

# Beitrag des Vertriebs auf die Beschwerdezufriedenheit im B2B-Dienstleistungssektor

Masterarbeit

Eingereicht von: **Carina PLÖBST, BA**

Studierenden-ID: **51800277**

Studium: **Masterstudium Sales Management**

Betreuer: **Mag. Dr. Reinhard NEUDORFER MBA**

Graz, 25.04.2023

*Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benützt und die benutzten Quellen wörtlich zitiert sowie inhaltlich entnommene Stellen als solche kenntlich gemacht habe. Die Arbeit oder Teile der Arbeit wurde(n) bisher in gleicher oder ähnlicher Form weder dieser noch einer anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.*

Graz, 25.04.2023

*Pilbst Carina*

## Zusammenfassung

### Beitrag des Vertriebs auf die Beschwerdezufriedenheit im B2B-Dienstleistungssektor

Carina, PLÖBST

Die volatilen Marktgegebenheiten und der steigende Wettbewerbsdruck im B2B-Dienstleistungssektor fordern stetige Verbesserung der Unternehmensprozesse und bieten Potenzial, durch Beschwerdemanagement strategische Wettbewerbsvorteile zu erlangen. Nach misslungener Leistungserbringung können unzufriedene Kund\*innen durch Erreichen von Beschwerdezufriedenheit wieder an das Unternehmen gebunden werden. Ziel der vorliegenden Arbeit ist, den Beitrag des Vertriebs auf die Beschwerdezufriedenheit anhand des direkten Beschwerdemanagementprozesses im B2B-Dienstleistungssektor zu eruieren. Die Erkenntnisse aus der Literaturrecherche werden um eine empirische Studie in Form von Expert\*inneninterviews angereichert. Diese zeigen, dass der Vertrieb in B2B-Dienstleistungsunternehmen, durch eine geschulte, proaktive und offene Kommunikation gegenüber Kund\*innen, einen positiven Beitrag zur Beschwerdestimulierung leistet. Es gilt, eine qualifizierte Bündelung von Informationen, Erwartungshaltungen und Prioritäten durchzuführen. Die Sicherstellung der zeitnahen Erledigung, die laufende Informationsübermittlung an Kund\*innen sowie die direkte Mitteilung der Beschwerdereaktion stellen den positiven Beitrag des Vertriebs auf die Beschwerdezufriedenheit dar. In Kombination mit bereits bestehenden Ansätzen können nützliche Erkenntnisse für die Wissenschaft und die Managementpraxis geliefert werden.

*Schlüsselwörter: Dienstleistungen, B2B-Dienstleistungssektor, B2B-Vertrieb, Beschwerdemanagement, Beschwerdezufriedenheit*

## **Abstract**

### **Contribution of sales to complaint satisfaction in the B2B service sector**

Volatile market conditions and increasing competitive pressure in the B2B service sector require continuous improvement of business processes and offer the potential to gain strategic competitive advantage through complaint management. After unsuccessful service provision, dissatisfied customers can be tied back to the company by achieving complaint satisfaction. This master thesis aims to investigate the contribution of sales to complaint satisfaction through the direct complaint management process in the B2B service sector. An empirical study in the form of expert interviews enriches the findings of the literature research. This shows that sales in B2B service companies positively contribute to the stimulation of complaints through trained, proactive, and open communication with customers. It is essential to carry out a qualified bundling of information, expectations, and priorities. Ensuring prompt settlement, the ongoing transmission of information to customers, and the direct communication of the complaint response represent the positive contribution of sales to complaint satisfaction. Combined with existing approaches valuable insights can be delivered for science and management practice.

*Keywords: Service sector, B2B service sector, B2B sales, complaint management, complaint satisfaction*

## Inhaltsverzeichnis

|   |    |
|---|----|
| <i>Kapitel 1: Einleitung</i> .....  | 1  |
| Problemstellung.....  | 3  |
| Zielsetzung.....  | 5  |
| Forschungslücke und Forschungsfrage.....                                      | 6  |
| <i>Kapitel 2: Dienstleistungen</i> .....                                      | 7  |
| Begriffliche Definition von Dienstleistungen .....                            | 7  |
| Potenzialorientierte Definition .....   | 8  |
| Prozessorientierte Definition .....   | 9  |
| Ergebnisorientierte Definition .....  | 10 |
| Besonderheiten für Unternehmen im Dienstleistungssektor .....                 | 12 |
| Immaterialität des Leistungsergebnisses .....                                 | 12 |
| Uno-actu-Prinzip .....  | 12 |
| Leistungsfähigkeit .....  | 13 |
| Integration des externen Faktors in den Leistungserstellungsprozess .....     | 14 |
| Dienstleistungsqualität .....   | 15 |
| Begriffliche Definition von Qualität im Dienstleistungssektor .....           | 15 |
| Qualitätsmanagement bei Dienstleistungen.....                                 | 18 |
| GAP-Modell der Dienstleistungsqualität.....                                   | 20 |
| Ansätze zur Messung und Bewertung der Dienstleistungsqualität .....           | 24 |
| <i>Kapitel 3: B2B-Vertrieb</i> .....  | 26 |
| Begriffliche Definition Business-to-Business .....                            | 26 |
| Besonderheiten der B2B-Märkte.....  | 27 |
| Begriffliche Definition des B2B-Vertriebs.....                                | 29 |
| Besonderheiten im Vertrieb von B2B-Dienstleistungen .....                     | 30 |
| Kapazitätsplanung.....  | 30 |
| Buying Center zur Entscheidungsfindung .....                                  | 32 |
| Anforderungen an Vertriebsmitarbeiter*innen im B2B-Dienstleistungssektor..... | 35 |
| Kund*innenorientierung.....   | 35 |
| Zentrale Kompetenzen.....   | 36 |
| Herausforderungen im B2B-Vertrieb.....  | 38 |
| <i>Kapitel 4: Beschwerdemanagement</i> .....                                  | 39 |
| Begriffliche Definition.....  | 40 |
| Beschwerden.....  | 40 |
| Beschwerdemanagement .....  | 41 |
| Ziele von Beschwerdemanagement .....  | 42 |
| Direkter Beschwerdemanagementprozess .....                                    | 43 |
| Beschwerdestimulierung .....  | 44 |

|   |            |
|---|------------|
| Beschwerdeannahme.....  | 46         |
| Beschwerdebearbeitung .....   | 47         |
| Beschwerdereaktion .....  | 47         |
| Monetäre Kompensation .....   | 48         |
| Erläuterung .....   | 48         |
| Entschuldigung.....   | 49         |
| Indirekter Beschwerdemanagementprozess.....                                   | 49         |
| Beschwerdeauswertung.....   | 50         |
| Beschwerdemanagement-Controlling .....  | 50         |
| Beschwerdereporting.....  | 51         |
| Beschwerdeinformationsnutzung .....   | 51         |
| Beschwerdezufriedenheit.....  | 51         |
| Auswirkungen von erfolgreich durchgeführtem Beschwerdemanagement .....        | 54         |
| Zwischenfazit .....   | 56         |
| <i>Kapitel 5: Methodik.....</i>   | <i>58</i>  |
| Einleitung.....   | 58         |
| Qualitative Forschungsmethode .....   | 59         |
| Expert*inneninterviews .....  | 60         |
| Grounded Theory.....  | 60         |
| Datenquellen .....  | 62         |
| Erhebungsinstrument.....  | 65         |
| Fragen im semistrukturierten Interviewverfahren .....                         | 66         |
| Empirische Qualität.....  | 67         |
| Analysemethode.....   | 68         |
| <i>Kapitel 6: Ergebnisse .....</i>  | <i>71</i>  |
| Beschwerdemanagement: Relevanz, Erfolgsfaktoren und künftige Änderungen ..... | 72         |
| Beschwerdestimulierung.....   | 77         |
| Beschwerdeannahme und Beschwerdebearbeitung .....                             | 82         |
| Beschwerdereaktion.....   | 85         |
| <i>Kapitel 7: Diskussion.....</i>   | <i>91</i>  |
| Beschwerdemanagement: Relevanz, Erfolgsfaktoren und künftige Änderungen ..... | 93         |
| Beschwerdestimulierung.....   | 96         |
| Beschwerdeannahme und Beschwerdebearbeitung .....                             | 99         |
| Beschwerdereaktion.....   | 101        |
| <i>Kapitel 8: Resümee.....</i>  | <i>105</i> |
| <i>Kapitel 9: Limitationen und künftige Forschungsrichtungen .....</i>        | <i>106</i> |

|                           |     |
|---------------------------|-----|
| Literaturverzeichnis..... | 109 |
|---------------------------|-----|

## Abbildungsverzeichnis

|  |    |
|--|----|
| Abbildung 1 - Definitionsvorschläge für Dienstleistungen nach Donabedian.....                            | 8  |
| Abbildung 2 - Qualitätsbegriff als Grad der Übereinstimmung.....   | 16 |
| Abbildung 3 - Definitionsansätze für die Dienstleistungsqualität.....                                    | 17 |
| Abbildung 4 - Von der Serviceorientierung zur Dienstleistungsqualität.....                               | 18 |
| Abbildung 5 - Erfolgskette des Qualitätsmanagements von Dienstleistungen.....                            | 20 |
| Abbildung 6 - GAP-Modell der Dienstleistungsqualität.....  | 22 |
| Abbildung 7 - GAP-Modell bei direktem Mitarbeiter*innen-Kund*innen-Kontakt.....                          | 24 |
| Abbildung 8 - Ansätze zur Messung der Dienstleistungsqualität.....                                       | 25 |
| Abbildung 9 - Abgrenzung B2B-Märkte.....   | 27 |
| Abbildung 10 - Auswirkung von zyklischen Nachfrageschwankungen und Kapazitäten.....                      | 31 |
| Abbildung 11 - Kapazitätsplanung und deren Kostenfaktor.....   | 32 |
| Abbildung 12 - Rollen im Buying Center in Anlehnung an das Modell von Webster & Wind.....                | 34 |
| Abbildung 13 - Kompetenzen von Vertriebsmitarbeiter*innen im Dienstleistungssektor.....                  | 37 |
| Abbildung 14 - Direkter Beschwerdemanagementprozess.....   | 44 |
| Abbildung 15 - Verhaltensrichtlinien während der Beschwerdeannahme.....                                  | 46 |
| Abbildung 16 - Indirekter Beschwerdemanagementprozess.....   | 50 |
| Abbildung 17 - Zusammenhang der Dimensionen der wahrgenommenen Gerechtigkeit und Zufriedenheit.....      | 53 |
| Abbildung 18 - Auswirkungen von Beschwerdezufriedenheit.....   | 56 |
| Abbildung 19 - Wechselbeziehung zwischen Datensammlung und Datenanalyse.....                             | 61 |
| Abbildung 20 - Von der theoretischen Population zum Sample.....  | 63 |
| Abbildung 21 - Induktiver Forschungsprozess.....   | 65 |
| Abbildung 22 - Codebaum (induktive Datenstruktur).....   | 70 |
| Abbildung 23 - Modellerweiterung des direkten Beschwerdemanagementprozesses.....                         | 72 |
| Abbildung 24 - Einflussvariablen auf die Erfolgsquote im Beschwerdemanagement.....                       | 74 |
| Abbildung 25 - Erfolgsfaktoren im Beschwerdemanagement.....  | 75 |
| Abbildung 26 – Eigenschaften und Kompetenzen von Vertriebsmitarbeiter*innen im Beschwerdemanagement..... | 81 |
| Abbildung 27 - Beschwerdereaktionsformen eines Unternehmens.....   | 86 |
| Abbildung 28- Einflussfaktoren auf die Höhe der Beschwerdereaktion.....                                  | 88 |
| Abbildung 29 - Einflussfaktoren auf den Zeitraum der Beschwerdeabwicklung.....                           | 91 |

## Tabellenverzeichnis

|   |    |
|---|----|
| Tabelle 1 - Unterschiede zwischen B2B- und B2C-Märkten..... | 29 |
|---|----|

## Kapitel 1: Einleitung

Obwohl sich Forscher\*innen schon lange mit Beschwerdemanagement beschäftigen, gewinnen Fragen rund um die Thematik in den vergangenen Jahren vermehrt an Bedeutung, sodass eine intensive Diskussion über dessen Einsatz und Wirkung ausgelöst wurde und als unverzichtbar für Unternehmen dargestellt wird (Angelovska et al., 2022, p. 162; Arsenovic et al., 2022, p. 1; Berry, 2016, p. 3; Morgeson et al., 2020, p. 79; S.Phabmixay et al., 2021a, p. 502; Wen & Geng-qing Chi, 2013, p. 307). Ein ausschlaggebender Grund dafür ist, dass durch professionellen und strategischen Einsatz von qualitativem Beschwerdemanagement Beschwerdezufriedenheit erreicht werden kann (Arsenovic et al., 2022, p. 1; Bengül & Yilmaz, 2018, p. 78; Stauss, 2016, p. 408). Diese spezielle Form der Zufriedenheit führt zu zahlreichen positiven Auswirkungen für das Unternehmen, wie Wiederkaufabsicht, positiver Mundpropaganda oder Vertrauen in die Leistungsfähigkeit. Konträr dazu gilt es andere negative Reaktionsformen, als die direkte Beschwerde beim Unternehmen zu vermeiden (Bruhn, 2016, p. 155; Homburg et al., 2016, p. 404). Bedeutsam dabei ist, den Einfluss von Beschwerdezufriedenheit auf die Kund\*innenloyalität im eigenen Sektor zu kennen, um profitmaximierende Strategien verfolgen und Ressourcenverschwendung vermeiden zu können (Morgeson et al., 2020, p. 94). Beschwerden, und die dadurch an das Unternehmen heran getragene Fülle an Informationen, bieten eine zweite Chance, die Leistungserbringung und dahinterliegende Prozesse zu verbessern, um die Gesamtleistung des Unternehmens positiv zu beeinflussen (Bengül & Yilmaz, 2018, p. 79; Chang & Chin, 2011, p. 134).

In den letzten Jahren zu beobachten, sind der erhöhte Einsatz von Ressourcen und die erheblichen Anstrengungen zur Beantwortung und Bearbeitung von Beschwerden. Grund dafür ist, dass die Geschwindigkeit der Geschäftsprozesse, der internationale Wettbewerb,

die Anzahl der Kommunikationswege und die Freiheit in der Kommunikation zugenommen haben (Günther, 2021, p. 38; Morgeson et al., 2020, p. 79). Unternehmen, die sich nicht tiefgreifend mit der Behandlung und den Ursachen von Beschwerden auseinandersetzen, werden mit den eingesetzten Ressourcen nicht die gewünschte Beschwerdezufriedenheit erreichen (Morgeson et al., 2020, p. 93). Aufgrund dessen ist es essenziell, dass die Mitarbeiter\*innen die Gedanken und Gefühle der Kund\*innen während der nicht zur Zufriedenheit ausgeführten Dienstleistung und während des Wiedergutmachungsprozesses verstehen und analysieren (Valentini et al., 2020, p. 212). Studien zeigen, dass Mitarbeiter\*innen mit direktem Kund\*innenkontakt positiven sowie negativen Einfluss auf den Beschwerdeablauf und die -zufriedenheit nehmen (Nuansi & Ngamcharoenmongkol, 2021, p. 14).

Seit 1991 kann ein prozentualer Anstieg des Dienstleistungssektors verzeichnet und somit ein Wandel zur Dienstleistungsgesellschaft prophezeit werden (Anteil der Wirtschaftszweige an der Bruttowertschöpfung in 2021, 2022). Mit dem explosionsartigen Wachstum des Dienstleistungssektors steigt auch der Wert an Erkenntnissen in diesem Bereich (Boksberger & Melsen, 2011, p. 1). Ungeachtet der Kompetenzen im Umgang mit Beschwerden, steigen Serviceausfälle – vorübergehende oder dauerhafte Unterbrechungen des regulären Serviceerlebnisses der Kund\*innen – aufgrund menschlicher oder nichtmenschlicher Fehler exponentiell an (Awa et al., 2021, p. 1; Van Vaerenbergh et al., 2019, p. 103). Die Kenntnis und Information über solche Leistungsausfälle durch kund\*innenseitige Artikulation von Beschwerden direkt an das Unternehmen sowie der Einsatz von Beschwerdemanagement ist vor allem in wettbewerbsintensiven Bereichen des Dienstleistungssektors essenziell für den wirtschaftlichen Erfolg (Bengül & Yilmaz, 2018, p. 78; Nuansi & Ngamcharoenmongkol, 2021, p. 1). Die Literatur zu Beschwerden und

Beschwerdemanagement ist hinsichtlich der Erforschung von Dienstleistungen bedeutsam, da einwandfreie Serviceleistungen aufgrund der einzigartigen Eigenschaften ein praktisch unerreichbares Ziel im Dienstleistungsbereich darstellen. Darin werden die von Kund\*innen eingesetzten Strategien zur Beurteilung von Serviceversagen und deren Versuch, Kompensation zu erreichen, problematisiert (Cai & Chi, 2018, p. 1109; Neves & Iglesias, 2022, p. 3). Das alltägliche Phänomen der Unterbrechung der Leistungsqualität stellt Manager\*innen vor die Herausforderung, Wege zu finden, negative Folgen für das Unternehmen möglichst gering zu halten (Neves & Iglesias, 2022, p. 3). Die Kund\*innenbindung nach erfolgreich durchgeführtem Beschwerdemanagement steigt vorwiegend in Sektoren mit hoher Individualisierung, wie die der Dienstleistungen (Morgeson et al., 2020, p. 79).

### **Problemstellung**

Wird das Beschwerdemanagement als Prozess betrachtet, stehen Unternehmen bereits zu Beginn vor der Herausforderung, dass Kund\*innen die Beschwerden nicht artikulieren beziehungsweise dem Unternehmen unzugänglich machen. Die Chance, deren Ärger und negativen Gefühle über die missglückte Serviceleistung zu verstehen und entsprechend bearbeiten zu können, ist dadurch nicht vorhanden (Strizhakova et al., 2012, p. 414; Valentini et al., 2020, p. 212). Zudem bieten bisherige Forschungen meist nur Einblicke in die Sichtweise der Kund\*innen, weniger in jene der Unternehmen und menschlichen Treiber des Beschwerdemanagements (S.Phabmixay et al., 2021a, p. 502). Beim Einsatz von Beschwerdemanagement werden Ressourcen in die Beschwerdebearbeitung investiert, ohne dabei auf relevante Einflüsse in den verschiedenen Sektoren zu achten oder den wahren Grund der Beschwerde zu identifizieren, sodass die Anstrengungen geringe Wirksamkeit

zeigen (Morgeson et al., 2020, p. 79; S.Phabmixay et al., 2021b, p. 738). Werden die Daten aus der Beschwerde nicht analysiert, bietet sich nicht die Möglichkeit, künftige Serviceverbesserungen vorzunehmen (S.Phabmixay et al., 2021b, p. 738). Vordergründig sind Unternehmen in einem wettbewerbsstarken Umfeld und Kund\*innen mit hohen Erwartungen an eine individualisierte Serviceleistung, von diesem Negativ-Phänomen betroffen (Morgeson et al., 2020, p. 79).

Werden die abgegebenen Beschwerden auf die dafür geeignete Art und Weise bearbeitet, so hat dies positive Auswirkungen auf zahlreiche Bereiche, wie beispielsweise den wahrgenommenen Firmenwert, die Kund\*innenbindung und die Tendenz künftig Beschwerden zu äußern (Golmohammadi et al., 2021, p. 16; Morgeson et al., 2020, p. 94). Dabei zu beachten ist, dass Kund\*innen bei einer negativen Erfahrung im Beschwerdemanagementprozess zunehmend auf die Gesamtleistung des Unternehmens schließen (Valentini et al., 2020, p. 209). Bei Dienstleistungen ist bekannt, dass Kund\*innen eine höhere Rücksicht bei Leistungsausfällen aufweisen, da es sich um eine schwach kontrollierbare Leistung handelt (Suri et al., 2019, p. 362). Verschiedene Forscher\*innen zeigen bereits vielfältige Lösungsansätze auf, welche jedoch eine fehlende Fokussierung auf einen Sektor aufweisen – in diesem Fall die der B2B-Dienstleistungen (Choi & Choi, 2014, p. 127; De Matos et al., 2009, p. 471; Huppertz, 2007, p. 437; Morgeson et al., 2020, p. 95). B2B, Abkürzung für Business-to-Business, beschreibt die direkte geschäftliche Beziehung zwischen Unternehmen (Winkelmann, 2008, p. 8).

Für den Vertrieb weist die Bearbeitung dieser Thematik hohe Relevanz auf, um Ressourcenverschwendung zu vermeiden und die passende Kompensation aus Kund\*innensicht anzubieten (Morgeson et al., 2020, p. 79; Valentini et al., 2020, p. 199). Unter dem Vertrieb werden im Rahmen dieser Arbeit alle im Vertrieb tätigen

Mitarbeiter\*innen (Vertriebsmitarbeiter\*innen, Vertriebsleiter\*innen, Assistenz im Vertrieb) verstanden. Eine nicht geeignete Beschwerdestrategie schwächt die wahrgenommene Qualität und beeinflusst den Firmenwert negativ (Golmohammadi et al., 2021, p. 1). Ziel des Beschwerdemanagements ist es, durch erreichte Beschwerdezufriedenheit positive Emotionen hervorzurufen und negative Mundpropaganda sowie die Abwanderung zu Mitbewerber\*innenunternehmen zu vermeiden (Strizhakova et al., 2012, p. 414; Valentini et al., 2020, p. 199).

### **Zielsetzung**

Ziel der folgenden Arbeit ist es, anhand der Literaturrecherche und den Ergebnissen aus der induktiven Forschung, den Beitrag des Vertriebs auf die Beschwerdezufriedenheit anhand des direkten Beschwerdemanagementprozesses im B2B-Dienstleistungssektor zu ermitteln. Dabei werden die vier Bereiche der Beschwerdestimulierung, Beschwerdeannahme, Beschwerdebearbeitung und Beschwerdereaktion näher analysiert, um negative Erfahrungen in der Leistungserbringung durch gezieltes Beschwerdemanagement in Beschwerdezufriedenheit umzuwandeln. Dabei wird systematisch eingesetztes Beschwerdemanagement als Instrument zur Stärkung der Kund\*innenzufriedenheit im Sinne der Gesamtleistung des Unternehmens gesehen. Vereint mit der empirischen Informationsbeschaffung basierend auf einer Exploration in Form von Expert\*inneninterviews wird der Beitrag eruiert, welchen Vertriebsmitarbeiter\*innen und Vertriebsleiter\*innen im B2B-Dienstleistungssektor auf die Beschwerdezufriedenheit entlang des direkten Beschwerdemanagementprozesses haben. Die Zusammenführung von Beschwerdemanagement bei B2B-Dienstleistungen unter dem Beitrag des Vertriebs schafft neue Erkenntnisse für die Forschung und die Managementpraxis.

## **Forschungslücke und Forschungsfrage**

Das Informationsdefizit der bestehenden Literatur liegt in der Einbeziehung der Sichtweise von Unternehmen im Kontext des Beschwerdemanagements. Zahlreiche Forschungsarbeiten decken die Sichtweise der Kund\*innen im Beschwerdemanagement ab, die der Unternehmen wurde in diesem Kontext noch weitgehend außer Betracht gelassen (Henneberg et al., 2015, p. 268; S.Phabmixay et al., 2021a, p. 502). Die empfohlene Fokussierung auf einen Sektor, um einer Verallgemeinerung auf abstrakter Ebene entgegenzuwirken, wird in diesem Fall auf den B2B-Dienstleistungssektor vorgenommen (Awa et al., 2021, p. 17; Choi & Choi, 2014, p. 127; De Matos et al., 2009, p. 471; Huppertz, 2007, p. 437; Morgeson et al., 2020, p. 95; Schöler, 2009, p. 397). Ebenso spärlich fokussiert wurde bisher die durch Mitarbeiter\*innen – in diesem Fall jene des Vertriebs – gesteuerte Interaktion entlang des Beschwerdemanagementprozesses zwischen dem Unternehmen und den sich beschwerenden Kund\*innen (Bengül & Yilmaz, 2018, p. 97; Bergel & Brock, 2018, p. 478; Nuansi & Ngamcharoenmongkol, 2021, p. 14; Orsingher et al., 2010, p. 185; S.Phabmixay et al., 2021a, p. 504). Um diese Forschungslücke zu schließen, wird folgende **Forschungsfrage** formuliert: Welchen Beitrag leistet der Vertrieb auf die Beschwerdezufriedenheit anhand des direkten Beschwerdemanagementprozesses im B2B-Dienstleistungssektor?

## Kapitel 2: Dienstleistungen

Nachfolgend wird auf die begriffliche Definition von Dienstleistungen, die Besonderheiten von Unternehmen im Dienstleistungssektor sowie die Dienstleistungsqualität näher eingegangen.

### Begriffliche Definition von Dienstleistungen

Bis heute kann aufgrund der Heterogenität von Dienstleistungen keine einheitlich definitorische Abgrenzung für die Begrifflichkeit gefunden werden (Haller, 2012, p. 6; Kittinger, 2010, p. 9; Meffert & Bruhn, 2012, p. 17). In der Wissenschaft lassen sich vorhandene Definitionsvorschläge in folgende Gruppen einteilen:

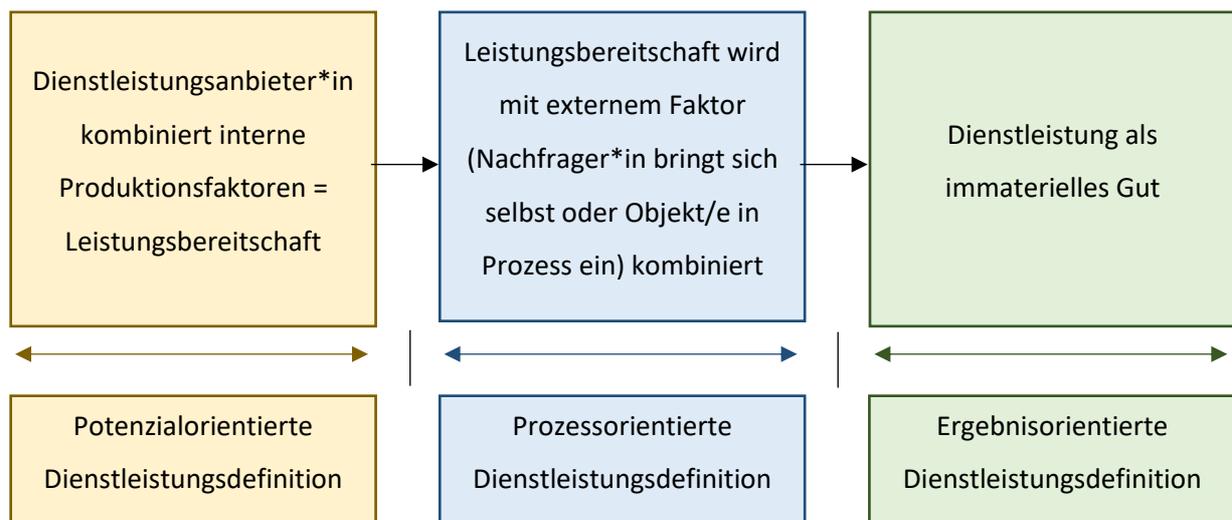
Die **enumerative Definition** erklärt den Begriff der Dienstleistungen durch Aufzählung von Beispielen (Corsten & Gössinger, 2011, p. 21; Kittinger, 2010, p. 21). Als Nachteil erweist sich, dass keine Kriterien herausgearbeitet werden, anhand derer entschieden werden kann, ob es sich in einem konkreten Fall um eine Dienstleistung handelt oder nicht (Corsten & Gössinger, 2011, p. 21).

Die Abgrenzung des Dienstleistungsbegriffes erfolgt durch **Negativdefinitionen** zu Sachgütern (Corsten & Gössinger, 2011, p. 21; Kittinger, 2010, p. 21). Somit fallen alle Leistungen in den Sektor der Dienstleistungen, welche nicht den landwirtschaftlichen Gütern oder den Produktionsgütern zugeordnet werden können (Holtbrügge et al., 2004, p. 165).

Die **tätigkeitsorientierte Definition** vertritt eine weite begriffliche Auffassung von Dienstleistungen und umschreibt diese als „*das, was der Mensch tut, um seine physische und psychische Arbeitskraft, mit oder ohne Verbindung zur materiellen Güterwelt, in den Zweckbereich der menschlichen Bedürfnisbefriedigung zu bringen*“ (Schüller, 1967, p. 9; Backhaus, 2009, p. 26). Meffert et al. (2018, p. 13) beschreiben diesen Ansatz nur als bedingt

überzeugend, da die Weite der Auffassung keine Ableitung von dienstleistungsspezifischen Besonderheiten zulässt. Dienstleistungen werden auf Grundlage konstitutiver Merkmale definiert. Dabei wird – wie in untenstehender Abbildung zu sehen – nach Donabedian zwischen **potenzialorientierter**, **prozessorientierter** und **ergebnisorientierter Definition** differenziert (Corsten & Gössinger, 2011, p. 21).

**Abbildung 1** - Definitionsvorschläge für Dienstleistungen nach Donabedian



Anmerkung: eigene Darstellung in Anlehnung an Corsten & Gössinger (2011, p. 26); Scheuch (2002, p. 23)

### **Potenzialorientierte Definition**

In der potenzialorientierten Definition kombinieren Dienstleistungsanbieter\*innen interne Produktionsfaktoren, Leistungsfähigkeit und -bereitschaft, um das Leistungspotenzial zu erreichen (Bieberstein, 2006, p. 29; Haller, 2012, p. 10; Scheuch, 2002, p. 23). Die Verfügbarkeit dieser internen Produktionsfaktoren und geistiger, psychischer und physischer Fähigkeiten in ausreichender Qualität und Quantität sind Voraussetzungen für eine Gewährleistung der Leistungsbereitschaft bei auftretender Nachfrage (Bieberstein, 2006, p. 29; Haller, 2012, p. 10; Meffert & Bruhn, 2012, p. 29). „Aus Kundensicht geht es um die

*Beurteilung des Leistungsversprechens oder des Dienstleistungspotentials vor Inanspruchnahme der Dienstleistung, um die subjektive Wahrnehmung und die Erlebnisse bei Vollzug von Dienstleistungen und um den Zustand des externen Faktors nach Vollzug der Leistungen als Ergebnis“* (Scheuch, 2002, p. 23). Kund\*innen können vor Inanspruchnahme der Dienstleistung, während des Dienstleistungsprozesses und bei Beurteilung der Ergebnisse diverse Risikosituationen erleben. Durch Leistungsversprechen vermitteln die Mitarbeiter\*innen Sichtbarkeit und Objektivierung der Dienstleistungen (Scheuch, 2002, pp. 278-280). Maleri & Frietzche (2008, p. 21) sehen diese Definition kritisch, weil allein die Leitungsbereitschaft des Anbieterunternehmens – in Hinblick auf die Einbeziehung des externen Faktors in den Leistungserstellungsprozess – nicht ausreicht, um ein Hervorbringen einer Dienstleistung zu erzielen.

### **Prozessorientierte Definition**

Bei der prozessorientierten Definition wird die anbieter\*innenseitige Leistungsbereitschaft auf Prozessebene um die Einbeziehung der Dienstleistungsnachfrager\*innen selbst oder eines Objektes (externer Faktor) in den Leistungserstellungsprozess erweitert (Innerhofer, 2012, p. 19; Scheuch, 2002, p. 24). Dabei wird zwischen personenbezogenen und objektbezogenen Dienstleistungen unterschieden (Bieberstein, 2006, p. 33). Eine personenbezogene Dienstleistung umschreibt eine Leistungserbringung, bei der Dienstleistungsempfänger\*innen und Dienstleistungserbringer\*innen in physischer Nähe sind und miteinander interagieren (Leimeister, 2012, p. 416). Die objektbezogenen Dienstleistungen beschreiben Leistungen, die auf Güter oder physisches Eigentum sowie unberührbare Vermögenswerte ausgelegt sind (Meffert et al., 2018, p. 25).

Die Dienstleistung als Tätigkeit und deren Prozesscharakter sind im Mittelpunkt und Grund der Nachfrage (Bieberstein, 2006, p. 31; Meffert et al., 2018, p. 13). Kennzeichnend dafür ist neben der Integration des externen Faktors in den Leistungserstellungsprozess das Uno-Actu Prinzip, welches im darauffolgenden Kapitel *Besonderheiten für Unternehmen im Dienstleistungssektor* näher erläutert wird (Haller, 2012, p. 10). Maleri & Frietzsche (2008, p. 22) kritisieren bei dieser Definition, dass es sich bei Dienstleistungen um das Ergebnis von Prozessen handelt, dies jedoch keine Besonderheit der Dienstleistungsproduktion darstellt. Diese Definition entspringt der konzeptionellen Schwierigkeit des Verstehens der Dienstleistungsproduktion, da diese nicht zeitpunktbezogen, sondern zeitraumbezogen produziert werden. Zeitraumbezogen umschreibt die permanente Produktion in einem definierten Zeitraum.

### ***Ergebnisorientierte Definition***

Die ergebnisorientierte Definition setzt beim erreichten Endzustand nach Produktions- beziehungsweise Faktorkombinationsprozessen – dem produzierten immateriellen Gut und somit der Nutzenbefriedigung des nachfragenden Unternehmens – an (Bieberstein, 2006, p. 33; Bieger, 2007, p. 10; Maleri & Frietzsche, 2008, p. 22). Die Dienstleistung wird als immaterielles Ergebnis von dienstleistenden Tätigkeiten verstanden, etwa dem Wissensstand nach einer Weiterbildung (Bieger, 2007, p. 10; Corsten & Gössinger, 2011, p. 22). Es wird zwischen dem prozessualen Ergebnis und dem Folgeergebnis differenziert. Das prozessuale Ergebnis schließt den Leistungserstellungsprozess ab, beispielsweise die Verbesserungsvorschläge aus einer Unternehmensberatung. Das Folgeergebnis hingegen ist erst nach einem gewissen Zeitraum zu erkennen, wie in dem genannten Beispiel das Fortbestehen und die erfolgreiche Umsetzung dieser Verbesserungsvorschläge in die Praxis

(Haller, 2012, pp. 11-12). Um eine möglichst vollständige definitorische Abgrenzung des Begriffs der Dienstleistungen vornehmen zu können, soll jede Phase durch ein gesondertes Merkmal repräsentiert werden. Die Einschränkung auf eine Phase verhindert die Erklärung des Zusammenhangs, wie aus der spezifischen Bereitschaft und Fähigkeit der Dienstleistungsanbieter\*innen und der Integration des externen Faktors in den Leistungserstellungsprozess, konkrete Leistungsergebnisse resultieren (Bruhn, 2020, p. 27).

In der Wissenschaft hat sich diese Drei-Phasen-Auffassung von Meffert & Bruhn (2012, p. 17) als geeigneter Ansatz für die Charakterisierung von Dienstleistungen erwiesen (Bieberstein, 2006, p. 35; Kittinger, 2010, p. 9). Die weiteren Ausführungen fokussieren sich auf diesen Ansatz, mit dem Ziel, Dienstleistungen mithilfe der einzelnen Merkmale mit den wesentlichen Inhalten darzustellen. Die Schwächen der anderen Definitionsansätze können somit ausgeschlossen und eine möglichst umfassende Definition genutzt werden. Dienstleistungen werden im Weiteren laut Meffert & Bruhn (2012, p. 17) wie folgt verstanden: *„Dienstleistungen sind selbstständige, marktfähige Leistungen, die mit der Bereitstellung (zum Beispiel Versicherungsleistung) und/oder dem Einsatz von Leistungsfähigkeiten (zum Beispiel Friseurleistung) verbunden sind (Potenzialorientierung). Interne (zum Beispiel Geschäftsräume, Personal, Ausbildung) und externe Faktoren (also solche, die nicht im Einflussbereich des Dienstleisters liegen) werden im Rahmen des Erstellungsprozesses kombiniert (Prozessorientierung). Die Faktorenkombination des Dienstleistungsanbieters wird mit dem Ziel eingesetzt, an den externen Faktoren, an Menschen (zum Beispiel Kunden) oder deren Objekten (zum Beispiel Auto des Kunden) nutzenstiftende Wirkungen (zum Beispiel Inspektion beim Auto) zu erzielen (Ergebnisorientierung).“*

## **Besonderheiten für Unternehmen im Dienstleistungssektor**

Um Dienstleistungen und deren Eigenschaften beschreiben zu können, werden untenstehend die Charakteristika sowie Besonderheiten für eines im Dienstleistungssektor tätigen Unternehmens näher erläutert. Darunter fallen die Immaterialität des Leistungsergebnisses, das Uno-actu-Prinzip, die Leistungsfähigkeit sowie die Integration des externen Faktors in den Leistungserstellungsprozess.

### ***Immaterialität des Leistungsergebnisses***

Immaterialität oder Intangibilität, beschreibt die fehlende Möglichkeit, die gewünschte Leistung vorab auszuprobieren und somit die nicht vorhandene unmittelbare Einschätzung der Leistung (Bieger, 2007, p. 12; Wiedmann et al., 2012, p. 335). Immaterialität beschreibt ebenso die Nicht-Lagerfähigkeit und Nicht-Transportfähigkeit der angebotenen Leistungen. Die Dienstleistung kann erst in Anspruch genommen werden, wenn diese bereits produziert wurde. Dahingehend ergeben sich im Dienstleistungssektor besondere Herausforderungen, auf welche im Abschnitt *Besonderheiten im Vertrieb von B2B-Dienstleistungen* noch näher eingegangen wird (Haller, 2012, pp. 6 & 9; Meffert & Bruhn, 2012, p. 39). Dienstleistungen werden aufgrund der schwer evaluierbaren Parameter vor dem Kauf als risikoreicher eingestuft und mit höheren Suchkosten verbunden als Sachleistungen (Bieger, 2007, p. 295; Haller, 2012, pp. 6-7). Manager\*innen versuchen bei Implementierung von Strategien zum dynamischen Austauschprozess mit Kund\*innen den emotionalen Mehrwert aufzuzeigen und das wahrgenommene Kaufrisiko zu minimieren (Wiedmann et al., 2012, p. 336).

