

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
ÜRETİM YÖNETİMİ VE PAZARLAMA (ALMANCA) BİLİM DALI

**DER UMGANG TÜRKISCHER INTERNET PROVIDER
MIT KUNDENBESCHWERDEN**

Yüksek Lisans Tezi

ÇAĞRI SÜTKEN

İstanbul, 2007

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
ÜRETİM YÖNETİMİ VE PAZARLAMA (ALMANCA) BİLİM DALI

**DER UMGANG TÜRKISCHER INTERNET PROVIDER
MIT KUNDENBESCHWERDEN**

Yüksek Lisans Tezi

ÇAĞRI SÜTKEN

Danışman : YRD. DOÇ. DR. GÜLPINAR KELEMCİ SCHNEIDER

İstanbul, 2007

Marmara Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Tez Onay Belgesi

İŞLETME Anabilim Dalı ÜRETİM YÖNETİM VE PAZARLAMA(ALM) Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi ÇAĞRI SÜTKEN'İN DER UMGANG TÜRKISCHER INTERNET PROVIDER MIT KUNDENBESCHWERDEN adlı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulunun 19.07.2007 tarih ve 2007-8/30 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oybirliği/oyçokluğu ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

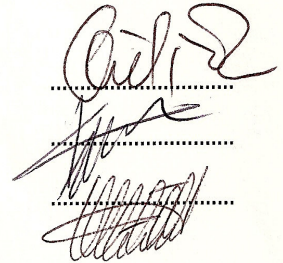
İmzası

Tez Savunma Tarihi : 04.10.2007

1) Tez Danışmanı : YRD. DOÇ.DR. GÜLPINAR KELEMÇİ SCHNEIDER

2) Jüri Üyesi : YRD. DOÇ.DR. KURTAR TANYILMAZ

3) Jüri Üyesi : DOÇ. DR. AHMET METE ÇİLINGİRTÜRK



INHALTSVERZEICHNIS

	Seite
TABELLENVERZEICHNIS	III
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	IV
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	V
1. EINLEITUNG	1
1.1. "Management von Kundenbeschwerden" als Untersuchungsgegenstand .	1
1.2. Internet Provider und Kundenmanagement in der Türkei	4
1.3. Ziel und Ablauf der Arbeit	8
2. STRUKTUR UND VORGEHENSWEISE DES BESCHWERDEVERHALTENS AUS DER KUNDENPERSPEKTIVE .	10
2.1. Grundlagen zum Verständnis des Beschwerdemanagements	10
2.2. Interdisziplinäre Beziehungen bei dem Beschwerdemanagement	12
2.3. Historische Entwicklung der Kundenbeschwerden	18
2.3.1. Historische Entwicklung in den entwickelnden Ländern	18
2.3.2. Historische Entwicklung in der Türkei	23
2.4. Klassifizierung und Einteilung der Kundenbeschwerden	24
2.4.1. Das Model von Hirschmann	25
2.4.2. Das Model von Day und London	26
2.4.3. Das Model von Warland und Hermanns	27
2.4.4. Das Model von Grönhaug und Zaltmann	28
2.4.5. Das Model von Krishnan und Valle	29
2.4.6. Das Model von Singh	30
2.4.7. Das Model von Crie	32
2.5. Einflussfaktoren auf das Kundenbeschwerdeverhalten	33
2.6. Determinanten des Konsumentenverhaltens nach dem Beschwerdeprozess	38
3. STRUKTUR UND VORGEHENSWEISE DES BESCHWERDEVERHALTENS AUS DER UNTERNEHMENSPERSPEKTIVE	43
3.1. Ziele des Beschwerdemanagements	43

3.2. Wesentliche Aufgaben des Beschwerdemanagements	45
3.2.1. Beschwerdestimulierung	46
3.2.2. Beschwerdeannahme	49
3.2.3. Beschwerdeerfassung	50
3.2.4. Beschwerdebearbeitung	52
3.2.5. Beschwerdeauswertung	56
3.3. Praktische Verfahren zur Behandlung von Kundenbeschwerden	57
3.3.1. Distributive Justiz	62
3.3.1.1. Schadensersatz, Gutschrift	62
3.3.1.2. Abbitte Leisten	65
3.3.2. Prozedurale Justiz	67
3.3.2.1. Erleichterung der Kundenbeschwerden	67
3.3.2.2. Verkürzung der Unternehmensreaktionszeit	69
3.3.3. Interaktionelle Justiz	71
3.3.3.1. Interaktionalisierungsmethode.....	71
3.3.3.2. Abklärung des Problems	73
4. BESCHWERDEMANAGEMENT DER INTERNET PROVIDER IN DER TÜRKEI	77
4.1. Bestimmung der Zielgruppe.....	77
4.2. Anlegen eines Fragebogens	78
4.3. Methodische Vorgehensweise	80
4.4. Zentrale Ergebnisse der Untersuchung	81
5. ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK	97
LITERATURVERZEICHNIS	101
ANHANG 1: Fragebogen (original Version)	109
ANHANG 2: Fragebogen (übersetzt auf Deutsch)	116

TABELLENVERZEICHNIS

	Seite
Tabelle 1: Internetverbraucherzahl auf der Welt	5
Tabelle 2: Internetverbraucherzahl in der Türkei	6
Tabelle 3: Kundenverhalten bei auftretenden Problemen	26
Tabelle 4: Definitionen der Justizelemente und diesbezügliche Variablen	61
Tabelle 5: Alternativen zur Entschädigung	63
Tabelle 6: Schadensersatzbeispiele bei Restaurants und Kundenzufriedenheitsgrad	64
Tabelle 7: Persönliche Einstellungen über das Beschwerdemanagement	84
Tabelle 8: Unternehmensabteilungen zur Beschwerdeannahme.....	85
Tabelle 9: Kommunikationskanäle für die Kundenbeschwerden.....	86
Tabelle 10: Häufigkeiten der Aussagen zur Beschwerdeerfassung.....	88
Tabelle 11: Aussagen zum Beschwerdebearbeitungsprozess	89
Tabelle 12: Häufigkeiten der Aussagen zum Beschwerdebearbeitungsprozess	90
Tabelle 13: Praktische Verfahren zur Behandlung von Kundenbeschwerden	91
Tabelle 14: Häufigkeiten der Aussagen zur Beschwerdeauswertung	93
Tabelle 15: Die Aussagen zur Kundenzufriedenheit.....	94
Tabelle 16: Vergleich der Daten von der Theorie und von der Praxis.....	95

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

	Seite
Abb. 1: Der Prozentuale Marktanteil	7
Abb. 2: Das Model des Konsumentenkaufverhaltens	11
Abb. 3: Erfahrungsorientierte Konsumentenbefriedigungsmodelle.....	17
Abb. 4: Die Entwicklung von einigen Interaktionskanälen der Unternehmen	19
Abb. 5: Schätzwert über C2B Kontakte im Jahre 1999 auf der Welt.....	21
Abb. 6: Prognose für die zukünftigen Kunden zu Geschäfts(C2B) Kontakten	22
Abb. 7: Klassifizierungsmodell der Kundenbeschwerden	27
Abb. 8: Das Beschwerdeverhaltensmodell der Konsumenten	29
Abb. 9: Das Model der Kundenreaktionen bei Unzufriedenheiten	31
Abb. 10: Das Kundenbeschwerdemodell	32
Abb. 11: Einflussfaktoren auf das Beschwerdeverhalten nach Crie	34
Abb. 12: Ziele des Beschwerdemanagements	43
Abb. 13: Der Beschwerdemanagementprozess im Überblick	46
Abb. 14: Beschwerdewege zur Annahme von Kundenbeschwerden.....	48
Abb. 15: Firmenreaktionen und zugehörige Erklärungen	59
Abb. 16: Die Untersuchung der Beziehungen bei der Beschwerdelösung.....	60
Abb. 17: Schadensersatzmenge.....	65
Abb. 18: Unternehmerische Begründungen für die Unzufriedenheit.....	74
Abb. 19: Firmenreaktionen auf schriftliche Reklamationen.....	75
Abb. 20: Prozentansatz der Rechtsform der Unternehmen	81
Abb. 21: Dauer der Geschäftstätigkeit	82
Abb. 22: Totalmitarbeiterzahl	83

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

a.a.O	am angeführten Ort
Abb.	Abbildung
bzw.	Beziehungsweise
ca.	circa (ungefähr)
CRM	Customer Relationship Marketing
d.h.	das heisst
DSL	D igital S ubscriber L ine
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
etc.	et cetera (und so weiter)
GSM	G lobal S ystem for M obile communications
i.d.R.	in der Regel
ISP	Internet Provider
m.a.W.	mit anderen Worten
sog.	sogenannten
u.a.	und andere
usw.	und so weiter
vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel

1. EINLEITUNG

1.1“Management von Kundenbeschwerden“ als Untersuchungsgegenstand

Seit Anfang des 20. Jahrhunderts ist Marketing als eine getrennte Wirtschaft anerkannt. Bis zum letzten Viertel des Jahrhunderts waren Geschäftsvolumen und Austausch die wichtigsten Themen des Marketings. Bis zu den 70`er Jahren herrschte die Massenproduktion auf der Welt. Aufgrund der sozialen, ökonomischen und technologischen Entwicklungen wandelte sich die Marketingkultur in eine kundenorientierte Marketingstruktur. Hinsichtlich dieser Entwicklungen hat das Thema des Marketings sich aus der Geschäftsvolumenmentalität zur Beziehungsmentalität geändert (vgl. Sheth und Partaviyar 2000, S. 119).

Heutzutage erschwert sich die Situation unter der steigenden Wettbewerbsbedingungen für die Unternehmen, die ihren Umsatz erhöhen und ihren Marktanteil vergrößern möchten. In den Märkten, bei denen ein intensiv hoher Wettbewerb stattfindet, ist das wichtigste Vermögen des Unternehmens die Treue seiner Kunden. Aus dieser Behauptung kommt es mehr an Bedeutung, Kundenloyalität zu steigern und mit den Kunden langfristige Beziehungen zu bilden. Aus dieser Sicht versuchen die Unternehmen, ihre bestehenden Kunden beizubehalten und mit jenen richtig umzugehen (vgl. Kotler u.a. 2002, S. 37).

Die Einführung der heutigen Marketingmentalität wurde vom Wandel der Absatzmärkte begleitet. Der Verkäufermarkt, in dem der Verkäufer aufgrund des Mangels an Gütern und Dienstleistungen Marktkonditionen bestimmen konnte, wandelte sich zu einem Käufermarkt, in dem die Kunden die Wahlalternativen haben, ob sie das Angebot überhaupt annehmen. Hinsichtlich dieser Entwicklung hat sich die Geschäftsphilosophie von der Produktmentalität zum Relationship Marketing geändert (vgl. Sin u.a. 2005, S. 186). Relationship Marketing zielt darauf ab, die Bedürfnisse der Kunden noch schneller zu befriedigen und eine richtige Interaktion zwischen dem Unternehmen und dessen Kunden zu bilden. Die Unternehmen versuchen damit, kundenorientiert zu handeln und die aktuellen Kunden zufrieden zu stellen (vgl. Peppers und Martha 1997, S. 278).

Kundenorientierung im Rahmen des Relationship Marketings betrifft die Orientierung an den Bedürfnissen der bestehenden Kunden. Kundenorientierung wird nur zur Realität, wenn die Unternehmen die Wünsche und Erwartungen ihrer Kunden berücksichtigen. Kundenorientiertes Marketing umfasst die Anwendungen, in denen die Kundennähe und individuelle Kundenbeziehungen eingebildet werden. Deswegen haben die Unternehmen angefangen, ein kundenorientiertes Vorgehen statt ein produktorientiertes Vorgehen zu übernehmen (vgl. Stauss und Wolfgang 1998, S. 20).

Bei der Erreichung eines kundenorientierten Unternehmens entwickelte sich das Customer Relationship Management (CRM) Verfahren. CRM bietet den Unternehmen eine Gelegenheit, die individuellen Bedürfnisse ihrer Kunden mit den richtigen Angeboten zum richtigen Zeitpunkt zu befriedigen. Ein effektives CRM bindet den Kunden an das Unternehmen und motiviert ihn, langfristig bei dem Unternehmen zu bleiben.

Kundenzufriedenheit ist einer der wichtigsten Bestandteile des beziehungsorientierten Marketings. Laut einer Untersuchung leiten unzufriedene Kunden zu ca. 9 Personen ihre negativen Erfahrungen weiter. Wegen dieser Unzufriedenheit und wegen dieser negativen Wirkung verlieren die Unternehmen 10% ihrer Volumen (vgl. Barlow und Möller, 1996, S. 41). Wenn Unzufriedenheit bereits eingetreten ist, sollen die Unternehmen ihre Anstrengungen vermehren, diese Unzufriedenheit zu beseitigen. Aus dieser Perspektive wird behauptet, dass zufriedengestellte Kunden sich von verlorenen Kunden zu verbundenen Kunden ändern.

Es wird immer deutlicher, dass eine kundenorientierte Unternehmensstrategie die aktuelle Kunden an sich bindet. Trotz dieser These konzentrieren sich viele Unternehmen immer noch auf die Neukundengewinnung. Man hat in letzter Zeit erkannt, dass die Kosten zur Neukundengewinnung höher liegen, als einen bestehenden Kunden langfristig zu binden. Unzufriedene Kunden können zum Gegner des Unternehmens werden. Sie können potentielle Neukunden von einer Geschäftsbeziehung abbringen und die Bestandskunden mit negativer Mund-zu-Mund Kommunikation auf eine Kündigung hinweisen. Deshalb ist es im Rahmen des CRM notwendig, ein effektives Beschwerdemanagement durchzuführen.

Eine effektive Behandlung von Kundenbeschwerden spielt eine grosse Rolle sowohl bei der Kundenbindung als auch bei der Kundenzufriedenheit. Wenn die Unternehmen die ursprünglich unzufriedenen Kunden durch eine erfolgreiche Beschwerdebearbeitung zufriedenstellen, wird die Kundenzufriedenheit gesteigert und verursacht Kundenbindung (vgl. Stauss und Seidel, 1998, S. 20). Die Unternehmen können in zwei Feedback-Arten feststellen, dass sie ihre Kunden nicht zufriedengestellt haben: Kundenverlust und Beschwerden. Sich beschwerende Kunden geben den Unternehmen eine Chance, ihre Leistungen zu verbessern, mit ihren Kunden besser umzugehen, bevor sie ihre Kunden verlieren. Laut einer Untersuchung von Barlow und Möller im Jahre 1996 hat sich herausgestellt, dass der Gewinn des Unternehmens um 25-28% gesteigert wird, wenn man die Abwanderungsrate der Kunden um 5% vermindert. Laut einer anderen Untersuchung von Barlow und Möller (1996, S. 36) hat sich herausgestellt, dass nicht ernst genommene Kundenbeschwerden, zu einem Abgang von 91% der sich beschwerenden Kunden führt. Trotz dieser Feststellung hat die gleiche Untersuchung ergeben, dass bei einer befriedigenden Behandlung von Kundenbeschwerden, 82% der sich beschwerenden Kunden wieder Leistungen vom gleichen Unternehmen kaufen.

Sowohl theoretisch als auch praktisch hat sich herausgestellt, dass die Behandlung der Kundenbeschwerden in verschiedenen Leistungsarten anders formuliert werden soll. Laut einer Untersuchung von Mitchell (1993, S. 21 ff.) stellte sich heraus, dass 51% der Kunden, die sich bei Dienstleistungsunternehmen beschwert haben, mit den Lösungsvorschlägen nicht zufriedengestellt worden sind. Aus der gleichen Untersuchung hat sich ergeben, dass 23% der Kunden, die sich über Produkte beschwert haben, mit den Lösungsvorschlägen nicht einverstanden sind. Das zeigt, dass die Bearbeitung der Kundenbeschwerden bei Dienstleistungsunternehmen schwieriger als bei anderen Bereichen ist.

Durch den steigenden Wettbewerbsdruck erschwert sich die Situation für die Unternehmen, treue Kunden zu bilden und diese Kunden langfristig beizubehalten. Die Unternehmen, die ihren Kunden den Weg sich zu beschweren erleichtern, haben mehr Chance als die anderen Unternehmen, Unzufriedenheit zu entdecken und zu beheben.

Durch praktische Verfahren zur Behandlung von Kundenbeschwerden können die Unternehmen die sich beschwerenden Kunden zur Stammkunden ändern.

1.2. Internet Provider und Kundenmanagement in der Türkei

Im Laufe der Zeit hat sich der Umgang von Firmen mit ihren Kunden in eine neue Struktur gewandelt. Heutzutage betrachten viele Unternehmen Kundenmanagement mehr ernst an, als Wettbewerbsfaktor, aufgrund der verstärkten Wettbewerbsbedingungen der Konkurrenz. Aus diesem Grund betrachtet man Kundenmanagement als einen notwendigen Bestandteil kundenorientierter Unternehmensphilosophie. Im Rahmen vom Kundenmanagement gewinnen die Kundenbeziehungen mit potentiellen, aktuellen und ehemaligen Kunden mehr an Bedeutung. Die Kundenbindungsstrategie versucht dadurch die gefährdete Beziehungen mit den aktuellen Kunden zu stabilisieren und langfristige Kundenbeziehungen zu stärken. Durch die Integration neuer Technologien ins alltägliche Leben erhöhte sich die Wichtigkeit des Kundenmanagements, weil neue Technologien neue Geschäftsbereiche und zahlreiche Kunden mitgebracht hat (vgl. Anton 2000, S.125).

Die Technologie auf der Welt hat sich in dem letzten Jahrhundert in vielen Bereichen wirkungsvoll entwickelt. Diesbezüglich haben die technologische Entwicklungen und zunehmende Anstrengungen zur Globalisation die Struktur des Telekommunikationssektors auf der Welt stark geändert. Die dynamischen Entwicklungen im Telekommunikationsbereich verursachen hohe Integration neuer Dienstleistungen ins alltägliche Leben. Laut einer Untersuchung stellte sich heraus, dass der Telekommunikationssektor einer der drei grössten gewinnbringenden Industrien auf der Welt ist (o.V. IX. Telekomunikasyon Kalkinma Planı, S. 11).

Internet ist eine der integrierten Dienstleistungen im Telekommunikationsbereich. Die grösste technologische Entwicklung im letzten Viertel des 20. Jahrhunderts ist bestimmt Internet. Im Jahre 1993 gab es auf der Welt 900.000 Verbraucher, die sich ins Internet einloggten. Diese Anzahl hat sich im Jahre 2000 auf 304 Millionen und im Jahre 2002 auf 544 Millionen Menschen erhöht (vgl. Güngör und

Evren 2002 , S. 45). Im Jahre 2006 hat sich die Verbraucherzahl 1 Milliarden überschritten. 400 Millionen Computer haben im Jahre 2007 Internetverbindung¹).

Tabelle 1: Internetverbraucherzahl auf der Welt

Jahre	1993	2000	2002	2006
Internetverbraucherzahl	900.000	304.000.000	544.000.000	1.000.000.000

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Güngör und Evren 2002, S. 45

Diese Verbraucherzahl ist in den letzten 14 Jahren entstanden. Eine ähnliche Erfahrung hat es bisher auf keinem Gebiet gegeben. Die Kommunikationsstruktur hat sich sowohl geschäftlich als auch privat stark entwickelt. Die geschäftlichen Kontakte haben sich in eine neue Kommunikationsstruktur gewandelt. Durch die Integration neuer Kommunikationskanäle bevorzugen die Unternehmen ihre Handelsbeziehungen überwiegend über Internet durchzuführen.

Internet beinhaltet den Bereich des Telefons und des GSM (Global System for Mobile communication) im Rahmen des Telekommunikationssektors. Gemäss der Statistiken der letzten 10 Jahren hat sich herausgestellt, dass Internetverbraucherzahlen sich jährlich durchschnittlich um 55% steigerten. Dieses Verhältnis ist bei GSM 21% und beim Telefonanschluss 5,9%. Daher ergibt sich, dass Internet das grösste Wachstumspotential im Telekommunikationsbereich besitzt (o.V. DPT Faaliyet Raporu 2003, S. 78).

Die erste Internetverbindung in der Türkei fand im April 1993 im Rahmen eines von TÜBITAK geförderten Projekt statt. Im Laufe der Zeit hat sich die Anzahl der Internetverbraucher stark erhöht. Im Jahre 1995 gab es 30.000 Verbraucher in der Türkei und diese Anzahl hat sich im Jahre 1998 auf 293.000, dann im Jahre 1999 auf 1.500.000, im folgenden Jahr 2000 auf 2.500.000 erhöht (vgl. Güngör und Evren 2002 , S. 53ff.). Diese Anzahl hat sich im Jahre 2006 auf 16 Millionen gesteigert. Die Internetverbindung kann sowohl auf der Welt als auch in der Türkei nur über die

¹ (<http://www.devletim.com/haberler/haber.asp?hbr=160>, Zugriff:04.02.2007)

Internet Provider (ISP) gesichert werden. In der Türkei gibt es 72 aktuelle Lizenzinhaber, die als Internet Provider tätig sind⁽²⁾.

Tabelle 2: Internetverbraucherzahl in der Türkei

Jahre	1995	1998	2000	2006
Internetverbraucherzahl	30.000	293.000	2.500.000	16.000.000

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Güngör und Evren 2002, S. 45

Aus technischer Seite gibt es 2 Verbindungsalternativen. Es gab zuerst nur Schmalband (Dial Up Verbindung). Dies ermöglicht nur eine beschränkte Geschwindigkeit von 56kb/sek. im Internet. Seit den letzten Jahren ist eine Einwahl ins Internet über Breitband (DSL Verbindung) möglich. DSL ermöglicht den Verbrauchern von 1 Mb/Sek. bis 16 Mb/sek über höhere Geschwindigkeit ins Internet zu verbinden. Die Marktstruktur von ISP hat sich total geändert, denn bis vor 5 Jahren gab es in der Türkei nur die Möglichkeit, über Schmalband sich ins Internet einzuloggen. Zwischen den Jahren 1993- 1999 gehörte der Gesamtmarkt komplett zu den Privatanbietern. Im Jahre 1999 wurde der staatlicher ISP “TTNet” gegründet. Imfolge dessen haben sich die Marktbedingungen zwischen 1999-2003 geändert. Aufgrund der staatlichen Position von TTNNet konnten diese günstigere Preise als die restlichen Anbieter auf dem Markt anbieten. Aus diesem Grund haben andere Anbieter in höherer Anzahl ihre Kunden verloren.

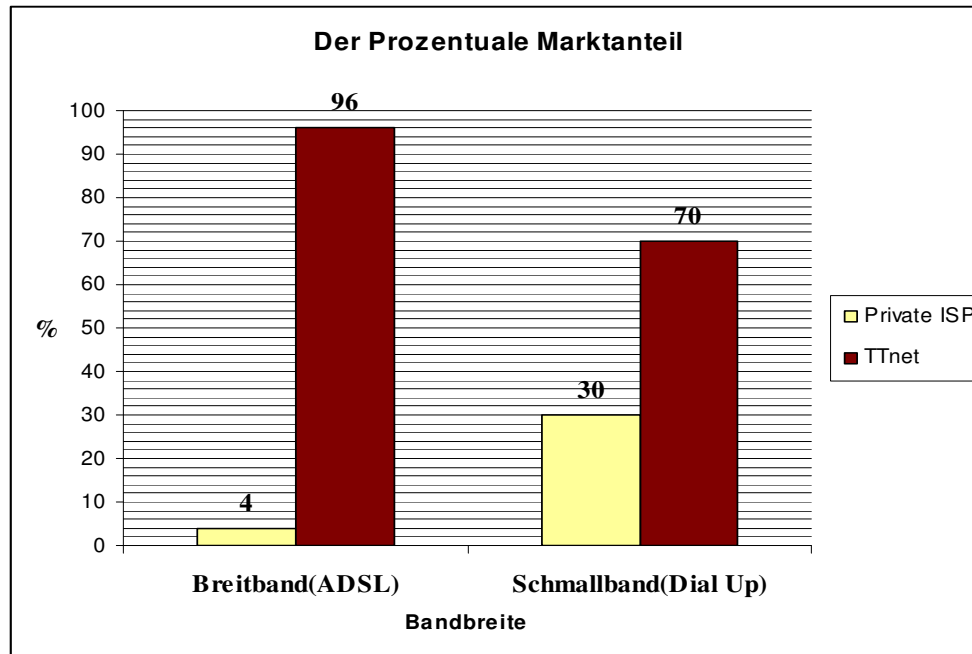
Die grösste Veränderung im Internetbereich fand im Jahre 2002 statt, denn seit dem gibt es Breitbandverbindung in der Türkei. 83 % der Anschlussinhaber wählen sich in der Türkei heutzutage über Breitband ins Internet ein. Die Anzahl der DSL-Anschlussinhaber war im Jahre 2002 nur 3000. Die Anschlussinhaberzahl steigerte sich im Jahre 2005 auf 1.539.477. Im Jahre 2007 gibt es ca. 2.500.000 Millionen DSL-Anschlussinhaber und 500.000 Schmalbandanschlussinhaber (Dial Up).³ Bei dem

² (http://www.tk.gov.tr/doc/lisans/isletmeci_sayilari.htm , Zugriff:04.02.2007)

³ (Bei der Berechnung von Verbraucherzahlen werden Hauptnutzer und Mitbenutzer zusammengezählt.)

Breitbandmarkt besitzt TTnet 96% den Marktanteil und bei der Schmallbandverbindung 70% des Gesamtmarktes⁽⁴⁾.

Abbildung 1.: Der Prozentuale Marktanteil



Quelle: o.V. IX. Kalkinma Planı 2006, S. 101.

Bei der Breitbandleistung gibt es gesetzliche Massnahmen, wie stabiler Preis und andere Markteintrittsbarrieren, die den privaten ISP den Weg schwieriger machen, DSL Leistung zu bieten. Aus diesen Ergebnissen stellt sich heraus, dass die private ISP in einer schwierigen Situation sind, weil sie wegen ungerechten Marktbedingungen ihre Marktanteile verloren haben. Wie oben erwähnt ist es ersichtlich, dass die Marktanteile von Internet Provider in der Türkei wegen Kundenverlust, bzw. Konkurrenz sich stark entwickeln.

Durch diese Daten stellt sich heraus, dass Internet sich im Rahmen des Telekommunikationssektors in den ersten drei gewinnbringenden Geschäftsbereichen auf der Welt befindet (o.V. IX. Telekomunikasyon Kalkınma Planı 2006 S. 11). Die

⁴ o.V. IX. Kalkınma Planı, 2006, Telekomunikasyon Alt Komisyonu Raporu, S. 101

Entwicklung der Marktanteile in den letzten Jahren im Internetbereich war in der Türkei grösser als GSM- und Telefonanschlussbereichen im Telekommunikationssektor (o.V. DPT Faaliyet Raporu 2003, S. 78). Diese Aussage führt dazu, dass der Wettbewerbsdruck in der Türkei sich am meisten in diesem Bereich befindet. Wegen dieser Konkurrenz und wegen der oben erwähnten Geschäftsprofitabilität erhält Kundenmanagement mehr an Bedeutung im Internetbereich als anderen Branchen im Telekommunikationssektor.

1.3. Ziel und Ablauf der Arbeit

Das Ziel dieser Arbeit ist, mit Hilfe der in der Türkei durchgeführten Bestandsaufnahme festzulegen, wie die Unternehmen, die als Internet Provider in der Türkei tätig sind, mit ihren Kundenbeschwerden umgehen. Wegen den erhöhten Wettbewerbsbedingungen und wegen der starken Konkurrenz haben die Marktanteile im Internetbereich sich in den letzten Jahren stark entwickelt.

