

Fakultät für Wirtschaftswissenschaften  
Lehrstuhl für Organisations-, Medien- und Sportökonomie

---

## **Ökonomische Analyse des Trainings- und Kündigungsverhaltens von Fitnessstudio-Mitgliedern**

---

Der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften  
der Universität Paderborn  
zur Erlangung des akademischen Grades  
Doktor der Wirtschaftswissenschaften

**Doctor rerum politicarum**

vorgelegte Dissertation

von

**Dipl.-Kfm. Thomas Kruse**  
geb. am 21. August 1967

**Juli 2021**

Tag der Disputation: 10.11.2021

**Erstgutachter:** Prof. Dr. Bernd Frick

Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, Universität Paderborn

**Zweitgutachterin:** Prof. Dr. Pamela Wicker

Fakultät für Psychologie und Sportwissenschaft, Universität Bielefeld

## **Danksagung**

An dieser Stelle möchte ich meinen Dank aussprechen an all diejenigen, die mich während der Bearbeitung der Dissertation begleitet haben und mir Mut, Kraft und Zuversicht gaben.

Meinem Doktorvater Prof. Dr. Bernd Frick für die intensive Betreuung, sein Vertrauen und das übertragene Gefühl, immer für mich da zu sein. Er half mir durch inspirierende und konstruktive Kritik (sowohl persönlich als auch im Rahmen der für mich wichtigen Doktorandenseminare), die Arbeit umzusetzen. Bei Prof. Dr. Pamela Wicker von der Universität Bielefeld, Prof. Dr. Martin Schneider sowie Prof. Dr. Hendrik Schmitz bedanke ich mich für ihre Bereitschaft als Zweitgutachterin bzw. Promotionskommissionsmitglieder zu fungieren und für die fachlich äußerst bereichernde Diskussion im Rahmen der Disputation.

Ein besonderer Dank den Kommilitonen des Doktorandenseminars des Lehrstuhls. Namentlich an dieser Stelle hervorgehoben Dr. Daniel Kaimann, Patrizia Fanasch, Dirk Semmelroth und Ilka Tannenberg, die mich gerade zu Beginn besonders unterstützt haben. Ilka, Dir ganz lieben Dank für die Hilfe auf den letzten Metern im Rahmen der Disputations-Vorbereitung.

Meinem Bruder Stephan ein herzliches Danke, dass er mir über den Zeitraum der letzten Monate in meiner Werbeagentur den Rücken freigehalten und mich weitestgehend ersetzt hat.

Zuletzt gilt mein Dank der wichtigsten Person in meinem Leben: meiner Frau, besten Freundin, Chefin unserer Fitnessstudios, Seelengefährtin und wichtigste Stütze – Petra, ich liebe Dich! Ohne Deine mentale Unterstützung wäre das Ganze nicht möglich gewesen.

Diese Arbeit widme ich meiner Mutter Edith, die mich mit den Möglichkeiten, die ihr zur Verfügung standen, stets unterstützt und nichts unversucht gelassen hat, damit ich den mir vorbe-stimmten Weg einschlagen konnte! Leider ist sie viel zu früh verstorben und kann den heutigen Tag nicht mit mir feiern.

Detmold, 10.11.21

Thomas Kruse

## **Inhaltsverzeichnis**

<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>iii</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>v</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>vii</b>
<b>Zusammenfassung .....</b>	<b>ix</b>
<b>Summary .....</b>	<b>xii</b>
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>1</b>
1.1 Problemstellung .....	1
1.2 Forschungsziel und Fragestellung .....	10
1.3 Forschungsmethodik .....	15
1.4 Struktur der Arbeit .....	16
<b>2 Theoretischer Rahmen und Stand der Forschung .....</b>	<b>18</b>
2.1 Basismodelle und Grundannahmen zum Kündigungsverhalten in der Marketingforschung .....	18
2.1.1 Kundenlebenszyklus als Basismodell im CRM .....	18
2.1.2 Churn Management im CRM-Prozess .....	20
2.1.3 Beziehung zwischen Kundenzufriedenheit und Kündigungsverhalten .....	26
2.2 Verhaltens- und informationsökonomische Perspektive der Kundenbeziehung .....	31
2.2.1 Verhaltensökonomische Ansätze zur Erklärung des Kündigungsverhaltens .....	31
2.2.2 Sportdienstleistungen aus informationsökonomischer Perspektive .....	35
2.3 Ergebnisse empirischer Forschung .....	41
2.3.1 Kundenzufriedenheit und Kündigungsverhalten .....	41
2.3.2 Churn Management im Kontext von Predictive Marketing .....	48
2.3.3 Kundenzufriedenheit und Kündigungsverhalten im Bereich der Fitnessdienstleistungen .....	54
2.3.4 Empirie des Marktes für Fitnessdienstleistungen .....	66
2.4 Schlussfolgerungen für das Forschungsdesign .....	72
<b>3 Forschungsdesign .....</b>	<b>83</b>
3.1 Forschungsfragen und Hypothesen .....	83
3.2 Sample .....	84
3.3 Methoden der Datenerhebung .....	86
3.4 Variablenset .....	87
3.4.1 Stichprobenbeschreibung, -umfang und Teilnehmerauswahl .....	90
3.4.2 Ausschlusskriterien und Datenbereinigung .....	91

3.5 Methoden der Datenanalyse .....	92
3.5.1 Survival-Analyse.....	92
3.5.2 Multivariate Analyseverfahren .....	97
3.5.3 Annahmen, Probleme und Voraussetzungen .....	99
<b>4 Ergebnisse der relevanten Prädiktorenauswertungen .....</b>	<b>103</b>
4.1 Deskriptive Analyse.....	103
4.2 Analyse der Verbleibzeiten.....	110
4.3 Multivariate Analyse .....	124
4.3.1 Cox-Regressionsanalyse .....	124
4.3.2 Unterschiede zwischen den Standorten und Interaktionen .....	129
4.3.2.1 Unterschiede zwischen den Standorten.....	129
4.3.2.2 Interaktionen zwischen Standort und Mitgliedercharakteristika.....	131
4.3.3 Parametrische Statistik.....	132
<b>5 Diskussion und Schlussfolgerungen .....</b>	<b>138</b>
5.1 Diskussion der Ergebnisse .....	138
5.2 Churn-Management-Empfehlungen .....	144
5.3 Theoretische Schlussfolgerungen .....	152
<b>6 Limitationen und Ausblick .....</b>	<b>156</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>I</b>
<b>Anhang.....</b>	<b>XX</b>
<b>Eidesstattliche Erklärung .....</b>	<b>XXII</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Entwicklung der Mitgliederzahlen in Fitnessstudios in Deutschland.....	2
Abbildung 2: Umsatzentwicklung der Fitnessbranche in Deutschland.....	2
Abbildung 3: Mitglieder nach Betriebsart in Deutschland.....	3
Abbildung 4: Fitnessanbieter mit den höchsten Mitgliederzahlen .....	4
Abbildung 5: Größte Fitnessketten nach Anlagenzahl in Deutschland.....	5
Abbildung 6: Entwicklung der Anlagenzahlen in Deutschland.....	6
Abbildung 7: Verteilung der Fitnessstudio-Mitglieder in Großstädten nach Angebot.....	7
Abbildung 8: Mitglieder nach Sportart in Deutschland .....	8
Abbildung 9: Aktivitätsbereiche des Customer Relationship Managements.....	11
Abbildung 10: Ziele des Customer Lifecycle Managements (CLM).....	12
Abbildung 11: Typisches Forschungsmodell befragungsbasierter Forschung zur Abwanderungsquote im Dienstleistungsbereich .....	13
Abbildung 12: Indikatoren und Prozess der Kundenbeziehung .....	20
Abbildung 13: Informationsökonomische Dimensionen der Nachfrage nach einer Dienstleistung in der Vor-Kauf-Phase.....	38
Abbildung 14: Informationsökonomisches Grundmodell der Sportdienstleistung .....	39
Abbildung 15: Vom Erstkontakt zum ökonomischen Erfolg .....	68
Abbildung 16: Kaplan-Meier-Schätzung der 4.009 untersuchten Mitglieder.....	111
Abbildung 17: Kaplan-Meier-Gruppenvergleich nach Standort .....	112
Abbildung 18: Kaplan-Meier-Gruppenvergleich nach Altersgruppen.....	113
Abbildung 19: Kaplan-Meier-Gruppenvergleich nach Geschlecht .....	114
Abbildung 20: Kaplan-Meier-Gruppenvergleich nach Check-in .....	115
Abbildung 21: Kaplan-Meier-Gruppenvergleich nach Vertragsart.....	116
Abbildung 22: Kaplan-Meier-Gruppenvergleich nach Trainingslänge.....	118
Abbildung 23: Kaplan-Meier-Gruppenvergleich nach Trainingshäufigkeit.....	119
Abbildung 24: Kaplan-Meier-Gruppenvergleich nach Getränkeflatrate.....	120
Abbildung 25: Kaplan-Meier-Gruppenvergleich nach Solarium-Flatrate .....	121

Abbildung 26: Kaplan-Meier-Gruppenvergleich nach Rücklastschrift .....	122
Abbildung 27: Proportionales Hazard-Cox-Regression-Gesamtmodell .....	129
Abbildung 28: Weibull-Regression .....	135
Abbildung 29: Gompertz-Regression .....	137

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Verhaltensdaten als Kündigungsprädiktoren aus der informationstheoretischen Perspektive.....	41
Tabelle 2: Ausgewählte Studien zum Kündigungs- und Trainingsverhalten.....	61
Tabelle 3: Variablenliste.....	90
Tabelle 4: Begrifflichkeiten Survival-Analyse.....	102
Tabelle 5: Auflistung Mitglieder nach Kündigungsstatus.....	103
Tabelle 6: Vertragsart gekündigter Mitglieder .....	106
Tabelle 7: Zusammenfassung aller Variablen, gekündigt.....	109
Tabelle 8: Zusammenfassung der Fallverarbeitung nach Standorten.....	111
Tabelle 9: Zusammenfassung der Fallverarbeitung nach Altersgruppen.....	112
Tabelle 10: Mittelwerte und Mediane der Verbleibzeit nach Altersgruppen.....	113
Tabelle 11: Zusammenfassung der Fallverarbeitung nach Geschlecht .....	113
Tabelle 12: Zusammenfassung der Fallverarbeitung nach Check-in .....	114
Tabelle 13: Mittelwerte und Mediane der Verbleibzeit nach Check-in .....	115
Tabelle 14: Zusammenfassung der Fallverarbeitung nach Mitgliedern .....	116
Tabelle 15: Mittelwerte und Mediane der Verbleibzeit nach Mitgliedern .....	116
Tabelle 16: Zusammenfassung der Fallverarbeitung nach Trainingsdauer.....	117
Tabelle 17: Zusammenfassung der Fallverarbeitung nach Trainingshäufigkeit.....	118
Tabelle 18: Zusammenfassung der Fallverarbeitung nach Getränkeflatrate.....	119
Tabelle 19: Zusammenfassung der Fallverarbeitung nach Solarium-Flatrate.....	120
Tabelle 20: Zusammenfassung der Fallverarbeitung nach Rücklastschrift.....	121
Tabelle 21: Zusammenfassung der Fallverarbeitung nach Mahnstufe.....	122
Tabelle 22: Bonferroni- und Bonferroni-Holm-Korrektur des multiplen Testens.....	123
Tabelle 23: Cox-Regressionsmodell .....	126
Tabelle 24: Zusammenhang Standort und Altersgruppen.....	130
Tabelle 25: Zusammenhang Standort und Mitgliedsvertrag.....	131

Tabelle 26: Weibull-Modell .....	134
Tabelle 27: Gompertz-Modell .....	136
Tabelle 28: Übersicht über die Variablen inkl. Hypothesen und Ergebnisse.....	139
Tabelle 29: Korrelationstabelle der Variablen.....	XX
Tabelle 30: Exponential-Modell (PH).....	XXI



## Abkürzungsverzeichnis

BGF	Betriebliche Gesundheitsförderung
BGM	Betriebliches Gesundheitsmanagement
CCP	Customer Churn Prediction
CLC	Customer Life Cycle
CLM	Customer Lifecycle Management
CLV	Customer Lifetime Value
CRM	Customer Relationship Management
DSGVO	Datenschutzgrundverordnung
DSSV	Arbeitgeberverband Deutscher Fitness- und Gesundheits-Anlagen
Fa.	Firma
f.	folgende
ff.	fortfolgende
f(t)	Dichte-Funktion
F(t)	Verteilungsfunktion
h	hazard
ID-Nr.	Identifikationsnummer
i. e.	id est
IT	Informationstechnologie
Kap.	Kapitel
KI	Konfidenz-Intervall
KIn	künstliche Intelligenz
LR	Log Rank
Min.	Minimum
Max.	Maximum
P	Wahrscheinlichkeitsmaß
PA	physische Aktivität
PAn	Predictive Analytics
QM	Qualitätsmanagment

SE	Standard-Error / Standardfehler
Sic!	Sic erat scriptum
S(t)	Survival-Funktion
SVM	Support Vector Machine
SWB	subjektives Wohlbefinden
T	n-dimensionale Zufallsfunktion
t	Realisierung des Zufallsvektors T
v. a.	Vor allem
vgl.	Vergleiche
$\lambda(t)$	Hazard-Funktion

## **Zusammenfassung**

### **Hintergrund und Ziele**

Der Fitnesssektor gilt seit Jahren als umsatzstarker Absatzmarkt. Erträge, die sich im Milliardenbereich ansiedeln, führen dazu, dass auch branchenfremde Unternehmensgruppen in diesen mittlerweile hart umkämpften Freizeitmarkt investieren. Somit hat seit einigen Jahren ein Verdrängungswettbewerb bei den Fitnessstudios zugunsten der Ketten begonnen, in dem die kleinen und mittleren Unternehmen kaum Chancen zum Überleben haben. Noch ist der deutsche Fitnessmarkt einem andauernden Wachstum unterworfen, was die Mitgliedszahlen betrifft, so dass Fitnessstudio-Betreiber ihr Augenmerk nicht auf die Kündigungsquote legen (müssen). Dies wird sich innerhalb der nächsten Jahre jedoch massiv ändern müssen, da zum einen weitere Wettbewerber in den Markt drängen und zum anderen eine Marktsättigung einen zunehmenden Verdrängungswettbewerb hervorruft.

Diese Arbeit beschäftigt sich mit dem Trainings- und Kündigungsverhalten von Fitnessstudio-Mitgliedern, wobei Stamm- und Bewegungsdaten von Mitgliedern während des Besuchs im Fitnessclub über einen Zeitraum von 2,5 Jahren aufgezeichnet wurden. Ziel ist es, zu untersuchen, welche Faktoren einen Einfluss auf die Verbleibwahrscheinlichkeit von Fitnessstudio-Mitgliedern haben.

### **Methoden**

Insgesamt sind 167.314 Beobachtungen im Zeitraum vom 01.09.2016 bis zum 22.03.2019 in eine Langzeitstudie eingeflossen. Dies entspricht dem Bewegungsverhalten von 4.009 Fitnessstudio-Mitgliedern an drei Niederlassungen einer Fitnessstudio-Gruppe. Die Daten sind verschlüsselt, anonymisiert und nicht rückverfolgbar.

Demografische Variablen wie Geschlecht, Altersgruppe, Trainingsort und Bewegungsdaten wie Trainingszeit, Anzahl der Besuche, Besuchsintervall sowie zusätzliche Stammdaten wie Vertragsdauer und die verbleibende Zeit bis zum Vertragsende wurden erfasst. Es wurden entsprechende Check-in- und Check-out-Daten mit Stamm- und Vertragsdaten verknüpft.

Durchgeführt wurden eine explorative/deskriptive sowie eine induktive Analyse, um validierte Aussagen hinsichtlich des Forschungsgegenstands aus der Datenlage ableiten zu können. In dieser Studie wurden nichtparametrische Tests als univariate und multivariate Verfahren sowie zusätzlich parametrische Tests als multivariate Verfahren verwendet. Die durchschnittliche Zeit vom Abschluss des Abonnements bis zur Kündigung der Mitgliedschaft wurde mithilfe der univariaten Kaplan-Meier-Survival Funktion geschätzt. Der Log-Rank-Test wurde verwendet, um die Survival-Funktionen von zwei oder mehr Gruppen für die kategorialen Variablen zu vergleichen (Zwiener et al., 2011, S. 163 f.). Der Wilcoxon-Test wurde genutzt, wenn die Kaplan-Meier-Kurven sich kreuzen. Die Methode des multiplen Testens (Bonferroni- sowie Bonferroni-Holm-Korrektur) wurde gewählt, um die Gefahr des Alpha-Fehlers zu minimieren (Victor et al., 2010). Das Cox-Proportional-Hazard-Regressionsmodell wurde verwendet, um die signifikanten Faktoren zu identifizieren, die die Kündigung des Mitgliedsvertrages beeinflussen, kontrolliert für die anderen Faktoren. Mit der Cox-Regression wurden die Ergebnisse der univariaten Kaplan-Meier-Analysen sinnvoll ergänzt. Mittels parametrischer Regressions-Verfahren (Weibull- und Gompertz-Verfahren) wurde die Robustheit des Cox-Modells bestätigt.

Für die Literaturrecherche relevanter Publikationen, insbesondere zum Thema Kundenzufriedenheit und Gewohnheitsbildung, wurden wissenschaftliche Datenbanken herangezogen. Ein erheblicher Anteil der relevanten Studien wurde auf internationaler Ebene durchgeführt, so dass in einem sukzessiven Schritt der umfangreiche Literaturpool auf diejenigen Publikationen reduziert wurden, die Anwendungspotenzial für den deutschen Markt aufweisen.

## **Ergebnisse und Beobachtungen**

Im Rahmen der univariaten Analyse mittels Kaplan-Meier-Verfahren stellte sich heraus, dass die Faktoren Standort, Altersgruppen, Geschlecht, Trainingsuhrzeit, Vertragsart, Trainingszeit, Trainingshäufigkeit, Buchung optionaler Flatrates mit einem p-Wert von  $< 0,05$  signifikant sind und einen Einfluss auf die Kündigungsrate eines Fitnessstudio-Mitglieds ausüben. Diese und die nichtsignifikante Variable „Rücklastschrift“ sind für die multivariate Analyse berücksichtigt worden. In der multivariaten Analyse hat die Cox-Regression über alle Standorte hinweg ergeben, dass das Kündigungsverhalten standortspezifisch ist. Aus diesem Grund wurden für die einzelnen Standorte ebenfalls Cox-Regressionen ermittelt. Bei den einzelnen Niederlassungen unterscheiden sich die Ergebnisse zum Teil (z. B. Altersgruppen, Geschlecht, Check-in oder

Vertragsart), was auf standortspezifische Unterschiede in den Determinanten des Kündigungsverhaltens deutet. Diese Interaktionen wurden abschließend detailliert untersucht.

### **Praktische Schlussfolgerungen**

Die Ergebnisse der Überlebenszeitanalyse erlauben Rückschlüsse auf Faktoren, die das Kündigungsverhalten von Mitgliedern eines Fitnessstudios beeinflussen, sodass ein entsprechendes Retention Management durchgeführt werden kann. So haben verschiedene Prädiktoren einen entscheidenden Einfluss auf die Kündigungsquote von Fitnessstudio-Mitgliedern in einem Fitnessclub. Bereits eine Reduzierung der Kündigungsquote um wenige Prozentpunkte kann den operativen Gewinn eines mittelständischen Fitnessstudios maßgeblich erhöhen.

# Summary

## Background and goals

The fitness sector has been considered a high-turnover market for several years now. Billions of dollars in sales have also prompted groups of companies from outside the industry to invest in this highly competitive leisure market. Thus, a cut-throat competition has ensued among fitness studios that show a clear development in favor of chains, in which small and medium-sized companies exhibit comparatively slim chances of surviving in this highly competed market. As far as the national German market is concerned, a substantial potential for growth in terms of membership numbers can be observed, so the fitness studio operators do not (necessarily) pay attention to the cancellation rate. Still, statistics and extrapolations demonstrate an increased probability of companies focusing on the fitness sector will be emphasizing this economic discipline in the future in order to maintain their competitive edge towards their direct opponents.

This paper is designed to investigate the cancellation behavior of fitness studio members by recording master and movement data of members during their visits at the observed fitness clubs over a period of approx. 2.5 years. The goal of this method is to investigate which factors influence the likelihood of fitness studio members of maintaining their membership as well as an acceptable and satisfying rate of frequenting the gym.

## Methods

A total of 167,314 observations were included in the period from 1 September, 2016 to 22 March, 2019, corresponding to the movement behavior of 4,009 gym members of three locations. The data has been encrypted, anonymized, and evaluated in an untraceable manner. Demographic variables such as gender, age group, training location, exercise data such as training time, number of visits, visit interval, as well as additional master data such as contract duration and remaining time until the contract ended have been recorded. Corresponding check-in and check-out data have been linked in association with master and contract data to provide a holistic outlook on the findings represented in this work.

An explorative-descriptive as well as an inductive analysis have been carried out to methodically fulfil the purpose mentioned above. In this study, non-parametric tests were used via bivariate and multivariate procedures, additional parametric tests were included via multivariate procedures. The average time from subscription to membership termination was estimated using the univariate Kaplan-Meier survival function. The log-rank test was implemented as a tool to compare the survival functions of two or more groups for the categorical variables (Zwiener et al., 2011, p. 163 f.). The Wilcoxon test was used when the Kaplan-Meier curves intersected, and an increased risk of proportionality has arisen. The method of multiple testing (Bonferroni and Bonferroni-Holm correction) was chosen to minimize the risk of alpha errors (Victor et al., 2010). The Cox proportional hazard regression model was implemented to identify the significant factors affecting the termination of the member contract for a heightened control purpose concerning the other factors. The Cox regression proved a useful complement to the results of univariate Kaplan-Meier analyses. Through the assessment of parametric regression procedures (Weibull and Gompertz procedures) the robustness of the Cox model was confirmed.

For the literary research of relevant publication, especially on the subject of client satisfaction and habit formation, scientific databases have been used. A substantial percentage of the relevant studies have been carried out on an international level, so that in a successive step, the comprehensive literary pool will have had to be diminished to those publications showing application potential for the German market.

## **Results and observations**

The univariate analysis carried out by the Kaplan-Meier method proved that the factors of location, age groups, gender, training duration, type of contract, time of training, training frequency, booking of optional flat rates (with a p-value of  $< 0.05$ ) all contributed to the increased significance to the retention rate and thus likewise exhibited a substantial influence on the cancellation rate of gym members. In accordance with the methodic proceedings introduced earlier, all those as well as the variable of return debit notes (which proved to be non-significant) were included in the multivariate analysis. In this proceeding, the Cox regression across all observed location showed that the individual training facilities exerted a significant influence on retention and cancellation rates. For providing adequate attention to this observation, Cox regressions

were individually determined for the individual locations presented in the scope of this study. The results differ in some cases for the individual sites observed (e.g., age groups, gender, type of check-in or contract modalitiess), suggesting site-specific differences in the determinants of the customers' termination behavior. These interactions were concludingly examined in more detail to generate a sufficiently revealing outlook on future retention and churn management methods.

### **Practical conclusions**

The results of the survival time analysis allow for conclusions to be drawn as to the essential factors influencing the cancellation behavior of members of a fitness studio, so that appropriate retention management measures can be implemented. Different predictors show a decisive influence on the cancellation rate of gym members in a fitness club. Already minor reductions of the churn rates of members by a few percentage points exhibit valid potential of substantially increasing the operating profit of a mid-sized fitness center.



# **1 Einleitung**

## **1.1 Problemstellung**

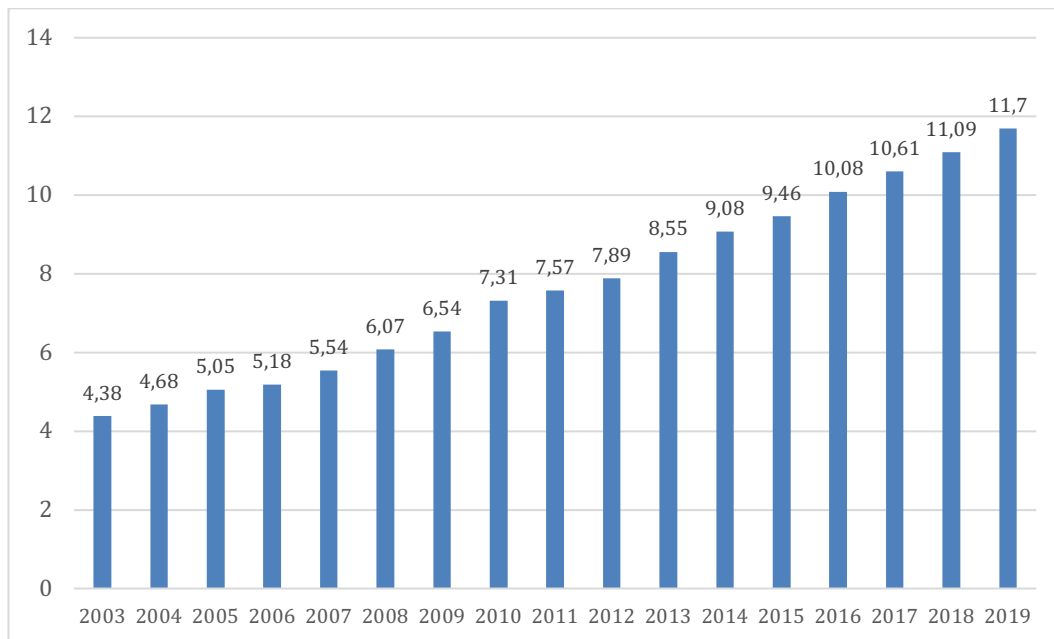
Sport ist nicht nur ein gesellschaftliches, sondern mittlerweile auch ein volkswirtschaftliches und betriebswirtschaftliches Phänomen. Eine Form der Kommerzialisierung des Sports zeigt sich in der sogenannten Fitnesskultur. Aus der Turnerbewegung des 19. Jahrhunderts heraus hat sich über eine lange Zeit die gemeinnützig-vereinsbasierte sportliche Betätigung im Sinne körperlicher Übungen in Differenz zu wettbewerbsorientiertem Leistungssport zu einer Industrie entwickelt (Heinrich, 2012, S. 22 ff.). Aus dieser Entwicklung heraus ist eine Kultur entstanden, die Fitness als Ausdruck individueller Verwirklichung versteht, in deren Zentrum die Entwicklung des eigenen Körpers steht – mit dem Ziel der Steigerung der körperlichen Leistungsfähigkeit, der Gesundheit, des Wohlfühlens und des Selbstwertgefühls (Schulz & Allmer, 1988, S. 217; Dietrich, Heinemann & Schubert, 1990, S. 18).

Fitnesssteigerung im Rahmen der Etablierung der Fitnesskultur findet in der Regel in kommerziellen Einrichtungen mit einem Programmangebot statt, das Trainingsformen und Trainingsgeräte bereitstellt (Schnabel & Thieß, 1993, S. 300), z. B. in Form von Fitnessstudios, Wellnesszentren und Health Clubs. Aktuelle Statistiken zeigen eine stetig steigende Nachfrage nach Dienstleistungen im Bereich Fitness. Branchenstudien erwarten in den kommenden Jahren bis zu 15 Mio. Fitnessstudio-Mitglieder (Klös & Plünnecke, 2018), wie in diesem Abschnitt noch erläutert wird.

Aktuelle Statistiken attestieren der globalen Fitnessindustrie einen Höhenflug: 2019 waren weltweit rund 184 Millionen Mitglieder in über 200.000 Fitnessstudios zu verzeichnen (Zeppenfeld, 2020). Deutschland befindet sich dabei mit 11,7 Millionen aktiven Mitgliedern im europäischen Vergleich deutlich auf der Pole Position. Die nachfolgende Grafik verdeutlicht den Anstieg von Mitgliedern in Deutschland innerhalb der letzten Jahre.

### Abbildung 1: Entwicklung der Mitgliederzahlen in Fitnessstudios in Deutschland

(Anzahl Mitglieder in Mio.; 2003 – 2019)

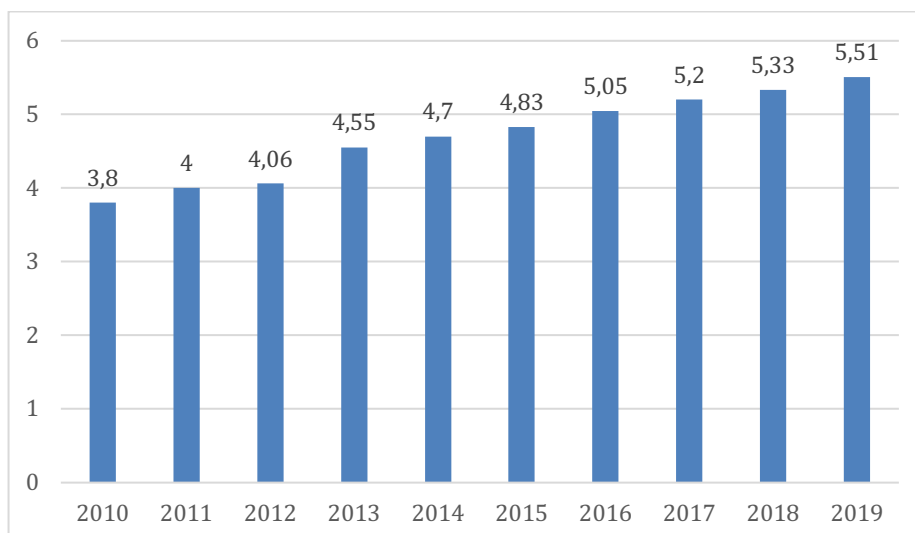


Quelle: (Statista, 2019a)

Es handelt sich nicht nur um Rekordwerte, was die Anzahl der Fitnessstudios und Mitglieder angeht, sondern auch, was den erwirtschafteten Umsatz betrifft: Hier stiegen die durchschnittlichen Erlöse um 2,8 % (Zeppenfeld, 2020).

### Abbildung 2: Umsatzentwicklung der Fitnessbranche in Deutschland

(in EUR Mrd.; 2010 – 2019)

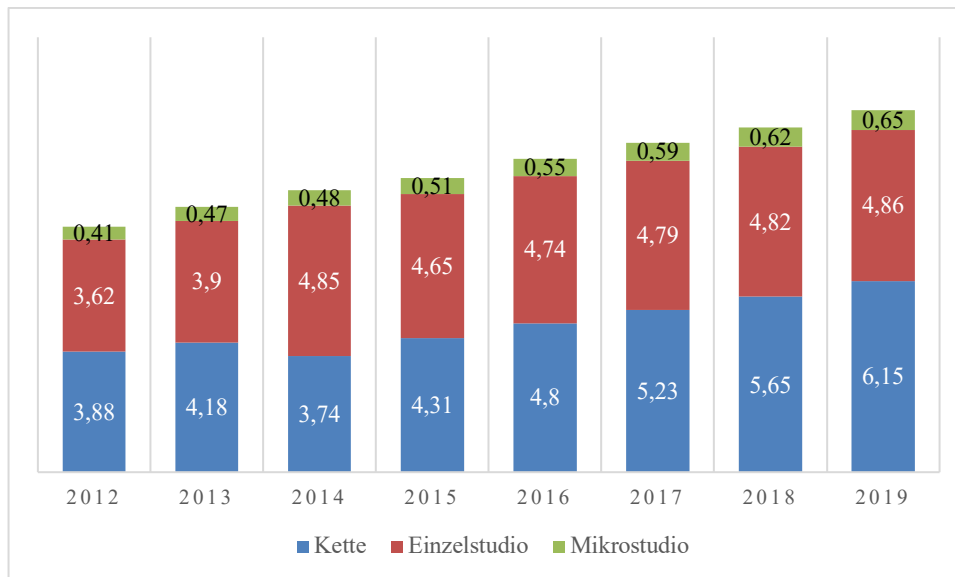


Quelle: (Statista, 2020a)

Eine von Statista (2019) veröffentlichte Umfrage deckt sich damit grundlegend mit den in nachfolgenden Kapiteln angeführten Motivationsfaktoren für die Mitgliedschaft in Fitnessstudios, hier sind speziell „Erhalt der Gesundheit, Optimierung von Kraft und Gesundheit sowie der Ausgleich zum Alltag“ (Statista Research, 2019) zu nennen. Die „Optimierung des eigenen Erscheinungsbildes“ (ebd.) sei jedoch zweitrangig. Laut dieser Erhebung sind 14,1 % der deutschen Bevölkerung zumindest in einem Fitnessstudio angemeldet, allerdings können hieraus noch keine Rückschlüsse auf die Aktivität der Mitglieder oder deren Teilnahmehäufigkeit gezogen werden. Besonders hinsichtlich der Mitgliederentwicklung ist ein klarer Zuwachs bei den Fitnessketten zu erkennen (Bechler, 2015, S. 4; siehe auch Abbildung 3). Bechler (2015) plädiert dafür, dass besonders im Hinblick auf bestehende Diskrepanzen „bei den geplanten Investitionen von Kettenbetrieben und Einzelstudios [...] davon auszugehen [ist], dass sich der gesamte Markt weiter schwerpunktmäßig in Richtung der Kettenbetriebe verschieben wird“ (ebd., S. 5).

**Abbildung 3: Mitglieder nach Betriebsart in Deutschland**

(Anzahl Mitglieder in Mio.; 2012 – 2019)

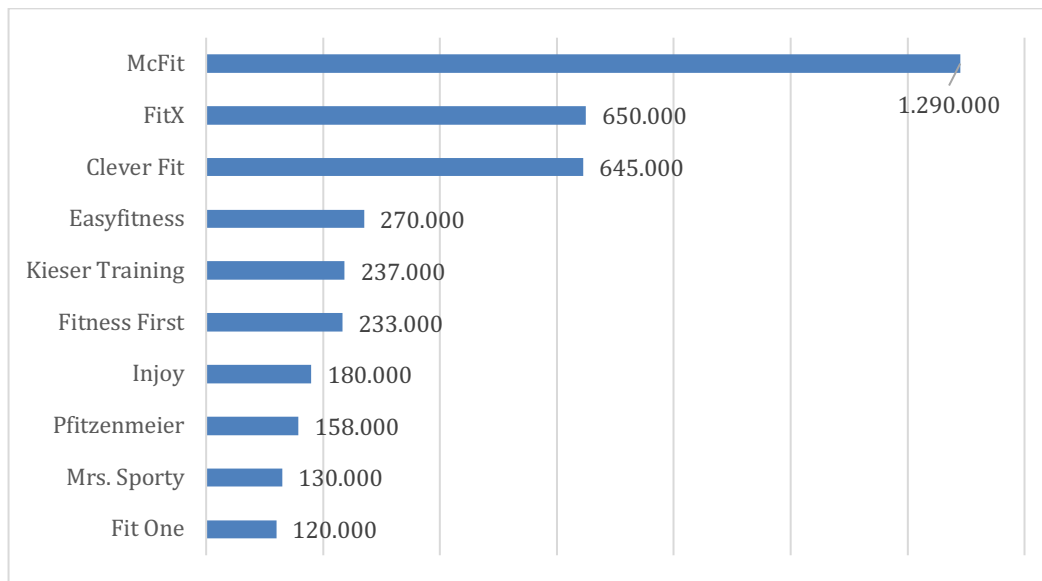


**Quelle: (Statista, 2020b)**

McFit ist noch immer klar der Branchenfürer bei den Fitnessketten (1,2 Millionen Mitglieder, 191 Studios), hat in den letzten Jahren aber eindeutig Konkurrenz durch FitX (650.000 Mitglieder, 64 Studios) und cleverfit (645.000 Mitglieder) bekommen (siehe auch Abbildung 4).

#### Abbildung 4: Fitnessanbieter mit den höchsten Mitgliederzahlen

(Anzahl Mitglieder; 2019)

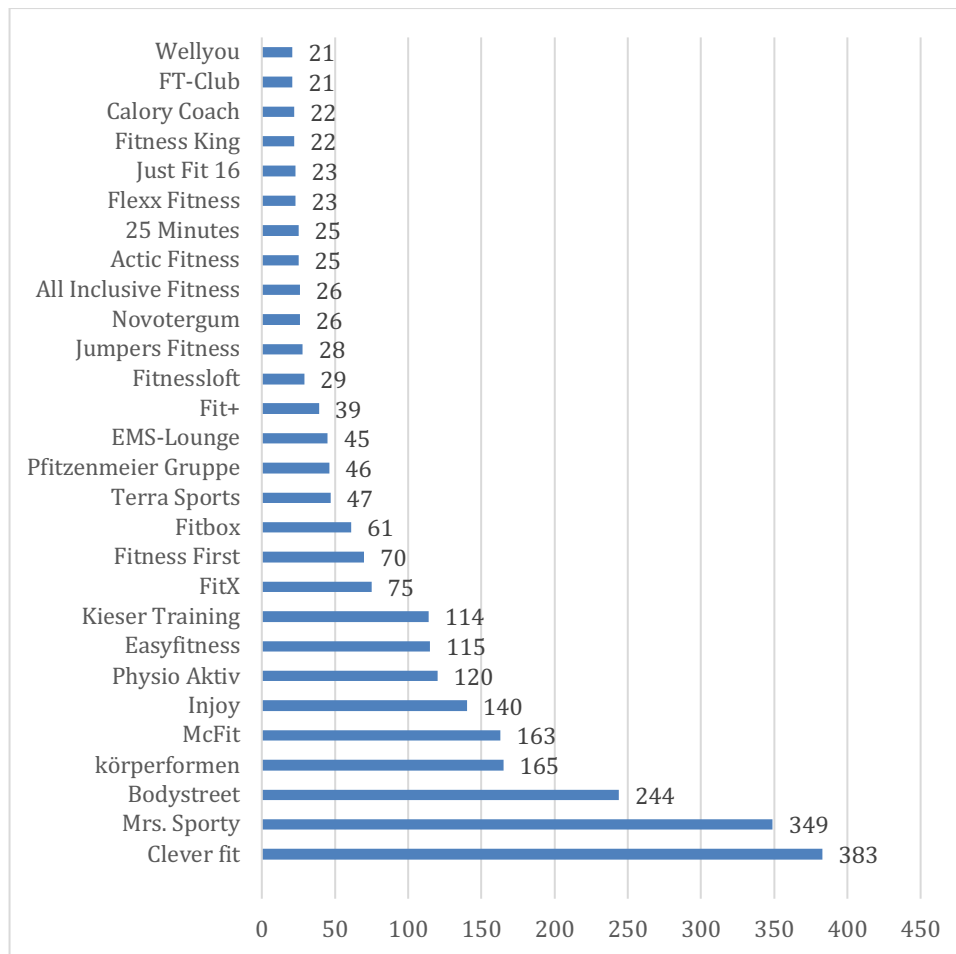


Quelle: (Statista, 2019b)

Durch den Kauf der insolventen Fitnesskette „Golds Gym“ (USA, über 600 Anlagen) durch die RSG Group (McFit, John Reed Fitness, High5, Gym80) im Sommer 2020 dürfte sich Rainer Schaller (Gründer von McFit) allerdings endgültig weltweit als Nr. 1 in der Fitnessbranche etabliert haben. Abbildung 5 zeigt die größten Fitnessketten nach Anlagenzahl in Deutschland vor Übernahme von „Golds Gym“ durch die RSG Group.

**Abbildung 5: Größte Fitnessketten nach Anlagenzahl in Deutschland**

(Anzahl Anlagen; 2019)

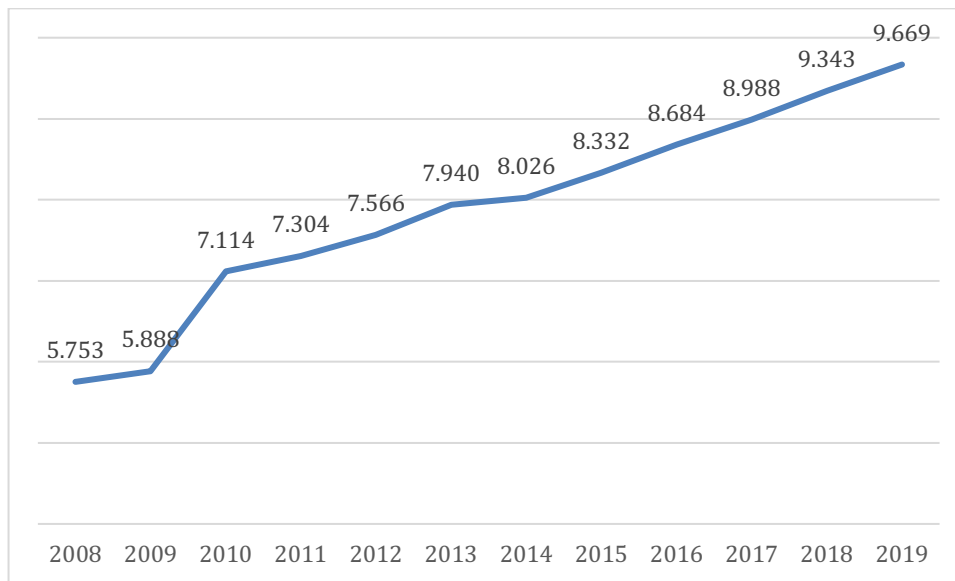


**Quelle: (Statista, 2020c)**

Ähnliche Erkenntnisse über das stetig steigende Wachstum der Branche gewann die Wirtschaftsberatung Deloitte im Jahr 2020 in einer breit angelegten Studie zur Situation des europäischen Health- und Fitness-Markts (siehe Abbildung 6). Der deutsche Fitnessmarkt setzte 2019 den Wachstumstrend der vorangegangenen Jahre fort und erzielte Ende 2019 gegenüber dem Vorjahr einen Anstieg von 326 zusätzlichen Anlagen (+3,5 %), 570.000 weiteren Mitgliedschaften (+5,1 %) und 180 Millionen Euro Umsatz (+3,4 %) (Hollasch & Stefan, 2020, S. 17).

### Abbildung 6: Entwicklung der Anlagenzahlen in Deutschland

(Anzahl Anlagen; 2008 bis 2019)

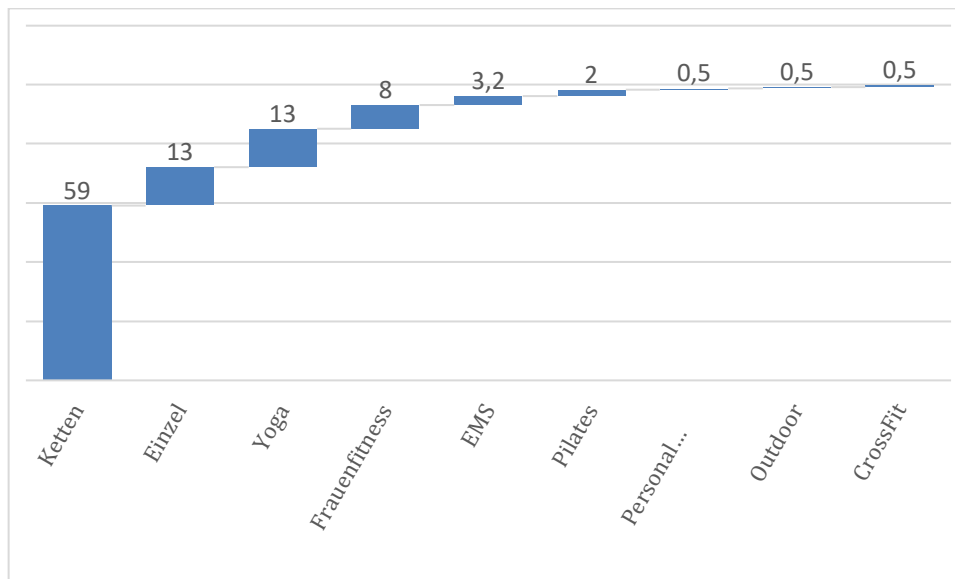


Quelle: (Statista, 2020d)

Die nachhaltig positive Entwicklung der Branche wird durch ein durchschnittliches jährliches Wachstum der Umsätze sowie der Mitgliedschaften in den vergangenen fünf Jahren unterstrichen (siehe Abbildung 7). Einige der Gründe für das kontinuierliche Branchenwachstum sind ein steigendes Gesundheitsbewusstsein in der Bevölkerung sowie die weitere Verbreitung von Discount-Angeboten, welche die Eintrittsbarriere in den Markt für Neukunden verringern. Mit einem Nettoumsatzwachstum von 120 Millionen (+5,9 %) auf 2,15 Milliarden Euro leisteten die Kettenbetriebe den größten Beitrag zum Umsatzwachstum der Branche im Jahr 2019 (Holzsch & Stefan, 2020, S. 19). Die Umsätze der Einzelbetriebe blieben in etwa stabil bei 2,85 Milliarden Euro.

Die anhaltende Marktkonsolidierung und das überproportionale Umsatzwachstum der Ketten waren der Auslöser dafür, dass der Marktanteil der Kettenbetriebe im Vergleich zum Vorjahr um 0,9 % anstieg (ebd., S. 20). Die Mikrostudios stellen im Vergleich zu den Ketten- und Einzelstudiobetrieben weiterhin ein kleines Marktsegment dar. 2019 erzielten sie einen Umsatz von 510 Millionen Euro, was lediglich 9,3 % des Gesamtmarktes entspricht. Dies ist hauptsächlich auf das kleinflächige Konzept dieser Betriebsart zurückzuführen, welches mit einer geringen Mitgliederzahl auskommt (ebd., S. 20).

**Abbildung 7: Verteilung der Fitnessstudio-Mitglieder in Großstädten nach Angebot**  
(in Prozent; 2017)



**Quelle: (Statista, 2017)**

Die Verminderung des durchschnittlichen Bruttomonatsbeitrags von 1,7 % im Vergleich zum Vorjahr resultierte dabei insbesondere aus dem überproportionalen Wachstum von Discount-Anbietern wie z. B. FitX, clever fit und EASYFITNESS, die z. T. Mitgliedschaften zwischen 20 und 30 Euro pro Monat anbieten. Allein in den vergangenen fünf Jahren erzielte der deutsche Fitnessmarkt einen Anstieg der Mitgliedschaften um 2,20 Millionen (ebd., S. 22). Dies ist gleichbedeutend mit einem durchschnittlichen jährlichen Mitgliedschaftswachstum von 5,4 %.

Zunächst wirken die Penetrationsquote, das Verhältnis der Fitnessstudio-Mitgliedschaften zur Gesamtbevölkerung von 14,0 % und das Verhältnis der Mitgliedschaften zur Kernzielgruppe der 15- bis 65-Jährigen von 21,3 % beeindruckend (ebd., S. 23). Bei einem Vergleich zu anderen europäischen Ländern wird jedoch deutlich, dass Fitnessstudios in Deutschland über weiteres Wachstumspotenzial verfügen: So wiesen z. B. Schweden (22,0 %), Norwegen (22,0 %) und Dänemark (18,9 %) deutlich höhere Penetrationsquoten im Verhältnis zur Gesamtbevölkerung auf. Um dieses Wachstumspotenzial auszuschöpfen, bedarf es aus Sicht der Initiative EuropeActive einer weiteren Verbreitung von Boutique- und Nischen-Konzepten (wie z. B. CrossFit, reine Circuit Studios oder Kleinst-Studios für kleinere Orte) sowie verbesserter Ansätze, die die fortschreitende Digitalisierung auch in Fitnessangebote implementieren (ebd., S. 23).

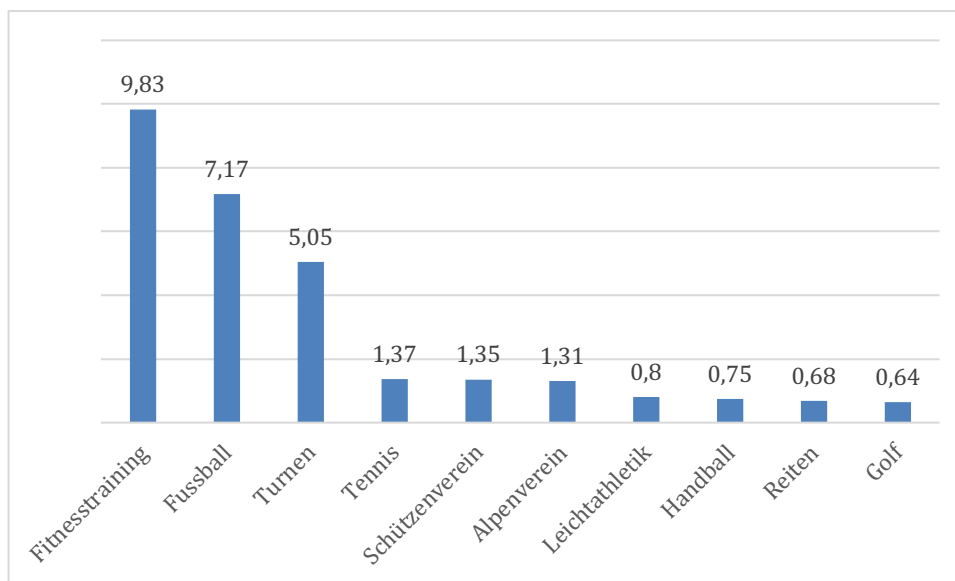
Gemeint sind hier Konzepte wie personallose Studios (Digital Check-in und Check-out), digitalisierte Abläufe, wie z. B. Trainingspläne, Tages-Tickets oder Gutscheine, die per App abgerufen werden können.

Darüber hinaus sieht man Wachstumspotenzial durch eine eventuelle Verringerung des Mehrwertsteuersatzes auf Fitnessangebote auf ein ähnliches Niveau wie in den skandinavischen Vorreiterländern (0 bis 10 %). Dennoch wird die aktuelle Bedeutung des Fitnesssports anhand der Ergebnisse der Deloitte Sports Retail Study 2020 deutlich. In dieser gaben 42,4 % der befragten regelmäßig Sporttreibenden (64,8 % der 18- bis 65-Jährigen) an, auf die eine oder andere Weise Fitnesssport auszuüben (ebd., S. 24).

Fitness ist somit in dieser Gruppe der meistbetriebene Sport – noch vor Laufen und Schwimmen (siehe Abbildung 8). Dies begründet sich u. a. durch die hohe zeitliche und räumliche Flexibilität des Fitnesssports, der auch außerhalb stationärer Fitnessanlagen ausgeübt werden kann.

#### **Abbildung 8: Mitglieder nach Sportart in Deutschland**

(Anzahl in Mio.; 2020)



**Quelle: (Statista, 2020e)**

Es zeigen sich also eine wachsende gesellschaftliche Bedeutung der kommerziellen Fitnesskultur und eine Verlagerung von Sportaktivitäten in den privatwirtschaftlichen Bereich. Und unter anderem deshalb ist auch und gerade die individuelle Sportausübung zunehmend mehr ein Gegenstandsbereich der Betriebswirtschaftslehre, da der Fitnessindustrie als Form der Kommerzialisierung des Sports eine immer höhere volkswirtschaftliche und auch gesundheitspolitische Bedeutung zukommt (Pawlowski & Breuer, 2012, S. 54 ff.). So sind Sportunternehmen



mittlerweile vermehrt der Rechtsform der Kapitalgesellschaften zuzuordnen (Albach & Frick, 2002, S. VII).

Im Bereich der Fitnessstudios lässt sich eine zunehmende Marktkonzentration feststellen: Immer weniger Marktteilnehmer haben immer größere Marktanteile (Handelsblatt, 2015, edelhelfer, 2017, Daumann, Heinze, & Römmelt, 2012, S. 5). So zeigt die Unternehmensverteilung nach Jahresumsatz eine in den letzten Jahren zunehmende Größe von Fitnessstudios und eine Abnahme beim Anteil kleiner Studios (DIFG, 2019).

Konzentrationsprozesse sind typische Merkmale von reifen Märkten. Auch wenn aktuell eine weiterwachsende Nachfrage noch keine Marktsättigung indiziert, so zeigt sich im Preiswettbewerb der Branche bereits ein weiteres typisches Merkmal reifer Märkte, so wie es sich auch im Konzentrationsprozess widerspiegelt (Helmke, Übel & Dangelmeier, 2017, S. 5 f.).

Der Preiswettbewerb auf dem Fitnessmarkt ist als direkte Folge eines sich grundsätzlich intensivierenden Wettbewerbs zu verstehen, wobei allerdings Preisdumpingstrategien einzelner Ketten oder Studios üblicherweise zu einer entsprechend dynamischen Kundenfluktuation führen, d. h., Mitglieder zeigen geringe Loyalität und wechseln konstant zu dem jeweils günstigeren Anbieter. So beträgt die jährliche durchschnittliche Fluktuationsrate in deutschen Fitnessstudios mittlerweile 25 %. Sie schwankt zwischen 13 % bei kleineren sowie inhabergeführten Fitnessstudios und bis zu 40 % bei Fitnessketten (DSSV, 2019). Somit ist die Kundenakquisition eher als die kleinere, aber auch kostspieligere Herausforderung für Fitnessstudios zu sehen. Insgesamt besteht weitgehend Einigkeit in der Forschung im Dienstleistungsbereich darüber, dass es kostengünstiger ist, bestehende Kunden zu halten, als Neukundenakquisition zu betreiben (Papenhoff & Lübke, 2017, S. 163 ff.).

Entsprechend sollte es ein Ziel eines jeden Fitnessstudio-Unternehmens sein, die Abwanderungsquote bzw. Fluktuationsquote (Churn Rate) zu senken, auch wenn aufgrund der Wachstumsraten des Marktes der Eindruck entsteht, dass noch ausreichend Potenzial von Neukunden auf dem Markt vorhanden ist und deshalb eine Ausrichtung auf die Mitgliederzufriedenheit und eine damit verbundene Reduzierung der Kündigungsquote derzeit noch nicht notwendig sind (Scheidweiler & Musmacher, 2011, S. 111 f.). Denn bereits jetzt ist eine Tendenz zur Marktsättigung und zu einem entsprechenden Verdrängungswettbewerb festzustellen, der jedoch seitens der Betreiber noch keine Beachtung erhält (Kriegel, 2012, S. 50). So ist abzusehen, dass

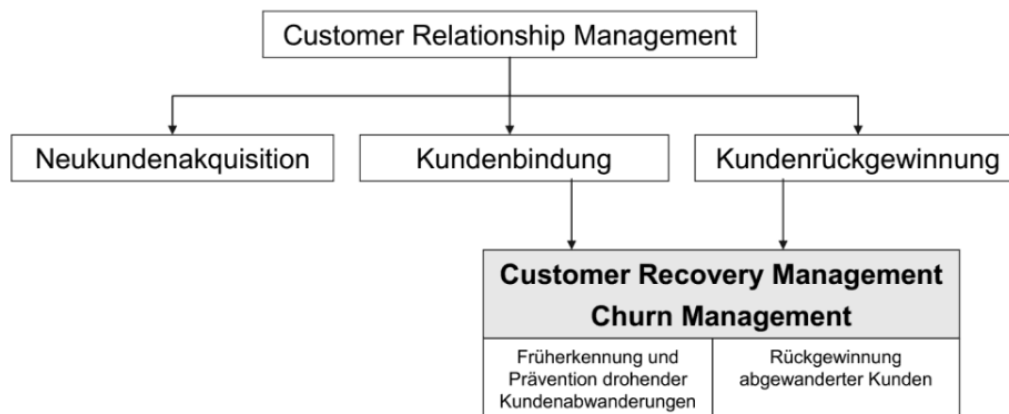
dem Management der Kundenbeziehungen und damit dem Kundenabwanderungsmanagement und Kundenbindungsmanagement ein höherer Stellenwert zukommen wird, als das in der Vergangenheit erforderlich war – so wie es auch in vielen anderen Dienstleistungsbereichen der Fall ist, z. B. im Bankenmarketing oder im Bereich des Telekommunikationsmarketings (Pufahl, 2019, S. 233).

## **1.2 Forschungsziel und Fragestellung**

Das Marketing für Fitnessstudios kann nicht in der Disziplin des Sportmarketings verankert werden. Sportmarketing wird in der Regel als Überbegriff für die Vermarktung im Bereich des kommerziellen Berufssports verstanden – mit Themen wie Licensing, Merchandising, Vermarktung von TV-Rechten, Sponsoring etc. (Mullin, Hardy & Sutton, 2014, S. 13). Wie in Abschnitt 1.1 erläutert wurde, sind Fitnessstudios als kommerzielle Einrichtungen mit einem Programmangebot zu sehen, das Trainingsformen und Trainingsgeräte bereitstellt, wobei die Leistung – also die Sportausübung – in der Interaktion zwischen Anbieter und Kunden entsteht, sodass die klassischen Merkmale einer Dienstleistung – konkret in Form einer personenbezogenen Dienstleistung – erfüllt sind (Horch, Schubert & Walzel, 2014, S. VI). Damit ist auch das Dienstleistungsmarketing – neben der Sportbetriebslehre – der wesentliche theoretische Bezugspunkt dieser Studie (Horch, Schubert & Walzel, 2014, S. 42 ff.).

Wie bereits in Abschnitt 1.1 erläutert wurde, ist sowohl für den Dienstleistungssektor allgemein als auch für das Marketing im Bereich der Fitnessindustrie davon auszugehen, dass die Kundenbindung (Customer Retention Management) und damit das Kundenabwanderungsmanagement (Churn Management) im Zentrum des Customer-Relationship-Marketings stehen (siehe Abbildung 9). Einschlägige Monografien zur Sportbetriebslehre haben den Customer-Relationship-Ansatz noch nicht rezipiert (z. B. Horch, Schubert & Walzel, 2014).

**Abbildung 9: Aktivitätsbereiche des Customer Relationship Managements**



**Quelle: Papenhoff und Lübke (2017, S. 165).**

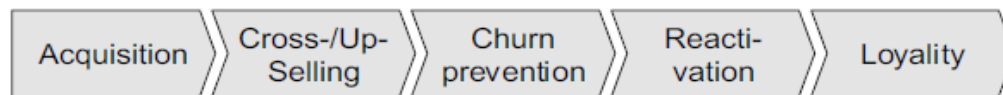
Der Begriff Churn ist ein Neologismus, in dem die Begriffe ‚wechseln‘ (change) und ‚abwenden‘ (turn) verschmelzen (Ritsche, 2011, S. 39). Der Ausdruck Churn Management beschreibt entsprechend alle Tätigkeiten des Marketings, die darauf gerichtet sind, die Kundenabwanderung, also die Vertragskündigung seitens des Kunden, zu verhindern (Birker, 2017, S. 123).

Die Churn Rate (Abwanderungsrate) ist der Performance-Indikator für das Kundenbindungsmanagement. Sie ist im weitesten Sinne ein Maß für die Zahl an Personen, die in einem bestimmten Zeitraum aus einer Gruppe ‚abwandern‘ (Arholdt, Greve, & Hopf, 2019, S. 168). Die Abwanderungsrate wird entsprechend berechnet als Anteil der Vertragskunden oder Abonnenten am Kundenstamm eines Leistungsanbieters, der während eines bestimmten Zeitraums das Vertragsverhältnis mit diesem kündigt bzw. die Leistung nicht mehr nachfragt (ausbleibende Wiederkäufe im Falle von sogenannten Zug-um-Zug-Geschäften wie z. B. im Einzelhandel).

Die Abwanderungsquote kann als ein Indikator für die (Nicht-)Zufriedenheit der Kunden betrachtet werden und damit als Performance-Indikator der Abwanderungsprävention bzw. des Kundenbindungsmanagements. Ferner ist die Abwanderungsquote als statistischer Endpunkt die Grundlage zur Modellierung des Kundenlebenszyklus (Birker, 2017, S. 123). Darüber hinaus ist sie eine Komponente zur Berechnung des Kundenlebenszykluswertes und damit relevant für die Bestimmung der Rendite von Marketinginvestitionen und eine Grundlage für die Maßnahmenplanung im Marketing (Geisel, 2004, S. 160).

Zusammenfassend ist somit festzustellen, dass es der Zweck des Customer Relationship Managements (CRM) ist, die Abwanderungsrate durch Prävention zu senken oder auf einem niedrigen Niveau zu halten und damit den Kundenlebenszykluswert, also den durchschnittlichen Umsatz pro Kunde abzüglich aller Kosten, im Rahmen der Kundenbeziehung (Bauer, Hammerschmidt, & Brähler, 2002, S. 330) durch Abwanderungsprävention zu erhöhen (siehe Abbildung 10).

**Abbildung 10: Ziele des Customer Lifecycle Managements (CLM)**



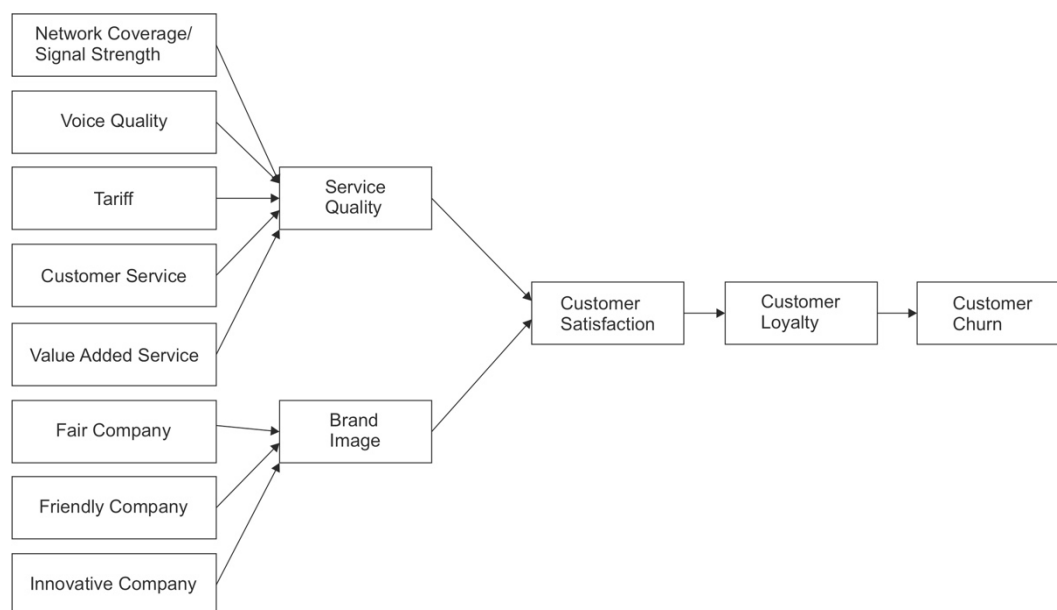
**Quelle: (Birker, 2017, S. 123).**

Abwanderungsprävention kann z. B. durch die Schaffung von Barrieren erreicht werden, die Kunden davon abhalten, den Anbieter zu wechseln, wie z. B. vertragliche Bindungsfristen, Verwendung proprietärer Technologie, Mehrwertdienste, einzigartige Geschäftsmodelle oder Kundenbindungsaktivitäten wie Treueprogramme etc. – mit dem Ziel, die Wechselkosten durch Anbieterwechsel für den Kunden zu erhöhen. Hier stellt sich jedoch bereits die Frage, wie diese gezielt, also kosteneffizient eingesetzt werden können im Sinne der Wahl des richtigen Zeitpunkts im Kundenlebenszyklus und des relevanten Kundensegments nicht nur hinsichtlich der Fokussierung auf die Segmente mit dem höchsten Lifecycle-Wert, sondern auf die Kunden, bei denen die Wahrscheinlichkeit einer Abwanderung höher ist (Günther, 2015, S. 167 ff.). Entsprechend relevant ist hier die Möglichkeit einer Prognose für die Wahrscheinlichkeit einer Kündigung.

Typischerweise basieren die Marketingforschung und Marketingpraxis im Bereich des Kündigungsverhaltens auf der Untersuchung von Abwanderungsursachen und -gründen, indem Motivation und Einstellungen des Kunden durch Befragung erhoben werden. Hierbei ist ein wesentliches Forschungskonstrukt die Kundenzufriedenheit (Seidl, 2009, S. 16 ff., Lehr, 2009, S. 520 ff., siehe Abbildung 11), wobei davon ausgegangen wird, dass es einen kausalen Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kündigungsverhalten – und damit auch der Abwanderungsquote – gibt. Dieser Zusammenhang ist allerdings komplex, sodass mittels des Forschungskonstrukts Kundenzufriedenheit bisher nur unzureichende Ergebnisse für das Churn Management und das Kundenbindungsmanagement generiert wurden (Nerdinger, Neumann & Curth, 2015, S. 133 ff.; siehe Abbildung 11).

Üblicherweise werden Daten zur Ermittlung der Kundenzufriedenheit durch Befragungen erhoben (Lehr, 2009, S. 520 ff.). Objektive Methoden zur Messung der Kundenzufriedenheit, also beobachtbare Größen, die nicht von der abgefragten subjektiven Wahrnehmung der Konsumenten abhängig sind, sind in der akademischen Forschung erst in den letzten Jahren verstärkt vorgenommen worden. Für den Bereich der Fitnessindustrie finden sich insgesamt nur wenige Studien, die sich überhaupt mit dem Thema Kundenbindung bzw. Kundenabwanderung beschäftigen, wobei diese ebenfalls einen fragebogenbasierten Ansatz zur Analyse der Kundenzufriedenheit und der Kundenloyalität aufweisen (Zopiatis, Theocharous, Constanti & Tjiapouras, 2017, S. 1 ff.).

**Abbildung 11: Typisches Forschungsmodell befragungsbasierter Forschung zur Abwanderungsquote im Dienstleistungsbereich**



**Quelle: (Mahajan, Misra, & Mahajan, 2017, S. 125).**

Insgesamt lässt sich somit feststellen, dass sich die Marketingforschung mit Bezug auf die Prävention von Kundenabwanderung zunächst fast ausschließlich eines psychologischen Konstrukts der Motivationsforschung bedient, um daraus präventive Maßnahmen für das Churn Management abzuleiten. Entsprechende Daten dafür werden einerseits durch Befragung erhoben. Andererseits erlauben diese Daten zur Messung von Motivationen und Einstellungen nur geringe Rückschlüsse auf das geplante Verhalten, also auf die Wahrscheinlichkeit der Kündigung bzw. der Abwanderung. Das gilt auch für Ex-post-Befragungen, also Befragungen nach

Abwanderung, denn diese erheben aufgrund der Methodenwahl nur Motivationen und Einstellungen im Rückblick und damit erst die Einstellungen und Motivationen nach längerer negativer Entwicklung im Kundenlebenszyklus, sodass Ex-post-Befragungen nur bedingt eine Prognose über das zukünftige Verhalten eines Bestandskunden ermöglichen.