### ***Uno-actu-Prinzip***

Das Uno-actu-Prinzip resultiert aus der Immaterialität und beschreibt die Simultaneität von Produktion und Absatz beziehungsweise Konsum von Dienstleistungen (Buhl &

Weinhardt, 2009, p. 469; Corsten & Gössinger, 2011, p. 22; Haller, 2012, p. 9). Das Uno-Actu-Prinzip fordert aufgrund der fehlenden Speicherbarkeit eine flexible Absatz- und Preisgestaltungsmöglichkeit, um die aufkommenden Schwankungen zwischen Angebot und Nachfrage auszugleichen (Bieger, 2007, p. 295). Im Kapitel *Besonderheiten im Vertrieb von B2B-Dienstleistungen* wird darauf näher eingegangen. Laut Meffert & Bruhn (2012, p. 39) treffen die internen und externen Produktionsfaktoren bei der Dienstleistungsproduktion räumlich und persönlich zwingend aufeinander, dass Mitarbeiter\*innen mit direktem Kund\*innenkontakt besondere Relevanz zukommt. Im Gegensatz dazu sprechen Corsten & Gössinger (2011, p. 22) von einer zu engen Auffassung, wenn beispielsweise telefonische Beratungen betrachtet werden. Ebenso weist Bieberstein (2006, p. 32) auf den Einsatz von Internet und Videokonferenzen hin und widerspricht Meffert & Bruhn (2012, p. 39) in deren Auffassung.

### ***Leistungsfähigkeit***

Aufeinanderfolgende positiv bewertete Erfahrungswerte von Kund\*innen ergeben nach außen hin das Bild von Leistungsfähigkeit eines Unternehmens (Voeth et al., 2012, p. 371). Die Erstellung von Dienstleistungen ist – wie bereits genannt – nur mit spezifischer Leistungsfähigkeit möglich. Diese umfasst das Aufzeigen von Kompetenzen, wie Ausstattung und Serviceorientierung des Personals, die Abstimmung der Leistungspotenziale zu einem einheitlichen Gesamtpotenzial und die Materialisierung der Fähigkeitspotenziale, wie Erscheinungsbild des Personals, der Räumlichkeiten und Ausstattung (Meffert & Bruhn, 2012, pp. 36-37). Neben der Fähigkeit fließt ebenso die Bereitschaft zur Erbringung der Leistung mit ein. Die Anbieter\*innen zeigen den Willen, die nachgefragte Dienstleistung in der festgelegten Form und Zeit zu erbringen (Haller, 2012, p. 10).

### ***Integration des externen Faktors in den Leistungserstellungsprozess***

Eine wesentliche Besonderheit bei Dienstleistungen stellt die Integration externer Produktionsfaktoren dar, auch Fremdfaktoren bezeichnet, welche erst nach dem Absatz vorhanden sind (Backhaus, 2009, p. 13; Bieberstein, 2006, p. 55; Haller, 2012, p. 6; Maleri & Frietzsche, 2008, p. 19; Meffert & Bruhn, 2012, p. 36). Als externe Faktoren werden Produktionsfaktoren – im Sinne von Kund\*innen selbst oder deren Gegenstände – verstanden, die von den Nachfragenden zur Verfügung gestellt werden (Reichwald & Schaller, 2006, p. 170). Ziel ist, die Kund\*innenzufriedenheit und somit den Kund\*innenwert zu steigern (Weiermaier & Brunner-Sperdin, 2013, p. 392). Das anbietende Unternehmen trägt die Verantwortung für die Leistungsqualität nicht allein, da die Güte des externen Faktors variabel ist. Eine Standardisierung und Qualitätsmanagement sowie die Planung und Organisation des Produktionsprozesses hinsichtlich der Kapazitätsplanung werden dadurch schwieriger (Bieberstein, 2006, p. 55; Haller, 2012, p. 8). Daraus lassen sich folgende Konsequenzen für die Dienstleistungsanbieter\*innen und den Vertrieb ableiten:

- Individuelle Ansprüche der Nachfrager\*innen beziehungsweise nachfragenden Unternehmen fordern eine hohe Flexibilität der Bereitstellungsleistung (Bieberstein, 2006, pp. 56-57).
- Die Unsicherheiten bei den Dienstleistungsnachfrager\*innen gilt es durch gezielte Vermittlung der Leistungsbereitschaft und -potenziale zu verringern (Bieberstein, 2006, pp. 56-57).
- Die begrenzten Standardisierungsmöglichkeiten können zu Problemen in der Qualitätssicherung und Produktionssteuerung führen (Bieberstein, 2006, pp. 56-57).
- Die Sicherstellung des Transportes und der Unterbringung des externen Faktors muss gewährleistet sein (Bieberstein, 2006, pp. 56-57).

## **Dienstleistungsqualität**

Im untenstehenden Abschnitt werden der Qualitätsbegriff und das Qualitätsmanagement bei Dienstleistungen unter Betrachtung des GAP-Modells sowie die Ansätze zur Messung und Bewertung der Dienstleistungsqualität näher erläutert.

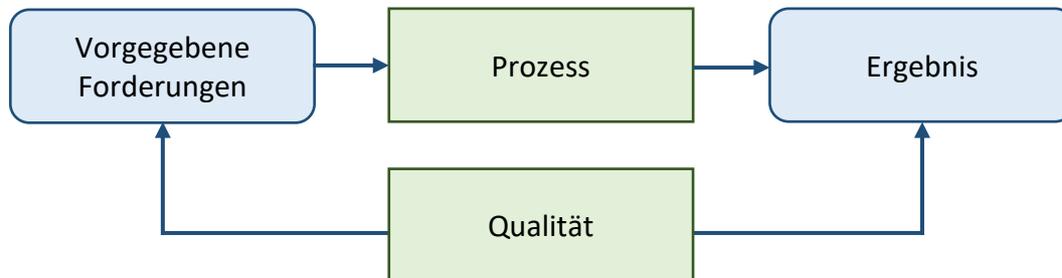
### ***Begriffliche Definition von Qualität im Dienstleistungssektor***

Der Qualitätsbegriff wird häufig mit etwas Positiven verknüpft, wobei der Wortursprung *qualis* aus dem Lateinischen *etwas zu beschaffen* bedeutet und somit wertneutral ist. Wie bei dem Begriff der Dienstleistungen gibt es für den Qualitätsbegriff in der Wissenschaft keine allgemeingültige Definition (Bieberstein, 2006, p. 112; Brüggemann et al., 2020, p. 3; Bruhn, 2020, p. 32). Um eine Einschränkung durchzuführen, ergeben sich für den Qualitätsbegriff folgende Grundannahmen:

- Qualität ist relativ und beschreibt den Grad der Übereinstimmung von Forderung (Erwartungen und Ansprüche) und Ergebnis (subjektive Erfahrung bei Inanspruchnahme der Dienstleistung) (Bieberstein, 2006, p. 112; Brüggemann et al., 2020, p. 4). Um hohe Qualität bieten zu können, müssen die kund\*innenindividuellen Ansprüche und deren Niveaus gekannt, verstanden und erreicht oder übertroffen werden (Bieberstein, 2006, pp. 112-113).
- Qualität an sich ist nicht messbar. Nur die Erfüllung von Einzelforderungen kann messbar sein (Brüggemann et al., 2020, p. 4).
- Qualität ist ein bivalenter Begriff, sodass Ausprägungen zwischen gut und schlecht möglich sind (Brüggemann et al., 2020, p. 4).

In untenstehender Abbildung soll verdeutlicht werden, dass Qualität den Grad der Übereinstimmung zwischen vorgegebener Forderung und Ergebnis darstellt (Brüggemann et al., 2020, p. 4).

**Abbildung 2** - Qualitätsbegriff als Grad der Übereinstimmung



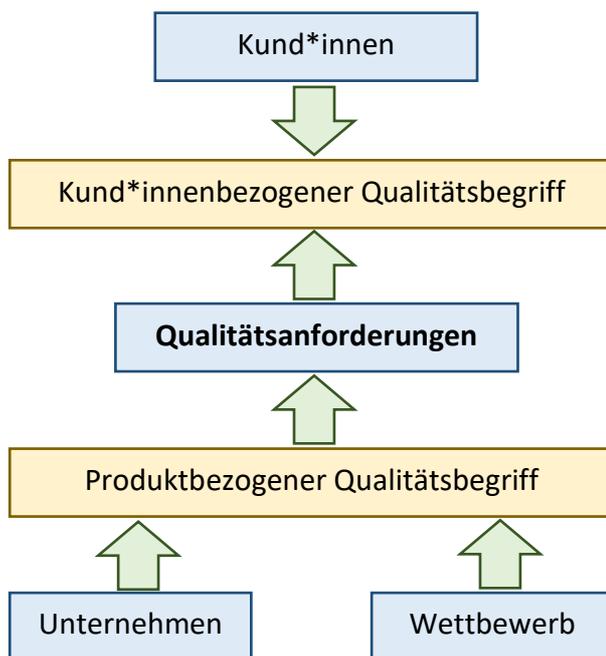
Anmerkung: eigene Darstellung in Anlehnung an Brüggemann et al. (2020, p. 4)

Bei den Bemühungen, den Qualitätsbegriff näher zu erläutern, können folgende Differenzierungen als Ansatzpunkt für die Definition von Dienstleistungsqualität getroffen werden:

- **Produktbezogener Qualitätsbegriff:** Die Dienstleistungsqualität beschreibt die Summe der vorhandenen Eigenschaften, wobei insbesondere die objektiven Kriterien in den Vordergrund gerückt werden (Bruhn, 2020, p. 34).
- **Kund\*innenbezogener Qualitätsbegriff:** Die subjektive Qualitätsbeurteilung basiert auf der von den Kund\*innen wahrgenommenen Leistungen (Berry & Parasuraman, 1997, p. 65). Für Unternehmen stellt sich eine hohe Differenz zwischen produktbezogener und kund\*innenbezogener Qualitätswahrnehmung als problematisch dar (Bruhn, 2020, p. 34).

In untenstehender Abbildung ist das Einwirken von Unternehmen und Wettbewerb auf den produktbezogenen Qualitätsbegriff zu sehen, welcher sich wiederum auf die Qualitätsanforderungen auswirkt. Diese Qualitätsanforderungen beeinflussen neben den Kund\*innen den kund\*innenbezogenen Qualitätsbegriff (Bruhn, 2020, p. 35).

**Abbildung 3** - Definitionsansätze für die Dienstleistungsqualität

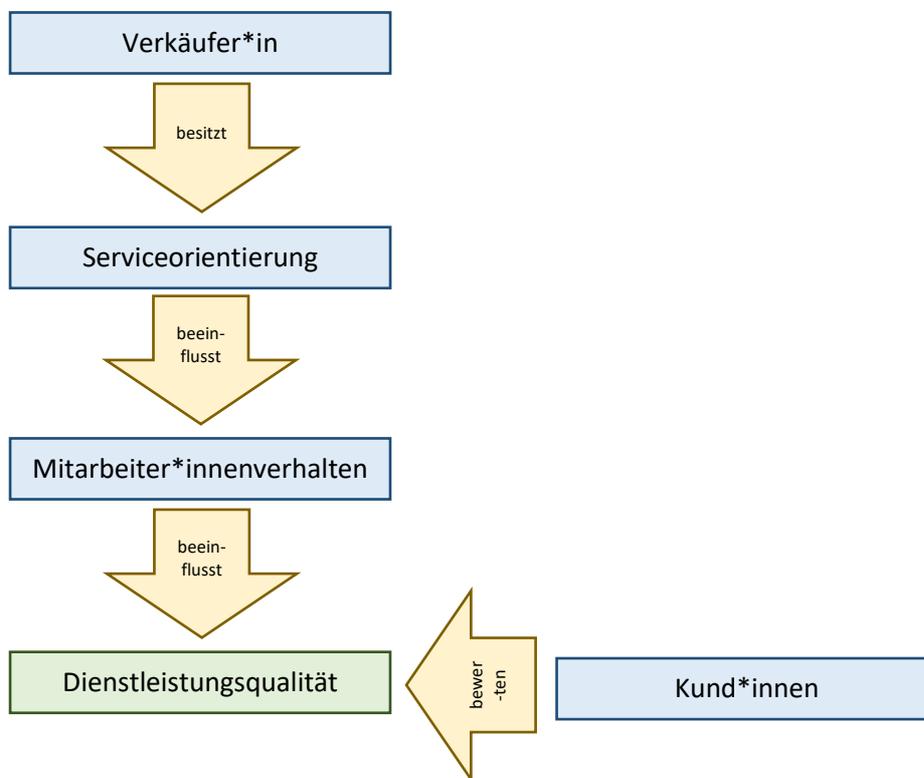


Anmerkung: eigene Darstellung in Anlehnung an Bruhn (2020, p. 36)

Die Anforderungen an die Dienstleistungsqualität nehmen in der Managementpraxis seit der in den 1990er-Jahren eingesetzten volkswirtschaftlichen Orientierung auf den Dienstleistungssektor stetig zu (Bruhn, 2020, p. 3). Dienstleistungen verlangen aufgrund ihrer spezifischen Eigenschaften eine weit gefasste Qualitätsdefinition. Die Qualitätsmerkmale lassen sich im Vergleich zu Sachgütern nur als prozessorientierten Konsum erleben (Grönross, 2001, p. 150). Dabei gilt es bei allen Mitarbeiter\*innen entlang des Dienstleistungsprozesses, die überlegene Dienstleistungsqualität und konsequente Erfüllung der Kund\*innenanforderungen sicherzustellen (Meffert & Bruhn, 2012, p. 182). Expert\*innen aus dem Dienstleistungssektor beschreiben die hohen Anforderungen an die Vertriebsmitarbeiter\*innen als Besonderheit und gleichzeitig Erfolgsfaktor im Qualitätsmanagement des B2B-Dienstleistungsvertriebs (Kittinger, 2010, p. 103; Pohl & Hügelmeyer, 2012, p. 141). Qualifizierte und kompetente Mitarbeiter\*innen – mit der laufenden Möglichkeit an Aus- und Weiterbildungen zur Kompetenzsteigerung – sowie die

physische Umgebung stehen für die Qualität und die Bemühungen dahingehend, zumal das Außenbild der Leistungen entscheidend ist, da Dienstleistungen nicht greifbar sind (Hemsley-Brown & Alnawas, 2016, p. 2771; Nguyen & LeBlanc, 2021, pp. 137-138; Pohl & Hüggele, 2012, p. 141). Die untenstehende Abbildung zeigt den Einfluss der Serviceorientierung der Verkäufer\*innen auf das Mitarbeiter\*innenverhalten, welches wiederum die Dienstleistungsqualität beeinflusst.

**Abbildung 4** - Von der Serviceorientierung zur Dienstleistungsqualität



Anmerkung: eigene Darstellung in Anlehnung an Coenen (2001, p. 361)

### **Qualitätsmanagement bei Dienstleistungen**

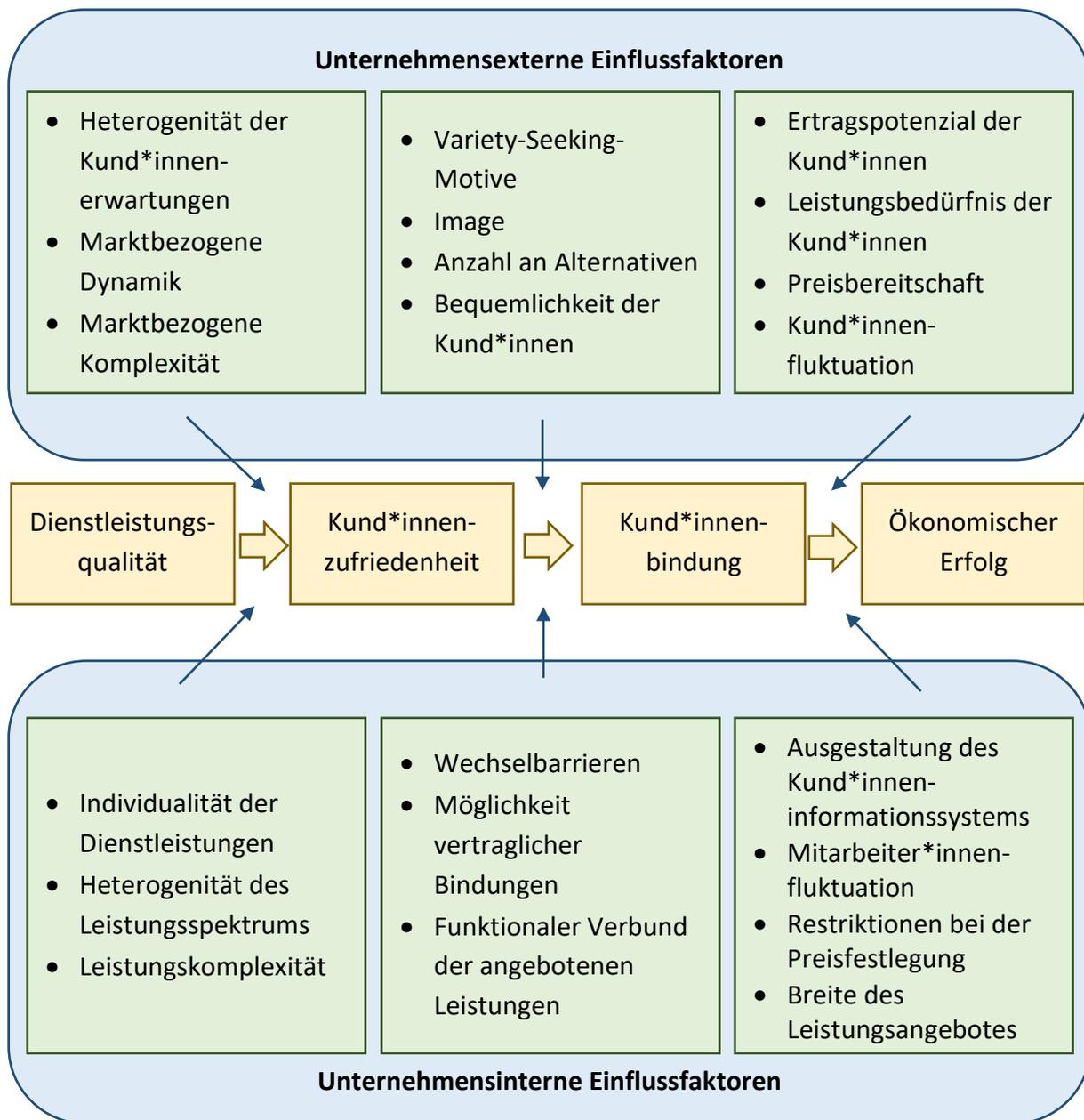
*„Unter einem Qualitätsmanagementsystem für Dienstleistungen ist die Zusammenfügung verschiedener Bausteine unter sachlogischen Gesichtspunkten zu verstehen, um unternehmensintern und -extern eine systematische Analyse, Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle von qualitätsrelevanten Aspekten des*

*Leistungsprogramms eines Unternehmens sicherzustellen“* (Meffert & Bruhn, 2012, p. 186).

Ein einheitliches Qualitätsniveau ist aufgrund der Integration des externen Faktors in den Leistungserstellungsprozess und Immaterialität bei Dienstleistungen in den meisten Fällen nicht möglich. Dies zeigt einerseits eine Herausforderung im Qualitätsmanagement auf, sorgt jedoch dafür, dass dem noch höhere Relevanz zukommt (Meffert & Bruhn, 2012, p. 182). Unternehmen müssen eine Sicherstellung beziehungsweise kontinuierliche Verbesserung der angebotenen Leistungen anstreben, um einen strategischen Wettbewerbsvorteil zu erlangen (Maleri & Frieztzsche, 2008, p. 247).

In untenstehender Abbildung wird die Erfolgskette des Qualitätsmanagements von Dienstleistungen mit den unternehmensinternen und -externen Einflussfaktoren gezeigt (Meffert et al., 2018, p. 71). Es wird dabei davon ausgegangen, dass Kund\*innen zunehmend bereit sind, sich an das Unternehmen zu binden, wenn kontinuierlich Zufriedenheit mit der angebotenen Leistung vorliegt. Die erreichte Kund\*innenbindung wirkt sich wiederum positiv auf den Unternehmenserfolg aus. Erfolgreiche Dienstleistungsunternehmen sehen im Zentrum der Erfolgskette ein professionelles Qualitätsmanagement und konzentrieren sich darauf, durch Beschwerde- und Kund\*innenrückgewinnungsmanagement auf die internen und externen Einflussfaktoren positiv einzuwirken (Meffert & Bruhn, 2012, pp. 47-48). Meffert & Bruhn (2012, p. 49) merken aber selbstkritisch an, dass es sich dabei um kein allgemeingültiges Konzept handelt, sondern eher um ein exemplarisches Aufzeigen der möglichen Instrumente sowie deren Wirkung bei Kund\*innen.

**Abbildung 5** - Erfolgskette des Qualitätsmanagements von Dienstleistungen



Anmerkung: eigene Darstellung in Anlehnung an Meffert et al. (2018, p. 71)

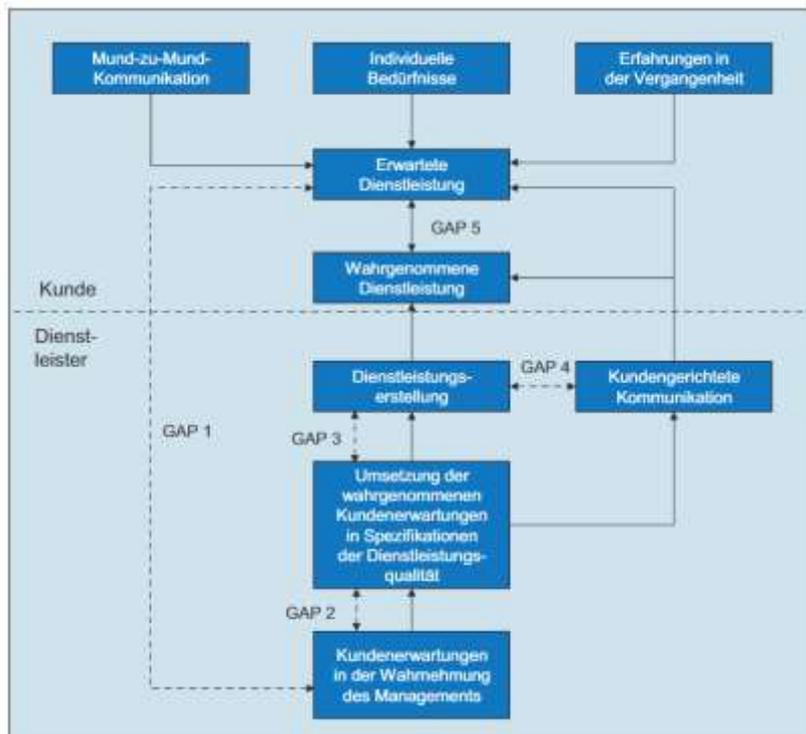
### **GAP-Modell der Dienstleistungsqualität**

Zur Analyse der Entstehung von Dienstleistungsqualität wurden bereits zahlreiche Modelle von verschiedenen Autor\*innen in der Wissenschaft entwickelt. Im Rahmen der untenstehenden Erläuterungen wird das international angewandte GAP-Modell der Dienstleistungsqualität nach Parasuraman et al. (1985, p. 44) angeführt. Untenstehende

Abbildung 6 zeigt das Basismodell mit den möglichen Konfliktbereichen (Gaps) zwischen Kund\*innen und Dienstleistungsanbieter\*innen. Ausgehend davon können zentrale Qualitätsdimensionen definiert werden, die bei Kund\*innen zur Qualitätsbeurteilung führen (Bruhn, 2020, p. 111). Der zugrunde liegende Qualitätsbegriff umfasst die Übereinstimmung der wahrgenommenen Qualität der Leistungserbringung mit den Erwartungen der Kund\*innen (Haller, 2012, p. 40; Scheuer, 2005, p. 138). Liegt diese Übereinstimmung nicht vor, werden die Ursachen für mangelhafte Dienstleistungsqualität anhand von Diskrepanzen bestimmt (Haller, 2012, p. 40; Schneider et al., 2006, p. 115).

GAP 1 umfasst die Diskrepanz zwischen der aus Kund\*innensicht erwarteten Dienstleistung und der Kund\*innenerwartung aus Managementsicht. GAP 2 umfasst den Konflikt zwischen der Kund\*innenerwartung aus Sicht des Managements und der Verrichtung der wahrgenommenen Kund\*innenerwartungen. Der Unterschied zwischen der Spezifikation der Dienstleistungsqualität und der tatsächlichen Dienstleistungserstellung umschreibt GAP 3. GAP 4 ist die Diskrepanz zwischen der erstellten Dienstleistung und der an die Kund\*innen gerichtete Kommunikation. GAP 5 stellt den Vergleich zwischen erwarteter und wahrgenommener Dienstleistungsqualität an. Je größer dieser Gap ist, desto größer die anderen Gaps sind (Haller, 2012, pp. 40-41). Um die künftige Kund\*innenzufriedenheit während der Leistungserstellung zu erhöhen, müssen GAP 1 bis 4 im Detail analysiert werden (Scheuer, 2005, p. 140). Kund\*innen sind nur dann zufrieden, wenn deren Erwartungen erfüllt oder übertroffen werden (Leimeister, 2012, p. 295).

**Abbildung 6** - GAP-Modell der Dienstleistungsqualität



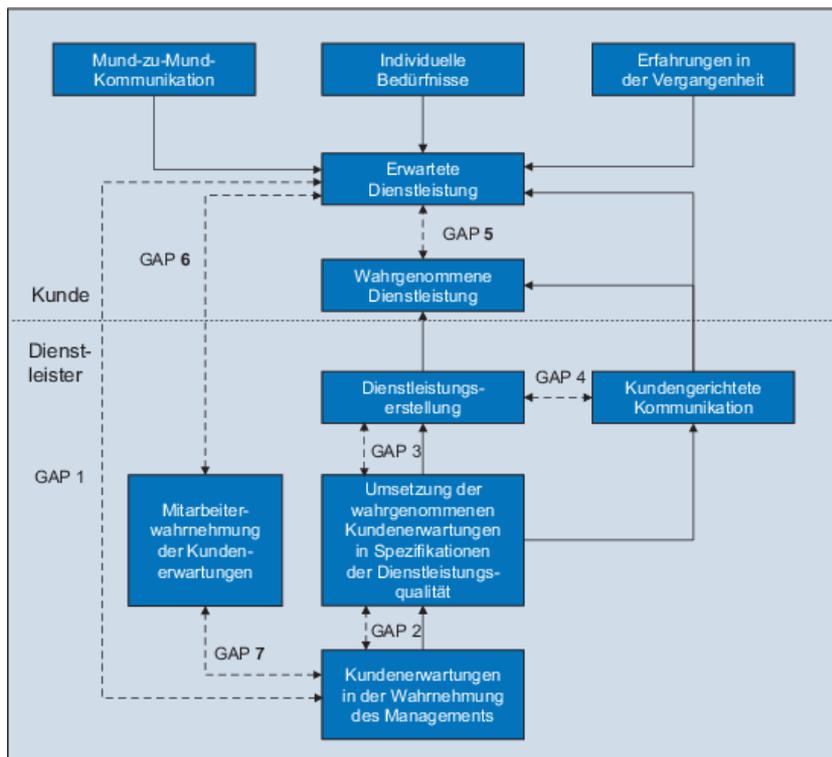
Anmerkung: Bruhn (2020, p. 114) in Anlehnung an Zeithaml et al. (1988, p. 44)

Obwohl das GAP-Modell häufig die Basis für Ansätze in der Dienstleistungsqualität darstellt, wird dessen Anwendbarkeit auf sämtliche Dienstleistungsbereiche mittlerweile infrage gestellt (Meffert & Bruhn, 2012, p. 194). Kritisch anzumerken ist, dass keine Unterscheidung zwischen der Wahrnehmung des Prozesses und des Ergebnisses der Dienstleistung vorgenommen wird. Dies ist vorrangig dann der Fall, wenn Kund\*innen Einzelleistungen negativ bewerten, aber die Dienstleistung im Gesamten dennoch als qualitativ hochwertig wahrnehmen. Des Weiteren wird keine Differenzierung zwischen dem unmittelbaren und dem langfristigen Ergebnis vorgenommen. Die aktive Rolle der Kund\*innen im Sinne der Integration des externen Faktors im Dienstleistungsprozess wird ebenso nicht hervorgehoben (Leimeister, 2012, pp. 298-299). Rosene (2003, p. 53) merkt kritisch an, dass die originäre Ursache für Unzufriedenheit in einem GAP liegen kann, der im ursprünglichen Modell gar nicht aufgezeigt wird. Der GAP beschreibt die Diskrepanz

hinsichtlich der Unternehmenskultur zwischen einer nicht optimal vorgenommenen Verbesserung und weiteren Qualitätsverbesserungen.

Aufgrund der hohen Anzahl an wissenschaftlichen Auseinandersetzungen zum GAP-Modell wurden verschiedene Variationen dieses Modells für spezifische Kontexte geschaffen. Für diese Arbeit spielt eher das GAP-Modell bei direktem Mitarbeiter\*in-Kund\*innen-Kontakt eine Rolle, welches untenstehend zu sehen ist. Die Mitarbeiter\*innen dienen in diesem Fall dazu, Informationen über die Kund\*innen zu sammeln. Zum ursprünglichen Modell neu hinzugekommen sind GAP 6 und 7. GAP 6 beschreibt die Lücke zwischen erwarteter Dienstleistung aus Kund\*innensicht und der Mitarbeiter\*innenwahrnehmung der Kund\*innenerwartung. GAP 7 umfasst die Diskrepanz zwischen der Wahrnehmung der Mitarbeiter\*innen der Kund\*innenerwartung und der Kund\*innenerwartung aus Sicht des Managements (Bruhn, 2020, pp. 122-123). Kritisch anzumerken ist, dass dieses Modell von Luk & Layton (2002, p. 126) nur in Betrachtung der Hotelindustrie entwickelt worden ist. Die Ergebnisse sind bisher noch keiner empirischen sektorübergreifenden Studie unterzogen worden (Bruhn, 2020, p. 123).

**Abbildung 7** - GAP-Modell bei direktem Mitarbeiter\*innen-Kund\*innen-Kontakt



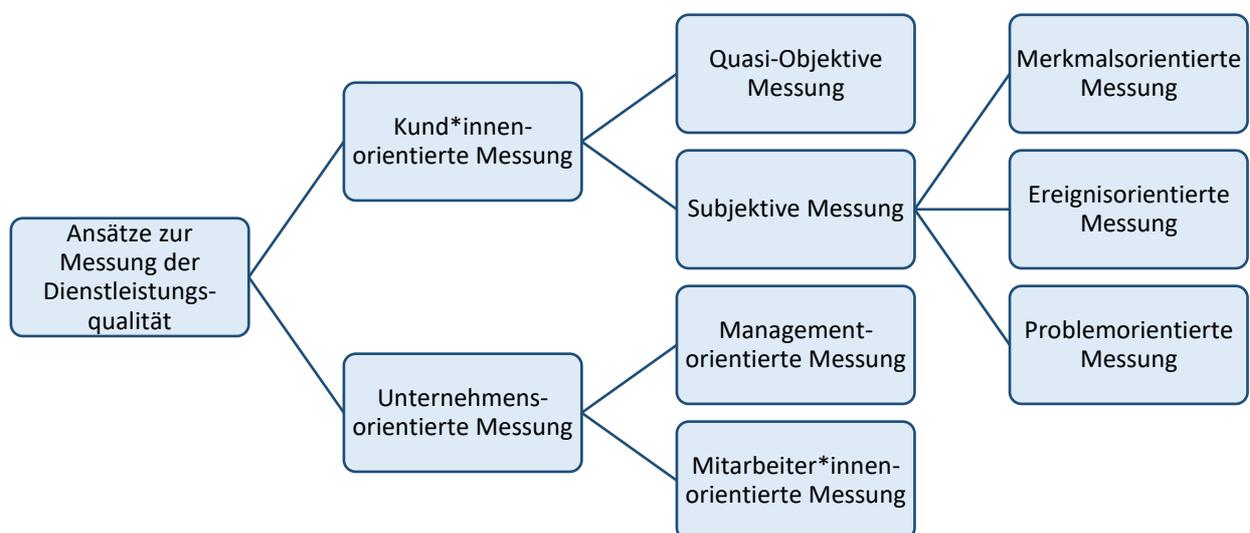
Anmerkung: Bruhn (2020, p. 114) in Anlehnung an Luk & Layton (2002, p. 113)

### ***Ansätze zur Messung und Bewertung der Dienstleistungsqualität***

Bevor eine Verbesserung der Leistung erreicht werden kann, müssen die bisherigen Ergebnisse mit geeigneten Mitteln gemessen werden (Bruhn & Hadwich, 2011, p. 207). Die unternehmensorientierten Messansätze ermöglichen eine Messung aus Unternehmenssicht, wobei Kund\*innenerwartungen in Leistungsspezifikationen umgewandelt werden (Bruhn, 2020, pp. 152 & 216). Bei den kund\*innenorientierten Messansätzen werden Messungen aus Kund\*innensicht vorgenommen und nach Ausmaß der Objektivität in objektive beziehungsweise quasi-objektive und subjektive Messansätze gegliedert (Bruhn, 2020, p. 151). Bei den objektiven beziehungsweise quasi-objektiven Messansätzen steht eine intersubjektiv nachprüfbar messung und bei den subjektiven Messansätzen die Qualitätswahrnehmung der Kund\*innen im Vordergrund (Bruhn, 2020, p. 162). Aufgrund der

Betrachtung der Thematik aus Unternehmenssicht werden die unternehmensorientierten Messansätze fokussiert. Maleri & Frietzche (2008, p. 254) merken kritisch an, dass kein Messverfahren die Qualität ganzheitlich darstellen kann, da Wahrnehmungen subjektiv sind und den Gültigkeitsbereich der Messverfahren einschränken. In untenstehender Abbildung werden diese Ansätze zur Messung der Dienstleistungsqualität aufgezeigt (Bruhn, 2020, p. 153).

**Abbildung 8** - Ansätze zur Messung der Dienstleistungsqualität



Anmerkung: eigene Darstellung in Anlehnung an Bruhn (2020, p. 153)

Bei den managementorientierten Messansätzen werden die für die Kund\*innen qualitätsrelevanten Faktoren der Dienstleistung aufgegriffen. Dazu gehören folgende:

- **Benchmarking:** Hierbei werden Leistungsdefizite zu Best Practice Unternehmen aufgezeigt (Bruhn, 2020, p. 217).
- **Fehlermöglichkeitsanalyse und Fehlereinflussanalyse:** Das Verfahren unterstützt dabei Schwachstellen im Prozess, System oder Subsystem und die damit einhergehenden Konsequenzen zu ermitteln (Bruhn, 2020, p. 218).

- **Fishbone-Ansatz:** Die Problemerkennung geschieht, indem alle potenziellen Fehlerquellen notiert werden, um das zu lösende Problem festzustellen (Bruhn, 2020, p. 220).
- **Statistical Process Control:** Dabei wird festgestellt, ob Prozesse den zuvor festgelegten Standards entsprechen, um eine weitgehende Standardisierung zu erreichen (Bruhn, 2020, p. 221).

### Kapitel 3: B2B-Vertrieb

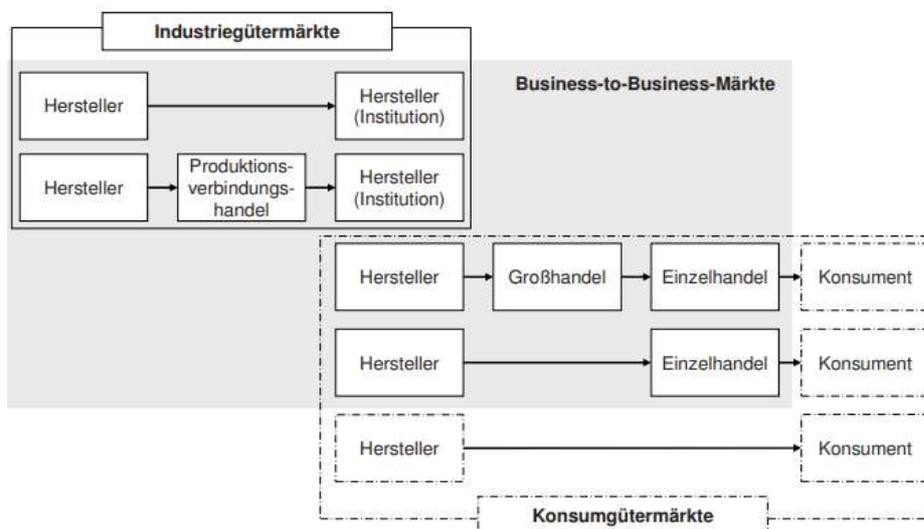
In folgendem Kapitel wird auf die begriffliche Definition von Business-to-Business, B2B-Vertrieb, die Besonderheiten der B2B-Märkte und im Vertrieb von B2B-Dienstleistungen, die Anforderungen an Vertriebsmitarbeiter\*innen des B2B-Dienstleistungssektors und die Herausforderungen im B2B-Vertrieb näher eingegangen.

