



## Focus Dienstleistungsmarketing

Hrsg.: Werner Hans Engelhardt, Sabine Fließ,  
Michael Kleinaltenkamp, Anton Meyer, Hans Mühlbacher,  
Bernd Stauss, Herbert Woratschek

Andreas Schöler

# Beschwerdeinformationen und ihre Nutzung

GABLER EDITION WISSENSCHAFT

Andreas Schöler

## **Beschwerdeinformationen und ihre Nutzung**

# GABLER EDITION WISSENSCHAFT

## **Focus Dienstleistungsmarketing**

Herausgegeben von

Universitätsprofessor Dr. Dr. h.c. Werner Hans Engelhardt,  
Ruhr-Universität Bochum,

Universitätsprofessorin Dr. Sabine Fließ,  
FernUniversität in Hagen,

Universitätsprofessor Dr. Michael Kleinaltenkamp,  
Freie Universität Berlin,

Universitätsprofessor Dr. Anton Meyer,  
Ludwig-Maximilians-Universität München,

Universitätsprofessor Dr. Hans Mühlbacher,  
Leopold-Franzens-Universität Innsbruck,

Universitätsprofessor Dr. Bernd Stauss,  
Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt und

Universitätsprofessor Dr. Herbert Woratschek,  
Universität Bayreuth (schriftführend)

Der Wandel von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft ist de facto längst vollzogen, er stellt jedoch mehr denn je eine Herausforderung für Theorie und Praxis, speziell im Marketing, dar. Die Schriftenreihe will ein Forum bieten für wissenschaftliche Beiträge zu dem bedeutenden und immer wichtiger werdenden Bereich des Dienstleistungsmarketing. In ihr werden aktuelle Ergebnisse der betriebswirtschaftlichen Forschung in diesem Bereich des Marketing präsentiert und zur Diskussion gestellt.

Andreas Schöler

# **Beschwerdeinformationen und ihre Nutzung**

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Bernd Stauss

GABLER EDITION WISSENSCHAFT

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über  
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

Dissertation Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt, 2008

1. Auflage 2009

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2009

Lektorat: Frauke Schindler / Sabine Schöller

Gabler ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

[www.gabler.de](http://www.gabler.de)



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Regine Zimmer, Dipl.-Designerin, Frankfurt/Main

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-1296-1

## Geleitwort

Ein wesentlicher Nutzen eines unternehmerischen Beschwerdemanagements liegt darin, dass Beschwerden wichtige Hinweise auf Mängel in Produkten, Dienstleistungen und Prozessen geben und somit eine wertvolle Quelle für die Entwicklung von Maßnahmen zur Korrektur, Qualitätsverbesserung, Reduzierung von Fehlerkosten und Umsatzsteigerungen darstellen. Allerdings zeigen empirische Studien, dass Beschwerdeinformationen in der Praxis in vielen Fällen nicht systematisch ausgewertet und genutzt werden. Diese widersprüchliche Situation wird von Andreas Schöler als „Beschwerdeinformationsnutzenparadoxon“ bezeichnet und zum Ausgangspunkt seines Forschungsvorhabens genommen.

In klarer Struktur werden drei zentrale, miteinander verknüpfte Themenbereiche erörtert. Zum Ersten wird untersucht, welche Informationsnutzenpotenziale Kundenbeschwerden bieten und in welcher Form diese ausgeschöpft werden können. Zum Zweiten werden detailliert und theoretisch fundiert die unterschiedlichen unternehmensinternen Barrieren identifiziert und analysiert, die dafür verantwortlich sind, dass Beschwerdeinformationen in der Praxis nur unzureichend verwendet werden. Auf dieser Basis entwickelt der Verfasser zum Dritten konkrete Maßnahmen, die Unternehmen ergreifen können, um die internen Barrieren der Informationsnutzung zu überwinden.

Das vorliegende umfangreiche wissenschaftliche Werk weist eine Reihe von sehr bemerkenswerten Stärken auf. Es fokussiert ein für die Praxis sehr relevantes und wissenschaftlich neuartiges Problem und behandelt die Thematik auf außerordentlich umfassende, sorgfältige und innovative Weise. Damit leistet der Verfasser einen wesentlichen Beitrag zur Steigerung des wissenschaftlichen Erkenntnisstandes. Dabei ist besonders hervorzuheben, dass es ihm sehr gut gelingt, die theoretischen Überlegungen mit realitätsgerechten Vorschlägen für Managementmaßnahmen zu verbinden, die geeignet sind, die diagnostizierten Nutzungsdefizite zu überwinden. Ich hoffe, dass die hier präsentierten wissenschaftlichen Erkenntnisse auch Eingang in die unternehmerische Praxis finden und dadurch die in Beschwerden enthaltenen Chancen für Unternehmen und Kunden stärker genutzt werden.

Bernd Stauss

## Vorwort

*Für Julian und Felix.*

Mit der Fertigstellung dieser Dissertation ist auch die große Freude verbunden, den Menschen zu danken, die den Weg dieser Arbeit begleitet und unterstützt haben - auch indem sie geholfen haben, die ein oder andere Barriere zu überwinden.

Mein ganz besonderer Dank gilt meinem Doktorvater und akademischen Lehrer, Herrn Professor Dr. Bernd Stauss. Seine fortwährende, konstruktive sowie uneingeschränkte und wertschätzende Begleitung dieser Arbeit und ihres Autors hat maßgeblich zum erfolgreichen Abschluss dieser Dissertation beigetragen. Mein Dank für seine Ideen und seine Motivation gilt dabei nicht nur für diese Arbeit sondern auch für die Zusammenarbeit in der Zeit, die ich als wissenschaftlicher Mitarbeiter an seinem Lehrstuhl verbringen durfte. Diese Phase war ein Privileg und hat mich sowohl fachlich als auch persönlich tief geprägt.

Herzlich bedanken möchte ich mich auch bei Professor Dr. Klaus D. Wilde für die Übernahme des Zweitgutachtens.

Großer Dank geht sowohl an meine ehemaligen Kollegen am Lehrstuhl für Dienstleistungsmanagement und hier insbesondere an Dr. Martin Mende und Dr. Maxie Schmidt als auch an meinen Freund und Weggefährten Dr. Dominik van Aaken. Die Diskussionen mit ihnen haben unterschiedliche Phasen des Dissertationsprojektes beflügelt. Bedanken möchte ich mich weiterhin bei Michael Kolbenschlag, mit dem ich einige der in dieser Arbeit vorgestellten Ansätze aus Perspektive der Praxis und Beratung diskutieren und erproben durfte.

Vor allem möchte ich mich jedoch bei meiner Familie bedanken. Hier gilt meine herzliche Dankbarkeit zunächst meinen Eltern, die meine Ausbildung und die Erstellung dieser Arbeit in vielfältiger Form und auf unterschiedlichen Ebenen bedingungslos unterstützt haben. Größter Dank sowie größte Bewunderung für ihr Durchhaltevermögen gilt meiner Frau Katharina Schöler, die nicht nur "operativ" bei der Manuskriptkorrektur Ausdauer bewiesen hat, sondern auch im feinfühligem Umgang mit den Hochs und Tiefs des Autors. Sie ist die feste Säule hinter dieser Arbeit.

Andreas Schöler

# Inhaltsübersicht

<b>Inhaltsübersicht</b> .....	<b>IX</b>
<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	<b>XI</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>XIX</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>XXVII</b>
<b>1 Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1 Problemstellung .....	1
1.2 Gang der Untersuchung .....	4
<b>2 Ausgangspunkte der Arbeit</b> .....	<b>7</b>
2.1 Beschwerden als Basis für Beschwerdeinformationen .....	7
2.2 Beschwerdemanagement als funktionaler Kontext der Beschwerdeinformationsnutzung.....	62
<b>3 Beschwerdeinformationen: Definition, Gewinnung und Nutzung</b> .....	<b>87</b>
3.1 Beschwerdeinformationen .....	87
3.2 Gewinnung von Beschwerdeinformationen im Beschwerdeinformationsprozess .....	91
3.3 Beschwerdeinformationsnutzung.....	158
3.4 Zwischenfazit und Eingrenzung der weiteren Betrachtung .....	199
<b>4 Barrieren der Beschwerdeinformationsnutzung</b> .....	<b>201</b>
4.1 Ausgangspunkte der Barrierenanalyse.....	201
4.2 Analyse von Barrieren der Beschwerdeinformationsnutzung .....	216
4.3 Zusammenfassende Übersicht zur Barrierenanalyse .....	315



<b>5</b>	<b>Maßnahmenperspektiven eines Managements der Beschwerdeinformationsnutzung unter Berücksichtigung der identifizierten Barrieren .....</b>	<b>323</b>
5.1	Maßnahmenfeld: „Beschwerdeinformationsanbieter“ .....	323
5.2	Maßnahmenfeld: „Beschwerdeinformationsnutzer“ .....	351
5.3	Maßnahmenfeld: „Beschwerdeinformationsnutzungskontext“ .....	372
<b>6</b>	<b>Zusammenfassung und Ausblick .....</b>	<b>395</b>
6.1	Zusammenfassung.....	395
6.2	Ausblick.....	397
	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>401</b>

# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsübersicht</b> .....	<b>IX</b>
<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	<b>XI</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>XIX</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>XXVII</b>
<b>1 Einleitung</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1 Problemstellung</b> .....	<b>1</b>
<b>1.2 Gang der Untersuchung</b> .....	<b>4</b>
<b>2 Ausgangspunkte der Arbeit</b> .....	<b>7</b>
<b>2.1 Beschwerden als Basis für Beschwerdeinformationen</b> .....	<b>7</b>
2.1.1 Beschwerdebegriff.....	7
2.1.2 Beschwerdeprobleme.....	13
2.1.3 Beschwerdeverhalten .....	22
2.1.3.1 Beschwerdeverhaltensbezogene Beschwerdearten .....	22
2.1.3.1.1 Stille Beschwerden („Unvoiced Complaints“) .....	23
2.1.3.1.1.1 Inaktivität als Beschwerdeverhalten .....	23
2.1.3.1.1.2 Abwanderung als Beschwerdeverhalten .....	24
2.1.3.1.2 Indirekte Beschwerden.....	24
2.1.3.1.2.1 Negative Mundkommunikation als Beschwerdeverhalten ....	24
2.1.3.1.2.2 Beschwerdeführung gegenüber Dritten als Beschwerdeverhalten.....	29
2.1.3.1.3 Direkte Beschwerden: Beschwerdeführung gegenüber dem Unternehmen als Beschwerdeverhalten.....	30
2.1.3.1.4 Multiple Beschwerdeführung als Beschwerdeverhalten .....	31

---

2.1.3.2	Determinanten des Beschwerdeverhaltens.....	32
2.1.4	Beschwerden und ihre Potenziale für Unternehmen.....	40
2.1.4.1	Der Kundenbeziehungsnutzen von Kundenbeschwerden.....	41
2.1.4.2	Der Informationsnutzen von Kundenbeschwerden .....	44
2.1.4.2.1	Zugang zu Kundenprobleminformationen.....	47
2.1.4.2.2	Zugang zu Kundenbeziehungsinformationen .....	59
<b>2.2</b>	<b>Beschwerdemanagement als funktionaler Kontext der Beschwerdeinformationsnutzung .....</b>	<b>62</b>
2.2.1	Beschwerdemanagement aus definitorischer Perspektive.....	62
2.2.2	Beschwerdemanagement aus historischer Perspektive.....	64
2.2.3	Beschwerdemanagement aus zielorientierter Perspektive .....	75
2.2.4	Beschwerdemanagement aus funktional-prozessualer Perspektive.....	77
2.2.4.1	Aufgaben im direkten Beschwerdemanagementprozess .....	78
2.2.4.2	Aufgaben im indirekten Beschwerdemanagementprozess .....	81
2.2.4.3	Beschwerdemanagement-Controlling .....	83
2.2.4.4	Potenzialfaktoren des Beschwerdemanagementprozesses.....	84
<b>3</b>	<b>Beschwerdeinformationen: Definition, Gewinnung und Nutzung .....</b>	<b>87</b>
<b>3.1</b>	<b>Beschwerdeinformationen .....</b>	<b>87</b>
<b>3.2</b>	<b>Gewinnung von Beschwerdeinformationen im Beschwerdeinformationsprozess.....</b>	<b>91</b>
3.2.1	Der Beschwerdeinformationsprozess als funktional abgegrenzter Informationsprozess.....	91
3.2.2	Die Aufgaben des Beschwerdemanagements im Beschwerdeinformationsprozess .....	96
3.2.2.1	Aufgaben des Beschwerdemanagements in der Beschaffungsphase des Informationsprozesses.....	97
3.2.2.1.1	Beschwerdestimulierung.....	97
3.2.2.1.2	Beschwerdeannahme.....	100