Erst in den letzten Jahren hat sich in der Forschung im Bereich Dienstleistungsmarketing ein neuer Ansatz entwickelt. Unter dem Oberbegriff Predictive Marketing finden sich erste Studien, die nur auf der Basis objektiver Daten, also nicht der durch Befragung ermittelten subjektiven Daten zu Einstellungen und Motivationen, einen Ansatz für die Abwanderungsprognose und damit für die Abwanderungsprävention (Customer Churn Prediction) entwickeln (z. B. Katelaris & Themistocleous, 2017; Amin, Anwar & Adnan, 2017; Lee, Kim & Lee, 2017 sowie Shirazia & Mohammadi, 2019). Diese Forschung beruht im Kern auf der Analyse von Realdaten in Form von Kundenstammdaten und Kundentransaktionsdaten.

Auch diese Studie wählt einen alternativen Zugang der Erforschung des Kündigungsverhaltens mit dem Ziel, die besondere Eignung von Realdaten für die Früherkennung und Prävention der Kundenabwanderung zu dokumentieren und zu nutzen. Folgende Forschungsfragen sollen beantwortet werden:

Forschungsfrage 1: Inwiefern kann auf Basis von Transaktionsdaten, Kundenstammdaten und Bewegungsdaten (Nutzungsdaten) von Kunden die Kündigungswahrscheinlichkeit prognostiziert werden? Oder ist das Kündigungsverhalten zufällig?

Forschungsfrage 2: Welche Schlussfolgerungen ergeben sich aus der Analyse der Realdaten für das Management von Kundenabwanderung (Churn Management) und das Kundenbindungsmanagement (Customer Retention Management)?

Entsprechend der Fragestellung und dem gewählten Ansatz werden also nicht die Ursachen für ein Verhalten mittels Forschungskonstrukten und Befragung untersucht, sondern lediglich Daten realen Verhaltens – also Verhaltensdaten aus dem Bereich der kommerziellen Sportausübung zur Prognose des Kündigungsverhaltens (Customer Churn Prediction) genutzt, etwa Merkmale der Besuchshäufigkeit, Länge der Besuche, Vertragslänge, aktive Laufzeit und Trainingsuhrzeit – in Verbindung mit Kundenstammdaten (z. B. Vertragsart, Zahlungsweise) sowie demografischen Faktoren wie Alter und Geschlecht.

Diese Studie untersucht im Wesentlichen das Nutzungsverhalten von Individualsport Treibenden, um daraus Rückschlüsse auf ihr Verhalten im Rahmen eines Vertragsverhältnisses (Mitgliedschaft in einem Fitnessstudio) zu ziehen. Damit handelt es sich also zunächst um ein klassisches wirtschaftswissenschaftliches Problem in Form von Anreizmechanismen zur Aufrechterhaltung einer Vertragsbeziehung und schwachen Signalen, die die Nichteinhaltung des Vertragsverhältnisses signalisieren, deren theoretische Modellierung auch Gegenstand der sogenannten Informationsökonomie ist, die daher auch als theoretische Basis dieser Studie dient (siehe Abschnitt 2.1).

### **1.3 Forschungsmethodik**

Es stellt sich die Frage, wie auf der Basis verfügbarer Informationen über das Kundenverhalten einer Fitnessstudio-Gruppe das Kündigungsverhalten prognostiziert und präventiv positiv beeinflusst werden kann. Hierzu werden Bewegungsdaten (Nutzungsdaten), Kundenstammdaten und Transaktionsdaten mehrerer Filialen eines Fitnessclubs genutzt, um mittels Survival-Analyse zu untersuchen, inwiefern verschiedene Regressoren einen Einfluss auf den dichotomen Regressanden Abonnementkündigung ausüben. Die Regressoren, die hierfür untersucht werden, sind u. a. Besuchshäufigkeit, Länge der Besuche, Trainingsuhrzeit, aktive Laufzeit der Abonnements, Nutzung von optionalen zusätzlichen Dienstleistungen, Mahnstufen-Level, Rückbuchungen, Alter und Geschlecht.

Die statistische Modellierung der oben entwickelten Fragestellung auf Basis von Realdaten kann grundsätzlich mittels eines linearen Regressionsmodells (Livingstone, 2009, S. 145 ff.) erfolgen, was aber im Falle eines dichotomen Regressanden (im Falle dieser Studie: Abonnementkündigung) zu fehlerhaften Parameterschätzungen führen kann (Kohler & Kreuter, 2009, S. 351 f.). Vorteilhafter wäre daher die Schätzung eines logistischen Regressionsmodells (Hilbe, 2017, S. 351 ff.). Nicht berücksichtigt bliebe aber in diesem Fall (wie auch im Fall der linearen Regression), dass für die Bearbeitung der Fragestellungen nicht nur lediglich interindividuelle Differenzen statistisch modelliert werden sollen, sondern auch intraindividuelle Differenzen im Zeitverlauf im Rahmen des Kundenlebenszyklus. Für diesen Fall bieten sich Überlebenszeit-Analysen (Survival-Modelle) an (Zwiener, Blettner & Hommel, 2011, S. 163 ff.). Sie eignen sich insbesondere dann, wenn die primäre Zielgröße die Zeit bis zum Eintreten eines Ereignisses ist, also im vorliegenden Fall die Abonnementkündigung. Die Überlebenszeitanalyse untersucht die Zeit vom Vertragsbeginn bis zum Auftreten des Ereignisses, entsprechend

bis zur Abgabe der Kündigung des Abonnementnehmers. Der Begriff ‚Lebensdauer‘ im Rahmen der Survival-Analyse ist lediglich als Fachbegriff zu verstehen, da es sich hierbei nicht immer um eine „Lebensdauer im biologischen oder funktionstechnischen Sinn handelt“ (Glomb, 2007, S. 1).

Die Überlebenszeitanalyse findet in vielen Fällen Anwendung in wissenschaftlichen Arbeiten, in denen das tatsächliche Überleben von Personen untersucht wird, also klassisch in der medizinischen Forschung. Im Rahmen dieser Arbeit wird die Überlebenszeitanalyse bei Mitglieds-kündigungen angewendet. Das ‚Überleben‘ in diesem Fall stellt den Verbleib von Mitgliedern im Fitnessstudio dar. Es klingt in den folgenden Ausführungen zunächst befremdlich, wenn vom ‚Überleben‘ der Fitnessstudio-Mitglieder‘ die Rede ist. Somit erscheint es sinnvoll, die Begrifflichkeit im übertragenen Sinne auf das Überleben der Mitglieds-Vertragsbeziehung zu beziehen. Entsprechende Begriffsdefinitionen werden in Abschnitt 3.5 (siehe Tabelle 4) detailliert aufgeführt.

## **1.4 Struktur der Arbeit**

Diese Arbeit gliedert sich nach der Einleitung und Problemstellung (Kapitel 1) in fünf weitere Teile, die aufeinander aufbauen. Zunächst ist es von Bedeutung, im Rahmen der Erkenntnisgewinnung den theoretischen Rahmen bereitzustellen, um später testbare Hypothesen abzuleiten. Dies erfolgt im zweiten Kapitel. Hier wird im ersten Schritt die Relevanz des Kündigungsverhaltens in der Marketingforschung identifiziert. Sowohl der Kundenlebenszyklus als auch das Churn Management werden im CRM-Prozess betrachtet. Ferner erfolgt eine Beziehungsdarstellung zwischen Kundenzufriedenheit und Kündigungsverhalten in Verbindung mit der Suche nach Abwanderungsursachen und -gründen. Dieses Kapitel nutzt verhaltensökonomische Ansätze zur Erklärung des Kündigungsverhaltens und gibt Ergebnisse empirischer Forschung wieder.

In Kapitel 3 wird das Forschungsdesign der Arbeit dargestellt. Hierhin enthalten sind die Forschungsfragen und Hypothesen, das Forschungsmodell sowie das Variablen-set. Die Methoden der Datenanalyse werden ausführlich beschrieben.

Im vierten Kapitel werden die Ergebnisse zunächst deskriptiv, anschließend induktiv dargestellt. Die Methode des multiplen Testens (Bonferroni- und Bonferroni-Holm-Korrektur) folgt im Anschluss, um die Gefahr des Alpha-Fehlers zu minimieren.



Die multivariate Analyse mittels Cox-Regression inkludiert alle signifikanten Regressoren und gibt einen Überblick über die Determinanten der Kündigung. Verschiedene parametrische Verfahren dienen der Überprüfung der Cox-Regression und dokumentieren die Robustheit des nichtparametrischen Verfahrens.

Kapitel 5 beinhaltet eine Diskussion der Forschungsergebnisse inkl. ökonomischer Churn-Management-Empfehlungen sowie theoretischer Schlussfolgerungen für den untersuchten Sachverhalt.

In Kapitel 6 werden Limitationen und Gütekriterien dieser Studie diskutiert. Zudem werden Empfehlungen für die zukünftige Forschung entwickelt.

## **2 Theoretischer Rahmen und Stand der Forschung**

### **2.1 Basismodelle und Grundannahmen zum Kündigungsverhalten in der Marketingforschung**

#### **2.1.1 Kundenlebenszyklus als Basismodell im CRM**

Das Konzept des Kundenlebenszyklus formuliert ein Modell zur Analyse des Zeitverlaufs von Kundenbeziehungen (Kunschert, 2019, S. 57) in Form der biologisch-medizinischen Analogiebildung mit dem Lebenszyklus eines Organismus oder einer Population (Bruhn, 2016, S. 59 f.). Die Spanne eines Kundenlebenszyklus reicht vom ersten Interesse eines Kunden an einem Produkt oder einer Leistung bis hin zu der Kündigung einer Leistung bzw. zum nicht wiederholten Kauf eines Produktes (Einmalkauf) (Kunschert, 2019, S. 59). In jeder einzelnen Phase der Kundenbeziehung verändern sich Anforderungen, Bedürfnisse und die Beziehung zwischen Kunden und Unternehmen (ebd., S. 58), deren Messung im Rahmen des Marketingmanagements seit den 1990er-Jahren durch den Wechsel der Perspektive weg von einem einseitigen Fokus auf Verkauf hin zu einer stärkeren Beziehungsorientierung an Bedeutung gewonnen hat (Bruhn, 2016, S. 2).

Ziel des Kundenlebenszyklus-Konzepts ist das Management der Kundenbeziehung auf der Basis der messbaren Merkmale der Kundenbeziehung (z. B. Kundenzufriedenheit) bzw. der Fokussierung auf bestimmte messbare Merkmale des Kunden (z. B. Alter, Geschlecht, Einstellungen) (Kunschert, 2019, S. 58). Erst messbare Merkmale der Kundenbeziehung und des Kunden erlauben eine Prognose der Dauer der Kundenbeziehung (auch Kunden-Behaltdauer) sowie des möglichen Ertrags und somit ein kundenwertorientiertes Management (Customer Value Management) der Kundenbeziehung (ebd., S. 59).

Wesentliches Ziel des Kundenbeziehungsmanagements ist es entweder – wenn von der grundsätzlichen Endlichkeit einer Kundenziehung ausgegangen wird –, bei einer gegebenen Dauer der Kundenbeziehung möglichst viel Ertrag mit den Kunden zu erwirtschaften (Ziel: Erhöhung des Customer Lifetime Value; Bruhn, 2016, S. 287) bzw. die ertragreichsten Kunden zu forcieren, z. B. auf der Basis einer Kundenwertanalyse (Kunschert, 2019, S. 59 – 62), oder bei einem gegebenen Ertrag je Zeiteinheit die Kundenbeziehung maximal zu verlängern, also – im Sinne der biologisch-medizinischen Analogiebildung – die Lebensdauer einer Kundenbeziehung

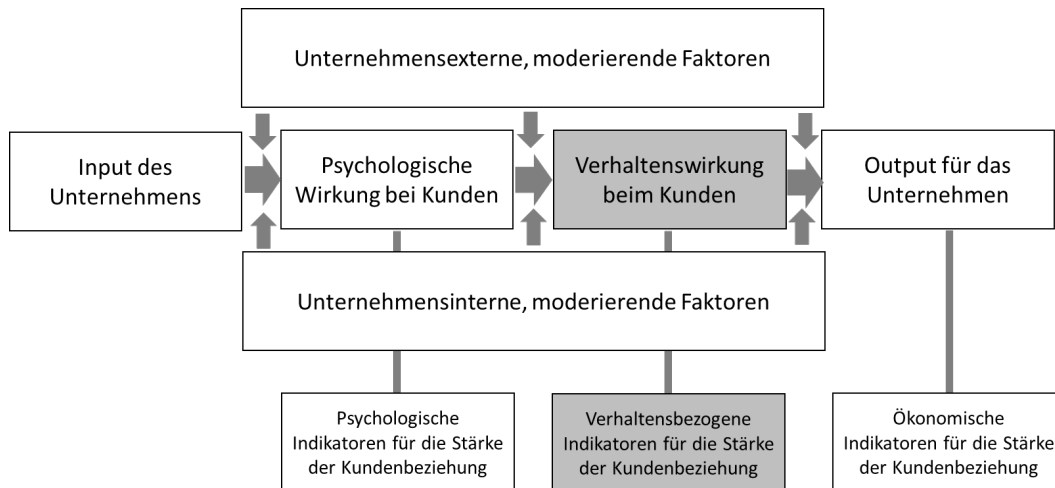
(Customer Relationship Duration) bzw. die Kundenlebenszeit zu erhöhen durch Kundenbeziehungsmanagement (Customer Relationship Management bzw. Relationship Marketing) (Bruhn, 2016, S. 59 f.).

Das Konzept des Kundenlebenszyklus ist die Grundlage für das Management des Kundenbeziehungszyklus: Während der Kundenlebenszyklus die Entwicklung der Bedürfnisse des Kunden zu einem jeweiligen Zeitpunkt des Kundenlebensphasenzyklus unterscheidet, basiert das Konzept des Kundenbeziehungszyklus auf der Unterscheidung verschiedener Stadien, die sich durch die Stärke der Kundenbeziehung für die Planung und Realisierung des Relationship Marketings unterscheiden (Bruhn, 2016, S. 60, 65).

Zur Steuerung der Kundenbeziehung im Kundenbeziehungszyklus werden in der Literatur drei verschiedene Gruppen von Indikatoren genannt, also statistisch verwertbare Merkmale zur Bestimmung der Stärke der Kundenbeziehung (siehe Abbildung 12; Bruhn, 2016, S. 72; Bruhn, Meffert & Hadwich, 2019, S. 101):

- psychologische Indikatoren in Bezug auf die Einstellungen und Wahrnehmungen des Kunden, wie z. B. wahrgenommene Qualität eines Produkts oder einer Leistung, wahrgenommene Qualität der Beziehung zum Unternehmen, Commitment (Festlegung auf das/den bzw. Bekenntnis zum Produkt oder Dienstleister bzw. Unternehmen) und die Kundenzufriedenheit,
- verhaltensbezogene Indikatoren in Bezug auf das Verhalten des Kunden, wie z. B. das Kaufverhalten, das Kommunikations- und Informationsverhalten,
- ökonomische Indikatoren mit Bezug auf die betriebswirtschaftliche Dimension der Kundenbeziehung, wie z. B. Kundendeckungsbeitrag, Customer Lifetime Value, Anteil der verwalteten Vermögen pro Kunde (share of wallet), Marktanteil in einem Kundensegment etc.

**Abbildung 12: Indikatoren und Prozess der Kundenbeziehung**



**Quelle:** eigene Darstellung auf Basis von Bruhn, 2016, S. 67 f., 72.

**Anmerkung:** Beobachtungsbereich dieser Studie in Grau.

Aus der Prozessperspektive messen diese Indikatoren die Effekte in zeitlicher Reihenfolge. Der Input des Unternehmens in Form von Leistungen und Produkten führt zu einer psychologischen Wirkung beim Kunden in Form der Wahrnehmung des Produkts, der Leistungen, der Marke und/oder des Unternehmens – mit der Folge einer Verhaltenswirkung in Form von Kauf oder Nichtkauf bzw. Wiederholungskauf – und damit zu einem ökonomischen Erfolg auf der Seite des Unternehmens (siehe Abbildung 12; Bruhn, 2016, S. 67). Allgemein wird davon ausgegangen, dass die Stärke der Kundenbeziehung mit deren Dauer jeweils positiv korreliert ist (Meik, 2016, S. 33).

### **2.1.2 Churn Management im CRM-Prozess**

Ausgehend von der grundsätzlichen Endlichkeit der Customer Relation und dem übergeordneten Ziel, den Customer Lifecycle Value (CLV) zu erhöhen (Bruhn, 2016, S. 61), lassen sich eindeutige Präventionsprozesse des Churn Marketings ableiten. Im Rahmen dieser Arbeit soll diese recht junge Disziplin hinsichtlich ihrer Bedeutung für die Abwanderungsprävention von Kunden (Customer Churn Prediction, CCP) untersucht werden (Katelaris & Themistocleous, 2017, S. 87).

In diesem Kontext präsentiert sich hier besonders die unter FF2 formulierte Forschungsfrage als relevant: Welche Schlussfolgerungen ergeben sich aus der Analyse der Realdaten für das Management von Kundenabwanderung (Churn Management) und das Kundenbindungsmanagement (Customer Retention Management)? Dieser Abschnitt ist darauf ausgelegt, die Funk-

tion des Churn Managements im Rahmen des CRM näher zu beleuchten und darzulegen, welche Implikationen sich daraus für den übergeordneten Sachverhalt des Kundenbindungsmanagements ergeben.

Das grundsätzliche Betätigungsfeld des Churn Managements hinsichtlich des Umgangs mit abwandernden Kunden (zunächst ungeachtet der Motivation solch einer Abwanderung) und die Erarbeitung und Umsetzung praktikabler Ansätze der Customer Retention, i. e. Kundenbindungsmaßnahmen zu deren Vermeidung (Papenhoff & Lübke, 2017, S. 198) wurden bereits in Abschnitt 1.2 angesprochen. Churn heißt übersetzt Abwanderung und beschreibt im Bereich Betriebswirtschaftslehre die Kundenabwanderung, wobei der Fokus auf der Bestimmung der Kunden liegt, die abwanderungsgefährdet sind. Die Abwanderungsanalyse ist demnach stark von der Definition der Kundenabwanderung abhängig. Des Weiteren steht die Kundenabwanderung eng mit der Kundenbindungsrate sowie der Kundenloyalität in Verbindung. Die Abwanderungsrate eines Kunden hat einen Einfluss auf den künftigen Umsatz eines Betriebs. Die Kundentreue wiederum beschreibt den Wunsch des Kunden beim Unternehmen zu bleiben (Mutanen 2006, S. 4 ff.).

Kundenbindung hat häufig etwas mit der Konkurrenz zwischen den Unternehmen zu tun. Wer sich als Firma eine einzigartige Position erarbeitet hat, dem kann die Konkurrenz kaum schaden. Dennoch sollte ein Unternehmen Maßnahmen erschaffen, um die Kunden auf langfristige Weise zu binden. Auf diese Weise wird ein eventueller Churn verhindert (Tomczak T., Reinecke S., Reinecke S. (2009), S. 109).

In den vergangenen Jahren hat sich ein digitaler Trend durch den Bereich der Betriebswirtschaftslehre gezogen. Aufgrund des technischen Wandels kommt es zu tiefgreifenden Wandlungen der Interaktionen zwischen den Unternehmen und ihren Kunden. Zum Beispiel ist es den Betrieben möglich, mit den zur Verfügung stehenden Medien die Kunden schneller zu kontaktieren. Aufgrund dessen steigt im Umkehrschluss jedoch die Erwartungshaltung der Kundschaft gegenüber den Unternehmen. Das tangiert auf diese Weise den Bereich des Customer Relationship Management (Legler, n.J.).

Dadurch, dass Unternehmen in der heutigen Zeit einfacher und schneller in Kontakt mit (neuen) Kunden treten können, ergibt sich laut Ullah et al. (2019) jedoch ein erhöhter Kostenfaktor. Dies entsteht auch durch die hohe Menge an Daten sowie Informationen, die täglich von den

Kunden an die jeweiligen Unternehmen herangetragen werden. Da die Kundenneugewinnung kostspieliger ist als bereits existierende Kunden zu halten, ergibt es Sinn, zu wissen, welche Verhaltensweisen die Kunden an den Tag legen, die sich vom Betrieb abwenden (Ullah et al. 2019, Abstract).

Laut Shan (2017) gewinnt das Churn Management mehr und mehr an Bedeutung aufgrund des schnellen Wachstums im digitalen Bereich. Machine-Learning Methoden werden dadurch auch immer stärker in den Fokus gerückt, was Kundenabwanderungsvorhersagen betrifft (Shan, 2017, Abstract). Nach Shan ist Customer Relation Management wichtig für Unternehmen, damit diese erfolgreich wirtschaften können. Denn CRM betrifft die Entwicklung der Beziehungen zwischen Stammkunden und den Betrieben. Je besser diese Verbindung ist, desto einfacher gestaltet es sich für die Betriebe, einen Gewinn zu erzielen (ebd., S. 1). Mit der Hilfe des CRM ist es machbar, Maßnahmen zu ergreifen bevor Kunden abwandern. Das schließt zwei Vorgehen ein. Zunächst kann das Unternehmen Kunden nach ihrem Abwanderungsgrad bewerten und dies im CRM festhalten. Im Anschluss ist es sinnvoll, churn-gefährdeten Kunden ein Angebot zu unterbreiten. Dadurch soll sichergestellt werden, dass diese Kunden nicht abwandern (ebd.). Churn Prevention hilft demnach dabei, die Abwanderung bereits vor der eigentlichen Kündigung zu sehen und die Kundschaft weiterhin an das Unternehmen zu binden.

Die Kundenorientierung ist ein Faktor, der zum Erfolg eines Unternehmens beiträgt. Wenn nun kein Konzept zur Umsetzung einer Orientierung hin zum Kunden besteht, kann ein Unternehmen scheitern (Bruhn 2016, S. 1 ff.) Ein CRM-System oder CRM-Maßnahmen können das Kundenpotenzial besser nutzen (ebd.).

Churn Prevention ist nach Wuttke (n.J.) übersetzt eine Prävention, also eine Maßnahme, die Abwanderung zu verhindern. Oder, wenn die Abwanderung nicht vollständig möglich ist, diese zumindest hinauszuzögern. Wichtig ist innerhalb dieses Bereichs, wie die Beziehung zwischen dem Kunden und dem Unternehmen im Ist-Stand aussieht. Vor allem bei Abonnements, wie sie auch im Bereich Fitness zustande kommen, kann Churn Prevention helfen, Kunden für einen längeren Zeitraum an das Studio zu binden. Damit die Kundenabwanderung überhaupt analysiert werden kann, benötigt das Unternehmen die sogenannte Churn Rate. Damit wird die Zahl der abgewanderten Kunden in ein Verhältnis zu der Gesamtanzahl der Kundschaft gesetzt. Der zeitliche Rahmen ist dabei der Beginn der Beobachtung bis zum heutigen Stand (ebd.).

Nach Ullah et al. (2019) steht fest, dass Kunden, die abwandern, verschiedene Verhaltensweisen an den Tag legen und von diesem Gesichtspunkt aus auf unterschiedliche Art und Weise

behandelt werden sollten. Manche Kunden tendieren auch eher dazu abzuwandern als andere (ebd., S. 3). Aufgrund dessen haben Ullah et al. ein Churn Prediction Modell entwickelt, damit Unternehmen vorhersagen können, welche Kunden abwandern, um so Strategien zur Prävention zu finden (ebd.).

Insbesondere die Fitnessbranche benötigt eine solche Vorhersage, da mehr Kunden sich dafür entscheiden, sich längerfristig an ein Unternehmen (Fitnessstudio) mit einem Abonnement zu binden (Aldosary 2011, Abstract). Das Bewusstsein von Gesundheit und Fitness steigt, wodurch auch die Branche immer weiterwächst. Dadurch entsteht aber auch eine stärkere Konkurrenz zwischen den Fitnessstudios. Schlussfolgernd entsteht dadurch in diesem Bereich ein Bedarf an Strategien, um die Mitglieder auch weiterhin zu binden. Hierfür ist es wichtig, die Mitglieder zunächst nach ihren Besuchen und somit ihrem Aktivitätsgrad einzuschätzen. Demnach unterscheidet Aldosary (2011) nach verschiedenen Kundentypen. Je nach der Häufigkeit der Besuche, nach der Länge der Mitgliedschaft und der Anzahl der Absagen, können die Kunden besser in ihrem Verhalten eingeschätzt werden (ebd., S. 3998). Vor allem die Zufriedenheit der Kunden ist wichtig, um sie langfristig zu halten (ebd., S. 4001).

Laut Müller (2012) sind die Faktoren Motivation, der soziale Nutzen sowie die Kosten ausschlaggebend, ob ein Kunde bei einem Fitnessstudio angemeldet bleibt oder abwandert. „Überraschenderweise nehmen diejenigen, die den Mitgliedsbeitrag selbst zahlen eher seltener teil“ (Müller 2012, S. 143). Mit dem sozialen Nutzen hingegen ist die Beziehung zwischen dem Trainer und dem Mitglied und die Anzahl der Freunde entscheidend. Jedoch ist die Verbindung zum Trainer noch ausschlaggebender, ob ein Kunde zum Training erscheint. Bestehende Mitgliedschaften werden durch soziale Barrieren beendet. Ist eine Beziehung zu einem Trainer stark oder trifft der Kunde beispielsweise Bekannte/Freunde, so ist er eher bereit, weiterhin den Mitgliedschaftsbeitrag zu bezahlen (ebd., S. 145). Des Weiteren spielt der Faktor familiäre Fitnesseinrichtung eine tragende Rolle. Fühlt sich ein Kunde in einem Studio wohl, erhöht sich die Anzahl der Besuche (ebd., S. 146). Fast ebenso bedeutsam ist die Motivation, der Spaßfaktor sowie das Gefühl, etwas zu erreichen. Wenn ein Mitglied den Aufenthalt in einem Fitnessstudio mit Freude und Erfolg verbindet, ist es wahrscheinlich, dass dieser Kunde dem Unternehmen erhalten bleibt. Die Motivation muss jedoch intrinsisch sein – muss also vom Kunden selbst kommen, und nicht von außerhalb (ebd., S. 148). Auch Bedford (2013) zeigt in seiner Studie, dass es für Fitness-Betriebe schwer sein kann, Mitglieder auf lange Sicht zu behalten.

So zeigen die Auswertungen, dass lediglich 52 Prozent der Mitglieder für ein Jahr in einem Studio angemeldet bleiben. 24,4 Prozent sind auch nach zwei Jahren noch angemeldet, nur 14,1 Prozent bleiben drei Jahre in einem Fitnessstudio und 10,4 Prozent vier Jahre lang. Das bedeutet, dass nur wenige Kunden über einen langen Zeitraum dem Fitnessstudio erhalten bleiben (ebd., S. 62).

Im Bereich des Fitnessmarkts sind vor allem die qualifizierten Mitarbeiter ein Schlüssel zur langfristigen Kundenbindung. Das bedeutet, das Fitnessstudio muss sich um den Kunden kümmern und ihn gut betreuen (Rieger, 2011, S. 40). Nach Singh & Samalia (2014) hat Kundenzufriedenheit einen starken positiven Einfluss auf die Kundenabwanderung. Die Zufriedenheit stellt sich aufgrund verschiedener Faktoren ein. Das können die Produktqualität, die Servicequalität, die Loyalität oder die Kosten sein. Ferner hängt dies mit der Länge der Beziehung zwischen dem Kunden und dem Unternehmen zusammen. Aber auch die Nutzung der Dienste des jeweiligen Betriebes steigt mit ebenso steigender Zufriedenheit der Kunden. Die Konkurrenz macht es für die Betriebe schwerer, Kunden zu binden und die Kundenzufriedenheit beizubehalten, da konkurrierende Betriebe möglicherweise einen besseren Service bieten oder auf bessere (direkt und unmittelbar) Art und Weise mit dem Kunden in Kontakt treten (ebd., S. 53). Unternehmen müssen ihren Kunden ein gleichbleibendes Erlebnis bieten, individuell kommunizieren und sie in den Fokus rücken. Dadurch binden sie Mitglieder länger. Nach Künzel (2005) entsteht Kundenzufriedenheit und damit einhergehend eine positive Beziehung zwischen Kunde und Unternehmen, wenn nicht nur von leeren Worthülsen gesprochen wird, sondern der Kunde tatsächlich für die jeweilige Firma im Fokus steht (Künzel, 2005, Vorwort).

Ein Beispiel für gutes CRM ist laut Legler (n.J.) in der Telekommunikationsbranche zu finden. Wenn beispielsweise ein Kunde häufig sein Datenvolumen ausschöpft, erhält dieser ein Angebot, den Vertrag zu wechseln. Das Ziel, das damit einhergeht, ist die Kundenzufriedenheit. Der Kunde weiß somit, dass sich das Unternehmen um ihn kümmert und sich für seine Bedürfnisse interessiert (ebd.).

Laut einer Studie von Deloitte Digital (n.J.) suchen CMOs nach Antworten bezüglich der digitalen Kommunikation mit ihren Kunden. Die Betriebe werden von internen sowie externen Herausforderungen (Konkurrenz, politischer und gesellschaftlicher Druck) vom eigentlichen Thema abgelenkt. Dabei geht es hauptsächlich um die digitale Kommunikation mit dem Kunden. Bedeutsam für eine verbesserte Kundeninteraktion ist die Öffnung aller Kanäle, die mit dem direkten Kontakt zum Kunden in Verbindung stehen. Eine hohe Personalisierung der



Kundschaft macht es möglich, dass sie sich auf die wesentlichen, für sie bedeutsamen, Botschaften fokussieren können. Dadurch erhöht sich im Umkehrschluss die Zufriedenheit der Kunden. Der Grund hierfür liegt in den angesprochenen Kommunikationsbedürfnissen (ebd.).

Im Übrigen ist die Abwanderung der Kunden innerhalb der Betriebe neben dem Faktor Kommunikation auch stark vom Produkt, der Dienstleistung, dem Vertrag sowie von der Laufzeit abhängig. Auf diesem Weg können Unternehmen Prognosen stellen. Wenn beispielsweise die Kündigungsrate nach dem Einstieg eines neuen Produkts oder der Änderung eines bestehenden, steigt, können Rückschlüsse gezogen werden. Ein weiteres Beispiel betrifft die Churn Rate während der Vertragsverlängerung. Steigt diese zu diesem Zeitpunkt an, sollte das Unternehmen eine Strategie entwickeln, die Kunden trotz Verlängerung an sich zu binden. Daher ergibt es Sinn, ein Churn Prediction Modell zum Bestandteil der täglichen Analysen zu machen. Jeden Tag wird dann ein Risikoscore von jedem Mitglied erstellt. Auf diese Weise können Betriebe die mögliche Abwanderung frühzeitig erkennen und Gegenmaßnahmen einsetzen (Wuttke n. J.). Die Präventionsmaßnahmen müssen darüber hinaus auf den jeweiligen Kunden zugeschnitten sein. Die Strategie fokussiert sich daher auf den Grund der Kündigung. Zum Beispiel kann ein Betrieb einem Kunden einen Rabatt anbieten, wenn er aufgrund der monatlichen Kosten das Unternehmen verlassen möchte (ebd.).

Laut Reichheld (2001) ist es den Unternehmen möglich, mit einer langfristigen Kundenbeziehung Kosten zu minimieren. Denn der Aufwand einen neuen Kunden an das Unternehmen zu binden, ist höher als einen Bestehenden zum Bleiben zu animieren. Das liegt unter anderem auch daran, dass wiederkehrende Mitglieder dazu tendieren mehr zu kaufen, wenn sie den Betrieb über längere Zeit kennen oder schon öfter von einem Unternehmen bestellt/gekauft haben. Außerdem haben wiederkehrende Kunden einen weiteren positiven Effekt. Sie empfehlen die Firma an Bekannte und Freunde weiter (ebd., S. 1).

Außerdem spielt laut Borle, Singh & Jain (2007) die Messung des Customer Lifetime Value in diesem Bereich eine Rolle. Das liegt daran, dass dieser Wert als Richtlinie zur Bewertung von Entscheidungen im Kundenbeziehungsmanagement zum Einsatz kommt. Für Unternehmen ist es bedeutsam, die Erwartungen eines jeden Kunden zu einem gewissen Zeitpunkt abzubilden. Eine Erkenntnis der Studie ist, dass längere Kaufintervalle mit höheren Kaufbeträgen zusammenhängen und damit auch mit dem größeren Risiko das Unternehmen zu verlassen. Außerdem

scheinen männliche und weibliche Kunden ähnliche Kaufintervalle und ein ebenso ähnliches Abwanderungsrisiko zu haben (ebd., Abstract).

Umayaparvathi & Iyakutti (2016) beschreiben die Kundenabwanderung als Abwanderung von einer Dienstleistung zu einer anderen. Abonnentenabwanderung ist der Kundenabwanderung ähnlich. Mit dem Einsatz von maschinellem Lernen im Rahmen des CRM kann hierbei eine Abwanderungsvorhersage getroffen werden. Das erfolgt auf der Grundlage von Daten eines jeden Mitglieds. Das schließt das notwendige Know-How mit ein, die Daten nach dem Erfassen auch auswerten zu können und daraus Strategien abzuleiten, die Abwanderung zu verhindern (ebd., S. 1066).

Mit der Hilfe einer Dialogstrategie können Unternehmen, wie beispielsweise die Fitnessbranche, der Kundenabwanderung durch den Wettbewerb entgehen. Eine direkte Kommunikation kann dabei helfen, Kunden besser an das Unternehmen zu binden (Wuttke n.J.).

### **2.1.3 Beziehung zwischen Kundenzufriedenheit und Kündigungsverhalten**

Als Resultat wachsender Konkurrenz und erhöhter Erwartungen der Kunden wird die Qualität von Dienstleistungen heute als wichtiger Wettbewerbsvorteil betrachtet, um sich in der jeweiligen Dienstleistungsbranche durchzusetzen. Dazu gehört auch der Gesundheits- und Fitnesssektor. Im Rahmen der Customer Retention liegt hier ein bemerkenswertes Potenzial verborgen, um den Kunden an sich zu binden bzw. für das Unternehmen zurückzugewinnen (Zeithaml et al., 2009). Customer Retention Management stellt demnach einen zentralen Faktor in den Betrachtungen von Fitnessstudios dar (Gerson, 2003). Aktuelle Schätzungen zufolge büßen Studios jährlich 37 % ihrer Kunden ein (Deloitte, 2019). Diese Angaben variieren hinsichtlich ihrer Quellenlage, einige Studien veranschlagen hier sogar eine mediane Abwanderungsrate von bis zu 60 % (Emmanuelli, 2020). Diese Statistiken beziehen sich allerdings nur auf den deutschen Raum; im europäischen Vergleich variieren die diesbezüglichen Studien stark, amerikanische Studios schätzen, dass sie jedes Jahr bis zu 75 % ihrer Kunden verlieren, die jedoch durch ein erfolgreiches Customer Retention Management teils wieder zu den Unternehmen zurückgeführt werden können (Rosenberg & Czepiel, 2017).

Wie auch immer diese abweichenden Zahlen eingeschätzt werden, es kann in jedem Fall kein Zweifel daran bestehen, dass dem Customer Retention Management eine integrale Rolle im Unternehmen zugestanden werden sollte. Im Zentrum steht dabei die Einschätzung, dass die Kosten der Rückgewinnung von Kunden die der Erhaltung ebendieser um ein Vielfaches über-

steigen (Rosenberg & Czepiel, 2001). Dabei steht die Kundentreue (Customer Loyalty) im unmittelbaren Zusammenhang mit Gewinnsteigerungen des Unternehmens (Grabner-Kräuter & Schwarz-Musch, 2009, S. 181). Die entsprechenden Zahlen beschränken sich zwar nicht auf den Gesundheits- und Fitnesssektor, können aber in jedem Falle eine Überlegung dahingehend anstoßen, inwiefern ein erfolgreiches und strategisches Customer Retention Management auch zu Profitsteigerungen von Fitnessstudios beitragen kann. In letzter Zeit hat der Bereich der Dienstleistungsqualität einige Beachtung in der betriebswirtschaftlichen Forschung erfahren, insbesondere im Bereich von Gesundheit, Fitness und Recreation (z. B. Lentell, 2000, Woratschek & Schönberger, 2000; Müller, 2012). Die meisten Publikationen untersuchen hierbei die Bedeutung der Dienstleistungsqualität hinsichtlich der Zufriedenheit der Kunden und der Möglichkeiten, deren Erwartungshaltung dem Unternehmen gegenüber gerecht zu werden.

Der Einfluss, den die Qualität des Service auf den Bereich der Customer Retention ausübt, wird in diesem Zusammenhang allerdings noch immer vernachlässigt. Dasselbe gilt für die Folgen, die aus der Wahrnehmung der Dienstleistung aus Kundensicht für das Unternehmen entstehen können, z. B. wenn Kunden ihre Erwartungen als nicht erfüllbar betrachten und so eine Abwanderung zu einem Konkurrenzstudio in Betracht ziehen. In Anlehnung an diese Ausgangssituation gilt es demnach zu untersuchen, wie sich die Zusammenhänge zwischen Dienstleistungsqualität und Customer Retention gestalten und welche Maßnahmen sinnvoll ergriffen werden können, um einem Churn vorzubeugen. Dabei existieren verschiedene marketingwissenschaftliche Möglichkeiten, um die Dienstleistungsqualität zu messen. In einer Studie von Parasuraman, Zeitham und Berry (1988) wird hier das geläufige Gap- oder PZB-Modell herangezogen, bei dem es sich um ein etabliertes Werkzeug aus der betriebswirtschaftlichen Qualitätssicherung handelt.

Es steht in engem Zusammenhang mit dem sogenannten Servqual-Verfahren, das explizit zur Messung der Dienstleistungsqualität und der aus ihr resultierenden Kundenzufriedenheit herangezogen wird. Die Bezeichnung des PZB-Modells geht auf Parasuramans Zusammenarbeit mit Zeithaml und Berry zurück, die das Grundlagenmodell zum zentralen Tool zur Messung der Dienstleistungsqualität weiterentwickelt haben. Die Lücke (d. h. die Diskrepanz zwischen erwarteter und erhaltener/wahrgenommener Dienstleistung) wird anhand von fünf verschiedenen Parametern bewertet (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1988, S. 12 ff.). Diese sind:

- Reliability: Korrektheit und Verlässlichkeit der Dienstleistung,
- Assurance: Kompetenz und Auftreten des Unternehmens durch Mitarbeiter,
- Tangibles: Erscheinungsbild und Repräsentation nach außen, z. B. erweitert durch Corporate Image und Corporate Identity,
- Empathy: Einfühlungsvermögen und Fähigkeit, auf die Erwartungen des Kunden einzugehen,
- Responsiveness: schnelle Reaktion auf veränderte Kundenwünsche sowie generelle Freundlichkeit (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1988, S. 12 ff.).

Entsprechend dem entstehenden Akronym wird dieses Verfahren in der diesbezüglichen Forschungsliteratur auch als Rater-System bezeichnet (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1988). Dieses Modell wird außerdem verwendet, um dem behavioristischen Aspekt einen hohen Stellenwert beizumessen, während das grundlegende Gap-Modell Parasuramans die Dienstleistungsqualität fokussiert. Da beide Faktoren aber einander determinieren und nur in ihrem unmittelbaren Zusammenspiel die Kundenzufriedenheit und damit auch die Customer Retention bedingen bzw. fördern, ist es notwendig, beide Varianten in diese Betrachtung einzubeziehen.

Die Loyalität des Kunden zum Unternehmen, bedingt durch seine Zufriedenheit mit der Erfüllung seiner Erwartungen, stellt sich demnach als zentraler Betrachtungsschwerpunkt dar, wenn es um die Churn-Vermeidung geht. Diese Loyalität spiegelt sich einerseits als *overt behavior* im direkten Kundenverhalten wider (Link & Seidl, 2009), kann allerdings oftmals erst im Nachhinein durch bereits erfolgte Abwanderungsbewegungen wahrgenommen werden. Link und Seidl bemerken hier jedoch klare „Abgrenzungsschwierigkeiten, [...] z. B. wenn ein Wechsel zu einem anderen Unternehmen innerhalb eines Konzernverbunds erfolgt ist“ (ebd., S. 63), d. h. der Kunde möglicherweise das Studio wechselt, dem übergeordneten Fitnessunternehmen aber treu bleibt. Hier treten also weitere Verhaltensaspekte in den Fokus der Betrachtungen des Churn Managements. Dabei greift der Loyalitätsaspekt zusätzlich, wenn die individuelle Motivation des Kunden, dem Unternehmen treu zu bleiben bzw. abzuwandern, in der Praxis deutlich wird (Bruhn & Homburg, 2008, S. 3 ff.). In Abschnitt 2.2.1 kommen die mannigfaltigen Motivationen von Kunden, das Angebot des Unternehmens zu nutzen oder aufgrund der eigenen Kosten-Nutzen-Abwägung auf eine Teilnahme zu verzichten, noch zur Sprache. Hier wird die individualistische und subjektive Wahrnehmung des Angebots aus Kundenperspektive deutlich. Die jeweilige Persönlichkeitsausprägung des einzelnen Kunden determiniert dessen Teilnahme- und Anwesenheitsverhalten in relevanter Weise. Auch seine Zufriedenheit – und damit

ebenso seine Loyalität – wird demnach zentral durch die erwartete Wirkung jedes Studiobesuchs beeinflusst: Hieraus „resultieren [...] latente Loyalitätskonstrukte, die teilweise weitreichender Operationalisierungen bedürfen“ (Meffert, Burmann & Kirchgeorg, 2019, S. 85). Link und Seidl sehen hier eine nicht zu vernachlässigende Parallele und konstatieren, dass „jede manifestierte Form der Kundenabwanderung [...] durch die Veränderung derartiger vorgelagerter, dem Kunden mehr oder minder bewusster, Loyalitäts-Einflussgrößen“ (Link & Seidl, 2012, S. 63) zustande kommt.

Gerade hinsichtlich möglicher Präventionsmaßnahmen ergeben sich aus diesem Aspekt weitreichende Handlungsoptionen für das Churn Management. Diskrepanzen zwischen Erwartungen und Praxis und deren Auswirkungen auf die allgemeine Kundenzufriedenheit sowie damit verbundene mögliche Abwanderungsabsichten können durch ein durchdachtes Präventionsmanagement vorzeitig erkannt und abgemildert bzw. verhindert werden. Hinsichtlich der individualistischen Beweggründe für einen schlussendlichen Churn ist es notwendig, „die jeweiligen Gefährdungsgrade und Einwirkungsmöglichkeiten zu erkennen“ (ebd.). Axiomatisch soll an dieser Stelle festgehalten werden, dass eine Verhinderung von Abwanderungsbewegungen einer Rückgewinnung der Kunden nach bereits erfolgter Trennung von dem Unternehmen in jedem Falle vorzuziehen ist, da sowohl der reine Arbeitsaufwand der letzteren Variante als höher wie auch deren objektive Erfolgsaussichten erfahrungsgemäß als geringer einzuschätzen sind als bei der Konzeptionierung eines umfassenden Präventionsmanagements.

Obwohl der Kundenstamm hinsichtlich seiner Erwartungen entsprechende Motivationsstrukturen aufweist und somit die Erarbeitung ausreichender Präventionsmaßnahmen erschwert, ist hieraus konkretes Potenzial für das Churn Management abzuleiten. In der relevanten Forschungsliteratur existieren zahlreiche Ansätze, die für verschiedene Präventionsszenarien im Kundenumgang und speziell im Hinblick auf Zufriedenheit und Loyalität von Kunden greifen. Hier obliegt es dem jeweiligen Unternehmen und seinen Churn-Managern, diese fundamentalen Theorien auf die spezifischen Churn-Risiken in konkreten Situationen in ihrem Studio anwendbar zu machen und zu realisieren. Im Rahmen der Abwanderungsprävention ist ein breites Spektrum alltäglicher Unternehmensabläufe betroffen, die z. B. sowohl die tatsächlich erlebte Leistung während des Studiobesuchs als auch die Kommunikation der Unternehmensphiloso-

phie und des Corporate Image tangieren können. Durch strategische Kommunikationsmaßnahmen können z. B. potenzielle Faktoren der Unzufriedenheit hinreichend abgemildert werden (Bruhn, 2016, S. 199 ff.).

Dabei ist die Ausarbeitung einer umfassenden Kommunikation der Vorteile des eigenen Unternehmens dem eigentlichen Leistungspaket keinesfalls unterzuordnen. Schon bei Müller (2012) hat sich maßgeblich offenbart, dass die diversen Erwartungsspektren der Kunden von Fitnessstudios übermäßig emotional und subjektiv geprägt sind. Diese Komplexität muss durch eine wissenschaftliche Strategie innerhalb der Retention und des Churn Managements maßgeblich reduziert werden. Speziell die Hinwendung zum Kunden über den Dialog mit den Mitarbeitern kann sich so im persönlichen und situativen Kontakt entscheidend auf die Wahrnehmung und das Verhalten der Kunden auswirken und mögliche Diskrepanzen zwischen Erwartung und subjektiv wahrgenommener Leistung zentral beeinflussen.

Auch Link und Seidl (2012) messen der „Informationsermittlungsfunktion der Kommunikation [...] in der Feststellung der Abwanderungsgefährdung von Kunden“ (ebd., S. 65) einen hohen Stellenwert bei, „indem konkrete Ausprägungen bei möglichst vielen relevanten Determinanten festgestellt und gewichtet werden“ (ebd.). Diese Variablen umfassen z. B. die Determinanten des Commitments und die individuelle Kundenzufriedenheit. Der Zusammenhang zwischen geringer Kundenzufriedenheit, abnehmender Loyalität gegenüber dem Unternehmen und dem Einsetzen von Abwanderungsabsichten gestaltet sich aufgrund dieser Annahmen als wichtiger Aspekt für die Betrachtungen des Churn Managements.

Nun stellt sich im Rahmen der Eignung dieser Analysen und von deren Testung durch empirisch formulierte Thesen die Frage, welche Methoden sich im Alltag tatsächlich als praktikabel erweisen. In der jüngsten Forschung wird der Ansatz bevorzugt, „innovativen Strategien den notwendigen Raum einzuräumen“ (Janzer, Kellman & Baxter, 2020, S. 47), die sich nur latent an den Maßgaben traditioneller Marktforschungsprozesse orientieren, um die Validierung dieser Erkenntnisse zu garantieren, z. B. Befragungen von Kunden hinsichtlich deren Zufriedenheit. In den Betrachtungen einer erfolgreichen Umsetzung des Präventions- und Churn Managements zeigt sich die Sensibilität des Themas: Neben einer ausgefeilten Methodik im Hinblick auf die zu überprüfenden Verhaltensdeterminanten darf die generelle Kundenbeziehung nicht unter diesen Präventionsmaßnahmen leiden, da sonst weitere negative Auswirkungen auf Kundenzufriedenheit und Loyalität zu erwarten sind. Im Rahmen einer umfassenden Kommunika-

tionsstrategie muss neben der grundlegenden Informationsermittlung demnach auch eine Informationsvermittlung stattfinden, die als relevant betrachtet wird, um das Risiko einer Abwanderung zu minimieren (Link & Seidl, 2012, S. 67).

Die beiden Facetten der Kommunikation (Informationser- und -vermittlung) sind allerdings in der Praxis nicht voneinander zu separieren und müssen gleichzeitig und gemeinsam stattfinden, um ihren Zweck zu erfüllen und die Abwanderungsprävention zu komplettieren. Da es als axiomatisch anzunehmen ist, dass die Kundenzufriedenheit die Loyalität zum Unternehmen beeinflusst und damit auch das Abwanderungsrisiko senkt, entfällt auf den Kommunikationseffekt auch ebendiese Auseinandersetzung mit den Erwartungen des Kunden an das Leistungspaket des Studios und mit den zwischenmenschlichen Faktoren wie der Kundennähe und der Kompetenzvermittlung der Mitarbeiter (Müller, 2012, S. 24).

Es ist anzunehmen, dass in einem Studio, in dem zunehmender Wert auf die Vermittlung der letztgenannten Faktoren gelegt wird, das Risiko einer Kundenabwanderung geringer sein wird, selbst wenn durch den Kunden subjektiv keine Verbesserungen am Leistungsangebot wahrzunehmen sind. In dieser Perspektive kann von der Relationship-Qualitätsfunktion gesprochen werden, die auf den oben angeführten Aspekten von Informationsermittlung und Informationsvermittlung aufbaut, die sich als prägend für die zukünftige Kommunikation und die Beziehung zwischen Kunden und Unternehmen gestalten (ebd., S. 30). Schlussfolgernd soll hier festgehalten werden, dass die positive Wahrnehmung vom Kunden in Richtung Dienstleistungsqualität sich ebenfalls förderlich auf die Folgen des Kundenverhaltens für das Unternehmen auswirkt und die Customer Relation umfassend stärkt, während eine geringe Einschätzung der Qualität diese schwächt und zu Abwanderung führen kann. An dieser Stelle hat das Churn Management anzusetzen, um eine Wertminderung für das Unternehmen rechtzeitig wahrzunehmen und zu verhindern.

## **2.2 Verhaltens- und informationsökonomische Perspektive der Kundenbeziehung**

### **2.2.1 Verhaltensökonomische Ansätze zur Erklärung des Kündigungsverhaltens**

Müller (2012) widmete sich der Bedeutung des Besucherverhaltens (Attendance Behavior) in kommerziellen Fitnessstudios und dessen Erklärungspotenzial für das Kündigungsverhalten,

ausgehend von der Motivation der Interessenten, sich in einem Fitnessstudio anzumelden. Hier ist an erster Stelle die gestiegene Bedeutung körperlicher Fitness für diejenigen zu vermerken, die über ein entsprechendes Einkommen verfügen, um in ihrer Freizeit (gesundheitsfördernden) Sport zu tätigen (Müller, 2012, S. 98). Es kann angenommen werden, dass ein gestiegenes Gesundheitsempfinden im Speziellen unter Young Professionals festzustellen ist, die einen Großteil ihres Tages in arbeitsplatznaher Atmosphäre verbringen. Ebendiese Personen legen gesteigerten Wert darauf, ihre knapp bemessene Freizeit prioritär der eigenen Gesundheit und Fitness zu widmen (ebd.; ebd., S. 158).

In diesem Kontext kann der Besuch bzw. die Mitgliedschaft im Fitnessstudio als Luxusgut verstanden werden, das den eigenen Status innerhalb des sozialen Zirkels auf ein gewünschtes Niveau hebt. Hier ist ebenfalls die Darstellung des jeweiligen Studios in der öffentlichen Wahrnehmung hervorzuheben: Die Mitgliedschaft in einem bestimmten elitären Fitnessstudio oder neuartigen Health Club kann eine Entscheidung ähnlich der Bevorzugung einer bestimmten Kleidungs- oder Schmuckmarke darstellen. Je höher der Kunde diesen Zusatzwert des jeweiligen Unternehmens einschätzt, desto eher ist er möglicherweise bereit, hohe Beiträge zu zahlen oder er entwickelt eine gesteigerte Loyalität zum erwähnten Unternehmen. Diese Entwicklung ist gerade im Kontext des Churn Managements als zentral zu betrachten.

Dennoch muss das jeweilige Studio auch der demografischen Struktur seiner Kundschaft einen erhöhten Wert beimessen: Besonders wenn sich ein Studio nicht zentral der Fitness verschrieben hat, sondern den gesundheitlichen Aspekt der körperlichen Betätigung fokussiert, kann es notwendig sein, auch ältere Personen, die im fortgeschrittenen Alter ihre körperliche Fitness erhalten bzw. erhöhen möchten, als Zielgruppe wahrzunehmen (ebd., S. 83). Darüber hinaus kann die Mitgliedschaft in einem Fitnessstudio als solche bereits einen entsprechenden Antrieb für steigende Kundenzahlen in der Fitnessbranche darstellen: Müller (2012) betont in diesem Zusammenhang die Mitgliedskarte als Statussymbol, da selbst die scheinbare Sportlichkeit in der Öffentlichkeit als zunehmend relevant eingeschätzt werde, d. h., selbst die passive Mitgliedschaft in einem Studio, ohne aktiv die eigene Fitness zu fördern, komme der Veränderung gesellschaftlicher Werte hin zu einer *New Body Awareness* entgegen und werde als erstrebenswert erachtet. Auch darf der Faktor nicht unterschätzt werden, dass der Stellenwert körperlicher Attraktivität in der heutigen Gesellschaft zunehmend hoch anzusiedeln ist (ebd., S. 19). Durch die individuelle Ausrichtung von Fitnessstudios sind Fitnessunternehmen in der Lage, ein breites Spektrum der Bevölkerung anzuziehen (McKenna & Wallace, 2000, S. 8).



Allerdings ist im Bereich des Churn Managements die Gefahr einer Abwanderung auch bei den Mitgliedern einzuordnen, die das Angebot des jeweiligen Studios aktiv nutzen. Für sie sind Faktoren wie Serviceausstattung, Standort, Dienstleistungsangebot und -qualität sowie Öffnungszeiten und Kursangebot entscheidender für ihre Zufriedenheit und die damit verbundene Treue zum Unternehmen. Da auch das Image, die Hinwendung zum Kunden und die Kompetenz des Personals (vgl. Gap-Modell) ausschlaggebend für eine erfolgreiche Wahrnehmung der dort verbrachten Zeit sind, bietet sich hier ebenfalls ein breites Spektrum an Gründen für Unzufriedenheit, wenn diese Kriterien aus Kundensicht nicht hinreichend von dem Unternehmen erfüllt werden können (Müller, 2012, S. 24). Hier fällt aus betriebswirtschaftlicher Sicht auch der potenzielle Nutzwert ins Gewicht, d. h. das Verhältnis aus Beitragszahlung und erwartetem Trainingsumfang. Gerade Letzterer ist aber ein Faktor, der mit Unsicherheiten verbunden ist (siehe ausführlich hierzu Abschnitt 2.2.2) und in hohem Maße von der Erfüllung der Erwartungen des Kunden an das Studio abhängt, d. h., es muss sich in der Zukunft bestätigen, dass das Unternehmen fähig ist, sein Werbeversprechen zu erfüllen. Eine Nichterfüllung dieser erwarteten Kriterien kann mittel- bis langfristig zu einer Abwanderung des Kunden führen, die durch ein strategisch angelegtes Churn Management zu unterbinden ist (Müller, 2012, S. 24 (nach Gratton & Taylor, 2000); Rampf, 2010, S. 179).

Zur Analyse dieses Nutzwertes regt Müller (2012) den Einsatz der Werkzeuge der Haushaltsproduktionsfunktion und der Theorie des erwarteten Nutzens an (Müller, 2012, S. 43ff.). Für das Churn Management ist es notwendig, bereits im Vorfeld eine Einschätzung treffen zu können, wie oft ein Mitglied wohl das Studio aufsuchen wird. Dabei wird diese Besuchsfrequenz v. a. von den variablen Kosten für den Kunden determiniert, d. h., er muss überzeugt sein, dass sein Beitrag durch die ihm zur Verfügung stehende Dienstleistung, deren Qualität und weitere Faktoren gerechtfertigt ist (ebd., S. 47).

Rampf (2010) nennt ebendiese finanziellen Betrachtungsparameter als einen der Hauptfaktoren für Abwanderung (Rampf, 2010, S. 181). Dabei spielen aber auch erweiterte Aspekte wie eine effiziente Zeitnutzung und die Mitarbeiter für die Kundenzufriedenheit und Unternehmenstreue eine zentrale Rolle. Auch der bereits erwähnte Standortfaktor ist hier relevant: Die erwähnten variablen Kosten, über den fixen Mitgliedsbeitrag hinaus, können z. B. im Vorfeld eine Mitgliedschaft verhindern bzw. nach Beginn der Mitgliedschaft dazu führen, dass der Kunde nicht bereit ist, lange Anfahrtswege oder eine ungünstige Anbindung an öffentliche Verkehrsmittel

zu tolerieren (Müller, 2012, S. 40f.; Rampf, 2010, S. 153). Diese Betrachtung gilt gleichermaßen für die Ausstattung des Studios, der Umkleiden, sanitären Einrichtungen etc. (Rampf, 2010, S. 149). Becker (2009) geht hingegen davon aus, dass Kunden, die die Kapazitäten des Studios nicht nutzen, aber über ein verhältnismäßig hohes Einkommen, jedoch nur über ein geringes Zeitbudget verfügen und daher keinen angemessenen Nutzen aus ihrer Mitgliedschaft ziehen können, erst über einen längeren Zeitraum zur Abwanderung tendieren als Kunden mit geringem Einkommen (Becker, 2009, S. 55).

Aus betriebswirtschaftlicher Perspektive kann ebenfalls argumentiert werden, dass die Rolle der Opportunitätskosten hier verstärkt ins Gewicht fällt, die Teilnahme an Kursen oder dem selbstständigen Training also als weniger wertschöpfend wahrgenommen wird als der Nutzen anderer Tätigkeiten, die während dieser Zeit verrichtet werden können. Solange dieser Grenznutzen unter dem erwarteten Nutzen der Nichtanwesenheit im Studio zurückbleibt, beschränkt sich das Risiko des Churns für das Unternehmen auf einen Rahmen, der sich noch nicht nachteilig auf das operative Geschäft und den Ertragsmehrwert auswirkt. Der Erwartung fällt hier erneut ein erhöhter Stellenwert zu: Da die Einschätzung des tatsächlichen Nutzens des jeweiligen Studiobesuchs nicht zuverlässig im Vorfeld der Trainingseinheit bestimmt werden kann, stellt der erwartete Nutzen die einzige adäquate Bemessungsgrundlage für den Kunden dar, um eine Entscheidung über Teilnahme oder Fernbleiben zu treffen. Dieser Erwartungsnutzen beschreibt die Auswahl der Alternative, die den höchsten Individualnutzen nahelegt (Müller, 2012, S. 136f.).

Müller (2012) geht in diesem Zusammenhang davon aus, dass die Teilnahmehäufigkeit umso stärker sinkt, je geringer die Diskrepanz zwischen Erwartungsnutzen und -kosten wird. Dabei ist zu beobachten, dass hohe (erwartete) Kosten weniger ausschlaggebend für den Verzicht auf die Anwesenheit sind als der aus ihnen entstehende verringerte Erwartungsnutzen. Die variablen Kosten, die dem Kunden entstehen können, sind in die folgenden Teilbereiche zu differenzieren:

- (1) Monetäre Kosten: Bei Pauschalbeiträgen sinken die erwarteten Anwesenheitskosten umso stärker, je öfter das Mitglied das Studio aufsucht; Becker (2009) stellt hier fest, dass bei höheren Verdiensten dieser Faktor die Betrachtung der Kunden am wenigsten beeinflusst (ebd., S. 47).

- (2) Zeitkosten: Lange Anfahrtswege, eine ungünstige Parksituation sowie lange Wartezeiten zur Nutzung von Geräten und Duschen beeinflussen die Nutzeneinschätzung des Kunden negativ und führen dazu, subjektive Mehrkosten wahrzunehmen (ebd.).
- (3) Soziale Kosten: Diese schlagen sich v. a. dann in der Praxis nieder, wenn es um die Vertragsverlängerung geht. Zentrale Faktoren hier sind z. B. die allgemeine Kundenzufriedenheit, Vertrauen in die Kompetenz der Mitarbeiter und deren Engagement, sich auf den Kunden und dessen Ansprüche und Erwartungen einzustellen, sodass er jeden einzelnen Besuch im Studio als erfolgreich betrachten kann (ebd., S. 49).
- (4) Motivationskosten: Die Motivation des Studiobesuchs wurde bereits zu Beginn des Kapitels thematisiert; eine hohe Diskrepanz zwischen der Motivation des Kunden, ein Studio zu besuchen, und der tatsächlichen Zufriedenheit mit der diesbezüglichen Entsprechung seiner Erwartungen schlägt sich demnach in beträchtlichem Umfang auf die allgemeine Zufriedenheit nieder. Eine Kluft zwischen diesen beiden Faktoren bedingt unweigerlich einen mittelfristigen Churn (ebds, S. 50).

Besonders der zuletzt genannte Faktor der Motivation kann hinsichtlich potenzieller Abwanderungsbewegungen von entscheidender Bedeutung sein. Die Motivationstheorie verweist in diesem Kontext auf das sogenannte Confirmation-Disconfirmation-Paradigma (CDP): Hier wägt der Kunde seine Erwartungen und Ansprüche an das Studio gegen seine subjektive Empfindung der einzelnen Anwesenheiten ab. Da diese Bewertungsgrundlage entsprechend individuell ausgeprägt ist und verschiedene Kunden unterschiedlich intensiv auf ein- und dasselbe Erlebniss während des Studiobesuchs reagieren, muss dem Aspekt der motivatorischen Kosten-Nutzen-Rechnung eine hohe Bedeutung im Hinblick auf eine mögliche Abwanderung beigemessen werden (Müller, 2012, S. 154). Diese Facetten der Kundeneinschätzung zeigen eindrücklich, warum Kunden, deren erwarteter Nutzen der Nichtteilnahme den der Teilnahme übersteigt, ein höheres Risikopotenzial für eine Abwanderung aufweisen (ebd., S. 62f.). Dieser Umstand deutet neue Betrachtungs- und Handlungsspektren für ein fundiertes und erfolgreiches Churn Management an.

## **2.2.2 Sportdienstleistungen aus informationsökonomischer Perspektive**

Der Preismechanismus nach Hayek bildet die informationsökonomische Grundlage für die sich aus dem Preissignal ergebende Effizienzsteigerung bei der gesamtwirtschaftlichen Ressour-

cenallokation von Marktwirtschaften. Die aus der dezentralen Entstehung von Preisen resultierenden Informationen für die Marktteilnehmer ermöglichen die effektive Nutzung von Ressourcen, da der Preismechanismus Informationen über die Knappheit von Gütern vermitteln kann und damit Überangebot und überschießende Nachfrage in ein Gleichgewicht bringt (Schuler, 2020, S. 141).

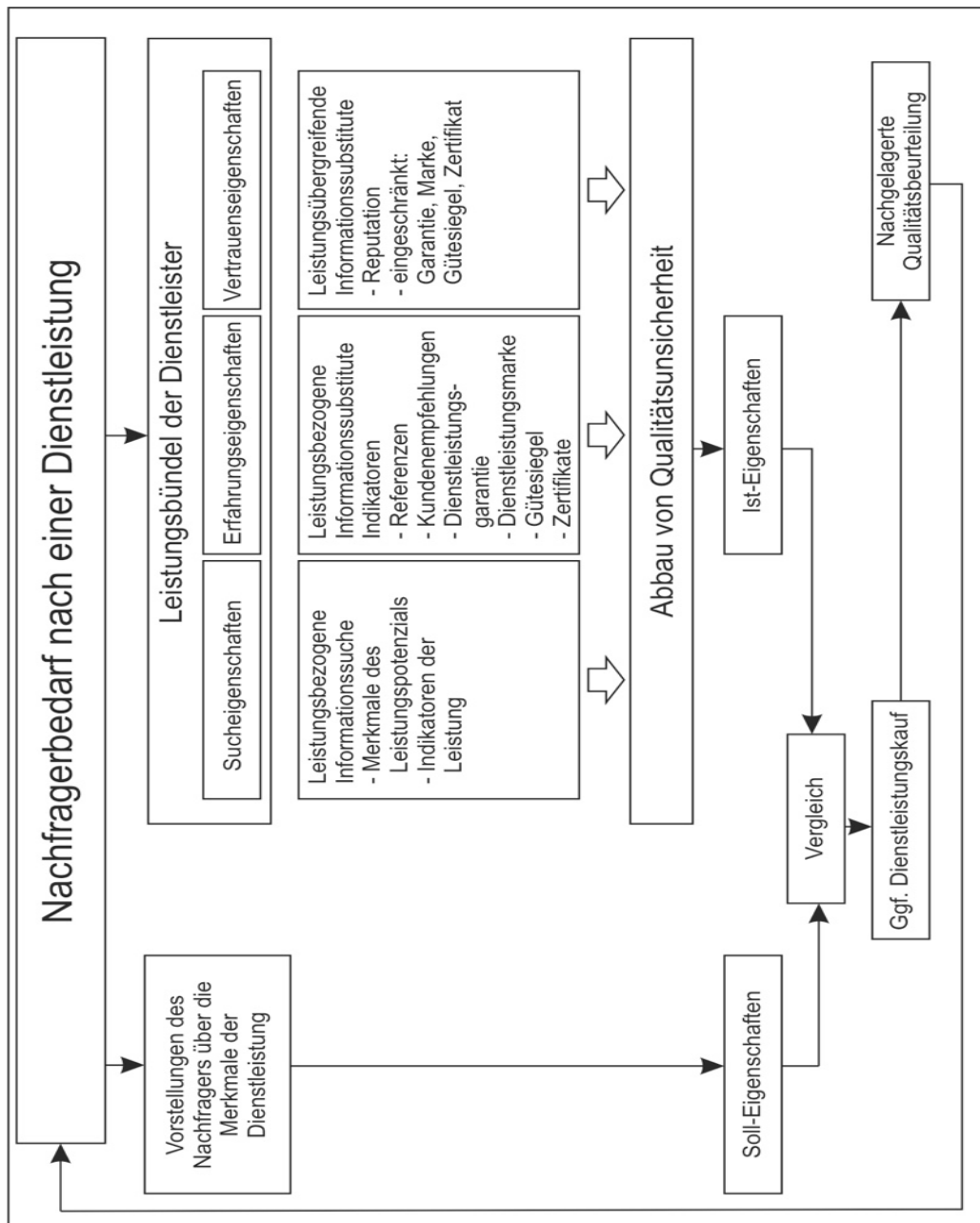
Neben der Marktkoordination als Kernbereich der Theorie der Informationsökonomie erklärt diese auch Transaktionen innerhalb von Organisationen sowie die Grundlagen der Vertragsgestaltung (Schuler, 2020, S. 144). Moral Hazard ist dabei ein Kernproblem von Vertragsgestaltung im Falle von Dienstleistungen als einem Vertrauens- und Erfahrungsgut (Horch, Schubert, & Walzel, 2014, S. 2017): Der Kunde muss den kommunizierten Informationen des Anbieters und dessen Kompetenz hinsichtlich der Bereitstellung der versprochenen Leistung vertrauen und kann letztlich erst durch die Erfahrung der Dienstleistung beurteilen, ob seine Erwartungen erfüllt sind (Evanschitzky, 2003, S. 24). Der Nachfrager kann vor Vertragsschluss die Dienstleistungsqualität nicht beurteilen insbesondere hinsichtlich des Verhaltens des Vertragspartners und der sich daraus ergebenden Dienstleistungsqualität, da diese erst in der Kooperation zwischen Dienstleister und Konsument entsteht (Seiter, 2016, S. 91). Da nach Vertragsschluss die Leistung unter Mitwirkung des Nachfragers entsteht, ist der Anbieter in der Qualität der Leistungserbringung zudem seinerseits von der Mitwirkung des Nachfragers abhängig (Lasshoff, 2004, S. 123).

