

Beiträge zur Verhaltensforschung

Heft 28

**Die Behandlung
von Verbraucherbeschwerden
in Unternehmen**

Von

Karin Graf



Duncker & Humblot · Berlin

Beiträge zur Verhaltensforschung

Die von Günter Schmölders 1959 begründete Buchreihe „Beiträge zur Verhaltensforschung“ hatte es sich zum Ziel gesetzt, die vorherrschende, weitgehend deduktiv operierende und den lebensweltlichen Prozessen entrückte Volkswirtschaftslehre mit erfahrungswissenschaftlicher Evidenz über das reale Verhalten der Menschen im Wirtschaftsprozeß zu konfrontieren. Inzwischen, eine Generation später, hat sich die Nationalökonomie vielen in den anderen Sozial- und Verhaltenswissenschaften heimischen Konzepten und Betrachtungsweisen gegenüber geöffnet. Die lebhaft diskutierte Logik des kollektiven Handelns, der rationalen Erwartungen und der Wahl zwischen privaten und kollektiven Gütern, die Konzeptionen der spieltheoretischen, der institutionenökonomischen und der produktionstheoretischen Analyse mikroökonomischer Prozesse lassen den Abbau von Berührungsängsten zwischen der Ökonomie und den benachbarten Wissenschaften erkennen. Die „splendid isolation“ der Ökonomie ist von außen her durch Methodenkritik, von innen durch Reflexion aufgebrochen worden.

Nach wie vor aber bedürfen politikrelevante Konzepte der ökonomischen Theorie wie Angebotsorientierung, Flexibilisierung, Konsumentensouveränität dringend der empirischen Fundierung, Differenzierung und Erprobung, damit sie nicht als pseudo-präzise positive Weltbilder – mit der Autorität der Wissenschaft versehen – für Interessenspositionen erhalten müssen. Die ökonomische Verhaltensforschung muß daher die der Wirtschaftswissenschaft immanenten Welt- und Wertvorstellungen, ihre Logik und Struktur ebenso wie ihre Auswirkungen auf Wirtschaft und Gesellschaft, kritisch untersuchen. Dazu wird sie weiterhin, ganz im Sinne ihres Gründers, mit erfahrungswissenschaftlichen Methoden wirtschaftliche und wirtschaftspolitische Prozesse analysieren und bestrebt sein, mit diesen Analysen auch ein außer-akademisches Fachpublikum zu erreichen.

Wie bisher wird also das Profil der Reihe durch Arbeiten charakterisiert sein, die von dieser methodologischen Orientierung geleitet sind. Die Arbeiten werden darüber hinaus manche inhaltlichen Fragen aufnehmen, die bislang von der ökonomischen Verhaltensforschung weniger beachtet wurden. Die ersten Beiträge der neuen Folge befassen sich mit gesellschaftlichen Problemen und Politikfeldern in den sensiblen Bereichen Umweltschutz, Beschäftigung, Technologiegestaltung, Verbraucherpolitik und Produktentwicklung; sie orientieren sich an dem Triangel Produzenten - Konsumenten - Staat. Wie geht die Konsumgüterindustrie mit einer neuen Schicht unzufriedener und selbstbewußter Kunden um? Wie wirken sich gängige Leitbilder der Wissenschaft in der Praxis wirtschaftspolitischer Beratung aus? Wie werden staatliche Aufrufe und Anreize zur Beschäftigung jugendlicher Arbeitslosen in Unternehmen wahrgenommen und strategisch und organisatorisch umgesetzt? Wirken sich Deklarationen unternehmerischer Verantwortung in realen Strategien des Umwelt- und Ressourcenschutzes aus? Hat der vielbeschworene Wertewandel, die Individualisierung und Pluralisierung der Lebensverhältnisse Konsequenzen für Lebenspläne, Arbeits- und Konsumstile?

Es ist das Ziel der Herausgeber, in dieser Reihe Arbeiten zusammenzufassen, die in zugleich theoriegeleiteter und theoriekritischer, politikbezogener und anwendungsorientierter Weise die Fruchtbarkeit verhaltenswissenschaftlicher Ansätze für die Ökonomie vor Augen führen.