---

3.2.2.1.3	Beschwerdemonitoring.....	107
3.2.2.2	Beschwerdeanalyse als Aufgabe der Verarbeitungsphase.....	110
3.2.2.2.1	Quantitative Auswertung von Kundenbeschwerden.....	110
3.2.2.2.1.1	Häufigkeitsauswertungen und Kreuztabellierungen .....	111
3.2.2.2.1.2	Beschwerderegeln.....	114
3.2.2.2.1.3	Verfahren zur Priorisierung von Kundenproblemen .....	116
3.2.2.2.1.3.1	Die Frequenz-Relevanz-Analyse von Beschwerden... ..	117
3.2.2.2.1.3.2	Die monetäre Beschwerdeproblemwirkungsanalyse ..	120
3.2.2.2.1.3.3	Die nicht-monetäre Beschwerdeproblemwirkungsanalyse .....	124
3.2.2.2.1.3.4	Das Impulsscoring von Beschwerdeproblemen.....	127
3.2.2.2.1.4	Beschwerdekennzahlen .....	128
3.2.2.2.2	Qualitative Methoden der Beschwerdeanalyse .....	130
3.2.2.3	Beschwerdeinformationsreporting als Aufgabe der Weitergabephase .....	132
3.2.2.3.1	Formen des Beschwerdeinformationsreporting.....	132
3.2.2.3.2	Inhalte des Beschwerdeinformationsreporting .....	134
3.2.2.3.3	Zielgruppen des Beschwerdeinformationsreporting .....	138
3.2.3	Das Beschwerdeinformationssystem.....	141
3.2.4	Der Beschwerdeinformationsanbieter.....	147
3.2.5	Beschwerdeinformationen als interne Dienstleistung .....	148
3.2.5.1	Beschwerdeinformationen als interne Dienstleistung aus Potenzial-, Prozess- und Ergebnissicht .....	149
3.2.5.2	Eigenschaften der internen Beschwerdeinformationsleistung .....	152
<b>3.3</b>	<b>Beschwerdeinformationsnutzung.....</b>	<b>158</b>
3.3.1	Grundlagen zur Informationsnutzung und Beschwerdeinformationsnutzung .....	158
3.3.2	Nutzungsformen von Beschwerdeinformationen .....	164
3.3.2.1	Instrumentelle Nutzung.....	164
3.3.2.1.1	Akzeptanz .....	165

3.3.2.1.2	Behebung .....	165
3.3.2.1.2.1	Behebung von Leistungsfehlern .....	165
3.3.2.1.2.2	Behebung von Leistungsnutzungsschwierigkeiten .....	169
3.3.2.1.2.3	Behebung von Leistungsdefiziten .....	170
3.3.2.1.3	Vorbeugung .....	175
3.3.2.1.4	Vermeidung .....	176
3.3.2.1.5	Überwälzung .....	177
3.3.2.1.6	Beobachtung .....	180
3.3.2.2	Investigative Nutzung .....	184
3.3.2.3	Konzeptionelle Nutzung .....	187
3.3.2.3.1	Konzeptionelle Nutzung von Beschwerdeinformationen auf der operativen Leistungsebene.....	187
3.3.2.3.2	Konzeptionelle Nutzung von Beschwerdeinformationen auf der Management- bzw. Leitungsebene.....	189
3.3.2.4	Symbolische Nutzung .....	190
3.3.3	Empirische Erkenntnisse zum Nutzen und der Nutzung von Beschwerdeinformationen in Unternehmen .....	194
<b>3.4</b>	<b>Zwischenfazit und Eingrenzung der weiteren Betrachtung .....</b>	<b>199</b>
<b>4</b>	<b>Barrieren der Beschwerdeinformationsnutzung .....</b>	<b>201</b>
<b>4.1</b>	<b>Ausgangspunkte der Barrierenanalyse .....</b>	<b>201</b>
4.1.1	Zum Verständnis von Barrieren .....	201
4.1.1.1	Grundlagen zu informationsbezogenen Barrieren.....	201
4.1.1.2	Verständnis von Barrieren der Beschwerdeinformationsnutzung .....	207
4.1.2	Wirkung der Barrieren.....	209
4.1.3	Bezugsrahmen der Barrierenanalyse.....	212
<b>4.2</b>	<b>Analyse von Barrieren der Beschwerdeinformationsnutzung.....</b>	<b>216</b>
4.2.1	Ursachenfeld: „Beschwerdeinformationsanbieter“ .....	216

---

4.2.1.1	Informationsleistungsqualitätsdefizite .....	216
4.2.1.1.1	Vorbemerkungen zur Informationsqualität und Informationsleistungsqualität .....	217
4.2.1.1.2	Ergebnisqualitätsdefizite .....	224
4.2.1.1.2.1	Defizitäre „Quality of Scope“ .....	224
4.2.1.1.2.2	Defizitäre „Quality of Content“ .....	225
4.2.1.1.2.2.1	Mangelnde Relevanz von Beschwerdeinformationen .....	226
4.2.1.1.2.2.2	Mangelnde Verständlichkeit von Beschwerdeinformationen .....	231
4.2.1.1.2.2.3	Mangelnde Objektivität von Beschwerdeinformationen .....	232
4.2.1.1.2.2.4	Mangelnde Aktualität von Beschwerdeinformationen .....	233
4.2.1.1.2.3	Defizitäre Quality of Form .....	235
4.2.1.1.3	Prozessqualitätsdefizite .....	238
4.2.1.1.3.1	Mangelnde Interaktionsqualität .....	239
4.2.1.1.3.2	Mangelnde Reaktionsschnelligkeit .....	241
4.2.1.1.3.3	Unpassende Interaktionsfrequenz .....	242
4.2.1.1.3.4	Defizite der Zugänglichkeit .....	243
4.2.1.1.4	Potenzialqualitätsdefizite .....	244
4.2.1.2	Anbietervertrauensdefizit .....	247
4.2.2	Ursachenfeld „Beschwerdeinformationsnutzer“ .....	250
4.2.2.1	Fähigkeitsdefizite .....	251
4.2.2.1.1	Bedarfsevidenzdefizit .....	251
4.2.2.1.2	Angebotsevidenzdefizit .....	252
4.2.2.1.3	Defizit der Informationsverarbeitungskapazität .....	254
4.2.2.1.4	Sprach- und Terminologiedefizite .....	255
4.2.2.1.4.1	Sprachdefizite .....	256
4.2.2.1.4.2	Terminologiedefizit .....	257
4.2.2.1.5	Problembewertungsdefizit .....	258

---

4.2.2.1.6	Konzeptkompetenzdefizit.....	262
4.2.2.1.7	Instrumentaldefizit.....	265
4.2.2.1.8	Sozialkompetenzdefizite .....	267
4.2.2.1.8.1	Kommunikationsfähigkeitsdefizit.....	269
4.2.2.1.8.2	Konfliktfähigkeitsdefizit .....	272
4.2.2.2	Bereitschaftsdefizite .....	279
4.2.2.2.1	Kundenorientierungsdefizit .....	279
4.2.2.2.2	Dysfunktionales Coping .....	281
4.2.2.2.3	Überraschungsmoment .....	286
4.2.2.2.4	Anreizdefizit .....	287
4.2.2.2.5	Informationspräferenzdivergenz .....	288
4.2.3	Ursachenfeld „Beschwerdeinformationsnutzungskontext“ .....	289
4.2.3.1	Einflüsse des situativen Kontexts.....	290
4.2.3.1.1	Zeitdefizit .....	290
4.2.3.1.2	Ressourcendefizit .....	291
4.2.3.1.3	Kooperationsdefizit .....	293
4.2.3.2	Einflüsse des organisatorischen Kontexts.....	294
4.2.3.2.1	Ausgewählte strukturinduzierte Einflüsse .....	295
4.2.3.2.1.1	Grad der Hierarchie .....	295
4.2.3.2.1.2	Grad der Entscheidungsdelegation.....	298
4.2.3.2.1.3	Grad des Spezialisierungsgrads .....	302
4.2.3.2.1.4	Grad der Formalisierung .....	303
4.2.3.2.2	Kulturinduzierte Einflüsse .....	309
<b>4.3</b>	<b>Zusammenfassende Übersicht zur Barrierenanalyse.....</b>	<b>315</b>

<b>5</b>	<b>Maßnahmenperspektiven eines Managements der Beschwerdeinformationsnutzung unter Berücksichtigung der identifizierten Barrieren.....</b>	<b>323</b>
<b>5.1</b>	<b>Maßnahmenfeld: „Beschwerdeinformationsanbieter“ .....</b>	<b>323</b>
5.1.1	Sicherstellung der Potenzialfaktoren für den Beschwerdeinformationsprozess.....	324
5.1.2	Konzeption einer bedarfsorientierten Beschwerdeinformationsleistung .....	328
5.1.2.1	Die Beschwerdeinformationsbedarfsanalyse als Maßnahme zur Integration der Nutzer in den Beschwerdeinformationsprozess... 329	
5.1.2.1.1	Konkretisierung des Beschwerdeinformationsbedarfs .....	330
5.1.2.1.2	Methoden der Informationsbedarfsanalyse .....	331
5.1.2.1.3	Integratives Vorgehensmodell zur Analyse des Beschwerdeinformationsbedarfs .....	335
5.1.2.2	Verwendung der Ergebnisse der Bedarfsanalyse im Rahmen der Beschwerdebeschaffung und –auswertung.....	343
5.1.2.3	Nutzerorientierte Gestaltung der Beschwerdereports.....	344
5.1.3	Interne Positionierung der Beschwerdeinformationsleistung .....	347
5.1.4	Kontrolle der Qualität der Beschwerdeinformationsleistung .....	350
<b>5.2</b>	<b>Maßnahmenfeld: „Beschwerdeinformationsnutzer“ .....</b>	<b>351</b>
5.2.1	Einzelfallunabhängige Maßnahmen.....	351
5.2.1.1	Qualifikation der Beschwerdeinformationsnutzer.....	351
5.2.1.2	Anreizsystem der Beschwerdeinformationsnutzung .....	356
5.2.2	Einzelfallabhängige Maßnahmen .....	360
5.2.2.1	Beratung der Beschwerdeinformationsnutzer.....	360
5.2.2.2	Mahnung und Eskalation bei stockender Beschwerdeinformationsnutzung.....	371
<b>5.3</b>	<b>Maßnahmenfeld: „Beschwerdeinformationsnutzungskontext“ .....</b>	<b>372</b>
5.3.1	Mobilisierung durch organisationsbezogene Maßnahmen .....	373



---

5.3.1.1	Mobilisierung durch Formalisierung der Beschwerdeinformationsnutzung .....	373
5.3.1.2	Mobilisierung durch institutionalisierte Integrationsinstrumente ..	376
5.3.1.3	Mobilisierung durch interne Verrechnung des Beschwerdeschadens .....	380
5.3.2	Mobilisierung durch kulturbezogene Maßnahmen .....	381
5.3.3	Mobilisierung durch Kontrolle der Beschwerdeinformationsnutzung...	386
5.3.3.1	Prozesskontrolle .....	386
5.3.3.2	Ergebniskontrolle .....	388
5.3.3.2.1	Ergebniskontrolle der Nachhaltigkeit der Problemlösung .....	388
5.3.3.2.2	Ergebniskontrolle der Schnelligkeit der Problemlösung.....	391
5.3.3.2.3	Ergebniskontrolle der Wirtschaftlichkeit der Problemlösung ....	393
<b>6</b>	<b>Zusammenfassung und Ausblick .....</b>	<b>395</b>
<b>6.1</b>	<b>Zusammenfassung .....</b>	<b>395</b>
<b>6.2</b>	<b>Ausblick .....</b>	<b>397</b>
	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>401</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Akteure im Unternehmenskontext.....	10
Abbildung 2:	Interessengruppen von Unternehmen.....	11
Abbildung 3:	Dimensionen von Beschwerdeproblemen.....	15
Abbildung 4:	Kategorien von Beschwerdeobjekten.....	16
Abbildung 5:	Objekt und Aspekt von Beschwerdeproblemen (Beispiele).....	20
Abbildung 6:	Wirkungskategorien von Beschwerdeproblemen .....	21
Abbildung 7:	Negative Wirkung von Beschwerdeproblemen .....	21
Abbildung 8:	Optionen des Beschwerdeverhaltens und Beschwerdearten.....	22
Abbildung 9:	Beispiele für die mediale Nutzung von Kundenbeschwerden .....	27
Abbildung 10:	Abwägung von Kosten und Nutzen der Beschwerdeführung.....	33
Abbildung 11:	Ausgewählte Einflussfaktoren des Beschwerdeverhaltens .....	34
Abbildung 12:	Beschwerdeverhalten unzufriedener Kfz-Kunden .....	36
Abbildung 13:	Aussagen zum „Recovery Paradoxon“.....	42
Abbildung 14:	Einordnung von Kundenprobleminformationen .....	46
Abbildung 15:	Charakteristika von Kundenprobleminformationen aus Beschwerden .....	48
Abbildung 16:	Aussagekraft von Kundenbeziehungsinformationen aus Beschwerden .....	60
Abbildung 17:	Definitionen zu „Service Recovery“ .....	63
Abbildung 18:	Externe Funktionen des Beschwerdemanagements .....	66
Abbildung 19:	Interne Funktionen des Beschwerdemanagements .....	67
Abbildung 20:	Beschwerdemanagement-Ansatz nach Stauss/Seidel.....	68
Abbildung 21:	Einordnung des Beschwerdemanagements in den Kontext des CRM bzw. Kundenbindungsmanagements .....	71
Abbildung 22:	Umsatzbezogene Ziele des Beschwerdemanagements .....	76
Abbildung 23:	Kostenbezogene Ziele des Beschwerdemanagements .....	77
Abbildung 24:	Funktional-prozessuale Darstellung des Beschwerdemanagements.....	78