#### Begriffliche Definition Business-to-Business

*„Business to Business (BtoB oder B2B) umfasst direkte Transaktionen zwischen Geschäftsleuten. Firmen beziehungsweise Geschäftsleute kaufen dabei für den eigenen Bedarf, zur Weiterverarbeitung oder als Wiederverkäufer“* (Winkelmann, 2008, p. 8). Im Rahmen dieser Arbeit wird die Abkürzung B2B für Business-to-Business verwendet. Im Mittelpunkt von B2B-Geschäften stehen die langjährigen Geschäftsbeziehungen zwischen Unternehmen (Kreutzer et al., 2020, p. 19). Häufig werden in der Literatur und im allgemeinen Sprachgebrauch die Begriffe der Industriegütermärkte und der B2B-Märkte aufgrund der großen Überschneidungen gleichgesetzt, obwohl diese streng genommen nicht dasselbe aussagen (Backhaus & Voeth, 2015, p. 19). Wie in untenstehender Abbildung zu erkennen, umfassen die B2B-Märkte nicht nur Industriegütermärkte, sondern Unternehmen, die als

Groß- und Einzelhändler auftreten. Diese vermarkten Produkte und Dienstleistungen zur konsumtiven Befriedigung von Endkund\*innen, sogenannte Konsumgütermärkte (Backhaus & Voeth, 2007, p. 5). In folgender Arbeit liegt der Fokus auf den B2B-Märkten, die Verwendung des Begriffs der Industriegütermärkte als mögliches Synonym wird abgelehnt. In untenstehender Abbildung werden die Grenzen zwischen Industriegütermärkten, B2B-Märkten und Konsumgütermärkten aufgezeigt.

**Abbildung 9 - Abgrenzung B2B-Märkte**



Anmerkung: Kunschert (2009, p. 17) in Anlehnung an Backhaus & Voeth (2004, p. 7)

### Besonderheiten der B2B-Märkte

Die B2B-Märkte weisen aufgrund derer Eigenschaften einige Besonderheiten auf.

Die Endkund\*innen übermitteln deren Nachfrage an Unternehmen, welche diesen Bedarf wiederum an ein Unternehmen weitergeben. Auf B2B-Märkten wird deshalb von einer abgeleiteten beziehungsweise derivativen Nachfrage gesprochen. Es wird bei der hierarchischen Kund\*innenstruktur zwischen der Kund\*innenebene und der Nutzer\*innenebene unterschieden (Tecklenburg, 2008, p. 5). Im Business-to-Consumer Markt, kurz B2C, fragen die Endkund\*innen direkt beim Anbieter-Unternehmen nach

(Kleinaltenkamp & Plinke, 2002, pp. 285-286; Kreutzer et al., 2020, p. 19). Alle Aktivitäten richten sich dabei ausschließlich an Endkonsument\*innen (Lippold, 2021, p. 2).

Auf die multipersonale Entscheidung und die Rechtspersönlichkeit der Entscheider\*innen im B2B-Bereich wird im Kapitel des *Buying Centers* näher eingegangen. Die B2B-Beschaffungsprozesse laufen aufgrund der höheren Leistungskomplexität formalisierter ab als jene im B2C-Bereich. Dadurch soll das Risiko an Fehlentscheidungen verringert und die Kaufentscheidung nachvollziehbar gemacht werden (Wille-Baumkauff, 2015, p. 25). Im B2B werden – noch stärker als im B2C-Bereich – langfristige Geschäftsbeziehungen mit hohen Wechselbarrieren zur Absicherung gegen das Risiko der Abwanderung angestrebt (Kunschert, 2009, p. 28). Der Markt sowie die Markttransparenz ist auf B2B-Märkten im Vergleich zu B2C-Märkten relativ hoch und einzelne Kund\*innen sowie Anbieter-Unternehmen können leichter identifiziert werden (Kreutzer et al., 2020, p. 20). Das künftige Kaufverhalten bei bestehenden Kund\*innen und die Möglichkeiten bei potenziellen zukünftigen Kund\*innen können dadurch leichter abgeschätzt werden (Kunschert, 2009, p. 28). Untenstehend sind die beschriebenen Unterschiede zwischen B2B- und B2C-Märkten tabellarisch angeführt.

**Tabelle 1** - Unterschiede zwischen B2B- und B2C-Märkten

|   | <b>B2B-Märkte</b>                     | <b>B2C-Märkte</b>             |
|---|---------------------------------------|-------------------------------|
| <b>Art der Nachfrage</b>                          | Abgeleitete/Derivative Nachfrage      | Originäre Nachfrage           |
| <b>Rechtspersönlichkeit der Entscheider*innen</b> | Organisationen                        | Natürliche Personen           |
| <b>Anzahl der Entscheider*innen</b>               | Multipersonale Entscheidung           | Einzelpersonenentscheidungen  |
| <b>Kaufentscheidungen</b>                         | Stark rational                        | Eher emotional                |
| <b>Individualisierungsgrad</b>                    | Hoch                                  | Niedrig                       |
| <b>Beziehung</b>                                  | Meist langfristige Geschäftsbeziehung | Meist keine/geringe Beziehung |
| <b>Formalisierungsgrad der Nachfrage</b>          | Stark formalisiert                    | Wenig/Nicht formalisiert      |
| <b>Markt</b>                                      | Leichter identifizierbar              | Teilweise anonym              |

Anmerkung: eigene Darstellung in Anlehnung an Wille-Baumkauff (2015, p. 24); Homburg (2020, p. 1144); Kunschert (2009, p. 28)

### **Begriffliche Definition des B2B-Vertriebs**

Der Vertrieb ist ein Instrument zur Marktbearbeitung, in dem Mitarbeiter\*innen Informationen zur Verfügung stellen sowie den Entscheidungsprozess der Kund\*innen begleiten (Belz & Bussmann, 2002, p. 21). Der Vertrieb im B2B-Geschäft stellt eine strategische Schlüsselfunktion für den künftigen Unternehmenserfolg dar (Scheid & Scherer, 2019, p. V; Schmitz & Wieseke, 2015, p. 14). Es geht in erster Linie darum, die Zielgruppe oder Zielgruppen zu kennen, dahinterliegende Mechanismen zu verstehen und das Interesse an der Dienstleistung zu wecken (Packwitz, 2020, p. 162). Der intensive Wettbewerbsdruck, steigende Kund\*innenanforderungen und die immer größer werdende Vielfalt an neuen digitalen Möglichkeiten zwingen Unternehmen dazu, den Vertrieb systematischer und strukturierter einzusetzen (Bengül & Yilmaz, 2018, p. 78; Scheid & Scherer, 2019, p. V). Unter dem persönlichen Verkauf im B2B wird eine durch die Mitarbeiter\*innen persönlich

ausgeführte Präsentation von Leistungen an eine Organisation verstanden (Jackson et al., 2007, p. 2). Auf Basis des Verkaufsgespräches sollen die potenziellen Kund\*innen zur Inanspruchnahme der Leistung überzeugt werden (Corsten & Gössinger, 2008, p. 597). In den fortführenden Erläuterungen wird nur auf den Vertrieb mit persönlicher Interaktion zwischen Vertriebsmitarbeiter\*innen und Kund\*innen eingegangen.

### **Besonderheiten im Vertrieb von B2B-Dienstleistungen**

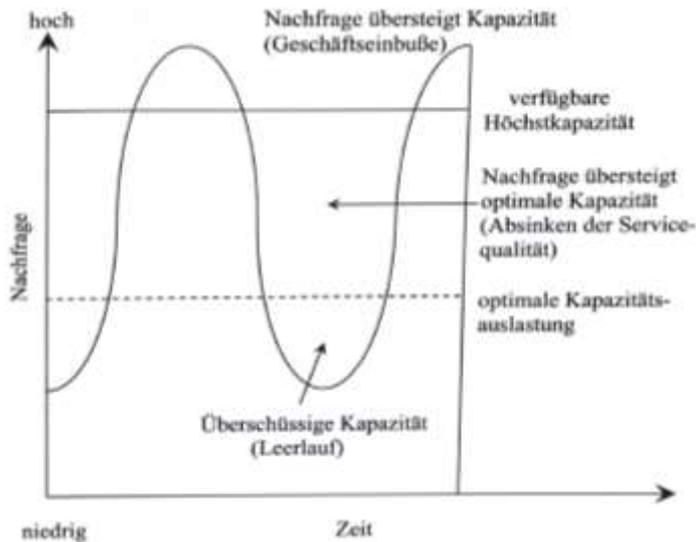
Im B2B-Dienstleistungssektor gilt es für den Vertrieb einige Besonderheiten zu beachten. Die anspruchsvolle Kapazitätsplanung und das Buying Center zur Entscheidungsfindung werden im folgenden Abschnitt näher erläutert.

#### ***Kapazitätsplanung***

Aufgrund der abgeleiteten Nachfrage und die dadurch entstehende unbeständige Höhe an Nachfragen, ergibt sich für den Vertrieb von B2B-Dienstleistungen die Herausforderung der Kapazitätsplanung (Kreutzer et al., 2020, p. 24). Kapazität beschreibt die Obergrenze der möglichen Leistungen und stellt den Vertrieb in Dienstleistungsbetrieben vor die Aufgabe, die Höhe der Nachfrage unter Einbeziehung der Immaterialität und der Integration des externen Faktors in den Leistungserstellungsprozess für die Kapazitätsplanung zu bestimmen (Maleri & Frietzsche, 2008, pp. 205 & 207). Dienstleistungen können nicht auf Vorrat produziert werden und verursachen bei Nichtnutzung Leerkosten (Maleri & Frietzsche, 2008, p. 209). Um die Kapazitätsplanung zu erleichtern, wird eine Materialisierung von Dienstleistungen durch Koordination von Kapazität und Nachfrage angestrebt. Durch eine möglichst flexible Kapazitätsanpassung ist eine kurzfristige Nachfragesteuerung realisierbar. Es gilt eine breite Distribution bei periodischen Dienstleistungen und eine selektive Distribution bei Dienstleistungen mit aperiodischem Bedarf anzustreben (Meffert & Bruhn, 2012, pp. 39-40).

Untenstehende Abbildung zeigt den schmalen Grat zwischen überschüssiger – und dadurch entstehenden Leerkosten – und zu geringer Personalkapazität – und daraus entstehend für die Kund\*innen unbefriedigenden Leistungen. Im Diagramm nicht berücksichtigt sind zeitliche Schwankungen der verfügbaren Kapazitäten (Maleri & Frietzsche, 2008, pp. 70-73).

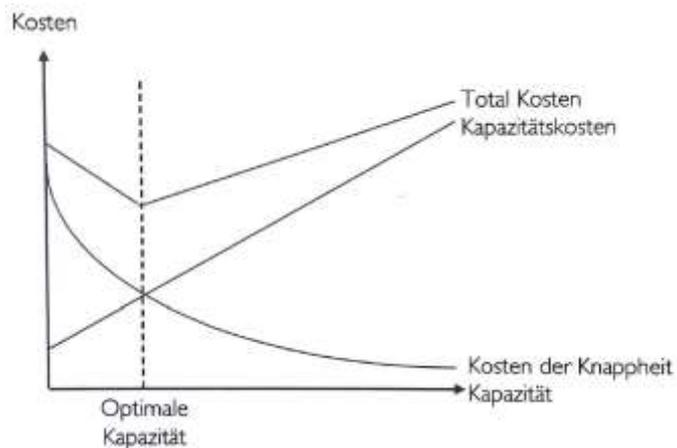
**Abbildung 10** - Auswirkung von zyklischen Nachfrageschwankungen und Kapazitäten



Anmerkung: Maleri & Frietzsche (2008, p. 73) in Anlehnung an Kimes & Chase (2001, p. 392)

In vielen Dienstleistungsunternehmen ist der Anteil der fixen Kosten hoch und die variablen Kosten dazu vergleichsweise niedrig. Dadurch reagiert der Erfolg außerordentlich empfindlich auf schwankende Kapazitätsauslastungen. Die Fixkosten werden dabei vom im Unternehmen tätigen Personal bestimmt. Der Betriebserfolg hängt maßgeblich von deren Qualifikation und inneren Leistungsbereitschaft ab (Maleri & Frietzsche, 2008, p. 70). Mit zunehmendem Ausbau der Kapazitäten sinken die Kosten der Knappheit, jedoch steigen die durchschnittlichen Kosten pro ausgeführter Dienstleistung. Ein Dienstleistungsunternehmen wird daher keine Kapazitätsmaximierung, sondern das ökonomische Kapazitätsoptimum anstreben (Bieger, 2007, pp. 249-250). In untenstehender Abbildung wird die Kapazitätsplanung und deren Kostenfaktor grafisch dargestellt.

**Abbildung 11** - Kapazitätsplanung und deren Kostenfaktor



Anmerkung: Bieger (2007, p. 249)

### ***Buying Center zur Entscheidungsfindung***

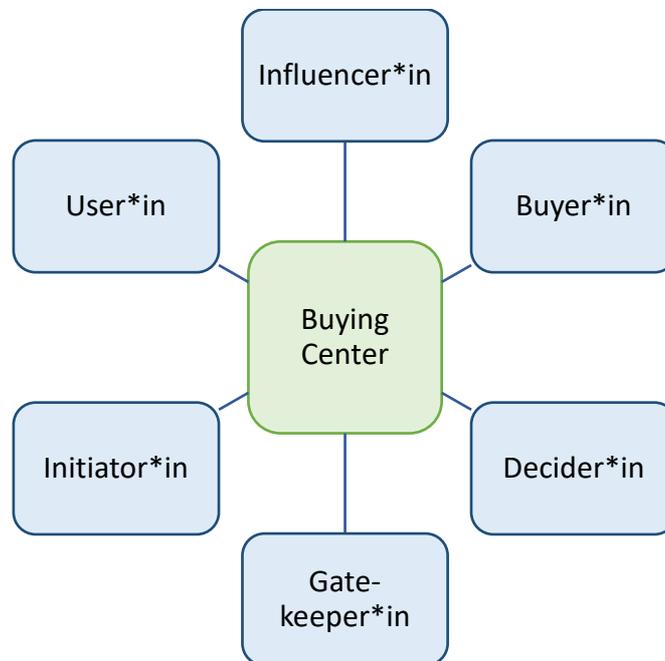
Kaufentscheidungen werden im B2B-Sektor von mehreren Personen, welche gedanklich in ein Buying Center zusammengefasst werden, getroffen (Kreutzer et al., 2020, p. 19). Das Buying Center beschreibt jene Abteilungen und Personen eines Unternehmens, welche am Kaufprozess beteiligt sind oder die Kaufentscheidung beeinflussen können (Diller et al., 2005, p. 24; Pohl & Hüggelmeier, 2012, p. 137). Dem Buying Center kommt im B2B-Vertrieb eine Schlüsselstellung zu (Pohl & Hüggelmeier, 2012, p. 137). Im Vertrieb gilt es, die Struktur, Organisation, Abläufe der Beschaffung, Prozesse und Bewertungskriterien der Kund\*innenunternehmen möglichst genau zu kennen (Pohl & Hüggelmeier, 2012, pp. 137-138). Innerhalb dieser Gruppe werden Rollen mit verschiedenen Bedürfnissen und deren Beziehung zueinander definiert, welche es von den Vertriebsmitarbeiter\*innen des Anbieterunternehmens zu erkennen gilt, um durch zielgerichtete Ansprache ein strukturiertes Vorgehen im Verkaufszyklus zu schaffen (Diller et al., 2005, p. 24; Oberstebink, 2014, p. 68; Pohl & Hüggelmeier, 2012, p. 137; Tomczak et al., 2009, p. 247). Relevant zu erwähnen ist, dass eine Person mehrere Rollen besetzen kann und diese unterschiedlich

starken Einfluss auf die Kaufentscheidung haben (Oberstebrink, 2014, pp. 58 & 60). Erfolgsrelevant ist nicht nur die Person hinter der Rolle, sondern deren Einflussnahme auf den Entscheidungsprozess zu kennen (Voeth et al., 2012, p. 375). Die verschiedenen Rollen können in unterschiedlichen Phasen des Leistungserstellungsprozesses zum Einsatz kommen (Geigenmüller, 2011, p. 383).

Die Initiator\*innen regen innerhalb des Entscheidungsgremiums die Gedanken zur Notwendigkeit der entsprechenden Dienstleistung an (Scheuer, 2005, p. 125). Den Buyer\*innen kommen zwei relevante Rollen zu Beginn und zum Abschluss des Entscheidungsprozesses zu. Die zuständigen Personen holen Angebote ein und tätigen den Kaufabschluss an sich (Kreutzer et al., 2020, p. 26; Scheuer, 2005, p. 125). Die User\*innen nutzen die zu beschaffende Dienstleistung und bestimmt damit den zweckbezogenen Einsatz sowie die spezifischen Anforderungen (Kreutzer et al., 2020, p. 26). Anzumerken ist, dass die Betroffenen oft an Bestehendem festhalten und Neuerungen kritisch entgegenblicken (Scheuer, 2005, p. 125). Die Decider\*innen entscheiden aufgrund ihrer hierarchischen Stellung und Kompetenz über die Inanspruchnahme der Leistung (Kreutzer et al., 2020, p. 25). Diese Rolle ist verantwortlich für die Beschaffungsentscheidung, wobei diese meist unter Einbeziehung der anderen Rollen getroffen wird (Scheuer, 2005, p. 125; Voeth et al., 2012, p. 376). Eine dieser Rollen sind die Influencer\*innen. Die Einflussnahme ist häufig informell und kann von unternehmensinternen oder -externen Personen erfolgen, welche vorwiegend nicht nach außen hin auftreten (Kreutzer et al., 2020, p. 25; Scheuer, 2005, p. 125). Die Influencer\*innen werden aufgrund ihrer Kompetenz und Erfahrung in die Entscheidung eingebunden (Voeth et al., 2012, p. 376). Während des gesamten Entscheidungsprozesses stellen die Gatekeeper\*innen dem Buying Center relevante Informationen zur Verfügung und

steuern den Informationsfluss (Kreutzer et al., 2020, pp. 25-26; Voeth et al., 2012, p. 376). In untenstehender Abbildung sind die Rollen im Buying Center grafisch dargestellt.

**Abbildung 12** - Rollen im Buying Center in Anlehnung an das Modell von Webster & Wind



Anmerkung: eigene Darstellung in Anlehnung an Kotler & Pfoertsch (2006, p. 28)

Erheblich ist, dass es sich dennoch um einzelne Persönlichkeiten handelt, die überzeugen werden müssen und nicht um ein abstraktes unpersönliches Unternehmen (Packwitz, 2020, p. 162). Um eine zielführende Priorisierung der Vertriebsaktivitäten vornehmen zu können, muss ein Prozess geschaffen werden, der die Persönlichkeiten der B2B-Kaufentscheider\*innen im Buying Center miteinbezieht. In Fällen, in denen das Buying Center zahlreiche Mitglieder zählt oder diese bis zum ersten Aufeinandertreffen nicht klar identifizierbar sind, gilt es über die individuellen Personen hinter den Rollen vorab möglichst viele Informationen zu sammeln (Mier et al., 2020, pp. 1549-1550).

## **Anforderungen an Vertriebsmitarbeiter\*innen im B2B-Dienstleistungssektor**

Angesichts der zunehmend positiven Wahrnehmung der Kund\*innen gegenüber den Bemühungen eines Dienstleistungsunternehmens bessere Qualität zur Erreichung derer Bedürfnisse bereitzustellen, gilt es für Unternehmen, sich auf die essenzielle Rolle der Mitarbeiter\*innen in diesem Prozess zu konzentrieren (Nguyen & LeBlanc, 2021, p. 123). Um Kund\*innen zu erreichen, müssen Vertriebsmitarbeiter\*innen zwischen den zahlreichen Kommunikationswegen den Effizientesten finden, um eine Kommunikation zu starten oder zu vertiefen (Günther, 2021, p. 38). Primär geht es darum, den Markt der Kund\*innen und die spezifische Geschäftslogik zu verstehen, um den Kund\*innenerwartungen gerecht zu werden (Kaski et al., 2017, p. 35; Nguyen & LeBlanc, 2021, pp. 126-127).

### ***Kund\*innenorientierung***

Vertriebsmitarbeiter\*innen dienen als Bindeglied zwischen Kund\*innen und Unternehmen (Schmitz & Wieseke, 2015, p. 15). Kaski et al. (2017, p. 53) warnen, dass Vertriebsmitarbeiter\*innen ohne Erfolg bleiben werden, wenn keine intensive Auseinandersetzung mit den stetig höheren Erwartungen der Kund\*innen stattfindet. Es gilt kund\*innenorientiert und personalisiert auf die individuellen Bedürfnisse einzugehen (Hemsley-Brown & Alnawas, 2016, p. 2786; Schmitz & Wieseke, 2015, p. 15). Um diese zu erfahren, ist es für Vertriebsmitarbeiter\*innen unerlässlich, als Innovations-Initiator\*innen im Kund\*innenunternehmen aufzutreten und mit den Kund\*innen in einen tiefen Dialog zu kommen (Kaski et al., 2017, pp. 53-54). Der Fokus liegt im Dienstleistungsvertrieb auf einem spezifischen Kontext über mögliche neue Wege im Kund\*innenunternehmen, um Ziele bestmöglich zu erreichen, anstatt der Präsentation vordefinierter allgemeiner Lösungen (Kaski et al., 2017, p. 53). Um dies zu erreichen, gilt es gemeinsam mit den Kund\*innen einen

Leistungsbegriff zu definieren, komplexe Zusammenhänge zu verstehen, langfristige Geschäftsbeziehungen zu fördern und formalisierte Prozesse im Kund\*innenunternehmen zu erkennen (Schmitz & Wieseke, 2015, p. 15; Wille-Baumkauff, 2015, p. 25). Nach der Präsentation der Vorteile der Leistung und dem Abschluss, müssen Kund\*innen leicht zugängliche Plattformen angeboten werden, auf denen möglich auftretende Unzufriedenheiten geäußert werden können. Dabei ist die Kommunikation und die entsprechende Reaktion der Vertriebsmitarbeiter\*innen entscheidend über den weiteren Verlauf der Beschwerde (Fehl et al., 2022, p. 14; Wille-Baumkauff, 2015, p. 25).

### ***Zentrale Kompetenzen***

Für Vertriebsmitarbeiter\*innen im Dienstleistungssektor sind vier Kompetenzen von essenzieller Bedeutung. Die persönliche Kompetenz ist als Basis für die anderen angeführten Kompetenzen – Fachkompetenz, soziale Kompetenz und Methodenkompetenz – zu verstehen. Die Orientierung an Kompetenzprofilen unter Berücksichtigung künftiger Entwicklungen und erwarteter Änderungen am Markt ermöglicht eine langfristig erfolgreiche Entwicklung von Vertriebsmitarbeiter\*innen im Dienstleistungssektor (Jung Erceg, 2005, p. 158). Untenstehende Abbildung zeigt diese zentralen Kompetenzen.

**Abbildung 13** - Kompetenzen von Vertriebsmitarbeiter\*innen im Dienstleistungssektor



Anmerkung: Kittinger (2010, p. 64) in Anlehnung an Jung Erceg (2005, p. 158)

Zur Ausbildung dieser Kompetenzen sollen regelmäßig Mitarbeiter\*innentrainings angeboten werden, um einerseits Kund\*innen die Gelegenheit zu bieten Feedback zu geben und andererseits das gesamtheitliche Potenzial von unternehmensseitiger Beantwortung bei Serviceausfällen auszuschöpfen (Nuansi & Ngamcharoenmongkol, 2021, p. 14; Van Vaerenbergh et al., 2019, p. 114). In denen sollen nicht nur Fachkompetenzen, sondern Empathie-bildende Übungen eingebaut werden (Anaza et al., 2018, p. 38; Kaski et al., 2017, p. 35). Positive Emotionen – insbesondere Empathie – haben einen erwiesenen Effekt auf die Unternehmensleistung und die Fähigkeit, auf die Bedürfnisse der Kund\*innen einzugehen sowie aktiv zuzuhören (Anaza et al., 2018, p. 38; Kaski et al., 2017, p. 54). Es geht darum, den Mitarbeiter\*innen bei zwischenmenschlichen Herausforderungen – wie unfreundlichen Kund\*innen – durch mitarbeiter\*innenorientierte Workshops und Rollenspiele Mechanismen zur Fähigkeit der Perspektivübernahme zu lernen (Walsh et al., 2015, p. 203). Die

Mitarbeiter\*innen sollen Kund\*innen unterstützen, um Zufriedenheit zu erreichen und Vertrauen zurückzugewinnen (S.Phabmixay et al., 2021a, p. 503).

### **Herausforderungen im B2B-Vertrieb**

Im B2B-Vertrieb gibt es zahlreiche Aufgaben und Herausforderungen zu meistern. In folgendem Abschnitt wird auf aktuelle Wandlungen und Herausforderungen eingegangen. Aufgrund des immer stärker werdenden internationalen Wettbewerbs, wird im B2B-Vertrieb eine hohe Professionalität und hohes Produktwissen der Mitarbeiter\*innen verlangt (Pohl & Hüggelmeier, 2012, p. 131; Scheffler, 2018, p. 15). Persönliche Vertriebsressourcen werden eher für hochwertige und komplizierte Aufgaben eingesetzt, wie den Vertrieb von individuellen Dienstleistungen im B2B-Markt. IT-Lösungen übernehmen simple und schnelle Vertriebsaktivitäten (Biesel & Hame, 2018, pp. 37-38 & 55). *„Für innovative Unternehmen, die bisherige Standardprodukte über gezielte Beratungs-, Service- und Dienstleistungen individualisiert anbieten, eröffnen sich neue Geschäftschancen und neue Märkte“* (Biesel & Hame, 2018, p. 41). Es gilt dabei alle Unternehmensressourcen konzentriert und personalisiert auf die Kund\*innen anzuwenden und wesentliche Trends zu erkennen, um Wettbewerbsvorteile zu erzielen und dem Preiswettbewerb zu entkommen (Arora et al., 2022; Dannenberg & Zupancic, 2008, p. 15).

Die Digitalisierung ermöglicht eine vollständige und sektorübergreifende Transparenz, sodass Dienstleistungen immer vergleichbarer und austauschbarer werden (Biesel & Hame, 2018, p. 39). Durch die digitale Kommunikation ändert sich das Informations- und Kaufverhalten der Kund\*innen schnell, wodurch eine Neuausrichtung des Fokus in den Geschäftsmodellen notwendig wird (Adamson & Toman, 2020; Biesel & Hame, 2018, p. 37). Die pandemiebedingten Schwankungen zwischen reinem Online-Vertrieb und dem Einsatz

von Außendienstmitarbeiter\*innen schafften den Umschwung in den Omnichannel-Ansatz. Dieser besagt, dass die Kund\*innen über mehrere Kanäle individuell angesprochen werden (Arora et al., 2022). In den verschiedenen Phasen der Kaufentscheidung sowie der Inanspruchnahme der Leistung selbst werden verschiedene Kanäle genutzt, um mit den Kund\*innen zu interagieren. Die Kombination dieser Kanäle folgt bisher keinem wissenschaftlich nachvollziehbarem Schema und ist am ehesten vom Verhalten und den Erwartungen der Kund\*innen abhängig (Hölter & Schmidt-Ross, 2020, p. 110). Ziel ist es, durch einen kontinuierlichen Auftritt über verschiedene Kanäle die Präsenz am Markt für das Kund\*innen wahrnehmbar zu machen (Aull, 2020, p. 12). Die oberste Absicht ist es, nicht mehr Leistungen zu verkaufen, sondern langfristig Kund\*innennutzen zu generieren und diesen zu vermarkten (Scheffler, 2018, p. 15). Die direkte Kommunikation muss inhaltlich so gestaltet werden, dass eine kooperative Entwicklung von Problemlösungsvorschlägen – im Sinne von Lösungen statt Produkten – stattfinden kann (Biesel & Hame, 2018, p. 48; Pepels, 2002, p. 590). Den Kund\*innen muss aus der Fülle aller verfügbaren Informationen und Daten das Wesentliche präsentiert werden (Biesel & Hame, 2018, p. 39).

#### **Kapitel 4: Beschwerdemanagement**

Nachstehendes Kapitel beschäftigt sich mit den begrifflichen Definitionen von Beschwerden und Beschwerdemanagement, den Zielen des Beschwerdemanagements, dem direkten und indirekten Beschwerdemanagementprozess, der Beschwerdezufriedenheit und den Auswirkungen des Beschwerdemanagements.

## **Begriffliche Definition**

Untenstehend werden die Begrifflichkeiten der Beschwerde und des Beschwerdemanagements näher erläutert. Ähnlich wie bei dem Begriff der Dienstleistungen liegt hinsichtlich der Definition von Beschwerden und Beschwerdemanagement keine Einheitlichkeit in der Literatur vor (Brock, 2009, pp. 18-19; Bruhn, 2016, p. 150; Homburg et al., 2016, p. 322; Nuansi & Ngamcharoenmongkol, 2021, p. 2; Stauss & Seidel, 2014, p. 28).

### ***Beschwerden***

Schöber (1997, p. 16) beschreibt Beschwerden als konsumenteninitiierte Unzufriedenheitsäußerungen, die an ein Unternehmen oder Drittinstitution gerichtet werden. Ziel ist, auf nicht einwandfreies Verhalten aufmerksam zu machen, eine Lösung des Problems herbeizuführen, Wiedergutmachung für den erlittenen Nachteil zu erreichen und/oder Zufriedenheit wiederherzustellen. Stauss & Seidel (2014, p. 28) gehen einen Schritt weiter und nehmen die Betrachtung der Subjektivität mit auf. Beschwerden werden als Äußerungen gedeutet, die auf eine nicht zur subjektiven Zufriedenheit der Kund\*innen ausgeführten Leistung hindeuten, genauer gesagt darauf, dass die Leistungen nicht im vollen Ausmaß ihre Erwartungen getroffen haben. Bruhn (2016, p. 150) nimmt in die Definition noch die Stärke der wahrgenommenen Unzufriedenheit mit auf, indem er Beschwerden wie folgt definiert: *„Beschwerden sind Artikulationen der Unzufriedenheit von Konsumenten, die gegenüber einem Unternehmen vorgebracht werden, wenn der Kunde die wahrgenommenen Probleme subjektiv als gravierend betrachtet.“*

Für die vorliegende Arbeit wird der Definition nach Hoffmann (1991, p. 2) gefolgt und um den Aspekt der Stärke der wahrgenommenen Unzufriedenheit von Bruhn (2016, p. 150) ergänzt: Beschwerden beschreiben an das Unternehmen gerichtete Artikulationen von

Kund\*innen nach der Inanspruchnahme von Dienstleistungen, wobei kund\*innenseitig subjektiv wahrgenommene Unzufriedenheiten hinsichtlich des Produktes oder der Dienstleistung beseitigt werden. In folgenden Erläuterungen werden nur Kund\*innenbeschwerden betrachtet, welche dem Unternehmen direkt artikuliert werden und dessen Dienstleistungen betreffen. Beschwerden anderer Anspruchsgruppen oder Beschwerden, die nicht direkt an das Unternehmen gerichtet sind, werden nicht berücksichtigt. Ebenso muss eine Differenzierung zwischen Beschwerden und Reklamationen vorgenommen werden, wobei Reklamationen ein Teilbereich von Beschwerden sind, in dem Kund\*innen einen kaufrechtlichen Anspruch haben, welcher mit juristischen Mitteln durchgesetzt werden kann (Stauss & Seidel, 2014, pp. 29-30).

### ***Beschwerdemanagement***

Beschwerdemanagement bildet einen kritischen Erfolgsfaktor für leistungsfähige Unternehmen, da Leistungsdefizite nie ausgeschlossen werden können (Henneberg et al., 2015, p. 254). Beschwerdemanagement umfasst im weiten Sinne alle unternehmenseitigen Reaktionen auf Kund\*innenbeschwerden (Brock, 2009, p. 19). Meffert & Bruhn (2012, p. 210) grenzen weiter ein und beschreiben Beschwerdemanagement als Maßnahmensystem, um Äußerung von Kund\*innenunzufriedenheit anzuregen, zu bearbeiten und zu beheben. Bruhn (2016, pp. 150-151) fügt noch die zu erreichenden Komponenten mit ein und beschreibt Beschwerdemanagement als einen vom Unternehmen gerichteten aktiven Prozess, um Kund\*innenzufriedenheit und -bindung zu erhöhen. In der folgenden Arbeit wird der Definition nach (Meffert & Bruhn, 2012, p. 210) mit Ergänzungen von Bruhn (2016, pp. 150-151) gefolgt: Beschwerdemanagement ist ein vom Unternehmen aktiv gerichtetes Maßnahmensystem, um Äußerung von Kund\*innenunzufriedenheit anzuregen, zu

bearbeiten und zu beheben, sodass die Kund\*innenzufriedenheit und -bindung erhöht werden kann.

Morgeson et al. (2020, p. 93) bestätigen neben zahlreichen weiteren Forscher\*innen, dass es in der Relevanz und der Umsetzung von Beschwerdemanagement zwischen den verschiedenen Sektoren gravierende Unterschiede gibt (Choi & Choi, 2014, p. 127; De Matos et al., 2009, p. 471; Huppertz, 2007, p. 437; Schöler, 2009, p. 397). Grund dafür ist der Grad der Wettbewerbsintensität. In Sektoren, in denen Kund\*innen aufgrund der hohen Anzahl an Mitbewerber\*innen frei wählen und stets wechseln können, steigt die Bedeutung des Beschwerdemanagements exponentiell an (Morgeson et al., 2020, p. 84).

### **Ziele von Beschwerdemanagement**

Unternehmen verfolgen durch die Implementierung von Beschwerdemanagement mehrere Ziele. Es gilt, die Vermeidung von anderen negativen kund\*innenseitigen Reaktionsformen als der direkten Beschwerde an das Unternehmen, um eine Senkung der Opportunitätskosten (Umsatz-, Gewinn- und Imageeinbußen) zu erreichen (Bruhn, 2016, p. 155; Homburg et al., 2016, p. 404; Homburg & Fürst, 2004, p. 332). Alternative Reaktionsformen wären die Abwanderung oder ein Abbruch der Inanspruchnahme der angebotenen Dienstleistungen, die Beschwerde an Drittparteien oder negative Mundpropaganda (Bruhn, 2016, p. 155; Homburg & Fürst, 2004, p. 332). Ein weiteres Ziel ist, die Stabilisierung von gefährdeten Kund\*innenbeziehungen zu erreichen, die Kund\*innenzufriedenheit wiederherzustellen beziehungsweise zu steigern und die Kund\*innenbindung zu intensivieren (Bruhn, 2016, p. 154; Homburg & Fürst, 2004, p. 333). Nach Herstellung von Beschwerdezufriedenheit können zusätzliche akquisitorische Effekte, wie beispielsweise positive Mundpropaganda genutzt werden (Homburg et al., 2016, p. 404;

Orsingher et al., 2010, p. 183). Ebenso Ziel von Beschwerdemanagement ist, die Gesamtzufriedenheit wiederherzustellen und Rückkehrintentionen zu nutzen (Orsingher et al., 2010, p. 183).

Die aus der Beschwerde gewonnenen Informationen dienen als strategisches Frühwarnsystem, um Fehlerkosten zu vermeiden, betriebliche Schwächen festzustellen und Marktchancen zu erkennen (Bruhn, 2016, p. 155; Homburg et al., 2016, p. 404; Homburg & Fürst, 2004, p. 333). Beschwerdeinformationen sind im Vergleich zu anderen informationsbeschaffenden Aktivitäten schneller und kostengünstiger. Durch die Nutzung der Informationen aus der Beschwerde werden künftig Unzufriedenheiten vermieden und die Effektivität und Effizienz der unternehmensinternen Aktivitäten zur Reduktion der Fehlerkosten verbessert (Homburg et al., 2016, p. 404; Homburg & Fürst, 2004, p. 333).

### **Direkter Beschwerdemanagementprozess**

Zahlreiche Autor\*innen gehen auf den direkten Beschwerdemanagementprozess ein, um Aufgabenbereiche aus prozessorientierter Sicht zu definieren (Bruhn, 2016, pp. 157-171; Bruhn & Hadwich, 2013, p. 24). Hervorzuheben ist, dass die laufende Kommunikation zwischen dem Unternehmen und den unzufriedenen Kund\*innen, und die Einbeziehung dieser in den Prozess und die Lösungsfindung, eine zentrale Rolle spielt (Bruhn, 2016, p. 169; S.Phabmixay et al., 2021b, p. 750). Der Beschwerdemanagementprozess wird durch das Mitteilen von Informationen über nicht zufriedenstellende Leistungserbringung ausgelöst (Kittinger, 2010, p. 47). Der direkte Beschwerdemanagementprozess setzt sich aus vier Schritten zusammen, welche in untenstehender Abbildung zu erkennen sind.

**Abbildung 14** - Direkter Beschwerdemanagementprozess



Anmerkung: eigene Darstellung in Anlehnung an Stauss & Seidel (2007, p. 83)

### ***Beschwerdestimulierung***

Im Allgemeinen hängt die Beschwerdeintention bei Kund\*innen von der wahrgenommenen Erfolgswahrscheinlichkeit einer Beschwerde ab (Orsingher et al., 2010, p. 181). Da diese häufig niedrig ist, fällt die Anzahl an geäußerten Beschwerden in vielen Sektoren eher gering aus (Homburg & Fürst, 2004, p. 331). Ziel der Beschwerdestimulierung ist, den Anteil an unzufriedenen Kund\*innen, welche die Beschwerde gegenüber dem leistungserbringenden Unternehmen artikulieren, anzuheben, indem die Erfolgswahrscheinlichkeit der Beschwerde erhöht wird (Bruhn & Hadwich, 2013, p. 25; Chang & Chin, 2011, p. 134; Homburg & Fürst, 2004, p. 337; Jin, 2010, p. 87; Nuansi & Ngamcharoenmongkol, 2021, p. 14). Diese Kund\*innen können mit verhältnismäßig geringem Kostenaufwand wieder an das Unternehmen gebunden werden (Bruhn, 2016, p. 148; Stauss, 2016, p. 322). Hinsichtlich der Mitarbeiter\*innen ist zu beachten, dass diese freundlich und empathisch sind und den Kund\*innen eine vollständige und relevante Erklärung über den Vorfall und mögliche Lösungsvorschläge in verständlicher Sprache bieten. Die Kund\*innen schätzen Transparenz und den Willen des Unternehmens, die Gründe für das Problem zu erklären (S.Phabmixay et al., 2021b, p. 754).

