

Sonderdruck aus „Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung“,  
herausgegeben von der GfK-Nürnberg,  
Heft 4/2002, 48. Jahrgang, Verlag Duncker & Humblot, Berlin

## ZUFRIEDENHEIT UND COMMITMENT VON BANKKUNDEN – EINE ANWENDUNG DES INVESTMENTMODELLS

von *Erich Kirchler, Robert Sobotka und Christa Rodler*\*

### ABSTRACT

In diesem Beitrag wird die Bindung von Bankkunden an ihr Geldinstitut untersucht. Kundenbindung ist hauptsächlich von der Zufriedenheit mit einer Marke oder einer Dienstleistung abhängig. Allerdings dürfen auch getätigte Investitionen in eine Geschäftsbeziehung und die Wahrnehmung alternativer Anbieter die Kundenbindung beeinflussen. Auf der Basis des Investmentmodells von *Rusbult* (1980) werden diese Annahmen empirisch überprüft. In einer Querschnittstudie mit 322 Personen zeigt sich, dass die Kundenzufriedenheit eine besondere Rolle im Bezug auf Kundenbindung spielt. Auch getätigte Investitionen fördern die Kundenbindung. Die Bedeutung von wahrgenommenen Alternativen scheint aber gering zu sein.

\* Prof. Dr. *Erich Kirchler* und Dr. *Christina Rodler*, Institut für Psychologie, Universität Wien, Universitätsstraße 7, A-1010 Wien. T. +43 1 42 77 4 78 80; F. +43 1 42 77 4 78 89; e-mail: *erich.kirchler@univie.ac.at*, bzw. *christina.rodler@univie.ac.at*  
Mag. *Robert Sobotka*, c/o Telemark Marketing, Zehnerngasse 6/2, A-1140 Wien. T. +43 1 892 83 85; F. +43 1 892 83 83 85; e-mail: *robert.sobotka@telemark.co.at*

### 1. Einleitung

In den letzten Jahren wurde die Kundenbindung zu einem bedeutenden Faktor im strategischen Marketing. Es wird argumentiert, dass es günstiger sei, Gewinne mit bestehenden Kunden durch fokussierte Marketing-Maßnahmen zu erzielen, als Neukunden teuer zu akquirieren, die nach einem Erstkauf möglicherweise wieder zu Mitbewerbern wechseln. Langjährige Kunden kaufen immer wieder, ohne vor jedem Kauf langwierige Vergleiche zwischen den Mitbewerbern anzustellen. Die hohen Kosten der Kundenakquisition reduzieren sich über die Jahre einer Kundenbeziehung und über die Anzahl der Wiederkäufe. Kundenbindung wird daher von vielen Marketing-Praktikern als wichtiger strategischer Erfolgsfaktor bezeichnet.

Als zentrale Ursache für eine durch Kundenbindung gekennzeichnete Beziehung zwischen Unternehmen und Kunden wird dabei die Kundenzufriedenheit angesehen. Wenn von Kunden die Rede ist, sind Konsumenten gemeint; es geht also um Business-to-customer-Beziehungen. Die Annahme, Kundenbindung wäre allein auf die Zufriedenheit rückführbar und durch die Erhöhung der Zufriedenheit steuerbar, ist aber problematisch. *Hennig-Thirau und Klöe* (1997) berichten in Studien, die zeigen, dass der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Bindung überschätzt wird. Im Vergleich zwischen Kunden, die einer Marke beziehungsweise einem Unternehmen treu bleiben, und solchen, die wechseln, werden oft geringe Zufriedenheitsunterschiede gefunden. Auch die Beobachtungen aus der Unternehmenspraxis lassen Zweifel an engen direkten Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und Kundenbindung aufkommen: Es zeigt sich, dass zufriedene Kunden durchaus abwandern und dass auch unzufriedene Kunden dem Unternehmen treu bleiben können (vgl. *Giering* 2000). Es muss demnach noch andere Ursachen für Kundenbindung geben als die Kundenzufriedenheit.

Außer von der Zufriedenheit könnte die Kundenbindung auch von wahrgenommenen alternativen Anbietern abhängen. Ein Konsument könnte trotz Unzufriedenheit einem Unternehmen oder einer Marke treu bleiben, weil sich keine besseren Alternativen anbieten. Umgekehrt könnten durchaus zufriedene Kunden eine Geschäftsbeziehung abbrechen, wenn sie der Überzeugung sind, andere Angebote wären attraktiver. Bankkunden könnten nach einem Vergleich zwischen ihrem Geldinstitut und anderen Banken feststellen, dass die Konditionen bei der Konkurrenz besser sind, höhere Sparzinsen angeboten werden oder die Abwicklung von Krediten unbürokratischer gehandhabt wird. Nachdem in der Vergangenheit Banken häufig ähnliche Angebote gestellt hatten, könnte allerdings auch vermutet werden, dass Bankkunden kaum alternativen Anbietern Aufmerksamkeiten schenken und selten Vergleiche zwischen Geldinstituten anstellen.

Eine wesentliche Ursache für die Bindung an ein Geldinstitut könnten auch getätigte Investitionen in die Geschäftsbeziehung sein. Bei einem Wechsel der Bank wären für Kunden ihre getätigten materiellen oder immateriellen Investitionen verloren. *Kowbach* (2001) spricht in diesem Zusammenhang von Wechselkosten und betont deren Wichtigkeit vor allem im Bezug auf die längerfristige Bindung von Kunden im Dienstleistungssektor.

Im Investiermodell von *Rusbult* (1980) wird Kundenbindung als Ergebnis von Zufriedenheit, wahrgenommenen attraktiven Alternativen und Investitionen in eine Beziehung beschrieben. In der vorliegenden Arbeit wird mit einer empirischen Untersuchung die Eignung des Investiermodells zur Erklärung der Bindung von österreichischen Bankkunden überprüft.

Diese Studie beschränkt sich auf eine Branche, eben Banken, da nach Ansicht der Autoren ein branchenübergreifendes Messmodell, wie es *Parasuraman, Zeithaml* und *Berry* (1985) im viel beachteten SERVQUAL-Modell entwickelten, die vielen Unterschiede zwischen den Branchen nicht adäquat berücksichtigen kann. Kunden einer Bank werden vermutlich auf Beratung, Seriosität und Vertrauenswürdigkeit Wert legen; die Zufriedenheit der Kunden eines Fastfood-Restaurants hingegen wird vermutlich maßgeblich durch die Kriterien Schnelligkeit, Einfachheit und Geschmack der Speisen beeinflusst. Eine Beurteilung abstrakter Faktoren wie Personal, Point of Sale usw. würde kaum spezifische und praktisch nutzbare Ergebnisse liefern.