---

Abbildung 25: „Complaint Commitment“ von Barclays .....	79
Abbildung 26: Lebenszyklusmodell für die Produktion von Informationen in Unternehmen.....	93
Abbildung 27: Das Lebenszyklusmodell für die Produktion von Beschwerdeinformationen .....	96
Abbildung 28: Elektronische Kündigerbefragung zur Kündigung eines 1&1 DSL-Zugangs .....	100
Abbildung 29: Maßgebliche Kundeninformationen zu einem Beschwerdefall .....	102
Abbildung 30: Anforderungen an Kategorienschemata zur Beschwerdeerfassung.....	105
Abbildung 31: Direkte Abfrage des Verärgerungsgrads im Rahmen eines Internet-Formulars zur Beschwerdeartikulation .....	106
Abbildung 32: Beispiel einer Beschwerdesammelliste .....	111
Abbildung 33: Beispiel einer Häufigkeitsverteilung (relative Häufigkeiten) in Form eines Histogramms.....	112
Abbildung 34: Beispiel einer Häufigkeitsverteilung in Form eines Paretdiagramms .....	112
Abbildung 35: Beispiel einer Kreuztabelle .....	113
Abbildung 36: Beispiel für eine Beschwerderegeltkarte zum Beschwerdevolumen nach Filialen im Zeitablauf.....	115
Abbildung 37: Beispiel zur Berechnung des Problemwertindex .....	118
Abbildung 38: Beispiel für ein FRAB-Paretdiagramm.....	119
Abbildung 39: Beispiel für eine nicht-monetäre Beschwerdeproblemwirkungsanalyse .....	126
Abbildung 40: Beispiel für eine erweiterte nicht-monetäre Beschwerdeproblemwirkungsanalyse .....	127
Abbildung 41: Ursache-Wirkungs-Diagramm für das Kundenproblem „Langes Warten am Telefon“.....	131
Abbildung 42: Grundlegende Formen von Beschwerdereports.....	134
Abbildung 43: Ausgewählte Systematisierungsdimensionen von Inhalten des Beschwerdeinformationsreporting.....	135
Abbildung 44: Zielgruppen des Beschwerdeinformationsreporting.....	139

---

Abbildung 45: Informationsbedarf und -nachfrage .....	140
Abbildung 46: Grundformen des Beschwerdeinformationssystems aus Input-Perspektive .....	143
Abbildung 47: Grundformen des Beschwerdeinformationssystems aus Output-Perspektive .....	145
Abbildung 48: Erhöhte Systemkomplexität bei multiplen Beschwerde- informationsverarbeitungselementen .....	146
Abbildung 49: Systematisierung von Beschwerdeinformationsleistungen nach Individualisierungs- und Interaktionsgrad .....	154
Abbildung 50: Allgemeine Nutzungsformen von Informationen im erweiterten Lebenszyklus der Informationsproduktion .....	159
Abbildung 51: Nutzung von Kostenrechnungsinformationen .....	161
Abbildung 52: Nutzungsformen von Beschwerdeinformationen .....	163
Abbildung 53: Alternativen der instrumentellen Nutzung von problembezogenen Beschwerdeinformationen .....	164
Abbildung 54: Zentrale Schritte der Beschwerde Problem Deployment .....	167
Abbildung 55: Ablauf des „Beschwerde Problem Deployment“ .....	167
Abbildung 56: Zentrale Schritte der FMEA .....	168
Abbildung 57: Beispiel für eine FMEA .....	168
Abbildung 58: Phasen des Innovationsprozesses .....	172
Abbildung 59: Formblatt zum 8D-Report .....	178
Abbildung 60: Die acht Disziplinen der 8D-Methode .....	180
Abbildung 61: Eignung von Beschwerden als Indikatoren für Frühwarnsysteme .....	183
Abbildung 62: Beispiele für eine aktiv-investigative Nutzung von Beschwerdeinformationen .....	185
Abbildung 63: Externe symbolische Nutzung von Beschwerdeinformationen (Beispiel 1) .....	192
Abbildung 64: Externe symbolische Nutzung von Beschwerdeinformationen (Beispiel 2) .....	193
Abbildung 65: Strategischer Stellenwert des Beschwerdemanagements .....	194

---

Abbildung 66:	Bedeutung der Nutzenkomponenten des Beschwerdemanagements .....	195
Abbildung 67:	Der Zusammenhang zwischen Beschwerdemanagement und Geschäftsergebnis.....	196
Abbildung 68:	Praxis der Nutzung von Beschwerdeinformationen .....	197
Abbildung 69:	Bedeutung der Nutzungskomponenten des Beschwerdemanagements .....	198
Abbildung 70:	Ursachen für die Filterung von Zufriedenheitsinformationen sowie ihre Bedeutung .....	207
Abbildung 71:	Analyseebenen des organisatorischen Verhaltens.....	208
Abbildung 72:	Arten der Informationsverzerrung .....	211
Abbildung 73:	Verzerrungen bei mehrstufigen Kommunikationsprozessen von Beschwerdeinformationen .....	212
Abbildung 74:	Bedingungen des Verhaltens .....	213
Abbildung 75:	Bezugsrahmen der Barrierenanalyse .....	215
Abbildung 76:	Ausgewählte Ansätze mit Dimensionen der Informationsqualität ..	218
Abbildung 77:	Ursachenfeld „Beschwerdeinformationsanbieter“: Qualitätsdefizite .....	224
Abbildung 78:	Mögliche Wirkungen einer defizitären „Quality of Scope“ .....	225
Abbildung 79:	Defizite der Auswertung von Kundenbeschwerden in der Praxis ..	230
Abbildung 80:	Mögliche Wirkungen einer defizitären „Quality of Content“: Relevanzdefizit .....	230
Abbildung 81:	Mögliche Wirkungen einer defizitären „Quality of Content“: Mangelnde Verständlichkeit .....	232
Abbildung 82:	Mögliche Wirkungen einer defizitären „Quality of Content“: Mangelnde Objektivität .....	233
Abbildung 83:	Mögliche Wirkungen einer defizitären „Quality of Content“: Mangelnde Aktualität .....	234
Abbildung 84:	Mögliche Wirkungen einer defizitären „Quality of Form“: Mangelnde darstellerische Form .....	236
Abbildung 85:	Mögliche Wirkungen einer defizitären „Quality of Form“: Mangelnde mediale Form .....	238

---

Abbildung 86: Mögliche Wirkungen einer defizitären Interaktionsqualität .....	241
Abbildung 87: Mögliche Wirkungen einer mangelnden Reaktionsschnelligkeit.....	241
Abbildung 88: Mögliche Wirkungen einer unpassenden Interaktionsfrequenz.....	243
Abbildung 89: Mögliche Wirkungen einer defizitären Zugänglichkeit .....	243
Abbildung 90: Mögliche Wirkungen einer defizitären Potenzialqualität .....	246
Abbildung 91: Mögliche Wirkungen eines Anbietervertrauensdefizits.....	250
Abbildung 92: Ursachenfeld „Beschwerdeinformationsnutzer“: Fähigkeitsdefizite .....	251
Abbildung 93: Mögliche Wirkungen des Bedarfsevidenzdefizits .....	252
Abbildung 94: Mögliche Wirkungen des Angebotsevidenzdefizits .....	254
Abbildung 95: Mögliche Wirkungen eines Defizits der Informationsverarbeitungskapazitäts.....	255
Abbildung 96: Mögliche Wirkungen des Sprachdefizits .....	256
Abbildung 97: Mögliche Wirkungen des Terminologiedefizits .....	258
Abbildung 98: Beispiel zum Problembewertungsdefizit.....	262
Abbildung 99: Mögliche Wirkungen des Problembewertungsdefizits.....	262
Abbildung 100: Beispiel zum Konzeptkompetenzdefizit.....	265
Abbildung 101: Mögliche Wirkungen des Konzeptkompetenzdefizits .....	265
Abbildung 102: Mögliche Wirkungen des Instrumentaldefizits .....	266
Abbildung 103: Interne und externe beschwerdeinformationsbezogene Kommunikations- und Interaktionsrichtungen .....	268
Abbildung 104: Mögliche Wirkungen des Kommunikationsfähigkeitsdefizits .....	272
Abbildung 105: Positive und negative Folgen von Konflikten.....	274
Abbildung 106: Beispielhafte Konflikte der Beschwerdeinformationsnutzung.....	275
Abbildung 107: Konflikt-handhabungsstile .....	276
Abbildung 108: Mögliche Wirkungen des Konfliktfähigkeitsdefizits.....	279
Abbildung 109: Ursachenfeld „Beschwerdeinformationsnutzer“: Bereitschaftsdefizite .....	279
Abbildung 110: Mögliche Wirkungen des Kundenorientierungsdefizits.....	281
Abbildung 111: Mögliche Wirkungen des dysfunktionalen Coping.....	286

---

Abbildung 112: Mögliche Wirkungen des Überraschungsmoments .....	287
Abbildung 113: Mögliche Wirkungen des Anreizdefizits .....	288
Abbildung 114: Mögliche Wirkungen der Informationspräferenzdivergenz.....	289
Abbildung 115: Ursachenfeld „Beschwerdeinformationskontext“: Einflüsse des situativen Kontexts .....	290
Abbildung 116: Mögliche Wirkungen des Zeitdefizits .....	291
Abbildung 117: Mögliche Wirkungen des Ressourcendefizits .....	293
Abbildung 118: Mögliche Wirkungen des Kooperationsdefizits .....	294
Abbildung 119: Ursachenfeld „Beschwerdeinformationskontext“: Strukturinduzierte Einflüsse des organisatorischen Kontexts .....	295
Abbildung 120: Mögliche direkte Wirkungen des Hierarchiegrads .....	298
Abbildung 121: Mögliche indirekte Wirkungen des Hierarchiegrads.....	298
Abbildung 122: Mögliche direkte Wirkungen des Entscheidungsdelegationsgrads .....	300
Abbildung 123: Mögliche indirekte Wirkungen des Entscheidungsdelegationsgrads .....	301
Abbildung 124: Mögliche direkte Wirkungen des Spezialisierungsgrads.....	302
Abbildung 125: Mögliche indirekte Wirkungen des Spezialisierungsgrads.....	303
Abbildung 126: Mögliche direkte Wirkungen des Formalisierungsgrads: Strukturformalisierung .....	306
Abbildung 127: Mögliche indirekte Wirkungen des Formalisierungsgrads: Strukturformalisierung .....	307
Abbildung 128: Mögliche direkte Wirkungen des Formalisierungsgrads: Formalisierung des Informationsflusses .....	308
Abbildung 129: Mögliche indirekte Wirkungen des Formalisierungsgrads: Formalisierung des Informationsflusses .....	308
Abbildung 130: Mögliche direkte Wirkungen des Formalisierungsgrads: Formalisierung der Prozesse der Leistungserfassung und – beurteilung.....	309
Abbildung 131: Mögliche indirekte Wirkungen des Formalisierungsgrads: Formalisierung der Prozesse der Leistungserfassung und – beurteilung.....	309