Aus diesem bekommt der richtige Umgang mit den aktuellen Kunden eine höhere Bedeutung, um die Kunden langfristig an das Unternehmen zu binden. Es wird in dieser Arbeit versucht herauszufinden, wie der Beschwerdemanagementsprozess aus der Unternehmensperspektive bearbeitet wird und welche Strategien die befragten Unternehmen zur Behandlung von Kundenbeschwerden benutzen.

Diese Arbeit besteht aus fünf Teilen: Einleitung, Struktur und Vorgehensweise des Beschwerdeverhaltens aus Kundenperspektive, Struktur und Vorgehensweise des Beschwerdeverhaltens aus Unternehmensperspektive, Ergebnisse der Untersuchung und Schlussfolgerung.

Nach der Einleitung wird das Beschwerdeverhalten im zweiten Teil aus Kundenperspektive dargelegt. Mit Hilfe der theoretischen, interdisziplinären Verfahren wurde versucht, das Beschwerdeverhalten zu verdeutlichen. Die Entwicklung der Kundenbeschwerden werden dementsprechend diskutiert. Die Kundenbeschwerden werden dann mit Hilfe von Modellen aus der Literatur klassifiziert und eingeteilt. Die Einflussfaktoren auf das Beschwerdeverhalten werden erklärt. Die Determinanten der Kundenbeschwerden werden interpretiert.

Im dritten Teil unter der Überschrift “Struktur und Vorgehensweise des Beschwerdeverhaltens aus Unternehmensperspektive ” werden die Kundenbeschwerden aus Unternehmensseite erläutert. Die Ziele des Beschwerdemanagements werden geklärt. Der Beschwerdebearbeitungsprozess wird Schritt für Schritt aus Unternehmensperspektive geschildert. Zuletzt werden die praktische Verfahren zur Behandlung von Kundenbeschwerden klargestellt. Wie die Firmen mit ihren Kunden umgehen können, werden dementsprechend erklärt.

Im vierten Teil geht es um eine in der Türkei durchgeführte empirische Bestandsaufnahme. Es wird versucht, mit Hilfe einer quantitativen Untersuchung herauszufinden, wie die Internet Provider in der Türkei mit den Kundenbeschwerden umgehen. Laut einer Untersuchung stellte sich heraus, dass der Telekommunikationssektor einer der drei grössten gewinnbringenden Industrien auf der Welt ist (o.V. IX. Telekomunikasyon Kalkınma Planı S. 11). Das fokussierte Untersuchungsfeld Internet ist ein Bereich sowie Telefon- und GSMbereich im Rahmen von Telekommunikationssektor. Laut der Statistiken der letzten 10 Jahren stellte sich heraus, dass die Internetverbraucherzahl in der Türkei sich jährlich durchschnittlich um 55 % steigert. Dieses Verhältnis ist bei GSM 21% und beim Telefonanschluss 5,9%. Das ergibt sich, dass Internet das grösste Wachstumspotential in der Türkei besitzt (o.V. DPT Faaliyet Raporu 2003, S. 78). Aus diesem Grund werden die Internet Provider als Untersuchungsbereich ausgewählt. Im Rahmen einer Befragung werden 72 Firmen, die als ISP in der Türkei tätig sind, untersucht⁽⁵⁾. Die Abgrenzung des Beschwerdemanagementprozesses als Untersuchungsgegenstand ist der Versuch diese Unternehmensperspektive zu verdeutlichen.

Die Schlussfolgerung der vorliegenden Arbeit wird zuletzt im fünften Teil unter der Überschrift “Zusammenfassung und Ausblick” skizziert.

⁵ o.V. http://www.tk.gov.tr/doc/lisans/isletmecisi_sayilari.htm, Zugriff:04.02.2007 .

2. STRUKTUR UND VORGEHENSWEISE DES BESCHWERDE- VERHALTENS AUS DER KUNDENPERSPEKTIVE

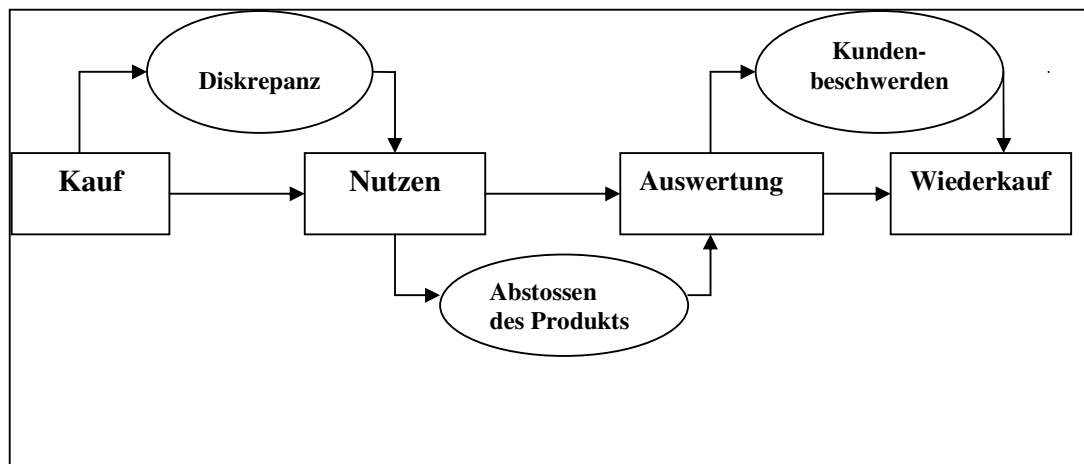
2.1. Grundlagen zum Verständnis des Beschwerdemanagements

Beschwerden sind verbale oder schriftliche Äusserungen der nicht befriedigenden Kundenerwartungen. Die Beschwerden entstehen, wenn die Kundenerwartungen nicht erfüllt bzw. wenn die Kundenbedürfnisse nicht befriedigt werden. Hinsichtlich dieser Definitionen ist es mehr sinnvoll, den Begriff aus Kunden- und Unternehmensseite zu definieren (vgl. Barlow und Möller 1996, S. 14).

Aus Unternehmensseite ändert sich die Definition der Beschwerden je nach Sektor und für je nach Unternehmen. Manche Unternehmen nehmen nur die Unzufriedenheiten bei den Kundenkontakten als Beschwerde an. Trotzdem haben viele Unternehmen neue Definitionen entwickelt. Die Firma Sydney Electric aus Österreich hat eine mehr bedeutsame Definition gemacht. Gemäss dieser Definition ist Beschwerde eine Aussage der Unzufriedenheit von Prozedur, Mitarbeiter, Leistungsqualität, Ermächtigung und Vertriebswegen. Der Grund dieser langen Erläuterung wurde zum Zweck von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung behauptet. Aus Unternehmensperspektive entstehen die Kundenbeschwerden aus dem Leistungsniveau, aus der Leistungsqualität, aus der Kommunikationsqualität, aus der Erfolgslosigkeit der Produktauslieferung (vgl. Odabası 2002, S. 17).

Aus Kundenseite sind Beschwerden Bezeichnungen der gesammelten Problemen. Wenn die Kunden sich beschweren, zeigt das, dass etwas nicht in Ordnung ist. Nachdem der Kunde das Produkt benutzt hat, beginnt er Auswertungen zu machen. Wenn der Kunde zufrieden ist, wird er erneut kaufen, aber wenn er nicht zufrieden ist, dann gebe es ein Problem. Dieses Problem wird sich als eine Beschwerde herausstellen (vgl. Abb. 2). Wenn der Kunde der Meinung ist, dass seine Bedürfnisse nicht befriedigt worden sind, dann teilt er seine Erwartungen durch die Beschwerden mit.

Abbildung 2: Das Modell des Konsumentenkaufverhaltens



Quelle: vgl. Odabaşı 2002, Seite 387

Wenn die Kunden mit der Dienstleistung des Unternehmens unzufrieden sind, zeigen sie aktive oder passive Beschwerdeverhältnisse. Das meist anzutreffende Problem für Unternehmen ist, dass die Anstrengungen zur Behebung von Unzufriedenheiten sich manchmal nicht ergeben, dass die Kunden zufriedengestellt werden (vgl. Kondo 1998, S. 57). Beim nächsten Mal erinnert sich der Kunde an die Erfahrung von seiner Beschwerde, obwohl die Unzufriedenheitsgründe schon entfernt worden sind. Durch den Bedarf von effektiven Verbesserungsstrategien, bekommt die Behebung der Unzufriedenheit aus der Kundenperspektive eine höhere Bedeutung. Die Kunden-beschwerden sind die wichtigsten Feedback Mechanismen für die Unternehmen. Die Informationen, die durch die Kundenbeschwerden zustande kommen, geben dem Unternehmen eine Chance, seine Leistungen zu verbessern.

Der langfristige Kundenwert für die Unternehmen zwingt die Unternehmen dieses als wichtig zu nehmen, dass sie um die Bestandskunden beizubehalten und neue Managementstrategien durchzuführen (vgl. Mc Dougall und Levesque 1999, S. 121). Beschwerdemanagement ist eine dieser Strategien. Gemäss einer Untersuchung von British Airways ist der Lifetime-Value eines durchschnittlichen VIP Kundens für das Unternehmen 150.000 \$ (vgl. Barlow und Möller 1996, S.37). Es wurde auch behauptet, dass jedes Jahr die Unternehmen durchschnittlich 15-20 % Kundenverlust

haben. Neukundengewinnung kostet 5 mal mehr als einen Bestandskunden an das Unternehmen langfristig zu binden. Abgeleitet aus diesen Ergebnissen erhält das Beschwerdemanagement und die Durchführung der dazu gehörigen Verbesserungsstrategien eine viel höhere Bedeutung (vgl. Reichheld und Sasser 1990, S. 79).

2.2. Interdisziplinäre Beziehungen bei dem Beschwerdemanagement

Aus Kundenperspektive ist das Beschwerdeverhalten eine negative Reaktion. Fornell und Westbrook (1979, S. 105) behaupteten: Wenn die Kunden sich in einer unberechtigten geschäftlichen Situation befinden, teilen sie ihre Gefühle und Enttäuschungen als Beschwerde mit. Gemäss der Aussage von Jacoby und Jaccad (1981, S. 6) sind die Äusserungen der Unzufriedenheiten an den Hersteller, an den Verkäufer oder an eine Drittinstitution Kundenbeschwerden. Die Untersuchungen haben ergeben, dass die Zufriedenheit als eine Funktion der Befriedigung oder Unbefriedigung der Kundenerwartungen behauptet wird (vgl. Oliver u.a. 1980, S. 128). Anders formuliert wird herausgestellt, dass die Unzufriedenheit eine Diskrepanz zwischen erwartenden Leistungsniveau und wahrgenommenen Leistungsniveau ist (vgl. Oliver 1980, S. 465 ; Swan und Trawick 1981, S. 55).

Es gibt verschiedene Untersuchungen über Kundenbeschwerdeverhalten. In einer Untersuchung versucht Anderson (1973, S. 41) den Begriff unter der Diskrepanz zwischen den erwartenden und der wahrgenommenen Leistungsqualität klarzumachen. Durch die psychologische Theorien wurde gezielt, das Beschwerdeverhalten zu erklären:

- Die erste psychologische Theorie laut Anderson(1973, S. 42) ist Kognitiver Dissonanz/Assimilation. Bei dieser Theorie versucht der Kunde die Diskrepanz zwischen seiner Erwartungen und seiner Wahrnehmung von der Leistungsfähigkeit zu reduzieren. Die Theorie nimmt so an, dass der Kunde alte Erfahrungen, Vertrauen und Verhalten besitzt. Diese Merkmale bilden die kognitive Struktur des Kundens. Hinsichtlich der Bestandteile seiner kognitiven Struktur möchte der Kunde, dass seine Erwartungsdimension mit dem Nutzen von der Leistung ausgeglichen wird. Wenn es

eine Diskrepanz stattfindet, dann versucht der Kunde, seine Anstrengungen intensiv zu erhöhen. Im Zusammenhang mit Marketing kann man behaupten, dass die Kunden ihre Erwartungen zu dem bestehenden Niveau von Leistungsfähigkeit der Produkten und der Dienstleistungen vermindern sollen. Zum Beispiel wenn ein Kunde feststellt, dass der neu gekaufte Staubsauger bis nur auf 800 Watt leistungsfähig wird, dann kann Kunde seine Erwartungen bis zum bestehenden Niveau der Leistungsfähigkeit vom Staubsauger reduzieren. Er kann so annehmen, dass die Leistungsfähigkeit wegen dem knappen Elektrostrom auf bis max. 800 Watt steigert, obwohl die Maschine als 1000 Watt hergestellt worden ist. Auf diese Weise kann der Kunde entscheiden, ob er reklamiert oder nicht.

- Die zweite psychologische Theorie laut Anderson (1973, S. 42) ist Kontrast. Diese Theorie nimmt so an, dass der Kunde die Diskrepanz zwischen seiner Erwartungen an die Leistung und seiner Wahrnehmung von der Leistung übertreibt. Hinsichtlich dieser Behauptung; wenn die Leistungsfähigkeit vom Produkt oder von der Dienstleistung die Kundenerwartungen nicht erfüllt, dann wird der Kunde mehr unzufrieden als die vorherige Situation, bei der er keine Erwartungen hatte. Das beeinflusst, dass der Kunde das Produkt und die Marke nicht wiederkauft und sie nicht wieder bevorzugt. Zum Beispiel wenn das neu gekaufte Waschmittel nicht besser als das alte Waschmittel reinigt, dann wird die Preisdifferenz im Kundensinne vergrößert. Der Kunde wird diese Diskrepanz im weiteren Sinne übertreiben. Aus diesem Grund versucht der Kunde, sofort zu reklamieren.

- Die dritte psychologische Theorie ist laut Anderson (1973, S. 43) Generalisierte Negativität. Laut dieser Theorie, kann ein Kunde der bereits negative Erfahrungen gesammelt hat mit einem Produkt, dass seine Erwartungen bereits erfüllt, dieses Produkt nicht als befriedigend wahrnehmen. Die frühere negativen Erfahrungen werden bevorzugt und somit generalisiert. Laut einer früheren negativen Kauferfahrung kann man eine Leistung nicht so gut wahrnehmen, obwohl die Leistungsqualität die Erwartungen schon erfüllt. Zum Beispiel ein Kunde kauft einen Kühlschrank, dessen technische Eigenschaften den Kunden nicht zufriedengestellt hat. Von dem gleichen Unternehmen kauft der Kunde später eine Waschmaschine unter einer anderen Marke.

Diese Waschmaschine erfüllt alle Erwartungen der Kunden. Trotzdem versucht Kunde die Qualität dieser Waschmaschine in niedrigeren Werten wahrzunehmen. Das vergrößert die Unzufriedenheit der Kunden und verursacht eine Beschwerde.

- Die vierte psychologische Theorie laut Anderson (1973, S. 43) ist Assimilation und Kontrast. Diese Theorie ist die Vereinigung von Kognitive Dissonanz-Assimilation und Kontrast Theorie. Laut dieser Theorie; wenn die Differenz zwischen der Anpassungsstufe des Verbrauchers zwecks und der Kundenerwartungen in akzeptablen Linien sich befindet, können die Kundenbedürfnisse befriedigt werden. Aber wenn diese Differenz überhaupt nicht akzeptabel wäre, können die Konsumenten diese Differenz schlimmer wahrnehmen. Aus diesem Grund können die Unzufriedenheiten sich vermehren. Zum Beispiel ein Kunde kauft eine Staubsaugermaschine. Der Kunde stellt nach seiner Erfahrung fest, dass die Saugerkraft der Maschine unter seiner Erwartungsstufe liegt. Wenn der Kunde diese Diskrepanz akzeptabel findet, kann er seine Erwartungen ändern. Die Bedürfnisse des Kunden werden dementsprechend befriedigt. Wenn der Kunde diese Diskrepanz unter seinen Erwartungen findet, nimmt er die Differenz viel stärker wahr. Zuletzt entsteht Unbefriedigung und Kundenreklamationen.

Die Untersuchung von Anderson behauptete, dass die Assimilation-Kontrast Theorie die Diskrepanz zwischen der Leistungsfähigkeit und der Kundenerwartungen in höchster Linie erläutert. In den Zuständen, in denen die Differenz höher als die anderen Zuständen liegt, wird das Produkt und die Leistung negativer ausgewertet (vgl. Anderson, 1973, S. 43).

In der Beschwerdeverhaltensliteratur der Konsumenten gibt es sowohl theoretische als auch methodische Themen. Trotzdem gibt es keine einzige Theorie, die das Beschwerdeverhalten der Kunden vollständig erklärt. Diesbezüglich wurde es versucht, mit interdisziplinären Theorien das Beschwerdeverhalten zu erklären (vgl. Blodgett u.a. 1993, S. 402). Das Paradigma der Diskrepanz, Attribution Theorie, Gerechtigkeits Theorie sind weitere Theorien, die sich in der Literatur vom Beschwerdeverhalten befinden.

Bei der Kundenzufriedenheit ist das „Paradigma der Diskrepanz“ die meist akzeptierte Theorie. Die Auswertung der Zufriedenheit oder Unzufriedenheit beeinflussen das Beschwerdeverhalten der Konsumenten und die Konsumentenabsicht für die Wiederkäufe. Bearden und Teel (1983, S. 461) behaupteten, dass das Beschwerdeverhalten aus Unzufriedenheit der entstehenden Tätigkeiten sind und die Kundenbeschwerden eine Funktion von Unzufriedenheit, Erwartungen und Diskrepanz sind. Laut Day (1982, S. 92) verursacht die negative Differenz zwischen Erwartung und Realität die Unzufriedenheit. Aber die Unzufriedenheit ist nicht die erforderliche Bedingung für das Beschwerdeverhalten. Zustandsbezogene und persönliche Faktoren beeinflussen die Beschwerdeentscheidung. Einige Ursachen zur Zufriedenheit und zur Unzufriedenheit sind: Produkt- und Leistungsbezogene Erwartungen, auswertende Erfahrungen, die negativen und positiven Diskrepanzen der Erwartungen (vgl. Day u. a. 1981, S. 92). Das Paradigma der Diskrepanz verwendet man für die Wahrnehmung der Zufriedenheit und Unzufriedenheit der Konsumenten nach der Beschwerdebehandlung (vgl. Smith und Bolton, 1998, S. 71). Beschwerdezufriedenheit bedeutet, dass der sich beschwerende Kunde von der Firmenreaktion bezüglich seiner Reklamation zufriedengestellt worden ist.

Die Wirkungen von der Attribution Theorie auf die Beschwerdeverhalten wurde untersucht (vgl. Krishnan und Valle 1979, S. 445; Folkes 1984, S. 399 ; Oliver und De Sarbo 1988, S. 497). Alle kommen zu der Meinung, dass im Rahmen des Konsumentenbeschwerdeverhaltens die wahrgenommene Ursache von Produkt- und Leistungsfehler die Kundenreaktionen beeinflusst. Die Kunden versuchen die Leistungsfehler in kausalen Dimensionen klarzumachen. Die kausalen Dimensionen von den Leistungsfehler kann man wie folgt klassifizieren:

- Die Zuständigkeit für den Fehler. Es geht darum, ob der Fehler von der Kundenseite oder von der Verkäuferseite zustande gekommen ist.
- Wiederholungsmöglichkeiten der Fehler. Hier geht es darum, ob ähnliche Fehler in Zukunft passieren können.

- Kontrollisierbarkeit. Es geht darum, ob der Verkäufer vor der Problemenstehung den Fehler verhindern könnte (vgl. Folkes 1984, S. 399).

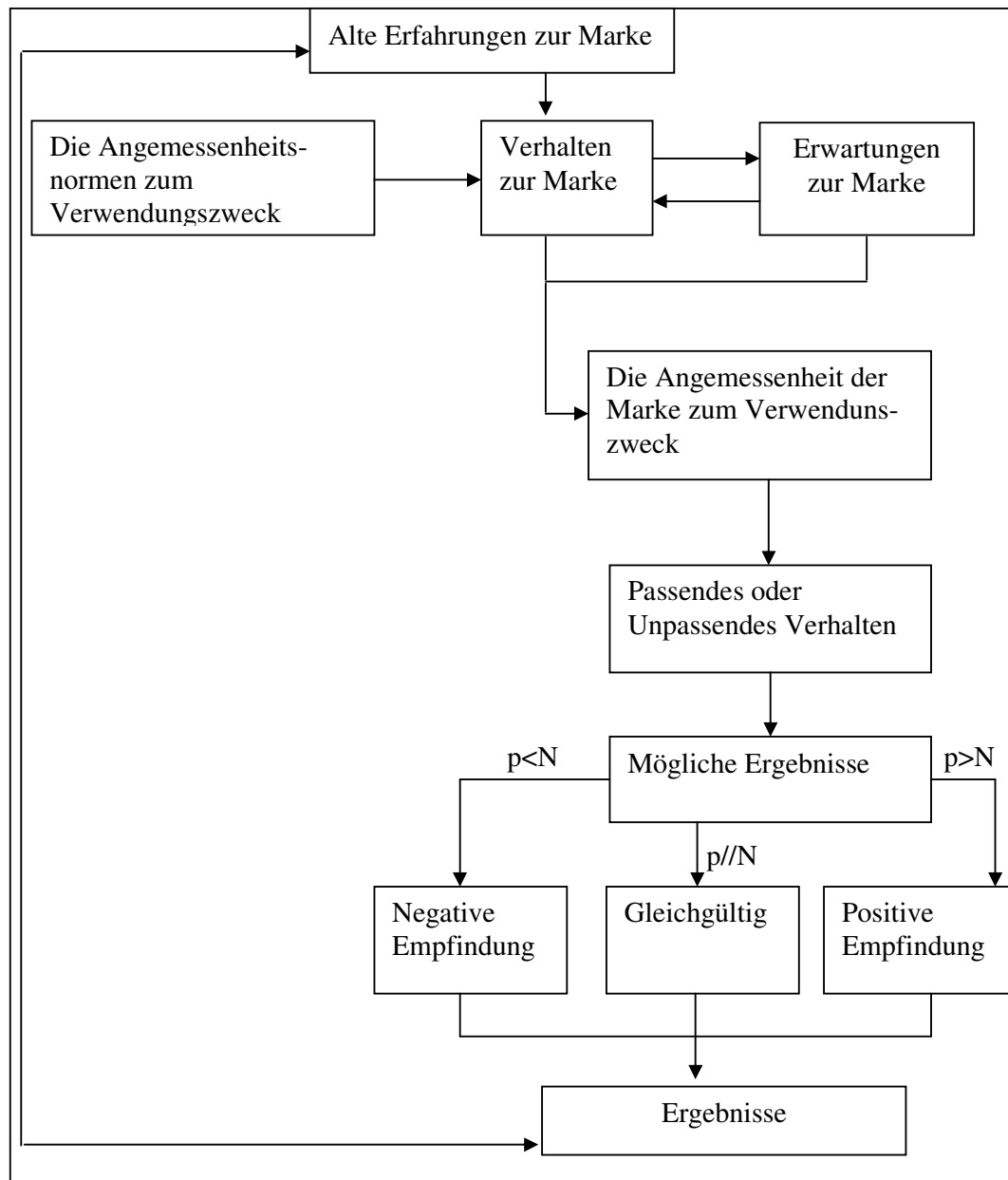
Attribution Theorie verwendet man auch zum Verstehen, wie die Kunden nach den Beschwerdebehandlungen reagieren (vgl. Singh und Widing 1991, S. 37).

Gerechtigkeit/ Gleichheit (Equity) Theorie wurde im Rahmen des Beschwerdeverhaltens untersucht (vgl. Fisk und Young 1985, S. 340; Oliver und Swan 1989, S. 21). Laut dieser Theorie möchten die Kunden sicher sein, ob die erhaltene Leistung in Gerechtigkeit und Billigkeit sich befindet. Wenn die Erwartungen zur Gerechtigkeit und zur Billigkeit nicht erfüllt werden, entsteht Unzufriedenheit.

Woodruff u.a. (1983, S.82) haben ein Konsumentenbefriedigungsmodell erstellt, dass die Käufererfahrungen die Befriedigung beeinflusst. Das Konsumentenbefriedigungsmodell versucht zu erklären, dass die Erfahrungen von bewussten Marken wichtige Determinanten der Befriedigungsphase sind. Diese Erfahrungen entstehen aus den Erwartungen in bestimmte Marken, die Entstehung von gewissen Standards nach Gebrauch der entsprechenden Dienstleistungen.

Dadurch entstehen Markeneigenschaften.. Die Abbildung 3 zeigt, dass die Erfahrungen die Erwartungen und das Verhalten der Kunden die Marke beeinflussen. Das Produkt mit der Marke X wird nach dem Verbrauch ausgewertet. Der Konsument vergleicht danach die wahrgenommene Anpassung der Marke zum Nutzungszweck (p) und seine selbst erstellte Anpassungsstandards zum Nutzungszweck (N). Wenn die Anwendung zum Nutzungszweck grösser als die Normen sind, wird Kunde befriedigt. Ansonsten entsteht Unbefriedigung.

Abbildung 3: Erfahrungsorientierte Konsumentenbefriedigungsmodelle



Quelle: vgl. Woodruff u.a. 1983, S. 83

2.3. Historische Entwicklung der Kundenbeschwerden

2.3.1. Historische Entwicklung in den entwickelnden Ländern

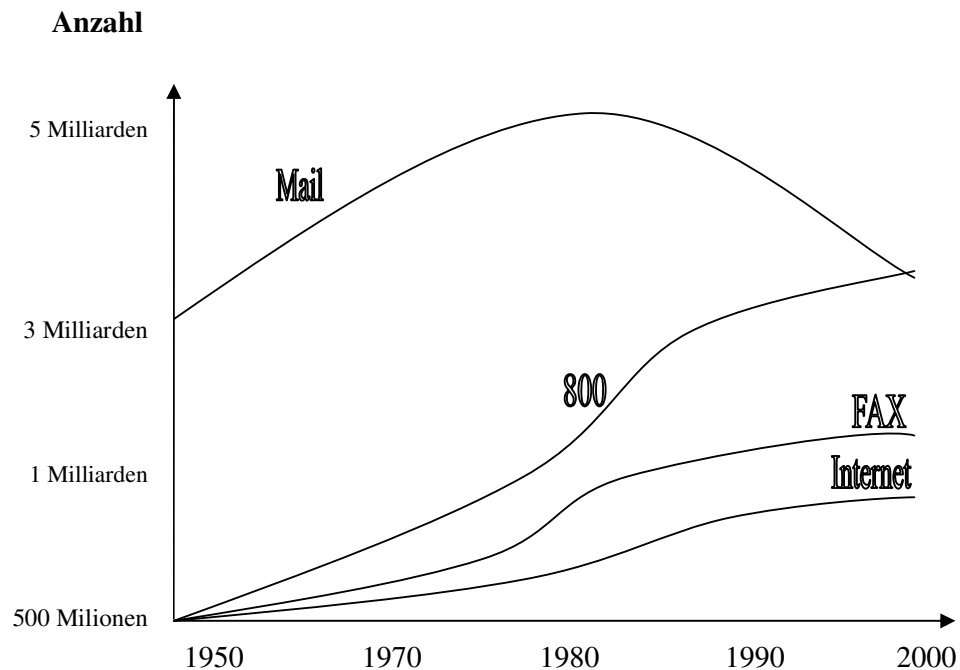
Die Kunden haben immer bessere Zugänge zu den Firmen gewünscht, von denen sie Produkte und Dienstleistungen beziehen. Im Laufe der Zeit haben sich die Behandlungen von Unternehmen mit den Kundenbeschwerden in eine neue Struktur gewandelt. Die Unternehmen versuchen durch neue Technologielösungen den Weg zur Beschwerde für ihre Kunden zu erleichtern. Aufgrund steigender Wettbewerbsbedingungen haben sich die Anzahl und die Form der Kundenbeschwerden geändert. Die Tendenz von Kundenbeschwerden erhöht sich von Tag zu Tag. Als Beschwerde behauptet man alle Kundenkontakte, bzw. Interaktionen. Die letzten Kundenkontakte in dem letzten Jahrhundert haben sich durch die folgenden Phasen der verwendbaren Kommunikationswege entwickelt (vgl. Anton 2000, S. 120):

- 1-) Persönliche Kundenkontakte
- 2-) Korrespondenz durch Post (Brief, Telegramm)
- 3-) Telefonkontakte über Kundenanrufe
- 4-) Telefonkontakte über kostenlose Hotlines
- 5-) Korrespondenz durch Fax
- 6-) Korrespondenz durch E-mail
- 7-) Internet und Webseiten.

