

Mit freundlicher Unterstützung von:



Internationales Centrum
für Franchising und Cooperation (F&C)
Fliednerstraße 21 | D-48149 Münster
Telefon + 49 251 83-22034
Fax + 49 251 83-22071
e-Mail f&c@wiwi.uni-muenster.de
www.franchising-und-cooperation.de

Münster 2009
alle Rechte vorbehalten
ISSN 1611-3810

© 1999-2011 Internationales Centrum für Franchising & Cooperation (F&C), Münster.
Jede Form der Vervielfältigung und Weitergabe bedarf der schriftlichen Erlaubnis
von F&C.

F&C Studien

Wertorientiertes Beschwerdemanagement in Franchisenetzwerken

Christian Brock
Martin Ahlert
Martin Eggert
Jan D. Hamm

Hrsg.: Martin Ahlert

F&C Studie 15 | Wertorientiertes Beschwerdemanagement



Christian Brock, Martin Ahlert
Unter Mitarbeit von: Martin Eggert, Jan D. Hamm

Wertorientiertes Beschwerdemanagement in Franchisenetzwerken

Geleitwort

Kooperative Unternehmensnetzwerke verkörpern die weltweit am stärksten wachsende Organisationsform für unternehmerische Aktivitäten sowohl im Business to Consumer-Bereich als auch im Business to Business-Bereich. Die bekanntesten Beispiele sind Franchisesysteme, Gewerbliche Verbundgruppen und Vertragliche Selektivvertriebssysteme zwischen Industrie und Handel, hier insbesondere Vertragshändler-, Shop-in-Shop-, Lizenz- und Depotsysteme. Neuerdings gewinnen Systemdienstleistungs- und Service-Netzwerke auf gesellschaftsvertraglicher Grundlage (z.B. als Aktiengesellschaft konfiguriert), ferner Efficient Consumer Response (ECR)-Wertschöpfungspartnerschaften und die sogenannten Virtuellen Netze zunehmend an Bedeutung.

Unter den differenten Unternehmenskooperationen erweisen sich offenbar diejenigen als besonders erfolgreich, die über ein *professionelles Netzwerkmanagement* verfügen. Sie kennzeichnen sich durch eine spezifische Form der Koordination verteilter Aktivitäten bei der Erstellung und Vermarktung eines Leistungsangebots für die Nachfrager. Ihr Erfolgspotenzial besteht darin, dass sie marktliche und hierarchische Steuerungskomponenten sinnvoll kombinieren: *Unternehmensnetzwerke mit Systemkopf* verbinden das Prinzip der Kooperation zwischen eigenständig handelnden Akteuren mit den Vorteilen einer systematischen Steuerung durch eine Managementzentrale.

Ein erstes Anwendungsfeld für Unternehmensnetzwerke sind *räumlich verteilte Aktivitäten*: Die geographisch verstreut angesiedelten Nachfrager, seien es Konsumenten, gewerbliche Abnehmer oder seien es institutionelle Haushalte, erwarten eine individuelle Betreuung durch räumlich nahe, stationäre Leistungsanbieter. Für das kundennahe, flexible Agieren 'vor Ort' sind hoch motivierte Unternehmer mit hoher Eigenständigkeit prädestiniert, die jedoch durch effizient gesteuerte Hintergrundsysteme entlastet werden.

Ein zweites Anwendungsfeld sind *sachlich verteilte Aktivitäten* arbeitsteilig operierender Unternehmungen, die gemeinsam eine komplexe, z.B. aus differenten Waren, Service-, Handwerks- und/oder Dienstleistungen zusammen gesetzte Problem-

lösung für den Verbraucher anbieten. Im Idealfall ist die Arbeitsteilung derart konfiguriert, dass jeder Netzakteur diejenigen Aufgaben übernimmt, die er vergleichsweise am besten beherrscht.

Ein weiteres Anwendungsfeld sind *parallele, miteinander konkurrierende Aktivitäten*, die durch Kartellierung in monopolähnliche Leistungsangebote überführt werden sollen. Horizontale Unternehmensnetzwerke dieses Typs gehören allerdings nicht zu den hier betrachteten Unternehmenskooperationen.

Die in der vorliegenden Reihe publizierten Forschungsarbeiten entstehen überwiegend aus einer engen Kooperation zwischen Wissenschaft und Praxis. Sie sollen theoretisch vorgebildeten Praktikern in Bezug auf den oben angesprochenen Restrukturierungsprozess Hilfestellung leisten, indem mit einzelnen Beiträgen die **Grundzüge einer praxisorientierten Theorie des Netzwerkmanagements** erarbeitet werden. Hierbei werden im Wesentlichen vier Forschungslinien verfolgt:

(1) Institutionelle Aspekte von Unternehmensnetzwerken

Arbeiten innerhalb dieses Forschungsfeldes beschäftigen sich mit Fragen der typologischen Erfassung und Explikation der Funktionsweise von Netzwerken. Realtypen von Netzwerkarrangements sollen identifiziert und deren Entstehung und Entwicklung erklärt werden. Dabei wird auch die Konversion von Netzwerken – von einer eher dezentralen hin zu einer eher zentralen Steuerung – als Antwort auf veränderte Marktbedingungen eingehenden Analysen unterzogen. Vorgelagert sind Netzwerke kontextabhängig zu definieren sowie Netzwerkphänotypen zu charakterisieren.

(2) Benchmarking von Unternehmensnetzwerken

Die Arbeiten im Bereich des Benchmarking sind überwiegend empirisch und international ausgerichtet. In Form von Studien, die zugleich die Erfolgsfaktorenforschung integrieren, wird – neben der Identifikation vorbildlicher Netzwerk- (Teil-) Konzeptionen und deren Erfolgsursachen – herausgearbeitet, ob im Ländervergleich unterschiedliche Evolutionsstadien von Netzwerkarrangements auszumachen und zu erklären sind. Mit Blick auf die Übertragbarkeit sowie Verbreitung exzellenter Netz-

werk-Praktiken sollen potenzielle Anwendungsbarrieren identifiziert werden, die eine Expansion beeinträchtigen könnten.

(3) Managementkonzeptionen zur Führung von Unternehmensnetzwerken

Arbeiten dieses Bereiches sollen zur Gestaltung geeigneter Managementkonzeptionen für die differenten Erscheinungsformen von Netzwerken beitragen. Im Mittelpunkt stehen der wertorientierte Managementansatz, das integrierte Markenmanagement, das Customer Value Management, das Customer Relationship Management, das Customer Trust Management und das Customer Satisfaction Management. Induktiv sollen dabei die Managementkonzepte (vermeintlich) vorbildlich betriebener Netzwerke im Rahmen des Benchmarking (vgl. Punkt 2) identifiziert und analysiert sowie deduktiv idealtypische Managementkonzeptionen für differente Netzwerkausprägungen abgeleitet werden.

(4) Controlling, Evaluation und Zertifizierung von und in Unternehmensnetzwerken

In diesem Bereich sind Arbeiten angesiedelt, die anhand unterschiedlicher Kriterien und aus verschiedenen Betrachtungsperspektiven die Performance (z.B. in Form der Effizienz oder Effektivität) von Unternehmenskooperationen beurteilen und bewerten.

Die vorliegende F&C-Studienreihe wurde durch das F&C in der festen Überzeugung initiiert, dass im Systemwettbewerb den hybriden Systemen, die den kundenindividuellen, flexiblen Marktauftritt der Netzakteure im Front-End-Bereich (Unternehmertum 'vor Ort') mit einer zentralisierten, effizienzorientierten Gestaltung und Steuerung des Back-End-Bereichs (Ausschöpfung der neuesten Technologien) verbinden, die Zukunft der Güter- und Dienstleistungsdistribution gehört.

Vor diesem Hintergrund beschäftigt sich die vorliegende Studie von Christian Brock und Martin Ahlert mit dem Ansatz eines Beschwerdemanagements für kooperative

Unternehmensnetzwerke und ordnet sich damit in die dritte Forschungslinie ein. Grundgedanke ist die Erstellung eines Bezugsrahmens für die Etablierung eines Beschwerdemanagements für kooperative Unternehmensnetzwerke, der die Besonderheiten von Franchisesystemen berücksichtigt. Dieser dient als Gestaltungsrahmen und als Vorlage für die unternehmensindividuelle Anpassung eines effektiven und effizienten Beschwerdemanagementsystems.

Das Beschwerdemanagement ist in zahlreichen erfolgreichen Unternehmensnetzwerken bereits etabliert. Diejenigen Unternehmensnetzwerke, die ein solches noch nicht eingeführt haben, will die vorliegende Studie für dieses zentrale Thema sensibilisieren. Hierfür werden Besonderheiten, Vorteile und Herausforderungen eines Beschwerdemanagements in kooperativen Unternehmensnetzwerken herausgearbeitet und Hinweise für die Implementierung gegeben.

Münster, im Juli 2009

Dr. Martin Ahlert

INHALTSVERZEICHNIS

ABBILDUNGSVERZEICHNIS	III
TABELLENVERZEICHNIS	IV
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS.....	V
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS.....	V
1 MANAGEMENT SUMMARY	1
2 EINLEITUNG	3
3 BEGRIFFLICHE UND THEORETISCHE GRUNDLAGEN	6
3.1 Aufgaben und Ziele des Beschwerdemanagements	6
3.2 Franchisenetzwerke – Definition und konzeptionelle Einordnung.....	9
4 BESCHWERDEMANAGEMENT IN FRANCHISENETZWERKEN – BESONDERHEITEN UND HERAUSFORDERUNGEN	11
4.1 Zuordnung der Beschwerdemanagementaufgaben in F&C-Netzwerken. 11	
4.2 Eine perspektivische Betrachtung des Beschwerdemanagements in F&C-Netzwerken	14
4.3 Kosten und Nutzen des Beschwerdemanagements.....	19
5 EMPIRISCHE ERKENNTNISSE DER BESCHWERDEFORSCHUNG	21
5.1 Erfolgswirkungen der Beschwerdebearbeitung	21
5.2 Beschwerdestimulierung	24
5.3 Beschwerdebearbeitung	28

6	IMPLIKATIONEN UND FALLBEISPIELE AUS DER PRAXIS – STRATEGISCHE ÜBERLEGUNGEN UND OPERATIVE UMSETZUNG	32
6.1	Kundenorientierung – Strategisches Fundament des Beschwerdemanagements	32
6.2	Fallbeispiele aus der Unternehmenspraxis	35
6.2.1	System A – Dezentrale Organisation des Beschwerdemanagements	35
6.2.2	System B – Zentrale Organisation des Beschwerdemanagements.....	37
6.3	Ansätze zur Gestaltung eines Beschwerdemanagements in Franchisenetzwerken	38
6.4	Operative Ausgestaltung der Beschwerdemanagementaufgaben.....	39
6.4.1	Analyse des Status-quo	40
6.4.2	Maßnahmen zur Steigerung der Beschwerderate	44
6.4.3	Maßnahmen zur Steigerung der Beschwerdezufriedenheit.....	48
7	ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK	51
	LITERATURVERZEICHNIS.....	54

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Beschwerdemanagement im Rahmen des CRM	7
Abbildung 2:	Direkte und indirekte Aufgaben des Beschwerdemanagements.....	9
Abbildung 3:	Ebenen des Beschwerdemanagements in Franchisenetzwerken....	12
Abbildung 4:	Mögliche Zuordnung der Aufgaben des Beschwerdemanagementprozesses auf die Systempartner	13
Abbildung 5:	Erfolgswirkung des Beschwerdemanagements auf intentionaler Ebene.....	22
Abbildung 6:	Erfolgswirkung des Beschwerdemanagements auf aktionaler Ebene.....	23
Abbildung 7:	Wirkung beschwerdestimulierender Maßnahmen	27
Abbildung 8:	Determinanten und Wirkung der Beschwerdezufriedenheit	29
Abbildung 9:	Säulen des Beschwerdemanagements in Franchisenetzwerken	38
Abbildung 10:	Vorgehensweise im Rahmen der Status-Quo-Analyse	44
Abbildung 11	Beschwerdemanagement in Franchisenetzwerken.....	52

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Kosten und Nutzen des Beschwerdemanagements.....	20
Tabelle 2:	Beweggründe von Noncomplainern	25
Tabelle 3:	Wirkung beschwerdestimulierender Maßnahmen	27
Tabelle 4:	Maßnahmen zur Reduktion physischer Beschwerdebarrieren	46
Tabelle 5:	Maßnahmen zur Reduktion psychischer Beschwerdebarrieren	46

Abkürzungsverzeichnis

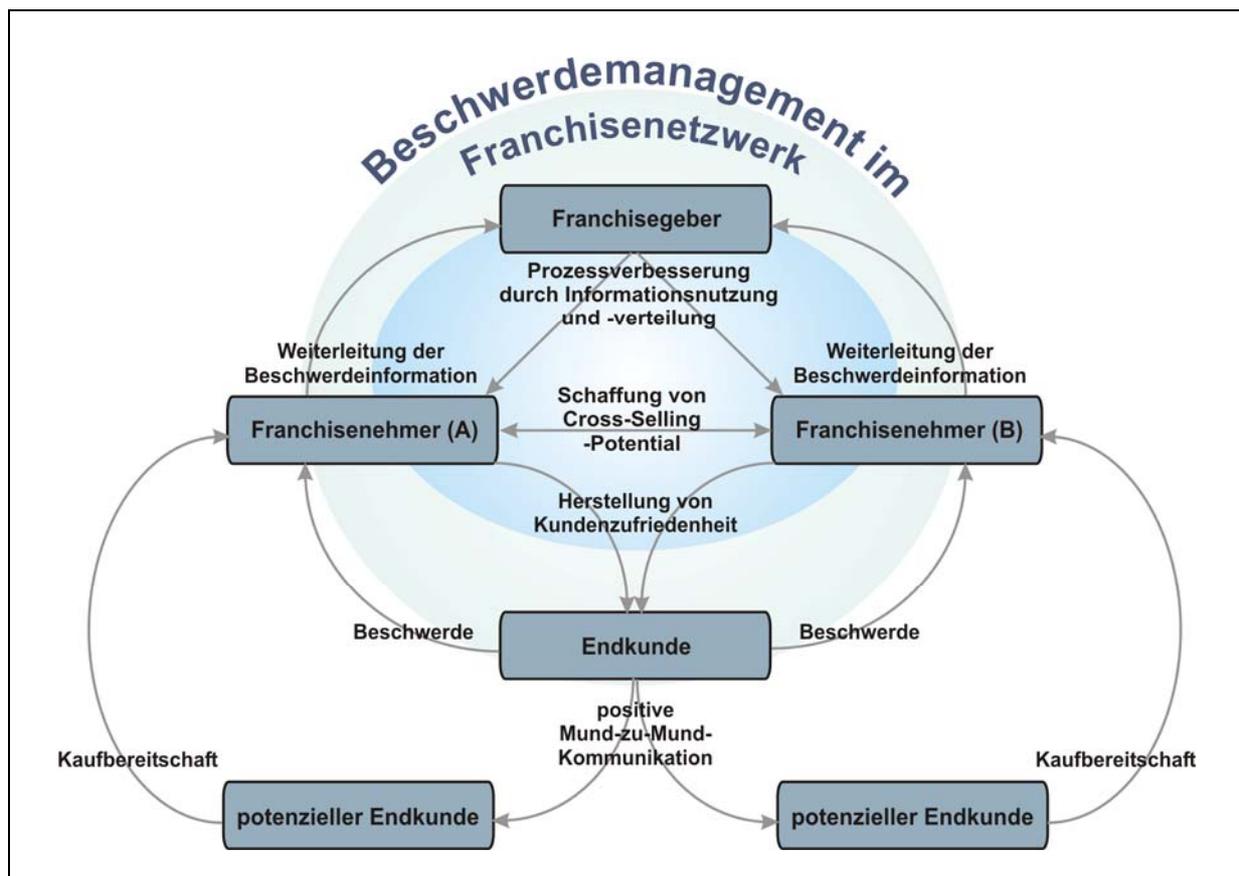
Abb.	Abbildung
a. M.	am Main
Anm. d. Verf.	Anmerkung des Verfassers
B	Business
bzw.	beziehungsweise
C	Consumer
CRM	Customer Relationship Management
Aufl.	Auflage
et al.	et alii
f.	folgende
F&C	Franchising & Cooperation
ff.	fortfolgende
gem.	gemäß
Hrsg.	Herausgeber
insbes.	insbesondere
m. E.	meines Erachtens
No.	Number
o. V.	ohne Verfasserangabe
P	Prinzipal
S.	Seite
vgl.	vergleiche
Vol.	Volume
z. B.	zum Beispiel

1 Management Summary

Die Implementierung eines aktiv betriebenen Beschwerdemanagements stößt in der Unternehmenspraxis häufig auf Widerstände seitens der Mitarbeiter und teilweise auch seitens der Unternehmer. Beschwerden sind unangenehm, decken mögliche Fehler auf und deren Bearbeitung stiftet auf den ersten Blick auch keinen zusätzlichen Nutzen; im Gegenteil, die Bearbeitung verbunden mit einer Wiedergutmachung verursacht vermeintlich lediglich Kosten. Es ist zu vermuten, dass die vorhandenen Widerstände unter den Mitarbeitern eines hierarchisch organisierten Unternehmens in Franchisenetzen noch eine Verstärkung finden. Neben den Mitarbeitern des Netzwerkunternehmens kommen selbständige Franchisenehmer hinzu, von denen vor Einführung sowohl Zustimmung eingeholt werden als auch deren Akzeptanz hinsichtlich eines Beschwerdemanagements geprüft werden muss. Die Systemzentrale wird daher mit bestimmten Herausforderungen konfrontiert, die es zu berücksichtigen gilt. Ist die Implementierung des Beschwerdemanagements in Franchisenetzen zunächst noch eine strategische Fragestellung, so sind nach der Einführung auch zahlreiche operative Aspekte zu beachten, die die konkrete Ausgestaltung und Durchführung der Beschwerdemanagementaufgaben betreffen. Die vorliegende Studie beschäftigt sich mit den grundlegenden Aspekten der Implementierung und des Betriebs eines effektiven und effizienten Beschwerdemanagementsystems.

Mit welchen Herausforderungen sind die Systemzentrale und die Franchisenehmer bei der Implementierung eines Beschwerdemanagementsystems konfrontiert? Unter anderem sind es drei wesentliche Herausforderungen: Die Organisation des Beschwerdemanagements (zentral vs. dezentral); der Abbau von Akzeptanz- und Organisationsbarrieren; die Weiterleitung von Beschwerdeinformationen. Wie kann ein Franchisesystem mit diesen Herausforderungen am Besten umgehen? In der vorliegenden Studie wird herausgearbeitet, dass insbesondere die informationstechnologische Basis, die Schulung der Mitarbeiter und der Franchisenehmer sowie die Anreizkomponente der selbstständigen Partner von hoher Bedeutung sind. Eine Franchisesystem-übergreifende einheitliche Lösung kann es nicht geben. Das Beschwerdemanagement eines Franchisesystems ist jeweils an die Anforderungen und Spezifika eines einzelnen Systems anzupassen. Es handelt sich somit um ein maßgeschneidertes sowie individuell angepasstes Managementkonzept. Welche Punkte

sind bei der konkreten Ausgestaltung der jeweiligen Beschwerdemanagementaufgaben zu beachten? Die Ausgestaltung der Beschwerdemanagementaufgaben kann aber sowohl branchen- als auch unternehmensübergreifend formuliert werden. Insbesondere die Beschwerdestimulierung als auch die Beschwerdebearbeitung – die zentralen Aufgaben des Beschwerdemanagements – werden detailliert betrachtet. Eine Zusammenfassung zeigt folgende Abbildung. Diese stellt eine beispielhafte Organisation und die Wirkungen eines effektiven und effizienten Beschwerdemanagementsystems in einem Franchisenetzwerk dar.



Festzuhalten ist, dass die Implementierung des Beschwerdemanagements in Netzwerkunternehmen mit Herausforderungen behaftet ist. Sind allerdings alle beteiligten Instanzen von dessen positiven Nutzen überzeugt und die organisationalen Barrieren überwunden, dann unterstützt ein aktiv betriebenes Beschwerdemanagement eine kontinuierliche Weiterentwicklung des Systems. Die nachhaltige Stabilisierung der Kundenbeziehung durch ein effektives und effizientes Beschwerdemanagement liefert einen wesentlichen Beitrag zu einer stetigen Steigerung des Partnerwertes und somit des gesamten Systemwertes.