---

Abbildung 132: Mögliche direkte Wirkungen geringer Verankerung von Kunden- und Fehlerorientierung in der Unternehmenskultur .....	313
Abbildung 133: Mögliche indirekte Wirkungen geringer Verankerung von Kundenorientierung in der Unternehmenskultur.....	314
Abbildung 134: Primäre Wirkungsfelder der ursachenbezogenen Barrierenfelder .....	315
Abbildung 135: Zusammenfassung der Barrieren im Ursachenfeld „Beschwerdeinformationsanbieter“ .....	317
Abbildung 136: Zusammenfassung der Barrieren im Ursachenfeld „Beschwerdeinformationsnutzer“ .....	319
Abbildung 137: Zusammenfassung der Barrieren im Ursachenfeld „Beschwerdeinformationsnutzungskontext“ .....	320
Abbildung 138: Ausgewählte Wechselwirkungen von Barrieren im Ursachenfeld "Beschwerdeinformationsnutzungskontexts" auf andere Barrieren .....	321
Abbildung 139: Methoden der Informationsbedarfsermittlung.....	332
Abbildung 140: Beispielhafte Zusammenstellung der bestehenden und neuen Kunden.....	337
Abbildung 141: Bedarfsträgerindividuelles Reportingportfolio.....	340
Abbildung 142: Inhalte und Beispiele von Personalentwicklungsmaßnahmen .....	354
Abbildung 143: Anreizarten.....	357
Abbildung 144: Interne Beratungsrollen der Steuerungsstelle Beschwerdeinformationsnutzung .....	361
Abbildung 145: Interventionsstrategien nach Eskalationsstufen .....	368
Abbildung 146: Beispiel für ein Leitbild zur Beschwerdeinformationsnutzung .....	382
Abbildung 147: Subjektive Kontrolle anhand des problembezogenen Beschwerdeaufkommens .....	389
Abbildung 148: Subjektive Kontrolle Befragung der Beschwerdeführer.....	390



## Abkürzungsverzeichnis

Anm. d. Verf.	Anmerkung des Verfassers
Aufl.	Auflage
CCB	Customer Complaint Behavior
CIR	Complaint Information Responsiveness
CRM	Customer Relationship Management
EFQM	European Foundation for Quality Management
et al.	und andere
f.	folgende (Seite)
FAQ	Frequently Asked Question(s)
FEMA	Fehlermöglichkeits- und Einfluss-Analyse
ff.	fortfolgende (Seiten)
FRAB	Frequenz-Relevanz-Analyse von Beschwerden
FRAP	Frequenz-Relevanz-Analyse von Problemen
Hrsg.	Herausgeber
hrsg. v.	herausgegeben von
IVR	Interactive Voice Reponse
Jg.	Jahrgang
KVP	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
Nr.	Nummer
o. Jg.	ohne Jahrgang
o. V.	ohne Verfasserangabe
POS	Point-of-Sale
PWI	Problemwertindex
QFD	Quality Function Deployment
S.	Seite
s.	siehe
Sp.	Spalte
TQM	Total Quality Management
zit. nach	zitiert nach

# 1 Einleitung

## 1.1 Problemstellung

Für eine kundenorientierte Unternehmensführung sind Marktinformationen zur Gestaltung und kontinuierlichen Verbesserung des Leistungsangebots unabdingbar. Kenntnisse über die Bedürfnisse, die Wünsche, die Erwartungen sowie wahrgenommene Probleme und Unzufriedenheitsauslöser der Kunden bilden zusammen die fundamentale Voraussetzung für eine wettbewerbsfähige Gestaltung von Leistungsangeboten und die Sicherung von Kundenzufriedenheit und –bindung. Es versteht sich von selbst, dass der Kunde hierbei die wichtigste Erkenntnisquelle darstellt, denn niemand hat so viele Erfahrungen mit dem Angebot eines Unternehmens gemacht und kennt seine diesbezüglichen Bedürfnisse, unerfüllten Wünsche und Erwartungen so gut wie der Kunde selbst (u.a. Korell/Spath 2003, S. 15; Stauss 2002b, S. 274f.; Wobbe 2002, S. 163; Prahalad/Ramaswamy 2000, S. 80).

Eine der bedeutendsten Möglichkeiten, Zugang zu dieser Informationsquelle zu erhalten, sind Beschwerden, die kundenseitige Kritik am unternehmerischen Verhalten transportieren (u.a. Stauss 2002b, S. 274f.; Graver 2001, S. 42; Duffy 1999, S. 287; Berry/Parasuraman 1997, S. 68; Hansen/Jeschke/Schöber 1995, S. 79; Kasouf/Celuch/Strieter 1995, S. 62), denn sie vermitteln dabei Hinweise auf aktuelle Qualitätsmängel sowie sich verändernde Qualitätsansprüche. So ermöglichen sie eine zukünftige Vermeidung der zugrunde liegenden Fehler und Probleme bzw. eine Anpassung des Leistungsangebots oder anderer kritizierter Aspekte des unternehmerischen Verhaltens entsprechend den kundenseitigen Ansprüchen. Zudem können sie als Früherkennungsinformationen rechtzeitig auf neue Problemfelder, Bedürfnisveränderungen sowie Marktrisiken hinweisen (Hansen/Jeschke/Schöber 1995, S. 82; Hansen 1979) und besitzen somit auch das Potenzial mögliche daraus resultierende Unternehmenskrisen zu erkennen (Elliott/Harris/Baron 2005, S. 340). Darüber hinaus kann das kreative Potenzial aus Beschwerden proaktiv zur kundenorientierten Weiterentwicklung des aktuellen Leistungsangebots eines Anbieters genutzt werden. Weiterhin leisten sie einen Beitrag, den individuellen Kunden und sein Verhalten näher kennen zu lernen. Insgesamt sind Beschwerden somit eine wertvolle Erkenntnisquelle für Unternehmen (Powers/Bendall-Lyon 2002, S. 14; Stauss 2002b, S. 274f.; Zink/Bäuerle 2002, S. 347; Stauss 1998, S. 1255; Hansen/Jeschke/Schöber 1995, S. 86).

Nicht ohne Grund wird das Beschwerdemanagement auch als „Learning Laboratory for the Organization“ bezeichnet, denn „the recovery system captures important information about operations flaws that are often symptomatic of serious design or process problems“ (Duffy 1999, S. 287). Diese Informationen „can facilitate organizational learning and total quality management, and aid in the implementation of market/customer orientation“ (Kasouf/Celuch/Strieter 1995, S. 62). Dies hat die Praxis bereits erkannt. So wurde im Rahmen der Studie „Beschwerdemanagement Excellence“ festgestellt, dass die größten deutschen Unternehmen im Business-to-Consumer Bereich den Informationswert aus Beschwerden als den wichtigsten Nutzeneffekt eines professionellen Beschwerdemanagements noch vor den positiven Effekten aus der Wiederherstellung der Zufriedenheit von sich beschwerenden Kunden betrachten (Stauss/Schöler 2003, S. 97). Und in Großbritannien kommt Johnston in seiner Untersuchung zu dem Schluss, dass die Nutzung der Informationen aus Beschwerden für Prozessverbesserungen eine größere Wirkung auf das Geschäftsergebnis besitzt als die Effekte aus einer Stabilisierung von gefährdeten Beziehungen zu Kunden, die sich beschweren (Johnston 2001, S. 65).

Dieser Informationsnutzen aus Beschwerden besitzt zunächst einmal nur Potenzialcharakter. In einem ersten Schritt bedarf es der systematischen Erfassung und Auswertung von Beschwerden, d.h. der Gewinnung von Beschwerdeinformationen. In einem zweiten Schritt sind diese dann im Unternehmen an die Stellen zu leiten, die aus den gewonnenen Erkenntnissen Maßnahmen ableiten und realisieren. Dieser Prozess geschieht selten zufällig. Es bedarf eines systematischen Vorgehens um sicherzustellen, dass der Informationsnutzen aus Beschwerden auch tatsächlich kapitalisiert werden kann.

Diese Herausforderung wird jedoch in der Praxis nicht in vollem Maße bewältigt. So dokumentieren bereits 1984 Fornell/Westbrook, dass Verantwortliche für das Beschwerdemanagement „have been largely unable to mobilize corporate resources to eliminate or modify the organizational practices that give rise to the discontent, thus allowing perpetuation of the problems causing dissatisfaction“ (Fornell/Westbrook 1984, S. 68), und 1986 stellt Bruhn im Harvard Business Manager fest: „Beschwerdeinformationen werden von den meisten deutschen Unternehmen nur sporadisch gesammelt und kaum ausgewertet“ (Bruhn 1986, S. 104). Wiederum über eine Dekade später konstatieren Tax/Brown in ihren Studien, dass in den meisten Unternehmen Beschwerdeinformationen immer noch nicht systematisch erfasst, kategorisiert und ausgewertet werden (Tax/Brown 1998, S. 83), und dass „the vast majority of companies do not take advantage of the learning opportunities afforded by service failures“ (Tax/Brown 1998, S. 76). 2003 dokumentieren dies für deutsche Unterneh-

men Stauss/Schöler. Sie stellen fest, dass Beschwerdeinformationen nicht die für ihre optimale Nutzung erforderliche Aufmerksamkeit erhalten (Stauss/Schöler 2003, S. 116). Zu ähnlichen Ergebnissen kommen auch Homburg/Fürst (2003), die in ihrer Untersuchung feststellen, dass deutsche Unternehmen nur wenig aus Beschwerdeinformationen lernen.

Somit ist eine widersprüchliche Situation festzustellen, in der auf der einen Seite zwar der hohe Informationsnutzen von Beschwerden anerkannt wird, auf der anderen Seite – dokumentiert über mehrere Jahre hinweg - dieses Potenzial jedoch nicht entsprechend kapitalisiert wird. Auch wenn viele Unternehmen mittlerweile Beschwerden in großem Umfang annehmen und bearbeiten (Stauss/Schöler 2003), um Geschäftsbeziehungen zu stabilisieren, werden damit Beschwerdeursachen nur ungenügend in den Fokus der Aufmerksamkeit gestellt. Weitere Beschwerden zu bekannten Problemen, weitere negative Effekte durch die Verhaltensfolgen von Unzufriedenheit (bspw. negative Mundkommunikation) und weitere vermeidbare monetäre Beschwerdeschäden (Beschwerdehandlingkosten, Opportunitätskosten der Unzufriedenheit) werden dabei akzeptiert. Diese widersprüchliche Ausgangssituation, die hier als Beschwerdeinformationsnutzenparadoxon verstanden wird, stellt den zentralen gedanklichen Startpunkt dieser Arbeit dar.

Daher stehen auch die folgenden Forschungsfragen im Vordergrund dieser Arbeit:

- 1.) Welche Informationspotenziale sind für Unternehmen mit Beschwerden tatsächlich verbunden?
- 2.) Wie werden Beschwerdeinformationen aus Beschwerden gewonnen?
- 3.) Welche Formen kann die Nutzung von Beschwerdeinformationen annehmen, in deren Rahmen letztendlich der Informationsnutzen aus Beschwerden realisiert wird?
- 4.) Welches sind mögliche Barrieren als Ansätze zur Erklärung der mangelnden Nutzung von Beschwerdeinformationen?
- 5.) Welche Maßnahmen sind in Unternehmen sinnvoll, um diese Nutzungsbarrieren zu überwinden?

## **1.2 Gang der Untersuchung**

Zur Annäherung an das Beschwerdeinformationsnutzenparadoxon und die Beantwortung der obigen Forschungsfragen gliedert sich die vorliegende Arbeit in insgesamt sechs Teile.

Nach der Einleitung im ersten Teil folgt in Teil 2 eine umfängliche Auseinandersetzung mit den zentralen Ausgangspunkten dieser Arbeit. Hier werden Beschwerden als die zentrale Basis für Beschwerdeinformationen (Kapitel 2.1) sowie das Beschwerdemanagement als funktionaler Kontext der Beschwerdeinformationsnutzung (Kapitel 2.2) betrachtet.

Teil 3 widmet sich der Definition, der Gewinnung und der Nutzung von Beschwerdeinformationen. Dazu wird zunächst der Begriff der Beschwerdeinformation auf Basis von Grundlagen zum allgemeinen Informationsbegriff abgeleitet (Kapitel 3.1). Im Anschluss erfolgt eine Betrachtung der Gewinnung von Beschwerdeinformationen im Beschwerdeinformationsprozess (Kapitel 3.2). Der Informationsnutzen aus Beschwerden wird jedoch erst realisiert, wenn gewonnene und intern kommunizierte Beschwerdeinformationen auch tatsächlich für Entscheidungen und Handlungen genutzt werden. Die Beschwerdeinformationsnutzung als mehrdimensionales Konstrukt mit seinen möglichen Nutzungsformen stellt Kapitel 3.3 dar. Es blickt ebenso auf empirische Erkenntnisse zur mangelnden Beschwerdeinformationsnutzung. Teil 3 schließt mit einem Zwischenfazit und einer Eingrenzung der weiteren Betrachtung (Kapitel 3.4).