Zur Beschwerdestimulierung müssen Unternehmen proaktiv handeln und unzufriedenen Kund\*innen ein hilfreiches und reaktionsschnelles System anbieten, um die wahrgenommene Hilflosigkeit zu vermeiden (Gelbrich, 2010, p. 576; Jin, 2010, p. 87;

S.Phabmixay et al., 2021b, p. 754). Diese würde wiederum die Frustration sowie die negative Mundpropaganda steigern und lösungsorientierte Beschwerdeartikulation schwächen (Gelbrich, 2010, p. 576). Unternehmensinitiierte Beschwerdestimulierung führt zur besseren kund\*innenseitigen Bewertung des Beschwerdemanagementprozesses und ruft eher vorteilhafte Effekte nach der Beschwerdebearbeitung hervor. Daraus resultieren höhere wahrgenommene Gerechtigkeit, höhere Kund\*innenzufriedenheit und geringere Absicht der negativen Mundpropaganda (Nuansi & Ngamcharoenmongkol, 2021, pp. 13-14). Die Reaktion der Kund\*innen auf eine nicht zur Zufriedenheit ausgeführte Dienstleistung hängt von der Kontrollierbarkeit des Fehlers ab. Bei gering kontrollierbaren Fehlern – wie es die der Dienstleistungen sind – verzeihen Kund\*innen eher (Suri et al., 2019, p. 362).

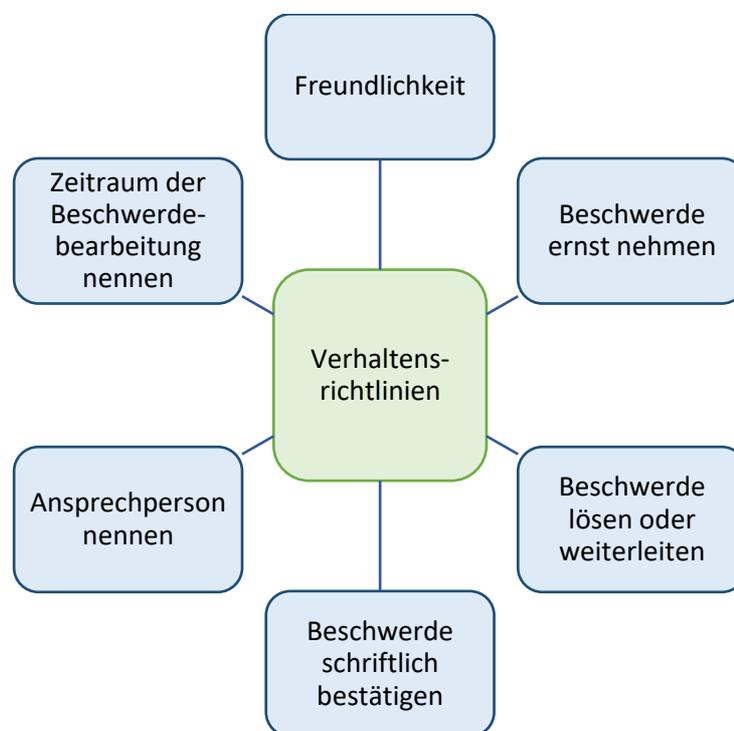
Hinsichtlich der Kanäle müssen bei der Beschwerdestimulierung relevante und nutzerfreundliche Kanäle angeboten werden (S.Phabmixay et al., 2021b, p. 754). Es geht darum, laufend neue und effektive Wege der Beschwerdestimulierung zu finden und die Kanäle anzuwenden, die Kund\*innen am häufigsten verwenden (Magatef et al., 2019, p. 18). Bedeutsam ist, die Kund\*innen über die angebotenen Wege der Beschwerdeartikulation zu informieren, um wie eingangs erwähnt die erwartete wahrgenommene Erfolgsquote bei Beschwerden zu erhöhen (Bruhn, 2016, p. 161; Homburg & Fürst, 2004, p. 339). Dabei sind folgende Eigenschaften der Kanälen erfolgskritisch:

- **Vielfalt** (unterschiedliche Wege stehen zur Auswahl),
- **Zugänglichkeit** (leichte Erreichbarkeit der Kanäle),
- **Kosten-Günstigkeit** für die Kund\*innen und
- **Unkomplizierte Nutzung** (Homburg & Fürst, 2004, p. 339).

## **Beschwerdeannahme**

Ziel der Beschwerdeannahme ist, Zuständigkeiten und Verhaltensformen festzulegen sowie zu definieren, welche Informationen aus der Beschwerde zu erfassen sind. Hinsichtlich der Zuständigkeiten muss geklärt sein, welche Mitarbeiter\*innen Eigentümer\*innen des Problems werden und somit dessen Bearbeitung und Klärung mit den notwendigen Entscheidungsrechten und Handlungsspielräumen innehaben (Bruhn, 2016, p. 162; Wen & Geng-qing Chi, 2013, p. 321).

**Abbildung 15** - Verhaltensrichtlinien während der Beschwerdeannahme



Anmerkung: eigene Darstellung in Anlehnung an Bruhn (2016, pp. 163-164) und S.Phabmixay et al. (2021b, p. 753)

Inadäquate Interaktionen zwischen den Mitarbeiter\*innen und Kund\*innen führen zu geringer Kund\*innenzufriedenheit (Wen & Geng-qing Chi, 2013, p. 320). Primär geht es darum, alle für die Beschwerdebehandlung notwendigen Informationen möglichst detailliert einzuholen (Bruhn, 2016, p. 164; Gelbrich, 2010, p. 581). Im Allgemeinen kann gesagt werden,

dass die unternehmensseitige Rückmeldung auf eine Beschwerde bereits erste positive Auswirkungen auf die Beschwerdezufriedenheit hat (De Matos et al., 2009, p. 471).

### ***Beschwerdebearbeitung***

Ziel der Beschwerdebearbeitung ist, intern die Beschwerdeursachen und -auslöser zu analysieren, Bearbeitungsstandards festzulegen und die Beschwerde weiterzuleiten, um Beschwerdezufriedenheit zu erreichen (Bruhn, 2016, p. 166; Bruhn & Hadwich, 2013, p. 25). Bengül & Yilmaz (2018, pp. 94-95) zeigen die positive Wirkung von Bearbeitungsstandards auf die gesamte Unternehmensleistung auf. Kritisch zu betrachten ist dies im Dienstleistungssektor, da Standards die Flexibilität und das Eingehen auf individuelle Kund\*innenbeschwerden sowie die positiven Effekte auf die Kund\*innenloyalität verringern können. Hinsichtlich des Bearbeitungsprozesses müssen die Normal- und Maximal-Dauer festgelegt werden (Homburg & Fürst, 2004, p. 342). In diesem Schritt ist eine schnelle und transparente Kommunikation über die Fortschritte an die Kund\*innen essenziell, um Beschwerdezufriedenheit zu erreichen (Henneberg et al., 2015, p. 267).

### ***Beschwerdereaktion***

Im Zuge der Beschwerdereaktion wird unternehmensintern entschieden, inwiefern auf eine Beschwerde reagiert wird (Bruhn & Hadwich, 2013, p. 25). Die Entscheidung des Unternehmens muss auf den Erwartungen der Kund\*innen basieren, die durch dessen Einbeziehung in den Prozess offengelegt werden (Henneberg et al., 2015, pp. 254-255; Orsingher et al., 2010, p. 183; S.Phabmixay et al., 2021b p. 753). Eine von den Kund\*innen fair empfundene Reaktion wirkt sich positiv auf die Beschwerdezufriedenheit und Mundpropaganda aus (Orsingher et al., 2010, p. 183; S.Phabmixay et al., 2021b, p. 753; Wen & Geng-qing Chi, 2013, p. 320). Uneinigkeit herrscht in der Literatur über die geeignetste

Form der Entschädigung (Choi & Choi, 2014, p. 126; Gelbrich, 2010, p. 580; S.Phabmixay et al., 2021b, p. 753; Valentini et al., 2020, p. 211). Festgestellt werden kann dennoch, dass Stammkund\*innen eher loyal sind und nach einer Unzufriedenheit leichter zum Unternehmen zurückkehren als Kund\*innen ohne lange Bindung (Angelovska et al., 2022, p. 162). Untenstehend werden die gängigsten Formen, die der monetären Kompensation, Erläuterungen, Entschuldigungen und indirekte Beschwerdereaktionen, beschrieben.

### ***Monetäre Kompensation***

Einige Autor\*innen halten fest, dass nur monetäre Entschädigungen – in Form einer Rückerstattung oder einem Rabatt – als Kompensation geeignet sind (Choi & Choi, 2014, p. 126; Valentini et al., 2020, p. 211). Die monetäre Kompensation wirkt sich als abschließendes Element des Beschwerdemanagementprozesses positiv auf die Emotionen von Kund\*innen und die wahrgenommene Gerechtigkeit aus (Valentini et al., 2020, pp. 211-212). Choi & Choi (2014, p. 126) können dieser Feststellung im Dienstleistungsbereich hohe Bedeutung zusprechen. Festgehalten wird jedoch, dass dies bei kleinen Ausfällen nicht zwingend notwendig ist. Suri et al. (2019, p. 363) bestätigen, dass bei gering kontrollierbaren Leistungsstörungen – wie es die einer Dienstleistung sind – monetäre Kompensation oft den gleichen Wert aufweist wie eine Entschuldigung. Abschließend ist jedoch festzuhalten, dass allein durch finanzielle Entschädigung ohne Beachtung anderer Faktoren im Beschwerdemanagementprozess keine positiven Emotionen hervorgerufen werden oder die Beziehung gestärkt wird (Valentini et al., 2020, p. 211).

### ***Erläuterung***

Im Falle, dass ein Unternehmen nicht fähig ist, adäquate finanzielle Entschädigungen zu bieten oder das Problem nicht zeitnah lösen kann, gibt es die Möglichkeit, proaktiv

Erläuterungen für die Gründe der Leistungsstörung beziehungsweise des Leistungsversagens abzugeben (Gelbrich, 2010, p. 580; Wen & Geng-qing Chi, 2013, p. 322). Jene, die inhaltlich für die Beschwerde oder die mögliche Lösung nicht relevant sind, gilt es zu meiden, da sich diese kaum auf die Beschwerdezufriedenheit auswirken (S.Phabmixay et al., 2021b, p. 753). Diese Methode sollte aber nicht zu häufig oder in anderen Situationen als oben beschrieben eingesetzt werden, da Kund\*innen dies als Entschuldigung für die Unwilligkeit der Problembehandlung sehen könnten (Gelbrich, 2010, p. 580). Den Mitarbeiter\*innen mit direktem Kund\*innenkontakt sollen dahingehend Trainings und Schulungen angeboten werden, um die Interactional Justice (Gerechtigkeit hinsichtlich des interpersonalen Verhaltens) zu erhöhen und künftig besser mit Beschwerden umgehen zu können (Choi & Choi, 2014, p. 126; Suri et al., 2019, p. 365). Bedeutsam dabei ist, klare Richtlinien für die angebotenen Reaktionsformen zu geben (S.Phabmixay et al., 2021b, p. 753).

### ***Entschuldigung***

Eine aufrichtige Entschuldigung zeigt, dass Unternehmen das Aufkommen des Problems bedauert und kann den Ärger der Kund\*innen verringern (S.Phabmixay et al., 2021b, p. 753; Wen & Geng-qing Chi, 2013, p. 321). In weniger gravierenden Fällen mag dies vielleicht schon die Lösung für das Problem mit positivem Einfluss auf die Kund\*innenzufriedenheit sein. Im Allgemeinen können Entschuldigungen als erster Schritt gesehen werden, um den Ärger der Kund\*innen zu mildern (S.Phabmixay et al., 2021b, p. 753). Suri et al. (2019, p. 365) behaupten auch, dass Entschuldigungen gleich effektiv sind wie monetäre Entgegenkommen.

### **Indirekter Beschwerdemanagementprozess**

Der indirekte Beschwerdemanagementprozess zielt darauf ab, unternehmensinterne Prozesse zu verbessern, indem die Informationen aus den Beschwerden genutzt werden

(Zeiler, 2017, p. 20). Der Prozess ist Teil der Beschwerdeabwicklung und setzt sich aus vier Schritten zusammen, welche in untenstehender Abbildung zu erkennen sind. Die Bestandteile werden nur kurz angeschnitten, da keine weiteren Betrachtungen dieser in der folgenden Forschung angedacht ist.

**Abbildung 16** - Indirekter Beschwerdemanagementprozess



Anmerkung: eigene Darstellung in Anlehnung an Stauss & Seidel (2007, p. 83)

### ***Beschwerdeauswertung***

Die Beschwerdeauswertung befasst sich einerseits mit der Quantität der Beschwerden, den aufgetretenen Problemen und der Priorisierung dieser (Stauss & Seidel, 2007, p. 85). Andererseits dient dieser Schritt als systematische Ursachenanalyse für die weitere Problemlösung und Verbesserung der Leistungen (Jin, 2010, p. 88; Stauss & Seidel, 2007, p. 85). Dabei ist von Bedeutung, dass Beschwerden und der Beschwerdemanagementprozess standardisiert möglichst detailliert ausgewertet werden, um Verbesserungen im Service implementieren und Lücken bei Mitarbeiter\*innenschulungen feststellen zu können (Neves & Iglesias, 2022, p. 11).

### ***Beschwerdemanagement-Controlling***

Ziel des Beschwerdemanagement-Controllings ist, relevante Rückschlüsse aus den erfassten Beschwerden zu ziehen, um Verbesserungsmaßnahmen zu implementieren und Fehlerkosten zu reduzieren (Cerwinka & Schranz, 2020, p. 18). Dieser Teilprozess dient der

Steuerung und Überwachung und teilt sich in Evidenz-Controlling, Aufgaben-Controlling und Kosten-Nutzen-Controlling (Zeiler, 2017, p. 22).

### ***Beschwerdereporting***

Im Beschwerdereporting werden beschwerdemanagementbezogene Ziele und Budgets klar, konkret und ambitioniert formuliert sowie regelmäßig kontrolliert (Homburg & Fürst, 2004, p. 356). Die Erkenntnisse aus den Beschwerden werden an die zuständigen Entscheidungsträger\*innen weitergeleitet (Cerwinka & Schranz, 2020, p. 18). Erheblich ist hierbei vorab festzulegen, wer welche Informationen in welchen zeitlichen Abständen bekommt, um eine systematische Beschwerdeinformationsnutzung sicherzustellen (Cerwinka & Schranz, 2020, p. 18; Stauss & Seidel, 2007, p. 86). Als Hilfestellung können vorab definierte Kennzahlen herangezogen werden, welche in der Beschwerdeinformationsnutzung bewertet und genutzt werden (Zeiler, 2017, p. 22).

### ***Beschwerdeinformationsnutzung***

Die angesprochenen Kennzahlen und die darin enthaltenen Informationen stellen die Basis für Verbesserungsmaßnahmen von Unternehmensprozessen dar (Zeiler, 2017, p. 22). Dadurch ermöglicht wird das Benchmarking mit Unternehmen desselben Sektors (Brachetti & Wiegran, 2010, p. 79).

### **Beschwerdezufriedenheit**

Bei adäquatem Umsetzen des direkten und indirekten Beschwerdemanagementprozesses kann Beschwerdezufriedenheit erreicht werden. Beschwerdezufriedenheit definiert den Vergleich und die Beurteilung des Beschwerdeinformationsverarbeitungsprozesses zwischen subjektiven Erwartungen an die unternehmensseitige Beschwerdebearbeitung und -lösung und dem tatsächlich umgesetzten

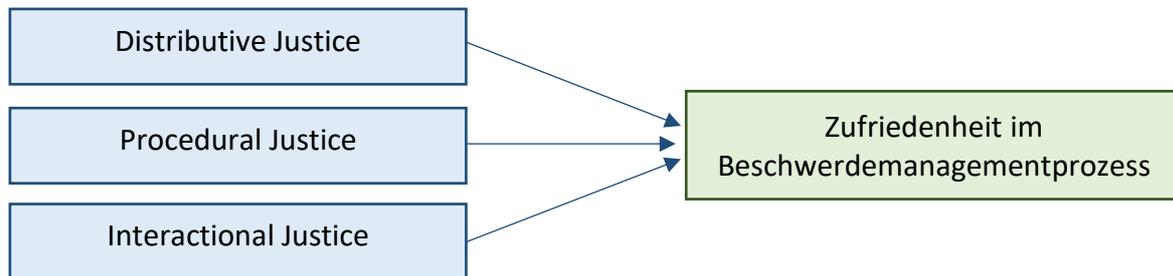
Beschwerdemanagement (Stauss, 2016, p. 406). Um Beschwerdezufriedenheit erreichen zu können, müssen die Merkmale, welche für die Beschwerdezufriedenheit der Kund\*innen in Betracht gezogen werden, bekannt sein (Stauss, 2016, p. 408). Laut Bruhn (2016, p. 167) ist neben dem endgültigen Beschwerdeergebnis vorwiegend der Prozess der Beschwerdebearbeitung maßgebend für Beschwerdezufriedenheit.

In diesem Zusammenhang hat sich der Ausdruck des (Service) Recovery Paradox aufgetan. Dieser beschreibt, dass Kund\*innen nach erfolgreich durchgeführtem Beschwerdemanagement wieder positiv zum Unternehmen zurückkehren (Kim et al., 2022, p. 437; Morgeson et al., 2020, p. 93). Dabei ist die Loyalität gleich hoch beziehungsweise höher als vor der Beschwerde auf (Choi & Choi, 2014, p. 126; Valentini et al., 2020, p. 214). Hinsichtlich der Einflussfaktoren auf die Beschwerdezufriedenheit haben sich mehrere Ansätze entwickelt. Die gerechtigkeits-theoretische Betrachtung der Beschwerdezufriedenheit nach Tax et al. (1998) wird untenstehend näher erläutert.

### **Gerechtigkeits-theoretische Betrachtung der Beschwerdezufriedenheit**

In Anlehnung an Tax et al. (1998, p. 62) werden bei der gerechtigkeits-theoretischen Betrachtung drei verschiedene Dimensionen der wahrgenommenen Gerechtigkeit unterschieden. Distributive Justice beschreibt die Ergebnisgerechtigkeit, Procedural Justice die Gerechtigkeit im Entscheidungsprozess und Interactional Justice jene hinsichtlich des interpersonalen Verhaltens. In untenstehender Abbildung ist der Zusammenhang der genannten Dimensionen und Zufriedenheit im Beschwerdeprozess grafisch dargestellt.

**Abbildung 17** - Zusammenhang der Dimensionen der wahrgenommenen Gerechtigkeit und Zufriedenheit



Anmerkung: eigene Darstellung in Anlehnung an Orsingher et al. (2010, p. 25)

Die Literatur liefert unterschiedliche Ergebnisse, inwiefern und mit welcher Ausprägung diese Gerechtigkeitsdimensionen auf die Beschwerdezufriedenheit wirken (Stauss, 2016, p. 411). Einigkeit herrscht darüber, dass sich die wahrgenommene Gerechtigkeit positiv auf die Beschwerdezufriedenheit auswirkt (De Matos et al., 2009, p. 471; Wen & Geng-qing Chi, 2013, pp. 306, 315, 319). Im B2B-Bereich ist die Kombination der verschiedenen Aspekte von wahrgenommener Gerechtigkeit ausschlaggebend. Interactional Justice umfasst das Verlangen der Kund\*innen, dass das Problem verstanden wird, Empathie und Ehrlichkeit übermittelt werden, dass Verantwortung übernommen wird und direkter Kontakt und Offenheit herrscht. Im Rahmen der Procedural Justice wollen Kund\*innen, dass schnell Maßnahmen ergriffen werden und dass dazu Ressourcen zur Qualitätssicherung verfügbar sind. Bei Distributive Justice erwarten sich die Kund\*innen finanzielle Vorteile und Pflege der Beziehung.

Im B2B ist aufgrund der langen Kund\*innenbeziehungen Interactional Justice essenziell (Henneberg et al., 2015, p. 266). Hadwich & Keller (2013, p. 543) halten fest, dass Distributive Justice und Interactional Justice einen zentralen, jedoch Procedural Justice nur einen geringen Einfluss auf die Beschwerdezufriedenheit hat. Orsingher et al. (2010, pp. 169 & 183) differenzieren noch weiter, indem Distributive Justice als jene Komponente mit dem größten

Einfluss definiert wird, jedoch für nachhaltige Erreichung der Beschwerdezufriedenheit nicht allein fokussiert werden soll. Choi & Choi (2014, p. 125) zeigen wie zahlreiche andere Autor\*innen hingegen, dass Interactional Justice und Procedural Justice den größten Einfluss auf die Beschwerdezufriedenheit im Dienstleistungssektor haben (Wen & Geng-qing Chi, 2013, p. 319). Orsingher et al. (2010, p. 34) sowie Gelbrich & Roschk (2011, p. 34) halten fest, dass Interactional Justice im Dienstleistungssektor besonders einflussreich ist.

### **Auswirkungen von erfolgreich durchgeführtem Beschwerdemanagement**

Zahlreiche Forscher\*innen haben sich den aus erfolgreich durchgeführten Beschwerdemanagement resultierenden Auswirkungen gewidmet (Bengül & Yilmaz, 2018, p. 94; De Matos et al., 2009, p. 470; Gelbrich & Roschk, 2011, p. 38; Nuansi & Ngamcharoenmongkol, 2021, p. 4; Orsingher et al., 2010, p. 171; Valentini et al., 2020, pp. 211-212; Wen & Geng-qing Chi, 2013, pp. 306, 322). Nachgewiesen und zahlreich erforscht ist die Wirkung von Beschwerdezufriedenheit auf die positive Mundpropaganda der Kund\*innen (De Matos et al., 2009, p. 470; Gelbrich & Roschk, 2011, p. 38; Hadwich & Keller, 2013, p. 557; Roschk, 2011, p. 74; Wen & Geng-qing Chi, 2013, p. 306). Vor allem die angemessene Entschädigung, respektvolles und höfliches Mitarbeiter\*innenverhalten und die Kompetenz der unternehmerischen Beschwerdebearbeitung tragen dazu bei (Orsingher et al., 2010, p. 38).

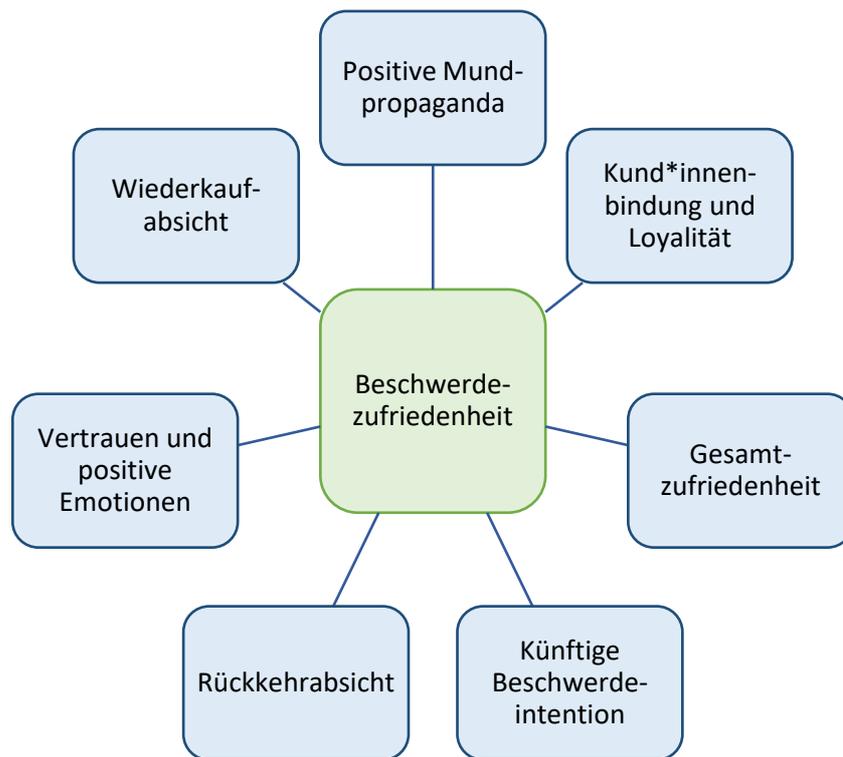
Eine Auswirkung, welche nicht von allen Autor\*innen in gleichem Ausmaß aufgegriffen wird, ist die des Zusammenhangs zwischen Beschwerdezufriedenheit und Gesamtzufriedenheit. Bestätigt wird zahlreich, dass ein positiver Zusammenhang des Zufriedenheitsniveaus besteht (De Matos et al., 2009, p. 470; Nuansi & Ngamcharoenmongkol, 2021, p. 4; Hadwich & Keller, 2013, p. 557). Kritisch anzumerken ist,

dass der Zusammenhang bei nur einem einzigen Ausfall der Leistungserbringung im Dienstleistungssektor keine oder lediglich eine geringe Ausprägung aufweist (Orsingher et al., 2010, p. 183).

De Matos et al. (2009, p. 470) und weitere Forscher\*innen belegen, dass sich Beschwerdezufriedenheit positiv auf die künftige Beschwerdeintention und Rückkehrabsicht auswirkt (Orsingher et al., 2010, p. 171; Stauss, 2002, p. 181). Ebenso können durch Beschwerdezufriedenheit Vertrauen und positive Emotionen bei den Kund\*innen hervorgerufen werden (Wen & Geng-qing Chi, 2013, pp. 306 & 320). Positiv unterstützt wird diese Auswirkung, wenn den Kund\*innen der benötigte Zeitraum für den Beschwerdemanagementprozess mitgeteilt wird (Valentini et al., 2020, pp. 211-212). Das aus der Beschwerdezufriedenheit resultierende Vertrauen der Kund\*innen in die Unternehmensleistung führt zur Erhöhung der Kund\*innenloyalität und Kund\*innenbindung (Bengül & Yilmaz, 2018, p. 94; Bruhn, 2016, p. 154; Gelbrich & Roschk, 2011, p. 38; Homburg & Fürst, 2004, p. 333).

Für den vertrieblichen und ökonomischen Aspekt des Beschwerdemanagements besonders bedeutsam ist der positive Zusammenhang von Beschwerdezufriedenheit und Wiederkaufabsicht (Gelbrich & Roschk, 2011, p. 38; Hadwich & Keller, 2013, p. 557; Roschk, 2011, p. 74; Wen & Geng-qing Chi, 2013, p. 306). Dadurch kann im weiteren Sinne die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens gesteigert werden (Wen & Geng-qing Chi, 2013, p. 322). In untenstehender Abbildung sind die positiven Auswirkungen von Beschwerdezufriedenheit zu sehen.

**Abbildung 18** - Auswirkungen von Beschwerdezufriedenheit



Anmerkung: eigene Darstellung in Anlehnung an Bengül & Yilmaz (2018, p. 94); De Matos et al. (2009, p. 470); Gelbrich & Roschk (2011, p. 38); Nuansi & Ngamcharoenmongkol (2021, p. 4); Orsingher et al. (2010, p. 171); Valentini et al. (2020, pp. 211-212); Wen & Geng-qing Chi (2013, pp. 306 & 322)

### **Zwischenfazit**

Die volatilen Marktgegebenheiten und der steigende Wettbewerbsdruck machen es für Unternehmen unumgänglich, jegliche Maßnahmen zu ergreifen, um Kund\*innen zu gewinnen, an sich zu binden und bei missglückter Leistungserbringung wieder als zufriedene Kund\*innen zurückzugewinnen. Die zahlreichen positiven Auswirkungen durch gezielt eingesetztes Beschwerdemanagement zur Erreichung von Beschwerdezufriedenheit lassen Unternehmen erkennen, dass die dafür notwendigen Ressourcen aufgebracht werden müssen. Im Speziellen im Dienstleistungssektor, in dem die charakteristischen Besonderheiten von Dienstleistungen – die Immaterialität des Leistungsergebnisses, das Uno-

Actu-Prinzip, die Leistungsfähigkeit sowie die Integration des externen Faktors in den Leistungserstellungsprozess – eine unmittelbare Einschätzung der tatsächlichen Leistungsqualität schwer oder unmöglich machen, sind zufriedene Kund\*innen das Aushängeschild von Unternehmen.

Die steigenden Anforderungen an die Dienstleistungsqualität machen eine Auseinandersetzung mit den Erwartungen der Kund\*innen seitens der Mitarbeiter\*innen unumgänglich. Durch die Qualifikation und Kompetenz werden Qualität und Nutzen der Dienstleistung anhand der von Kund\*innen erwarteten Leistungserbringung präsentiert. Im B2B-Geschäft werden Entscheidungen multipersonal und stark rationalisiert getroffen. Neben dieser Herausforderung gilt es für Mitarbeiter\*innen im Vertrieb die Herausforderung der Kapazitätsplanung aufgrund der Nicht-Lagerfähigkeit und Immaterialität von Dienstleistungen sowie der Integration des externen Faktors in den Leistungserstellungsprozess, zu meistern. Aufgrund der laufend höheren Erwartungen der Kund\*innen steigen die Anforderungen an Vertriebsmitarbeiter\*innen, hinsichtlich deren Kompetenzen aus den zahlreichen Kommunikationswegen den effizientesten zu finden, die Geschäftslogik der Unternehmen der Kund\*innen zu verstehen und positive Emotionen durch kund\*innenorientierte und personalisierte Ansprache hervorzurufen. Die durch die Pandemie stark vorangetriebene Digitalisierung fordert die Abschätzung, inwiefern der persönliche Kontakt gewünscht oder benötigt wird und ob dieser durch Neuausrichtung der Geschäftsmodelle über alternative Kanäle laufen kann. Trotz der steigenden Kompetenz und den Bemühungen der Mitarbeiter\*innen stellen nicht auszuschließende Leistungsausfälle beziehungsweise Leistungen vor die Herausforderung der professionellen Abwicklung von Beschwerdemanagement.

Zahlreiche Autor\*innen bestätigen in deren Literatur, dass Beschwerdemanagement das Ziel hat, andere negative Reaktionsformen als die direkte Beschwerde an das Unternehmen zu vermeiden, gefährdete Kund\*innenbeziehungen zu stabilisieren, Kund\*innenzufriedenheit wiederherzustellen und bereitgestellte Informationen als Frühwarnsystem zu nutzen, um die Fehlerkosten zu reduzieren. Unter anderem sollen die Kund\*innenbindung intensiviert und die positive Mundpropaganda gefördert werden. Bevor diese Ziele erreicht werden können, gilt es Beschwerdezufriedenheit – Vergleichsprozess zwischen subjektiver Erwartung der Kund\*innen an die unternehmensseitige Beschwerdebearbeitung und den tatsächlich durchgeführten Aktivitäten – zu erreichen.

Die Erkenntnisse aus der Literaturrecherche sowie die des nun folgenden Abschnittes der empirischen Forschung sollen aufzeigen, welchen Beitrag der Vertrieb zum Erreichen der Beschwerdezufriedenheit entlang des direkten Beschwerdemanagementprozess im B2B-Dienstleistungssektor hat.

## **Kapitel 5: Methodik**

Im folgenden Kapitel werden nach der Einleitung die Methodenwahl, das Studiendesign, das Erhebungsinstrument sowie die Analysemethode näher erläutert.

### **Einleitung**

Wie in der obigen Literaturrecherche dargestellt, werden die Einzelbereiche der Dienstleistungen, des B2B-Vertriebs und des Beschwerdemanagements eingehend analysiert. Die induktive Studie, welche auf qualitativer Feldforschung basiert, soll darauf abzielen, einen bestehenden Prozess um den Aspekt des Beitrags vom Vertrieb auszuweiten (Gehman et al., 2018, p. 287). Für die Entwicklung von neuartigen Erkenntnissen im Rahmen einer

Modellerweiterung eignen sich induktive, qualitative sowie theoretisch fundierte Methoden (Eisenhardt & Graebner, 2007, p. 25). Ein relevanter Aspekt ist dabei der Prozess der Abstraktion von Rohdaten aus Expert\*inneninterviews zu Kategorien oder Konstrukten höherer Ordnung (Zeithaml et al., 2020, p. 39). Daraus ergeben sich theoretische Beiträge zur Generierung von neuen Erkenntnissen, die verhelfen, Phänomene zu verstehen (Gehman et al., 2018, p. 290).

### **Qualitative Forschungsmethode**

Für die Forschung wird der qualitative Ansatz dem des quantitativen bevorzugt, da der Sachverhalt nicht als objektive oder zahlenmäßig messbare Größe dargestellt werden kann. Ebenso ist nicht das Ziel durch repräsentative Stichproben verallgemeinerbare Aussagen treffen zu können (Fantapié Altobelli, 2017, p. 33). Qualitative Methoden eignen sich für Forschungsfragen, welche ein komplexes und detailliertes Verständnis der Thematik verlangen. Durch die qualitative Erhebung werden individuelle Lösungsansätze kombiniert und bereits bestehende theoretische Ansätze miteinander verbunden oder tiefergehend beleuchtet (Creswell, 2007, p. 40). Im konkreten Fall dieser Arbeit wird dieser Ansatz gewählt, da die bereits bestehenden theoretischen Ansätze die Komplexität der gewählten Thematik nicht adäquat aufgreifen und in einem anderen Rahmen entstanden sind. Insbesondere im B2B-Dienstleistungsbereich, in dem individuelle Interpretationen aggregiert werden, um erklärungsbedürftige Sachverhalte darzustellen, kann diese Komplexität und Differenziertheit durch eine quantitative Erhebung nicht ausreichend abgebildet werden (Bauer & Kanther, 2011, p. 624).

### ***Expert\*inneninterviews***

Angesichts des Mangels an theoretischer Basis und Evidenz zu oben genannter Forschungsfrage werden Expert\*inneninterviews als Erhebungsinstrument gewählt. Diese bieten die Möglichkeit, tiefgehende empirische Informationen zu einem Thema zu erhalten (McNamara, 2022; Eisenhardt & Graebner, 2007, p. 28). Im direkten Vergleich dazu werden keine Fokusgruppen gewählt, da es aufgrund der eingegrenzten Zielgruppe vorkommen kann, dass die direkte Konkurrenz mit am Tisch sitzt. Eine offene Kommunikation über den exakten Prozess der Integration des Vertriebs in den Beschwerdemanagementprozess und die daraus generierten Vorteile wären nicht gegeben.

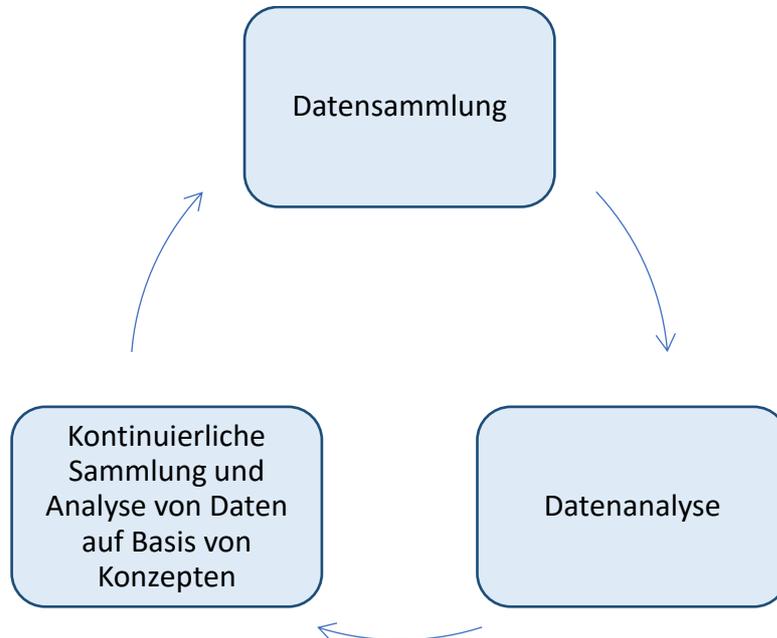
### **Grounded Theory**

Die Grounded Theory nach Glaser und Strauss (1967) wird als Methodologie gewählt, um Forschungsfragen zu beantworten, die Prozess- und Handlungsorientierungen beinhalten und welche nicht vollständig von bestehenden Theorien abgeleitet werden können (Strauss & Corbin, 1996, p. 23; O'Reilly et al., 2012, p. 259). Eine Methodologie beschreibt die Art des Denkens und Untersuchens eines sozialen Phänomens (Corbin & Strauss, 2015, p. 3). Im Gegensatz zu anderen Formen der theoriebildenden Ansätze bietet die Grounded Theory ein erprobtes und bewährtes Verfahrenskonzept, um aus neu generierten Daten Theorien zu entwickeln, welche neue Einblicke in bestehende Probleme oder neu entstehenden Bereichen mit Bedarf der Untersuchung bieten (Corbin & Strauss, 2015, p. 11). Der Ansatz eignet sich, um Einblicke in die Komplexität und Feinheiten hinter sozialen Verhaltensmustern von Organisationen zu bekommen (Corley, 2015, p. 601; Mello & Flint, 2009, p. 108). Im Gegensatz zu anderen Ansätzen wird bei der Grounded Theory aus den empirischen Daten im

Laufe der Forschung induktiv eine Theorie basierend auf den erhobenen Daten generiert (Glaser & Strauss, 2010, p. 6).

Der systematische Ansatz ermöglicht durch den stetigen Wechsel zwischen Datenerhebung und Datenanalyse sowie aufgrund der Nähe an gelebten Erfahrungen und Vorfällen innovative Perspektiven in eine Theorie einfließen zu lassen (Fendt & Sachs, 2008, p. 488). Während dieses Prozesses werden Memos, schriftliche Notizen der Analyse, verfasst (Corbin & Strauss, 2015, p. 106). Memos starten als rudimentäre Zusammenfassung der Gedanken und wachsen zu komplexen, verdichteten und exakten Datensätzen an (Corbin & Strauss, 2015, p. 117). In untenstehender Abbildung ist die Wechselbeziehung zwischen kontinuierlicher Datensammlung und Datenanalyse zu sehen. Während des Forschungsprozesses werden daraus Konzepte abgeleitet (Corbin & Strauss, 2015, p. 8).