2 Einleitung

Kundenbindung und Kundenzufriedenheit sind in der Literatur und Unternehmenspraxis viel diskutierte Themenkomplexe (vgl. ausführlich Ahlert, M., Backhaus, C., vom Rath, I. 2009). Es zeigt sich, dass zufriedene Kunden ein höheres Bindungsniveau und somit eine höhere Wiederkaufwahrscheinlichkeit dem Unternehmen gegenüber aufweisen als unzufriedene Kunden. Doch die temporäre Zufriedenheit eines Kunden kann durch einen negativen Vorfall seitens des Unternehmens schnell in Unzufriedenheit umschlagen. Zugleich muss die Unzufriedenheit des Kunden nicht automatisch auch zu einer Beendigung der Beziehung zum Anbieter führen. Eine entsprechende Bearbeitung und die damit verbundene Wiedergutmachung des entstandenen Schadens kann die Kundenbeziehung langfristig stabilisieren, z.T. ist ein Kunde nach erfolgreicher Beschwerdebearbeitung sogar zufriedener und gebundener bzw. verbundener als zuvor. Eben diese adäquate Bearbeitung, gefolgt von einer Wiedergutmachung, ist eine der zentralen Aufgaben des Beschwerdemanagements. Das Beschwerdemanagement kann somit einen wertvollen Beitrag leisten, temporär unzufriedene Kunden wieder zu zufriedenen und loyalen Kunden zu machen.

Dem Beschwerdemanagement fehlt in der Unternehmenspraxis heute in weiten Teilen (noch) die ihm zustehende Akzeptanz. Dies überrascht – insbesondere vor dem Hintergrund, welcher Schaden dadurch entstehen kann (z.B. „negative word-of-mouth, Kundenabwanderung) und welche Potenziale (Steigerung von Umsatz und Gewinn mit denjenigen Kunden, deren Beschwerde zur Zufriedenheit gelöst wurde) unnötig verschenkt werden.

Grund für die mangelnde Akzeptanz könnte sein, dass der tatsächliche Informationswert und der Nutzen einer Beschwerde sowie der Nutzen eines effektiven Beschwerdemanagements unterschätzt werden. Dabei liefern gerade die in der Beschwerde enthaltenen Informationen entscheidende Ansatzpunkte, um die Kundenzufriedenheit und damit die Kundenbindung nachhaltig zu steigern. Neben den enthaltenen Informationen stellt die Beschwerde des Kunden ebenfalls eine Chance für das Unternehmen dar, die Beziehung zum Kunden wieder zu stabilisieren. Das Beschwerdemanagement unterstützt somit die nachhaltige Steigerung des gesamten Unternehmenswertes.

Allerdings erfordert die Einführung eines Beschwerdemanagements auch gewissen Anstrengungen seitens des Unternehmens; stellt ein aktiv betriebenes Beschwerdemanagement in hierarchisch organisierten Unternehmen bereits vielfältige Herausforderungen an Management sowie Mitarbeiter dar (vgl. Stauss, Seidel 2007, S. 21ff.), so erhöht sich die Komplexität in Franchisenetzwerken noch zusätzlich (vgl. Brock, Humpert 2006, S. 97).

Übergreifendes Ziel dieser Studie ist es, Möglichkeiten und Mittel aufzuzeigen, inwiefern mittels des Beschwerdemanagements ein nachhaltiger Beitrag zu einer stetigen Steigerung des Partnerwerts sowie des gesamten Systemwerts geliefert werden kann.

In dieser Studie sollen zunächst die franchisespezifischen Besonderheiten und die damit verbundenen Herausforderungen identifiziert werden. Anschließend daran werden Maßnahmen zum Umgang mit diesen Herausforderungen aufgezeigt. Vor diesem Hintergrund werden folgende Forschungsfragen beantwortet:

- Mit welchen Herausforderungen werden zum die Systemzentrale und zum anderen die einzelnen Franchisenehmer bei der Implementierung eines Beschwerdemanagementsystems konfrontiert? Wie ist ein Beschwerdemanagementsystem effektiv und effizient zu gestalten?
- Wie soll ein Franchisesystem mit diesen Herausforderungen umgehen?

Sind die zuvor aufgeworfenen Forschungsfragen noch mehr strategischer Natur, soll anschließend gezeigt werden, wie die konkrete Ausgestaltung der Beschwerdemanagementaufgaben erfolgen soll. Vor diesem Hintergrund steht ebenfalls nachfolgende Frage im Mittelpunkt dieser Studie:

- Welche Punkte sind bei der konkreten Ausgestaltung der jeweiligen Beschwerdemanagementaufgaben zu beachten?

Kapitel 3 dient zunächst der konzeptionellen Einordnung des Beschwerdemanagements in das Konzept des Customer Relationship Managements (CRM) sowie einer allgemeinen Darstellung der Ziele und Aufgaben. Zusätzlich wird in gebotener Kürze

auf die Spezifika und Merkmale des Franchisingkonzepts eingegangen. Innerhalb des **vierten Kapitels** werden mögliche Herausforderungen der Implementierung eines aktiv betriebenen Beschwerdemanagements erarbeitet. **Kapitel 5** liefert einen Überblick zu zentralen Erkenntnissen der empirischen Beschwerdeforschung. Schließlich werden in **Kapitel 6** potenzielle Lösungen zur Überwindung dieser Herausforderungen, Praxisbeispiele und Handlungsempfehlungen auf operativer Ebene der Aufgabenausgestaltung abgeleitet. **Kapitel 7** fasst nochmals die zentralen Ergebnisse zusammen und liefert einen Ausblick hinsichtlich des zukünftigen Forschungsbedarfs.

3 Begriffliche und theoretische Grundlagen

3.1 Aufgaben und Ziele des Beschwerdemanagements

Zunächst werden zentrale Begriffskomplexe erarbeitet, die zum Verständnis der vorliegenden Studie von grundlegender Bedeutung sind. Dazu werden die Begriffe Beschwerdemanagement und Franchising definiert und daran anschließend der Zusammenhang zwischen diesen Begriffskomplexen hergestellt.¹

Wie bereits angesprochen, stellt die Kundenzufriedenheit eine zentrale Determinante der Kundenbindung dar. Es ist somit evident, dass die Unzufriedenheit eines Kunden eine zentrale Ursache für die Beendigung der Beziehung zum Anbieter ist. Artikuliert der Kunden seine Unzufriedenheit gegenüber dem Anbieter, spricht man von einer Kundenbeschwerde. An dieser Stelle wird es dem Unternehmen ermöglicht, Maßnahmen zur Wiederherstellung der Kundenzufriedenheit zu ergreifen (vgl. Stauss, Seidel 2007, S. 30). Die unternehmensseitige Reaktion auf Kundenbeschwerden wird unter dem Begriff des Beschwerdemanagements subsumiert. Sowohl in der Unternehmenspraxis als auch der Wissenschaft besteht jedoch noch kein einheitliches Verständnis hinsichtlich des Begriffs Beschwerdemanagement. Daher ist es zunächst notwendig, ein einheitliches Verständnis hinsichtlich des Begriffs Beschwerdemanagement zu schaffen. In der vorliegenden Studie werden sowohl Beschwerdeführer als auch Kunden, die ihre Beschwerde trotz eines negativen Vorfalls nicht gegenüber dem Unternehmen artikulieren, als potenzielle Zielgruppe des Beschwerdemanagements erfasst. Unter Beschwerdemanagement werden „alle proaktiven und reaktiven Maßnahmen, die das Unternehmen im Rahmen artikulierter als auch nicht artikulierter Unzufriedenheit von Kunden ergreift“ verstanden (Brock 2009).

Das Management von Beschwerden kann als Teil des Customer Relationship Management Systems (CRM) eines Unternehmens verstanden werden (vgl. Abb. 1).

¹ Vgl. hierzu und im Folgenden auch Brock 2009.

	Kundentyp	Aktuelle Kunden				
C ustomer	Beziehungs-status	Neu	Stabil	Gefährdet		Nicht attraktiv
				Beschwerde-vorfall	sonstige Gründe	
R elationship	Ziel	Festigen/Stärken		Stabilisieren/Sichern		Auflösen
M anagement	Aufgabe	Neukunden-management	Kunden-bindungs-management i.e.S.	B eschwerde-management	Abwanderungs-präventions-management	Beziehungs-auflösungs-management
		K undenbindungsmanagement				

Abb. 1: Beschwerdemanagement im Rahmen des CRM

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Stauss, Seidel 2007, S. 32

Beschwerdemanagement verfolgt das übergeordnete Ziel, die gefährdete Kundenbeziehung zu stabilisieren und zu sichern. Dieses soll durch die Wiederherstellung von Kundenzufriedenheit bzw. die Erreichung einer Beschwerdezufriedenheit erreicht werden.

Die Herstellung von Beschwerdezufriedenheit setzt jedoch die Artikulation der Unzufriedenheit gegenüber dem betreffenden Unternehmen durch den Kunden voraus. TAX und BROWN betonen in diesem Kontext treffend: „The greatest barrier to effective service recovery and organizational learning is the fact that only 5 percent to 10 percent of dissatisfied customers choose to complain following a service failure” (Tax, Brown 1998, S. 77). Daraus lässt sich zugleich eine wesentliche Aufgabe des Beschwerdemanagements ableiten: Die **Steigerung der Beschwerderate** durch Stimulierung unzufriedener Kunden zur Beschwerde (vgl. Homburg, Fürst 2003, S. 1). Aufgabe der Beschwerdestimulierung ist es, durch das Ergreifen geeigneter Maßnahmen die Unzufriedenheit des Kunden in Richtung des Unternehmens zu kanalisieren. In diesem Zusammenhang wird häufig von einer Reduktion der Beschwerdebarrieren gesprochen. Dabei stellen die Beschwerdebarrieren alle vom Kunden empfundenen Hemmnisse der Beschwerdeartikulation gegenüber dem Anbieter dar. Durch Implementierung unterschiedlichster Kommunikationskanäle zur Artikulation der Unzufriedenheit sollen diese Barrieren abgebaut werden. Ziel ist es,

unerwünschtes Reaktionsverhalten der Kunden in Form negativer Mund-zu-Mund-Kommunikation und/oder eines Anbieterwechsels zu minimieren.

Nachdem ein Kunde seine Beschwerde gegenüber dem Unternehmen geäußert hat, ist deren professionelle Bearbeitung zur Wiederherstellung der Kundenzufriedenheit notwendig. Dazu ist zunächst die **Annahme der Beschwerde** durch das Unternehmen erforderlich (Stauss, Seidel 2007, S. 82). Die Beschwerdeannahme umfasst dabei die organisationale Erfassung der vom Kunden geäußerten Beschwerde. Generell können dabei die Formen der mündlichen und schriftlichen Beschwerderegistrierung unterschieden werden. Ein wesentlicher Unterschied dieser Annahmeformen ist, dass im Falle einer telefonischen Äußerung der Beschwerde eine sofortige Reaktion des Unternehmens durch die Mitarbeiter notwendig ist (vgl. Stauss, Seidel 2007, S. 83).²

Im Anschluss daran erfolgt die **Beschwerdebearbeitung**. Diese umfasst sämtliche Maßnahmen eines Unternehmens zur sachgerechten Bearbeitung und angemessenen Reaktion auf die Beschwerde (vgl. Stauss 2005, S. 319; Tax et al. 1998, S. 61). Sämtliche zuvor aufgezeigten Aufgaben können den direkten Aufgaben des Beschwerdemanagements zugeordnet werden; diese stehen im direkten Kontakt zum Kunden.

Den indirekten Aufgaben des Beschwerdemanagementprozesses (Beschwerdemanagementprozess) werden die **Informationsauswertung**, das **Controlling** und **Reporting** sowie die **Informationsnutzung** der in der Beschwerde enthaltenen Informationen zugerechnet. Diese Aufgaben stehen nicht im direkten Kontakt zum Beschwerdeführer, sind allerdings für eine kundenorientierte Unternehmensführung unumgänglich und fundamental. Insbesondere die Auswertung der Beschwerdeinformation stellt eine notwendige Bedingung zur Sicherung von Qualitätsstandards dar. Die wesentlichen Aufgaben des Beschwerdemanagementprozess werden in Abbildung 2 zusammenfassend dargestellt.

² Stauss und Seidel sehen in der Beschwerdereaktion des Unternehmens eine weitere Aufgabe des Beschwerdemanagements. In der vorliegenden Arbeit wird die Beschwerdereaktion allerdings synonym zum Begriff der Beschwerdebearbeitung verwendet.

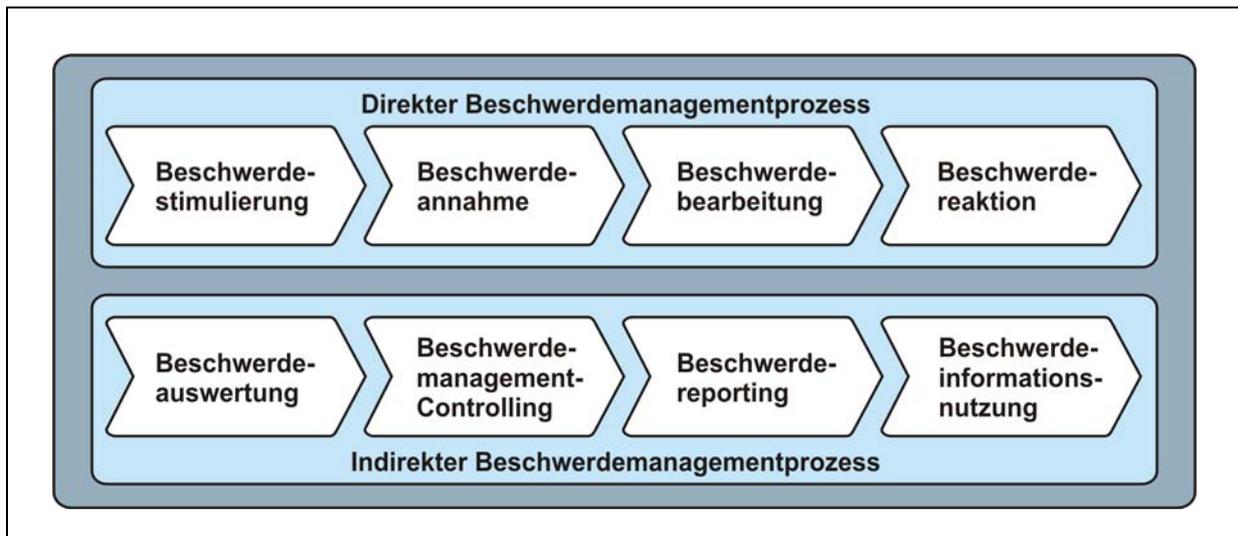


Abb. 2: Direkte und indirekte Aufgaben des Beschwerdemanagements
Quelle: Stauss, Seidel 2007, S. 82.

3.2 Franchisenetzwerke – Definition und konzeptionelle Einordnung

Die Ziele und Aufgaben des Beschwerdemanagements wurden dargestellt. Nachfolgend wird kurz auf die Definition und Konzeptualisierung des Begriffs „Franchising“ eingegangen.³ In gebotener Kürze sollen die konstitutiven bzw. grundlegenden Merkmale des Franchisings erläutert werden, die für das Beschwerdemanagement relevant sind.

„Franchising ist eine Form der vertikalen Kooperation, bei der der Franchisegeber aufgrund langfristiger individualvertraglicher Vereinbarungen rechtlich selbstständig bleibenden Franchisenehmern gegen Entgelt das Recht einräumt und die Pflicht auferlegt, genau bestimmte Sach- und/oder Dienstleistungen unter Verwendung von Namen, Warenzeichen, Ausstattung und sonstigen Schutzrechten sowie der technischen und gewerblichen Kenntnisse des Franchisegebers und unter Beachtung des von diesem entwickelten Absatz- und Organisationssystem auf eigene Rechnung an Dritte abzusetzen“ (Ahlert 1981, S. 87).

³ Da das Hauptaugenmerk dieser Arbeit nicht auf der Beschreibung und Typologisierung der verschiedenen Formen von Franchisenetzwerken liegt, sei an dieser Stelle auf die einschlägige Literatur verwiesen (vgl. hierzu Ahlert 2001).

Nach Ahlert sind F&C-Netzwerke, zu denen die Franchisenetze gehören,⁴ ein spezifisches Organisationsmodell zur Koordination von Aktivitäten bei Erstellung und Vermarktung eines Leistungsangebotes für die Kunden und vereinigen das Prinzip der Kooperation selbständig handelnder Netzakteure mit dem der zentralen Steuerung durch eine Managementzentrale (vgl. Ahlert 2001, S. 15). Hierbei werden die beiden extremen Koordinationsformen „Markt“ und „Hierarchie“ zu einem strategisch flexiblen „Hybrid“ kombiniert (vgl. Sydow 1995, S. 630) der eine auf die Realisierung von Wettbewerbsvorteilen zielende Organisationsform ökonomischer Aktivitäten zwischen Markt und Hierarchie darstellt (vgl. Steiff 2004, S. 13).

Konstitutives Merkmal des hier betrachteten Netzwerktyps ist ein effizient von der Zentrale gesteuerter Systemhintergrund bei gleichzeitig dezentraler Managementverantwortung des Partners vor Ort (vgl. Ahlert 2001, S. 17). Die daraus resultierenden Konstruktionsprinzipien eines F&C-Netzwerks haben einen wesentlichen Einfluss auf die Gestaltung und organisationale Einbindung des Beschwerdemanagements. Insbesondere sind an dieser Stelle folgende, für die Implementierung eines Beschwerdemanagements relevante Charakteristika anzuführen:⁵

- Flexibles, kundennahes Agieren selbstständiger Unternehmer vor Ort
- Permanente Verbesserung der Systemdienstleistungskonzeption durch die Zentrale

Der Partner vor Ort (bzw. dessen Mitarbeiter) steht im direkten Kontakt zum Kunden und ist für die Entstehung von Zufriedenheit oder Unzufriedenheit verantwortlich – in der Regel nimmt dieser auch die Beschwerde entgegen. Diese Dezentralität und damit verbunden die „Entfernung“ der Systemzentrale zum Endkunden prägen sowohl die Implementierung und Organisation eines aktiv betriebenen Beschwerdemanagements in F&C-Netzwerken.

⁴ Vgl. zur Einordnung von Franchisesystemen Ahlert 2001, S. 17, Abb. 4.

⁵ Einen vollständigen Überblick zu den Konstruktionsprinzipien von F&C-Netzwerken liefert Ahlert 2001, S. 20.

4 Beschwerdemanagement in Franchisenetzwerken – Besonderheiten und Herausforderungen

4.1 Zuordnung der Beschwerdemanagementaufgaben in F&C-Netzwerken

Eine besondere Problematik, die es hinsichtlich des Beschwerdemanagements in Franchisenetzwerken aufgrund der dezentralen Koordinationsform zu beachten gilt, liegt darin, dass es aufgrund der Organisationsstruktur zunächst zu klären gilt, ob die Franchisenehmer oder die Endkunden die „Kunden“ sind (vgl. Ahlert 2001, S. 14 und S. 30). Versteht man die Franchisenehmer als Kunden des Franchisegebers, die gegen Gebühr ein Leistungspaket vom Franchisegeber erhalten, so kann von einem Beschwerdemanagement aus Perspektive des Franchisegeber gesprochen werden, der die systembezogenen „Beschwerden“ des Franchisenehmers im Beschwerdemanagementprozess zu bearbeiten hat, um die Franchisenehmer-Zufriedenheit⁶ wieder herzustellen. AHLERT postuliert, „dass ein wesentlicher Aspekt und zugleich zentraler Erfolgsfaktor der wertorientierten Steuerung [obliegt normalerweise dem Franchisegeber als Systemkopf; Anm. d. Verf.] von Franchisenetzwerken in dem gezielten Management der Franchisenehmer-Zufriedenheit besteht“ (vgl. Ahlert 2001, S. 56), auf die ein exzellentes Beschwerdemanagement seitens des Franchisegebers einen positiven Einfluss ausübt. Folglich muss das Beschwerdemanagement in Franchisesystemen grundsätzlich aus zwei Perspektiven betrachtet werden: Der Perspektive der **Systemzentrale** und der des **Franchisepartners**, woraus sich insbesondere **zwei Ebenen des Beschwerdemanagements** ergeben (vgl. hierzu Abb. 3). Im Folgenden wird auf das Beschwerdemanagement in Bezug auf Beschwerden der Endkunden fokussiert. Das Beschwerdemanagement zwischen der Ebene der Franchisenehmer und der Systemzentrale stellt vielmehr ein organisationales Thema dar und umfasst eher Aspekte des innerbetrieblichen Vorschlags- und Verbesserungswesens.

⁶ „Franchisenehmer-Zufriedenheit ist ein komplexes und einstellungsähnliches Konstrukt, das kognitive und affektive Komponenten umfasst. Sie stellt das aus einem Soll-Ist-Vergleich resultierende Urteil eines Franchisenehmers über die verschiedenen Aspekte dar, die mit seiner Zugehörigkeit zu einem Franchisesystem verbunden sind. Im Rahmen des Vergleichsprozesses stellt der Franchisenehmer den subjektiv wahrgenommenen Ist-Zustand seinem individuellen Anspruchsniveau gegenüber,“ (Schlüter 2001, S. 195), vgl. hierzu ausführlich auch Ahlert, Backhaus, vom Rath, I., 2009.