Ursächlich für dieses Problem sind die Immaterialität (Horch, Schubert & Walzel, 2014, S. 217) und Komplexität einer Dienstleistung, die zu Unsicherheiten aufseiten beider Vertragspartner bereits vor Vertragsabschluss führen und auch über die ganze Vertragsbeziehung bestehen bleiben (Fließ, 2009, S. 170 ff.). Verhaltensunsicherheit entsteht dadurch, dass die handelnden Wirtschaftssubjekte unter unvollständiger Information entscheiden müssen und handeln (Horch, Schubert & Walzel, 2014, S. 217). Woratschek (2002, S. 4 f.) stellt die informationsökonomische Problematik am Beispiel eines Sportstudios wie folgt dar (siehe auch Abbildung 13):

- (1) Aufseiten des Nachfragers besteht vor Vertragsabschluss Unsicherheit über Leistungswillen und Leistungsfähigkeit des Anbieters.
- (2) Ein Anbieter von Dienstleistungen im Sportbereich kann die Qualität seiner Leistungen nur mehr oder minder glaubhaft kommunizieren (signalisieren), z. B. durch Ausbildungszertifikate von Trainern oder andere Signale.

- (3) Die Qualität der Dienstleistung kann vom Anbieter nicht autonom gestaltet werden. Die Dienstleistungsqualität hängt nachhaltig vom Verhalten des Nachfragers ab: Ohne den Leistungswillen des Nachfragers (positive Partizipationsorientierung) kommt es zu keinem Trainingserfolg. Daher ist der Anbieter für den Erfolg der Dienstleistung auch von dem nachhaltigen Engagement, dem Trainingswillen und dem Willen zu einer langfristigen Bindung abhängig. Der Anbieter kann lediglich durch das Design des Leistungsportfolios und die Selektion seiner Adressaten die Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass sein Fitnessstudio z. B. nur bestimmte Kundengruppen anspricht, die einen Leistungswillen für die jeweils spezifischen Angebote aufweisen, sodass auch die Motivation zu einer dauerhaften Bindung hoch genug ist, um damit Ertragsrisiken aus benötigten Investitionen in Sach- und Anlagevermögen und der persönlichen Betreuung zu minimieren.
- (4) Zusätzlich dazu muss der Anbieter die Qualitätsschwankungen bei der Dienstleistung kompensieren, z. B. durch flexible Reaktion auf Können, Tagesform und Leistungsfähigkeit der Sporttreibenden und die individuellen und sich im Zeitablauf verändernden Bedürfnisse seiner Kunden.

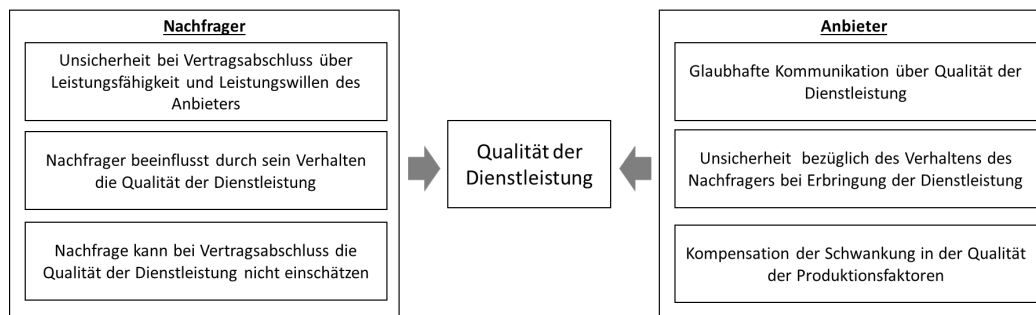
**Abbildung 13: Informationsökonomische Dimensionen der Nachfrage nach einer Dienstleistung in der Vor-Kauf-Phase**



Quelle: Fließ, 2009, S. 170.

Zusammenfassend lässt sich ein informationsökonomisches Grundmodell der Sportdienstleistungen definieren, in dem die einzelnen Wirkungsfaktoren auf die Qualität der Dienstleistung aus Nachfrager- und Anbieterperspektive als Zielvariable Einfluss nehmen (siehe Abbildung 14).

**Abbildung 14: Informationsökonomisches Grundmodell der Sportdienstleistung**



**Quelle: eigene Darstellung.**

Bei der Operationalisierung informationsökonomischer Modellkomponenten in der Forschung und Managementpraxis sind Indikatoren wie Verhaltensdaten gegenüber durch Befragung gewonnenen Messartefakten, wie z. B. aus Einstellungen oder der Wahrnehmung der Kunden abgeleitete Kundenzufriedenheit, der klassischen Konsumgüterforschung zu bevorzugen (Niederauer, 2009, S. 78). Aus der Sicht des Anbieters sind die einzigen Daten, die ihm für die Evaluierung der Qualität der Dienstleistung zur Verfügung stehen, die Verhaltensdaten über den Kunden, wie z. B. die Trainingshäufigkeit, Merkmale der vom Kunden gewählten Vertragsgestaltung (z. B. Zahlungsweise, Vertragsdauer, Umfang der gebuchten Leistung), Nutzung der einzelnen Bereiche des Studios, wenn diese z. B. durch elektronische Eintrittsbarrieren gesichert sind etc. Ferner steht dem Anbieter das klassische Marketinginstrument der Kundenbefragung zur Verfügung, um Einstellungen und Wahrnehmungen zu erheben und aus dem Ergebnis der statistischen Datenanalyse auf die Motivation und damit auf das zukünftige Verhalten des Nachfragers zu schließen.

Die Analyse der Daten von Befragungen im Bereich der Verhaltensabsicht baut allgemein auf psychologischen Konstrukten auf, wie z. B. Kundenzufriedenheit, die sich etwa aus gemessenen Einstellungen des Kunden ergibt und das zukünftige Kundenverhalten prognostizieren soll (Nerdinger, Neumann & Curth, 2015, S. 133). Ziel ist es, Up- und Cross-Selling-Potenziale zu identifizieren, die durch den Kunden wahrgenommene Qualität zu verbessern und damit den Ertrag des Unternehmens zu steigern (Bruhn, 2016, S. 67 f., 72). Im Rahmen des Produktmarketings bedeutet das, die Produkterfahrung zu verbessern und damit die Wiederkaufrate zu er-

höhen, und im Bereich der Dienstleistung ist es das wesentliche Ziel des Dienstleistungsmarketings, den Kundenlebenszyklus bestimmter Kundensegmente oder aller Kunden zu verlängern, was wiederum den realisierten Kundenwert steigert (Wangenheim, 2003, S. 44 ff.).

Aus der Sicht des Anbieters einer Sportdienstleistung stehen für die Steuerung des Dienstleistungsmanagements (Optimierung des Dienstleistungsangebots und des Dienstleistungsprozesses) drei Arten von Daten als Indikatoren zur Verfügung (Bruhn, 2016, S. 67 f., 72): (1) qualitative Daten über Einstellungen und Wahrnehmungen des Kunden durch quantitative und qualitative Befragung, (2) subjektive Beobachtungen über das Kundenverhalten (unsystematische qualitative Daten) im Dienstleistungsprozess und quantitative Verhaltensdaten aus der Vertragsgestaltung (z. B. die Wahl der Vertragslaufzeit) und der Erfüllung von Vertragspflichten (z. B. Einhaltung der Zahlungsweise) sowie das Nachfrageverhalten in Bezug auf das Dienstleistungsangebot (z. B. die Trainingshäufigkeit) und (3) soziodemografische Daten (z. B. Geschlecht, Alter) (siehe Tabelle 1).



**Tabelle 1: Verhaltensdaten als Kündigungsprädiktoren aus der informationstheoretischen Perspektive**

<b>Indikatoren</b>	<b>Informationsökonomische Perspektive des Nachfragers von Dienstleistungen</b>	<b>Mögliche Indikatorfunktion für die Kundeneinstellung</b>
Vertragslaufzeit	Kürzere Vertragslaufzeiten werden bei Erstkauf aus Unsicherheit über die Leistungsqualität insgesamt und über den Vertragszeitraum hinweg präferiert (Hundacker, 2005, S. 30).	Längerfristige Vertragsbindung als Indikator für höheren Mitwirkungswillen (Partizipationsorientierung) im Dienstleistungsprozess
Trainingsuhrzeit	Bisher keine Verwendung in der CRM-Forschung aus informationsökonomischer Perspektive	Leistungsbezogene Präferenzen; möglicher Indikator für Präferenzordnung der Bedürfnisse des Kunden (Dienstleistung versus andere Lebensbedürfnisse) und damit auch ein Indikator für den Mitwirkungswillen im Dienstleistungsprozess
Trainingszeit	Bisher keine Verwendung in der CRM-Forschung aus informationsökonomischer Perspektive	Leistungsbezogene Präferenzen; möglicher Indikator für Präferenzordnung der Bedürfnisse des Kunden (Dienstleistung versus andere Lebensbedürfnisse) und damit auch ein Indikator für den Mitwirkungswillen im Dienstleistungsprozess
Zahlungsverhalten	Bisher keine Verwendung in der CRM-Forschung aus informationsökonomischer Perspektive	Indirekter Indikator für die Kundenzufriedenheit mit der Dienstleistungsqualität sowie Indikator für das grundsätzliche Interesse an der weiteren Nachfrage der Dienstleistung
Trainingshäufigkeit	Im Falle von Dienstleistungen, die nicht einmalig, sondern als Kontraktgut erbracht werden, wird bei jeder Nutzung die Qualität erneut bewertet und mit den eigenen Erwartungen verglichen (Roth, 2001, S. 45 ff.).	Indikator für höheren Mitwirkungswillen (Partizipationsorientierung) sowie relative Veränderung der Kundenzufriedenheit
Mitgliedschaftsdauer	Je ausgeprägter die Erfahrung mit einer Dienstleistung, desto geringer ist – bei Zufriedenheit mit der Qualität – die Kündigungsbereitschaft bzw. desto höher ist die Wiederkaufsquote aufgrund des Abbaus von Qualitätsunsicherheit, also der Verringerung der Informationsasymmetrie (Fließ, 2009, S. 170).	Möglicher Indikator für die Kundenzufriedenheit – jedoch nicht im Sinne der Dienstleistungsqualität, sondern als Signal dafür, dass die bisherigen Erfahrungen mit der Dienstleistung keinen hinreichenden Kündigungsgrund generiert haben. Unabhängig davon ist auch eine Kündigung ohne Bezug zur Leistung denkbar, sodass die Mitgliedschaftsdauer ohne weitere Information über die Gründe des Kundenverhaltens nur einen Annäherungswert an die Kundenzufriedenheit darstellt.

Quelle: eigene Darstellung.

## 2.3 Ergebnisse empirischer Forschung

### 2.3.1 Kundenzufriedenheit und Kündigungsverhalten

Die Messung der Kundenzufriedenheit wird im wissenschaftlichen Diskurs zunehmend als Schlüssel zu einem erfolgreichen und breit angelegten Marketing betrachtet, das das komplette Spektrum der Unternehmensziele miteinbezieht und über die Disziplin des Retention und Churn Managements hinausgeht (Fleig, 2018). Zumeist ist die Kundenzufriedenheit von höchst subjektiven Bewertungsfaktoren abhängig, die vom Unternehmen in ihrer Gesamtheit nicht beeinflusst oder zielorientiert gelenkt werden können. So gestalten sich die zuverlässige Messung

und Vorhersage der Kundenzufriedenheit als „methodisch anspruchsvolles Unterfangen“ (ebd.). Diese Perspektive betrifft in steigendem Maße auch die Gesundheits- und Fitnessbranche:

„Vor dem Hintergrund von Konsolidierungsprozessen der Fitnessbranche sowie Veränderungen des Sport- und Freizeitverhaltens ist die Auseinandersetzung mit der Fluktuation bzw. Dropout-Problematik nach wie vor als eine der drängendsten Herausforderungen an das Fitnessstudiomanagement zu bezeichnen.“ (Kaiser 2012, S. 92)

In diesem Kontext erweist sich die langfristige Kundenbindung als grundlegende Strategie des Unternehmens, die eines fundierten und sorgfältig geplanten Kundenbindungsmanagements bedarf (ebd.). Kaiser (2012) ordnet in seiner Studie diesem Ansatz zwei zentrale Aufgabengebiete zu, die im Hinblick auf ein erfolgversprechendes Kundenbindungsmanagement zu bewältigen sind: das fortlaufende Monitoring der Dienstleistungsqualität anhand methodisch sinnvoller Tools sowie die Fokussierung der Mitglieder und die Beachtung psychologisch-emotionaler Einflussfaktoren (ebd.).

Empirisch gilt die Dienstleistungsqualität als „wichtigste erfolgsbeeinflussende Einzelvariable für ein Dienstleistungsunternehmen“ (ebd., S. 93), weshalb eine stringente Orientierung an dieser Determinante auch im Fitnessmanagement geboten ist: Die konsequente Fokussierung einer hohen Dienstleistungsqualität im Rahmen der Kundenerwartungen determiniert die Kundenzufriedenheit und damit auch die Kundenbindung (ebd.). Dabei stehen die Kundenzufriedenheit und -loyalität stets unter dem übergeordneten Ziel des betrieblichen Gesamterfolgs.

Sowohl das generelle als auch das Dienstleistungsmanagement im Gesundheits- und Fitnesssektor können auf ein breites Methodenspektrum zurückgreifen, um ihre Dienstleistungsqualität präzise auf die höchst subjektiven Erwartungs- und Wahrnehmungshorizonte ihrer Kunden abzustimmen. Hier zeigt sich allerdings eine Diskrepanz zwischen Theorie und Praxis, da der „Einsatz entsprechender Verfahren häufig intuitiv und wenig reflektiert“ (ebd.) vollzogen wird und allgemeine Konzeptionen des Qualitätsmanagements (QM) ohne spezifische Anpassung auf die Branche übertragen werden (ebd.). Auch wenn im Fitnessbereich bereits konkrete Ansätze hinsichtlich einer gesteigerten Professionalisierung umgesetzt worden sind, bemängelt Kaiser (2012), dass sie „bislang nicht [mit der] dringend gebotene[n] Professionalisierung der Methoden des Qualitätsmanagements einherging“ (ebd.) und spezifische Mess- und Controllingprozesse in Zukunft stärker fokussiert werden müssen.

Die Modulierung im Rahmen der spezifischen Branchenanforderung ist insofern als elementar einzustufen, als sie die „wahrgenommene Dienstleistungsqualität prozessual aus der Perspektive der [...] Kunden erfass[t] und [...] damit die Gefahr, dass wichtige, für das (Gesamt-) Qualitätsurteil relevante Aspekte außer Acht gelassen werden, minimiert“ (ebd.). Eine Verbesserung der Dienstleistungsqualität zugunsten der gesteigerten Kundenzufriedenheit und einer höheren Retention Rate bedingt daher, dass auch im Fitnessmanagement der Kundenzufriedenheit und -bindung ein höherer Stellenwert eingeräumt wird.

Sinkt die Abwanderungsquote allerdings unter die Kurve der Kundenneu- und -rückgewinnung, offenbart sich ein Hindernis für den reibungslosen Ablauf der unternehmerischen Tätigkeit. Über den reinen Kostenmehraufwand der Akquise, im Gegensatz zur Kundenerhaltung, stellen zufriedene Kunden auch einen marketingrelevanten Mehrwert dar, indem sie dem Unternehmen langfristig erhalten bleiben sowie ihr Studio weiterempfehlen und damit per Mundpropaganda (Word of Mouth) eine wertvolle Werbemaßnahme initiieren (ebd.). Für das zielorientierte und erfolgreiche Churn Management greift hier als Kennzahl besonders die Fluktuationsrate, das Verhältnis zwischen Vertragsneuabschlüssen und Kündigungen, die durch entsprechende Maßnahmen des Predictive Marketings reduziert und zuverlässig vorausgesagt werden kann (siehe Abschnitt 2.3.2).

Das Fitnessmanagement und hinsichtlich der Prävention von Abwanderungen auch das Churn Management sollten die Dienstleistung verstärkt in den Mittelpunkt des Angebotspakets stellen und die Kooperation zwischen Mitarbeitern und Kunden in ihrem Wertschöpfungspotenzial erkennen. Die praktizierten QM-Methoden konzentrieren sich dabei allzu oft lediglich auf „Infrastruktur, Sauberkeit sowie Freundlichkeit und Kompetenz des Personals“ (Kaiser, 2012, S. 94). Für ein umfassendes Kundenbindungsmanagement gelte es jedoch darüber hinaus, sich an den Motivationen und Verhaltensdeterminanten, d. h. den Faktoren, die das Kundenverhalten beeinflussen, der Kunden zu orientieren, die die Faktoren der Bindung und Loyalität dominieren, sowie ein „wechselseitiges Verständnis und eine enge Abstimmung von Management und Trainingspersonal“ (Kaiser, 2012, S. 94) zu fördern, um auch in der Gesundheits- und Fitnessbranche das ökonomische Potenzial der Studios und v. a. ihrer Kunden für die Gesamtunternehmung auszuschöpfen (ebd.).

Eine Studie von Oler und Lewis (2013, S. 13) basiert auf einer Onlineumfrage zur Kundenzufriedenheit unter aktuellen und ehemaligen Mitgliedern eines CrossFit-Studios in Liberty, MO, USA, betrachtet Entwicklungstendenzen innerhalb dieses Special-Interest-Segments und entwickelt entsprechende Prognosen. Auf demografischer Ebene sind statistisch signifikante Unterschiede hinsichtlich des Geschlechts festzustellen, speziell eine größere Unzufriedenheit männlicher Kunden, während das Alter keinen relevanten Einflussfaktor darstellt. Des Weiteren determinieren die generellen Lebensumstände und das Einkommen als Variablen die Verbleibrate der Kunden im Studio, da diese Schlussfolgerungen zulassen, inwiefern Anpassungen der Öffnungszeiten, Trainingspläne und Kursangebote die Kundenzufriedenheit erhöhen (ebd., S. 15). Als primäres Ziel der Studie formulierten die Autorinnen die Messung des Niveaus der allgemeinen Kundenzufriedenheit, um dem Management konkrete Handlungsempfehlungen hinsichtlich der Geschäftsareale zu kommunizieren, bei denen noch Diskrepanzen in der Dienstleistungsqualität vorliegen (ebd., S. 47).

Gemessen an dieser Zielsetzung zeigt diese Studie prognostisches Potenzial für Optimierungen des Retention und Churn Managements, da bis zu diesem Zeitpunkt kein standardisiertes Mess- und Controlling-System hinsichtlich der Kundenzufriedenheit bestand. Die interne Benchmark des Studios lag dabei bei einer Zufriedenheitsrate von mindestens 90 % der befragten Kunden, um eine Retention sicherzustellen und neue Kunden zur Mitgliedschaft zu bewegen (ebd.). Hinsichtlich der Anwendbarkeit zur regelmäßigen Messung der Kundenzufriedenheit raten die Autorinnen zu einer Kürzung des Fragebogens, da er in seinem derzeitigen Umfang sowohl für die Kunden als auch das Management zu zeitaufwendig wäre (ebd., S. 48). Möglich wäre die Durchführung einer entsprechend im Umfang dezimierten Umfrage in einem sechsmonatigen bis quartalsmäßigen Rhythmus für die konstante Verfolgung der Kundenzufriedenheit bezüglich der Dienstleistungsqualität. Im Kontrast zu Querschnittserhebungen bildet die Analyse von Paneldaten den Vorteil, die dem Kundenverhalten zugrunde liegende Kausalitäten besser darstellen zu können. Anders als beim Trendmodell bietet diese Längsschnittuntersuchung außerdem die Möglichkeit, das Kundenverhalten über verschiedene Messzeitpunkte hinweg zu beobachten und ein gesteigertes Individualniveau hinsichtlich der Datenlage zu ermöglichen. Gerade im Hinblick auf spezielle Kundensegmente, die ein erhöhtes Churn-Risiko offenbaren, lässt diese Methode repräsentative und marketingökonomische Schlussfolgerungen für zu ergreifende Maßnahmen zu. Um die Gefahr der Panelmortalität zu senken, die mit einer Längsschnittuntersuchung einhergeht, muss ein erhöhter Fokus auf Kunden gelegt werden, die durch Motivationsverlust, Krankheit, die temporäre Aussetzung der Mitgliedschaft, Umzug oder Jobwechsel nicht aktiv in die Studie eingeschlossen werden können. Weitere Möglichkeiten, um

der Panelsterblichkeit entgegenzuwirken und keine Verzerrung der Datenlage zu erhalten, sind eine erhöhte Panelpflege und die Selektion einer entsprechend breit angelegten Stichprobengröße.

Dabei stellt sich allerdings die Problematik einer mangelnden Vergleichsbasis mit anderen Betrieben ein, da diese Studie speziell für das oben angeführte Special-Interest-Studio konzipiert wurde. Dennoch eignen sich gewisse Elemente zur Einschätzung von Benchmark-Zwecken, z. B. Fragen, die klären, ob der Kunde bereits beim ersten Besuch von der Mitgliedschaft überzeugt werden konnte oder wie er auf das Studio aufmerksam wurde (ebd., S. 50). Ein zentraler Aspekt, der in der Studie zwar vernachlässigt wurde, dessen Bedeutung für die Geschäftsprozesse allerdings nicht zu unterschätzen ist, beruht auf einer Publikation von Reichheld und Markey (2011): „Würden Sie dieses Studio Bekannten und Freunden weiterempfehlen?“ (Reichheld & Markey, 2011, S. 29).

Die Bedeutung des Word of Mouth wurde bereits in der oben angeführten Studie von Kaiser (2012) deutlich. Es bietet den Vorteil einer unproblematischen Erhebung mit den entsprechenden Datensätzen, mit der sowohl die Kundenzufriedenheit als auch die Empfehlungskultur zur Akquise neuer Kunden ohne weiteres Zutun des Studios messbar gemacht werden können. Im Hinblick auf die Subjektivität der Wahrnehmung der Dienstleistungsqualität sollen Befragungen durch offene Fragestellungen oder freie Kommentarfelder zur Kundenzufriedenheit in regelmäßige Kundenbefragungen implementiert werden (ebd., S. 51). Subjektive Informationen von aktiven und ehemaligen Kunden können einen präzisen Einblick in die Wahrnehmungen und Meinungen für das Management ermöglichen, die eine objektive Befragung, die lediglich ein grundsätzliches Bild der allgemeinen Kundenzufriedenheit erlaubt, nicht erfassen kann. Die Autorinnen halten eine konstante Nachverfolgung des Meinungs- und Wahrnehmungsspektrums hinsichtlich des Controllings der Kundenzufriedenheit zu Management- und Marketingzwecken für gleichermaßen relevant (ebd., S. 53).

Ein weiterer Aspekt, der die Kundenzufriedenheit steigern konnte, ist die Anpassung der Dienstleistungen an die Tagesrhythmen und Zeitpläne beruflich eingespannter Young Professionals: Während des Verlaufs der Studie äußerten sich 73 % der Befragten positiv hinsichtlich Kursangeboten zu Zeiten, die besser mit ihren jeweiligen Zeitplänen korrelierten und an Werktagen ein breiteres Leistungsspektrum boten (ebd., S. 54). In Anlehnung an Ergebnisse einer

Publikation von Dixon, Toman und DeLisi (2013, S. 74) erwarten die Autorinnen hier Verbesserungen der Wahrnehmung und des Verhaltens hinsichtlich Kundenbindung, Engagement und Anwesenheit (Reichheld & Markey, 2011, S. 54).

Die vom Management formulierten Erwartungen an die Anwendbarkeit der Ergebnisse fokussierten eine Steigerung der Teilnahmerate, eine Optimierung der Dienstleistungsqualität und eine Stärkung der Kundenbindung über gesteigerte Zufriedenheitswerte (Oler & Lewis, 2013, S. 46). Als bedenklich erwies sich dabei die Tatsache, dass 30 % der Befragten die Anlagen gemäß den Erwartungen des Managements mit einer bis zwei Anwesenheiten pro Woche deutlich zu wenig nutzen. Diese hinter den Erwartungen zurückbleibende Nutzung der angebotenen Dienstleistungen birgt für das Unternehmen ein gesteigertes Risiko der Abwanderung durch den vom Kunden wahrgenommenen Mangel an Resultaten der Mitgliedschaft (ebd., S. 46). Die bereits oben erwähnten signifikanten Unterschiede zwischen männlichen und weiblichen Mitgliedern in Bezug auf die Kundenzufriedenheit sind derzeit für das Management nicht von Bedeutung.

Es ist jedoch gemäß Oler und Lewis (2013) wichtig, dass dies in zukünftigen Erhebungen weiter beobachtet wird, um festzustellen, ob ein Trend bei den Zufriedenheitsunterschieden zwischen männlichen und weiblichen Kunden besteht. Wenn dies der Fall ist, könnten weitere Untersuchungen die Gründe für den Unterschied herausfinden und Möglichkeiten zur Behebung erforschen (ebd., S. 46).

Eine weitere Studie von Gonçalves und Diniz (2015) fokussiert die Notwendigkeit für das Fitnessmanagement, die Kundenretention anhand der Variablen Wahrnehmung, Erwartung, Zufriedenheit und Wohlbefinden aus Kundenperspektive anzuvisieren (Gonçalves & Diniz, 2015, S. 65). Die Ergebnisse weisen auf einen starken Einfluss der Kundenzufriedenheit auf die Retention hin und widersprechen damit vorherigen Studien in diesem Bereich, in denen kein signifikanter Einfluss der Zufriedenheit auf die Verlängerung der Mitgliedschaft aufgedeckt werden konnte (z. B. Ferrand, Robinson & Valette-Florence, 2010) bzw. in denen der Einfluss als marginal bewertet wurde (z. B. Liu, 2006). In diesem Rahmen wird weitere Forschung hinsichtlich der Kundenzufriedenheit vorgeschlagen, die Geschäftsbereiche in den Fokus nimmt, die bisher nicht mit dem Retention und Churn Management in Zusammenhang gebracht wurden (Gonçalves & Diniz, 2015, S. 65).

Als relevante Dienstleistungsattribute, die die Zufriedenheit und Retention direkt beeinflussen, werden zentral die Anlage, deren Ausstattung sowie Humanressourcen wie Angestellte und

Trainer genannt, wobei die Autorinnen der ersten Variable eine größere Bedeutung zumessen (ebd., S. 66). Eine verwandte Studie von Alexandris, Dimitriadis und Kasiara (2001) belegt, dass Anlagen und Ausstattung direkten Einfluss auf die Entscheidung der Kunden nehmen, einem Studio beizutreten, wohingegen die Dienstleistungsqualität sich wesentlich auf die Retention auswirkt (Alexandris, Dimitriadis & Kasiara, 2001, S. 283).

Dennoch soll der Einfluss des personellen Faktors in seinem indirekten Verhältnis zur Kundenzufriedenheit und hinsichtlich seiner positiven Wirkung auf die Kundenretention hier Erwähnung finden (Gonçalves & Diniz, 2015, S. 68). Eine der überprüften Hypothesen der Autorinnen konstatiert, dass Innovation und Dienstleistungsqualität, gemessen an den dieser Studie zugrunde liegenden Bewegungsdaten und Ergebnissen der Befragung der Mitglieder, den höchsten Einfluss auf die Kundenzufriedenheit ausüben (ebd.). Allerdings fällt ins Gewicht, dass in der Studie nur ein indirekter Zusammenhang zwischen genereller Kundenzufriedenheit und tatsächlicher Retention hergestellt wird. Die Ergebnisse der Studie unterstützen die Hypothesen, dass die Retention positiv von der Wahrnehmung der Dienstleistungsattribute Anlage, Ausstattung und Humanressourcen beeinflusst wird sowie die Kundenzufriedenheit von der Dienstleistungsqualität und Innovation profitiert, was indirekt ebenfalls die Retention Rate beeinflusst (ebd.). Obwohl die dieser Schlussfolgerung zugrunde liegenden Werte „nicht besonders hoch“ (ebd., S. 69) sind, kann eine direkte Verbindung zwischen der Erfüllung der Kundenerwartungen und der Retention festgestellt werden.

In Anlehnung an Pedragosa und Correia (2009), die den positiven Einfluss erfüllter Kundenerwartungen auf den Grad der Zufriedenheit der jeweiligen Kunden zurückführen, werten Gonçalves und Diniz (2015, S. 70) die Kundenzufriedenheit als vermittelnde Variable zwischen Kundenerwartung und Retention Rate. Die Studie von Gonçalves und Diniz war allerdings über die Determinante der Kundenzufriedenheit hinaus angelegt, sodass sie auch dem generellen Wohlbefinden sowie dem Wohlbefinden, das während des Studioaufenthalts erlebt wird, einen übergeordneten Einfluss auf die Retention Rate und Abwanderungsrate zugestehen. Die Hypothese der Autorinnen, die besagt, dass ein grundsätzliches Wohlbefinden sich positiv auf die Zufriedenheit und Retention auswirkt, konnte allerdings im Gegensatz zur Hypothese, die dieses Wohlbefinden auf das Studio beschränkt, nicht belegt werden (ebd., S. 71).

Der Vergleich der Ergebnisse und der Varianzen des verwendeten Modells lässt die Schlussfolgerung zu, dass das Konstrukt mit der höchsten kausalen Wirkung auf die Retention das Wohlbefinden während des Studioaufenthalts darstellt, gefolgt von Anlage und Ausstattung, der Erfüllung der Kundenerwartungen sowie, in geringerem Ausmaß, Humanressourcen, Innovation und Dienstleistungsqualität. Dergestalt zeigt das Modell eindeutig die Einflussfaktoren der verschiedenen Variablen auf die Kundenretention. Der Kundenzufriedenheit kommt dabei ein direkter und signifikanter Einfluss zu (ebd., S. 73). Hinsichtlich der Dienstleistungsattribute verfügen Anlage und Ausstattung sowie Humanressourcen über den größten Einfluss auf die Retention, obwohl diese Werte sich weit unter denen der Kundenzufriedenheit befinden. Dennoch muss das Wohlbefinden im Studio mit großer Signifikanz als bedeutendster Einflussfaktor auf die Retention festgehalten werden, wohingegen ein generelles Wohlbefinden diese Variable negativ beeinflusst (ebd., S. 74). Den größten Einfluss auf die Kundenzufriedenheit, und damit indirekt auch auf die Retention, üben das Wohlbefinden im Studio und die Erfüllung der Kundenerwartungen aus, gefolgt von den Dienstleistungsattributen Innovation, Dienstleistungsqualität, Anlage und Ausstattung sowie Humanressourcen (ebd.). Da diese Studie lediglich ein einzelnes Fitnessunternehmen betrachtet hat, bietet es sich im Rahmen zukünftiger Forschung an, ein weiteres Unternehmensspektrum abzudecken, um einen zusätzlichen Kontext dieses Geschäftsareals zu beleuchten und Handlungsempfehlungen aussprechen zu können, die den gesamten Fitnessmarkt anvisieren.

### **2.3.2 Churn Management im Kontext von Predictive Marketing**

Ein wichtiger Aspekt hinsichtlich innovativer Entwicklungen im Fitnessbereich ist der informationstechnologischen Perspektive und einer globalisierten Sichtweise geschuldet. Die Bedeutung von Information ist im vorhergehenden Abschnitt bezüglich ihres Stellenwertes hinsichtlich der Kommunikation und der Kundenbeziehung bereits deutlich zum Ausdruck gekommen. Für das Churn Management stellt sich nun die Frage, wie gesammelte Informationen erfolgreich in Wissen umgesetzt werden können, welches es dem Unternehmen ermöglicht, die Kundenzufriedenheit zu erhöhen und Abwanderungstendenzen zu reduzieren (Hair, 2007, S. 303).

Dabei ist die Problematik der Konversion von Informationen in Wissen keine neuartige (Mohammed Mahmoud, 2017, S. 553). Die Datengenerierung und die Verarbeitung umfangreicher Datensätze sind in den letzten Jahren sprunghaft angestiegen und haben hinsichtlich ihres Potenzials für den unternehmerischen Gebrauch einen erhöhten Stellenwert erhalten. Bei großen Informations- und Datensätzen handelt es sich also keinesfalls mehr um ein Nebenprodukt des



eigentlichen Unternehmenszwecks, vielmehr wurden sie als Ressource erkannt, die die unternehmerische Entscheidungsfindung beeinflussen und einen Mehrwert für die Kundenbeziehung darstellen kann (Helmke, Uebel & Dangelmaier, 2017, S. 78).

Auch wenn es sich hier um einen vergleichsweise jungen Forschungszweig handelt, besteht in der einschlägigen Literatur insofern Einigkeit, als die Umwandlung von Informationen in anwendbares Wissen als zentral betrachtet wird, um als Unternehmen auf einem wissensbasierten Markt bestehen zu können. In diesem Rahmen fällt den Disziplinen der Predictive Analytics (z. B. HR Analytics oder Insider Econometrics) und des Predictive Marketings steigende Bedeutung zu, da mit ihrer Hilfe entsprechende Voraussagen hinsichtlich des Kundenverhaltens getroffen werden können. Dabei werden Verknüpfungen zwischen Variablen aus vergangenen Unternehmensereignissen oder Verhaltensweisen verwendet, um zukünftige Ereignisse abzuschätzen und, je nachdem ob diese positiv oder negativ für das Unternehmen sind, zu fördern oder zu reduzieren (Hair, 2007, S. 303).

Obwohl in der jüngsten Vergangenheit immer häufiger von Predictive Marketing und dessen Einsatzstrategien berichtet wird, ist es schwierig, eine umfassende Begriffsdefinition zu finden. Eine der wenigen Definitionen liefert Galetto (2017):

“Predictive marketing is a marketing technique that involves using data analytics to determine which marketing strategies and actions have the highest probability of succeeding. It has a place in the marketing technology (MarTech) landscape, as companies make use of general business data, marketing and sales activity data, and mathematical algorithms to match patterns and determine the best-fit criteria for their next marketing actions. Companies that utilize this strategy strive to make data-driven decisions to yield better results.” (Galetto, 2017)

Prakash (2018) regt die Bedeutung eines KI-basierten Ansatzes im Rahmen des Predictive Marketings als zentral für das Churn Management an: „Das Herz des Churn-Managements liegt in der Fähigkeit, frühe Warnsignale potenziell gefährdeter Kunden zu identifizieren. Hier spielen Predictive Analytics eine transformative Rolle für das Unternehmen, um proaktiv tätig werden zu können“ (Prakash, 2018).

Dabei sind verschiedene Aspekte relevant, die im Sinne von Predictive-Marketing-Maßnahmen zu beachten sind. An erster Stelle steht hier die Offenlegung der Beziehung zwischen bekannten

Negativauslösern und ihren Auswirkungen. Eine präzise Auseinandersetzung mit den historischen Daten negativer Kundenerfahrungen und den Faktoren, die das Verhalten des Mitglieds beeinflussen (können), kann das Churn Management dabei zielorientiert unterstützen, ein robustes Modell zu generieren, um Abwanderungsbewegungen vorauszusagen. Dieses kann im Folgenden dazu verwendet werden, ähnliche Auslöser aufzudecken und abzuschätzen, wie der jeweilige Kunde sich zukünftig verhalten wird. Bei den Kunden, die sich aufgrund negativer Erfahrungen im Studio oder geringer Zufriedenheitswerte als riskant hinsichtlich einer Abwanderung erweisen, können so umfassende Recovery-Maßnahmen anvisiert werden (ebd.).

Aus der Vergangenheit generierte Datensätze können ebenfalls verwendet werden, um Schwundquoten zu minimieren, die nicht auf spezifische Auslöser zurückzuführen sind. So kann ein Vergleich zwischen bereits abgewanderten Kunden mit dem aktuellen Kundenstamm hilfreich sein, um ein umfassendes Bild von Hochrisikokunden im Hinblick auf Abwanderungsabsichten zu generieren. Das heißt, bei Kunden, die Verhaltensmuster zeigen, die denen ähneln, die abgewanderte Kunden vor dem Churn an den Tag legten, besteht ein erhöhtes Risiko für das Unternehmen, auch diese Kunden zu verlieren. Hier ist es zudem ratsam, ein Entscheidungsmodell zu entwerfen, das die Klientel in verschiedene Segmente hinsichtlich ihres Verhaltens differenziert, z. B. bezüglich ihres Commitments, der Teilnahmehäufigkeit oder des Verzichts auf einen Studiobesuch zugunsten anderweitiger (subjektiver) Vorteile (Opportunitätskosten). Hieraus lassen sich Hochrisiko-Cluster hinsichtlich besonders churngefährdeter Kundengruppen erkennen, die eine Ausrichtung auf besonders gefährdete Kundensegmente ermöglichen und so die Arbeit des Churn Managements effizient gestalten.

Im Zusammenhang mit KI-basiertem Churn Management weist Prakash (2018) darüber hinaus auf die Problematik von Fehlinterpretationen (*false positives*) hin, die sich maßgeblich auf Churn-Prediction-Modelle und anvisierte Initiativmaßnahmen auswirken können, die gegen eine mögliche Abwanderung unternommen wurden (ebd.). Diese *false positives* sind speziell in finanzieller Hinsicht zu bedenken, da unnötige Präventionsmaßnahmen auf Kunden ausgerichtet werden, die im Vorfeld kein Churn-Risiko darstellten. Dabei existieren verschiedene Möglichkeiten, um verlässliche Informationsgrundlagen zu generieren und das Risiko von Fehlentscheidungen gering zu halten, z. B. die Diversifizierung gesammelter Kundendaten sowohl in qualitativer als auch in quantitativer Hinsicht. Ein anderer Ansatz fokussiert eine erhöhte Heterogenität zur Performance-Optimierung im Unternehmen, z. B. eine Auswahl von Modellen, die als besonders effektiv bewertet werden, um zu spezifischen Aussagen zu gelangen, wie

SVM (Support Vector Machine) oder die neurale Netzwerktechnik (Schreyögg & Koch, 2020, S. 37).

Reynolds und Lancaster (2007, S. 1055) weisen in ihrer Studie auf den Stellenwert von Predictive Analytics und Marketing als ‚Schlüssel zum Erfolg‘ hin und konstatieren, dass ein unvollständiges Predictive Marketing zu hohen Kosten führen kann, die verschiedene Unternehmensbereiche berühren. Predictive Marketing ist dabei eng mit dem Zweig des Churn Managements verbunden, wenn dem Kunden eine ausreichende Bedeutung im Rahmen der Unternehmenswertschöpfung beigemessen werden soll. Reynolds und Lancaster weisen in diesem Zusammenhang auf einen Mangel empirischer Evidenz hin, die sich im Rahmen dieser Studie manifestiert habe (ebd., S. 1047). Die Autoren bemängeln, dass die Studios, die Predictive-Marketing-Prozesse in den Unternehmensablauf implementiert haben, ihre Methodik auf qualitative Erhebungsmethoden beschränken bzw. die Ergebnisse stark subjektiv durch das Churn Management geprägt sind (ebd., S. 1049).

Reynolds und Lancaster stellen ferner fest, dass Forecasting und Predictive Analytics kaum eigenständig von den Befragten genannt wurden, wenn es um zusätzliche Marketingmaßnahmen ging, die sie im Rahmen eines fundierten und erfolgsorientierten Churn Managements als erstrebenswert erachteten. Wurden die Teilnehmer der Studie jedoch auf ihre Einstellung zu Predictive Marketing angesprochen, gab ein Großteil an, dass sie vorausschauendes und zukunftsorientiertes Marketing als geeignet empfänden, um Churn-Präventionsprozesse im eigenen Unternehmen zu optimieren (ebd., S. 1051).

Hier ist zu erwähnen, dass die Studie von Reynolds und Lancaster einem Bayes'schen Ansatz folgt, d. h., dass die persönliche Überzeugung im Gegensatz zu objektivistischen Wahrscheinlichkeitsauffassungen von den Kunden in ihrer Relevanz priorisiert wird. Die zu untersuchende Plausibilität „im Licht neuer Erkenntnisse“ (ebd.) wird von den Autoren als ein erfolgversprechender Ansatz betrachtet, der für verschiedene Unternehmenszusammenhänge (aber auch im Bereich der Abwanderungsprävention) hohes Erfolgspotenzial verspreche (ebd.).

Die Forschungsergebnisse, die Reynolds und Lancaster in ihrer Studie präsentieren, zeigen eindrücklich auf, dass Churn Manager kleinerer Unternehmen dazu neigen, ihre prädiktiven Entscheidungen auf subjektiver Urteilskraft aufzubauen, weshalb dieser Predictive-Marketing-An-

satz eine Verbesserung hinsichtlich des Erfolgs und der Zukunftsorientiertheit möglicher Handlungsalternativen darstellt. Die Autoren empfehlen, derartige Ansätze konkreter ins Churn Management zu implementieren und mit formalen Predictive Analytics (PAn) und Forecasting-Werkzeugen wie der Erstellung von Entscheidungsbäumen einen intuitiven und logischen Ansatzpunkt der Maßnahmen zu schaffen. Im Rahmen der Fitnessbranche sei diese Methodik überwiegend für Einzel- und Mikrostudios anwendbar, da bei Fitnessketten kaum Eigeninitiative einzelner Anlagen umzusetzen sei (ebd., S. 1041).

Eine weitere Studie von Verbraken, Lessmann und Baesens (2012) beschäftigt sich mit der wachsenden Bedeutung PAn-basierter Ansätze für Management-Entscheidungen. Als Ergebnis des rapide steigenden Wachstums von IT und künstlicher Intelligenz (KI) sowie der exponentiell wachsenden Datenmengen, die Unternehmen zur Verfügung stehen, sind Predictive Analytics und Marketing zu populären Ansätzen geworden, in deren Rahmen relevante Management-Entscheidungen getroffen werden (Verbraken, Lessmann & Baesens, 2012, S. 89).

Anders als bei sonstigen Modellen fokussiert PAn-Modeling die Konstruktion datenbasierter Modelle, die operationalisierbar Voraussagen für verschiedene Bereiche des Unternehmens vornehmen können (ebd., S. 90). In dieser Hinsicht sollte das PAn-Konzept in seiner Bedeutung für die Gesamtwertschöpfung eines Unternehmens keinesfalls unterschätzt werden. Die Studie von Verbraken, Lessmann und Baesens konzentriert die Erhebung auf die Implementierung von PAn-Ansätzen in einen engeren Marketingkontext, spezifisch auf Retention-Management-Programme. Übergeordnete Zielsetzung dabei ist die effiziente Allokation des verfügbaren Marketing-Budgets für Customer Retention, die als Schlüsselkomponente des Unternehmenserfolgs eingeschätzt wird (ebd., S. 91). Dies gilt besonders auf wettbewerbsbasierten, gesättigten Märkten, auf denen die Neuakquise oder Rückgewinnung ehemaliger Kunden schwierig oder mit hohen Kosten verbunden ist (ebd.). Churn Management stellt dabei einen proaktiven Ansatz dar, um Kunden langfristig ans Unternehmen zu binden und Abwanderungsabsichten durch prädiktive Maßnahmen zuvorzukommen, und beinhaltet die Identifikation von Churn-Gefährdeten auf Grundlage „demografischer und behavioristischer Kundendaten sowie die Erreichung dieser Kunden mittels einer Retention-Kampagne“ (ebd., S. 101). Die Autoren führen hier als zentrale Zielsetzung die Erhöhung der Unternehmensleistung durch die Erhaltung profitabler Kunden an, die in Zukunft mehr in den Fokus des Churn Managements gelangen soll (ebd.).

Im Rahmen dieser Studie sollten v. a. die Aspekte eines profitbasierten Modells in Verbindung mit der Ausschöpfung des PAn-Potenzials sowie dessen Optimierungsmöglichkeiten für verbesserte Entscheidungslösungen verdeutlicht werden (ebd., S. 91). Obwohl diese Studie Beweiskraft hinsichtlich einer profitbasierten PAn-Modellierung trägt, bestehen hier auch gewisse Beschränkungen, die in der zukünftigen Forschung bedacht werden sollten, z. B. betrachtet das dieser Studie zugrunde liegende Modell Kundenprofitabilität als durchschnittlichen Customer Lifetime Value (CLV), weshalb eine akkurate Vorhersage des Churns als zentraler Faktor für die Sicherstellung des unternehmerischen Ertrags wahrgenommen wird (ebd., S. 107). Die Profitabilität auf die Individualität einzelner Kunden zu gründen, scheint erfolgversprechend, besonders gemessen an der Tatsache, dass Verbraken, Lessmann und Baesens die Individualität der Kundenmotivation und der Verhaltensdeterminanten als zentral hervorheben (ebd., S. 103).

Eine Studie von Watts (2012) bezieht die Wirksamkeit psychologischer Faktoren in die Vorhersage von Customer Retention bei Mitgliedern von Fitnessstudios ein. Auch in dieser Studie weist die Autorin auf Diskrepanzen in der relevanten Forschungsliteratur hin (Watts, 2012, S. 17). Watts orientiert sich an der Definition des Relationship Marketings nach Parasuraman et al. (1998) als „Anziehungs-, Entwicklungs- und Erhaltungsfunktion profitabler Kundenbeziehungen“ (ebd., S. 19). Als sinnvollen Ansatz schlägt Watts die Stärkung der Kundenbeziehung durch Festlegung eines genauen Kundenprofils auf Grundlage demografischer, psychografischer und Verhaltensvariablen vor, anhand derer das Abwanderungsrisiko ermittelt werden kann (ebd., S. 138). Die Festlegung eines zielgruppengenauen Profils ist von Bedeutung, da psychologische Variablen eine zentrale Rolle in der Offenlegung der Abwanderungs- bzw. Rückkehrwahrscheinlichkeit der Kunden spielen (ebd., S. 152). Eine weitere interessante Schlussfolgerung für Fitnessstudios, die sich aus Watts' Untersuchung ergibt, steht im Zusammenhang mit dem Customer Life Cycle (CLC): Die Zeitspanne innerhalb der Mitgliedschaft sollte für den Einsatz psychologischer Faktoren (unter Zuhilfenahme gesammelter Daten) genutzt werden, um einem möglichen Churn vorzubeugen (ebd., S. 207). Watts führt das folgende Beispiel an: Da für neue Mitglieder die Dienstleistungsqualität und Markenidentifikation hinsichtlich der Vorhersage von Abwanderungsabsichten als prädiktiver eingestuft werden als andere psychologische Variablen, kann es für das Churn Management hilfreich sein, bereits in einer frühen Etappe der Mitgliedschaft diejenigen Mitglieder zu identifizieren, deren Wahrnehmung der Dienstleistungsqualität oder Markenidentifikation eher gering ist (ebd.). Es ist zu

empfehlen, diesen churngefährdeten Mitgliedern aktiv Informationen über geplante Verbesserungen der Dienstleistungsqualität oder des Markenwerts zu kommunizieren (ebd.).

Zusätzlich weist Watts diejenigen Mitglieder als verstärkt abwanderungsgefährdet aus, die hohe Niveaus an Angst und Stress (*anxiety*) sowie starke externe bzw. niedrige intrinsische Motivation zeigen (ebd.). Hier sind die soziale und entspannte Atmosphäre im Studio sowie die zugängliche Art des Personals entscheidende Kommunikationsfaktoren, die die Mitglieder vor dem Churn bewahren können. Von entscheidender Bedeutung sind laut Watts bestimmte Zeiträume (vier Wochen nach Beginn der Mitgliedschaft, drei oder sechs Monate danach), um mittels geeigneter Maßnahmen (Nachfolge-Trainingsplan, Zufriedenheits-Befragung, Terminvereinbarung) einer Abwanderung vorzubeugen (ebd., S. 118). Auch diese Studie verfolgt demnach den Ansatz einer individualistischen Betrachtung von Kunden und Kundensegmenten, wenn das Churn Management im Sinne des Studios gelingen soll.

Zur Sicherstellung des Erfolgs dieser Interventionen sei es jedoch von besonderer Bedeutung, eine Studiokultur zu entwickeln, die äußerst kundenfokussiert sei (Reichheld & Kenny, 1990, S. 21) und während der Implementierung Wert auf die erfolgreiche Verbindung der Marketingfunktion mit anderen Geschäftsbereichen zu legen (Watts, 2012, S. 172). Dieser hierarchisch geprägte Ansatz (hinsichtlich der Dauer der Mitgliedschaft) unterscheidet sich stark von Retention-Strategien, die in der relevanten Forschungsliteratur vorgestellt werden, und verläuft auf der finanziellen (nach vier Wochen), sozialen (nach drei Monaten) und strukturellen Bindungsebene (ebd., S. 217).

### **2.3.3 Kundenzufriedenheit und Kündigungsverhalten im Bereich der Fitnessdienstleistungen**

Im Rahmen der Untersuchung der Lebensdauer von Kundenbeziehungen bzw. der Kundenbindung mit Bezug zur Fitnessbranche lassen sich nur wenige Studien identifizieren, die sich dem Thema im Wesentlichen aus der Perspektive des Dienstleistungsmarketings und auf der Basis von Daten über Einstellungen und Wahrnehmung des Kunden annähern.

Bereits ältere Studien haben auf Basis psychologischer Konstrukte wie Servicequalität, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung den Effekt auf die Kundenbindung bei verschiedenartigen Sportorganisationen untersucht, z. B. Alexandris und Paliatou (1999), Howat, Murray und Crilley (1999), Robinson (1999), Murray und Howat (2002), Papadimitriou und Karteroliotis (2000) sowie Theodorakis et al. (2004). Diese Studien verfolgen den klassischen wirtschaftspsychologischen Ansatz: Es werden mittels Befragung Einstellungen des Kunden erhoben und

der Zusammenhang zur Kundenzufriedenheit und Kundenbindung untersucht. Als Kriteriumsvariable werden in der Regel nicht das konkrete Verhalten, sondern die psychologischen Konstrukte wie Kundenzufriedenheit und der subjektive Grad der Kundenbindung gemessen (Nerdinger, Neumann & Curth, 2015, S. 133).

Üblicherweise wird dabei davon ausgegangen, dass die Grade der Kundenzufriedenheit und der Kundenbindung positiv korrelieren oder die Moderatorvariablen für die Kundenbindung sind, während die Kundenzufriedenheit eine Funktion von anderen Wahrnehmungen und Einstellungen ist, wie z. B. der Wahrnehmung der Produktqualität, der Einstellung zur Marke etc. (ebd.). Kundenbindung wird dabei in der Marketingliteratur auf rationale Bindungsursachen (z. B. situative Faktoren, ökonomische Faktoren, vertraglich-rechtliche Faktoren, technologische Faktoren und angebotsspezifische Merkmale) oder auf emotionale Bindungsursachen (z. B. Produkt-Involvement (Interesse des Kunden an einem spezifischen Produkt), Zufriedenheit durch Produkt-/Leistungserfahrung, Vertrauen in den Anbieter bzw. die Marke, Sympathie für eine Marke bzw. einen Anbieter etc.) zurückgeführt (ebd., S. 123).

Das Kündigungsverhalten selbst wird beobachtet mittels der objektiven Messung von Kundenverhalten in Verbindung mit Einstellungen, also subjektiven Faktoren (Einstellungen und Wahrnehmungen). Die Messung der Kundenzufriedenheit erfolgt dabei durch objektive Messmethoden (z. B. Zahl der Beschwerden, Dauer der Kundenbeziehung, Anzahl der Vertragsverlängerungen etc.) oder subjektive Verfahren (häufig in Form einer Erhebung der Einstellung zu Service- bzw. Produktqualität) (ebd., S. 128). Somit werden psychologische Konstrukte oder Merkmale (Wahrnehmungen und Einstellungen von Befragten) in Verbindung gesetzt mit Daten über reales Verhalten.

So untersuchen z. B. Pedragosa und Correia (2009) die Kundenbindung (Loyalität) als Erfolgsindikator mittels eines Ein-Faktor-Modells, das sich vereinfacht auf einen systematischen Faktor beschränkt und damit die Analyse der relevanten Ergebnisse ermöglicht. Sie nehmen an, dass die Kundenzufriedenheit die Kundenbindung erklärt, wobei die Kundenzufriedenheit sich durch die Erwartungshaltung des Kunden und die Ausstattung von Fitnessstudios erklärt. Loyalität wurde anhand von Wiederholungskäufen (-vertragsabschlüssen), Empfehlungen an Dritte sowie der Nutzungshäufigkeit gemessen. Auf der Basis einer Befragung von 463 Mitgliedern und einer Faktoranalyse kommen sie zu dem Schluss, dass die Gesamtzufriedenheit

im Verhältnis zu anderen untersuchten Konstrukten (Erwartungen, Einrichtung und Loyalität) eine intermediäre variable Rolle einnimmt.

Tsitskari, Antoniadis und Costa (2014) untersuchten die Struktur der Servicequalität und -zufriedenheit, die als sichere Prädiktoren für das psychologische Engagement der Mitglieder für die Fitnessbranche herangezogen werden können, da das psychologische Engagement als eine der einstellungsrelevanten Komponenten der Loyalität vorgeschlagen wurde. Auch in dieser Studie wurden Fragebögen ausgewertet, 420 wurden verteilt, 315 kamen für eine genauere Verwendung in der Studie infrage. Entsprechend der hypothetisierten Bedeutung der Kundenbindung für die Gesamtunternehmung wird die Notwendigkeit eines breiten Datensatzes zum Verhaltensfaktor des Entscheidungsprozesses von Kunden betont. Aus diesem Grund ist es besonders wichtig, die Wahrnehmung der Verbraucher in Bezug auf Servicequalität und -zufriedenheit zu messen, um die Erfahrungen und Meinungen der Mitglieder zu ermitteln. Im Rahmen der Kosten-Nutzen-Rechnung wurde die Höhe der Kosten der Neukundengewinnung im Verhältnis zur Retention bestehender Kunden erwähnt, die fünf- bis sechsmal höher liegt (Tsitskari, Antoniadis & Costa, 2014).

Gonçalves und Diniz (2015) schließlich untersuchten das Konsumentenverhalten in Fitnessstudios. Diese Studie zielt darauf ab, die Beziehung zwischen der wöchentlichen Nutzungshäufigkeit, den Erwartungen, der Zufriedenheit und dem Verbleib in Fitnessstudios zu untersuchen (Gonçalves & Diniz, 2015, S. 65 ff.). Im Wesentlichen werden hier die Servicequalität und andere Einflussfaktoren analysiert, um die Zufriedenheit der Fitnessstudio-Mitglieder mit dem Dienstleistungsportfolio des Studios zu gewährleisten.

In den genannten Studien wurde die Kundenzufriedenheit sowohl über die Kundenbindung als auch über die Trainingshäufigkeit untersucht. Trainiert das Mitglied regelmäßig, erhöht sich die Kundenzufriedenheit und die Verbleibwahrscheinlichkeit steigt. Unbeantwortet bleibt bisher die Frage, wie das Mitglied dazu bewogen werden kann, regelmäßig zu trainieren.

Die Frage, wie langfristig das Verhalten der Mitglieder in die gewünschte Richtung (eine Regelmäßigkeit des Trainingsprogramms zu erhalten) beeinflusst werden kann, wird mithilfe des Konzepts der *habit formation* zu beantworten versucht. Gardner und Rebar (2019) geben eine umfassende Definition zum Begriff:

“Within psychology, the term habit refers to a process whereby contexts prompt action automatically, through activation of mental context–action associations learned through prior performances. Habitual behavior is regulated by an impulsive process, and so can be elicited



with minimal cognitive effort, awareness, control, or intention. When an initially goal-directed behavior becomes habitual, action initiation transfers from conscious motivational processes to context-cued impulse-driven mechanisms. Regulation of action becomes detached from motivational or volitional control. Upon encountering the associated context, the urge to enact the habitual behavior is spontaneously triggered and alternative behavioral responses become less cognitively accessible. By virtue of its cue-dependent automatic nature, theory proposes that habit strength will predict the likelihood of enactment of habitual behavior, and that strong habitual tendencies will tend to dominate over motivational tendencies. Support for these effects has been found for many health-related behaviors, such as healthy eating, physical activity, and medication adherence. This has stimulated interest in habit formation as a behavior change mechanism: It has been argued that adding habit formation components into behavior change interventions should shield new behaviors against motivational lapses, making them more sustainable in the long-term. Interventions based on the habit formation model differ from non-habit-based interventions in that they include elements that promote reliable context-dependent repetition of the target behavior, with the aim of establishing learned context–action associations that manifest in automatically cued behavioral responses.” (Gardner & Rebar, 2019).

Alltägliche Verhaltensmuster und Aspekte psychologischer Motivation schlagen sich maßgeblich auf den Bereich gesundheitlicher und fitnessrelevanter Entscheidungen nieder. Eine Vielzahl der dominanten Gründe, die gesundheitliche Einschränkungen nach sich ziehen, stellt sich in der sportökonomischen Perspektive als vermeidbar dar (WHO, 2017). Die Übernahme gesundheitsfördernder Verhaltensmuster wie die Implementierung einer gesunden Ernährungsweise in den individuellen Alltag oder eine erhöhte physische Aktivität (PA) kann die Lebensqualität, physische und mentale Gesundheit und Lebenserwartung positiv beeinflussen (WHO, 2015). Während einige dieser Verhaltensmuster lediglich eine einmalige Entscheidung verlangen, erfordert die erfolgreiche Umsetzung anderer eine wiederholte Performance: Gerade hinsichtlich körperlicher Ertüchtigung zeigt regelmäßige PA über einen längeren Zeitraum höhere Erfolgschancen als z. B. punktuelle Besuche des Fitnessstudios (Erikssen et al., 1998). Daher müssen ein tiefgreifender Verhaltenswandel und die Entstehung solcher gesundheitlicher und fitnessrelevanter Gewohnheiten (*habit formation*) als langfristiger Prozess betrachtet werden, der konzeptuell in seinen verschiedenen Phasen von Initiation bis Aufrechterhaltung zu begreifen und sportökonomisch von den betreffenden Stellen umzusetzen ist (Rothman, 2000). Diese individuelle Betrachtung der verschiedenen Phasen des Gesamtprozesses der *habit formation* erweist sich insofern als relevant, als dass Trainierende zwar über die grundsätzliche Fähigkeit,

Möglichkeit und Motivation verfügen, eine derartige Verhaltensänderung, z. B. eine Erhöhung ihrer PA durch den Besuch im Fitnessstudio, zu erzielen (Michie, van Stralen & West, 2011). Allerdings scheitern sie in der Praxis überwiegend daran, diese über einen längeren Zeitraum hinweg aufrechtzuerhalten, und somit fallen sie in alte Verhaltensmuster zurück (Dombrowski et al., 2014), z. B. werden über mehrere Tage hinweg die Trainingsintervalle vernachlässigt oder die Zeitfenster zwischen diesen ausgeweitet. Mehrere Studien verweisen auf diese relevante Perspektive, Veränderungen in der Trainingsmotivation und im generellen Verhalten hinsichtlich der langfristigen *habit formation* nach anfänglicher Handlung mit einer notwendigen Gewohnheit und Langlebigkeit zu versehen (Gardner & Rebar, 2019; Armitage, 2005; Rothman, 2000). Für Management-Ebenen der betreffenden Fitness- und Gesundheitsinstitutionen stellt sich an dieser Stelle die Frage, wie dieser mangelhaften Durchsetzungsfähigkeit der Motivation, das eigene Verhalten langfristig zu ändern, beigegeben werden kann. Eine von Rothman (2000) vorgebrachte Erklärung ist die Annahme, dass Kunden die Wahrscheinlichkeit positiver Resultate ihrer Verhaltensänderungen oder ihrer Wertigkeit überschätzen bzw. nicht antizipieren, dass auch negative Ergebnisse eintreten können (Rothman, 2000). Alternativ ist es möglich, dass neue Verhaltensmuster schon bald an subjektivem Wert einbüßen und so nur noch eine untergeordnete Priorität für den einzelnen Kunden darstellen. Die ausgewählten Studien (vgl. Tabelle 2) weisen dabei auf das Risiko eines Motivationsverlusts hin, der anfängliche positive Effekte der Verhaltensänderung mit negativen Resultaten für die Retention Rate zunichtemachen kann. Hier ist auf den Unterschied zwischen grundsätzlichem Verhalten und der Formierung konsequenter Gewohnheiten hinzuweisen: Die Hinwendung zu eindeutigen *habit-formation*-Maßnahmen als „potenzieller Mechanismus für die Aufrechterhaltung einer Verhaltensänderung“ (Gardner & Rebar, 2019, S. 2) verdeutlicht die Annahme, dass gewohnheitsmäßiges Verhalten einen höheren Schutz gegen Einbußen durch bewusste Motivation beinhaltet (Rothman, Sheeran & Wood, 2009; Verplanken & Wood, 2006). Eine Gewohnheit als Mittel zur Aufrechterhaltung von Verhaltensänderungen zu betrachten, mag offensichtlich erscheinen: Im alltäglichen Diskurs ist eine Gewohnheit eine wiederholt und häufig durchgeführte Handlung, und so wird es zwangsläufig zur Langfristigkeit führen, wenn Maßnahmen wie regelmäßige Besuche im Fitnessstudio gewohnheitsmäßig ausgeführt werden; innerhalb der Psychologie bezeichnet der Begriff Gewohnheit jedoch einen Prozess, bei dem die Aussetzung gegenüber einem unbewussten Handlungsimpuls durch die Aktivierung eines erlernten Zusammenhangs zwischen Aufwand und Nutzen überwiegt (Gardner & Rebar, 2019, S. 2 f.). *Habits* entstehen demnach durch „kontextabhängige Wiederholung“ (Lally et al., 2010). Dieser Ansatz stellt eine Möglichkeit dar, aus bewussten Motivationen über konkrete *Cues* (Signale, Anreize,

Auslöser) zielgerichtetes Handlungspotenzial abzuleiten; in direkter Konsequenz können gewünschte, gewohnheitsmäßige Reaktionen, z. B. eine gesteigerte PA auch außerhalb des Trainingsgeländes wie der Verzicht, mit dem Auto zum Studio zu gelangen, und die Entscheidung, den Weg dorthin stattdessen zu Fuß oder mit dem Fahrrad zu bewältigen, im individuellen Alltag konsolidiert werden (Verplanken & Roy, 2016). Dabei verfügen auch grundsätzlich negative Gewohnheiten über positives Veränderungspotenzial und können Reaktions- und Verhaltensstrukturen konstituieren, die das Erlernen und die Verfestigung neuer, positiver Gewohnheiten im Rahmen der *habit formation* beschleunigen und vertiefen können. Es kann demnach sinnvoll sein, neue Assoziationen zu Verhaltensdeterminanten zu entwickeln, um alte Verhaltensstrukturen zu überschreiben (Walker et al., 2015). Adriaanse et al. (2011) betrachten diese Ersatzmechanismen im Detail: So können z. B. gewohnheitsmäßige ungesunde Ernährungsmuster reduziert werden, indem die Gewohnheit (Cue) bei sitzenden Freizeitaktivitäten wie z. B. Fernsehen und ungesunde, hochkalorische Snacks zu konsumieren (unerwünschtes, gewohnheitsmäßiges Verhalten), so verändert wird, dass auf gesunde Alternativen wie Obst oder Rohkost zurückgegriffen wird (verändertes, gewünschtes Verhalten) (Adriaanse et al., 2011).

Eine Möglichkeit, die Mitglieder zur verstärkten Aktivität im Sport zu bewegen, besteht in finanziellen Anreizen im Zusammenhang mit der Trainingshäufigkeit. Hierzu hat es bereits zahlreiche Untersuchungen gegeben. Homonoff, Willage und Willen (2019) z. B. untersuchten die Auswirkungen der Rückerstattung von Mitgliedsbeiträgen in einem Fitnessstudio, indem Rabatte als Anreize gewährt werden. Über einen Zeitraum von fünf Jahren werteten die Autoren 1,5 Millionen Fitnessstudio-Besuche von 100.000 Schüler-/Studentenjahresbeobachtungen aus. Wenn die Studenten mindestens 50-mal während des Semesters das Fitnessstudio besuchen, wurde eine Rückerstattung über den gesamten Mitgliedsbeitrag geleistet. Dies geschah im Rahmen der Einführung einer neuen Richtlinie zum Abschluss einer Krankenversicherung für US-amerikanische Studenten. Das Ergebnis war eine Steigerung der Fitnessstudio-Besuche um ca. 20%. Die Autoren konnten nachweisen, dass auch ein Jahr nach Beendigung der finanziellen Anreize noch ca. die Hälfte des Effekts anhielt (Homonoff, Willage & Willen, 2019). Zu dieser Erkenntnis kamen auch Hajat et al. (2019). Sie untersuchten, ob die Bereitstellung von Kurzzeit-Anreizen das Niveau der körperlichen Aktivität erhöht und aufrechterhält. 11.800 Teilnehmer wurden in drei Gruppen eingeteilt (niedrig-, mittel- und hochaktiv) und über einen Zeitraum von vier Jahren in Bezug auf körperliche Aktivität, Mortalitätsrisiko sowie Zufriedenheit beobachtet. Sie stellten fest, dass die Aktivität um bis zu 45 % und die Zufriedenheit um 35 %

anstieg. Das relative Sterberisiko aufgrund körperlicher Aktivität verringerte sich um 3 – 7 %. Die körperliche Aktivität hielt auch zwei Jahre nach Beendigung der Anreize an (Hajat et al., 2019).

Allerdings müssen die Anreize nicht immer finanzieller Natur sein, wie eine Studie von Habla und Muller (2018) belegt. So untersuchten die Autoren die Trainingshäufigkeit (freies Training, Kursbesuche, Kletterhalle) von Mitgliedern in einem der größten Fitnessclubs in Schweden. Ziel war es, mittels Versands regelmäßiger E-Mails die Mitglieder zu mehr sportlicher Aktivität zu animieren. Es konnte ermittelt werden, dass die Teilnahme am freien Training um 11% und die Kursbesuche um 19% stiegen. Dieser Effekt blieb ebenfalls (wie in den anderen Untersuchungen) auch nach der Intervention bestehen, in diesem Fall über einen Zeitraum von mindestens drei Monaten. Zu erwähnen ist, dass die Anreize über reguläre E-Mails zwar die Teilnahme der Mitglieder erhöhten. Effekte auf die Erneuerung von Mitgliedsverträgen konnten allerdings nicht nachgewiesen werden (Habla & Muller, 2018).

Studien im Bereich einer sportökonomischen Perspektive dieser Fragestellung konnten über Datenbanken wissenschaftlicher Fachzeitschriften wie *Scopus*, *Elsevier*, *Science Direct*, *Springer Science* und *ResearchGate* abgerufen werden. Die ausgewählten Studien, die die Entstehung von Gewohnheiten (*habit formation*) in den Fokus ihrer Betrachtung stellen, wurden gemeinsam mit denjenigen Publikationen, die sich grundsätzlich mit der Kundenzufriedenheit und dem Kündigungsverhalten beschäftigen, in Tabelle 2 zusammengestellt.

