LEHRSTUHL FÜR MARKETING
UNIVERSITÄT WIEN

Eine Studie zur Analyse der Kundenzufriedenheit bei der Lauda Air

Artur Baldauf*, Kordula Christiane Lunzer**

Lauda

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung 140
2 Lauda Air 140
2.1 Unternehmensentwicklung 140
2.2 Unternehmensphilosophie 140
3 Operationalisierung von Kundenzufriedenheit 141
4 Der Fragebogen 143
5 Die Stichprobe 144
6 Analyse der Ergebnisse 145
7 Zusammenfassung 147
Problemstellungen 147
Literatur 148

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Ausschnitte aus dem Fragebogen vor der Landung .. 144
Abbildung 2: Mittelwertpaare signifikanter Items der Kundenzufriedenheit 146

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Faktoren und Items zur Messung der Kundenzufriedenheit .. 142
Tabelle 2: Stichprobenzusammensetzung 144
Tabelle 3: Mittelwerte und Signifikanzniveaus der Items 145

* Universitätsprofessor für Betriebswirtschaftslehre insbesondere Strategische Unternehmensführung an der Universität Bern
** Vertragsassistentin am Lehrstuhl für Marketing an der Universität Wien

1 Einleitung

Der Kampf um Kunden ist für Luftfahrtsunternehmen heute härter als je zuvor. Besonders die Terroranschläge vom 11. September 2001 in den USA, die ein Sinken der Inanspruchnahme dieses Transportmittels zur Folge hatten, haben viele Fluglinien unter schweren wirtschaftlichen Druck gebracht. Umso mehr scheint es notwendig Kunden zurückzugewinnen bzw. für das eigene Angebot zu begeistern. Diese Fallstudie zeigt ein Marktforschungsprojekt zur Erhebung der Zufriedenheit bei Kunden der Lauda Air. Neben dem Unternehmen wird kurz vorgestellt, wie das Konstrukt Kundenzufriedenheit operationalisiert werden kann, um dann Aspekte des Marktforschungsprojektes zu zeigen.

2 Lauda Air

2.1 Unternehmensentwicklung

Im Jahr 1979 wurde die Lauda Air Luftfahrt AG von Niki Lauda als reine Chartergesellschaft gegründet und aufgrund eines florierenden Geschäftsverlaufes suchte das Management im Jahr 1986 um eine Linienkonzession an. Die Aktienemission an der Wiener Börse im Jahr 1990, die seit 1990 bestehende Zusammenarbeit der Lauda Air mit der deutschen Lufthansa (diese wurde 1993 zur strategischen Allianz erweitert), das Betreiben der deutschen Lufthansa, Austrian Airlines und Lauda Air als strategische Allianz ab 1997, der Beitritt zur Star Alliance im Jahr 2000, der Rücktritt Niki Laudas als Vorstand der Lauda Air im November 2000 und die seither erfolgte Führung der Lauda Air unter dem Stammhauskonzept der Austrian Airlines sind wesentliche Meilensteine in der Entwicklung des Unternehmens. Bis zum Geschäftsjahr 1998/99 erzielte die Lauda Air Luftfahrt AG auch zufriedenstellende wirtschaftliche Erfolge, musste aber von diesem Zeitpunkt an negative Jahresergebnisse ausweisen. Als Ursachen für diese unbefriedigenden wirtschaftlichen Daten werden von der Geschäftsführung vor allem der ungünstige Kurs des US-Dollars, sehr hohe Treibstoffkosten, von der Austro Control angehobene Gebühren für den österreichischen Luftraum, sinkende Nachfrage bei Fernreisen (Karibik), politische Unruhen in der Türkei und im Kosovo, die Asienkrise, Anlaufverluste für Mexiko und Orlando sowie die Terroranschläge von New York genannt.