Die mangelnde Beschwerdeinformationsnutzung steht im Fokus von Teil 4. Hier erfolgt eine Analyse von Barrieren der Beschwerdeinformationsnutzung. Dazu werden mit einer Darstellung des hier zugrunde liegenden Barrierenverständnisses, einer Betrachtung der Wirkung von Barrieren sowie dem Aufbau eines Bezugsrahmens zur Barrierenableitung die Ausgangspunkte der theoretisch-deduktiven Barrierenanalyse festgelegt (Kapitel 4.1). Im Anschluss (Kapitel 4.2) erfolgt eine Betrachtung von Barrieren in den Ursachenfeldern Beschwerdeinformationsanbieter, Beschwerdeinformationsnutzer und Beschwerdeinformationsnutzungskontext. Teil 4 schließt mit einem Fazit zu den betrachteten Barrieren und stellt diese noch einmal hoch aggregiert ursachen- sowie wirkungsseitig dar (Kapitel 4.3).

Im anwendungsorientierten Teil 5 der Arbeit werden Maßnahmen zur Verhinderung bzw. Kompensation von Barrieren dargestellt. Die Ausführungen erfolgen dabei perspektivisch, d.h. einzelne Maßnahmen werden - um den Umfang der Arbeit nicht zu sprengen - skizziert und bedürfen der Anpassung vor dem Hintergrund eines in-

dividuellen Unternehmenskontexts. Entsprechend den in Teil 4 gewählten Ursachenbereichen werden in Teil 5 die drei Maßnahmenfelder Beschwerdeinformationsanbieter (Kapitel 5.1), Beschwerdeinformationsnutzer (Kapitel 5.2) sowie Beschwerdeinformationsnutzungskontext (Kapitel 5.3) differenziert.

Die Arbeit schließt in Teil 6 mit einer kurzen Zusammenfassung (Kapitel 6.1) und einem Ausblick auf eine weitergehende Beschäftigung im Kontext der Beschwerdeinformationsnutzung (Kapitel 6.2).

## 2 Ausgangspunkte der Arbeit

Beschwerden sind der zentrale phänomenologische Ausgangspunkt dieser Arbeit. Sie sind die Grundlage für die Gewinnung von Beschwerdeinformationen und den Beschwerdeinformationsnutzen. Sie stehen in Kapitel 2.1 im Fokus. Die unternehmerische Aufgabe des Beschwerdemanagements, in dessen Kontext auch die Gewinnung und Nutzung von Beschwerdeinformationen steht, wird grundlegend in Kapitel 2.2 behandelt.

### 2.1 *Beschwerden als Basis für Beschwerdeinformationen*

Beschwerden sind die Basis für die Gewinnung von Beschwerdeinformationen. Daher stehen sie im Fokus dieses Kapitels. Im Folgenden wird zunächst der Beschwerdebegriff betrachtet (Abschnitt 2.1.1), um dann ursächliche Beschwerdeprobleme zu systematisieren (Abschnitt 2.1.2). Anschließend erfolgt eine Betrachtung des kundenseitigen Beschwerdeverhaltens (Abschnitt 2.1.3). Darauf aufbauend folgt eine Auseinandersetzung mit den Nutzenpotenzialen von Beschwerden für Unternehmen (Abschnitt 2.1.4).

#### 2.1.1 Beschwerdebegriff

Zunächst bedarf es der grundlegenden Klärung, wie in dieser Arbeit der Begriff „Beschwerde“ verstanden wird. Hierzu erfolgt zunächst ein Blick auf die Auseinandersetzung mit dem Beschwerdebegriff in der wissenschaftlichen Diskussion, um diesen dann für die folgende Arbeit zu definieren und einzugrenzen.

Ausgangspunkt der Definition des Beschwerdebegriffs<sup>1</sup> ist Kundenunzufriedenheit (Bruhn 2003b, S. 127; Wegmann 2001, S. 9; Hansen/Jeschke/Schöber 1995, S. 80). Vor diesem Hintergrund hat er eine Reihe von Definitionen erfahren. Ausgehend vom transaktionsspezifischen Verständnis von Unzufriedenheit verstehen Wimmer/Roleff unter einer Beschwerde

---

<sup>1</sup> Nach Duden definiert sich Beschwerde als „Klage, mit der man sich [...] über jmdn., etw. beschwert“ und leitet sich aus dem mittelhochdeutschen *beswærde* (Betrübnis) ab (Duden 1989, S. 243).

„eine vom Kunden ausgehende Artikulation von Unzufriedenheit [...], die sich auf ein konkretes Leistungsangebot einschließlich der damit in der Vor-, Kauf- und Nachkaufphase zusammenhängenden Marketingaktivitäten des Anbieters bezieht und an diesen adressiert ist“ (Wimmer/Roleff 1998, S. 269).

Ähnlich definiert auch Fornell:

„Die Beschwerde ist eine Äußerung über einen Missstand: eine Unzufriedenheit mit einem Produkt, den damit in Zusammenhang stehenden Dienstleistungen oder mit irgendeinem Umstand in der Vorphase des Kaufes oder beim Kauf selbst“ (Fornell 1982, S. 479).

Eine stärkere Berücksichtigung der mit einer Beschwerde verbundenen Zielsetzung eines Kunden findet sich in der Definition von Hoffmann. Er versteht als Beschwerden alle

„unternehmensgerichteten Kundenartikulationen nach dem Kauf von Produkten oder Dienstleistungen, die darauf abzielen, subjektiv wahrgenommene Kundenprobleme, die in direktem Zusammenhang mit dem Kauf und/oder der Nutzung der Produkte oder Dienstleistungen stehen, zu beseitigen“ (Hoffmann 1991a, S. 2).

Nicht berücksichtigt wird von Hoffmann jedoch, dass insbesondere bei Dienstleistungen Probleme nicht nachträglich beseitigt werden können, sondern vielmehr nur eine Kompensation bzw. Wiedergutmachung für erlittene Beeinträchtigungen erfolgen kann (Wimmer/Roleff 1998, S. 270). Nicht berücksichtigt wird weiterhin, dass Beschwerden nicht nur nach einem Kauf artikuliert werden können, sondern auch bereits in der Vorkauf- und Kaufphase.

Stauss/Seidel erweitern den Begriff der Beschwerde und integrieren die Aspekte Beschwerdeproblem, Beschwerdeführer, Beschwerdeadressat und Zielsetzung von Beschwerden. Sie verstehen unter einer Beschwerde

„Artikulationen von Unzufriedenheit, die gegenüber Unternehmen oder auch Drittinstitutionen mit dem Zweck geäußert werden, auf ein subjektiv als schädigend empfundenes Verhalten aufmerksam zu machen, Wiedergutmachung für erlittene Beeinträchtigungen zu erreichen und/oder eine Änderung des kritisierten Verhaltens zu bewirken“ (Stauss/Seidel 2007, S. 49).

Steht bei Wimmer/Roleff und Hoffmann der Beschwerdebegriff zwingend im Zusammenhang mit einer Unzufriedenheit mit einem gekauften Produkt oder einer genutzt-



ten Dienstleistung, nehmen Stauss/Seidel diese Beschränkung nicht vor. Sie integrieren in ihren Beschwerdebegriff auch Unzufriedenheitsäußerungen, die sich auf das Verhalten eines Unternehmens gegenüber der Öffentlichkeit und der Gesellschaft beziehen oder ihre Ursache im generellen Auftritt eines Anbieters im Markt finden (Stauss/Seidel 2007, S. 50). Als Ausgangspunkt bzw. Beschwerdeproblem steht also nicht mehr nur Unzufriedenheit mit den Produkten und Leistungen eines Unternehmens im Fokus, sondern Unzufriedenheit mit den verschiedensten Facetten des Unternehmensverhaltens (siehe auch Kapitel 2.1.2).

Bei Stauss/Seidel erfolgt auch keine Einschränkung hinsichtlich des Beschwerdeführers. Beschwerden können damit aus dem breiten Spektrum des In- und Umfelds eines Unternehmens stammen. Letzteres schließt dabei alle Stakeholder<sup>2</sup> einer Organisation ein. Dies trägt dem Verständnis des Stakeholder-Ansatzes Rechnung, dass sich Organisationen mit den unterschiedlichen Ansprüchen verschiedener Interessengruppen langfristig auseinandersetzen müssen, um ihren Erfolg zu sichern (Schreyögg 2003, S. 321).

Ein Ansatz, um dieses Spektrum zu systematisieren und einzugrenzen, führt über eine Analyse des Umfelds und Infelds von Unternehmen und die Betrachtung der Akteure im und um das Unternehmen herum, die von dessen Handlungen berührt werden (Ringlstetter 1997, S. 25).<sup>3</sup> Kirsch unterscheidet hier zwischen Betroffenen, Interessenten, Teilnehmern und Mitgliedern eines Unternehmens (Kirsch 1997, S. 76ff.).

**Betroffene** sind mit Anreizen und/oder Belastungen des Unternehmens konfrontiert und können auf diese unterschiedlich reagieren. Nehmen sie die Anreiz-Belastungs-Verhältnisse nicht einfach hin, sondern versuchen sie durch aktives Tun hierauf zu reagieren, dann werden diese Betroffenen zu (aktiven) **Interessenten** der betrachteten Organisation. **Teilnehmer** (zugleich immer auch Betroffene und Interessenten) unterhalten Transaktionsbeziehungen mit der Organisation. Gegenstand der Transaktionen sind Beiträge, die zwischen Teilnehmern und Unternehmen fließen (Kirsch 1997, S. 77). Teilnehmer können in unterstützende und abnehmende Teilnehmer

---

<sup>2</sup> Als Stakeholder werden alle Individuen oder Gruppen verstanden, die entweder aktiv Einfluss auf Entscheidungen einer Organisation nehmen können oder passiv von dessen Entscheidungen betroffen sind (Steinmann/Schreyögg 2000, S. 75f.; Freeman 1984, S. 25).

<sup>3</sup> In der Literatur existiert eine Vielfalt von weiteren Perspektiven, aus denen heraus das Umfeld eines Unternehmens betrachtet werden kann. Für eine grundlegende Übersicht vgl. Ringlstetter 1997, S. 24ff..

unterteilt werden. Banken, Lieferanten und Investoren bilden die Gruppe der **unterstützenden Teilnehmer**, da sie die Wertschöpfung eines Anbieters mit ihren Beiträgen unterstützen. Kunden bilden die Gruppe der **abnehmenden Teilnehmer**. **Mitglieder** sind ebenfalls Teilnehmer, haben jedoch formale Rollen innerhalb einer Organisation inne und unterliegen dem Autorisierungsrecht der Unternehmensleitung. Abbildung 1 stellt das Spektrum der Akteure noch einmal in der Übersicht dar.

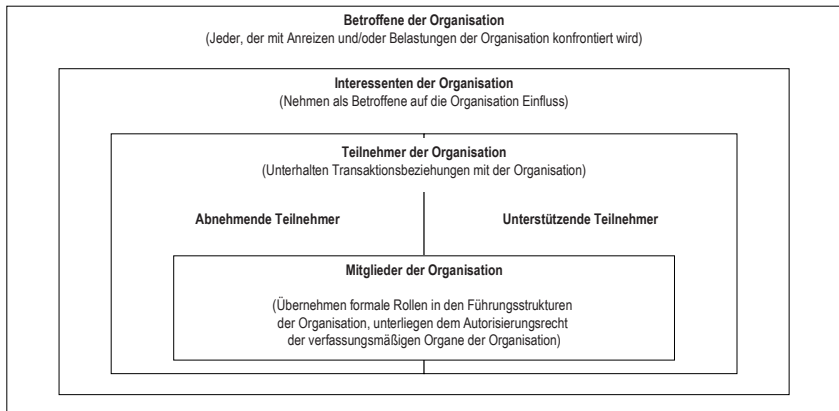


Abbildung 1: Akteure im Unternehmenskontext  
Quelle: in Anlehnung an Kirsch 1997, S. 76ff.

Alle Betroffenen eines Unternehmens können Anlass zu einer Beschwerde haben. Einzelne Personen oder auch Organisationen, die über ihre Vertreter eine Beschwerde artikulieren, werden dabei als Beschwerdeführer bezeichnet (Stauss/Seidel 2007, S. 148). Aus der obigen Systematisierung wird deutlich, dass – unabhängig von weiteren Spezifikationen – Beschwerdeführer grundsätzlich Interessenten des Unternehmens sind, denn sie versuchen aktiv mit ihrer Beschwerde auf das Unternehmen einzuwirken. Die möglichen Beschwerden sind dabei ebenso vielfältig wie die Interessensgruppen und Beschwerdeführer finden sich keinesfalls nur in der Gruppe der Kunden. Die folgende Abbildung 2 zeigt das umfassende Spektrum.