KARIN GRAF

**Die Behandlung von Verbraucherbeschwerden
in Unternehmen**

Beiträge zur Verhaltensforschung

Herausgegeben von

Prof. Dr. Meinolf Dierkes, Berlin
Prof. Dr. Gerhard Scherhorn, Hohenheim
Prof. Dr. Burkhard Strümpel †, Berlin

Heft 28

Die Behandlung von Verbraucherbeschwerden in Unternehmen

Von

Dr. Karin Graf



Duncker & Humblot · Berlin

CIP-Titelaufnahme der Deutschen Bibliothek

Graf, Karin:

Die Behandlung von Verbraucherbeschwerden in Unternehmen
/ von Karin Graf. – Berlin: Duncker und Humblot, 1990

(Beiträge zur Verhaltensforschung; H. 28)

Zugl.: Hohenheim, Univ., Diss., 1989

ISBN 3-428-07019-4

NE: GT

Alle Rechte vorbehalten

© 1990 Duncker & Humblot GmbH, Berlin 41

Fotoprint: Werner Hildebrand, Berlin 65

Printed in Germany

ISSN 0522-7194

ISBN 3-428-07019-4

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	XIII
A. Kundennähe – noch immer ein Fernziel	1
B. Die Aktualität verbesserter Kommunikationsbeziehungen zwischen Verbrauchern und Unternehmen – Hintergrund und Zusammenhänge	7
I. Die Interessen der Verbraucher und Unternehmen: Konflikt oder Harmonie?	7
II. Die Kommunikationsbeziehungen zwischen Verbrauchern und Unternehmen	11
1. Unzureichende Möglichkeiten der Interessenartikulation für die Verbraucher	14
2. Informationsdefizite auf Unternehmensseite und ihre Konsequenzen	19
3. Schlußfolgerung	22
III. Auf der Suche nach neuen Wegen – Beschwerden als Chance für Verbraucher und Unternehmen?	22
1. Die Bedeutung von Verbraucherbeschwerden für Unternehmen	22
2. Die Bedeutung der unternehmerischen Beschwerdepolitik für den Verbraucher	27
C. Verbraucherbeschwerden – Ursachen und Erklärungsansätze	31
I. Definition der Verbraucherbeschwerde	31
II. Verbraucherunzufriedenheit als Ursache von Beschwerden	33
1. Ebenen der Verbraucherunzufriedenheit	35
2. Definition und Einflußfaktoren	37
3. Theoretische Erklärungsansätze zur Wahrnehmung von Verbraucher(un-)zufriedenheit	38
4. Reaktionen der Verbraucher bei Unzufriedenheit	41
III. Das Beschwerdeverhalten von Konsumenten – Erklärungsansätze und empirische Befunde	44
IV. Beurteilung des Informationscharakters von Verbraucherbeschwerden	49
D. Reaktionen der Unternehmen auf Verbraucherbeschwerden	53
I. Grundsätzliche Reaktionsstrategien	54

II. Beschwerdemanagement	55
1. Gestaltungselemente eines Beschwerdemanagements	56
2. Ziele eines Beschwerdemanagements	58
III. Verbraucherabteilungen als Ansatzpunkt zur internen Vertretung von Verbraucherinteressen in Unternehmen	60
1. Gründungsanlässe	60
2. Funktionen der Verbraucherabteilung	60
3. Interne Interessenvertretung der Verbraucher durch Verbraucherabteilungen?	64
E. Die Behandlung von Verbraucherbeschwerden in Unternehmen – Vorüberlegungen und Untersuchungskonzept der empirischen Studie	67
I. Vorüberlegungen	68
II. Methodik	72
1. Inhalte der Untersuchung	73
2. Untersuchungsteilnehmer	76
3. Erhebung der Daten	78
4. Auswertung der Daten	79
F. Untersuchungsergebnisse	83
I. Ergebnisse der postalischen Umfrage	83
1. Zum grundlegenden Interesse der befragten Unternehmen am Thema "Verbraucherbeschwerden"	83
2. Beschwerdesituation	86
3. "Aufforderung" zur Kommunikation	90
4. Die Bearbeitung und Nutzung von Verbraucherbeschwerden	96
a. Bearbeitung der individuellen Verbraucherbeschwerde (Einzelfall-Lösung)	97
b. Beschwerden als Informationsquelle für Verbraucherprobleme (Prävention)	103
c. Schlußfolgerung	114
5. Die Kosten der Beschwerdebearbeitung	115
II. Fallbeispiele	117
1. Beschwerdebearbeitung im Rahmen von Beratungseinrichtungen	122
2. Beschwerdebearbeitung im Rahmen des Kundendienstes	127
3. Beschwerdebearbeitung im Rahmen einer Integrationsstelle	137