Die Bankbranche wurde ausgewählt, weil auch Geldinstitute mit zunehmend höherer Kundenfluktuation rechnen müssen. Der Wettbewerb um Neukunden ist stark gestiegen. Banken sind um Kundennähe bemüht, wie sich in den verschiedenen Kundenclubs, Rabattprogrammen und Dienstleistungen außerhalb der klassischen Bankleistungen, in Bonuspunkte-Programmen, usw. zeigt. Zudem weisen Banken nur wenige Unterschiede hinsichtlich ihrer Produkte und Dienstleistungen als auch hinsichtlich ihrer marktrechnischen Positionierung auf, was die Generalisierung von empirischen Befunden erleichtern sollte.

## 2. Das Investiermodell von Rusbult

Das Investiermodell von *Rusbult* (1980) wurde, in der Tradition der Austauschtheorien, ursprünglich zur Erklärung der Bindung beziehungsweise des Commitment der Partner in Liebesbeziehungen entwickelt. *Rusbult* nimmt an, dass die Stabilität einer Beziehung mit der Stärke des Commitment variiert. Commitment ist „the tendency to maintain a relationship and to feel psychologically 'attached' to it“ (*Rusbult* 1983, S. 102). Für die in dieser Arbeit untersuchte Beziehung zwischen

Banken und Kunden ist Commitment folglich dem im Marketing bekannten Begriff der „Kundenbindung“ gleichzusetzen.

Nach dem Investiermodell ist das Commitment der Partner abhängig von (a) der Beziehungszufriedenheit, (b) wahrgenommenen und als attraktiv bewerteten Alternativen und (c) den Investitionen in die Beziehung.

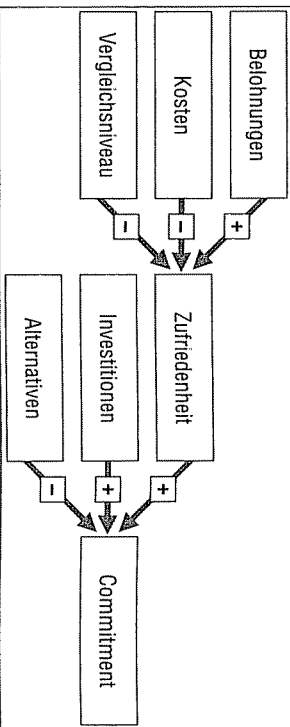
■ Beziehungszufriedenheit resultiert aus der subjektiven Bewertung der erlebten Belohnungen und Kosten, das heißt der erlebten positiven und negativen Anreize. *Rusbult* definiert Belohnungen als „attributes of the relationship and the partner that the person likes or enjoys“ (*Rusbult* 1983, S. 102). Im Rahmen einer Kundenbeziehung werden Kriterien wie die Freundlichkeit der Mitarbeiter, die Beratungsqualität usw. als positive oder negative Anreize erlebt, welche die Zufriedenheit der Kunden determinieren. Die Kosten werden als „attributes of the relationship and the partner that the person dislikes and finds annoying“ definiert (*Rusbult* 1983, S. 102). Beispiele sind Konflikte, finanzielle Kosten, Reklamationen etc. Zufriedenheit ist positiv mit den Belohnungen und negativ mit den Kosten korreliert.

■ Attraktivität von Alternativen ist laut Modell die zweite Variable, die das Commitment determiniert. Alternativen beschränken sich jedoch nicht nur auf andere Partnerschaften, sondern beinhalten laut *Rusbult* auch Alternativen im weiteren Sinne, wie zum Beispiel „Singledasein“ oder die Pflege von Freundschaften. Die Vor- und Nachteile dieser Alternativen werden abgewogen; ihre subjektive Wahrnehmung ist relevant für das Commitment. Bezogen auf eine Kundenbeziehung bedeutet das nicht alleine die vergleichende Bewertung der Mitbewerber des Unternehmers, sondern auch den Vergleich mit Möglichkeiten des Konsumverzichts oder des Konsums anderer Güter.

■ Getätigte Investitionen stellen den dritten Faktor im Modell dar. Investitionen oder Wechselkosten (*Rambach* 2001) können besonders hoch sein, wenn Kunden bestimmte Güter anschaffen mussten, um beispielsweise eine Dienstleistung nutzen zu können. Weiter fallen Wechselkosten an, wenn Schulungen oder Trainings zur Produkranwendung notwendig sind oder wenn es vertragliche Bindungen oder attraktive Kundenbindungsprogramme gibt. Eine materielle Investition wäre die Anschaffung eines Mobiltelefons, um Kunde eines Netzbetreibers zu werden. Ideelle Investitionen sind die Zeit, die Kunden in die Beziehung zu einem Unternehmen investieren, um eine persönliche Beziehung aufzubauen, oder die Zeit, die für die Bewertung der Angebote eines Unternehmens aufgewendet werden musste. Typische Investitionen von Bankkunden sind die Eröffnung von Konten und die Mitteilung der Kontonummern an den Arbeitgeber zur begetlosen Gehaltszahlung, Abbuchungsaufträge etc. Weiter sind Investitionen dann angefallen, wenn

Abbildung 1

**Darstellung des Investmentmodells von Rusbult (1980)**



vertrauliche Informationen an Bankangestellte weitergegeben wurden, um beispielsweise einen Kredit zu erhalten. Investitionen können dann hoch sein, wenn über Interner Bankgeschäfte erledigt werden und ein Wechsel die Veränderung von Zulassungscodes und Wohnorten bedeuten.

Die Abgrenzung von Investitionen, die das Commitment direkt positiv beeinflussen, und Kosten, die das Commitment negativ und indirekt über die Zufriedenheit determinieren, ist nicht leicht. Investitionen beziehen sich auf die Vergangenheit, während die Kosten aktuell anfallen. Vergangene Kosten können zu Investitionen werden und Wechselkosten bedeuten. Mit anderen Worten, aktuelle Kosten und dadurch verursachte Unzufriedenheit labilisieren die Bindung vorerst, können dann aber, nachdem sie getätigt wurden und nicht wieder rückgängig gemacht werden können, die Beziehung stabilisieren.