Die Abbildung 4 zeigt in welcher Art und Weise Kunden zu den Unternehmen ihre Beschwerden geäußert haben. Immer mehr Kunden vermeiden den Postweg. Im Laufe der Zeit haben sich die Anzahl von kostenlosen Hotlines erhöht. Faxversand und Emails über Internet sind einfache Alternativen als einen Brief zu schreiben und mit der Post zu senden. Wie in Abb. 4 dargestellt wird, vermindert sich die Anzahl der Korrespondenz. Wegen dem Zeitdruck, wegen den steigenden Dienstleistungsanforderungen bevorzugen die Unternehmen seit Jahren ihre

Kundenbeschwerden über gebührenfreie (800 Nummern) Hotlines und Call Centers zu behandeln. Ganz am Anfang wurden normale Telefonanschlüsse als Kontaktaufnahme benutzt. Wegen des Telefonvolumens und der Zeitknappheit entstanden Call Centers zustande. Durch die Integration von Internet entwickelten sich die Call Centers wegen dem intensiv hochsteigernden Informationsbedarf zu einem Kundenbeziehungszentrum.

Abbildung 4: Die Entwicklung von einigen Interaktionskanälen der Unternehmen



Quelle: vgl. Anton 2000, S. 122.

Die ersten Call Center in den 60 er Jahren waren für Anrufer gebührenfreier Servicenummern. Sie wurden für die Beantwortung von Standardanfragen eingerichtet. Die Bevorzugung des Telefonkontakts hat auch mit der Steigerung der Festnetzanschlüsse zu tun. Die amerikanische Firma AT&T hat wegen dem Anrufüberfluss ein Telefonatsystem eingerichtet. Nachfolgendes Unternehmen war Continental Airlines, das zuerst den ACD (Automatic Call Distributor) eingerichtet hat. In den darauffolgenden zwei Jahrzehnten wurden diese Servicenummern mit Systemen zur automatischen Anrufen eingerichtet (vgl. Barlow und Möller 1998, S. 162). Die

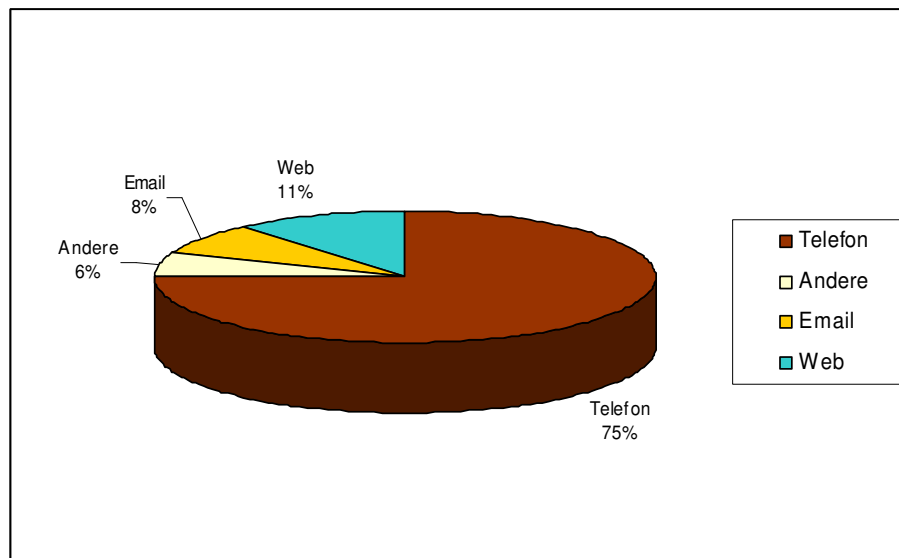
persönlichen Kundenkontakte waren mehr kostenpflichtig als ein telefonischer Kundenkontakt.

Im Laufe der 90er Jahren entwickelte sich das Call Center zu einem Kommunikationszentrum. Im Jahre 1967 gab es 7 Millionen Anrufe über kostenlose Hotlines laut Daten von der Firma AT&T. Nach 30 Jahren hat sich diese Anzahl auf 1 Milliarden gesteigert (vgl. Tax und Brown 2000, S. 94). Die Anzahl der Call Center ist diesbezüglich gestiegen. Die Verwendung dieser 800'er Nummern hat sich erhöht. Aus diesem Grund ist die Anzahl 800'er Nummern in Amerika heutzutage zum Ende gekommen. Laut einer Untersuchung von AT&T bevorzugen 86% der Kunden statt Schriftverkehr die kostenlosen Hotlines. 62% der Kunden wollen auch mit den Firmen, die eine kostenlose Hotline besitzen, arbeiten (vgl. Sewell 1994, S.35).

Es wurde behauptet, dass im Jahre 2003 78.000 Call Centers in Amerika zur Verfügung stehen. Es wurde vermutet, dass in Amerika 4 Millionen Menschen in diesem Bereich arbeiten. 3 % der amerikanischen Arbeitskraft sind bei diesen Hotlines angestellt. Laut einer Untersuchung werden 70% der Businessbehandlungen über Telefon geführt. Die Anrufe sind überwiegend wegen Reklamationen und Feedbacks (⁶). Laut einer Untersuchung befinden sich über 50% der in Europa tätigen 6000 Call Centers in England. Im Call Centerbereich besitzt England 38% des Gesamtmarktes auf der Welt. Die Untersuchung von British Telecom und The Future Foundation hat sich ergeben, dass 47% der Call Centers jährlich zwischen 20-100% wachsen und 6% von denen über 100% wachsen. Bis zu dem Jahre 1988 verwendeten 46% deutscher Unternehmen Call Centers und im Jahre 2001 hat sich dieses Verhältnis auf 98% erhöht (vgl. Tuten und Neitermayer 2002, S. 19).

⁶ <http://www.crminturkey.org/crm/crmtalk/default.asp?page=0207ck> (Zugriff: 27.03.2007)

Abbildung 5: Schätzwert über C2B Kontakte im Jahre 1999 auf der Welt

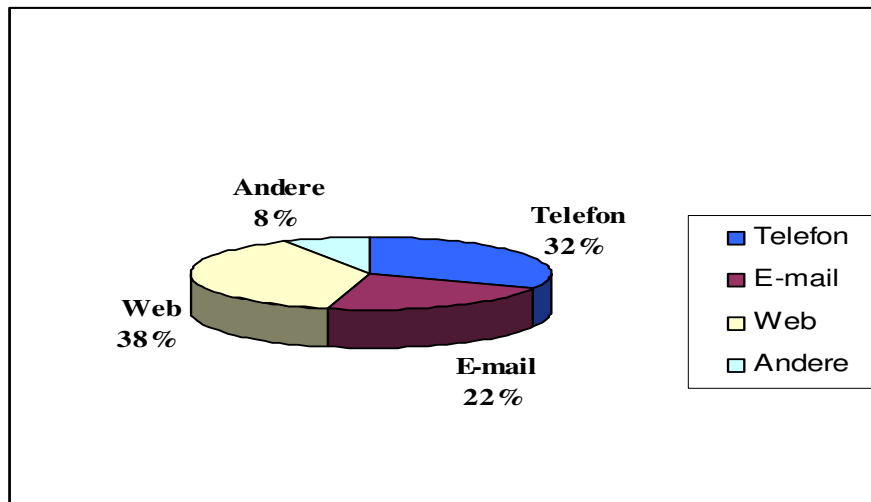


Quelle: vgl. Anton , 2000, S. 123.

In Abb. 5 wird ein Schätzwert über die gegenwärtige Verteilung der C2B Kontakte angezeigt. Wie erwähnt haben die Kunden zum 2000 überwiegend den Telefonkontakt bevorzugt. Laut Anton (2000, S. 124) bevorzugten die Kunden früher meist den Telefonweg, um bei dem Unternehmen sich zu beschweren. Der zeitgrösste Anteil gehörte zu den Webanwendungen. Zunächst gehört der drittgrösste Anteil zu dem EMailkontakt. Der letzte Anteil gehört zu den persönlichen Kontakten und Hinwendung an Drittinstitutionen.

Die unten beschriebene Abbildung 6 zeigt uns eine Prognose von Anton (2000, S. 125) über die Entwicklungen von C2B Kontakten für die folgenden Jahrzehnten. Es wurde vermutet, dass die Integration von webbasierten Kommunikationskanälen die Form der Kundenbeschwerden ändern wird. Die Benutzung von Emails und Webbasierten Technologien erhöht sich von Tag zu Tag. Aus diesem Grund wurde vermutet, dass bezüglich dieser Entwicklung die Bevorzugung neuer Kommunikationkanäle parallel steigern wird.

Abbildung 6: Prognose für die zukünftigen Kunden zu Geschäfts(C2B) Kontakten



Quelle: vgl. Anton 2000, S. 125

Die erste Aktivität wegen dem Verbraucherschutz begann im Jahre 1912 in den USA. „Better Business Bureau“ wurden von privaten Anbieter gegründet. Mit diesen Filialen wurde angestrebt, dass die Kunden ihre Beschwerden an eine professionelle Drittinstitution weiterleiten können (vgl. Kılıkıs 1977, S. 45 ff.). Durch diese Stellen konnte man die Hersteller und Verkäufer aufmerksam machen. Seit 1932 wurden „Verbraucher Forschungsverein“ und „USA Verbraucher Gemeinschaft“ in Amerika gegründet. Der Zweck dieser Gemeinschaft war, um die Kundenrechte zu verteidigen. In Dänemark im Namen von „Haushaltsrat“ und in Deutschland im Namen von „Stiftung Warentest“ wurden auch zu dem gleichen Zweck gegründet. Seit 1960 gibt es verschiedene Verbraucherzentrale in vielen Ländern (vgl. Oktav u.a. 1989, S. 22).

Mit Hilfe dieser Verbraucherzentralen und mit Hilfe der Wettbewerbsstruktur versuchen mehr Kunden vermehrt ihre Unzufriedenheiten mitzuteilen und sich zu beschweren. In den meisten Ländern gibt es Gesetze zum Verbraucherschutz. Damit fühlen die Kunden unter gesetzlichen Massnahmen unter Schutz. Das verursacht die Erhöhung der Kundenbeschwerden. Andererseits haben die Unternehmen mehr Informationen durch diese Beschwerden.

2.3.2 Historische Entwicklung in der Türkei

In den entwickelnden Ländern entstanden bereits die Untersuchungen über das Konsumentenbeschwerdeverhalten in den 70'er Jahren zustande. Das Beschwerdeverhalten hatte zuerst in diesen Jahren die Wissenschaftler und die Manager aufmerksam gemacht. Wegen den entwickelnden Marktbedingungen wandelte sich der Verkäufermarkt zum Käufermarkt. Die Unternehmen haben diesbezüglich angefangen, die Kundenwünsche und Kundenunzufriedenheiten ernst zunehmen (vgl. Kongar und Berksoy 1991, S. 119).

Schon in den ottomanischen Zeiten gab es Institutionen zum Verbraucherschutz. Die Handwerker gründeten selbst einige Organisationen unter den Namen „Lonca und Ahilik Teşkilatı“. Durch die selbst entwickelnden Regelungen und Massnahmen wurde versucht, zum Verbraucherschutz einen Kontrollmechanismus zu bilden. Die Kundenbeschwerden wurden nach den entsprechenden Bedingungen geklärt. Erst nach der Gründung der türkischen Republik kamen schon einige Gesetze zum Verbraucherschutz zustande. Es wurden Handelskammer gegründet, um die Beziehungen zwischen Kunden und Unternehmen zu regulieren (vgl. Kılıkıs 1984, S. 17 ff.).

Es wurde behauptet, dass die sozialen und ökonomischen Veränderungen das Beschwerdeverhalten der Kunden beeinflusst haben. Die Mehrheit der türkischen Bevölkerung lebte bis 50'er Jahren in den Dörfern und in den Städtchen. Seit der Mitte 50er Jahren erhöhen sich die Zuwanderungsraten aus den Dörfern in die Grossstädte. Durch die Integration der Auswanderer ins alltägliche Leben veränderten sich die Verbrauchereigenschaften. Wegen Erhöhung der Lebensstandards haben diese Menschen auch angefangen, ihre Unzufriedenheit weiterzuleiten (vgl. Türkdogan 1970, S. 271).

Im Jahre 1976 wurde die türkische Verbraucherzentrale gegründet. Zunächst wurde im Jahre 1980 von der Handelskammer Istanbul „Verbraucherbeschwerdetisch“ gegründet. Im Jahre 1980 gab es nur 80 Beschwerden. Diese Anzahl stieg sich im Jahre 1985 auf 133 und im Jahre 1990 auf 690. Im Staatsgrundgesetz von 1982 gab es ein

Gesetz zum Verbraucherschutz. Im Rahmen der Orientierung der europäischen Union wurde das Verbraucherschutzgesetz im Jahre 1995 erlassen (vgl. Baykan, 1984, S. 27).

Die Verbraucher wendeten zu den 90er Jahren an die Unternehmen und Drittinstitutionen überwiegend über schriftliche Wege oder persönliche Kontakte. Es gab bis 90'er Jahren kaum Möglichkeiten, sich telefonisch zu beschweren. Durch die Erhöhung der Telefonanschlussinhaber, erhielten die Kunden die Möglichkeit ihre Beschwerden telefonisch anzubringen. Zunächst haben die Unternehmen in der Türkei wegen den erhöhenden Telefonaten Call Centers gegründet.. Im Laufe der Zeit wandelten sich Call Centers von einer Anrufmitte zu einem Kommunikationszentrum. Die erste Anwendungen von Call Center hatten die ausländische Unternehmen in der Türkei. Zwecks Privat Banking kamen die erste Call Centers zustande. Citibank gründete im Jahre 1996 den ersten Call Center in der Türkei. Zunächst haben die lokalen Banken angefangen, den Call Centerbereich zu gründen. Die Banken versuchten erst dann durch die Werbungen, die Call Centers als Kommunikationskanal zu nutzen. Die Call Centers entwickelten sich sowohl im Bankbereich als auch in Tourismus und Gesundheitsbereichen. Somit werden seit 11 Jahren die Call Center in der Türkei als Kommunikationskanal genutzt.⁽⁷⁾.

2.4. Klassifizierung und Einteilung der Kundenbeschwerden

Durch den Anstieg der Anzahl der Kundenbeschwerden ergab sich die Notwendigkeit die Kundenbeschwerden zu klassifizieren und einzuteilen. Die Kundenbeschwerden werden nach Reaktionsarten untersucht. Mit dem Begriff „Reaktionsarten“ wurde die Vereinigung der Kundenreaktionen bei Unzufriedenheiten gemeint (vgl. Singh 1990, S.55). Es wurde behauptet, wegen Beschwerden den Begriff „Reaktionen der Unzufriedenheiten“ zu nutzen, weil dieser Begriff eine direkte Tätigkeit zu der Firma oder zum Verkäufer bedeutet. Diesbezüglich wurde behauptet, dass wegen Beschwerden das Wort „ Unzufriedenheitsreaktionen“ zu benutzen. Die Aussage „Unzufriedenheiten“ umfasst dennoch folgende Situationen: keine Tätigkeit durchführen, Gegner von der Firma zu werden, Negative Mund zu Mund Kommunikation, sich an das Gesetz zu wenden (vgl. Singh 1990a, S.70). Wie erwähnt

⁷ <http://dosyalar.hurriyet.com.tr/ozel/turk/99/11/24/ozehab/10oze.htm> (Zugriff: 27.03.2007)

haben die Kunden mehrere Alternativen, ihre Unzufriedenheiten in verschiedenen Formen zu zeigen. Die Gründe verschiedener Kundenreaktionen sind Unzufriedenheiten, Unbefriedigung mit dem Produkt oder mit der Leistung, die Wichtigkeit des Produkt- und Dienstleistungswertes (vgl. Crie 2003, S.61).

Die Wissenschaftler haben versucht, die Kundenbeschwerden in die Kategorien einzuteilen und die Kundenreaktionen zu klassifizieren. Folgende Modelle zeigen uns, wie die Kundenreaktionen klassifiziert und gruppiert werden können:

2.4.1 Das Model von Hirschmann

Laut des Models von Hirschmann (1970, S. 37) wurde versucht, die Kundenreaktionen bei Unzufriedenheiten unter den Begriffen „Ausgang, Stimme und Loyalität“ zu identifizieren. Laut Aussage von Hirschmann wäre „Ausgang“ eine wirkungsvolle und zerstörende Reaktion wegen Unzufriedenheit. Im Endeffekt hört der Kunde seine Geschäftsbeziehung mit dem Unternehmen auf. „Stimme“ ist eine verbale Kundenreaktion. Das gilt bei Mund-zu-Mund Kommunikation zu den Bekannten, zu den Verbraucherzentralen und zu den Drittinstitutionen. Die Firma bleibt in diesem Fall unter Druck, um seine Politik und seine Leistungen zu ändern. Das Unternehmen zielt damit die Überlebensfähigkeit der Geschäftsbeziehung zu verlängern. Die letzte Art der Kundenreaktionen ist „Loyalität“. Mit Loyalität ist gemeint, dass der Kunde mit seiner Unzufriedenheit einverstanden ist, weil er vermutet hat, dass alles beim nächsten Mal besser wird. Hunt (1991, S. 107) erweiterte das Modell von Hirschmann und fügte die Vergeltung als Reaktionsart zu dem Modell. Das erweiterte Modell von Hunt sieht man in folgender Tabelle:

Tabelle 3: Kundenverhalten bei auftretenden Problemen

	Hohes Niveau	Mittleres Niveau	Niedrigeres Niveau
<u>Stimme:</u> Verbaler Kommunikationsweg Laut Hunt leiten nur 53% der Kunden ihre Unzufriedenheiten weiter.	Weiterleitung der Unbefriedigung zum Geschäftsleiter oder zum Teamleiter.	Weiterleitung der Unbefriedigung zum Verkaufspersonal.	Kunde sagt niemandem etwas.
<u>Ausgang:</u> Aufhören der Geschäftsbeziehung. Unzufriedene Kunden bevorzugen ihre Wiederkäufe einzustellen.	Einstellung der Wiederkäufe. 86% der Kunden verzeihen nicht ein Erlebnis, dass vor 5 Jahren stattgefunden hat.	Kunden versuchen ausser, wenn es nicht notwendig ist, zur gleichen Firma zu gehen und von der Firma zu kaufen.	Kunden können nicht entscheiden, ob sie die Firma verlassen können.
<u>Vergeltung:</u> Kunden zerstören bewusst sowohl psychologisch als auch physisch dem Unternehmen.	Negative Mund zu Mund Kommunikation, physische Zerstörungen sind mögliche Reaktionen. 78% bevorzugen ihre negative Erfahrungen mitzuteilen.	Ohne Übertreibung teilen Kunden ihre negative Erfahrungen mit.	Keine negative Reaktionen gegenüber dem Unternehmen.

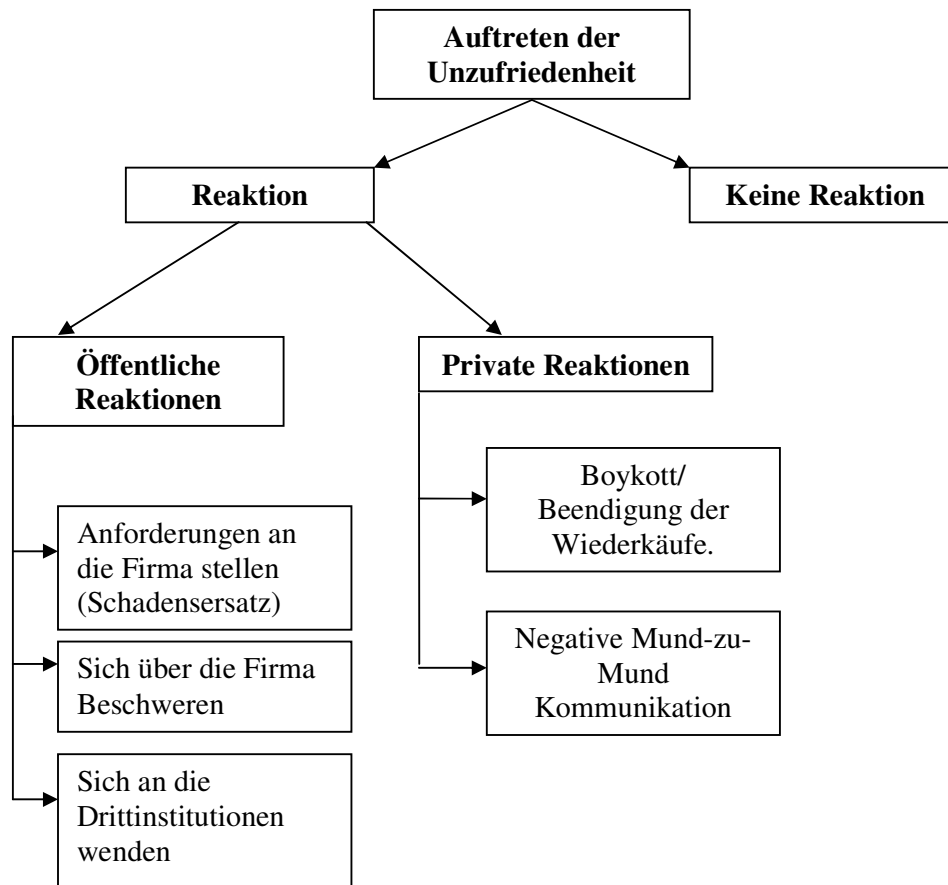
Quelle: vgl. Hunt 1991, S. 107 ff.

2.4.2. Das Model von Day und Landon

Day und Landon (1977, S. 425) behaupteten eine zweistufige Klassifizierung für die Kundenreaktionen wegen der Unzufriedenheit. In Abbildung 7 sieht es so aus, dass die Kundenreaktionen in erster Stufe sich auf Reagieren und nicht Reagieren

verteilen. In zweiter Stufe werden die Kundenreaktionen zur öffentlichen und zur privaten Beschwerde klassifiziert. Öffentliche Kundenreaktionen sind Anforderungen von Schadensersatz, gerichtliche Schritte, an die Drittinstitutionen Wenden. Andererseits sind die privaten Kundenreaktionen: Boykottierung der Firma, Negative Mund-zu-Mund Kommunikation zu den Familienmitgliedern und Bekannten.

Abbildung 7: Klassifizierungsmodell der Kundenbeschwerden



Quelle: vgl. Day und Landon 1977, S. 425 ff.

2.4.3. Das Modell von Warland und Hermanns

In der Untersuchung von Warland und Hermanns (1975, S. 151) wurde behauptet, dass die Konsumenten sich bei den Reaktionen wegen Unzufriedenheit auf drei Kategorien verteilen:

- Wütend-Aktion (Upset-Action): Die Kunden, die wegen des Firmenverhaltens enttäuscht und wütend sind, versuchen direkt sich zu beschweren, um die Unannehmlichkeiten verhindern zu können.
- Wütend- Ohne Aktion (Upset- Ohne Aktion): Die Kunden, die enttäuscht und verärgert sind, beschweren sich trotzdem nicht. Diese Kunden bevorzugen nicht zu reagieren, um die unannehmliche Situation zu verbessern.
- Nicht Wütend (Not Upset): Die Kunden, die nicht enttäuscht sondern mit der Leistung zufrieden sind, geben ihre Zufriedenheit durch.

Das Model versucht, die Kundenbeschwerden unter Bereitwilligkeit sich zu beschweren, klarzumachen. Hier geht es darum, ob der Kunde die Unzufriedenheit irgendwie äussern will. Unter diesem Ausgangspunkt kommt die Klassifizierung nach dem Model von Warland und Hermanns zustande.

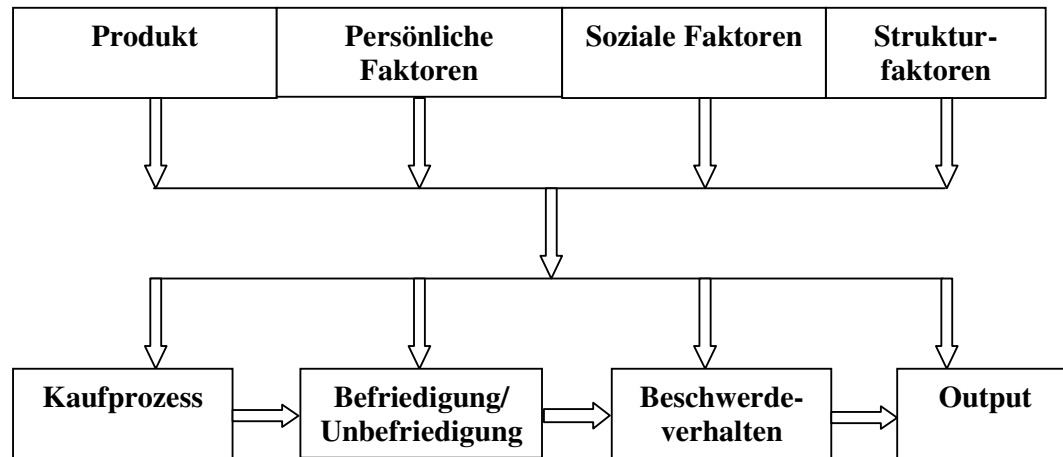
2.4.4. Das Modell von Grönhaug und Zaltmann

Laut Grönhaug und Zaltmann (1981, S. 84) werden die Kundenreaktionen bei den Unzufriedenheiten wie folgend klassifiziert: an die Firma, an die Verbraucherzentrale, an die Drittinstitution, an die Verbraucherzeitungen, an das Gericht wenden. Diese Alternativen gehören zu den Kunden, die als Aktivist genannt worden sind. Im Gegenteil nennt man die Kunden als Passiven, die trotz ihrer Unzufriedenheit nicht reagieren.

Grönhaug sieht die Kundenbefriedigung und das Beschwerdeverhalten als ein Bestandteil des Kaufverhaltens. Dabei stellt sich heraus, dass Beschwerdeverhalten der Konsumenten wegen einer unbefriedigenden Erfahrung statt finden. Es wurde behauptet, dass die Faktoren sowohl die Kaufentscheidung als auch das Beschwerdeverhalten beeinflussen. Laut Grönhaug haben die Produkteigenschaften, persönliche Konsumenteneigenschaften, Familie, Freundkreis und soziale Faktoren direkt Wirkung auf das Beschwerdeverhalten der Kunden. Die Ergebnisse einer Beschwerde sind Feedbacks für die folgenden Wiederkäufe. In Abbildung 8 kann man

feststellen, dass laut Modell von Grönhaug bestimmte Einflussfaktoren, die auf das Beschwerdeverhalten Wirkung haben:

Abbildung 8: Das Beschwerdeverhaltensmodell der Konsumenten



Quelle: vgl. Grönhaug und Zaltman 1981 ,S.84

Produkteigenschaften, persönliche Konsumenteneigenschaften, Familie, Freundkreis und soziale Faktoren haben direkte Wirkung auf das Beschwerdeverhalten der Kunden. Das beeinflusst den Kunden seine Unzufriedenheit zu äussern. Dies ermöglicht dem Kunden nach der Klassifizierung von Warland und Hermanns sich an die Firma, an die Verbraucherzentrale, an die Drittinstitution, an die Verbraucherzeitsungen oder an das Gericht sich zu wenden.