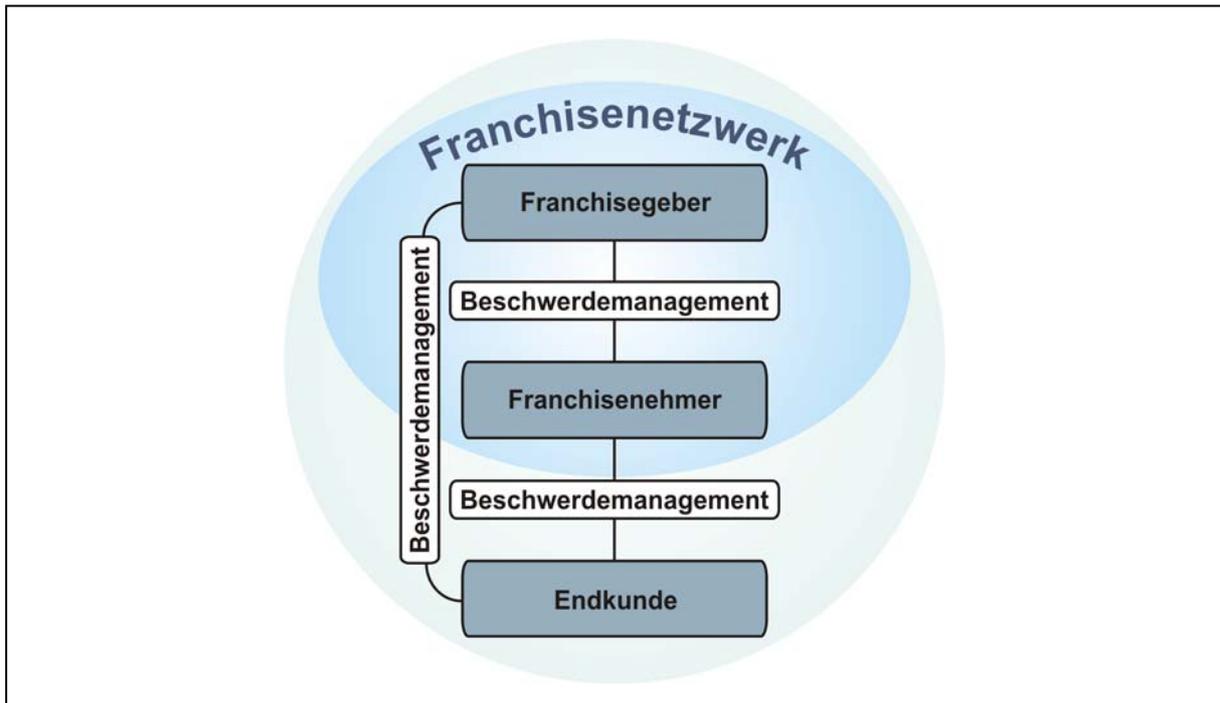


Abb. 3: Ebenen des Beschwerdemanagements in Franchisenetzen
Quelle: Eigene Darstellung.

Stützt man sich bei der Aufgabenzuordnung und der damit verbundenen organisatorischen Herausforderung auf die in Kapitel 3.1 zugrunde gelegten Aufgaben des direkten und indirekten Beschwerdemanagementprozesses, wird eine Zuordnung von Aufgaben auf Franchisenehmer bzw. Franchisegeber möglich. Der Franchisenehmer steht hauptsächlich im direkten Kontakt zum Endkunden, während dem Franchisegeber eher die Aufgaben ohne direkten Endkundenkontakt zukommen (vgl. Abb. 4). Zur Strukturierung der Aufgabenzuordnung kann diese Aufteilung hilfreich sein. Allerdings muss in Bezug auf Franchisenetze die Frage gestellt werden, ob nicht auch der Franchisegeber über die zentrale Endkundenkommunikation (bspw. über das Internet) die Aufgabe der Beschwerdestimulierung zumindest ergänzend mit übernehmen sollte oder ob nicht bspw. bei der Nutzung der Beschwerdeinformation auch dem Franchisenehmer eine wichtige Funktion und Aufgabe zukommt.

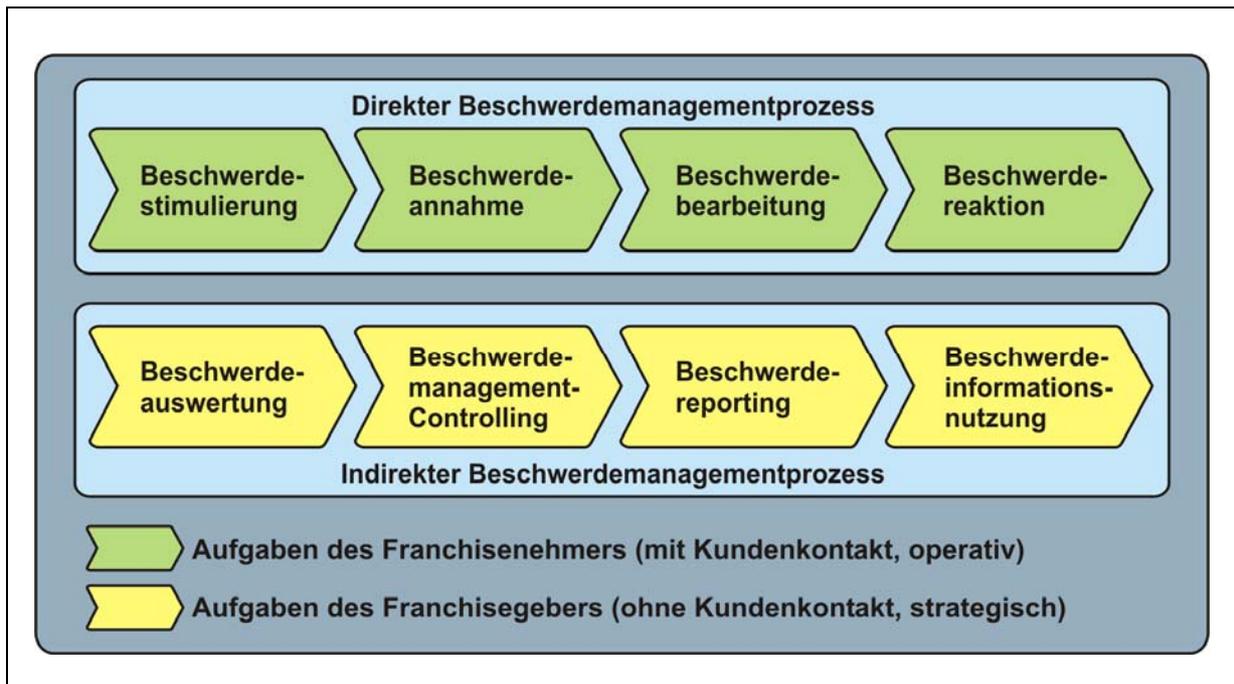


Abb. 4: Mögliche Zuordnung der Aufgaben des Beschwerdemanagementprozesses auf die Systempartner

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Stauss, Seidel 2007, S. 82.

Folglich ist zu klären, inwiefern der Franchisenehmer an strategischen und der Franchisegeber an operativen Aufgaben des Beschwerdemanagementprozesses beteiligt sein soll.⁷ Ein besonderes Gewicht erhält die angesprochene Problematik durch folgende Fragestellung, die sich aus der Natur der Koordinationsform des Franchisenetzwerkes ergibt: „Aus wessen Perspektive wird der Unternehmenswert optimiert: Aus der Sicht des Netzwerkführers (Managementzentrale - hier Franchisegeber), der Partnerunternehmungen (hier Franchisenehmer) oder des Netzwerkes als Ganzes?“ (Ahlert 2001, S. 14). Die finale Zuordnung der Aufgaben des Beschwerdemanagementprozesses hängt daher von der Organisation und tatsächlichen Ausgestaltung des Franchisenetzwerkes ab. Die in Abbildung 4 vorgenommene Aufgabenzuteilung kann daher lediglich als konzeptioneller Grobentwurf angesehen werden und nicht als übergreifende Lösung für sämtliche Typen des Franchising. Wie bei fast allen

⁷ Unter strategischen Aufgaben kann man die Schaffung neuer Erfolgspotenziale verstehen, wohingegen die operativen Aufgaben in der optimalen Ausschöpfung vorhandener Erfolgspotenziale liegen. Erfolgspotenziale können dabei als spezifische Quelle zur nachhaltigen Erzielung überdurchschnittlicher Erfolge definiert werden (vgl. Ahlert, Kenning 2005, S. 83).

Managementkonzepten unterliegt auch das Beschwerdemanagement in Franchisenezwerken unternehmensspezifischen Anpassungen. Das Konzept des Beschwerdemanagements stellt folglich eine auf die Anforderungen und Spezifika des Unternehmens maßgeschneiderte Konzeption dar.⁸

4.2 Eine perspektivische Betrachtung des Beschwerdemanagements in F&C-Netzwerken

Aus Franchisenehmerperspektive ergeben sich spezifische Herausforderungen, die im Folgenden hinsichtlich des Beschwerdemanagementprozesses erarbeitet werden. Gestützt wird das Vorgehen dadurch, dass sich sehr viele (Sub-)Probleme den jeweiligen Aufgaben des Beschwerdemanagementprozesses der Systempartner zuordnen lassen. Somit erscheint eine Konzentration auf die tatsächliche Aufgabenerfüllung seitens der Systempartner sinnvoll.

Die Weitergabe von Beschwerdeinformationen vom Franchisenehmer an den Franchisegeber ist eine Teilaufgabe der „Beschwerdebearbeitung“ gemäß den Aufgaben des direkten Beschwerdemanagementprozesses (Aufgabe des Franchisenehmers). Die Überwindung langer Kommunikationswege stellt eine weitere Herausforderung dar, die als Teilproblem der Beschwerdeinformationsnutzung interpretiert werden kann. Für den Franchisenehmer ergeben sich aus seiner Perspektive folgende Probleme: Der Franchisenehmer ist auf die korrekte Aufgabenerfüllung der Aufgaben des indirekten Beschwerdemanagementprozess durch den Franchisegeber angewiesen. Erfüllt der Franchisegeber diese nicht, können daraus Konflikte und somit ein Schaden für das gesamte System resultieren. Zukünftige Erfolgspotenziale bleiben dann ungenutzt und eine mögliche Zuordnung der Aufgaben des Beschwerdemanagementprozesses auf die Systempartner wäre zweckmäßiger; die Wettbewerbsfähigkeit des Systems schwindet (vgl. Altmann 1996, S. 85). Des Weiteren wirken das Verhalten und der Umgang der anderen Franchisenehmer und deren Aufgabenerfüllung im Beschwerdemanagementprozess auf das Gesamtsystem und damit auf jeden Franchisenehmer (vgl. Altmann 1996, S. 83). Bspw. wird ein Kunde, der in einer

⁸ Vgl. dazu insbes. Kapitel 5.2 und die dargestellten Fallbeispiele aus der Unternehmenspraxis.

Franchisefiliale einen Grund zur Unzufriedenheit hat, diese Erfahrung auf andere Franchisebetriebe des Netzwerkes übertragen, da die Filialen durch die gemeinsame Netzwerkmarke gekennzeichnet sind. Ferner steht der Franchisenehmer im direkten Kundenkontakt und wird mit konkreten Kundenbeschwerden konfrontiert, die zu bearbeiten sind. Er selbst muss dafür Sorge tragen, dass seine Aufgaben des direkten Beschwerdemanagementprozess permanent, vollständig und korrekt gelöst werden. Wie diese Ausführungen zeigen, drängen sich aus Perspektive des Franchisenehmer folgende Fragen auf:

1. Wie gut führt der Franchisegeber die Aufgaben des indirekten Beschwerdemanagementprozess durch?
2. Wie gut führen die anderen Franchisenehmer die Aufgaben des direkten Beschwerdemanagementprozesses durch?

Für den Franchisenehmer ist nicht ersichtlich, inwieweit der Franchisegeber seinen Aufgaben des indirekten Beschwerdemanagementprozess nachkommt. Des Weiteren sind ihm die Beiträge der übrigen Franchisenehmer zum gemeinsamen Erfolg, durch die zielkonforme und konsequente Umsetzung ihrer Aufgaben des Beschwerdemanagementprozesses, unbekannt. In diesem Fall besteht das klassische Problem von asymmetrischer Informationsverteilung zwischen den Systempartnern. Der Franchisenehmer kann aufgrund fehlender Mess- und/oder Beobachtungsmöglichkeiten die Leistung des Franchisegebers und der übrigen Franchisenehmer nicht beurteilen. Damit bleiben ihm die tatsächlichen Aktivitäten der Systempartner im Rahmen der Erfüllung ihrer jeweiligen Aufgaben des Beschwerdemanagementprozesses zur Erreichung des Organisationsziels (z.B. „Verbesserung der Kundenzufriedenheit“) verborgen (vgl. Fritsch, Wein, Ewers 2005, S. 292). Darüber hinaus kann aus der Nicht-Überprüfbarkeit ein Anreiz entstehen, „sich vor bestimmten vertraglich fixierten Verpflichtungen, Standards und Tätigkeiten zu drücken.“ (Steiff 2004, S. 35). Dieses opportunistische Verhalten ist vor allem dann zu erwarten, wenn die Akteure ihren jeweiligen Nutzen durch ihr „Fehlverhalten“ erhöhen können (vgl. Fritsch, Wein, Ewers 2005, S. 292). Dieser Sachverhalt wird in der Literatur als „Trittbrettfahrerproblem“ bezeichnet, bei dem die Möglichkeit genutzt wird, von einer Leistung zu profitieren, ohne eine entsprechende Gegenleistung zu erbringen (vgl. Fritsch, Wein, Ewers 2005, S. 99 und Altmann 1996, S. 83).

Hinzu treten franchisenehmerspezifische Probleme, die in unterschiedlichen Anreiz-Beitrags-Strukturen der Systempartner begründet liegen. Nach der Anreiz-Beitrags-Theorie lässt sich eine Organisation,⁹ demnach auch die der Franchisenetze, als eine Koalition von Individuen interpretieren, in der jeder Vertragspartner bestimmte Anreize empfängt, für die er entsprechende Beiträge zu leisten hat. Anreize sind dabei alle Transaktionen, die aus Sicht der Systemteilnehmer positiv zu bewerten sind, während Beiträge aus Sicht der Teilnehmer negativ bewertet werden (vgl. Meffert 1981, S. 102 ff., Steiff 2004, S. 63 ff.). Individuen werden bzw. bleiben Mitglied in einer Organisation, wenn ihre Tätigkeit in der Organisation direkt oder indirekt zu ihren persönlichen Zielen beiträgt (vgl. Simon 1981, S. 141 f.).

Eine direkte, aktive Beeinflussung der Anreiz-Beitrags-Struktur durch den Franchisenehmer auf die übrigen Systemteilnehmer scheint allerdings unrealistisch zu sein und stellt somit eine franchisenehmerspezifische Herausforderung dar. Hieraus könnten Konflikte zwischen den Systempartnern entstehen, denn nur wenn Anreize und Beiträge beider Systempartner über einen längeren Zeitraum subjektiv ausgeglichen bewertet werden bzw. die Anreize die Beiträge aus der jeweiligen Perspektive überwiegen, werden die Systempartner ihre Aufgaben des indirekten Beschwerdemanagementprozess erfüllen und es wird zur Unterstützung der Aufgabenerfüllung durch den Franchisenehmer kommen (vgl. Meffert 1981, S. 103).

In Bezug auf das Beschwerdemanagement besteht überdies die unterschwellige Gefahr, dass ein Systempartner die eigenen Beiträge auf Kosten der übrigen Systempartner herabsetzt. Diese Problematik bezieht sich auf das zuvor angesprochene Trittbrettfahrerproblem (vgl. Fritsch, Wein, Ewers 2005, S. 99). Der Franchisenehmer könnte versuchen, bei gleichen Anreizen die eigenen Beiträge zu reduzieren (vgl. Ahlert 1996, S. 93), wodurch ein Schaden für das gesamte Netzwerk entstehen kann.

Eine weitere Herausforderung ist in der Beschwerdeäußerung des Endkunden gegenüber dem Franchisenehmer zu sehen. Diese geschieht im Normalfall direkt vom

⁹ „Eine Organisation entsteht, (1) wenn Personen vorhanden sind, die miteinander in Kontakt treten können, (2) wenn sie bereit sind, an Handlungen mitzuwirken und (3) wenn sie danach streben, ein gemeinsames Ziel zu erreichen.“ (Barnard, 1970, S. 78) Simon versteht „eine Organisation letzten Endes als eine Ansammlung von Menschen,“ (Simon 1981).

Endkunden an den Franchisenehmer. Gestützt wird diese Aussage durch eine Übertragung der Ergebnisse von RICHINS: „The vast majority of complaints are made at the retail level, and when small ticket items are involved, information about the complaint is rarely passed on to manufactures“ (Richins 1983, S. 69). Auch HOMBURG und FÜRST konnten zeigen, dass sich mehr als 80 % der Kunden bei Problemen direkt an den Händler und nur ein sehr geringer Anteil an den Hersteller wenden (vgl. Homburg, Fürst 2007, S. 45).

Aufgrund der permanenten Veränderung der durch den Endkunden wahrgenommenen Anreiz-Beitrags-Struktur muss sich der Franchisenehmer bezüglich seiner Aufgabenerfüllung im direkten Beschwerdemanagementprozess kontinuierlich den aktuellen Bedingungen anpassen, d. h. es ist eine dynamische Betrachtung der Aufgabenerfüllung durch den Franchisenehmer notwendig. Außerdem muss es dem Franchisenehmer gelingen, mögliche Anreize und Beiträge der Endkunden zu antizipieren, um überhaupt eine Möglichkeit der Einflussnahme generieren zu können. An dieser Stelle lässt sich aus der Problematik des Herbeiführens eines Gleichgewichtszustandes zwischen Anreizen und Beiträgen (vgl. Meffert 1981, S. 103) sowie der Veränderung der Wahrnehmung der Anreiz-Beitragsstruktur über den Zeitverlauf (vgl. Tietz 1987, S. 117 f.) auf eine konkrete Herausforderung des Franchisenehmers schließen. Diese besteht vor allem darin, selbst dauerhaft Einfluss auf die Anreiz-Beitrags-Struktur des Endkunden zu nehmen, um den Endkunden zur tatsächlichen Artikulation seiner Unzufriedenheit zu bewegen. Gelingt dies nicht, scheitert eine Erfüllung der Aufgaben des direkten Beschwerdemanagementprozesses und es kann durch die direkte Wirkung der Aktivitäten auf den Endkunden ein erheblicher Schaden für das gesamte Netzwerk entstehen.

Waren die vorstehenden Ausführungen auf die Herausforderungen des Beschwerdemanagements aus Perspektive des Franchisenehmers bezogen, wird nachfolgend aufgezeigt, welchen Herausforderungen sich der Franchisegeber stellen muss. So wird der Franchisegeber gänzlich mit anderen Aufgaben und Herausforderungen konfrontiert als der Franchisenehmer.

Die im indirekten Beschwerdemanagementprozess implizierte Informationsfunktion zeigt dem Franchisegeber Schwächen im Franchisesystem auf. Als Systemzentrale verfügt der Franchisegeber in den meisten Fällen jedoch nicht über einen direkten

Endkundenkontakt und ist somit auf Informationsweiterleitung seitens der Franchisenehmer angewiesen.¹⁰ Leitet der Franchisenehmer diese Informationen jedoch nicht weiter, kann das System nicht vom Nutzen partizipieren. Aber insbesondere die in der Beschwerde enthaltenen Informationen sind für die Zentrale von hoher Bedeutung. Als Systemkopf ist die Zentrale für die stetige Verbesserung seines System-Paketes verantwortlich und kann an den in der Beschwerde enthaltenen Informationen partizipieren.

Ein wesentlicher Nachteil des Beschwerdemanagements für den Franchisegeber sind jedoch die damit verbundenen Kosten, denen ein schwer zu quantifizierender Nutzen entgegensteht. Insbesondere sind hier die Kosten für die Stimulierung zur Beschwerdeäußerung, Beschwerdebearbeitung, für das Informationsmanagement und die Franchisenehmer-Schulung sowie Schulungsangebote für deren Mitarbeiter anzuführen. Um unzufriedene Kunden zur Beschwerdeäußerung zu stimulieren, müssen netzwerkübergreifende Marketingmaßnahmen durchgeführt und je nach Systemgestaltung, zentrale Beschwerdeannahmestellen geschaffen sowie umgesetzt und kontrolliert werden.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass die Implementierung eines aktiv betriebenen Beschwerdemanagements in Franchisesystemen mit einigen Herausforderungen verbunden ist. Sowohl aus Perspektive des Franchisenehmers als auch aus Franchisegeber-Perspektive ist zu konstatieren, dass eine erfolgreiche Implementierung nur dann möglich ist, wenn beide Instanzen vom positiven Nutzen einer Implementierung überzeugt sind. Daher wird im Folgenden auf Basis konzeptioneller Überlegungen eine Kosten-Nutzen-Analyse durchgeführt.

¹⁰ Dies gilt lediglich für die Reinform des Business Format Franchising. Mischformen, in denen der Franchisegeber eigene Filialen betreibt, werden hier nicht betrachtet.