Bezogen auf Kundenbeziehungen geht aus dem Modell also hervor, dass es mehrere Gründe gibt, warum Kunden eine Beziehung zu einem Unternehmen aufrecht erhalten. Kunden können trotz geringer Zufriedenheit bei einem Unternehmen bleiben, wenn es für ihre Anforderungen keine befriedigenden Alternativen gibt. Diese Modellaussage erscheint beispielsweise dann plausibel, wenn Monopolisten den Markt dominieren. Ein weiterer Grund für eine hohe Kundenbindung trotz geringer Zufriedenheit kann auch darin liegen, dass man bereits seit langer Zeit Kunde des Unternehmens ist.

Gerade in der zur Zeit heiß umkämpften Finanzdienstleistungsbranche klagen manche Kunden über ihre Unzufriedenheit mit ihrer Bank; andererseits möchten sie diese aber nicht wechseln, weil sie über längere Zeit Vertrauen in einzelne Mitarbeiter entwickelt haben oder weil hohe Wechselkosten unterschiedlicher Art bestehen. Im Gegensatz dazu schließt das Investmentmodell den Fall ein, dass ein langjähriger und zufriedener Kunde überraschend den Anbieter wechselt, weil ein neuer Mitbewerber in den Markt eingetreten ist und für den Kunden eine attraktive Alternative darstellt (vgl. Abbildung 1).

Das Investmentmodell wurde in einer Vielzahl von Untersuchungen nicht nur über Liebesbeziehungen (vgl. *Bur & Pappan* 1996; *Rusbult* 1980), sondern auch zur Arbeitszufriedenheit (vgl. *Rusbult & Farrell* 1983; *Rusbult, Farrell, Rogers & Marmore* 1988) überprüft und großteils bestätigt.

**3. Fragestellungen der Untersuchung**

Ziel der vorliegenden Untersuchung ist die Analyse der Beziehungen zwischen Bankkunden und ihrem Geldinstitut auf der Basis des Investmentmodells. Es soll geklärt werden, ob Belohnungen und Kosten, vermittelt über die Zufriedenheit, das Commitment der Bankkunden determinieren und ob Zufriedenheit, Investitionen und Alternativen, vermittelt über das Commitment, die Entscheidung zu einem Abbruch der Bankbeziehung erklären.

Folgende Hypothesen werden geprüft:

- (1) *Je höher die Belohnungen, die Kunden durch ihre Bankverbindung wahrnehmen, desto größer ist ihr Zufriedenheit mit der Bank.*
- (2) *Je höher die Kosten, die Kunden durch ihre Bankverbindung wahrnehmen, desto geringer ist die Zufriedenheit mit ihrer Bank.*
- (3) *Je höher die Zufriedenheit, desto größer ist die Bindung der Kunden an ihr Geldinstitut.*
- (4) *Je höher die wahrgenommenen Investitionen der Kunden in ihre Bankverbindung, desto größer ist die Bindung an ihre Bank.*
- (5) *Je attraktiver die Alternativen zur eigenen Bank, desto geringer ist die Bindung der Kunden an ihre Bank.*
- (6) *Je größer die Bindung der Kunden an ihre Bank, desto geringer ist die Bereitschaft, die Bank zu wechseln.*

*Rusbult* (1983) untersuchte Personen, die ihre Partnerschaft abgebrochen hatten, und solche, die über Jahre ihre Beziehung aufrecht erhielten. Analog dazu sollen hier die Zusammenhänge einerseits für solche Bankkunden geprüft werden, die planen, die Beziehung zu ihrem Geldinstitut abzubrechen, andererseits für solche, die nicht an

einen Wechsel denken. Allerdings muss einschränkend betont werden, dass die vorliegende Arbeit eine Querschnittanalyse darstellt und keine Längsschnittarbeit, mittels der sich tatsächlich kausale Zusammenhänge erst prüfen ließen. Die Aussagen hier können nur korrelativ verstanden werden und nicht im Sinne eines Ursache-Wirkungszusammenhanges.

Die Zusammenhänge zwischen Zufriedenheit, Alternativen, Investitionen und Commitment könnten von verschiedenen moderierenden Größen beeinflusst sein. Eine mögliche Einflussgröße ist das Interesse oder Involvement der Bankkunden an ihrem Geldinstanz. In der Organisationspsychologie wird unter Involvement das Ausmaß verstanden, in dem sich Menschen mit ihrer Arbeit, ihrem Betrieb etc. identifizieren (vgl. *Mayer* 1996). Bezogen auf den Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit ist Involvement als subjektive Wichtigkeit der Bankverbindung definiert. In zahlreichen Untersuchungen wurde eine hohe Korrelation zwischen Arbeitszufriedenheit, Arbeits-Commitment und Involvement nachgewiesen (z. B. *Lee & Mowday* 1987). In der Marketingliteratur wird in verschiedenen Bereichen dem Involvement der Kunden hohe Relevanz zugeschrieben. Involvierte Kunden verarbeiten Informationen über das Angebot von Gütern unterschiedlich, legen auf Sachinformation und periphere Merkmale unterschiedlich hohen Wert und reagieren unterschiedlich auf die Gestaltung von Produkten und Werbehaltungen (vgl. *Kirchler* 1999). Deshalb erscheint es wichtig, zwischen hoch und niedrig involvierten Bankkunden zu differenzieren. Übertragen auf Bankbeziehungen ist zu erwarten, dass das Investitionsmodell für höher involvierte Personen gültig ist, während sich niedrig involvierte Personen von verschiedenen zufällig salienten Variablen leiten lassen.

#### 4. Stichprobe und Erhebungsmethode

Im Rahmen einer Querschnittstudie wurde eine repräsentative Stichprobe der erwachsenen österreichischen Einwohner mit einer Bankverbindung telefonisch befragt. Beantwortere ein Interviewer die Frage nach der Anzahl der Bankverbindungen mit „0“, so wurde das Interview abgebrochen.

Bei Telefonbefragungen ist in der Regel mit einem Bias in der Altersverteilung zu rechnen, da Personen bestimmter Gruppen (z. B. Studenten, Senioren) leichter in ihren Wohnungen erreichbar sind als andere, so dass es bei einer Zufallsauswahl zu einer überzufälligen Repräsentation dieser Gruppen kommen kann. Um diesen Bias zu vermeiden, wurde die Stichprobenverteilung mit der Altersverteilung der österreichischen Bevölkerung laut Statistik Austria (2001) verglichen. Bei Differenzen wurden gezielt

Personen der unterrepräsentierten Kategorien befragt. Analog wurde auch hinsichtlich geschlechterspezifischer und regionaler Verteilung vorgegangen.