2.4.5. Das Model von Krishnan und Valle

Krishnan und Valle (1979, S. 445) versuchen mit Hilfe der Attribution Theorie klarzumachen, wie hoch die Wirkung der Ursache von Kundenunzufriedenheiten auf das Beschwerdeverhalten ist. Nach dem „Prinzip der Kompetenten Analyse“ haben Krishnan und Valle die folgenden Arten des Beschwerdeverhaltens klassifiziert:

- **Persönliche Aktivitäten:** Negative Mund zu Mund Kommunikation zu den Familienmitgliedern und zu dem Freundeskreis, Aufhören der Wiederkäufe,

Sich bei dem Verkäufer Beschweren sind die möglichen Alternativen des privaten Kundenbeschwerdeverhaltens.

- **Legale Aktivitäten:** Die Kunden, die sich an einen Rechtsanwalt wenden, die sich für den Schadensersatz an das Gericht zu wenden, die sich bei den öffentlichen Institutionen beschweren und Einstellungen der Bezahlungen an die Unternehmen, gehören zu dieser Gruppe.
- **Verbesserte Aktivitäten:** Zur Verbesserung der Situation beharrliche Aktivitäten durchführen, nachdem ein Problem aufgetreten oder eine Unzufriedenheit entstanden ist. Dieses Beschwerdeverhalten umfasst sowohl sich direkt bei der Verkaufsfirma als auch bei den Verbraucherzentralen und bei den Verbraucherzeitingen zu beschweren. In dieser Gruppe gibt es sowohl öffentliche als auch private Reaktionen.
- **Sich nicht Beschweren:** Nach der unzufriedenen Käufererfahrungen keine Reaktion zeigen.

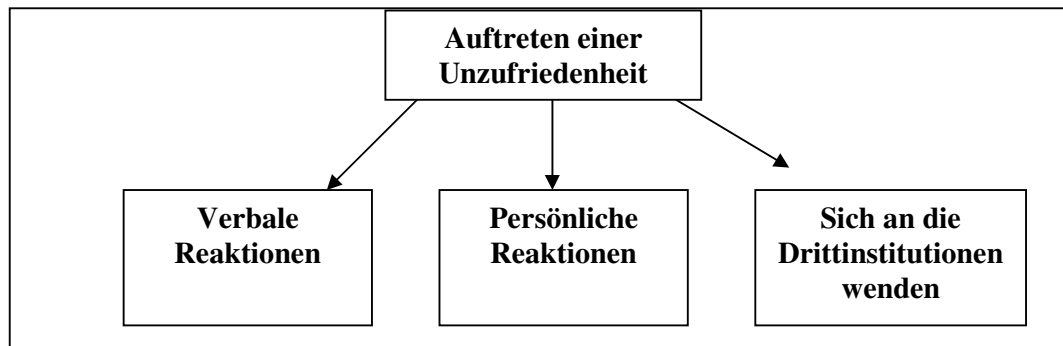
Das Klassifizierungsmodell von Krishnan und Valle unterteilt die Kundenreaktionen nach situations- und personenbezogene Kriterien. Damit versucht der Kunde sowohl öffentlich als auch privat seine Unzufriedenheit zu äussern. Die Ursache der Unzufriedenheit ist der Ausgangspunkt bei diesem Model und bestimmt die Kundenreaktionen.

2.4.6. Das Model von Singh

In Abbildung 7 liegt das Klassifizierungsschema des dreidimensionalen Beschwerdeverhaltens. Somit stellt sich heraus, dass das Beschwerdeverhalten der Konsumenten in verbalen Reaktionen, in persönlichen Reaktionen und in Reaktionen, bei denen sich an die Drittinstitutionen gewendet wird, eingeteilt wird. Unter “Verbalen Reaktionen” wurden folgende Situationen gemeint, in denen die Kunden sich direkt bei dem Verkäufer beschweren oder trotz der Unzufriedenheit sich nicht zu beschweren. Unter “Persönlichen Reaktionen” wurden Negative Mund-zu-Mund Kommunikationen, Boykottierung eines Herstellers oder eines Verkäufers gemeint. Unter „Reaktionen an die

Drittinstitutionen“ wurden Beschwerden bei den öffentlichen und privaten Drittinstitutionen und legale Aktivitäten gemeint.

Abbildung 9: Das Model der Kundenreaktionen bei Unzufriedenheiten



Quelle: vgl. Singh 1998, S. 93

Laut Forschungsergebnissen von Singh verteilen sich die Reaktionen des Konsumentenbeschwerdeverhaltens mit Hilfe der externen und internen Kriterien auf 3 Kategorien. Die Untersuchung zeigte, dass verbale Reaktionen auf die Personen und auf die Gegenstände, die direkt zuständig mit der Unzufriedenheit sind, sich richten. Es wurde behauptet, dass die sich nicht beschwerende Kunden in der Kategorie von verbalen Reaktionen sich befinden, weil diese Reaktionsart auch die Gefühle von den Kunden zum Verkäufer zeigen. Die Beschwerden durch Drittinstitutionen umfassen die Gegenstände, Personen und Institutionen (öffentliche und private Institutionen, Zeitungen, und Gericht). Ausserdem stellt sich heraus, dass die persönlichen Kundenreaktionen an die Familienmitglieder, Freunden und Bekannten herangetragen werden, obwohl die Personen von diesem Umkreis mit dem Sachverhalt nichts zu tun haben.

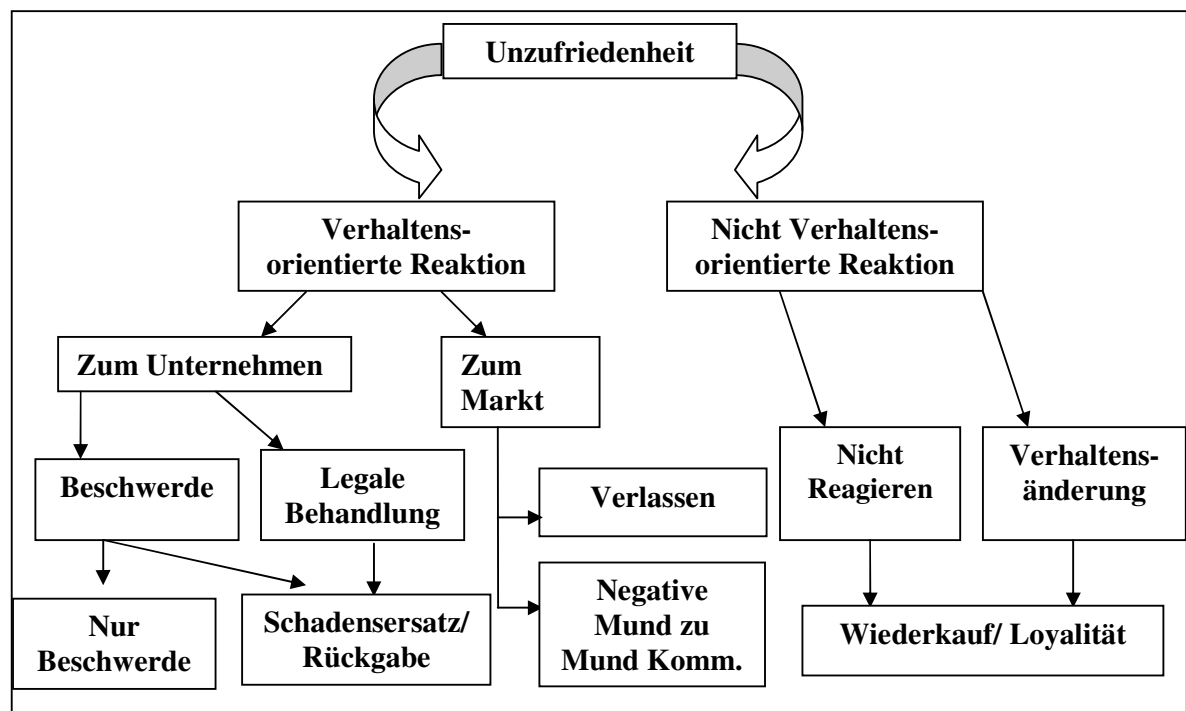
Laut einer anderen Untersuchung von Singh (1988, S. 94) wurde das bestehende Modell mit Hilfe der Gruppierungsanalyse erweitert. Diese Analyse ergibt sich aus 4 verschiedenen Konsumentengruppen: Die Passiven, Verbale Reaktionen, Verärgerte Kunden und die Aktiven. Die Passiven haben keine Lust, sich bei einem Ansprechspartner über ihre Unzufriedenheit zu beschweren. Die Konsumenten, die sich in verbaler Form beschweren, richten sich ihre Beschwerden direkt an den

Leistungsanbieter. Die verärgerten Kunden leiten ihre Beschwerden durch persönliche Kontakte weiter. Die Aktiven können sich sowohl bei den Ansprechpartnern, die in bisherigen 3 Gruppen erwähnt worden sind, als auch bei den Drittinstitutionen beschweren.

2.4.7. Das Model von Crie

Die aktuellste Untersuchung über die Klassifizierung von Kundenbeschwerden gehört zu Crie (2003, S. 60ff.). Nach der Untersuchung von Crie (2003, S. 60ff.) wurden verhaltensorientierte, nicht verhaltensorientierte, öffentliche und private Kriterien zur Klassifizierung von Kundenbeschwerden verwendet. Die Reaktionen aufgrund von Unzufriedenheiten können sich sowohl an die öffentlichen Institutionen/ Personen (Verkäufer, Hersteller, Gericht, Verbraucherverbände als auch an die privaten Institutionen und Personen (Familienmitglieder, Freunde) gerichtet werden. Wie in Abb. 10 gezeigt, kann die verhaltensorientierte Kundenreaktion sich an das Unternehmen oder an den Markt wenden.

Abbildung 10: Das Kundenbeschwerdemodell



Quelle: vgl. Crie 2003, S.60 ff.

Diese Modelle ergeben sich, wie die Kunden sich beschweren und was für Beschwerdealternativen zustandekommen. Laut dieser Literaturforschung ist das Modell von Crie das aktuellste Modell von Kundenbeschwerden und beinhaltet alle Dimensionen in sich.

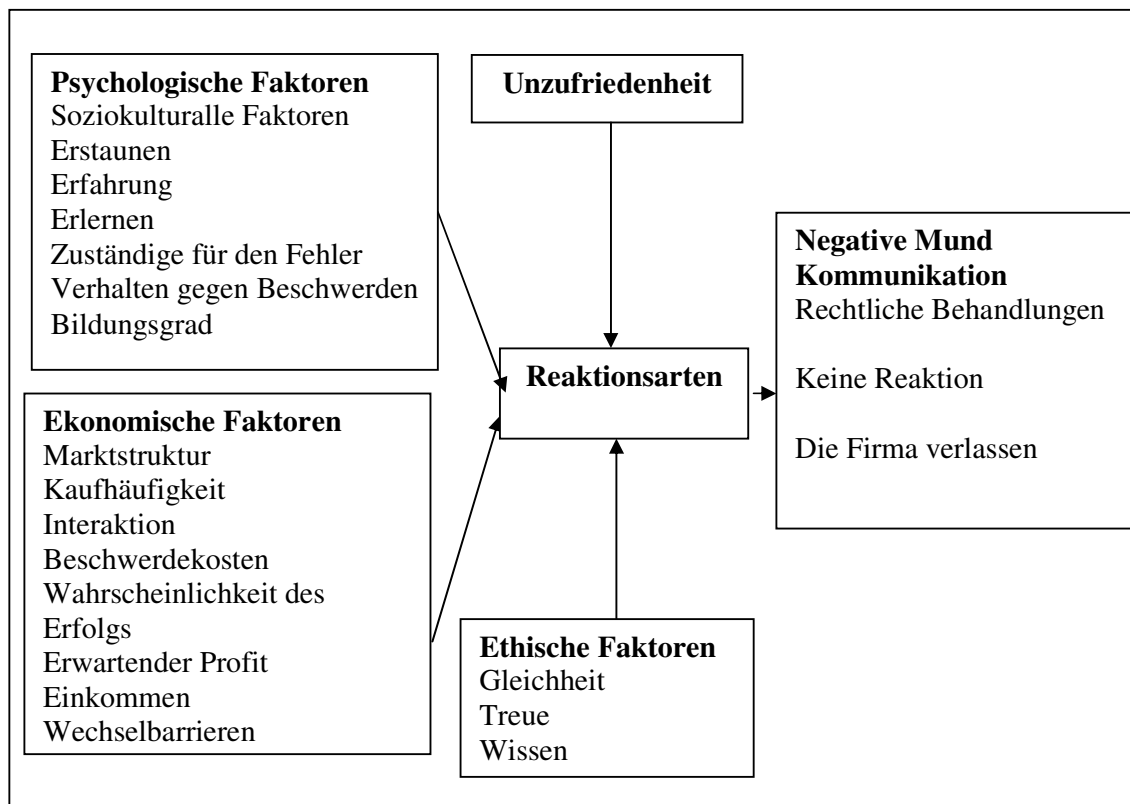
2.5. Einflussfaktoren auf das Kundenbeschwerdeverhalten

Im Laufe des Wandels, bekommt das wann und unter welchen Bedingungen die Kundenzufriedenheit sich zur Reklamation alterniert, eine viel grössere Bedeutung. In der Beschwerdeverhaltenliteratur richteten sich viele Untersuchungen auf die Faktoren, die den Kunden einen Anlass geben sich zu beschweren. Ziel ist es festzustellen, wann die Kunden den Schadenersatz wünschen, wann sie Negative Mund zu Mund Kommunikation bevorzugen oder wann sie keine Reaktion zeigen.

Unzufriedenheit ist der wichtigste Einflussfaktor des Beschwerdeverhaltens aber das genügt alleine trotzdem nicht, damit die Kunden sich beschweren (vgl. Richins 1983, S. 68; Day 1984, S. 496). Es wurde behauptet, dass je höher die Stufe der wahrgenommenen Unzufriedenheit wäre, desto grösser wird die Wahrscheinlichkeit der Reklamation (vgl. Day 1984, S. 496). Die Untersuchung von Johnston hat sich ergeben, dass es zwischen den Kundenbeschwerden und dem Unzufriedenheitsvolumen eine starke Beziehung gibt. Je mehr Unzufriedenheitsvolumen ist, desto grösser wird die Möglichkeit der Kundenbeschwerden sein (vgl. Johnston 1998, S. 69).

Die Untersuchung von Crie (2003, S. 71) integriert nach der Literaturforschung alle Einflussfaktoren, die das Beschwerdeverhalten beeinflussen, in einem Modell. Die Abbildung 11 zeigt, dass Crie alle Determinanten unter drei Dimensionen klassifiziert hat: Psychologische Faktoren entstehen aus den persönlichen Eigenschaften, die das Beschwerdeverhalten beeinflussen. Economische Faktoren beinhalten die Kosten und den Aufwand des Beschwerdeverhaltens. Ethische Faktoren umfassen die Richtigkeit der Interaktion und dadurch erhaltenen Informationen, den Wert der wahrgenommenen Lösung, die Gerechtigkeit und die Mitarbeit beim Beschwerdeprozess.

Abbildung 11: Einflussfaktoren auf das Beschwerdeverhalten nach Crie(2003)



Quelle: vgl. Crie 2003, S. 60.

Die Beschwerdeverhaltenliteratur zeigt, wie kompliziert der Entscheidungsprozess nach der Unzufriedenheit ist. Der Unzufriedenheitsgrad, die Wichtigkeit des Produkts, der Vorteil des Beschwerdeverhaltens setzen die Kunden unter Druck, sich zu beschweren oder sich nicht zu beschweren. Schadensersatz, Zurückerstattung, Kosten und Nutzen beeinflussen auch das Beschwerdeverhalten. Wenn das Verbrechen in grösserer Menge Geld kostet und in höherer Menge Schaden bringt, dann erhöht sich die Wahrscheinlichkeit nach Beantragung vom Schadenersatz (vgl. Day u.a. 1981, S. 94). Hochwertige und komplizierte Produkte sind Bereiche, bei denen sich die Kunden am meisten beschweren. In öffentlicher Bedeutung richten diesartige Produkte die Verbraucher sich zu beschweren (vgl. Day und Landon 1977, S. 31). Nach einer Untersuchung erhöhen die Produktstruktur, Komplizierbarkeit, Lebenszyklus des Produktes und die Kosten vom Produkt die Wahrscheinlichkeit der öffentlichen Beschwerden (vgl. Broadbridge und Marshall 1995, S. 8).

Es wurde behauptet, dass der erwartender Wert bezüglich dem Ergebnis der Beschwerdereaktion einer der wichtigsten Determinanten des Konsumentenbeschwerdeverhaltens ist. Daher geht man davon aus, dass die Kosten- und Nutzensauswertungen und Erfolgsmöglichkeit bezüglich dem Ergebnis einer Beschwerde auf die unzufriedenen Kundenreaktionen wirken (vgl. Singh und Wilkes 1996, S. 353). Singh und Wilkes behaupten, dass es 3 erwartende Werte nach den 3 verschiedenen Beschwerdereaktionen gibt:

- Erwartender Wert für die geäußerte Reaktionen
- Erwartender Wert für die individuelle Reaktionen
- Erwartender Wert für die durch Drittinstitutionen geäußerte Reaktionen.

Die Ergebnisse dieser Untersuchung zeigen, dass die Kunden, die mit den Firmenbehandlungen gute Erfahrungen gesammelt haben, am meisten es sich zu beschweren bevorzugen und wenige individuelle und durch Drittinstitutionen geäußerte Reaktionen zeigen. Ausserdem wählen die Kunden, die bezüglich geäußerte Reaktionen einen hohen erwartenden Wertsurteil haben, weniger die Negative Mund-zu-Mund Kommunikation und die Kündigung (vgl. Singh und Wilkes 1996, S. 364). Es wurde auch behauptet, dass es zwischen der Überfremdung im Markt und dem erwartenden Wertsurteil eine wichtige Beziehung gibt. Die Kunden, die zu dem Markt fremd sind, besitzen eine niedrige Wahrnehmung über den Wert des Schadensersatzes und diesbezüglicher Wahrscheinlichkeit. Diese Kunden nehmen die Alternativen, Kündigung und Negative Mund zu Mund Kommunikation, mehr in Betracht (vgl. Singh und Wilkes 1996, S.362).

Es wurde behauptet, dass die persönliche Eigenschaften und soziodemographische Faktoren die wichtigsten Determinanten des Konsumentenbeschwerdeverhaltens sind (vgl. Warland u.a. 1975, S. 148). Die Determinanten, die in den alten Untersuchungen am meisten zur Klärung der Kundenbeschwerden erwähnt worden sind, lauten wie folgt:

- Demographische und sozio-ökonomische Faktoren (Alter, Bildung, Einkommen) (vgl. Warland u.a. 1975, S. 148 ff.)
- Persönliche Eigenschaften (Selbstbewusst, aggressiv, Bereitschaft sich zu beschweren) (vgl. Zaichowsky und Liefeld 1977, S. 124 ff.)
- Lebensart (vgl. Morganosky und Buckley 1987, S. 223ff.)

Morel u.a. (1997, S. 465) behaupteten, dass das Beschwerdeverhalten der Konsumenten im Triomodel, dass aus 3 generellen Faktoren besteht, zustande kommt. Die 3 Faktoren im Triomodel sind: Motivation, Kapazität und Gelegenheit sich zu beschweren. Laut diesem Modell sollen die 3 Faktoren gleichzeitig behandelt werden. Laut dem Triomodel sollen die Motivationen, wahrgenommene Kapazitäten und wahrgenommene Gelegenheiten, die die Kunden zum beschweren bringen, in höherer Menge genug hoch werden. Damit können die Menschen sich in einer bestimmten Verhaltensform befinden (vgl. Morel u.a. 1997, S. 465). Unter der Motivation wurde das Bedürfnis in einer bestimmten Verhaltensform zu sein gemeint. Unter Kapazität wurde behauptet, dass die Person sich in einer bestimmten Verhaltensform befindet und die entsprechende Fähigkeit zu Erreichung des Ziels besitzt. Laut den Ergebnissen dieser Untersuchung ist Kapazität der wirksamste Faktor zur Bestimmung des Beschwerdeverhaltens. Motivation ist ein weiterer zweitwirksame Faktor und die Gelegenheit ist der letzte Faktor und spielt eine kleine Rolle (vgl. Morel u.a. 1997, S. 468).

Laut Erfahrungstheorien entwickeln die Konsumenten ihre Reaktionen positiv sich zu beschweren, wenn sie sich über die Beschwerdemethode, über den Beschwerdeweg und sich über ihre gesetzlichen Rechte erkundigen (vgl. Singh und Wilkes, 1996, S. 353). Ausserdem beeinflussen die Unbereitschaft sich zu beschweren, Bewusstlosigkeit über Verbraucherrechte die Entscheidung der Konsumenten zu reagieren oder nicht zu reagieren (vgl. Agbonifoh und Edoreh 1986, S. 44). Die Verbraucher, die sich in der Marktsituation allein und hilfsbedürftig fühlen, bevorzugen es, sich beim Verkäufer oder beim Absatzmittler nicht zu beschweren (vgl. Allison 1978, S. 91).

Laut Attributionstheorie hat der Grund wahrgenommener Produkt- oder Dienstleistungsfehler direkte Wirkung auf die Kundenreaktionen bei der Unzufriedenheit (vgl. Folkes 1984, S. 401). Folkes hat in seiner Untersuchung versucht, den Zusammenhang zwischen Fehlergrund und Kundenreaktionen bei der Unzufriedenheit klar zu machen. Es wurde versucht herauszufinden, welche Attribute und Eigenschaften auf welche Kundenreaktionen wirken. Die drei kausalen Dimensionen, die die Kundenreaktionen beeinflussen, sind:

- **Dauerhaftigkeit:** Unter Dauerhaftigkeit wurde gemeint, ob der Fehlergrund vorübergehend oder kontinuierlich ist.
- **Verantwortliche für den Fehler:** Unter dem Verantwortliche wurde gemeint, ob der Fehlergrund von der Kundenseite oder von der Unternehmensseite aus besteht.
- **Kontrollbarkeit:** Unter Kontrollbarkeit wurde gemeint, ob die Firma die Möglichkeit hatte, den Fehler zu vermeiden.

Die Untersuchungsergebnisse führen dazu, dass die Gründe der Produkt- und Dienstleistungsfehler die Kundenreaktionen beeinflussen (vgl. Folkes 1984, S. 402).

Meistens beinhalten Beschwerdealternativen die Suche nach Ausgleichung/ Zurückerstattung, um Gelderstattung, Umtausch, Reparatur und eine Entschuldigung zu erhalten, Negative Mund-zu-Mund Kommunikation, um den anderen Menschen die negative Erfahrung mitteilen, Kündigung der Geschäftsbeziehung, sich an die Drittinstitutionen wenden, sich an die Verbraucherzentrale oder Verbraucherzeitingen zu wenden oder um die Rechte auf dem rechtlichen Weg zu erwerben (vgl. Blodgett u.a. 1997, S. 187). In einer Untersuchung wurde behauptet, dass Beschwerdeverhalten als ein dynamischer Prozess behandelt wird. Davon geht man aus, dass die erste Kundenreaktionen von der Erfolgsmöglichkeit der Zurückerstattung oder des Schadensersatzes, von dem Verhalten der Verbraucher sich zu beschweren, von der Bedeutung des Produktes zum Verbrauchszweck, von der Wahrnehmung der Kunden über die Wiederholungsmöglichkeit und über die Kontinuierlichkeit des Fehlers beeinflusst werden. Die Kunden, die die Erfolgsmöglichkeit, um eine Ausgleichung zu

bekommen, hoch wahrnehmen; die bereitwillig sich zu beschweren sind; diejenigen die das Produkt oder die Dienstleistung für wichtig erachten, versuchen mehr ihre Rechte zu erwerben (vgl. Blodgett u.a. 1993, S. 401). Wenn die hier erläuterten Faktoren zusammengefasst werden, können diese Faktoren wie folgt geordnet werden:

- Das generelle Verhalten der Verbraucher um sich zu beschweren.
- Die Verantwortlichkeit des Fehlers entlehnen.
- Demographische Eigenschaften
- Die Schwierigkeit, um eine Ausgleichung zu suchen (Zeitknappheit, Gelegenheit,...)
- Erwartender Wert nach einer Beschwerde (Analyse der Beschwerdekosten)
- Überfremdung im Markt
- Vorherige Erfahrungen
- Wichtigkeit der Sache (Preis und die Wichtigkeit des Produktes oder der Dienstleistung, Motivation)
- Beschwerdekosten

2.6. Determinanten des Konsumentenverhaltens nach dem Beschwerdeprozess

Das Verhalten der unzufriedenen Kunden werden von der Leistungsfähigkeit des Unternehmens zur Beschwerdebehandlung beeinflusst (vgl. Blodgett u.a. 1993, S. 402). Die Kundenerfahrungen nach dem Beschwerdeprozess können sowohl positiv als auch negativ zustande kommen (vgl. Estelami 2000, S. 285). Es wurde behauptet, dass das Zufriedenheits- oder Unzufriedenheitsniveau bezüglich der Firmenbehandlungen mit Kundenbeschwerden die Kundenzufriedenheit, Kundenbindung, Kundenvertrauen, Wiederkaufsmöglichkeit und die Mund-zu-Mund Kommunikation über die Firma beeinflussen (vgl. Bearden und Oliver 1985, S. 222).

Effektive Behandlung der Leistungsfehler bewirken den positiven Kundenauswertungen. In einer Untersuchung von Davidow wurde behauptet, dass die Firmenbehandlungen mit den Kundenbeschwerden in 6 verschiedenen Dimensionen unterteilt werden können. Diese Aussage führt dazu, dass diese Dimensionen die Determinanten des Konsumentenbeschwerdeverhaltens nach dem Beschwerdeprozess sind. Folgende Dimensionen sind (vgl. Davidow 2003, S. 225):

- Rechtzeitige Lösung: Das betrifft die wahrgenommene Geschwindigkeit bei der Behandlung von Kundenbeschwerden.
- Erleichterung der Wege, um die Kunden sich zu beschweren zu lassen. (Prozesse, Firmenpolitik, Geschäftsstruktur.)
- Schadensersatz, Zurückerstattung: Das Guthaben der Kunden aufgrund ihrer Reklamationen.
- Entschuldigung: Damit übernimmt die Firma die Schuld.
- Vertrauen, Glaubwürdigkeit: Die Firma macht eine Erklärung und informiert die Kunden.

Von dieser Sicht aus ist es nicht bestimmt, welche Firmenreaktion am meisten die Konsumentenverhalten beeinflusst. Die Zustandsfaktoren, Wichtigkeit des Produktes oder der Dienstleistung, Erfolgsmöglichkeit des Schadensersatzes oder zur Zurückerstattung, erwartender Wert von den Firmenreaktionen, Beschwerdekosten, alte Erfahrungen, Kontrollbarkeit und Wiederholungsmöglichkeit des Fehlers; beeinflussen die Konsumentenverhalten nach dem Beschwerdeprozess.