**Tabelle 2: Ausgewählte Studien zum Kündigungs- und Trainingsverhalten**

<b>Autor(en)</b>	Garcia-Fernandez et al. (2017)
<b>Forschungsthema</b>	Client Profile of Spanish Fitness Centers: Segmentation by Loyalty and Characteristics of the Client Untersuchung der subjektiven und objektiven Loyalität bei Fitnessstudio-Mitgliedern anhand soziodemografischer und verhaltensbezogener Variablen
<b>Prädiktoren, abhängige Variable</b>	<u>Prädiktoren:</u> Soziodemograf.: Alter, Geschlecht, akademischer Abschluss, Familiengröße Kosten (monatlich, jährlich, 24-monatlich), Art der Gebühr (ganztägiges Training, morgens, abends, ...), wer mit zum Training kam Kundentreue: Mitgliedsdauer, Grad der Zustimmung/Nichtübereinstimmung von Verhaltensabsichten verschiedener Indikatoren <u>Abhängige Variable:</u> Kundenloyalität
<b>Methodik und Ergebnis</b>	<u>Methodik:</u> Stichprobe: Datenbank der Nationalen Klassifikation der Wirtschaftsaktivitäten Spanien (CNAE) für betriebswirtschaftliche Informationen – 2.931 Fitnessstudio-Mitglieder aus 101 Fitnessstudios; 41,7% Frauen, 58,3% Männer; Median-Alter 36,5 Jahre; Instrumente: Fragebogen mit zwei Abschnitten: 1. Subjektive Messung - soziodemograf. Fragen - Informationen über das Fitnesscenter 2. Objektive Messung  Datenanalyse: deskriptive Analyse, explorative Faktoranalyse (subjektive Messung), Varianzanalyse (ANOVA, um die Beziehung zwischen sozio-demografischen Merkmalen und den objektiven/subjektiven Maßen zu analysieren), zweistufige Clusteranalyse (um auf Merkmale zu testen, die für die Loyalität der Klienten gegenüber homogenen Gruppen sinnvoll sind)  <u>Ergebnisse</u> - Die Existenz signifikanter Unterschiede zwischen der Langlebigkeit der Mitgliedschaft (objektives Loyalitätsmaß) und dem Alter, der Ausbildung, der Familiengröße, der Gebühr, der Art des Zugangs, der wöchentlichen Besuchshäufigkeit und der Begleitung wurde nachgewiesen. - Geschlecht könnte Verhaltensabsicht des Klienten beeinflussen, nicht aber Langlebigkeit. - Häufigkeit der Besuche, Kosten sowie Alter des Mitglieds können die Loyalität subjektiv und objektiv beeinflussen.
<b>Autor(en)</b>	Middelkamp et al. (2016)
<b>Forschungsthema</b>	Attendance Behavior of Ex-members in Fitness Clubs: A Retrospective Study Applying the Stages of Change Teilnahmeverhalten von Ex-Mitgliedern in Fitness-Clubs: Eine retrospektive Studie zur Anwendung der Stadien des Wandels
<b>Ziel und Vorgehensweise</b>	Verwendet wurde das transtheoretische Modell der Verhaltensänderung (TTM). Ziel der Studie ist es, die Veränderungsphasen der TTM anzuwenden, um Muster des Besucherverhaltens in Fitnessclubs zu untersuchen.

<b>Methodik und Ergebnis</b>	<p><u>Methodik</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Die Daten der zwei größten Fitnessclubs Europas (HealthCity, BasicFit) wurden verwendet. Im Jahr 2012 haben 259.355 Mitglieder ihre Mitgliedschaft gekündigt. Hieraus wurde eine Zufallsstichprobe von 400 Ex-Mitgliedern gewählt.</li> <li>- Es erfolgte eine Häufigkeitszählung über das Anwesenheitsverhalten für jeden Monat, 24 Monate lang.</li> <li>- Die Gesamtstichprobe der Ex-Mitglieder wurde nach späteren Phasen der Veränderung analysiert (Anwesenheitsverhalten wurde anhand der Clubbesuche der Mitglieder gemessen).</li> </ul> <p><u>Ergebnisse</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Im ersten Monat im Durchschnitt 3,6 Besuche, im letzten (24.) Monat 0,3 Besuche. Im Durchschnitt über die gesamte Zeit 1,1 Besuche pro Monat.</li> <li>19,5 % besuchten den Club nie in den 24 Monaten.</li> <li>52,8 % besuchten den Club im ersten Monat nicht.</li> <li>Nur 2,3 % der Mitglieder hatten über die gesamte Zeit keine Nichttrainingszeit.</li> <li>50 % der Ex-Mitglieder, die einen vollen Monat nicht trainiert haben, haben danach wieder begonnen – positiver Hinweis, dass ein „Ausfall“ im Anwesenheitsverhalten nicht automatisch zur Veränderung des Verhaltens führt.</li> <li>Auf der Grundlage der Daten in dieser Studie kann der Schluss gezogen werden, dass langfristige Interventionen erforderlich sind, um das Anwesenheits- und Bewegungsverhalten aufrechtzuerhalten.</li> </ul>
<b>Autor(en)</b>	Garon et al. (2015)
<b>Forschungsthema</b>	<p>Health Club Attendance, Expectations and Self-Control</p> <p>Es wird die Beziehung zwischen tatsächlicher und erwarteter Teilnahme untersucht und analysiert, wie diese mit einem entsprechenden Maß an Selbstkontrolle zum Zeitpunkt der Vertragsunterzeichnung zusammenhängen.</p>
<b>Prädiktoren, abhängige Variable</b>	<p><u>Prädiktoren</u></p> <p>Alter, Geschlecht, Indikator für eigenberichtete Probleme, Erfahrung mit Fitness, clubbezogene fixed effects</p> <p><u>Abhängige Variable:</u> subjektiv erwartete Anzahl von Besuchen zum Zeitpunkt der Vertragsunterzeichnung</p>
<b>Methodik und Ergebnis</b>	<p><u>Methodik</u></p> <p>1.475 Mitglieder aus 14 Fitnessclubs wurden auf zwei Arten untersucht:</p> <p>Anwesenheitsdatei mit soziodemografischen Daten (Alter, Adresse, Geschlecht, Status [Neumitglied oder nicht], Art der Mitgliedschaft, Preis und durchschnittliche Anzahl der Besuche [objektive Anzahl]);</p> <p>Bei Unterzeichnung des Vertrages wurde ein Mitgliedsfragebogen mit Fragen zur erwarteten Anzahl von Besuchen (subjektive Anzahl) ausgegeben.</p> <p>Analyse: deskriptive Auswertung, lineare Regression, Poisson-Modell (panelbasiert; gepoolt; random effects), logistische Regression</p> <p><u>Ergebnisse</u></p> <p>Ein großer Teil der Mitglieder ist zum Zeitpunkt der Vertragsunterzeichnung optimistisch, was die Anwesenheit betrifft.</p> <p>Die Erwartungen treffen nicht ein, das Fitnessstudio wird wesentlich seltener besucht als ursprünglich gedacht.</p> <p>Neue Mitglieder überschätzen i. d. R. die Anzahl der geplanten Besuche im Fitnessstudio.</p> <p>Die Kosten für diesen übertriebenen Optimismus können hoch sein (im Durchschnitt 262 USD).</p> <p>Mitglieder, die am meisten von ihren Erwartungen abweichen, werden mit viel geringerer Wahrscheinlichkeit ihre Mitgliedschaft nach Erstvertragsdauer verlängern.</p>
<b>Autor(en)</b>	Gonçalves et al. (2016)
<b>Forschungsthema</b>	<p>Consumer Behaviour in Fitness Club: Study of the weekly frequency of use, expectations, satisfaction and retention</p> <p>Ziel dieser Studie ist es, den Zusammenhang zwischen der wöchentlichen Nutzungshäufigkeit, den Erwartungen, der Zufriedenheit und der Bindung von Mitgliedern in einem Fitnessclub zu verstehen.</p>
<b>Prädiktoren, abhängige Variable</b>	<p><u>Prädiktoren:</u> Trainingshäufigkeit, Geschlecht, Alter, Verbleib</p> <p><u>Abhängige Variablen:</u> Erwartungen, Zufriedenheit, Mitgliederbindung</p>

<b>Methodik und Ergebnis</b>	<p><u>Methodik</u> Fragebogen mit 146 Befragten im Januar/Februar 2014 in Portugal; 7-Punkte-Likert-Skala Analysen: deskriptive und inferentielle Analyse, Häufigkeitstabellen, einfache lineare Regression</p> <p><u>Ergebnisse</u> Mehrheit der Mitglieder geht dreimal pro Woche in den Fitnessclub; die Erwartungen wurden erfüllt; die Trainingshäufigkeit pro Woche weist keine Korrelation zum Verbleib auf; die wöchentliche Nutzungshäufigkeit kann nicht zur Vorhersage von Zufriedenheit und Verbleib verwendet werden, eine höhere Zufriedenheit trägt zu höherem Verbleib bei.</p>
<b>Autor(en)</b>	Mohammadzadeh & Islam (2014)
<b>Forschungsthema</b>	<p>A survey on customer satisfaction across physical fitness clubs in Districts 1-6 of Tehran from quality of services provided for them based on age, gender and education status of customers</p> <p>Untersuchung der Kundenzufriedenheit in den Fitnessclubs in Teheran anhand der Qualität der für sie erbrachten Dienstleistungen auf der Grundlage von Alter, Geschlecht und Bildungsstand</p>
<b>Prädiktoren, abhängige Variable</b>	<p><u>Prädiktoren:</u> Qualität der Dienstleistungen; Trainingsprogramme, Kurse, Essen (Buffet), Standort, Altersgruppen, Bildungsstatus</p> <p><u>Abhängige Variablen:</u> soziale Zufriedenheit, Kundenzufriedenheit</p>
<b>Methodik und Ergebnis</b>	<p><u>Methodik</u> Untersuchung der Kundenzufriedenheit aus vier Dimensionen: soziale Zufriedenheit des Kunden Zufriedenheit mit der Ausstattung und dem physischen Umfeld des Clubs Zufriedenheit mit der Qualität der Dienstleistungen Zufriedenheit mit den Trainingsmethoden für Kunden Es erfolgte ein Vergleich der Unterschiede in der Kundenzufriedenheit in Bezug auf Alter, Geschlecht und Bildungsstatus. Stichprobe: Mitglieder mit drei Monaten Aktivität, mindestens 16 Jahre alt, von 382 Clubs kommen 82 als Stichprobe in Betracht, 150 Befragte Deskriptive Analyse: Fragebogen (Bibliotheksstudien und Fragebogen als Bibliotheks- und Feldmethoden) 25 Fragen / 5 Abschnitte, 5er-Likert-Skala (alles Fragen über Zufriedenheit) Deduktiv: ANOVA-Test, Welch-Test</p> <p><u>Ergebnisse</u> Die Zufriedenheit steigt mit dem Trainingsprogramm und mit der Qualität der Dienstleistungen. Es existiert kein signifikanter Unterschied zwischen den Altersstufen bei der Zufriedenheit mit der Nutzung der Dienstleistungen im Club. Es gibt einen signifikanten Zusammenhang zwischen sozialer Zufriedenheit und Kundenzufriedenheit mit der Qualität der Dienstleistungen. Es gibt einen signifikanten Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit mit der Ausstattung und dem physischen Umfeld des Clubs sowie der Zufriedenheit mit der Qualität der Dienstleistungen. Es besteht ein signifikanter Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit mit dem Standort, dem Unterricht und dem Essen im Club sowie der Kundenzufriedenheit mit der Qualität der Dienstleistungen bei körperlicher Fitness. Es besteht ein positiver signifikanter Zusammenhang zwischen Trainingspraktiken und Kundenzufriedenheit mit der Qualität der Dienstleistungen. Es gibt keinen signifikanten Zusammenhang der unterschiedlichen Altersgruppen hinsichtlich der Zufriedenheit mit der eigenen körperlichen Fitness. Es gibt einen signifikanten Unterschied zwischen Männern und Frauen und der Kundenzufriedenheit (in Bezug auf die Qualität der Dienstleistungen, die im Club genutzt werden). Es gibt einen signifikanten Unterschied zwischen Personen mit unterschiedlichem Bildungsstatus in ihrer Zufriedenheit mit der Qualität der Dienstleistungen im Club.</p>

<b>Autor(en)</b>	Murray & Howat (2002)
<b>Forschungsthema</b>	The relationships among Service Quality, Value, Satisfaction, and Future Intentions of Customers at an Australian Sports and Leisure Centre Eine Untersuchung der Beziehungen von Servicequalität, Werten, Zufriedenheit und künftigen Absichten in australischen Sport- und Freizeitzentren
<b>Prädiktoren, abhängige Variable</b>	<u>Prädiktoren:</u> Servicequalität, Verhaltensabsichten der Kunden, soziodemografische Merkmale <u>Abhängige Variable:</u> Zufriedenheitsgrad
<b>Methodik und Ergebnis</b>	<u>Methodik</u> 30 Sport- und Freizeitanlagen, 5.283 Befragte Deduktive Analyse: ANOVA- und T-Test-Analysen Fragebogen über drei Komponenten (Zufriedenheit, Servicequalität, Verhaltensabsichten) sowie soziodemografische Merkmale, Faktoranalyse, Regressionsanalyse <u>Ergebnisse</u> Kunden, die noch nie ein Problem erlebt haben, verzeichneten eine höhere Bewertung von Zufriedenheit, Servicequalität und Empfehlung als solche, die Probleme zufriedenstellend gelöst haben. Kunden, die Probleme erfolgreich gelöst haben, verzeichneten jedoch höhere Bewertungen von Zufriedenheit, Servicequalität und Empfehlung als diejenigen, die ihre Probleme nicht zufriedenstellend gelöst hatten.
<b>Autor(en)</b>	Gjestvang et al. (2021)
<b>Forschungsthema</b>	Stay true to your workout: does repeated physical testing boost exercise attendance? A one-year follow-up study Die Autoren analysierten, inwiefern wiederholende Tests der körperlichen Leistungsfähigkeit sowie Körperzusammensetzung mit der Trainingsteilnahme und dem Trainingsverhalten von Fitnessstudio-Mitgliedern zusammenhängen.
<b>Prädiktoren, abhängige Variable</b>	<u>Prädiktoren:</u> soziodemografische Variablen, Mitgliedschaft, Trainingsteilnahme/-abbruch, Bewegungsmuster im Fitnessclub, Inanspruchnahme Personal Trainer, Inanspruchnahme der Kinderbetreuung, Bewegungsverhalten außerhalb des Fitnessclubs <u>Abhängige Variable:</u> Trainingsteilnahme/-verhalten
<b>Methodik und Ergebnis</b>	<u>Methodik</u> Untrainierte Neumitglieder (aus 25 Fitnessstudios in Norwegen) wurden in zwei Gruppen zu je 125 Teilnehmern aufgeteilt. Ermittlung mittels 4 Fragebögen (zu Beginn, nach 3, 6 und 12 Monaten). Verwendet wurden unabhängige t-Tests, einseitige ANOVA mit wiederholten Messungen mit Bonferroni-Korrektur oder Cochran's Q-Test. <u>Ergebnisse</u> Wiederholte körperliche Tests verbesserten die Trainingsteilnahme nicht. Es fanden keine Veränderungen in der Nutzung der Einrichtungen und Produkte des Fitnessclubs durch die Mitglieder statt. Lediglich 16,9% der Mitglieder gaben an, im ersten Jahr regelmäßig zu trainieren.
<b>Autor(en)</b>	Bachireddy et al. (2019)
<b>Forschungsthema</b>	Effect of different financial incentive structures on promoting physical activity among adults - A randomized clinical trial Untersuchung der Struktur von finanziellen Anreizen zur Förderung der körperlichen Aktivität. Es soll die Frage beantwortet werden, ob es effektiver ist, feste finanzielle Anreize in bestimmter Höhe auszuzahlen, um körperliche Aktivität zu fördern.
<b>Methodik und Ergebnis</b>	<u>Methodik</u> Während einer zweiwöchigen randomisierten klinischen Studie (3.515 Teilnehmer) wurden Schritte mittels Schrittzähler aufgezeichnet. Es wurden Punkte vergeben, die gegen Bargeld eingelöst werden können. Verwendet wurde eine Regression der kleinsten Quadrate; Einbeziehung fixer Effekte. Verwendung von Wald-Tests <u>Ergebnisse</u> Finanzielle Anreize in Bezug auf körperliche Aktivität sind während eines Zahlungszeitraums effektiver, wenn sie zu einem konstanten Satz anstelle von steigenden oder fallenden Sätzen vergütet werden. Diese Wirksamkeit ist jedoch lediglich von kurzer Dauer nach der Aussetzung der Anreize.



<b>Autor(en)</b>	Watts (2012)
<b>Forschungsthema</b>	A psychological Approach to predicting membership retention in the fitness industry Diese Studie untersucht auf psychologischer Basis die Mitgliederbindung in der Fitnessbranche und versucht, Vorhersagen zur Bindung zu treffen.
<b>Prädiktoren, abhängige Variable</b>	<u>Prädiktoren:</u> Wahrgenommene Servicequalität, wahrgenommener Wert (in Geld), Nutzen, Identifikation mit der Marke, soziale Identifikation, Bericht, soziale Befürchtung (eigene Körperempfindungen), Befürchtungen gegenüber Mitarbeitern, Selbstbestimmung <u>Abhängige Variable:</u> Kündigungsabsicht im Fitnessstudio
<b>Methodik und Ergebnis</b>	<u>Methodik</u> Befragung über 23 aktuelle und ehemalige Mitglieder eines Fitnessstudios (qualitative Studie), Fragebogen an 716 Mitglieder (quantitative Studie) Deduktive Analyse: logistische Regression, OLS, Faktoranalyse <u>Ergebnisse</u> In Bezug auf die derzeitigen Mitglieder konnte die Kündigungsabsicht mit bestimmten Prädiktoren vorhergesagt werden. In Bezug auf neue Mitglieder konnte keine Vorhersage getroffen werden. Hinsichtlich der Kündigungsabsicht, der insgesamt wahrgenommenen Servicequalität und der drei Marken-Identifikationsskalen (Marken-Attraktivität, Marken-Prestige und Marken-Unterscheidungskraft) wurde festgestellt, dass die Kündigungsabsicht unabhängig ist.
<b>Autor(en)</b>	Habla & Muller (2018)
<b>Forschungsthema</b>	Experimental evidence of limited attention at the gym Die Autoren untersuchen mittels Feldexperiment von Fitnessclubs in Schweden, das die Aussendung von wöchentlichen Erinnerungs-E-Mails dazu beiträgt, die Trainingshäufigkeit von Fitnessstudio-Mitgliedern zu erhöhen.
<b>Prädiktoren, abhängige Variable</b>	<u>Prädiktoren:</u> Geschlecht, Student, Tageskarte, Besuche, Kurstraining, freies Training <u>Abhängige Variable:</u> Trainingshäufigkeit im Studio
<b>Methodik und Ergebnis</b>	<u>Methodik</u> E-Mail-Erinnerungen an Mitglieder über einen Zeitraum von drei Monaten (Kontroll- und Treatment-Gruppe). Schätzung mittels DiD-Poisson-Regression. <u>Ergebnisse</u> Durch regelmäßige Erinnerung per E-Mail erhöht sich die Trainingshäufigkeit von Fitnessstudio-Mitgliedern um 13% (Kurstraining 19%; freies Training 11%). Dieser Effekt bleibt auch über einen Zeitraum von drei Monaten nach Intervention bestehen. Dies interpretieren die Autoren als ein Zeichen für Gewohnheitsbildung ( <i>habit formation</i> ). Allerdings ist kein Effekt auf die Dauer und Erneuerung von Mitgliedsverträgen zu verzeichnen.
<b>Autor(en)</b>	Rand, Norman & Goyder (2020)
<b>Forschungsthema</b>	A systematic review of interventions to increase attendance at health and fitness venues: identifying key behaviour change techniques Untersuchung der Effektivität von Interventionen zur Steigerung der Teilnahme an Gesundheits- und Fitnesseinrichtungen und Feststellung der enthaltenen Verhaltensänderungstechniken (BCT)
<b>Methodik und Ergebnis</b>	<u>Methodik</u> Auswertung einer systematischen Suche in sieben Datenbanken (14 Arbeiten mit 20 Interventionen wurden aufgenommen). Zur Codierung der Interventionen wurde die Behaviour Change Technique Taxonomy verwendet. Cohen's d wurde verwendet, um die Effektivität der Interventionen zu bewerten. <u>Ergebnisse</u> Nur wenige Studien haben Interventionen zur Steigerung der Teilnahme an Fitnessangeboten getestet. Die meisten Interventionen hatten kleine Effekte auf die Anwesenheit, wenige einen mittleren Effekt oder große Effekte. Die Interventionen verwendeten eine begrenzte Auswahl an BCTs. Hier gibt es wenig Evidenz für die Wirksamkeit spezifischer BCTs.
<b>Autor(en)</b>	Homonoff, Willage & Willen (2020)
<b>Forschungsthema</b>	Rebates as incentives: The effects of a gym membership reimbursement program Eine Analyse über die Auswirkung von Beitrags-Rückerstattungen als Anreiz für die Trainingshäufigkeit

<b>Prädiktoren, abhängige Variable</b>	<u>Prädiktoren:</u> Rabatt/Rückerstattung von Beiträgen <u>Abhängige Variable:</u> Teilnahmehäufigkeit im Fitnessstudio
<b>Methodik und Ergebnis</b>	<u>Methodik</u> Auswertung über 1,5 Mio. Fitnessstudio-Besuche und 100 000 Schülerjahresbeobachtungen über einen Zeitraum von 5 Jahren. Verwendung der nichtparametrischen Bunching-Methoden nach Saez und Chetty et al. Sie beruht auf der identifizierenden Annahme, dass die kontrafaktische Dichteverteilung ohne den finanziellen Anreiz glatt um den Schwellenwert herum gewesen wäre. Zusätzlich wurden Differenz-in-Differenz-Berechnungen durchgeführt. <u>Ergebnisse</u> Der Anreiz der Beitragserstattung erhöht die durchschnittlichen Fitnessstudiobesuche um fast fünf Besuche pro Semester (Steigerung von 20 % gegenüber dem Mittelwert). Ca. 50 % des Effekts halten noch 12 Monate nach Beendigung des Anreizprogramms an.
<b>Autor(en)</b>	Hajat et al. (2019)
<b>Forschungsthema</b>	The impact of short-term incentives on physical activity in a UK behavioral incentives programme Diese Studie untersucht, ob die Bereitstellung von Kurzzeit-Anreizen die körperliche Aktivität erhöht und aufrechterhält.
<b>Prädiktoren, abhängige Variable</b>	<u>Prädiktoren:</u> Besuche im Fitnessstudio, Aktivität mit Wearable Tracker, Parkrun (Laufprogramm) <u>Abhängige Variablen:</u> körperliches Aktivitätsniveau, Zufriedenheit
<b>Methodik und Ergebnis</b>	<u>Methodik</u> Beobachtungsstudie über britische Mitglieder eines Fitnessstudios. Es fand ein Vergleich über vier Jahre statt in Bezug auf relative Mortalitätsrisiken sowie Zufriedenheit. Teilnehmer wurden vorher, während und nach der Studie untersucht. Prospektive Längsschnittstudie <u>Ergebnisse</u> Die Aktivitätszeiten und die Zufriedenheit stiegen. Das relative Sterberisiko verringerte sich. Es war ein großer Anstieg der körperlichen Aktivität zu verzeichnen, der auch nach zwei Jahren noch anhielt und weiter zunahm.
<b>Autor(en)</b>	Mitchell et al. (2019)
<b>Forschungsthema</b>	Financial incentives for physical activity in adults: systematic review and meta-analysis Analyse von Effekten von finanziellen Anreizen bei sportlicher Aktivität
<b>Methodik und Ergebnis</b>	<u>Methodik</u> Auswertung von 23 bestehenden Studien mit 6 074 Teilnehmern im Zeitraum zwischen 2012 und 2018 mittels einfacher Auszählung. Zusätzliche Durchführung von Meta-Analysen mit zufälligen Effekten für die Studien, die Schritte pro Tag beinhalteten. <u>Ergebnisse</u> 20 von 22 Studien berichteten über positive Interventionseffekte; 4 von 18 Studien berichteten über Vorteile nach der Intervention (nachdem die Anreize ausgesetzt worden waren).

Quelle: eigene Darstellung.

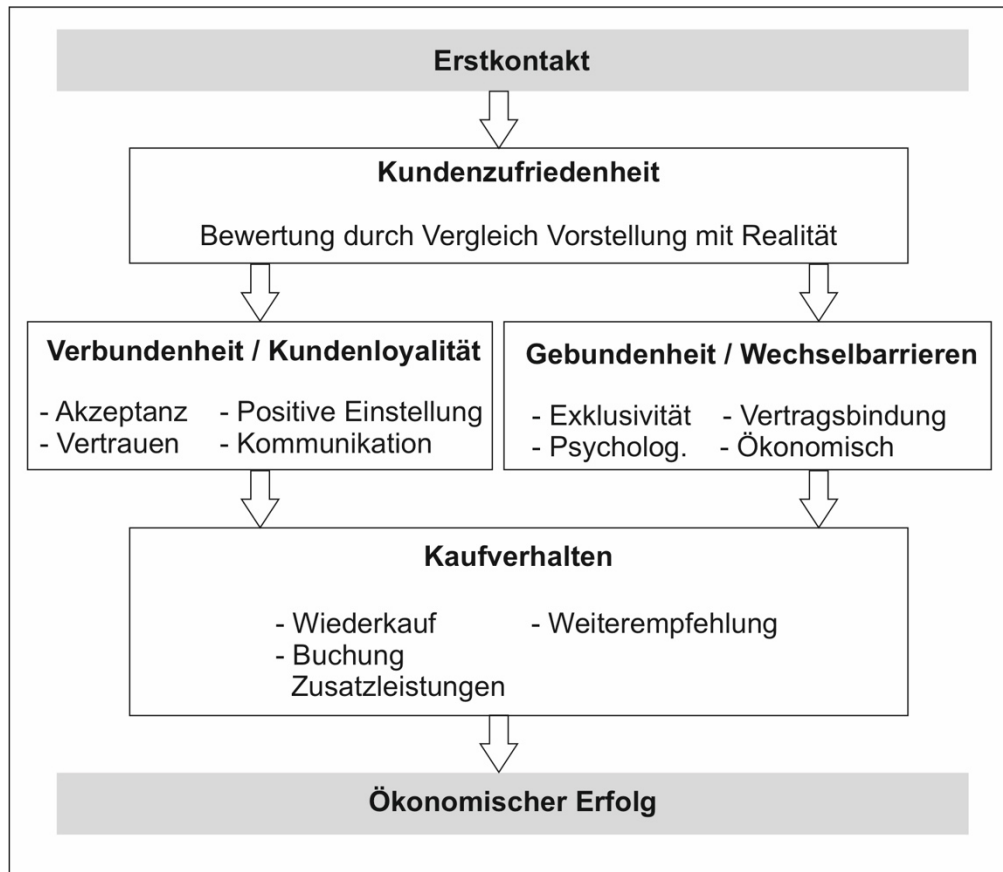
### 2.3.4 Empirie des Marktes für Fitnessdienstleistungen

Mit dem Gesundheits- und Fitnessboom des 21. Jahrhunderts ist ebenfalls der wissenschaftliche und betriebswirtschaftliche Forschungsstand um diese Thematik merklich gewachsen. Viele Studios legten dabei ihren strategischen und operativen Tätigkeitsschwerpunkt auf die Kundenneuakquise, vernachlässigten es jedoch, sich „nach Abschluss des Vertrages ausreichend um [ihre] Kunden zu kümmern“ (Heinze & Römmelt, 2012, S. 34). Die Konsolidierung dieser Verhaltensweise hat jedoch tiefgreifende Auswirkungen auf die Fluktuationsrate der Kunden und kann zu hohen Churn-Raten führen. Eine Deloitte-Studie zum aktuellen Fitnessmarkt verzeichnet Kündigungszahlen von teilweise über 50 % der Klientel eines Studios (Hollasch & Ludwig, 2020, S. 17). Die Hauptmotivation ergibt sich dabei aus fehlender langfristiger Ver-

bundenheit, die sich besonders bei kommerziellen Fitnessstudios und Discounter-Ketten verzeichnen lässt, wohingegen Einzel-, Special-Interest- und Mikrostudios weniger besorgniserregende Abwanderungszahlen aufweisen (ebd., S. 19).

Viele in dieser Arbeit zitierte Studien weisen auf die Mehrkosten einer Kundenneu- oder -wiedergewinnung im Gegensatz zu fundierten Maßnahmen der Retention über ein langfristiges Kundenbindungsmanagement hin (z. B. Kotler, Keller & Bliemel, 2007, S. 59; Meffert, Burmann & Kirchgeorg, 2019, S. 860). Eine verstärkte Hinwendung zu den Kundenbedürfnissen und -erwartungen verspricht hingegen einen Mehrwert für das Unternehmen (Heinze & Römmelt, 2012, S. 35; Hollasch & Ludwig, 2020, S. 28). Die Management- und Marketingtätigkeiten müssen sich also zentral mit der Bindung bereits vorhandener Mitglieder beschäftigen, um unnötige Kosten zu vermeiden (Heinze & Römmelt, 2012, S. 36). Zur Erreichung dieses Ziels ist eine konsequente Steigerung der Kundenzufriedenheit und -loyalität unverzichtbar, da so Abwanderungsüberlegungen bereits im Vorfeld vermieden werden und die Wahrscheinlichkeit einer Vertragsverlängerung steigt (Hollasch & Ludwig, 2020, S. 31). Zusätzlich erweisen sich hohe Zufriedenheitswerte insofern als günstig für die unternehmerische Wertschöpfung, als das Studio auch Dienstleistungen verkaufen kann, die über das primäre Angebotsspektrum hinausreichen (Heinze & Römmelt, 2012, S. 36; siehe auch Abbildung 15).

**Abbildung 15: Vom Erstkontakt zum ökonomischen Erfolg**



**Quelle:** eigene Darstellung in Anlehnung an Bernecker (2016).

Auch bei Heinze und Römmelt (2012, S. 38) wird der Aspekt der zusätzlichen Werbewirkung mittels Weiterempfehlung durch zufriedene Kunden ohne weitere Investitionskosten für das Studio als Wettbewerbsvorteil betont. Derartige Werbung in Form von Mundpropaganda ist keinesfalls in ihrer Wirkung zu unterschätzen, „da die Empfehlung durch nahestehende Personen eine der häufigsten Informationsquellen und bedeutender Entscheidungsfaktor bei der Wahl eines Fitnessstudios ist: Etwa 53% der Fitnessstudiokunden werden durch Freunde, Bekannte und Verwandte auf das jeweilige Angebot aufmerksam gemacht“ (ebd., S. 43).

Insofern stellen zufriedene Kunden einen doppelten Mehrwert für das Unternehmen dar, einerseits durch den Umsatz über Mitgliedsbeiträge, andererseits über „wirksame und kostengünstige Reputations- und Neukundengewinne“ (Riesenbeck, 2010, S. 203). Padberg (2009) weist in diesem Zusammenhang darauf hin, dass eine Missachtung der Kundenanforderungen und die damit verbundene Unzufriedenheit sich nur schwer wieder korrigieren lassen und das Churn-Risiko erheblich steigt (Padberg, 2009, S. 20).

Auch in diesem Abschnitt soll eine Studie von Gonçalves et al. (2014) herangezogen werden, die sich zentral mit der Kundenabsicht beschäftigt, ein Fitnessstudio und dessen Dienstleistungsangebot weiterzuempfehlen (siehe auch Pedragosa & Correia, 2009, S. 453; Ferrand, Robinson & Valette-Florence, 2010, S. 99). Die Empfehlungskultur zeigt sich besonders in der Fitnessbranche als relevant, da die Fluktuationsquote und die Abwanderungszahlen konstant steigen, wie in vergangenen verwandten Studien bereits belegt wurde (Gonçalves et al., 2014, S. 384; vgl. auch Ferrand, Robinson & Valette-Florence, 2010, S. 97; Tharret & Peterson, 2012, S. 79). Hieraus ergibt sich die ausschlaggebende Bedeutung eines grundlegenden Reputationsmarketings, um einerseits die Retention zu fördern und andererseits neue Mitglieder zu gewinnen (Gonçalves et al., 2014, S. 386; Theodorakis & Alexandris, 2008, S. 168).

Die Empfehlungsabsicht erweist sich dabei als Bestandteil eines relevanten Spektrums verschiedener Variablen zum Zweck der Kundenbindung. Es handelt sich bei ihr um eine verlässliche Kennzahl, um positive Determinanten zur Beeinflussung des Kundenverhaltens messbar zu machen (Pedragosa & Correia, 2009, S. 451). Gonçalves et al. (2014, S. 387) stellen hier einen direkten Zusammenhang zwischen der Empfehlungsabsicht und positiven Erfahrungen hinsichtlich der wahrgenommenen Dienstleistung im Studio dar. Im Kontext des Reputationsmanagements konzentrieren sich verschiedene Studien auf Faktoren, die Empfehlungsabsichten anhand des Einflusses der Zugänglichkeit der Studios (*accessibility*) und von Attributen der Dienstleistungsqualität betreffen (Pawlowski, Breuer & Wicker, 2011, S. 54; Biscaia et al., 2013, S. 305). Die Zugänglichkeit kann die Entscheidungen der Kunden, einem Studio beizutreten, maßgeblich beeinflussen, allerdings beschränken sich empirische Analysen hier bisher auf die Determinante des Zeitaufwandes (Pawlowski, Breuer & Wicker, 2011, S. 54f.). Die Autoren konstatieren, dass sich über die Attribute der Zugänglichkeit und der Dienstleistungsqualität hinaus auch das Wohlbefinden der Kunden signifikant auf die Inanspruchnahme zusätzlicher Fitnessangebote auswirkt (Gonçalves et al., 2014, S. 388).

Dieser gesteigerten Bedeutung der Zugänglichkeit und Dienstleistungsqualität schließen sich Gonçalves und Diniz (2015) in einer weiteren Studie zum Thema Retention an, die bereits in Abschnitt 2.3.1 Erwähnung fand. Während in anderen Studien diese Variablen überwiegend separat betrachtet werden, existieren nur wenige empirische Erhebungen, die ihre gleichzeitige Wirkung untersuchen. Diese Interdependenz wird von den Autoren allerdings als notwendig

erachtet, um ein weitreichendes Verständnis davon zu entwickeln, wie man die Empfehlungskultur (*intention to recommend*) unter den Kunden steigern kann (ebd., S. 389).

In Anlehnung an die angeführten verwandten Studien untersuchen Gonçalves et al. (2014) diese Vorläuferdeterminanten der Empfehlungsabsicht: Zugänglichkeit, Dienstleistungsqualität sowie generelles und studiospezifisches Wohlempfinden. Es wird in diesem Zusammenhang argumentiert, dass die Dienstleistungsqualität und die Zugänglichkeit die Wahrscheinlichkeit, das Studio weiterzuempfehlen, positiv beeinflussen; dasselbe gilt für die beiden angeführten Varianten des Wohlbefindens (ebd.).

Diese Analyse kann als signifikanter Beitrag zur hier diskutierten Thematik aufgefasst werden, da diese Variablen und ihre gegenseitige Determinierung Potenzial für eine innovative Implementierung in einem integrierten Modell aufweisen. Das verwendete Strukturgleichungsmodell weist das wahrgenommene Wohlbefinden während des Studioaufenthalts als stärkste Determinante für eine Empfehlungsabsicht aus (auch Gonçalves & Diniz, 2015). Das deckt sich mit der Einschätzung, dass der Studioaufenthalt und die erreichten Ergebnisse, d. h. die Erfüllung der Kundenanforderungen, aussagekräftige Ergebnisse für die Prognostizierung zukünftigen Verhaltens darstellen. Dementsprechend raten die Autoren, das Fitnessmanagement zentral auf das Wohlbefinden der Kunden auszurichten und deren konkreten Zufriedenheitswerten in Bezug auf das eigene Unternehmen und dessen Dienstleistungsangebot einen gesteigerten Stellenwert beizumessen (Gonçalves et al., 2014, S. 390).

Als Werkzeuge zur Umsetzung dieser Zielsetzung werden regelmäßige Befragungen, Schulungen des Personals zur Praktizierung eines engeren Kunden-Mitarbeiter-Verhältnisses sowie ein Bonusprogramm bei erfolgreicher Weiterempfehlung in Form von Gutscheinen für Unternehmen des Fitness- und Ernährungssektors genannt (ebd.). Als sekundäre Variable für die Empfehlungsabsicht des Kunden wurde die grundsätzliche Dienstleistungsqualität festgestellt; dieses Ergebnis spiegelt ebenfalls den Tenor vorausgegangener Studien in diesem Kontext wider (z. B. Pawlowski, Breuer & Wicker, 2011; Biscaia et al., 2013). Diese Ergebnisse decken sich im Wesentlichen mit den in Abschnitt 2.3.1 angeführten Ergebnissen der Studie von Gonçalves und Diniz (2015). Allerdings fällt hier auf, dass der Variable der Kundenzufriedenheit eine gesteigerte Relevanz zuerkannt wird, indem von ihr ausgehend ein weiterreichendes Attributpektrum abgeleitet wird.

Zhang und Li (2014) untersuchen die anhaltend steigende Anzahl von Studios im Gesundheits- und Fitnesssektor im Zusammenhang mit den Variablen der Dienstleistungsorientierung, der

Charakteristika der Kundenanforderungen und der anvisierten Marketingstrategien (ebd., S. 58). Diese Thematik verfügt über eine Relevanz für die Gesundheits- und Fitnessbranche und die jeweiligen Management- und Marketingebenen. Die Segmentierung der untersuchten Klientel findet dabei anhand der Variablen ihrer Gesundheits- und Fitnesserwartungen, Motivation, wahrgenommenen Erfolge und des generellen Lifestyles statt; (geo-)demografische Komponenten böten zwar einen Messbarkeitsvorteil, besäßen aber weniger Aussagekraft hinsichtlich der Prädiktivität des Kundenverhaltens (ebd., S. 59).

Die Auswahl wird beeinflusst durch individuelle Attribute wie Persönlichkeiten der Mitglieder oder Gruppenaktivitäten und diese können so Herausforderungen bei der Erfüllung gegensätzlicher Bedürfnisse darstellen. „Junge, wohlhabende, gesundheits- und aussehensbewusste Verbraucher, deren Lebensstil sich leicht in Gesundheits- und Fitnessclubs integrieren lässt und die eine positive Einstellung zum Sport haben, sind die am besten vorhersehbaren Segmente“ (ebd., S. 60).

Jedoch lässt sich beobachten, dass sich sowohl die Kundenbedürfnisse als auch das Kundenverhalten in den verschiedenen Phasen des Kundenlebenszyklus verändern und Anpassungen vonseiten des Managements notwendig sind. Ebenso scheinen gesundheitliche Variablen einen stärkeren Einflussfaktor darzustellen als Motivationen, die mit dem ästhetischen Erscheinungsbild zusammenhängen (ebd., S. 61). Die zentrale Herausforderung für die Studios besteht also darin, Maßnahmen zu entwickeln, um Kunden die positive Wirkung und das Belohnungspotenzial des Studiobesuchs als Mehrwert bewusst zu machen (ebd.). Die Kundenzufriedenheit und das wahrgenommene Wohlbefinden müssen daher derart gesteigert und vom Management zielorientiert geleitet werden, dass den Kunden die zeitliche und finanzielle Investition hinreichend lohnend erscheint. Die Autoren betonen in diesem Zusammenhang ebenfalls die verstärkte Notwendigkeit, kontinuierlich Marktanalysen durchzuführen und Predictive-Marketing-Strategien anzuwenden und diese bei ihren Unternehmensentscheidungen zu berücksichtigen (ebd., S. 62). Die offensichtlichen Einschränkungen der Studie liegen in der marginalen Präsenz von Kundensegmenten, die über die oben angeführte primäre Zielgruppe von Young Professionals hinausgehen; hinsichtlich der Untersuchung der Kundenzufriedenheit erscheint auch der Fokus auf die soziokulturelle Komponente der Kunden-Mitarbeiter-Beziehung extrem limitiert. In dieser Hinsicht empfiehlt es sich, zukünftige Forschungsorientierungen auf eine umfassendere demografische Grundlage zu bringen.

Zur Vervollständigung der in diesem Abschnitt präsentierten Forschungslage sei hier abschließend eine Studie von Wicaksono und Aprianingsih (2016) angeführt, die in einem Muay-Thai-Studio in Jakarta, Indonesien durchgeführt wurde. Obwohl die Anzahl solcher Einrichtungen in den letzten Jahren in Indonesien merklich gestiegen ist, können sie dennoch unter der Sparte der Special-Interest-Studios zusammengefasst werden (Wicaksono & Aprianingsih, 2016, S. 59).

Eine ähnliche Betrachtung wurde bereits hinsichtlich der CrossFit-Sparte angeführt. Aufgrund der speziellen Ausrichtung der Studios, die wegen ihres Nischencharakters als vermehrt ergebnisorientiert einzuschätzen sind, stellt sich heraus, dass der Aspekt des Wohlempfindens keine signifikante Bedeutung für die Kundenzufriedenheit birgt (ebd., S. 60). Der Hauptantrieb für die Kundenzufriedenheit ist laut Wicaksono und Aprianingsih in der Dienstleistungsqualität und speziell der Kompetenz des Trainingspersonals zu suchen (ebd.).

In der genannten Studie werden auch die grundsätzliche Wettbewerbslage der Gesundheits- und Fitnessbranche und die entsprechende Sättigung des Marktes als forschungsrelevant betrachtet: Hier erweist sich die Special-Interest-Sparte als förderlich hinsichtlich der Kundenneukakquise und Retention (ebd., S. 62). Die Analyse des untersuchten Studios zeigt eine eindeutige Hinwendung zu den Variablen der Dienstleistungsqualität und der Kundenerwartungen, die als elementar für die Generierung hinreichender Kundenzufriedenheit betrachtet werden (ebd., Padberg, 2009). Die Autoren bewerten die Ergebnisse ihrer Studie als Beleg dafür, dass eine Steigerung der allgemeinen Kundenzufriedenheit über eine hohe Dienstleistungsqualität eine sinnvolle Möglichkeit bietet, die Kundenloyalität zu fördern und Abwanderungsabsichten langfristig zu unterbinden (Wicaksono & Aprianingsih, 2016, S. 68).

## **2.4 Schlussfolgerungen für das Forschungsdesign**

In diesem Kapitel wird der Verbindung der klassischen Forschung zum Thema Kundenzufriedenheit und den Verhaltenseinstellungen von Mitgliedern als Verhaltensindikatoren eine hohe Relevanz zugewiesen. Im Detail soll durch die Schaffung des theoretischen Grundgerüsts zur Kundenzufriedenheit eine argumentative Hinleitung zu den Hypothesen stattfinden, die es im weiteren Verlauf zu testen gilt.

Es stellt sich im Anschluss die Frage, welche Faktoren der klassischen Marktforschungstheorie vorrangig geeignet sind, um Verhaltensdeterminanten aus informationsökonomischer Sicht zu bewerten. Dies soll zu einem späteren Zeitpunkt durch eine Weiterführung einiger im Vorfeld untersuchter Studien ermöglicht werden (vgl. Tabelle 2 in Kapitel 2.3.3 *Kundenzufriedenheit*



*und Kündigungsverhalten im Bereich der Fitnessdienstleistungen*). Bei Zarotis und Tokarski (2005) finden sich relevante Ergebnisse für „das Gesamtbild der sportlichen Motivausprägung der Fitness-Klientel unter dem Gesichtspunkt der Geschlechtsproblematik“ (Zarotis & Tokarski, 2005, S. 85). Die Studie, die in Fitnessstudios mit Fokus auf Gesundheitsförderung in vier Städten Nordrhein-Westfalens durchgeführt wurde, ist insofern von gesteigertem Interesse für den in dieser Arbeit untersuchten Sachverhalt, als sie eine lokale Betrachtung der demografischen Sachlage erlaubt, wohingegen ein nicht zu vernachlässigender Anteil aktueller Studien außerhalb Deutschlands durchgeführt wurden. Unabhängig vom Geschlecht und von der bereits verstrichenen Zeit der Mitgliedschaft in den untersuchten Studios zeigten die Befragten dieser Studie ein vergleichsweise hohes Gesundheitsbewusstsein. Die Ergebnisse von Zarotis und Tokarski (2005) weisen als zentrales Motiv der weiblichen Kunden die „allgemeine Verbesserung der körperlichen Fitness“ mit 84,8 % aus (ebd., S. 86). Dieser Fokus der Mitglieder auf ein gesundheitsförderndes Training und ein entsprechendes Dienstleistungsportfolio spiegelt die aktive Forderung der Kunden nach „einer qualifizierten sportwissenschaftlichen Trainingsberatung und -kontrolle [sowie] eine[r] qualifizierte[n] ärztliche[n] Trainingsbegleitung“ (ebd.) wider. Gerade letzterer Aspekt zeigt sich insofern als ausschlaggebend für die Kundenzufriedenheit, als besonders in Studios mit Gesundheitsorientierung zunehmend ältere Kunden mit gesundheitlichen und körperlichen Einschränkungen diese Studios frequentieren (ebd.). Ähnliche Tendenzen finden sich bei Klein und Becker (2008) zu alters- und kohortenspezifischen Unterschieden in der Entwicklung der sportlichen Aktivität. Deren Ansicht erweist sich insofern als relevant für die hier angestellte Betrachtung, als die

„scheinbar gesicherte Erkenntnis über den reduzierenden Einfluss des Alters auf die sportliche Betätigung [...] fast ausschließlich auf Querschnittuntersuchungen [beruht], die nicht zwischen der Verbreitung sportlicher Aktivität, nicht zwischen dem Ein- und dem Ausstiegsverhalten differenzieren und nicht in Betracht ziehen, dass sich das Sportverhalten in Abhängigkeit von der Lebensphase in unterschiedlicher Richtung verändern könnte.“ (Klein & Becker, 2008, S. 226)

Die Ergebnisse zeigen zudem, dass Diskrepanzen zwischen den Kundengruppen hinsichtlich ihrer sportlichen Aktivität nicht maßgeblich durch die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Altersgruppe determiniert werden, sondern vielmehr auf anderweitige Kohortenunterschiede zurückzuführen sind. Auch wenn die Motivation, sich körperlich zu betätigen, mit steigendem Alter einen Abwärtstrend zeigt, „reduziert sich bei Sportlern ebenfalls die Neigung aufzuhören,

[...] was den Rückgang der Einstiegsrate kompensiert“ (Beginn der Herleitung zur Hypothese H<sub>2</sub> (s. Kapitel 3.1 Forschungsfragen und Hypothesen, im Folgenden mit H<sub>1</sub>, H<sub>2</sub>, H<sub>3</sub>, ..., H<sub>10</sub> abgekürzt); ebd.). Klein und Becker (2008) stellen hier allerdings keinen signifikanten Zusammenhang mit Gesundheits- und Fitnesserwägungen fest, sondern führen dieses Ergebnis auf sozial bedingte Veränderungen und Einstellungen der Kunden zurück, die mit einem Fortschreiten des Lebenszyklus einhergehen (ebd.). Die Studie bestätigt die Forschung von Breuer (2004), Eichberg (2003) sowie Cachay und Thiel (2000) dahingehend,

„dass gute Gesundheit den Beginn eines sportlichen Lebensstils fördert und das Abbruchrisiko sportlicher Betätigung reduziert – lediglich die Altersabhängigkeit des Ein- und Ausstiegsverhaltens in/aus regelmäßiger sportlicher Aktivität ließ sich nicht bzw. nur marginal auf den Faktor Gesundheit zurückführen“ (ebd., S. 242; vgl. Breuer, 2004, S. 60; Eichberg, 2003, S. 69; Cachay & Thiel, 2000, S. 232).

Wenn sich die Faktoren von Gesundheit und Fitness im Kohortenvergleich als weniger signifikant erweisen als soziologische Betrachtungen, führt dies unweigerlich zu „Diskontinuitäten des Zusammenhangs zwischen Alter und sportlicher Aktivität und insbesondere dazu, dass die Ausstiegsrate im jungen Erwachsenenalter von 20 bis 30 Jahren deutlich erhöht ist“ (ebd.; H<sub>2</sub>). Gerade die Ergebnisse von Klein und Becker (2008) wirken sich nicht ausschließlich auf die tatsächliche sportliche Betätigung auf einer altersbasierten Bemessungsgrundlage aus, sondern erfordern eine Implementierung in die Thematik der Churn-Vermeidung durch die Sicherstellung konstanter Werte der Kundenzufriedenheit (Klein & Becker, 2008, S. 231 ff.).

Zarotis und Tokarski (2005) weisen hier weiterhin auf die unklaren Begriffsabgrenzungen zwischen Gesundheit, Fitness und Wellness hin (ebd., S. 87). Unter den befragten weiblichen Kunden finden sich oben in der Motivhierarchie vorrangig Faktoren, die dem Bereich des Aussehens zuzuordnen sind: Auf dem zweiten Platz rangiert mit einigem Abstand mit 58,9 % der Motivator *Bodyshaping*, gefolgt von *Gewichtsreduktion und Fettabbau* mit 57,9 % (ebd., S. 86). In Anlehnung an Brehm und Eberhardt (1995) sowie Schubert (1998) gehen Zarotis und Tokarski (2005) von einer höheren Wertschätzung dieser Faktoren im Dienstleistungsportfolio des Studios aus (ebd.). Diese Determinante ist auch im Hinblick auf das Retention Management zu beachten (H<sub>3</sub>). Zudem wird in diesem Kontext in der Studie allerdings auch deutlich, dass neben den bereits erwähnten motivatorischen Faktoren der Studiowahl der Unterstützung durch fachlich geschulte Mitarbeiter der Gesundheitsbranche ein erhöhter Stellenwert zuerkannt werden muss, um den Kunden ein Erfolgserlebnis im Rahmen ihrer Erwartungen zu bieten und das Churn-Risiko zu dezimieren. Diese Ergebnisse legen im Rahmen der Hypothesenentwicklung

eine demografische Verschiebung hinsichtlich der Faktoren Geschlecht bzw. Alter nahe (vgl. H<sub>3</sub> bzw. H<sub>2</sub>). Zusätzlich reflektiert Zarotis' und Tokarskis (2005) Forschung die körperliche Ertüchtigung im Fitnessstudio (unabhängig von der ursprünglichen Motivation zur Mitgliedschaft selbst)

„als wichtiges Mittel zur Kompensation des beruflichen Stress[es]. Die berufliche Einbindung wird aufgrund der hohen Leistungsanforderung und der oftmals als bedrückend empfundenen Arbeitsatmosphäre sowie der mangelnden Anerkennung am Arbeitsplatz immer mehr zur Belastung. Häufig beklagen die Betroffenen einen Mangel an psychischer Ausgeglichenheit und Frustration.“ (ebd., S. 87)

Über die demografische Perspektive hinaus, die sich aus dieser Studie ableiten lässt, offenbart der motivatorische Aspekt der beruflichen Ausgleichsfunktion des Trainings eindeutige Schlussfolgerungen für die Faktoren Standort und Trainingszeit bzw. Intervalllänge und -frequenz. So ist z. B. der Einfluss des Standorts auf die Kundenzufriedenheit und in Konsequenz auf die Retention Rate zu erwägen – dies gilt besonders für Mitglieder, die aufgrund straffer Arbeitsstrukturen und Zeitpläne erhöhten Wert auf einen erfolgreichen Studiobesuch gemessen an ihren Erwartungen der Effizienz des Trainings legen. Das heißt, dass gerade für diese Kundengruppe eine zentrale Lage des Studios, eine angenehme Parkplatzsituation und eine durchdachte Infrastruktur innerhalb der Studios von zentraler Relevanz sein können, um langfristig ein hohes Level an Kundenzufriedenheit zu zeigen (H<sub>1</sub>). Auch im Hinblick auf die Trainingszeiten ist der Faktor der beruflichen Einbindung nicht zu unterschätzen: So ist es relevant, zu untersuchen, welchen Einfluss diese Determinante auf die prospektive Dauer der Mitgliedschaft aufweist (H<sub>4</sub>). Besonders diejenigen Kunden, die durch Schule, Studium und Beruf in straffe Zeitpläne eingebunden sind, werden dazu übergehen, eher die Trainingsslots in den (frühen) Abendstunden zu besetzen. Hier kommt zusätzlich ein psychologischer Faktor mit ins Spiel: Die Kunden, die sich für ein Training in den Morgenstunden entscheiden, können unter großem Druck stehen, ihr Trainingsintervall rechtzeitig vor sich anschließenden Tagesverpflichtungen abzuschließen – dieser Zeit- und Leistungsdruck kann sich mittel- bis langfristig in Unzufriedenheit (nicht nur gegenüber der eigenen Performance, sondern auch subjektiv gegenüber dem Dienstleister) äußern und das Risiko eines Churns maßgeblich erhöhen. Von dieser Betrachtung ist unweigerlich auch die interne Struktur des Trainingsintervalls selbst betroffen. Besonders die beruflich eingespannte Kundengruppe legt vermehrt Wert auf ein effektives

und effizientes Training und die Möglichkeit, ihre Anwesenheit im Studio und die Dauer ihres Trainings nach ökonomischen Prinzipien zu gestalten: Kunden, die aufgrund straffer Zeitpläne und enger Zeitfenster einen derartigen Trainingshabitus zeigen, werden ihre Trainingsziele strikter verfolgen und ihr Trainingsintervall dementsprechend gestalten, sodass höhere Zufriedenheitsniveaus im Zusammenhang mit der eigenen Leistung und dem erwarteten Fortschritt wahrscheinlich sind und dementsprechend ein geringeres Churn-Risiko besteht (H<sub>6</sub>). Über die reine Dauer der einzelnen Trainingsintervalle hinaus wird sich auch die Häufigkeit, in der die Mitglieder das Studio frequentieren, als relevant für das sportökonomische Churn Management erweisen. Somit ist zu erwarten, dass die Frequenz der Trainingsintervalle und der Besuche des Studios sich als ausschlaggebend auf die beabsichtigte Verbleibzeit des Kunden im Mitgliedsverhältnis niederschlägt. Nutzen Kunden das Dienstleistungsangebot des Studios eher selten, sinkt die Wahrscheinlichkeit, dass diese in der Lage sein werden, ihre zu Mitgliedschaftsbeginn festgelegten Ziele mit der notwendigen Effizienz zu erreichen – in diesem Zusammenhang steigt das Risiko einer Abwanderung des Kunden, der wegen ausbleibender Ergebnisse frustriert und geneigt ist, aufzugeben und in letzter Instanz das Mitgliedsverhältnis aufzukündigen (H<sub>7</sub>). Auch in diesem Kontext bietet die Forschung von Klein und Becker (2008) interessante Perspektiven, die sich in der Untersuchung des Sachverhalts als relevant zeigen können, auch wenn sie der Einschätzung von Zarotis und Tokarski (2005) in diesem Aspekt widersprechen:

„Erstaunlicherweise wirken sich aber zeitliche und körperliche Beanspruchung durch den Beruf weniger aus als allgemein vermutet, und beide Faktoren können nur einen kleineren Teil der erhöhten Ausstiegsrate aus sportlicher Betätigung im Altersbereich zwischen 20 und 30 Jahre erklären und dies am ehesten noch bei Männern.“ (Klein & Becker, 2008, S. 242)

Dabei fallen hinsichtlich der Ausstiegsrate der weiblichen Mitglieder zwischen 20 und 30 Jahren zusätzlich Erwägungen im Rahmen einer Familienplanung ins Gewicht (ebd.). Legt man den Fokus auf die generationenbasierte Evaluation der Ergebnisse dieser Studie, offenbart sich außerdem, „dass die zunehmende ‚Sportlichkeit‘ der nachwachsenden Generationen weniger auf einem häufiger werdenden Späteinstieg als auf geringeren Abbruchraten und somit einem stabileren Dabeibleiben beruht“; diese Diskrepanzen zwischen den Generationen lassen sich mit gewandelten beruflichen Strukturen und Entwicklungen im Rahmen der Bildungsexpansion erklären (ebd.).

Bezugnehmend auf die Hypothesenbildung sollen über diese grundsätzlichen Betrachtungen der sport- und informationsökonomischen Forschung weiterhin Untersuchungen der Faktoren unternommen werden, die sich mit den konkreten Vertrags- und Mitgliedschaftsmodalitäten

der untersuchten Studios der Gruppe *Buena Vista Fitnessclub* beschäftigen: Hierunter fallen z. B. die Vertragslaufzeiten und optional zur monatlichen Mitgliedsgebühr zubuchbare Flatrates (Getränke und Solarium). Hinsichtlich der Vertragslaufzeit scheint die Überlegung relevant, ob kurze Vertragslaufzeiten einen signifikanten Einflussfaktor auf das grundsätzliche Commitment des jeweiligen Kunden darstellen, d. h. ob bei unzureichendem Trainingserfolg und dementsprechend mangelnder Motivation und Kundenzufriedenheit eine merkbliche Neigung festzustellen ist, von einer Verlängerung der Mitgliedschaft abzuweichen ( $H_5$ ). In diesem Zusammenhang kann auch das Zahlungsverhalten – unabhängig von grundsätzlichen Solvenzschwierigkeiten – leiden, d. h., Kunden, die Unzufriedenheitswerte mit den Leistungen des Studios anzeigen und dementsprechend weniger Wert auf rechtzeitige Zahlung ihrer Mitgliedsbeiträge legen, können ein höheres Churn-Risiko für das Unternehmen bedeuten ( $H_{10}$ ).

Im Rahmen der Studios der Gruppe *Buena Vista Fitnessclub* beschränken sich die buchbaren Zusatzoptionen auf eine Getränke- ( $H_8$ ) und eine Solarium-Flatrate ( $H_9$ ), die eine relevante Determinante hinsichtlich der Retention der Kunden ausmachen können. Diese erweisen sich aus psychologischer Perspektive, besonders bei grundsätzlich hohen Zufriedenheitsniveaus in Bezug auf das Dienstleistungsportfolio des Studios, oft nicht als zusätzlicher Kostenfaktor, sondern werden als inbegriffene Zusatzleistung angesehen, die die Verbleibrate der Kunden erhöhen kann.

Die Bedeutung der informationsökonomischen Sichtweise im Hinblick auf deren Anwendbarkeit im Rahmen eines fundierten Retention Managements ist in diesem Zusammenhang nicht zu unterschätzen. Die zentrale Herausforderung für die Vorhersage und Minimierung der Kundenabwanderung liegt in der sinnvollen Ableitung von Maßnahmen aus den Faktoren klassischer Marketingstrategien anhand der durch die Bewegungsdaten erhobenen Verhaltenseinstellungen der Kunden zum Studio, zu den Mitarbeitern und der durch den Kunden wahrgenommenen Qualität mit dem Dienstleistungsportfolio. Aus diesem Verhältnis können eindeutige Tendenzen abgeleitet werden, die die Grundlage für die erfolgreiche Implementierung geeigneter Maßnahmen bilden. Um hier einen praktischen Transfer leisten zu können, werden die Publikationen aus Tabelle 2 (vgl. Kapitel 2.3.3 *Kundenzufriedenheit und Kündigungsverhalten im Bereich der Fitnessdienstleistungen*) an dieser Stelle nachfolgend noch einmal aufgegriffen.

Die Arbeit von García-Fernandes et al. (2017) zeigt in dieser Hinsicht die notwendige und proaktive Lenkung der Kundenloyalität durch das Studio selbst, die sich zentral an den beobachtbaren Kundencharakteristika und der sich daran anschließenden Segmentierung des Kundenstamms orientieren sollte. Die Ergebnisse dieser Studie betonen die erhöhte Relevanz sozialer Interaktion und das Verhältnis zu Begleitpersonen, sodass diese Perspektive auch hinsichtlich des Retention Managements in den Mittelpunkt der jeweiligen Aktivitäten gerückt werden sollte. Dabei zeigt sich im Hinblick auf die Dauer der Mitgliedschaft kein signifikanter Zusammenhang zwischen Retention Rate und Geschlecht der Kunden, allerdings offenbart sich hier eine interessante Perspektive bezüglich der Trainingsmotivation der Kunden, sodass auch diese Komponente in die Überlegungen einfließen sollte. Bei Middelkamp wird besonders die Frisrtigkeit der Planung deutlich: Im Kontext dieser Studie bildet sich entsprechend den Ergebnissen ab, dass hier vonseiten des Studios eine mittel- und langfristige Perspektive anvisiert werden muss, um die Kündigungsrate erfolgreich zu senken und eine anhaltende Abwanderungsbewegung im Kundenstamm zu vermeiden. Hier konnte kein signifikanter Zusammenhang zwischen geringer Anwesenheit und Churn-Risiko hergestellt werden, weshalb hier die Schlussfolgerung naheliegt, dass vonseiten des Studios erst bei konstanten Abwesenheiten über einen längeren Zeitraum mit den jeweiligen Prozessen gegenzusteuern ist. Garon et al. (2015) fokussieren das Potenzial des Retention und Churn Managements hinsichtlich signifikanter Unterschiede zwischen den kommunizierten Erwartungen der Kunden und deren tatsächlicher Besuchs- und Trainingsfrequenz, um das Churn-Risiko zu senken. Ähnliche Ergebnisse lassen sich aus Gonçalves et al. (2016) ableiten: Auch in dieser Studie nimmt der Zusammenhang zwischen der anhand der Bewegungsdaten beobachteten Trainingshäufigkeit und den geäußerten Zielvereinbarungen einen hohen Stellenwert ein. Hier liegt der Fokus allerdings deutlich auf der Herstellung hoher Werte von Kundenzufriedenheit, da eine Wirkung der Trainingsfrequenz auf die Verbleibdauer nicht signifikant nachweisbar ist. Auch die Studie von Mohammadzadeh und Islam (2014) knüpft hier an, da dort ein eindeutiges Verhältnis zwischen steigender Kundenzufriedenheit und hoher Servicequalität festzustellen ist. Die Kommunikation der hohen Qualität des Dienstleistungsportfolios steht demnach im Fokus entsprechender Maßnahmen, um das Niveau der Kundenzufriedenheit konstant hochzuhalten und ein mögliches Churn-Risiko zu reduzieren.

Die Hypothesen orientieren sich an Variablen, die sich auch in der bestehenden Forschungsliteratur zur Kundenzufriedenheit und ihrer Bedeutung für das Churn Management bereits als hinreichend relevant erwiesen haben. Die Analyse der ökonomischen Determinanten der Sportbeteiligung gilt allgemein als vielversprechendes Forschungsthema (vgl. Andreff, 2007).

Grundsätzlich bietet es sich aus dieser Perspektive an, Sportbeteiligung und PA-Raten aus demografischer Perspektive zu erklären (Breuer, Hallmann & Wicker, 2011, S. 269). Die Determinanten der allgemeinen Sportbeteiligung wurden bereits in zahlreichen Studien behandelt (vgl. z. B. Downward & Riordan, 2007), allerdings wurden Analysen der Determinanten für die Teilnahme an verschiedenen Sportarten bisher vernachlässigt. Auch die Teilnahme an Fitnessprogrammen kann aus diesem Kontext heraus als eigenständige Sportart gewertet werden und bedarf daher einer individuellen Betrachtung der Motivatoren und Determinanten aus demografisch-ökonomischer Perspektive (Breuer, Hallmann & Wicker, 2011, S. 269). In diesem Zusammenhang ergibt sich die zentrale Fragestellung, ob die Wahl einer bestimmten Sportart (z. B. Fitness) durch das demografisch-ökonomische Modell erklärt werden kann: So gilt es zu analysieren, ob die untersuchten demografisch-ökonomischen Variablen wie Alter, Geschlecht, Humankapital (d. h. Bildung), Nationalität, Zeit und Einkommen die Sportbeteiligung dergestalt beeinflussen können.

Im Rahmen der sportökonomischen Perspektive und hinsichtlich des *habit-formation*-Ansatzes erhalten Verhaltensmuster einen gewohnheitsmäßigen Charakter, sobald sie mit konsequenter und konstanter Ausübung konsolidiert werden. So werden diese Strukturen automatisch initiiert, indem Anreize und Motivationspotenziale durch erlernte Assoziationen zwischen Kontext und Verhalten aktiviert werden (Gardner & Rebar, 2019, S. 18). Gewohnheitsmäßige Verhaltensstrukturen, die durch den Prozess der *habit formation* entstanden sind, verstehen sich als autark und selbsttragend, wenn sie einmal in Gang gesetzt wurden. So zeigt sich die Relevanz der *habit-forming*-Prozesse als valides Werkzeug zur Gewährleistung langfristiger Aufrechterhaltung gewünschter Verhaltensmuster. Sportökonomische Interventionen zur Etablierung gewünschter Gewohnheiten sollen nicht lediglich Hilfestellung bei kontextabhängiger Wiederholung von Verhaltensmustern leisten, sondern ganz konkrete Techniken vermitteln, die sowohl Motivation als auch Handlungskontrolle unterstützen und so den verstärkenden Charakter der Wiederholung zur Entwicklung von Gewohnheiten aktiv fördern (ebd.). Diese Interventionen finden sich in den in Kapitel 3.1 aufgestellten Hypothesen wieder, sie können durch die Prinzipien der *habit formation* und der Motivierung gesundheitsfördernder Verhaltensmuster die Verbleibrate der Kunden im Studio maßgeblich und zielorientiert erhöhen. Im Rahmen der sozioökonomischen Perspektive dieser Arbeit gilt es demnach z. B. zu eruieren, wie die Wahrscheinlichkeit, dass auch Kunden unter 50 Jahren (H<sub>2</sub>), weibliche Mitglieder (H<sub>3</sub>) und diejenigen, die längere Trainingseinheiten absolvieren (H<sub>6</sub>) oder weniger häufig trainieren (H<sub>7</sub>) durch Prozesse

der *habit formation* länger in ihren Vertragsverhältnissen verbleiben. Von hervorgehobener Relevanz ist an dieser Stelle ebenfalls die Bedeutung der Getränke- (H<sub>8</sub>) und Solarium-Flatrate (H<sub>9</sub>). Aus der zusammengetragenen Literatur lässt sich ein grundsätzlicher Vorteil eines gewohnheitsbasierten Ansatzes ableiten, mit dessen Hilfe langfristige Verhaltensänderungen und deren Konversion in gesundheitsfördernde Gewohnheiten im Rahmen der ökonomischen Unternehmensziele durchgesetzt werden können. Der Prozess der *habit formation* bietet also einen veritablen, leicht durchführbaren Ansatz, um eine tiefgreifende und umfassende Interventionsstrategie zu erarbeiten, und verfügt über das realistische Potenzial, das Kundenverhalten langfristig zu ändern, in eine erwünschte Richtung zu lenken und so für die Kunden wünschenswerte gesundheitliche Effekte zu erzielen. Gerade letzterer Aspekt kann sich als zielführend erweisen, um die Kundenzufriedenheit mit dem Studio und dem Dienstleistungsportfolio positiv zu beeinflussen und die Verbleibrate im Vertragsverhältnis zu steigern. Hinsichtlich der interdisziplinären Meinung innerhalb der *habit-formation*-Forschung lässt sich argumentieren, dass die Bereitschaft von Sportkonsumenten, zusätzliche Zeit für die Anfahrt zu einer Sportstätte aufzuwenden, der ökonomischen Theorie entspricht, da die Wahrscheinlichkeit für zusätzliche Reisezeit sowie die zusätzlich aufgewendete Zeit mit zunehmender tatsächlicher Zeit, die benötigt wird, um die Sportstätte zu erreichen, abnimmt (Pawlowski et al., 2009, S. 239). Mit Blick auf eine Aufrechterhaltung der Kundenbindung durch ein stabiles Zufriedenheitsniveau wird die Standortfrage durch konkrete soziodemografische Faktoren qualitativer (Aufwendung zusätzlicher Anfahrtszeit) und quantitativer Art (Umfang des Zusatzaufwands) determiniert. Daher sollte vonseiten des Churn Managements der soziodemografische Status der Zielgruppe unbedingt berücksichtigt werden (ebd.). Gerade unter denjenigen Mitgliedern, die berufsgebunden viel Zeit an ihrer Arbeitsstätte verbringen, greifen hier Wahrscheinlichkeitsbedenken, zusätzliche Zeit für längere Fahrten zu ihrem Studio aufzuwenden (Müller, 2012, S. 128). Aus dieser Perspektive lassen sich auch mögliche Rückschlüsse ableiten, inwiefern die Trainingszeit, d. h. die erhöhte Churn-Wahrscheinlichkeit von Personen, die am Vormittag trainieren (H<sub>4</sub>), auf berufliche Zeitpläne zurückgeführt werden kann. Aus dieser sozio-demografischen Perspektive zeigt sich eindrücklich die Relevanz der Standortwahl und der verbundenen Infrastruktur für die grundsätzliche Kundenzufriedenheit zur Churn-Vermeidung.