Zusätzliche kamen insgesamt 339 Interviews. Nach Durchsicht der Daten wurden 17 Interviews aufgrund mangelhafter Beantwortung der Fragen entfernt; die Interviewten hatten in diesen Fällen mehr als zehn Fragen nicht beantwortet. Somit gingen 322 Fragebögen in die Auswertung ein. Insgesamt 59 Prozent der analysierbaren Interviews waren mit Männern, 41 Prozent mit Frauen geführt worden. Im Durchschnitt waren die Befragten 40 bis 49 Jahre alt. 45 Prozent hatten die Pflichtschule absolviert, 20 Prozent eine Fachschule, 28 Prozent hatten die Reifeprüfung und 7 Prozent einen Hochschulabschluss. Der Großteil der Interviewten (78,5 Prozent) gab an, eine Bankverbindung zu haben; die restlichen Befragten waren Kunden von mehr als einer und maximal fünf Banken.

Die Fragen zu den Bankbeziehungen wurden möglichst analog zu *Rutihals* (1980) Instrumentarium, aber bezogen auf Bankverbindungen, entwickelt (vgl. *Tabelle 1*). *Rutihals* (1980) baute den Fragebogen folgendermaßen auf: Zunächst wurde eine Reihe von speziellen Fragen zu jeder Variablen im Modell entwickelt und Befragten vorgelegt. Es gab also Fragen zu Aspekten der Zufriedenheit, zu Vorteilen und Kosten, zu Alternativen und zu verschiedenen Formen von Investitionen sowie Fragen zu Facetten des Commitment. Diesen speziellen Fragen folgte jeweils eine globale Frage über die generelle Zufriedenheit und die übrigen Variablen. Durch die Beantwortung spezieller Fragen war es möglich, eine knapp formulierte und allgemein verständliche Frage zu stellen (z. B. „Alles in allem, wie zufrieden sind Sie mit Ihrer Beziehung?“).

Im hier verwendeten Fragenkatalog wurden die globalen Fragen weitgehend aus dem Fragebogen von *Rutihals* in der Übersetzung von *Engel* (1999) übernommen. Ein Pool von speziellen Fragen wurde in einer Expertenbefragung (Fokustruppe) im Rahmen einer Voruntersuchung entwickelt (vgl. *Sobotka* 2002). Aus dem Fragenpool wurde eine Liste von Fragen für die Interviews erstellt, die im Rahmen eines ersten Pretests einer kleinen Stichprobe zur schriftlichen Beantwortung vorgelegt wurde. Aufgrund der Ergebnisse des Pretests wurden reliable Fragen ausgewählt, nicht-reliable verworfen beziehungsweise neue für einen zweiten Pretest formuliert. Diese Vorgehensweise sollte sicher stellen, dass die Modellvariablen möglichst zuverlässig gemessen werden. In *Tabelle 1* sind alle speziellen und jeweils globalen Fragen samt Mittelwerten, Standardabweichungen und Trennschärfenindizes aufgelistet.

Zur Beantwortung der Items wurde eine 5-stufige Antwortskala von „stimme nicht zu“ bis „stimme zu“ verwendet.

Die Reliabilitäten der Skalen belaufen sich auf Cronbachs alpha = .67 für die Variable „Belohnungen“, .71 für „Kosten“, .90 für „Zufriedenheit“, .70 für „Investitionen“,

Tabelle 1

Items zur Erfassung der Modellvariablen und der Variablen »Beendigung der Beziehung«, »Loyalität« und »Involvement« in Bankgeschäften					
Item	Frage:	M	SD	N	r <sub>It</sub>
Belohnungen 1	Wann immer ich etwas brauche, ist meine Bank um meine Anliegen sehr bemüht.	4.50	.92	317	.42
Belohnungen 2	Meine Bank bietet mir eine Reihe technischer Serviceleistungen (z. B. Internet und Telefonbanking, Kontoauszugsdrucker, Foyerautomaten), die meine Geldgeschäfte vereinfachen.	4.65	.92	302	.04
Belohnungen 3	Wann immer ich Fragen zu finanziellen Angelegenheiten habe, werde ich in meiner Bank kompetent beraten.	4.58	.89	307	.30
Belohnungen 4	In meiner Bank habe ich einen mir persönlich bekannten Ansprechpartner für meine Anliegen.	4.16	1.56	319	.09
Belohnungen 5	Für die Abwicklung meiner Geldangelegenheiten bietet mir meine Bank günstige Konditionen an.	4.16	1.20	293	.38
<b>Belohnungen generell</b>	<b>Alles in allem hat meine Bankverbindung viele Vorteile.</b>	<b>4.43</b>	<b>.94</b>	<b>311</b>	<b>.51</b>
Kosten 1	Meine Bankgeschäfte kosten mich Zeit und Mühe.	1.88	1.40	320	.19
Kosten 2	Die Öffnungszeiten meiner Bank sind für mich nicht optimal.	2.34	1.69	319	.09
Kosten 3	Bei meiner Bank bezahle ich hohe Kontogebühren und Spesen.	2.59	1.68	300	.28

Fortsetzung

Tabelle 1 / Fortsetzung 1

Items zur Erfassung der Modellvariablen und der Variablen »Beendigung der Beziehung«, »Loyalität« und »Involvement« in Bankgeschäften					
Item	Frage:	M	SD	N	r <sub>It</sub>
Kosten 4	Es bedeutet einen großen Aufwand für mich, wenn ich bei meiner Bank einen Kredit aufnehmen will.	1.82	1.39	209	.33
<b>Kosten generell</b>	<b>Alles in allem hat meine Bankverbindung viele Nachteile.</b>	<b>1.68</b>	<b>1.24</b>	<b>315</b>	<b>.32</b>
Zufriedenheit 1	Meine Bankverbindung erfüllt meine Erwartungen zu meiner Zufriedenheit.	4.58	.99	321	.66
Zufriedenheit 2	Meine Bank leistet für mich all das, was ich mir von einer Bank erwarte.	4.41	1.11	320	.60
<b>Zufriedenheit generell</b>	<b>Alles in allem bin ich mit meiner Bank zufrieden.</b>	<b>4.64</b>	<b>.90</b>	<b>317</b>	<b>.70</b>
Investitionen 1	In habe viel Zeit in den Aufbau einer persönlichen Beziehung zu den Angestellten meiner Bank investiert.	1.62	1.19	317	.18
Investitionen 2	In meine Bankverbindung habe ich bereits viel Vertrauen investiert.	3.81	1.58	315	.21
Investitionen 3	Eine langjährige Kundenbeziehung würde verloren gehen, wenn ich die Bank wechsle.	3.85	1.65	309	.29
Investitionen 4	Der Wechsel meines Geldinstitutes würde den Verlust wichtiger Aspekte (Stammkundenvorteile, exklusive Serviceleistungen, ... ) nach sich ziehen.	3.25	1.75	290	.28