Es wurde behauptet, dass die Beschwerdeentscheidung der Kunden wegen der wahrgenommenen Lösungsgerechtigkeit zustande kommt. Für die Bestimmung der Kundenzufriedenheit wurde begonnen, die "Gerechtigkeit/Billigkeit" Theorie zu verwenden (vgl. Goodwin und Roos 1989, S. 89). In Bezug dieser Theorie wurden folgende Determinanten definiert:

- **Wahrgenommene Justiz:** Die Firmenbehandlungen mit den Kundenbeschwerden werden von Kundenseite aus als “wahrgenommene Justiz” angenommen. Davon geht man aus, dass die wahrgenommene Gerechtigkeit auf die Kundenzufriedenheit und auf das Kundenverhalten nach dem Beschwerdeprozess Wirkung hat (vgl. Blodgett u.a. 1997, S. 189). Daraus leitet sich ab, dass die Kunden, die mit den angebotenen Lösungsvorschlägen einverstanden sind, wenige negative Werbung über die Firma machen und bereitwillig sind, von dem gleichen Unternehmen wiederzukaufen, sind (vgl. Blodgett u.a. 1993, S. 416). Die Kunden, die mit den wichtig angenommenen Produkten und Dienstleistungen unzufrieden sind, tragen den Gedanken, dass sie mit der angebotenen Gerechtigkeit nicht einverstanden sind. Ausserdem vertrauen die Kunden in die Erfolgsmöglichkeit des Schadensersatzes oder der Zurückerstattung sind daher bereitwillig sich zu beschweren, um die gerechte optimale Lösung zu erhalten.

- **Distributive Justiz:** Die wahrgenommene Gerechtigkeit wegen dem Schadenersatz oder wegen der Zurückerstattung, die von Firmen für Kundenbeschwerden angeboten werden. Es wurde behauptet, dass Distributive Justiz aus Sicht der Erstattungszufriedenheit Wirkung hat. Laut dieser Behauptung sind die 3 wichtigen Bestandteile der Distributiven Justiz: Gerechtigkeit, Gleichwürdigkeit und Gebrauch. Die Beschwerdenergebnisse sollen gerecht, gleichgültig sein und die Kundenbedürfnisse erfüllen (vgl. Tax u.a. 1998, S. 65). Laut einer Untersuchung von Tax und Brown (1998, S. 68) wurde behauptet, dass die wichtigsten Einflussfaktoren über die Kundenwahrnehmung bezüglich der Distibutiven Justiz Schadensersatz und Zurückerstattung sind. Das geht durch Aktion, kostenloses Produkt, Gelderstattung und Gutschrift. Von dieser Sicht aus wurde behauptet, dass die Firmen statt sich entschuldigen Lösungsvorschläge im Rahmen von der Distributiven Justiz anbieten sollen. Ziel ist es, die materiellen Ergebnisse und die materiellen Lösungen dem Kunden länger im Gedächtnis zu erhalten (vgl. Goodwin und Ross, 1989, S. 88).

- **Prozedurale Justiz:** Bei der Prozedurellen Gerechtigkeit werden die Prozesse und Prozeduren zur Fehlerbehebung ernst angenommen. Damit wurde wahrgenommene Gerechtigkeit bei dem Beschwerdebearbeitungsprozess gemeint. Das beeinflusst nicht

nur die wahrgenommene Gerechtigkeit des Prozesses sondern auch das zukünftige Kundenvertrauen zu der Firma. Laut einer Untersuchung gibt es 5 Faktoren, die die Kundenauswertungen bezüglich der Beschwerden beeinflussen (vgl. Tax u.a. 1998 , S.63):

- **Prozesskontrolle:** Das bedeutet, dass man bei der Entscheidungsphase die eigene Sichte freiwillig weiterleiten kann.
- **Entscheidungskontrolle:** Die Freiheit, eine Entscheidung zu treffen.
- **Erreichbarkeit:** Die Erleichterung an einem Prozess teilzunehmen.
- **Geschwindigkeit:** Die erforderliche Zeit, um eine Beschwerde zu bearbeiten.
- **Elastizität:** Die Prozesse zu den Eigenfällen zu adaptieren.

Aus dieser Perspektive wird behauptet, dass diese Faktoren die Prozesse erleichtern, verkürzen und beschleunigen. Die wahrgenommene Gerechtigkeit der Prozedurellen Justiz wird durch diese Faktoren positiv vom Kunden wahrgenommen. Ein Unternehmen kann den Weg für seine Kunden sich zu beschweren erleichtern, weil das Fördern der Kunden sich zu beschweren und ihre Meinungen zu äusseren, den Zufriedenheitsgrad steigert. Laut einer Untersuchung wurde es behauptet, dass die Geschwindigkeit der zweitgrösste Faktor bei der Behandlung der Kundenbeschwerden ist. Dabei geht man davon, dass die rechtzeitige Behandlung der Kundenbeschwerden die Kundenzufriedenheit steigert (vgl. Estelami 2000, S. 295.). Laut anderer Untersuchungen beeinflussen die Fehlergrösse und der Aufwand einer Beschwerde die Kundenwahrnehmungen über die Geschwindigkeit (vgl. Smith u.a. 1999, S.367).

- **Interaktionelle Justiz:** Bei der Interaktionellen Justiz wurden die Kommunikation, der Kunden-Geschäfts Kontakt bzw. eine verhaltensorientierte Gerechtigkeit herausgestellt. Durch diese Behauptung kommt es mehr an Bedeutung, wie die Kundenbeschwerden behandelt werden sollen. Die Kunden achten sowohl auf die Problemlösung als auch auf die Behandlungsweise (vgl. Davidow und Leigh 1998,

S. 92). Laut einer Untersuchung wurde behauptet, dass die folgenden 5 Faktoren bei der Interaktionellen Justiz wichtig sind:

- **Erklärung:** Das bedeutet die Begründung des Leistungsfehlers von einem Ansprechpartner von der Firma.
- **Richtigkeit und Anständigkeit:** Hier geht es um wahrgenommenes Vertrauen der von der Firma durchgegebenen Informationen.
- **Höflichkeit:** Mit den Kunden richtig und nett umgehen, um sie zufrieden zu stellen.
- **Anstrengung:** Positive Energie und Bemühungen, um die Kundenbeschwerden zu bearbeiten.
- **Empathie:** Den Fall aus Kundenperspektive zu sehen.

Wenn der Schadensersatz direkt von der Firmenseite aus durch eine Abbitte entsteht, wird die Kundenwahrnehmung positiver sein (vgl. Smith u.a. 1999, S.367). Die Verbraucher haben Interesse sowohl an den Beschwerdelösungsergebnissen als auch auf den Lösungsstil. Daraus lässt sich ableiten, dass die Mitarbeiter sich bei den Kundenkontakten höflich und hilfsbereit verhalten sollen. Damit wird die wahrgenommene Gerechtigkeit bei den interaktionellen Firmenpolitiken gesteigert.

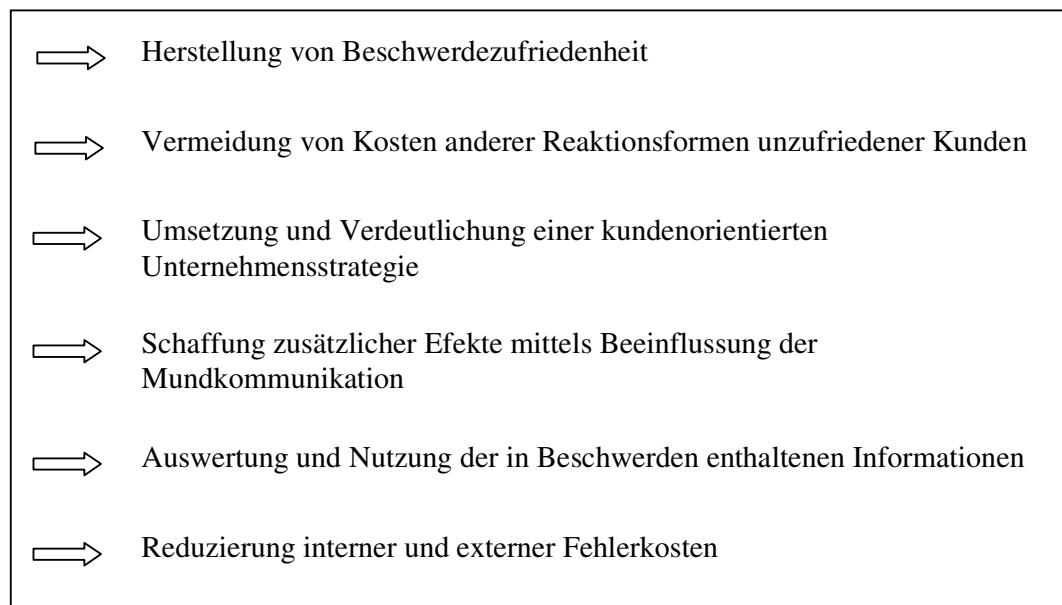
Laut einer Untersuchung bevorzugen die Kunden, die mit der distributiven und Interaktionellen Justiz zufrieden sind, Wiederkäufe zu machen und keine negative Mund zu Mund Kommunikation durchzuführen. Ein anderes Ergebnis dieser Untersuchung ist, dass die interaktionelle Justiz die Differenzen der Kundenverhalten nach dem Beschwerdeprozess besser als die distributive Justiz erläutert. Manchmal reichen Schadenersatz oder Gelderstattung nicht alleine die Kunden zufrieden zu stellen. Wenn man mit den Kunden grob und unhöflich umgeht, dann bevorzugen es die Kunden keine Wiederkäufe zu machen. Diese Kunden führen negative Mund-zu-Mund Kommunikation wegen dem groben und unhöflichen Kontakt mit den Mitarbeiter (vgl. Blodgett u.a. 1997, S. 201).

3. STRUKTUR UND VORGEHENSWEISE DES BESCHWERDE- VERHALTENS AUS DER UNTERNEHMENSPERSPEKTIVE

3.1. Ziele des Beschwerdemanagements

Die Unternehmen, die nur den Grundbedarf ihrer Kunden decken können, sind ganz am Anfang einverstanden, dass sie ihre Kunden nur einmal haben wollen. Das genügt aber alleine nicht für die Unternehmen, die ihre Kunden langfristig an das Unternehmen binden möchten (vgl. Cartwright 2000, S. 47). Das Beschwerdemanagement ermöglicht den Unternehmen unter strategischen Ziele ihre Kundenkontakte zu reduzieren. Die Hauptziele des Beschwerdemanagements wurden in Abbildung 12 wie folgt skizziert:

Abbildung 12: Ziele des Beschwerdemanagements



Quelle: vgl. Stauss und Seidel 1998, S. 63

• **Herstellung von Beschwerdezufriedenheit:** Unter diesem Hauptziel wurde die Kundenbindung, Markentreue und Kundenzufriedenheit angestrebt. Durch eine erleichterte, verkürzte und kompetente Beschwerdebearbeitung kann die Beschwerdezufriedenheit erreicht werden. Laut dieser Behauptung wurde es festgestellt,

dass eine effektive Beschwerdebearbeitung die Kunden statt der Situation, in der sie kein Problem erlebt haben, besser zufriedenstellt (vgl. Mc Collough 2000, S. 127).

- **Vermeiden von Kosten anderer Reaktionsformen unzufriedener Kunden:**

Durch eine Beschwerde geben die Kunden dem Unternehmen noch eine Chance, die geschädigte Beziehung wiederherzustellen. Wenn die Kunden zur Konkurrenz wechseln, aus dem Markt ausscheiden, negative Mundkommunikation betreiben oder bezüglich des Sachverhaltes sich an Drittinstitutionen wenden, wird das Unternehmen mehr Verlust haben. Wenn ein Kunde stundenlang mit einem Ansprechspartner von der Firma telefoniert, hat das Unternehmen sowohl Zeit- als auch Geldverlust. Es wurde behauptet, dass die Kunden, die ohne Reaktion das Unternehmen verlassen haben, mehr Verlust für das Unternehmen bedeuten. Dabei hat das Unternehmen keine andere Alternative, den Kunden zurückzugewinnen. Neukundengewinnung kostet laut einer Untersuchung 5 mal so gross als einen Bestandskunden an das Unternehmen durch eine Beschwerdebearbeitung zu binden (vgl. Reichheld und Sasser 1990, S. 48).

- **Umsetzung und Verdeutlichung einer kundenorientierten Unternehmensstrategie:**

Beschwerdemanagement und folgende effektive Behandlung von Kundenbeschwerden können laut Untersuchungen die Kunden langfristig an das Unternehmen binden und Kundenvertrauen steigern. Aus diesem Grund hilft Beschwerdemanagement ein kundenorientiertes Firmenimage zu bilden (vgl. Stauss und Seidel 1998, S. 64). Das zeigt den Kunden, dass die Firma die Kundenprobleme ernst annimmt. Den Mitarbeitern wird die Bedeutung des richtigen Umgangs mit dem Kunden verdeutlicht.

- **Schaffung zusätzlicher Effekte mittels Beeinflussung der Mundkommunikation:**

Die Kunden, deren Reklamationen schnell und befriedigend bearbeitet worden sind, machen positive Mundkommunikation. Positive Mundkommunikation leistet Wiederkäufe und Kundenbindung. Laut einer Untersuchung leiten 38% der Kunden ihre Zufriedenheit bezüglich ihrer Reklamationen an ihre Freunde, Familienmitglieder oder Kollegen weiter (vgl. Hoffmann und Chung 1999, S. 147). Laut einer anderen Untersuchung leiten die Kunden, die mit der Leistungsfähigkeit der Dienstleistung zufrieden sind, an 3 Personen das positive

Erlebnis. Aber die Kunden, die durch die Beschwerdebearbeitung zufriedengestellt worden sind, leiten an 5 Personen das positive Erlebnis (vgl. Eccles und Durand 1998, S. 74).

- **Auswertung und Nutzung der in Beschwerden enthaltenen Informationen:**

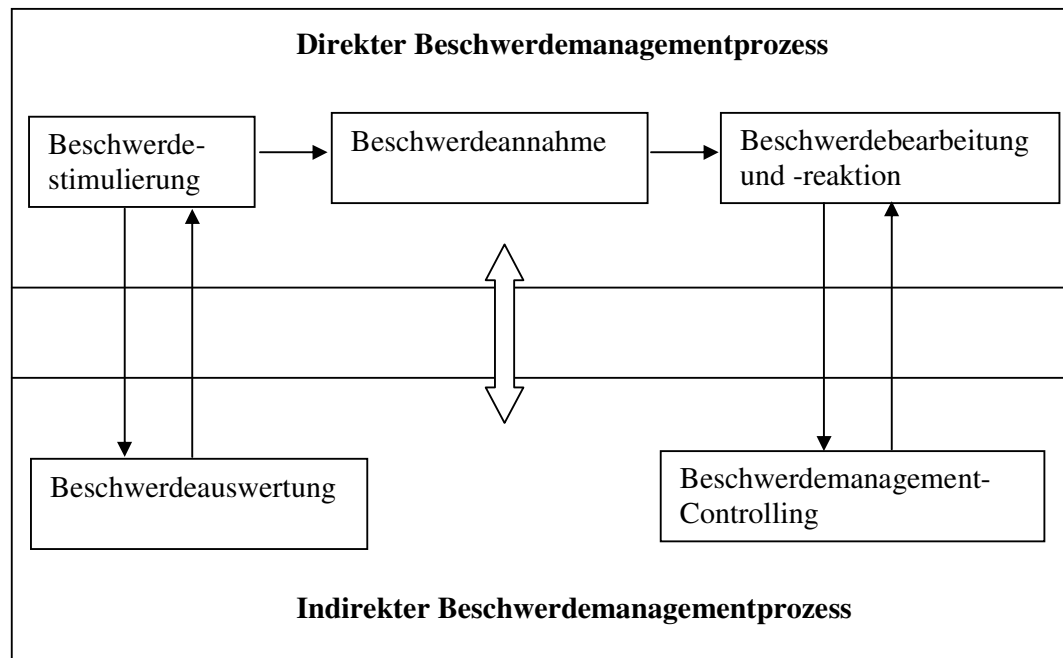
Durch jede Beschwerde bekommt das Unternehmen direkte Informationen bzw. Feedbacks aus dem Markt. Damit kann das Unternehmen sehen, welche Fehler an der Dienstleistung oder am Produkt bestehen. Neue Produktideen, Kundeneinstellungen und problematische Geschäftsprozesse können dadurch entwickelt werden. Durch diese Prozesse können die Firmen ihre Marktinformationen steigern (vgl. Stauss und Seidel 1998, S. 65).

- **Reduzierung interner und externer Fehlerkosten:** Um die Folgereklamation zu vermeiden können Massnahmen ergriffen werden. Die Garantiebedingungen, die Gewährleistungskosten und die Doppelarbeit können durch die vom Markt erhaltenen Informationen reduziert werden.

3.2. Wesentliche Aufgaben des Beschwerdemanagements

Um die Ziele des Beschwerdemanagements zu verwirklichen, sollen die Kundenbeschwerden durch eine systematische Bearbeitung behandelt werden. Diese Aussage führt dazu, dass das Beschwerdemanagement in den Bereichen Beschwerdestimulierung, Beschwerdeannahme, Beschwerdebearbeitung und Beschwerdeauswertung tätig ist. Abbildung 13 gibt einen Überblick über die Einordnung der einzelnen Teilaufgaben im gesamten Beschwerdemanagementsprozess.

Abbildung 13: Der Beschwerdemanagementprozess im Überblick



Quelle: vgl. Stauss und Seidel 1998, S. 66

Direkt bedeutet, daß die Teilaufgaben auf den Einzelfall bezogen sind und darauf gezielt wurde, die individuelle Kundenunzufriedenheit zu beseitigen. Hierbei wird zwischen Kunden- und Unternehmensperspektive unterschieden. Den Phasen der Beschwerdestimulierung, Beschwerdeannahme, Beschwerdebearbeitung und -reaktion aus Unternehmenssicht stehen dabei die Phasen Problemauftritt, Beschwerdeartikulation und Abwarten auf die Problemlösung gegenüber (vgl. Folkes 1984, S. 402).

3.2.1. Beschwerdestimulierung

Viele Unternehmen haben das Ziel, die Anzahl der an das Unternehmen gerichteten Kundenbeschwerden zu minimieren. Dieses Ziel der Beschwerdeminimierung ist nur dann sinnvoll, wenn sich alle unzufriedenen Kunden beschweren. Laut einer Untersuchung hat sich herausgestellt, dass ein Großteil der unzufriedenen Kunden sich nicht beschwert. Der Prozentsatz der Nicht-Beschwerer ist bei Fluggesellschaften 69%, bei Autovermietungen 82% und in der

Konsumgüterindustrie 86%. Ausserdem kann eine geringe Anzahl von Beschwerden nicht als hohe Kundenzufriedenheit angenommen werden (vgl. Adamson 1993, S. 441). Davon geht man aus, den Anteil der unzufriedenen Kunden zu erhöhen, die sich für die Beschwerde entscheiden.

Es wurde behauptet, dass Unternehmen vor der Herausforderung stehen, die Barrieren zu aufheben, die verärgerte Kunden an einer Beschwerde hindern. Unternehmen sollen ihren Kunden zeigen, daß sie sich für alle Gründe, von denen Unzufriedenheit entsteht, verantwortlich sind. Mit Hilfe der Beschwerdestimulierung sollen unzufriedene Kunden aufmerksam gemacht werden, sich mit allen Produkt- und Dienstleistungsproblemen an das Unternehmen zu wenden. Auf diese Weise soll der Anteil der nicht geäusserten Beschwerden, unzufriedener Kunden minimiert und der Anteil der Beschwerden unzufriedener Kunden erhöht werden (vgl. Anton 2000 , S. 122).

Im Rahmen der Beschwerdestimulierung sollen unzufriedene Kunden dazu beeinflusst werden, die von ihnen wahrgenommenen Probleme an das Unternehmen zu weiterleiten. Die Entscheidung über den Beschwerdeweg betrifft die Frage, auf welchen Kontaktweg (mündlich, telefonisch, schriftlich) und gegenüber welcher Stelle Kunden ihre Beschwerden weiterleiten sollen. Es wurde behauptet, dass ein Unternehmen mehrere Möglichkeiten, Beschwerdekanaäle zu schaffen hat. Grundsätzlich stehen mündliche, schriftliche und telefonische Beschwerdewege zur Verfügung (vgl. Stauss und Seidel 1998, S. 76). Der mündliche Beschwerdeweg kommt vor allem für Dienstleistungsunternehmen zur Bedeutung (z.B. Hotels, Handelsunternehmen, Gastronomie usw.).

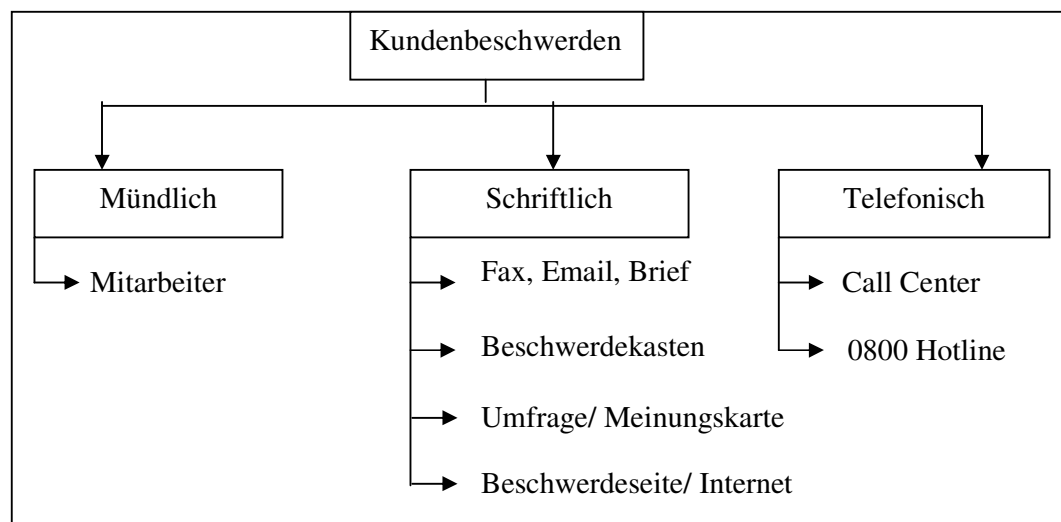
Eine spezifische Form der schriftlichen Beschwerdestimulierung sind die Meinungskarten , die insbesondere im Dienstleistungsbereich (Hotels, Restaurants, Autoverleihfirmen) stattfinden. Hier geht es um Antwortkarten, auf denen die Kunden in ihren eigenen Worten schildern können, worüber sie sich geärgert oder was sie als positiv empfunden haben. Meinungskarten werden entweder direkt in einen Meinungskasten im Unternehmen eingeworfen oder an eine bestimmte Person oder Abteilung zugesandt. Der Einsatz von Touch-Screens eröffnet eine weitere (neue)

Dimension der Beschwerdestimulierung. Es ist im Bankenbereich möglich, dass Kundenbeschwerden über die Touch-Screens in der Bank mit Hilfe elektronischer Meinungskarten erfaßt werden können. Über Internet können auch Meinungskarten erfüllt werden. Auf manchen Webseiten gibt es eine Beschwerdeseite für aufgetretene Probleme und offene Meinungen. Per Email können die Kunden auch ihre Beschwerden zusenden. Die Integration von Internet verkürzt die Zeit für die Kunden, ihre Beschwerden an das Unternehmen weiterzuleiten. Per Fax haben die Kunden auch Zeitersparnis als einen Brief zu schicken (vgl. Tax und Brown 2000, S. 95).

Es wurde behauptet, dass sowohl für die Unternehmen als auch für die Kunden der optimale Beschwerdeweg ein Telefongespräch ist. Im Bereich der Stimulierung stehen Call Center und kostenlose Hotlines zur Verfügung. Gegenüber dem schriftlichen Beschwerdeweg kann das Unternehmen seine Bearbeitungskosten einsparen. Laut einer Untersuchung in Amerika hat sich herausgestellt, dass die durchschnittlichen Bearbeitungskosten für ein typisches Telefongespräch bei ca. 8 \$ bis 10 \$ liegen, während sie bei der schriftlichen Beantwortung ca. 18 \$ betragen (vgl. Hart u.a. 1990, S. 149).

Wenn alle Beschwerdewege zusammengefasst werden, können die Beschwerde wege in folgender Abbildung angezeigt werden:

Abbildung 14 Beschwerdewege zur Annahme von Kundenbeschwerden



Quelle: In Anlehnung an Stauss und Seidel 1998, S. 75ff.

3.2.2. Beschwerdeannahme

Die Phase der Beschwerdeannahme beginnt, dass nachdem sich der unzufriedene Kunde entschlossen hat, sein Problem dem Unternehmen schriftlich, telefonisch oder mündlich in einer Beschwerdeform mitzuteilen. Der Erstkontakt mit dem unzufriedenen Kunden sowie die Erfassung der Beschwerdeinformationen entsteht. Mit ihrer Reaktion auf eine Beschwerde bestimmen die Unternehmen im Erstkontakt, ob der Kunde zufriedengestellt oder nicht zufriedengestellt worden ist. Somit wird bei der Beschwerdereaktion den Mitarbeitern mehr Bedeutung beigemessen, da sie den Erstkontakt mit den Kunden haben und daher informiert sein müssen im richtigen Umgang (vgl. Hui und Au 2001, S. 161).

Kunden sind sich meistens bewusst, dass Probleme auftreten können. Viele Kunden haben Verständnis für aufgetretene Fehler. Wenn ein Kunde ein Problem mit einem Produkt oder einer Dienstleistung wahrnimmt und sich entschließt, seine Unzufriedenheit in einer Beschwerdeform dem Unternehmen mitzuteilen, geht es darum, für den Erstkontakt mit dem unzufriedenen Kunden richtig umzugehen, alle Informationen über die Kundenunzufriedenheit im Hinblick auf eine schnelle und unkomplizierte Bearbeitung des Beschwerdefalles zu erfassen (vgl. Adamson 1993, S. 441).

Kunden von Handels- und Dienstleistungsunternehmen leiten ihre Beschwerden meistens persönlich an das Personal. Damit haben Mitarbeiter die grosse Chance, durch die Art ihrer Reaktion Unzufriedenheit zu entdecken und eine befriedigende Lösung anzubieten. Für eine erfolgreiche Beschwerdebearbeitung ist es somit von entscheidender Bedeutung, den Erstkontakt mit dem unzufriedenen Kunden richtig durchzuführen. Zu diesem Zweck sind klare Verhaltensstandards zu erstellen und Mitarbeiter mit der Hilfe von Trainings zu schulen (vgl. Stauss und Seidel 1998, S. 103). Davon geht man aus, dass bei der Annahme von Beschwerden dem Mitarbeiter erforderliche Informationen zur Verfügung stehen. Er kann überprüfen, ob der Kunde sich bereits beschwert hat, ob dieser Beschwerdefall schon bearbeitet worden ist. Es wurde behauptet, dass das Verständnis für die Kundenprobleme und die Bereitschaft,

eine zufriedenstellende Lösung zu finden, müssen in allen unternehmerischen Reaktionen deutlich werden(vgl. Tax und Brown 2000, S. 98).