4. Beschwerdebearbeitung im Rahmen der Kundenkontaktfunktion bei Direktvertrieben	145
5. Zusammenfassende Beurteilung	151
G. Spezifische Problembereiche bei der Durchführung einer verbraucherorientierten Beschwerdebearbeitung	155
I. Die Rechtfertigung der Kosten	159
1. Kosten-Nutzen-Berechnungen der Beschwerdebearbeitung	160
2. Probleme bei der Aufstellung eines Kosten-Nutzen-Vergleichs	162
3. Die Zurechnungen von Kosten und Nutzen als Beitrag zur Berücksichtigung von Verbraucherinteressen?	163
4. Schlußfolgerung	164
II. Organisatorische Regelungen zur Berücksichtigung von Konsumenteninteressen	165
1. Der Kundendienst als Vertreter von Verbraucherinteressen?	166
2. Beschwerdebearbeitung als Profit-Center?	171
3. Schlußfolgerung	173
II. Wahrnehmung und Bewertung des Beziehungsfelds Verbraucher – Unternehmen als Determinante der Strategiewahl	175
1. Wertewandel und Unternehmensreaktion	177
2. Ist Beschwerdebearbeitung nur ein Instrument im Wettbewerb?	181
3. Schlußfolgerung	183
H. Zusammenfassung und Resümee	185
Anhang	191
Fragebogen	193
Ergebnisse der postalischen Umfrage (Tabellen)	202
Literatur	247

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1	Einstellung der Befragungsteilnehmer zu spezifischen beschwerdepolitischen Fragestellungen	85
Tabelle 2	Verwertung der Beschwerdedaten	111
Tabelle 3	Überblick über die Durchführung der Beschwerdeauswertung und interne Weiterleitung der Beschwerdeinformation	113

Abbildungsverzeichnis

Abb. B/1	Marketing-Kommunikationsmodell	14
Abb. C/1	Das Disconfirmation-Modell der Konsumenten(un)zufriedenheit ...	40
Abb. C/2	Verhaltensalternativen der Verbraucher auf Unzufriedenheit	43
Abb. C/3	Komplexitätsansatz zur Erklärung des Beschwerdeverhaltens	45
Abb. D/1	Gestaltungselemente des Beschwerdemanagements	57
Abb. D/2	Funktionen der Verbraucherabteilung im Rahmen der Kommunikationsaktivitäten der Unternehmung	61
Abb. E/1	Klassifikation der erfaßten Variablen	74
Abb. E/2	Auswahlprinzip der persönlich besuchten Unternehmen	77
Abb. E/3	Überblick über die Methodik der Untersuchung	81
Abb. F/1	Zusammenhang zwischen den Einstellungen der Befragungsteilnehmer und den Maßnahmen der Unternehmen zur Förderung der Kommunikation mit dem Verbraucher	98
Abb. F/2	Organisatorische Eingliederung der Beschwerdestelle bei zentraler Beschwerdebearbeitung	104
Abb. F/3	Zusammenhang zwischen Beschwerdefrequenz und Auswertung	107
Abb. F/4	Zusammenhang zwischen Organisation der Beschwerdebearbeitung und Auswertung	108
Abb. F/5	Übersicht über die besuchten Unternehmen	118
Abb. F/6	Übersicht über Aufgaben und Rechte der "Beschwerdestellen" in den besuchten Unternehmen	121

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
AGB	Allgemeine Geschäftsbedingungen
AGB-Gesetz	Gesetz zur Regelung der Allgemeinen Geschäftsbedingungen
Abt.	Abteilung
Anm.	Anmerkung
Aufl.	Auflage
Bd.	Band
BRD	Bundesrepublik Deutschland
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
d.h.	das heißt
d.V.	die Verfasserin
ed(s).	editor(s)
EG	Europäische Gemeinschaft
etc.	et cetera
f.	folgende (Seite)
ff.	folgende (Seiten)
GFP	Geschäftsführungsprogramme
H.	Heft
Hg.	Herausgeber
HEA	Hauptberatungsstelle für Elektrizitätsanwendung e.V.
i.d.R.	in der Regel
i.e.S./ i.w.S.	im engeren Sinne/ im weiteren Sinne
incl.	inclusive
Jg.	Jahrgang
Kap.	Kapitel
No.	number
Nr.	Nummer
o.a.	oben aufgeführte
o.g.	oben genannte
o.V.	ohne Verfasser
pp.	pages
PR	public relations
S.	Seite
SPSS*	Statistical Package for the Social Sciences (x= extended)
Tab.	Tabelle
TARP	Technical Assistance Research Programs Inc.
u.a.	unter anderem bzw. und andere(s)
u.ä.	und ähnliches
u.a.m.	und andere(s) mehr
u.E.	unseres Erachtens
USA	United States of America
usw.	und so weiter
u.U.	unter Umständen
v.a.	vor allem
VA	Verbraucherabteilung
vgl.	vergleiche
Vol.	Volume