**Abbildung 19** - Wechselbeziehung zwischen Datensammlung und Datenanalyse



Anmerkung: eigene Darstellung in Anlehnung an Corbin & Strauss (2015, p. 8)

## Datenquellen

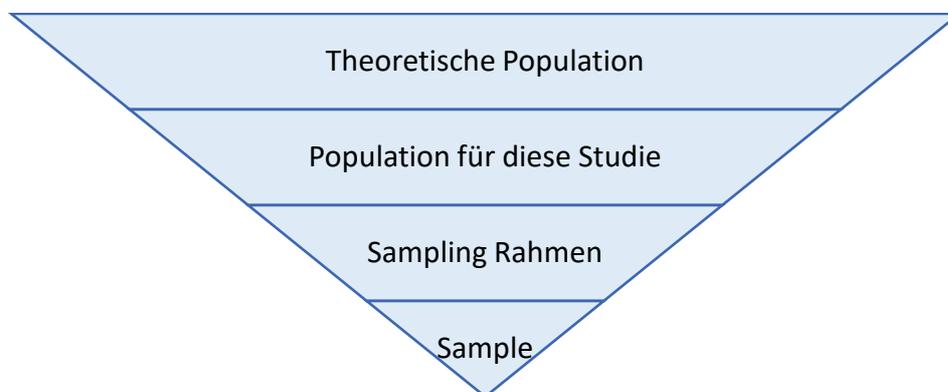
Die Auswahl des Samples (Stichprobe) erfolgt durch ein non-probabilistisches Verfahren. Die Stichprobenziehung geschieht durch ein bewusst gewähltes Prinzip. Dies dient dazu, für die Fragestellung besonders informationshaltige Stichproben zu finden (Merkens, 2005, p. 291). Ausschlaggebend dabei ist der Informationsreichtum der Stichprobe und nicht die Anzahl dieser (Schreier, 2011, p. 245). Aufgrund der eingeschränkten Zeit und der Herausforderung bei den Expert\*innen einen Termin zu bekommen, wird das Purposive Sampling dem Theoretical Sampling vorgezogen. Im Purposive Sampling wird die Stichprobe anhand des Urteils des\*der Forschenden gewählt. Ebenso für den Einsatz von Purposive Sampling spricht die begrenzte Anzahl an Datenquellen, die tatsächlich zur Entstehung der Theorie beitragen können (Dudovskiy, o. J.). Es werden Fälle ausgesucht, die mit Fokus auf die Forschungsfrage bedeutsame und aufschlussreiche Informationen geben können (Awa et al., 2021, p. 7; Merkens, 2005, p. 291).

Im Zuge des Purposive Sampling wird eine homogene Stichprobe (Homogeneous Sampling) hinsichtlich der zu erfüllenden Kriterien der Expert\*innen gewählt. Die homogene Stichprobenwahl wird der heterogenen vorgezogen, da es nicht das Ziel ist, die gesamte Bandbreite eines Phänomens abzudecken (Schreier, 2011, p. 246). Es geht vielmehr darum, tiefgreifendes Expert\*innenwissen hinsichtlich einer explizit definierten Zielsetzung in einer Theorie zu sammeln. Als homogen werden Personen angesehen, welche die unten beschriebenen Anforderungen an einen\*eine Experten\*Expertin erfüllen. Neben dem Purposive Sampling wird bei Bedarf zusätzlich das Snowball Sampling – auch Network Sampling genannt – eingesetzt, wenn Empfehlungen für weitere Expert\*innen während der Interviewphase ausgesprochen werden. Diese Art des Samplings startet mit einer geringen

Anzahl an Expert\*innen und wird durch die Weitergabe von Kontakten aus dem Netzwerk erweitert (Neuman, 2014, p. 275).

Die theoretische Population umfasst alle Unternehmen im B2B-Dienstleistungssektor. Die Population für diese Studie beschränkt sich aufgrund der Zugänglichkeit und der nachgewiesenen kulturellen Unterschiede auf Unternehmen im B2B-Dienstleistungssektor in Österreich (Cai & Chi, 2018, p. 1110; Henneberg et al., 2015, p. 254; Morgeson et al., 2020, p. 95; Orsingher et al., 2010, p. 183). Der Sampling-Rahmen umfasst all jene Unternehmen, zu denen der Kontakt bereits besteht oder jene, die fähig und bereit sind, Expert\*innen für Interviews zu stellen. Im Sample enthalten sind Expert\*innen aus dem B2B-Dienstleistungssektor, die untenstehende Anforderungen erfüllen und im genannten Zeitraum als Interviewpartner\*in zur Verfügung stehen (Trochim et al., 2016, p. 82). Nachfolgend ist der Verlauf der theoretischen Population zum Sample grafisch aufbereitet.

**Abbildung 20** - Von der theoretischen Population zum Sample



Anmerkung: eigene Darstellung in Anlehnung an Trochim et al. (2016, p. 82)

Die Stichprobe umfasst 16 Expert\*innen. Die Datenerhebung wird beendet, wenn aus den Interviews keine neuen Erkenntnisse und somit Codes entstehen, eindeutige Antwortmuster zu erkennen sind und eine Antwortsystematik vorhersehbar ist (Glaser & Strauss, 2010, p. 61; Holton, 2010, p. 21). Die Expert\*inneninterviews werden zwischen Mitte Februar und Mitte März 2023 online oder persönlich durchgeführt. Expert\*innen verfügen

über ein umfassendes Wissen mit Befähigung der Begründung der Problemursachen und Lösungsprinzipien (Pfadenhauer, 2007, p. 452). Expert\*innen werden für die vorliegende Arbeit wie folgt definiert: Personen, die über tiefgreifendes Wissen und zahlreiche Erfahrungen in der strategischen Umsetzung von Beschwerdemanagement und dem Beitrag durch den Vertrieb verfügen. Für das Auswahlverfahren ist es für die Interviewpartner\*innen unerlässlich folgende Kriterien zu erfüllen:

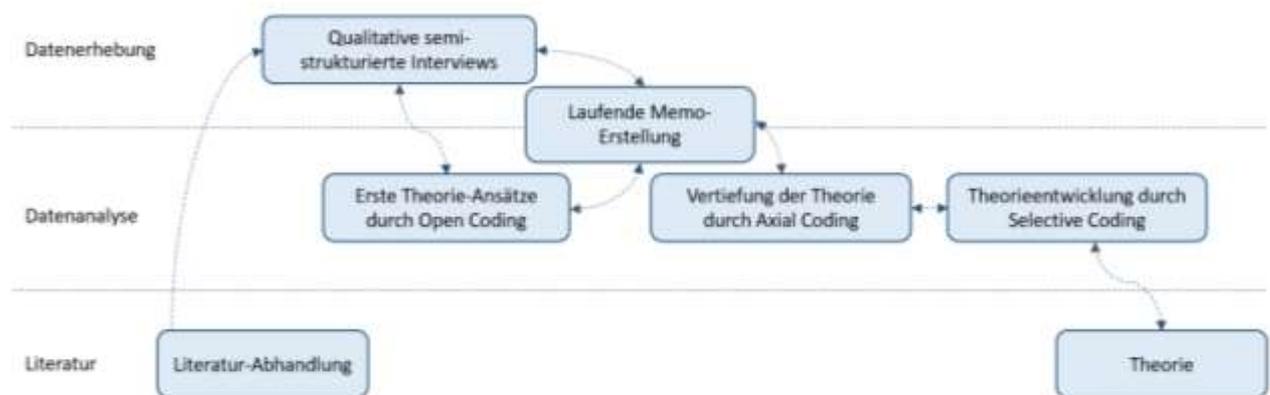
- aktuelle Tätigkeit im Vertrieb (Datenquelle 1) oder als Geschäftsführer\*in (Datenquelle 2) im B2B-Dienstleistungssektor,
- aktuelle Tätigkeit wird in einem Unternehmen mit folgenden Merkmalen geleistet:
  - gilt nicht mehr als Start-up (Gründung liegt mehr als fünf Jahre zurück oder erster kommerzieller Verkauf liegt sieben Jahre zurück) (austria wirtschaftsservice, o. J.),
  - wickelt Beschwerden und Beschwerdemanagement intern ab und
- einschlägige mehrjährige Berufserfahrung (mindestens 5 Jahre), um fundierte persönliche Erfahrungswerte sicherzustellen.

Hinsichtlich der Wahl der aktuellen Tätigkeit der befragten Personen wird zwischen jenen im Vertrieb und jenen als Geschäftsführer\*in unterschieden. Es soll vermieden werden, dass jene, die im Vertrieb tätig sind, den Einfluss ihrer Tätigkeiten höher einstufen als dies in der Realität gegeben ist. Die Einschätzungen von Geschäftsführer\*innen sollen dieser Verzerrung entgegenwirken, indem der Gesamtüberblick über das Beschwerdemanagement und dessen Einflussfaktoren miteinfließt.

## Erhebungsinstrument

Die Expert\*inneninterviews werden anhand von semistrukturierten Interviews durchgeführt. Diese greifen subjektive Theorien auf und erarbeiten die Thematik mithilfe von offenen theoriegeleiteten Fragen (Mey & Mruck, 2011, p. 266). Laut Turner (2014, p. 755), McNamara (2022) und Creswell (2007, pp. 133-134) ermöglichen es Interviews in einem entspannten und informellen Rahmen, tiefgreifende und persönliche Erfahrungen von den Teilnehmer\*innen einzuschließen. Aufgrund dessen, dass es in der Literatur zwar bestehende Ansätze im Beschwerdemanagement gibt, diese aber nicht auf den B2B-Dienstleistungssektor fokussiert sind und nicht unter Einbeziehung des Faktors Vertrieb aufgestellt wurden, bedürfen diese Elemente einer Überleitung und ineinandergreifenden Erarbeitung der Thematik. Untenstehend wird der oben beschriebene induktive Forschungsprozess grafisch dargestellt.

**Abbildung 21** - Induktiver Forschungsprozess



Anmerkung: eigene Darstellung in Anlehnung an Harrison & Rouse (2014, p. 1263)

Hinter dem Interviewverfahren steht ein Leitfaden, welcher sich gedanklich in die Bereiche des direkten Beschwerdemanagementprozesses gliedert. Der erste Bereich umfasst Strukturfragen und deckt den Hintergrund der Interviewpartner\*innen, die Relevanz und Erfolgsquote des Beschwerdemanagements, ihre persönlichen Erfahrungswerte sowie

mögliche künftige Änderungen im Beschwerdemanagement ab. Im zweiten Bereich werden der Beitrag des Vertriebs auf die Beschwerdestimulierung, die möglichen Plattformen der Beschwerdeäußerung sowie die relevanten Eigenschaften und Kompetenzen der Vertriebsmitarbeiter\*innen behandelt. Der dritte Bereich umfasst den Beitrag des Vertriebs auf die Beschwerdeannahme und die Beschwerdebearbeitung sowie die Speicherung der Informationen und Daten aus der Beschwerde. Im letzten Themenblock werden der Beitrag des Vertriebs auf die Beschwerdereaktion, die Erfolgsmessung und der Zeitraum des Beschwerdemanagements fokussiert.

Der Leitfaden findet sich im Anhang unter dem Punkt *Anhang 1 – Interviewleitfaden*. Nach jedem Interview wird der Leitfaden hinsichtlich der vertieften Aussagen angepasst, sodass wenn unter anderem Schulungen für Vertriebsmitarbeiter\*innen fokussiert werden, beim nächsten Interview auf diese bewusst eingegangen wird. Bei Bedarf der Klärung von konkreten Informationslücken gibt es die Möglichkeit nach dem Interview nachfolgende Interviews, Telefonate oder E-Mails zu verwenden. Die Interviews dauern rund 45 Minuten und werden nach Zustimmung der Interviewpartner\*innen aufgezeichnet. Zu Beginn des Gespräches werden die vorab gesendeten Informationen über den Zweck der Befragung, die Veröffentlichung der Masterarbeit sowie die geplante Aufnahme des Interviews noch einmal aufgegriffen (Murphy, 2018, p. 32; McNamara, 2022). Die Interviewteilnehmer\*innen sowie deren unternehmerisches Umfeld werden vollständig anonymisiert, sodass kein Rückschluss auf die Person oder das Unternehmen möglich ist.

### ***Fragen im semistrukturierten Interviewverfahren***

Jede Frage ist darauf ausgerichtet, Erfahrungen und Wissen der Teilnehmer\*innen aufzugreifen und somit ein Maximum an Daten für die Untersuchung zu generieren (Turner,

2014, p. 757). Die Fragestellungen sowie der Frageninhalt werden aus theoretischen Erkenntnissen geformt (Creswell, 2007, p. 42). Die Frageformulierung hält sich an folgende Grundparameter:

- Beachtung einer offenen Formulierung, damit die Teilnehmer\*innen selbst über die Antwortform entscheiden können,
- Einhaltung einer so neutralen Formulierung wie möglich und Vermeidung von beeinflussenden Formulierungen,
- Rücksichtnahme darauf, dass die Fragen einzeln gestellt werden und
- Verwendung einer klaren und verständlichen Formulierung (McNamara, 2022).

### ***Empirische Qualität***

Es werden mehrere Schritte vorgenommen, um die Datenvalidität (Glaubwürdigkeit, Übertragbarkeit, Zuverlässigkeit und Bestätigbarkeit) sicherzustellen und dadurch eine valide Basis für künftige Forschungen zu bieten (Trochim et al., 2016, p. 71; Zeithaml et al., 2020, p. 43). Dafür werden die einzelnen Schritte im empirischen Prozess detailliert und nachvollziehbar dargestellt (Murphy, 2018, p. 42). Die bestehende Anonymität ermutigt die Informant\*innen offen zu sprechen (Hannah & Eisenhardt, 2018, p. 3170; Kumar et al., 1993, p. 1646; Ott & Eisenhardt, 2020, p. 2283). Die Interviews werden semistrukturiert geführt, sodass offene Erzählungen mit Fokus auf Entscheidungen und Handlungen angeregt und spezifische Informationen erlangt werden (Ott & Eisenhardt, 2020, p. 2283). Um die Exaktheit zu verbessern, werden Suggestivfragen und Spekulationsfragen sowie die Option eine Frage zu überspringen vermieden und Fragestellungen basierend auf vorhandener Literatur formuliert (Miller et al., 1997, p. 201). Des Weiteren werden theoretische Grundlagen vor der empirischen Untersuchung gesammelt, um retrospektive Sinnfindung einzuschränken (Ott &

Eisenhardt, 2020, p. 2283). Basierend darauf kann festgehalten werden, dass die Ergebnisse bei Wiederholung der Studie identisch wären und die Validität gewährleistet ist.

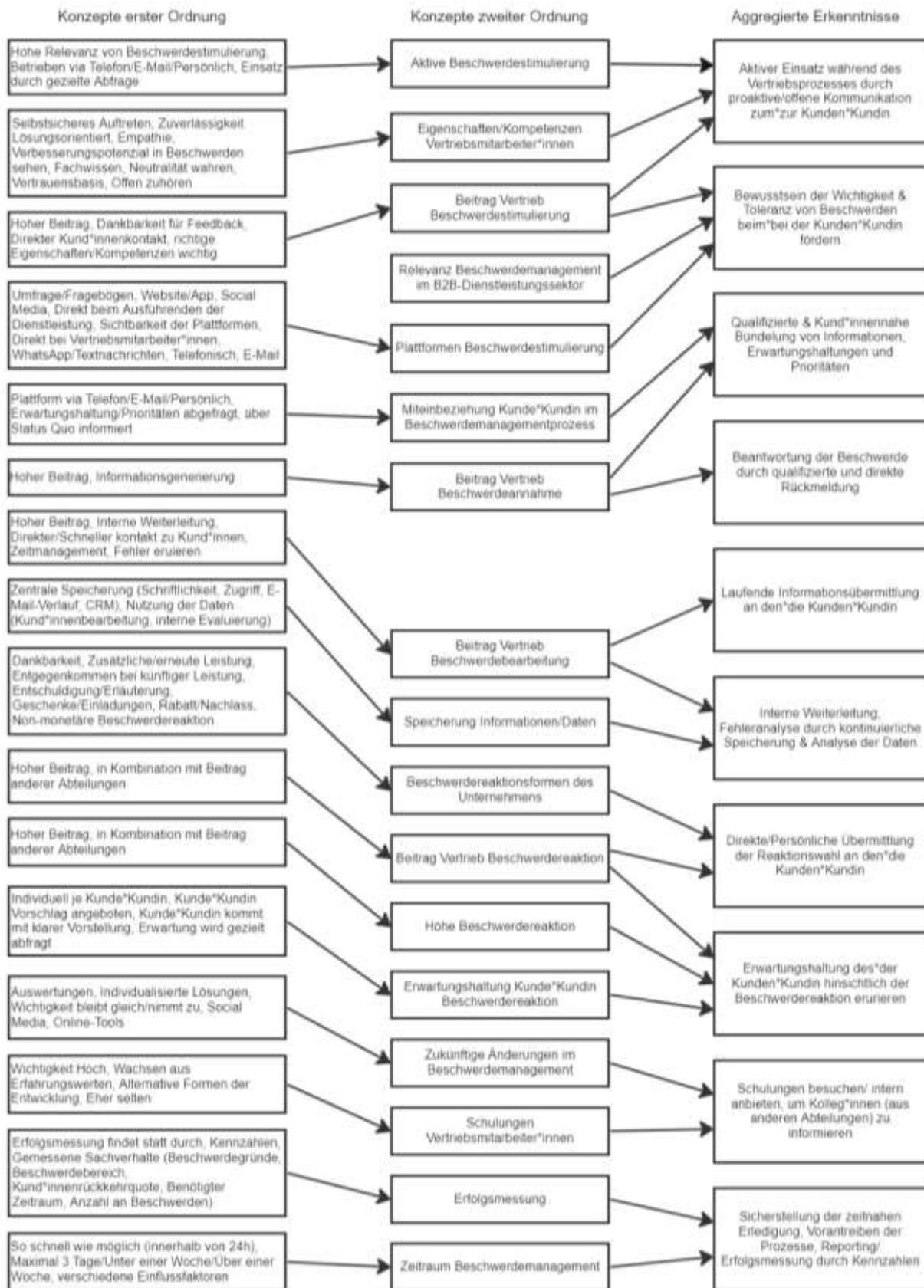
### **Analysemethode**

Die Datenanalyse umfasst das Coding der erhobenen Daten, wodurch die konzeptionelle Abstraktion und Zusammenfassung in eine Theorie ermöglicht wird (Holton, 2010, p. 21). Codes verbinden die empirisch erhobenen Daten mit jenen aus der analytischen Literaturrecherche. Coding ist ein von den durchführenden Forscher\*innen interpretativer, explorativer und heuristischer Problemlösungsprozess (Rogers, 2018, p. 889). Die Codes fassen Informationen zu einer Bedeutungseinheit zusammen und lassen Schlussfolgerungen daraus zu (Neuman, 2014, p. 480).

Die Datenanalyse erfolgt mittels des Substantive Codings, welches das Open Coding, Axial Coding und Selective Coding umfasst (Holton, 2010, p. 21). Das Open Coding beschreibt die Sammlung von Informationen und Verdichtung dieser zu Codes (Neuman, 2014, p. 481). In diesem Zusammenhang wird das In-Vivo-Coding gewählt, welches es ermöglicht, die exakten Aussagen der Expert\*innen als Code zu verwenden. Daraus resultierend kann tiefgreifendes Verständnis für die Ideen, Erzählungen und Bedeutung der Interviewinhalte erlangt werden (Saldana, 2009). Das Axial Coding umfasst das In-Beziehung-Setzen der Kategorien und Unterkategorien und das Weiterentwickeln dieser (Corbin & Strauss, 1990, p. 13). Wenn alle Codes erster Ordnung und Themen zweiter Ordnung finalisiert sind, beginnt das Selective Coding, sodass die ausgewählten Kategorien, welche die Grundlage für die entstehende Modellerweiterung bilden, gesättigt werden (Gehman et al., 2018, p. 286; Holton, 2010, p. 31). Dies wird fortgesetzt, bis die Kernvariablen inklusive deren Eigenschaften und Verbindungen zu anderen relevanten Kategorien ausgearbeitet werden

(Holton, 2010, p. 31). Die untenstehende Abbildung gibt einen Überblick über die emergenten Konzepte erster und zweiter Ordnung und die entstehenden Konstrukten in Form von aggregierten Erkenntnissen. Während des Forschungsprozesses werden diese laufend modifiziert, um die Übereinstimmung des entstehenden Modells mit den Daten zu verbessern.

**Abbildung 22 - Codebaum (induktive Datenstruktur)**

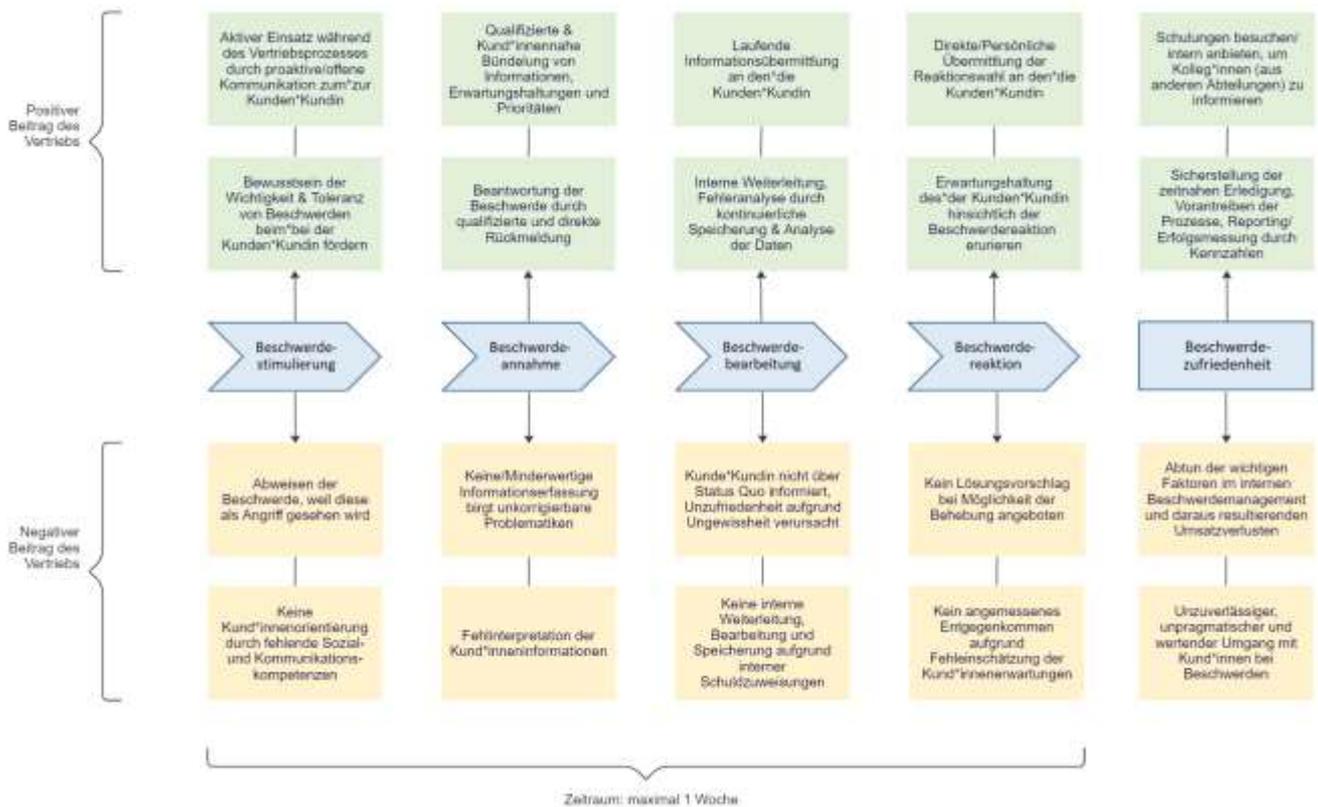


Anmerkung: eigene Darstellung auf Basis der generierten Daten der Studie

## **Kapitel 6: Ergebnisse**

Wie in obiger Literaturrecherche zu erkennen, gibt es hinsichtlich der Themengebiete Dienstleistungen, B2B-Vertrieb und Beschwerdemanagement zahlreiche wissenschaftliche Beiträge. Die Studie geht über die bisherige Forschung hinaus und bietet als Reaktion auf die festgestellte Forschungslücke und zur Beantwortung der Forschungsfrage Erkenntnisse über den Beitrag des Vertriebs auf die Beschwerdezufriedenheit. Die empirischen Daten bereichern das existierende Wissen durch die Eingrenzung und Fokussierung auf den Beitrag des Vertriebs sowie des B2B-Dienstleistungssektors. Dabei wird der Prozess des direkten Beschwerdemanagements von Stauss & Seidel (2007, p. 83) als Ausgangspunkt zur untenstehenden Modellerweiterung herangezogen. Im oberen Bereich ist der positive, im unteren Bereich der negative Beitrag des Vertriebs auf die Beschwerdezufriedenheit entlang des direkten Beschwerdemanagementprozesses zu erkennen. Ebenso kann festgestellt werden, dass der Zeitraum vom Erhalt bis zum Abschluss der Beschwerde maximal eine Woche sein darf.

**Abbildung 23 - Modellerweiterung des direkten Beschwerdemanagementprozesses**



Anmerkung: eigene Darstellung auf Basis der generierten Daten der Studie

### **Beschwerdemanagement: Relevanz, Erfolgsfaktoren und künftige Änderungen**

Im ersten Themenblock der Studie stehen die allgemeine Sichtweise zum Beschwerdemanagement, die Erfolgsquote sowie die Relevanz des Vertriebs in diesem Bereich im Fokus. Ebenso werden die Faktoren eines guten Beschwerdemanagements und mögliche künftige Änderungen in diesem Bereich näher betrachtet.

### **Relevanz des Beschwerdemanagements im B2B-Dienstleistungssektor im Vergleich zu anderen Wirtschaftssektoren**

Die im Literaturteil angesprochene hohe Relevanz von Beschwerdemanagement im B2B-Dienstleistungssektor kann auch in der Studie festgestellt werden. Diese Sichtweise wird nur von wenigen Stimmen aus den Expert\*inneninterviews gedrückt, da

Beschwerdemanagement in deren Geschäftsfeld geringe Anwendung und Bedeutung hat. Hervorgehoben wird in der Studie die hohe Bedeutung des Beschwerdemanagements durch folgende Aspekte:

- Der Dienstleistungssektor lebt von positiver Mundpropaganda und Empfehlungen.
- Aufträge und Umsatzvolumina gehen ohne Beschwerdemanagement verloren.
- Stammkund\*innen wandern ohne Beschwerdemanagement zu Mitbewerber\*innen ab und machen Kontinuität im Kund\*innenstamm unmöglich.
- In der nachhaltigen Unternehmensführung ist dies die einzige „*Chance [...], Kunden zu binden oder eben ja zu halten, wenn es Probleme gibt*“ (Proband 03, persönliche Kommunikation, 25.02.2023).
- Der Einsatz von Beschwerdemanagement ermöglicht es, Fehler zu erkennen und sich dadurch ständig zu verbessern, um eine wettbewerbsfähige Differenzierung zu Mitbewerber\*innen zu schaffen.

Deutlich ist jedoch, dass nicht nur die Qualität der Leistung, sondern auch jene im Beschwerdemanagement von Mitarbeiter\*innen sowie Kund\*innen als externer Faktor im Leistungserstellungsprozess abhängt. Durch die nicht greifbare Leistung sowie individuelle Zusammenstellung von Dienstleistungen ist zu erkennen, dass Beschwerdemanagement im B2B-Dienstleistungssektor im Vergleich zu anderen B2B-Bereichen eine höhere Relevanz aufweist. Dies lässt sich „*auf [die] emotionale Basis [...] und Wohlfühlbasis*“ mit engerem Kund\*innenkontakt und der kund\*innenseitig hohen Erwartungshaltung an das Beschwerdemanagement zurückführen (Proband 15, persönliche Kommunikation, 15.03.2023). Wenige Gegenstimmen zeigen auf, dass die Relevanz zwischen den Branchen nicht vergleichbar oder jene im B2B-Dienstleistungssektor geringer als in anderen B2B-Sektoren ist. Um dies jedoch näher erläutern und differenzieren zu können, müssen in

künftigen Studien Expert\*innen aus unterschiedlichen Wirtschaftssektoren herangezogen werden.

### Erfolgsquote des Beschwerdemanagements im B2B-Dienstleistungssektor

Folgend kann festgestellt werden, dass im Beschwerdemanagement des B2B-Dienstleistungssektors hohe Erfolgsquoten aufgezeigt werden können. Erfolg bezieht sich dabei auf das Erreichen von Beschwerdezufriedenheit durch den Einsatz von Beschwerdemanagement. Hervorgehoben wird, dass die Erfolgsquote je nach Abteilung, in der die Beschwerde aufkommt, unterschiedlich sein kann. Im Vertrieb wird von einer hohen Erfolgsquote gesprochen. Die Einflussvariablen auf die Erfolgsquote im Beschwerdemanagement sind in untenstehender Abbildung zu sehen.

**Abbildung 24** - Einflussvariablen auf die Erfolgsquote im Beschwerdemanagement

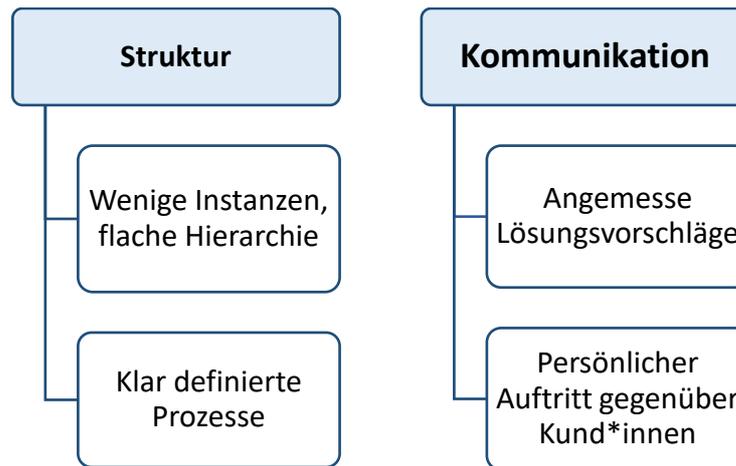


Anmerkung: eigene Darstellung auf Basis der generierten Daten der Studie

Die geringe Anzahl an Expert\*innen, die von einer niedrigen Erfolgsquote spricht, begründet dies mit unklaren Prozessen und Strukturen, der geringen Relevanz von

Beschwerdemanagement in dessen Handlungsfeld und dem geringen eingebrachten Ressourceneinsatz, weil es nur „Zweit- oder Dritt-Aufgabe einer Person“ ist (Proband 09, persönliche Kommunikation, 03.03.2023). Hingegen lässt sich eine hohe Erfolgsquote auf folgende Faktoren zurückführen:

**Abbildung 25** - Erfolgsfaktoren im Beschwerdemanagement



Anmerkung: eigene Darstellung auf Basis der generierten Daten der Studie

### **Beitrag des Vertriebs im Beschwerdemanagement**

Deutlich zu erkennen ist, dass der Vertrieb im Beschwerdemanagement eine relevante Rolle spielt und einen hohen Beitrag zur Erreichung der Beschwerdezufriedenheit leistet. Einer der „Hauptgründe, Vertrieb zu betreiben im Dienstleistungsbereich ist einerseits natürlich die Angebote abzufragen, andererseits aber eigentlich Beschwerdemanagement zu betreiben, um die Stimmung der Kunden abzufangen“ (Proband 10, persönliche Kommunikation, 06.03.2023). Durch die mögliche Früherkennung von Problemen im direkten Kund\*innenkontakt ermöglicht der Vertrieb ein sensibles Hervorbringen von Informationen und Details bei missglückter Leistungserbringung. Der Vertrieb agiert als Gesicht des Unternehmens und bildet laut dem Prinzip One-face-to-the-customer entlang des gesamten Beschwerdemanagementprozesses den Knotenpunkt zwischen Kund\*innen und internen

Fachabteilungen. Neben dem Vertrieb werden für einzelne Aufgaben im Beschwerdemanagement die ausführenden Personen der Dienstleistung, Service Manager\*innen, Vertriebsleiter\*innen und bei größeren Beschwerden die Geschäftsführung hinzugezogen.

### **Mögliche künftige Änderungen im Beschwerdemanagement**

Die Angaben zu den möglichen künftigen Änderungen im Beschwerdemanagement zeigen deutliche Entwicklungen zu automatisierten statistischen Auswertungen, größerer Nachvollziehbarkeit im System sowie Kontrollen und Ableitungen von möglichen unternehmensinternen Veränderungen in den Prozessen. Aufgrund der angesprochenen steigenden Anzahl an Beschwerden und Mitbewerber\*innenunternehmen wird Beschwerdemanagements insbesondere im Bereich der B2B-Dienstleistungen *„viel stärker in den nächsten Jahren an Bedeutung gewinnen“* (Proband 03, persönliche Kommunikation, 25.02.2023).

Die Meinungen hinsichtlich des Einsatzes von Online-Tools im Beschwerdemanagement sind gespalten. Einerseits wird angesprochen, dass individualisierte, auf Kund\*innen zugeschnittene Lösungen und *„das persönliche Gespräch immer mehr zählen wird“* zwischen Mitarbeiter\*innen und Kund\*innen und dass der komplexe Sachverhalt von Beschwerden einen von Menschen gesteuerten und durchgeführten Umgang mit Beschwerden unumgänglich machen (Proband 04, persönliche Kommunikation, 25.02.2023). Andererseits werden Online-Tools als standardisierte *„sehr anonyme Beschwerdestelle“* mit unkomplizierter Bewertungsmöglichkeit gesehen (Proband 12, persönliche Kommunikation, 13.03.2023). Der Einsatz von Online-Fragebögen, automatisierten Antworten sowie künstlicher Intelligenz und cloudbasierten Prozessen wird in diesem Zusammenhang erwähnt. Zu erkennen ist jedoch, dass der persönliche individualisierte Kontakt zwischen

Mitarbeiter\*innen und Kund\*innen weiterhin eine wichtige Rolle spielen wird und von Online-Tools in der nahen Zukunft nicht abgelöst wird.

### **Beschwerdestimulierung**

Im zweiten Themenblock werden die Beschwerdestimulierung, dessen Relevanz, die Plattformen der Beschwerdeäußerungen und der positive sowie negative Beitrag des Vertriebs auf die Beschwerdestimulierung näher betrachtet. Ebenso stehen die Eigenschaften und Kompetenzen von Vertriebsmitarbeiter\*innen und Schulungen im Beschwerdemanagement im Fokus.

### **Relevanz von aktiver Beschwerdestimulierung**

Im Allgemeinen ist zu erkennen, dass die aktive Beschwerdestimulierung durch den Vertrieb eine hohe Relevanz aufweist und die Expert\*innen mit Nachdruck vermerken, dass keine Beschwerden nicht unbedingt auf eine einwandfreie Leistungserbringung hindeuten. Exemplarisch für die hohe Relevanz von aktiver Beschwerdestimulierung stehen folgende Aussagen:

- *„ganz wichtig, dass Beschwerden vom Kunden zum Dienstleister getragen werden“* (Proband 16, persönliche Kommunikation, 16.03.2023)
- *„mit null Feedback vom Kunden kann man am wenigsten erreichen“* (Proband 05, persönliche Kommunikation, 27.02.2023)
- *„nach erbrachter Leistung auf jeden Fall eine Nachbearbeitung stattfindet“* (Proband 03, persönliche Kommunikation, 25.02.2023)

Insbesondere im B2B-Bereich, in dem die Kund\*innenzahl begrenzt ist und Feedback innerhalb des Netzwerks schnell weitergetragen wird, muss von Vertriebsmitarbeiter\*innen aktiv und gezielt abgefragt werden, ob die Leistungen zur Zufriedenheit der Kund\*innen

erbracht wurden. Die Kunst dabei ist, Informationen abzufragen ohne, „*dass man jetzt [...] da in die Ecke treibt*“ (Proband 09, persönliche Kommunikation, 03.03.2023). Wenige Expert\*innen berichten, dass Beschwerdestimulierung nicht aktiv betrieben wird, obwohl das Bewusstsein herrscht, dass Unzufriedenheiten und mögliche Verbesserungspotenziale im Unternehmen unentdeckt bleiben. Diese Aussagen werden durch den empfundenen negativen Beigeschmack bei direkten Abfragen von Kund\*innenfeedback begründet. Ebenso nehmen die Expert\*innen an, dass Kund\*innen bei vorherrschender Unzufriedenheiten auf das Unternehmen zukommen, um Entschädigungen zu erlangen.

### **Plattformen der Beschwerdeäußerung**

Wo und wie Beschwerden abgegeben werden, hängt von der „*Person oder vom Typ der Personen*“ ab (Proband 09, persönliche Kommunikation, 03.03.2023). Bedeutsam ist für Unternehmen dabei „*alle Kanäle [zu] bieten, wo er schnellstmöglich seine Beschwerde loswerden kann*“ (Proband 13, persönliche Kommunikation, 13.03.2023). Generell kann gesagt werden, dass je nach empfundener Schwere der Unzufriedenheit die Beschwerde auf einem oder mehreren Kanälen im Unternehmen eintrifft.

