

Univ.-Prof. Dr. Roland Mattmüller,
Prof. Dr. Ralph Tunder,
Dipl.-Kfm. Philipp Götting

e-Mail:

Roland.mattmueller@ebs.edu
Ralph.tunder@ebs.edu
Philipp.goetting@ebs.edu

Adresse / Address:

Chair for Strategic Marketing
European Business School (EBS)
Schloß Reichhartshausen,
65375 Oestrich-Winkel,
Germany

Als loyaler Anbieter loyale Kunden gewinnen?

Generating loyal customers by being a loyal company?

Eine theoretisch und empirisch gestützte Analyse im B2C Marketing

A theoretical and empirical analysis within B2C marketing

Schlüsselwörter: Kundenloyalität, Loyalität, Geld-Zurück-Garantien, Niedrigpreisgarantien

Zusammenfassung:

Ausgehend von der Bedeutung von Loyalität geprägten Beziehungen für die Erreichung der Unternehmensziele und der besonderen Bedeutung von Kundenloyalität im Marketing, wird ein Perspektivenwechsel vorgenommen: Es wird die Frage gestellt, ob es auch loyale Anbieter im B2C Marketing geben kann. Aus Kundenloyalität wird ein Begriffsverständnis von Anbieterloyalität abgeleitet. Als anbieterloyale Instrumente werden Geld-Zurück-Garantien und Niedrigpreisgarantien identifiziert. Die Wirkung dieser auf die Anbieter-Kunden Dyade werden sowohl theoretisch als auch empirisch betrachtet. Somit ist diese Arbeit die erste, die beide Garantieförmn integriert und empirisch untersucht.

Keywords: Customer Loyalty, Loyalty, Money-Back Guarantees, Low Price Guarantees

Summary:

The authors acknowledge the importance of loyal relationships in general and the importance of customers' loyalty in particular for reaching a company's goals. Switching the perspective they ask, if a company's loyalty can exist in B2C marketing. From customers' loyalty they derive an understanding of a company's loyalty. Identifying Money-Back Guarantees and Low Price Guarantees as instruments of a loyal company, they discuss and assess the impact of a loyal guarantee policy theoretically as well as empirically. Thereby this is the first empirical paper with an integrated view on both forms of guarantees.

1. Einführung

Die hohe Bedeutung von loyalen Beziehungsverhältnissen zwischen Unternehmen und Kunden aber auch mit allen weiteren Stakeholdern (wie u.a. Mitarbeitern und Investoren) wird seit dem Paradigmenwechsel im Marketing nicht nur in der wissenschaftlichen Debatte sondern auch in der Praxis anerkannt (u.a. Reichheld, F.F. & Teal, T., 1996). Die ‚klassische‘ Konzentration auf Neukundengewinnung, Transaktionen sowie Vorgänge vor und während des Kaufes sind dem heute ganzheitlichen Ansatz des Beziehungsaufbaus und -erhaltes einschließlich der Vorgänge nach dem Kauf gewichen (u.a. Kotler & Bliemel, 2001, S. 83; Mattmüller, 2006, S. 58 ff.). Die Gewinnung von durch Loyalität geprägten Beziehungsverhältnissen wird als wichtigstes Unternehmensziel definiert (u.a. Augustin, C. & Singh, J., 2005; Mattmüller, 2006).

Ausschlaggebend für die Beziehungsorientierung im Marketing waren und sind u.a. folgende prägende Forschungsergebnisse:

- REICHELD und SASSER betonen die *Bedeutung von langfristigen, loyalen Beziehungen zur Erreichung der Unternehmensziele*. Hervorzuheben ist dabei, dass Gewinne, abgesehen von einem Basisgewinn, als Konsequenz von Kundenloyalität betrachtet werden können. Gewinne aus erhöhter Kauffrequenz und höheren Umsätzen, aufgrund von geringeren Betriebskosten, aufgrund von Weiterempfehlungen und aus Preiszuschlägen sind zwar auch auf die zeitliche Dauer, aber vor allem auf eine von Loyalität geprägte Geschäftsbeziehung zurückzuführen (Reichheld, F.F. & Sasser, E.W., 1990; ähnlich: Anderson, E.W. & Sullivan, M.W., 1993; Rust, R., Zahorik, A. & Keiningham, T., 1995).
- In einer weiteren Studie postulieren REICHELD und SASSER geradezu „zero migration“ als Unternehmensziel. Sie zeigen auf, dass schon eine Reduktion der Kundenabwanderung um fünf Prozent zu einem Gewinnzuwachs von 25 bis 85 Prozent führen kann (Reichheld, F. F. & Sasser, E. W., 1991). Allgemeiner formuliert können *Veränderungen im Loyalitätsverhalten der Kunden* zu disproportional starken Veränderungen der Profitabilität führen (Reichheld, F.F., 1993; Reichheld, F.F.; Markey, R.G. & Hopton, Ch., 2000). Zudem kann ein Zusammenhang zwischen der Loyalität der Kunden (hier insbesondere ihren Weiterempfehlungsverhalten) und dem Unternehmenswachstum konstatiert werden (Reichheld, F.F., 2003).
- In der deutschsprachigen Marketingforschung führt DILLER in einer Analyse detailliert *Vor- und Nachteile einer loyalen Geschäftsbeziehung* auf: Diese führt zu höherer Sicherheit im Sinne einer höheren Stabilität der Beziehung, zu mehr Wachstum, da loyale Kunden

häufiger und intensiver sowie aus mehreren Produktbereichen kaufen und zu einer Steigerung von Gewinnen und der Profitabilität, da loyale Kunden in der Regel geringere Kosten verursachen. Es gibt jedoch zu bedenken, dass mit der Kundenbindung nachteilige Effekte wie Trägheit, einseitige Kundenstruktur, negative Mund-zu-Mund-Werbung und höhere Bindungskosten eintreten können (Diller, H., 1996).

Da sich dieser Beitrag ausschließlich mit von Loyalität geprägten Beziehungen im Unternehmens-Kunden-Verhältnis beschäftigt, wurde auf eine Darstellung von Erkenntnissen, die die Bedeutung der Investoren- und Mitarbeiterloyalität untermauern, verzichtet. Es soll an dieser Stelle nicht verschwiegen werden, dass es auch kritische Stimmen zur Erhebung der Kundenloyalität als Marketingziel gibt: „In short, the contention that loyal customers are always more profitable is a gross oversimplification“, betonen DOWLING und UNCLES (Dowling, G. & Uncles, M., 1997, S. 80). Sie bezweifeln die Existenz von verminderter Preissensitivität bei langfristigen Kundenbeziehungen. Die Kunden neigen mit zunehmender Dauer der Geschäftsbeziehung eher dazu, Rabatte und günstigere Zahlungsbedingungen einzufordern. Zudem konnten REINARTZ und KUMAR nachweisen, dass in einigen Kundensegmenten ein nichtlinearer Zusammenhang zwischen Beziehungsdauer und Profitabilität besteht. Mit zunehmender Beziehungsdauer sinken die Kundenbetreuungskosten nicht und in einigen Segmenten ist zudem keine Erhöhung der Kauffrequenz sowie der Cross-Selling Effekte zu verzeichnen (Reinartz, J. & Kumar V., 2000). Derartige Forschungsergebnisse stehen jedoch nicht der grundsätzlichen Beziehungs- und Loyalitätsorientierung des Marketings entgegen. Sie untermauern nur die Notwendigkeit der Beachtung des Effizienzkriteriums der Unternehmensführung. Letztlich gilt es, langfristig profitable Geschäftsbeziehungen aufzubauen.

Es wurde gezeigt, dass Kundenloyalität eine bedeutende Zieldimension für marktorientierte Unternehmen darstellt. Die Rolle des neben Kunden, Mitarbeitern und Investoren vierten zentralen Interaktionspartners, des Anbieters, konnte in diesem Zusammenhang unter dem Aspekt der Loyalität nicht aufgeführt werden. Eine Debatte über loyales Anbieterverhalten findet in der marketingwissenschaftlichen Literatur allenfalls ein Schattendasein. Unter Anbieterloyalität oder auch Unternehmensloyalität wird in der Literatur – wenn überhaupt – dann lediglich das Verhalten vom Mitarbeiter oder Kunden zum Unternehmen aber nicht das Verhalten vom Unternehmen zum Kunden verstanden, so dass Unternehmensloyalität mit Mitarbeiter- oder Kundenloyalität synonym gesetzt wird. Es ist aber nicht definiert, was ein

seinen Kunden gegenüber loyales Unternehmen ausmacht respektive ausmachen könnte oder gar sollte (für einen Überblick: u.a. Diller, H., Haas, A. & Björn, I., 2005). Weder der Begriff der Anbieterloyalität im Anbieter-Kunden-Verhältnis noch dessen Determinanten sind bisher bestimmt. Dies überrascht vor allem vor dem Hintergrund, dass aus einer Beziehungsperspektive Loyalität selten einseitig ‚vergeben‘ wird, d.h. es zu erwarten wäre, dass Kunden sich nur gegenüber den Unternehmen loyal verhalten dürften, wenn sie selbst ein Loyalitätsverhalten der Unternehmen ihnen gegenüber erwarten respektive erfahren. Deshalb ist die Kernfrage dieses Beitrages, ob (und ggf. auch unter welchen Bedingungen) ein Anbieter durch loyales Verhalten Kunden und Kundenloyalität gewinnen kann? Die Tatsache, dass diese Frage bisher so nicht gestellt wurde, überrascht umso mehr, da die Marketingwissenschaft mehrheitlich als Analyse von Austauschprozessen unter Beachtung *beider* Transaktionspartner gesehen wird (Christopher, M., Payne, A. & Ballantyne, D., 1991; Mattmüller, R. & Tunder, R., 2005). Deshalb soll in diesem Beitrag ein Perspektivenwechsel von der Kunden- zur Anbieterloyalität vorgenommen werden. Es soll die Frage gestellt werden, ob auch ein Anbieter als loyaler Akteur auftreten kann und welche Implikationen dies für die dyadische Beziehung von Anbieter und Kunde im Feld des Business-to-Consumer (B2C) Marketing hat.