Die Forschungslandschaft demografischer Variablen wie Alter, Geschlecht und Ethnologie sowie sportökonomischer Faktoren wie verfügbares Einkommen, Zeit, beruflicher und sozialer Status sowie Familienstand spielen hinsichtlich der Determinanten zur Beteiligung an Fitness- und Gesundheitsprogrammen eine zentrale Rolle (Breuer et al., 2010, S. 68). Dabei wirkt sich der dynamische Charakter der Nachfrage nach solchen Programmen v. a. auf die Variable des



Alters aus (H<sub>2</sub>). Eine vergleichende Studie der Determinanten im Rahmen der Sportbeteiligung und Konsumausgaben von Lera-López und Rapún-Gárate (2005) zeigt, dass vorrangig die demografischen Determinanten Alter und Geschlecht sowie Beruf die Häufigkeit der Sportbeteiligung beeinflussen: Bei Frauen und Erwerbstätigen bildet sich hier ein Abwärtstrend ab (H<sub>3</sub>), während die PA mit zunehmendem Alter steigt (H<sub>2</sub>). Die Konsumausgaben für Sport werden hauptsächlich durch Geschlecht, Bildung und Einkommensniveau bestimmt: Frauen senken ihre Ausgaben (H<sub>3</sub>), diese steigen aber mit Bildung und Einkommen (Lera-López & Rapún-Gárate, 2005, S. 184 f.). Es besteht somit ein direkter Zusammenhang zwischen Sportbeteiligung und Ausgaben, der durch finanziellen Zuwachs in Form von Einnahmen erleichtert wird. Obwohl der Umfang der Forschung zur Sportbeteiligung denjenigen der Untersuchungen zu Sportausgaben um ein Vielfaches übersteigt und die unterschiedlichen verwendeten Methoden und Variablen die Vergleichbarkeit der Ergebnisse erschweren, lassen sich gewisse allgemeingültige Ähnlichkeiten feststellen, z. B. höhere PA-Raten bei männlichen Mitgliedern (H<sub>3</sub>). Gleiches gilt für monetäre Ausgaben, d. h. männliche Mitglieder sind bereit, höhere Investitionen in die Erhaltung ihrer Fitness zu tätigen. Hieraus lässt sich die Fragestellung ableiten, inwiefern das Zahlungsverhalten Rückschlüsse auf die Verbleibrate des Mitglieds zulässt. Mitglieder, die nicht regelmäßig zahlen, scheiden früher aus dem Mitgliedschaftsverhältnis aus als solche, die ihren Zahlungsverpflichtungen ausnahmslos und pünktlich nachkommen (H<sub>10</sub>). Es gilt demnach zu untersuchen, ob Mahnungen oder Rücklastschriften die Kundenzufriedenheit derart negativ beeinflussen können, dass die Mitglieder frühzeitig ihre Mitgliedschaft beenden.

In Anlehnung an die Feststellung, dass das Trainingsverhalten in großem Umfang von der beruflichen Einbindung der Mitglieder abhängig ist (vgl. Müller, 2012, S. 128), ergibt sich der Zeitfaktor als zentrale Variable für dessen Beurteilung als Einflussgröße auf die Dauer der Mitgliedschaft. So schlagen verschiedene Studien kurzfristige Fitnessprogramme vor, die diese zeitlichen Einschränkungen der Mitglieder berücksichtigen: Zum Beispiel untersuchen Wicker, Coates und Breuer (2016) die Handlungsstrukturen, die dazu führen, dass Mitglieder konkrete Fitnessprogramme in ihren Wochenablauf integrieren, und welche regelmäßigen Aktivitäten reduziert werden, um Zeit für den Besuch des Fitnessstudios zu finden sowie welche Faktoren diese Entscheidungen zur Zeiteinteilung beeinflussen (Wicker, Coates & Breuer, 2016, S. 104). Derartige Studien können sich hinsichtlich des individuellen Zeitmanagements von Fitnessstudio-Mitgliedern als aufschlussreich erweisen und für das Churn-Management Erkenntnisse darüber liefern, wie die Vertragslaufzeiten (H<sub>5</sub>), die Länge der Trainingseinheiten (H<sub>6</sub>) und die

Häufigkeit des Trainings (H7) sich auf die Verweildauer der Kunden im Mitgliedschaftsverhältnis auswirken.

Die Auswahl der bereits in Kapitel 2.3.3 angeführten Studien repräsentiert eindeutig den positiven Zusammenhang zwischen Dienstleistungsqualität, Kundenzufriedenheit und Kündigungsabsicht, weshalb auch das weite Spektrum auf informationsökonomischen Theorien beruhender Maßnahmen sich dieses Kontexts bedienen sollte, um erfolgreich die Außenwirkung des Studios und der Marke steuern zu können. Auch bei Murray und Howat (2002) ergeben sich höhere Zufriedenheitswerte, wenn die Kunden störungsfreie Trainingsintervalle erfahren. Zusätzlich revidiert diese Studie den Einflussfaktor der Markenidentifikation und betont analog zu den vorherigen Studien ebenfalls den hohen Einfluss der grundsätzlichen Kundenzufriedenheit als relevant für das Retention Management (Murray & Howat, 2002).

Das folgende Kapitel dient der Zielsetzung, das Kündigungsverhalten der Mitglieder näher zu ergründen und herauszustellen, inwiefern sich die erarbeiteten Prädiktoren und Determinanten auf die Überlebenszeit im Rahmen einer Survival-Analyse auswirken. In diesem Kontext soll die Klientel der *Buena Vista Fitnessclubs* mittels der unternehmensinternen Erfassungssoftware für Bewegungsdaten, Magicline 2.0, analysiert und evaluiert werden.

### 3 Forschungsdesign

In den folgenden Kapiteln erfolgt die empirische Untersuchung des Kündigungsverhaltens der Mitglieder des *Buena Vista Fitnessclubs*. Diese Analyse gliedert sich in drei Abschnitte: Das Kapitel 3 beschreibt die Forschungsfragen und Hypothesen, Methoden der Datenerhebung (Sample, Variablenset) sowie die Daten. In Kapitel 4 erfolgt die Analyse. Kapitel 5 schließt die Forschung mit der Präsentation und Analyse der Ergebnisse ab.

#### 3.1 Forschungsfragen und Hypothesen

Im Mittelpunkt des Interesses stehen die umfassende Erarbeitung und Entwicklung eines Modells zur Überprüfung potenzieller Einflussfaktoren auf eine Kündigung der Mitgliedschaft (Churn) bzw. auf das Verbleiben von Mitgliedern im Fitnessstudio (Retention).

Zentrale Zielsetzung dieser Untersuchung ist es, Einflussfaktoren auf das Kündigungsverhalten von Fitnessstudio-Mitgliedern zu untersuchen und zu beleuchten, ob sich verschiedene Prädiktoren auf die Verbleibzeit (Überlebenszeit/Survival) auswirken. Im Rahmen einer Survival-Analyse sollen in Ergänzung zu den Forschungsfragen aus Abschnitt 1.2 folgende Aspekte untersucht werden:

- die Ermittlung der Verbleibrate von Mitgliedern nach einem bestimmten Zeitraum unter Berücksichtigung von Stamm- und Bewegungsdaten wie Trainingsort, Alter, Geschlecht, Trainingszeiten und -häufigkeiten,
- der Einfluss gebuchter Zusatzoptionen wie z. B. Getränke- oder Solarium-Flatrate auf die Verbleibwahrscheinlichkeit eines Mitglieds sowie
- die Ermittlung des Einflusses der Zahlungsbereitschaft/-fähigkeit auf die Verbleibwahrscheinlichkeit eines Mitglieds.

Auf Grundlage der sich aus der Literaturrecherche ergebenden potenziellen Einflussfaktoren lassen sich nachfolgende (insbesondere im Abschnitt 2.4 hergeleitete) Hypothesen aufstellen, die im Rahmen dieser Dissertation zu überprüfen sind. Hierzu wird das Verfahren der Survival-Analyse hinzugezogen, um die relevanten Gruppen zu vergleichen und um den simultanen Einfluss mehrerer potenzieller Einflussfaktoren zu separieren.

- H<sub>1</sub>:** Der Standort übt einen Einfluss auf die Verbleibrate von Fitnessstudio-Mitgliedern aus.
- H<sub>2</sub>:** Mitglieder der Altersgruppe 50+ kündigen später als Mitglieder jüngerer Altersgruppen.
- H<sub>3</sub>:** Weibliche Mitglieder kündigen eher als männliche Mitglieder.
- H<sub>4</sub>:** Personen, die vormittags trainieren, kündigen eher als Personen, die abends trainieren.
- H<sub>5</sub>:** Personen mit monatlichen Vertragslaufzeiten kündigen eher als Personen mit langen Vertragslaufzeiten.
- H<sub>6</sub>:** Personen, die längere Trainingseinheiten absolvieren, kündigen früher als Personen, die kürzer trainieren.
- H<sub>7</sub>:** Mitglieder, die häufiger trainieren, kündigen später als Mitglieder, die weniger häufig trainieren.
- H<sub>8</sub>:** Mitglieder, die die Zusatzoption Getränke-Flatrate gebucht haben, kündigen später als Mitglieder, die diese Zusatzoption nicht gebucht haben.
- H<sub>9</sub>:** Die buchbare Zusatzoption der Solarium-Flatrate hat einen signifikanten Einfluss auf die Verbleibrate.
- H<sub>10</sub>:** Das Zahlungsverhalten lässt Rückschlüsse auf die Verbleibrate des Mitglieds zu. Mitglieder, die nicht regelmäßig zahlen (Mahnungen oder Rücklastschriften erhalten), kündigen früher als Mitglieder, die kontinuierlich ihren Zahlungsverpflichtungen nachkommen.

### 3.2 Sample

Nachfolgend werden das Untersuchungsobjekt, die mittelständische Fitnessgruppe *Buena Vista Fitnessclub*, die für die Mitgliedererfassung eingesetzte Software *Magicline 2.0* sowie die Zugangskontrolle, die für die Erfassung der Bewegungsdaten erforderlich ist, erläutert.

## Der Buena Vista Fitnessclub

Die in dieser Arbeit verwendeten Datensätze entstammen der Datenbank der Fitnessgruppe *Buena Vista Fitnessclub*. Es handelt sich um ein mittelständisches Unternehmen, das Standorte in Detmold, Lemgo und Horn-Bad Meinberg unterhält. Die Studios befinden sich im mittleren Preissegment mit Monatsbeiträgen von 30 bis 45 EUR und umfassen insgesamt über 5.800 Mitglieder (Stand: 01.06.2017). Die Inhaber der Unternehmensgruppe, die 2009 gegründet wurde, verfolgen eine aktive Expansionsstrategie.<sup>1</sup> Das erste Studio wurde in Detmold eröffnet, 2013 folgte die Integration des bestehenden Standortes in Horn-Bad Meinberg sowie 2016 die Eröffnung des Studios in Lemgo. Im selben Jahr wurde die *Buena Vista Physiotherapie GbR* gegründet. Die Gruppe beschäftigt insgesamt 55 Mitarbeiter sowie ca. 10 freiberufliche Trainer.

Alle drei Standorte bieten ihren Mitgliedern ein identisches Preis- und Leistungsangebot. Die existierenden Preisvarianten unterscheiden sich ausschließlich in der Art der Zahlweise und Vertragsdauer, nicht aber anhand des Leistungsspektrums. Letzteres beinhaltet das Training auf der Trainingsfläche, Gruppenkurse im Kursraum, Gruppenkurse im CrossCage<sup>2</sup> auf der Trainingsfläche, Gruppenkurse im Outdoorbereich und Personal Training sowie Reha- und Gesundheitskurse, die in Zusammenarbeit mit den Krankenkassen abgerechnet werden.

Die Öffnungszeiten sind von Montag bis Freitag jeweils von 08.00 bis 22.00 Uhr sowie Samstag und Sonntag von 10.00 bis 18.00 Uhr. Die Studios verfügen über mindestens 50 kostenlose Parkplätze und eine gute Anbindung an öffentliche Verkehrsmittel.

Das Betreuungskonzept der Gruppe sieht vor, dass sich die Mitglieder automatisch ein- und auschecken sowie die Schlüssel in den Umkleiden gegen eine Pfandgebühr von 1,-- EUR ausleihen können. Getränke sind als Getränke-Flatrate per Mitgliedskarte optional erhältlich. Nach diesem Konzept funktionieren ebenfalls der Besuch der Solarien, der Eiweißautomat, der Konsum von Kaffeegetränken sowie die Snackautomaten. Das Unternehmen verfügt somit nicht

---

<sup>1</sup> Noch während der Dissertation wurden je eine weitere Anlage in Asemissen (01. September 2019) und in Hambühren (Franchise, 01. September 2019) eröffnet und es wurde ein Gebäude in Blomberg gekauft, um dort im Januar 2020 zu eröffnen. Ende 2018 wurde zudem ein Marktbegleiter am Standort Lemgo übernommen, ein weiterer 2019 in Asemissen.

<sup>2</sup> Es handelt sich hierbei um funktionales Training. Die Buena Vista Fitnessclub GmbH hat hierzu ein markenrechtlich geschütztes Trainingssystem CrossStyle® entwickelt.

über Servicekräfte, sondern beschäftigt ausschließlich geschulte Trainer, die für die Betreuung der Mitglieder auf der Trainingsfläche und in den Kursen zuständig sind.

### Datenerfassung

Im *Buena Vista Fitnessclub* wurde eine Zugangsbeschränkung in Form eines Drehkreuzes installiert, das ausschließlich berechtigten Personen Zugang zum Studio gewährt. An diesem Drehkreuz ist ein Lesegerät eingerichtet, das mit der Software der Firma Magicline GmbH verbunden ist. Der *Buena Vista Fitnessclub* gibt an alle Mitglieder eine Mitgliedskarte aus, die mit einem Myfare 1K Chip versehen ist. Hiermit checkt sich das Mitglied jeweils vor Besuch an dem Lesegerät ein und nach dem Besuch des Fitnessstudios wieder aus. Ohne Check-in bzw. Check-out bleibt das dazugehörige Drehkreuz verschlossen und dem Mitglied bleibt der Zutritt zum Studio verwehrt bzw. es kann nach dem Training das Studio nicht verlassen. Sogenannte Scheindaten werden somit vermieden. So ist z. B. auch die Nutzung der Getränke- oder Solarium-Flatrate nicht möglich, wenn sich das Mitglied vorab nicht eingecheckt hat. Die mit dem Lesegerät verbundene Software registriert diese Daten mit Datum und Uhrzeit und ordnet sie dem entsprechenden Mitglied über die ID der Mitgliedskarte zu. Bei der Software handelt es sich um eine cloudbasierte Lösung, sodass das Softwareunternehmen, die Magicline GmbH, jederzeit auf die Daten zugreifen kann. So konnte das Unternehmen entsprechende Datensätze für diese Forschungsarbeit zur Verfügung stellen.<sup>3</sup>

### **3.3 Methoden der Datenerhebung**

Generell wird bei den Methoden der Datenerhebung zwischen Primär- und Sekundärforschung unterschieden. Die Sekundärforschung basiert auf bereits bestehenden Daten, die durch frühere Datenerhebungen vorliegen und für einen ursprünglich anderen Untersuchungszweck erhoben wurden. Die Primärforschung befasst sich mit der Erhebung sowie Auswertung der Daten für den aktuellen Untersuchungszweck (Decker & Wagner, R., 2002, S. 107 f.). Für diese Arbeit wird die Primärforschung eingesetzt, d. h. es werden Daten generiert, die ausschließlich im Rahmen dieser Arbeit Verwendung finden. Des Weiteren wird im Allgemeinen zwischen der qualitativen und der quantitativen Datenerhebung differenziert. Die qualitative Datenerhebung eignet sich für die „Ermittlung von subjektiven und individuellen Erkenntnissen über Einstellungen und Handlungen“ (Phineo, 2020). Quantitativen Methoden dagegen ist der Vorzug dann

---

<sup>3</sup> Bei der Datentabelle handelt es sich um anonymisierte, nicht rückverfolgbare Daten. Es besteht die Berechtigung des Erhalts der Daten für statistische Zwecke. Die Daten werden in dieser Form nicht an Dritte weitergegeben.

einzuräumen, wenn Gruppen- oder Personenvergleiche notwendig sind, exakte Daten vorzuliegen haben, statistische Abhängigkeiten geprüft werden oder statistische Daten analysiert werden sollen (ebd.). Für die Analyse in Kapitel 4 werden Kundenstamm- sowie Bewegungsdaten der Software Magicline 2.0 des *Buena Vista Fitnessclubs* miteinander verknüpft und ausgewertet. Hoepner (2019) gibt eine detaillierte Beschreibung über Kundenstammdaten:

„Als Kundenstammdaten gelten alle Daten, welche den Kunden nach sozio-demographischen Gesichtspunkten beschreiben. Sie dienen zunächst der Abwicklung der Geschäftsbeziehung. Dies sind die notwendigen Stammdaten. Darüber hinaus gehende Daten sind ergänzende Stammdaten. Diese sind nicht unbedingt erforderlich, ermöglichen aber eine zielgenauere Ausrichtung der Marketing-Maßnahmen auf den einzelnen Kunden.“ (Hoepner, 2019)

So gehören z. B. zu den notwendigen Stammdaten Name, Vorname, Anrede, Anschrift oder Firmenbezeichnung. Ergänzende Kundenstammdaten sind z. B. Alter, Beruf, Familienstand oder Geschlecht (ebd.). Bewegungsdaten beziehen sich auf Kundendaten wie Bestellungen oder Bestandsveränderungen in einem Warenwirtschaftssystem, die sich durch Dynamik auszeichnen (Begerow, 2020). Im Fall der vorliegenden Untersuchung sind es z. B. Check-in- und Check-out-Daten, die Fakten zur Analyse des Mitgliedsverhaltens liefern.

### 3.4 Variablenset

Die Grundlage dieser retrospektiven Untersuchung stellt eine Mitgliederdatenbank des *Buena Vista Fitnessclubs* mit den Standorten Detmold, Lemgo und Horn-Bad Meinberg dar, welche im Rahmen der regulären Datenerhebung per Trainingseinheit bzw. Studiobesuch der Mitglieder angelegt wurde. Durch die Verknüpfung der Besuche von Fitnessstudio-Mitgliedern anhand der Mitgliedsnummern (festgelegte ID der Membercards) wurde für den *Buena Vista Fitnessclub* als Ausgangsdatenbank ein Mitgliedspanel datensatz über sämtliche Mitglieder erstellt, die vom 01. September 2016 bis zum 22. März 2019 Mitglied in diesem Fitnesscenter waren. Aufgezeichnet wurde der Zeitraum vom Abschluss eines Abonnements bis zum Wirksamwerden der Mitgliedskündigung. Es sind somit sowohl Mitglieder in der Stichprobe enthalten, die innerhalb des Beobachtungszeitraums ihre Mitgliedskündigung eingereicht haben, als auch solche, die bis zum Ende der Beobachtung ihre Mitgliedschaft nicht gekündigt haben.

Dieser Mitgliedspanel datensatz verfügt über elf Variablen, zeichnet sich mit 167.314 Beobachtungen (eine Beobachtung entspricht einem Besuch im Fitnessstudio) durch eine hohe Fallzahl

sowie Daten hoher Validität aus und erlaubt auf Grundlage von Bewegungsdaten die Analyse individueller Entwicklungen von Mitgliedsaktivitäten im Zeitablauf. Durch die Analyse dieser Daten sollen die aufgestellten Hypothesen bestätigt oder verworfen werden. Mittels Signifikanztests wird überprüft, ob die Ergebnisse der Stichprobe hinsichtlich der Grundgesamtheit generalisierbar sind und die Nullhypothesen beibehalten oder verworfen werden. Als Standardwert für die Irrtumswahrscheinlichkeit werden 5 % angesehen. Dies bedeutet, dass Stichprobenergebnisse als signifikant betrachtet werden und die Nullhypothese verworfen wird, wenn die ermittelte Wahrscheinlichkeit des Signifikanztests unter 5 % fällt. Es gilt in diesem Fall die Alternativhypothese. Ist das Signifikanzniveau größer als 5 %, werden die Ergebnisse als nicht signifikant eingestuft und die Nullhypothese wird angenommen (Bortz & Döring, 2002, S. 25 f.).

Demografische Variablen wie Geschlecht, Altersgruppe, Trainingsort und Bewegungsdaten wie Trainingszeit, Anzahl der Besuche, Besuchsintervall sowie zusätzliche Stammdaten wie Vertragsdauer und die verbleibende Zeit bis zum Vertragsende wurden ebenfalls erfasst. Es wurden entsprechend Check-in- und Check-out-Daten mit Stamm- und Vertragsdaten verknüpft. Es wurden eine explorativ-deskriptive sowie eine induktive Analyse aller Variablen durchgeführt. In dieser Studie wurden nichtparametrische Tests als univariate und multivariate Verfahren sowie zusätzlich parametrische Tests als multivariate Verfahren verwendet. Die durchschnittliche Zeit vom Abschluss des Abonnements bis zur Kündigung<sup>4</sup> der Mitgliedschaft wurde mithilfe der univariaten Kaplan-Meier-Survival-Funktion geschätzt. Für alle kategorialen Prädiktoren wurden für die durch diese Variablen definierten Gruppen ebenfalls Kaplan-Meier-Kurven erstellt. Sie gibt Aufschluss darüber, ob die Gruppen unterschiedliche Verweildauern haben und ob die Survival-Funktionen parallel verlaufen und sich nicht kreuzen. Letzteres spielt eine zentrale Rolle für die Voraussetzung proportionaler Hazards (Risiken). Hierauf wird zu einem späteren Zeitpunkt kontextbezogen detailliert eingegangen.

Der Log-Rank-Test wurde verwendet, um die Survival-Funktionen von zwei oder mehr Gruppen für die kategorialen Variablen, z. B. Altersgruppen, Trainingshäufigkeiten oder Rücklastschriften zu vergleichen (Zwiener, Blettner, & Hommel, 2011, S. 163 f.). Der Wilcoxon-Test wurde angewendet, wenn die Kaplan-Meier-Kurven sich kreuzen. Die Methode des multiplen

---

<sup>4</sup> Gemeint ist an dieser Stelle der Wunsch der Kündigung, also der Wille, die Mitgliedschaft zu beenden. Nicht gemeint ist das Vertragsende, da bei Abgabe der Kündigung noch eine Zeit bis zum Wirksamwerden der Kündigung besteht.



Testens (Bonferroni- und Bonferroni-Holm-Korrektur) wurde gewählt, um die Gefahr des Alpha-Fehlers zu minimieren (Victor et al., 2010). Das Cox-Proportional-Hazard-Regressionsmodell wurde verwendet, um die signifikanten Faktoren zu identifizieren, die die Kündigung des Mitgliedsvertrages beeinflussen. Mit der Cox-Regression als multivariates Modell wurden die Ergebnisse der einzelnen (univariaten) Kaplan-Meier-Analysen im Rahmen der Erhebung ergänzt. Die signifikant unabhängigen Faktoren wurden identifiziert (Cox, 1972, S. 187 f.). Die Robustheit des Cox-Modells wurde mittels parametrischer Regressionsverfahren überprüft.

Die erhobenen Daten wurden für die deskriptiven Analysen in Abschnitt 4.1 in SPSS Statistics Version 24.0 ausgewertet. Für die Kaplan-Meier- und Cox-Regressionsanalysen wurden die Daten mit *Stata* 16.0 analysiert. Die Vorbereitung der Daten erfolgte mit Excel 365. Die Berechnungen wurden auf einem Mac-System (Version 2019) durchgeführt. Als konventionelles Signifikanzniveau wurde  $\alpha = 0,05$  (5 %) eingesetzt. Enthalten in der Analyse sind folgende Bewegungs- sowie Stammdaten:

**Tabelle 3: Variablenliste**

<b>Variablenname</b>	<b>Skalierung</b>	<b>Beschreibung/Erhebung</b>
Standort	Nominal	3 Standorte: Detmold Horn-Bad Meinberg Lemgo
Altersgruppen	Ordinal	5 Altersgruppen: 15 – 19 Jahre 20 – 29 Jahre 30 – 39 Jahre 40 – 49 Jahre 50+
Geschlecht	Nominal	Dichotom: 0/1: 0: männlich 1: weiblich
Trainingsuhrzeit	Nominal	Uhrzeit des Trainings: 08.00 – 12.00 Uhr 12.00 – 16.00 Uhr 16.00 – 22.00 Uhr
Vertragsart	Nominal	Verfügbare Vertragsarten: - Monatlich kündbar - 12-Monatsvertrag - 24-Monatsvertrag - Schülervertrag
Trainingszeit	Nominal (metrisch)	Trainingsdauer in Minuten pro Fitnessstudio-Besuch Dichotom: 0/1: 0: Trainingsdauer unter 90 Minuten 1: Trainingsdauer über 90 Minuten
Trainingshäufigkeit	Nominal (metrisch)	Anzahl der Trainings im Beobachtungszeitraum in Abhängigkeit von der Mitgliedsdauer (Trainingseinheiten pro Jahr) Dichotom: 0/1: 0: Bis 36-mal 1: Mehr als 36-mal
Buchung Getränke-Flatrate	Nominal	Dichotom 0: keine Getränkeflat gebucht 1: Getränkeflat gebucht
Buchung Solarium-Flatrate	Nominal	Dichotom 0: keine Solariumflat gebucht 1: Solariumflat gebucht
Mahnstufe	Nominal	Dichotom 0: keine Mahnung erhalten 1: Mahnung erhalten
Rücklastschrift	Nominal	Dichotom 0: keine Rücklastschrift erfolgt 1: Rücklastschrift erfolgt

**Quelle: eigene Darstellung.**

### **3.4.1 Stichprobenbeschreibung, -umfang und Teilnehmerauswahl**

Empirische Studien folgen der Zielsetzung, ihre Fragestellungen hinsichtlich aller betrachteten Personen zu überprüfen, die über die für die Fragestellung relevanten Merkmale verfügen. Diese Gesamtheit an Personen wird als Grundgesamtheit bezeichnet. Die Grundgesamtheit dieser vorliegenden Studie umfasst alle Personen, die ihr Training (ungeachtet dessen, ob dies auf

der Trainingsfläche oder in Kursen abläuft) im *Buena Vista Fitnessclub* absolvieren. Diese Erhebung wurde als Panel-Datensatz in tabellarischer Form zusammengefasst. Die Datentabelle enthält 301.763 unbereinigte Beobachtungen (*observations*) über einen Zeitraum von ca. 2,5 Jahren (01. September 2016 bis 22. März 2019). Berücksichtigt wurden alle Check-ins sowie Check-outs, entsprechend unterteilt in die Mitglieder an den Standorten Detmold, Lemgo und Horn-Bad Meinberg.

### 3.4.2 Ausschlusskriterien und Datenbereinigung

Der Datensatz wurde auf doppelte Beobachtungen überprüft, diese wurden eliminiert. So existieren z. T. mehr als eine Beobachtung am gleichen Tag (gleiches Check-in-Datum). Diese Dopplung kann entstehen, wenn ein Mitglied beim Check-in z. B. glaubt, es hätte noch nicht eingecheckt und den Vorgang (unmittelbar nach dem ersten) wiederholt. Zudem könnte das System von den Mitarbeitern nach einem Betriebsausfall mehrfach getestet worden sein. Es wird davon ausgegangen, dass es sich nicht um reale Check-ins, sondern um Fehlversuche handelt, die eliminiert werden können, ohne dass sie das Ergebnis verfälschten. Kunden, die auf diese Weise mehrfach an einem Tag eingecheckt haben, verzeichnen Trainingszeiten bis zu einer Länge von 15 Minuten, die selbst für kurze Trainingsintervalle zu knapp bemessen sind und so überzeugend als Fehl-Check-Ins verbucht werden können. Es wurden somit alle Trainingszeiten unter 30 Minuten eliminiert. Ähnlich verhält es sich mit dem Check-out nach dem Training: Verlässt das Mitglied das Studio ohne Check-out (klettert z. B. über das Drehkreuz), so verlängert sich fälschlicherweise die Verweildauer unter Umständen bis zum Schließen des Fitnessstudios. Die erfassten Besuche ab einer Aufenthaltsdauer von 180 Minuten wurden aus dieser Arbeit ausgeschlossen, da diese Aufenthaltszeit weit über übliche Trainingsintervalle hinausgeht und Fehler beim Check-out zu vermuten sind.<sup>5</sup>

Nach Berücksichtigung aller Ausschlüsse und Eliminierungen wird für die nachfolgende Untersuchung ein Beobachtungsumfang von **167.314 Fällen** (Besuche im Fitnessstudio) berücksichtigt, was einer Mitgliederzahl von **4.009 Personen** entspricht (über alle drei Standorte hinweg).

---

<sup>5</sup> Die Zeit von 180 Minuten wurde gewählt, weil die Niederlassungen des Buena Vista Fitnessclubs nicht über zusätzliche Verweilmöglichkeiten nach dem Training verfügen, wie z. B. Wellness, Restaurant und Café-Bar.

## 3.5 Methoden der Datenanalyse

Der folgende Abschnitt beschreibt die zur Testung der Hypothesen angewandten statistischen Methoden. Hier wird, insofern sinnvoll, bereits auf die relevanten Analysemethoden hingewiesen, um eine entsprechende Nachvollziehbarkeit zu gewährleisten.

### 3.5.1 Survival-Analyse

Die Survival-Analyse, auch Ereigniszeitanalyse, Time-to-Event-Analysis, Ereignisdaten-Analyse oder Überlebensanalyse genannt, umfasst Methoden zur Analyse von Daten von der Zeit des Entstehens (*time to event*) bis zum Eintreten eines Ereignisses. Dieses Eintreten kann in medizinischen Studien der Tod eines Probanden sein, im Bereich des Maschinenbaus der Ausfall einer Maschine oder, wie in dieser sportökonomischen Analyse, die Abgabe einer Mitgliederkündigung in einem Fitnessstudio. Die Hauptziele der Survival-Analyse sind die Schätzung der Zeit bis zu einem Ereignis, der Vergleich der Zeit bis zum Ereignis zwischen zwei oder mehr Gruppen sowie die Bewertung des Verhältnisses von Kovariablen zum Zeitpunkt X bis zum Ereignis. Die Überlebenszeit entspricht somit der Zeit bis zum Auftreten des zu bestimmenden Ereignisses. Im Fall der vorliegenden Arbeit ist das Ereignis die Abgabe der Mitglieds-kündigung. Innerhalb der Analyse von Lebenszeiten sind verschiedene grundlegende Parameter von Bedeutung. Hierzu gehören u. a. die Survival-Funktion, die Hazard-Funktion und die erwartete Restlebensdauer (Ziegler, Lange & Bender, 2004). Für die vorliegende Arbeit ist der Startzeitpunkt der Tag des Abschlusses des Mitgliedsvertrages. Der Ereigniszeitpunkt ist entsprechend der Tag der Abgabe der Mitglieds-kündigung, da das Verhalten bis zur Abgabe der Kündigung der Untersuchungszweck dieses Abschnitts ist. Im Rahmen der Überlebenszeitanalyse soll geprüft werden, inwiefern bestimmte Faktoren, die in Kapitel 4 untersucht werden, einen Einfluss auf das Verbleiben der Mitglieder im Fitnessstudio ausüben.

#### Survival-Funktion

Von zentraler Relevanz für die Überlebensanalyse ist die Schätzung der Überlebensfunktion (Zeit), die die Wahrscheinlichkeit wiedergibt, dass ein Individuum mindestens bis zu einer bestimmten Zeit  $t$  überleben wird (Okello, 2013, S. 12). Die Überlebensfunktion weist folgende Struktur auf:

$$S(t) = P(T \geq t) = 1 - F(t) \quad (1)$$

#### **Formel 1: Überlebensfunktion**

mit

$S(t)$  = Überlebensfunktion

$T$  =  $n$ -dimensionaler Zufallsvektor  $T = (T_1, \dots, T_n)$

$F(t)$  = Verteilungsfunktion von  $T$

$t$  = Realisierung des Zufallsvektors  $T$ , mit  $t \geq 0$

$P$  = Wahrscheinlichkeitsmaß

### Hazard-Funktion

Die Hazard-Funktion (auch Hazard-Rate oder Ausfallrate genannt) gibt das Risiko an, dass sich ein Ereignis genau zum Zeitpunkt  $t$  einstellt. Sie wird definiert als „Grenzwert der bedingten Wahrscheinlichkeit, dass die Episode im Intervall  $[t, t + \Delta t]$  zu Ende geht unter der Voraussetzung, dass das Individuum den Beginn dieses Intervalls erlebt“ (Hamerle & Tutz, 1989, S. 15).

Im Fall der vorliegenden Arbeit gibt die Hazard-Rate die Wahrscheinlichkeit an, dass eine Person, die bereits einige Zeit Mitglied im Fitnessstudio ist, in der folgenden Periode die Mitgliedschaft kündigt. Sie ist entsprechend als momentane Sterberate<sup>6</sup> für eine Gruppe von Mitgliedern zu sehen und somit für die Charakterisierung von Lebensverteilungen von grundlegender Bedeutung. Die Bedeutung der Hazard-Funktion liegt in erster Linie darin, das unmittelbare Kündigungsrisiko eines Mitglieds zu bestimmen, von welchem bekannt ist, dass es zu einem bestimmten Zeitpunkt noch Mitglied ist (also noch nicht gekündigt hat). Der Verlauf der Hazard-Funktion beschreibt dabei, wie sich das augenblickliche Kündigungsrisiko in Abhängigkeit von der bereits vergangenen Mitgliedszeit verändert. Formal ist sie folgendermaßen aufgebaut (Reimer & Barrot, 2007, S. 297):

$$\lambda(t) = \frac{f(t)}{s(t)} \quad (2)$$

---

<sup>6</sup> Der Begriff der Sterberate ist ein Alternativbegriff zu „Hazard“ und lediglich als Arbeitsbegriff zu verstehen. So unterscheiden sich die Benennungen je nach Wissenschaftsgebiet. Man spricht in der Epidemiologie z. B. von „age-specific failure rate“ (Glomb, 2007, S. 7).

## Formel 2: Hazard-Funktion

mit

$\lambda(t)$  = Hazard-Funktion

$f(t)$  = Dichte-Funktion

$S(t)$  = Survival-Funktion

Die Hazard-Funktion beschreibt die Form der Überlebenskurve in den unterschiedlichen Zeitabschnitten des Beobachtungszeitraums. Ein starker Anstieg der Hazard-Rate zum Beispiel ist mit einem starken Abfallen der Überlebenskurve verbunden (Stein & Noack, 2007, S. 13 f.).

## Hazard-Ratio

Als Hazard-Ratio wird der Quotient von zwei Gruppen bezeichnet, der als deskriptives Maß für Gruppenvergleiche gilt. Er gibt an, um wieviel die Kündigungsrate sich in der einen Gruppe von der in der anderen unterscheidet (Zeis, 2013, S. 23).

$$\text{Hazard} - \text{Ratio} = \frac{h_2(t)}{h_1(t)} \quad (3)$$

## Formel 3: Hazard-Ratio

mit  $h$  = Hazard

## Kaplan-Meier-Schätzer

Die Kaplan-Meier-Analyse stellt ein Verfahren zur Schätzung der Überlebenswahrscheinlichkeit, d. h. allgemein der Wahrscheinlichkeit ereignisfrei zu sein, als Funktion der Zeit dar (Überlebensfunktion) (Kaplan & Meier, 1958, S. 457 ff.). Es handelt sich hierbei um eine Methode zur effizienten Beschreibung und grafischen Darstellung der Überlebenschancen. Das Kaplan-Meier-Verfahren gehört zu den nichtparametrischen Schätzverfahren. Mit diesem Verfahren wird die Survival-Funktion geschätzt, die ein elementarer Bestandteil der Survival-Analyse ist. Für die vorliegende Untersuchung errechnet die Survival-Funktion aus den vorhandenen Daten des *Buena Vista Fitnessclubs* beispielsweise, wie wahrscheinlich es ist, dass ein Mitglied zum Zeitpunkt  $T$  die Mitgliedschaft noch nicht gekündigt hat. Hierzu teilt man den Beobachtungszeitraum in kleine Intervalle ein und „berechnet zu jedem Intervall die bedingte Überlebenswahrscheinlichkeit. Das Produkt über all diese bedingten Wahrscheinlichkeiten ist die unbedingte Überlebenswahrscheinlichkeit nach Kaplan und Meier“ (Eulenburg, 2009, S.

10). Grafisch kann dies mit der Kaplan-Meier-Kurve dargestellt werden. Es erfolgt hierbei eine Schätzung der stetigen Verteilung der Verbleibzeiten als diskrete Treppenfunktion. Auf der Abszisse ist die Verbleibzeit des Mitglieds und auf der Ordinate die Verbleibwahrscheinlichkeit, die mittels des Kaplan-Meier-Verfahrens errechnet wurde, abzulesen. Hierbei erklärt sich die Breite der Treppenstufen „durch den zeitlichen Abstand aufeinander folgender Ereigniszeiten, die Sprunghöhen [erklären sich] durch die bedingte Überlebenswahrscheinlichkeit der entsprechenden Intervalle“ (ebd.). Ist es gewünscht, zwei Gruppen miteinander zu vergleichen, z. B. männlich und weiblich, so ist es ratsam, beide Kaplan-Meier-Kurven zusammen darzustellen, da dies aussagekräftiger als die separate Darstellung ist. Ein für diese Untersuchung interessantes Ergebnis lässt sich ebenfalls an der Kaplan-Meier-Kurve ablesen: die mediane Überlebenszeit. Hierzu wird eine horizontale Linie an der 50 %-Marke gebildet, woraufhin der Überlebenswert an der Abszisse abzulesen ist. Allerdings ist hier hinzuzufügen, dass die mediane Überlebenszeit nicht zu bestimmen ist, wenn der Kaplan-Meier-Schätzer durchgängig über 50 % liegt. In diesem Fall haben bis zum Ende der Studie weniger als die Hälfte der Mitglieder ihre Kündigung eingereicht. Ebenfalls abzulesen ist die Überlebenswahrscheinlichkeit nach einer gewissen Zeit  $t$ . Im Fall der vorliegenden Untersuchung sind zwei Zeitpunkte von besonderem Interesse:  $t = 12$  Monate und  $t = 24$  Monate, da der *Buena Vista Fitnessclub* zwei wesentliche Vertragsvarianten anbietet, die eine Grundlaufzeit von 12 bzw. 24 Monaten abdecken. So lässt sich die Überlebenswahrscheinlichkeit am Ende der Grundlaufzeit ablesen und im Gruppenvergleich eine entsprechende Aussage treffen.

#### Statistische Prüfverfahren: Log-Rank-Test, Wilcoxon-Test sowie Bonferroni-Holm-Korrektur im Rahmen des multiplen Testens

Bei dem Log-Rank-Test handelt es sich um ein nichtparametrisches statistisches Prüfverfahren, um Gruppenvergleiche durchzuführen. Im Allgemeinen wird der Log-Rank-Test für den Zweigruppen-Vergleich verwendet. Er kann aber auch für drei und mehr Gruppen angewendet werden. Der Log-Rank-Test untersucht, ob die Überlebenszeiten in den Gruppen gleich lang sind. Wenn also die Nullhypothese wahr ist, so treten die *Todesfälle* zufällig und unabhängig von der Gruppenzugehörigkeit auf: „Ist eine der beiden Gruppen in ihrer Überlebenszeit der anderen überlegen, so werden die Todesfälle bei den Patienten dieser Gruppe später auftreten“ (Ziegler, Lange, & Bender, 2007, S. e39). Es ist bei den Ereignissen somit eine Abweichung der beobachteten Fällen von denen, die bei zufälliger Reihenfolge erwartet werden, zu erkennen. Im

Rahmen der vorliegenden Studie dient der Log-Rank-Test z. B. dem Vergleich von männlichen und weiblichen Studiomitgliedern. Ist ein signifikanter Unterschied zwischen den Verbleibzeiten feststellbar?

Zudem lässt sich die Verbleibzeit zwischen den Altersgruppen vergleichen. Hier ist der Log-Rank-Test für den Vergleich aller Altersgruppen zu nutzen. Es wird untersucht, ob in mindestens einer der Gruppen eine längere oder kürzere Verbleibzeit besteht als in den anderen Gruppen. Der Log-Rank-Test wird für alle in den Hypothesen genannten Einflussfaktoren verwendet, sofern die Annahme der Proportionalität erfüllt ist (s. nachfolgender Absatz). Um die oben erwähnten Unterschiede von beobachteten zu erwarteten Ereignissen zu untersuchen, eignen sich  $\chi^2$ -Tests. Hierzu wird zunächst die Summe der beobachteten Kündigungen zu den einzelnen Zeitpunkten in beiden Gruppen berechnet. Im Anschluss daran erfolgt die Berechnung der erwarteten Anzahl der Ereignisse in den Gruppen. Abschließend findet ein Vergleich des Unterschiedes gemäß der LR-Teststatistik statt (ebd.).

Gemäß Lange und Bender (2007) ist LR annähernd  $\chi^2$ -verteilt mit einem Freiheitsgrad, wenn eine ausreichend große Zahl an Ereignissen gegeben ist. Man spricht hier von mindestens 30 Ereignissen über beide Gruppen (ebd., S. e19 ff.). Der Log-Rank-Test unterliegt allerdings einer Einschränkung: Er sollte lediglich dann Anwendung finden, wenn die Annahme der Proportionalität erfüllt ist. So dürfen sich die Kaplan-Meier-Kurven in der Grafik nicht kreuzen. In diesem Fall sollte auf andere Tests, wie z. B. den Wilcoxon-Test (auch Breslow<sup>7</sup>-Test genannt), zurückgegriffen werden. In den nachfolgenden Analysen wird, sofern sich die Kaplan-Meier-Kurven in den Grafiken kreuzen, zusätzlich der Wilcoxon-Test durchgeführt. Er erfordert keine konsistente Hazard Ratio, sondern setzt voraus, dass eine Gruppe durchgehend ein höheres Risiko hat als die andere.

Eine Problematik, die beim Testen mehrerer Hypothesen desselben Datensatzes auftreten kann, ist die sog. Alphafehlerkumulierung. Wird beim Testen von Hypothesen das Signifikanzniveau auf bspw. 5 % festgelegt, so liefert der Test einen p-Wert, der mit dem genannten Signifikanzniveau verglichen wird. Entsprechend wird bei Unterschreiten der Marke die Hypothese mit maximaler Irrtumswahrscheinlichkeit abgesichert bzw. bei Überschreiten abgelehnt (Victor et

---

<sup>7</sup> Für nähere Ausführungen siehe Breslow (1974).



al., 2010). Wenn nun an derselben Stichprobe mehrere Hypothesen getestet werden, steigt die Wahrscheinlichkeit des Irrtums mit der Anzahl der durchgeführten Tests:

„Vergleicht man den p-Wert jedes Tests weiterhin mit  $\alpha$ , so kann man sich bei jeder der Aussagen mit der Wahrscheinlichkeit  $\alpha$  irren. In der Summe über alle Tests steigt die Wahrscheinlichkeit, dass man mindestens eine Falschaussage macht, dramatisch an.“ (Victor et al., 2010)

Um dem entgegenzuwirken, eignen sich Korrekturmethoden des multiplen Testens. Zu den bekanntesten Verfahren zählt die Bonferroni-Korrektur. Diese begrenzt die Wahrscheinlichkeit, „mindestens einen Fehler 1. Art zu begehen“ (Hemmerich, 2020). Sie errechnet sich, indem  $\alpha$  durch die Anzahl der getesteten Hypothesen dividiert wird und nur solche Tests als signifikant betrachtet werden, deren p-Wert kleiner als  $\alpha/k$  ist, wobei  $k$  die Anzahl der getesteten Hypothesen bezeichnet (Victor et al., 2010).

Allerdings gilt die Bonferroni-Korrektur als konservativ. Die Wahrscheinlichkeit, die Nullhypothese nicht abzulehnen, auch wenn sie tatsächlich falsch ist, erhöht sich entsprechend. Daher wird häufig auf alternative Methoden, wie z. B. die Bonferroni-Holm-Korrektur, zurückgegriffen, die auch im Rahmen dieser Arbeit Anwendung findet. Hier werden die p-Werte in aufsteigender Reihenfolge sortiert und anschließend mit ansteigenden Grenzen verglichen (Victor et al., 2010): „Die kleinste Grenze wird mit der normalen Bonferroni-Korrektur berechnet. Die nächste Grenze entspricht der Bonferroni-Korrektur, wenn wir einen Test weniger durchgeführt hätten, usw. Der größte p-Wert ist damit unverändert“ (Hemmerich, 2020). Hiermit werden nicht weniger Hypothesen zurückgewiesen als bei der Bonferroni-Methode.

### **3.5.2 Multivariate Analyseverfahren**

#### Cox-Regression

Bei der Cox-Regression handelt es sich um ein nichtparametrisches multivariates Verfahren, um den gleichzeitigen Einfluss mehrerer Prädiktoren auf die Überlebenszeit zu untersuchen, die einen signifikanten Einfluss ( $p\text{-Wert} < 0,05$ ) auf das Gesamtüberleben zeigen. Variablen dieser Studie sind z. B. Alter, Geschlecht, Trainingshäufigkeit, Trainingsdauer, Trainingsuhrzeit, Standort oder Vertragsart. Mittels multivariater Cox-Regression (*proportional hazard model*) ist es möglich, den „adjustierten Einfluss eines Faktors auf das Überleben zu untersuchen, wenn simultan der Einfluss anderer Faktoren berücksichtigt wird (adjustierter Einfluss)“

(Olszewski, 2012, S. 35). Ferner erhält man bei der Cox-Regression einen Schätzer für die Größe des Einflusses. Das Cox-Modell eignet sich maßgeblich, um Differenzen in den Hazard-Ratios statistisch nachzuweisen. Zudem sind Cox-Regressionen geeignet, um absolute Risiken zu schätzen, aber auch, um Prognosen über künftige Entwicklungen zu formulieren (Ziegler, Lange & Bender, 2004).

### Weibull-Verteilung

Die Weibull-Verteilung ist eine „stetige zweiparametrische Verteilung, die für nicht negative reelle Zahlen definiert ist“ (Schäfer, 2015), und eignet sich z. B. zur statistischen Berechnung von Ausfallzeiten von elektronischen Bauteilen. Die zwei Parameter der Weibull-Verteilung sind Skalen- und Formparameter. Der Skalenparameter ( $\lambda$ , mit  $\lambda > 0$ ) und der Formparameter ( $k$ , mit  $k > 0$ ) ergeben folgende Dichte- und Verteilungsfunktion:

$$f(x) = \lambda \times k (\lambda \times x)^{k-1} e^{-(\lambda x)^k} \quad (4)$$

#### **Formel 4: Weibull-Dichtefunktion**

$$F(x) = 1 - e^{-(\lambda x)^k} \quad (5)$$

#### **Formel 5: Weibull-Verteilungsfunktion**

mit

$\lambda$  = Skalenparameter (mittlere Ausfallwahrscheinlichkeit pro Intervall)

$k$  = Formparameter (um Veränderungen der Ausfallrate im Zeitablauf zu modellieren;  $b < 1$ : abnehmende Ausfallraten;  $b > 1$ : zunehmende Ausfallraten)

### Gompertz-Verteilung

Gompertz (1825) ging der Frage nach, warum Menschen sterben. Dabei nahm er an, dass auf Menschen permanent zerstörende Einflüsse wirken. Gompertz zufolge benötigt es eine bestimmte Kraft, um diesen Einflüssen zu widerstehen. Bei der Gompertz-Verteilung handelt es sich um eine theoretische Verteilung von Survival-Zeiten. Hierzu entwickelte Gompertz ein Wahrscheinlichkeitsmodell, das auf der Annahme beruht,

„dass die durchschnittliche Erschöpfung der Kraft eines Mannes, um den Tod zu vermeiden, so beschaffen ist, dass er am Ende von infinitesimal kleinen Zeitintervallen gleiche Teile seiner verbliebenen Kraft verloren hat, die er zu Beginn des Intervalls innehatte, um der Zerstörung entgegenzuwirken.“ (Johnson, Kotz & Balakrishnan, 1995, S. 25)

Eine Zufallsvariable folgt einer Gompertz-Verteilung mit den Parametern  $a > 0$  und  $b > 0$  ( $X \sim \text{Gompertz}(a,b)$ ), wenn die folgenden Beziehungen gelten:

$$S(x) = e^{-\frac{a}{b}(e^{bx}-1)} \quad (6)$$

**Formel 6: Survival-Funktion nach Gompertz**

$$\lambda(x) = ae^{bx} \quad (7)$$

**Formel 7: Hazard-Funktion nach Gompertz**

Die Hazard-Funktion steigt von  $a$  zum Zeitpunkt null bis  $\infty$  zum Zeitpunkt  $\infty$ . Zu detaillierten Ausführungen zur Gompertz-Verteilung wird auf weiterführende Literatur verwiesen (z. B. Johnson, Kotz & Balakrishnan, 1995).

### 3.5.3 Annahmen, Probleme und Voraussetzungen

Wie bei den meisten statistischen Analysen sind die Ergebnisse von Regressionsanalysen lediglich unter gewissen Annahmen und Voraussetzungen gültig und vor allem interpretierbar, worauf nachfolgend eingegangen wird.

#### Zensierungen

Erhebungen sind zumeist einer zeitlichen Beschränkung unterzogen. Dies kann finanzielle, zeitliche, ethische oder z. B. auch ressourcenbegrenzende Aspekte beinhalten. Daher kann eine Studie beendet sein, noch bevor das relevante Ereignis eingetreten ist. Im Fall der vorliegenden Untersuchung kann dies ein Mitgliedsvertrag sein, dessen Kündigung eingegangen ist, wobei der Vertrag aber zum Ende der Studie noch nicht beendet ist. Weiterhin kann es sich um einen Mitgliedsvertrag handeln, der bis zum Ende der Studie noch nicht gekündigt wurde. Eine Abonnementkündigung wird demnach lediglich dann beobachtet, wenn sie sich vor dem festgesetzten Zeitpunkt ereignet. Es kann nicht mit Sicherheit gesagt werden, dass ein Mitglied bspw. unmittelbar nach Untersuchungsende seinen Mitgliedsvertrag kündigt. In diesem Fall spricht man von rechtszensierten Daten (Hamerle & Tutz, 1989, S. 12). Es gibt verschiedene Arten von

Zensierungen, die die Gemeinsamkeit aufweisen, dass lediglich Informationen vorliegen, dass bis zu einem bestimmten Zeitpunkt kein Ereignis eingetreten ist.

Eine weitere Möglichkeit der Zensierung liegt z. B. vor, wenn das Mitglied die Beteiligung an der Studie vorzeitig abbricht. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit erfolgt dies z. B. durch ein Sonderkündigungsrecht aufgrund eines Umzuges oder wegen Schwangerschaft, Krankheit oder Tod des Mitglieds. Es ist von Bedeutung, auch die zensierten Mitgliedsdaten in die Untersuchung miteinzubeziehen. Hierzu liegen verschiedene Verfahren vor. Die in dieser Untersuchung verwendeten Verfahren zur Analyse der Überlebenszeiten, das Kaplan-Meier-Verfahren und die Cox-Regression, beziehen zensierte Daten in geeigneter Form in die Analyse ein. Mit diesen Verfahren können Überlebensraten (die Wahrscheinlichkeit, dass ein Mitglied bis zu einem bestimmten Zeitpunkt nicht gekündigt hat) sowie die mediane Überlebenszeit (der Zeitpunkt, zu dem die Hälfte der Mitglieder die Mitgliedschaft gekündigt hat) unter Einbeziehung zensierter und nichtzensierter Daten ermittelt werden.

### Multikollinearität

Multikollinearität liegt vor, wenn zwei oder mehr erklärende Variablen stark miteinander korrelieren, wenn sie also linear voneinander abhängig sind. Die Multikollinearität betrifft somit die multivariate Analyse und die Cox-Regression. Entsprechend kann der separate Einfluss von Variablen, die mit anderen Einflussfaktoren hoch korrelieren, nicht mehr ermittelt werden. Multikollinearität kann von *schwach*, d. h. keine ökonometrischen Probleme, über *extrem*, d. h. numerische Instabilität, und inhaltlich nicht interpretierbare Resultate bis *perfekt* rangieren. Im letzten Fall wird die Multikollinearität von Statistikprogrammen wie SPSS, Stata oder R erkannt und eliminiert (Stoetzer, 2017, S. 159 ff.).

### Ausreißer und einflussreiche Beobachtungen

Ausreißer in den Beobachtungen können zu einem Problem führen, wenn ein Messwert nicht in eine erwartete Messreihe passt und so das Ergebnis verfälscht. Beispielhaft im Rahmen dieser Untersuchung seien die hier bereits erwähnten Ausreißer beim Check-in (unter 30 Minuten) bzw. Check-out (über 180 Minuten) genannt, ausgeschlossen werden.

### Proportionale Hazards

Zum Vergleich verschiedener Gruppen wurde im Rahmen der Kaplan-Meier-Analysen der Log-Rank-Test angewendet. Hierzu wurden proportionale Hazards vorausgesetzt. Diese liegen

vor, wenn sich zwei Kaplan-Meier-Kurven nicht überschneiden (Bewick, Cheek, & Ball, 2004, S. 389). Bei sich überschneidenden Kurven sollte auf andere Tests zurückgegriffen werden. Im Rahmen dieser Arbeit findet in diesen Fällen der Wilcoxon-Test Anwendung.

### Bestimmtheitsmaß $R^2$ in Überlebenszeitmodellen

“The predictive power of a set of prognostic variables in a survival time model is a concept distinct from the statistical significance of the variables or the adequacy of the model fit.”  
(Korn & Simon, 1990, S. 487)

Das Bestimmtheitsmaß  $R^2$  entspricht dem Maß, zu dem mehrere unabhängige Variablen eine abhängige Variable erklären und stellt sich somit als Messgröße für die Erklärungskraft eines linearen Modells, z. B. einer multiplen Regression, dar. Im medizinischen Ursprungskontext der Überlebenszeitanalyse ermöglicht dieses Maß die Fähigkeit eines oder mehrerer prognostischer Faktoren, die Vorhersage der Zeit bis zum Tod eines Patienten zu quantifizieren. Wie auch in linearen Modellen können Kovariablen bei der Cox-Regression zwar statistisch signifikant sein, aber eine geringe Aussagekraft aufweisen. Ferner ist es möglich, dass statistisch nichtsignifikante Variablen zur Erklärung der Zielgröße dennoch einen Effekt in multiplen Modellen aufweisen können, weil sie mit anderen Prädiktorvariablen korrelieren (Weiß, 2019, S. 197).

Somit ist also ein Cox-Regressionsmodell zunächst nur von unbestimmter Erklärungskraft, wenn nicht die Modellgüte und damit die Erklärungskraft eines Modells bestimmt werden. In diesem Kontext tritt die Problemstellung auf, dass die Anwendung des Bestimmtheitsmaßes  $R^2$  von der Linearität und Additivität der Effekte ausgeht und diese Annahmen in einer Cox-Regression nicht zwangsläufig erfüllt sein müssen bzw. verletzt werden (Gaus & Muche, 2013, S. 393). Doch statistische Modelle sind letztlich immer ein Kompromiss zwischen dem Komplexitätsgrad und guter Datenanpassung (Weiß, 2019, S. 197). Die Cox-Regression liefert keine  $R^2$ -Statistik, weil sie eine iterative Maximum-Likelihood-Schätzmethode verwendet, d. h. lediglich die maximale Wahrscheinlichkeit angibt. Äquivalente Statistiken zum Testen der Anpassungsgüte wurden unter Verwendung der initialen ( $L_0$ ) und maximalen ( $L_1$ ) Wahrscheinlichkeitswerte (*initial likelihood* bzw. *maximum likelihood*) vorgeschlagen. In Anlehnung an  $R^2$  handelt es sich dabei um das sogenannte Pseudo- $R^2$  oder auch Cox-Snell- $R^2$  im Rahmen der logistischen Regression als mögliches Instrument zur Triangulation der Ergebnisse einer Cox-Regression (Rappold, 2011, S. 77, 130).

In den letzten Jahren sind erweiterte Messmodelle für das Bestimmtheitsmaß  $R^2$  sowie das adjustierte  $R^2$  zur Verwendung mit zensierten Überlebensdaten entwickelt worden, die in den gängigen Statistikprogrammen Verwendung finden können. So hat Royston bereits eine modifizierte Version eines von John O’Quigley und Kollegen erläuterten Maßes (basiert auf einer Aktualisierung von Nagelkerkes Vorschlag für einen allgemeinen Bestimmtheits-Index) weiterentwickelt (Royston, 2006), auf die in dieser Arbeit zurückgegriffen wird. Simulationen zeigen, dass die vollständigen  $R^2$ -Werte der Daten aus dem Cox-Modell nah an denen eines linearen Modells liegen, sodass grundsätzlich auch auf die Verwendung linearer Modelle zur Überprüfung von Cox-Regressionsmodellen zurückgegriffen werden kann.

### Begrifflichkeiten im Rahmen dieser Arbeit

Die der klassischen Survival-Analyse zugrunde gelegten Begrifflichkeiten wie Überlebenszeit, Überlebenswahrscheinlichkeit oder Überlebensrate werden in der vorliegenden Arbeit folgendermaßen Verwendung finden:

**Tabelle 4: Begrifflichkeiten Survival-Analyse**

Survival-Begriffe	Verwendet für die vorliegende Analyse
Überlebenszeit	Verbleibzeit
Überlebenswahrscheinlichkeit	Verbleibwahrscheinlichkeit
Überlebensrate, -quote	Verbleibrate

**Quelle: eigene Darstellung.**

## 4 Ergebnisse der relevanten Prädiktorenauswertungen

In diesem Kapitel erfolgt eine ausführliche Betrachtung aller Prädiktoren, die für die in Kapitel 3.1 aufgestellten Hypothesen von Bedeutung sind. Zunächst werden alle Variablen deskriptiv, anschließend induktiv untersucht. Die induktive Analyse erfolgt sowohl univariat als auch multivariat.

### 4.1 Deskriptive Analyse

In diesem Abschnitt erfolgt eine deskriptive Auswertung der Stamm- und Bewegungsdaten der Mitglieder. Im beobachteten Zeitraum haben 4.009 Personen insgesamt 167.314-mal eingeklickt. Dies ergibt im Durchschnitt 41,73 Besuche im Beobachtungszeitraum pro Person.

Interessant für die nachfolgenden Untersuchungen sind die Personen im Fitnessstudio, die im Untersuchungszeitraum zwar noch aktiven Mitgliedsstatus besitzen, aber bereits ihre Kündigung eingereicht haben. Von den 4.009 Mitgliedern haben 1.376 Personen ( $n_m = 649$  (16,19 %),  $n_w = 727$  (18,13 %)) die Kündigung eingereicht (siehe Tabelle 5).

**Tabelle 5: Auflistung Mitglieder nach Kündigungsstatus**

Kündigung	Anzahl	Prozent
Nein	2.633	65,68
Ja	1.376	34,32
Summe	4.009	100,0

Quelle: eigene Darstellung.

Im Einzelnen werden die für die weiteren Analysen eingesetzten Prädiktoren wie folgt angezeigt.

#### Standort

In den Untersuchungsdaten enthalten sind drei Standorte der Fitnessgruppe *Buena Vista Fitnessclub*. Von den 2.019 männlichen Mitgliedern trainieren 308 Personen am Standort Horn, 504 Personen am Standort Detmold und 1.207 Personen am Standort Lemgo. Von den 1.990 weiblichen Mitgliedern trainieren 316 Personen am Standort Horn, 517 Personen am Standort Detmold und 1.157 Personen am Standort Lemgo. Im Gesamtbild haben am Standort Horn 86 männliche und 85 weibliche Mitglieder ihre Kündigung eingereicht, am Standort Detmold 113

männliche und 143 weibliche Mitglieder sowie am Standort Lemgo 450 männliche und 499 weibliche Mitglieder.

### Altersgruppen

Die Datenbank des *Buena Vista Fitnessclub* enthält das Alter der einzelnen Mitglieder. Für die weiteren Auswertungen wurden folgende Altersgruppen gebildet:

- 15 – 19 Jahre
- 20 – 29 Jahre
- 30 – 39 Jahre
- 40 – 49 Jahre
- 50+ Jahre

Eine Auswertung der Daten nach Altersgruppen zeigt, dass über alle drei Standorte hinweg der Anteil der 20- bis 29-Jährigen mit  $n_m = 862$  und  $n_w = 696$  den Hauptteil der Trainierenden ausmacht. Die Gruppe der 15- bis 19-Jährigen ist mit  $n_m = 423$  und  $n_w = 401$  am zweitstärksten vertreten, gefolgt von der Gruppe der 30- bis 39-Jährigen mit  $n_m = 305$  und  $n_w = 298$ . Die Altersgruppe von 40 bis 49 Jahren ist mit  $n_m = 196$  und  $n_w = 261$  am schwächsten im Fitnessstudio vertreten.

Bei Betrachtung der Kündigungszahlen bezogen auf die Altersgruppen im Beobachtungszeitraum weisen die Altersgruppen 15 bis 19 Jahre mit 299 Kündigungen ( $n_m = 130$ ,  $n_w = 169$ ) sowie 20 bis 29 Jahre mit 568 Kündigungen ( $n_m = 293$ ,  $n_w = 275$ ) die höchsten Drop-out-Zahlen auf. Die Altersgruppen 30 bis 39 Jahre folgen mit 201 Kündigungen ( $n_m = 94$ ,  $n_w = 107$ ), während die 40- bis 49-Jährigen mit 148 Kündigungen ( $n_m = 67$ ,  $n_w = 81$ ) und die Altersgruppe 50+ mit 160 Kündigungen ( $n_m = 65$ ,  $n_w = 95$ ) die geringsten Kündigungszahlen aufweisen.

### Geschlecht

Im Beobachtungszeitraum sind 1.990 Frauen sowie 2.019 Männer vertreten. Von den 2.019 männlichen Mitgliedern haben 649 ihre Kündigung eingereicht. Dagegen haben 727 weibliche Mitglieder ihre Kündigung eingereicht.



### Trainingsuhrzeit

Bei der Trainingsuhrzeit handelt es sich um eine Variable, die aufzeigt, wann sich das Mitglied beim jeweiligen Besuch eing\_checked hat. Im Rahmen dieser Arbeit besteht das Interesse in der Frage, ob das Mitglied morgens, mittags oder abends trainiert hat. Aus diesem Grunde wurden die Trainingszeiten in folgende Gruppen unterteilt:

- 08.00 bis 12.00 Uhr
- 12.00 bis 16.00 Uhr
- 16.00 bis 22.00 Uhr

Die häufigste Trainingszeit mit 3.474 Check-ins ( $n_m = 1.775$ ,  $n_w = 1.699$ ) befindet sich im Intervall zwischen 16 und 22 Uhr. Am wenigsten wird morgens im Intervall von 08.00 bis 12.00 Uhr trainiert. Innerhalb dieses Intervalls haben sich 121 Personen ( $n_m = 47$ ,  $n_w = 74$ ) eing\_checked. Mittags trainieren 414 Personen ( $n_m = 197$ ,  $n_w = 217$ ).

Bei Betrachtung der Kündigungszahlen unter Berücksichtigung der Trainingszeiten haben von den 121 Personen, die vormittags trainieren, 46 Mitglieder ( $n_m = 19$ ,  $n_w = 27$ ) ihre Kündigung eingereicht. Von den Mittags-Trainierenden haben 165 Mitglieder ( $n_m = 80$ ,  $n_w = 85$ ) und von den Abends-Trainierenden 1.165 Mitglieder ( $n_m = 550$ ,  $n_w = 615$ ) ihre Mitgliedschaft gekündigt.

### Vertragsart

Die Variable Vertragsart beschreibt die Art des Vertrages, die das Mitglied abgeschlossen hat. Hier gibt es verschiedene Varianten, die nachfolgend aufgeführt werden. Die Vertragsarten unterscheiden sich ausschließlich in der Laufzeit (und damit verbundener Beitragsgebühr), nicht jedoch im Leistungsumfang.