Dem E-Mail- oder Telefon-Kontakt kommt dabei die höchste Relevanz zu. Besonders beim Kanal der E-Mails ist die „*Hemmschwelle [...] immer ein bisschen niedriger*“ als beim persönlichen Gespräch und die Schriftlichkeit und Speicherung der Informationen automatisch gewährleistet (Proband 03, persönliche Kommunikation, 25.02.2023). Dieser Kanal wird vorzugsweise bei größeren Beschwerden gewählt. Textnachrichten werden eher bei kleinen Auffälligkeiten oder Beschwerden, die schnell zu beheben sind, genutzt. Expert\*innen aus großen Unternehmen beziehungsweise Konzernen vermerken, dass telefonischen Beschwerden nahezu keine Relevanz zukommt. Dies gründet auf der Tatsache, dass die Telefonnummern nicht öffentlich zugänglich sind und die Beschwerden häufig einen

größeren Umfang haben als jene von kleineren Unternehmen. Hinsichtlich der Relevanz von Social-Media ist zu erkennen, dass diese zum aktuellen Zeitpunkt noch wenig ausgeprägt ist und sich der Einsatz nahezu auf den B2C-Bereich beschränkt. Die Äußerung von Beschwerden über die Webseite oder App bietet durch das Verwenden von Kontaktformularen den Vorteil einer leicht durchführbaren standardisierten Auswertung. Im Allgemeinen ist zu erkennen, dass *„eher Introvertierte [...] den Weg über das Formular beziehungsweise online über die Homepage“* nehmen (Proband 09, persönliche Kommunikation, 03.03.2023). Ebenso kann gesagt werden, dass dieser Weg der Beschwerdeäußerung im Dienstleistungssektor selten und wenn für kleinere Probleme genutzt wird. Der Nachteil an Kontaktformularen ist, dass dahinter ein Fragebogen steckt, welcher leicht manipulierbar ist und dessen Einsatzgebiet eher *„im B2C-Bereich [...] Sinn [macht]“* (Proband 06, persönliche Kommunikation, 28.02.2023). Die Beschwerdeäußerung direkt bei den Vertriebsmitarbeiter\*innen findet vermehrt Anwendung, jedoch eher von extrovertierten Kund\*innen, die Face-to-face Kontakt bevorzugen. Vertriebsmitarbeiter\*innen müssen sicherstellen, dass den Kund\*innen die für ihre Bedürfnisse stimmige Plattform angeboten wird.

### **Beitrag des Vertriebs auf die Beschwerdestimulierung**

Der Vertrieb weist bei der Beschwerdestimulierung einen hohen Beitrag auf, indem bereits während des Vertriebsprozesses oder bei laufenden Terminen proaktiv auf Kund\*innen zugegangen wird. Dabei wird Bewusstsein geschaffen, dass *„egal was ist, bitte melde dich, dass wir auch offen sind und sagen, egal ob eine Kleinigkeit ist, bevor es zu einer großen Sache wird, bitte melde dich“* (Proband 11, persönliche Kommunikation, 08.03.2023). Dabei ist es erheblich, durch offene, direkte und persönliche Kommunikation den Kund\*innen die Relevanz zu vermitteln, über Beschwerden zu sprechen. Die Kund\*innen müssen sich

durch sensible Informationsbeschaffung seitens der Vertriebsmitarbeiter\*innen gehört fühlen.

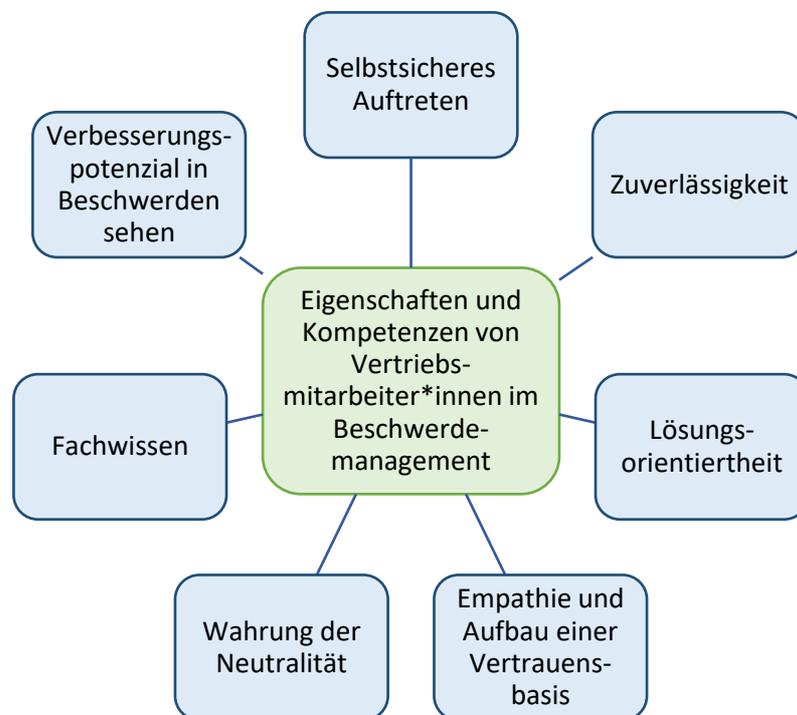
Expert\*innen greifen dennoch auf, dass der Vertrieb ebenso einen negativen Beitrag auf die Beschwerdestimulierung haben kann. Problematisch erweist sich dabei, wenn es zu keiner Abarbeitung der Beschwerde kommt, indem diese kleingeredet, das Problem nicht erkannt wird oder kein Interesse an Beschwerdemanagement besteht. Ebenso verhindern eine abwertende Kommunikation, patzige Äußerungen, Manipulation und das Verwenden von Ausreden die Wirkung der Beschwerdestimulierung. Kund\*innen, die sich nicht ernst genommen fühlen, sich nicht trauen Beschwerden abzugeben, keinen Zugang zu Beschwerdemöglichkeiten haben oder denen nicht zugehört wird, werden negative Folgen für das Unternehmen in Hinsicht auf dessen Image und Umsatz bewirken.

### **Eigenschaften und Kompetenzen von Vertriebsmitarbeiter\*innen im Beschwerdemanagement**

Hinsichtlich der Eigenschaften und Kompetenzen der Vertriebsmitarbeiter\*innen im Beschwerdemanagement, lässt sich ein einheitliches Muster erkennen. Zuverlässigkeit beschreibt eine kund\*innenorientierte aufrichtige Abarbeitung der Beschwerde sowie die telefonische oder schriftliche Erreichbarkeit der Vertriebsmitarbeiter\*innen. Lösungsorientiertheit umfasst das zeitnahe Anbieten von verschiedenen, an die Erwartungen der Kund\*innen angepassten, Lösungsansätzen. Empathie und der Aufbau einer Vertrauensbasis schaffen eine offene Kommunikation und Wertschätzung zwischen Mitarbeiter\*innen und Kund\*innen, um verständnisvoll, freundlich und einfühlsam auf die Beschwerde eingehen zu können. In Beschwerdesituationen gilt es die Spannungen zu minimieren, Neutralität zu wahren und möglichst transparent zu kommunizieren. Durch Fachwissen und detaillierte Kenntnis, welche Leistungen angeboten wurden, ist ein

professioneller Support möglich. Für Vertriebsmitarbeiter\*innen ausschlaggebend ist, Beschwerden als mögliches Verbesserungspotenzial zu sehen, um durch Beschwerdezufriedenheit Folgebuchungen generieren zu können. In untenstehender Abbildung sind die genannten Eigenschaften und Kompetenzen von Vertriebsmitarbeiter\*innen im Beschwerdemanagement grafisch dargestellt.

**Abbildung 26** – Eigenschaften und Kompetenzen von Vertriebsmitarbeiter\*innen im Beschwerdemanagement



Anmerkung: eigene Darstellung auf Basis der generierten Daten der Studie

### **Schulungen für Vertriebsmitarbeiter\*innen im Beschwerdemanagement**

Um bereits vorhandene Kompetenzen zu stärken oder nicht-vorhandene zu bilden, können Schulungen herangezogen werden. Bei den Expert\*innen herrscht eine gespaltene Meinung über die Sinnhaftigkeit von Schulungen im Beschwerdemanagement. Einerseits wird aufgegriffen, dass „regelmäßig[e] Schulungen, vor allem für neue Kollegen“ von Bedeutung sind (Proband 13, persönliche Kommunikation, 13.02.2023). Andererseits werden

Schulungen in Zusammenhang mit Nachschulungen, zum Auffrischen und Weiterentwickeln der Thematik gebracht. Ein Großteil der Expert\*innen, vorwiegend Geschäftsführer\*innen, stufen Schulungen im Bereich des Beschwerdemanagements als unzweckmäßig ein, weil im Allgemeinen nicht so viele Beschwerden auf das Unternehmen zukommen. Als Alternativen werden hier ein „aktives Mentoring“, das Einbauen von Erfahrungen im Beschwerdemanagement in Vertriebsmeetings und das Etablieren in der Unternehmenskultur angesprochen (Proband 2, persönliche Kommunikation, 22.02.2023).

### **Beschwerdeannahme und Beschwerdebearbeitung**

Der folgende dritte Themenblock beschäftigt sich mit dem positiven und negativen Beitrag des Vertriebs auf die Beschwerdeannahme und Beschwerdebearbeitung. Ebenso werden die Erkenntnisse hinsichtlich der Speicherung von Informationen und Daten beschrieben.

### **Beitrag des Vertriebs auf die Beschwerdeannahme**

Betreffend des Beitrages des Vertriebs auf die Beschwerdeannahme kann festgestellt werden, dass die Informationsgenerierung sowie das Abfragen der Erwartungshaltung und Prioritäten größtenteils vom Vertrieb durchgeführt wird. Es gilt dabei, im direkten Gespräch die Beschwerden auf kürzestem Weg qualifiziert zu beantworten. Dabei wird deutlich, dass der Vertrieb *„alle Parameter und Informationen einholen muss, damit man dann auch professionell zum Kunden antworten kann“* (Proband 15, persönliche Kommunikation, 15.03.2023). In diesem Schritt müssen die Bedürfnisse und Gedanken der Kund\*innen verstanden werden. Bei kleineren Beschwerden wird dazu auf den telefonischen oder schriftlichen Weg per E-Mail zurückgegriffen. Das persönliche Gespräch mit den Kund\*innen erweist sich bei größeren Beschwerden als angemessen.

In diesem Abschnitt wird ebenso der negative Beitrag des Vertriebs betrachtet, welcher eine fehlende Informationserfassung oder Fehlinterpretation der genannten Informationen beinhaltet. Wenn Informationen nicht erfasst werden, die Bearbeitung nicht angestoßen wird und sich niemand bei den Kund\*innen meldet, führt dies zu Kund\*innenunzufriedenheit. Bei einer Fehlinterpretation kann davon ausgegangen werden, dass Missverständnisse entstehen, weil nicht alle relevanten Informationen erfasst wurden oder die Kund\*innen die Problematik nicht vollständig oder falsch schildern.

### **Beitrag des Vertriebs auf die Beschwerdebearbeitung**

Im Bereich der Beschwerdebearbeitung lässt sich ein hoher Beitrag des Vertriebs verzeichnen, da dieser das Sprachrohr zwischen Kund\*innen und internen Fachabteilungen darstellt, indem einerseits Informationen laufend an die Kund\*innen und andererseits an die internen Fachabteilungen weitergeleitet werden. Die Vertriebsmitarbeiter\*innen haben einen *„sehr guten Überblick, was dem Kunden angeboten wurde [...] und welche Erwartungshaltung der Kunde hat“*, und können dadurch eine zeitnahe und lösungsorientierte Bearbeitung der Beschwerde intern vorantreiben (Proband 03, persönliche Kommunikation, 25.02.2023). Ziel dabei ist, Kund\*innenzufriedenheit zu erreichen und zu verhindern, dass diese zu Mitbewerber\*innen abwandern. Dies gelingt indem Kund\*innen laufend telefonisch, schriftlich oder persönlich über den aktuellen Status der Beschwerdebearbeitung und den angedachten Bearbeitungszeitraum informiert werden. Intern gilt es eine Sensibilisierung zu schaffen, um die Probleme zu verstehen und Ursachen dafür zu finden. Der Vertrieb hat die Aufgabe, die interne Kommunikation, vor allem die Absprache zwischen den Fachabteilungen, den ausführenden Mitarbeiter\*innen und den Personen mit direktem Kund\*innenkontakt zu regeln. Ziel ist, durch zeitlich fixierte

Nachbesprechungen und Ursachenanalysen die aufgetretenen Probleme künftig zu vermeiden.

Grundlegend wird die Beschwerdebearbeitung immer angestrebt, außer in den Fällen, in denen der Ressourcenaufwand nicht für das zu erreichende Ergebnis steht. Werden die Kund\*innen nicht laufend am aktuellen Stand des Beschwerdemanagementprozesses gehalten, wird es aufgrund der Unsicherheiten zu Beschwerdeunzufriedenheit kommen. Die Vertriebsmitarbeiter\*innen können auf die Beschwerdebearbeitung ebenso einen negativen Beitrag haben. Dabei werden Beschwerden intern nicht an die Fachabteilungen beziehungsweise an die richtige Eskalationsstufe weitergeleitet, weil *„Schulduweisungen innerhalb des Unternehmens“* stattfinden (Proband 03, persönliche Kommunikation, 25.02.2023). Durch die nicht weitergeleitete Beschwerde kommt es zu keiner Dokumentation und somit zu keinem Lerneffekt. Aus einer anderen Perspektive können Vertriebsmitarbeiter\*innen *„zu sehr auf die Kunden eingehen und zu wenig auf die eigenen hauseigenen Prozesse“* (Proband 14, persönliche Kommunikation, 15.03.2023).

### **Speicherung von Informationen und Daten aus der Beschwerde**

Hinblickend auf die Dokumentation von Beschwerden bedarf es einer Speicherung und Nutzung der gewonnenen Daten durch die Beschwerdeempfänger\*innen im Vertrieb. Dabei kann kein einheitliches Antwortmuster erkannt werden. Bei einigen Expert\*innen werden die Daten nicht gespeichert, wodurch ein Lerneffekt nahezu unmöglich ist und neue Kolleg\*innen im Vertrieb keine Chance haben, die Historie der Kund\*innen zu kennen beziehungsweise die Probleme bei den Prozessen zu identifizieren. Dies lässt sich auf die nicht vorhandene Notwendigkeit zurückführen, obwohl das Bewusstsein herrscht, dass *„immer wieder die gleichen Fehler“* passieren (Proband 04, persönliche Kommunikation, 25.02.2023). Zu

erkennen ist dennoch, dass die Expert\*innen es nahezu durchgehend als sinnvoll erachten und die Umsetzung künftig angedacht werden soll.

Die zentrale Speicherung von Informationen bietet für Vertriebsmitarbeiter\*innen die Möglichkeit, durch die transparente und möglichst objektive Erfassung aller Daten vor jedem weiteren Kund\*innenkontakt auf diese zurückzugreifen, um die Anforderungen, die Historie und den Status quo zu kennen. Teilweise werden für die schriftliche Erfassung standardisierte Formulare verwendet. Die Evaluierung dieser bietet ein Verbesserungs- und Entwicklungspotenzial, Hilfestellungen für künftig ähnliche Situationen und Potenzial zur Vermeidung von gleichen Fehlern. Die zentrale Speicherung und Nutzung der Daten kann vorwiegend bei größeren Unternehmen festgestellt werden. Grundlegend sind die Relevanz und Vorteile der Speicherung und Nutzung der Daten bekannt, jedoch müssten Unternehmen „mehr Zeit investieren [...], sich die Prozesse genauer anzuschauen“ (Proband 03, persönliche Kommunikation, 25.02.2023).

### **Beschwerdereaktion**

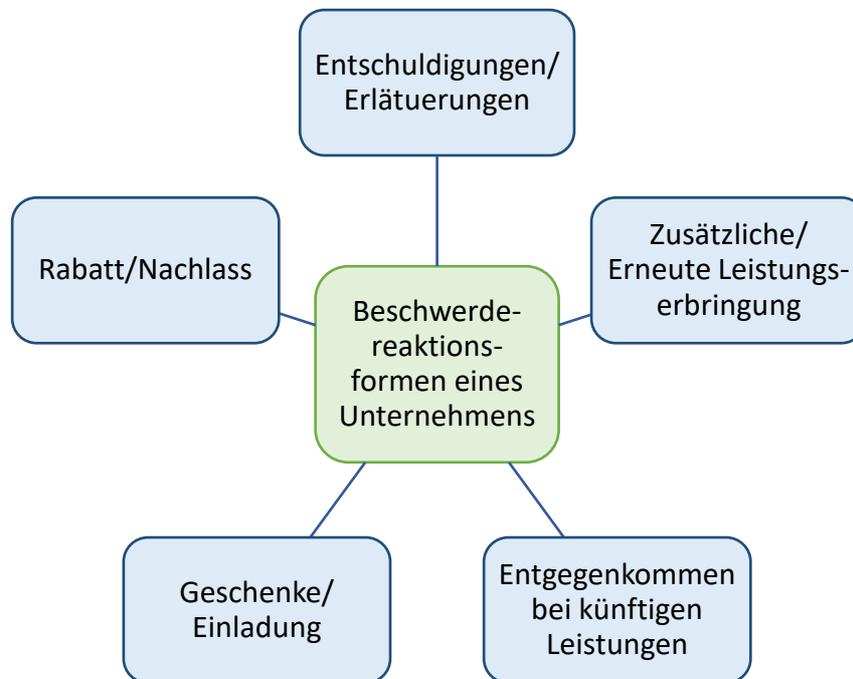
Im vierten Themenblock werden die Beschwerdereaktionsformen, die Höhe dieser, der positive und negative Beitrag des Vertriebs auf die Beschwerdereaktion, die Erfolgsmessung und der Zeitraum für den gesamten Beschwerdemanagementprozess fokussiert.

### **Beschwerdereaktionsformen**

Bei den Beschwerdereaktionsformen, die Vertriebsmitarbeiter\*innen ihren Kund\*innen anbieten können, sind stark unterschiedliche Ansätze zu erkennen. Es herrscht die Überzeugung, dass die Beschwerdereaktion individuell an die vorliegende Situation angepasst gewählt werden muss. Im Vordergrund steht die Lösungsfindung, erst dann wird

über ein mögliches Entgegenkommen gesprochen. Untenstehend werden die von den Expert\*innen angesprochenen Beschwerdereaktionsformen grafisch angeführt.

**Abbildung 27** - Beschwerdereaktionsformen eines Unternehmens



Anmerkung: eigene Darstellung auf Basis der generierten Daten der Studie

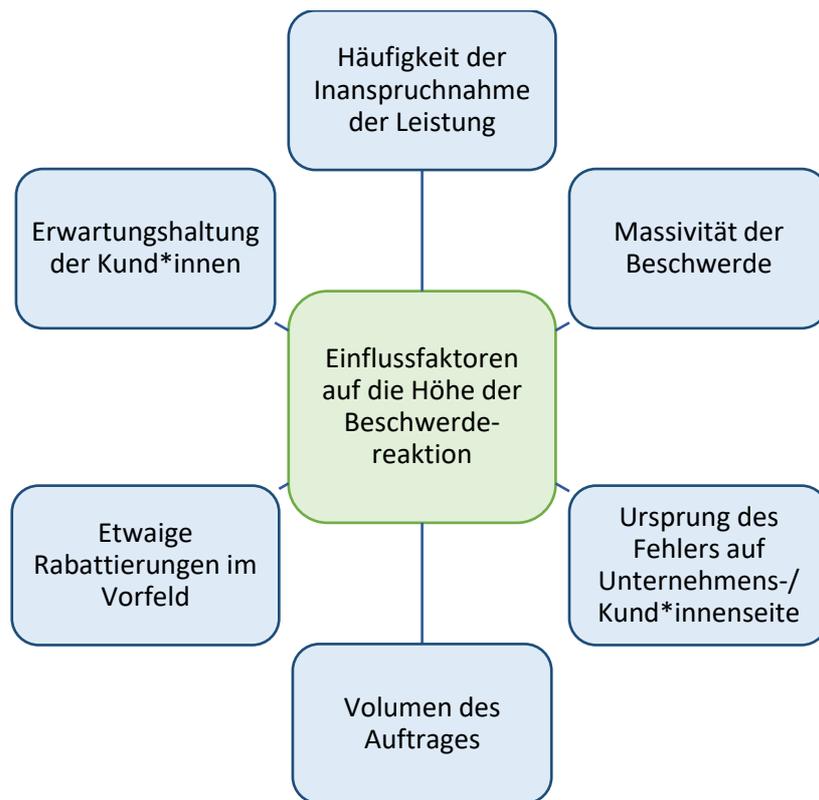
Entschuldigungen beziehungsweise Erläuterungen haben als erster angewandter Weg eine hohe Relevanz, weil es „*sehr einfach ist und sehr schnell funktioniert*“, sind jedoch als allein durchgeführte Reaktion nicht besonders wirksam (Proband 01, persönliche Kommunikation, 16.02.2023). Zusätzliche beziehungsweise erneute Leistungserbringung wird angewandt, wenn diese zur Behebung der Beschwerdeursache dient, mit dem Ziel, die angebotene Leistung schlussendlich vollumfänglich durchgeführt zu haben. Entgegenkommen bei künftigen Leistungen werden selten angestrebt, da sich die Beschwerde auf die aktuelle Leistung fokussiert und das Negative nicht bis zur nächsten Leistung mitgezogen werden soll. Der Einsatz von Geschenken ist durch die Compliance-Regelung stark reguliert und wird daher fast nie eingesetzt. Anders ist dies bei Einladungen, welche vorrangig bei größeren Unternehmen eine Rolle spielen. Hinsichtlich der Option der

Rabatte beziehungsweise Nachlässe gibt es zwei konträre Seiten zu erkennen. Einerseits werden Beschwerden häufig dementsprechend behandelt, wodurch Kund\*innen sich ernst genommen fühlen. Andererseits sorgt diese Variante nur für eine kurzfristige Zufriedenstellung und es besteht die Gefahr, dass Kund\*innen bei künftigen Leistungen laufend versuchen, durch Pseudo-Beschwerden einen Rabatt zu erreichen.

### **Höhe der Beschwerdereaktion**

Über den Grad der Beschwerdereaktion entscheiden je nach Unternehmensgröße, Schwere der Unzufriedenheit und vorliegenden Strukturen die Vertriebsmitarbeiter\*innen, wenn notwendig, in Abstimmung mit Kolleg\*innen, Vorgesetzten oder den ausführenden Mitarbeiter\*innen. In kleinen Unternehmen mit flachen Hierarchien oder bei schwerwiegenden Beschwerden geschieht dies häufig direkt durch die Geschäftsführer\*innen. Einerseits werden Grenzen *„im Unternehmen klar definiert und das weiß auch jeder, wie weit er entscheiden darf“*, um das Risiko von Fehlentscheidungen zu minimieren (Proband 13, persönliche Kommunikation, 13.03.2023). Andererseits steht die Gerechtigkeit gegenüber der Kund\*innen im Vordergrund, sodass Entscheidungen keinem festen Muster oder keiner Berechnungsgrundlage entsprechen und eher auf dem Bauchgefühl beruhen. Um die Höhe und Art der Beschwerdereaktion adäquat wählen zu können, bedarf es an geschulten und einfühlsamen Vertriebsmitarbeiter\*innen. Die Einflussfaktoren auf die Höhe der Beschwerdereaktion sind in untenstehender Abbildung angeführt.

**Abbildung 28-** Einflussfaktoren auf die Höhe der Beschwerdereaktion



Anmerkung: eigene Darstellung auf Basis der generierten Daten der Studie

### **Beitrag des Vertriebs auf die Beschwerdereaktion**

Der Vertrieb hat dabei gegenüber den Kund\*innen einen hohen Beitrag hinsichtlich der Eruerung der Erwartungshaltung. Aus der Studie geht klar hervor, dass jeweils individuell auf die Kund\*innen eingegangen und durch persönliche Gespräche die Erkenntnis „*welche Lösung vorzuschlagen wäre*“ gefiltert werden muss (Proband 14, persönliche Kommunikation, 15.03.2023). Meist werden konkrete Vorschläge zur Beschwerdereaktion aufgrund deren Erwartungen übermittelt. Dabei gilt es „*zwischen den Zeilen zu lesen*“ und „*Fingerspitzengefühl*“ zu beweisen, um den von den Kund\*innen erwarteten Lösungsvorschlag zu liefern (Proband 02, persönliche Kommunikation, 22.02.2023). Dabei „*schließe ich gar nicht aus, dass wir manchmal mehr anbieten*“, als die Kund\*innen zur Erreichung der Zufriedenheit benötigt hätten (Proband 08, persönliche Kommunikation,

03.03.2023). Der Vertrieb hat dabei ebenso die Aufgabe, die Reaktion persönlich oder telefonisch zu kommunizieren, bestenfalls eine schriftliche Bestätigung nachzusenden. Intern hat der Vertrieb den Auftrag durch Besprechungen und Abstimmungen mit anderen Abteilungen dafür zu sorgen, dass ähnliche oder gleiche Fehler künftig vermieden werden. Wie bereits in den Schritten zuvor betrachtet, kann der Vertrieb ebenso im Rahmen der Beschwerdereaktion negativen Beitrag leisten. Mögliche negative Einflüsse seitens des Vertriebs sind:

- keine Beschwerdereaktion,
- ein zu langer Zeitraum bis zur Reaktion oder
- kein angemessener Lösungsvorschlag.

Dabei kann der Vorschlag der Kund\*innen missachtet werden, eine andere Reaktion gewählt werden als andere Abteilungen vorgeschlagen haben, „[...] zu hohe Erwartungen an den Kunden [kommuniziert]“ oder eine zu geringe beziehungsweise keine passende Lösung angeboten werden (Proband 07, persönliche Kommunikation, 02.03.2023). Geschulte Vertriebsmitarbeiter\*innen haben die Aufgabe, im Gespräch mit den Kund\*innen die Erwartungshaltung zu erfragen. Hinsichtlich der zu geringen Reaktionsform liegen Meinungsunterschiede vor. Einerseits sprechen die Expert\*innen davon, dass bei misslungener Beschwerdereaktion keine Chance auf Wiedergutmachung besteht. Andererseits herrscht die Überzeugung, dass die Beschwerde den genannten Prozess noch einmal durchläuft und im zweiten Anlauf Beschwerdezufriedenheit erreicht werden kann.

### **Erfolgsmessung im Beschwerdemanagement**

In der Erfolgsmessung ist zu erkennen, dass diese noch wenig aktiv betrieben, aber von den Expert\*innen als sinnvoll erachtet wird. Tendenziell wird dies von größeren Unternehmen durchgeführt. Auf die Gründe, warum das Reporting noch vernachlässigt wird,

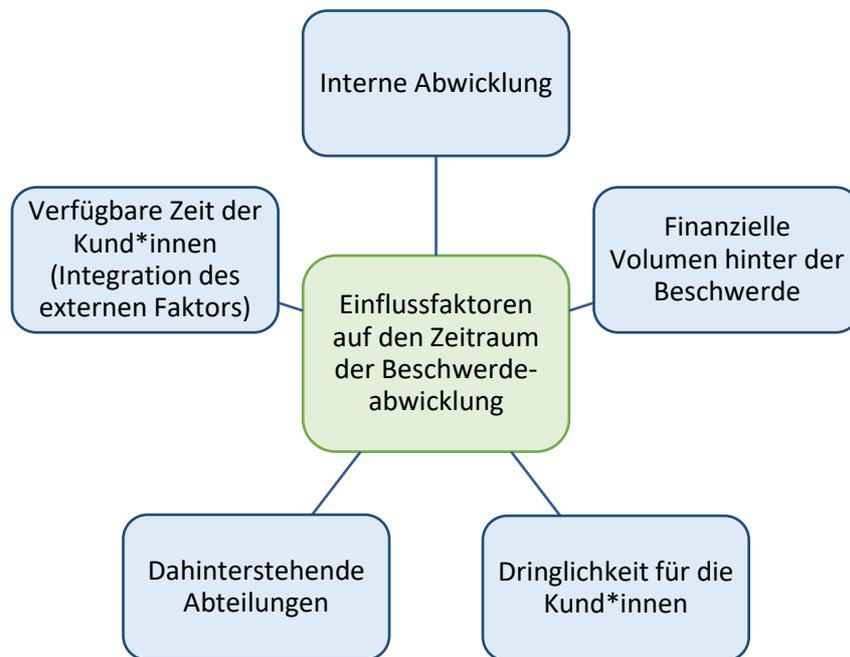
wird im Rahmen dieser Studie nicht weiter eingegangen. Bei folgenden Sachverhalten wird Erfolgsmessung durchgeführt:

- Beschwerdebereich (Abteilung, in der die Beschwerde aufgekommen ist),
- Kund\*innenrückkehrquote,
- Beschwerdezufriedenheitsquote,
- benötigter Zeitraum für die Erledigung der Beschwerde,
- Anzahl an Beschwerden (im Vergleich zu Aufträgen) und
- Reklamationsgründe, wobei diese aufwendig zu analysieren sind.

### **Zeiträume im Beschwerdemanagement**

Abschließend wird der als sinnvoll erachtete Zeitraum des Beschwerdemanagementprozesses von der Beschwerdestimulierung bis zur Beschwerdereaktion fokussiert. Deutlich zu erkennen ist, dass dieser Prozess so schnell wie möglich erfolgen muss, um Beschwerdezufriedenheit erreichen zu können. Die Expert\*innen verdeutlichen, dass einer schnellen Erledigung ohne Wartezeit aus der Sicht der Kund\*innen hohe Relevanz zukommt. Dagegen spricht, dass einige Expert\*innen äußerten, dass etwas Zeit vergehen sollte, damit *„jeder einmal runtergekommen ist, jeder einmal darüber geschlafen hat“* (Proband 09, persönliche Kommunikation, 03.03.2023). Hinsichtlich der zeitlichen Auffassung ist eine Clusterung von maximal 24 Stunden, maximal drei Tagen, maximal einer Woche und ein bis zwei Wochen möglich, wobei eine klare Tendenz zu maximal 24 Stunden zu erkennen ist. Die Vertriebsmitarbeiter\*innen haben die Aufgabe, die schnellstmögliche Fertigstellung dieses Prozesses sicherzustellen. Untenstehend sind die Einflussfaktoren auf den Zeitraum der Beschwerdeabwicklung in B2B-Dienstleistungsunternehmen zu sehen.

**Abbildung 29** - Einflussfaktoren auf den Zeitraum der Beschwerdeabwicklung



Anmerkung: eigene Darstellung auf Basis der generierten Daten der Studie

## Kapitel 7: Diskussion

Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse aus dem sechsten Kapitel diskutiert und der bestehenden Literatur gegenübergestellt. Dabei wird der Beitrag des Vertriebs auf die Beschwerdezufriedenheit entlang der vier Abschnitte im direkten Beschwerdemanagementprozess im B2B-Dienstleistungssektor näher betrachtet. Trotz der zahlreichen bisherigen Untersuchungen im Zusammenhang mit Beschwerdemanagement, zeigt diese Studie, dass durch fokussierte Betrachtung des B2B-Dienstleistungssektors der hohe Beitrag des Vertriebs im gesamten Beschwerdemanagementprozess deutlich wird.

In der Datenerhebung werden zwei Datenquellen herangezogen, jene der Vertriebsmitarbeiter\*innen und jene der Geschäftsführer\*innen in B2B-Dienstleistungsunternehmen. Dabei können keine Unterschiede in der Wahrnehmung,

Relevanz oder Abwicklung von Beschwerden erkannt werden. Allgemein kann festgestellt werden, dass:

- das bewusste Befassen mit Beschwerdemanagement und die wahrgenommene hohe Relevanz bei den befragten Expert\*innen im B2B-Dienstleistungssektor deutlich spürbar ist.
- die Beschwerdeführer\*innen meist die B2B-Kund\*innenunternehmen selbst und nur selten die Endkund\*innen dieser sind.
- im Mittelpunkt der gesamten Studie negative Rückmeldungen zu einer Leistung stehen und dennoch der Gedanke des Umgangs und der internen Weiterleitung von positivem Feedback von den Proband\*innen aufgegriffen wird.

Der semistrukturierte Fragebogen teilt sich in die vier Phasen des direkten Beschwerdemanagementprozesses. Die Studie zeigt, dass dieser Prozess mit den dazugehörigen Schritten in der Theorie unbekannt ist, jedoch der Ablauf in der Praxis größtenteils diesem Verfahren entspricht. Ebenso kann festgestellt werden, dass bei schnelllebigen Dienstleistungen oder bei Beschwerden mit kleinem Umfang einzelne Phasen dieses Prozesses übersprungen werden können. Auffällig ist, dass den Phasen unterschiedliche Relevanz zukommt, was an der Anzahl der In-Vivo-Codes sowie der gesprochenen Zeit je gedanklichem Themenblock erkannt werden kann. Im Allgemeinen werden mehr Ressourcen in die Bereiche mit direktem Kund\*innenkontakt – Beschwerdestimulierung, -annahme und -reaktion – als in den internen Prozessablauf der Beschwerdebearbeitung investiert. Spannend ist, dass in der Literatur das Aufkommen von Buying Center im B2B-Bereich als regelmäßig dargestellt wird. Die Expert\*innen sprechen jedoch stets von einer direkten Ansprechperson im Kund\*innenunternehmen und erwähnten die Formation eines Buying Centers nicht.

Die Analyse der Daten zeigt, dass der Vertrieb im Allgemeinen eine hohe Relevanz im Beschwerdemanagement aufweist und den Prozess von Anfang bis Ende als Gesicht nach außen für die Kund\*innen begleitet. Der Vertrieb ist vorrangig in jenen Unternehmen ohne eigene Beschwerdeabteilung bedeutsam. In dieser Studie berichtet nur ein\*e Experte\*Expertin von einer expliziten Beschwerdeabteilung. In kleineren Unternehmen liegt die Verantwortung über das Beschwerdemanagement oftmals direkt bei der Geschäftsführung. Neben dem Beitrag des Vertriebs auf die einzelnen Phasen entlang des direkten Beschwerdemanagementprozesses wird eine mögliche negative Wirkung darauf abgefragt. Diese Betrachtung ergibt jedoch nur schwache Rückmeldungen, sodass der Beitrag des Vertriebs im Gesamten als positiv angesehen werden kann. Wie bereits angesprochen basiert die Studie auf Erkenntnissen aus Sicht von Unternehmen, wobei es ein spannendes Forschungsfeld wäre, ob Kund\*innen den Beitrag von Vertrieb ähnlich relevant einschätzen. Die Ergebnisse dieser Studie zeigen deutlich, welche Schlüsselrolle der Vertrieb in den einzelnen Phasen des direkten Beschwerdemanagementprozesses spielt.

### **Beschwerdemanagement: Relevanz, Erfolgsfaktoren und künftige Änderungen**

#### **Relevanz des Beschwerdemanagements im B2B-Dienstleistungssektor im Vergleich zu anderen Wirtschaftssectoren**

Die Studie steht im Einklang mit dem Argument von Bengül & Yilmaz (2018, p. 78), dass die Wettbewerbsintensität in den letzten Jahren stark zugenommen hat, sodass zufriedene und loyale Kund\*innen in deren Rolle als Stammkund\*innen für Unternehmen im Dienstleistungssektor an Relevanz gewinnen. Durch die Ergebnisse der durchgeführten Studie wird deutlich, dass der Einsatz von Beschwerdemanagement für eine nachhaltige Unternehmensführung unumgänglich ist und eine wettbewerbsfähige Differenzierung zu

Mitbewerber\*innen im B2B-Dienstleistungssektor schafft. Mit dieser Erkenntnis kann den oben genannten Ergebnissen von Bengül & Yilmaz (2018, p. 94) zugestimmt werden. Wie in der Studie zu erkennen, ist die wahrgenommene Relevanz von Beschwerdemanagement bei den Beschäftigten im Vertrieb und den Geschäftsführer\*innen von B2B-Dienstleistungsunternehmen hoch. Die Expert\*innen stimmen zu, dass diese Betrachtungsweise in anderen Wirtschaftssektoren, angepasst an dessen charakteristische Züge, angewandt werden soll (S. Phabmixay et al., 2021a, pp. 502-503). Ebenso herrscht Zustimmung hinsichtlich der Differenzen im Beschwerdemanagement zwischen den unterschiedlichen Wirtschaftssektoren (Morgeson et al., 2020, p. 93).

#### **Erfolgsquote des Beschwerdemanagements im B2B-Dienstleistungssektor**

Tiefere Analysen ergeben neben den Erkenntnissen hinsichtlich der Relevanz neue Informationen betreffend der Erfolgsquote im Beschwerdemanagement. Erfolg bezieht sich auf das Erreichen von Beschwerdezufriedenheit durch den Einsatz von Beschwerdemanagement. Stauss & Seidel (2013, p. 55) merken an, dass der Prozentsatz der Erfolgsquote gering ist. Die Studie widerspricht dieser Aussage und stellt fest, dass im B2B-Dienstleistungssektor hohe Erfolgsquoten verzeichnet werden. In der Studie ist ein deutlich größerer Anteil an hohen als niedrigen Erfolgsquoten zu erkennen. Anzuführen wäre hierbei der Faktor der sozialen Erwünschtheit hinsichtlich einer hohen Erfolgsquote. Spannend wäre hier ein Vergleich der quantitativen Auswertungen der Erfolgsquoten mit den Schätzungen dieser Studie.

#### **Beitrag des Vertriebs im Beschwerdemanagement**

Die Studie stimmt der Aussage von Bengül & Yilmaz (2018, p. 97) vollumfänglich zu, dass Mitarbeiter\*innen, deren Beschwerderekation sowie deren Gestaltung und Umsetzung für den Erfolg des Beschwerdemanagements ausschlaggebend sind. Im Rahmen der Empirie wird

das Argument von S. Phabmixay et al. (2021a, p. 503) verstärkt, welches besagt, dass aktives Zuhören die Basis von gutem Beschwerdemanagement bildet. Ebenso zustimmend sind die Ergebnisse der Studie hinsichtlich der laufenden Interaktion zwischen Mitarbeiter\*innen und Kund\*innen, sodass bestätigt werden kann, dass eine adäquate Interaktionsrate in hoher Beschwerdezufriedenheit resultiert (Wen & Geng-qing Chi, 2013, p. 320). Hervorgehoben werden kann, dass individualisierte, auf Kund\*innen abgestimmte Strategien der Beschwerdebearbeitung an Relevanz gewinnen (Golmohammadi et al., 2021, p. 17).