4.3 Kosten und Nutzen des Beschwerdemanagements

Die Vorteile bzw. der Nutzen des Beschwerdemanagements aus Sicht des Franchisenehmers überschneiden sich zum Teil mit denen des Franchisegebers. Insbesondere der Franchisenehmer ist von direkten und indirekten Effekten einer höheren Kundenzufriedenheit abhängig, da diese die Voraussetzung für Kundenbindung (Wiederkauf, Weiterempfehlung, cross selling etc.) darstellt. Hier sind vor allem die steigenden Verkaufszahlen, eine abnehmende negative Kommunikation, höhere Kundenloyalität, die Stärkung der Netzwerkmarke und die Optimierung des Systempakets zu nennen. Ein wichtiger Vorteil eines aktiv betriebenen Beschwerdemanagements für den Franchisenehmer liegt in der täglichen Kundeninteraktion. Zwar kann die direkte Beschwerdeannahme kurzfristig dazu führen, dass sich die Zufriedenheit oder Stimmung der Mitarbeiter verschlechtert; langfristig sind jedoch Verkaufs- und Beratungsgespräche mit zufriedenen und loyalen Kunden einfacher zu führen und erhöhen damit implizit die Zufriedenheit des Verkaufspersonals resp. der Mitarbeiter (vgl. Ringlstetter, Kaiser, Müller-Seitz 2006, S. 324 f.).

Als vermeintliche Nachteile aus Sicht des Franchisenehmers zählen die Kosten der Beschwerdestimulierung, die Beschwerdebearbeitungs- und die Schulungskosten. Stimulierungskosten betreffen jedoch das Gesamtsystem. Durch übergreifende Maßnahmen partizipiert das Gesamtsystem, sodass alle beteiligten Instanzen mittels finanzieller Unterstützung dazu beitragen müssen. Allerdings müssen die Kosten der Beschwerdebearbeitung, und damit verbunden der Wiedergutmachung, von jedem Franchisenehmer einzeln getragen werden. Weiterhin sollten nicht nur die Franchisenehmer sondern auch deren Mitarbeiter im Rahmen des Beschwerdemanagements geschult werden, was ebenfalls mit Kosten verbunden ist. Bewertet man Vor- und Nachteile der Einführung eines Beschwerdemanagementsystems, so überwiegen bei weitem die Vorteile – insofern stellt sich für den Franchisegeber hier die Herausforderung der Kommunikation im Sinne von Überzeugung seiner Franchisepartner.

Tabelle 1 fasst nochmals die zuvor aufgeführten Überlegungen zusammen.

Nutzen / Vorteile	Kosten / Nachteile
Franchisegeber	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verringerung negativer Kommunikation über das Franchisesystem ▪ Stabilisierung gefährdeter Kundenbeziehungen ▪ Stärkungen des Markenimages ▪ Verbesserung des Gesamtsystems ▪ Mehreinnahmen durch höhere Umsätze der Franchisenehmer 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kosten der Beschwerdebearbeitung (Recovery Maßnahmen) ▪ Kosten der Informationsversorgung ▪ Schulungskosten für Franchisenehmer ▪ Kosten der netzwerkübergreifenden Maßnahmen
Franchisenehmer	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verbessertes Systempaket seitens der Zentrale ▪ Partizipation an den Vorteilen einer starken Netzwerkmarke ▪ Reduktion der negativen Kommunikation über den eigenen Betrieb ▪ Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit ▪ Steigerung von Umsatz und Gewinn durch mehr zufriedene, gebundene und verbundene Kunden 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Direkte Kosten der Beschwerdebearbeitung ▪ Schulungskosten der Mitarbeiter ▪ Kosten der Informationsweitergabe ▪ Offenlegung von Betriebsinterna gegenüber dem Franchisegeber

Tab. 1: Kosten und Nutzen des Beschwerdemanagements

Quelle: Eigene Darstellung.

5 Empirische Erkenntnisse der Beschwerdeforschung

5.1 Erfolgswirkungen der Beschwerdebearbeitung

Gegenstand der vorangegangenen Kapitel waren konzeptionelle Überlegungen. Im Folgenden werden zentrale empirische Erkenntnisse der Beschwerdeforschung dargestellt.¹¹ Zunächst wird dazu die Erfolgswirkung der Beschwerdebearbeitung und Beschwerdestimulierung auf Basis eines Vergleichs des Bindungsniveaus unterschiedlicher Beschwerdetypen dargestellt. Anschließend werden Maßnahmen der Beschwerdestimulierung empirisch untersucht. Zuletzt wird ein Modell zu den Determinanten und der Wirkung der Beschwerdebearbeitung vorgestellt und empirisch überprüft. Als Datenbasis hierfür diente ein Datensatz, der in den Jahren 2007 und 2008 in einem führenden deutschen Unternehmen der Systemgastronomie erhoben wurde. Dabei wurden ca. 9.000 Kunden des Unternehmens deutschlandweit telefonisch befragt.

Für die Analyse der Erfolgswirkungen des Beschwerdemanagements wird der Einfluss eines negativen Vorfalls auf das Kundenbindungsniveaus unterschiedlicher Beschwerdetypen untersucht. Der Einfluss des Vorfalls soll dabei anhand von fünf unterschiedlichen Kundengruppen untersucht werden; dies sind im Einzelnen:

- Zufriedene Complainer
- Unzufriedene Complainer
- Kunden, die trotz des negativen Vorfalls keine Beschwerde gegenüber dem Anbieter artikuliert haben (Noncomplainer)
- Kunden, die ihre Beschwerde nicht artikulieren mussten, da sie im Rahmen des Vorfalls proaktiv behandelt worden sind
- Kunden ohne jeglich Vorfall (Kontrollgruppe).

Der Gruppenvergleich wurde auf Basis einer ANOVA durchgeführt. Als abhängige Variablen fungierten die jeweiligen Ebenen des 4-stufigen Loyalitätsniveaus von Oliver (1997, 1999). Dieser beschreibt die Kundenbindung als eine tief empfundene Verpflichtung ein bestimmtes Produkt oder eine Dienstleistung zukünftig wiederzu-

¹¹ Vgl. hier und im Folgenden auch Brock 2009.

kaufen oder weiterzufördern, wodurch ein wiederholter Kauf derselben Marke oder derselben Marken-Gruppe bewirkt wird, trotz situationsbedingter Einflüsse und Marketing-Bemühungen, die das Potenzial haben, einen Wechsel im Kaufverhalten zu bewirken. Im Einzelnen unterscheidet Oliver (1997, 1999) zwischen einer kognitiven, affektiven, konativen sowie aktionalen Loyalität, wobei die aktionale Loyalität in dieser Studie mittels des tatsächlichen Kaufverhaltens nach dem kritischen Vorfall operationalisiert wird. Die nachfolgende Abbildung veranschaulicht die gewonnenen Ergebnisse:¹²

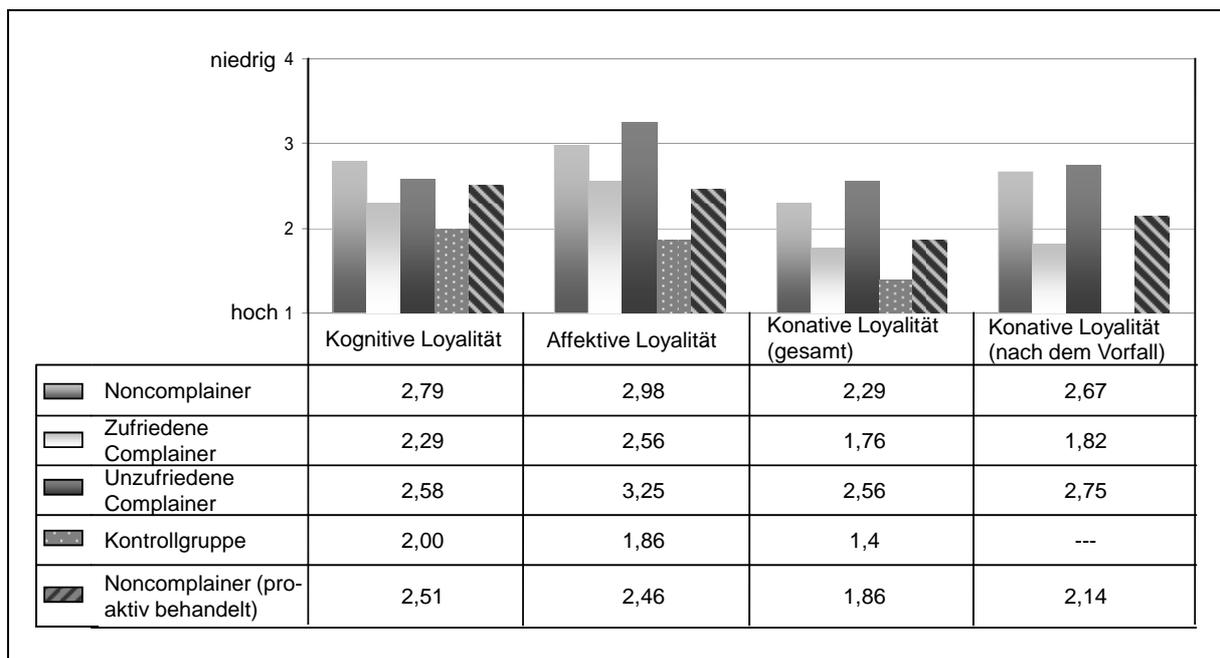


Abb. 5: Erfolgswirkung des Beschwerdemanagements auf intentionaler Ebene
Quelle: Eigene Darstellung.

Die Ergebnisse verdeutlichen die Auswirkungen eines durch den Anbieter verursachten Fehlers auf differenten Stufen der Kundenbindung. Es wird deutlich, dass eine zufrieden stellende Beschwerdebearbeitung einen signifikanten Beitrag zur künftigen Loyalität eines Kunden leistet:

¹² Skala: 1 = sehr hohes Loyalitätsniveau bis 5 = sehr niedriges Loyalitätsniveau.

Kunden, die sich nach einem Vorfall nicht beschwerten (Noncomplainer), weisen ein ebenso niedriges Kundenbindungsniveau auf wie Kunden, die neben dem negativen Vorfall zusätzlich eine unbefriedigende Beschwerdebehandlung erfahren haben. Handelt es sich bei den oben dargestellten Ergebnissen noch um intentionale Größen, so wird spätestens bei der Analyse auf Basis tatsächlicher Kaufverhaltensdaten die Erfolgswirkung des Beschwerdemanagements deutlich. In einem Beobachtungszeitraum von ca. 6 Monaten nach dem Vorfall reduzierten Noncomplainer und unzufriedene Complainer ihre durchschnittlich getätigten Käufe um fast 25 % (vgl. Abb. 6):

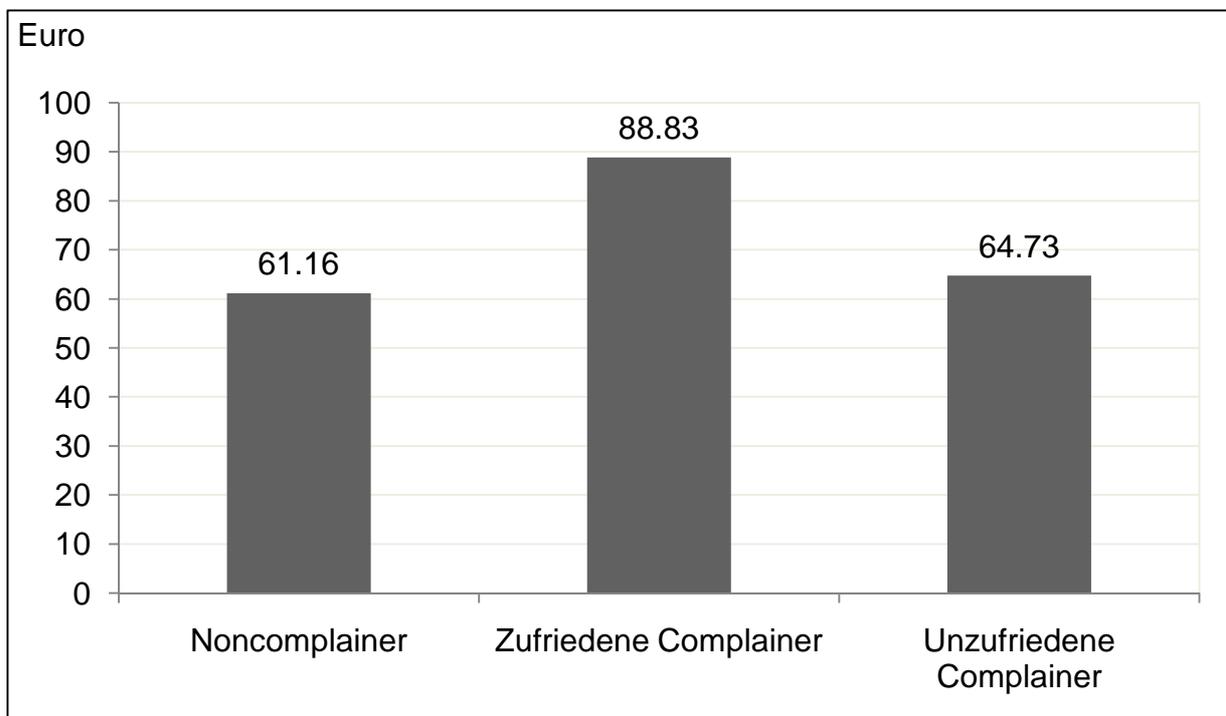


Abb. 6: Erfolgswirkung des Beschwerdemanagements auf aktionaler Ebene

Quelle: Eigene Darstellung.

Vor dem Hintergrund, dass weniger als 50 % ihre Unzufriedenheit gegenüber dem Anbieter äußerten und die überwiegende Mehrheit unzufriedener Kunden schweigt, wird der Einfluss dieser Kundengruppe auf den Unternehmenserfolg deutlich. Sowohl die hohe Anzahl als auch das niedrige Niveau der Kundenbindung von Noncomplainern liefern erste Erkenntnisse, welches enormes Potenzial für den Unternehmenserfolg sich innerhalb dieser „schweigenden Masse“ verbirgt. Somit kann fest-

gehalten werden, dass Unternehmen, denen es gelingt, die Unzufriedenheit von Noncomplainern in Richtung des Unternehmens zu kanalisieren, einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil generieren können.

5.2 Beschwerdestimulierung

Die Erkenntnisse der vorangegangenen Kapitel verdeutlichen die ökonomische Relevanz der Beschwerdestimulierung sowie einer zufrieden stellenden Beschwerdebearbeitung. Im Folgenden wird daher nach einer explorativen Analyse potenzieller Beschwerdebarrieren eine experimentelle Untersuchung zur Beschwerdestimulierung dargestellt. Dazu wird die potenzielle Wirkung einer Reduktion von Beschwerdebarrieren unter moderierendem Einfluss der affektiven Verbundenheit auf das Beschwerdeverhalten untersucht.

Zahlreiche widersprüchliche Ergebnisse bisheriger Studien zu Determinanten von Noncomplainern machen zunächst eine explorative Analyse potenzieller Beschwerdehemmnisse notwendig. Im Rahmen einer Kundenbefragung aus dem Jahre 2007 wurde untersucht, welche Beweggründe unzufriedene Kunden davon abhalten, ihre Beschwerde gegenüber dem Anbieter zu artikulieren. Insgesamt konnten Beweggründe von 130 Noncomplainern erhoben werden (vgl Tab. 2):¹³

¹³ Als Datenbasis hierfür diente ein Datensatz, der in den Jahren 2007 und 2008 in einem führenden deutschen Unternehmen der Systemgastronomie erhoben wurde. Dabei wurden ca. 9.000 Kunden des Unternehmens deutschlandweit telefonisch befragt.

Qualitative Analyse von Beschwerdehemmnissen			
Kategorie	Bezeichnung	Anzahl	
		Nennungen (n = 130)	Ausgewählte Kommentare
1	Aufwand	27,7 % (36)	„war zu aufwändig“, „Aufwand war zu groß“
2	Zeitliche Gründe	10,8 % (14)	„zu wenig Zeit“, „keine Zeit“
3	Empathie	10,0 % (13)	„kann ja mal passieren“, „Verständnis für die Panne“
4	Einstellung gegenüber Beschwerden	10,0 % (13)	„ich beschwere mich ungern“, „beschweren ist mir peinlich“
6	Erwartungen hinsichtlich der Beschwerdebehandlung	9,2 % (12)	„verläuft im Sande“, „man bekommt eh keine Antworten bei Beschwerden“
5	Anbieterwechsel	7,7 % (10)	„habe den Anbieter gewechselt“, „es sind genügend Anbieter vor Ort“
7	Schweregrad des Fehlers	6,9 % (9)	„der Fehler ging noch“, „es war für mich eine Kleinigkeit“
8	Proaktive Bearbeitung	6,2 % (8)	„der Anbieter ist mir zuvorgekommen“, „Mitarbeiter hat es selbst gemerkt“
9	Sonstige Gründe	11,5 % (15)	„ich war so sauer, dass ich keine Lust mehr hatte“, „nicht daran gedacht“

Tab. 2: Beweggründe von Noncomplainern

Quelle: Eigene Darstellung.

Auf Basis einer Inhaltsanalyse konnten die Antworten in neun Kategorien unterteilt werden. Die größte Kategorie bildet die Gruppe von Noncomplainern, die den Aufwand einer Beschwerde als zu hoch einschätzten (27,7 %), gefolgt von solchen, die zeitliche Gründe anführten (10,8 %). Des Weiteren wurden allgemein negative Einstellungen gegenüber Beschwerden (10,0 %) und niedrige Erwartungen hinsichtlich der Beschwerdebearbeitung durch den Anbieter (9,2 %) als Beweggründe aufgeführt. 10 % der Noncomplainer zeigten zudem Verständnis für den aufgetretenen Vorfall und wollten mögliche negative Konsequenzen für den Mitarbeiter verhindern. Insgesamt repräsentieren die Kategorien mehr als 66 % der Beweggründe von Non-

complainern. Eine übergreifende Analyse dieser Kategorien liefert erste Erkenntnisse über potenzielle Beschwerdebarrieren. Noncomplainer werden sowohl durch den zu leistenden Input als auch durch den erwarteten Output davon abgehalten, ihre Unzufriedenheit gegenüber dem Anbieter zu artikulieren. Auf Seiten des zu leistenden Inputs lassen sich sowohl physische als auch psychische Barrieren identifizieren. Zu den physischen Barrieren zählen bspw. der „empfundene Aufwand“ als auch die „zeitlichen Aspekte“. Psychische Barrieren dagegen umfassen z. B. die „negative Einstellung gegenüber Beschwerden“ als auch „empathische“ Beweggründe. Darüber hinaus artikulieren Kunden ihre Unzufriedenheit gegenüber dem Anbieter nicht, wenn sie von einer unzulänglichen Bearbeitung überzeugt sind.

Aufbauend auf den Erkenntnissen der explorativen Analyse lassen sich mögliche Maßnahmen zur Reduktion dieser wahrgenommenen Barrieren ableiten. Eine Implementierung vielfältiger Kommunikationskanäle könnte bspw. mit der Reduktion physischer Barrieren einhergehen. Kommunikationsmaßnahmen seitens des Unternehmens, dass es Beschwerden gegenüber grundsätzlich positiv gegenübersteht, führen vermutlich zu einer Reduktion der psychischen Barrieren. Auch könnten diese Maßnahmen die Überzeugung in eine zufrieden stellende Beschwerdebearbeitung steigern, da das Unternehmen eine Art Garantieerklärung signalisiert. Ob und unter welchen Bedingungen die aufgeführten Maßnahmen eine beschwerdestimulierende Wirkung entfalten, wird nachfolgend untersucht.¹⁴

Im Rahmen einer experimentellen Untersuchung unter Studierenden konnten nachfolgende Erkenntnisse generiert werden. Wie Tabelle 3 zu entnehmen, besitzt die Höhe der wahrgenommenen Beschwerdebarrieren keinen signifikanten Einfluss auf die Beschwerdeintention verbundener Kunden. Diese weisen per se eine höhere Beschwerdeintention auf als nicht verbundene Kunden, und zwar unabhängig von der Höhe der Beschwerdebarrieren. Nicht verbundene Kunden jedoch lassen sich durch eine Reduktion von Beschwerbarrieren zur Beschwerde stimulieren. D. h. niedrige Beschwerdebarrieren resultieren bei nicht verbundenen Kunden im Falle eines negativen Vorfalls in einer höheren Beschwerdeintention.

¹⁴ Vgl. zu den getesteten Maßnahmen Kapitel 6.4.2.

Abhängige Variable: Beschwerdeintention			
	Hohe Beschwerdebarrieren	Niedrige Beschwerdebarrieren	Signifikanz
Hohe affektive Verbundenheit	4,04 (1,38)	4,07 (1,14)	n.s.
Niedrige affektive Verbundenheit	4,87 (1,31)	4,13 (1,53)	p < 0,1
Signifikanz	p < 0,1	n.s.	

Tab. 3: Wirkung beschwerdestimulierender Maßnahmen

Quelle: Eigene Darstellung.