2.2 Unternehmensphilosophie

Die Unternehmensphilosophie der Lauda Air ist weit über die Grenzen Österreichs hinaus bekannt und wird gemäß dem Slogan „Service is Our Success" gelebt. In dieser Aussage manifestiert sich die unternehmerische Kundenorientierung, die in erster Linie darauf ausgerichtet ist die Bedürfnisse und Wünsche der Kunden derart zu bedienen, dass ein möglichst hohes Ausmaß an Kundenzufriedenheit erreicht wird. Der konsequente Kundenfokus der Lauda Air ist auch schon häufig honoriert worden, wie Auszeichnungen durch Fachwelt und Passagiere dokumentieren. Der Service, verstanden als Fähigkeit und Bestreben auf Marktentwicklungen bedürfnisadäquat und flexibel zu reagieren, ist daher ein herausragendes Merkmal der Lauda Air. Wesentlich in der Unternehmensphilosophie verankert ist auch das Erscheinungsbild, demzufolge die Lauda Air vor allem durch den unkonventionellen Auftritt ihrer Mitarbeiter besticht. Die unmittelbar im Flugbetrieb tätigen Angestellten der Lauda Air tragen Uniformen, die sich deutlich von jenen anderer Fluglinien unterscheiden: Jeans, dunkelblauer Blazer und rote (symbolisch eng mit Niki Lauda verbundene) Baseballkappe.

Das Management der Lauda Air ist überzeugt, dass zufriedene Passagiere einen bedeutenden Wettbewerbsvorteil für das Unternehmen darstellen, und nennt neben den oben angeführten Merkmalen noch effiziente Teamarbeit und Mitarbeiterkompetenz als Beitrag zur Erhöhung der Kundenzufriedenheit.

Wie kann nun die Zufriedenheit von Passagieren der Lauda Air erhoben werden? Zur Beantwortung dieser Frage ist es notwendig das theoretische Konstrukt Kundenzufriedenheit messbar zu machen, es also zu operationalisieren.

3 Operationalisierung von Kundenzufriedenheit

Gegenwärtig existieren weder eine eindeutige und allgemein akzeptierte Begriffsauffassung noch eine einheitlich praktizierte Vorgangsweise bei der Messung dieses Konstrukts. Im Allgemeinen wird unter Kundenzufriedenheit das Ausmaß verstanden, in dem Produkte und/oder Dienstleistungen den Erwartungen der Konsumenten entsprechen. Werden die Erwartungen erfüllt oder übertroffen, folgt Zufriedenheit; werden sie hingegen nicht erfüllt, folgt Unzufriedenheit (dieser Ansatz wird in der Literatur als Gap-Modell bezeichnet). Die Messung kann demnach erfolgen, indem Passagiere der Lauda Air vor Inanspruchnahme des Fluges über ihre Erwartungen und am Ende des Transportes über die gemachten Erfahrungen an Bord der Fluglinie befragt werden.

Um die Ergebnisse der Kunden vergleichen zu können stellt sich weiters die Frage, was nun wichtige Aspekte eines Fluges sein könnten, in die Erwartungen gesetzt werden. Für das vorliegende Marktforschungsprojekt wurde dazu auf ein bestehendes Modell zur Messung von Dienstleistungsqualität zurückgegriffen (vgl. Parasuraman et al. 1990). Dort finden sich die fünf Dimensionen **Ausstattung** (Räumlichkeiten, Einrichtung, Erscheinungsbild etc.), **Leistungskompetenz** (Erfüllung versprochener Leistungen), **Entgegenkommen** (Problemlösungen für Kunden finden), **Vertrau-**

enswürdigkeit (Wissen, Höflichkeit, Vertrauenswürdigkeit der Mitarbeiter) sowie **Einfühlungsvermögen** (Bereitschaft auf individuelle Kundenwünsche einzugehen) zur Erhebung der Zufriedenheit. Zu diesen Konstruktdimensionen mussten jedoch konkrete Indikatoren, wie angenehme Klimatisierung der Kabinen (Ausstattung) oder Pünktlichkeit der Flüge (Leistungskompetenz) gefunden werden. Zu diesem Zweck können Forscher zumeist auf bestehendes Wissen zurückgreifen, oder aber auch eigene Anstrengungen unternehmen um ein geeignetes Instrumentarium zu entwickeln. Im Sinne einer problemadäquaten, anwendungsbezogenen Forschung sind jedenfalls situativ relevante Indikatoren einzubeziehen. Tabelle 1 listet die einzelnen Items auf, die für die Erhebung der Zufriedenheit von Kunden der Lauda Air herangezogen wurden.