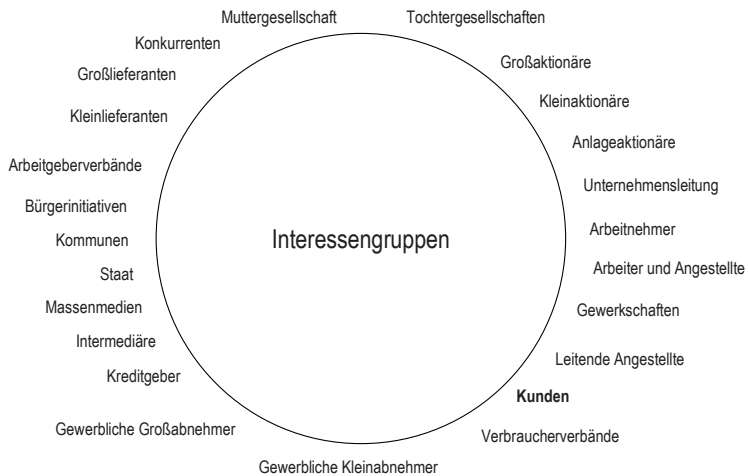


Abbildung 2: Interessengruppen von Unternehmen  
 Quelle: Schreyögg 2003, S. 321

Stauss/Seidel fassen sowohl den Kreis der Beschwerdesender als auch den Kreis der Beschwerdeempfänger weiter. Nicht nur Beschwerden gegenüber dem Unternehmen selbst, sondern auch gegenüber Dritten (bspw. Presse, soziales Umfeld, Internet-Meinungsforen) sind Bestandteil ihrer Beschwerdedefinition. Damit werden Beschwerden, die gänzlich außerhalb des Wirkungskreises von Unternehmen kommuniziert werden, ebenfalls in den Managementfokus gerückt. Vor dem Hintergrund der großen Wirkung von negativer Mundkommunikation auf das Kaufverhalten von Kunden (u.a. Kroeber-Riel/Weinberg 1999, S. 491ff.; Nyer 1999, S. 26f.) bedeutet dies eine wichtige Erweiterung der Beschwerdedefinition.

Hinsichtlich der Zielsetzungen, die kundenseitig mit einer Beschwerde verbunden werden, beziehen Stauss/Seidel mit einer geforderten Wiedergutmachung bzw. einer verlangten Verhaltensänderung vor allem unternehmensgerichtete Ziele in ihre Definition ein. Steht eine Wiedergutmachung im Vordergrund, so sind Beschwerden mit und ohne kaufrechtlichen bzw. gesetzlichen (Kompensations-)Ansprüchen zu unterscheiden. Sollen im Rahmen einer Beschwerde letztere gegenüber einem Anbieter

durchgesetzt werden, so wird von Reklamationen<sup>4</sup> gesprochen. Sie stellen eine Teilmenge von Beschwerden dar (Stauss/Seidel 2007, S. 50; Hansen/Jeschke/Schöber 1995, S. 77), die sich „auf Beschwerden bezüglich in Anspruch genommener Güter und Dienstleistungen bezieht und mit kaufrechtlichen Ansprüchen versehen ist“ (Hansen/Schoenheit 1987, S. 18). Reklamationen können daher auch gegebenenfalls juristisch gegenüber einem Anbieter durchgesetzt werden. Dabei ist es nicht notwendig, dass tatsächlich ein juristischer Anspruch besteht, sondern nur, dass ein Kunde der Meinung ist, diese Forderung sei gerechtfertigt. Notwendig für eine juristische Durchsetzung begründeter Forderungen sind nachvollziehbare Leistungsmängel, d.h. objektiv feststellbare Reklamationsgründe. Bei Reklamationen steht damit eher der produktbezogene Qualitätsbegriff (Bruhn 2003a, S. 28) im Vordergrund und somit eine Orientierung an objektiven Qualitäts- bzw. Leistungsmerkmalen, wohingegen Beschwerden im engeren Sinne von einem kundenbezogenen Qualitätsverständnis (Bruhn 2003a, S. 28) geleitet werden.

Neben den unternehmensgerichteten Zielsetzungen können auch drittgerichtete Ziele zusätzlich oder exklusiv mit einer Beschwerde verbunden sein. Zielsetzung ist hier, die Aufmerksamkeit anderer Verbraucher oder der Öffentlichkeit auf einen kritisierten Aspekt des Unternehmensverhaltens zu lenken. Dies zeigt sich bspw. in der Warnung anderer Verbraucher vor einem möglichen schädigenden Konsum eines Produktes oder im Aufruf zum Boykott eines Anbieters aufgrund von unethischem Geschäftsgebaren.

Als Vorgriff auf die Ausführungen zum Beschwerdeverhalten sei darauf hingewiesen, dass neben diesen „instrumentellen“ auch „nicht-instrumentelle“ Beschwerden existieren: „[...] many complaints [...] tend to be non-instrumental in nature. They may be motivated by other desires such as to obtain emotional release, to regain some semblance of control over a distressing situation [...] or even to gain sympathy“ (Nyer 1999, 26f. und die dort angegebenen Quellen).

Aufbauend auf der Beschwerdedefinition von Stauss/Seidel erfolgt hinsichtlich der Beschwerdeführer im Rahmen dieser Arbeit eine zweifache Eingrenzung.

1. Im Fokus der Betrachtung stehen hier Beschwerden von abnehmenden Teilnehmern des Unternehmens, d.h. von Kunden.<sup>5</sup> Das Spektrum umfasst hier-

---

<sup>4</sup> Nach Duden definiert sich Reklamation als „Beanstandung bestimmter Mängel od. Inkorrektheiten“ und leitet sich aus dem lateinischen *reclamatio* (Gegenschrei) ab (Duden 1989, S. 1239).

<sup>5</sup> Beschwerden können, wie oben dargestellt wurde, von verschiedenen Akteuren stammen. So können Beschwerdeführer auch Mitarbeiter sein. Beschwerden dieser Gruppen stehen jedoch

bei neben aktuellen Kunden auch potenzielle und verlorene Kunden. Zu betonen ist jedoch, dass Kunden auch zugleich immer Betroffene im Allgemeinen sind. Kundenbeschwerden müssen sich daher nicht immer zwangsläufig auf eine Transaktion beziehen.

2. Kunden können weiterhin in Geschäftskunden und Privatkunden unterteilt werden. Beschwerden von Privatkunden stehen im Fokus dieser Arbeit. Damit wird zugleich eine Schwerpunktsetzung der folgenden Ausführungen auf den Business-to-Consumer Bereich gelegt.

Unter Berücksichtigung dieser Eingrenzung und der oben ergänzten drittgerichteten Zielsetzung von Beschwerden werden diese analog zu Stauss/Seidel (2002, S. 49) wie folgt für diese Arbeit definiert:

Beschwerden sind Artikulationen der Unzufriedenheit von Privatkunden, die gegenüber Unternehmen oder auch Drittinstitutionen mit dem Zweck geäußert werden, auf ein subjektiv als schädigend empfundenes Unternehmensverhalten aufmerksam zu machen, Wiedergutmachung für erlittene Beeinträchtigungen zu erreichen, eine Änderung des kritisierten Verhaltens zu bewirken und/oder Dritte auf dieses Verhalten aufmerksam zu machen.

Das als „schädigend empfundene Unternehmensverhalten“ kann unterschiedliche Bezugspunkte haben. Das breite Spektrum von Beschwerdeproblemen wird im folgenden Kapitel dargestellt.

### 2.1.2 Beschwerdeprobleme

Im Kontext der Beschwerdedefinition wurde bereits darauf eingegangen, dass Ausgangspunkt einer jeden Beschwerde Unzufriedenheit eines Kunden mit einem Aspekt des unternehmerischen Verhaltens ist (Hansen/Jeschke/Schöber 1995, S. 80). Auch wenn – trotz oder gerade wegen einer Vielzahl von Veröffentlichungen zum Thema Kundenzufriedenheit (vgl. für einen Überblick bspw. Homburg/Stock 2001) – noch kein Konsens über ein allgemeingültiges wissenschaftliches Verständnis hierzu existiert, so wird (Un-)Zufriedenheit oftmals als das Ergebnis einer ex-post Beurtei-

---

hier nicht im Zentrum. Hierzu sei auf entsprechende Veröffentlichungen verwiesen (u.a. Breisig 1996; Denton/Boyd 1990). Ebenso soll für massive Beschwerden von nicht unmittelbar verbraucherbezogenen Verbänden, wie bspw. Umweltschutzorganisationen, auf Literatur zum Issue-Management verwiesen werden (u.a. Bentele/Röttger 2001).

lung beschrieben, das konkrete und selbst erfahrene Konsumerlebnisse<sup>6</sup> voraussetzt (Stauss/Seidel 2001, S. 126) und dabei das Ergebnis eines Vergleichs von erwarteter und wahrgenommener Leistung darstellt.<sup>7</sup> Dabei kann Zufriedenheit ein transaktionspezifisches Urteil darstellen und auf Basis einer einzelnen Transaktion gebildet werden oder ein kumulatives Zufriedenheitsurteil repräsentieren, das sich auf eine gesamte Geschäftsbeziehung, d.h. mehrere Transaktionen bezieht (Homburg/Stock 2001, S. 102f.).

(Un-)Zufriedenheit ist ein wichtiges Bindeglied zwischen den Aktivitäten des Unternehmens und dem Verhalten von Kunden und damit eine zentrale Determinante in der unternehmerischen Erfolgskette. Auch wenn Zufriedenheit alleine nicht immer eine ausreichende Bedingung für Kundenbindung darstellt, so ist sie doch eine ihrer stärksten Determinanten. Von ihr hängen in hohem Maße Wiederkauf-, Cross-Buying- sowie Weiterempfehlungsverhalten und ökonomischer Erfolg ab (Homburg/Bruhn 2003, S. 9; Bruhn 2001, S. 71).<sup>8</sup> Bei Unzufriedenheit ist diese Wirkungskette gefährdet.

Zentraler Auslöser von Beschwerden ist Unzufriedenheit mit einem Aspekt des Verhaltens oder der Leistung eines Anbieters. Ursache für diese Unzufriedenheit ist ein Kundenproblem, das als Beschwerdeproblem den zentralen Inhalt einer Beschwerde darstellt.

Generell wird von einem Problem gesprochen, wenn sich ein Individuum in einem inneren oder äußeren Zustand befindet, den es für nicht wünschenswert hält, dabei

---

<sup>6</sup> Wie oben bereits angedeutet wurde, kann es aber auch zu Beschwerden ohne Konsumerlebnis kommen. Dies ist dann der Fall, wenn Kunden sich bspw. über das umweltpolitische Verhalten eines Unternehmens beschweren. In diesem Fall ist Unzufriedenheit nicht das Ergebnis einer Beurteilung eines Konsumerlebnisses, sondern vielmehr davon losgelöst die Beurteilung des unternehmerischen allgemeinen Verhaltens, welches nicht den eigenen Erwartungen entspricht und daher zur Unzufriedenheit führt.

<sup>7</sup> Als integrativer konzeptioneller Rahmen für die Beschäftigung der Entstehung von Kundenzufriedenheit dominiert das Confirmation/Disconfirmation Paradigma (Homburg/Stock 2001, S. 102; Stauss 1999, S. 6; Oliver 1996, S. 98ff.). Zentrale Aussage des C/D Paradigmas ist, dass Zufriedenheitsurteile aus dem Vergleich von wahrgenommener und erwarteter Leistung resultieren. Die erwartete Leistung wird dabei von einer Reihe von Faktoren beeinflusst. Hierzu zählen die kundenseitigen Bedürfnisse und bisherigen Erfahrungen mit ähnlichen oder gleichen Produkten sowie Informationen aus dem sozialen Umfeld bzw. aus der Unternehmenskommunikation. Liegt die wahrgenommene Leistung unter den Erwartungen bzw. unter einem kundenseitig als angemessen angesehenen Leistungsniveau, so stellt sich Unzufriedenheit ein.