Die nachfolgende Tabelle führt die Mitglieder, getrennt nach Geschlecht, auf, die eine Kündigung eingereicht haben:

**Tabelle 6: Vertragsart gekündigter Mitglieder**

<b>Vertrag</b>	<b>Kündigung männlich</b>	<b>Kündigung weiblich</b>
Monatlich kündbar	32	32
12-Monatsvertrag	59	86
24-Monatsvertrag	451	480
Schülervertrag	107	129
<b>Summe</b>	<b>649</b>	<b>727</b>

**Quelle: eigene Darstellung.**

### Trainingsdauer<sup>8</sup>

Die Datenbank enthält die Variablen Check-in und Check-out. Hier wird die exakte Uhrzeit aufgezeichnet, zu der das Mitglied das Fitnessstudio betritt (Check-in) bzw. verlässt (Check-out). Somit lässt sich durch die Verknüpfung beider Zeiten die Trainingsdauer in Minuten ermitteln. Von Interesse ist, ob die Trainingsdauer einen Einfluss auf die Kündigung des Mitglieds ausübt. Es erfolgt eine Unterteilung von über oder unter 90 Minuten Training, da verschiedene Studien von einem effektiven Training innerhalb dieses Zeitrahmens ausgehen, siehe z. B. Kaptain (2018), Maslow (2017) oder Klatt (2020).

Die meisten Personen ( $n = 3.727$ ;  $n_m = 1.89$ ,  $n_w = 1.836$ ) halten sich im Zeitintervall 30 bis 90 Minuten in den Fitnessclubs auf. Lediglich 282 Personen ( $n_m = 128$ ,  $n_w = 154$ ) verbleiben über 90 Minuten im Fitnessstudio. Hiervon haben im Trainingsintervall bis 90 Minuten 1.248 Personen ( $n_m = 597$ ,  $n_w = 651$ ) und im Trainingsintervall über 90 Minuten 128 Personen ( $n_m = 52$ ,  $n_w = 76$ ) ihre Kündigung eingereicht.

### Trainingshäufigkeit

Die Variable Trainingshäufigkeit beschreibt die Anzahl der Trainings in Abhängigkeit von der Vertragsdauer. Berechnet wurde die Anzahl der Trainingseinheiten pro Jahr. Es wurde eine Häufigkeit bis 36 Trainingseinheiten ( $n_m = 943$ ,  $n_w = 1.065$ ) und über 37 Trainingseinheiten ( $n_m = 1.076$ ,  $n_w = 925$ ) pro Jahr festgestellt. Die Aufteilung der Trainingseinheiten in diese beiden Gruppen erfolgte im Rahmen des Median-Splits, um zwei annähernd gleich große Gruppen zu erhalten. So haben insgesamt 50,09 % der Personen bis zu 36 Trainingseinheiten pro Jahr sowie 49,91 % mindestens 37 Trainingseinheiten pro Jahr absolviert.

---

<sup>8</sup> Der Einfachheit halber wird diese Variable ‚Trainingsdauer‘ genannt. Richtigerweise sollte sie ‚Aufenthaltszeit innerhalb des Fitnessstudios‘ heißen, da es sich hierbei um die Zeit zwischen Check-in und Check-out handelt. Inbegriffen ist somit auch die Zeit für den Weg zu den Umkleiden, das Umziehen, Gespräche zwischendurch sowie Duschen, Umziehen und Weg von der Umkleide aus dem Studio nach dem Training.

Hiervon haben 906 Personen ( $n_m = 396$ ,  $n_w = 510$ ), die bis 36-mal trainiert haben, ihre Kündigung eingereicht, sowie 470 Personen ( $n_m = 253$ ,  $n_w = 217$ ), die 37-mal und mehr (pro Jahr) trainiert haben.

#### Getränke-Flatrate

Die Variable Getränke-Flatrate zeigt auf, welche Mitglieder die optionale, kostenpflichtige Getränke-Flatrate gebucht ( $n_m = 1.625$ ,  $n_w = 1.583$ ) haben oder nicht ( $n_m = 394$ ,  $n_w = 407$ ). Diese Option ist für ein geringes Wochenentgelt in Höhe von 1,49 EUR pro Woche buchbar und beinhaltet die Wahl von verschiedenen Getränkesorten während des Trainings ohne Limit.

Von den 3.208 Personen, die die Getränkeflatrate gebucht haben, haben 577 Mitglieder ( $n_m = 257$ ,  $n_w = 320$ ) ihre Kündigung eingereicht. Von den 801 Mitgliedern, die die Getränkeflat nicht gebucht haben, haben 799 Personen ( $n_m = 392$ ,  $n_w = 407$ ) ihre Kündigung eingereicht.

#### Solarium-Flatrate

Neben der Möglichkeit, eine Getränkeflatrate zu buchen, können die Mitglieder ebenfalls optional eine Solarium-Flatrate buchen. Es haben lediglich 38 Personen ( $n_m = 15$ ,  $n_w = 23$ ) die Solarium-Flatrate gebucht, während 3.971 Mitglieder ( $n_m = 2.004$ ,  $n_w = 1.967$ ) hierauf verzichteten.

Von den 38 Personen, die die Solarium-Flatrate gebucht haben, haben 36 Personen ( $n_m = 14$ ,  $n_w = 22$ ) ihre Kündigung ausgesprochen. Von den 3.971 Personen, die die Solarium-Flatrate nicht gebucht haben, haben 1.340 Mitglieder ( $n_m = 635$ ,  $n_w = 705$ ) gekündigt.

#### Mahnung

Es handelt sich bei dieser Variablen um eine Information zu denjenigen Mitgliedern, die eine Mahnung erhalten haben, weil sie ihren Mitgliedsbeitrag nicht (fristgerecht) entrichtet haben. In Summe sind dies 83 Mitglieder ( $n_m = 52$ ,  $n_w = 31$ ).

Von den 83 Personen haben 18 Personen ( $n_m = 9$ ,  $n_w = 9$ ) ihre Mitgliedschaft gekündigt. Von den 3.926 Personen, die keine Mahnung erhalten haben, haben 1.358 Personen ( $n_m = 640$ ,  $n_w = 718$ ) die Mitgliedschaft gekündigt.

## Rücklastschrift

Rücklastschrift bedeutet, dass Mitgliedsbuchungen, die per Lastschrift eingezogen werden, aus nicht weiter spezifizierten Gründen<sup>9</sup> zurückgebucht werden. Bei 111 Personen ( $n_m = 70$ ,  $n_w = 41$ ) erfolgte eine Rücklastschrift.

Von den von der Rücklastschrift betroffenen Personen haben 21 Mitglieder ( $n_m = 12$ ,  $n_w = 9$ ) ihre Mitgliedschaft gekündigt. Von den Mitgliedern, die nicht von der Rücklastschrift betroffen waren ( $n = 3.898$ ), haben 1.355 Personen ( $n_m = 637$ ,  $n_w = 718$ ) ihre Mitgliedschaft gekündigt.

Nachfolgend sind die Ergebnisse der Gesamtzahl sowie Kündigungen, sortiert nach Standort, tabellarisch zusammengefasst:

---

<sup>9</sup> Gründe für eine Rücklastschrift können sein: fehlende Kontendeckung, falsche Bankverbindung oder Widerspruch des Kontoinhabers. Der genaue Grund für die Rücklastschrift kann im Rahmen dieser Untersuchung nicht ermittelt werden.

**Tabelle 7: Zusammenfassung aller Variablen, gekündigt**

Variable	Gesamt		Horn		Detmold		Lemgo	
	Mit- glieder	Ge- kündigt	Mit- glieder	Ge- kündigt	Mit- glieder	Ge- kündigt	Mit- glieder	Ge- kündigt
<u>Standort</u>								
Horn-Bad	624	171	624	171	.	.	.	.
Meinberg	(15,57 %)	(27,40%) 2	(100%)	(27,40%)				
Detmold	1.021	56	.	.	1.021	256	.	.
	(25,47 %)	(25,07%)			(100%)	(25,07%)		
Lemgo	2.364	949	.	.	.	.	2.364	949
	(58,97 %)	(40,14%)					(100%)	(40,14%)
<u>Altersgruppen</u>								
15 – 19 Jahre	824	299	112	40	227	84	485	175
	(20,55 %)	(36,29%)	(17,95%)	(35,71%)	(22,23%)	(37,00%)	(20,52%)	(36,08%)
20 – 29 Jahre	1.558	568	194	58	358	89	1006	421
	(38,86 %)	(36,46%)	(31,09%)	(29,90%)	(35,06%)	(24,86%)	(42,55%)	(41,85%)
30 – 39 Jahre	603	201	96	23	143	33	364	145
	(15,04 %)	(33,33%)	(15,39%)	(23,96%)	(14,01%)	(23,08%)	(15,40%)	(39,84%)
40 – 49 Jahre	457	148	70	17	112	19	275	112
	(11,40 %)	(32,39%)	(11,22%)	(24,29%)	(10,97%)	(16,96%)	(11,63%)	(40,73%)
50+ Jahre	567	160	152	33	181	31	234	96
	(14,14 %)	(28,22%)	(24,36%)	(21,71%)	(17,73%)	(17,13%)	(9,90%)	(41,03%)
<u>Geschlecht</u>								
Männlich	2.019	649	308	86	504	113	1.207	499
	(50,36 %)	(32,14%)	(49,36%)	(27,92%)	(49,36%)	(22,42%)	(51,06%)	(41,34%)
Weiblich	1.990	727	316	85	517	143	1.157	450
	(49,64%)	(36,53%)	(50,64%)	(26,90%)	(50,64%)	(27,66%)	(48,94%)	(38,89%)
<u>Trainingsuhrzeit</u>								
08.00 – 11.00 Uhr	121	46	30	11	34	10	57	25
	(3,02 %)	(38,02%)	(4,81%)	(36,67%)	(3,33%)	(29,41%)	(2,41%)	(43,86%)
11.00 – 16.00 Uhr	414	165	59	10	104	28	251	115
	(10,33 %)	(39,86%)	(9,46%)	(16,95%)	(10,19 %)	(26,92%)	(10,62%)	(45,82%)
16.00 – 22.00 Uhr	3.474	1165	535	138	883	218	2.056	809
	(86,67 %)	(33,53%)	(85,74%)	(25,79%)	(86,48%)	(24,69%)	(86,97%)	(39,35%)
<u>Vertragsart</u>								
Monatlich kündbar	157	64	.	.	45	19	112	45
	(3,92 %)	(40,76%)			(4,41%)	(42,22%)	(4,74%)	(40,18%)
12-Monatsvertrag	611	145	38	25	316	68	257	52
	(15,24 %)	(23,73%)	(6,09%)	(65,79%)	(30,95%)	(21,52%)	(10,87%)	(20,23%)
24-Monatsvertrag	2.312	931	556	127	399	94	1.357	710
	(57,67 %)	(40,27%)	(89,10%)	(22,84%)	(39,08%)	(23,56%)	(57,40%)	(52,32%)
Schülervertrag	929	236	30	19	261	75	638	142
	(23,17 %)	(25,40%)	(4,81%)	(63,33%)	(25,56%)	(28,74%)	(26,99%)	(22,26%)
<u>Trainingsdauer</u>								
Bis 90 Minuten	3.727	1.248	589	161	903	208	2.235	879
	(92,97 %)	(33,49%)	(94,39%)	(27,33%)	(88,44%)	(23,03%)	(94,54%)	(39,33%)
Über 90 Minuten	282	128	35	10	118	48	129	70
	(7,03 %)	(45,39%)	(5,61%)	(28,57%)	(11,56%)	(40,68%)	(5,46%)	(54,26%)
<u>Trainingshäufig- keit</u>								
Bis 36-mal	2.008	906	289	112	578	197	1.141	597
	(50,09 %)	(45,12%)	(46,31%)	(38,75%)	(56,61%)	(34,08%)	(48,26%)	(52,32%)
Mehr als 37-mal	2.001	470	335	59	443	59	1.223	352
	(49,91 %)	(23,49%)	(53,69%)	(17,61%)	(43,39%)	(13,32%)	(51,73%)	(28,78%)
<u>Getränke-Flatrate</u>								
Ja	3.208	577	577	125	897	132	1.734	320
	(80,02 %)	(17,99%)	(92,47%)	(21,66%)	(87,86%)	(14,72%)	(73,35%)	(18,45%)
Nein	801	799	47	46	124	124	630	629
	(19,98 %)	(99,75%)	(7,53%)	(97,87%)	(12,14%)	(100,00%)	(26,65%)	(99,84%)

<u>Solarium-Flatrate</u>								
Ja	38 (0,95 %)	36 (94,74%)	8 (1,28%)	6 (75,00%)	1 (0,098%)	1 (100,00%)	29 (1,23%)	29 (100,00%)
Nein	3.971 (99,05 %)	1.340 (33,75%)	616 (98,72%)	165 (26,79%)	1.020 (99,99%)	255 (24,98%)	2.335 (98,77%)	920 (39,40%)
<u>Mahnung</u>								
Ja	83 (2,07 %)	18 (21,69%)	16 (2,56%)	5 (31,25%)	30 (2,94%)	4 (13,33%)	37 (1,57%)	9 (24,32%)
Nein	3.926 (97,93 %)	1.358 (34,59%)	608 (97,44%)	166 (27,30%)	991 (97,06%)	252 (25,43%)	2.327 (98,43%)	940 (40,40%)
<u>Rücklastschrift</u>								
Ja	111 (2,77 %)	21 (18,92%)	21 (3,37%)	5 (23,81%)	39 (3,82%)	7 (17,95%)	51 (2,16%)	9 (17,65%)
Nein	3.898 (97,23 %)	1.355 (34,76%)	603 (96,63%)	166 (27,53%)	982 (96,18%)	249 (25,36%)	2.313 (97,84%)	940 (40,64%)

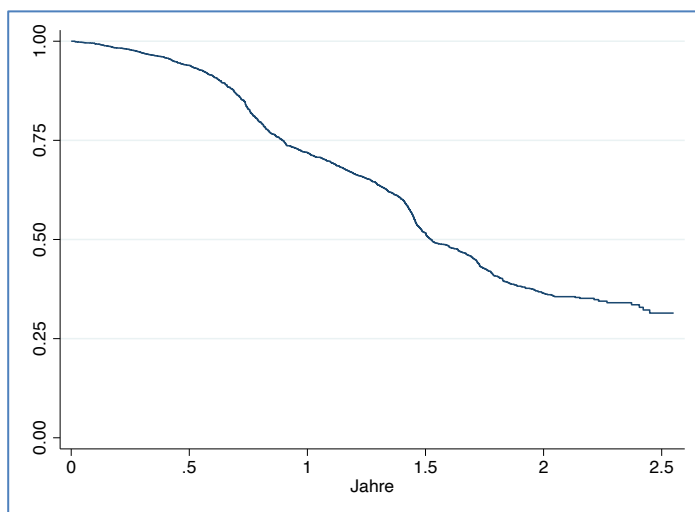
Quelle: eigene Darstellung.

## 4.2 Analyse der Verbleibzeiten

Im Gruppenvergleich zur geschätzten Kündigung von Mitgliedern werden die Verbleibraten von Fitnessstudio-Mitgliedern sowie die jeweilige mediane Verbleibzeit (Zeitpunkt, zu dem 50 % noch Mitglied im Fitnessstudio sind) ermittelt. Für diese Untersuchung wird das Kaplan-Meier-Verfahren verwendet. Für die Überprüfung, ob das Verbleibrisiko in zwei oder mehr Gruppen unterschiedlich ausfällt, wird der Log-Rank-Test genutzt, bei kreuzenden Kurven der Wilcoxon-Test. Ein Abgleich der p-Werte gemäß der Bonferroni- und Bonferroni-Holm-Korrektur wird tabellarisch am Ende der univariaten Untersuchung dargestellt und die Werte werden miteinander verglichen.

Bei der Betrachtung des Gesamtkollektivs ist bei 1.376 Mitgliedern ein relevantes Ereignis eingetreten, d. h., es hat eine Kündigung der Mitgliedschaft im Beobachtungszeitraum stattgefunden. Die durchschnittliche Verbleibzeit im Fitnessstudio beträgt 1,627 Jahre mit einem Minimum von 0,137 Jahren und einem Maximum von 2,551 Jahren. Der Median beträgt 1,523 Jahre. Das bedeutet, zu diesem Zeitpunkt sind noch 50 % aller Personen Mitglied im *Buena Vista Fitnessclub*. Abbildung 16 zeigt die Kaplan-Meier-Kurve.

**Abbildung 16: Kaplan-Meier-Schätzung gesamt**



**Quelle: eigene Darstellung.**

Im Zeitintervall zwischen 12 und 24 Monaten lässt sich festhalten, dass nach einem Jahr geschätzt 75,28 % und nach zwei Jahren 44,38 % der Personen als Mitglieder im Fitnessstudio verbleiben. Im Folgenden wird die Analyse nach den einzelnen Prädiktoren aufgeschlüsselt.

#### Verbleibzeit in Abhängigkeit vom Standort

Tabelle 8 zeigt die Fallzahlen (gekündigt/ nicht gekündigt) in Abhängigkeit vom Standort auf.

**Tabelle 8: Zusammenfassung der Fallverarbeitung nach Standorten**

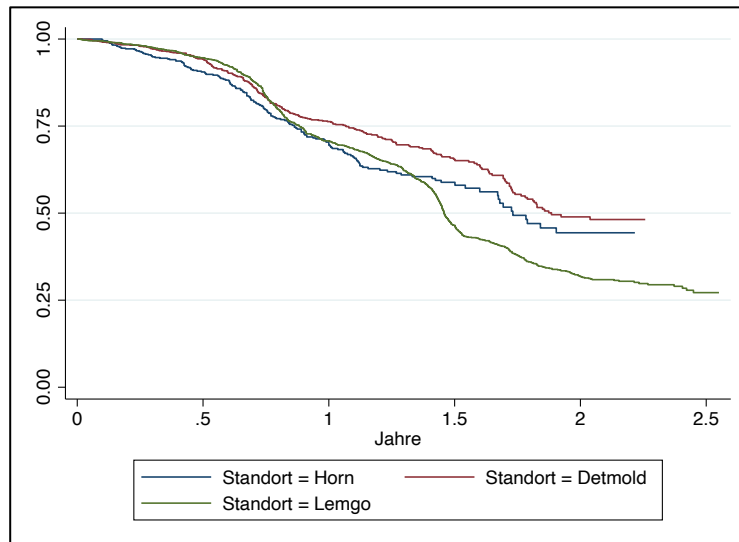
Standort	Gesamtzahl	gekündigt	nicht gekündigt	Prozent nicht gekündigt
Horn	624	171	453	72,6 %
Lemgo	2.364	949	1.415	59,9 %
Detmold	1.021	256	765	74,9 %
<b>Gesamt</b>	<b>4.009</b>	<b>1.376</b>	<b>2.633</b>	<b>65,7 %</b>

**Quelle: Eigene Darstellung.**

Die Untersuchung ergibt, dass die Mitglieder am Standort Horn-Bad Meinberg am frühesten kündigen. Hier beträgt die geschätzte Verbleibzeit im Mittel 1,544 Jahre. Der Median liegt für diesen Standort bei 1,732 Jahren. Die höchste mittlere Verbleibzeit mit 1,670 Jahren und einem Median von 1,885 Jahren ist in Detmold gegeben. Der Standort Lemgo hat eine geschätzte mittlere Verbleibzeit von 1,571 Jahren. Der Median beträgt 1,458 Jahre. Der Wilcoxon-Test ( $\chi^2 = 10,91$ ;  $df = 2$ ) weist einen p-Wert von  $0,0043 < 0,05$  auf. Es ergibt somit einen signifikanten Unterschied zwischen den Gruppen.

Die Kaplan-Meier-Kurve (Abbildung 17) für die Verbleibzeit der Fitnessstudio-Mitglieder zeigt die Wahrscheinlichkeit, dass ein Mitglied vom Standort Horn-Bad Meinberg (blaue Linie), Detmold (rote Linie) oder Lemgo (grüne Linie) im Fitnessstudio verbleibt.

**Abbildung 17: Kaplan-Meier-Gruppenvergleich nach Standort**



**Quelle: eigene Darstellung.**

### Verbleibzeit in Abhängigkeit vom Alter

Im Folgenden wird untersucht, inwiefern die Verbleibzeit durch demografische Faktoren wie das Alter beeinflusst wird. Die Werte für die einzelnen Altersgruppen sind Tabelle 9 zu entnehmen.

**Tabelle 9: Zusammenfassung der Fallverarbeitung nach Altersgruppen**

Altersgruppen	Gesamtzahl	gekündigt	nicht gekündigt	Prozent nicht gekündigt
15 – 19	824	299	525	63,7 %
20 – 29	1.558	568	990	63,5 %
30 – 39	603	201	402	66,7 %
40 – 49	457	148	309	67,6 %
50+	567	160	407	71,8 %
<b>Gesamt</b>	<b>4.009</b>	<b>1.376</b>	<b>2.633</b>	<b>65,7 %</b>

**Quelle: eigene Darstellung.**

Die Altersgruppe 50+ verbleibt mit einem geschätzten Mittelwert von 1,786 Jahren (Median 1,701 Jahre) am längsten im Fitnessstudio, während die Gruppe der 15- bis 19-jährigen Mitglieder mit 1,526 Jahren ihre Mitgliedschaft am frühesten beendet. Die mediane Verbleibzeit dieser Gruppe liegt bei 1,465 Jahren. Die Mittelwerte sowie Mediane der Überlebenszeit der weiteren Altersgruppen sind nachfolgend (Tabelle 10) aufgeführt, die dazugehörigen Kaplan-Meier-Kurven in Abbildung 18:

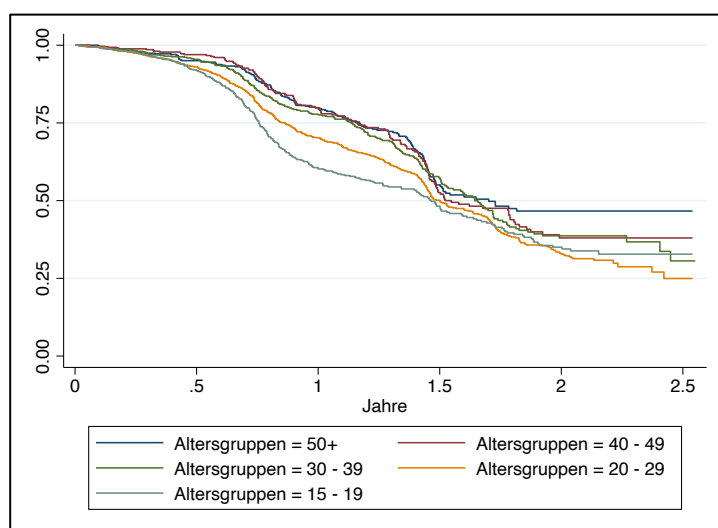


**Tabelle 10: Mittelwerte und Mediane der Verbleibzeit nach Altersgruppen**

Altersgruppen	Mittelwert	Median	p-Wert (Wilcoxon-Test)
15 – 19	1,526	1,465	< 0,05
20 – 29	1,566	1,501	
30 – 39	1,695	1,644	
40 – 49	1,724	1,548	
50+	1,786	1,701	

Quelle: eigene Darstellung.

**Abbildung 18: Kaplan-Meier-Gruppenvergleich nach Altersgruppen**



Quelle: eigene Darstellung.

### Verbleibzeit in Abhängigkeit vom Geschlecht

Tabelle 11 zeigt die Anzahl der Mitglieder, unterteilt nach Geschlecht, auf.

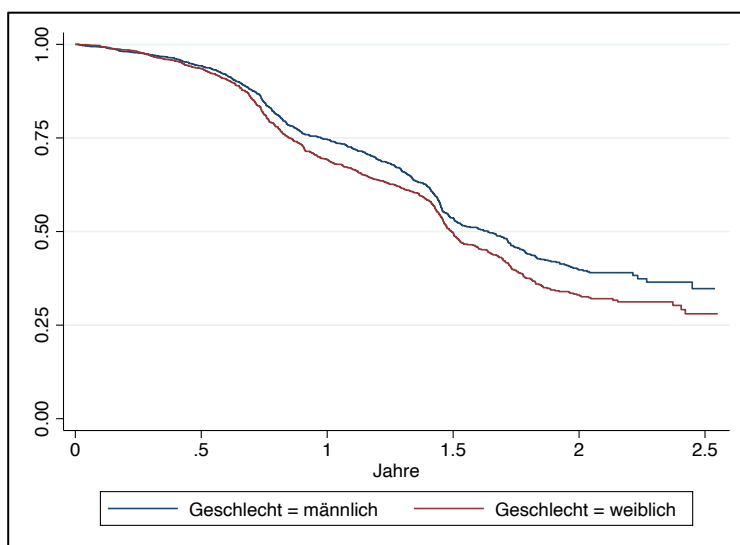
**Tabelle 11: Zusammenfassung der Fallverarbeitung nach Geschlecht**

Geschlecht	Gesamtzahl	gekündigt	nicht gekündigt	Prozent nicht gekündigt
Weiblich	1.990	727	1.263	63,5%
Männlich	2.019	649	1.370	67,9%
<b>Gesamt</b>	<b>4.009</b>	<b>1.376</b>	<b>2.633</b>	<b>65,7%</b>

Quelle: eigene Darstellung.

Der nachfolgenden Kaplan-Meier-Kurve (Abbildung 19) kann entnommen werden, dass die weiblichen Personen nach 1,574 Jahren (Median 1,493) und die männlichen Personen im Mittel nach 1,676 (Median 1,638) Jahren kündigen. Hier beträgt der p-Wert = 0,001 ( $\chi^2 = 10,04$ ;  $df = 1$ ). Frauen kündigen demnach signifikant früher als Männer. Die Kaplan-Meier-Kurve zeigt die höhere Verbleibrate der männlichen Mitglieder im Fitnessstudio.

**Abbildung 19: Kaplan-Meier-Gruppenvergleich nach Geschlecht**



**Quelle: eigene Darstellung.**

### Verbleibzeit in Abhängigkeit von der Trainingsuhrzeit

Für die Trainingsuhrzeiten wurden die drei Gruppen von Trainierenden hinsichtlich der frequentierten Uhrzeiten analysiert. So lässt sich feststellen, dass das Intervall ab 16.00 Uhr am häufigsten wahrgenommen wird (s. Tabelle 12). Dies lässt sich schon damit begründen, dass die meisten Mitglieder berufstätig sind und erst nach der Arbeit das Fitnessstudio besuchen. Am wenigsten interessant für die Trainierenden ist die Vormittagszeit von 08.00 bis 12.00 Uhr.

**Tabelle 12: Zusammenfassung der Fallverarbeitung nach Check-in**

Check-in	Gesamtzahl	gekündigt	nicht gekündigt	Prozent nicht gekündigt
08 – 12 Uhr	121	46	75	62,0 %
12 – 16 Uhr	414	165	249	60,2 %
16 – 22 Uhr	3.474	1165	2.309	66,5 %
<b>Gesamt</b>	<b>4.009</b>	<b>1.376</b>	<b>2.633</b>	<b>65,7 %</b>

**Quelle: eigene Darstellung.**

Im Mittel verbleiben die Mitglieder am längsten im Fitnessstudio, die nachmittags oder abends trainieren. So kündigen die Mitglieder, die morgens trainieren, im Mittel zuerst, während die Gruppe der Abends-Trainierenden am längsten im Studio verbleibt, bevor es zu einer Kündigung kommt. Die detaillierten Werte sind in Tabelle 13 dargestellt.

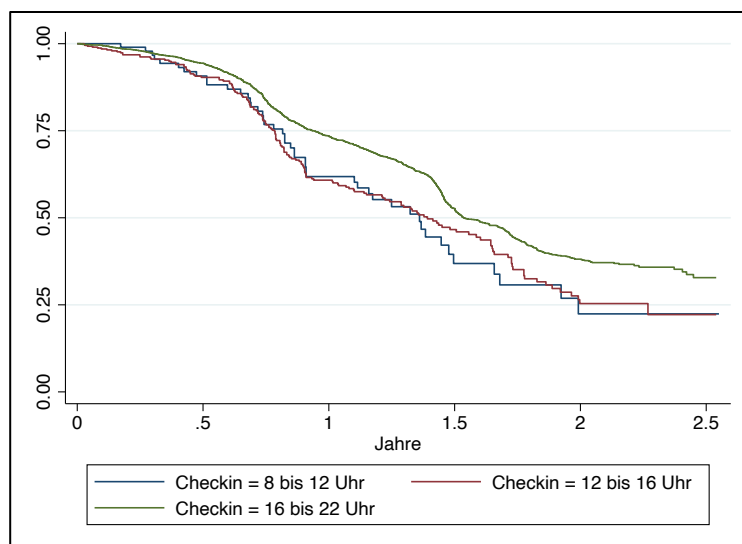
**Tabelle 13: Mittelwerte und Mediane der Verbleibzeit nach Check-in**

Uhrzeit	Mittelwert	Median	p-Wert (Wilcoxon-Test)
08 – 12 Uhr	1,421	1,361	< 0,05
12 – 16 Uhr	1,444	1,392	
16 – 22 Uhr	1,650	1,540	

**Quelle: eigene Darstellung.**

Es kann festgestellt werden, dass die Trainingsuhrzeit einen Einfluss auf die Verbleibquote von Fitnessstudio-Mitgliedern hat. Der Kaplan-Meier-Gruppenvergleich in Abbildung 20 verdeutlicht im univariaten Vergleich, dass die Verweildauer bei den Abends-Trainierenden am höchsten ist.

**Abbildung 20: Kaplan-Meier-Gruppenvergleich nach Check-in**



**Quelle: eigene Darstellung.**

### Verbleibzeit in Abhängigkeit von der Vertragsart

Die Auswertung (s. Tabelle 14) zeigt, dass die meisten Mitglieder den Standard-Zweijahresvertrag wählen ( $n = 2.312$ ). Die zweitgrößte Gruppe der Mitglieder bilden die Schüler/Studenten ( $n = 929$ ), gefolgt vom 12-Monatsvertrag ( $n = 611$ ) und der monatlich kündbaren Variante ( $n = 157$ ).

**Tabelle 14: Zusammenfassung der Fallverarbeitung nach Mitgliedern**

Vertragsart	Gesamtzahl	gekündigt	nicht gekündigt	Prozent nicht gekündigt
Monatlich kündbar	157	64	93	59,24 %
12-Monatsvertrag	611	145	466	76,27 %
24-Monatsvertrag	2.312	931	1.381	59,73 %
Schülervertrag	929	236	693	74,60 %
<b>Gesamt</b>	<b>4.009</b>	<b>1.376</b>	<b>2.633</b>	<b>34,32 %</b>

Quelle: eigene Darstellung.

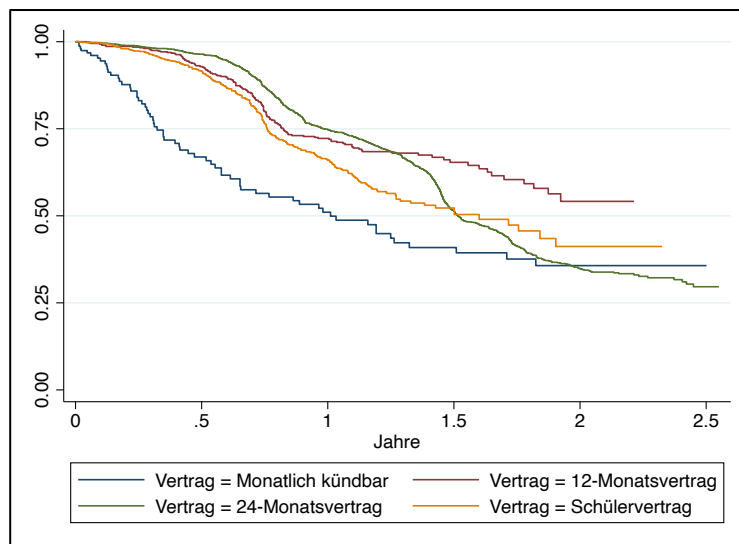
Die Kaplan-Meier-Auswertung (Tabelle 15 und Abbildung 21) ergibt, dass die Verweildauer der Mitglieder mit monatlich kündbaren Verträgen mit 1,292 Jahren im Mittel (Median 1,011) am geringsten ist. Das 12-Monats-Abo zeigt die längste Verbleibzeit mit 1,651 Jahren im Mittel. Somit lassen sich bei diesen Laufzeiten Vertragsverlängerungen beobachten.

**Tabelle 15: Mittelwerte und Mediane der Verbleibzeit nach Mitgliedern**

Vertragsart	Mittelwert	Median	p-Wert (Wilcoxon-Test)
Monatlich kündbar	1,292	1,011	< 0,05
12-Monatsvertrag	1,651	.	
24-Monatsvertrag	1,647	1,515	
Schülervertrag	1,523	1,6	

Quelle: eigene Darstellung.

**Abbildung 21: Kaplan-Meier-Gruppenvergleich nach Vertragsart**



Quelle: eigene Darstellung.

### Verbleibzeit in Abhängigkeit von der Trainingsdauer

Nachstehend erfolgt die Auswertung nach der Trainingsdauer. Relevant sind die Datenpunkte, die Aufschluss darüber geben, inwiefern die Aufenthaltsdauer im Fitnessstudio einen signifikanten Einfluss auf die Kündigungswahrscheinlichkeit von Fitnessstudio-Mitgliedern ausübt.

Tabelle 16 bietet einen Überblick sowohl über die Mitglieder, die gekündigt haben, als auch diejenigen, die ihre Mitgliedschaft im Untersuchungszeitraum aufrechterhalten haben.

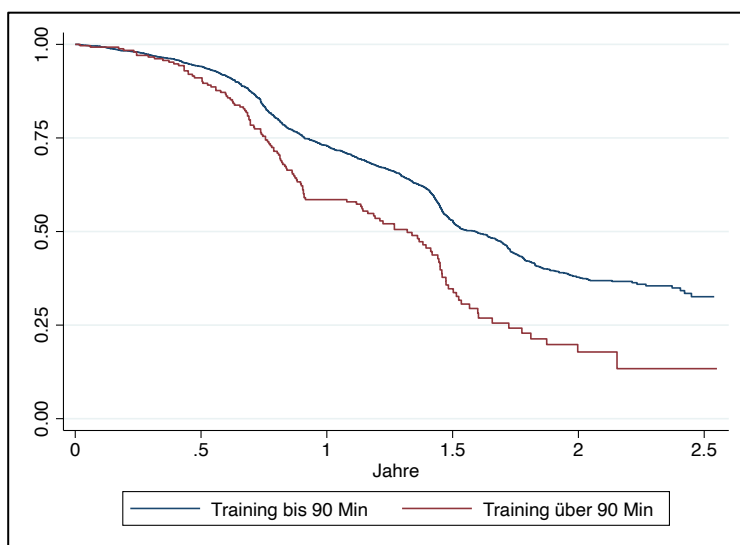
**Tabelle 16: Zusammenfassung der Fallverarbeitung nach Trainingsdauer**

<b>Trainingsdauer</b>	<b>Gesamtzahl</b>	<b>gekündigt</b>	<b>nicht gekündigt</b>	<b>Prozent nicht gekündigt</b>
Bis 90 Minuten	3.727	1.248	2.479	66,5 %
Über 90 Minuten	282	128	154	54,7 %
<b>Gesamt</b>	<b>4.009</b>	<b>1.376</b>	<b>2.633</b>	<b>65,7 %</b>

**Quelle: eigene Darstellung.**

Die geschätzte mittlere Verbleibzeit von Personen mit einer Aufenthaltszeit von bis zu 90 Minuten beträgt 1,647 Jahre. Der Median liegt hier bei 1,589 Jahren. Entsprechend beträgt die Verbleibzeit für Mitglieder, die über 90 Minuten trainieren, lediglich 1,315 Jahre im Mittel. Der Median liegt bei 1,320 Jahren. Der p-Wert ( $\chi^2 = 29,89$ ;  $df = 1$ ) beträgt  $< 0,05$ . Somit kann belegt werden, dass die Trainingszeit einen Einfluss auf die Kündigungsquote des Mitglieds hat. Insgesamt lässt sich festhalten, dass Mitglieder, die über 90 Minuten trainieren, geschätzt früher kündigen als Mitglieder, die bis 90 Minuten im Fitnessstudio verweilen. Abbildung 22 stellt den Gruppenvergleich dar und verdeutlicht den Unterschied:

**Abbildung 22: Kaplan-Meier-Gruppenvergleich nach Trainingslänge**



**Quelle: eigene Darstellung.**

### Verbleibzeit in Abhängigkeit von der Trainingshäufigkeit

Die Variable Trainingshäufigkeit kann darüber Aufschluss geben, ob eine geringere oder höhere Anzahl von Trainingseinheiten einen Einfluss auf die Verbleibswahrscheinlichkeit von Mitgliedern im Fitnessstudio ausübt. Wie bereits erwähnt, erfolgte die Aufteilung der Anzahl der Trainingseinheiten pro Jahr (s. Tabelle 17) im Mediansplit.

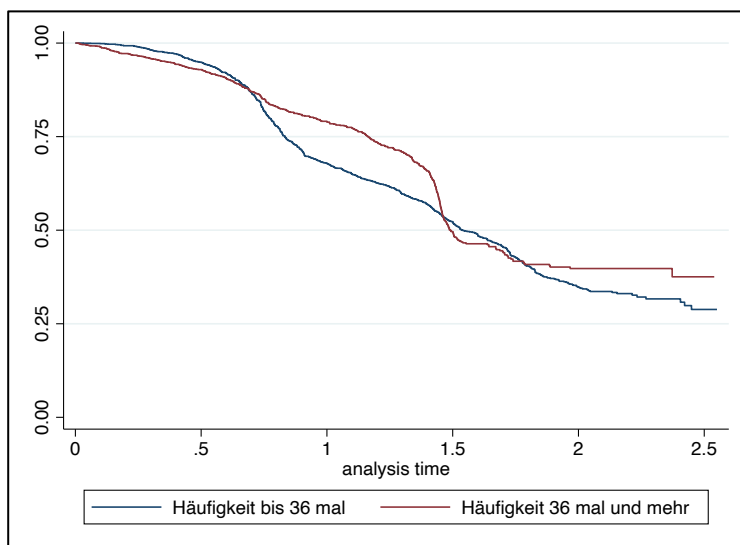
**Tabelle 17: Zusammenfassung der Fallverarbeitung nach Trainingshäufigkeit**

Häufigkeit	Gesamtzahl	gekündigt	nicht gekündigt	Prozent nicht gekündigt
Bis 36-mal	2.008	906	1.102	54,9 %
36-mal und mehr	2.001	470	1.531	76,5 %
<b>Gesamt</b>	<b>4.009</b>	<b>1.376</b>	<b>2.633</b>	<b>65,7 %</b>

**Quelle: eigene Darstellung.**

Die Gruppe derjenigen, die bis zu 36-mal pro Jahr trainieren, zeigt eine Verbleibzeit im Mittel von 1,595 Jahren. Die mediane Verbleibzeit in dieser Gruppe beträgt 1,540 Jahre. Die Gruppe der über 36-mal (pro Jahr) Trainierenden hat eine geschätzte Verbleibzeit von 1,688 Jahren im Mittel (Median: 1,492 Jahre). Diejenigen Mitglieder, die häufiger trainieren, verbleiben länger im Fitnessstudio als die Mitglieder, die sich seltener im Fitnessstudio aufhalten (Abbildung 23). Der Wilcoxon-Test ( $p < 0,05$ ) bestätigt den Einfluss des Prädiktors Trainingshäufigkeit auf die Verbleibrate des Fitnessstudio-Mitglieds.

**Abbildung 23: Kaplan-Meier-Gruppenvergleich nach Trainingshäufigkeit**



**Quelle: eigene Darstellung.**

### Verbleibzeit in Abhängigkeit von der Getränke-Flatrate

An dieser Stelle soll die optionale Buchung der Getränke-Flatrate als Variable und deren Einfluss auf die Verbleibrate des Fitnessstudio-Mitglieds dargestellt werden. Tabelle 18 verdeutlicht noch einmal, dass ein Großteil der Mitglieder die optionale Getränkeflatrate gebucht haben. Die Mehrzahl der Personen hat hierbei ihre Mitgliedschaft beibehalten.

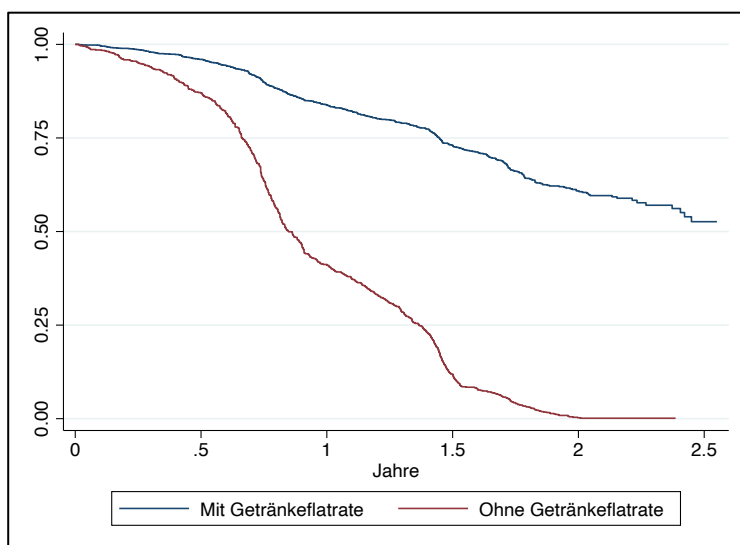
**Tabelle 18: Zusammenfassung der Fallverarbeitung nach Getränkeflatrate**

Getränke-Flatrate	Gesamtzahl	gekündigt	nicht gekündigt	Prozent nicht gekündigt
Ja	3.208	577	2.631	82,0 %
Nein	801	799	2	0,0 %
<b>Gesamt</b>	<b>4.009</b>	<b>1.376</b>	<b>2.633</b>	<b>65,7 %</b>

**Quelle: eigene Darstellung.**

Von den Personen, die die Getränke-Flatrate gebucht haben, verbleiben Mitglieder im Mittel 1,985 Jahre im Fitnessstudio (hier liegt kein Median vor, da die Verbleibrate über 50 % liegt), während die Mitglieder, die die Getränke-Flatrate nicht gebucht haben, eine geringere Verbleibzeit von 0,964 Jahren (Median = 0,848 Jahre) haben (s. auch Abbildung 24). Mit einem p-Wert von  $0,000 < 0,05$  ist der Unterschied signifikant und die Variable Getränke-Flatrate stellt einen Einflussfaktor auf die Kündigungsquote dar.

**Abbildung 24: Kaplan-Meier-Gruppenvergleich nach Getränkeflatrate**



**Quelle: eigene Darstellung.**

#### Verbleibzeit in Abhängigkeit von der Solarium-Flatrate

Es folgt eine Analyse der optional buchbaren Möglichkeit der Solarium-Flatrate, um einen möglichen Einfluss auf die Kündigungswahrscheinlichkeit zu eruieren. Tabelle 19 zeigt auf, dass lediglich ein kleiner Teil der Mitglieder die optionale Solarium-Flatrate gebucht haben.

**Tabelle 19: Zusammenfassung der Fallverarbeitung nach Solarium-Flatrate**

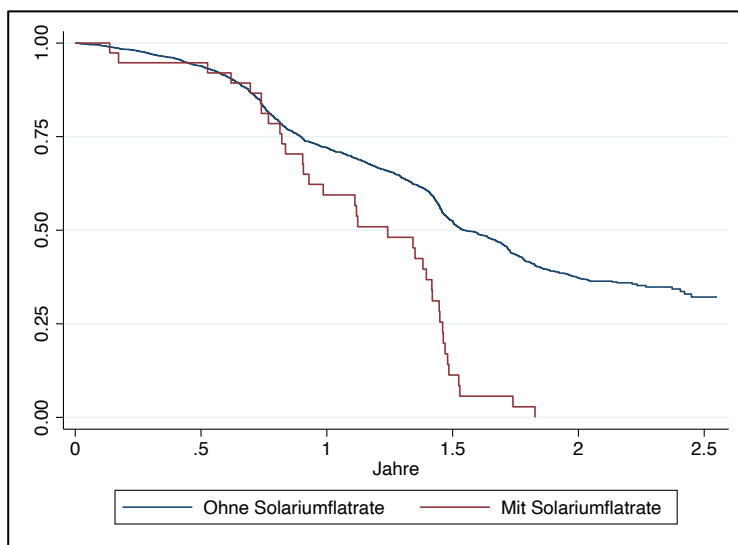
Solarium-Flatrate	Gesamtzahl	gekündigt	nicht gekündigt	Prozent nicht gekündigt
Ja	38	36	2	0,05 %
Nein	3.971	1.340	2.631	66,3 %
<b>Gesamt</b>	<b>4.009</b>	<b>1.376</b>	<b>2.633</b>	<b>65,7 %</b>

**Quelle: eigene Darstellung.**

Die mittlere Verbleibzeit derjenigen Mitglieder, die die Solarium-Flatrate gebucht haben, beträgt 1,130 Jahre (Median = 1,242 Jahre), während sie bei den Mitgliedern, die sie nicht gebucht haben, 1,638 Jahre (Median = 1,548 Jahre) beträgt. Es lässt sich festhalten, dass die Mitglieder, die die Solarium-Flatrate gebucht haben, ihre Mitgliedschaft früher kündigen als die Mitglieder, die die Solarium-Flatrate nicht gebucht haben (s. auch Abbildung 25). Der Wilcoxon-Test ergab einen p-Wert  $< 0,05$ , somit ist auch dieser Unterschied signifikant.



**Abbildung 25: Kaplan-Meier-Gruppenvergleich nach Solarium-Flatrate**



**Quelle: eigene Darstellung.**

#### Verbleibzeit in Abhängigkeit von der Rücklastschrift

Auch die Variable Rücklastschrift kann einen Rückschluss auf die Kündigungsquote zulassen. Es kann angenommen werden, dass ein Mitglied, bei dem häufig der Mitgliedsbeitrag zurückgebucht wird, früher kündigt als ein Mitglied, bei dem keine Rückbuchungen erfolgen (Tab. 20).

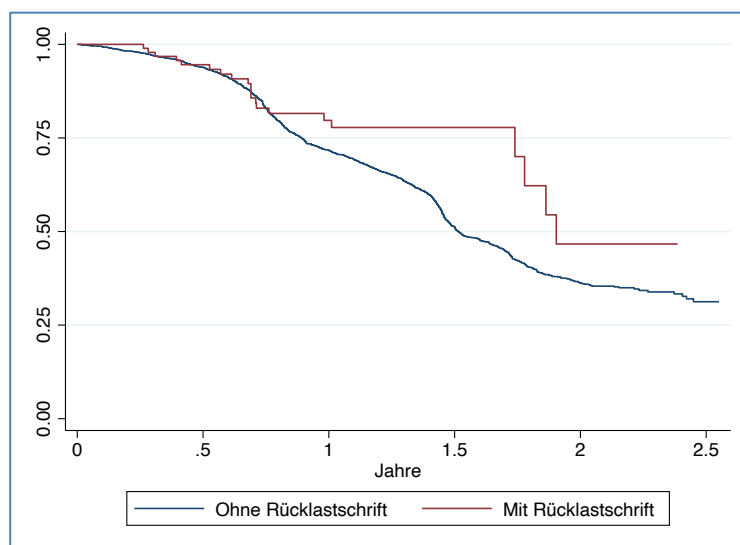
**Tabelle 20: Zusammenfassung der Fallverarbeitung nach Rücklastschrift**

Rücklastschrift	Gesamtzahl	gekündigt	nicht gekündigt	Prozent nicht gekündigt
Ja	111	21	90	81,1 %
Nein	3.898	1.355	2.568	65,9 %
<b>Gesamt</b>	<b>4.009</b>	<b>1.376</b>	<b>2.633</b>	<b>65,7 %</b>

**Quelle: Eigene Darstellung.**

Bei Mitgliedern, die regelmäßig ihren Mitgliedsbeitrag zahlen, ist die Verbleibrate im Mittel kürzer (1,623 Jahre bei einem Median von 1,515 Jahren) als bei Mitgliedern, die häufig Rücklastschriften aufweisen (1,823 Jahre bei einem Median von 1,904 Jahren), wie ebenfalls in Abbildung 26 dargestellt.

**Abbildung 26: Kaplan-Meier-Gruppenvergleich nach Rücklastschrift**



**Quelle: eigene Darstellung.**

Im Log-Rank-Test zeigte die Variable der Rücklastschrift allerdings keinen signifikanten Effekt auf die Verbleibzeit ( $\chi^2 = 3,57$ ,  $df = 1$ ,  $p = 0,0589$ ). Dennoch wird die Variable Rücklastschrift in den weiteren Untersuchungen berücksichtigt, damit die Hypothese 10 („Das Zahlungsverhalten lässt Rückschlüsse auf die Verbleibrate des Mitglieds zu“) getestet werden kann. Die mangelnde Signifikanz sollte in den späteren Ausführungen allerdings Berücksichtigung finden.

#### Verbleibzeit in Abhängigkeit von der Mahnstufe

Die Variable Mahnstufe beinhaltet im Datensatz 83 Personen, die eine Mahnung erhalten haben sowie 3.926 Personen, bei denen dies nicht der Fall war (und die ihren Mitgliedsbeitrag durchgängig pünktlich zahlten (s. Tabelle 21)). Somit ist der Prädiktor für eine Aussage dahingehend interessant, ob die Zahlungswilligkeit und/oder -fähigkeit einen signifikanten Einfluss auf die Verbleibrate hat.

**Tabelle 21: Zusammenfassung der Fallverarbeitung nach Mahnstufe**

Mahnung	Gesamtzahl	gekündigt	nicht gekündigt	Prozent nicht gekündigt
Ja	83	18	65	78,3 %
Nein	3.926	1.358	2.568	65,4 %
<b>Gesamt</b>	<b>4.009</b>	<b>1.376</b>	<b>2.633</b>	<b>65,7 %</b>

**Quelle: eigene Darstellung.**

Die Auswertung ergab, dass die Mitglieder, die eine Mahnung erhalten haben, im Mittel eine geringere Verbleibrate von 1,539 Jahren (Median 1,778 Jahre) aufweisen als die Mitglieder,

die pünktlich ihren Mitgliedsbeitrag zahlen (1,625 Jahre mit einem Median von 1,517 Jahren). Allerdings ergibt der Log-Rank-Test einen p-Wert bei einem Chi-Quadrat von 2,13 mit einem Freiheitsgrad 0,1442. Somit ist der p-Wert  $> 0,05$  und nicht signifikant. Es kann kein signifikanter Unterschied im Rahmen des Prädiktors Mahnstufe angenommen werden. Zwischen den Variablen Rücklastschrift und Mahnstufe lässt sich eine hohe Korrelation feststellen (die Korrelationstabelle der Variablen befindet sich im Anhang). Dies ist schlüssig, da die Rücklastschrift die Mahnstufe bedingt. Das bedeutet, dass bei jedem Mitglied, welches sich in der Mahnstufe befindet, vorab eine Rücklastschrift stattgefunden hat. Zum Testen der Hypothese 10 ist lediglich die Variable Rücklastschrift notwendig. Auf den Faktor Mahnstufe kann verzichtet werden. Aus diesen Gründen bleibt diese Variable in der weiteren Betrachtung unberücksichtigt.

#### Zusammenfassung aller Prädiktoren nach Signifikanz

Es wurden alle Variablen mittels der Bonferroni- sowie der Bonferroni-Holm-Korrektur des multiplen Testens auf Signifikanz geprüft, um die Gefahr des  $\alpha$ -Fehlers zu minimieren. Die Ergebnisse sind in Tabelle 22 dargestellt.

**Tabelle 22: Bonferroni- und Bonferroni-Holm-Korrektur des multiplen Testens**

Variable	Log-Rank	Bonferroni	Bonferroni-Holm
Standort	0,0043**	0,0473*	0,0172*
Altersgruppen	***	***	***
Geschlecht	***	***	***
Trainingsuhrzeit	***	***	***
Vertragsart	***	***	***
Trainingsdauer	***	***	***
Trainingshäufigkeit	***	***	***
Getränke-Flatrate	***	***	***
Solarium-Flatrate	0,0051**	0,0561	0,0172*
Mahnstufe	0,1442	1	0,1442
Rücklastschrift	0,0589	0,6479	0,1178

\*p < 0,05, \*\*p < 0,01, \*\*\*p < 0,001

**Quelle: eigene Darstellung.**

Die Werte des Log-Rank-Test halten der Bonferroni- sowie der Bonferroni-Holm-Korrektur stand. Lediglich der Prädiktor Solarium-Flatrate weist bei der Bonferroni-Korrektur mit 0,0561 einen erhöhten Wert auf, der bei der Bonferroni-Holm-Korrektur nicht auftritt. Aus diesem Grund wird der Faktor Solarium-Flatrate in die multivariate Analyse mit aufgenommen.

Die Korrelationsmatrix wurde berechnet, um eventuelle Abhängigkeiten zwischen den Determinanten festzustellen. Die Matrix befindet sich im Anhang (Tabelle 29) und weist (bis auf die Korrelation zwischen den Variablen Mahnstufe und Rücklastschrift (0,74) keine hohe Korrelation (die Werte liegen maximal bei 0,44) auf.

## **4.3 Multivariate Analyse**

### **4.3.1 Cox-Regressionsanalyse**

Die Cox-Regressionsanalyse ist, wie im Vorfeld erwähnt, ein multivariates Verfahren, um den gleichzeitigen Einfluss von mehreren Variablen auf die Verbleibzeit festzustellen. Dies wird nachfolgend untersucht. In die Untersuchung einbezogen werden die Prädiktoren, die sowohl in den Einzelanalysen als auch bei der Bonferroni-Holm-Korrektur des multiplen Testens eine Signifikanz ( $p\text{-Wert} < 0,05$ ) ergeben haben. Eine Ausnahme bildet hier der Faktor „Rücklastschrift“, der aufgrund der Bedeutung für die Hypothesentestung  $H_{10}$  in die multivariate Analyse einbezogen wird. Somit werden berücksichtigt:

- Standort
- Altersgruppen
- Geschlecht
- Trainingsuhrzeit
- Vertragsart
- Trainingszeit
- Trainingshäufigkeit
- Buchung Getränke-Flatrate
- Buchung Solarium-Flatrate
- Rücklastschrift

Nicht berücksichtigt für das Modell der Cox-Regression wird die nichtsignifikante Variable Mahnstufe. Die Gründe hierzu wurden bereits aufgeführt.

Ziel ist es festzustellen, welche der bisher lediglich einzeln (univariat) ausgewerteten Prädiktoren des kumulativen Verbleibens sich innerhalb der Gruppe aller Prädiktoren als die wirkungsstärksten Faktoren erweisen erweisen.

Wie man dem nachfolgenden Gesamtmodell („Cox alle Studios“) entnehmen kann, unterscheidet sich das Kündigungsverhalten der Mitglieder an den drei Standorten. Daher wurden zusätzlich Modelle für die Standorte Horn, Detmold und Lemgo separat geschätzt und die Ergebnisse gegenübergestellt.

**Tabelle 23: Cox-Regressionsmodell**

Variable	Cox alle Studios Hazard-Ratio	Cox Horn Hazard-Ratio	Cox Detmold Hazard-Ratio	Cox Lemgo Hazard-Ratio
<u>Standort</u>				
Detmold	0,608 (-4,75)***	.	.	.
Lemgo	0,611 (-5,54)***	.	.	.
<u>Altersgruppen</u>				
40 – 49	0,972 (-0,25)	1,223 (0,61)	0,698 (-1,18)	1,021 (0,13)
30 – 39	1,113 (0,98)	1,891 (2,23)*	1,641 (1,92)	0,931 (-0,53)
20 – 29	1,272 (2,53)*	3,104 (4,49)***	1,119 (0,50)	1,084 (0,68)
15 – 19	1,475 (3,63)***	4,677 (5,33)***	1,889 (2,62)**	1,172 (1,18)
<u>Geschlecht</u>	1,093 (1,63)	0,985 (-0,09)	1,341 (2,25)*	1,039 (0,58)
<u>Check-in</u>				
12.00 – 16.00 Uhr	0,758 (-1,63)	1,486 (1,05)	0,930 (-0,18)	0,642 (-1,97)*
16.00 – 22.00 Uhr	0,572 (-3,59)***	0,854 (-0,48)	0,752 (-0,82)	0,481 (-3,51)***
<u>Mitglieder</u>				
12-Monatsvertrag	0,789 (-1,53)	---	0,508 (-2,41)*	0,977 (-0,11)
24-Monatsvertrag	0,482 (-5,54)***	0,137 (-7,71)***	0,349 (-3,80)***	0,509 (-4,32)***
Schülervertrag	0,833 (-1,21)	0,031 (-8,11)***	0,834 (-0,62)	1,310 (1,47)
<u>Trainingsdauer</u>	1,405 (3,53)***	1,403 (1,00)	1,708 (3,04)**	1,188 (1,35)
<u>Häufigkeit</u>	1,074 (1,17)	0,939 (-0,36)	1,214 (1,20)	0,969 (-0,44)
<u>Getränke</u>	7,251 (32,42)***	9,060 (9,60)***	10,177 (16,10)***	8,117 (26,37)***
<u>Solarium</u>	1,07 (0,40)	1,493 (0,82)	3,353 (1,10)	0,977 (-0,12)
<u>Rücklastschrift</u>	0,535 (-2,81)***	0,647 (-0,93)	0,704 (-0,83)	0,437 (-2,45)*
Mitglieder	4.009	624	1.021	2.364
Kündigungen	1.376	171	256	949
R <sup>2</sup>	0,318	0,343	0,415	0,306
Adj. R <sup>2</sup>	0,314	0,316	0,399	0,301

\*p < .05, \*\*p ≤ .01, \*\*\*p ≤ .001

(t-Werte bzw. z-Werte in Klammern)

**Quelle: eigene Darstellung.**

Der Omnibus-Test (Chi-Quadrat-Test) des Gesamtmodells weist eine hohe Signifikanz ( $\chi^2 = 1.233,06$ ; df = 17; p < 0,0005) auf.

Die Schätzung der Hazard-Rates unter 1 zeigt einen signifikant positiven Einfluss auf die Verbleibraten im Fitnessstudio. So ist zu erkennen, dass am Standort Detmold die Mitglieder eine um 40% geringere Kündigungsquote als bei der Referenzkategorie Horn aufweisen. Dies gilt

ebenfalls für die Mitglieder der Niederlassung Lemgo (39%). Die Effekte der Faktoren Check-in (abends Trainierende) sowie Mitgliedsvertrag (24-Monatsvertrag) wirken im Gesamtmodell im Vergleich zu den Referenzkategorien ebenfalls positiv auf die Verbleibdauer. Die Trainingsdauer (lange Trainingseinheiten), Getränke-Flatrate (keine Buchung) sowie Rücklastschrift (mangelnde Zahlungen) weisen dagegen mit Werten über 1 einen negativen Einfluss auf die Verbleibraten im Fitnessstudio. Während im Gesamtmodell eine längere Trainingsdauer zu einer erhöhten Kündigungswahrscheinlichkeit führt, kann dies bei der Einzelmodell-Betrachtung lediglich für den Standort Detmold festgestellt werden.

Den höchsten HR-Wert weist die Variable Getränke-Flatrate auf. Dies betrifft sowohl das Gesamtmodell als auch alle Einzelmodelle. So lässt sich feststellen, dass Mitglieder, die die optionale Getränke-Flatrate nicht gebucht haben, ein wesentlich höheres Kündigungsrisiko aufweisen als Mitglieder, die die Getränke-Flatrate gebucht haben. Es scheint somit sinnvoll zu sein, die Mitglieder dazu zu bewegen, diese Flatrate mit in ihren Mitgliedsvertrag aufzunehmen.

Das Zahlungsverhalten (hier berechnet mit dem Faktor „Rücklastschrift“) hat im Gesamtmodell einen signifikanten Einfluss. So ist die Kündigungswahrscheinlichkeit bei den Personen, die regelmäßig ihren Mitgliedsbeitrag zahlen (können) um nahezu 47% höher als bei den Personen, die keine regelmäßige Zahlungen aufweisen. Dies lässt sich allerdings lediglich beim Standort Lemgo bestätigen. Hier ist die Verbleibdauer mit ca. 56% sogar noch geringer als beim Gesamtmodell. In der univariaten Analyse konnte bei der Rücklastschrift allerdings keine Signifikanz festgestellt werden. Dies muss in der Aussage der multivariaten Untersuchung Berücksichtigung finden.

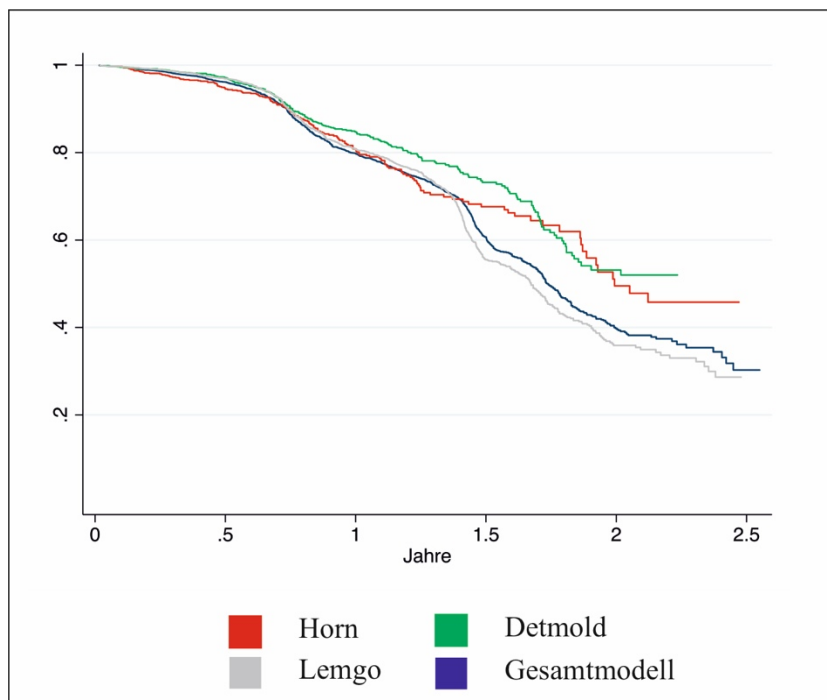
Auch kündigen die jüngeren Mitglieder signifikant früher als die älteren Mitglieder. Dies ist insbesondere am Standort Horn feststellbar, wo das Durchschnittsalter am höchsten ist. Es gilt zu hinterfragen, inwiefern das hohe Durchschnittsalter an diesem Standort einen erhöhten Einfluss auf die Kündigung jüngerer Mitglieder ausüben könnte. Am Standort Lemgo, wo das Durchschnittsalter am geringsten ist, ist dieses Phänomen nicht festzustellen. Dies wird in Kapitel 4.3.2 (Unterschiede zwischen den Standorten und Interaktionen zwischen Standort und Mitgliedercharakteristika) gesondert betrachtet. Das Geschlecht selbst übt lediglich am Standort Detmold einen Einfluss aus. So kündigen die weiblichen Mitglieder in Detmold um 34 % früher als die männlichen Mitglieder. Die Trainingsuhrzeit dagegen ist bei der Einzelstandort-

Betrachtung lediglich am Standort Lemgo von Bedeutung. So bleiben die Personen, die ab mittags trainieren länger Mitglied als die Personen, die vormittags trainieren. Von besonderem Interesse ist die Dauer der Mitgliedschaft. So lässt sich festhalten, dass die Mitglieder mit kürzeren Vertragslaufzeiten (monatliche Bindung) eine geringere Verbleibdauer haben als Personen mit längeren Laufzeit-Verträgen (12- und 24-Monatsvertrag sowie Schülervertrag). Mitglieder, die monatlich kündigen könnten, nutzen diese Option anscheinend auch. Der Preis einer Monatsmitgliedschaft ist höher als der der längeren Verträge. Keinen Einfluss auf die Kündigungswahrscheinlichkeit dagegen hat die Trainingshäufigkeit der Mitglieder. Man könnte annehmen, dass Personen, die häufig und regelmäßig trainieren, seltener kündigen als unregelmäßig Trainierende. Im Rahmen dieser Untersuchung kann dies allerdings nicht bestätigt werden. Die Ergebnisse der multivariaten Untersuchung werden detailliert in Kapitel 5.1 diskutiert. Im Anschluss (Kapitel 5.2) werden zusätzlich Churn-Management-Empfehlungen ausgesprochen.

Abbildung 27 zeigt grafisch die kumulative Verbleibfunktion aller Modelle. Die Grafik gibt die Verbleibkurve im Zeitverlauf unter dem gleichzeitigen Einfluss aller Prädiktoren aus dem Cox-Modell wieder. Diese Kurve ist die Verbleibfunktion, die resultiert, wenn alle Kovariablen am jeweiligen Mittelwert den Wert null aufweisen (Cleves, Gould, & Marchenko, 2016, S. 140). In den ersten Monaten nehmen die Kurven einen leicht abnehmenden, relativ flachen Verlauf ein. Im Folgenden wird der Rückgang stärker (besonders in den Monaten 6 bis 24). Im Anschluss daran verlaufen die Kurven konvex und die Kündigungswahrscheinlichkeit nimmt ab. Es ist erkennbar, dass der Standort Detmold die höchste Verbleibdauer aufweist, während sie in Lemgo am geringsten ist.



**Abbildung 27: Proportionales Hazard-Cox-Regression-Gesamtmodell**



Quelle: eigene Darstellung.

Da die Analyse ergeben hat, dass der Standort einen signifikanten Einfluss auf die Kündigungswahrscheinlichkeit eines Fitnessstudio-Mitglieds hat, scheint die Wirkweise des Retention Managements an den verschiedenen Standorten differenziert zu greifen. Sollte das Retention Management überall identisch sein (eine Fitnessstudio-Kette betreibt im Allgemeinen ein einheitliches Churn Management über alle Standorte), dann müssten die soziodemografischen Merkmale der Mitglieder einen unterschiedlichen Einfluss auf die Kündigungsneigung an den Standorten aufweisen. Dies wird im Folgenden untersucht.

### 4.3.2 Unterschiede zwischen den Standorten und Interaktionen

Es werden zunächst die Unterschiede der einzelnen Standorte herausgearbeitet, um Interaktionen zwischen dem Standort und den soziodemografischen Prädiktoren festzustellen.

#### 4.3.2.1 Unterschiede zwischen den Standorten

Im Rahmen der Geschlechterverteilung zeigen sich keine Unterschiede in der Mitgliederpopulation. So beträgt der Anteil der männlichen Mitglieder in Horn (308 Personen) und Detmold (504 Personen) je 49,36 % und in Lemgo 51,06 % (1.207 Personen). Der Pearson  $\chi^2$ -Wert ( $df = 2$ ) zeigt mit 1.116 ein nicht signifikantes Ergebnis ( $p = 0,572$ ).

Wie bereits in der deskriptiven Analyse (Kapitel 4.1) festgestellt, lassen sich allerdings Unterschiede zwischen den Altersgruppen feststellen. So differiert das Alter der Mitgliederpopulation an den drei Standorten (s. Tabelle 24).