Tabelle 1: Faktoren und Items zur Messung der Kundenzufriedenheit

Ausstattung	• Modernes Fluggerät • Optisch ansprechende Inneneinrichtung • Sitze, die genügend Fußfreiheit gewähren • Angenehme Klimatisierung der Kabinen • Sauberkeit der Kabinen
Leistungskompetenz	• Pünktlichkeit der Flüge • Geschmack der Speisen • Präsentation der Speisen • Vielfältige Auswahl an Getränken • Abwechslungsreiches Unterhaltungsprogramm • Angebot an Tageszeitungen • Angebot an Magazinen • Bordmagazin • Angebot des Bordverkaufs
Entgegenkommen	• Auf Kundenbedürfnisse abgestimmte Bürozeiten • Wartezeit am Check-in max. zehn Minuten • Information über Verspätung am Check-in • Information über Flughafenzubringer • Information über Anschlüsse am Zielort
Vertrauenswürdigkeit	• Information über die Wartung des Fluggerätes • Gut geschultes Personal • Kleidung des Personals • Freundlichkeit des Personals
Einfühlungsvermögen	• Personal, das auf individuelle Wünsche eingeht • Kinderfreundlichkeit des Personals

Quelle: Gocht (1998), S. 33; Parasuraman et al. (1990), S. 35

Nachdem die Erhebung der Zufriedenheit nicht unter Bezugnahme auf Sekundärquellen beantwortet werden konnte, wurde eine Primärerhebung

durchgeführt. Im Falle von Primärerhebungen sind Entscheidungen über die Erhebungsform – Befragung, Beobachtung, Experiment – zu treffen. Bei dieser Studie erschien die Durchführung einer Befragung sinnvoll und daher bestand die Aufgabe darin ein Erhebungsinstrument (einen Fragebogen) zu entwickeln.

4 Der Fragebogen

Der zur Beantwortung der Forschungsfragen bzw. zur Überprüfung der Hypothesen erforderliche Informationsbedarf wurde mittels eines standardisierten Fragebogens eingeholt. Die Kundenzufriedenheit ist dem Gap-Modell entsprechend als Differenz zwischen erwarteter und erfahrener Leistungen konzeptualisiert, was für die empirische Erhebung die Entwicklung von zwei Fragebogen erforderlich machte. Das Erhebungsinstrument wurde vor der tatsächlichen Befragung noch von 20 willkürlich am Flughafen Wien-Schwechat ausgewählten Flugpassagieren getestet (sog. Pretests) um Hinweise hinsichtlich der administrativen Eigenschaften (Struktur und Länge) des Fragebogens sowie der Wortwahl bzw. der Verständlichkeit der Fragen zu erlangen. Die durch diese Pretests gewonnenen Erkenntnisse erfuhren eine Berücksichtigung bei der Entwicklung des endgültigen Fragebogens. Der erste Fragebogen (Erwartungen) wurde den Passagieren der Lauda Air vor deren Abflug (am Gate) zur Beantwortung ausgehändigt, der zweite (wahrgenommene Leistungen) an Bord des Flugzeuges, kurz vor der Landung. Da sich der nach dem Abflug an die Passagiere verteilte Fragebogen von dem vor der Landung distribuierten nur dadurch unterscheidet, dass die Fragen (statements) hinsichtlich der Erwartung (und nicht bezüglich der wahrgenommenen Leistung) zu beurteilen waren, werden in Abbildung 1 nur Ausschnitte einer Version präsentiert. Um die Kundenzufriedenheit zu messen wurden die in Tabelle 1 gezeigten 25 Indikatoren abgefragt. Die Erwartungen und auch die tatsächlich wahrgenommenen Leistungen wurden anhand einer 7-stufigen Ratingskala gemessen, die durch die Endwerte 1 „trifft vollständig zu" und 7 „trifft überhaupt nicht zu" begrenzt war.