### **Mögliche künftige Änderungen im Beschwerdemanagement**

Nur eine begrenzte Anzahl an Studien greift mögliche künftige Änderungen im Beschwerdemanagement auf, sodass es für die Unternehmensleitung schwierig ist, proaktiv Veränderungen zur Sicherung des künftigen Erfolges anzusteuern. In der Studie werden verschiedene Online-Tools aufgegriffen und positiv sowie negativ beleuchtet. Den Erkenntnissen von Morgeson et al. (2020, p. 94), dass digitale Kommunikationskanäle wachsen und viele Kund\*innen die schnelle Antwort dadurch schätzen, kann nicht zugestimmt werden. Bei der Befragung der Expert\*innen zeigt sich, dass Online-Tools und die Möglichkeit online Beschwerden abzugeben nicht als relevant eingestuft werden. Grund dafür könnte die im Dienstleistungssektor vorherrschende persönliche und nahe Bindung zwischen Mitarbeiter\*innen und Kund\*innen sein. Widersprüchlich ist, dass in diesem Kontext vorgeschlagen wird, den Kund\*innen möglichst viele offline und online Beschwerdeplattformen zu bieten. Preuss et al. (2022, p. 22) fordern Unternehmen dazu auf, ein Bewusstsein für die schnellen technologischen Änderungen zu entwickeln und Kund\*innen mit diesen neuen Technologien zu gegebener Zeit bekannt zu machen. Im Vertrieb gilt es diese möglichen künftigen Änderungen frühzeitig zu identifizieren und Maßnahmen zu ergreifen, um die Wettbewerbsfähigkeit aufrecht erhalten zu können.

## **Beschwerdestimulierung**

### **Relevanz von aktiver Beschwerdestimulierung**

Die Ergebnisse der Empirie stimmen mit den früheren Studien zur Anzahl an Beschwerden und den Erkenntnissen daraus überein. Stauss & Seidel (2014, p. 33) sowie die Expert\*innen dieser Studie halten fest, dass eine geringe Anzahl an Beschwerden nicht für eine hohe Kund\*innenzufriedenheit steht, sondern meist das Ergebnis hoher Beschwerdebarrieren ist. Das Ziel ist somit nicht die Anzahl an Beschwerden, sondern die Kund\*innenunzufriedenheit zu minimieren, um durch Beschwerdeaufkommen langfristig zu höherer Zufriedenheit zu gelangen. Sowohl aus der bestehenden Literatur als auch aus den Erkenntnissen der Studie geht vorher, dass eine vom Unternehmen aktive Politik der Beschwerdestimulierung durch Einfordern von Kund\*innenfeedback die Voraussetzung für ein funktionierendes Beschwerdemanagement ist (Sansalvador & Brotons, 2018, p. 1644; Stauss & Seidel, 2014, p. 33). Im Gegensatz zu den Erkenntnissen von Nuansi & Ngamcharoenmongkol (2021, p. 13) und Cai & Chi (2018, p. 1109) kann in dieser Studie nicht eruiert werden, ob durch unternehmensinitiierte Beschwerdestimulierung eine höhere Beschwerdezufriedenheit aufgewiesen werden kann oder dass die Wahrscheinlichkeit an konstruktiver Kritik steigt. Deutlich unterstrichen werden bereits bestehende Forschungen hinsichtlich der durch Beschwerden generierten Chance zur Verbesserung der Qualität der angebotenen Leistungen (Nuansi & Ngamcharoenmongkol, 2021, pp. 13-14; S.Phabmixay et al., 2021a, pp. 502-503; Stauss & Seidel, 2014, p. 34).

### **Plattformen der Beschwerdeäußerung**

Im Allgemeinen wird in der Studie aufgegriffen, dass möglichst viele Kanäle geboten werden müssen, damit Kund\*innen die Beschwerde schnellstmöglich loswerden können. Huppertz (2007, p. 433) zeigt ebenso, dass der kund\*innenseitige Zeitaufwand sowie die

Bemühungen eine Beschwerde abzugeben, möglichst gering sein sollen. Gleichmaßen kann die Erkenntnis von S.Phabmixay et al. (2021b, pp. 753-754) bestätigt werden, dass die Beschwerdekanäle sichtbar und nutzerfreundlich aufgebaut sein müssen. Durch die Ergebnisse der Forschung wird deutlich, dass Preuss et al. (2022, p. 21) in deren Erkenntnis bestätigt werden, dass E-Mail die am häufigsten gewählte Plattform ist, um Beschwerden zu artikulieren. Die Expert\*innen greifen neben dem Kanal der E-Mails noch Telefon, WhatsApp oder Textnachrichten, Social-Media-Plattformen, die Webseite beziehungsweise App des Unternehmens und Onlineumfragen oder Fragebögen als mögliche Beschwerdeplattformen auf. Hinsichtlich der Nutzung von Social-Media-Plattformen muss den Erkenntnissen von Golmohammadi et al. (2021, p. 1) widersprochen werden. Darin wird aufgegriffen, dass Unternehmen verstärkt auf die Nutzung von Social-Media-Kanälen im Beschwerdemanagement zurückgreifen. Die Studie zeigt, dass dieser Weg der Beschwerdeäußerung selten beziehungsweise noch nie aufgegriffen und eher im B2C-Bereich eine Rolle spielt.

### **Beitrag des Vertriebs auf die Beschwerdestimulierung**

Die Forschungslücke von S.Phabmixay et al. (2021a, p. 503) kann durch diese Studie geschlossen werden, indem Mitarbeiter\*innen direkt befragt werden. Die vorliegende Studie stimmt den Erkenntnissen von Gelbrich (2010, p. 581) zu, dass Mitarbeiter\*innen detaillierte Beschwerdestimulierung betreiben müssen, wenn Kund\*innen einen Fehler wahrnehmen. Ebenso stimmt die Studie Strizhakova et al. (2012, p. 425) zu, dass sich Mitarbeiter\*innen für die Artikulation der Beschwerde gegenüber den Kund\*innen bedanken sollen. Der negative Beitrag des Vertriebs auf die Beschwerdestimulierung scheint im Vergleich zum negativen Beitrag in den anderen Phasen des direkten Beschwerdemanagementprozesses höher zu sein.

## **Eigenschaften und Kompetenzen von Vertriebsmitarbeiter\*innen im Beschwerdemanagement**

Die Ergebnisse der Forschung zeigen, dass hinsichtlich der Eigenschaften und Kompetenzen der Vertriebsmitarbeiter\*innen im Beschwerdemanagement Ähnlichkeit zu bestehenden Studien herrscht. Dabei werden die von S.Phabmixay et al. (2021b, p. 754) und Strizhakova et al. (2012, p. 425) aufgegriffenen Eigenschaften der Freundlichkeit und Empathie bestätigt, sodass durch aktives Zuhören adäquate Hilfestellungen angeboten werden können. Die Empathie beinhaltet laut der Studie das Verstehen der Erwartungen und die Motive der Kund\*innen hinter der Beschwerde (Henneberg et al., 2015, p. 254). Bougie et al. (2003, p. 390) greifen auf, dass Mitarbeiter\*innen gefordert sind, mit wütenden Kund\*innen umzugehen, sodass die in der Studie evaluierte Wahrung der Neutralität an Relevanz zunimmt. Die Ergebnisse der Empirie stimmen mit der Studie von Henneberg et al. (2015, p. 267) überein, worin festgehalten wird, dass Mitarbeiter\*innen im Beschwerdemanagement analytisch und problemlösungsorientiert handeln und dies durch Kommunikationsstärke und selbstsicheres Auftreten den Kund\*innen gegenüber übermitteln müssen. Ebenso kann Gelbrich & Roschk (2011, pp. 38-39) zugestimmt werden, dass Mitarbeiter\*innen Kund\*innen mit Anstand und Respekt behandeln und schnellstmöglich direkte Beschwerdebehandlung anbieten müssen. Die bereits genannten Eigenschaften beziehungsweise Kompetenzen werden durch die durchgeführte Studie durch weitere ergänzt: Aufbau einer Vertrauensbasis, Zuverlässigkeit hinsichtlich der Erreichbarkeit und Abarbeitung der Beschwerde, detailliertes Fachwissen für einen professionellen Support und die Vermittlung von Verbesserungspotenzial.

## **Schulungen für Vertriebsmitarbeiter\*innen im Beschwerdemanagement**

In den bereits bestehenden Literaturquellen wird der Einsatz von Mitarbeiter\*innenschulungen immer wieder aufgegriffen und meist mit positiver Wirkung in Zusammenhang gebracht. Es wird beschrieben, dass durch Schulungen und Trainings das gesamtheitliche Potenzial der Mitarbeiter\*innen im direkten Kund\*innenkontakt ausgeschöpft werden kann. Dadurch kann mit negativen Kund\*innenreaktionen besser umgegangen und eine Basis zur Abgabe der Beschwerde geboten werden (Bengül & Yilmaz, 2018, p. 97; Choi & Choi, 2014, p. 126; Nuansi & Ngamcharoenmongkol, 2021, p. 14; Walsh et al., 2015, p. 203). In dieser Studie werden Schulungen rund um das Beschwerdemanagement als eher unzweckmäßig eingestuft und bei Bedarf für neue Mitarbeiter\*innen oder zu Nachschulungszwecken angeboten. Die aus Schulungen positiv resultierenden Ergebnisse, wie beispielsweise der Aufbau von Zufriedenheit und Vertrauen und der Möglichkeit aus Fehlern zu lernen, um künftige Ausfälle zu vermeiden, werden im Zusammenhang mit Beschwerdemanagement in der Studie zwar aufgegriffen, jedoch wird kein Zusammenhang mit der wahrgenommenen Relevanz von Schulungen festgestellt (S. Phabmixay et al., 2021a, p. 503).

## **Beschwerdeannahme und Beschwerdebearbeitung**

### **Beitrag des Vertriebs auf die Beschwerdeannahme und Beschwerdebearbeitung**

Einige Expert\*innen stimmen der Studie von Sansalvador & Brotons (2018, p. 1644) zu, dass Beschwerden anhand verschiedener Kriterien klassifiziert werden müssen. In der aktuellen Studie wird aber immer wieder aufgegriffen, dass allen Kund\*innen im Beschwerdemanagement derselbe Stellenwert zugerechnet werden soll. Die Studie entspricht den Erkenntnissen von Nuansi & Ngamcharoenmongkol (2021, p. 1) und Stauss &

Seidel (2014, p. 35), dass ohne sorgfältige Analyse, Identifizierung und Bearbeitung der Informationen aus der Beschwerde kein Nutzen gezogen werden kann. Ebenso stimmen die Expert\*innen Walsh et al. (2015, p. 203) zu, dass Unternehmen interne Schuldzuweisungen vermeiden sollen und stattdessen versucht werden soll, Mitarbeiter\*innen dazu anzuregen, die Beschwerde intern zu melden und weiterzuleiten. Eine nicht durchgeführte Bearbeitung der Beschwerde wirkt sich negativ aus, da sich die Probleme wiederholen und die gewonnenen Informationen nicht als Lerneffekt zur Verbesserung der Unternehmensleistung genutzt werden können (Bengül & Yilmaz, 2018, p. 79; Magatef et al., 2019, p. 18). In der Studie wird deutlich, dass es die Aufgabe des Vertriebs ist, diesem negativen Einfluss entgegenzuwirken und selbst mit gutem Beispiel voranzugehen.

Im Rahmen der Empirie wird das Argument von zahlreichen Forscher\*innen verstärkt, dass klar definierte Prozesse im Beschwerdemanagement positive Auswirkungen zeigen. Die Meinungen der Expert\*innen stimmen den Erkenntnissen von Bengül & Yilmaz (2018, p. 96) und Wen & Geng-qing Chi (2013, p. 320) zu, dass klare Richtlinien hinsichtlich der Verfahren im Beschwerdemanagement die Zeit verkürzen bis Kund\*innen die Reaktion beziehungsweise Lösung erhalten und somit die Effizienz zu erhöhen. Ebenso stimmen die Erkenntnisse der Studie mit jenen von Wen & Geng-qing Chi (2013, p. 320) überein, welche besagen, dass schlecht implementierte Prozesse im Beschwerdemanagement zu niedrigerer Kund\*innenzufriedenheit führen und Fehlerquellen nicht eruiert werden können. Die Prozesse sollen beinhalten, dass Kund\*innen laufend klare Angaben über die benötigte Zeit der Beschwerdebearbeitung übermittelt bekommen. Diese Erkenntnisse stimmen mit jenen von Valentini et al. (2020, p. 211) überein. Nicht angesprochen wird von den Expert\*innen eine mögliche zu starke Standardisierung der Prozesse, welche sich laut Bengül & Yilmaz

(2018, pp. 94-95) vorwiegend bei Dienstleistungsunternehmen negativ auf die Kund\*innenloyalität und das unternehmensseitige Lernen auswirkt.

### **Speicherung von Informationen und Daten aus der Beschwerde**

Hinsichtlich der Speicherung und Nutzung von Informationen und Daten aus der Beschwerde können aus der bisherigen Literatur unzureichend Erkenntnisse generiert werden. Im Rahmen der Empirie wird das Argument von Neves & Iglesias (2022, p. 11) verstärkt, dass wenn Fehler aufkommen, die dafür zuständigen Mitarbeiter\*innen die Informationen speichern müssen, sodass intern Verbesserungen vorgenommen und Lücken in Schulungen festgestellt werden können. In der Studie ist jedoch deutlich zu erkennen, dass zahlreiche Informationen noch nicht zentral gespeichert werden, sodass der Lerneffekt daraus nahezu unmöglich ist. Wie die Expert\*innen bekannt geben ist dafür vorwiegend der hohe Ressourcenaufwand ausschlaggebend.

### **Beschwerdereaktion**

#### **Formen und Höhe der Beschwerdereaktion**

Wie von Stauss & Seidel (2014, p. 34) festgestellt, kommt es vor, dass Kund\*innen unberechtigte Beschwerden abgeben und versuchen Forderungen zu stellen. Hierbei haben die Expert\*innen betont, dass durch Analyse von Beschwerdeinformationen zwischen unzulässigem Nörgeln und berechtigten Kund\*innenanliegen unterschieden werden muss. Die Studie steht im Einklang mit den Erkenntnissen von Wen & Geng-qing Chi (2013, pp. 321-322), dass Unternehmen die Initiative ergreifen müssen, aufrichtige Entschuldigungen abgeben und schnellstmöglich eine Lösung anbieten müssen, um die Unsicherheiten auf Kund\*innenseite zu minimieren. Ausdrücklich hervorgehoben wird dabei von den

Expert\*innen das bereits von Arsenovic et al. (2022, p. 75) aufgegriffene Argument, eine möglichst schnelle Abarbeitung der Beschwerde sicherzustellen.

Angelovska et al. (2022, p. 162) stellen fest, dass als Beschwerdereaktion die Erstattung des Preises, das Anbieten eines weiterführenden Services oder das Lösen des Problems angeboten werden kann. In der aktuellen Studie werden diese Erkenntnisse um den Aspekt der Geschenke und Einladungen, des Entgegenkommens bei künftigen Leistungen sowie der Entschuldigungen oder Erläuterungen ergänzt. Dennoch wird – wie bereits von S. Phabmixay et al. (2021b, p. 753) erkannt – festgehalten, dass Entschuldigungen als erster Schritt gesehen werden, um den Ärger der Kund\*innen zu mildern. Die Erkenntnisse der Studie stimmen hinsichtlich der Bedeutung von Erläuterungen mit jenen von S. Phabmixay et al. (2021b, p. 754) überein. Vollumfängliche Erläuterungen und das Zurverfügungstellen von relevanten Informationen wirken sich positiv auf das Beschwerdeverhalten der Kund\*innen aus. Die Studie widerspricht den Erkenntnissen von Suri et al. (2019, p. 365), dass Entschuldigungen gleich effektiv sind wie monetäre Entgegenkommen. Die Erkenntnisse der Studie zeigen jedoch, dass monetäre Entgegenkommen nur eine kurzfristige Zufriedenstellung bewirken. Valentini et al. (2020, p. 211) kommen zum selben Ergebnis, indem betont wird, dass monetäre Kompensation die Kund\*innen die negative Erfahrung nicht vergessen lässt und dadurch kein Glücksgefühl entsteht.

Aus der aktuellen Studie geht klar hervor, dass sich Kund\*innen durch fair empfundene Beschwerdereaktion ernst genommen fühlen und die Zufriedenheit, Loyalität sowie das Vertrauen steigen. Dieser Erkenntnis stimmt unter anderem Arsenovic et al. (2022, p. 69), Cai & Chi (2018, p. 1109) und Wen & Geng-qing Chi (2013, p. 320) zu. Die Definition von fair liegt jedoch bei den Kund\*innen (Gelbrich & Roschk, 2011, p. 39). Die Studie zeigt, dass die Erwartungshaltung der Kund\*innen evaluiert werden muss oder Kund\*innen als Teil der

Lösung eingebunden werden müssen, um eine faire Beschwerdereaktion bieten zu können. Ebenso sind Orsingher et al. (2010, p. 183) und Strizhakova et al. (2012, p. 425) zu dieser Erkenntnis gekommen.

Die Ergebnisse der Empirie stimmen mit den früheren Studien zur Höhe der Beschwerdereaktion überein. Diese muss – wie schon von Arsenovic et al. (2022, p. 75) festgestellt – nach verschiedenen Faktoren bewertet werden, unter anderem nach der Schwere der negativen Emotionen der Kund\*innen. Auffällig ist, dass die Art und Höhe der Beschwerdereaktion selten konkret festgelegt ist und für Entscheidungen geschulte und einfühlsame Vertriebsmitarbeiter\*innen und Geschäftsführer\*innen notwendig sind.

#### **Beitrag des Vertriebs auf die Beschwerdereaktion**

Im Mittelpunkt der Beschwerdereaktion steht laut den empirischen Erkenntnissen die Wahl und Höhe der Beschwerdereaktion sowie der Zeitraum und die Kommunikation zwischen Mitarbeiter\*innen und Kund\*innen. Arsenovic et al. (2022, pp. 76-77) folgen derselben Auffassung, indem die Beschwerdereaktion als sozialer Prozess beschrieben wird, um eine gescheiterte Leistung zum beidseitigen Vorteil zu beheben. Wenn diese Interaktion nicht stattfindet, wirkt sich das kontraproduktiv auf die Beschwerdezufriedenheit aus. Wird bei der Wahl der Beschwerdereaktion die Erwartungshaltung der Kund\*innen nicht durch die Vertriebsmitarbeiter\*innen abgefragt, haben Unternehmen nahezu keine Chance eine adäquate Lösung anzubieten (Gelbrich & Roschk, 2011, p. 39). In der Studie ist auffällig, dass Vertriebsmitarbeiter\*innen bei der Beschwerdereaktion von nahezu keinem negativen Beitrag sprechen und die angeführten Punkte eher von Geschäftsführer\*innen stammen. Eine mögliche Erklärung ist der Faktor der sozialen Erwünschtheit, sodass Vertriebsmitarbeiter\*innen deren eigene Tätigkeit nicht in ein schlechtes Licht rücken möchten.

## **Erfolgsmessung im Beschwerdemanagement**

Im Rahmen der Studie ist zu erkennen, dass Erfolgsmessung im Beschwerdemanagement noch nicht aktiv betrieben, aber dennoch als sinnvoll angesehen wird. Ebenso gibt es keinen Hinweis darauf, dass dies Aufgabe der Vertriebsmitarbeiter\*innen ist. Wichtig dabei ist jedoch, dass diese laufend über den Erfolg im Beschwerdemanagement informiert werden, um bei Bedarf Änderungen durchzusetzen. Van Vaerenbergh et al. (2019, p. 115) halten fest, dass ein systematisches Monitoring und Tracking der Daten zur Leistungsüberwachung als Vorhersage der Wahrscheinlichkeit über Erfolg oder Misserfolg in der Serviceleistung essenziell sind. Den Expert\*innen ist bewusst, dass in Bereichen mit erhöhtem Beschwerdeaufkommen nachgeschärft werden muss. Dabei kommt die Frage auf, wie diese Bereiche eruiert werden können, wenn die Erfolgsmessung nicht oder nur schwach durchgeführt wird. Tendenziell wird die Erfolgsmessung in größeren Unternehmen durchgeführt. Gründe, warum die Erfolgsmessung noch nicht durchgeführt wird, werden im Rahmen dieser Forschung nicht aufgegriffen, sodass der Input zu bestehenden Forschungsrichtungen in diesem Bereich nur gering gegeben ist.

## **Zeiträume im Beschwerdemanagement**

Die Ergebnisse der Empirie stimmen mit den früheren Studien zum angemessenen Zeitraum im Beschwerdemanagement überein. Im Vertrieb gilt es, Maßnahmen zu ergreifen, dass dieses Zeiträume eingehalten werden. Valentini et al. (2020, p. 214) zeigen auf, dass sich der benötigte Zeitraum positiv auf die Emotionen der Kund\*innen auswirken kann. Die Studie bestätigt die Erkenntnisse von Preuss et al. (2022, p. 21), dass bei Auftreten von Beschwerden, die Kund\*innen einen schnellen, flexiblen und individualisierten Service erwarten. Die Studie hebt deutlich hervor, dass Henneberg et al. (2015, p. 267) gerechtfertigt die schnelle und transparente Abwicklung der Beschwerde als essenziellen Erfolgsfaktor im

Beschwerdemanagement betitelt haben. Ebenso stimmt die Studie den Erkenntnissen von Gelbrich & Roschk (2011, p. 39) zu, welche besagen, dass eine schnelle und respektvolle Bearbeitung der Beschwerde von Wichtigkeit ist.

### **Kapitel 8: Resümee**

Die wissenschaftliche Diskussion über den Einsatz und die Wirkung von Beschwerdemanagement in den verschiedenen Wirtschaftssektoren gewinnt in den letzten Jahren zunehmend an Aufmerksamkeit. Insbesondere im aktuellen Umfeld sind nützliche Erkenntnisse für Unternehmen notwendig, um im volatilen Marktfeld zurechtzukommen. Ziel der Arbeit ist, aus akademischer Sicht aufschlussreiche und aus Unternehmenssicht praktische Erkenntnisse zu liefern, um einen Beitrag zur wissenschaftlichen Diskussion zu leisten und die Literatur rund um das Beschwerdemanagement zu vertiefen. Dabei wird der Beitrag des Vertriebs auf die Beschwerdezufriedenheit entlang des direkten Beschwerdemanagementprozesses im B2B-Dienstleistungssektor gezeigt.

Zusammengefasst kann die Forschungsfrage wie folgt beantwortet werden: Der Vertrieb leitet in B2B-Dienstleistungsunternehmen durch eine geschulte, proaktive und offene Kommunikation gegenüber Kund\*innen einen positiven Beitrag zur Beschwerdestimulierung. Es gilt sich einer qualifizierten Bündelung von Informationen, Erwartungshaltungen und Prioritäten anzunehmen. Die Sicherstellung der zeitnahen Erledigung, die laufende Informationsübermittlung an Kund\*innen sowie die direkte Mitteilung der Beschwerdereaktion stellen den positiven Beitrag des Vertriebs auf die Beschwerdezufriedenheit dar.

Die vorliegende Arbeit erweitert die bestehende Literatur, indem der positive sowie negative Beitrag des Vertriebs im Beschwerdemanagement in den einzelnen Phasen des direkten Beschwerdemanagementprozesses gezeigt wird. Dies bildet eine nützliche Grundlage für künftige Forschungsfelder, sodass die untenstehenden Limitationen dieser Studie durch nachfolgende Forschungen im Bereich des Beschwerdemanagements bearbeitet werden können.

### **Kapitel 9: Limitationen und künftige Forschungsrichtungen**

Neben den für die Literatur und Unternehmenspraxis nützlichen Erkenntnissen über den Beitrag des Vertriebs auf den direkten Beschwerdemanagementprozess im B2B-Dienstleistungssektor ist auch diese Studie nicht frei von Limitationen. Diese sollen mögliche Wege für weitere Forschungen in einer Vielzahl von Bereichen und damit zur Weiterentwicklung einer Theorie rund um den Einsatz von Beschwerdemanagement bieten. Es geht darum, Erkenntnisse über relevante Bereiche sowohl in der Literatur als für die Unternehmenspraxis bereitzustellen.

Zuallererst kommt die Frage rund um die Verallgemeinerbarkeit auf, da die Modellerweiterung auf den Erkenntnissen der qualitativen Forschung durch Expert\*inneninterviews basiert. Die Testung der entstandenen Erkenntnisse zur Erweiterung der Gültigkeit durch einen Forschungsansatz mit einem qualitativen Vorgehen wäre hier anzudenken, um die Validität zu erhöhen und um Verzerrungen entgegenzuwirken.

Die durchgeführte qualitative Forschung beschränkt sich auf B2B-Dienstleistungsunternehmen in Österreich, wie in Anhang 2 - Liste der Interviewteilnehmer\*innen ersichtlich. Aufgrund der in der Literatur aufgegriffenen

Unterschiede im Beschwerdeverhalten, im Beschwerdemanagementprozess und in der Erwartungshaltung zwischen den Ländern und Kulturen, könnte angedacht werden, die Forschung in anderen Ländern als auch Kulturen durchzuführen (Cai & Chi, 2018, p. 1110; Henneberg et al., 2015, p. 254; Morgeson et al., 2020, p. 95; Orsingher et al., 2010, p. 183).

Wie bereits angesprochen, liegt eine Fokussierung auf den B2B-Dienstleistungssektor vor, sodass die Ergebnisse dieser Studie nicht ohne Weiteres auf andere Wirtschaftssektoren übertragen werden können. Die Erkenntnisse zeigen jedoch, dass es in der Relevanz von Beschwerdemanagement Unterschiede zwischen den Wirtschaftssektoren gibt. Hier könnten die verschiedenen Wirtschaftssektoren einzeln betrachtet werden, um Gemeinsamkeiten und Gegensätze zu finden und der Verallgemeinerung auf abstrakter Ebene entgegenzuwirken (Awa et al., 2021, p. 17; Choi & Choi, 2014, p. 127; De Matos et al., 2009, p. 471; Huppertz, 2007, p. 437; Morgeson et al., 2020, p. 95; Schöler, 2009, p. 397).

Wie obenstehend angeführt, liegt der Fokus im B2B-Bereich. Weiterführende Studien könnten die generierten Ergebnisse mit jenen aus dem B2C-Bereich vergleichen, um Unterschiede und Gemeinsamkeiten feststellen zu können. Die Expert\*innen stellen in der Forschung teilweise bereits Vergleiche auf, welche als Basis für wissenschaftliche Schlüsse unzureichend sind. Spannend wäre herauszufinden, ob das Beschwerdemanagement im Bereich der B2C-Dienstleistungen eine gleich hohe Relevanz aufweist, ob eine interne Beschwerdebearbeitung in diesem Ausmaß stattfindet und welche Beschwerdereaktionsformen angewendet werden.

Ebenso liegt der Fokus auf der Sicht von Unternehmen, statt der Erwartungshaltung der Kund\*innen. Trotz der bereits hohen Anzahl an Forschungen aus der Sichtweise der Kund\*innen, bietet sich hier die Gelegenheit zu hinterfragen, ob diese den Beitrag des Vertriebs auf das Beschwerdemanagement bei B2B-Dienstleistungen der Studie

entsprechend wahrnehmen und die Relevanz dementsprechend hoch sehen (S.Phabmixay et al., 2021a, p. 502). Dabei aufgedeckte Abweichungen in der Wahrnehmung könnten Fortschritte in der Umsetzung des Beschwerdemanagements sowie Ausbildung und Einstellung von Mitarbeiter\*innen generieren (Henneberg et al., 2015, p. 268).

In der vorliegenden Arbeit wird keine Unterscheidung zwischen Kund\*innen mit hoher Bindung sowie langjähriger Beziehung und einmaligen Leistungsempfänger\*innen in der Bearbeitung der Beschwerde getroffen (Choi & La, 2013, p. 230). Somit ist es nicht möglich zu festzustellen, ob die Relevanz sowie die einzelnen Schritte im direkten Beschwerdemanagementprozess zwischen diesen beiden Kund\*innengruppen Ähnlichkeit aufweisen. Interessant wäre eine Trennung in Bestandskund\*innen und Neukund\*innen oder einmaligen Kund\*innen.

Basierend auf dem Informationsdefizit dieser Arbeit wird bei künftigen Arbeiten die Miteinbeziehung gegenwärtiger Veränderungen und künftiger Herausforderungen ausschlaggebend sein, um aktuell maßgebende Erkenntnisse generieren zu können. Dabei wird das Beschwerdemanagement als Fähigkeit des Unternehmens und die Entwicklung einer solchen im Laufe der Zeit betrachtet. Wie in der Studie immer wieder aufgegriffen, könnte künftig der Fokus auf dem Einsatz und der Wirksamkeit von Online-Plattformen als Tools im Beschwerdemanagement gelegt werden (S.Phabmixay et al., 2021b, p. 754).

## Literaturverzeichnis

- Adamson, B., & Toman, N. (2020). 5 Ways the Future of B2B Buying Will Rewrite the Rules of Effective Selling. Gartner for Sales. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://emtemp.gcom.cloud/ngw/globalassets/en/sales-service/documents/trends/5-ways-the-future-of-b2b-buying.pdf
- Anaza, N. A., Inyang, A. E., & Saavedra, J. L. (2018). Empathy and affect in B2B salesperson performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 33(1), 29–41. <https://doi.org/10.1108/JBIM-05-2016-0103>
- Angelovska, N., Josimovski, S., & Pulevska Ivanovska, L. (2022). How effective complaint management affects customer retention: The case of group-buying site grouper.mk. *Management*, 27(1), 151–166. <https://doi.org/10.30924/mjcmi.27.1.9>
- Anteil der Wirtschaftszweige an der Bruttowertschöpfung in 2021. (2022, Juli 26). Statista. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/36846/umfrage/anteil-der-wirtschaftsbereiche-am-bruttoinlandsprodukt/>
- Arora, A., Harrison, L., Lun Plotkin, C., Magni, M., & Stanley, J. (2022). The new B2B growth equation | McKinsey. <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-new-b2b-growth-equation>
- Arsenovic, J., Edvardsson, B., Otterbring, T., & Tronvoll, B. (2022). Money for Nothing: The Impact of Compensation on Customers' Bad-Mouthing in Service Recovery Encounters. *Marketing Letters*, 69–82. <https://doi.org/10.1007/s11002-021-09611-6>
- Aull, M. (2020). B2B - or not to be?: Der Weg zu Vertriebserfolg und profitablen Wachstum. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-29407-6>
- austria wirtschaftsservice. (o. J.). Definition Start-up. Abgerufen 31. Dezember 2022, von chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.aws.at/fileadmin/user\_upload/Downloads/ergaenzende\_Information/Definition\_Start-up.pdf
- Awa, H. O., Ikwor, N. K., & Ademe, D. G. (2021). Customer satisfaction with complaint responses under the moderation of involvement. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1–20. <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1905217>
- Backhaus, C. (2009). Beziehungsqualität in Dienstleistungsnetzwerken: Theoretische Fundierung und empirische Analyse. Gabler | GWV Fachverlage GmbH.

- Backhaus, K., & Voeth, M. (2004). Besonderheiten des Industriegütermarketing. In K. Backhaus & M. Voeth (Hrsg.), *Handbuch Industriegütermarketing: Strategien-Instrumente-Anwendungen* (1. Aufl, S. 3–22). Gabler.
- Backhaus, K., & Voeth, M. (2007). *Industriegütermarketing* (8., vollst. neu bearb. Aufl). Vahlen.
- Backhaus, K., & Voeth Markus. (2015). Besonderheiten des Industriegütermarketing. In K. Backhaus & M. Voeth (Hrsg.), *Handbuch Business-to-Business-Marketing: Grundlagen, Geschäftsmodelle, Instrumente des Industriegütermarketing* (2., vollst. überarb. Aufl, S. 17–29). Springer Gabler.
- Bauer, F., & Kanther, V. (2011). Die Dienstleistungsbranche. In G. Naderer (Hrsg.), *Qualitative Marktforschung in Theorie und Praxis: Grundlagen, Methoden, Anwendungen* (2., überarb. Aufl, S. 616–630). Gabler.
- Belz, C., & Bussmann, W. (2002). *Performance selling: Erfolgreiche Verkäufer schaffen Kundenvorteile*. Verl. Moderne Industrie.
- Bengül, S., & Yilmaz, C. (2018). Effects of Customer Complaint Management Quality on Business Performance in Service Businesses. *Bogazici Journal*, 32(2), 77–100. <https://doi.org/10.21773/boun.32.2.4>
- Berry, L. L. (2016). Revisiting “big ideas in services marketing” 30 years later. *Journal of Services Marketing*, 30(1), 3–6. <https://doi.org/10.1108/JSM-10-2015-0318>
- Berry, L. L., & Parasuraman, A. P. (1997). Listening to the Customer-The Concept of a Service-Quality Information System. *Sloan Management Review*, 38(3), 65–76.
- Bieberstein, I. (2006). *Dienstleistungs-Marketing* (4., überarb. und aktualisierte Aufl). Kiehl.
- Bieger, T. (2007). *Dienstleistungs-Management: Einführung in Strategien und Prozesse bei Dienstleistungen* (4., überarb. Aufl). Haupt.
- Biesel, H., & Hame, H. (2018). *Vertrieb und Marketing in der digitalen Welt: So schaffen Unternehmen die Business Transformation in der Praxis*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-17532-0>
- Boksberger, P. E., & Melsen, L. (2011). Perceived value: A critical examination of definitions, concepts and measures for the service industry. *Journal of Services Marketing*, 25(3), 229–240. <https://doi.org/10.1108/08876041111129209>
- Bougie, R., Pieters, R., & Zeelenberg, M. (2003). Angry Customers don't Come Back, They Get Back: The Experience and Behavioral Implications of Anger and Dissatisfaction in

- Services. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(4), 377–393.  
<https://doi.org/10.1177/0092070303254412>
- Brachetti, H., & Wiegran, A. (2010). Welche Kennzahlen sind im Beschwerdemanagement besonders interessant? In O. Ratajczak (Hrsg.), *Erfolgreiches Beschwerdemanagement: Wege zu Prozessverbesserungen und Kundenzufriedenheit* (1. Aufl, S. 62–81). Gabler.
- Brock, C. (2009). *Beschwerdeverhalten und Kundenbindung, Erfolgswirkungen und Management der Kundenbeschwerde*. Gabler | GWV Fachverlage GmbH.
- Brüggemann, H., Bremer, P., & Redeker, G. (2020). *Grundlagen Qualitätsmanagement: Von den Werkzeugen über Methoden zum TQM* (3. Auflage). Springer Vieweg.
- Bruhn, M. (2016). *Kundenorientierung: Bausteine für ein exzellentes Customer Relationship Management (CRM)* (5., vollständig überarbeitete Auflage). C.H. Beck.
- Bruhn, M. (2020). *Qualitätsmanagement für Dienstleistungen: Handbuch für ein erfolgreiches Qualitätsmanagement: Grundlagen-Konzepte-Methoden* (12., aktualisierte und erweiterte Auflage). Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-62120-2>
- Bruhn, M., & Hadwich, K. (2013). Dienstleistungsmanagement und Social Media-Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen. In M. Bruhn & K. Hadwich (Hrsg.), *Dienstleistungsmanagement und Social Media* (S. 3–40). Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-01248-9>
- Bufka, J. (1997). *Auslandsgesellschaften internationaler Dienstleistungsunternehmen: Koordination-Kontext-Erfolg*. Gabler.
- Cai, R., & Chi, C. G.-Q. (2018). The impacts of complaint efforts on customer satisfaction and loyalty. *The Service Industries Journal*, 38(15–16), 1095–1115.  
<https://doi.org/10.1080/02642069.2018.1429415>
- Cerwinka, G., & Schranz, G. (2020). *Wenn der Kunde laut wird: Professioneller Umgang mit Beschwerden* (2. Auflage 2020). Linde Verlag Ges.m.b.H.
- Chang, C.-C., & Chin, Y.-C. (2011). Comparing consumer complaint responses to online and offline environment. *Emerald Group Publishing Limited*, 21(2), 124–137.
- Choi, B., & Choi, B.-J. (2014). The effects of perceived service recovery justice on customer affection, loyalty, and word-of-mouth. *European Journal of Marketing*, 48(1/2), 108–131.