Fortsetzung

Tabelle 1/ Fortsetzung 2

Items zur Erfassung der Modellvariablen und der Variablen »Beendigung der Beziehung«, »Loyalität« und »Involvement« in Bankgeschäften					
Item	Frage:	M	SD	N	r <sub>it</sub>
Investitionen 5	Bei meiner Bank habe ich viele persönliche Informationen offengelegt.	3.36	1.78	250	.13
Investitionen 6	Ich habe Zeit und Mühe investiert, um optimale Bedingungen für meine Geldangelegenheiten zu erzielen.	2.65	1.71	311	.31
<b>Investitionen generell</b>	<b>Alles in allem habe ich viel in meine Bankverbindung investiert.</b>	<b>2.57</b>	<b>1.67</b>	<b>309</b>	<b>.26</b>
Alternativen 1	Es ist kein Problem, eine andere Bank zu finden, in der man bei Fragen zu finanziellen Angelegenheiten kompetent beraten wird.	4.25	1.34	256	.15
Alternativen 2	Bei einer anderen Bank würde ich eine gute Verzinsung für meine Ersparnisse erhalten.	3.24	1.63	182	.26
Alternativen 3*	In keinem anderen Geldinstitut hätte ich einen so guten Service, wie in meiner derzeitigen Bank.	2.86	1.72	207	.09
Alternativen 4*	Die örtliche Lage anderer Banken ist für mich ungünstig.	3.50	1.74	290	.11
Alternativen 5	Andere Banken würden mir günstige Konditionen für meine Geldgeschäfte anbieten.	2.93	1.59	165	.33
<b>Alternativen generell</b>	<b>Alles in allem, gibt es gute Alternativen zu meiner jetzigen Bankverbindung.</b>	<b>4.14</b>	<b>1.36</b>	<b>257</b>	<b>.19</b>

Fortsetzung

Tabelle 1/ Fortsetzung 3

Items zur Erfassung der Modellvariablen und der Variablen »Beendigung der Beziehung«, »Loyalität« und »Involvement« in Bankgeschäften					
Item	Frage:	M	SD	N	r <sub>it</sub>
Commitment 1	Ich fühle mich mit meiner Bank sehr verbunden.	3.95	1.50	320	.24
Commitment 2	Wenn ich mich heute wieder für eine Bank entscheiden müsste, würde ich wieder das gleiche Institut auswählen.	4.40	1.19	298	.25
Commitment 3*	Meine Bank entspricht zwar nicht immer meinen Idealvorstellungen, aber deswegen würde ich einen Wechsel nicht in Betracht ziehen.	4.04	1.49	310	.23
Commitment 4*	Auch wenn manchmal nicht alles zu meiner Zufriedenheit läuft, bleibe ich meiner Bank treu.	4.19	1.32	315	.32
Beendigung 1	Ich kann mir durchaus vorstellen, meine derzeitige Bankverbindung zu lösen.	2.13	1.59	315	.50
Beendigung 2	Es ist durchaus überlegenswert, meine Bank zu wechseln.	1.91	1.47	318	.62
Beendigung 3	Ich werde mich in der nächsten Zeit um eine andere Bankverbindung kümmern.	1.51	1.14	312	.41
Involvement 1*	Ich beschränke den Kontakt zu meiner Bank auf das Notwendigste.	1.94	1.43	320	.11
Involvement 2*	Meine Bankgeschäfte spielen für mich keine große Rolle.	2.75	1.78	310	.10
Involvement 3	Meine Bankverbindung ist mir wichtig.	4.43	1.05	317	.03

M = Mittelwert; SD = Standardabweichung; N = Anzahl der Befragten; r<sub>it</sub> = Trennschärfe; \* = invertierte Skalen

50 für „Alternativen“, .66 für „Commitment“ und .82 für die Tendenz, die Beziehung abzubrechen. Die Fragen zu alternativen Geldinstituten weisen eine geringe Reliabilität auf. Dies mag darauf zurückzuführen sein, dass die Befragten über die Leistungen bei alternativen Geldinstituten kaum informiert waren.

5. Ergebnisse und Diskussion

5.1 Prüfung des Investitionsmodells

In der Literatur finden sich zwei Auswertungsvarianten zum Investitionsmodell. *Rusbult* (1983) verwendete die spezifischen Fragen lediglich dazu, den Befragten das Konzept klar zu machen; in der statistischen Auswertung werden einzig die globalen Fragen berücksichtigt. Andere Autoren (vgl. *Bui & Pajlan* 1996; *Harber, Kryer, Prus & Fitzgerald* 1992) verwendeten die Mittelwerte der jeweiligen spezifischen Items. Im Folgenden werden zur Prüfung der Untersuchungshypothesen die Korrelationen zwischen den Modellvariablen vorgestellt, berechnet für die Mittelwerte der spezifischen Fragen und auch für die globalen Fragen. Wie aus *Tabelle 2a* und *2b* ersichtlich wird,

Tabelle 2a

Korrelationen zwischen den Modellvariablen auf der Basis der spezifischen Items						
Spezifische Items	Belohnungen	Kosten	Zufriedenheit	Investitionen	Alternativen	Commitment
Belohnungen						
Kosten	-.31 **					
Zufriedenheit	.53 **	-.31 **				
Investitionen	.07	.16 **	.04			
Alternativen	-.04	-.12	-.05	.04		
Commitment	.37 **	-.14 *	.37 **	.07	-.13 *	
Beendigung	-.25 **	.25 **	-.25 **	.17 **	.00	-.13 *

\*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$

Tabelle 2b

Korrelationen zwischen den Modellvariablen auf der Basis der generellen Items						
Generelle Items	Belohnungen	Kosten	Zufriedenheit	Investitionen	Alternativen	Commitment
Belohnungen						
Kosten	-.28 **					
Zufriedenheit	.48 **	-.39 **				
Investitionen	.24 **	.04	.20 **			
Alternativen	-.15 **	-.02	-.09	-.17 **		
Commitment	.44 **	-.28 **	.51 **	.30 **	-.12 *	
Beendigung	-.34 **	.43 **	-.40 **	-.09	.12 *	-.51 **

\*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$

fallen die Korrelationsmuster in den zwei Berechnungen ähnlich aus. Zur weiteren Auswertung werden die Mittelwerte der spezifischen Items herangezogen, da angenommen werden kann, dass über mehrere Fragen eine stabilere Messung der Variablen erfolgt.