2. Ziel und Gang der Untersuchung

Auslöser für die Entstehung dieser Arbeit ist ein – schon beschriebener – Perspektivenwechsel, der vor dem Hintergrund der bereits dargestellten Bedeutung loyaler Beziehungen innerhalb des Customer Relationship Marketings seine Rechtfertigung findet. Ausgehend von der Anbieter-Kunden Beziehung wird nicht die Kundenloyalität sondern die Loyalität eines Anbieters seinen Kunden gegenüber betrachtet, die Anbieterloyalität. Deshalb soll von dem in der Marketingliteratur vorherrschenden Verständnis von Kundenloyalität abstrahiert werden, um ein Verständnis der Anbieterloyalität zu entwickeln.

Der angesprochene Perspektivenwechsel kann und vielmehr noch darf aber kein Zweck an sich sein. Er darf ebenso wenig – und tut dieses auch nicht – ausnahmslos der konsequenten Erfüllung eines praktischen Nutzens dienen (Schanz, G., 1979). Vielmehr soll es ein Perspektivenwechsel sein, der a priori losgelöst von praktischen Nutzen ist, diesen aber in einer Art Nebenbedingung nicht aus den Augen lassen wird und somit einen praktischen Nutzen a posteriori nicht ex ante ausschließt. Der Perspektivenwechsel könnte deshalb den

häufig gemachten Vorwurf an das Marketing entkräften, lediglich die Rolle einer „Nachlaufwissenschaft“ einzunehmen (Tietz, B., 1993). Aber auch ein ‚Vorauszustürmen‘ kann und darf kein Zweck an sich sein. Er könnte dann in die theoretische wie praktische Leere laufen. Deshalb wird mit bewusstem Verzicht auf irgendeinen Imperativ die Frage gestellt: Was ist ein loyaler Anbieter? Welche Auswirkungen hat ein loyales Anbieterverhalten auf die Anbieter-Kunden Beziehung?

Um diese Fragen zu beantworten, sollen nach der Definition eines Begriffsverständnisses von Anbieterloyalität, Instrumente der Anbieterloyalität identifiziert werden. Die Implikationen des Einsatzes dieser Instrumente auf die Anbieter-Kunden Dyade sind konsequenter Weise Bestandteil der in diesem Artikel zu führenden Diskussion. Die theoretisch geführte Diskussion soll durch ein kleines Experiment und somit erste empirische Ergebnisse auch eine qualitative Perspektive erfahren. Hieran anschließend soll der Beitrag kritisch reflektiert werden und weiteren Forschungsbedarf aufgezeigt werden.

3. Der loyale Anbieter

Bevor bestimmt werden kann, was einen loyalen Anbieter ausmacht, soll reflektiert werden, wie sich ein loyaler Kunde beschreiben lässt.

3.1 Das Verständnis von Kundenloyalität im Marketing

In der Marketingliteratur wird Kundenloyalität (KL) häufig synonym zu Kundenbindung (Retention) und Commitment verwandt (u.a. Rust, R.T. & Zahorik, A.J., 1993; Ulrich, D., 1989). Am Anfang der Diskussion um KL standen zwei (vermeintlich gegensätzliche) Loyalitätsverständnisse: Auf der einen Seite die einstellungsorientierte Loyalität respektive Markenpräferenz (u.a. Guest, L., 1944, 1955) und auf der anderen Seite die verhaltensorientierte Loyalität respektive das markenbezogene Kaufverhalten (Cunningham, R.M., 1956). Rund 30 Jahre später wurde Loyalität in der Marketingwissenschaft als Zweidimensional im Sinne einer einstellungs- und verhaltensorientierten Sichtweise interpretiert (u.a. Day, G.S., 1969). Diese ganzheitliche Loyalitätsauffassung, die Einstellungen, vergangenes und beabsichtigtes Verhalten umfasst, ist seither fester Bestandteil der Marketingforschung (u.a. Dick, A.S. & Basu, K., 1994; Zeithaml, V.A., Berry, L.L. & Parasuraman, A., 1996).

Das loyale Kundenverhalten wird in den meisten Fällen durch das wiederholte Kaufen einer bestimmten Marke erfasst. Hierbei sind Größen wie die Kaufintensität, Markentreue, Kundendurchdringungsrate, Zeitdauer seit dem letzten Einkauf oder die Kontaktdichte von Interesse (u.a. Yim, C.K.B. & Kannan, P.K., 1999). Diese vergangenheitsorientierten Beobachtungsdaten werden häufig dazu genutzt, das zukünftige Loyalitätsverhalten zu berechnen (u.a. Kuehn, A.A. & Day, R.L., 1964). Das Problem der behavioristischen Loyalität liegt allerdings darin, dass die hinter dem Verhalten liegenden Triebfedern nicht identifiziert werden können. So können bspw. das Wiederkaufverhalten auf situative Faktoren und geringe Wiederkaufraten auf geänderte Käufergewohnheiten zurückgeführt werden (u.a. Dick, A.S. & Basu, K., 1994).

Die zweite Dimension der KL gleicht die Schwäche der ersten aus. Einstellungen können das Verhalten von Kunden besser erklären, als dies durch reine kaufverhaltensorientierte Kennzahlen zum Ausdruck kommt (Dick, A.S. & Basu, K., 1994). Es kann in diesem Zusammenhang zwischen echter und unechter Kundenloyalität unterschieden werden. Letztere basiert bspw. auf langfristigen und vom Kunden nicht aufzukündigenden Verträgen oder auf hohen spezifischen Investitionen des Kunden, die ihn zu Folgekäufen ‚zwingen‘. Echte Kundenloyalität hingegen ist frei von äußeren Zwängen (Mattmüller, R., 2006). Die nicht direkt beobachtbaren Komponenten der zweiten Loyalitätsdimension betreffen bspw. positive Gefühle, positive Mund-zu-Mund Kommunikation, Kaufabsicht und Commitment (u.a. Moore, G. & Sekhon, H., 2005). Mit der Messung dieser Größen kann also ein unbewusstes, erzwungenes oder zufälliges loyales Kaufverhalten ausgeschlossen werden. Wenn ein Kunde z. B. ein Produkt an Freunde oder Bekannte weiterempfiehlt und damit positive Mund-zu-Mund-Kommunikation betreibt, basiert die Geschäftsbeziehung nicht auf Zufallseinflüssen oder bestimmten Wechselbarrieren, die den Kunden zwingen, ein Produkt zu kaufen. REICHHELD postuliert gar die Weiterempfehlungsabsicht als zentrale Kenngröße für die Kundenloyalität. Weder Kundenzufriedenheit noch die schon skizzierten anderen Loyalitätskennzahlen korrelieren derart mit dem zukünftigen Wachstum eines Unternehmens, wie die Weiterempfehlungsabsicht (Reichheld, F.F., 2003). In einer jüngst publizierten Studie von CHANDRASHEKARAN et al. wird Loyalität sogar nur noch durch die Abfrage der Weiterempfehlungsabsicht gemessen (Chandrashekar, M. et al. 2007).

Folglich kann nur ein bewusster Wiederkauf in Kombination mit einer positiven Einstellung gegenüber dem Kaufobjekt als Loyalität bezeichnet werden. Jüngere Definitionen von KL

beinhalten aus den hier aufgezeigten Gründen deshalb neben der Verhaltens- immer auch eine Einstellungsdimension. Beispielhaft seien an dieser Stelle OLIVER und REICHHELD zitiert. OLIVER definiert KL als „(...) a deeply held commitment to rebuy or patronize a preferred product or service consistently in the future despite situational influences and marketing efforts having the potential to cause switching behavior.“ (Oliver, R., 1997, S. 392). In einer modifizierten Definition wird die Verhaltensdimension verdeutlicht, indem „thereby causing repetitive same-brand or same brand-set purchasing“ zum obigen Zitat hinzugefügt wird (Oliver, R., 1999, S. 34). REICHHELD definiert Loyalität als „(...) the willingness of someone – a customer, an employee, a friend – to make an investment or personal sacrifice in order to strengthen a relationship.“ (Reichheld, F.F., 2003, S. 48).

Aus den erfolgten Ausführungen konnten folgende Dimensionen des Konstruktes von KL identifiziert werden:

- Einstellungsdimension: Loyalität als im Subjekt innewohnende, freiwillige Anhänglichkeit.
- Handlungsdimension: Loyalität wird durch die Tätigkeit von spezifischen Investitionen in den Anbieter aus (u.a. Weiterempfehlung, Fehlertoleranz) und den wiederholten Kauf von Produkten einer spezifischen Marke zum Ausdruck gebracht.