WiSt	Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Zeitschrift für Ausbildung und Hochschulkontakt
z.B.	zum Beispiel
zit.	zitiert
z.T.	zum Teil

Vorwort

Wenn Unternehmen die Probleme und Beschwerden von Verbrauchern entgegenkommend behandeln, dient dies nicht nur den Verbrauchern. Es dient auch den Unternehmen selbst, und zugleich fördert es die Funktionsfähigkeit des Marktes. Denn diese beruht auf der Abwanderung und dem Widerspruch der Nachfrager: Durch Abwanderung finden sie den besseren Anbieter, durch Widerspruch steigern sie seine Leistungsfähigkeit.

Die Abwanderung ist – und bleibt – die Grundlage des Wettbewerbs. Doch die Nachfrager artikulieren ihren Bedarf nicht nur dadurch, daß sie von einem Anbieter abwandern, sobald ein anderer eine bessere Marktleistung bietet. Sie sind Experten sowohl in der Beurteilung ihres eigenen Bedarfs als auch in der subjektiven Bewertung des gelieferten Produkts. Das gilt zwar nicht ohne Einschränkungen, doch allemal soweit, daß Anbieter, die dieses Expertenwissen nutzen, auf dem Markt im Vorteil sind.

Es ist aber für Unternehmen, zumal auf Konsumgütermärkten, gar nicht so einfach, die Nachfrager als "Experten in eigener Sache" ernstzunehmen. Denn dazu müßten sie den Widerspruch der Nachfrager nicht nur zulassen und anhören, sondern sogar erleichtern. Es ist zwar schon heute recht gut belegt, daß dies dem Interesse auch des Unternehmens weit besser dient als das Abwimmeln aller irgend abweisbaren Beschwerden. Aber paternalistische Einstellung und hierarchische Struktur bewirken in vielen Unternehmen noch immer, daß Beschwerden tendenziell als Nörgelei abgetan und damit als Strategieansatzpunkt gar nicht wahrgenommen werden.

Dieser in der Praxis verbreiteten Haltung steht in der Wissenschaft mittlerweile eine Fülle von Überlegungen und Untersuchungen gegenüber (S. 31–51). Danach läßt sich Unzufriedenheit von Verbrauchern größtenteils auf Enttäuschungen in der Vorkauf-, Kauf- oder Nachkaufphase zurückführen. Solche Enttäuschungen gibt es bei einem relativ großen Teil der Käufe als auch der Konsumenten. Nur eine Minderheit neigt dazu, sich zu artikulieren, wenn möglich mit einer Beschwerde, andernfalls mit negativer Mundpropaganda. Denn die Beschwerdeneigung ist kein Zeichen von Querulanz, sondern von aktivem Interesse. Sie hängt deshalb im wesentlichen davon ab, wie sehr das Einlegen von Beschwerden erleichtert oder erschwert wird und welche Erfahrungen die Verbraucher damit gemacht haben.

Ein effizientes Beschwerdemanagement im Unternehmen (S. 53 – 66) kann auf zwei unterschiedliche Zielsetzungen gerichtet sein, auf das Interesse an der Nutzung von Verbraucherbeschwerden einerseits und auf das Interesse an einem kooperativen und dialogischen Verhältnis zum Verbraucher andererseits. Daß die beiden Zielsetzungen miteinander nicht unverträglich sind, kommt in der Konzeption der Verbraucherabteilung (Consumer Affairs Department) zum Ausdruck, die ein partnerschaftliches Verhältnis des Unternehmens zum Konsumenten begründen kann, wenn sie in bezug auf inhaltliche Zuständigkeit, hierarchische Eingliederung, formelle Einflußrechte und Sachkompetenz bestimmten Mindestanforderungen genügt.