Fazit: Die Korrelationen unterstützen die meisten Hypothesen. Belohnungen stehen in positivem, Kosten in negativem Zusammenhang mit Zufriedenheit. Weiter korreliert Zufriedenheit mit Commitment. Die Kundenbindung steht überdies mit den getätigten Investitionen – gemessen durch das generelle Item – in positivem Zusammenhang. Ebenfalls signifikant, allerdings sehr gering, ist der Zusammenhang zwischen Commitment und Alternativen. Je mehr attraktive Alternativen wahrgenommen werden, um so geringer die Bindung an das Geldinstitut. Schließlich ist mit höherer Kundenbindung die Bereitschaft geringer, die Beziehung zum Geldinstitut zu lösen.

Im Weiteren wurde das Modell mittels multivariater Regressionsanalysen geprüft (siehe dazu *Bui & Pajlan* 1996; *Grau, Mikela & Engel* 2001; *Rusbult* 1980; 1983; *Rusbult & Farrell* 1983; *Rusbult et al.* 1988), um die Abhängigkeiten zwischen den



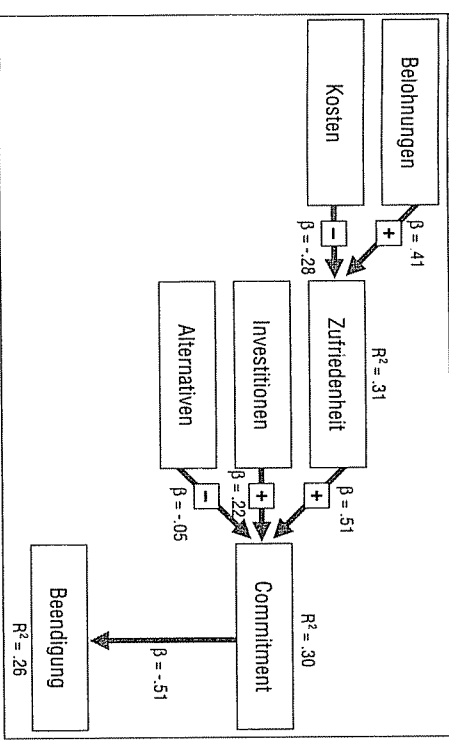
Tabelle 3

	Generelle Items		Spezifische Items	
	$\beta$	R <sup>2</sup>	$\beta$	R <sup>2</sup>
Zufriedenheit abhängig von:		.30		.31
Belohnungen	.47**		.41**	
Kosten	-.17**		-.28**	
Commitment abhängig von:		.15		.30
Zufriedenheit	.36**		.51**	
Investitionen	.06		.22**	
Alternativen	-.10*		-.05	
Commitment abhängig von:		.19		.27
Belohnungen	.36**		.31**	
Kosten	-.10		-.20**	
Investitionen	.09		.23**	
Alternativen	-.12*		-.04	
Beendigung der Beziehung abhängig von:		.16		.26
Commitment	-.13*		-.51**	

\*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$

einzelnen Modellvariablen zu prüfen. Dabei wurde die „Zufriedenheit“ als abhängige Variable definiert und „Belohnungen“ und „Kosten“ wurden als Prädiktoren berücksichtigt. In einer zweiten Analyse wurde „Commitment“ in Abhängigkeit von „Zufriedenheit“, „Investitionen“ und „Alternativen“ untersucht.

Abbildung 2  
Investmentmodell und Ergebnisse der Regressionsanalysen mit spezifischen Items



Analog zu *Rusbult* (1983) wurde eine weitere Regressionsanalyse, in welcher die Variable Zufriedenheit durch Belohnungen und Kosten ersetzt wurde, berechnet. In *Tabelle 3* sind die Ergebnisse der Regressionsanalysen getrennt für die Daten der spezifischen Items und der generellen Messung der Variablen zusammengefasst und in *Abbildung 2* ist das Investmentmodell mit den Ergebnissen der Regressionsanalysen auf der Basis der spezifischen Items dargestellt.

Die Ergebnisse der Regressionsanalysen bestätigen das Investmentmodell zwar weitgehend, aber nicht in vollem Umfang. Der Einfluss von Belohnungen und Kosten auf die Zufriedenheit wird in allen Analysevarianten bestätigt. Die  $\beta$ -Koeffizienten sind nicht nur signifikant in den erwarteten Richtungen, sondern mit .41 beziehungsweise -.28, verglichen mit anderen Untersuchungen (vgl. *Bau & Pajlun* 1996; *Hatcher et al.* 1992), auch beachtlich hoch. Belohnungen und Kosten erklären etwa 31 Prozent der Varianz der Zufriedenheit. Das heißt: Von Bankkunden empfunden

dene Belohnungen durch ihr Bankinstitut führen zu einem starken Anstieg der Kundenzufriedenheit. Kosten bewirken eine Senkung der Kundenzufriedenheit, jedoch nicht im gleich hohen Ausmaß, wie die Belohnungen zur Erhöhung der Kundenzufriedenheit beitragen.

Bezüglich Commitment kann lediglich der positive Einfluss von Zufriedenheit und Investitionen bestätigt werden. Signifikant sind auch die Zusammenhänge zwischen Belohnungen und Kosten einerseits und Commitment andererseits. Die Variable „Alternativen“ blieb in der Analyse mit spezifischen Fragen insignifikant und erreichte in der Berechnung mit globalen Fragen knappe Signifikanzniveau. Allerdings konnte in der zweiten Berechnungsversion mit globalen Fragen der Einfluss der Investitionen nicht mehr nachgewiesen werden. In allen Analysen zeigt sich jedoch zumindest tendenziell der erwartete Einfluss: Die Investitionen, die Kunden im Laufe der Jahre in ihre Bankverbindung getätigt haben, stärken zwar auch die Kundenbindung; der Einfluss der Investitionen fällt aber bedeutend geringer aus als jener der Kundenzufriedenheit. Ob Kunden andere Alternativen zu ihrer derzeitigen Bankverbindung wahrnehmen oder Informationen über die Bedingungen anderer Banken einholen und in ihren Entscheidungen berücksichtigen, bleibt fraglich. Insgesamt werden maximal 30 Prozent des Commitment durch die Prädiktoren erklärt.