Auf der Grundlage der Analyse von KL kann folgende, allgemeine Definition von Loyalität gegeben werden: *Loyalität ist eine dem Subjekt innewohnende freiwillige Anhänglichkeit gegenüber einem Objekt, die durch treue Hinwendung und beziehungsfördernde spezifische Investitionen des Subjektes dem Objekt gegenüber ihren Ausdruck findet.*

Das an dieser Stelle vorgestellte Verständnis von Loyalität kann der Ableitung eines Verständnisses von Anbieterloyalität dienen. Auf der Grundlage der gerade vorgenommenen Reflexion von KL und der Bestimmung eines Begriffsverständnisses von Loyalität, soll ein Begriffsverständnis von Anbieterloyalität (AL) abgeleitet werden.

3.2 Entwicklung eines Verständnisses von Anbieterloyalität

Neben den gerade beschriebenen Verhaltens- und Einstellungsdimensionen kann im Sinne des Effizienzkriteriums des Marketings eine ökonomische Dimension ergänzt werden. Die Einstellungsdimension bringt die Anhänglichkeit an das Objekt der Loyalität zum Ausdruck und drückt sich in der Handlungsdimension durch das Tätigen von spezifischen Investitionen aus. Nur wenn eine loyale Einstellung vorliegt, aus der loyale Handlungen resultieren, kann

von echter Loyalität gesprochen werden. Aus der Handlungsdimension der KL ist das durch „treue Hinwendung“ übersetzte Wiederkaufverhalten nur von begrenzter Bedeutung, da dieses auf Loyalität beruhen kann aber nicht muss und somit kein eindeutiger Ausdruck von Loyalität ist. Die ökonomische Dimension definiert die Grenzen der Loyalität dort, wo für einen Akteur auf Dauer kein positiver Nutzen mehr zu erwarten ist.

Bei einer Zuwendung auf die Operationalisierungen von Verhaltens- und Einstellungsdimensionen innerhalb der Anbieter-Kunden Dyade wird recht schnell deutlich, dass die für die Kundenseite angewandten Größen nicht direkt auf die Anbieterseite übertragbar sind. Eine grundsätzliche Anhänglichkeit des Anbieters seinen Kunden gegenüber kann in der Kultur des Unternehmens zum Ausdruck kommen, genau so, wie die Bereitschaft, für den Kunden Opfer zu erbringen respektive immaterielle spezifische Investitionen¹ zu tätigen. Innerhalb der Diskussion um Loyalität kommen spezifischen Investitionen vor allem a) durch Toleranz, Widerspruch (auch im Sinne von Unterstützung zur Leistungsverbesserung) im Fall eines Leistungsabfalles respektive einer relativen Leistungsverschlechterung und b) durch Weiterempfehlung zum Tragen. Es handelt sich hierbei um spezifische Investitionen, da der Nutzen aus der Toleranz oder aus dem Widerspruch sich nur bei einer späteren Leistungsveränderung respektive -verbesserung einstellt und somit spezifisch an den Anbieter gebunden ist. Bei der Weiterempfehlung wird ebenfalls spezifisch investiert, da die eigene Reputation in Abhängigkeit vom Anbieterverhalten aufs Spiel gesetzt wird. Es gilt also zu prüfen, in wie fern ähnliches auf der Anbieterseite vorliegen könnte.

Beginnend mit der Toleranz muss zunächst gefragt werden, ob ein Leistungsabfall auch beim Kunden vorliegen kann? Ein Leistungsabfall könnte in einen negativen Kundenwert übersetzt werden, d.h. zumindest zu einem bestimmten Zeitpunkt müsste es sehr unwahrscheinlich sein, dass ein Kunde einen positiven Customer Lifetime Value (CLV) generieren könnte. Hier sind viele Beispiele denkbar, bei denen bspw. Kunden in wirtschaftlichen Schwierigkeiten nicht mehr in der Lage sein könnten, die Preise und Rechnungen wie üblich zu bezahlen. Der Anbieter könnte mit Preisnachlässen, Stundungen oder Zahlungsaufschub reagieren. Würde

¹ Spezifische Investitionen werden in dieser Arbeit mit ihrer essentiellen Konsequenz interpretiert: Der Erfolg der Transaktion respektive der Transaktionsbeziehung als Kette von Transaktionen hängt vom Verhalten des spezifischen Transaktionspartners ab, zu dessen Gunsten investiert wird. Spezifische Investitionen verursachen einen lock-in Effekt: Der Wechsel zu einem anderen Transaktionspartner ist nur unter der Inkaufnahme substantieller Verluste möglich (Williamson, O.E., 1985).

jedoch diese Politik strukturell betrieben, d.h. würde ex ante kommuniziert, dass Kunden in wirtschaftlichen Schwierigkeiten – von den Kriterien, wann diese vorliegen, sei hier abstrahiert – mit Preisnachlässen, Stundungen etc. zu rechnen hätten, wäre dies nichts anderes als eine zielgruppenspezifische Form der Preisgestaltung.

Neben der Toleranz gilt es, noch die Möglichkeit der Unterstützung durch Widerspruch oder auch der Weiterempfehlung zu überprüfen. Weiterempfehlung scheint im Bereich des B2C Marketings eher problematisch. Es wäre fern jeden loyalen Verhaltens, wenn ein Anbieter seine Kunden (bspw. durch die Weitergabe von Kundendaten) an andere Anbieter ‚empfehlen‘ würde. Unterstützung durch Widerspruch könnte jedoch in gewisser Form möglich sein. Wobei sich der Anbieter dem Kunden gegenüber durch die Ermöglichung von Widerspruch loyal zeigen könnte. Dies kann durch unkonditionierte Geld-Zurück-Garantien geschehen, bei denen der Kunde auch nach Inanspruchnahme der Leistungen bei Unzufriedenheit sein Geld zurückbekommt. Unkonditioniert bedeutet in diesem Fall, dass die Garantie zumindest in sachlicher Form nicht an Bedingungen wie eine nicht vertragsgerechte anbieterseitige Leistungserfüllung gebunden sein sollte. Vielmehr darf die Garantie an keine weiteren Bedingungen gebunden sein, um eine loyale zu sein. Die Ermöglichung des Widerspruches, durch die die AL zum Ausdruck gebracht wird, ist in diesem Fall nichts anderes als die bewusste Ermöglichung opportunistischen Handelns. Denn selbst wenn in der Praxis Geld-Zurück Garantien (GZGs) an den Zustand der nicht vollständigen Zufriedenheit gekoppelt sind, so ‚binden‘ sie sich an ein nicht objektiv nachprüfbares Kriterium. Es ist festzuhalten, dass hier die Spezifität nicht dadurch entsteht, dass bezogen auf eine singuläre Beziehung eine besondere materielle Investition unternommen wird. Vielmehr liegt die Spezifität darin begründet, dass Kaufverträge derart gestaltet werden, dass sich der Anbieter in ein Abhängigkeitsverhältnis zum Wohle der Kunden begibt. Auf der einzelnen Beziehungsebene ermöglicht sie es, dem Anbieter wirtschaftlichen Schaden zuzuführen, was vom spezifischen Verhalten des spezifischen Akteurs abhängig ist. Deshalb ist das Abhängigkeitsverhältnis (kontrakt-)spezifisch.

Die Ermöglichung opportunistischen Verhaltens erscheint auf den ersten Blick irrational, vor allem deshalb, da die Marketing-Forschung traditioneller Weise versucht, Strategien zur Absicherung von spezifischen Investitionen zu entwickeln (u.a. Backhaus, K. & Muehlfeld, K., 2005). Die Diskussion zeigt, dass an dieser Stelle Spezifität als Gestaltungsvariable definiert wird und ‚künstlich‘, d.h. ohne eine externe Notwendigkeit wie bspw. zur Erfüllung

von Auftragsbedingungen, geschaffen werden kann. Die Tatsache, dass die Schaffung von Spezifität in sachlicher und auch teilweise zeitlicher Dimension ohne begleitende Maßnahmen der Absicherung der traditionellen Managementlehre tendenziell entgegensteht, kann auch ihre bisher geringe Verbreitung in der Praxis begründen. Es kann aber ein – wenn auch sicherlich in den Anfängen steckender – Trend konstatiert werden, durch spezifische Investition Opportunismus zu ermöglichen, um auf diese Art und Weise Wettbewerbsvorteile zu erlangen (Praxisbeispiele werden hier aus Platzgründen nicht angeführt).

Eine weitere Form des Widerspruches kann bei Gewährleistung von Niedrigpreisgarantie beobachtet werden. Es wird dem Kunden ermöglicht, beim Auffinden eines günstigeren Anbieters ex post die Preisdifferenz (oder einen darüber hinaus gehenden Betrag) einzufordern. Hier wird der Transaktionserfolg dadurch aufs Spiel gesetzt, dass zur Einhaltung des Versprechens Transaktionen selbst dann abgeschlossen werden müssen, wenn diese zu einem negativen wirtschaftlichen Transaktionsergebnis führen. Es liegt in diesem Fall ebenfalls Kontraktsspezifität vor. Die spezifische Investition erfolgt in diesem Fall nicht direkt dem Kunden sondern Dritten gegenüber. Im Fall der Niedrigpreisgarantie entsteht ein direktes Abhängigkeitsverhältnis den Wettbewerbern gegenüber. Wenn Preisgarantien nicht der Erfüllung von Transaktionsauflagen dienen und zudem strukturell angelegt sind, so kann von einer eingeschränkten oder bedingten Form der AL gesprochen werden. Es handelt sich um eine bedingte Form der AL, da in diesem Fall nicht (nur) das Verhalten des Kunden sondern das Verhalten von Dritten ausschlaggebend für den Erfolg der Transaktion ist.