Ein Problem bei der Analyse der Zufriedenheit basierend auf dem Gap-Modell besteht darin, dass ein individueller Vergleich der Ergebnisse bezüglich Erwartungen und Erfahrungen zu erfolgen hat. Das bedeutet, dass jeweils die beiden Fragebogen des gleichen Passagiers gegenüberzustellen und auszuwerten sind. Wie wurde nun ein solches Matching der Fragebogenpaare erreicht? Den Befragten wurde eine anonyme Verwertung der zur Verfügung gestellten Daten zugesichert. Sie hatten die Wahl auf dem Deckblatt des Fragebogens ihren Namen oder ihre Sitznummer anzugeben, damit die Bildung von „Vorher-Nachher-Fragebogenpaaren" möglich war.

Abbildung 1: Ausschnitte aus dem Fragebogen vor der Landung

Auf diesem Flug beurteile ich die Leistungen der Lauda Air folgendermaßen:

	trifft vollständig zu 1	2	3	4	5	6	trifft überhaupt nicht zu 7
• Pünktliche Flüge.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
• Wartezeit am Check-in nicht länger als zehn Minuten.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
.							
.							
.							
• Modernes Fluggerät.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
• Informationen über die Wartung des Fluggeräts.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
• Personal, das auf individuelle Wünsche eingeht.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
.							
.							
.							
• Sitze, die genügend Fußfreiheit gewähren.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
• Vielfältige Auswahl an Getränken.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
• Geschmackvolle Speisen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

5 Die Stichprobe

Wirtschaftliche und zeitliche Überlegungen führten zum Entschluss, dass eine Vollerhebung aller Lauda Air Passagiere nicht in Frage kam. Es wurde daher eine Teilerhebung bei 660 Passagieren von jeweils zwei Charter- und Linienflügen, je eines Lang- und eines Kurzstreckenfluges durchgeführt (siehe Tabelle 2).

An zwei Befragungstagen wurden somit insgesamt 1 320 Fragebogen an Passagiere der erwähnten Lauda Air Flüge verteilt. Der Rücklauf betrug 715 Stück (54 %), wovon 124 Fragebogenpaare brauchbar waren. Es

Tabelle 2: Stichprobenzusammensetzung

		Anzahl der Passagiere
Charter	Langstrecke	200
	Kurzstrecke	150
Linie	Langstrecke	160
	Kurzstrecke	150
Gesamt		**660**

Quelle: Gocht (1998), S. 39

konnten also 248 (35 %) Fragebogen ausgewertet werden. Nach dem Editieren und Kodieren der Daten wurde eine Datenmatrix im Softwareprogramm SPSS erstellt, die den Ausgangspunkt für die weiteren Analysen bildete. Von den Probanden waren 68 Personen (55 %) Frauen und 56 (45 %) Männer. 33 (27 %) waren unter 27 Jahre, 82 (66 %) zwischen 27 und 60 Jahre und 9 (7 %) über 60 Jahre alt.

6 Analyse der Ergebnisse

Für die Messung der Zufriedenheit wurden von den einzelnen Items Mittelwerte für den Fragebogen vor dem Flug und jenem vor der Landung berechnet. Liegt der Mittelwert der Leistung nun über dem der Erwartung, folgt für das jeweilige Item Zufriedenheit. Tabelle 3 ist beispielsweise folgendermaßen zu interpretieren: Der Mittelwert der Erwartungen bezüglich pünktlicher Flüge liegt bei 1,62, jener der wahrgenommenen Leistung bei 2,60. Im Durchschnitt haben sich die Passagiere daher bei der Pünktlichkeit eine