<sup>8</sup> Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung ist jedoch nicht immer derartig eindeutig. Stauss/Neuhaus haben gezeigt, dass Kundenzufriedenheit nicht immer zu Kundenbindung führen muss und auch zufriedene Kunden abwandern können (Stauss/Neuhaus 1995).

aber nicht über die Möglichkeit verfügt, um diesen unerwünschten Zustand in einen erwünschten zu überführen (Dörner 1987, S. 10). Dementsprechend kann von einem Kundenproblem gesprochen werden, wenn ein Kunde einen Aspekt der unternehmerischen Leistung oder des unternehmerischen Verhaltens als unerwünscht beurteilt, aber ohne den Anbieter nicht in der Lage ist, den erwünschten Zustand herzustellen (Stauss/Hentschel 1990, S. 233). Kundenprobleme sind nicht zwangsläufig immer mit unternehmensgerichteter Unzufriedenheit verbunden. So kann auch von Kundenproblemen gesprochen werden, wenn ein Kunde aufgrund von seiner veränderten wirtschaftlichen Situation nicht mehr in der Lage ist, vertraglich vereinbarte Zahlung zu leisten (bspw. bei Mobilfunkverträgen oder Bausparverträgen). Kundenprobleme, die zu Unzufriedenheit führen, sind somit nur eine Teilmenge aller Kundenprobleme. Hiervon sind Beschwerdeprobleme ebenfalls eine Teilmenge, da nicht alle unzufriedenheitsverursachenden Kundenprobleme in Beschwerden zur Sprache kommen (siehe Abschnitt 2.1.3.2). Diesen Zusammenhang reflektiert die folgende Definition von Beschwerdeproblemen:

Beschwerdeprobleme sind von Kunden im Zusammenhang mit einem Unternehmen erlebte Probleme (Kundenprobleme), die von diesen in Beschwerden artikuliert werden.

Über die Dimensionen von Beschwerdeproblemen können Beschwerden systematisiert werden. Wie in Abbildung 3 dargestellt ist, können drei Dimensionen hierzu herangezogen werden: Beschwerdeproblemobjekt, Beschwerdeproblem aspekt und Beschwerdeproblemwirkung.

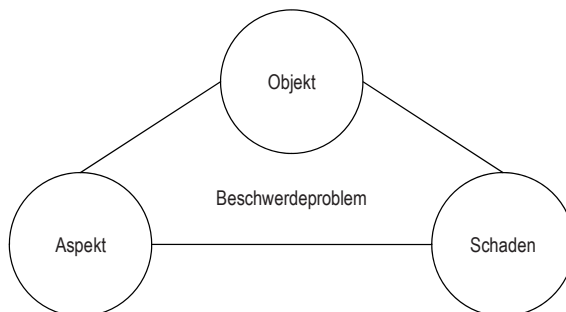


Abbildung 3: Dimensionen von Beschwerdeproblemen  
Quelle: eigene Abbildung

Beschwerdeprobleme können zunächst nach ihrem Bezugspunkt im Unternehmen grundlegend systematisiert werden. Stauss/Seidel bezeichnen dies als **Beschwerdeobjekt** (Stauss/Seidel 2007, S. 153). Grundsätzlich besteht eine offene Menge an möglichen Objekten, die den Anker der Kundenunzufriedenheit darstellen. In Frage kommen alle Facetten des unternehmerischen Verhaltens, die vom Kunden wahrgenommen werden können. Damit wird deutlich, dass dies unternehmensindividuell sehr unterschiedlich ausfallen wird. Die zentralen Objekte von Beschwerden können in acht generische Teilbereiche unterteilt werden, die in der folgenden Abbildung dargestellt sind (aufgrund der Heterogenität der Praxis besitzen sie jedoch nicht den Anspruch der Vollständigkeit). Eine einzelne vom Kunden artikuliert Beschwerde kann sich dabei auf mehrere Beschwerdeobjekte gleichzeitig beziehen (multiple Beschwerde).

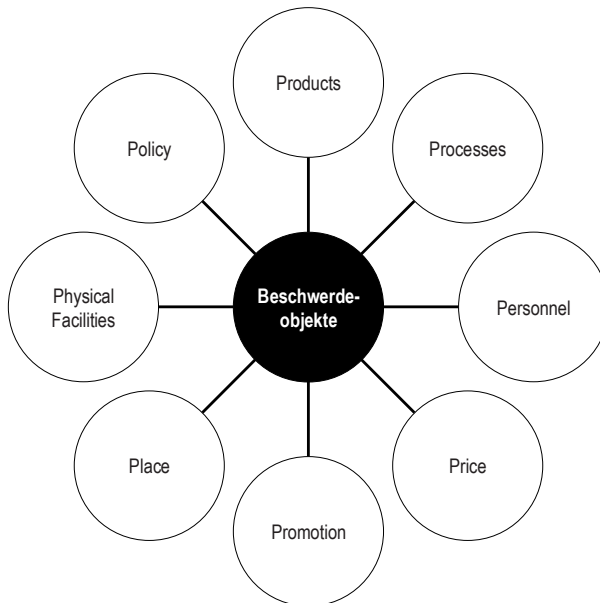


Abbildung 4: Kategorien von Beschwerdeobjekten  
Quelle: eigene Abbildung in Anlehnung an Stauss/Seidel 2007, S. 153ff. und Magrath 1986, S. 45



Beschwerden, die sich auf angebotene Leistungen beziehen, können der Kategorie „**Products**“ zugerechnet werden. Hierunter fallen alle Beschwerden, die die Kern- bzw. Primär- oder Zusatz- bzw. Sekundärleistung (Meffert 1998, S. 325) betreffen. Bei einer Fluggesellschaft können sich Beschwerden somit sowohl auf die Kernleistung - bspw. Beschwerde über einen ausgefallenen Flug - als auch auf die Zusatzleistung – bspw. Beschwerde über mangelhafte Produkte beim „On-Board“-Duty-Free-Verkauf - beziehen. Im Allgemeinen können der Kategorie „Products“ auch Beschwerden über fehlende Produkt- bzw. Leistungsangebote zugerechnet werden.

Beschwerden können aber auch vom Kunden erlebte Prozesse („**Processes**“) betreffen. Dies zeigt sich insbesondere bei Dienstleistungen, bei denen der Kunde in die Prozesse der Leistungserstellung integriert ist. Derartige Prozesse finden sich aber nicht nur bei reinen Dienstleistungsunternehmen, sondern auch bei vielen Produktherstellern mit dienstleistungsähnlichen Leistungen. Allgemein lassen sich damit der Kategorie „Processes“ Beschwerdeprobleme zuordnen, die aus komplizierten, nicht zuverlässigen oder gestörten Prozessen resultieren, in die der Kunde eingebunden ist (defizitäre Kundenprozessqualität), bzw. von denen er betroffen ist (bspw. bei der elektronischen Warenbestellung über das Internet, der komplizierten Bedienung eines IVR-Systems (Sprachcomputer) oder wenig nutzerfreundlichen Formularen).

Immer dann, wenn Kunden mit Mitarbeitern interagieren, können auch diese Mitarbeiter („**Personnel**“) zu Objekten von Beschwerden werden (bspw. Bestellung bei einem Hersteller über dessen Telefonhotline). Beschwerdeprobleme umfassen hier erlebte Defizite der Interaktionsqualität (Stauss/Seidel 2007, S. 330) (bspw. mangelnde Freundlichkeit/Höflichkeit oder geringes Einfühlungsvermögen).

Zur Kategorie „**Price**“ sind Beschwerden zu zählen, bei denen die Unzufriedenheit in der Preissetzung bzw. der Preispolitik des Unternehmens begründet liegt. Neben preisbezogenen Fehlern in Rechnungen oder Angeboten (falsche Preise) können beispielsweise Preiserhöhungen, die von Kunden als nicht gerechtfertigt wahrgenommen werden, ihre Ursache sein. Ebenso kann Unzufriedenheit durch erlebte Preisdifferenzierung zwischen unterschiedlichen Kunden(-gruppen) (bspw. bei Sonderkonditionen für Neukunden, regulären Konditionen gegenüber Bestandskunden) entstehen.

Beschwerden, die der Kategorie „**Promotion**“ zuzurechnen sind, betreffen verkaufsfördernde Maßnahmen eines Unternehmens. Hierunter fallen Werbungen ebenso wie Kundenbindungsprogramme. In der Praxis zeigt sich eine zunehmende Sensibilisierung von Kunden gegenüber aggressiven Werbemaßnahmen von Unternehmen

(Schrader 2005; Volkow/Harker/Harker 2002; Crosier/Erdogan 2001). Beschwerden können sich dabei auf sexistische, gewaltverherrlichende Werbungen beziehen oder auf unaufgeforderte Telefonanrufe, Mailings etc.. Der Kategorie „Promotion“ können weiterhin auch Beschwerden von Bestandskunden über Kundenbindungsprogramme bzw. Statusprogramme zugerechnet werden. Die jüngste Forschung zeigt, dass gerade hier Kunden, die keinen Zugang zum Statusprogramm und den damit verbundenen besonderen Serviceleistungen haben (bspw. einer Lounge), Unzufriedenheit bzw. Diskriminierung verspüren (Hansen 2006, S. 160; Stauss/Schmidt/Schöler 2005, S. 229ff.).

Beschwerden, die der Kategorie „**Place**“ zuzurechnen sind, beziehen sich auf die Aspekte der Distribution. Hierunter fällt bspw. Unzufriedenheit über die fehlende Verfügbarkeit einer Leistung an einem bestimmten Ort, die durch mangelnde Bevorratung oder durch Lücken im Vertriebsnetz eines Unternehmens entsteht.

Insbesondere bei Dienstleistungen kann Unzufriedenheit auch durch tangible Elemente entstehen. Zu den „**Physical Facilities**“ sind bspw. die Schalterhalle einer Bank, die vorhandenen Parkplätze, die Hotelzimmereinrichtung, das Wartezimmer eines Arztes oder auch die Gestaltung des Interieurs eines Supermarktes zu zählen. Hier bestehen zahlreiche Ansatzpunkte für Unzufriedenheit, die ihren Niederschlag in Beschwerden finden.<sup>9</sup>

Schließlich können sich Beschwerden auch auf die Unternehmenspolitik („**Policy**“) eines Unternehmens beziehen (Stauss/Seidel 2007, S. 154; Hansen/Jeschke 2000, S. 438). Dies ist z.B. der Fall, wenn das umweltpolitische Verhalten eines Unternehmens kritisiert wird oder der Verstoß gegen ethische Normen (wie die Vermeidung von Kinderarbeit) zum Gegenstand von Beschwerden gemacht wird.<sup>10</sup> Beschwerden dieser Kategorie weisen eine zentrale Besonderheit auf, da sie oftmals von Interessengruppen für andere Betroffene artikuliert werden und durch ein hohes Maß an Emotionalität gekennzeichnet sind sowie in vielen Fällen in der Öffentlichkeit diskutiert werden.

---

<sup>9</sup> Als Beispiel sei die öffentliche Diskussion über die Platzierung des Kleinkinderabteils in einigen ICE Zügen der deutschen Bahn angeführt. Hier wird kritisiert, dass dieses direkt neben dem Raucherbereich des Bistros zu finden ist und so direkt durch den Zigarettenrauch von Mitreisenden in Mitleidenschaft gezogen wird (Die sitzen einfach nur rum, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 02.10.2006, Nr. 229, S. 11 2006, S. 11).

<sup>10</sup> Beschwerden zur Unternehmenspolitik werden auch als „Makro-Marketing-Unzufriedenheit“ bezeichnet. Im Gegensatz dazu repräsentieren die ersten sieben Kategorien „Mikro-Marketing-Unzufriedenheit“ (Hansen/Jeschke 2000, S. 438).

Neben einer Differenzierung von Beschwerden nach dem Objekt des Beschwerdeproblems kann auch eine grundlegende Unterscheidung nach dem **Beschwerdeproblemaspekt** vorgenommen werden. Der Beschwerdeproblemaspekt konkretisiert mit Bezug auf das Beschwerdeobjekt die Unzufriedenheitsursache bzw. eine hieran festzumachende Abweichung von kundenseitigen Qualitätsanforderungen.

So unterscheidet beispielsweise Grönroos „Factual Problems“ und „Emotional Problems“ (Grönroos 2000, S. 114) und Hoffmann differenziert faktische und normative Beschwerdeprobleme (Hoffmann 1991b, S. 100f.). Faktische Beschwerden basieren dabei auf „objektiv“ nachvollziehbaren Fakten und können intersubjektiv überprüft werden (Hoffmann 1991a, S. 100), was beispielsweise für Beschwerden über defekte Produkte oder falsche Rechnungen zutrifft. Bei normativen Beschwerden hingegen ist dies nicht der Fall. Der kritisierte Aspekt ist hier weniger an nachvollziehbaren Fakten festzumachen, sondern wird durch die Diskrepanz von der erwarteten zu der wahrgenommenen Leistung begründet (Hoffmann 1991a, S. 101).