Trotzt der Loyalität im Namen können die vielfach eingeführten Bonus- oder Loyalitätsprogrammen (LPs) keine spezifische Investition des Anbieters aufweisen und sind deshalb nicht als anbieterloyales Instrument anzusehen.

Innerhalb der Diskussion ist ein Verständnis von Anbieterloyalität entstanden, welches sich in folgende Dimensionen aufteilt:

- Einstellungsdimension: Anbieterloyalität als im Anbieter innewohnende, freiwillige, d.h. nicht durch externe Zwänge auferlegte, strukturelle Anhänglichkeit allen (potentiellen) Kunden gegenüber.
- Handlungsdimension: Anbieterloyalität wird durch die Bereitschaft zum Erbringen von Opfern respektive das Tätigen von kontraktsspezifischen Investitionen zu Gunsten des Kunden zum Ausdruck gebracht.

- **Ökonomische Dimension:** Anbieterloyalität wird gegenüber dem spezifischen Kunden so lange aufrechterhalten, wie der (erwartete) Nutzen die Kosten der Loyalität zumindest ausgleicht. D.h., dass Anbieterloyalität nicht unbegrenzt ist.

Aus der bisherigen Diskussion lässt sich folgende Definition von AL ableiten: *Anbieterloyalität ist eine freiwillige, dem Anbieter strukturell innewohnende, nicht grenzenlose Anhänglichkeit (potentiellen) Kunden gegenüber, die durch die Tätigkeit von immateriellen, beziehungsfördernden spezifischen Investitionen des Anbieters zum Ausdruck kommt.*

AL gilt als „freiwillig“, da sie nicht transaktionsnotwendig ist. Sie wird als „strukturell innewohnend“ beschrieben, da sie allen Kunden gegenüber ausgesprochen wird. Sie gilt als „immateriell“, da damit keine Investitionen in materielle Vermögensgegenstände verbunden sind. *Insgesamt legt der loyale Anbieter den Erfolg einer Transaktion bewusst in die Hände Dritter.* Innerhalb der vorgenommenen Definition fällt auf, dass in Anlehnung an die ursprüngliche Definition von Loyalität von „beziehungsfördernden spezifischen Investitionen“ die Rede ist. *Dieser Bestandteil der Definition ist zugleich als Hypothese zu verstehen.*

4. Auswirkungen von Anbieterloyalität auf die Anbieter-Kunden Dyade

Die Implikationen, die von spezifischen Investitionen ausgehen, können auf der Basis einer Typologie von MÜHLFELD sehr gut dargestellt werden (Mühlfeld, K.S., 2004). Innerhalb der Systematisierung bildet das Eingehen einer spezifischen Investition das zentrale Unterscheidungskriterium der verschiedenen, idealtypischen Geschäftstypen. Geht ein Akteur keine spezifische Investition ein, so befindet er sich im Product Business (PDB). Dies bedeutet, dass eine (vorzeitige) Beendigung des Beziehungsverhältnisses allenfalls marginale Verluste für den Transaktionspartner mit sich bringt. Grundsätzlich sind im Product Business (PDB) nachfolgende Transaktionen unabhängig von vorangegangenen, da sich der im PDB befindliche Akteur in keiner Weise an den Transaktionspartner gebunden hat. Nach dem Eingehen einer spezifischen Investition ist zwischen Project und Relational Business zu unterscheiden. In diesen Fällen ist eine (vorzeitige) Beendigung des Transaktionsverhältnisses von Bedeutung für den Akteur. Er beendet die Transaktion mit Verlusten, da die getätigten spezifischen Investitionen ihren Wert in einer anderen Verwendungsrichtung (zumindest zu einem signifikanten Teil) verlieren. Project (PJB) und Relational Business (RB) gilt es zu

unterscheiden, da sich spezifische Investition entweder innerhalb von einer (PJB) oder mehreren Transaktionen (RB) amortisieren. Folglich sind nachfolgende Transaktionen im Fall des PJB nicht von Bedeutung. Im Fall des RB sind mehrere Transaktionen zur Amortisation notwendig (Mühlfed, K.S., 2004).

Anhand dieser Typologisierung können Konsequenzen von spezifischen Investitionen sowohl für die Anbieter als auch für die Kundenseite dargestellt werden. Zudem können Veränderungen im Zeitverlauf analysiert werden, indem Entwicklungsstufen der Machtverhältnisse zu verschiedenen Zeitpunkten betrachtet werden. Die Machtverhältnisse spiegeln sich wieder in der Geschäftstypenkonstellation, die die Akteure zu einem bestimmten Zeitpunkt einnehmen. So sind sowohl kongruente als auch inkongruente Geschäftstypenkonstellationen denkbar. Bei inkongruenten Geschäftstypenverteilungen besteht ein Macht-Ungleichgewicht, das es der einen Seite ermöglicht, die Abhängigkeitsbeziehung durch opportunistisches Verhalten auszunutzen.

Wird die Anbieterseite unter dem Aspekt der AL genauer betrachtet, so können folgende Auswirkungen von anbieterloyalen, spezifischen Investition festgestellt werden: Bietet der Anbieter eine Geld-Zurück-Garantie (GZG), ist zunächst nur der Abschluss der Transaktion im Sinne einer Nicht-Nutzung der Garantie notwendig, damit sich die spezifische Investition amortisiert. Hierbei besteht die Spezifität jedoch vielmehr in der Möglichkeit, dass aus der Transaktion aufgrund der reklamierten Nicht-Zufriedenheit des Kunden kein Erlös erwächst. Der Anbieter nimmt also vor dem finalen Transaktionsabschluss eine mögliche Position im Feld des PJB oder auch des RB ein. Erst der finale Transaktionsabschluss im Sinne einer Ausübung oder Nicht-Ausübung der Garantie innerhalb des Garantienzeitraumes entscheidet darüber, ob weitere Transaktionen notwendig sind, um zu einem positiven Kundenwert zu gelangen. Der Anbieter nimmt mit seiner loyalen Angebotsgestaltung in Kauf, dass eine Kette von Transaktionen notwendig ist, damit sich die spezifische Investition amortisiert und positioniert sich damit im RB. Sofern der Kunde keine signifikanten spezifischen Investition (bspw. Suchkosten) eingegangen ist, herrscht eine inkongruente Beziehungssituation vor (vgl. Abbildung 1).

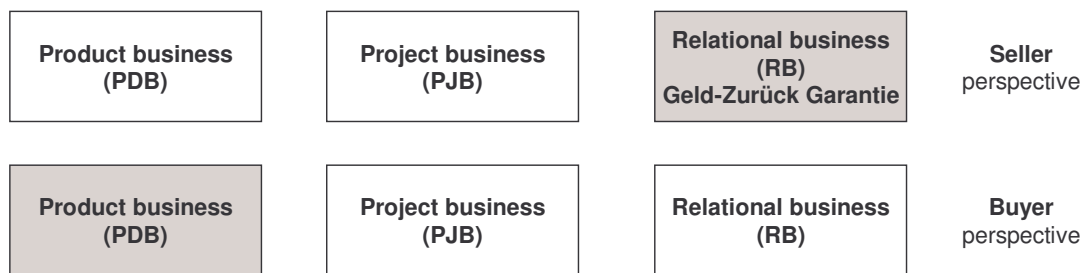


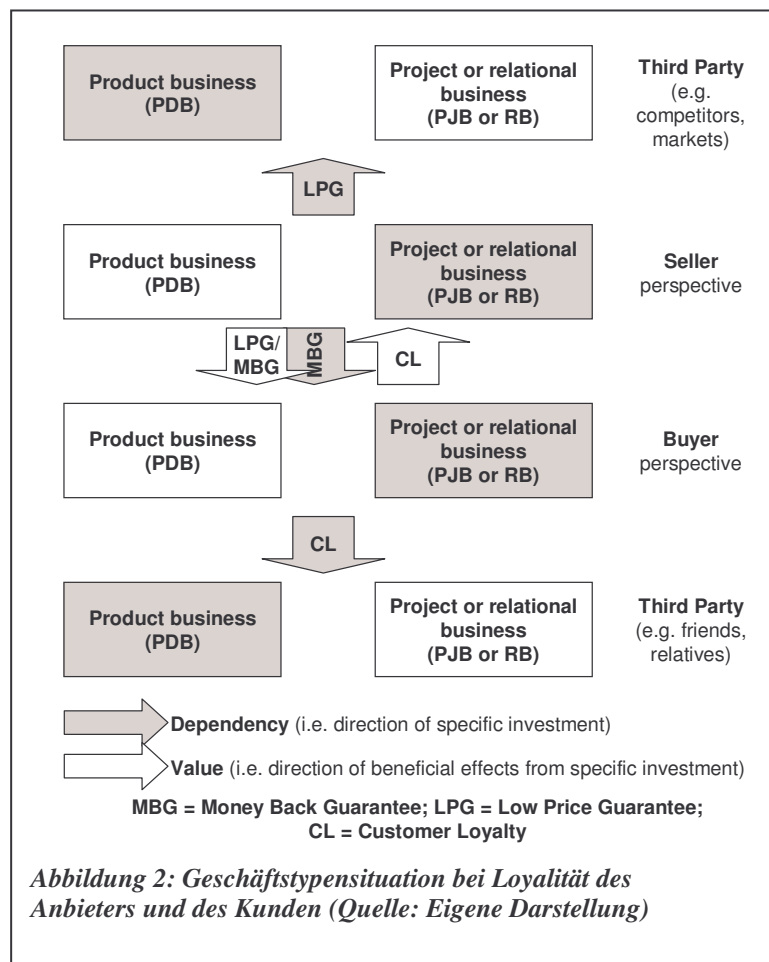
Abbildung 1: Inkongruente Beziehungssituation bei anbieterloyaler Investition (Quelle: Mühlfeld, 2004)