Die Reduktion der Beschwerdebarrieren hat somit lediglich bei nicht verbundenen Kunden einen positiven Einfluss auf die Beschwerdeintention. Des Weiteren weisen verbundene Kunden nur bei hohen Beschwerdebarrieren eine signifikant höhere Beschwerdeintention auf. Niedrige Beschwerdebarrieren führen im Hinblick auf verbundene und nicht verbundene Kunden zur gleichen Beschwerdeintention. Abbildung 7 visualisiert die Ergebnisse zur Wirkung der Beschwerdestimulierung:

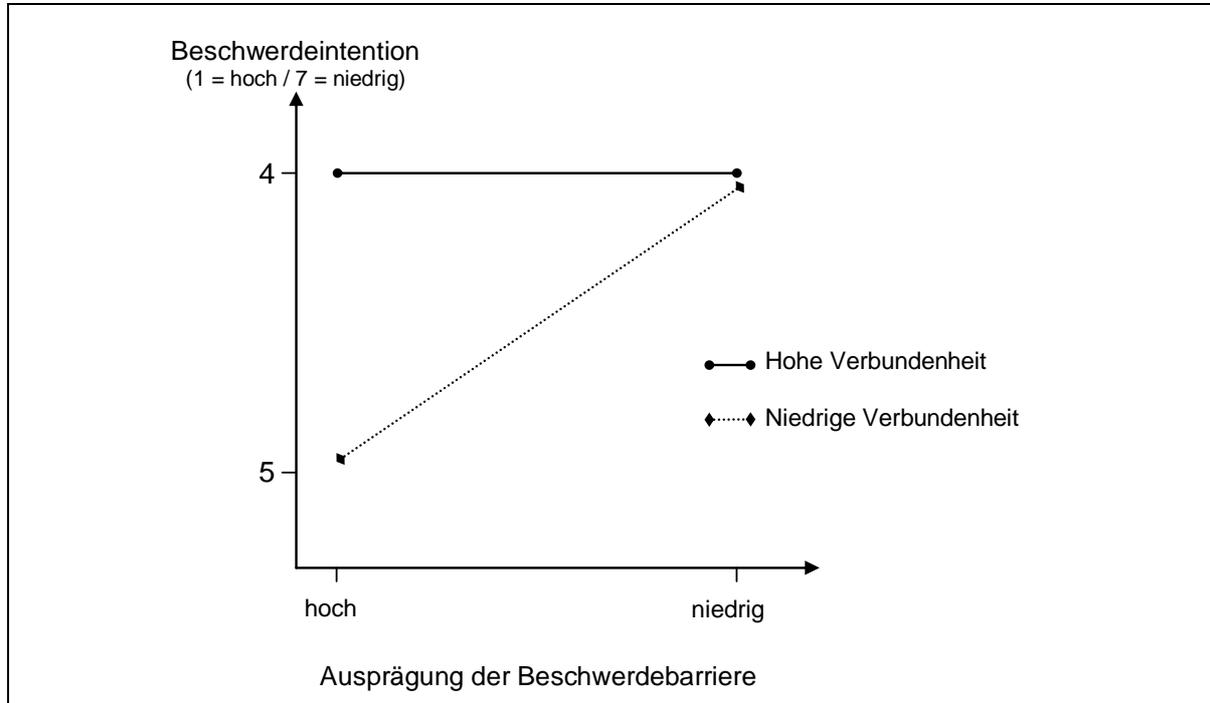


Abb. 7: Wirkung beschwerdestimulierender Maßnahmen

Quelle: Eigene Darstellung.

Die Ergebnisse zeigen, dass beschwerdestimulierende Maßnahmen nicht grundsätzlich zu einer höheren Beschwerdeintention auf Seiten der Kunden führen. Verbundene Kunden weisen unabhängig von Beschwerdebarrieren eine durchgehend höhere Beschwerdeintention auf als nicht verbundene Kunden. Bei nicht verbundenen Kunden lässt sich jedoch die Beschwerdeintention durch beschwerdestimulierende Maßnahmen erhöhen. Damit wird gezeigt, dass die in der Literatur häufig postulierte Reduktion von Beschwerdebarrieren nicht grundsätzlich zu einer Steigerung der Beschwerdeintention und einer Reduktion der Noncomplainerquote führt.

5.3 Beschwerdebearbeitung

Nachdem Kunden nach einem negativen Vorfall zur Beschwerde gegenüber dem Anbieter stimuliert worden sind, muss seitens des Unternehmens jedoch auch eine zufrieden stellende Bearbeitung dieser Beschwerde gewährleistet werden können. Zur empirischen Überprüfung der Beschwerdebearbeitung wird auf ein bereits etabliertes Modell zurückgegriffen. Das zugrunde liegende Basismodell geht auf Homburg und Fürst (2005) resp. Fürst (2005) zurück. Dieses Ursprungsmodell beschreibt zum einen die Wirkung potenzieller Determinanten auf die Beschwerdezufriedenheit und zum anderen die Wirkungskette von der Beschwerdezufriedenheit über die Gesamtzufriedenheit hin zur Kundenbindung nach der Beschwerde. Sowohl die Wirkung möglicher Determinanten auf die Beschwerdezufriedenheit als auch die Wirkung der Beschwerdezufriedenheit auf die Kundenbindung fanden in der Beschwerdeforschung bereits häufig Beachtung. Allerdings wurden diese Zusammenhänge bisher nur in Partialmodellen betrachtet, sodass nur wenige Untersuchungen die ganzheitliche Analyse der Wirkungszusammenhänge zum Gegenstand haben.

In der Literatur haben sich drei zentrale Treiber der Beschwerdezufriedenheit herauskristallisiert: **Prozedurale**, **interaktionale** und **distributive** Gerechtigkeit (vgl. bspw. Tax et al. 1998, Homburg, Fürst 2005):

- Die **prozedurale Gerechtigkeit** fokussiert auf den Gesamtprozess der Beschwerdebearbeitung, wie bspw. die Schelligkeit der Bearbeitung.

- Die **interaktionale Gerechtigkeit** umfasst das Verhalten der Mitarbeiter während des Beschwerdeprozesses.
- Die **distributive Gerechtigkeit** beinhaltet die Wiedergutmachung in Form einer Entschädigung.

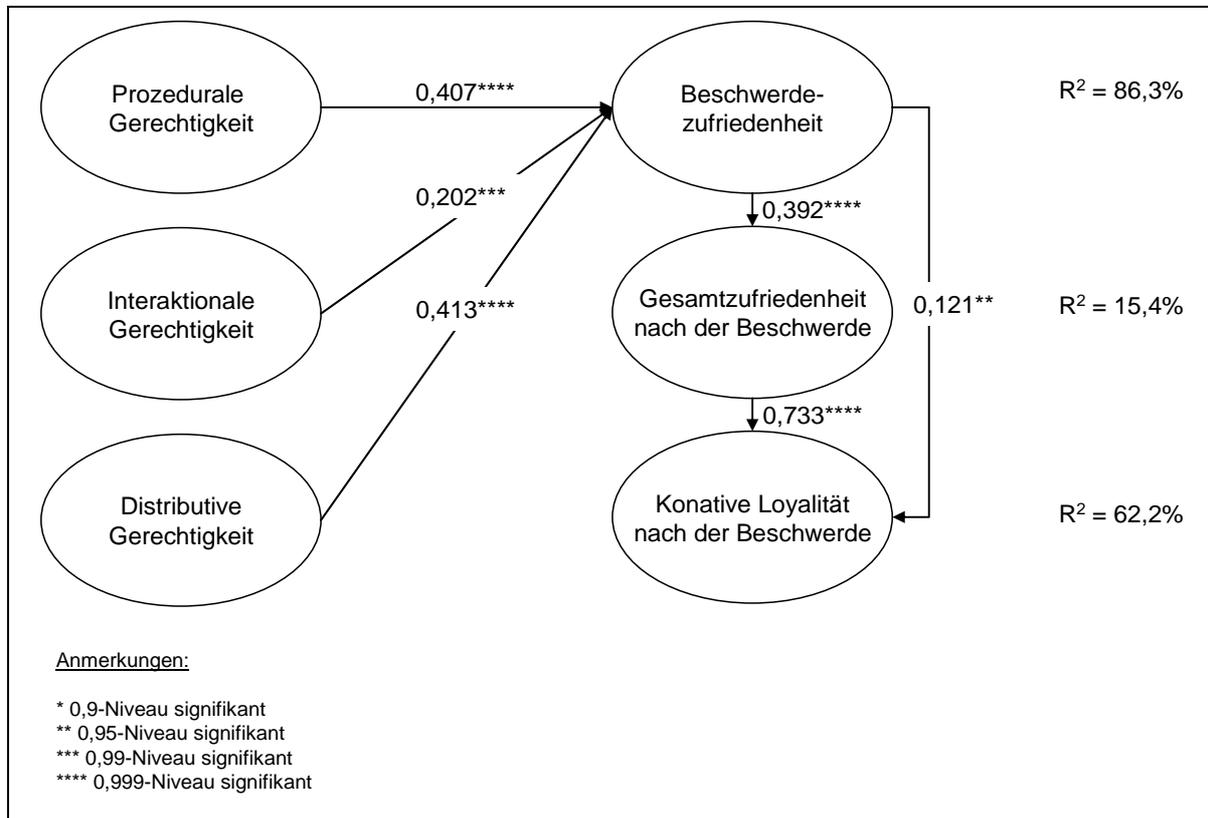


Abb. 8: Determinanten und Wirkung der Beschwerdezufriedenheit

Quelle: Eigene Darstellung.

Abbildung 8 verdeutlicht das gesamte Wirkungsmodell der Beschwerdebearbeitung. Sowohl der Einfluss der prozeduralen als auch der distributiven Gerechtigkeit ist auf einem Niveau von 0,999 signifikant. Gleichzeitig zeigt sich der Einfluss der interaktionalen Gerechtigkeit als hoch signifikant (0,99), allerdings etwas schwächer als die zuvor aufgeführten Gerechtigkeitsdimensionen. Sowohl die prozedurale als auch die distributive Gerechtigkeit üben mit einem Koeffizienten über 0,4 den stärksten Einfluss auf die Beschwerdezufriedenheit aus. Mit einer Höhe von 0,2 hat die Dimension der interaktionalen Gerechtigkeit den schwächsten Einfluss auf die Zufriedenheit mit der Beschwerdebearbeitung. Allerdings kommt der prozeduralen Gerechtigkeit im vorliegenden Modell eine höhere Bedeutung zu. Mit einem Pfadkoeffizienten über

0,4 nimmt diese Dimension nahezu die gleiche Effektstärke an wie der Einfluss der distributiven Gerechtigkeit. Insgesamt werden durch die drei Determinanten 86,3 % der Varianz der Beschwerdezufriedenheit erklärt, was als sehr gut bezeichnet werden kann. Weiterhin konnte ein signifikant positiver Effekt (0,392) von der Beschwerdezufriedenheit auf die Gesamtzufriedenheit nach der Beschwerde extrahiert werden. Allerdings erklärt die Beschwerdezufriedenheit lediglich 15,4 % der Varianz der Gesamtzufriedenheit. Wenn dieser Wert zunächst auch niedrig erscheint, so ist das Niveau jedoch wenig verwunderlich. Die kumulative Gesamtzufriedenheit mit dem Anbieter entwickelt sich über die gesamte Beziehungsdauer und die Gesamtheit aller Transaktionen. Neben der Beschwerdezufriedenheit fließen somit noch zahlreiche weitere Einflussfaktoren, wie bspw. die Evaluation der Mitarbeiter, des Services und der Preise, in die Gesamtzufriedenheit ein. Vor diesem Hintergrund ist die Stärke des Effekts nicht zu unterschätzen.

Darüber hinaus wurde im Ursprungsmodell sowohl der Einfluss der Beschwerdezufriedenheit als auch der Einfluss der Gesamtzufriedenheit auf die konative Loyalität (Verhaltensabsicht) nach der Beschwerde untersucht. Aufgrund signifikant positiver Pfadkoeffizienten können beide Hypothesen angenommen werden. Jedoch liefert das Konstrukt der Gesamtzufriedenheit mit einem Wert von 0,733 den höchsten Erklärungsbeitrag. Dieses Ergebnis steht im Widerspruch zur Studie von HOMBURG und FÜRST (2005). Die Autoren konnten keinen signifikanten Effekt zwischen Gesamtzufriedenheit und der Kundenbindung nach der Beschwerde nachweisen. Der direkte Einfluss der Beschwerdezufriedenheit fällt mit einem Koeffizienten von 0,121 auf einem Signifikanzniveau von 0,95 deutlich schwächer aus. Ein partiell mediierender Effekt der Gesamtzufriedenheit kann damit bestätigt werden. Insgesamt können 62,2 % der Varianz der konativen Loyalität über die Beschwerde- und Gesamtzufriedenheit erklärt werden. Es muss betont werden, dass das Konstrukt der konativen Loyalität lediglich die Verhaltensabsicht umfasst und daher mit den Ergebnissen des Ursprungsmodells nicht zu vergleichen ist.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass sämtliche Hypothesen des replizierten Ursprungsmodells bestätigt werden konnten. Die Dimensionen der prozeduralen, interaktionalen und distributiven Gerechtigkeit liefern einen hohen Erklärungsbeitrag hinsichtlich der Zufriedenheit mit der Beschwerdebearbeitung. Folglich kommt diesen

Dimensionen eine bedeutende Rolle im Rahmen der Beschwerdebearbeitung zu. Weiterhin konnte ein direkter positiver Effekt der Beschwerdezufriedenheit auf die konative Loyalität nach der Beschwerde nachgewiesen werden. Im Gegensatz zum Ursprungsmodell konnte ein positiver Zusammenhang zwischen der Gesamtzufriedenheit und der konativen Loyalität nach der Beschwerde extrahiert werden (vgl. Homburg, Fürst 2005, S. 105).

6 Implikationen und Fallbeispiele aus der Praxis – Strategische Überlegungen und operative Umsetzung

6.1 Kundenorientierung – Strategisches Fundament des Beschwerdemanagements

Nachdem in Kapitel 4 aufgezeigt wurde, mit welcher Problematik und daraus resultierenden Herausforderungen bei der Implementierung eines aktiv betriebenen Beschwerdemanagements zu rechnen ist und Kapitel 5 empirische Erkenntnisse der Beschwerdeforschung darstellt, soll im Folgenden auf diesen Erkenntnissen aufgebaut werden. Einerseits soll gezeigt werden, wie mögliche Implementierungsbarrieren überwunden werden können, andererseits sollen auf Basis der empirischen Erkenntnisse konkrete Handlungsempfehlungen abgeleitet werden.

Eine erfolgreiche Implementierung des Beschwerdemanagements in der Unternehmenspraxis ist an die Erfüllung verschiedener Voraussetzungen geknüpft (vgl. hierzu und im Folgenden auch Brock 2008, S. 183 ff., sowie die dort angegebene Literatur). Neben operativen Voraussetzungen, wie bspw. einer geeigneten informationstechnologischen Einbindung des Beschwerdemanagementsystems, stellt insbesondere die kundenorientierte Ausrichtung des Unternehmens die zentrale Bedingung zur Implementierung eines aktiven Beschwerdemanagements dar (vgl. ebenso Homberg, Fürst 2003, S. 45).

Auch wenn der positive Nutzen einer Kundenbeschwerde in der Wissenschaft hinlänglich bekannt ist, wird in der Praxis das mit einer Beschwerde verbundene Potenzial noch immer unterschätzt (Stauss, Seidel 2007, S. 21). Dem Beschwerdemanagement wird zwar mittlerweile eine zunehmende Bedeutung in der Unternehmenspraxis zugesprochen, ein aktives Beschwerdemanagement wird bisher allerdings nur von wenigen Unternehmen praktiziert. Das Fehlen eines solchen Beschwerdemanagements lässt sich häufig auf mangelnde Akzeptanz sowohl in der Unternehmensführung als auch unter den Mitarbeitern zurückführen.

STAUSS und SEIDEL identifizieren vor diesem Hintergrund drei übergreifende Implementierungsbarrieren des Beschwerdemanagements (Vgl. hier und im Folgenden Stauss, Seidel 2007, S. 637):

- Akzeptanzbarrieren
- Führungsbarrieren
- Organisationsbarrieren

Die **mangelnde Akzeptanz** liegt insbesondere darin begründet, dass die Kosten der Beschwerdebearbeitung im Vergleich zum Nutzen einer Beschwerde überbewertet werden. Beschwerden werden außerdem als unangenehme Informationen betrachtet, die potenzielle Fehler aufdecken. **Führungsbarrieren** dagegen sind auf das mangelnde Commitment und das häufig zu beobachtende Kurzfristen Denken der Führungsebene zurückzuführen. Anreize einer kurzfristigen Umsatzmaximierung wirken dem langfristigen Ziel der Kundenbindung und somit der Kundenwertmaximierung entgegen. Die dritte von STAUSS und SEIDEL identifizierte Implementierungsbarriere stellt die **organisationale Umsetzung (Organisationsbarrieren)** dar. Organisationale Widerstände können sich aufgrund gefürchteter Konsequenzen des Beschwerdemanagements formieren. Beschwerden decken mögliche Fehler der Mitarbeiter auf, was die organisationale Umsetzung auf sämtlichen Unternehmensebenen erschwert.

Zur Überwindung der aufgezeigten Barrieren ist die Sensibilisierung aller im Unternehmen beteiligten Instanzen notwendig. Der positive Nutzen einer Beschwerde muss erkannt werden. Beschwerden sollten nicht als unangenehme Informationen angesehen werden, sondern als Chance, die Beziehung zum Kunden auch künftig aufrecht zu erhalten. Eine Beschwerde muss als Verbesserungsvorschlag und nicht als kompromittierende Handlung des Kunden angesehen werden. Dazu ist eine kundenorientierte Ausrichtung der Unternehmensführung von besonderer Relevanz. Sämtliche Beteiligte im Unternehmen müssen vom positiven Nutzen des Beschwerdemanagements überzeugt sein, bevor eine erfolgreiche Umsetzung operativer Maßnahmen sinnvoll und effektiv ist.

Die aufgezeigten Implementierungsbarrieren erfahren in Netzwerkunternehmen eine signifikante Verstärkung. Insbesondere gilt es, die Akzeptanz- sowie Organisations-

barrieren zur Implementierung eines aktiv betriebenen Beschwerdemanagements zu überwinden.¹⁵

Akzeptanzbarrieren müssen durch Sensibilisierung der Netzwerkpartner und aller beteiligten Instanzen überwunden werden. Dies kann nur durch Workshops und persönliche Gespräche erfolgen. Dabei sind die Netzwerkpartner vom ökonomischen Nutzen der Beschwerde zu überzeugen. Die Implementierung von Maßnahmen ist mit Kosten verbunden, die das gesamte System zu tragen hat. Vor diesem Hintergrund sollte eine transparente Kosten-Nutzen-Rechnung erstellt werden, womit mögliche Zweifel an der Sinnhaftigkeit eines Beschwerdemanagements ausgeräumt werden können. Aufgrund der Charakteristika von Netzwerkunternehmen sind diese nahezu prädestiniert, neue Konzepte durch eine Kosten-Nutzen-Rechnung auf Sinnhaftigkeit zu prüfen. Mittels der Pilotierung potenzieller Maßnahmen an zunächst nur wenigen Standorten kann überprüft werden, ob eine Implementierung im Gesamtsystem (Rollout) sinnvoll erscheint. Zusätzlich können die Erkenntnisse des Pilotprojekts zur Überzeugung der übrigen Netzwerkpartner genutzt werden. Ebenfalls bietet sich die Netzwerkstruktur des Franchising für ein internes Benchmarking hinsichtlich des Beschwerdemanagements an (vgl. Ahlert, Schröder 1998, S. 13 ff.)

In Abhängigkeit vom Beschwerdeaufkommen ist eine **zentrale Organisation des Beschwerdemanagements** mit gewissen Vorteilen behaftet. Die Beschwerden werden zentral angenommen und können direkt von zuständigen Mitarbeitern bearbeitet werden (vgl. insbes. Kap. 5.2.2). Die gewonnenen Informationen lassen sich somit zentral auswerten werden und können dem gesamten System zur Verfügung gestellt werden. Schwächen und Missstände einzelner Partnerbetriebe werden aufgedeckt und können behoben werden. Allerdings ist diese Form der Organisation nur praktikabel, wenn das Beschwerdeaufkommen einen gewissen Schwellenwert nicht überschreitet und die Beschwerde des Kunden nicht eine unmittelbare Reaktion des Partners vor Ort erfordert. In diesem Falle ist eine **dezentrale Organisation**

¹⁵ Auf eine detaillierte Beschreibung der Führungsbarrieren wird vorliegend verzichtet. Es wird der Annahmen gefolgt, dass bei der Implementierung eines Beschwerdemanagements die Systemzentrale des Netzwerks und damit auch die Führungsebene vom positiven Nutzen überzeugt sind. Die Überwindung dieser Barriere durch ausreichendes Commitment seitens der Führungsebene sollte folglich kein Problem darstellen.

des Beschwerdemanagements notwendig (vgl. insbes Kap. 5.2.1). Damit liegt die Verantwortung der Beschwerdeannahme und -bearbeitung auf Seiten des Netzwerkpartners. Die Zentrale ist außerdem auf die Weiterleitung der in der Beschwerde enthaltenen Informationen angewiesen. Da sich diese Weiterleitung häufig schwierig gestaltet, sollte eine selektive Informationsweitergabe vereinbart werden. Vorfälle, die eher kurzfristiger Natur und durch Fehler vor Ort verursacht worden sind, bedürfen keiner Weiterleitung. Vorfälle dagegen, die von langfristiger Dauer sein könnten und bspw. auf eine Verschlechterung der eingesetzten Materialien hindeuten, sollten umgehend berichtet werden. Die Zentrale muss folglich auf die selektive Weiterleitung des Partners vertrauen.