**Tabelle 24: Zusammenhang Standort und Altersgruppen**

Standort	50+	40 - 49	30 - 39	20 - 29	15 - 19	Total
Horn	152 (24,36 %)	70 (11,22 %)	96 (15,38 %)	194 (31,09 %)	112 (17,95 %)	624 (100 %)
Detmold	181 (17,73 %)	112 (10,97 %)	143 (14,01 %)	358 (35,06 %)	227 (22,23 %)	1.021 (100 %)
Lemgo	234 (9,90 %)	275 (11,63 %)	364 (15,40 %)	1.006 (42,55 %)	485 (20,52 %)	2.364 (100 %)
<b>Summe</b>	<b>567</b> <b>(14,14 %)</b>	<b>457</b> <b>(11,40 %)</b>	<b>603</b> <b>(15,04 %)</b>	<b>1.558</b> <b>(38,86 %)</b>	<b>824</b> <b>(20,55 %)</b>	<b>4.009</b> <b>(100 %)</b>

Quelle: eigene Darstellung.

Hier ist ersichtlich, dass in Horn und Detmold die Altersgruppen „50+“ sowie „20 – 29 Jahre“ überdurchschnittlich vertreten sind. Am Standort Lemgo sind die jüngeren Altersgruppen „15 – 19 Jahre“ sowie „20 - 29 Jahre“ sehr stark vertreten. Der Pearson-  $\chi^2$  Test zeigt mit einem Wert von 111,96 (df = 8) eine asymptotische Signifikanz.

Fasst man die Altersgruppen in die dichotome Klassifizierung „unter 30 Jahre“ und „über 30 Jahre“ zusammen, so wird der Altersunterschied in den Standorten deutlich. Während 1.491 Personen (63,07 %) der in Lemgo Trainierenden unter 30 Jahre alt sind, beträgt der Anteil in dieser Altersklasse in Horn lediglich 49,04 % (306 Personen). In Detmold sind 585 Personen (57,30 %) unter 30 Jahre alt.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass in Lemgo die Mitglieder jünger sind als an den anderen Standorten. In Horn sind die Mitglieder am ältesten. Ferner ist festzustellen, dass über alle Standorte hinweg der Frauenanteil bei der dichotomisierten Altersklasse „über 30 Jahre“ überwiegt, während bei den unter 30-Jährigen der Männeranteil höher ist (ebenfalls über alle Standorte).

Dieses Ergebnis lässt sich ebenfalls über die Vertragsart darstellen, da die Fitnessstudios für Schüler und Studierende (die in den meisten Fällen in die jüngere Altersklasse fallen) spezielle Mitgliedsverträge anbieten.

**Tabelle 25: Zusammenhang Standort und Mitgliedsvertrag**

Standort	Monatlich kündbar	12-Monats-vertrag	24-Monats-vertrag	Schüler-vertrag	Total
Horn	0 (0,00 %)	38 (6,09 %)	556 (89,10 %)	30 (4,81 %)	624 (100 %)
Detmold	45 (4,41 %)	316 (30,95 %)	399 (39,08 %)	261 (25,56 %)	1.021 (100 %)
Lemgo	112 (4,74 %)	257 (10,87 %)	1.357 (57,40 %)	638 (26,99 %)	2.364 (100 %)
<b>Summe</b>	<b>157 (3,92 %)</b>	<b>611 (15,24 %)</b>	<b>2.312 (57,67 %)</b>	<b>929 (23,17 %)</b>	<b>4.009 (100 %)</b>

Quelle: eigene Darstellung.

Es zeigt sich, dass nahezu 27 % der in Lemgo Trainierenden einen Schülervertrag haben, während der Anteil am Standort Horn mit knapp 5 % wesentlich geringer ist. Dagegen haben über 89 % in Horn einen 24-Monatsvertrag abgeschlossen. Dieser Anteil ist an den anderen Standorten geringer.

Es stellt sich nun die Frage, ob es einen Zusammenhang zwischen der Altersstruktur und der Verbleibzeit im Studio (bezogen auf den Standort) gibt. Kündigen also jüngere Mitglieder in einem Studio, wo eher ältere Personen Mitglied sind (Horn-Bad Meinberg), früher, als wenn sie in einem Studio trainieren, wo vornehmlich jüngere Mitglieder angemeldet sind (Lemgo)? Umgekehrt gilt diese Frage ebenfalls für die Kündigungswahrscheinlichkeit von älteren Mitgliedern.

#### 4.3.2.2 Interaktionen zwischen Standort und Mitgliedercharakteristika

Bei der Betrachtung der geschlechterspezifischen Interaktionen in Abhängigkeit vom Standort zeigt sich ein signifikanter Zusammenhang für Horn: So verzeichnen Frauen, die am Standort Horn trainieren, eine höhere Kündigungswahrscheinlichkeit als Männer ( $HR = 0,6631$ ;  $SE = 0,1103$ ;  $p = 0,013$ ).

Bei der Analyse von Interaktionen im Rahmen der Trainings-Uhrzeit mit den Standorten kann kein Zusammenhang festgestellt werden. Keine der Interaktionen über alle Standorte weist hier eine Signifikanz auf.

Die Interaktionsanalyse von Altersgruppen an den Standorten Horn (das Studio mit den ältesten Mitgliedern) und Lemgo (das Studio mit den jüngsten Mitgliedern) hat ergeben, dass in Horn die jüngeren Mitglieder (15 – 19 Jahre:  $HR = 1,893$ ; 20 – 29 Jahre:  $HR = 1,519$ ) signifikant

früher kündigen als die älteren Mitglieder. In der Niederlassung Lemgo ist der Alterseffekt nicht zu verzeichnen: hier verbleiben die älteren Personen (40 – 49 Jahre:  $HR = 0,495$ ; 50+:  $HR = 0,467$ ) länger Mitglied im Studio. Allerdings ist in der Altersgruppe 15 – 19 Jahre in Lemgo eine um 36 % höhere Kündigungswahrscheinlichkeit zu verzeichnen. Dieser Effekt könnte daran liegen, dass beim Standort Lemgo zahlreiche Schüler und Studenten als Mitglieder angemeldet sind. Viele jüngere Personen verlassen nach der Schule den Standort, um außerhalb des Einzugsgebiets weiterführende Schulen zu besuchen oder um zu studieren bzw. zu arbeiten. Es ist somit nicht anzunehmen, dass ältere Mitglieder aus dem Grund das Studio kündigen, weil dort jüngere Mitglieder trainieren. Ebenso lässt sich kein Einfluss älterer Mitglieder auf die jüngeren Mitglieder feststellen. Vielmehr scheint die Abwanderung jüngerer Personen auf Interessensverlagerung oder beruflich/schulisch bedingte Einflüsse zurückzugehen. Alle anderen Zusammenhänge sind nicht signifikant, so dass davon ausgegangen werden kann, dass an den Standorten Horn und Detmold keine Interaktionen zwischen Standort und Altersgruppen bestehen.

Final wurde untersucht, inwiefern die Art des Mitgliedsvertrages mit einem der Standorte interagiert. Es konnte festgestellt werden, dass dies beim 12- sowie 24-Monatsvertrag der Fall ist. So ist die Kündigungswahrscheinlichkeit der Personen, die am Standort Detmold einen 12-Monatsvertrag abgeschlossen haben, um 69% geringer als von Personen in Horn, die einen identischen Vertrag abgeschlossen haben ( $HR = 0,312$ ). Für den Standort Lemgo trifft dies ebenfalls in Bezug auf Horn zu ( $HR = 0,511$ ). Hier ist die Wahrscheinlichkeit um 49% reduziert. Beim 24-Monatsvertrag verhält es sich ähnlich (Detmold:  $HR = 0,111$ ; Lemgo:  $HR = 0,141$ ).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass standortspezifische Unterschiede in den soziodemografischen Prädiktoren existieren, d. h. es ist ein unterschiedliches Kündigungsverhalten in und derselben Personengruppe an verschiedenen Standorten festzustellen. Dieses Phänomen gilt es zu berücksichtigen, wenn ein Retention Management über die Standorte hinweg durchgeführt wird.

### **4.3.3 Parametrische Statistik**

An dieser Stelle erfolgt die Schätzung parametrischer Modelle, um die Ergebnisse in ihrer Gesamtheit auf ihre Robustheit zu untersuchen. Die gebräuchlichsten parametrischen Modelle sind die Weibull-, Log-Normal-, log-logistischen-, Exponential- sowie Gompertz-Ansätze. An

dieser Stelle wurden die Weibull- und Gompertz-Modelle aufgrund der besseren Akaike-Informationskriterien berechnet. Darüber hinaus wurde auch das Exponential-Modell (PH) geschätzt, diese Berechnung befindet sich im Anhang.

#### Gompertz- und Weibull-Verteilung

In den nachfolgenden Tabellen sind die Ergebnisse der Gompertz- und Weibull-Modelle aufgeführt. Wie beim Cox-Modell wurden sowohl die Gesamtmodelle (über alle Studios) wie auch die Einzelstandorte in den Modellen geschätzt.

**Tabelle 26: Weibull-Modell**

Variable	Alle Studios Hazard-Ratio	Horn Hazard-Ratio	Detmold Hazard-Ratio	Lemgo Hazard-Ratio
<u>Standort</u>				
Detmold	0,606 (-4,78)***			
Lemgo	0,607 (-5,63)***			
<u>Altersgruppen</u>				
40 – 49	0,976 (-0,21)	1,241 (0,66)	0,729 (-1,05)	1,023 (0,16)
30 – 39	1,110 (0,96)	1,899 (2,24)*	1,618 (1,87)	0,933 (-0,52)
20 – 29	1,1285 (2,64)**	3,226 (4,63)***	1,147 (0,62)	1,109 (0,87)
15 – 19	1,483 (3,69)***	4,951 (5,52)***	1,861 (2,57)**	1,203 (1,38)
<u>Geschlecht</u>	1,102 (1,78)	0,999 (-0,00)	1,348 (2,30)*	1,041 (0,61)
<u>Check-in</u>				
12.00 – 16.00 Uhr	0,769 (-1,55)	1,504 (1,08)	0,960 (-0,10)	0,654 (-1,90)
16.00 – 22.00 Uhr	0,577 (-3,54)***	0,869 (-0,42)	0,784 (-0,70)	0,483 (-3,49)***
<u>Mitglieder</u>				
12-Monatsvertrag	0,801 (-1,44)	---	0,501 (-2,46)*	0,954 (-0,23)
24-Monatsvertrag	0,492 (-5,38)***	0,125 (-8,05)***	0,352 (-3,77)***	0,511 (-4,31)***
Schülervertrag	0,845 (-1,12)	0,275 (-8,51)***	0,837 (-0,61)	1,283 (1,37)
<u>Trainingsdauer</u>	1,400 (3,50)***	1,420 (1,04)	1,671 (2,92)**	1,19 (1,39)
<u>Häufigkeit</u>	1,05 (0,83)	0,958 (-0,24)	1,251 (1,38)	0,940 (-0,87)
<u>Getränke</u>	7,30 (33,24)***	9,317 (9,83)***	10,449 (16,42)***	8,134 (27,31)***
<u>Solarium</u>	1,070 (0,39)	1,642 (1,03)	2,750 (0,92)	0,975 (-0,14)
<u>Rücklastschrift</u>	0,535 (-2,82)**	0,668 (-0,86)	0,695 (-0,86)	0,432 (-2,49)*
Const.	0,377 (-4,15)***	0,835 (-0,35)	0,106 (-4,81)***	0,314 (-3,86)***
Mitglieder	4.009	624	1.021	2.364
Kündigungen	1.376	171	256	949
R <sup>2</sup>	0,326	0,343	0,421	0,308
Adj. R <sup>2</sup>	0,321	0,343	0,421	0,308
AIC	4.355,4	713,73	959,59	2.556,01

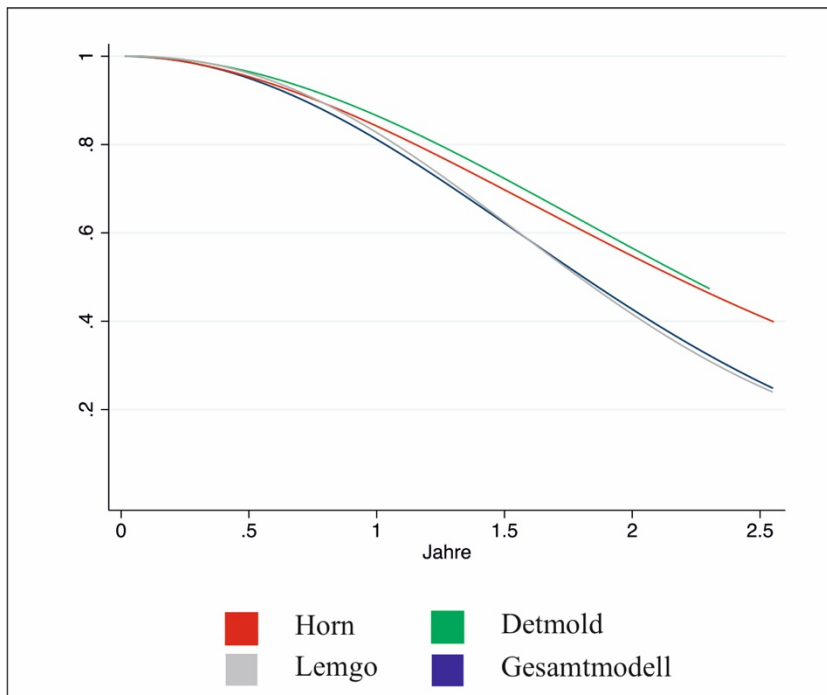
\*p < .05, \*\*p ≤ .01, \*\*\*p ≤ .001

(t-Werte bzw. z-Werte in Klammern)

**Quelle: eigene Darstellung.**

Der Omnibus-Test (Chi-Quadrat-Test) des Gesamtmodells resultiert in einer hohen Signifikanz ( $\chi^2 = 1.269,82$ ; df = 17; p < 0,0005).

**Abbildung 28: Weibull-Regression**



**Quelle: eigene Darstellung.**

**Tabelle 27: Gompertz-Modell**

Variable	Alle Studios Hazard-Ratio	Horn Hazard-Ratio	Detmold Hazard-Ratio	Lemgo Hazard-Ratio
<u>Standort</u>				
Detmold	0,603 (-4,80)***			
Lemgo	0,597 (-5,79)***			
<u>Altersgruppen</u>				
40 – 49	0,958 (-0,37)	1,219 (0,61)	0,722 (-1,08)	1,012 (0,11)
30 – 39	1,086 (0,76)	1,783 (2,01)*	1,546 (1,69)	0,918 (-0,64)
20 – 29	1,239 (2,26)*	3,140 (4,54)***	1,136 (0,57)	1,060 (0,50)
15 – 19	1,392 (3,09)**	4,949 (5,51)***	1,807 (2,42)*	1,117 (0,83)
<u>Geschlecht</u>	1,098 (1,71)	1,008 (0,05)	1,304 (2,03)*	1,040 (0,58)
<u>Check-in</u>				
12.00 – 16.00 Uhr	0,750 (-1,70)	1,460 (1,00)	0,898 (-0,28)	0,650 (-1,92)
16.00 – 22.00 Uhr	0,573 (-3,59)***	0,881 (-0,38)	0,746 (-0,85)	0,492 (-3,41)***
<u>Mitglieder</u>				
12-Monatsvertrag	0,899 (-0,69)	---	0,564 (-2,02)*	1,116 (0,53)
24-Monatsvertrag	0,541 (-4,65)***	0,125 (-8,01)***	0,391 (-3,33)***	0,559 (-3,73)***
Schülervertrag	0,945 (-0,38)	0,272 (8,38)***	0,958 (-0,14)	1,497 (2,21)*
<u>Trainingsdauer</u>	1,393 (3,44)***	1,357 (0,90)	1,641 (2,81)**	1,203 (1,44)
<u>Häufigkeit</u>	1,068 (1,08)	0,931 (-0,41)	1,212 (1,18)	0,967 (-0,48)
<u>Getränke</u>	7,998 (33,84)***	9,024 (9,70)***	10,797 (16,27)***	9,517 (28,07)***
<u>Solarium</u>	1,112 (0,61)	2,073 (1,43)	2,412 (0,80)	1,022 (0,12)
<u>Rücklastschrift</u>	0,505 (-3,07)**	0,671 (-0,85)	0,703 (-0,84)	0,388 (-2,80)**
Const.	0,141 (-8,05)***	0,409 (-1,67)	0,429 (-6,46)***	0,088 (-7,78)***
Mitglieder	4.009	624	1.021	2.364
Kündigungen	1.376	171	256	949
R <sup>2</sup>	0,335	0,360	0,421	0,341
Adj. R <sup>2</sup>	0,332	0,334	0,404	0,336
AIC	4.453,995	737,101	981,544	2.614,56

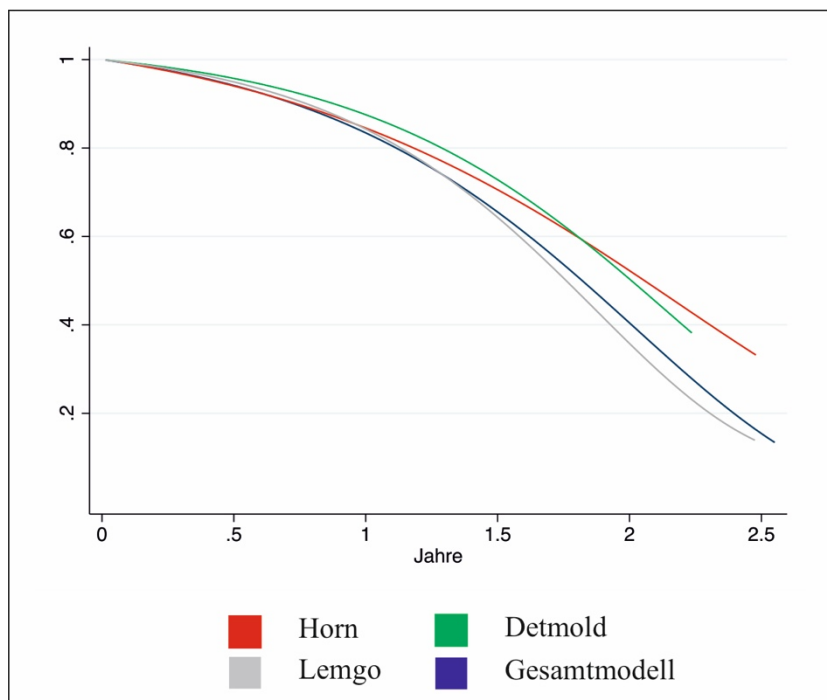
\*p < .05, \*\*p ≤ .01, \*\*\*p ≤ .001

(t-Werte bzw. z-Werte in Klammern)

Quelle: eigene Darstellung.



**Abbildung 29: Gompertz-Regression**



**Quelle: eigene Darstellung.**

Die Ergebnisse der parametrischen Modelle sind im Wesentlichen identisch zu denen der Cox-Regression, was auf eine Robustheit des Cox-Modells schließen lässt. Unterschiede in den Hazard-Ratios sind marginal, erkennbar vor allem bei den Faktoren Altersgruppen (Gompertz: Detmold, 15 – 19 Jahre), Check-In (Weibull: Lemgo, 12.00 – 16.00 Uhr) sowie Mitgliedsvertrag (Gompertz: Lemgo, Schülervertrag). So ist im Bereich der Trainings-Uhrzeit in Lemgo für mittags signifikant, was bedeutet, dass die vormittags Trainierenden in Lemgo eine um 36 % höhere Verbleibrate haben als die mittags Trainierenden. In den Weibull- und Gompertz-Modellen ist hier keine Signifikanz zu verzeichnen. Weitere Unterschiede sind nicht festzustellen.

## **5 Diskussion und Schlussfolgerungen**

### **5.1 Diskussion der Ergebnisse**

Ziel dieser Arbeit war es, Einflussfaktoren auf das Kündigungsverhalten von Fitnessstudio-Mitgliedern zu untersuchen sowie zu klären, inwiefern sich bestimmte Faktoren auf die Mitglieds-kündigung auswirken. Dazu wurden Bewegungs- und Stammdaten von 4.009 Fitnessstudio-Mitgliedern von drei Fitnessstudio-Standorten (Horn-Bad Meinberg: 624; Detmold: 1.021; Lemgo: 2.364) erhoben und in einer retrospektiven Kohortenstudie analysiert. Mittels Log-Rank- und Wilcoxon-Test wurden die Verbleibzeiten von Fitnessstudio-Mitgliedern, die in fünf Altersgruppen eingeteilt waren (15 – 19 Jahre; 20 – 29 Jahre; 30 – 39 Jahre; 40 – 49 Jahre; 50 Jahre und älter), nach Männern ( $n = 2.019$ ) und Frauen ( $n = 1.990$ ), verschiedenen Vertragsvarianten, Trainingszeiten (bis 90 Minuten und über 90 Minuten), Trainingshäufigkeiten und verschiedenen hinzubuchbaren Optionen miteinander verglichen. Ferner erfolgte eine Untersuchung nach verschiedenen Nicht-Zahlungs-Modalitäten (Mahnstufe, Rücklastschrift) bei den Mitgliedern.

Im Rahmen dieser Arbeit wurden zehn Hypothesen aufgestellt, die deskriptiv und induktiv überprüft wurden. Anhand der Analyse konnten die Hypothesen bestätigt oder verworfen werden. Aus der Diskussion der Datenanalyse lassen sich die Ergebnisse der Hypothesenprüfung in der Form wie in Tabelle 28 dargestellt ableiten.

**Tabelle 28: Übersicht über die Variablen inkl. Hypothesen und Ergebnisse**

	Variable	Hypothese	Ergebnis
H <sub>1</sub>	Standort	Der Standort übt einen Einfluss auf die Verbleibrate von Fitnessstudio-Mitgliedern aus.	Verbleibrate und Standorte: signifikanter Zusammenhang – Mitglieder, die in Detmold oder Lemgo trainieren, haben eine höhere Verbleibrate als Mitglieder, die in Horn trainieren.
H <sub>2</sub>	Altersgruppen	Mitglieder der Altersgruppe 50+ kündigen später als jüngere Altersgruppen.	Altersgruppe und Verbleibrate: signifikant <i>positiver</i> Zusammenhang bei Mitgliedern in Horn und Detmold – ältere Mitglieder verbleiben länger im Vertragsverhältnis als jüngere Personen. In Lemgo ist kein Zusammenhang festzustellen.
H <sub>3</sub>	Geschlecht	Weibliche Mitglieder kündigen eher als männliche Mitglieder.	Verbleibrate und Geschlecht: signifikanter Zusammenhang lediglich am Standort Detmold – Verbleibzeit von Frauen ist niedriger als von Männern.
H <sub>4</sub>	Trainingsuhrzeit	Personen, die vormittags trainieren, kündigen häufiger als Personen, die abends trainieren.	Verbleibrate zu Trainingsuhrzeit: signifikant <i>negativer</i> Zusammenhang – je später trainiert wird, desto geringer ist die Kündigungsquote. Dieser Zusammenhang ist lediglich in der Gesamtbetrachtung, bzw. bei der Einzelbetrachtung für den Standort Lemgo signifikant.
H <sub>5</sub>	Vertragsart	Personen mit monatlichen Vertragslaufzeiten kündigen eher als Personen mit langen Vertragslaufzeiten.	Vertragslaufzeit und Verbleibrate: signifikant <i>negativer</i> Zusammenhang – Mitglieder mit monatlicher Kündigungsmöglichkeit kündigen früher als Mitglieder mit längerer Laufzeit.
H <sub>6</sub>	Trainingsdauer	Mitglieder, die längere Trainingseinheiten absolvieren, kündigen früher als Mitglieder, die kürzer trainieren.	Kündigungsquote und Trainingszeit: signifikant <i>positiver</i> Zusammenhang – längere Trainingseinheiten sorgen für kürzere Vertragsdauer. Dies gilt lediglich für das Gesamtmodell sowie für den Standort Detmold.
H <sub>7</sub>	Trainingshäufigkeit	Mitglieder, die häufiger trainieren, kündigen später als Mitglieder, die weniger häufig trainieren.	Verbleibrate und Trainingshäufigkeit: kein signifikanter Zusammenhang.
H <sub>8</sub>	Buchung Getränke-Flatrate	Mitglieder, die die Option Getränke-Flatrate gebucht haben, kündigen später als Mitglieder, die sie nicht gebucht haben.	Verbleibrate und Buchung Getränke-Flatrate: signifikant <i>positiver</i> Zusammenhang – Mitglieder mit gebuchter Getränke-Flatrate verbleiben länger im Fitnessstudio als Mitglieder ohne Getränke-Flatrate.
H <sub>9</sub>	Buchung Solarium-Flatrate	Die buchbare Zusatzoption Solarium-Flatrate hat einen Einfluss auf die Verbleibrate.	Verbleibrate und Buchung Solarium-Flatrate: kein signifikanter Zusammenhang.
H <sub>10</sub>	Zahlungsverhalten	Das Zahlungsverhalten hat einen Einfluss auf die Verbleibrate.	Signifikanter Zusammenhang im Gesamtmodell und für den Standort Lemgo: Mitglieder, die nicht regelmäßig ihren Beitrag zahlen, verbleiben länger im Fitnessstudio.

Quelle: eigene Darstellung.

Zu den Ergebnissen der Überprüfung der Hypothesen ist hinzuzufügen:

- Hypothese H<sub>1</sub>: Diese besagt, dass der Standort einen Einfluss auf die Verbleibrate aufweist, dies konnte bestätigt werden. Es zeigte sich, dass die Standorte Detmold und

Lemgo weitaus weniger Abwanderungen verzeichnen als die Filiale in Horn-Bad Meinberg. Die zentrale Bedeutung des Standortes als Kriterium für den langfristigen Verbleib im Unternehmen wurde auch bei Müller (2012) diskutiert: Ob ein Kunde seine Mitgliedschaft hinreichend nutzt, hängt von zahlreichen Faktoren ab, die bereits in Abschnitt 2.1.3 angeführt wurden. Exemplarisch sind hinsichtlich Hypothese H<sub>1</sub> über den Standort und dessen Zugänglichkeit durch Lage und Verkehrsanbindung ebenfalls die Größe des Standortes, dessen Öffnungszeiten, Anzahl der Mitglieder, Ausstattung mit Geräten und weiteren Einrichtungen wie Sauna, Solarium, Umkleiden und Duschen sowie das Trainings- und Kursangebot zu nennen (vgl. Müller, 2012, S. 13). Dabei handelt es sich um harte Standortfaktoren, die durch weiche Faktoren wie das Image des Studios und die Identifikation mit diesem, die wahrgenommene Dienstleistungsqualität und weitere Angebote (z. B. Kinderbetreuung) sowie die Kompetenz der Mitarbeiter und des Trainingspersonals ergänzt werden und hinsichtlich der Determinante des Standortes nicht zu vernachlässigen sind (vgl. ebd., S. 13). Hier greift auch die anfängliche Einschätzung, dass ein höheres Churn-Risiko von denjenigen Kunden ausgeht, die die Angebote des Studios regelmäßig nutzen (vgl. ebd., S. 15).

- Hypothese H<sub>2</sub>: Weiterhin kann ein signifikant positiver Zusammenhang des Alters der Mitglieder und der Verbleibdauer im Vertragsverhältnis zum Teil bei den Einzelbetrachtungen der Standorte festgestellt werden: Die Untersuchung der realen Churn-Daten ergab, dass Kunden im Alter von 50 Jahren oder älter später kündigen als jüngere Mitglieder (15 – 19 Jahre: Horn und Detmold; 20 – 29 sowie 30 – 39 Jahre: Horn). Diese Erkenntnis widerspricht maßgeblich den Resultaten der Studie von Oler und Lewis (2013, S. 37), denen zufolge das Alter keinen Einfluss auf die Kundenzufriedenheit und die damit verbundene Retention nimmt. Der Australian Fitness Industry Retention Report 2017 spiegelt die Ergebnisse der hier durchgeführten Untersuchung wider und verweist darauf, dass Männer im Alter von 55 Jahren und älter eine um 39 % niedrigere Kündigungsrate zeigen als Kunden im Alter von 24 Jahren oder jünger (Bedford 2017, S. 48). Eine Differenzierung der Altersgruppen auf das Geschlecht findet hier allerdings nicht statt, d. h., es fehlen Angaben zu den Kunden der jeweiligen Altersklassen und ihrem Retention-Verhalten. Der relevante Schnitt hinsichtlich des Einflusses des Alters der Mitglieder auf die Retention liegt bei Bedford (2017, S. 39) allerdings deutlich niedriger: 62 % der Mitglieder im Alter von 35 Jahren oder älter pflegen eine Mitgliedschaft von mindestens zwölf Monaten im Gegensatz zu 56 % der Mitglieder im Alter von 16 bis 34 Jahren.

- Hypothese H<sub>3</sub>: Im Zusammenhang mit der Studie von Oler und Lewis (2013) stellt sich ein Unterschied zwischen Geschlecht und Verbleib im Studio dar: Die Autorinnen konstatieren eine signifikant größere Unzufriedenheit männlicher Kunden, was im Kontrast zu den Ergebnissen der hier durchgeführten Untersuchung für den Standort Detmold (bei den anderen Modellen konnte keine Signifikanz festgestellt werden) steht. Besonders in Bezug auf das Geschlecht kann eine weitere Studie von Lim, Romsa und Armentrout (2016) herangezogen werden, die sich mit dem Einfluss des empfundenen Mehrwertes der Kundenzufriedenheit und Dienstleistungsqualität auf die Retention Rate in auf Frauen ausgerichteten Fitnessstudios beschäftigt. In dieser Studie wurde die Kundenloyalität anhand verschiedener Verhaltensmaßnahmen und des grundsätzlichen Commitments gemessen und es wurde die Motivation der Kundinnen dafür untersucht, sich in einem Women-only-Health-and-Fitness-Club anzumelden, anstatt ein gemischtes Studio zu besuchen (ebd., 2016). Die Ergebnisse dieser Studie zeigen deutlich, dass der wahrgenommene Mehrwert des Studiobesuchs, die Kundenzufriedenheit und die Dienstleistungsqualität sich signifikant auf die Absichten der Kundinnen auswirken, ihre Mitgliedschaft zu verlängern und anderen Frauen das Studio weiterzuempfehlen. Weiterhin erwies sich, dass sich 57 % der Befragten für die Mitgliedschaft in einem Women-only-Studio aussprachen, weil sie dadurch die Erhaltung ihres individuellen Wohlbefindens beim Training sichergestellt sahen. 62 % der befragten Kundinnen gaben zu Protokoll, aus ebendiesen Gründen nicht in einem traditionell gemischten Studio trainieren zu wollen, sollten sie nicht die Möglichkeit haben, ein Women-only-Studio zu besuchen (ebd.). Im Hinblick auf die genderspezifische Retention in gemischten Studios gelangt die australische Retention Studie im Kontrast zu den hier gesammelten Ergebnissen allerdings zu der Erkenntnis, dass Frauen um vier Monate länger im Vertragsverhältnis verbleiben als männliche Kunden (Bedford, 2017, S. 58).
- Hypothese H<sub>4</sub>: Ein weiterer Aspekt, der im Rahmen dieser Arbeit und in seiner Beziehung zum Kündigungsverhalten untersucht wurde, ist die Trainingsuhrzeit: Hier ergab sich ein signifikant negativer Zusammenhang im Gesamtmodell sowie am Standort Lemgo, der sich in der erhöhten Kündigung derjenigen Mitglieder niederschlug, die vormittags trainieren. Die Uhrzeiten, zu denen Kunden das Studio aufsuchen, sind demnach von zentraler Bedeutung für die Ermittlung des unmittelbaren Churn-Risikos. Allerdings kann dies an den Standorten Horn und Detmold nicht nachgewiesen werden.

Dieser Umstand zeigte sich bereits in der Studie von Kaiser (2012), die eine erhöhte Kundenzufriedenheit zeigt, wenn das Studio flexibel auf die individuellen Zeitpläne ihrer Mitglieder reagierte. In der Praxis bedeutet dies, dass gerade beruflich engagierte Young Professionals eine höhere Kundenzufriedenheit zeigen, wenn Kursangebote und Trainingszeiten in den späten Nachmittag oder Abend fallen. Diese Tageszeiten lassen sich besser mit ihrem hohen Arbeitspensum vereinbaren (vgl. Kaiser, 2012, S. 54).

- Hypothese H<sub>5</sub>: Darüber hinaus erweist sich auch die Vertragslaufzeit als ausschlaggebend für die Mitgliedsrückmeldung: Die von Kaiser (2012) durchgeführte Studie zeigte einen signifikant negativen Zusammenhang hinsichtlich der (absehbaren) Dauer der Mitgliedschaft und der Verbleibrate, sodass diejenigen Kunden, die ihren Vertrag flexibel zum Monatsende hin kündigen können, ein höheres Churn-Risiko aufweisen als Kunden mit längerfristigen Verträgen von zwölf Monaten (Detmold sowie Horn (Schülervertrag)) oder zwei Jahren (alle Modelle). Kaiser (2012) betont gerade bei Einsteigern in der Fitness- und Gesundheitsbranche einen gewissen Mangel an „Selbstkontrolle und sozialer Unterstützung, [...] nicht zuletzt aus diesem Grund bauen sie keine beständigen Trainingsgewohnheiten auf“ (ebd., S. 53). Hier liege auch die höhere Drop-out-Quote von Trainingsanfängern in den ersten Wochen ihrer Mitgliedschaft begründet (ebd.). Eine übereilte Schlussfolgerung wäre an dieser Stelle allerdings, dass längerfristige Mitgliedschaften nicht mehr mit einem Churn-Risiko behaftet wären. Dennoch sei an dieser Stelle betont, dass sich eine langfristige Kundenloyalität und Bindung an das jeweilige Studio und das individuelle Dienstleistungsangebot erst nach einer gewissen Zeit aufbauen und konsolidieren können (ebd., S. 54). Auch die umfangreiche Studie von Bedford (2017, S. 39) bestätigt diese Annahme: 52 % der Mitglieder hielten ihre Mitgliedschaft zumindest für zwölf Monate aufrecht. Allerdings zeigt sich bei der Hypothese H<sub>5</sub> erneut ein Unterschied zu der hier durchgeführten Untersuchung: Bedford legt dar, dass Mitglieder, die flexibel jeden Monat die Möglichkeit einer Kündigung haben, länger im Vertragsverhältnis verbleiben als die Kunden, die einen Vertrag über ein Quartal oder ein halbes Jahr abgeschlossen haben (ebd.).
- Hypothese H<sub>6</sub>: In Anlehnung an die Trainingsuhrzeit ergab sich bei der Betrachtung der Länge der Trainingsintervalle ein signifikant positiver Zusammenhang lediglich bei der Gesamtbetrachtung (alle drei Standorte zusammen in einem Modell) sowie für den Standort Detmold. Das heißt, diejenigen Kunden, die kürzere Trainingseinheiten absolvierten, wiesen eine höhere Retention Rate auf, während längere Trainingsintervalle dazu beitrugen, dass die Mitglieder früher kündigen. In der Einzelbetrachtung der

Standorte Horn und Lemgo kann dieser Zusammenhang nicht signifikant festgestellt werden. Schon der Faktor der Trainingsuhrzeit wird in der relevanten Forschungsliteratur zur Retention im Fitness- und Gesundheitssektor maßgeblich vernachlässigt; hinsichtlich der Länge der Trainingseinheiten lassen sich darüber hinaus noch weitaus weniger Studien finden, die diesen Zusammenhang untersuchen. Zumindest bei Tharret und Peterson (2012) findet sich hier ein Verweis auf die Bedeutung der Trainingsintensität als Indikator für Kundenzufriedenheit. Die Autoren argumentieren hier, dass es sich bei den Kunden, die kurze Trainingsintervalle absolvierten, um solche handle, die bereits langfristig in der Fitnessbranche und in einem bestimmten Studio verwurzelt seien und über umfangreiches Wissen bezüglich eines effektiven und effizienten Trainings verfügten (Tharret & Peterson, 2012, S. 81).

- Hypothese H<sub>7</sub>: Es ist angenommen worden, dass Kunden, die häufig trainieren, weniger Risiko für eine Abwanderung darstellen und ihren Vertrag später kündigen als diejenigen, die das Angebot des Fitnessstudios mit geringerer Häufigkeit nutzen. Dabei ist die Teilnahmehäufigkeit von einer Vielzahl weiterer Faktoren abhängig und sollte in der Beurteilung nicht ausschließlich in Bezug zu kurzen Trainingseinheiten gesetzt werden. Die hier berechneten Ergebnisse ergaben allerdings keinen Einfluss in Bezug auf das Kündigungsverhalten und können insofern nicht als Indikator für die Kundenzufriedenheit und deren potenziellen Einfluss auf die Retention Rate betrachtet werden. Müller (2012) stellt gerade im Hinblick auf die Nutzungsfrequenz der Mitgliedschaft die Relevanz der Diskrepanz zwischen erwartetem Nutzen und Kosten heraus: Sinkt der Erwartungsnutzen unter ein für den Kunden akzeptables Niveau, neigen sie dazu, den Verzicht auf den Studiobesuch als höherrangig zu bewerten als die damit verbundenen Kosten (ebd., S. 47). Dies liegt auch im Bereich der variablen Kosten, bei denen es sich um monetäre oder soziale Kosten, aber auch um Zeit- oder Motivationskosten handeln kann (ebd., S. 48).
- Hypothesen H<sub>8</sub> und H<sub>9</sub>: Im Hinblick auf die Parameter der Getränke- (H<sub>8</sub>) und Solarium-Flatrate (H<sub>9</sub>) zeigt sich im ersten Fall ein signifikanter Zusammenhang mit der Retention Rate, im zweiten Fall jedoch nicht: Mitglieder, die die Getränke-Flatrate in ihre Mitgliedschaft integriert hatten, verblieben länger im Vertrag als diejenigen Kunden, die keine Getränke-Flatrate abgeschlossen hatten. Laut Müller (2012) greift hier der Taxa-

metereffekt: Dieser hängt mit einer gewissen mentalen Kalkulation des Mitglieds zusammen und beschreibt den wahrgenommenen Mehrwert, der durch die Buchung einer Flatrate auftritt (ebd., S. 74). Da bei einer Flatrate (ein Konzept, das in den meisten Studios auch bei der grundsätzlichen Mitgliedschaft greift, d. h., für einen monatlichen Beitrag ist es dem Kunden überlassen, in welchem Umfang er seine Mitgliedschaft nutzt) der Mehrwert im Vergleich zu den Kosten als hoch eingeschätzt wird, wird ein Kunde seine Studiobesuche mehr genießen und durch die verbundene höhere Zufriedenheit mit dem Vertragsverhältnis und der Mitgliedschaft eine höhere Wahrscheinlichkeit zeigen, im Mitgliedsverhältnis zu verbleiben (ebd.; Lambrecht, 2005). Ein wichtiger Aspekt bei Abschluss einer Flatrate liegt in der Wahrnehmung der zukünftigen Nutzung: In diesem Fall liegen die marginalen Kosten zum Zeitpunkt der Nutzung des Angebots (Training, Getränke, Solarium) bei null, da sie ja bereits im Vorfeld beglichen worden sind (Müller, 2012, S. 76). Daher werden die Anwesenheit und auch die Nutzung des spezifischen Angebots als kostenlose Zugabe betrachtet. So entsteht dem Kunden aus dem Taxameterereffekt ein zusätzlicher Mehrwert (Lambrecht, 2005).

- Hypothese H<sub>10</sub>: Bei der hier getätigten Untersuchung wurde hinsichtlich des Zahlungsverhaltens ein relevanter Zusammenhang sowohl im Gesamtmodell als auch bei der Einzelbetrachtung beim Standort Lemgo beobachtet, d. h., hier entsteht ein erkennbarer Einfluss auf die Verbleibrate im Studio. Bedford (2017) konstatiert, dass die Zahlungskonditionen, die im Vertrag festgelegt sind, und das Zahlungsverhalten der Kunden die Retention nicht maßgeblich beeinflussen (was in der vorliegenden Untersuchung für die Standorte Horn-Bad Meinberg sowie Detmold gilt). Allerdings weist er darauf hin, dass bei monatlich kündbaren Mitgliedschaften eine wöchentliche oder zweiwöchentliche Zahlung der Mitgliedsbeiträge die Retention verbessere, bietet jedoch keine Erklärung dieses Befunds (ebd., S. 38). Watts (2012) sowie Zhang und Li (2014) kommen in ihren Studien zu ähnlichen Ergebnissen. Bei Abschluss einer Flatrate, die in den meisten Studios als Vertragskondition mittlerweile üblich ist, werden die Kosten im Vergleich zum erwarteten Mehrwert des folgenden Monats als gering wahrgenommen (Watts 2012, S. 14), sodass die Zahlungsmodalitäten keinen relevanten Zusammenhang mit der schlussendlichen Retention aufweisen (Zhang & Li, 2014, S. 19).

## 5.2 Churn-Management-Empfehlungen

Es wurde im Vorfeld der eigentlichen Untersuchung bereits angeführt, dass eine der zwei Kernaktivitäten des Churn Managements das Monitoring von Abwanderungsindikatoren ist, um vor



Vertragsablauf entsprechend proaktiv zu werden und eine Abwanderung abzuwenden (Papenhoff & Lübke, 2017, S. 200):

- Wie bereits in Abschnitt 2.1.2 erwähnt wurde, erreicht das Churn Management die Grenze des Planbaren, wenn der Kunde aus intrinsischer Motivation heraus eine Abwanderung erwägt (*Variety Seeking*).
- In Abschnitt 1.1 wurde ausführlich erörtert, dass seit einigen Jahren eine zunehmende Konzentration von Fitnessketten nach dem Discounter-Prinzip stattfindet. Hier sehen sich Unternehmen der Fitness- und Gesundheitsbranche, ungeachtet ihrer Unternehmensphilosophie und strategischen Ausrichtung, mit der Herausforderung konfrontiert, Strategie- und Maßnahmenpakete zu entwickeln, um dieser Konkurrenzsituation entgegenwirken zu können.

Dabei stehen Differenzierungsstrategien dem angestrebten Ziel der Kostenführerschaft oftmals im Weg, da die Bereitstellung einer einzigartigen Branchenleistung kaum ein derartiges Preisspektrum bieten und in die Unternehmensstruktur implementieren kann. Hierbei kann die Differenzierung über verschiedene Ansätze erfolgen, z. B. über das Corporate Design, den Technologisierungsgrad der angebotenen Geräte oder Dienstleistungsvorteile, wie z. B. eine überdurchschnittliche Kompetenz oder Kundenorientiertheit der Mitarbeiter oder lange Öffnungszeiten.

Hier stellt sich nun die Frage, wie diese strategischen Ansätze in der Fitnessbranche realisiert werden können und somit Aufschluss über Forschungsfrage 2 (welche Schlussfolgerungen ergeben sich aus der Analyse der Realdaten für das Churn Management und das Customer Retention Management?) geben.

Im Zusammenhang mit dem Differenzierungsansatz wurde in den vorherigen Kapiteln bereits hervorgehoben, dass der Faktor, sich von anderen Unternehmen abzugrenzen, sich letztendlich als derjenige erweisen kann, der die Kunden von einer Abwanderung abhält. Dabei erweist es sich aus Sicht des aktuellen Forschungsstandes als sinnvoll, eine Differenzierung auf verschiedenen Ebenen anzustreben (Freter & Hohl, 2010, S. 179):

- Es kann z. B. praktikabel sein, sich einen Wettbewerbsvorteil durch ein Angebot zu verschaffen, das eine Nische bedient. Ein Special-Interest-Segment, das hier in den letzten Jahren steigende Beliebtheit verzeichnen konnte, ist der Bereich CrossFit, der sich sowohl in Form spezieller Kurse in traditionellen Studios etabliert als auch in eigens dafür eröffneten CrossFit-Studios vermehrt beobachtet werden kann.
- Durch eine Strategie der Konzentration auf Marktnischen kann eine Fokussierung auf bestimmte Kundensegmente oder auf ein bestimmtes Produkt- und Dienstleistungsspektrum erreicht werden, das als besonders wertvoll angesehen wird (Schreyögg & Koch, 2020, S. 49).
- Um sich ebenfalls von Fitnessketten abzugrenzen, bietet es sich an, mit Unternehmen im Bereich des betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) bzw. der betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF) zusammenzuarbeiten. Dabei haben Mitarbeiter der Unternehmen die Möglichkeit, bestimmte Gesundheitskurse zu besuchen und Gesundheitstraining zu absolvieren. Aufgrund des hohen Aufwands und der persönlichen Bindung bieten sich hierbei gute Differenzierungsansätze gegenüber Discount-Fitnessketten. Diese Empfehlung geht nicht aus der Analyse dieser Arbeit hervor und dient lediglich als Beispiel, sich von anderen Unternehmen zu differenzieren.

Auch hinsichtlich der hier diskutierten Faktoren zur Kundenbindung und Senkung der Churn-Rate sind die Implikationen der sportökonomischen Perspektive und des *habit-formation*-Ansatzes in Betracht zu ziehen. In der jeweiligen Literaturlandschaft existiert eine Vielzahl von Studien, die auf diesen Aspekt des Sport- und Fitnessmanagements und seine churn- und retentionrelevanten Anwendungen fokussiert sind. Dabei wurden die relevanten Publikationen für das Spektrum des in dieser Arbeit betrachteten Sachverhalts bereits in Kapitel 2.3.3 angeführt. Im Folgenden werden diejenigen Churn-Management-Empfehlungen herausgestellt, die spezifische Anreize (*incentives*) im sportökonomischen Kontext im Rahmen konkreter Interventionen in den Mittelpunkt stellen. Zu betonen ist an dieser Stelle, dass die *incentives* nicht immer monetärer Natur sein müssen. So ist ein regelmäßiges Erinnern der Mitglieder an ihr Training per E-Mail als erfolgversprechend einzustufen, wenn es darum geht, die Trainingshäufigkeit zu erhöhen. Bei Habla und Muller (2018) zeigt sich im Rahmen eines groß angelegten randomisierten Experiments mit wöchentlichen E-Mail-Erinnerungen, dass diese, gemessen an wöchentlichen Besuchen im Fitnessstudio, zu einem signifikanten Anstieg von 13 % führten (Habla & Muller, 2018, S. 38). So könnten wöchentliche E-Mails an Kursmitglieder verschickt werden, die neue Kursformate vorstellen, bestehende Formate hervorheben oder die Mitglieder

darauf hinweisen, wann sie das letzte Mal die Kurse besucht haben. Ein dezenter Hinweis auf die erneute Teilnahme könnte folgen. Im Rahmen des freien Trainings könnten die Mitglieder zu Trainingsmethoden, Ernährung und Trainingshäufigkeit für ein erfolgreiches Training angesprochen werden.

Die Tatsache, dass diese Erinnerungsfunktion effektiv die Trainingshäufigkeit erhöhen kann, erlaubt die Schlussfolgerung, dass begrenzte Aufmerksamkeit hinsichtlich des Trainings- und Dienstleistungsangebots eine relevante Hürde darstellt, um individuelle Trainingsziele zu erreichen. Zusätzlich zeigt sich der *present bias* als Hindernis für die regelmäßige Teilnahmerate, d. h. die Tendenz, geringere gegenwärtige oder kurzfristige Vorteile höher einzuschätzen als verzögerte, mittel- bis langfristige Benefits (Wang & Sloan, 2018, S. 197). Die Analyse der Datenlage bei Habla und Muller (2018) weist auf den positiven Effekt dieser wöchentlichen Erinnerungen hin. Sie besagt, dass relevante Effekte auf Buchungs-, Kündigungs- und Teilnahmerate beobachtet werden können: Hier greift der Commitment-Effekt, der bewirkt, dass Mitglieder eher bereit sind, bei entsprechender Vorankündigung ein zukünftiges Angebot auch tatsächlich wahrzunehmen (Habla & Muller, 2018, S. 39).

Im Rahmen von finanziellen Anreizen zur Erhöhung der Trainingshäufigkeit empfiehlt sich die Zusammenarbeit mit Gesundheitspartnern (z. B. Krankenkassen) oder Unternehmen im Zuge des betrieblichen Gesundheitsmanagements. So könnten *incentives* seitens des teilnehmenden Partners geleistet werden, wenn das Mitglied regelmäßig trainiert, sei es ein Stempel im Bonusheft zur Verringerung der Krankenkassenbeiträge (oder Rückvergütung) oder eine Vergütung pro Training seitens des Arbeitgebers des Mitglieds. Eine umfassende klinische, randomisierte Studie zu den Auswirkungen finanzieller Anreize auf die körperliche Aktivität (*physical activity*, PA) stammt von Bachireddy et al. (2019) und untersucht die kurzzeitigen Effekte verschiedener finanzieller Anreizstrukturen, die die körperliche Aktivität im Rahmen einer zweiwöchigen Intervention verändern können. Dabei zeigte sich, dass die konstante Vergabe von Anreizen die körperliche Aktivität im Hinblick auf andere Bedingungen in diesem Betrachtungsszenario signifikant erhöhte (Bachireddy et al., 2019, S. 9). Die beobachteten Effekte dauerten ca. eine Woche an, nachdem der Anreiz entfernt worden war, und begannen sich zwei bis drei Wochen nach Ende der Intervention zu verflüchtigen. Hier finden sich Übereinstimmungen mit vorherigen Studien, die von abnehmender PA berichten, nachdem die jeweiligen Anreiz-

mechanismen beendet worden waren (John et al., 2011, S. 625; Patel et al., 2016, S. 422). Daraus lässt sich ableiten, dass die grundsätzliche Anreizstruktur, unabhängig von ihrer Größe oder Art, zumindest während des Zeitraums, über den die Anreize angeboten werden, die PA absichtsorientiert im Sinne der Unternehmensziele verändern kann. Für churnrelevanten Kontext lassen sich aus diesen Ergebnissen entsprechende Erkenntnisse ableiten, die in der Lage sind, die Kundenzufriedenheit mit dem spezifischen Dienstleistungs- und Angebotsportfolio eines Studios zu steigern und so die Churn-Rate zu senken. Dennoch sind in der Planung und Durchführung solcher Maßnahmenpakete nicht lediglich die Größenordnung dieser Anreize, sondern auch deren interne Struktur und Zusammensetzung in Betracht zu ziehen (Volpp et al., 2009, S. 708; Patel et al., 2016, S. 392). Die Erkenntnisse von Bachireddys et al. (2019) decken sich hinsichtlich der Wirksamkeit von konstanten und abnehmenden Anreizen mit anderen Studien, z. B. Carrera et al. (2017): Deren Vergleich der Effektivität unterschiedlicher Anreizsysteme hinsichtlich des Beginns einer Mitgliedschaft und der anschließenden Teilnahmerate über den Verlauf von acht Wochen unter Angestellten eines Unternehmens zeigte, dass unter denjenigen Probanden, die bereits Mitglieder in einem Fitnessstudio waren, konstante und abnehmende finanzielle Anreize gleichwertige Wirksamkeit zeigten, was die Anmeldung in einem unternehmensinternen Gym betraf, während die konstanten Anreize hinsichtlich der Erhöhung der PA während und nach der Intervention eine erhöhte signifikante Effektivität besaßen (Carrera et al., 2017). Diese Studien bestätigen die Ergebnisse vergangener Erhebungen zu verschiedenen Anreizmaßnahmen über Auszahlungen von Mitgliedsgebühren (vgl. Acland & Levy, 2015, S. 158; Charness & Gneezy, 2009, S. 930; Royer, Stehr & Sydnor, 2015, S. 83; Carrera et al., 2017; Patel et al., 2016a, S. 422; Patel et al., 2016b, S. 753). Dabei haben bisher nur vereinzelte Studien die Auswirkungen finanzieller Anreize auf PA und Trainingsfrequenz sowie Verhaltensänderungen nach entsprechenden Interventionen untersucht (vgl. Acland & Levy, 2015, S. 158; Charness & Gneezy, 2009, S. 929; Royer, Stehr & Sydnor, 2015, S. 81; Carrera et al., 2017; Mitchell et al., 2013, S. 665). Bachireddy et al. (2019) werfen darüber hinaus die Fragestellung auf, warum konstante Anreize eine höhere Wirksamkeit als andere finanzielle Anreizstrategien ergeben (Bachireddy et al., 2019, S. 10). Ein möglicher Erklärungsansatz zeigt sich in der Tatsache, dass konstante Anreize einen hohen Erinnerungswert innehaben und sich daher prägnanter und dominanter in der Wahrnehmung der Kunden niederschlagen (John et al., 2016). Vorangegangene Studien regen eine abweichende und geringere Wirksamkeit finanzieller Anreize bei denjenigen Kunden an, die bereits über feste Trainingsgewohnheiten verfügen (Charness & Gneezy, 2009, S. 928 f.; Carrera et al., 2017). Die Ergebnisse von Bachireddy et al. (2019) weisen relevante Implikationen für die psychologische Perspektive der

Verhaltensveränderung im Rahmen der *habit formation* auf und zeigen eindrücklich, dass Anreizstrukturen ein Schlüsselement in der Konstituierung von Gesundheits- und Fitness-Anreizprogrammen und entsprechenden Interventionen darstellen sollten. Zukünftige Forschungsprojekte in diesem Kontext sollten konkrete Strategien untersuchen, um die körperliche Gesundheit und PA durch Remote-Technik zu steigern, mit einem Fokus auf der Etablierung langlebiger Verhaltensmuster über das Werkzeug der *habit formation*.

Das Spektrum möglicher Anreize ist breit gefächert und überschreitet den Bereich monetärer Anreize wie sie bei Bachiredy et al. (2019) Erwähnung finden. Bisherige Studien haben gezeigt, dass unzureichende PA von über 40 % in westlichen Ländern mit moderatem bis hohem Einkommensniveau als Problematik innerhalb des Gesundheits- und Fitnessmanagements vorherrscht (Guthold et al., 2018). Habla und Muller (2018) bewerten diese niedrigen Werte durchschnittlicher PA angesichts der überwältigenden Evidenz langfristiger gesundheitlicher Vorteile regelmäßigen Trainings und der mit ihnen verbundenen Verbesserung des allgemeinen Wohlbefindens als „sowohl überraschend als auch besorgniserregend“ (Habla & Muller, 2018, S. 2). Da das Training aus Kundensicht als kostspielig hinsichtlich Zeit und Aufwand wahrgenommen wird, können geringe PA-Level als Resultat individueller Optimierungsabsichten interpretiert werden, d. h. unmittelbare Kosten werden gegen verzögerte Vorteile abgewogen (ebd.). Dennoch existieren verschiedene Gründe gesellschaftlicher und persönlicher Art, die einen Erklärungsansatz dafür bieten, warum Trainingslevel hinter ihrem Optimum zurückbleiben. Bei Kool et al. (2004) findet sich exemplarisch die Begründung, dass der Vorteil präventiver PA zur Vorbeugung langfristiger Gesundheitsrisiken durch die hohe Abdeckung mit gesetzlichen und privaten Kranken- und Zusatzversicherungen in der subjektiven Wahrnehmung der Bevölkerung nicht ausreichend verankert ist. Andererseits vermerken van Amelsvoort et al. (2006) die positiven Rahmenbedingungen und externen Effekte regelmäßigen Trainings wie z. B. verminderte Kranken- und Fehlzeiten sowie höher Produktivität im Arbeitskontext. Darüber hinaus können Voreingenommenheit und Fehleinschätzungen des eigenen Verhaltens eine relevante Rolle bei Investitionen hinsichtlich Zeit und Aufwand sowie unmittelbaren Kosten und langfristigen, verzögerten Vorteilen (*benefits*) spielen. DellaVigna und Malmendier (2006) identifizieren im Kontext gesundheitsfördernden Verhaltens die begrenzte Aufmerksamkeit präventiver Maßnahmen als wahrscheinlichsten Grund für entsprechende Mangelinvestitionen. Ähnliche Ergebnisse sind bei Calzolari und Nardotto (2017) zu identifizieren.

Aus diesen Studien lässt sich ableiten, dass einer der Hauptgründe für Ineffizienz hinsichtlich der niedrigen Trainingshäufigkeiten im Kontext des individuellen Kundenverhaltens zu suchen ist, z. B. begrenzte oder sinkende Anwesenheitszeiten oder zeitlich nicht konsistente Präferenzen hinsichtlich der Kundenentscheidungen (Habla & Muller, 2018, S. 38).

Wie bereits in Abschnitt 5.1 erwähnt wurde, bieten sich hier auch die Ergebnisse der von Müller (2012) durchgeführten Studie an, um die grundsätzliche Anwesenheit im Hinblick auf zukünftige Churn-Maßnahmen und die Optimierung der Retention zu evaluieren. Hier zeigt sich, dass weder traditionelle Variablen wie Zeit- und monetäre Kosten noch verhaltensbezogene Motivatoren hinreichend die geringe Nutzung der Studiokapazitäten und Dienstleistungsangebote erklären können (Müller, 2012, S. 106). Dabei erweist es sich als überraschend, dass ausschließlich soziale und motivatorische Faktoren die niedrige Anwesenheit beeinflussen, die erwähnten traditionellen wirtschaftlichen Variablen sowie ein wahrgenommener Mehrwert durch Zusatzangebote jedoch keine Rolle hinsichtlich der Entscheidung spielen, das Studio zu besuchen und dessen Angebotsspektrum zu nutzen.

Dass Mitglieder bereit sind, weiterhin ihren Mitgliedsbeitrag zu entrichten, obwohl sie das eigentliche Angebot des Standortes in Form von Trainingsmöglichkeiten und Kursangeboten nicht nutzen, zeigt Potenzial für die Beachtung der extrinsischen Motivation für das Churn Management über finanzielle Anreize und ökonomische Abwägungen hinaus. Hier zeigt sich zudem, welchen gesteigerten Stellenwert die Kunden der Dienstleistungsqualität beimessen und in welchem Rahmen diese die grundsätzliche Kundenzufriedenheit und Loyalität zum Studio steigert. Dennoch empfiehlt es sich für Betreiber von Fitnessstudios, nicht nur auf diejenigen Kunden zu vertrauen, die ihre Mitgliedschaft aufrechterhalten, ohne das tatsächliche Studioangebot zu nutzen. Vielmehr sollte darauf geachtet werden, dass die (Neu-)Mitglieder von Beginn an ihre Mitgliedschaft kontinuierlich nutzen. Neben der Erstbetreuung, die möglichst umfangreich sein sollte (Anamnese, Ermittlung von Wünschen und gemeinsame Erarbeitung von realistischen Trainingszielen, Einführung, Erstellung eines Trainingsplans), ist die kontinuierliche Betreuung des Mitglieds relevant, damit es sich nicht alleingelassen fühlt. Hier sind allerdings die grundsätzliche Unternehmensphilosophie und interne Struktur der einzelnen Studios zu beachten. Gerade in Studios, die Teil von Fitnessketten sind, die zur Gewährleistung niedriger Monatsbeiträge auf Individualbetreuung der Kunden durch das Trainingspersonal großteilig verzichten, können die folgenden Maßnahmen und Handlungsempfehlungen kaum implementiert werden. Daher sind die folgenden Punkte von größerer Relevanz für diejenigen Studios, in denen eine strategische Betreuung der Mitglieder durch Personal Trainer zum beworbenen

Dienstleistungsportfolio zählt. In diesem Kontext sind die folgenden Maßnahmen auch im Zusammenspiel mit den bereits angeführten Überlegungen zur Kundensegmentierung und zum Special-Interest-Ansatz zu betrachten. In diesem Zusammenhang bieten sich den einzelnen Studios vielfältige Möglichkeiten:

- Die Erarbeitung realistischer Trainingsziele gemeinsam mit dem Mitglied ist eine Aufgabe, die nicht vernachlässigt werden darf. Sind die Trainingsziele zu hoch gesetzt, kommt Frustration bei Nicht-Erreichung auf. Sind sie zu niedrig gesteckt, verliert das Mitglied das Ziel aus den Augen. Hier ist es von besonderer Bedeutung, die Trainer spezifisch zu schulen.
- Die Untersuchung hat ergeben, dass die Buchung der optionalen Getränke-Flatrate dazu beiträgt, dass die Mitglieder später kündigen. Es empfiehlt sich, dafür Sorge zu tragen, dass das Neumitglied bei Abschluss des Vertrages eine Getränke-Flatrate bucht. Dies kann über das Angebot einer kostenlosen Nutzung für den Zeitraum einer bestimmten Dauer erfolgen, damit das Mitglied sie unverbindlich testen kann.
- Partner-Tarife oder Gutscheine für ein gemeinsames Training sorgen dafür, dass das Neumitglied die Scheu vor den ersten Besuchen verliert. Viele Mitglieder neigen dazu, sich als ‚Amateur‘ zu fühlen und beispielsweise aus diesem Grund das Studio nicht allein besuchen zu wollen (Woratschek & Schönberger, 2000, S. 61).
- Förderung der Kommunikation und des gegenseitigen Kennenlernens durch Sommer- und Weihnachtsfeste, gemeinsame Ausflüge oder Besichtigungen tragen dafür Sorge, dass sich das Mitglied mit dem Studio verbunden fühlt (soziale Komponente).
- Eine Betreuung kann auch im (automatisierten) Versand von regelmäßigen E-Mails erfolgen. Mögliche Inhalte sind, wie bereits erwähnt, Ernährungsratschläge, Trainingserinnerungen und -tipps sowie Kurs- und sonstige Hinweise. Diese Möglichkeit bietet sich vor allem für Fitnessketten, da die individuelle Vor-Ort-Betreuung oftmals anonym ist.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die genannten Punkte hinreichendes Potenzial hinsichtlich der behavioristischen Perspektive eines umfassenden Managementansatzes (und somit speziell im Hinblick auf die Verhaltensdeterminanten von Fitnessstudiokunden, deren Zufriedenheitsniveau und der damit verbundenen Retention Rate) bieten.

Besonders in einer Branche, die kontinuierlichen Veränderungen unterworfen ist und in der innovative Trends ständige Paradigmenwechsel abbilden, ist es ratsam, sich von klassischen Managementtheorien zu lösen und individualisierte Strategieprozesse verstärkt in Betracht zu ziehen. Konkret bedeutet das, dass eine Generalisierung geeigneter Churn-Vermeidungsstrategien kaum leistbar sowie mit der notwendigen Ziel- und Erfolgsorientierung nicht praktikabel ist, ohne dabei die Individualität des entsprechenden Studios zu fokussieren (siehe hierzu insbesondere die Ergebnisse der Untersuchung der standortspezifischen Unterschiede in den soziodemografischen Prädiktoren (Kapitel 4.3.2.2)). Auch in Anlehnung an die bereits beschriebene Einschränkung für Kettenstudios sind hier entsprechende Anpassungen zwingend notwendig, um den Erfolg der jeweiligen Churn- und Retention-Maßnahmen zu gewährleisten.

### 5.3 Theoretische Schlussfolgerungen

An dieser Stelle soll noch einmal angemerkt werden, dass das Feld der Verhaltensökonomie und speziell der Ansatz der *habit formation* maßgeblich dazu geeignet sind, das Mitgliederverhalten hinsichtlich der Senkung der Churn- und der Erhöhung der Retention-Rate in die gewünschte Richtung zu lenken. In Anlehnung an Müller (2012) ist anzumerken, dass die zuvor angenommene Motivation der Mitglieder, sich rational zu verhalten und ihre Individualvorteile zu maximieren, sich als weniger relevant herausstellt. Demnach sind monetäre Erwägungen und Zeit-Kosten-Vergleiche nicht als zentraler Grund für niedrige Teilnahmeraten zu betrachten. Hinsichtlich der zusätzlich buchbaren Flatrates (Getränke und Solariennutzung) hat sich gezeigt, dass Mitglieder bereit sind, eine (möglicherweise beträchtliche) Zusatzgebühr für eine Dienstleistungsoption zu investieren, selbst wenn sie diese im Endeffekt nicht nutzen. Es stellt sich also als Betrachtungspotenzial für das Churn Management heraus, dass sozioökonomische und motivatorische Aspekte von weitaus höherer Bedeutung für die Beeinflussung des Mitgliederverhaltens sind als die Faktoren des Preises, der Quantität und der Zeit (Müller, 2012, S. 158). Die Ergebnisse der relevanten Studien liefern eindeutige Hinweise auf veränderte Prioritäten der Kunden hinsichtlich des Konsums der Fitnessdienstleistungen und der individuellen Trainingsentscheidungen. Besonders im Bereich des Fitness- und Gesundheitsmanagements und im Hinblick auf die Relevanz der Kundenzufriedenheit und der Gewohnheitsbildung besitzen traditionelle Wirtschaftstheorien nur marginales Potenzial zur Beschreibung und Erklärung prädominanter Determinanten der Konsumententscheidung (ebd.). Von zentraler Relevanz für diese Entscheidung und speziell die wiederholte Konsumententscheidung (*re-purchase*) einer Dienstleistung scheinen also vielmehr das Verhältnis zwischen erwartetem Nutzwert und Kos-



ten sowie die Zuordnung eines subjektiven Mehrwerts, selbst wenn die Dienstleistung schlussendlich nicht genutzt wird. So kann man zu der überzeugenden Schlussfolgerung gelangen, dass gerade in industriell hochentwickelten Ländern die Hauptdeterminante des Gesundheits- und Fitnesskonsums sich von rein monetären Gesichtspunkten zu sozialen und motivatorischen Betrachtungsaspekten verschoben hat. Diese Perspektive wird in den mikroökonomischen Theorien bisher noch weitestgehend vernachlässigt, bietet allerdings wertvolles Potenzial für die Weiterentwicklung des Churn und Retention Managements: Die zukünftige Implementierung dieser weichen Faktoren (im Gegensatz zu den Variablen Geld und Zeit) in mikroökonomischen Modellen bietet sich an, um neue Erklärungsansätze für umsetzbares Kundenverhalten zu finden. Aus den teils sehr innovativen Studien, die im Rahmen dieser Arbeit zu Rate gezogen wurden, und den spezifischen Aspekten des Fitness- und Gesundheitsmanagements hinsichtlich der Kundenorientierung ergeben sich weitere interessante und richtungsweisende Fragen für die zukünftige Ausgestaltung des Churn Managements. Speziell die wirtschaftliche Bedeutung des subjektiven Nutzens und die sozialen Implikationen, die damit verbunden sind (vgl. Frey, 2010) spielen eine sich zentralisierende Rolle in der Betrachtung des Mitgliedsverhaltens, nachdem sich die übergeordnete Relevanz sozialer und motivatorischer Faktoren im Vergleich zu rein monetären und zeitlichen Determinanten herauskristallisiert hat. Eine weitere progressive Perspektive geht über die Assoziierung der Nichtinanspruchnahme der Dienstleistung mit höheren Kostenaufwendungen hinaus; hier zeigt sich noch die Forschungsdiskrepanz, herauszufinden, warum Mitglieder bereit sind, mittel- bis langfristig teils hohe Mitgliedsbeiträge zu entrichten, ohne die jeweilige Dienstleistung auch nur anteilig in Anspruch zu nehmen. Zudem spiegelt, wie Müllers (2012) Studie unter dem Aspekt der Nutzenfunktionen nahelegt (ebd., S. 44), die Nichtnutzung einer Dienstleistung nicht das symmetrische Gegenteil zur Nutzung derselben Dienstleistung wider: Bisher wurde der Nichtverbrauch nur durch höhere Kosten bzw. das Konzept von Opportunitätskosten erklärt. Der Nichtkonsum muss also für den Kunden einen erheblichen (Zusatz-)Nutzen verkörpern, der die Erarbeitung neuer Modelle und Erklärungsansätze erfordert.