Investiert der (bedingt) loyale Anbieter in eine Niedrigpreisgarantie (NPG), so setzt er sich ebenfalls der Möglichkeit aus, dass im Falle einer verlustbehafteten Transaktion mehrere Folgetransaktionen notwendig sein könnten, um zu einem positiven CLV zu gelangen. Im Unterschied zur GZG macht sich der (bedingt) loyale Anbieter jedoch nicht Abhängig vom Verhalten des Kunden. Er ist vielmehr abhängig von Verhalten der Konkurrenz und allenfalls indirekt vom Verhalten der Kunden, wenn davon ausgegangen wird, dass nicht jeder Kunde Preise vergleicht und folglich die NPG nutzen wird. Insgesamt begibt sich der (beding) loyale Anbieter durch seine spezifische Investition in ein Abhängigkeitsverhältnis mit einer dritten Partei zugunsten des Kunden. *Es gelten folgende Loyalitätsstufen: CTR und $LP < NPG < MBG < MBG + NPG$.* Letzteres bedeutet, dass MBG und NPG miteinander kombiniert werden. Die dargestellten Überlegungen führen zur ersten Hypothese:

Hypothese 1: Je loyaler der Anbieter desto höher bewertet der Kunde den Wert des Angebotes und desto höher ist die Kaufbereitschaft des Kunden.

Wird der Kunde in diesem ‚Rollenspiel‘ betrachtet, so ist bisher davon ausgegangen worden, dass dieser nicht spezifisch investiert. Eine spezifische Investition könnten signifikante Suchkosten darstellen, die der Kunde auf sich nimmt, um den passenden Transaktionspartner zu finden. Diese jedoch spielen im Bereich des B2C Marketings häufig nur eine untergeordnete, marginale Rolle, da für die meisten Leistungsbereiche eine sehr hohe Angebotstransparenz (insbesondere durch das Internet) vorherrscht. Jedoch soll verdeutlicht werden, dass auch Kunden spezifische Investitionen tätigen können. Es kann konstatiert werden, dass bei LPs nicht der Anbieter sondern vielmehr der teilnehmende Kunde spezifische investiert. Seine spezifische Investition liegt darin begründet, dass er die gesammelten Bonuspunkte verliert, wenn er nicht weitere Transaktionen mit den am LP beteiligten Unternehmen eingeht. Die spezifische Investition kann in diesem Fall durch die Opportunitätskosten der Transaktion mit Nicht-Programmpartnern beschrieben werden (Lieberman, M.B. & Montgomery, D.B., 1988).

Aber nicht nur die Teilnahme an einem Loyalitätsprogramm kann mit spezifischen Investitionen verbunden sein. Spiegelbildlich zum loyalen Anbieter geht der loyale Kunde ebenfalls spezifische Investitionen ein. Hierbei kann er spezifische Investition gegenüber Dritten zum Nutzen des Anbieters oder direkt gegenüber dem Anbieter eingehen. Ersteres ist der Fall, wenn Kunden einen Anbieter weiter empfehlen und dadurch ihre eigene Reputation aufs Spiel setzen. Sollte der Anbieter seine bisherige Leistungsqualität nicht aufrechterhalten,



läuft der loyale Kunde Gefahr, seine Glaubwürdigkeit zu verlieren. Diesen Verlust kann er nur durch nachhaltiges, Glaubwürdigkeit förderndes Verhalten wieder gut machen. Übersetzt in die hier verwandte Typologie begibt sich der loyale Kunde in ein PJB oder RB. Dass dieses so ist, verdeutlicht auch die Analyse loyalen Kundenverhaltens direkt dem Anbieter gegenüber: Die spezifische Investition der Toleranz oder des Widerspruchs amortisiert sich erst dann, wenn der Anbieter bei Folgetransaktionen seinen

Qualitätsabfall überwindet und damit die Loyalität des Kunden ex post rechtfertigt.

Wird das mögliche Verhalten von Anbieter und Nachfrager im Zeitverlauf betrachtet², so kann konstatiert werden, dass die Positionierung des Anbieters als loyalen Akteur die (Risiko-) Kosten des Kunden senkt, sich ebenfalls loyal zu verhalten. Die hier verwandte Typologie zeigt auf (vgl. Abbildung 2), dass sich ein Kunde gegenüber einem loyalen Anbieter durch loyales Verhalten in ein Macht-Gleichgewicht begeben würde. D.h. der loyale Kunde würde

² Schon aufgrund von grundsätzlichen Überlegungen ist eine intertemporale Betrachtung innerhalb der TAK unabdingbar und konstitutiv für Spezifität. Bei einer temporalen Kongruenz von Transaktionsleistung und Gegenleistung gäbe es keine Spezifität (Domrös, C., 1994; Williamson, O.E., 1999).

durch seine Positionierung das Machtgefälle zwischen den beiden Akteuren ausgleichen und von einer inkongruenten in eine kongruente Beziehung wandeln. Er belohnt damit das Risiko, welches der Anbieter durch seine anbieterloyale Positionierung eingegangen ist.

Hypothese 2: Je loyaler der Anbieter, desto höher auch die Loyalität des Kunden gegenüber dem Anbieter.

5. Empirische Untersuchung der Auswirkungen von Anbieterloyalität auf die Anbieter-Kunden Dyade

Aus Platzgründen soll an dieser Stelle ein Überblick über den Forschungsstand im Bereich der Garantiepolicies verzichtet werden. Es ist jedoch zu konstatieren, dass es sich bei der hier vorgenommenen Untersuchung a) um das erste Paper handelt, das die Auswirkungen einer Kombination von NPG und GZG überprüft, b) eine insgesamt integrative empirische Perspektive zu NPGs und GZGs einnimmt und c) die Auswirkungen von Garantien auf die KL empirisch untersucht (für einen Überblick: McWilliams, B. & Gerstner, E., 2006).

Zur Untersuchung der aufgestellten Hypothesen wurde im Mai 2007 ein Experiment (Mehrgruppenvergleich) durchgeführt. Hierzu wurde den Probanden eine aktuelle Anzeige der Kampagne für den OTTO (Versandhandel) Sommerkatalog 2007 vorgelegt. Auf die Auswahl einer fiktiven Marke wurde bewusst verzichtet, um nicht die in Deutschland eher unbekannten GZGs durch einen zudem unbekannten Anbieter unglaubwürdig erscheinen zu lassen. Das experimentelle Design basiert auf fünf Treatments: Eine Experimentalgruppe „Loyalitätsprogramm (LP)“, bei der die Anzeige die Teilnahme an den (nicht anbieterloyalen) Loyalitätsprogrammen Payback und Happy Digits in Verbindung mit einem Einkauf bei OTTO beworben wird. Drei bedingt anbieterloyale respektive anbieterloyale Experimentalgruppen „Geld-Zurück-Garantie (GZG)“, „Niedrigpreisgarantie (NPG)“ und „Geld-Zurück-Garantie plus Niedrigpreisgarantie (GZG+NPG)“ bei denen OTTO verschiedene Garantieversprechen abgibt. Die fünfte Experimentalgruppe stellt die Kontrollgruppe (CTG) dar, bei der zusätzlich zur Bekanntmachung des neuen Sommerkataloges kein weiteres Versprechen gemacht wird. Der Anzeigen-Claim wird mit „Jetzt bei OTTO (...)“ immer gleich eingeleitet und dann jeweils mit „(...) die neue Sommermode!“ (CTG), „(...) Mode kaufen, Punkte sammeln!“ (LP), „(...) unbegrenzte Geld-Zurück-Garantie für alle Modeartikel!“ (GZG), „(...) Niedrigpreisgarantie für alle Modeartikel!“ (NPG), „(...) Niedrigpreisgarantie und unbegrenzte Geld-Zurück-Garantie für

alle Modeartikel!“ (GZG+NPG). Unterhalb des Claims, der bei der Kontrollgruppe übrigens dem Claim der verwendeten Originalanzeige entspricht, wurde eine transparente Fläche eingefügt, in welcher die zusätzlichen Leistungen etwas detaillierter erläutert werden. Diese graphische Erweiterung der Anzeige wurde von einer professionellen Graphik-Designerin vorgenommen. Auf diese Weise konnten die zusätzlich zu vermittelnden Informationen so eingefügt werden, dass sie sich völlig ‚natürlich‘ in das Gesamtbild der Anzeige einfügen. Die Anzeigenversprechen werden wie folgt dem Verbraucher erläutert:

- LP: „Egal ob Payback oder HappyDigits – egal ob Online oder Katalogbestellung: Bei uns sammeln Sie Punkte!“
- GZG: „Falls Sie nicht zu 100% mit einem bei uns bestellten Artikel zufrieden sind, können Sie ihn innerhalb von zwei Monaten nach dem Kauf an uns zurücksenden und wir erstatten Ihnen den vollen Kaufpreis!“
- NPG: „Finden Sie bei einem anderen Versandhändler (egal ob Online oder Katalog) einen identischen Artikel günstiger, gibt es bei uns den gleichen Preis minus 20%.“
- GZG+NPG: „Falls Sie nicht zu 100% mit einem bei uns bestellten Artikel zufrieden sind, können Sie ihn jederzeit an uns zurücksenden und wir erstatten Ihnen den vollen Kaufpreis! Plus: Finden Sie bei einem anderen Versandhändler (egal ob Online oder Katalog) einen identischen Artikel günstiger, gibt es bei uns den gleichen Preis minus 20%.“

Der Ablauf des Experimentes erfolgt in zwei Phasen: Nach einigen einführenden Worten, die vor allem sicherstellen sollen, dass sich die Probanden während der Experimentalphase nicht untereinander austauschen, wurden die Umfragebögen samt Anzeigen, die vierfarbig und herausnehmbar beigelegt waren, ausgeteilt. Die Zuteilung der Anzeigen und damit auch die Bildung der Experimentalgruppen erfolgten durch Randomisierung. Die zweite Phase begann mit der Bearbeitung des Fragebogens. Dieser wurde mit einem kleinen Text eingeleitet, der u.a. die Probanden bat, die Fragen nach ihren persönlichen Einschätzungen zu beantworten. Innerhalb des Fragebogens erfolgte die Konstruktmessung mit Hilfe von einheitlich gestalteten siebenstufigen Likert-Skalen (1 = höchster Grad der Ablehnung; 7 = höchster Grad der Zustimmung), die der Abfrage der Indikatorvariablen dienten, welche zur Messung der Modellkonstrukte herangezogen wurden. Bei der Fragebogenkonzeption (vgl. Tabelle 1, Appendix) wurde teilweise auf existierende Inventare rekuriert, die eine streng reflektive Messung der latenten Konstrukte gewährleisten (Eggert, A. & Fassott, G., 2003). Bevor die Überprüfung der Hypothesen vorgenommen werden konnte, wurde die Reliabilität sämtlicher Messinstrumente überprüft. Die Tabelle 2 im Appendix zeigt, dass sämtliche Skalen

hervorragende Werte aufweisen, welche auf eine hohe Präzision der verwendeten Messinstrumente schließen lassen (Gerbing, D. & Anderson, J., 1988).

Das Experiment wurde am 24. Mai in einer Vorlesung des 6. Semesters an einer deutschen Universität durchgeführt. Die Studenten füllten parallel zueinander den Fragebogen aus. Die Zuordnung der Studenten zu den Gruppen erfolgte nach dem Zufallsprinzip. Das Experiment fand unter ‚Klausurbedingungen‘ statt, so dass eine Beeinflussung der Probanden untereinander ausgeschlossen werden kann. 171 Probanden beantworteten den Fragebogen. Von diesen Fragebögen wurden 154 zur Auswertung herangezogen. Nicht zur Auswertung herangezogen wurden diejenigen Fragebögen, die a) entweder weniger als 50 Prozent der Fragen beantwortet hatten oder b) bei den Kontrollfragen zu erkennen gaben, dass sie die Beantwortung der Fragen offensichtlich losgelöst von den Fragen selbst vornehmen. Von den Versuchsteilnehmern sind 51 Teilnehmer (33,1 Prozent) weiblichen und 103 Teilnehmer (66,9 Prozent) männlichen Geschlechts. Das Alter der Studenten in der Stichprobe umfasst dabei eine Spanne von 21 bis 30 Jahren wobei der Altersdurchschnitt bei 22,6 Jahren liegt mit einer Standardabweichung von 1,2 Jahren. Die angewandte Zufallsgruppenbildung durch Randomisierung führt zu einer fast äquivalenten Gruppengröße in den vier plus eins experimentellen Gruppen (Gruppe 1/Kontrollgruppe = 31, Gruppe 2 = 33, Gruppe 3 = 30, Gruppe 4 = 29, Gruppe 5 = 31). Der *U-Test* nach *Mann und Whitney* zum Vergleich von nicht-parametrischen unabhängigen Stichproben offenbart (Hair, J.F., et. al., 1995), dass sich die Probanden innerhalb der einzelnen Experimentalgruppen hinsichtlich der Merkmale Geschlecht, Alter und höchster erreichter Bildungsgrad nicht signifikant voneinander unterscheiden ($p \geq 0,3$). Der *Kolmogorov Smirnov Test* ($p \geq 0,9$) ergibt ebenfalls, dass die Gruppen nicht unabhängig sind.

Die postulierten Zusammenhangsvermutungen werden nachfolgend an Hand des empirisch erhobenen Datenmaterials auf ihre Gültigkeit hin untersucht. Hierzu findet die einfaktorielle multivariate Varianzanalyse (MANOVA) mit anschließendem Post-Hoc-Mittelwertsvergleich Anwendung (Hussy, W. & Jain, A., 2002). Der unabhängige Faktor „Treatment“ beinhaltet die fünf Faktorstufen „LP“, „GZG“, „NPG“, „GZG+NPG“ sowie die „Kontrollgruppe (CTG)“. Die Konstrukte „Wert der Angebotskonditionen“, „Kaufabsicht“, „Verhaltensloyalität“, „Einstellungsloyalität“ und „Wechselresistenz“ stellen die abhängigen Variablen dar. Bei Anwendung der Varianzanalyse müssen die beobachteten Daten bestimmte Voraussetzungen erfüllen (Hair, J.F. et. al., 1995). In der vorliegenden Studie liegt für

sämtliche berücksichtigten abhängigen Variablen ein metrisches Skalenniveau vor. Eine Betrachtung der Histogramme der einzelnen abhängigen Variablen zeigt, dass die durch die Zufallsstichprobe erhobenen Daten aus einer normalverteilten Grundgesamtheit stammen (Bleymüller, J., Gehlert, G. & Gülicher, H., 2002).

Vor der eigentlichen Ergebnisauswertung wurde zur Überprüfung der vorgenommenen experimentellen Manipulationen der hierzu entworfene Manipulation Check analysiert (Koschate, N., 2002). Um festzustellen, ob die Probanden das Vorhandensein eines Garantieversprechens bei den Gruppen NPG, GZG und GZG+NPG wahrgenommen haben und das Nicht-Vorhandensein eines Garantieverprechens in den Gruppen CTR und LP registriert haben, wurde ein T-Test auf Mittelwertunterschiede durchgeführt. Insgesamt wurden zwei Fragen gestellt, um feststellen zu können, ob die Probanden die Manipulation wahrgenommen haben. Das Ergebnis zeigt, dass die Probanden in den Gruppen mit Garantieleistungen diese erkennen, während dort, wo keine Garantieleistung angeboten wird, auch keine signifikanten Mittelwertunterschiede vorliegen. Die Manipulation des experimentellen Faktors variiert demnach in intendierter Weise die unabhängige Variable „Treatment“ (vgl. Testergebnisse im Appendix, Tabelle 3).

Die multivariaten Tests der Prozedur der MANOVA ergeben für die Prüfgrößen *Pillai-Spur* ($F = 2,707$; $p < 0,001$), *Wilks-Lambda* ($F = 2,827$; $p < 0,001$), *Hotelling-Spur* ($F = 2,926$; $p < 0,001$) sowie die *größte charakteristische Wurzel nach Roy* ($F = 5,916$; $p < 0,001$) hoch signifikante Resultate.

Um die aufgestellten Hypothesen zu testen, wird die Auswirkung der unabhängigen Variable „Treatment“ mit den fünf Ausprägungen CTR, LP, GZG, NPG und GZG+NPG auf die Wahrnehmungskonstrukte analysiert (vgl. Appendix, Tabelle 4). In Bezug auf die abhängige Variable Wert der Angebotskonditionen kann aus dem signifikanten Ergebnis der Varianzanalyse geschlussfolgert werden, dass ein vom Treatment abhängiger, hochsignifikanter Unterschied hinsichtlich des Wertes der Angebotskonditionen vorliegt ($F = 14,979$; $p < 0,001$). Nach dem Ergebnis des F-Tests kann davon ausgegangen werden, dass die Gruppenmittelwerte nicht äquivalent ausfallen. Dies bedeutet jedoch noch nicht, dass sich alle Mittelwerte signifikant voneinander unterscheiden. Um herauszufinden, zwischen welchen Gruppen ein signifikanter Mittelwertunterschied besteht, wurde mit dem *LSD-Test* ein multipler Vergleichstest durchgeführt, der die einzelnen Gruppen paarweise auf mögliche