6.2 Fallbeispiele aus der Unternehmenspraxis

Im nachfolgenden Abschnitt werden zwei Praxisbeispiele vorgestellt. Diese dienen der Verdeutlichung unterschiedlicher Herangehensweisen bei der Organisation eines aktiv betriebenen Beschwerdemanagements. System A ist dem Dienstleistungssektor mit hohem Kundenkontakt zuzuordnen, System B (Kap. 5.2.2) stellt ein System der Handelsbranche dar.

6.2.1 System A – Dezentrale Organisation des Beschwerdemanagements

Bei System A sind die Franchisenehmer selbst für die Bearbeitung von Kundenbeschwerden zuständig. Diese werden aber tatkräftig von Seiten des Franchisegebers durch eine Abteilung „Customer Service“ unterstützt. Der Kunde hat die Möglichkeit über vielfältige Wege seine Kritik zu äußern. So kann er neben der direkten Beschwerde beim Franchisenehmer zum Beispiel Kontakt über eine zentrale Servicenummer (Callcenter) oder ein Online-Feedbackformular aufnehmen.

Von besonderer Bedeutung sind bei System A nicht nur die direkte Beschwerdebearbeitung und Wiederherstellung der Kundenzufriedenheit, sondern auch das „erledigen der internen Hausaufgaben“, um künftigen Beschwerdegründen entgegen zu wirken und eine nachhaltige, langfristige Verbesserung des gesamten Unternehmensnetzwerks zu generieren.

Daher kümmert sich der Franchisegeber vornehmlich um die strategischen und netzwerkübergreifenden Aufgaben. Um sicherzustellen, dass alle Franchisenehmer systemkonform mit Endkundenbeschwerden umgehen und diese im Sinne des wertorientierten Beschwerdemanagements bearbeiten, setzt die Franchisegeberzentrale Franchise-Berater ein, die den Franchisenehmer vor Ort im Prozess des Beschwerdemanagements regelmäßig unterstützen. Außerdem werden Leitfäden, Checklisten und Musterbriefe für den Umgang mit Kundenbeschwerden von der Franchisegeberseite zur Verfügung gestellt.

Des Weiteren wird zur Sicherstellung der Informationsweitergabe und des Wissenstransfers eine spezielle Software eingesetzt. Diese ermöglicht es, die aus dem Kundenfeedback gewonnenen Daten und Informationen zielgerichtet auszuwerten und zur Prozess- und Serviceverbesserung zu nutzen. Somit wird nicht nur der Aufwand bei der Erfassung und Aufbereitung von Kundenbeschwerden optimiert, sondern es wird auch ermöglicht, aus den Auswertungen Ableitungen für die Systemoptimierung zu entwickeln und umzusetzen.

Gleichzeitig wird ein wichtiges Anreizsystem für die Franchisenehmer geschaffen. Die Franchisenehmer können jederzeit beschwerderelevante Informationen zu ihrem System, aber auch systemübergreifende Informationen abrufen. Damit liefert das System einen wichtigen Beitrag für jeden Franchisenehmer.

Überdies werden wichtige Daten für die Entwicklung zukünftiger Produkte gewonnen, die helfen können, „Fehlschüsse“ zu vermeiden und das Risiko einer Neueinführung zu mindern, da der die Kundenbedürfnisse im Vorhinein besser antizipiert werden. Somit können Kosten im Bereich der Produktentwicklung gesenkt und der Erfolg bei Produktneueinführungen verbessert werden.

Nicht zuletzt bilden die gesammelten Informationen eine wichtige Basis für die Kundenansprache im Rahmen der direkten und indirekten Kundenkommunikation. So eröffnen sich vielfältige Dialogmöglichkeiten mit dem Kunden und erhöhen die Chancen der langfristigen Kundenbindung. Neben der allgemeinen Kommunikation, kann zusätzlich eine kundenindividuelle und damit direkte Kommunikation zum Kunden praktiziert werden.

6.2.2 System B – Zentrale Organisation des Beschwerdemanagements

Das nachfolgend betrachtete System stellt ein Handelsunternehmen dar, welches die Zufriedenheit der Kunden als eines ihrer strategischen Ziele festgelegt hat, um sich auf einem zum Teil neu strukturierenden Markt zu behaupten und Kunden langfristig an das Unternehmen zu binden.

Als expandierendes Unternehmen muss es eine ständig anwachsenden Zahl von Kundenkontakten bewerkstelligen und dokumentieren. Dabei stellt das Unternehmen hohe qualitative Ansprüche an ein Beschwerdemanagement, um strukturell bedingte Probleme zu erkennen und aus ihnen schnellst möglich die passenden Schlüsse zur Verbesserung des System-Pakets zu ziehen.

Bei der Implementierung des Beschwerdemanagementsystems wurden die Kundendatenbanken der Franchisenehmer integriert und Mitarbeiter in der Zentrale zur Beschwerdeannahme und Bearbeitung eingesetzt. Besonderes Augenmerk wird dabei darauf gelegt, dass das Beschwerdemanagement auch komplexe Geschäftsprozesse erfüllen kann, wie z.B. Beschwerden, welche das Zusammenwirken von Franchisepartnern, Lieferanten und Fachabteilungen der Systemzentrale erfordern.

Für die Bearbeitung der täglich mehr als 100 Kundenkontakte wurden in der Zentrale Mitarbeiter eingestellt, die in einem Service Center über eine Hotline, ein Kontaktformular auf der Homepage, per Fax und Brief erreichbar sind. Unterstützt werden diese ebenfalls durch eine spezielle Software. Dabei wird durch ständige Anpassung von Prozessen und vorgegebene Workflows gewährleistet, dass das Beschwerdemanagement auf die Bedürfnisse der Franchisenehmer abgestimmt ist, und dass Beschwerden und sonstige Anfragen von Kunden schnell und kompetent gelöst werden. Den Franchisenehmer und Service-Center-Mitarbeitern werden dabei klar definierte Lösungswege vorgegeben, die dazu führen sollen, möglichst effizient auf wiederkehrende Fragestellungen zu reagieren. Ebenfalls werden den Franchisenehmer spezifische Informationen zur Verfügung gestellt.

6.3 Ansätze zur Gestaltung eines Beschwerdemanagements in Franchisenetzwerken

Wie in Kapitel 4.2 dargestellt, ist die Implementierung eines aktiv betriebenen Beschwerdemanagements in Franchisesystemen mit einigen organisatorischen sowie verhaltensorientierten Herausforderungen verbunden. Als zentrale Faktoren sind hier insbesondere die asymmetrische Informationsverteilung, das daraus mögliche opportunistische Verhalten der Akteure und unterschiedliche Anreiz-Beitrags-Strukturen sowie die Problematik der Einflussnahme auf selbige anzuführen. Zur Überwindung dieser Herausforderungen ist es daher nötig, die Informationsasymmetrien abzubauen und stabile Anreiz-Beitrags-Strukturen im System zu verankern.

Sowohl auf Basis der konzeptionellen Überlegungen als auch der Fallbeispiele können drei tragende Säulen des Beschwerdemanagements in Franchisesystemen identifiziert werden (vgl. Abb. 9):

- Anreizsystem zur kooperativen Mitarbeit der Franchisenehmer
- IT-System zur Unterstützung der Abläufe
- Schulungen der Franchisenehmer sowie der Mitarbeiter

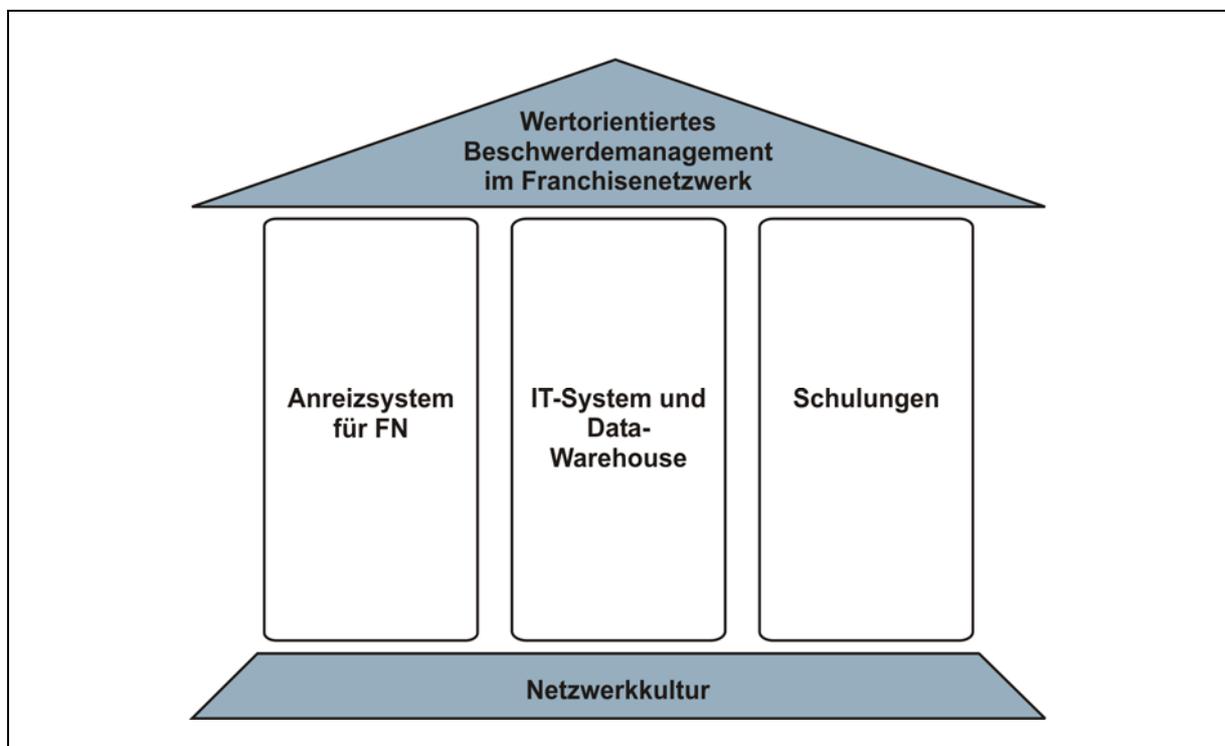


Abb. 9: Säulen des Beschwerdemanagements in Franchisenetzwerken

Quelle: Eigene Darstellung.

Zunächst muss ein **Anreizsystem** gestaltet und geschaffen werden, das den Franchisenehmer zur aktiven Mitarbeit sowohl bei der Einführung als auch bei der anschließenden Durchführung des Beschwerdemanagementsystems motiviert. Dabei ist insbesondere auf eine frühzeitige Einbindung der Franchisenehmer zu achten, um die Akzeptanz im Gesamtsystem zu steigern. Des Weiteren muss eine **informationstechnologische Plattform** implementiert werden, die einerseits der Erfassung und andererseits der Auswertung der auflaufenden Beschwerden dient. Nur so kann eine standardisierte Aufzeichnung, Behandlung und Verarbeitung der Informationen garantiert werden. Des Weiteren müssen sowohl **Schulungen** für die Franchisenehmer-Mitarbeiter als auch für deren Mitarbeiter angeboten werden. Einerseits muss bei diesen Schulungen die Sinnhaftigkeit sowie der nutzenstiftende Beitrag eines aktiv betriebenen Beschwerdemanagements vermittelt werden, andererseits muss eine adäquate Bearbeitung der Kundenbeschwerde geschult werden.

Insgesamt ist jedoch anzumerken, dass neben den drei Säulen des Beschwerdemanagements zusätzlich ein starkes Fundament gebildet werden muss: Die **Netzwerk-kultur**. Nur wenn gegenseitiges Vertrauen zwischen den Franchisenehmern und eine gewisse Verbundenheit gegenüber dem Gesamtsystem existiert, kann das Beschwerdemanagement einen zusätzlichen Beitrag zur Steigerung des Systemwerts liefern.

6.4 Operative Ausgestaltung der Beschwerdemanagementaufgaben

Die vorstehenden Ausführungen betrachteten schwerpunktmäßig strategische Voraussetzungen der Beschwerdemanagementimplementierung. Nachfolgend sollen konkrete Maßnahmen auf operativer Ebene aufgezeigt werden (vgl. hierzu und im Folgenden auch Brock 2009). Dabei wird insbesondere auf Maßnahmen zur Beschwerdestimulierung und -bearbeitung eingegangen. Es ist zu betonen, dass die Implementierung eines aktiv betriebenen Beschwerdemanagements an die spezifischen Anforderungen von Franchisesystemen anzupassen sind. Die konkrete Ausgestaltung der Aufgaben kann jedoch branchen- und unternehmensübergreifend formuliert werden.

Bevor jedoch spezifische Maßnahmen durchgeführt werden, sollte zunächst eine Analyse der Ausgangssituation erfolgen. Nur so kann der konkrete Handlungsbedarf offen gelegt werden.

6.4.1 Analyse des Status-quo

„What you measure is what you get“ (Kaplan, Norton 1992, S. 71) konstatieren bereits KAPLAN und NORTON in ihrem grundlegenden Beitrag zur Balanced Scorecard aus dem Jahre 1992. Diese Feststellung lässt sich ebenfalls auf den Kontext des Beschwerdemanagements übertragen: Ohne eine detaillierte Analyse des Ist-Zustands sind Maßnahmen zur Erreichung eines Soll-Zustands kaum realisierbar. Noch weniger ist ohne die Kenntnis des Ist-Zustands eine Evaluation der Effizienz durchgeführter Maßnahmen möglich. Vor diesem Hintergrund werden nachfolgend die wesentlichen Schritte zur Analyse des Ist-Zustands aufgezeigt.

Marktforschungsspezifische Entscheidungsfelder

Bevor eine Analyse des Status-quo erfolgen kann, müssen marktforschungsspezifische Entscheidungen getroffen werden. Insbesondere sind hier die Wahl der Erhebungsmethode und die Bestimmung des Durchführenden zu nennen. Grundsätzlich gibt es bei der Wahl der Erhebungsmethode die Auswahl zwischen drei unterschiedlichen Befragungsarten, und zwar der persönlichen, der telefonischen und der schriftlichen Befragung. Im Gegensatz zur telefonischen Datenerhebung erfolgt die persönliche Befragung durch Face-to-Face-Interviews. Bei der schriftlichen Befragung kann nochmals zwischen der papierbasierten und der online-basierten Form unterschieden werden (vgl. Theobald 2001). In beiden Fällen ist das Ausfüllen des Fragebogens durch den Probanden notwendig. Für eine Anwendung im Rahmen der Beschwerdeforschung sind grundsätzlich alle aufgeführten Befragungsarten denkbar. Allerdings ist aufgrund einer kosteneffizienten Abwicklung die schriftliche resp. telefonische Erhebung vorzuziehen. Eine telefonische Befragung erweist sich zusätzlich als vorteilhaft, da nicht nur hoch involvierte Kunden an der Befragung teilnehmen. Eine Selbstselektion, wie sie bei der schriftlichen Befragung erfolgt, kann somit umgangen werden. Einen weiteren Vorteil der telefonischen Befragung stellt die mögliche Rückgewinnung bereits verlorener Kunden dar. Kunden haben die Möglichkeit, ihre Unzufriedenheit auszudrücken, was somit als Wiedergutmachung

des Unternehmens interpretiert werden kann. Eine notwendige Bedingung der telefonischen Befragung ist selbstverständlich das Vorhandensein der Kundenkontaktdaten.

Des Weiteren muss entschieden werden, ob die Datenerhebung in Eigenregie des Unternehmens oder durch ein externes Marktforschungsinstitut erfolgen soll. Vor dem Hintergrund, dass Beschwerden häufig als unangenehme Informationen angesehen werden und sich die Weiterleitung sowie Auswertung im Unternehmen als schwierig erweisen kann, ist es vorteilhaft, diese Untersuchung von einer unabhängigen Institution durchführen zu lassen. Damit ist die objektive Erhebung und Auswertung gewährleistet.

Zuletzt ist auf eine adäquate Auswahl der Stichprobe zu achten. Diese sollte einen repräsentativen Querschnitt des Kundenstamms widerspiegeln. Neben der Auswahl auf Basis sozio-demografischer Merkmale sollte zusätzlich eine Selektion auf kundenspezifischen Merkmalen, wie bspw. der Beziehungsdauer oder -intensität, basieren. Im Rahmen des Beschwerdemanagements ist es zudem wichtig, dass auch solche Kunden befragt werden, deren letzte Transaktion, gemessen an der durchschnittlichen Transaktionshäufigkeit, bereits länger zurückliegt. Eine Befragung lediglich des aktuellen Kundenstamms könnte schnell zu Fehlinterpretationen führen, da potenziell unzufriedene Kunden bereits abgewandert sein könnten (vgl. bspw. Stauss, Seidel 2007, S. 22).

Analyseobjekt: Negativer Vorfall

Nachdem marktforschungsspezifische Entscheidungen getroffen sind, müssen weitere inhaltliche Aspekte der Status-quo-Analyse festgelegt werden. In einem ersten Schritt ist dazu eine Analyse der negativen Vorfälle notwendig. Dabei sollten insbesondere die Anzahl und die Art der Vorfälle im Vordergrund der Untersuchung stehen.

Negative Vorfälle können nie vollständig vermieden werden. Allerdings ist es wichtig, dass sowohl die Quote als auch die Art dieser Vorfälle bekannt ist. Die Ermittlung der Vorfallsquote gestaltet sich sehr einfach. Die Probanden der Untersuchung müssen lediglich nach einem Vorfall, der Unzufriedenheit bei ihnen ausgelöst hat, gefragt werden. Vorzugsweise sollte die Frage lediglich den Zeitraum der letzten sechs Mo-

nate umfassen, da ansonsten keine valide Rekapitulation seitens der Probanden gewährleistet werden kann. Zusätzlich ist durch die Probanden die Spezifizierung des Vorfalls notwendig. Daraus können bereits erste wesentliche Informationen, wie etwa die Häufigkeit und Ursache der Vorfälle, gewonnen werden.

Anschließend ist eine Differenzierung der kundenseitigen Reaktionen vorzunehmen. Dabei ist zwischen Complainers und Noncomplainers zu differenzieren. Es sollte auch ermittelt werden, ob der Kunde eine proaktive Wiedergutmachung durch das Unternehmen erfahren hat und somit seine Beschwerde nicht äußern musste. Daran schließt sich die differenzierte Analyse von Noncomplainers und Complainers an.

Analyseobjekt: Noncomplainer

Noncomplainer haben trotz aufgetretener Unzufriedenheit den Vorfall nicht gegenüber dem Anbieter artikuliert. Eine vollständige Reduktion des Anteils dieser Kundengruppe wird nicht möglich sein; es sollte allerdings versucht werden, den Anteil von Noncomplainers signifikant zu reduzieren. Vor diesem Hintergrund sind mittels der Status-quo-Analyse drei zentrale Fragen zu beantworten:

- Wie hoch ist der Anteil unzufriedener Kunden, die keine Beschwerde geäußert haben?
- Was hielt Noncomplainer von einer Beschwerdeartikulation ab?
- Wie werden die unternehmensspezifischen Beschwerdebarrieren seitens der Noncomplainer wahrgenommen?

Die Noncomplainerquote ergibt sich aus der zuvor dargestellten Differenzierung der kundenseitigen Reaktionen. Die Quote kann aus dem Verhältnis zur Anzahl negativer Vorfälle ermittelt werden. Weiterhin ist zu evaluieren, welche Motive Noncomplainer von der Beschwerdeartikulation abhielten. Dabei ist insbesondere zu untersuchen, ob unternehmensspezifische Beweggründe vorliegen. Auf Basis der Ergebnisse lassen sich erste Informationen zur Ableitung beschwerdestimulierender Maßnahmen generieren. In einem letzten Schritt ist die Evaluation der wahrgenommenen Höhe der Beschwerdebarrieren notwendig. Dafür bietet sich insbesondere die folgende Skala an (vgl. Brock 2009):

- Ich empfinde es als sehr einfach, sich beim Anbieter zu beschweren.
- Der Anbieter vereinfacht die Artikulation von Unzufriedenheit.

- Der Anbieter ermutigt seine Kunden, die Unzufriedenheit zu äußern.

Auf Basis der dargestellten Analyseschritte können die oben aufgezeigten Fragen beantwortet werden. In Abhängigkeit der Antworten wird konkreter Handlungsbedarf für das Unternehmen aufgedeckt.

Analyseobjekt: Complainer

Im Gegensatz zu Noncomplainern zielt die Analyse von Complainern auf die Evaluation und die Determinanten der Beschwerdezufriedenheit ab. Folgende Fragen sollten durch die Status-quo-Analyse beantwortet werden:

- Wie zufrieden sind Complainer mit der Beschwerdebearbeitung seitens des Unternehmens?
- Wie hoch ist der Anteil unzufriedener Complainer?
- Welche Dimensionen determinieren die Beschwerdezufriedenheit?