Die Unterscheidung von *normativen* und *faktischen* Beschwerdeaspekten soll hier aufgegriffen werden. Damit wird dem Umstand Rechnung getragen, dass auch „Factual Problems“ „Emotional Problems“ sein können und daher die Differenzierung von Grönroos nicht trennscharf genug erscheint. Mögliche Objekte und damit verknüpfte Beschwerdegründe von Beschwerdeproblemen sollen in der folgenden Abbildung beispielhaft verdeutlicht werden.

Objekt	Aspekt	
	Faktische Beschwerdeaspekte	Normative Beschwerdeaspekte
<b>Products</b>	Funktionsunfähige oder beschädigte Produkte (Sachleistung) Verdorbene Ware Mangelnde Lieferfähigkeit beworbener Produkte	Kompliziert wahrgenommene Bedienung eines Produkts Nicht verstandene Bedienungsanleitung Fehlende Produkte im Angebot aus Sicht des Kunden
<b>Processes</b>	Nichteinhaltung von zeitlichen Zusagen, die persönlich oder vertraglich gemacht wurden Keine Reaktion auf Anfragen, Inaktivität	Lange wahrgenommene Wartezeit Komplizierte Prozesse, Formulare Doppelarbeit für Kunden Zwang zur Nutzung spezifischer Kontaktkanäle (bspw. Internet oder Call-Center)
<b>Personnel</b>	Falsche Auskunft Verstöße gegen Rechtsvorschriften (bspw. Einhaltung von Dokumentations-/Aufklärungspflichten)	Unfreundlichkeit

<b>Price</b>	Unrichtige Preishöhe Falsche Rechnungsstellung Preisdiskriminierung gegenüber anderen Kunden	Ungerechtfertigte Preiserhöhungen
<b>Promotion</b>	Falsche Angaben in Werbung Falsche Anrede in Werbung	Unfaire Bevorzugung von anderen Kunden Unverständliche Kommunikation Täuschende Kommunikation
<b>Place</b>	Kleines Händlernetz	Fehlende Verfügbarkeit von Produkten bei persönlich präferierten Händlern
<b>Physical Facilities</b>	Keine Parkplätze	Verwirrende Beschilderung
<b>Policy</b>	Rechtliche Fehler in AGBs Verletzung von arbeitsrechtlichen Grundsätzen	Als unfair wahrgenommene AGBs Verletzung ethisch-moralischer Werte (Kinderarbeit in „Dritte-Welt-Ländern“)

Abbildung 5: Objekt und Aspekt von Beschwerdeproblemen (Beispiele)  
Quelle: eigene Abbildung

Beschwerdeprobleme können weiterhin hinsichtlich ihrer **Wirkung** differenziert bzw. systematisiert werden, welche sich in materiellen und nicht-materiellen Schäden offenbart. **Materielle Schäden** verursachen Beschwerdeprobleme, die zu direkten bzw. indirekten finanziellen negativen Effekten führen.

Ein *direkter finanzieller Schaden* liegt vor, wenn ein Beschwerdeproblem direkt zu Kosten führt, die vom Kunden zu tragen sind. Bei einem *indirekten finanziellen Schaden* hingegen ist von kalkulatorischen Kosten zu sprechen, die durch ein Problem verursacht, jedoch vom Kunden noch nicht realisiert wurden.

**Nicht-materielle Schäden** umfassen Beschwerdeprobleme mit negativen physischen, psychischen sowie zeitlichen Effekten. Von besonderer Bedeutung sind sicherlich Beschwerdeprobleme, die mit einem *physischen Schaden* verbunden sind. Dieser stellt einen körperlichen Schaden an der Person des Kunden bzw. an der Person des Produktnutzers dar. Hierunter fallen beispielsweise Magenverstimmungen durch verdorbene Lebensmittel oder allergische Reaktionen auf Produkte. Mit physischen Schäden können auch monetäre Schäden verbunden sein (Arztkosten). Dann werden derartige Beschwerdeprobleme zu Haftungsfällen. *Psychische Schäden* umfassen Ärger und Stress, der für Kunden mit dem Problemerkennen und den Bemühungen um Problembeseitigung verbunden sind. *Zeitliche Schäden* umfassen den zeitlichen Aufwand, den Problem und Problembeseitigung beim Kunden verursachen. Die unterschiedlichen Dimensionen zur Differenzierung der Wirkung sind noch einmal zusammenfassend in Abbildung 6 dargestellt.

Materieller Schaden	
<b>Direkter finanzieller Schaden</b>	Direkter finanzieller Verlust, der durch ein Problem entsteht (Beispiel: zusätzliche Monatsgebühr, da Kündigung nicht berücksichtigt wurde) bzw. der zur Beseitigung des Problems durch den Kunden zu tragen ist (Beispiel: Kommunikations- oder Anwaltskosten)
<b>Indirekter finanzieller Schaden</b>	Indirekter finanzieller Schaden, der durch Wertminderung am Eigentum des Kunden entsteht (Beispiel: Verlust einer Paketsendung)
Nicht-materieller Schaden	
<b>Physischer Schaden</b>	Körperlicher Schaden am Kunden, der durch das Beschwerdeproblem entsteht (Beispiel: verdorbene Speisen in einem Restaurant)
<b>Psychischer Schaden</b>	Sämtlicher Ärger und Stress, der für den Kunden mit dem Beschwerdeproblem verbunden ist
<b>Zeitlicher Schaden</b>	Sämtlicher Zeitaufwand des Kunden, der im Zusammenhang mit dem Beschwerdeproblem und den Versuchen seiner Behebung entsteht

Abbildung 6: Wirkungskategorien von Beschwerdeproblemen  
 Quelle: eigene Abbildung

Anhand der beiden Dimensionen „materieller Schaden“ und „nicht-materieller Schaden“ lässt sich eine konzeptionelle Matrix aufspannen (siehe Abbildung 7), die prinzipiell eine Klassifizierung von Beschwerdeproblemen nach ihrer Schadenswirkung ermöglicht.

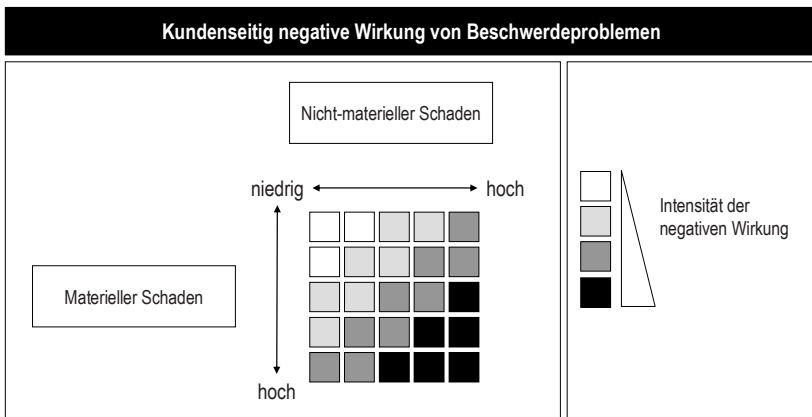


Abbildung 7: Negative Wirkung von Beschwerdeproblemen  
 Quelle: eigene Abbildung

Die Differenzierung von Beschwerdeproblemen nach ihrem Objekt und Aspekt sowie ihrer Wirkung ermöglicht eine systematische Annäherung an das unternehmensindividuelle Feld von unterschiedlichen Kundenbeschwerden. Wie bereits oben dargestellt wurde, werden nicht alle Kundenprobleme, die zu unternehmensbezogener Unzufriedenheit führen, auch tatsächlich als Beschwerdeprobleme in Beschwerden artikuliert. Erklärungsansätze für diesen Umstand liefert die Forschung zum Beschwerdeverhalten von Kunden. Sie wird grundlegend im folgenden Kapitel vorgestellt.

## 2.1.3 Beschwerdeverhalten

### 2.1.3.1 Beschwerdeverhaltensbezogene Beschwerdearten

Auf ein erlebtes Kundenproblem und die damit verbundene Unzufriedenheit kann ein Kunde unterschiedlich reagieren. Die möglichen Verhaltensalternativen reflektiert das multidimensionale Konstrukt des Beschwerdeverhaltens bzw. der "Customer Complaint Behavior" (CCB) (u.a. Stauss/Seidel 2007, S. 64; Criè 2003, S. 61; Singh 1988, S. 101; Hansen/Stauss 1982, S. 489; Hirschman 1970). Hierunter versteht bspw. Singh „a set of multiple (behavioral and nonbehavioral) responses, some or all of which are triggered by perceived dissatisfaction with a purchase episode“ (Singh 1988, S. 210).

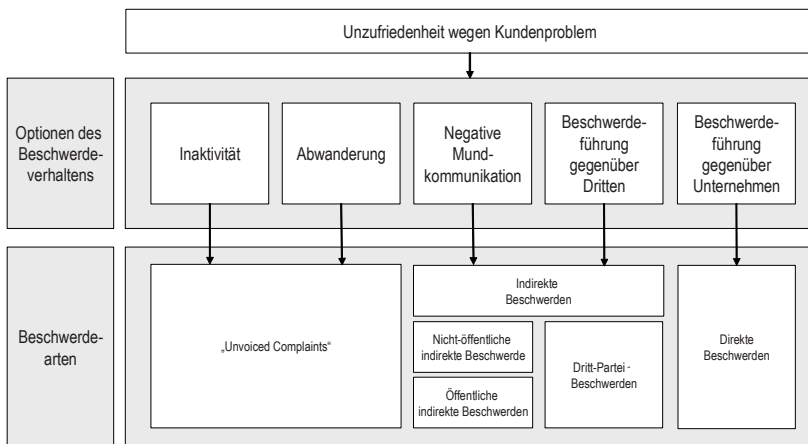


Abbildung 8: Optionen des Beschwerdeverhaltens und Beschwerdearten  
Quelle: eigene Zusammenstellung in Anlehnung an Singh 1988, S. 95; Day/Landon 1977

Die unterschiedlichen Optionen des Beschwerdeverhaltens sind in Abbildung 8 dargestellt. Sie wurden von unterschiedlichen Autoren für unterschiedliche Produkte und Leistungen überprüft und validiert (u.a. Blodgett/Granbois 1992; Singh 1990a).<sup>11</sup> Mit den Beschwerdeverhaltensoptionen sind korrespondierende Beschwerdearten verbunden, die im Folgenden dargestellt werden.

### **2.1.3.1.1 Stille Beschwerden („Unvoiced Complaints“)**

Das Beschwerdeverhalten kennt zwei unterschiedliche Verhaltensmuster, die zu stillen Beschwerden oder auch „Unvoiced Complaints“ (Stauss/Seidel 2007, S. 113; Günter 2001, S. 265) führen. Hierzu zählen Inaktivität (Abschnitt 2.1.3.1.1.1) auf der einen und direkte Abwanderung bei Unzufriedenheit (Abschnitt 2.1.3.1.1.2) auf der anderen Seite.

#### **2.1.3.1.1.1 Inaktivität als Beschwerdeverhalten**

Auf der ersten Ebene können Kunden sich dazu entscheiden inaktiv zu bleiben, d.h. es wird keine Unzufriedenheitsartikulation betrieben (Platzek 1998, S. 64). Diese Inaktivität zeigt sich zunächst als loyales Verhalten: An der Geschäftsbeziehung wird festgehalten. Auf kognitiver Ebene wird dies durch unterschiedliche Coping-Strategien begleitet. So können beispielsweise die Erwartungen an das Unternehmen nachträglich gesenkt werden oder der Fehler dem eigenen Verhalten zugeschrieben werden. Auch wenn die Unzufriedenheit hier nicht unmittelbar sichtbare Konsequenzen hat, kann sie dennoch auf lange Sicht verhaltenswirksam werden. So kann Unzufriedenheit bewusst oder unbewusst im Gedächtnis des Kunden bleiben und bei erneuten Problemen zu einer höheren Tendenz zu aktiven Reaktionsmöglichkeiten (Schöber 1997, S. 14; Riemer 1986, S. 71f.) und dann bspw. auch zu komplexen transaktionsübergreifenden Beschwerden führen.

---

<sup>11</sup> Eine viel aufgegriffene (u.a. Broadbridge/Marshall 1995, S. 10; Singh 1988, S. 95) alternative Systematisierung von Beschwerdeverhaltensoptionen stammt von Day/Landon. Sie unterscheiden „Private Action“, zu der Abwanderung und negative Mundkommunikation im sozialen Umfeld gezählt werden, sowie „Public Action“, die sowohl die Beschwerdeführung gegenüber einem Anbieter als auch gegenüber Dritten sowie gerichtliche Klagen umfasst (Day/Landon 1977).