Mittelwertunterschiede untersucht. Ein Vergleich der Mittelwerte der Kontrollgruppe (CTR) mit den anderen Mittelwerten ergibt, dass für alle Gruppen ein signifikant ($p < 0,001$) anderer Wert für den Wert des Angebotes abgegeben wird (CTR: 3,75; LP: 3,58; NPG: 5,06; GZG: 5,66; GZG+NPG: 5,13). Entsprechen der theoretischen Ausführungen wird das LP als nicht loyales Instrument nicht besser bewertet als die CTR. Innerhalb der Auswertung ‚überrascht‘ es, dass die Kombination von GZG und NPG schlechter bewertet wird als die GZG. Mit den theoretischen Überlegungen überein stimmt die Bewertung der bedingt loyalen NPG gegenüber der anbieterloyalen GZG. Bei einer Betrachtung der Kaufabsicht ist zu konstatieren, dass die Mittelwertunterschiede nicht signifikant sind ($F = 1,491$; $p = 0,208$). Im Vergleich der Mittelwerte der Gruppen mit der Kontrollgruppe ist ein signifikanter Unterschied zwischen CTR und GZG auszumachen ($p < 0,05$). Insgesamt spiegeln die nicht signifikanten Mittelweltergebnisse ein ähnliches Bild, wie bei der Mittelwertanalyse bezogen auf den wahrgenommenen Wert des Angebotes (CTR: 3,09; LP: 3,19; NPG: 3,24; GZG: 3,97; GZG+NPG: 3,2). Auch hier kann konstatiert werden, dass entgegen der theoretischen Überlegungen, die Kombination von GZG und NPG geringere Auswirkungen auf das intendierte Kaufverhalten hat, als das alleinige Angebot einer GZG. **Somit kann die Hypothese 1 nicht vollständig angenommen werden. Es wurde gezeigt, dass je loyaler der Kunde (bedingt loyale NPG, loyale GZG gegenüber nicht loyalen LP und CTR), desto höher bewertet der Kunde den Wert des Angebotes. Abweichend von der Hypothese muss konstatiert werden, dass die Kombination von GZG und NPG als ‚loyalstes Angebot‘ nicht die höchsten Werte erzielt und das im Bezug auf das Kaufverhalten keine signifikanten Ergebnisse erzielt werden konnten.**

Bei der Messung der Verhaltensloyalität spiegeln die verwendeten Items sowohl die Weiterempfehlungsabsicht als auch das zukünftige Kaufverhalten wieder. Die hohe Fit-Werte der Items für das Konstrukt belegen, dass in diesem Fall echte Loyalität vorliegen muss. Aufgrund des generellen Angebotsdesigns eines Online- und Katalog-Versandhändlers und aufgrund des experimentellen Untersuchungsdesigns, kann ausgeschlossen werden, dass unechte Loyalität durch das Konstrukt gemessen wird. Innerhalb des Experimentes sind von den Probanden keine spezifischen Investitionen getätigt worden noch können anderweitige äußere Zwänge vorliegen. Bei einer Betrachtung der Verhaltensloyalität ist zu konstatieren, dass die Mittelwertunterschiede signifikant sind ($F = 2,247$; $p < 0,1$). Im Vergleich der Mittelwerte der Gruppen mit der Kontrollgruppe ist lediglich ein signifikanter Unterschied zwischen CTR und LP auszumachen ($p < 0,1$). Insgesamt spiegeln die nicht signifikanten

Mittelweltergebnisse ein ähnliches Bild, wie bei der Mittelwertanalyse bezogen auf den wahrgenommenen Wert des Angebotes (CTR: 4,12; LP: 3,58; NPG: 4,21; GZG: 4,60; GZG+NPG: 3,98). Der signifikant niedrigere Wert für das LP kann mit der in den theoretischen Ausführungen angeführtem kundenseitigen und damit einseitigen spezifischen Investition zusammen hängen, die keine echte Loyalität generiert. Die weiteren Mittelwertvergleiche bestätigen – auch wenn keine signifikanten Ergebnisse vorliegen – die Tendenz der vorherigen Ergebnisse. Die Loyalitätswerte verhalten sich gemäß der ‚Architektur‘ der AL: $CTR < NPG < GZG$. Wiederholt ‚überrascht‘ die anbieterloyale Kombination von GZG und NPG mit einem Wert unterhalb der NPG. **Insgesamt kann konstatiert, werden dass die Hypothese 2 auf Grund der fehlenden Signifikanz verworfen werden muss. Die nicht signifikanten Ergebnisse entsprechen jedoch mit Einschränkung der NPG+GZG Kombination die der Hypothese zugrunde liegende Annahme, das anbieterseitige spezifische Investitionen auch kundenseitige spezifische Investitionen generieren.**

5. Kritische Reflexion und Forschungsbedarf

Diese Studie kann und soll im theoretischen wie auch im empirischen Teil lediglich als Anstoß einer Debatte um Anbieterloyalität gesehen werden. Sowohl im theoretischen als auch im empirischen Bereich gilt es, an wissenschaftlicher Tiefe zu gewinnen. Innerhalb der theoretischen Debatte ist eine Vertiefung von Loyalitätstheorien notwendig, um ein dezidiertes Bild von AL ableiten zu können. Die Auswirkungen einer anbieterloyalen Strategie sind tiefer gehender und auf der Basis einer Theorie (bspw. Transaktionskostenansatz oder Signaling Theorie) zu analysieren. Innerhalb der Empirie sind weitere Untersuchungen notwendig, um a) Tendenzaussagen der (tlw. nicht) signifikanten Ergebnisse zu unterstützen (oder auch zu falsifizieren), b) differenzierte Aussagen durch die Verwendung weiterer Konstrukte zu erlangen und c) die Übertragbarkeit auf andere Zielgruppen und Branchen zu überprüfen. Aufgrund der sozio-demographischen Zusammensetzung ‚gewöhnlicher‘ Versandhandelskunden kann eine Verzerrung durch die experimentellen Untersuchung mit Studenten nicht ausgeschlossen werden. Somit sind im Fall des Versandhandels Untersuchungen mit Probanden notwendig, die den Kundenstamm von Versandhändler besser widerspiegeln. Zudem könnte der Einfluss von moderierenden Faktoren untersucht werden. Insgesamt ist dieser Beitrag als ein erster Schritt zu sehen, dem weitere folgen sollten.

Bibliography:

Anderson, E.W. & Sullivan, M.W. (1993): The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Firms, in: *Marketing Science*, Vol. 12 (2), S. 125-143

Augustin, C. & Singh, J. (2005): Curvilinear Effects of Consumer Loyalty Determinants in Relational Exchanges, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 42 (1), S. 96-108

Backhaus, K. & Muehlfeld, K. (2005): Strategy dynamics in industrial marketing: a business types perspective, in: *Management Decision*, Vol. 43 (1), S. 38-55

Berkowitz, E.N. & Walton, J.R. (1980), Contextual Influences on Consumer Price Responses: An Experimental Analysis, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, S. 349-358

Bleymüller, J., Gehlert, G. & Gülicher, H. (2002): *Statistik für Wirtschaftswissenschaftler*, 13. Aufl., München

Chandrashekar, M., Rotte, K., Tax, S.S. & Grewal, R. (2007): Satisfaction Strength and Customer Loyalty, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 44 (2), S. 153-163

Christopher, M., Payne, A. & Ballantyne, D. (1991): *Relationship Marketing: Bringing Quality, Customer Service, and Marketing Together*, Oxford

Cunningham, R.M. (1956): Brand loyalty – what, where, how much?, in: *Harvard Business Review*, Vol. 34 (1), S. 116-128

Day, G.S. (1969): A two-dimensional concept of brand loyalty, in: *Journal of Advertising Research*, Vol. 9 (3), S. 29-35

Dick, A.S. & Basu, K. (1994): Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 22 (2), S. 99-113

Diller, H. (1996): Kundenbindung als Marketingziel, in: *Marketing ZFP*, 13. Jg. (2), S. 81-94

Diller, H., Haas, A. & Björn, I. (2005): *Verkauf und Kundenmanagement, eine prozessorientierte Konzeption*, Stuttgart

Domrös, C. (1994): *Innovationen und Institutionen*, Berlin

Dowling, G. & Uncles, M. (1997): Do Customer Loyalty Programs Really Work?, in: SMR, Vol. 38 (4), S. 71-82

Dubois, B. and Gilles, L. (1999): A situational approach to brand loyalty, in: Advances in Consumer Research, Vol. 26 (1), S. 657-63

Eggert, A. & Fassott, G. (2003): Zur Verwendung formativer und reflektiver Indikatoren in Strukturgleichungsmodellen: Ergebnisse einer Metaanalyse und Anwendungsempfehlungen, Kaiserslauterer Schriftenreihe Marketing Nr. 20, Kaiserslautern

Ganesh, J., Arnold, M.J. and Reynolds, K.E. (2000), "Understanding the customer base of service providers: an examination of the differences between switchers and stayers", Journal of Marketing, Vol. 64, July, pp. 65-87

Gerbing, D. & Anderson, J. (1988): An updated Paradigm for Scale Development Incorporating Unidimensionality and its Assessment, in: Journal of Research in Marketing, Vol. 25 (2), S. 186- 192

Guest, L. (1944): A study of brand loyalty, in: Journal of Applied Psychology, Vol. 28 (1), S. 16-27

Guest, L. (1955): Brand loyalty: twelve years later, in: Journal of Applied Psychology, Vol. 39 (6), S. 405-408

Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L. & Black W. (1995): Multivariate Data Analysis, Englewood Cliffs

Hussy, W. & Jain, A. (2002): Experimentelle Hypothesenprüfung in der Psychologie, Göttingen, Bern

Koschate, N. (2002): Kundenzufriedenheit und Preisverhalten – Theoretische und empirisch experimentelle Analysen, Wiesbaden

Kotler, P. & Bliemel, F. (2001): Marketing Management, Analyse, Planung und Verwirklichung, 10. Aufl., Stuttgart