Zufriedenheit der Kunden mit ihrer Bank bewirkt in hohem Maße Kundenbindung. Kundenbindung wiederum kann nur 26 Prozent der Varianz der Absichten, das Bankinstitut zu wechseln, erklären.

Fazit dieser Befunde ist, dass die Kundenbindung in hohem Maße von der Kundenzufriedenheit abhängt und zumindest derzeit die Stabilität der Beziehungen zwischen Geldinstituten und deren Kunden nur geringfügig von Wechselkosten bestimmt wird. Der entscheidende Faktor für die Kundenbindung ist die Zufriedenheit. Die Ergebnisse legen eine Strategie der Banken nahe, geeignete Kundenbindungsmaßnahmen in Form von positiven Anreizen zu realisieren. In der Praxis wird die Rolle der Mitbewerber manchmal überbewertet. Diese Untersuchung zeigt, dass die Kundenbindung von den Angeboten anderer Bankverbindungen in der Regel nicht stark abhängt. Ein preisliches Unterbieten der Mitbewerber sowie eine aggressive Werbung zur Imagessteigerung gegenüber den Konkurrenten erscheinen zur Steigerung der Kundenbindung derzeit nicht als probates Marketinginstrument. Sollten sich die Bankprodukte in Zukunft aber deutlicher voneinander unterscheiden und wird dies von den Bankkunden auch erkannt, dann können auch die verschiedenen alternativen Geldinstitute nachhaltig die Kundenbindung determinieren. Wesentlich ist, dass die Vorteile klar kommuniziert werden. Die Untersuchung bestätigt, dass sich die Stabilität der Bankverbindung im Wesentlichen auf die Kundenbindung zurückführen

lässt. Es wird aber auch ein direkter Einfluss der Kundenzufriedenheit auf die Stabilität der Bankverbindung bestätigt (vgl. Sobotka 2002). Kundenzufriedenheit kommt demzufolge der Charakter einer entscheidenden Größe sowohl betreffend Kundenbindung als auch hinsichtlich Stabilität der Bankbeziehung zu.

## 5.2 Kosten-Nutzen-Bilanzierung vor Beendigung der Beziehung

Ratnais (1983) versuchte eine Prognose der Stabilität von Beziehungen vorzunehmen, indem sie Personen, welche die Beziehung aufrecht erhielten, getrennt von solchen untersuchte, die ihre Beziehung auflösten. In einer Längsschnittstudie war es ihr möglich, zwischen „Stayers“ und „Leavers“ zu differenzieren und die Entwicklung der Modellvariablen im Zeitverlauf zu untersuchen. Zwar lässt die vorliegende Studie aufgrund des Querschnittcharakters eine analoge Analyse nicht zu; es erscheint aber sinnvoll, die erfragte Verhaltensabsicht als Trennkriterium für „Stayers“ und „Leavers“ zu verwenden. Harten die Befragten im Interview die Absicht geäußert, die Bank zu wechseln, werden sie als „Leavers“, ansonsten als „Stayers“ bezeichnet.

Insgesamt 93 Personen wollten in absehbarer Zeit ihr Geldinstitut wechseln; 221 äußerten diese Absicht nicht. Es zeigte sich, dass Personen mit der Intention, ihre Bank zu wechseln, weniger Belohnungen ( $M = 4,08$ ) und höhere Kosten ( $M = 2,69$ ) wahrnehmen, weniger zufrieden sind ( $M = 4,07$ ) und ein geringeres Commitment aufweisen ( $M = 3,44$ ) als jene Personen, die nicht wechseln wollten ( $M_s = 4,54$ ;  $1,85$ ;  $4,73$  beziehungsweise  $4,40$ ; alle Mittelwerte unterscheiden sich signifikant mit  $p < .05$ ). Bezüglich Investitionen ( $M = 2,79$  versus  $3,08$ ) und Alternativen ( $M = 3,83$  versus  $3,85$ ) wurden keine signifikanten Unterschiede festgestellt. Personen mit der Absicht, ihre Bankverbindung zu beenden, berichteten vor allem hohe Kosten, waren deutlich unzufriedener und weniger an ihr Geldinstitut gebunden als andere.

Separate Regressionsanalysen nach dem Investmenmodell ergaben, dass vor allem in der Gruppe der „Leavers“ die Beendigungsentscheidung stark vom Commitment abhängt und dass das Commitment wiederum von der Zufriedenheit und den Investitionen bestimmt wird. Die Ergebnisse (vgl. Sobotka 2002) legen insbesondere nahe, dass für Kunden, die keinen Bankwechsel überlegen, die empfundenen Belohnungen und Kosten eine relativ geringe Rolle spielen, Personen mit der Absicht eines Wechsels erstellen aber sehr genau Bilanz.

## 5.3 Involvement und Kosten-Nutzen-Bilanzierung

In den zum Investmenmodell durchgeführten Untersuchungen wurde zumeist die Zufriedenheit mit der Partnerbeziehung oder Arbeitszufriedenheit als Untersuchungsgegenstand betrachtet. Gerade in diesen Beziehungen kann man davon ausgehen, dass

Personen an der Beziehung besonders interessiert sind. Im Gegensatz dazu ist die Beziehung zu einer Bank nicht unbedingt für alle Kunden wirklich wichtig. Deshalb wird das Investiermodell getrennt für hoch involvierte und wenig involvierte Kunden geprüft, und zwar auf Basis der Antworten zur Behauptung „Meine Bank-Verbindung ist mir wichtig“. Insgesamt 29 Personen stimmten diesem Statement nicht zu und wurden als wenig involviert angesehen; 278 Personen waren dieser Meinung und bildeten die involvierte Gruppe; die restlichen zehn Befragten antworteten mit „weder noch“ und wurden in der Analyse nicht berücksichtigt.