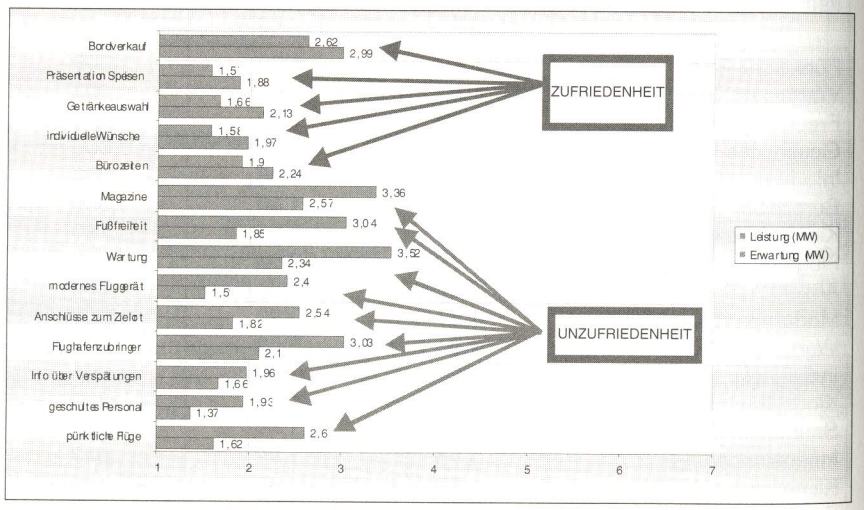
Tabelle 3: Mittelwerte und Signifikanzniveaus der Items

Item	Mittelwert Erwartung	Mittelwert Leistung	Signifikanz
Pünktliche Flüge*	1,62	2,60	,000
Warten am Check-in	1,81	1,69	,403
Freundliches Personal	1,39	1,52	,247
Geschultes Personal*	1,37	1,93	,000
Info über Verspätungen*	1,66	1,96	,093
Bürozeiten*	2,24	1,90	,009
Kleidung des Personals	2,02	1,96	,740
Flughafenzubringer*	2,10	3,03	,000
Anschlüsse zum Zielort*	1,82	2,54	,000
Modernes Fluggerät*	1,51	2,40	,000
Wartung*	2,34	3,52	,000
Individuelle Wünsche*	1,97	1,58	,001
Kinderfreundlichkeit	1,97	1,81	,227
Sauberkeit der Kabinen	1,33	1,42	,298
Inneneinrichtung	1,75	1,77	,847
Klimatisierung	1,65	1,85	,160
Fußfreiheit*	1,85	3,04	,000
Getränkeauswahl*	2,13	1,66	,001
Geschmack der Speisen	1,59	1,51	,553
Präsentation der Speisen*	1,88	1,57	,021
Unterhaltungsprogramm	2,30	2,43	,440
Tageszeitungen	2,43	2,55	,447
Magazine*	2,57	3,36	,000
Bordmagazin	2,59	2,68	,470
Bordverkauf*	2,99	2,62	,028

bessere Leistung erwartet, als ihnen von der Lauda Air schließlich geboten wurde. Die Erwartungen an das Eingehen auf individuelle Wünsche weisen einen Mittelwert von 1,97 auf, die Leistung wurde durchschnittlich mit 1,58 bewertet, die Kunden sind mit diesem Item also zufrieden.

Ein einfacher Vergleich der Mittelwerte reicht allerdings nicht aus um generalisierbare Aussagen bezüglich der Zufriedenheit treffen zu können. Dazu ist ein statistischer Test, im konkreten Fall ein t-Test, notwendig. Der t-Test vergleicht jeweils die beiden Mittelwerte eines Items miteinander und errechnet ein Signifikanzniveau. Das Signifikanzniveau gibt an, ob der Unterschied zwischen den Mittelwerten in der Stichprobe nur zufällig ist, oder ob davon ausgegangen werden kann, dass tatsächlich ein Unterschied in der Grundgesamtheit besteht. In der vorliegenden Studie wurden Unterschiede mit einer Signifikanz von kleiner als 0,1 als statistisch signifikant bezeichnet. In Tabelle 3 sind die signifikanten Items mit einem Stern gekennzeichnet. Abbildung 2, die nur die signifikanten Items enthält, veranschaulicht die Ergebnisse der Zufriedenheitsbefragung unter den Kunden der Lauda Air („MW" in der Legende steht für Mittelwert).