Kuehn, Alfred A. & Day, Ralph L. (1964): Probabilistic Models of Consumer Buying

- Kukar-Kinney, M. & Walters, R.G. (2003): Consumer perceptions of refund depth and competitive scope in price-matching guarantees: effects on store patronage, in: *Journal of Retailing*, Vol. 79, S. 153-160
- Lieberman, M.B. & Montgomery, D.B. (1988): First-mover advantages, In: *Strategic Management Journal*, Vol. 9 (Summer special Issue), S. 41-58
- Mattmüller, R. (2006): *Integrativ-Prozessuales Marketing, Eine Einführung*, 3. Aufl., Wiesbaden
- Mattmüller, R. & Tunder, R. (2005): *Zur theoretischen Basis der Marketingwissenschaften, Die Verknüpfung der Neuen Institutionenökonomik mit dem Integrativ-Prozessualen Marketingansatz*, Arbeitspapier Nr. 5 des Institut für Marketing-Management und Forschung e.V. (IMMF), 4. Aufl., Schloß Reichartshausen
- McWilliams, B. & Gerstner, E. (2006): Offering low price guarantees to improve customer retention, in: *Journal of Retailing*, Vol. 82 (2), S. 105-113
- Moore, Gretchen & Sekhon, Harjit (2005): Multi-Brand Loyalty Cards: A Good Idea, in: *Journal of Marketing Management*, Vol. 21 (5/6), S. 625-640
- Mühlfed, K.S. (2004): Strategic shifts between business types – A transaction cost theory-based approach supported by insights from business practice and dyad simulation, Wiesbaden
- Nijssen, E., Singh, J., Sirdeshmukh, D. and Holzmueller, H. (2003): Investigating industry context effects in consumer firm relationships: preliminary results from a dispositional approach, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 31 (1), S. 46-60
- Oliver, R. (1997): *Satisfaction – A Behavioral Perspective on the Consumer*, New York
- Oliver, R. (1999): Whence Customer Loyalty?, in: *Journal of Marketing*, Vol. 63 (5), S. 33-44
- Reichheld, F. F. & Sasser, E. W. (1991): Zero-Migration, Dienstleister im Sog der Qualitätsrevolution, in: *Harvard Business Manager*, 13. Jg. (4), S. 108-116
- Reichheld, F. F. & Teal, T. (1996): *The Loyalty Effect – The Hidden Force Behind Growth, Profits and Lasting Value*, Boston

Reichheld, F.F. & Sasser, E.W. (1990): Zero Defections: Quality Comes to Services, in: Harvard Business Review, Vol. 68 (5), S. 105-111.

Reichheld, F.F. (1993): Loyalty Based Management, in: Harvard Business Review, Vol. 71 (2), S. 64-73

Reichheld, F.F. (2003): The one number you need to grow, in: Harvard Business Review, Vol. 73 (6), S. 88-99

Reichheld, F.F.; Markey, R.G. & Hopton, Ch. (2000): E-Customer Loyalty – Applying the Traditional Rules of Business for Online Success, in: European Business Journal, Vol. 12 (4), S. 173-179

Reinartz, J. & Kumar V. (2000): On the Profitability of Long-Life Customers in a Noncontractual Setting: an Empirical Investigation and Implications for Marketing, in: Journal of Marketing, Vol. 64 (4), S. 17-35

Retention u.a.: Rust, R.T. & Zahorik, A.J. (1993): Customer satisfaction, customer retention, and market share, in: JR, Vol. 69 (2), S. 193-215

Rust, R., Zahorik, A. & Keiningham, T. (1995): Return on Quality (ROQ), Making Service Quality Financially Accountable, in: Journal of Marketing, Vol. 59 (2), S. 58-70.

Schanz, G. (1979): Betriebswirtschaftslehre als Sozialwissenschaft, Stuttgart et. al.

Tietz, B. (1993): Die bisherige und künftige Paradigmatik des Marketing in Theorie und Praxis - Erster Teil: Zur bisherigen Entwicklung und derzeitigen Situation des Marketing, in: Marketing ZFP, 10. Jg. (3), S. 149-163

Ulrich, D. (1989): Tie the corporate knot: gaining complete customer commitment, Sloan Management Review, Vol. 19 (4), S. 19-27

Williamson, O.E. (1985): The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational contracting, New York, NY;

Williamson, O.E. (1999): Strategy research: governance and competence perspective, in: Strategic Management Journal, Vol. 20 (12), S. 1087-1108.

Yim, C.K.B. & Kannan, P.K. (1999): Consumer Behavioral Loyalty: A Segmentation Model and Analysis, in: Journal of Business Research, Vol. 44 (2), S. 75-92

Zeithaml, V.A., Berry, L.L. & Parasuraman, A. (1996): The behavioural consequences of service quality, in: Journal of Marketing, Vol. 60 (2), S. 31-46

Appendix:

Faktor	Items (Fragen)	Quelle(n)
Wert des Angebotes	Die in der Anzeige vorgestellten Angebotskonditionen (unbegrenzte Geld-Zurück Garantie) empfinde ich grundsätzlich als...	Kukar-Kinney, M. & Walters, R.G. (2003); leicht abgewandelt und ins Deutsche übertragen
	nicht vorteilhaft ... vorteilhaft	
	von geringer Bedeutung ... von großer Bedeutung	
	keinen Nutzen stiftend ... Nutzen stiftend	
	positiv ... negativ	
Kaufabsicht	Falls ich im Versandhandel Mode kaufen sollte, ist die Wahrscheinlichkeit des Kaufs bei OTTO sehr groß	Berkowitz, E.N. & Walton, J.R. (1980)
	Bei meinem nächsten Einkauf von Mode im Versandhandel, werde ich bei OTTO kaufen.	eigene Ergänzung
Verhaltensloyalität	Ich würde OTTO an Freunde und Verwandte weiter empfehlen.	u.a. Ganesh et al., 2000
	Zukünftig würde ich mehr Mode bei OTTO kaufen.	u.a. Ganesh et al., 2000
	Für die meisten meiner zukünftigen Käufe von Mode im Versandhandel würde ich OTTO auswählen.	Nijssen et al., 2003
	Bräuchte ich dringend ein bestimmtes Kleidungsstück würde ich es bei OTTO kaufen.	Dubois and Gilles, 1999

Tabelle 1: Verwendete Items / Konstrukte

Konstrukt	Anzahl Items	Cronbachs Alpha	KMO	erklärte Varianz
Nutzen/Wert der Angebotskonditionen	4	0,902	0,81	77,42
Kaufabsicht	2	0,898	*	90,96
Verhaltensloyalität	4	0,866	0,804	71,59

**nicht anzugeben, da die Anzahl der Items < 3.*

Tabelle 2: Validität der verwendeten Konstrukte

CTR-LP				CTR-NPG			
t	df	Sig. (2-tailed)		t	df	Sig. (2-tailed)	
Check 1	-0,84	61,00	0,406	Check 1	-1,57	57,00	0,122
	-0,82	49,27	0,415		-1,57	56,10	0,122
Check 2	-0,42	61,00	0,675	Check 2	-2,08	57,00	0,042**
	-0,42	58,94	0,676		-2,07	53,01	0,043**
CTR-GZG				CTR-GZG+NPG			
t	df	Sig. (2-tailed)		t	df	Sig. (2-tailed)	
Check 1	-3,21	58,00	0,002**	Check 1	-3,47	59,00	0,001**
	-3,21	57,30	0,002**		-3,49	55,87	0,001**
Check 2	-5,33	58,00	0,000*	Check 2	-6,71	59,00	0,000*
	-5,33	57,10	0,000*		-6,71	58,96	0,000*

Signifikant mit $p^{***} < 0,1$; $p^{**} < 0,05$; $p^* < 0,001$

Tabelle 3: Manipulation Checks

Konstrukt	Mittelwerte					F	p
	CTR	LP	GZG	NPG	GZG+NPG		
Wert der Angebotskonditionen	3,75	3,58	5,66	5,06	5,13	14,979	0,000*
Kaufabsicht	3,09	3,19	3,97	3,24	3,20	1,491	0,208
Verhaltensloyalität	4,12	3,58	4,60	4,21	3,98	2,247	0,067***

Signifikant mit $p^{***}<0,1$; $p^{**}<0,05$; $p^{*}<0,001$

Tabelle 4: Mittelwerte der Wahrnehmungskonstrukte

Abhängige Variable	Gruppe	Vgl. Gruppe	Mittelwertabweichung	Standardabweichung	Signifikanz
Wert des Angebotes	Kontrollgruppe	LP	0,1183	0,3222	0,7140
		uGZG	-2,0067	0,3299	0,0000*
		NPG	-1,3932	0,3328	0,0000*
		GZG+NPG	-1,4839	0,3272	0,0000*
Kaufabsicht	Kontrollgruppe	LP	-0,1647	0,3908	0,6740
		GZG	-0,9177	0,4001	0,0232**
		NPG	-0,1820	0,4073	0,6556
		GZG+NPG	-0,2097	0,3968	0,5980
Verhaltensloyalität	Kontrollgruppe	LP	0,4758	0,2849	0,0970***
		GZG	-0,4034	0,2941	0,1722
		NPG	0,3069	0,2941	0,2984
		GZG+NPG	-0,0200	0,2916	0,9454

Tabelle 5: Least Significant Difference (LSD), Post Hoc Tests algorithms

Signifikant mit $p^{***}<0,1$; $p^{**}<0,05$; $p^{*}<0,001$