Es wurde behauptet, dass die Person im Unternehmen, die von einem Kunden über ein Problem als erste informiert wird, ist ab diesem Zeitpunkt dafür verantwortlich. Erst dann wird dieses Problem als Beschwerde erkannt, erfaßt und bearbeitet. Der Mitarbeiter hat "Complaint Ownership" laut dieser Behauptung. Der „Complaint Owner" und die von ihm angesprochenen Mitarbeiter sollen für die Dauer der Arbeit an der Problemlösung ihre Routinetätigkeit zur Seite legen und an andere Mitarbeiter weiterleiten. Bei Beschwerden, die sowohl bei Dienstleistungsinteraktionen auftreten (z.B. Hotel, Restaurant, Bank) als auch bei Produktbeschwerden, die im Kundenkontakt sofort gelöst werden können, besteht die „Complaint Ownership“ bis zur Problemlösung. Laut einer Untersuchung hat sich herausgestellt, dass bei Ritz-Carlton Hotelkette jeder Mitarbeiter im Problemfall bis zu 2.000 \$ nutzen dürfen, um einen sich beschwerenden Gast wieder zufriedenzustellen (vgl. Stauss und Seidel 1998, S. 105).

3.2.3. Beschwerdeerfassung

Im Rahmen der Beschwerdeerfassung geht es darum, das vom Kunden weitergeleitete Problem vollständig, schnell und organisiert aufgenommen werden. Dabei sind Entscheidungen sowohl über die Erfassungsinhalte als auch über die Erfassungsform sehr wichtig. Die Erfassungsinhalte zeigen die Beschwerdeinhaltsinformationen sowie die Beschwerdebearbeitungsinformationen. Hinsichtlich der Erfassungsform stehen dem Unternehmen Standardformblätter, Eingabemasken oder webbasierte Beschwerdemanagementprogramme zur Verfügung. Dabei geht man davon aus, dass die Erfassung die vom Kunden erhaltene Informationen erfasst werden (vgl. Davidow 2003, S. 226).

Es wird mehr deutlicher, dass im Erstkontakt es nicht nur wichtig ist, mit den unzufriedenen Kunden richtig umzugehen, sondern die erforderliche Informationen über den Beschwerdefall müssen auch vollständig, schnell und strukturiert erfasst werden. Aus dieser Perspektive wird betrachtet, dass die von den Kundenbeschwerden erhaltenen Daten Verbesserungspotentiale dem Unternehmen geben. Es wurde

behauptet, dass zwischen Beschwerdeinhaltsinformationen und Beschwerdebearbeitungsinformationen unterschieden werden kann (vgl. Singh, 1990, S.55).

Beschwerdeinhaltsinformationen betreffen laut Stauss und Seidel (1998, S. 107) ausschließlich die Beschwerdegeschichte des Kunden. Daraus stellt sich heraus, dass die Informationen über das Beschwerdeproblem sowie die Art des Problems, Ort, Zeitpunkt, Fallschilderung, Bestimmung des Erst- oder Folgekontakts, Priorität und Reaktionsdringlichkeit erfasst werden sollen. Ausserdem wurde behauptet, dass Informationen über den Beschwerdeführer sowie die Bestimmung interner oder externer Kunden, Stammdaten vom Kunden erfasst werden sollen.

Es wurde behauptet, dass Beschwerdebearbeitungsinformationen nicht den in der Beschwerde geschilderten Vorfall betreffen, sondern auch den Prozess des Umgangs mit der Beschwerde. Somit ergibt sich, dass es sich um Informationen über die Beschwerdeannahme, -bearbeitung und -lösung handelt. Die Informationen über die Beschwerdeannahme beinhalten diesbezüglich den Zeitpunkt, den Beschwerdeweg und den Mitarbeiter. Informationen über die Beschwerdebearbeitung umfassen den Verantwortlichen und den Beschwerdebearbeitungsprozess. Informationen über die Beschwerdelösung beinhalten die Zusagen von Mitarbeiter und den Endstatus der Problemlösung (vgl. Tuten und Neitermayer, 2002, S. 19).

Es wurde mehr bewusst, dass die Erfassung der Beschwerdeinhalte einerseits durch Mitarbeiter des Unternehmens und andererseits auch durch den Kunden selbst übernommen werden kann. Im ersten Fall stehen entweder standardisierte Formblätter oder Eingabemasken, PC-gestützte Beschwerdemanagementprogramme zur Verfügung. Die kundenseitige Erfassung geht über die Meinungskarten, die Erfassungsmasken via Touch-Screen oder über die webbasierten Beschwerdeseiten (vgl. Chase und Stewart, 1995, S. 82).

Es wurde behauptet, dass durch Integration standardisierter Formblätter die Mitarbeiter aufmerksam gemacht werden sollen, die Beschwerdeinformationen vollständig, schnell und strukturiert zu erfassen. Die Formblätter ermöglichen die Erfassung der Beschwerdeinformationen im Kundenkontakt, wenn sich der Kunde

mündlich beschwert. Sie können z.B. vom Kundenkontaktpersonal im Einzelhandel oder in den Dienstleistungsunternehmen eingesetzt werden. Die Informationen können auch nach einem Kundenkontakt festgehalten werden. Zur Erfassung und Bearbeitung von schriftlich und telefonisch mitgeteilten Beschwerden nutzen Unternehmen meistens PC-gestützte und webbasierte Beschwerdemanagementsysteme. Sie haben den grossen Vorteil, dass mit ihrer Hilfe die Kriterien der erfolgreichen Beschwerdeerfassung sehr gut erfüllt werden können (vgl. Stauss und Seidel, 1998, S. 140).

Bei der Verwendung von Meinungskarten, Touch Screens oder Beschwerdeseiten im Internet wird ein Teil der Informationsaufnahme als kundenseitige Beschwerdeerfassung angenommen. Es stehen heutzutage webbasierte Online Kundenserviceseiten zur Verfügung. Die Kunden können über die Online Kundencenter ihre Beschwerden äussern. Durch IVR (Interactive Voice Response) können die Kundenwünsche und Reklamationen bei den Call Center aufgenommen und erfasst werden. Bei GSM, Internet und im Bankbereich gibt es schon Anwendungen bezüglich der Erfassung über IVR. Durch Beschwerdemanagementsysteme haben viele Unternehmen eine Kundendatenbank erstellt. In dieser Kundendatenbank werden die Kundendaten vollständig gespeichert (vgl. Anton, 2000, S. 127) .

3.2.4. Beschwerdebearbeitung

Im Rahmen der Beschwerdebearbeitung geht es um die Gestaltung der internen Bearbeitungsprozesse, die Bestimmung von Verantwortlichen, die Festlegung von Bearbeitungsterminen. Außerdem müssen Firmenentscheidungen über die Kommunikation mit den Kunden in eine bestimmte Struktur gesetzt werden (vgl. Estelami, 2000, S. 285). Diese Phase wird aus Unternehmenssicht erläutert. Unter dem Begriff „Reaktion“ werden alle Aktivitäten gemeint, die der Kunde wahrnimmt und aus diesem Grund seine Beschwerdezufriedenheit beeinflusst wird.

Die Kommunikation mit dem Kunden beinhaltet während den Bearbeitungsprozess (Eingangsbestätigung, Zwischen- und Endbescheid) sowie die Problemlösung. Andere Aktivitäten betreffen die internen Bearbeitungsschritte im Rahmen der jeweiligen Fallbehandlung. Die Interaktionen im Beschwerdeprozess

betreffen die Entscheidungen über den Umfang und zeitliche Bestimmung der Kommunikation nach der Beschwerde. Hier geht es darum, welche Rückmeldungen (z.B. Eingangsbestätigung und Zwischenbescheid) in welcher Form (mündlich, telefonisch, schriftlich) stattfinden sollen. Ausserdem sollen Standards für die Beschwerdebearbeitung bestimmt werden, in denen die Kommunikation erfolgt sein muss (vgl. Mc Collough , 2000, S. 127).

Bei den Problemen, die die Mitarbeiter im Erstkontakt zur Kundenzufriedenheit lösen können, ist der Beschwerdefall erledigt. Es sind keine weiteren Bearbeitungsschritte erforderlich. Davon geht man aus, dass das Kundenproblem in ein PC-gestütztes Beschwerdemanagementsystem erfasst wird und die Informationen in die Beschwerdeauswertung eingehen. Damit können sie im Rahmen des zukünftigen Verbesserungsprozesses genutzt werden. Wenn das Problem nicht im Erstkontakt gelöst werden konnte, sind weitere Schritte zu bearbeiten. Dann sollen an der Bearbeitung der Beschwerde unterschiedliche Personen und Abteilungen im Unternehmen beteiligt werden (vgl. Tax u.a., 1998, S.67).

Es wurde behauptet, dass wenn die Aufgaben, die nicht klar in den Verantwortungsbereich einer Abteilung fallen, können Konflikte zwischen Abteilungen des Unternehmens stattfinden. Aus diesem Grund sollen durch Ermächtigung der Mitarbeiter die Verantwortlichkeit bestimmt werden. Die unternehmerische Position, die die Verantwortung für die Prozesse des Beschwerdemanagements hat, wird als „Process Owner“ bezeichnet. Der „Process Owner“ steuert und koordiniert alle Aufgabenbereiche des Beschwerdemanagements. Der Mitarbeiter, der von einem Kunden über ein Problem als erste informiert wird, ist verantwortlich, dass dieses Problem als Beschwerde bearbeitet wird. Er wird als „Complaint Owner“ bezeichnet. Die Aufgabe des Complaint Owners ist, das Problem zu lösen, wenn es sich in seiner Kompetenz befindet. Wenn der Mitarbeiter den Fall nicht selbst lösen kann, dann hat er die Aufgabe, den Fall an die zuständige Person oder an die zuständige Abteilung weiterzuleiten. Der Mitarbeiter, der mit der Ausführung von Einzelaufgaben während der Beschwerdebearbeitung beschäftigt ist, bezeichnet man als „Task Owner“. Für diesen Mitarbeiter gibt es eine Aufgabe mit konkreten Behandlungen, zeitlichen

Standards und seiner eigener Verantwortung den Einzelfall zu bearbeiten (vgl. Stauss und Seidel, 1998 S. 160ff.).

Laut empirischen Untersuchungen wird behauptet, dass die Geschwindigkeit, mit der die Unternehmen auf eine Beschwerde reagieren, die Kundenzufriedenheit mit dem Beschwerdemanagement beeinflusst. Eine Befragung von Anrufern einer Service-Hotline hat sich ergeben, dass es einen Zusammenhang zwischen dem Prozentsatz der zufriedenen Kunden und der Reaktionszeit des Unternehmens gibt. Die Kunden, die einen Rückruf innerhalb von 4 Stunden erhalten hatten, waren zu 70% sehr zufrieden. Die Kunden, die nach 4 Stunden eine Antwort bekommen haben, waren zu 31% zufrieden (vgl. Adamson 1993, S.442).

Laut einer Untersuchung hat sich herausgestellt, dass diejenigen Personen, die relativ schnell eine Antwort auf ihre schriftliche Beschwerde erhielten (innerhalb von 30 Tagen), erheblich zufriedener waren, als diejenigen, bei denen» die Antwort länger auf sich warten ließ (30 - 60 Tage). Laut dieser Untersuchung haben 23% der Kunden keine Antwort auf ihre Beschwerden bekommen. Das verursacht die Unzufriedenheit.. Es wurde behauptet, dass nach den Ergebnissen des Deutschen Kundenbarometers 94% der Kunden eine Beschwerdeantwort innerhalb einer Woche erwarten. Diese Untersuchungen kommen zu der Meinung, dass aktives Beschwerdemanagement gleichzeitig auch Terminmanagement bedeutet. Die Unternehmen, die Probleme ernst nehmen wollen, müssen dafür sorgen, dass auf Beschwerden sofort reagiert wird, indem der Kundenkontakt mit dem unzufriedenen Kunden erstellt wird (vgl. Stauss und Seidel , 1998 , S. 185ff.).

Laut Untersuchungen warten die Kunden auf eine schnelle Antwort. Je länger der Kunde ohne Begründung auf eine Reaktion warten muß, desto unzufriedener wird er. Deshalb kommt es darauf an, das Entstehen dieser Art von Unzufriedenheit mit Hilfe kommunikativer Massnahmen zu vermeiden. Dazu kommen folgende externe Kommunikationsarten zu Bedeutung: die Bestätigung des Beschwerdeeingangs, die Benachrichtigung über den Stand der Bearbeitung in Zwischenbescheiden und die Mitteilung der Problemlösung im Endbescheid. Darüber hinaus schließt die externe

Kommunikation alle Antworten und Reaktionen des Unternehmens auf Kundenanfragen (vgl. Conlon und Murray, 1996, S.1040).

Bei schriftlichen Beschwerden, die nicht sofort gelöst werden können, ist es erforderlich, dem Kunden seine Beschwerde zu bestätigen. Eingangsbestätigungen können schriftlich oder telefonisch erfolgen. Dabei erweist sich vielfach die telefonische Reaktionsform. Die Aussendung von Zwischenbescheiden ist erforderlich, wenn dem Kunden mit der Eingangsbestätigung noch kein Erledigungsdatum mitgeteilt werden konnte. Wenn zwischen Eingangsbestätigung und Problemlösung ein so langer Zeitraum liegt, könnte der Kunde der Gedanke sein, dass seine Beschwerde vernachlässigt worden ist. Bei der Wahl zwischen telefonischem und schriftlichem Kommunikationsweg mit dem Kunden ist auch bei Zwischenbescheiden das Telefon vorteilhaft, aus dem Grund, weil das Telefonkontakt für die Abklärung des Problems dem Unternehmen eine hervorragende Kommunikationsmöglichkeit bietet. Endbescheide beinhalten die vom Unternehmen angebotene Lösung des Problems und die Mitteilung, dass der Beschwerdefall erledigt worden ist. Endbescheide sollten in der Regel schriftlich erfolgen, um späteren auftretenden Unannehmlichkeiten zu verhindern. In Fällen, die aus Kundensicht keine oder unbefriedigende Lösung erfahren haben, sollte der Kunde telefonisch oder persönlich zu beraten werden (vgl. Stauss und Seidel, 1998, S. 189).

Es wurde behauptet, dass es für die Beschwerdezufriedenheit des Kunden nicht nur wichtig ist, dass er verschiedene Bescheide über Bearbeitung und Lösung bekommen hat, sondern dass er diese Informationen innerhalb einem bestimmten Zeitraum erhält. Eine Eingangsbestätigung ist nur erforderlich, wenn das Problem nicht als Endeffekt innerhalb einem kurzen Zeitraum (z.B. 5 Tagen) gelöst werden kann. Diese Bestätigung sollte so schnell wie möglich an den Kunden zugesandt werden (z.B. spätestens 48 Stunden nach Eingang der Beschwerde im Unternehmen). Zwischenbescheide sind zu erstellen, wenn sich die Bearbeitung über einen längeren Zeitraum dauert (z.B. mehr als 2 Wochen). Der Endbescheid mit dem unternehmerischen Lösungsvorschlag sollte nach erfolgter Entscheidung über die Lösung zugesandt werden (vgl. Kim, 2003, S. 353).

Eine Hauptaufgabe im Rahmen der Beschwerdebearbeitung ist die Entscheidung, welche Lösung dem Kunden bezüglich seiner Beschwerde angeboten werden soll. Dabei kommen finanzielle (Preisnachlass, Geldzurückersattung, Schadensersatz), materielle (Umtausch, Reparatur, anderes Produkt, Geschenk) oder immaterielle Lösungsangebote (Abbitte, Information) zustande (vgl. Palmer u.a. ,2000, S.513). Diese Klassifizierung kann laut den Untersuchungen in verschiedenen Formen stattfinden. Somit kann die Klassifizierung unter interdisziplinären Begriffen zustande kommen, sowie unter dem Justizbegriff. Diese Falllösungsalternativen werden in Kapitel 3.3 unter “ Praktische Verfahren zur Behandlung von Kundenbeschwerden erläutert.

3.2.5. Beschwerdeauswertung

Mit der Phase der Beschwerdebearbeitung wurde der direkte Beschwerdemanagementprozess beendet. Beschwerdeauswertung und Beschwerdemanagementcontrolling betreffen den indirekten Beschwerdemanagementprozess, in dem der Kunde nicht beteiligt ist. Das Ziel ist es,um die Beschwerdeinformationen in Bezug zur Beschwerdeauswertung nach bestimmten Kriterien vorzubereiten, die Aktivitäten des Beschwerdemanagements nach bestimmten Standards durchzuführen sowie die erhaltenden Informationen im Rahmen des Verbesserungsprozesses aktiv zu nutzen.

Beschwerden beinhalten Hinweise auf Schwächen in der Marketingkontrolle, auf Änderungen in Kundeneinstellungen oder Marktchancen. Davon geht man aus, dass die Aufgabe des Beschwerdemanagements es ist, die Beschwerden enthaltenen Informationen quantitativ und qualitativ auszuwerten. Die Ergebnisse werden systematisch für strategische und operative Entscheidungen aufbereitet. Im Mittelpunkt einer quantitativen Beschwerdeauswertung steht die Feststellung des Umfangs und der Verteidigung der Beschwerden. Die Ergebnisse der quantitativen Beschwerdeauswertung weisen auf Schwächen hin, ohne Hinweise auf problemsorientierte Ursachen zu geben. Deshalb ist im Rahmen der qualitativen Beschwerdeauswertung von Bedeutung eine systematische Ursachenanalyse zu verwirklichen, um Verbesserungsvorschläge zu bilden.

Der Aufgabenbereich des Beschwerdemanagements betrifft auch das Beschwerdemanagementcontrolling. Das Beschwerdemanagementcontrolling untersucht im Rahmen der Beschwerdeauswertung, inwieweit die Aufgaben des Beschwerdemanagements erfüllt werden. Hier befinden sich bezüglich aller Aufgaben Leistungsstandards, deren Einhaltung kontrolliert werden muss. Nur für einen Teil der Leistungsstandards können objektive Standards festgelegt werden (z.B. zeitliche Kriterien für die Schnelligkeit der Beschwerdebearbeitung). Dabei geht man davon, Kundenzufriedenheitswerte als Standards zu übernehmen und im Rahmen der Beschwerdezufriedenheitsbefragung durchzuchecken. Wenn die Standards überschritten werden, kann man zwischen Soll- und Ist-Leistung des Unternehmens Bearbeitungen zur Korrektur im Beschwerdemanagement durchführen.

Im Bereich der Beschwerdeauswertung dominiert die interne Perspektive. Im Mittelpunkt steht die aktive Nutzung der erfassten Beschwerdeinformationen für Verbesserungsmassnahmen. Ziel war die Vermeidung eines vorkommenden Kundenproblems. Diese Aufgabe kann im Zusammenhang einer japanischen Philosophie gestellt werden, die unter dem Begriff „Kaizen“ genannt wird. Es geht hier um eine Führungskonzeption, die auf die Verbesserung von Produkten und Prozessen durch kleine Innovationen auf allen Unternehmensebenen betrifft (vgl. Davidow 2003, S. 225).

Die Beschwerdeauswertung soll mit Hilfe qualitativer und quantitativer Analysen Informationen zur Verfügung stellen, die das Unternehmen nutzen können. Für die effektive Nutzung der in den Beschwerden enthaltenen Informationen auf die Schwächen des Unternehmens. Erst dann entstehen Verbesserungsmöglichkeiten.

3.3. Praktische Verfahren zur Behandlung von Kundenbeschwerden

Laut Untersuchungen waren die Kunden, die ihre Unzufriedenheiten dem Unternehmen mitgeteilt haben, mit den Lösungsvorschlägen nicht zufrieden. Die Dienstleistungsqualitätsliteratur hat ergeben, dass nach einer erfolglosen Dienstleistung eine Erfolgslosigkeit beim Beschwerde-management die zweite Abweichung bedeutet (vgl. Andreasen ,1977, s.93 ff). Es wurde laut einer Untersuchung in Amerika in 8

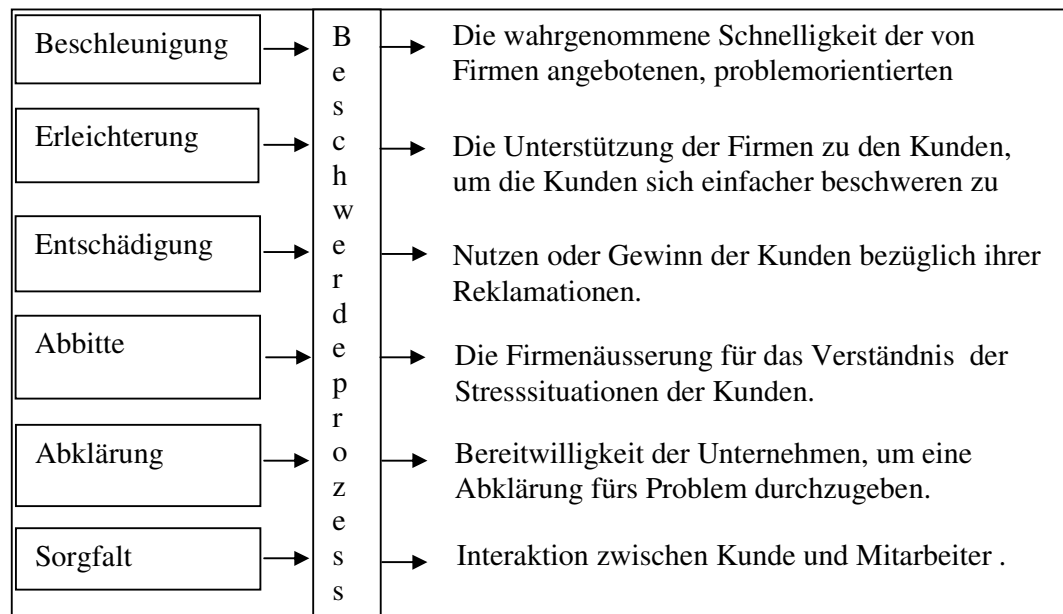
verschiedenen Dienstleistungs- und 26 verschiedenen Produktbereichen behauptet, dass 20 % der Kunden wegen dem Produkt oder wegen den Dienstleistungskäufen unzufrieden sind. Laut einer anderen Untersuchung wurde es behauptet, dass 30 % der Kunden nach ihren Beschwerden verärgert waren (vgl. Andreasen und Best, 1977 S. 94). Daraus ergibt sich, dass die Kundenzufriedenheit sich auf die Befriedigung nach dem Kauf verteilt. Die Formulierung von Kundenbeschwerden kann wie folgt skizzieren werden (vgl. Blodgett und Anderson, 2000, S.323):

Befriedigung = Zufriedenheit zum Produkt oder zur Dienstleistung + Befriedigung der Beschwerdelösung

Durch diese Formulierung erhält der Umgang der Unternehmen mit den Kunden eine viel stärkere Bedeutung. Hier geht es darum, dass die Beschwerdelösung die Bedürfnisbefriedigung der Kunden steigert. Die Kunden können von dem Produkt oder von der Dienstleistung zufriedengestellt werden. Aber wenn ein Problem auftritt, soll das Unternehmen ihre Kunden zufriedenstellen und ihre Beschwerden ernst annehmen.

In der Untersuchung von Davidow (2003, S. 232) wurde es behauptet, dass es bei den Firmenreaktionen zu den Kundenbeschwerden verschiedene Dimensionen gibt. Die folgende Abbildung gibt einen Ausblick auf einige Firmenreaktionen und die zugehörige Erklärungen.

Abbildung 15 Firmenreaktionen und zugehörige Erklärungen



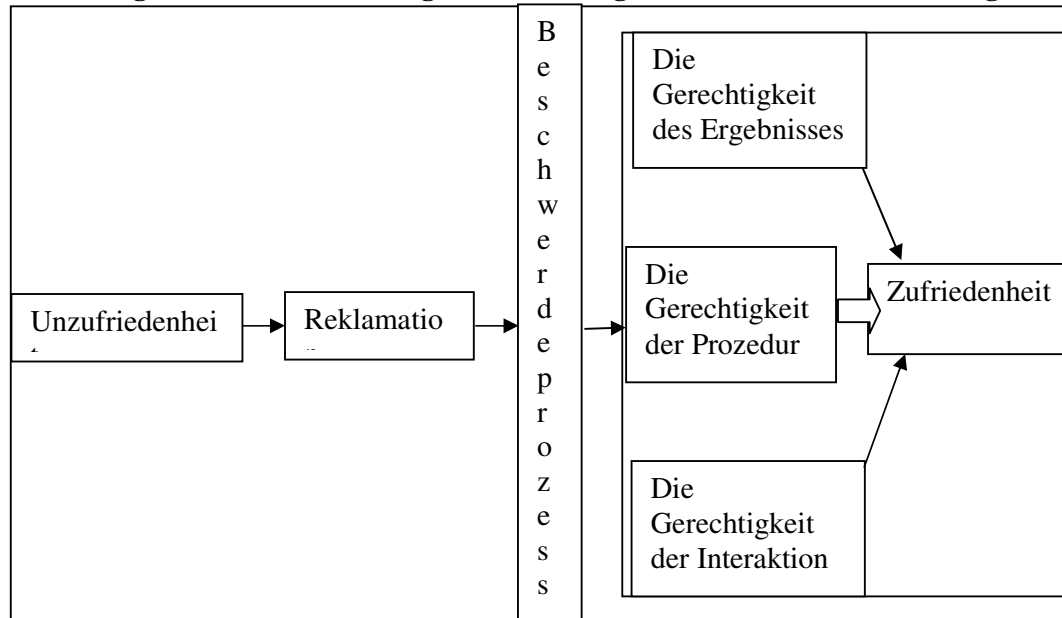
Quelle: vgl. Davidow , 2003, S. 232

Es wurde behauptet, dass die Firmenbehandlungen mit den Kundenbeschwerden werden unter 3 Gerechtigkeitsdimensionen wahrgenommen und ausgewertet. Diese sind (vgl. Blodgett und Anderson, 2000, S.321 ff.):

- **Distributive Justiz:** Die Wahrnehmung über die Gerechtigkeit der von Firmen angebotenen Lösung.
- **Prozedurale Justiz:** Die Wahrnehmung über die Gerechtigkeit der von Firmen verwendeten Politiken und Prozeduren bei der Beschwerdebearbeitung.
- **Interaktionelle Justiz:** Die Wahrnehmung über die Gerechtigkeit der Kundenkontakten sowie nett, grob, usw...

Die folgende Abbildung zeigt uns die Bestandteile der Gerechtigkeit bei den Dienstleistungsunternehmen:

Abbildung 16: Die Untersuchung der Beziehungen bei der Beschwerdelösung



Quelle: In Anlehnung an Tax u.a. , 1998, S. 61

Die Abbildung 16 gibt einen Ausblick über den Beschwerdeprozess von Dienstleistungsunternehmen. Wenn die Kunden mit den angebotenen Leistungen nicht zufrieden sind, äussern sie ihre Unzufriedenheiten durch Beschwerden. Die Firma versucht dabei den Fall zu verstehen und kundenorientiert zu lösen. Die optimale Lösung soll laut dieser Abbildung aus Ergebnis-, Prozedur und Interaktionsseite gerecht sein. Das heisst, dass die optimale Lösung laut diesen Dimensionen die Kunden zufriedenstellen soll (vgl. Tax u.a. , 1998 , 62).

Die Dimensionen, die durch psychologische Justizbegriffe erwähnt worden sind, betreffen die Kundenwahrnehmungen und Unternehmensreaktionen. In Tabelle 4 wurden die betroffene Justizelemente unter 3 Justizdimensionen angezeigt. Die Definitionen und folgende Variablen werden dementsprechend erläutert.