Zunächst ist zu evaluieren, wie zufrieden Complainer mit der Beschwerdebearbeitung seitens des Unternehmens sind und wie hoch der Anteil unzufriedener Complainer ist. In einem weiteren Schritt müssen potenzielle Determinanten der Beschwerdezufriedenheit extrahiert werden. Dazu sollte zunächst auf die in der Literatur etablierten Dimensionen der prozessuralen, interaktionalen und distributiven Gerechtigkeit fokussiert werden.

Allerdings ist weiterhin zu prüfen, ob Unternehmens- resp. Branchencharakteristika eine Erweiterung dieser Dimensionen erforderlich machen. Ebenfalls können aufgrund kontextspezifischer Besonderheiten von den jeweiligen Dimensionen unterschiedliche Einflussstärken auf die Beschwerdezufriedenheit ausgehen. Vor der Durchführung möglicher Maßnahmen zur Steigerung der Beschwerdezufriedenheit ist somit eine Überprüfung der jeweiligen Einflussstärken notwendig.

Die im Rahmen der Status-quo-Analyse gewonnenen Erkenntnisse zeigen unmittelbar auf, inwiefern Handlungsbedarf seitens des Unternehmens besteht. Im Falle einer hohen Noncomplainerquote und/oder eines hohen Anteils unzufriedener Complainer sollte versucht werden, potenziell negativen Konsequenzen der Kundenunzufriedenheit durch Implementierung entsprechender Maßnahmen entgegenzuwirken. Die Durchführung möglicher Maßnahmen sollte von einem permanenten

Controlling und einer regelmäßigen Wiederholung der dargestellten Analyse begleitet werden. Zum einen kann damit das Erreichen einer zuvor definierten Soll-Position kontrolliert werden, zum anderen ermöglicht die regelmäßige Messung die Effektivitäts- und Effizienzbeurteilung der durchgeführten Maßnahmen.

Abbildung 10 skizziert die Vorgehensweise und den Prozess der Status-quo-Analyse:

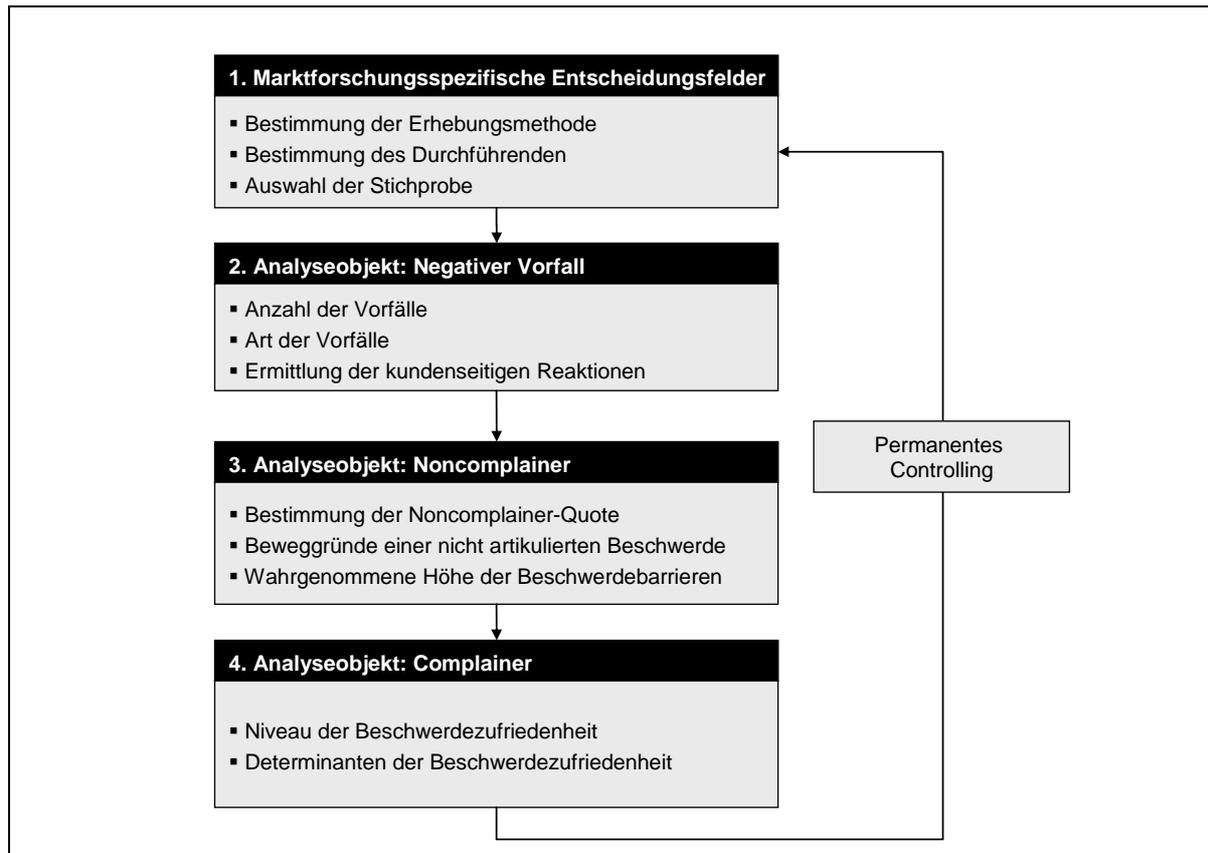


Abb. 10: Vorgehensweise im Rahmen der Status-Quo-Analyse

Quelle: Eigene Darstellung.

6.4.2 Maßnahmen zur Steigerung der Beschwerderate

Liefert die Status-quo-Analyse Anzeichen einer hohen Noncomplainerquote, sollten Maßnahmen zur Steigerung der Beschwerderate ergriffen werden. Wenn es dem Unternehmen gelingt, Noncomplainer zu identifizieren und zu stimulieren, kann ein entscheidender Wettbewerbsvorteil generiert werden. Darüber hinaus werden anderweitige, für den Anbieter negative Auswirkungen von Unzufriedenheit reduziert

und das ursprüngliche Loyalitätsniveau kann durch die Behandlung der Unzufriedenheit wiederhergestellt werden.

Dem Unternehmen stehen verschiedene Möglichkeiten zur Steigerung der Beschwerderate zur Verfügung. Nachfolgend wird eine Unterteilung dieser Möglichkeiten in direkte sowie indirekte Maßnahmen vorgenommen. Unter den **direkten Maßnahmen zur Steigerung der Beschwerderate** werden nachfolgend alle durch das Unternehmen unmittelbaren Maßnahmen der Beschwerdestimulierung subsumiert. Dazu zählen bspw. die Bereitstellung vielfältiger Beschwerdekanaäle und die aktive Aufforderung zu kundenseitigem Feedback. Zu den **indirekten Maßnahmen zur Steigerung der Beschwerderate** werden alle Handlungsalternativen eines Unternehmens gezählt, die lediglich mittelbar zur Steigerung der Beschwerderate beitragen. Dazu gehört bspw. die proaktive Identifikation von Noncomplainern.

Nachfolgend werden zunächst **direkte Maßnahmen zur Steigerung der Beschwerderate** betrachtet. Dabei sollte speziell auf die Reduktion physischer und psychischer Beschwerdebarrieren fokussiert werden. Diese Fokussierung resultiert aus bisherigen Forschungserkenntnissen und den zugrunde liegenden theoretischen Überlegungen. Maßnahmen zur Reduktion physischer Beschwerdebarrieren zielen insbesondere darauf ab, sowohl den „kostenorientierten“ als auch den „zeitlichen“ Aufwand der Beschwerdeartikulation zu reduzieren. Tabelle 4 führt dazu mögliche Maßnahmen auf, die geeignet sind, spezifische Hemmnisse auf Seiten von Noncomplainern abzubauen:¹⁶

Reduktion physischer Beschwerdebarrieren	
Beschwerdehemmnis	Mögliche Maßnahmen
Allgemeiner Aufwand auf Seiten des Kunden	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementierung von Online-Beschwerdekanaälen ▪ Installation einer Freecall-Hotline ▪ Customer-Feedback-Cards vor Ort

¹⁶ Vor diesem Hintergrund ist eine redundante Aufzählung potenzieller Maßnahmen nicht zu vermeiden.

Zeitlicher Aufwand	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementierung von Online-Beschwerdekanälen ▪ Installation einer Freecall-Hotline ▪ Customer-Feedback-Cards vor Ort
--------------------	--

Tab. 4: Maßnahmen zur Reduktion physischer Beschwerdebarrieren

Quelle: Eigene Darstellung.

In einem weiteren Schritt muss zusätzlich die Reduktion psychischer Beschwerdebarrieren vorgenommen werden. Die häufig negativ ausgeprägte Einstellung gegenüber Beschwerden stellt eine zentrale Determinante des unterschiedlichen Beschwerdeverhaltens dar. Daher sind die bewusste Aufforderung zu kundenseitigem Feedback und die Kommunikation einer positiven Einstellung des Unternehmens gegenüber Kritik wichtige Maßnahmen zur Steigerung der Beschwerderate. Daneben sollten „passive“ Beschwerdekanäle installiert werden, damit der Kunde die Möglichkeit besitzt, seine Beschwerde anonym und nicht im direkten Kontakt zum Mitarbeiter artikulieren zu müssen. Zum Beispiel internetbasierte Feedback-Formulare bieten sich dazu an. Tabelle 5 führt potenzielle Maßnahmen zur Reduktion psychischer Beschwerdebarrieren auf:

Reduktion psychischer Beschwerdebarrieren	
Beschwerdehemmnis	Mögliche Maßnahmen
Empathie	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aktive Aufforderung zu kundenseitigem Feedback ▪ Mitarbeiterschulung hinsichtlich Umgang mit Beschwerden
Einstellung gegenüber Beschwerden	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Offenheit gegenüber Kritik kommunizieren ▪ Installation von passiven Feedback-Kanälen (bspw. Online-Kanäle)
Erwartete Reaktion des Anbieters	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kommunikation von Service-Garantien ▪ Mitarbeiterschulung hinsichtlich des Umgangs mit Beschwerden

Tab. 5: Maßnahmen zur Reduktion psychischer Beschwerdebarrieren

Quelle: Eigene Darstellung.

Empirische Studien zeigen, dass die aufgeführten Maßnahmen zwar grundsätzlich eine positive Wirkung entfalten, allerdings nicht in dem Maße, dass eine Reduktion der Noncomplainerquote auf ein akzeptables Maß möglich ist.

Vor diesem Hintergrund müssen neben direkten folglich auch **indirekte Maßnahmen zur Steigerung der Beschwerderate** ergriffen werden. Darunter sind alle Maßnahmen zu subsumieren, die der Identifikation von Noncomplainern dienen und somit nicht artikulierte Unzufriedenheit seitens der Kunden aufdecken. In einem ersten Schritt müssen dazu die Mitarbeiter sensibilisiert werden. Es müssen Anreize für die Mitarbeiter geschaffen werden, identifizierte Fehler resp. Vorfälle zu melden und eine entsprechende Bearbeitung einzuleiten. Auch wenn im Rahmen von empirischen Studien keine signifikante Wirkung einer proaktiven Behandlung auf die Kundenbindung festgestellt werden kann, ist der positive Nutzen dieser Maßnahme nahezu intuitiv. Der Vorfall wird ohne jeglichen Aufwand des Kunden behandelt, was eine Beschwerdeartikulation erübrigt.

Durch regelmäßige Evaluation der Kundenzufriedenheit sollte ebenfalls eine Steigerung der Beschwerderate herbeigeführt werden. Insbesondere sollte eine regelmäßige Evaluation vor allem bei Neukunden erfolgen. Diese Kunden können noch keine hohe Verbundenheit gegenüber dem Anbieter entwickelt haben, was in einer niedrigeren Beschwerdeintention sowie Fehlertoleranz mündet. Durch eine aktive Ansprache von Neukunden können diese im Fall von Unzufriedenheit behandelt werden. Ferner sollte eine Evaluation der Zufriedenheit nach dem Kauf von Dienstleistungen oder Produkten mit hohem Fehlerpotenzial erfolgen. Eine weitere Möglichkeit ist die Kontaktierung der Kunden in gewissen Zeitabständen. Kunden, die über einen längeren Zeitraum keine Transaktion getätigt haben, sollten kontaktiert und nach ihrer Zufriedenheit resp. einem negativen Vorfall befragt werden.

Abschließend ist festzuhalten, dass eine vollständige Reduktion der Noncomplainerquote wahrscheinlich unmöglich ist. Durch Implementierung und Durchführung der zuvor dargestellten Maßnahmen kann allerdings versucht werden, die Quote signifikant zu senken.

6.4.3 Maßnahmen zur Steigerung der Beschwerdezufriedenheit

Zahlreiche Arbeiten beschäftigen sich bereits mit den Determinanten der Beschwerdezufriedenheit und den sich daraus ergebenden Handlungsempfehlungen für die Unternehmenspraxis (Brock 2009; Stauss 2005, S. 328 ff.; Stauss, Seidel 2007, S. 181 ff.; Homburg, Fürst 2003, S. 19 ff.; Hansen et al. 1995, S. 77 ff.; Fürst 2008, S. 29 ff.; Tax et al. 1998, S. 60 ff.; Hoffmann, Kelley 2000, S. 419 ff; Tax, Brown 1998), S. 80 ff.). Vor diesem Hintergrund werden mögliche Handlungsempfehlungen in gebotener Kürze vorgestellt.

Basierend auf Erkenntnissen der empirischen Beschwerdeforschung¹⁷ stellen die Dimensionen **prozeduralen, interaktionalen und distributiven Gerechtigkeit** zentrale Treiber der Beschwerdezufriedenheit dar. Diese tragen maßgeblich zur Steigerung der Beschwerdezufriedenheit bei, sodass eine Fokussierung auf diese Dimensionen erfolgen sollte. Nachfolgend werden dazu Handlungsempfehlungen auf der jeweiligen Gerechtigkeitsebene vorgestellt (vgl. hier und im Folgenden zu Verfahrens-, Verhaltens- und Ergebnisregeln Homburg, Fürst 2003, S. 19 ff.).

Handlungsempfehlungen auf Ebene der prozeduralen Gerechtigkeit

Die prozedurale Gerechtigkeit fokussiert auf den Gesamtprozess der Beschwerdebearbeitung. Nimmt der Kunde den Prozess insgesamt als fair wahr, führt dies zu einer signifikanten Steigerung der Beschwerdezufriedenheit. Folglich ist es aus der Perspektive des Anbieters wichtig, Maßnahmen aus den einzelnen Bestandteilen der prozeduralen Gerechtigkeit abzuleiten. Vor diesem Hintergrund sind folgende Handlungsempfehlungen zur Verbesserung der prozeduralen Gerechtigkeit zu geben (Vgl. hier und im Folgenden Tax et al. 1998, S. 62 f.; Tax, Brown 1998, S. 80; Goodwin, Ross 1992, S. 151 f.; Goodwin, Ross 1990, S. 41 ff.; Davidow 2003, S. 232 ff.):

¹⁷ Vgl. Kapitel 5.

- Im Falle einer berechtigten Beschwerde sollte der Anbieter Verantwortung für den Vorfall übernehmen und deutlich zu erkennen geben, dass er den Vorfall bedauert.
- Dem Kunden sollte zur persönlichen Entlastung ausreichend Zeit eingeräumt werden, den Vorfall aus seiner Perspektive zu schildern.
- Die gesamte Beschwerdebearbeitung sollte in möglichst kurzer Zeit erfolgen, um unnötige Wartezeiten zu vermeiden.

Handlungsempfehlungen auf Ebene der interaktionalen Gerechtigkeit

Es ist zu betonen, dass die überwiegende Zahl von Beschwerden an die Mitarbeiter des Unternehmens gerichtet wird. Vor diesem Hintergrund ist die Dimension der interaktionalen Gerechtigkeit und damit verbunden das Verhalten der Mitarbeiter gegenüber dem sich beschwerenden Kunden von hoher Bedeutung. Insbesondere müssen folgende Aspekte dabei beachtet werden:

- Der Mitarbeiter muss dem Kunden und dem aufgezeigten Vorfall Verständnis entgegenbringen.
- Der Kunde muss eine korrekte und respektvolle Behandlung durch den Mitarbeiter erfahren.
- Der Mitarbeiter sollte gegenüber dem Kunden Engagement im Rahmen der Beschwerdebehandlung zeigen.

Handlungsempfehlungen auf Ebene der distributiven Gerechtigkeit

Ein im Rahmen der Beschwerdezufriedenheit wichtiger Einflussfaktor ist die wahrgenommene Fairness hinsichtlich der erhaltenen Entschädigung. Dabei sollte auf eine angemessene Wiedergutmachung in Höhe des entstandenen Schadens geachtet werden. Die Höhe dieser sollte in Relation zum Schweregrad des Vorfalls stehen. Von einer Überkompensation des Schadens ist jedoch vor dem Hintergrund empirischer Forschungsarbeiten abzuraten. Ergebnisse zeigen, dass eine Überkompensa-

tion des aufgetretenen Schadens in keiner signifikanten Steigerung des Zufriedenheitsniveaus mündet (Garret 1999, S. 26 ff.).

Forschungsarbeiten zeigen, dass Beschwerdezufriedenheit bei verbundenen Kunden weniger Einfluss auf die Wiederkaufabsicht ausübt als bei nicht verbundenen Kunden. Daher sollte der Beschwerdebearbeitung insbesondere bei Neukunden hohe Aufmerksamkeit geschenkt werden. Diese weisen aufgrund einer niedrigen Loyalität gegenüber dem Anbieter keine hohe Fehlertoleranz auf. Im Falle einer unbefriedigenden Beschwerdebearbeitung ist die Wahrscheinlichkeit einer Abwanderung folglich sehr hoch. Bisher postulierte Ansätze einer Segmentierung auf Basis des Kundenwerts erscheinen zwar auch sinnvoll, allerdings sollten Neukunden im Falle einer Beschwerde eine gesonderte Behandlung erfahren.

Zusammenfassend ist zu konstatieren, dass die zuvor aufgezeigten Empfehlungen zur Herstellung von Beschwerdezufriedenheit weitestgehend generischer Natur sind. Sämtliche hier aufgeführten Maßnahmen und Handlungsempfehlungen bedürfen einer unternehmens- und kontextspezifischen Anpassung. Ein im Unternehmen aktiv betriebenes Beschwerdemanagement stellt grundsätzlich eine maßgefertigte Einzelfalllösung dar; übergreifend lassen sich lediglich grundlegende Bestandteile und Maßnahmen aufzählen.

7 Zusammenfassung und Ausblick

Die Frage, mit welchen Herausforderungen die Systemzentrale und die Franchisenehmer bei der Implementierung eines Beschwerdemanagementsystems konfrontiert sind, wurde auf der Basis konzeptioneller und theoretischer Überlegungen beantwortet. Drei wesentliche Herausforderungen können identifiziert werden: Die Organisation des Beschwerdemanagements (zentral vs. dezentral); der Abbau von Akzeptanz- und Organisationsbarrieren; die Weiterleitung von Beschwerdeinformationen.

Auf die Frage, wie ein Franchisesystem mit diesen Herausforderungen allgemein umgehen sollte, kann keine allgemeingültige Antwort gegeben werden. Es wird zwar in der vorliegenden Studie deutlich, dass insbesondere die informationstechnologische Basis, die Schulung der Mitarbeiter sowie Franchisenehmer als auch die Anreizkomponente der selbstständigen Partner von hoher Bedeutung ist, eine die Franchisesysteme übergreifende Lösung kann jedoch nicht geliefert werden. Das Beschwerdemanagement eines Franchisesystems ist jeweils an die Anforderungen und Spezifika eines einzelnen Systems anzupassen. Es handelt sich somit um ein maßgeschneidertes sowie individuell angepasstes Managementkonzept.

Die Beantwortung der Frage, welche Punkte bei der konkreten Ausgestaltung der jeweiligen Beschwerdemanagementaufgaben zu beachten sind, erfolgte auf Basis bestehender empirischer Studien. Die Implementierung des Beschwerdemanagements in Franchisenetzen ist zwar mit spezifischen Herausforderungen verbunden, die Ausgestaltung der Beschwerdemanagementaufgaben kann sowohl branchen- als auch unternehmensübergreifend formuliert werden. Insbesondere die Beschwerdestimulierung als auch die Beschwerdebearbeitung – die zentralen Aufgaben des Beschwerdemanagements – wurden detailliert betrachtet.

Ein Fazit soll in der Form einer Abbildung gegeben werden, die eine beispielhafte Organisation und die Wirkungen eines effektiven und effizienten Beschwerdemanagementsystems in einem Franchisenetzwerk darstellt (vgl. Abb. 11). Für die Implementierung eines Beschwerdemanagementsystems hat das F&C ein standardisiertes Konzept erarbeitet: Im Rahmen eines Workshops lässt sich die grundlegende Konfiguration des in dieser Studie beschriebenen Beschwerdemanagementsystems auf die Besonderheiten eines Franchisesystems anpassen. Auch bei der Umsetzung des Konzepts kann das F&C durch eine Verknüpfung mit dem „Integrierten Zufriedenheitsmanagement“ (Analyse von Kunden-, Mitarbeiter- und Franchisenehmerzufriedenheit) unterstützen.