- Choi, B., & La, S. (2013). The impact of corporate social responsibility (CSR) and customer trust on the restoration of loyalty after service failure and recovery. *Journal of Services Marketing*, 27(3), 223–233.
- Coenen, C. (2001). Serviceorientierung und Servicekompetenz von Kundenkontakt-Mitarbeitern. In M. Bruhn & B. Stauss (Hrsg.), *Dienstleistungsmanagement: Jahrbuch 2001* (S. 341–374). Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-322-91284-8> (e-book)
- Corbin, J. M., & Strauss, A. (1990). Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative Sociology*, 13(1), 3–21. <https://doi.org/10.1007/BF00988593>
- Corbin, J. M., & Strauss, A. L. (2015). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (Fourth edition). SAGE.
- Corley, K. G. (2015). A Commentary on “What Grounded Theory Is...”: Engaging a Phenomenon from the Perspective of Those Living it. *Organizational Research Methods*, 18(4), 600–605. <https://doi.org/10.1177/1094428115574747>
- Corsten, H., & Gössinger, R. (2008). *Lexikon der Betriebswirtschaftslehre* (5., vollst. überarb. u. wesentl. erw. Aufl). Oldenbourg.
- Corsten, H., & Gössinger, R. (2011). *Dienstleistungsmanagement* (5., vollst. überarb. und wesentlich erw. Aufl). Oldenbourg.
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches* (2nd ed). Sage Publications.
- Dannenberg, H., & Zupancic, D. (2008). *Spitzenleistungen im Vertrieb: Optimierung im Vertriebs- und Kundenmanagement, Mit Handlungsempfehlungen*. Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH/GWV Fachverlage GmbH.
- De Matos, C. A., Rossi, C. A. V., & Vieira, V. A. (2009). Consumer reaction to service failure and recovery: The moderating role of attitude toward complaining. *Journal of Services Marketing*, 23(7), 462–475.
- Dudovskiy, J. (o. J.). Purposive sampling. *Research-Methodology*. Abgerufen 2. Jänner 2023, von <https://research-methodology.net/sampling-in-primary-data-collection/purposive-sampling/>

- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory Building From Cases: Opportunities And Challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25–32. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24160888>
- Fantapié Altobelli, C. (2017). *Marktforschung: Methoden, Anwendungen, Praxisbeispiele* (3., vollständig überarbeitete Auflage). UVK Verlagsgesellschaft mbH.
- Fehl, A. G., Good, V., & Arnold, T. (2022). Exploring the drivers of B2B end user engagement. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 1–19. <https://doi.org/10.1080/08853134.2022.2120488>
- Fendt, J., & Sachs, W. (2008). Grounded Theory Method in Management Research: Users' Perspectives. *Organizational Research Methods*, 11(3), 430–455. <https://doi.org/10.1177/1094428106297812>
- Gehman, J., Glaser, V. L., Eisenhardt, K. M., Gioia, D., Langley, A., & Corley, K. G. (2018). Finding Theory–Method Fit: A Comparison of Three Qualitative Approaches to Theory Building. *Journal of Management Inquiry*, 27(3), 284–300. <https://doi.org/10.1177/1056492617706029>
- Geigenmüller, A. (2011). Produktivität industrieller Dienstleistungen-Relevanz und Determinanten der Interaktionsqualität. In M. Bruhn & K. Hadwich (Hrsg.), *Dienstleistungsproduktivität. Bd. 1: Management, Prozessgestaltung, Kundenperspektive* (1. Aufl, S. 374–394). Gabler.
- Gelbrich, K. (2010). Anger, frustration, and helplessness after service failure: Coping strategies and effective informational support. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(5), 567–585. <https://doi.org/10.1007/s11747-009-0169-6>
- Gelbrich, K., & Roschk, H. (2011). A Meta-Analysis of Organizational Complaint Handling and Customer Responses. *Journal of Service Research*, 14(1), 24–43. <https://doi.org/10.1177/1094670510387914>
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (2010). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research* (5. paperback print). Aldine Transaction.
- Golmohammadi, A., Havakhor, T., Gauri, D. K., & Comprix, J. (2021). Complaint Publicization in Social Media. *Journal of Marketing*, 85(6), 1–23. <https://doi.org/10.1177/00222429211002183>
- Grönross, C. (2001). The perceived service quality concept-a mistake? *Measuring Business Excellence*, 5(4). <https://doi.org/10.1108/mbe.2001.26705daa.002>

- Günther, M. (2021). Performance in B2B Sales: An Explanation of How Channel Management and Communication Influence a Firm's Performance. *Naše Gospodarstvo/Our Economy*, 67(3), 38–48. <https://doi.org/10.2478/ngoe-2021-0016>
- Hadwich, K., & Keller, C. (2013). Einflussfaktoren und Auswirkungen der Beschwerdezufriedenheit im Social-Media Bereich: Eine empirische Untersuchung. In M. Bruhn & K. Hadwich (Hrsg.), *Dienstleistungsmanagement und Social Media* (S. 541–564). Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-01248-9>
- Haller, S. (2012). *Dienstleistungsmanagement, Grundlagen-Konzepte-Instrumente* (5., aktualisierte Auflage). Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Hannah, D. P., & Eisenhardt, K. M. (2018). How firms navigate cooperation and competition in nascent ecosystems. *Strategic Management Journal*, 39(12), 3163–3192. <https://doi.org/10.1002/smj.2750>
- Harrison, S. H., & Rouse, E. D. (2014). Let's Dance! Elastic Coordination in Creative Group Work: A Qualitative Study of Modern Dancers. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1256–1283. <https://doi.org/10.5465/amj.2012.0343>
- Hemsley-Brown, J., & Alnawas, I. (2016). Service quality and brand loyalty: The mediation effect of brand passion, brand affection and self-brand connection. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(12), 2771–2794. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2015-0466>
- Henneberg, S. C., Gruber, T., Reppel, A., Naudé, P., Ashnai, B., Huber, F., & Chowdhury, I. N. (2015). A Cross-Cultural Comparison of Business Complaint Management Expectations. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 23(3), 254–271. <https://doi.org/10.1080/10696679.2015.1032392>
- Hoffmann, A. (1991). *Die Erfolgskontrolle von Beschwerdemanagement-Systemen: Theoretische und empirische Erkenntnisse zum unternehmerischen Nutzen von Beschwerdeabteilungen*. P. Lang.
- Holtbrügge, D., Kittler, M., & Rygl, D. (2004). Konfiguration und Koordination internationaler Dienstleistungsunternehmen. In M. A. Gardini & H.-D. Dahlhoff (Hrsg.), *Management internationaler Dienstleistungen: Kontext, Konzepte, Erfahrungen* (S. 161–179). Gabler.
- Hölter, A.-K., & Schmidt-Ross, I. D. (2020). Omni-Channel-Management und Customer Journey. In L. Binckebanck, A.-K. Hölter, & A. Tiffert (Hrsg.), *Führung von*

- Vertriebsorganisationen: Strategie-Koordination-Umsetzung (S. 107–125). Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-26727-8>
- Holton, J. A. (2010). The Coding Process and Its Challenges. *Grounded Theory Review*, 9(1), 21–40.
- Homburg, C. (2020). *Marketingmanagement: Strategie-Instrumente-Umsetzung-Unternehmensführung* (7., überarbeitete und erweiterte Auflage). Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-29636-0>
- Homburg, C., & Fürst, A. (2004). Complaint Management Excellence: Leitfaden für professionelles Beschwerdemanagement. In C. Homburg (Hrsg.), *Perspektiven der marktorientierten Unternehmensführung: Arbeiten aus dem Institut für Marktorientierte Unternehmensführung der Universität Mannheim* (1. Aufl, S. 329–370). Deutscher Univ.-Verl.
- Homburg, C., Schäfer, H., & Schneider, J. (2016). *Sales Excellence: Vertriebsmanagement mit System* (8., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage). Springer Gabler.
- Huppertz, J. W. (2007). Firms' complaint handling policies and consumer complaint voicing. *Journal of Consumer Marketing*, 24(7), 428–437. <https://doi.org/10.1108/07363760710834843>
- Innerhofer, E. (2012). *Strategische Innovationen in der Hotellerie: Eine ressourcenorientierte Fallstudienanalyse touristischer Dienstleistungsunternehmen*. Gabler.
- Jackson, R. W., Hisrich, R. D., & Newell, S. J. (2007). *Professional selling & sales management*. Northcoast Publishers, Inc.
- Jin, L. (2010). Determinants of customers' complaint intention: Empirical study in the context of China's retail industry. *Nankai Business Review International*, 1(1), 87–99. <https://doi.org/10.1108/20408741011032872>
- Jung Erceg, P. (2005). Personalqualifizierungsstrategien für produktbegleitende Dienstleistungen: Ein Überblick. In G. Lay & M. Nippa (Hrsg.), *Management produktbegleitender Dienstleistungen: Konzepte und Praxisbeispiele für Technik, Organisation und Personal in serviceorientierten Industriebetrieben*. Physica-Verlag.
- Kaski, T. A., Hautamaki, P., Pullins, E. B., & Kock, H. (2017). Buyer versus salesperson expectations for an initial B2B sales meeting. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32(1), 46–56. <https://doi.org/10.1108/JBIM-12-2015-0246>

- Kim, J.-H., Du, W., & Youn, H. (2022). Revisiting the service recovery paradox in the restaurant industry. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 34(3), 437–453. <https://doi.org/10.1108/APJML-08-2020-0569>
- Kimes, S. E., & Chase, R. B. (2001). The Strategic Levers of Yield Management. In C. H. Lovelock (Hrsg.), *Services marketing: People, technology, strategy* (4th ed, S. 293–363). Prentice Hall.
- Kittinger, A. (2010). *Serviceorientierung und partnerschaftliches Handeln im B2B-Vertrieb* (1. Aufl.). Gabler.
- Kleinaltenkamp, M., & Plinke, W. (2002). *Strategisches Business-to-Business-Marketing* (2. Auflage). Springer.
- Kotler, P., & Pfoertsch, W. (2006). *B2B brand management*. Springer.
- Kreutzer, R. T., Rumler, A., & Wille-Baumkauff, B. (2020). *B2B-Online-Marketing und Social Media: Handlungsempfehlungen und Best Practices* (2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage). Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Kumar, N., Stern, L. W., & Anderson, J. C. (1993). Conducting Interorganizational Research Using Key Informants. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1633–1651. <https://doi.org/10.2307/256824>
- Kunschert, M. (2009). *Der Kundenwert im Industriegütermarketing*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-24720-1>
- Leimeister, J. M. (2012). *Dienstleistungsengineering und -management*. Springer Gabler.
- Lippold, D. (2021). *B2B-Marketing und -Vertrieb: Die Vermarktung erklärungsbedürftiger Produkte und Leistungen*. De Gruyter Oldenbourg.
- Luk, S. T. K., & Layton, R. (2002). Perception Gaps in Customer Expectations: Managers Versus Service Providers and Customers. *The Service Industries Journal*, 22(2), 109–128. <https://doi.org/10.1080/714005073>
- Magatef, S. G., Momani, R. A., & Altrjman, G. (2019). The Evaluation of Complaint Handling Processes in Five Star Hotels and its Reflection on Customers' Satisfaction. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 8(2), 1–21.
- Maleri, R., & Frietzsche, U. (2008). *Grundlagen der Dienstleistungsproduktion* (5., vollst. überarb. Aufl.). Springer.

- McDonald, R. M., & Eisenhardt, K. M. (2020). Parallel Play: Startups, Nascent Markets, and Effective Business-model Design. *Administrative Science Quarterly*, 65(2), 483–523. <https://doi.org/10.1177/0001839219852349>
- McNamara, C. (2022, April 20). General Guidelines for Conducting Research Interviews. <https://management.org/businessresearch/interviews.htm#anchor1404957>
- Meffert, H., & Bruhn, M. (2012). *Dienstleistungsmarketing, Grundlagen—Konzepte—Methoden* (7., überarbeitete und erweiterte Auflage). Gabler Verlag | Springer Fachmedien.
- Meffert, H., Bruhn, M., & Hadwich, K. (2018). *Dienstleistungsmarketing: Grundlagen-Konzepte-Methoden* (9., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage). Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-19176-4>
- Mello, J., & Flint, D. J. (2009). A refined view of grounded theory and its application to logistics research. *Journal of Business Logistics*, 30(1), 107–125. <https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2009.tb00101.x>
- Merkens, H. (2005). Auswahlverfahren, Sampling, Fallkonstruktion. In U. Flick, E. von Kardorff, & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung: Ein Handbuch* (2. Auflage, S. 286–298). Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Mey, G., & Mruck, K. (2011). Qualitative Interviews. In G. Naderer (Hrsg.), *Qualitative Marktforschung in Theorie und Praxis: Grundlagen, Methoden, Anwendungen* (2., überarb. Aufl, S. 257–288). Gabler.
- Mier, J., Carlson, J., Bellenger, D. N., & Johnston, W. J. (2020). Business buyers are people too: Exploring how geodemographics affects business-to-business selling effectiveness. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35(10), 1539–1552. <https://doi.org/10.1108/JBIM-01-2019-0037>
- Miller, C. C., Cardinal, L. B., & Glick, W. H. (1997). Retrospective Reports In Organizational Research: A Reexamination Of Recent Evidence. *Academy of Management Journal*, 40(1), 189–204. <https://doi.org/10.2307/257026>
- Morgeson, F. V., Hult, G. T. M., Mithas, S., Keiningham, T., & Fornell, C. (2020). Turning Complaining Customers into Loyal Customers: Moderators of the Complaint Handling–Customer Loyalty Relationship. *Journal of Marketing*, 84(5), 79–99. <https://doi.org/10.1177/0022242920929029>

- Murphy, K. (2018). Listening to Juvenile Corrections School Teachers: A Step-By-Step Process for Interview Studies Guided by Hermeneutics. *The Qualitative Report*, 29–46. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2018.2977>
- Neuman, W. L. (2014). *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches* (Seventh Edition). Pearson Education Limited.
- Neves, L. M. G. dos S., & Iglesias, F. (2022). Consumers' Complaints: Causal attribution and moral emotions in service failures. *CBR - Consumer Behavior Review*, 6(1), 1–12. <https://doi.org/10.51359/2526-7884.2022.251446>
- Nguyen, N., & LeBlanc, G. (2021). The Impact of Service Employees and Servicescape on Customers' Perception of Quality Improvement Efforts. *Athens Journal of Business & Economics*, 7(2), 123–144. <https://doi.org/10.30958/ajbe.7-2-1>
- Nuansi, P., & Ngamcharoenmongkol, P. (2021). Proactive Complaint Management: Effects of Customer Voice Initiation on Perceived Justices, Satisfaction, and Negative Word-of-Mouth. *SAGE Open*, 11(3), 1–17. <https://doi.org/10.1177/21582440211040788>
- Oberstebrink, T. (2014). *So verkaufen Sie Investitionsgüter*. Gabler Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-4620-1>
- O'Reilly, K., Paper, D., & Marx, S. (2012). Demystifying Grounded Theory for Business Research. *Organizational Research Methods*, 15(2), 247–262. <https://doi.org/10.1177/1094428111434559>
- Orsingher, C., Valentini, S., & de Angelis, M. (2010). A meta-analysis of satisfaction with complaint handling in services. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(2), 169–186. <https://doi.org/10.1007/s11747-009-0155-z>
- Ott, T. E., & Eisenhardt, K. M. (2020). Decision weaving: Forming novel, complex strategy in entrepreneurial settings. *Strategic Management Journal*, 41(12), 2275–2314. <https://doi.org/10.1002/smj.3189>
- Packwitz, H. (2020). Content Marketing für B2B-Dienstleister. In M. Wesselmann (Hrsg.), *Content gekonnt* (S. 161–176). Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-24620-4\\_13](https://doi.org/10.1007/978-3-658-24620-4_13)
- Parasuraman, Zeithaml, & Berry. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41–50.
- Pepels, W. (2002). Einsatz von Verkaufsaußendienstmitarbeitern. In W. Pepels (Hrsg.), *Handbuch Vertrieb: Konzepte, Instrumente, Erfahrungen* (S. 589–610). Hanser.

- Pfadenhauer, M. (2007). Das Experteninterview: Ein Gespräch auf gleicher Augenhöhe. In R. Buber & H. H. Holzmüller (Hrsg.), *Qualitative Marktforschung: Konzepte-Methoden-Analysen* (S. 451–461). Gabler.
- Pohl, J., & Hüggele, J. (2012). B2B-Dienstleistungsmarketing, Wie Hidden Champions ihre Kundenüberzeugen. In H. Künzel (Hrsg.), *Erfolgsfaktor Kundenzufriedenheit, Handbuch für Strategie und Umsetzung* (2., völlig überarb. und erw. Aufl.). Springer Gabler.
- Preuss, M., Santini, F. O., & Marconatto, D. A. B. (2022). Complaint management: The impact of post-complaint satisfaction on organizational behavior. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 23(2), eRAMG220145. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eramg220145.en>
- Reichwald, R., & Schaller, C. (2006). Innovationsmanagement von Dienstleistungen: Herausforderungen und Erfolgsfaktoren in der Praxis. In H.-J. Bullinger & A.-W. Scheer (Hrsg.), *Service engineering: Entwicklung und Gestaltung innovativer Dienstleistungen; mit 24 Tabellen* (2., vollst. überarb. und erw. Aufl., S. 167–194). Springer.
- Rogers, R. (2018). Coding and Writing Analytic Memos on Qualitative Data: A Review of Johnny Saldaña's *The Coding Manual for Qualitative Researchers*. *The Qualitative Report*, 889–892. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2018.3459>
- Roschk, H. (2011). *Gerechtigkeit bei der Beschwerdebehandlung, Der moderierende Einfluss von Kunden- und Situationsmerkmalen*. Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Rosene, F. (2003). Complacency and service quality: An overlooked condition in the GAP Model. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 10(1), 51–55. [https://doi.org/10.1016/S0969-6989\(02\)00055-3](https://doi.org/10.1016/S0969-6989(02)00055-3)
- Saldana, J. (2009). How to do In Vivo Coding. Delve. <https://delvetool.com/blog/invivocoding>
- Sansalvador, M. E., & Brotons, J. M. (2018). Development of a quantification model for the cost of loss of image with customer complaints. *Total Quality Management & Business Excellence*, 29(13–14), 1633–1647. <https://doi.org/10.1080/14783363.2017.1289815>
- Scheed, B., & Scherer, P. (2019). *Strategisches Vertriebsmanagement: B2B-Vertrieb im digitalen Zeitalter*. Springer Gabler.

- Scheffler, Y. (2018). B2B sales of German small and medium-sized enterprises: Challenges in cross-border sales within the context of German-French business relationships. Anchor Academic Publishing.
- Scheuch, F. (2002). Dienstleistungsmarketing (2., völlig neugestaltete Aufl). Vahlen.
- Scheuer, T. (2005). Marketing für Dienstleister. Gabler Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-322-91457-6>
- Schmitz, C., & Wieseke, J. (2015). Herausforderungen und Potenziale im Vertrieb. Marketing Review St. Gallen, 32(6), 12–21. <https://doi.org/10.1007/s11621-015-0596-3>
- Schneider, K., Daun, C., Behrens, H., & Wagner, D. (2006). Vorgehensmodelle und Standards zur systematischen Entwicklung von Dienstleistungen. In H.-J. Bullinger & A.-W. Scheer (Hrsg.), Service engineering: Entwicklung und Gestaltung innovativer Dienstleistungen; mit 24 Tabellen (2., vollst. überarb. und erw. Aufl, S. 113–138). Springer.
- Schöber, P. (1997). Organisatorische Gestaltung von Beschwerdemanagement-Systemen. P. Lang.
- Schöler, A. (2009). Beschwerdeinformation und ihre Nutzung. Gabler | GWV Fachverlage GmbH.
- Schreier, M. (2011). Qualitative Stichprobenkonzepte. In G. Naderer (Hrsg.), Qualitative Marktforschung in Theorie und Praxis: Grundlagen, Methoden, Anwendungen (2., überarb. Aufl, S. 241–256). Gabler.
- Schüller, A. (Hrsg.). (1967). Die Dienstleistungen im Rahmen der Volkswirtschaftlichen Sektorenbildung. In A. Schüller, Dienstleistungsmärkte in der Bundesrepublik Deutschland (S. 19–29). VS Verlag für Sozialwissenschaften. [https://doi.org/10.1007/978-3-322-98924-6\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-322-98924-6_2)
- S.Phabmixay, C., Rodríguez-Escudero, A. I., & Rodríguez-Pinto, J. (2021a). Benefits from the standardisation of the complaint management system. Total Quality Management & Business Excellence, 32(7–8), 737–757. <https://doi.org/10.1080/14783363.2019.1633295>
- S.Phabmixay, C., Rodríguez-Escudero, A. I., & Rodríguez-Pinto, J. (2021b). Organizational antecedents to designing a comprehensive complaint management system. Journal of Management & Organization, 27(3), 481–506. <https://doi.org/10.1017/jmo.2018.73>

- Stauss, B. (2002). The dimensions of complaint satisfaction: Process and outcome complaint satisfaction versus cold fact and warm act complaint satisfaction. *Managing Service Quality: An International Journal*, 12(3), 173–183. <https://doi.org/10.1108/09604520210429240>
- Stauss, B. (2016). Vermeidung von Kundenverlusten und Stärkung der Kundenbindung durch Beschwerdemanagement. In C. Homburg & H. Schäfer (Hrsg.), *Sales Excellence: Vertriebsmanagement mit System* (8., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, S. 399–426). Springer Gabler.
- Stauss, B., & Seidel, W. (2007). *Beschwerdemanagement: Unzufriedene Kunden als profitable Zielgruppe* (4., vollst. überarb. Aufl.). Hanser.
- Stauss, B., & Seidel, W. (2013). Zur Notwendigkeit eines Follow Up-Beschwerdemanagements. *Marketing Review St. Gallen*, 30(3), 54–62. <https://doi.org/10.1365/s11621-013-0235-9>
- Stauss, B., & Seidel, W. (2014). *Beschwerdemanagement, Unzufriedene Kunden als profitable Zielgruppe* (5. vollständig überarbeitete Auflage). Carl Hanser Verlag München.
- Strauss, A. L., & Corbin, J. M. (1996). *Grounded theory: Grundlagen qualitativer Sozialforschung*. Beltz.
- Strizhakova, Y., Tsarenko, Y., & Ruth, J. A. (2012). „I’m Mad and I Can’t Get That Service Failure Off My Mind“: Coping and Rumination as Mediators of Anger Effects on Customer Intentions. *Journal of Service Research*, 15(4), 414–429.
- Suri, A., Huang, B., & Sénécal, S. (2019). I Can Forgive You, But I Can’t Forgive the Firm: An Examination of Service Failures in the Sharing Economy. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 27(4), 355–370. <https://doi.org/10.1080/10696679.2019.1644958>
- Tax, S. S., Brown, S. W., & Chandrashekar, M. (1998). Customer Evaluations of Service Complaint Experiences: Implications for Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 62(2), 60–76. <https://doi.org/10.1177/002224299806200205>
- Tecklenburg, T. (2008). *Churn-Management im B2B-Kontext: Eine empirische Analyse unter Berücksichtigung von hierarchischen Kundenstrukturen und heterogenem Kundenverhalten*. Gabler.
- Tomczak, T., Kuß, A., & Reinecke, S. (2009). *Marketingplanung: Einführung in die marktorientierte Unternehmens- und Geschäftsfeldplanung* (6., überarb. Aufl.). Gabler.

- Trochim, W. M. K., Donnelly, J. P., & Arora, K. (2016). *Research methods: The essential knowledge base* (Student ed). Cengage Learning.
- Turner, D. (2014). Qualitative Interview Design: A Practical Guide for Novice Investigators. *The Qualitative Report*, 754–760. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2010.1178>
- Valentini, S., Orsingher, C., & Polyakova, A. (2020). Customers' emotions in service failure and recovery: A meta-analysis. *Marketing Letters*, 31(2–3), 199–216. <https://doi.org/10.1007/s11002-020-09517-9>
- Van Vaerenbergh, Y., Varga, D., De Keyser, A., & Orsingher, C. (2019). The Service Recovery Journey: Conceptualization, Integration, and Directions for Future Research. *Journal of Service Research*, 22(2), 103–119. <https://doi.org/10.1177/1094670518819852>
- Voeth, M., Loos, J., & Klarmann, C. (2012). Customer Experience Management bei B2B-Services—Besonderheiten und Erfolgsfaktoren. In M. Bruhn & K. Hadwich (Hrsg.), *Customer Experience, Forum Dienstleistungsmanagement*. Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Walsh, G., Yang, Z., Dose, D., & Hille, P. (2015). The Effect of Job-Related Demands and Resources on Service Employees' Willingness to Report Complaints: Germany Versus China. *Journal of Service Research*, 18(2), 193–209. <https://doi.org/10.1177/1094670514555510>
- Weiermaier, K., & Brunner-Sperdin, A. (2013). Wertprozessmanagement von extrem intangiblen Dienstleistungen: Der Fall touristischer Erlebnisprodukte und Erlebnisdienstleistungen. In M. Bruhn & B. Stauss (Hrsg.), *Wertschöpfungsprozesse bei Dienstleistungen: Forum Dienstleistungsmanagement* (1. Aufl., Softcover, Nachdr. der Ausgabe 2007, S. S. 382-402). Gabler.
- Wen, B., & Geng-qing Chi, C. (2013). Examine the cognitive and affective antecedents to service recovery satisfaction: A field study of delayed airline passengers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(3), 306–327. <https://doi.org/10.1108/09596111311310991>
- Wiedmann, K.-P., Hennigs, N., & Klarmann, C. (2012). Multisensuale Gestaltungsansätze des Customer Experience Management im Dienstleistungsmarketing. In M. Bruhn & K. Hadwich (Hrsg.), *Customer Experience, Forum Dienstleistungsmanagement* (S. 331–346). Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden.

- Wille-Baumkauff, B. (2015). Onlinemarkenkommunikation und Markenloyalität im B2B-Segment. Springer Gabler.
- Winkelmann, P. (2008). Marketing und Vertrieb: Fundamente für die marktorientierte Unternehmensführung ; [mit Wissenstest, Internetlösungen und Internetaktualisierung] (6., überarb. und erw. Aufl). Oldenbourg.
- Zeiler, B. (2017). Beschwerdemanagement im B2B-Bereich: Eine empirische Erhebung in modernen Technologieunternehmen. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1988). Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality. *Journal of Marketing*, 52(2), 35–48. <https://doi.org/10.1177/002224298805200203>
- Zeithaml, V. A., Jaworski, B. J., Kohli, A. K., Tuli, K. R., Ulaga, W., & Zaltman, G. (2020). A Theories-in-Use Approach to Building Marketing Theory. *Journal of Marketing*, 84(1), 32–51. <https://doi.org/10.1177/0022242919888477>

## Anhang

### Inhaltsverzeichnis

|  |     |
|--|-----|
| Anhang 1 - Interviewleitfaden .....                  | A-1 |
| Anhang 2 - Liste der Interviewteilnehmer*innen ..... | A-5 |
| Anhang 3 - Codebuch .....                            | A-6 |

### Tabellenverzeichnis

|  |     |
|--|-----|
| Tabelle 1 - Interviewleitfaden .....                     | A-1 |
| Tabelle 2 - Liste der Interviewpartner*innen .....       | A-5 |
| Tabelle 3 - Codebuch der qualitativen Datenanalyse ..... | A-6 |

### Anhang 1 - Interviewleitfaden

Untenstehend wird die finale Version des semistrukturierten Interviewleitfadens der qualitativen Expert\*inneninterviews angeführt.

#### Tabelle 1 - Interviewleitfaden

##### **Begrüßung**

Vielen Dank für Ihre Bereitschaft an diesem Experteninterview. Wie bereits in meiner Nachricht an Sie vermerkt, dient das Interview als Teil meiner Empirie im Zuge der Masterarbeit an der FH Campus 02 in Graz. Es wird auf die Thematik des Beschwerdemanagement im B2B-Dienstleistungssektor eingegangen. Ziel ist es dabei, den Beitrag des Vertriebs auf die einzelnen Schritte des direkten Beschwerdemanagementprozess zu evaluieren. Das Gespräch wird rund 45 Minuten

dauern. Die Audio-Daten dieses Interviews werden aufgezeichnet, verschriftlicht, anonymisiert und aggregiert. Die Ergebnisse werden im Rahmen der Masterarbeit aufbereitet. Von allen anderen Endgräten werden die Aufzeichnungen nach Fertigstellung der Studie im Juli 2023 gelöscht. Durch die Anonymisierung wird kein Rückschluss auf Ihre Person oder das Unternehmen möglich sein. Gibt es von Ihrer Seite vor dem Start des Interviews noch Fragen?

### **Themenblock 1 - Beschwerdemanagement: Relevanz, Erfolgsfaktoren und künftige Änderungen**

- Bitte erzählen Sie mir etwas über Ihre Rolle im Unternehmen.
- Wie sehen Ihre persönlichen Erfahrung mit Beschwerden und Beschwerdemanagement aus?
- Wie schätzen Sie die Relevanz von Beschwerdemanagement im B2B-Dienstleistungssektor ein?
  - Sehen Sie Unterschiede im Dienstleistungssektor zu anderen Wirtschaftssektoren?
- Wie wird das Beschwerdemanagement aktuell gestaltet und welche Zuständigkeiten gibt es?
  - Welcher Stellenwert kommt dem Vertrieb im Beschwerdemanagement zu?
- Was zeichnet Ihrer Meinung nach ein gutes Beschwerdemanagement aus?
- Wie schätzen Sie die Erfolgsquote\*\* des Beschwerdemanagements im B2B-Dienstleistungssektor ein?
  - Wie schätzen Sie die Erfolgsquote\*\* des Beschwerdemanagements in Ihrem Unternehmen ein?
- Welche künftigen Änderungen glauben Sie wird es geben?

## **Themenblock 2 - Beschwerdestimulierung**

Beschwerdestimulierung = unzufriedene Kund\*innen sollen dazu gebracht werden, deren Unzufriedenheit gegenüber dem Unternehmen direkt äußern

- Wird bei Ihnen aktiv Beschwerdestimulierung betrieben?
- Über welchen Kanal können Beschwerden in Ihrem Unternehmen geäußert werden?
  - Welchem Kanal kommt Ihrer Meinung nach die höchste Relevanz zu?
  - Wie hoch sehen Sie die Relevanz von Online Beschwerde-Möglichkeiten?
- Welchen Beitrag rechnen Sie dem Vertrieb in der Beschwerdestimulierung zu?
  - Gibt es negative Einflüsse seitens des Vertriebs auf die Beschwerdestimulierung?
- Welche Eigenschaften muss ein Vertriebsmitarbeiter\*innen haben?
  - Werden im Beschwerdemanagement Schulungen für Vertriebsmitarbeiter\*innen angeboten?

## **Themenblock 3 - Beschwerdeannahme und Beschwerdebearbeitung**

Beschwerdeannahme = Erfassung aller Informationen, Übermittlung an Kund\*innen, dass Beschwerde bearbeitet wird

Beschwerdebearbeitung = interne Abwicklung der Beschwerden

- Welchen Beitrag rechnen Sie dem Vertrieb in der Beschwerdeannahme zu?
  - Gibt es negative Einflüsse seitens des Vertriebs in der Beschwerdeannahme?
- Inwiefern werden Kund\*innen in den internen Beschwerdemanagementprozess mit eingebunden?
  - Wie sollen die Informationen über den Prozess an die Kund\*innen übermittelt werden?
- Welche Schritte werden bei Ihnen intern zur Beschwerdebearbeitung ergriffen?

- Welchen Beitrag rechnen Sie dem Vertrieb auf den Verlauf der internen Beschwerdebearbeitung zu?
  - Gibt es negative Einflüsse seitens des Vertriebs in der Beschwerdebearbeitung?
- Wie werden die Informationen aus der Beschwerde gesammelt?
  - Greift der Vertrieb bei den folgenden Gesprächen mit den Kund\*innen darauf zurück?

#### **Themenblock 4 - Beschwerdereaktion**

Beschwerdereaktion = Reaktion gegenüber der Kund\*innen aufgrund von Beschwerde

- Welche Optionen sehen Sie bei der Beschwerdereaktion als sinnvoll?
  - Welche Reaktionsform wird in Ihrem Unternehmen am häufigsten angewandt und warum?
  - Wie wird die Wahl über die Höhe getroffen?
- Welchen Beitrag rechnen Sie dem Vertrieb auf die Beschwerdereaktion zu?
  - Gibt es auf negative Einflüsse seitens des Vertriebs in der Beschwerdereaktion?
- Wie wird die Beschwerdereaktion an die Kund\*innen heran getragen?
- Wird die kund\*innenseitige Erwartungshaltung der Beschwerdereaktion hinterfragt?
- Welche Zeiträume sehen Sie für den gesamten Beschwerdemanagementprozess als angemessen?
- Wie wird der Erfolg\*\* des Beschwerdemanagements gemessen?

#### **Abschluss**

- Nutzung von Snowballing
- Mögliche weitere Fragen per Mail, telefonisch oder persönlich
- Offene Fragen seitens des\*der Interviewteilnehmer\*Interviewteilnehmerin

\*\*Erfolg = ob Beschwerdezufriedenheit erreicht werden kann

## Anhang 2 - Liste der Interviewteilnehmer\*innen

Die Tabelle zeigt die Rolle des\*der Interviewpartners\*Interviewpartnerin im Unternehmen, den Gesprächstermin sowie den Standort. Die Rolle im Unternehmen entspricht eher der Rolle des\*der Interviewpartners\*Interviewpartnerin als dem tatsächlich im Gespräch erwähnten Titel. In der letzten Spalte ist die Anzahl der In-Vivo-Codes je Interview zu sehen.

**Tabelle 2** - Liste der Interviewpartner\*innen

| <b>Nummer</b> | <b>Rolle im Unternehmen</b> | <b>Gesprächstermin</b> | <b>Standort des*der Interviewteilnehmers* Interviewteilnehmerin</b> | <b>Anzahl In-Vivo-Codes</b> |
|---------------|-----------------------------|------------------------|---|-----------------------------|
| <b>01</b>     | Vertriebsmitarbeiter        | 16.02.2023             | Steiermark  | 137                         |
| <b>02</b>     | Geschäftsführer             | 22.02.2023             | Steiermark  | 131                         |
| <b>03</b>     | Vertriebsmitarbeiterin      | 25.02.2023             | Wien  | 159                         |
| <b>04</b>     | Vertriebsmitarbeiterin      | 25.02.2023             | Kärnten   | 125                         |
| <b>05</b>     | Geschäftsführer             | 27.02.2023             | Steiermark  | 143                         |
| <b>06</b>     | Geschäftsführer             | 28.02.2023             | Wien  | 135                         |
| <b>07</b>     | Vertriebsleiterin           | 02.03.2023             | Steiermark  | 128                         |
| <b>08</b>     | Geschäftsführer             | 03.03.2023             | Steiermark  | 85                          |
| <b>09</b>     | Vertriebsmitarbeiter        | 03.03.2023             | Steiermark  | 145                         |
| <b>10</b>     | Vertriebsmitarbeiter        | 06.03.2023             | Steiermark  | 138                         |
| <b>11</b>     | Geschäftsführerin           | 08.03.2023             | Steiermark  | 145                         |
| <b>12</b>     | Geschäftsführer             | 13.03.2023             | Steiermark  | 101                         |
| <b>13</b>     | Vertriebsleiterin           | 13.03.2023             | Steiermark  | 124                         |
| <b>14</b>     | Vertriebsleiter             | 15.03.2023             | Wien  | 96                          |
| <b>15</b>     | Vertriebsleiterin           | 15.03.2023             | Steiermark  | 138                         |

|  |                 |            |            |     |
|--|-----------------|------------|------------|-----|
| <b>16</b>  | Geschäftsführer | 16.03.2023 | Steiermark | 103 |
| <b>Gesamt:</b> 16 Interviewteilnehmer*innen                |                 |            |            |     |
| 9 Vertriebsmitarbeiter*innen/ Vertriebsleiter*innen        |                 |            |            |     |
| 7 Geschäftsführer*innen                                    |                 |            |            |     |
| Durchschnittliche Anzahl an In-Vivo-Codes pro Dokument 127 |                 |            |            |     |

### Anhang 3 - Codebuch

Die Tabelle zeigt die Anzahl der In-Vivo-Codes je definiertem Themenblock und dessen Unterteilungen. Die Häufigkeit/Vorkommnis beschreibt, wie häufig die Themenblöcke im Verlauf der Interviewphase besprochen worden sind.

**Tabelle 3** - Codebuch der qualitativen Datenanalyse

| Name   | Anzahl<br>In-Vivo-Codes | Häufigkeit/<br>Vorkommnis |
|--|-------------------------|---------------------------|
| <b>Themenblock 1 - Beschwerdemanagement: Relevanz,<br/>Erfolgsfaktoren und künftige Änderungen</b> | 675                     | 16                        |
| Tätigkeit  | 32                      | 16                        |
| Erfahrung mit Beschwerden  | 98                      | 18                        |
| Relevanz Beschwerdemanagement B2B-<br>Dienstleistungssektor  | 86                      | 16                        |
| Relevanz Beschwerdemanagement in den<br>verschiedenen Sektoren                                     | 36                      | 14                        |
| Erfolgsquote Beschwerdemanagement B2B-<br>Dienstleistungssektor                                    | 99                      | 20                        |
| Beitrag Vertrieb Beschwerdemanagement  | 114                     | 16                        |

|  |            |           |
|--|------------|-----------|
| Aktueller Ablauf Beschwerdemanagement im Unternehmen                         | 26         | 10        |
| Faktoren eines guten Beschwerdemanagements                                   | 76         | 14        |
| Zukünftige Änderungen im Beschwerdemanagement                                | 92         | 15        |
| <b>Themenblock 2 - Beschwerdestimulierung</b>                                | <b>494</b> | <b>16</b> |
| Aktive Beschwerdestimulierung  | 62         | 12        |
| Eigenschaften/Kompetenzen Vertriebsmitarbeiter*innen im Beschwerdemanagement | 111        | 13        |
| Negativer Beitrag Vertrieb auf Beschwerdestimulierung                        | 48         | 12        |
| Beitrag Vertrieb auf Beschwerdestimulierung                                  | 62         | 16        |
| Plattformen Beschwerdestimulierung   | 131        | 19        |
| Schulung Vertriebsmitarbeiter*innen im Beschwerdemanagement                  | 64         | 15        |
| <b>Themenblock 3 - Beschwerdeannahme und Beschwerdebearbeitung</b>           | <b>362</b> | <b>16</b> |
| Negativer Beitrag Vertrieb auf Beschwerdeannahme                             | 13         | 1         |
| Negativer Beitrag Vertrieb auf Beschwerdebearbeitung                         | 28         | 7         |
| Speicherung Informationen/Daten  | 123        | 18        |
| Beitrag Vertrieb auf Beschwerdebearbeitung                                   | 68         | 17        |
| Beitrag Vertrieb auf Beschwerdeannahme                                       | 23         | 7         |
| Miteinbeziehung Kund*innen im Beschwerdemanagementprozess                    | 91         | 26        |

|   |            |           |
|---|------------|-----------|
| <b>Themenblock 4 - Beschwerdereaktion</b>         | <b>502</b> | <b>16</b> |
| Erfolgsmessung                                    | 63         | 14        |
| Negativer Beitrag Vertrieb auf Beschwerdereaktion | 26         | 7         |
| Beschwerdereaktionsformen des Unternehmens        | 130        | 20        |
| Höhe Beschwerdereaktion                           | 73         | 17        |
| Beitrag Vertrieb Beschwerdereaktion               | 52         | 15        |
| Erwartungshaltung Kund*innen Beschwerdereaktion   | 49         | 6         |
| Zeitraum Beschwerdemanagement                     | 93         | 18        |