Es zeigt sich demnach, dass selbst hinsichtlich der Einschränkungen durch sozioökonomische, nichtmonetäre Motivatoren monetäre Erwägungen die Entscheidung zur Sportbeteiligung in hohem Maße beeinflussen: Diese Erkenntnis sollte demnach fokussiert bei der Erarbeitung konkreter Maßnahmen in Betracht gezogen werden. Ein vorherrschendes Argument liegt dabei in der subjektiven Wertschätzung von Fitness- und Gesundheitsansprüchen durch Einzelpersonen

und in der Assoziation einer gesteigerten PA mit höheren monetären Werten (Orlowski & Wicker, 2018, S. 496). Gerade innerhalb des Kontextes der Churn-Vermeidung durch Gewährleistung der Kundenzufriedenheit bietet es sich allerdings an, die ausschließliche Validierung durch monetäre Variablen durch den Aspekt des subjektiven Wohlbefindens zu berücksichtigen. Aus einer progressiven, gesundheits- und sportökonomischen Perspektive offenbart sich hier die gesteigerte Relevanz der Variablen des Wohlbefindens und der Kundenzufriedenheit, während vorangegangene Studien weitestgehend den normativen Gesundheitszustand (Graham et al., 2011, S. 1445) und die PA-Rate (Downward & Dawson, 2016, S. 463) als separate Variablen fokussierten. Es kann also lohnend und für sportökonomische Herausforderungen erfolgversprechend erscheinen, einen erweiterten Forschungsfokus auf die Verbindung von sportlicher Betätigung und subjektivem Wohlbefinden zu legen, indem diese Faktoren den grundsätzlichen Gesundheitszustand verbessern können. In Anlehnung an die in dieser Arbeit untersuchten Hypothesen sollte dabei ebenfalls die Dauer und Intensität des Trainings (H<sub>6</sub>) über die reine Häufigkeit (H<sub>7</sub>) hinaus in den Vordergrund gestellt werden, um valide Ergebnisse für das Predictive und Churn Management zu erhalten. Hier ergeben sich ebenfalls Limitationen hinsichtlich negativer Auswirkungen auf die Kundenzufriedenheit, die konkrete Maßnahmen innerhalb der betreffenden Trainingsorte nach sich ziehen müssen und über klassische Betrachtungen des Churn Managements hinausgehen, z. B. Verletzungen durch unsachgemäße Bedienung der Geräte oder ausbleibende Trainingserfolge.

Eine progressive und neue Sicht auf das Gesundheits- und Fitnessmanagement im Hinblick auf das Niveau der Kundenzufriedenheit äußert sich in der innovativen Betrachtung, dass kurzfristige und zeiteffiziente Sportprogramme, z. B. ein von Wicker et al. (2015) vorgeschlagenes vierwöchiges Fitnessprogramm, zu einer signifikanten Steigerung der Kundenzufriedenheit und einem positiven Wohlbefinden führen (Wicker et al., 2015, S. 46). Über den rein ökonomischen Aspekt hinaus sind solche Programme auch von politischer Seite entsprechend zu fördern, d. h. dass auch politische Träger gesundheitsfördernder Programme (wie z. B. Krankenkassen oder Gesundheitsorganisationen) vermehrtes Interesse an einer Förderung verschiedener gesundheitlicher Aspekte aufbringen müssen, die das Wohlbefinden und den Gesundheitszustand der Teilnehmer an solchen Maßnahmen fördern. Da besonders die Kurzfristigkeit solcher programmatischer Sportmaßnahmen vordergründig an Trainingsgeräte gebunden ist, die in großem Umfang in Fitnessstudios vorhanden sind, bieten sich hier konkrete Maßnahmen für Kunden, die bereits Mitglied eines Studios sind oder werden können. Derzeit bildet der aktuelle Forschungsstand noch keine übergreifenden Studien zwischen den Parametern der PA-Rate,

des subjektiven Wohlbefindens und der körperlichen Gesundheit ab. Demnach müsste zukünftig erhöhter Wert darauf gelegt werden zu untersuchen, wie sich zeiteffiziente Programme langfristig auf das subjektive Wohlbefinden, die allgemeine Kundenzufriedenheit und das damit verbundene Ziel der Senkung der Churn-Rates auswirken können.

Auf Grundlage der Resultate der Untersuchung in den Filialen des Buena Vista Fitnessclubs und der unterstützenden Forschungsliteratur soll nun das folgende Kapitel dazu dienen, einen weitreichenden Ausblick zu geben und die Limitationen der Studie aufzuzeigen.

## 6 Limitationen und Ausblick

Grundsätzlich ist festzustellen, dass die Ergebnisse der Arbeit allein schon aufgrund des Sampling-Ansatzes nur eingeschränkt verallgemeinert werden können. Diese Datenerhebung konzentriert sich auf eine mittelständische Fitnessgruppe im Raum Ostwestfalen-Lippe mit deren spezifischen Eigenschaften, die sich aus der Lage selbst und dem Einzugsgebiet sowie dessen spezifischen Merkmalen ergeben. Daher unterliegen auch die Ergebnisse einem Sampling-Bias.

Entsprechend sind die ausgearbeiteten Lösungsansätze für das Verbleiben von Fitnessstudio-Mitgliedern nicht auf alle Fitnessstudios universell anwendbar, sondern müssen an die unterschiedlichen Gegebenheiten und Rahmenbedingungen angepasst werden oder möglicherweise durch eine eigene Erhebung nach dem hier entwickelten Forschungsdesign aufgrund andersartiger Ergebnisse erheblich modifiziert werden.

Hinzu kommen auch andere Geschäfts- bzw. Preismodelle, aus denen sich abweichende Daten ergeben. Exemplarisch seien hier die Handlungsempfehlungen im Bereich der Zubuchungsoptionen wie Getränke- oder Solarium-Flatrate genannt. Abgesehen davon, dass einige Studios diese Optionen nicht anbieten, sind sie bei anderen Ketten wiederum integrativer Bestandteil der Preispolitik.

Ferner ist auf einen Time-Selection-Bias zu verweisen. Der von der Studie gewählte Beobachtungszeitraum erstreckt sich über ca. 2,5 Jahre. Daher haben die untersuchten Ergebnisse eine eingeschränkte Aussagekraft im Hinblick auf den langfristigen Einfluss der Prädiktoren auf das Kündigungsverhalten. Bedingt dadurch, dass die meisten Fitnessstudio-Verträge eine Grundlaufzeit von einem Jahr bzw. zwei Jahren aufweisen, ist allerdings eine Aussage zum Verbleiben über die Erstlaufzeit möglich.

Eine zentrale Limitation der Theorie des geplanten Verhaltens, wie in Abschnitt 5.2 erwähnt, zeigt sich in dem Umstand, dass sich eine präventive Beobachtung des tatsächlichen Verhaltens zumeist als schwierig herausstellt. Daher bleibt die Etablierung der Verhaltensintention als Indikator wesentlich hinter dem Optimum zurück. Auch Müller (2012, S. 155) weist darauf hin, dass die Hinwendung der Kunden zu sozialen und motivatorischen Verhaltensdeterminanten bisher von der mikroökonomischen Theorie weitestgehend vernachlässigt wurde. Hier wird eine deutliche Handlungsempfehlung für zukünftige Forschungsansätze ausgesprochen, um statistische Modelle höherer Validität zu etablieren, die das Konsumentenverhalten gründlicher

beleuchten und umfassend erklären können. Eine weitere Limitation der bestehenden Forschungslandschaft besteht darin, dass die relevanten Studien zur Churn- und Retentionproblematik geografisch weit gestreut sind (ein Großteil der relevanten Forschung bezieht sich auf Beobachtungsfälle außerhalb Deutschlands). Daher kann es sich als kritisch gestalten, aus diesem internationalen Betrachtungshintergrund eine allgemeingültige Einschätzung für den deutschen Fitnessmarkt abzuleiten. Auch beleuchten die hier herangezogenen Studien eine große Bandbreite von Fitnessunternehmen und Special-Interest-Nischen. Eine Ableitung der Ergebnisse auf Discounter-Studios und kommerzielle Fitnessketten ist daher nur im Ansatz möglich. Zukünftige Studien sollten demnach vernetzte Determinanten und Variablen untersuchen, die eine umfassende Betrachtung der Faktoren Dienstleistungsqualität, Kundenzufriedenheit und Retention- bzw. Churn-Rates ermöglichen und die speziell auf den deutschen Fitnessmarkt und die verschiedenen Studiotypen zugeschnitten sind.

In Bezug auf den Ausblick auf zukünftige Forschung lassen sich besonders das geschlechtsspezifische Verhalten und Gründe für Kündigungen nennen. In dieser Arbeit wurde das Kündigungsverhalten von Fitnessstudio-Mitgliedern in den Vordergrund gestellt. Gefragt wurde nach dem Einfluss von Faktoren, die für eine Mitgliedschaftskündigung mit verantwortlich sein können. Unberücksichtigt bleibt die Frage nach den Gründen. So könnten weitere Forschungen untersuchen, warum weibliche Mitglieder früher kündigen oder welche Gründe dafür verantwortlich sind, dass Mitglieder, die kürzer trainieren, nicht so früh ihre Mitgliedschaft kündigen wie Mitglieder, die längere Trainingszeiten aufweisen. Bei Betrachtung weiterführender Analysen der eingangs beschriebenen Literatur, beispielhaft seien die Untersuchungen von Alexandris und Palialia (1999) oder Gonçalves und Diniz (2015) genannt, erhält man auch motivatorische und soziale Gründe für das Verbleiben oder die Kündigung im Fitnessstudio. So sind z. B. Gründe für das Verbleiben die Servicequalität, das Wohlbefinden, die Loyalität, die Motivation und die Zufriedenheit des Mitglieds (Pedragosa, 2009, S. 450 ff.). Interessant für die weitere Forschung wäre das Zusammenbringen der Verhaltens- und Bewegungsdaten mit subjektiv erfassten Daten etwa aus Befragungen oder Interviews.

Abschließend ist darauf hinzuweisen, dass sich aufgrund datenschutzrechtlicher Bestimmungen weitere Einschränkungen ergeben, die allerdings auch für alle vergleichbaren Einrichtungen gelten und somit als allgemeine Einschränkungen nicht nur diese Studie betreffen.



## Literaturverzeichnis

- Aaker, D. & Day, G. (1990). *Marketing Research*. Canada.
- Acland D. & Levy M. R. (2015). *Naiveté projection bias, and habit formation in gym attendance*. *Manage Sci.* 2015;61(1): 146-160. doi:10.1287/mnsc.2014.2091
- Adriaanse, M. A., Gollwitzer, P. M., De Ridder, D. T. D., De Wit, J. B. F., & Kroese, F. M. (2011). *Breaking habits with implementation intentions*: A test of underlying processes, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 37 (4), 502-513, <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0146167211399102>
- Albach, H. & Frick, B. (2002). *ZFB Sportökonomie*. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH.
- Aldosary, M; Alrashdan, A. (2011). Churn Prediction for Gym Members Using Artificial Neural Networks Assisted with The Psychological Concept of Habit Formation in The Fitness Industry.
- Alexandris, K. & Palialia, E. (1999). *Measuring customer satisfaction in fitness centers in Greece*. *Managing Leisure*, 218 - 228.
- Alexandris, K., Dimitriadis, N. & Kasiara, A. (2001). *Behavioral Consequences of Perceived Service Quality*. An Exploratory Study in the Context of Private Fitness Clubs in Greece. *European Sport Management; Quarterly 1* , 251 - 280.
- van Amelsvoort, L. G., Spigt, M. G., Swaen, G. M. & Kant, I. (2006). *Leisure time physical activity and sickness absenteeism*; a prospective study. *Occupational Medicine*, 56(3):210–212.
- Amin, A., Anwar, S. & Adnan, A. (2017). *Comparing oversampling techniques to handle the class imbalance problem*: a customer churn prediction case study. *IEEE (Access 4)*, 7940 - 7957.
- Andreff, W. (2007). *New perspectives in sports economics*: A European view. In M.-L. Klein, & M. Kurscheidt (Hrsg.), *Neue Perspektiven ökonomischer Sportforschung*, Schorndorf: Hofmann, S. 35-68.
- Arholdt, D., Greve, G. & Hopf, G. (2019). *Online-Marketing-Intelligence*: Kennzahlen, Erfolgsfaktoren und Steuerungskonzepte im Online-Marketing. Wiesbaden: Springer.
- Armitage, C. J. (2016). Evidence that implementation intentions can overcome the effects of smoking habits, *Health Psychology*, 35 (9), 935-943, <https://doi.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2Fhea0000344>

- Bachiredy, C., Joung, A., John, L. K., Gino, F., Tuckfield, B. et al. (2019). *Effect of Different Financial Incentive Structures on Promoting Physical Activity Among Adults*. A Randomized Clinical Trial. JAMA Network Open. 2019;2(8):e199863. doi:10.1001/jamanetworkopen.2019.9863
- Bauer, H., Hammerschmidt, M. & Brähler, M. (2002). *Kundenwertbasierte Unternehmensbewertung* - Das Customer Lifetime Value-Konzept und sein Beitrag zu einer Marketingorientierten Unternehmensbewertung. In Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 324 - 344.
- Bechler, A. (2015). *Die Entwicklung von Einzelstudios in Deutschland*. Eine Analyse der aktuellen Situation von Einzelstudios in Deutschland inklusive der Generierung von strategischen Implikationen für die Zukunft. Karlsruhe: Tempomacher Consulting.
- Becker, G. (1976/2009). *The Economic Approach to Human Behaviour*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Bedford, P. (2013). Attention Retention in health club Management (206), S. 62 ff.
- Bedford, P. (2017). *Australian Fitness Industry Retention Report, Life Fitness*. Australia.
- Bewick, V., Cheek, L. & Ball, J. (2004). *Statistics Review 12: Survival Analysis*. London.
- Birker, B. (2017). CRM-Bestandsaufnahme und Nutzungsrolle. *Effektives Customer Relationship Management: Instrumente, Einführungskonzepte, Organisation*, 113 - 132.
- Biscaia, R., Correia, A., Masayuki, Y., Rosado, A. & Maroco, J. (2013). *The Role of Service Quality and Ticket Pricing on Satisfaction and Behavioural Intentions within Professional Football*. International Journal of Sports Marketing & Sponsorship 14/4 , 301 - 325.
- Böhm, S., Bourovoy, K., Brzykcy, A., Kreissner, L. & Breier, C. (2016). *Auswirkungen der Digitalisierung auf die Gesundheit von Berufstätigen*. St. Gallen: Universität St. Gallen.
- Bortz, J. & Döring, N. (2002). *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler* (Bd. 3. Auflage). Berlin.
- Brehm, W., Eberhardt, J. (1995). *Drop-out und Bindung im Fitness-Studio*, in: Sportwissenschaft 25/1995, S. 174-186.
- Breslow, N. (1974). *Covariance Analysis of Censored Data*. Biometrics (Vol. 30), No. 1. 89 - 99.
- Breuer, C. (2004). *Zur Dynamik der Sportnachfrage im Lebenslauf*, in: Sport und Gesellschaft 1/2004, S. 50-72.
- Breuer, C., Hallmann, K. & Wicker, P. (2011). *Determinants of sport participation in different sports*, Managing Leisure, 16:4, S. 269-286, DOI: 10.1080/13606719.2011.613625



- Breuer, C., Hallmann, K., Wicker, P. & Feiler, S. (2010). *Socio-economic patterns of sport demand and ageing*, European Review of Aging and Physical Activity, 2010(7), S. 61-70, DOI 10.1007/s11556-010-0066-5.
- Breuer, C., Wicker, P., Dallmeyer, S. & Dvořák, J. (2016). *The economic “return on investment” in physical education, physical activity and sport*. Final report, German Sport University Cologne/FIFA Medical Assessment and Research (F-MARC), [https://www.researchgate.net/publication/309292466\\_The\\_economic\\_return\\_on\\_investment\\_in\\_physical\\_education\\_physical\\_activity\\_and\\_sport](https://www.researchgate.net/publication/309292466_The_economic_return_on_investment_in_physical_education_physical_activity_and_sport)
- Breyer, F. (2015). *Mikroökonomik*. Eine Einführung. Wiesbaden: Springer.
- Bruhn, M. (2016). *Relationship Marketing*. Das Management von Kundenbeziehungen (5. Aufl.). München: Vahlen.
- Bruhn, M. & Homburg, C. (2008). *Handbuch Kundenbindungsmanagement*. Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM. Wiesbaden: Gabler.
- Bruhn, M., Meffert, H. & Hadwich, K. (2019). *Handbuch Dienstleistungsmarketing*: Planung, Umsetzung, Kontrolle (Bd. 2. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Cachay, K., Thiel, A. (2000). *Soziologie des Sports*. Zur Ausdifferenzierung und Entwicklungsdynamik des Sports der modernen Gesellschaft. Weinheim: Juventa.
- Calzolari, G. & Nardotto, M. (2017). Effective reminders. *Management Science*. 63(9):2915–2932.
- Carrera M., Royer H., Stehr M. F. & Sydnor J. R. (2017). *The structure of health incentives: evidence from a field experiment*. National Bureau of Economic Research. Working Paper No 23188. February 2017.
- Charness G. & Gneezy U. (2009). *Incentives to exercise*. Econometrica. 2009;77(3):909-931. doi:10.3982/ECTA7416
- Cleves, M., Gould, W. & Marchenko, Y. (2016). *An Introduction to Survival Analysis using Stata* (Bd. 3. Ausgabe). Texas.
- Cox, D. (1972). *Regression Models and Life-Tables*. Journal of the Royal Statistical Society, No. 2 (Vol. 34), 187 - 220.
- Daumann, F., Heinze, R. & Römmelt, B. (2012). *Strategisches Management für Fitnessstudios*. SSuM Fitnessmanagement. Ausgabe 3/2012. Hof: Sciamus, 1 - 8.
- Decker, R. & Wagner, R. (2002). *Marketingforschung*: Methoden und Modelle zur Bestimmung des Käuferverhaltens. München: Verlag Moderne Industrie.

- DellaVigna, S. & Malmendier, U. (2006). *Paying not to go to the gym*. The American Economic Review, 96(3):694–719.
- Dietrich, H., Heinemann, K. & Schubert, M. (1990). *Kommerzielle Sportanbieter*. Schorndorf: Hoffmann.
- DIFG. (2019). *Die wirtschaftliche Lage der Fitnesswirtschaft*. Branchenreport 2019.
- Dixon, M., Toman, N. & DeLisi, R. (2013). *The Effortless Experience*. Conquering the New Battleground for Customer Loyalty. London: Portfolio Penguin.
- Dombrowski, S. U., Knittle, K., Avenell, A., Araujo-Soares, V., & Sniehotta, F. F. (2014). *Long-term maintenance of weight loss with non-surgical interventions in obese adults: Systematic review and meta-analyses of randomised controlled trials*, BMJ 348, g2646, <https://www.bmj.com/content/348/bmj.g2646>
- Downward, P., & Dawson, P. (2016). *Is it pleasure or health from leisure that we benefit from most?* An analysis of well-being alternatives and implications for policy. Social Indicators Research, 126(1), S. 443-465.
- Downward, P. & Riordan, J. (2007). *Social interactions and the demand for sport: An economic analysis*, Contemporary Economic Policy, 25(4), S. 518-537.
- Eichberg, S. (2003). *Sportaktivität, Fitness und Gesundheit im Lebensverlauf*. Grundlagen für Prävention und Gesundheitsförderung aus Sicht der Sportwissenschaft. Hamburg: Dr. Kovac.
- Erikssen, G., Liestøl, K., Bjørnholt, J., Thaulow, E., Sandvik, L. et al. (1998). *Changes in physical fitness and changes in mortality*. The Lancet, 352 (9130), 769-762, <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0140673698022685>.
- Eulenburg, E. G. (2009). *Überleben, Progredienz und Tod: Multistate Modelle zur Analyse konkurrierender und nachzeitiger Ereignisse*. Hamburg.
- Evanschitzky, H. (2003). *Erfolg von Dienstleistungsnetzwerken: Ein Netzwerkmarketingansatz*. Wiesbaden: DUV / GWV.
- Ferrand, A., Robinson, L. & Valette-Florence, P. (2010). *The Intention-to-Repurchase Paradox*. A Case of the Health and Fitness Industry. Journal of Sport Management, 83 - 105.
- Fließ, S. (2009). *Dienstleistungsmanagement: Kundenintegration gestalten und steuern*. Wiesbaden: Gabler/GWV.
- Freter, H. & Hohl, N. (2010). *Kundensegmentierung im Kundenbeziehungsmanagement*, in: In D. Georgi, & K. Hadwich, Management von Kundenbeziehungen, Perspektiven, Analysen, Strategien, Instrumente. Wiesbaden: Springer Gabler, 177 – 199.
- Frey, B. S. (2010). *Happiness*. A revolution in Economics. Cambridge, MA: The MIT Press.

- Garcia-Fernández, J., Gávez-Ruiz, P. & Vélez-Colon, L. (2017). *Client Profile of Spanish Fitness Centers*: Segmentation by Loyalty and Characteristics of the Client. *Sports Management as an Emerging Economic Activity*, 273 - 291.
- Garon, J., Masse, A. & Michaud, P. (2015). *Health club attendance, expectations and self control*. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 364 - 374.
- Gaus, W. & Muche, R. (2014). *Medizinische Statistik*. Angewandte Biometrie für Ärzte und Gesundheitsberufe. Stuttgart: Schattauer.
- Geisel, B. R. (2004). *Eigenkapitalfinanzierung*: Praxiserprobte Instrumente zur Steigerung der Liquidität. Wiesbaden: Gabler.
- Gerson, R. (2003). *Members for Life*. Proven Service and Retention Strategies for Health, Fitness and Sports Clubs, Champaign. IL: Human Kinetics Publishing.
- Gjestvang C., Stensrud, T., Paulsen, G. & Haakstad, L. (2021). *Stay True to Your Workout*: Does Repeated Physical Testing Boost Exercise Attendance? A One-Year Follow-Up Study. *Journal of Sports Science and Medicine*, 20, 35 - 44.
- Glomb, P. (2007). *Statistische Modelle und Methoden in der Analyse von Lebenszeitdaten*. Oldenburg (Diplomarbeit).
- Gonçalves, C. & Diniz, A. (2015). *Analysis of member retention in fitness through satisfaction, attributes perception, expectations and well-being*. *Revista Portuguesa de Marketing*, 18(34), 65 - 76.
- Gonçalves, C., Biscaia, R., Correia, A. & Diniz, A. (2014). *An Examination of Intentions of Recommending Fitness Centers by User Members*. *Motriz. Revista de Educação Física* 20/4 , 384 - 391.
- Gonçalves, C., Meireles, P. & Carvalho, M. (2016). *Consumer Behaviour in Fitness Club*: Study of the weekly frequency of use, expectations, satisfaction and retention. *The Open Sports Sciences Journal*, 62 - 70.
- Grabner-Kräuter, S. & Schwarz-Musch, A. (2009). CRM. *Grundlagen und Erfolgsfaktoren*. In H. Hinterhuber, *Kundenorientierte Unternehmensführung*. Wiesbaden: Springer, 177 - 195.
- Graham, C., Higuera, L., & Lora, E. (2011). Which health conditions cause the most unhappiness? *Health Economics*, 20(12), S. 1431-1447.
- Gratton, C. & Taylor, P. (2000). *Economics of Sport and Recreation*. 2. Aufl. New York City, NY, USA: Routledge.

- Günther, A. (2015). *Customer Relationship Management: Herausforderungen und Lösungskonzepte*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Guthold, R., Stevens, G. A., Riley, L. M. & Bull, F. C. (2018). *Worldwide trends in insufficient physical activity from 2001 to 2016*: a pooled analysis of 358 population-based surveys with 19 million participants. The Lancet Global Health.
- Habla, W. & Muller, P. (2018). *Experimental evidence of limited attention at the gym*. Mannheim: Springer Gabler, o. S.
- Hajat C., Hasan, A., Subel, S. & Noach, A. (2019). *The impact of short-term incentives on physical activity in a UK behavioural incentives programme*. NPJ Digital Medicine, 1 - 6.
- Hair, J. (2007). *Knowledge Creation in Marketing*. The Role of Predictive Analytics. European Business Review, 303 - 315.
- Hamerle, A. & Tutz, G. (1989). *Diskrete Modelle zur Analyse von Verweildauer und Lebenszeiten* (Bd. 568). Frankfurt/New York: Campus Verlag.
- Heinrich, J. G. (2012). *Das Fitnessstudio* - Befunde der Europäischen Ethnologie zur (Multi-) Funktionalität eines Raumes in der Stadt. Wien: Universität Wien.
- Heinze, R. & Römmelt, B. (2012). *Kundensegmentierung im Fitnessstudio*. Heinze R. & Römmelt, B. (Hrsg.), Sport und Management, Themenheft Strategisches Management für Fitnessstudios, 33 - 47.
- Helmke, M., Übel, M. & Dangelmeier (Hrsg.), W. (2017). *Grundlagen und Ziele des CRM Ansatzes*. Effektives Customer Relationship Management: Instrumente, Einführungskonzepte, Organisation, 3 - 21.
- Hemke, S., Uebel, M. & Dangelmeier, W. (2008). *Effektives Customer Relationship Management*. Instrumente – Einführungskonzepte – Organisation. Wiesbaden: Gabler.
- Hilbe, J. (2017). *Logistic regression models*. Boca Raton, Florida: CRC Press.
- Hollasch, K. & Stefan, L. (2020). *Der Deutsche Fitnessmarkt*. Studie 2020. Düsseldorf: Deloitte.
- Homonoff, T., Willage, B. & Willen, A. (2020). *Rebates as incentives*: The effects of a gym membership reimbursement program. Journal of Health Economics, 1 - 20.
- Horch, H. D., Schubert, M. & Walzel, S. (2014). *Besonderheiten der Sportbetriebslehre*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Howat, G., Murray, D. & Crilley, G. (1999). *The relationships between service problems and perceptions of service quality, satisfaction, and behavioral intentions of Australian public sports and leisure center customers*. Journal of Park and Recreation Administration, 42 - 64.

- Hundacker, S. (2005). *Customer Equity Management bei kontinuierlichen Dienstleistungen*. Wiesbaden: DUV/GWV.
- Janzer, A. & Kellman Baxter, R. (2020). *Subscription Marketing. Strategies for Nurturing Customers in a World of Churn*. Mountain View, CA: Cuesta Park Consulting.
- John L. K., Loewenstein G., Troxel A. B., Norton L., Fassbender J. E. et al. (2011). *Financial incentives for extended weight loss: a randomized, controlled trial*. J Gen Intern Med. 2011;26(6):621-626. doi:10.1007/s11606-010-1628-y
- Johnson, N., Kotz, S. & Balakrishnan, N. (1995). *Continuous Univariate Distributions*. Vol. 2. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Kaiser, S. (2012). *Happy (Fitness) Hour*. Body LIFE 6, 92 - 94.
- Kaplan, E. & Meier, P. (1958). *Nonparametric estimation from incomplete observations*. Journal of the American Statistical Association, 53:282, 457 - 481.
- Katellaris, L. & Themistocleous, M. (2017). *Predicting Customer Churn*. Customer Behavior Forecasting for Subscription-Based Organizations . In M. Themistocleous, & V. Morabito, Information Systems. Wiesbaden: Springer, 82 - 99.
- Katellaris, L. & Themistocleous, M. (2017). *Predicting Customer Churn*: Customer Behavior Forecasting for Subscription-Based Organizations. Information Systems EMCIS 2017: Lecture Notes in Business Information Processing (Vol. 299), 128 - 135.
- Klein, T., Becker, S. (2008). *Gibt es wirklich eine Reduzierung sportlicher Aktivität im Lebenslauf?* Eine Analyse alters- und kohortenbezogener Unterschiede der Sportaktivität, in: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 37, Heft 3, Juni 2008, S. 226–245.
- Kohler, U. & Kreuter, F. (2009). *Data Analysis Using Stata* (Second edition). Texas: Stata Press.
- Kool, J., de Bie, R., Oesch, P., Knusel, O., van den Brandt, P. et al. (2004). *Exercise reduces sick leave in patients with non-acute non-specific low back pain: A meta-analysis*. Journal of Rehabilitation Medicine, 36(2):49–62.
- Korn, E. L. & Simon, R. (1990). *Measures of explained variation for survival data*. Statistics in Medicine (Vol. 9), 487 - 503.
- Kotler, P., Keller, K. & Bliemel, F. (2007). *Marketing-Management*. Strategien für wertschaffendes Handeln (12. Aufl.). München: Pearson.
- Kriegel, R. (2012). *Kundenbindung in Fitnessanlagen*. Fitnessmanagement, SSuM (Ausgabe 3/2012), 50 - 63.

- Kunschert, M. (2019). *Der Kundenwert im Industriegütermarketing* (2. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Lally, P., Van Jaarsveld, C. H., Potts, H. W., & Wardle, J. (2010). *How are habits formed: Modelling habit formation in the real world*, European Journal of Social Psychology, 40 (6), 998-1009, <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/ejsp.674>
- Lambrecht, A. (2005). *Tarifwahl bei Internetzugang*. Existenz, Ursachen und Konsequenzen von Tarifwahl-Biases. Wiesbaden: Gabler.
- Lange, S. & Bender, R. (2007). *Was ist ein Signifikanztest?* Allgemeine Aspekte. Dtsch Med Wochenschr (132), e19 - e21.
- Lasshoff, B. (2004). *Ermittlung der optimalen Arbeitsteilung zwischen Dienstleistungsanbieter und Nachfrager*. Dienstleistungsmarketing: Impulse für Forschung und Management, 119 - 140.
- Ledger, D. (2014). *Inside Wearables*. Endeavour Partners.
- Lee, E.-B., Kim, J. & Lee, S.-G. (2017). *Predicting customer churn in mobile industry using data mining technology*. Industrial Management & Data Systems (117(1)), 90 - 101.
- Lehr, D. (2009). *Kundenbindungsmanagement im Sanierungserfolg von Unternehmen*. Ganzheitliche Unternehmensführung in dynamischen Märkten, 515 - 527.
- Lentell, R. (2000). *Untangling the Tangibles*. Physical Evidence and Customer Satisfaction in Local Authority Leisure Centres. Managing Leisure Journal 5/1 , 1 - 16.
- Lera-López, F. & Rapún-Gárate, M. (2005). *Sports participation versus consumer expenditure on sport: different determinants and strategies in sports management*, European Sport Management, Q 5 (2), S. 167-186.
- Lim, J., Romsa, B. & Armentrout, S. (2016). *The Impact of Perceived Value, Satisfaction, Service Quality on Customer Loyalty in Women's Fitness Clubs*. Health and Nutritional Sciences Faculty. The Sports Journal, 1/10 - 10/10
- Link, J., & Seidl, F. (2009). *Kundenabwanderung. Früherkennung, Prävention, Kundenrückgewinnung*. Mit erfolgreichen Praxisbeispielen aus verschiedenen Branchen. Wiesbaden: Gabler.
- Liu, A. (2006). *Customer Value and Switching Costs in Business Services*. Developing Exit Barriers through Strategic Value Management. Journal of Business & Industrial Marketing 21/1 , 30 - 37.
- Livingstone, D. (2009). *A practical guide to scientific data analysis*. Hoboken, New Jersey: Jon Wiley & Sons.

- Mahajan, V., Misra, R. & Mahajan, R. (2017). ***Review on factors affecting customer churn in telecom sector***. International Journal of Data Analysis Techniques and Strategies 9(2), 122 - 144.
- McKenna, J. & Wallace, N. (2000). ***Why people quit***. UK health and fitness clubs: A survey of lapsed members. Bristol: FIA.
- Mazzucco, B., Jung, H. & Kraft, P. (2017). ***Auswirkungen der digitalen Transformation auf die Fitnessbranche in Deutschland***. München: Munich Business School Working Paper.
- Meffert, H., Burmann, C. & Kirchgeorg, M. (2019). ***Marketing***. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele. Wiesbaden: Springer.
- Meik, J. (2016). ***Kundenintegration und Kundenbeziehungen***: Konzeption, Wirkungsmechanismen und Managementimplikationen. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Middelkamp J. & Steenbergen, B. (2015). ***The Transtheoretical Model and Exercise behaviour of members in Fitness Clubs***. Journal of Fitness Research. 2015/4/02, 43 - 54.
- Mitchell, M. et al. (2019). ***Financial incentives for physical activity in adults***: systematic review and meta-analysis. British Journal of Sports Medicine. 1 - 12.
- Michie, S., Van Stralen, M. M., & West, R. (2011). ***The behavior change wheel***: A new method for characterising and designing behavior change interventions, Implementations Science, 6 (1), 42-53, <https://implementationscience.biomedcentral.com/articles/10.1186/1748-5908-6-42>
- Mohammed Mahmoud, F. Z. (2017): ***The application of predictive analytics***. Benefits, challenges and how it can be improved, in: International Journal of Scientific and Research Publications, Volume 7, Issue 5, May 201, S. 549-566.
- Mohammadzadeh, Y. & Islam, M. (2014). ***A survey on customer satisfaction across physical fitness clubs in Districts 1-6 of Tehran from quality of services provided for them based on age, gender and education status of customers***. Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review, Vol. 3, No. 9, 377 - 385
- Müller, M. (2012). ***A Socio-Economical Analysis of Attendance Behaviour in Commercial Fitness Clubs***. Institut für Sportökonomie und Sportmanagement der Deutschen Sporthochschule Köln: Grin Verlag (Dissertation).
- Muller, P. & Habla, W. (2018). ***Experimental and Non-Experimental Evidence on Limited Attention and Present Bias at the Gym***. Discussion Paper No. 18-041, <https://ftp.zew.de/pub/zew-docs/dp/dp18041.pdf>

- Mullin, B. J., Hardy, S. & Sutton, W. (2014). *Sport Marketing*. Cahampaign: Human Kinetecs.
- Murray, D. & Howat, G. (2002). The relationships among service quality, value, satisfaction and future intentions of customers at an Australian sports and leisure centre. *Sport Management Review*, 25 - 43.
- Nerdinger, F. W., Neumann, C. & Curth, S. (2015). *Kundenzufriedenheit und Kundenbindung*. *Wirtschaftspsychologie*, 119 - 136.
- Niederauer, C. (2009). *Messung von Zahlungsbereitschaften bei industriellen Dienstleistungen*. Wiesbaden: Gabler/GWV.
- Okello, G. (2013). *Survival Analysis and Generalized Estimating Equations for Repeated Measures in Mosquito Dose-Response*. Kenyatta University of Acriculture and Technology (Dissertation).
- Oler, J. & Lewis, S. (2013). *An Online Customer Service Survey to Determine Current Levels of Customer Satisfaction at a CrossFit Gym, Salt Lake City*. Salt Lake City, UT, USA: Utah University Press.
- Olszewski, M. (2012). *Prognostische Variablen für das Überleben von Patienten mit metastasiertem Nierenzellkarzinom unter zytokinbasierter Immunochemotherapie*. Berlin (Dissertation).
- Orlowski, J. & Wicker, P. (2016). *Putting a Price tag on Healthy Behavior*: The Monetary Value of Sports Participation to Individuals, *Applied Research Quality Life* (2018) 13:479–499, doi: 10.1007/s11482-017-9536-5
- Padberg, F. (2009). *Die richtige Kundensegmentierung als Voraussetzung für effektives CRM*. In T. Walleyo, & M. Dinkel, *Kundenbindungsmanagement* (S. 19 - 32). Berlin: epubli.
- Papadimitriou, D. & Karteroliotis, K. (2000). *The service quality expectations in private sport and fitness centers*: A reecamination of the factore structure. *Sport Marketing Quarterly*, 157 - 164.
- Papenhoff, H. & Lübke, K. (2017). *Churn Management: Herausforderungen für den Handel*. In S. Helmke, M. Uebel, & W. Dangelmaier, *Effektives Customer Relationship Management: Instrumente, Einführungskonzepte, Organisation*. Wiesbaden: Springer, 163 - 170; 197 - 206.
- Parasuraman, A., Zeitham, V. & Berry, L. (1988). SERVQUAL. *A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality*. *Journal of Retailing* 64/1, 12 - 27.



- Patel, M. S., Volpp, K. G., Rosin, R. et al. (2016). *A randomized trial of social comparison feedback and financial incentives to increase physical activity*. Am J Health Promot. 2016;30(6):416-424, doi:10.1177/0890117116658195
- Patel, M. S., Asch, D. A., Rosin, R., et al. (2016). *Framing financial incentives to increase physical activity among overweight and obese adults*: a randomized, controlled trial. Ann Intern Med. 2016;164(6):385-394. doi:10.7326/M15-1635
- Pawlowski, T. & Breuer, C. (2012). *Die finanzpolitische Bedeutung des Sports in Deutschland*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Pawlowski, T., Breuer, C. & Wicker, P. (2011). *Travel Time Elasticities in Recreational Sports*. Empirical Findings for the Professionalization in Sports Facility Management. In H. Dolles, & S. Söderman, Sport as a Business. London: Palgrave Macmillan, 53 - 71.
- Pawlowski, T., Breuer, C., Wicker, P. & Poupaux, S. (2009). *Travel Time Spending Behaviour in Recreational Sports*: An Econometric Approach with Management Implications, European Sport Management Quarterly, 9:3, S. 215-242, DOI: 10.1080/16184740903023971
- Pedragosa, V. (January 2009). *Expectations, satisfaction and loyalty in health and fitness clubs*. International Journal of Sport Management and Marketing, (Vol. 5), 450 - 464.
- Pedragose, V. & Correia, A. (2009). *Expectations, satisfacttion and loyalty in health and fitnessclub*. In Int. J. Sport Managemend and Marketing (Bde. Vol. 5, No. 4).
- Pufahl, M. (2019). *Sales Performance Management*: Exzellenz im Vertrieb. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Rampf, J. (1999/2010). *Drop-Out und Bindung im Fitness-Sport*: Günstige und ungünstige Bedingungen für Aktivitäten in Fitness-Studios. Hamburg: Czwalina.
- Rand, M., Norman, P. & Goyder, E. (2020). *A systematic review of interventions to increase attendance at health and fitness venues*: identifying key behaviour change techniques. BMC Public Health. 1 - 13.
- Rappold, P. (2011). *Macht von Vorstandsvorsitzenden*: Eine Survival-Analyse der Determinanten. München: Hamp.
- Reichheld, F. & Kenny, D. (1990). *The Hidden Advantages of Customer Retention*. Journal of Retail Banking 7/4, 19 - 23.
- Reichheld, F. & Markey, R. (2011). *The Ultimate Question 2.0*. How Net Promoter Companies Thrive in a Customer-Driven World. Boston: Harvard Business Review Press.

- Reimer, K. & Barrot, C. (2007). *Hazard-Raten-Modelle*. In Sönke, A., Klapper, D., Konradt, U., Walter, A. & Wolf, J. (Hrsg.): *Methodik der empirischen Forschung*. 2. Auflage, Wiesbaden: Gabler, 293 - 310
- Reynolds, P. L. & Lancaster, G. (2007). *Predictive Strategic Marketing Management Decisions in Small Firms*. A Possible Bayesian Solution. *Management Decision* 45/6, 1038 - 1057.
- Riesenbeck, H. (2010). *Erfolgsfaktoren im Kundenbeziehungsmanagement*. In Georgi, D. & Hadwich, K. *Management von Kundenbeziehungen*. Wiesbaden: Gabler, 202 - 228
- Ritsche, F. (2011). *Kundenrückgewinnungsmanagement im stationären Einzelhandel*. Wiesbaden: Gabler.
- Robinson, L. (1999). *Following the quality strategy*: the reasons for the use of quality management in the UK public leisure services. *Managing Leisure*.
- Rosenberg, A. & Czepiel, J. (1984/2001). *A Marketing Approach for Consumer Retention*. *Journal of Consumer Marketing* 1/2013, 45 - 51.
- Rosenberg, A. & Czepiel, J. (2017). *New Approaches in Consumer Retention Marketing*. *Journal for Marketing and Economics* 5/2017, 48 - 53.
- Roth, S. (2001). *Interaktion im Dienstleistungsmanagement* – Eine informationsökonomische Analyse. In M. Bruhn & B. Stauss (Hrsg.), *Dienstleistungsmanagement Jahrbuch 2001: Interaktionen im Dienstleistungsbereich*. Wiesbaden: Gabler, 35 - 66.
- Rothman, A. J. (2000). *Toward a theory-based analysis of behavioral maintenance*. *Health Psychology*, 19 (1S), S64-S69, <https://doi.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2F0278-6133.19.Suppl1.64>
- Rothman, A. J., Sheeran, P., & Wood, W. (2009). *Reflective and automatic processes in the initiation and maintenance of dietary change*. *Annals of Behavioral Medicine*, 38 (S1), S4-S17.
- Royer, H., Stehr, M. & Sydnor, J. (2015). *Incentives, commitments, and habit formation in exercise*: evidence from a field experiment with workers at a Fortune-500 company. *Am Econ J Appl Econ*. 2015;7(3):51-84. doi:10.1257/ app.20130327
- Royston, P. (2006). *Explained variation for survival models*. *The Stata Journal*, 1(6), 83 - 96.
- Ruseski, J. E., Humphreys, B. R., Hallmann, K. et al. (2014). *Sport participation and subjective well-being*: Instrumental variable results from German survey data. *Journal of Physical Education, Sport, Health and Recreation*, 2014;11, S. 396-403.
- Scheidweiler, I. & Musmacher, M. (2011). *Innovationen im Service*: Wie Sie Trends erkennen und im Unternehmen wirtschaftlich umsetzen. Wiesbaden: Springer.

- Schilling, O. K. (2005). *Cohort- and age-related decline in elder's life satisfaction*: is there really a paradox? *European Journal of Ageing*, 2005;2, S. 254-263.
- Schnabel, G. & Thieß, G. (1993). *Lexikon Sportwissenschaft*. Berlin: Sportverlag.
- Schreyögg, G. & Koch, J. (2020). *Management*. Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte – Funktionen – Fallstudien (8. Aufl.). Wiesbaden: Springer.
- Schubert, M. (1998). *Zur Nachfragestruktur in kommerziellen Fitness-Anlagen*. Berlin: Deutscher Sportstudioverband e. V.
- Schuler, F. (2020). *Der Einfluss des Internets auf die Unternehmensgrenzen aus informationstheoretischer Sicht*. Wiesbaden: DUV Springer.
- Schulz, N. & Allmer, H. (1988). *Fitness-Studios*. Anspruch und Wirklichkeit. St. Augustin: Academia.
- Schütz, J. (2009). *Pädagogische Berufsarbeit und Zufriedenheit*. Bielefeld.
- Seidl, F. (2009). *Customer Recovery Management und Controlling*. Kundenabwanderung: Früherkennung, Prävention, Kundenrückgewinnung, 3 - 34.
- Seiter, M. (2016). *Industrielle Dienstleistungen*: Wie produzierende Unternehmen ihr Dienstleistungsgeschäft aufbauen und steuern (2. Auflage). Wiesbaden: Springer.
- Shan, M. (2017). *Building Customer Churn Prediction Models in Fitness Industry with Machine Learning Methods*. Examensarbeit, 1 – 19.
- Shirazia, F. & Mohammadi, M. (2019). *A big data analytics model for customer churn prediction in the retire segment*. *International Journal of Information Management* (48), 238 - 253.
- Stauss, B. & Seidl, W. (2002). *Beschwerdemanagement*. Kundenbeziehungen erfolgreichen managen durch Customer Care. München: Hanser.
- Stein, P. & Noack, M. (2007). *Ereignisanalyse*. Duisburg: Technische Universität (Diplomarbeit).
- Stoetzer, M. (2017). *Regressionsanalyse in der empirischen Wirtschafts- und Sozialforschung* – Eine nichtmathematische Einführung mit SPSS und Stata (Bd. 1). Berlin: Springer.
- Tharret, S. & Peterson, J. (2012). *Fitness Management*. A Comprehensive Resource for Developing, Leading, Managing, and Operating a Successful Health/Fitness Club. Monterey, CA (USA): Healthy Learning.

- Theodorakis, N. & Alexandris, K. (2008). *Can service quality predict spectators' behavioral intentions in professional soccer?* *Managing Leisure*, 13:3 - 4, 162 - 178
- Theodorakis, N., Alexandris, K., Rodrigues, P. & Sarmento, P. (2004). *Measuring customer satisfaction in the context of health clubs in Portugal*. *International Sports Journal*, 44 - 54
- Tsitskari, E., Antoniadis, C. & Costa, G. (2014). *Investitating the relationship among service quality, customer satisfaction and psychological commitment in Cyprian fitness centres*. *Journal of Physical Education and Sport (Art. 79)*, 514 - 520.
- Umayaparvathi, V. & Iyakutti, K. (2016). *A survey on customer churn prediction in telecom industry: Datasets, Methods und Metrics*. *International Research Journal of Engineering and Technology (Vol. 03)*, 1.065 – 1.070.
- Verbraken, T., Lessmann, S. & Baesens, B. (2012). *Toward Profit-Driven Churn Modeling with Predictive Marketing Analytics*. 11th Workshop on eBusiness 15/2012, 87 - 117.
- Verplanken, B., & Wood, W. (2006). *Interventions to break and create consumer habits*. *Journal of Public Policy & Marketing*, 25 (1), 90-103, <https://journals.sagepub.com/doi/10.1509/jppm.25.1.90>
- Verplanken, B., & Roy, D. (2016). *Empowering interventions to promote sustained lifestyles: Testing the habit discontinuity hypothesis in a field experiment*. *Journal of Environmental Psychology*, 45, 127-134, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0272494415300487?via%3Dihub>
- Victor, A., Elsässer, A., Hommel, G. & Blettner, M. (29. Januar 2010). *Wie bewertet man die p-Wert-Flut?* *Deutsches Ärzteblatt*, Jg 107(4), 50 - 56.
- Volpp, K. G., Troxel, A. B., Pauly, M. V. et al. (2009). *A randomized, controlled trial of financial incentives for smoking cessation*. *N Engl J Med*. 2009;360(7):699-709. doi:10.1056/NEJMsa0806819
- Walker, I., Thomas, G. O., & Verplanken, B. (2015). *Old habits die hard: Travel habit formation and decay during an office relocation*. *Environment and Behavior*, 47 (10), 1089-1106.
- Wang, Y. & Sloan, F. A. (2018). *Present bias and health*. *Journal of Risk and Uncertainty*. 57 (2): 177–198, <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC6594564/>
- Wangenheim, F. v. (2003). *Weiterempfehlung und Kundenwert: ein Ansatz zur persönlichen Kommunikation*. Wiesbaden: DUV.
- Watts, H. (2012). *A psychological approach to redicting membership retention in the fitness industry*. Worcester (Dissertation).
- Weiß, C. (2019). *Medizinische Statistik* (7. Aufl.). Berlin: Springer.

- Wicaksono, P. & Aprianingsih, A. (2016). *The Effects of Service Quality to Loyalty Intention. The Mediating Impact of Customer Satisfaction*. Journal of Business and Management 5/1 , 59 - 69.
- Wicker, P., Coates, D. & Breuer, C. (2015). *The effect of a four-week fitness program on satisfaction with health and life*. International Journal of Public Health, 2015(60), S.41-47, DOI 10.1007/s00038-014-0601-7.
- Wicker, P., Coates, D. & Breuer, C. (2016). *Utilizing a Short-term Fitness Program to Address Time Constraints among Fitness Participants*. International Journal of Sports Science 2016, 6(3), S. 100-105, DOI: 10.5923/j.sports.20160603.06
- Woratschek, H. (2002). *Theoretische Elemente einer ökonomischen Betrachtung von Sportdienstleistungen*. In H. Albach, & B. Frick, Sportökonomie. Wiesbaden: Springer, 1 - 22.
- Woratschek, H. & Schönberner, J. (2000). *Entscheidungen im Sportsponsoring*. Auswahlprozess, Ziele und Hidden Agenda. transfer – Zeitschrift für Kommunikation und Markenmanagement 66/3 2020, 62 - 66.
- World Health Organization. (2015). *Global status report on road safety 2015*. Geneva, Switzerland: World Health Organization.
- World Health Organization. (2017). *Global health observatory data*. Geneva, Switzerland: World Health Organization.
- Wulf, A. (2020). *Eckdaten der Deutschen Fitness-Wirtschaft*. Wuppertal: DSSV.
- Zeis, K. /2013). *Was sind Risikofaktoren für Rehe, vom Luchs gerissen zu werden?* Institut für Statistik. Ludwig-Maximilian-Universität München (Bachelorarbeit).
- Zeithaml, V. A. (2009). *Qualitätsservice*. Was Ihre Kunden erwarten – was Sie leisten müssen. Frankfurt a. M.: Campus-Verlag.
- Zhang, W. & Li, Y. (2014). *A Study on Consumer Behavior of Commerical Health and Fitness Club*. A Case of Consumers in Liverpool. American Journal of Industrial and Business Management 4/2014, 58 - 69.
- Ziegler, A., Lange, S. & Bender, R. (2004). *Überlebenszeitanalyse: Die Cox-Regression*. Dtsch Med Wochenschr (Artikel Nr. 16), T1 - T3.
- Ziegler, A., Lange, S. & Bender, R. (2007). *Überlebenszeitanalyse: Der Log-Rang-Test*. Dtsch Med Wochenschr, e39 - e41.

- Zopiatis, A., Theocharous, A. L., Constanti, P. & Tjiapouras, L. (2017). *Quality, Satisfaction and Customers' Future Intention: The Case of Hotels' Fitness Centers in Cyprus*. Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism 18(1), 1 - 24.
- Zwiener, I., Blettner, M. & Hommel, G. (2011). *Überlebenszeitanalyse*. Deutsches Ärzteblatt (Jg. 108, Heft 10), 163 - 168.

## Onlinequellen

- Begerow, M. (2020). *Datenbanken verstehen*. Von [www.datenbanken-verstehen.de](http://www.datenbanken-verstehen.de): <https://www.datenbanken-verstehen.de/lexikon/bewegungsdaten/> (18.07.2020 abgerufen).
- Bernecker, M. (2016). *DIM Deutsches Institut für Marketing*. Von [www.marketinginstitut.biz](http://www.marketinginstitut.biz): <https://www.marketinginstitut.biz/blog/kunden-bindung/> (22.05.2020 abgerufen).
- Borle, S.; Singh, S.; Jain, D. (2007). *Customer Lifetime Value Measurement*. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1070.0746> (13.06.2021 abgerufen).
- Deloitte. (2019). *Deloitte*. Von [www.deloitte.de](http://www.deloitte.de): [www2.deloitte.com/de/de/pages/consumer-business/articles/sports-retail-study-2020.html](http://www2.deloitte.com/de/de/pages/consumer-business/articles/sports-retail-study-2020.html) (18.05.2019 abgerufen).
- Deloitte Digital (n.J.) Picking up speed on Digital Customer Engagement Management. Online verfügbar: <https://www.deloittedigital.de/en/cases/automotive-manufacturer.html> (12.06.2021 abgerufen).
- DIFG. (2010). *White Paper. DIFG-Verband*. Von DIFG-Verband: [www.difg-verband.de](http://www.difg-verband.de) (16.04.2019 abgerufen).
- DSSV. (2019). *DSSV*. Von [www.dssv.de](http://www.dssv.de): <https://www.dssv.de/presse/statistik/deutscher-fitnessmarkt/> (16.02.2019 abgerufen).
- Edelhelfer. (2017). *Führende Fitness-Betreiber in Deutschland*. Von <http://www.edelhelfer.eu> /expertise/publikationen/ 2018/ edelhelfer-fuehrende-betreiber-fitness-in-deutschland-31-dezember-2017/ (18.10.2020 abgerufen).
- Emmanuelli, C. et al. (2020). *McKinsey*. Von [www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com): <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/elevating-customer-experience-excellence-in-the-next-normal> (08.10.2020 abgerufen).
- Fleig, J. (2020). *Bedeutung der Kundenzufriedenheit*. Von <https://www.businesswissen.de/hb/bedeutung-der-kundenzufriedenheit/> (21.05.2020 abgerufen).
- Galetto, M. (2017). *NGData*. Von [www.ngdata.com](http://www.ngdata.com): <https://www.ngdata.com/what-is-predictive-marketing/> (06.09.2019 abgerufen).

- Gardner, B. & Rebar, A. (2019). **Habit Formation and Behavior Change**. Von <https://oxfordre.com/psychology/view/10.1093/acrefore/9780190236557.001.0001/acrefore-9780190236557-e-129> (01.06.2021 abgerufen).
- Handelsblatt. (2015). **Handelsblatt**. Von [www.handelsblatt.com](http://www.handelsblatt.com): <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/dienstleister/mcfit-und-co-die-groessten-fitness-ketten-deutschlands/11224234.html?ticket=ST-10148351-avV7fJM4S9WSLAXJCQsQ-ap1> (18.11.2020 abgerufen).
- Heinze, R.; Römmelt, B., Daumann, F. (2011). **Management in Fitnessstudios** - Ausgewählte Managementprobleme in Fitnessstudios. <https://d-nb.info/1010983555/34#page=5> (13.05.2021 abgerufen).
- Hemmerich, W. (2020). **www.statistikguru.de**. Von [www.statistikguru.de](http://www.statistikguru.de)/lexikon/bonferroni-holm-korrektur.html (14.03.2020 abgerufen).
- Hoepner, G. A. (2019). **www.wirtschaftswiki.fh-aachen.de**. Von FH Aachen: <https://www.wirtschaftswiki.fh-aachen.de/index.php?title=Kunden-stamm-daten> (18.07.2019 abgerufen).
- Kaptain, D. (30. 11 2018). **Fitness Management**. Von [www.fitnessmanagement.de](http://www.fitnessmanagement.de): <https://www.fitnessmanagement.de/fitness/ausdauertraining-im-fitnessstudio-effektiv-und-oekonomisch-trainieren> (18.07.2020 abgerufen).
- Klös, H.-P., & Plünnecke, A. (2018). **Interview: Die Fitnessbranche sollte vom Wachstum stark profitieren**. Fitness Management online. Von <https://www.fitnessmanagement.de>/management/die-fitnessbranche-soll-te-vom-wachstum-stark-profitieren/ (22.04.2020 abgerufen).
- Klatt, R. (2020). **Forschung und Wissen**. Von [www.forschung-und-wissen.de](http://www.forschung-und-wissen.de): <https://www.forschung-und-wissen.de/nachrichten/medizin/studien-zeigen-optimale-trainingsintensitaet-zum-muskelaufbau-13373828> (28.04.2020 abgerufen).
- Künzel, H (2005). Handbuch Kundenzufriedenheit: **Strategie und Umsetzung in der Praxis**, Springer-Verlag. Online-Einsicht: [https://books.google.de/books?hl=de&lr=&id=250kBAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR6&dq=gesunde+beziehung+zwischen+kunde+und+unternehmen&ots=Yv4HC08AJP&sig=\\_GyR3KzOFkxMR-wztrxu7I4CVo&rdir\\_esc=y#v=on-page&q=gesunde%20beziehung%20zwischen%20kunde%20und%20unternehmen&f=false](https://books.google.de/books?hl=de&lr=&id=250kBAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR6&dq=gesunde+beziehung+zwischen+kunde+und+unternehmen&ots=Yv4HC08AJP&sig=_GyR3KzOFkxMR-wztrxu7I4CVo&rdir_esc=y#v=on-page&q=gesunde%20beziehung%20zwischen%20kunde%20und%20unternehmen&f=false)

- Legler, S. (n.J.). **Digital CRM** – von klassischen zu individuellen, kontext-bezogenen, real-time Kundeninteraktionen. Online verfügbar: <https://www.bdu.de/fachthemenportal/markttrends/digital-crm-von-klassischen-zu-individuellen-kontext-bezogenen-real-time-kundeninteraktionen/>
- Maslow, M. (2017). **MarathonFitness**. Von [www.marathonfitness.de](http://www.marathonfitness.de): <https://www.marathonfitness.de/wie-lange-trainieren-muskelaufbau/> (16.04.2019 abgerufen).
- Mutanen, Teemu (2006). **Customer churn analysis** – a case study. Journal of Product and Brand Management. Online PDF: <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.103.7169&rep=rep1&type=pdf>
- Noels, S. (2014). **NGdata**. Von [www.ngdata.com](http://www.ngdata.com) (16.09.2019 abgerufen).
- Phineo. (2020). **www.wirkung-lernen.de**. Von Wirkung lernen: <https://www.wirkung-lernen.de/wirkungsanalyse/daten/quantitativ-qualita-tiv/> (14.04.2020 abgerufen).
- Prakash, S. (2018). **Understanding Customer Churn Management**. Von <https://towardsdatascience.com/ai-101-understanding-customer-churnmanagement-514416c17643> (23.06.2018 abgerufen).
- Reichheld, F. (2001). **Prescription for Cutting Costs**. <https://www.bain.com/insights/prescription-for-cutting-costs-bain-brief/>, S. 1-3 (abgerufen am 18.11.2020).
- Schäfer, F. (2015). **www.exponentialverteilung.de**. Von [www.exponential-verteilung.de](http://www.exponential-verteilung.de): <https://www.exponentialverteilung.de/weibullverteilung.html> (18.04.2019 abgerufen).
- Singh, H.; Samalia, H. (2013). **A Business Intelligence Perspective for Churn Management**, Procedia – Social and Behavioral Sciences (109), S. 51-56. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042813050520> (13.06.2021 abgerufen).
- Statista, (2017): **www.statista.de**. Von <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/700766/umfrage/fitnessstudios-verteilung-der-mitglieder-in-deutschland-nach-angeboten/> (23.06.19 abgerufen).
- Statista, 2019a: **www.statista.de**. Von <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/5966/umfrage/mitglieder-der-deutschen-fitnessclubs/> (23.12.19 abgerufen).
- Statista, 2019b: **www.statista.de**. Von <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/154495/umfrage/fitnessketten-in-deutschland/> (03.03.19 abgerufen).
- Statista, 2020a: **www.statista.de**. Von <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/6228/umfrage/umsatz-der-fitness-branche-in-deutschland/> (04.03.20 abgerufen).
- Statista 2020b: **www.statista.de**. Von <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/6789/umfrage/mitglieder-in-fitness-studios-nach-betreiberstruktur/> (20.11.20 abgerufen).



- Statista, 2020c: *www.statista.de*. Von <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/6793/umfrage/top-10-fitnessketten-nach-anlagenzahl/> (08.07.20 abgerufen).
- Statista 2020d: *www.statista.de*. Von <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/6231/umfrage/anzahl-der-anlagen-in-der-fitness-branche/> (13.03.20 abgerufen).
- Statista 2020e: *www.statista.de*. Von <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/184918/umfrage/sportarten-in-deutschland-nach-anzahl-der-mitglieder/> (20.11.20 abgerufen).
- Statista-Research (2019). *www.de.statista.com*. Von <https://de.statista.com/statistik/studie/id/6326/dokument/fitnessbranche-statista-dossier/> (18.10.2020 abgerufen).
- Tomczak T., Reinecke S., Reinecke S. (2009) **Kundenpotentiale ausschöpfen** — Gestaltungsansätze für Kundenbindung in verschiedenen Geschäftstypen. In: Hinterhuber H.H., Matzler K. (eds) *Kundenorientierte Unternehmensführung*. Gabler. [https://doi.org/10.1007/978-3-8349-8051-9\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-8349-8051-9_5) (22.05.2021 abgerufen).
- Ullah, I.; Raza, B.; Malik, A.; Imran, M.; Islam, S.; Kim, S. (2019). ***A churn Prediction Model Using Random Forest***: Analysis of Machine Learning Techniques for Churn Prediction and Factor Identification in Telecom Sector, IEEE. Einsehbar unter: <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/8706988>
- United Nations. (2013). ***Population Division, Population Estimates and Projections Section***. New York: United Nations, 2013. [http://esa.un.org/wpp/unpp/panel\\_indicators.htm](http://esa.un.org/wpp/unpp/panel_indicators.htm) (18.06.2021 abgerufen).
- Wuttke, Laurenz (n.J.) ***Churn Prevention***: Kundenabwanderung durch gezielte Maßnahmen senken. Online verfügbar: <https://datasolut.com/churn-prevention/> (15.05.2021 abgerufen).
- Zarotis, G., Tokarski, W. (2005). ***Geschlechtsspezifische Unterschiede bei der Motivausprägung in gesundheitsorientierten Sport- und Fitnessanlagen***, in: Heft 2/2005, S. 81-87, [https://duepublico2.uni-due.de/receive/duepublico\\_mods\\_00033522](https://duepublico2.uni-due.de/receive/duepublico_mods_00033522) (12.01.2021 abgerufen).
- Zeppenfeld, B. (2020). ***Statistiken zur deutschen Fitnessbranche***. Von [www.statista.com: https://de.statista.com/themen/233/fitness/](https://de.statista.com/themen/233/fitness/) (19.10. 2020 abgerufen).

## Anhang

**Tabelle 29: Korrelationstabelle der Variablen**

	Stand- ort	Alters- gruppen	Ge- schlecht	Check- In	Mitglieds- Vertrag	Trai- ning	Trainings- häufigkeit	Getränke- Flat	Solarium- Flat	Rück- lastschrift	Mahn- stufe
Standort	1.000										
Alters- gruppen	0.100	1.000									
Geschlecht	-0.016	-0.078	1.000								
Check-In	0.0153	0.197	-0.039	1.000							
Mitglieds- vertrag	0.116	0,443	-0.030	0.130	1.000						
Training	-0.053	-0.067	0.027	-0,112	-0.056	1.000					
Trainings- häufigkeit	0.026	0.0082	-0.068	0,136	0,089	-0.152	1.000				
Getränke- Flat	0,203	0.035	0.012	-0,021	-0,032	0,068	-0,167	1.0000			
Solarium- Flat	0.024	-0.039	0.021	0.009	-0,011	0,023	-0.015	0.138	1.00		
Rücklast- schrift	-0.041	0.062	-0.043	-0.002	0,029	0,025	-0,044	-0.039	-0.001	1.000	
Mahnstufe	-0.039	0.044	-0.036	-0.006	0,004	0,049	-0,051	-0.033	0.004	0.744	1.000

**Tabelle 30: Exponential-Modell (PH)**

Variable	Alle Studios Hazard-Ratio	Horn Hazard-Ratio	Detmold Hazard-Ratio	Lemgo Hazard-Ratio
<u>Standort</u>				
Detmold	0,653 (-4,11)***			
Lemgo	0,695 (-4,18)***			
<u>Altersgruppen</u>				
40 – 49	0,972 (-0,24)	1,227 (0,64)	0,872 (-0,46)	0,952 (-0,35)
30 – 39	1,068 (0,60)	1,723 (1,92)	1,411 (1,35)	0,908 (-0,72)
20 – 29	1,1219 (2,11)*	2,520 (3,75)***	1,116 (0,50)	1,094 (0,77)
15 – 19	1,393 (3,14)***	3,417 (4,43)***	1,675 (2,15)*	1,123 (0,87)
<u>Geschlecht</u>	1,097 (1,69)	1,020 (-0,69)	1,318 (2,14)*	1,043 (0,64)
<u>Check-in</u>				
12.00 – 16.00 Uhr	0,840 (-1,04)	1,297 (0,69)	0,856 (-0,41)	0,836 (-0,80)
16.00 – 22.00 Uhr	0,690 (-2,42)*	0,852 (-0,49)	0,758 (-0,83)	0,680 (-1,87)
<u>Mitglieder</u>				
12-Monatsvertrag	0,699 (-2,35)*	---	0,577 (-2,03)*	0,836 (-0,80)
24-Monatsvertrag	0,574 (-4,23)***	0,175 (-6,96)***	0,514 (-2,51)**	0,680 (-3,28)***
Schülervertrag	0,706 (-2,35)*	0,714 (-6,76)***	0,784 (-0,86)	0,776 (-1,41)
<u>Trainingsdauer</u>	1,243 (2,27)*	1,123 (0,35)	1,438 (2,11)*	1,113 (0,84)
<u>Häufigkeit</u>	0,929 (-1,23)	0,851 (-0,92)	1,017 (0,11)	0,898 (-1,52)
<u>Getränke</u>	5,581 (29,21)***	6,056 (8,36)***	7,380 (14,55)***	5,342 (23,05)***
<u>Solarium</u>	1,088 (0,49)	1,797 (1,23)	1,865 (0,57)	1,011 (0,06)
<u>Rücklastschrift</u>	0,616 (-2,19)*	0,760 (-0,59)	0,645 (-1,05)	0,533 (-1,87)
Const.	0,485 (-3,04)**	0,936 (-0,13)	0,173 (-3,66)***	0,434 (-2,79)**
No. of Subj.	4.009	624	1.021	2.364
No of Failures	1.376	171	256	949
R <sup>2</sup>	0,279	0,290	0,366	0,261
Adj. R <sup>2</sup>	0,276	0,259	0,347	0,255
AIC	5.157,71	786,66	1.107,20	3.241,61
BIC	5.271,05	853,20	1.186,06	3.333,90

\*p < .05, \*\*p ≤ .01, \*\*\*p ≤ .001

(t-Werte bzw. z-Werte in Klammern)

**Quelle: eigene Darstellung**

## **Eidesstattliche Erklärung**

Ehrenwörtliche Erklärung zu meiner Dissertation mit dem Titel

### **Ökonomische Analyse des Trainings- und Kündigungsverhaltens von Fitnessstudio-Mitgliedern**

Sehr geehrte Damen und Herren,

hiermit erkläre ich, dass ich die beigelegte Dissertation selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel genutzt habe. Alle wörtlich oder inhaltlich übernommenen Stellen habe ich als solche gekennzeichnet.

Ich versichere außerdem, dass ich die beigelegte Dissertation nur in diesem und keinem anderen Promotionsverfahren eingereicht habe und dass diesem Promotionsverfahren keine endgültig gescheiterten Promotionsverfahren vorausgegangen sind.

Zudem versichere ich, dass die vorgelegte elektronische mit der schriftlichen Version der Dissertation übereinstimmt.

---

Ort, Datum

---

Unterschrift