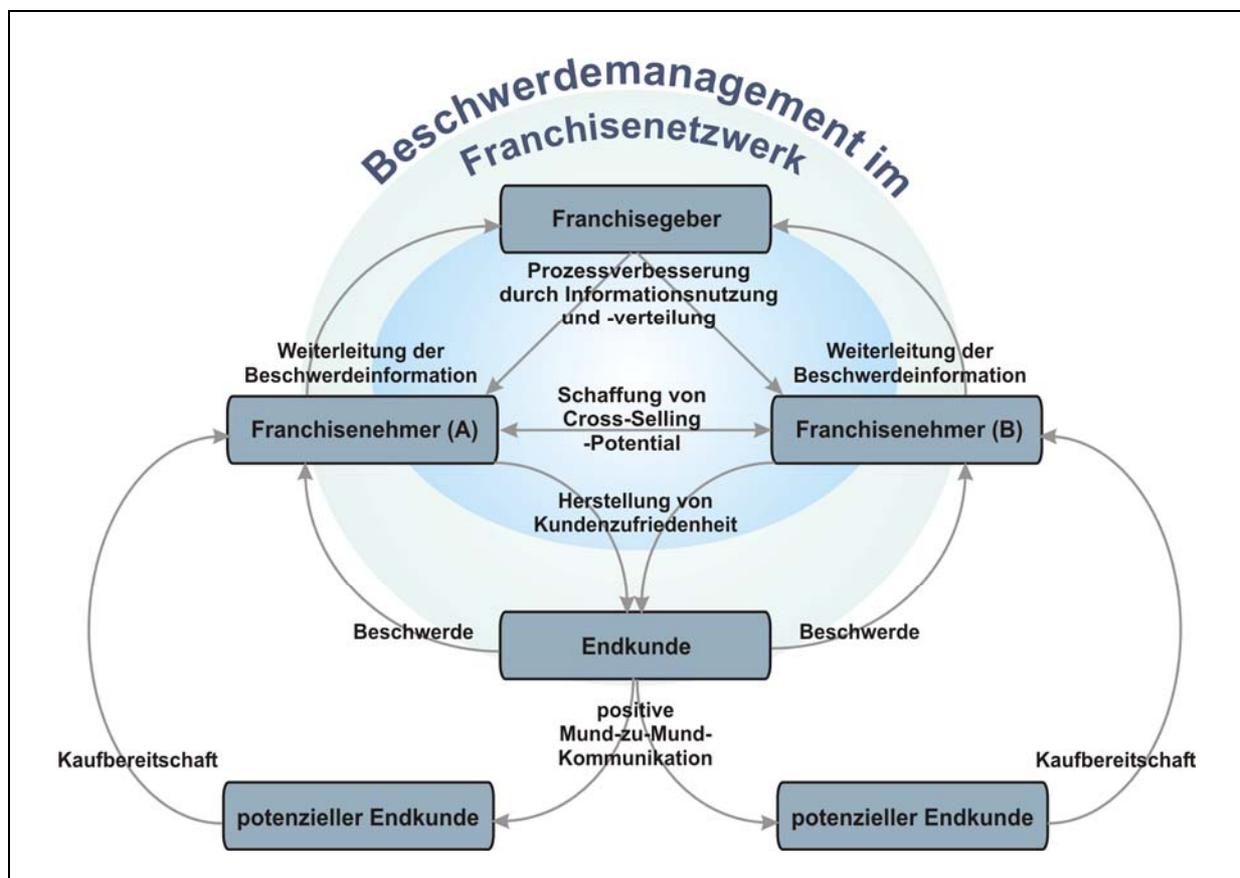


Abb. 11: Beschwerdemanagement in Franchisenetzwerken

Quelle: Eigene Darstellung.

Abschließend bleibt festzuhalten, dass die Implementierung des Beschwerdemanagements in Netzwerkunternehmen mit zusätzlichen Herausforderungen behaftet ist. Sind allerdings alle beteiligten Instanzen von dessen positiven Nutzen überzeugt und die organisationalen Barrieren überwunden, dann unterstützt ein aktiv betriebenes Beschwerdemanagement eine kontinuierliche Weiterentwicklung des Systems (vgl.

Brock 2009, S. 183 ff.). Die nachhaltige Stabilisierung der Kundenbeziehung durch ein effektives und effizientes Beschwerdemanagement liefert einen wesentlichen Beitrag zu einer stetigen Steigerung des Partnerwertes und somit auch des gesamten Systemwertes.

Literaturverzeichnis

- Ahlert, D. (1996): Distributionspolitik, Das Management des Absatzkanals, Stuttgart.
- Ahlert, D. (2001): Handbuch Franchising & Cooperation, Das Management kooperativer Unternehmensnetzwerke, Neuwied.
- Ahlert, D., Kenning, P. (2005): Handelsmarketing, Grundlagen marktorientierter Führung von Handelsbetrieben, Münster.
- Ahlert, D., Schröder, H. (1998): Benchmarking im Handel - Status Quo, Probleme und Lösungen, Münster.
- Ahlert, M., Backhaus, C., vom Rath, I. (2009): Network Profit Chain. Beziehungsqualität in kooperativen Unternehmensnetzwerken, Münster 2009.
- Altmann, F. W. (1996): Stabilität vertraglicher Kooperationsverhältnisse im Franchising: Eine institutionenökonomische Analyse, Frankfurt a. M.
- Barnard, C. I. (1970): Die Führung großer Organisationen, Essen.
- Blaich, G. (2004): Wissenstransfer in Franchisenetzwerken, Eine lerntheoretische Analyse, Wiesbaden.
- Brock, C. (2009): Beschwerdeverhalten und Kundenbindung – Relevanz, Bearbeitung und Stimulierung der Kundenbeschwerde, Münster.
- Brock, C., Humpert, T. (2006): Kundenbeschwerde - Lästiges Übel oder ungenutztes Potenzial? - Zur Notwendigkeit eines Beschwerdemanagements in Franchisenetzwerken, in: Münsteraner Diskussionsforum für Handel, Distribution, Netzwerk- und Markenforschung, Vereinszeitung 2006, S. 97-103.
- Brosius, F., Langbehn, J., Thiäner, M., Xie-Schlautmann, Y. (2002): CRM im Medien-Versandhandel am Beispiel des Club Bertelsmann, in: Ahlert, D., Becker, J., Knackstedt, R., Wunderlich, M. (Hrsg.), Customer Relationship Management im Handel, Strategien, Konzepte, Erfahrungen, Heidelberg.

- Bruhn, M., Homburg, C. (2005): Handbuch Kundenbindungsmanagement, Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, Wiesbaden.
- Davidow, M., Dacin, P. A. (1997): Understanding and Influencing Consumer Complaint Behavior: Improving Organizational Complaint Management, in: *Advances in Consumer Research*, Vol. 24, S. 450-456.
- Davidow, M. (2003): Organizational Responses to Customer Complaints: What Works and What Doesn't, *Journal of Service Research*, Vol.5, Nr. 3, S. 225-250.
- Eekhof, T. (2005): Zur Wahl der optimalen Organisationsform betrieblicher Zusammenarbeit – eine gesamtwirtschaftliche Perspektive, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Nr. 51, Münster.
- Flohr, E. (2001): Die konkreten Auswirkungen der neuen europäischen Gruppenfreistellungsverordnung auf Vertragsgestaltung und Vertragspraxis beim Franchising, in: Ahlert, D. (Hrsg.): *Handbuch Franchising & Cooperation: Das Management kooperativer Unternehmensnetzwerke*, Neuwied u.a., S. 339-359.
- Fritsch, M., Wein, T., Ewers, H.-J. (2005): *Marktversagen und Wirtschaftspolitik*, München.
- Fürst, A. (2005): *Beschwerdemanagement, Gestaltung und Erfolgsauswirkungen*, Wiesbaden.
- Goodwin, C., Ross, I. (1990): Consumer Evaluations of Responses to Complaints: What's Fair and Why, *Journal of Consumer Marketing*, Vol.7, Nr. 2, S. 53-61.
- Goodwin, C., Ross, I. (1992): Consumer Responses to Service Failures: Influence of Procedural and Interactional Fairness Perceptions, *Journal of Business Research*, 25 (2), S. 149-163.
- Hansen, U., Jeschke, K., Schöber, P. (1995): Beschwerdemanagement – Die Karriere einer kundenorientierten Unternehmensstrategie im Konsumgütersektor, *Marketing - Zeitschrift für Forschung und Praxis*, Vol. 17, Nr. 2, S. 77-88.

- Hoffmann, K. D., Kelley, S. W. (2000): Perceived justice needs and recovery evaluation: a contingency approach, *European Journal of Marketing*, Vol. 34 Nr. 3/4, S. 418-432.
- Homburg, C., Fürst, A. (2003): Complaint Management Excellence- Leitfaden für professionelles Beschwerdemanagement, *Management Know- How*, (M 73).
- Homburg, C., Fürst, A. (2005): How Organizational Complaint Handling Drives Customer Loyalty: An Analysis of the Mechanistic and the Organic Approach, in: *Journal of Marketing*, Vol. 69 July 2005, S. 95-114.
- Homburg, C., Fürst, A. (2007): Beschwerdeverhalten und Beschwerdemanagement, Eine Bestandsaufnahme der Forschung und Agenda für die Zukunft, in: *Die Betriebswirtschaft*, Jg. 67, Nr. 1, S. 41-74.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1992): The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance, *Harvard Business Review*, Vol. 70, Nr. 1, S. 71-79.
- Kotler, P. (2005): *Die 10 Todsünden im Marketing, Fehler vermeiden - Lösungen finden*, Berlin.
- Lang, H. (2001): Business-to-Consumer (B-to-C) in Franchisesystemen, in: Ahlert, D. (Hrsg.), *Handbuch Franchising & Cooperation, Das Management kooperativer Unternehmensnetzwerke*, Neuwied.
- Martius, W. (2008): *Fairplay Franchising - Spielregeln für partnerschaftlichen Erfolg*, Wiesbaden.
- Meffert, H. (1981): Verhaltenswissenschaftliche Aspekte Vertraglicher Vertriebssysteme, in: Ahlert, D. (Hrsg.), *Vertragliche Vertriebssysteme zwischen Industrie und Handel, Grundzüge einer betriebswirtschaftlichen, rechtlichen und volkswirtschaftlichen Beurteilung*, Wiesbaden.
- Meffert, H. (2000): *Marketing, Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung*, Wiesbaden.
- Meffert, H., Bruhn, M. (1981): Beschwerdeverhalten und Zufriedenheit von Konsumenten, in: *Die Betriebswirtschaft*, Jg. 41, Nr. 4, S 597-613.

- Oliver, R.L. (1997): Satisfaction—A behavioral perspective on the consumer, New York.
- Oliver, R.L. (1999): Whence Consumer Loyalty, in: Journal of Marketing, 63. Jg., Nr. 4, S. 33-44.
- O'Reilly, C. A., Roberts, K. H. (1974): Information Filtration in Organizations: Three Experiments, in: Organizational Behavior and Human Performance, Vol. 11, No. 2, S. 253-265.
- Richins, M. L. (1983): Negative Word-of-Mouth by Dissatisfied Consumers: A Pilot Study, in: Journal of Marketing, Vol. 47, No. 1, S. 68-78.
- Ringlstetter, M., Kaiser, S., Müller-Seitz, G. (2006): Der Einfluss von Kundenzufriedenheit auf die Mitarbeiterzufriedenheit bei Professional Service Firms, in: Zeitschrift für Management, Heft 4, S. 308-342.
- Schlüter, H. (2001): Franchisenehmerzufriedenheit, Theoretische Fundierung und empirische Analyse, Wiesbaden.
- Schöber, P. (1997): Organisatorische Gestaltung von Beschwerdemanagement-Systemen, Frankfurt a. M.
- Schulte-Althoff, M. (1991): Projektfinanzierung - Ein kooperatives Finanzierungsverfahren aus Sicht der Anreiz-Beitrags-Theorie und der Neuen Institutionenökonomik, Münster.
- Simon, H. A. (1981): Entscheidungsverhalten in Organisationen, Eine Untersuchung von Entscheidungsprozessen in Management und Verwaltung, Landsberg am Lech.
- Singh, J. (1988): Consumer Complaint Intentions and Behavior: Definitional And Taxonomical Issues, in: Journal of Marketing, Vol. 52, No. 1, S. 93-107.
- Stauss, B. (1989): Beschwerdepolitik als Instrument des Dienstleistungsmarketing, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 35. Jg., Nr. 1, S. 41-62.

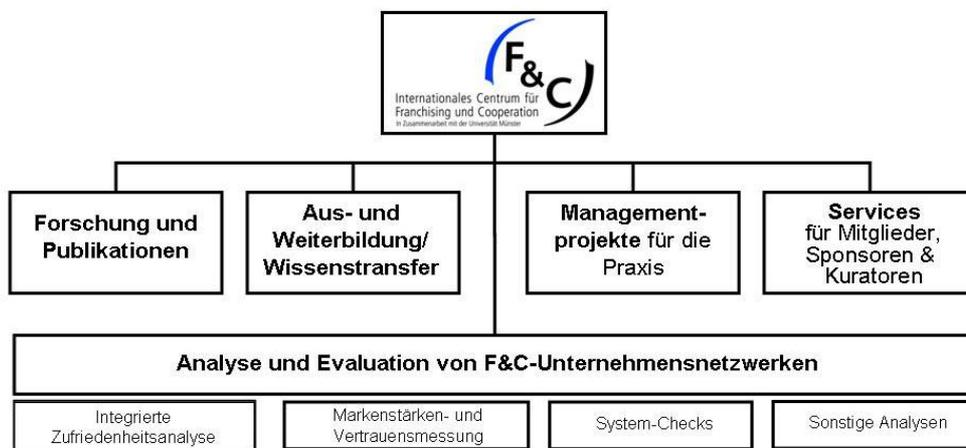
- Stauss, B., Seidel, W. (2007): Beschwerdemanagement, Unzufriedene Kunden als profitable Zielgruppe, München.
- Steiff, J. (2004): Opportunismus in Franchisesystemen, Ein Beitrag zur Führung und Bewertung von Franchisesystemen, Wiesbaden.
- Sydow, J. (1995): Netzwerkorganisation, in: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 24. Jg., Heft 12, S. 629-634.
- TARP [Technical Assistance Research Programs] (1986): Consumer Complaint Handling in America: An Update Study Part II, Washington D.C.
- Tax, S. S., Brown, S. W. (1998): Recovering and Learning from Service Failure, *MIT Sloan Management Review*, Vol. 40, Nr. 1, S. 75-88.
- Tax, S. S., Brown, S. W., Chandrashekar, M. (1998): Customer Evaluations of Service Complaint Experiences: Implications for Relationship Marketing, *Journal of Marketing*, Vol. 62, Nr. 2, S. 60-76.
- Tietz, B. (1987): Handbuch Franchising, Zukunftsstrategien für die Marktbearbeitung, Landsberg.
- Wenger, E., Terberger, E. (1988): Die Beziehung zwischen Agent und Prinzipal als Baustein einer ökonomischen Theorie der Organisation, in: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 17. Jg., Heft 10, S. 506-514.
- Wimmer, F. (1985): Beschwerdepolitik als Marketinginstrument, in: Hansen, U., Schoenheit, I. (Hrsg.), *Verbraucherabteilungen in privaten und öffentlichen Unternehmen*, Frankfurt a. M.
- Wunderlich, M. (2005): Integriertes Zufriedenheitsmanagement in Franchisenetzen, Theoretische Fundierung und empirische Analyse, Wiesbaden.
- Zaho, B., Olivera, F. (2006): Error Reporting in Organizations, in: *Academy of Management Review*, October 2006, Vol. 31, Issue 4, pp. 1012-1030.

Das F&C – wir über uns

Das Internationale Centrum für Franchising und Cooperation (F&C) ist ein wissenschaftliches und unabhängiges Institut, das 1999 von Professoren der Universität Münster mit Unterstützung der Franchise-Praxis und der gewerblichen Verbundgruppen gegründet wurde. Das F&C kooperiert mit der wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Münster sowie mit führenden Instituten, Verbänden und Unternehmen der Branche.

Wir sind ein hoch motiviertes und junges Team, das durch nationale und internationale Forschung und Lehre sowie durch Managementprojekte mit der Wirtschaftspraxis den Wissenstransfer zwischen Forschung und Kooperationspraxis fördert. Unsere Kompetenzen liegen in der Analyse, der Evaluation und dem Benchmarking sowie der Zertifizierung von Franchisesystemen und kooperativen Unternehmensnetzwerken ("F&C-Netzwerke") in Deutschland und Europa.

Das F&C will als „Speerspitze“ im Kooperationsbereich in Deutschland für Begriffsklarheit, Leistungstransparenz und Qualitätssicherung in F&C-Netzwerken sorgen. Dazu werden die neusten Erkenntnisse und Praxis-Empfehlungen regelmäßig veröffentlicht.



Neben den Gebieten Forschung und Aus- und Weiterbildung bestehen die Kompetenzen des F&C in einem umfassenden Dienstleistungsangebot. Hierbei legen wir Wert auf die praxisnahe Anwendung der Erkenntnisse aus der universitären Forschung. Durch unseren ganzheitlichen Analyseansatz und die erfolgreich erprobten Evaluations- und Reportingmethoden lassen sich die gewonnenen Erkenntnisse effektiv und effizient umsetzen.

Dazu unterhalten wir zahlreiche strategische Partnerschaften für ergänzende Dienstleistungen.

F&C-Studien

<p>Studie Nr.1 Dieter Ahlert, Maren Wunderlich E-Commerce in Franchisesystemen: Status Quo im B2C Münster, 2001</p>	<p>Studie Nr.9 Internationales Centrum für Franchising und Cooperation / PricewaterhouseCoopers AG Unternehmenskooperation – Auslauf- oder Zukunftsmodell? Strategische Erfolgsfaktoren kooperativer Unternehmensnetzwerke – dargestellt am Beispiel von Verbundgruppen und Franchisesystemen Frankfurt am Main, 2006</p>
<p>Studie Nr.2 Dieter Ahlert, Josef Hesse, Maren Wunderlich Was Glauben Sie Ist Franchising? Empirisch gestützte Analyse zum Image des Franchising Münster, 2001</p>	<p>Studie Nr.10 Martin Ahlert, Christian Brock, Heiner Evanschitzky Franchisenehmerselektion am Beispiel deutscher Franchisesysteme – Eine empirisch gestützte Analyse zur Identifikation und Fundierung potenzieller Selektionskriterien Münster, 2006</p>
<p>Studie Nr.3 Dieter Ahlert, Hilke Plassmann Grundlagen des Markenvertrauensmanagements Münster, 2002</p>	<p>Studie Nr.11 Martin Ahlert, Manuel Michaelis, Alexandra Schilling Mehrmarkenhandel 2010 – Eine empirisch gestützte Analyse zur Zukunft des deutschen Automobilvertriebs Münster, 2007</p>
<p>Studie Nr.4 Dieter Ahlert, Maren Wunderlich, Jens Ziegler Chancen und Risiken der Internationalisierung von Franchisesystemen Münster, 2002</p>	<p>Studie Nr.12 Internationales Centrum für Franchising und Cooperation / PricewaterhouseCoopers AG Network Governance. Modische Worthülse oder Instrument zur exzellenten Unternehmensführung in kooperativen Unternehmensnetzwerken? Frankfurt am Main, 2008</p>
<p>Studie Nr.5 Dieter Ahlert, Heiner Evanschitzky Erfolgsfaktoren von Franchisesystemen Münster, 2002</p>	<p>Studie Nr.13 Bundesverband Deutscher Stiftungen / Internationales Centrum für Franchising und Cooperation Social Franchise Manual. Social Franchising – a Way of Systematic Replication to Increase Social Impact Berlin, 2008</p>
<p>Studie Nr.6 Dieter Ahlert, Maren Wunderlich Franchisenehmerakquisition und -bindung 2003. Eine empirisch gestützte Analyse zu den Determinanten einer erfolgreichen Franchisenehmerakquisition und -bindung Münster, 2003</p>	<p>Studie Nr.14 Martin Ahlert, Christof Backhaus, Inga vom Rath Network Profit Chain - Beziehungsqualität in kooperativen Unternehmensnetzwerken Münster, 2009</p>
<p>Studie Nr.7 Dieter Ahlert, David Woisetschläger Status Quo der Internationalisierung von Franchisesystemen in Deutschland Münster, 2004</p>	<p>Studie Nr. 15 Martin Ahlert, Christian Brock Wertorientiertes Beschwerdemanagement in Franchisenetzenwerken Münster, 2009</p>
<p>Studie Nr. 8 Dieter Ahlert, Martin Ahlert, Benjamin Wetter, David Woisetschläger Franchising – Erfolgsgarant für Existenzgründungen? Münster, 2005</p>	