Tabelle 4: Definition der Justizelemente und diesbezügliche Variablen

Betroffene Begriffe	Definition	Betroffene Variablen
Distributive Justiz		
Ausgleichen	Wechselseitigkeit der Outputs mit den Inputs	Befriedigung Wiederkaufswunsch Mund zu Mund Kommunikation
Gleichheit	Gleiche Outputs durchführen	Befriedigung Soziale Harmonie
Bedürfnis	Outputs sollen bezüglich der Bedürfnisse stattfinden.	Befriedigung
Prozedurale Justiz		
Prozesskontrolle	Freiwillige äusserung der persönlichen Meinungen bei der Entscheidungsphase	Befriedigung
Entscheidungs-kontrolle	Freiheit zur Akzeptierung des erhaltenden Outputs.	Befriedigung Kommunikative Investition
Erreichbarkeit	Leichtigkeit in den Prozess einzugreifen.	Befriedigung
Geschwindigkeit	Wahrnehmung des Zeitraumes, um ein Problem zu lösen.	Ärgernis Unbestimmtheit Befriedigung Leistungsqualität
Elastizität	Die Anpassungsfähigkeit des Prozesses zu den persönlichen Bedingungen	Marktorientierung Befriedigung
Interaktionelle Justiz		
Abklärung/ Kausalität	Abklären, warum die Beschwerde zustandekommt.	Befriedigung Gerechtigkeit
Anständigkeit	Richtigkeit der durchgegebenen Information	Befriedigung
Vornehmheit	Vornehmes, nettes Verhalten	Auswertung der Beschwerde Wiederkaufswunsch Befriedigung
Anstrengung	Positive Energiemenge, um ein Problem zu lösen.	Ärgernis Befriedigung Vertrauen

Quelle: vgl. Tax u.a. , 1998 , S. 63

3.3.1. Distributive Justiz

Die Distributive Gerechtigkeit bedeutet, dass der bezahlte Wert mit der wahrgenommenen Leistung ausgeglichen werden soll. Aus dieser Perspektive wird betrachtet, dass die Entschädigung bezüglich der Kundenbeschwerde gerichtet werden soll. Die Reperatur eines nur dreimal benutzten Schuhs, die frische warme Suppe wegen einer kalten Suppe gehören zu der distributiven Justiz. Hier geht es darum, ob die Problemlösung die Kundenerwartungen befriedigt. Das einzige Kriterium ist laut dieser Verfahren Gerechtigkeit.

Der Ausgangspunkt zur Entscheidung, ob die Lösung gerecht war, ist die Wichtigkeit des Problems nach dem Kauf (vgl. Palmer u.a. ,2000, S.513). Drei Elemente beeinflussen die Kundenentscheidungen über die Gerechtigkeit. Diese Elemente sind Gleichheit, Ausgleichen und Bedürfnis. Gleichheit bedeutet, dass die Kunden wegen dem Aufwand und den Verlusten eine Entschädigung bekommen. Z.B. wenn der Flug aufgehoben wird, hat man ein Recht das Geld zurückzubekommen. Bedürfnis bedeutet, ob die Problemlösung zu der Sondersituation passt. Z.B. wenn die Koffer eines Kunden verloren sind, dann geht es darum, ob die Koffer einem Geschäftsmann oder einem Urlauber gehören. Durch diesen Unterschied kommt Bedürfnis mehr an Bedeutung beigemessen. Gleichheit bedeutet, dass die Kunden die gleiche Lösung bekommen, wenn sie einen Aufwand oder Verlust haben. Dabei achtet man nicht darauf, ob der Koffer zu einem Geschäftsmann oder zu einem Urlauber gehört.

Die wichtigsten 2 Verfahren bezüglich der distributiven Justiz sind:

3.3.1.1. Schadensersatz / Entschädigung

Entschädigung bedeutet den Nutzen und dem Guthaben der Kunden bezüglich ihrer Beschwerden an die Firmen. Schadensersatz kann in verschiedenen Formen stattfinden (vgl. Davidow , 2003, S. 293):

- Gelderstattung, Zurückerstattung,
- Austausch,
- Reparatur des Produktes oder Wiederholung der Dienstleistung,
- Gebührenerstattungen bei den Folgekäufen,
- Kleinwertige Zusatzprodukte oder Zusatzleistungen,
- Im Rahmen einer Kredit verbundene Entschädigung in einer Firma.

Laut einer Untersuchung von Gilly (1987, S.293ff.) haben die Kunden bezüglich der Zufriedenheit nach ihren Beschwerden folgende Antworten gegeben:

- 46 % bevorzugen Zurückerstattung des Geldes.
- 25 % bevorzugen kostenlose Produkte und Dienstleistungen.
- 29% bevorzugen eine optimale Antwort und anständigen Kontakt mit der Geschäftsleitung.

Tabelle 5 Alternativen zur Entschädigung

Entschädigung	Entschädigungsalternativen aus Unternehmenssicht	Praxis Beispiele
Entschädigung	Keine Entschädigung	-
Entschädigung	Weniger als Verlust	Für das fehlerhafte Produkt kostengünstiges, gleichartiges Produkt
Entschädigung	Gleichwertig	Austausch
Entschädigung	Produktwert + Aufwand des Kunden	Austausch + Beschwerdekosten
Entschädigung	Produktwert + Aufwand des Kunden + Entschädigung wegen Unannehmlichkeiten	Austausch + Beschwerdekosten + vorübergehendes Produkt
Entschädigung	Vielmehr als den Verlust	Zufriedengestellte Lösung

Quelle: vgl. Gilly, 1987, S. 293

Laut einer Untersuchung von Mitchell (1993, S. 21ff.) wurde es behauptet, dass Produktaustausch statt Gelderstattung mehr wirksam ist. Die Art der Entschädigung unterscheidet sich für je nach Sektor. Im Textil und Nahrungsmittelsektor sieht Produkterneuerung besser aus. Ein Zahnarzt kann nicht anbieten die Zähne seines Kundens wieder zu ziehen. Wenn die Ablieferung eines Geburtstagsgeschenkes sich verspätet, dann gibt es keine Chance den Verlust zu entschädigen.

Eine Untersuchung in der Gastronomie hat ergeben, dass die Firmenreaktionen bei Kundenzufriedenheiten zustandsbezogen sind. Laut dieser Untersuchung wurde es behauptet, dass der höchste Zufriedenheitsgrad bei kostenlosen Süßspeisen, Alkohol und Essen entsteht. Die Tabelle 6 zeigt die zugehörigen Ergebnisse dieser Untersuchung:

Tabelle 6: Schadensersatzbeispiele bei Restaurants und Kundenzufriedenheitsgrad

Bei Beschwerden	Angebotene Lösung	Ergebnisorientierte Befriedigung
23,5 %	Kunde bekommt ein anderes kostenloses Essen	8 Punkte
4,3 %	Preiserstattung	7,75 Punkte
1,3 %	Gutschein für Wiederkaufe	7 Punkte
33,4 %	Erneuerter Auftrag statt reklamiertem Auftrag	6,35 Punkte
7,8 %	Eine Entschuldigung ist erfolgt, bei 92 % ist das nicht geschehen.	Die Kunden haben das nicht gut bewertet, weil die Entschuldigung kaum zustandekommt.
21,3 %	Die Mitarbeiter haben nichts getan.	1,71 Punkte

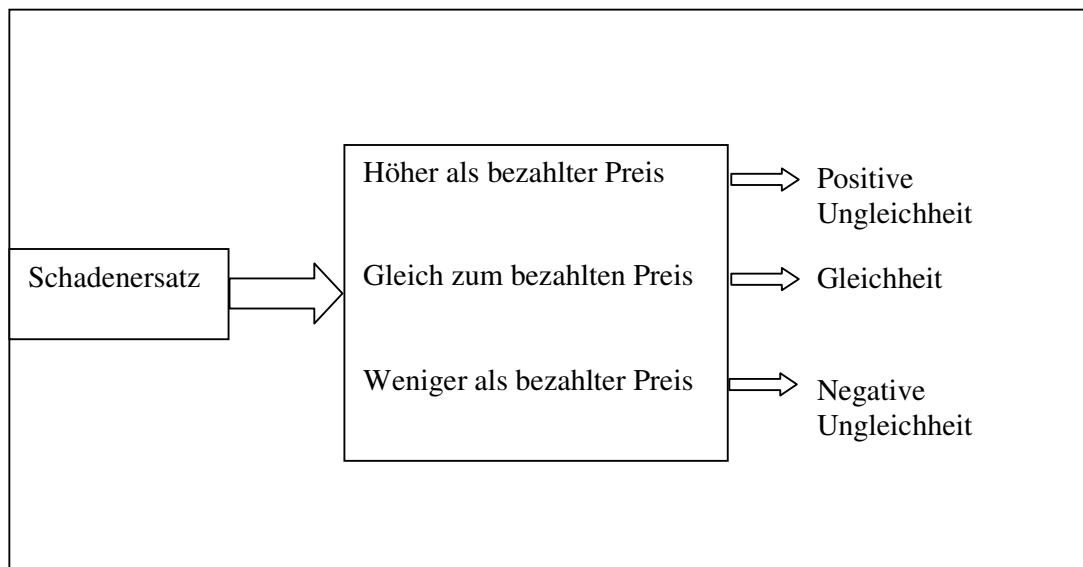
Quelle: vgl. Douglas u.a., 1995, S. 49

Laut einer Untersuchung haben Gutscheine, Geschenke und Gelderstattungen bei Folgekäufen eine grosse Bedeutung, dass die Unternehmen ihre Kunden ernst annehmen und ihre Traurigkeit äussern (vgl. Conlon und Murray, 1996, S.1040). In einer anderen Untersuchung hat sich herausgestellt, dass die Kunden die Erstattungen

und Gutscheine für Wiederkäufe nicht akzeptieren, weil sie schon beim Erstkauf mit dem Unternehmen unzufrieden sind (vgl. Kelley u.a. 1993, S.429).

Beim Schadenersatz ist der Ausgangspunkt der Aufwand und der Verlust der Kunden. Hochwertiger, ökonomischer Verlust steigert den Erwartungsgrad der Kunden und verringert die Wahrscheinlichkeit der Bedarfsdeckung. Je mehr der Produktpreis steigt, desto weniger bevorzugen die Unternehmen den Schadensersatz zu leisten. Bei Autos und Kühlschränken treten mehr Probleme auf, um einen Schadensersatz zu geben. Diese Aussage führt dazu, dass die Unternehmen, die hochwertige Waren verkaufen ihre Pläne für den Schadensersatz bereitstellen sollen.

Abbildung 17: Schadensersatzmenge



Quelle: vgl. Garret, 1999, S. 29

Die Abbildung 16 zeigt mögliche Situationen. Wenn der Schadensersatz höher als der bezahlte Betrag wird, können die Kunden am besten zufriedengestellt werden. Der Zufriedenheitsgrad verkleinert sich bei Gleichheit und negativer Ungleichheit.

3.3.1.2 Abbitte Leisten

Eine Abbitte beinhaltet sowohl den ökonomischen als auch den gefühlsmässigen Verlust. Daraus stellt sich heraus, dass die distributive Justiz auch

gefühlsmässige Entschädigung schaffen soll. Eine Abbitte bedeutet das Verständnis der erlebten Situation vom sich beschwerenden Kunden. Das ist wie eine psychologische Entschädigung. Einige Untersuchungen führen dazu, dass sich Entschuldigen der einzige Weg zur Entschädigung wäre. Statt dessen sind andere Untersuchungen der Meinung, dass eine Abbitte alleine nicht genügend für die Kundenbetreuung wäre. Die Abbitte kann nur mit Hilfe eines Schadensersatzes wirkungsvoll funktionieren (vgl. Tax u.a. 1998, S.60).

Laut einer Untersuchung spielt eine nette Abbitte eine grosse Rolle bei der Beruhigung der verärgerten Kunden und die Kunden akzeptieren meistens die Abbitte vom Unternehmen, obwohl die Abbitte keine Kosten besitzt (vgl. Zemke, 1994, S.17). Ein anderes Verfahren bezüglich dieser Strategie ist, dass die Firma eine unechte, prozedurale Abbitte bietet. Das Unternehmen übernimmt keine Verantwortung in diesem Fall. Wegen einer Flugverspätung kann die Firma sich bei den Kunden entschuldigen, aber ohne den Schadensersatz spielt die Abbitte bei der Kundenseite keine grosse Rolle.

Es wurde behauptet, dass es mehrere Gründe gibt, warum die Unternehmen eine Abbitte vermeiden. Die Unternehmensleitung kann so annehmen, dass die Firma bei einer Entschuldigung die Schuld übernimmt und akzeptiert. Der andere Gedanke ist, dass die Abbitte den Kunden die Gelegenheit gibt, um das Unternehmen wegen den Unannehmlichkeiten anzuklagen (vgl. Hui und Au , 2001, S. 161). Eine effektive Abbitte beinhaltet das Verständnis, die Traurigkeit und die Verantwortlichkeit, egal ob das Problem von der Kundenseite oder von der Unternehmensseite aus zustandekommt.

Die Abbitte kann in verschiedenen Formen stattfinden. Per Brief, Fax, Email kann man den Kunden die Abbitte mitteilen. Email und Fax geben dem Unternehmen eine Chance, dem Kunden eine schnelle Antwort zu geben. Falls diese Korrespondenz einen Dank und eine Abbitte beinhaltet, kann der Kunde etwas beruhigt werden. Ein wirksamer Brief soll einen Dank beinhalten. Für die Folgekontakte kann man eine Telefonnummer durchgeben. Der Brief soll personenbezogen, klar und lösungsorientiert gestellt werden. Schriftliche Firmenreaktionen können auch in Emailform stattfinden. Die Korrespondenz gibt dem Kunden eine Chance, seine Reklamation und zugehörige

Firmenreaktion schriftlich zu beweisen. Durch die Abbitte haben die Kunden mehr Vertrauen an das Unternehmen. Die Abbitte kann auch durch einen Telefonkontakt stattfinden. Das spielt auch eine grosse Rolle aber trotzdem bevorzugen die meisten Kunden etwas schriftliches in der Hand haben (vgl. Kim, 1996, S. 195).

3.3.2. Prozedurale Justiz

Prozedurale Justiz definiert die Wahrnehmung zur Übereinstimmung der Politiken, Prozeduren und Kriterien bei der Entscheidung von Lösungsvorschlägen. Gerechte Prozeduren sind anständige, vorurteilslose, objektive, ethische Standards besitzende Prozeduren. Beschwerdeprozess ist ein Prozess, in dem die Kundenerwartungen erhöhen. Die Kunden möchten nicht an 10 verschiedenen Ansprechpartnern den Fall zu wiederholen oder eine halbe Stunde für eine Reklamation verschwenden. Diese Situationen zeigen die Wichtigkeit der prozedurellen Justiz. Ein erleichterter Beschwerdeprozess kann die wahrgenommene Beschwerdekosten vermindern und den wahrgenommenen Nutzen steigern (vgl. Maxham und Netemeyer, 2002, S. 252). Call Centers, Online Kundenservice, Beschwerdebox, Kundenumfragen sind Erleichterungsbeispiele(vgl. Kim u.a. ,2003, S. 352).

Die Erschwerung des Beschwerdeprozesses wurde als eine Geschäftsstrategie anerkannt. Die Unternehmen versuchen den Beschwerdeerfassungsprozess zu verlängern und damit lehnen sie die Reklamationen ab. Viele Unternehmen haben Politiken, Prozeduren für die Unterstützung der sich beschwerenden Kunden. Erleichterung und Verkürzung der Reaktionszeit sind die 2 Verfahren von der Prozedurellen Justiz (vgl. Fitzjohn, 2004, S. 27).

3.3.2.1. Erleichterung der Kundenbeschwerden

Viele Verkäufer und Produzenten möchten die Reklamationen auf schriftlichen Beweis aufnehmen. Aus diesem Grund wollen die Unternehmen von ihren Kunden die Rechnung, den Verkaufszettel oder ein Muster vom Produkt. Diese Prozeduren erschweren den Beschwerdeprozess. Diese Verkaufszettels oder Rechnungen von dem letzten Jahr z.B. sind meistens nicht leicht zu erreichen (vgl. Harrison 2001, S. 397).

Eine andere Variable, die den Beschwerdeprozess erschwert, ist die Ansprechpartnerzahl und Abteilungen. Die Integration von kostenlosen Hotlines, kostenpflichtigen Call Centers, webbasierte Kundenseiten ermöglichen den Kunden ihre Reklamationen weiterzuleiten. Laut einer Untersuchung gibt ein französischer Teppichproduzent Kontaktdaten für die Ansprechpartner auf dem Verkaufszettel. Damit kann der Kunde sich später an einen bestimmten Ansprechpartner wenden. Damit wurde beabsichtigt, dass der Kunde über verschiedene Beschwerdewege sich am schnellsten an das Unternehmen wenden kann (vgl. Crie, 2003, S. 60).

Es gibt Faktoren, die die Kundenwahrnehmungen bezüglich des Erleichterungsgrads vom Beschwerdeprozess beeinflussen (vgl. Moller, 1993, S. 22):

- An mehrere Ansprechpartner und Vorgesetzten verwiesen werden. Wenn die Kunden für ihre Beschwerden an zahlreiche Ansprechpartnern verwiesen werden, dann steigt sich die Unzufriedenheit.
- Die Unbereitschaft des Mitarbeiters die Verantwortlichkeit zu übernehmen. Wenn die Mitarbeiter vermeiden, die Verantwortlichkeit zu übernehmen, dann kommen die Kunden zu dem Gedanken, dass niemand sich um das Problem kümmert.
- An die Kunden zahlreiche Fragen stellen und Formulare ausfüllen lassen. Die Beschwerdeannahme sollte nicht so lange dauern. Wenn ein Kunde für seine Reklamation lange Formulare ausfüllen und viele Fragen beantworten muss, dann entsteht Unzufriedenheit.
- Festlegung bestimmter Zeiten sich zu beschweren und innerhalb der Arbeitszeiten bleibt den Kunden kaum Gelegenheit, sich zu beschweren. Wenn die Ansprechpartner von der Firma nur innerhalb der Arbeitszeiten sowie von 9 bis 17 Uhr zur Verfügung stehen, dann hat der Kunde kaum Möglichkeiten, sich zu beschweren, wenn er innerhalb dieser Zeiten ebenfalls arbeitet
- Kunde bleibt beim Beschwerdeprozess passiv. Das heisst, dass die Firma dem Kunden kaum Gelegenheit geben, den Fall zu schildern. Die Firma informiert den Kunden, dass sie daran arbeiten und den Kunden benachrichtigen werden.

Diese Faktoren führen dazu, dass der Beschwerdeprozess erleichtert werden soll. Das beeinflusst die Kundenwahrnehmungen. Sowohl Problemlösung als auch Reaktionszeit und ein erleichterter Beschwerdeprozess steigern die Kundenzufriedenheit.

Wenn die Kontaktzahl der Kunden zu den Unternehmen sich vermehrt, vermindert sich die Kundenzufriedenheit bezüglich der Beschwerdelösungen. Aus diesem Grund ist es für die Unternehmen wichtig, mit wie vielen Kundenkontakten die Reklamation bearbeitet wird. Erleichterung vermindert die negative Kommunikation und erhöht die Wiederkäufe (vgl. Davidow 2003, S. 67).

Die Unternehmen, die nicht an die Drittinstitutionen reklamiert werden wollen, sollen erleichterte Beschwerdeprozesse für ihre Kunden zur Verfügung stellen. Wenn das Unternehmen nicht vor Ort ist, dann erschwert sich die Situation, um eine Kommunikation mit dem Unternehmen zu erstellen. Für die Verfolgung der Reklamation haben die Telefongespräche aus Kundenperspektive einen positiven Effekt (vgl. Tax u.a. 1998, S. 60). Damit erhöht die Wichtigkeit der Rückrufe von Unternehmen hervor gehoben. Damit wird die Kundenzufriedenheit zugesichert.

3.3.2.2. Verkürzung der Unternehmensreaktionszeit

Unter Pünktlichkeit wird die wahrgenommene Schnelligkeit der Firmenreaktionen über Kundenbeschwerden erklärt. Wie zeitnah die Firmen auf die Kundenbeschwerde reagieren, wurde in der Literatur untersucht. Es wurde behauptet, dass die Reaktionszeit nicht die Kundenzufriedenheit nach dem Kaufprozess beeinflusst, sondern nur langfristige Verzögerungen die Kundenzufriedenheit vermindern (vgl. Boschoff 1997, S. 110).

Es wurde behauptet, dass die Kundenmeinungen über die Reklamationsdauer wichtig sind. Davon geht man aus, ob die Firmenreaktionen länger oder kürzer gedauert sind. Die Firmenreaktionszeit ist laut dieser Behauptung nicht wichtig. Sondern die Wahrnehmung des Kundens betreffend dieses Zeitraums wird als entscheidend angenommen. Firmen sollen bei dieser Situation ihre Kunden aufmerksam machen, dass die Firma so schnell wie möglich ihre Reklamation bearbeitet wird. Es ist auch laut

dieser Behauptung wichtig, wann die Reklamation an die Firma weitergeleitet wird. Die Entstehungszeit des Problems und wie lange die Weiterleitungszeit des Problems an die Firma sind 2 wichtige Determinanten. Die Entstehungszeit des Problems ist für die Kunden die Beginnzeit des Problems. Für die Unternehmen ist die Weiterleitungszeit des Problems die Beginnzeit des Problems (vgl. Gilly 1987, S. 293).

Es gibt Sektoren, bei denen die Kunden mehr auf die Zeit achten. Es gibt auch Sektoren, bei denen die Kunden relativ weniger auf die Zeit achten. Im Telekommunikationssektor ist die Zeit relativ wichtiger als in anderen Sektoren. Wenn die Internetverbindung einer Firma abgestürzt, vergrößert sich der finanzielle Verlust von dieser Firma. Das Unternehmen kann in dieser Zwischenzeit seine Aufträge verlieren. Das gilt auch für Telefonanschluss und für Mobilfunknetz. Das Aussetzen der Kommunikationskanäle vergrößert die Unzufriedenheit. Eine andere Variable bei der Reaktionszeit ist, wie lange die Kunden noch Geduld haben. Für eine verspätete Pizzalieferung kann man einige Minuten abwarten. Ohne ein Auto, das noch bei der Reparatur bleiben soll, kann man nur einige Tage Geduld haben. Damit lässt sich feststellen, dass die wahrgenommene Geschwindigkeit wichtiger als die stattgefundene Geschwindigkeit ist. Die Zeit hat für jeden Menschen einen anderen Wert. Zeitwert wird meistens mit dem Gehalt, den man in einer Stunde verdienen kann, gemessen. Aus diesem Grund misst man dem Kundenprofil mehr an Bedeutung bei (vgl. Okoda und Hoch, 2004, S.313).

Laut einer Untersuchung hat sich herausgestellt, dass schnelle Firmenreaktionen bei dem Beschwerde-prozess auf das Firmenimage positive Wirkung haben. Die Wichtigkeit der Schnelligkeit unterscheidet sich für jedes Produkt und für jede Dienstleistung. Bei dem Restaurant- und Hotelgeschäft ist es mehr sinnvoll laut den Ergebnissen dieser Untersuchung, die Reklamation im Geschäft zu nehmen. Wenn ein Kunde vom Geschäft weit entfernt ist, erschwert sich die Situation, um den Kunden wieder zufriedenzustellen, weil er für seine Reklamation wieder zum Unternehmen fahren soll. (vgl. Rust und Subramanian 1992, S. 41).

3.3.3. Interaktionelle Justiz

Interaktionelle Justiz versucht klar zu machen, wie die Mitarbeiter mit den Kunden beim Beschwerdeprozess umgehen, ob sie im Laufe des Gesprächs die Kunden unterbrechen oder ob sie sich nett und höflich verhalten haben. Beschwerdeprozess ist ein Prozess, in dem die Interaktion plötzlich unterbrochen werden kann. Die empfindlichen Kosten gehören auch zu diesem Prozess. Aus diesem Grund ist die interaktionelle Justiz nicht nur bei einer Kundenbeschwerde sondern bei jedem Kundenkontakt wichtig (vgl. Blodgett u.a., 1997, S. 185).

Wenn der Kunde eine fünffache Gelderstattung für seinen Verlust bekommt aber mit einem unhöflichen Kontaktstil den Schadenersatz bekommt, dann wird der Kunde trotzdem unzufrieden. Laut Untersuchungen wurde es behauptet, dass die Interaktionelle Justiz der wichtigste Faktor im Justizsystem ist. Diese Aussage führt dazu, dass nicht nur die erhaltene Lösung sondern der Umgang mit der Firma die Kundenzufriedenheit beeinflusst (vgl. Tax u.a. , 1998, S. 60 ff). Laut einer anderen Untersuchung ist das Hauptproblem bei den Kundenbeschwerden nur 15% die Produkt- und Dienstleistungsunzufriedenheit. Vor der Beschwerde wird das Problem produktmässig, nach der Beschwerde unternehmensmässig wahrgenommen (vgl. Halstead u.a., 1996, S. 108). Unterschiedliche Verfahren können im Rahmen der Intentionellen Justis verwendet werden. Im folgenden Unterkapitel werden diese Verfahren vorgestellt.

3.3.3.1 Interaktionalisierungsmethode

Innerhalb der interaktionellen Justiz sind folgende Faktoren wichtig: Klärung des Problems, die Richtigkeit beim Kundenkontakt, Höflichkeit zu den Kunden, Anstrengung zeigen, Empathieorientiertes Verhalten. Bei der Interaktionellen Justiz muss die interne Verantwortlichkeit im Unternehmen klargestellt werden. Die Mitarbeiter sollen im Bezug dieser Aussage geschult, durchkontrolliert und ermächtigt werden, um die Kundenbeschwerden situationsorientiert und alleine zu bearbeiten. Das ermöglicht dem Unternehmen, den Beschwerdeprozess zu verkürzen. Bei der Interaktionalisierung sollen die Mitarbeiter nicht kritisiert werden. Eine kräftige

Kritisierung bringt Folgeprobleme mit. Die Schulung der Mitarbeiter können regelmässig erfolgen. Die Mitarbeiter können für jeden Kundenkontakt und für jedes Problem ermächtigt werden. Damit erlernen sie, wie sie mit ihren Kunden umgehen sollen (vgl. Morris ,1988, S. 86).

Laut einer Untersuchung wurde es behauptet, dass die Kundenreklamationen durch die folgende Schritte bearbeitet werden können (vgl. Garfield , 1992, S. 11):

- 1. Schritt: Die Mitarbeiter sollen die Kunden erst zuhören. Sie sollen die Eskalationen nicht persönlich annehmen. Ein Mitarbeiter ist nur ein Ansprechpartner, mit dem der Kunde ein Kontakt aufnehmen und den Sachverhalt schildern kann. Der Sachverhalt kann durch aktives Zuhören so schnell wie möglich verstanden werden. Beim ersten Schritt soll man die Kunden nicht beschuldigen oder die Firma abwehren.

- 2. Schritt: Der Kundenkontakt soll durch Empathie unterstützt werden. Der Kundenberater soll dem Kunden zeigen, dass der Kunde einen Wert für die Firma besitzt und das Problem sorgfältig gelöst wird. Der Mitarbeiter soll dem Fall aus Kundenperspektive betrachten.

- 3. Schritt: Die häufige Wiederholung der Reklamation ermöglicht den Fall besser zu verstehen. Der Kundenkontakt kann von der Gefühlsebene zur Realität gewandelt werden.