Um empirisch zu ermitteln, wieweit derartige Vorstellungen in westdeutschen Unternehmungen Fuß gefaßt haben, hat Frau Graf 125 Unternehmungen der Konsumgüterindustrie, des Handels und des Dienstleistungsbereichs untersucht. Sie ging dabei von sechs Annahmen aus (S. 68 – 72), die die Befragung und die Auswertung geleitet haben. Die Untersuchung bestand aus einer telefonisch vorbereiteten und begleiteten schriftlichen Befragung mit einer Rücklaufquote von 63%, sowie aus zusätzlichen persönlichen Interviews in 10 von den befragten 125 Unternehmen. Die Kombination von schriftlichen und persönlichen Befragungen hat sich als für die Arbeit sehr fruchtbar erwiesen, erlaubt sie es der Verfasserin doch, die zahlenmäßige Darstellung der Ergebnisse der postalischen Umfrage durch anschauliche Beispiele zu unterstützen, die aus den Einzelinterviews gewonnen wurden.

Insgesamt zeigt die Untersuchung, daß die Unternehmen dem Beschwerdemanagement im Prinzip aufgeschlossen gegenüberstehen, aber seine Möglichkeiten noch relativ wenig nutzen (S. 83 – 115). Beschwerdebearbeitung und Informationsgewinnung sind nur selten in einer selbständigen Instanz zentralisiert. Das Arsenal der Kommunikationserleichterungen für Verbraucher wird noch wenig genutzt. Eingehende Beschwerden werden vorwiegend unter Marketing-Gesichtspunkten verwertet. Das führt zwar zu Kontroll- und Verbesserungsmaßnahmen im Produkt- und Servicebereich, aber zum einen bleiben diese meist auf die Ebene der gerade betroffenen Fachabteilungen beschränkt, zum anderen gehen die gezogenen Konsequenzen nicht über die reaktive Anpassung von Produkt und Service hinaus. Auch die interne Verrechnung der Kosten der Beschwerdebearbeitung wird vielfach noch nicht strategisch genutzt. So gibt nur etwa ein Drittel der Unternehmen mit zentraler Beschwerdebearbeitung an, daß mit den Kosten einer Beschwerde diejenige Abteilung belastet wird, in deren Zuständigkeitsbereich der betriebsinterne Anlaß für die Beschwerde liegt (S. 116 f.).

Das letzte Argument freilich läßt sich umkehren: Schon heute belasten ein Drittel der Unternehmen mit zentraler – und darüberhinaus auch zahlreiche Unternehmen mit dezentraler – Beschwerdebearbeitung die Beschwerdekosten den Abteilungen, die sich den Anlaß der Beschwerde zurechnen lassen müssen. In der "verursachergerechten" Zurechnung der Beschwerdekosten aber dürfte die Keimzelle zu sehen sein, aus der sich ein "verbrauchergerechtes" Beschwerdemanagement entwickeln läßt. Denn bei der Beschwerdebearbeitung wiegt – richtig gerechnet – der damit erreichbare Nutzen die Kosten bei weitem auf (S. 162). Das gilt in verstärktem Maße, wenn die Zurechnung der Kosten strategisch eingesetzt wird, um die Beschwerdeanlässe zu mindern. Von da ist es nur noch ein Schritt zur "verbraucherorientierten Rechnungslegung", in der der Erfolgsbeitrag der Beschwerdeabteilung an der Erreichung konkret definierter Kommunikationsaufgaben gemessen wird.

Die Chancen des Beschwerdemanagements werden ja erst dann wirklich genutzt, wenn dieses nicht nur zur fallweisen Bearbeitung individueller Beschwerden und zur Gewinnung von Informationen über umsatzschädigende Funktionsmängel bei einzelnen Produkten oder Serviceleistungen eingesetzt wird, sondern darüberhinausgehende Aufgaben erhält. Welches diese Aufgaben sein können, wird aus der Aufbereitung der zehn Fallbeschreibungen besonders deutlich, die die Autorin auf den Seiten 122 bis 151 darstellt. Gerade weil die Studie bei den Unternehmen zwar große Aufgeschlossenheit, aber auch manche Verbesserungsmöglichkeit ans Licht bringt, sind die anschaulichen Fallbeschreibungen von großem Interesse, können sie doch über die wissenschaftliche Verwertung hinaus auch der unternehmerischen Praxis Anregungen für die konkrete Gestaltung des Beschwerdemanagements geben.

Gerhard Scherhorn