Es zeigte sich, dass in ihre Bankbeziehung wenig involvierte Personen geringere Be-  
lohnungen ( $M = 3,97$ ) und tendenziell höhere Kosten ( $M = 2,44$ ) wahrnehmen, weni-  
ger zufrieden sind ( $M = 4,08$ ) und ein geringeres Commitment aufweisen ( $M = 3,39$ )

Tabelle 4

### Ergebnisse der Regressionsanalysen, getrennt für hoch und niedrig involvierte Bankkunden

	Niedriges Involvement		Hohes Involvement	
	$\beta$	$r^2$	$\beta$	$r^2$
Zufriedenheit abhängig von:		.38		.25
Belohnungen	.40 *		.37 **	
Kosten	-.35 *		-.25 **	
Commitment abhängig von:		.26		.24
Zufriedenheit	.53 **		.42 **	
Investitionen	-.05		.18 **	
Alternativen	-.01		-.06	
Beendigung der Beziehung abhängig von:		.58		.12
Commitment	-.76 **		-.34 **	

\*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$

als hoch involvierte Bankkunden ( $M = 4,48$ ; 2,04; 4,62 beziehungsweise 4,27; alle Mittelwerte unterscheiden sich signifikant mit  $p < .05$ , für Kosten  $p = .07$ ). Bezüglich Investitionen ( $M = 2,60$  versus 3,07) und Alternativen ( $M = 3,71$  versus 3,58) wurden hingegen keine signifikanten Unterschiede festgestellt. Personen mit geringem Interesse an ihrer Bankverbindung berichteten vor allem niedrigere Belohnungen, geringere Zufriedenheit und geringeres Commitment und hatten auch eher die Absicht, die Bank zu wechseln ( $M = 2,75$  versus 1,71;  $p < .05$ ). Personen, die ihrer Bankverbindung große Bedeutung beimessen, erleben umgekehrt höhere Belohnungen, wahrscheinlich deshalb, weil sie sich aufgrund ihres Involvement in der Vergangenheit schon über die Bedingungen verschiedener Geldinstitute genau informiert und jenes ausgewählt hatten, das die besten Bedingungen anbot.

Regressionsanalysen zeigten, dass für die Gruppe mit hohem Involvement ähnliche Ergebnisse wie für die Gesamtgruppe bestehen. Dies ist nicht überraschend, weil die überwiegende Mehrzahl der Befragten der Gruppe der hoch involvierten Kunden zuzuordnen war. Tabelle 4 zeigt, dass die Variablen „Belohnungen“ und „Kosten“ jeweils signifikant die Zufriedenheit beeinflussen, und dass „Zufriedenheit“ und „Investitionen“ das Commitment bedingen. Anders stellt sich das Ergebnis für die Gruppe mit niedrigerem Involvement dar: Die Variablen „Investitionen“ und „Alternativen“ üben keinen Einfluss auf die Bindung aus.

Sowohl das Commitment der hoch involvierten Kunden als auch jenes der niedrig involvierten ist von der Zufriedenheit stark abhängig. Während die Kundenbindung hoch involvierter Personen aber auch von Wechselkosten abhängt, ist das Commitment von wenig involvierten Bankkunden kaum davon betroffen. Vielmehr ist die Zufriedenheit für die Kundenbindung verantwortlich, und über die Bindung beeinflusst die Zufriedenheit die Entscheidung, die Bank zu wechseln oder nicht. Für niedrig involvierte Personen lässt sich die Kundenbindung und die Stabilität der Bankbeziehung durch wenige Variablen, wie Belohnungen, Kosten und Zufriedenheit, besser erklären, als für hoch Involvierte. Höheres Involvement führt dazu, dass mehr Kriterien in Entscheidungen berücksichtigt werden. Allerdings sind diese Aussagen aufgrund der Stichprobengröße allenfalls spekulativ und in weiteren Studien zu prüfen.

#### Literatur

Bur, K./Pehlau, L. (1996): Testing the Rusbult Model of Relationship Commitment and Stability in a 15-Year Study of Heterosexual Couples, in: Personality and Social Psychology Bulletin, 22. Jg., S. 1244–1257.

- Engel, S. (1999): Beziehungskosten und Beziehungsqualität: Unveröffentlichte Diplomarbeit, Universität Graz.
- Giering, A. (2000): Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität. Schriftenreihe zur marktorientierten Unternehmensführung, Mannheim.
- Gran, I./Mikula, G./Engel, S. (2001): Skalen zum Investmenmodell von Rusbult, in: Zeitschrift für Sozialpsychologie, 32. Jg., S. 29–44.
- Hatber, L./Kryter, K./Pruis, J./Fitzgerald, V. (1992): Predicting College Student Satisfaction, Commitment and Attrition from Investment Model Constructs, in: Journal of Applied Social Psychology, 22. Jg., S. 1273–1296.
- Hennig-Thurau, T./Klae, A. (1997): The impact of customer satisfaction and relationship quality on customer retention: a critical reassessment and model development, in: Psychology & Marketing, 8. Jg., S. 737–764.
- Kirchler, E. (1999): Wirtschaftspsychologie, Göttingen.
- Lee, T.W./Mowday, R.T. (1987): Voluntarily leaving an organization: An empirical investigation of Steers and Mowday's model of turnover, in: Academy of Management Journal, 30. Jg., S. 721–741.
- Moser, K. (1996): Commitment in Organisationen, Bern.
- Parasuraman, A./Zeithaml, V.A./Berry, L.L. (1985): A conceptual model of service quality and its implications for future research, in: Journal of Marketing, 49. Jg., S. 41–50.
- Rusbult, C. (1980): Commitment and Satisfaction in Romantic Associations: A Test of the Investment Model, in: Journal of Experimental Social Psychology, 16. Jg., S. 172–186.
- Rusbult, C. (1983): A Longitudinal Test of the Investment Model: The Development (and Deterioration) of Satisfaction and Commitment in Heterosexual Involvement, in: Journal of Personality and Social Psychology, 45. Jg., S. 101–117.
- Rusbult, C./Farrell, D. (1983): A Longitudinal Test of the Investment Model: The Impact on Job Satisfaction, Job Commitment, and Turnover of Variations in Rewards, Costs, Alternatives, and Investments, in: Journal of Applied Psychology, 68. Jg., S. 429–438.
- Rusbult, C./Farrell, D./Rogers, G./Mainous III, A. (1988): Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: An Integrative Model of Responses to Declining Job Satisfaction, in: Academy of Management Journal, 31. Jg., S. 598–627.
- Rombach, K. (2001): Kundengewinnung und Kundenbindung im Internet unter besonderer Berücksichtigung von Wechselkosten, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 47. Jg., S. 46–59.
- Sobotka, R. (2002): Zufriedenheit und Commitment – Eine empirische Untersuchung des Investmenmodells an Bankkunden, Unveröffentlichte Diplomarbeit, Universität Wien.