Abbildung 2: Mittelwertpaare signifikanter Items der Kundenzufriedenheit



Die Erwartungen der Passagiere wurden demnach beim Angebot des Bordverkaufs, bei der Präsentation der Speisen, der Auswahl an Getränken, beim Eingehen auf individuelle Wünsche sowie bei den Bürozeiten der Lauda Air übertroffen und haben so zu Kundenzufriedenheit geführt. Leider finden sich auch eine Reihe signifikanter Aspekte beim Service der Fluglinie, wo die Ansprüche der Konsumenten nicht erfüllt werden konnten. So könnte das Management beispielsweise versuchen bei den Passagieren

Zufriedenheit zu erzeugen, indem das Personal noch besser geschult wird oder Informationen über die Wartung kommuniziert werden. Kommt es zu zeitlichen Verschiebungen bei einzelnen Flügen, so wäre es wünschenswert die Kunden entsprechend darüber zu informieren.

7 Zusammenfassung

In der hier beschriebenen Studie wurde der Versuch unternommen einen Marktforschungsprozess möglichst realitätskonform zu rekonstruieren. Deshalb erfolgte zunächst die Formulierung einer kurzen Problemstellung und darauf basierend die Beschreibung der weiteren bei einem Marktforschungsprojekt vorzunehmende Maßnahmen. Im Zuge der Datenanalyse waren insgesamt die Angaben von 124 Passagieren der Lauda Air verwertbar. Die Ergebnisse der Studie verdeutlichen, dass die Probanden insbesondere mit Speisen und Getränken zufrieden sind. Nachdem aber die Anzahl der statistisch signifikanten Items, die Unzufriedenheit signalisieren, höher ist, zeigt sich, dass sich die Lauda Air nicht auf die Unternehmensphilosophie „Service is our Sucess" sowie bisherige Auszeichnungen beschränken, sondern aktiv Maßnahmen zur Erhöhung der Kundenzufriedenheit setzen sollte. Die hier vorgestellte Marktforschungsstudie kann dabei wichtige Anhaltspunkte für Verbesserungspotenziale liefern.

Problemstellungen

1. Skizzieren Sie die Stufen des Marktforschungsprozesses, die für die Erhebung der Zufriedenheit der Kunden der Lauda Air nötig sind.
2. Welche Gründe könnten bei der vorliegenden Studie für die Durchführung einer schriftlichen Befragung gesprochen haben? Nennen Sie auch jeweils Vor- und Nachteile anderer in Frage kommender Erhebungsmethoden.
3. Nachdem das Problem für die empirische Studie spezifiziert wurde (Erhebung der Zufriedenheit) ist ein Rahmen (sog. Forschungsdesign), innerhalb dessen die Marktforschung stattfindet, zu formulieren. Drei Arten von Forschungsdesigns können unterschieden werden. Nennen Sie diese Arten und erklären Sie die zwischen diesen bestehenden Unterschiede. Um welche Art des Forschungsdesigns handelt es sich bei der Studie der Lauda Air?
4. Um die Kundenzufriedenheit bei Passagieren der Lauda Air erheben zu können wurden verschiedene Fragen formuliert. Um welche Art von Fragen handelt es sich? Wie sehen die verwendeten Skalen konkret aus?
5. Was versteht man unter einem „Sampling Plan"? Wie könnte ein solcher Sampling Plan bei der vorliegenden Marktforschungsstudie aussehen?

6. Beschreiben Sie die Art der Stichprobenziehung. Zählt diese zu den zufälligen oder nicht-zufälligen Auswahlverfahren? Worin liegt der Unterschied der beiden Auswahlverfahren? Diskutieren Sie auch Vor- und Nachteile beider Arten.
7. Diskutieren Sie die sieben Charakteristika guter Marktforschung anhand der Marktforschungsstudie der Lauda Air.
8. Interpretieren Sie die Ergebnisse der Marktforschungsstudie. Welche Implikationen könnten sich daraus für das Management der Lauda Air ergeben?

Literatur

GOCHT, B.: Das Konstrukt der Kundenzufriedenheit im Dienstleistungsmarketing angewandt am Beispiel der Lauda Air, unveröffentlichte Diplomarbeit an der Universität Wien, 1998

Lauda Air: Homepage (www.laudaair.com, Zugriff: März/April 2001)

PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V., BERRY, L.: Guidelines for Conducting Service Quality Research, in: Marketing Research, December 1990, S. 34–44, 1990

PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V., BERRY, L.: A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research, in: Journal of Marketing, Vol. 49, S. 41–50, 1985