- 4. Schritt: Die Begründung des Problems soll nicht kompliziert und zu öffentlich stattfinden. Die Kunden wollen nicht unternehmensinterne Probleme verstehen, sondern sie wollen nur, dass die Reklamation bearbeitet wird.

- 5. Schritt: Man soll den Kunden einfach fragen, was er konkret vom Unternehmen will, ob er einen Schadensersatz oder eine Klärung möchte. Im Laufe des Gesprächs kann man zur Einigung kommen.

- 6. Schritt: Die Reklamation soll später von der Firma verfolgt werden. Der Kunde kann zurückgerufen werden. Damit kann man zusichern, ob das Problem gelöst wurde.

- 7. Schritt: Zuletzt kann man nachfragen, ob der Kunde einen weiteren Wunsch hat. Man kann dabei Folgekäufe erzielen.

3.3.3.2. Abklärung des Problems

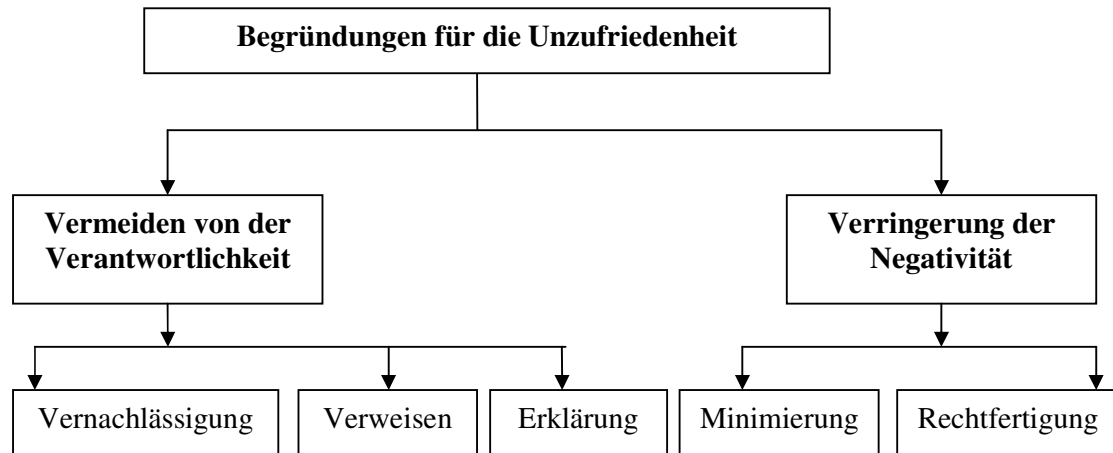
Die Kunden erwarten meistens eine Entschädigung. Aber um Folgeprobleme zu vermeiden, versuchen die Unternehmen auch den Fall mit ihren Kunden abzuklären. Mit Hilfe der Abklärung gewinnen die Unternehmen das verlorene Vertrauen und finden eine Chance, um den Fall zu begründen und die Firmenbehandlungen zu erklären. Das spielt meistens mit Hilfe eines Schadenersatzes eine grosse Rolle (vgl. Davidow, 2003, S. 225).

Es gibt theoretisch 2 Ziele für die Begründung aufgetretener Probleme (vgl. Bear und Hill 1994, S. 143):

- Die Verantwortung bezüglich des negativen Ereignisses von der Firma aufheben. In diesem Ziel möchten die Unternehmen mit Hilfe der Abklärung beweisen, dass das aufgetretene Problem mit dem Unternehmen nichts zu tun hat.
- Die Negativität wegen dem aufgetretenen Problem zu minimieren. Die Unternehmen versuchen Begründungen zu machen, um die Negativität zu vermindern.

Unten stehende Abbildung zeigt die Begründungen für die Unzufriedenheiten von der Unternehmensperspektive:

Abbildung 18 Unternehmerische Begründungen für die Unzufriedenheit



Quelle: vgl. Bear und Hill, 1994, S. 124

Vernachlässigung bedeutet, dass das Unternehmen die Existenz des Problems nicht akzeptiert. Die Unzufriedenheit entsteht laut dieses Verfahrens aus Kundenseite. Das Produkt wurde falsch benutzt und diesbezüglich hatte es keine Leistungsfähigkeit. Die Garantiebedingungen spielen bei diesem Verfahren keine Rolle, weil das Unternehmen die Kunden beschuldigt.

Zwischen Verweisen und Attribution Theorie gibt es eine Beziehung. Die Gründe für die aufgetretene Probleme können auf andere Bedingungen verwiesen werden. Der Fehler könnte z.B. wegen dem Gewitter, wegen den Verkaufsbedingungen, wegen der Lieferung zustandekommen. Durch dieses Verfahren versuchen die Unternehmen die Verantwortlichkeit nicht zu übernehmen.

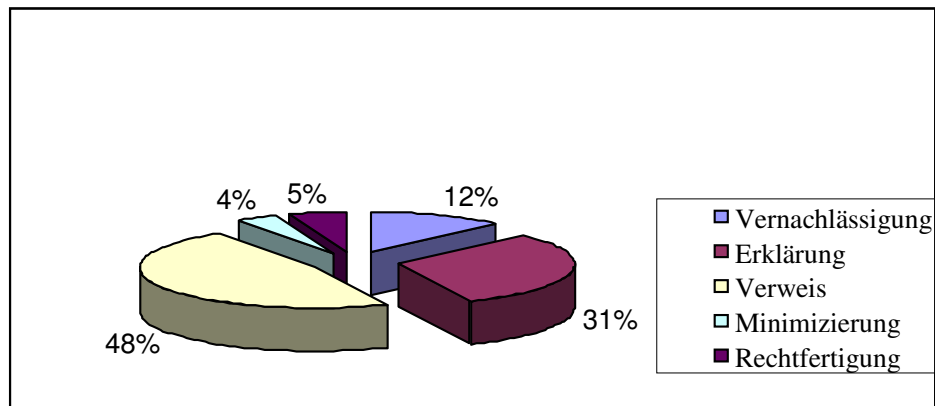
Bei der Erklärung übernimmt das Unternehmen die Verantwortlichkeit aber begründet die erfolglose Leistungsfähigkeit mit Hilfe der detaillierten Bedingungen. Das Unternehmen versucht dabei den Fall vollständig zu erklären, um das Kundenvertrauen wiederzugewinnen. Manchmal ist die Wichtigkeit der Situation so hoch, dass die Wiedergewinnung mehr Aufwand bedeutet. Eine Entschuldigung oder eine Erklärung spielt keine Rolle. Haarverlust wegen Haarfärbemittel oder Todesfall durch Vergiftung

sind schwierige Beispielfälle, bei denen die Firma kaum die Möglichkeit besitzen, den Fall zu schildern (vgl. Davidow, 2003, S. 225).

Um die Negativität zu verringern gibt es zwei Begründungen: Minimizierte Gründe und Rechtfertigung. Minimizierte Gründe geben den Kunden die Aussage, dass das auftretende Problem nicht so schlimm aussieht. Dieses Verfahren versucht die Wahrnehmung der Kunden zu verändern. Wenn das Problem nicht ernst angenommen wird, können Folgeprobleme auftreten. Aus diesem Grund hat die Minimizierung ein hohes Risiko.

Gründe zur Rechtfertigung ermöglichen dem Unternehmen, die Verantwortlichkeit zu übernehmen. Erst dann versucht die Firma sich zu rechtfertigen. Damit will das Unternehmen zeigen, dass die Firma Recht hat. Laut einer Untersuchung haben 42% der Kunden, die schriftlich reklamiert haben, von Unternehmen keine Antwort bekommen. 58% der Kunden haben folgende Antworten zur Abklärung bekommen (vgl. Bear und Hill, 1994, S. 143):

Abbildung 19 Firmenreaktionen auf schriftliche Reklamationen



Quelle: vgl. Bear und Hill, 1994, S. 143

58% der Kunden waren in dieser Untersuchung mehr zufrieden, als der restliche Anteil von 42%, da sie eine schriftliche Bestätigung bekommen haben. Aus gesetzlichen Gründen fühlen die Kunden sich sicherer, weil die als Beweis etwas schriftliches zur Hand haben (vgl. Bear und Hill, 1994, S. 143).

In diesem Kapitel wurde bis jetzt versucht, die Struktur und die Vorgehensweise des Beschwerdeverhaltens aus Unternehmensperspektive darzustellen. Somit hat sich der theoretische Teil dieser Arbeit erledigt. Im folgenden Kapitel geht es um eine empirische Untersuchung. Durch diese Untersuchungsergebnisse wird versucht, um zu vergleichen, ob die Praxis der Theorie entspricht.

4. BESCHWERDEMANAGEMENT DER INTERNET PROVIDER IN DER TÜRKEI

Die Zielsetzung der vorliegenden Arbeit versucht mit Hilfe der in der Türkei durchgeführten Bestandsaufnahme festzulegen, wie die Unternehmen, die als Internet Provider in der Türkei tätig sind, mit ihren Kundenbeschwerden umgehen. Zu diesem Zweck wird zunächst in der Theorie die Struktur und Vorgehensweise des Beschwerdeverhaltens aus der Kundenperspektive und aus der Unternehmensperspektive erläutert. Die Grundlagen, interdisziplinäre Beziehungen des Beschwerdeverhaltens, Klassifizierung und Einflussfaktoren werden dementsprechend aus der Kundenperspektive erläutert. Die Ziele des Beschwerdemanagements, Beschwerdebearbeitungsprozess und praktische Verfahren zur Behandlung der Kundenbeschwerden werden aus der Unternehmensperspektive klargestellt. Wie die Firmen mit ihren Kunden umgehen können, wird dementsprechend erklärt.

Im Rahmen der in der Theorie dargestellten Themen wird versucht, herauszufinden, wie die türkische Internet Provider in der Praxis mit ihren Kunden umgehen. Das Ziel ist, die Kundenservicemanagern der Internet Provider zu erreichen, die in der Türkei tätig sind. Die Ergebnisse des Untersuchungsthemas basieren auf dieser Theorie. Die Interpretation der Untersuchungsergebnisse werden mit der Theorie verglichen, um klar zu machen, ob der Umgang türkischer Internet Provider mit Kundenbeschwerden der Theorie entspricht oder nicht.

Im folgenden werden zunächst in der Reihenfolge die Zielgruppe, der durchgeführte Fragebogen und die methodische Vorgehensweise der Untersuchung dargestellt, bevor die Ergebnisse der in der Türkei durchgeführten Bestandsaufnahme präsentiert werden.

4.1. Bestimmung der Zielgruppe

Bei der Feststellung der befragten Firmen wurde die aktuelle Liste von “Telekomunikasyon Rekabet Kurumu” genutzt. “Telekomunikasyon Rekabet Kurumu” ist eine staatliche Anstalt, die in der Türkei tätige Unternehmen sowie Internet Provider,

Mobilfunknetzanbieter, usw. im Telekommunikationsbereich kontrollieren und mit denen Lizenzverträge abschliessen soll. Die aktuelle Liste umfasst 72 Internet Provider, die als Lizenzinhaber in der Türkei tätig sind⁸. Bei der Durchführung der Untersuchung wurde zunächst angestrebt, durch einen Telefonkontakt mit den zuständigen Ansprechpartnern der entsprechenden Unternehmen sicher zu stellen, dass die Unternehmen noch in diesem Bereich aktiv tätig sind. Es wurde dabei festgestellt, dass 11 Firmen, die Lizenzinhaber sind, nicht aktuell als Internet Provider tätig sind. Aus diesem Grund ist die Anzahl der Firmen, die aktuell als Internet Provider arbeiten, von 72 auf 61 gesunken. 11 Unternehmen arbeiten trotz ihrer Lizenz nicht als Internet Provider. Es wurde festgestellt, dass diese Unternehmen nur die Lizenz besitzen aber ihre Tätigkeit als Internet Provider nicht weiterhin nach gehen. Die Untersuchung wurde anhand dieser 61 Firmen durchgeführt. 42 Firmen sind in İstanbul, 10 Firmen sind in Ankara und 3 Firmen sind in İzmir. 55 Unternehmen von dieser Zielgruppengrösse befinden sich in den Grosstädten der Türkei. 6 Firmen sind in anderen Städten sowie Eskisehir, Antalya, Bursa usw... Diese Unternehmen leisten den Internetzugang, Domain-Hosting (Registrierung und Anbieten einer Domain), Server-Hosting (Direktes Anbieten von Inhalten, Applikationen und Servern), Webhosting(Unterbringung Hosting von Webseiten auf einem Webserver), Webspace(Speicherplatz, auf den über das World Wide Web zugegriffen werden), Mail (die zur Verfügung Stellung von Mail-Domain(s) auf den vom Provider betriebenen Servern)⁹. Der Geschäftsbereich von diesen Unternehmen umfasst sowohl Privat- als auch Geschäftskunden.

4.2. Anlegen eines Fragebogens

Diese Arbeit versucht festzulegen, wie die türkische Internet Provider mit ihren Kundenbeschwerden umgehen und welche Strategien bei der Behandlung von Kundenbeschwerden genutzt werden. Mit Hilfe eines Fragebogens wird bezweckt, die Primärdaten zu erhalten.

⁸ http://www.tk.gov.tr/doc/lisans/isletmeciler_sayilari.htm , Zugriff:04.02.2007

⁹ http://de.wikipedia.org/wiki/Internet_Provider , Zugriff:16.05.2007

Für die Überprüfung der Vollständigkeit und der Verständlichkeit der Fragen wurde ein Pre-Test in der letzten Woche von Mai 2007 durchgeführt. Aus den Ergebnissen des Pre-Tests wurde der Fragebogen entsprechend verändert. Vom 31.05.2007 bis 08.06.2007 wurden 61 Fragebogen per Email an die zuständige Ansprechpartnerinnen zugesandt. 47 Fragebogen von den 61 Fragebogen wurden innerhalb von einem Monat ausgefüllt.

Der Fragebogen besteht aus 13 Fragen. Die erste Frage richtet sich auf die Erfahrung der persönlichen Einstellungen über das Beschwerdemanagement. Die zweite Frage versucht klar zu machen, was für Abteilungen die befragten Unternehmen für die Kundenbeschwerden zur Verfügung stellen. Die zweite Frage war als eine Filterfrage ausgedacht und sollte dazu dienen, die Unternehmen, die für die Kundenbeschwerden keine betriebsinterne Abteilung erstellt haben, festzustellen. Die dritte Frage untersucht, was für Kommunikationskanäle die befragten Unternehmen für ihre Kundenbeschwerden zur Verfügung stellen. Die letzten beiden Fragen betreffen die Beschwerdestimulierung und Beschwerdeannahme des Beschwerdemanagementsprozesses. Die vierte Frage versucht zu erfahren, wie häufig die Kundenbeschwerden bei den befragten Unternehmen erfasst werden. Diese Frage betrifft die Beschwerdeerfassung. Die fünfte Frage richtet sich auf die persönlichen Einstellungen über den Beschwerdebearbeitungsprozess. Die sechste Frage überprüft, ob diese Aussagen von Frage 5 bezüglich der Beschwerdebearbeitung vom Unternehmen durchgeführt werden. Die Frage 7 versucht zu klären, wie häufig die praktische Verfahren bei der Behandlung von Kundenbeschwerden verwendet werden. Diese Frage bezieht sich auf die in der Literatur erwähnten praktische Verfahren zur Behandlung von Kundenbeschwerden. Die Frage 8 versucht zu erfahren, wie häufig die Aussagen bezüglich der Beschwerdeauswertung verwendet werden. Die Frage 9 richtet sich nach dem Ziel, wie die Kundenzufriedenheit wahrgenommen wird. Die Frage 10 ist aufgesetzt um zu erfahren, welche Abteilung von den Unternehmen den Fragebogen ausgefüllt hat. Die letzten drei Fragen richten sich auf die unterschiedliche geschäftsinterne Daten des Unternehmens. Bis zu einer Frage sind alle geschlossenen Fragen, die Likert, Nominal sowie als Ratio skaliert sind.

4.3. Methodische Vorgehensweise

Die Marketingforschung wird meistens in explorative, deskriptive und kausale Untersuchungen unterteilt. Die Explorativen Untersuchungen haben das Ziel, um Probleme und Zusammenhänge sowie die Identifikation von Kundenbedürfnissen und Kaufmotiven zu entdecken. Bei den Deskriptiven Untersuchungen geht es um die Identifikation oder Beschreibung von Sachverhalten. Damit wurde beabsichtigt, Zielgruppen und deren Bedarf zu analysieren. Bei den Kausalen Untersuchungen geht es um die Identifikation von Ursache-Wirkungsbeziehungen. Damit wurde versucht, die Ursachen für den Kauf bestimmter Produkte festzustellen (vgl. Gegez, 2007, S. 37ff).

Da der Untersuchungsgegenstand der Bestandsaufnahme “Umgang türkischer Internet Provider mit Kundenbeschwerden” ist, eignet sich die Untersuchung der Deskriptiven Untersuchung. In der Marketingforschung werden zwei verschiedene Datenquellen benutzt. Primär- und Sekundärdaten sind zu unterscheiden. Sekundärdaten sind für andere Untersuchungen gesammelte, bereits vorhandene Daten. Primärdaten sind speziell für den Untersuchungsgegenstand gesammelte, neue Daten. In dieser Arbeit werden mit Hilfe der Umfrage im Rahmen der quantitativen Methoden primäre Daten genutzt. Bei der Datensammlung durch Umfragen gibt es die persönliche Befragung, die telefonische Befragung und die schriftliche Befragung. Die Untersuchung erfolgt in erster Linie durch einen Telefonkontakt mit dem zuständigen Ansprechpartner. Dabei wurde der Verantwortliche informiert, um was es geht und nach seiner persönlichen Emailadresse befragt. Die Fragebogen wurden erst dann an die zuständige Managern der Unternehmen per Email im Word-Format zugesandt. Die Emailbefragung im Rahmen der schriftlichen Befragungsart wurde für diese Bestandsaufnahme ausgewählt. Die Emailbefragung ermöglicht den Untersucher Zeit- und Kostenersparnis als Fax- oder Briefbefragungen der schriftlichen Befragungen, telefonische Befragungen und persönlichen Befragungen. Schriftliche Befragungen sind für quantitative Befragungen geeignet. Grosse Rücklaufmengen können maschinell verarbeitet und ausgewertet werden.

4.4. Zentrale Ergebnisse der Untersuchung

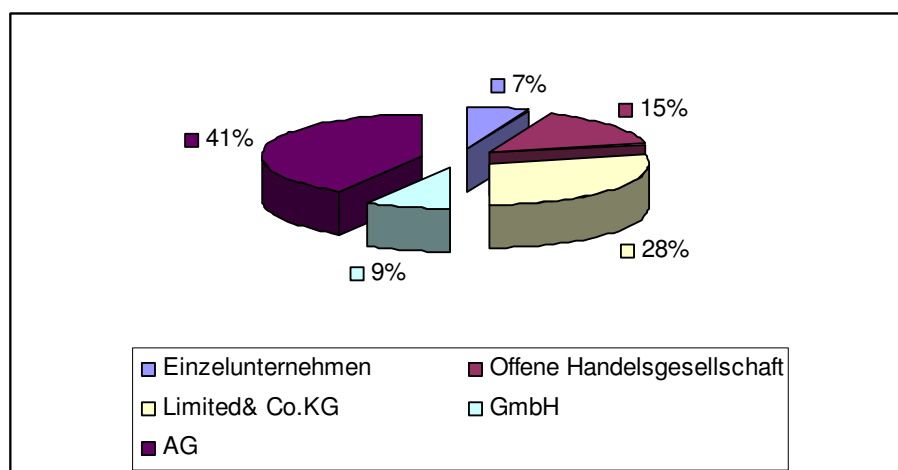
Die Analyse der gültigen 47 Fragebogen wurde durch das Statistikprogramm SPSS 15.0 durchgeführt und mit Deskriptiven Statistik gearbeitet. In diesem Sinne wurden Mittelwert- sowie Häufigkeitanalysen durchgeführt. Um die Reliabilität des Fragebogens zu erfahren, wurde zuerst Cronbach's Alpha ausgerechnet. Laut Ergebnissen stellte sich heraus, dass Cronbach's Alpha der bewertenden Fragen 0,716 ist. Weil dieser Wert über 0,7 ist, stellte sich heraus, dass die Reliabilität des Fragebogens durch Cronbach's Alpha zugesichert worden ist.

Es wird in erster Linie versucht, die soziodemographischen und geschäftsinternen Daten zu analysieren. Die letzten drei Fragen richten sich auf die unterschiedliche geschäftsinterne Daten des Unternehmens. Bis zu einer Frage sind alle geschlossene Fragen, die Likert, Nominal sowie als Ratio skaliert sind. Die Frage 11 untersucht, was für eine Rechtsform das befragte Unternehmen hat. Laut Ergebnissen sind folgende Daten zu sehen:

Frage 11: "In welcher Rechtsform ist Ihr Unternehmen?"

46 Unternehmen haben diese Frage beantwortet. Die Ergebnissen kann man auf der Abbildung 20 sehen:

Abbildung: 20 Prozentansatz der Rechtsform der Unternehmen

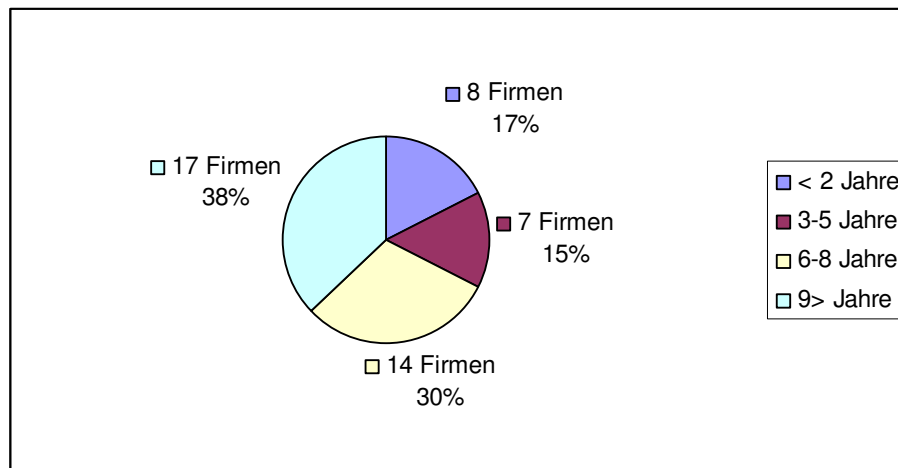


Laut Ergebnissen stellt sich heraus, dass die befragte Unternehmen am meisten in AG Rechtsform sich befinden. Folgende Rechtsforme sind in der Reihenfolge Limited&Co.KG, Offene Handelsgesellschaft, GmbH und Einzelunternehmen. Diese Ergebnisse führen dazu, dass die Internet Provider meistens eine Kapitalgesellschaft sind. Bei der Kapitalgesellschaften ist das Gesellschaftsvermögen in Aktien zerlegt. Es gibt laut Ergebnissen kaum Internet Provider in der Türkei, die in Rechtsform „Einzelunternehmen“ sind.

Die Frage 12 versucht zu erfahren, seit wie vielen Jahren das Unternehmen in der Türkei als Internet Provider tätig ist. 46 Unternehmen haben diese Frage beantwortet. Die Ergebnisse kann man auf der Abbildung 21 sehen:

Frage 12: “Seit wie vielen Jahren ist Ihr Unternehmen als Internet Provider in der Türkei tätig?”

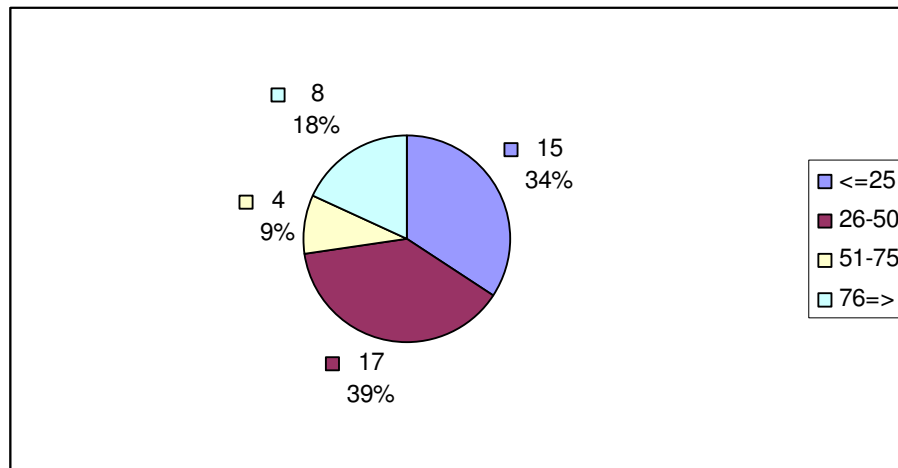
Abbildung: 21 Dauer der Geschäftstätigkeit



Laut Ergebnissen stellt sich heraus, dass 8 Firmen (17 %) zwei oder weniger als zwei Jahren, 7 Firmen (15 %) 3 bis 5 Jahren, 14 Firmen (30 %) 6 bis 8 Jahren, 17 Firmen (38 %) neun oder mehr als neun Jahren im Bereich tätig sind. Die Mehrheit der Firmen ca. 68 % sind über 5 Jahren als Internet Provider tätig sind. Die neue Firmen sind 17 % der Grundgesamtheit. Das zeigt, dass relativ wenige Unternehmen in den letzten Jahren in dieses Sektor eingetreten sind.

Die Frage 13 untersucht, wieviele Mitarbeiter das Unternehmen besitzt. 44 Unternehmen haben diese Frage beantwortet. Laut Untersuchungsergebnissen sind folgende Daten zu sehen:

Abbildung: 22 Totalmitarbeiterzahl



Laut Ergebnissen stellte sich heraus, dass 15 Firmen (34 %) weniger als 25 Mitarbeiter, 17 Firmen (39 %) 26 bis 50 Mitarbeiter, 4 Firmen (9 %) 51 bis 75 Mitarbeiter, 8 Firmen (18 %) mehr als 76 Mitarbeiter im Bereich tätig sind. Die Ergebnisse führen dazu, dass 73 % der Internet Provider in der Türkei weniger als 50 Mitarbeiter besitzen. Die Mitarbeiterzahl zeigt uns, dass die Mehrheit der Unternehmen kleine Unternehmen sind. Nur 27 % der Unternehmen sind mittlere Unternehmen, weil die Mitarbeiterzahl über 50 ist.

Nach diesen 3 geschäftsinternen, soziodemographischen Fragen kommen die Fragen bezüglich des Untersuchungsgegenstandes zum Auswerten. Die erste Frage richtet sich auf die Erfahrung der persönlichen Einstellungen über das Beschwerdemanagement. In dieser Frage gibt es 10 verschiedene Aussagen bezüglich des Themas. Da stellt sich die Frage, in wie weit die Unternehmen diesen Aussagen zustimmen. Die Fragen unter 1 sind mit Hilfe vom Likert Skala erstellt worden.

Tabelle 7: Persönliche Einstellungen über das Beschwerdemanagement

	Prozentwert					Mittelwert	N
	Stimme vollkommen zu (1)	Stimme zu (2)	stimme teilweise zu (3)	stimme nicht zu (4)	stimme überhaupt nicht zu (5)		
Die geringe Anzahl der Kundenbeschwerden zeigt, dass die Kunden mit unseren Leistungen zufrieden sind.	25,50%	25,50%	6,40%	21,30%	21,30%	2,87	47
Das Ziel der Kundenzufriedenheit soll im Unternehmen höchste Priorität haben .	59,60%	27,70%	6,40%	4,30%	2,10%	1,61	47
Die Kundenbeschwerden sind für die Unternehmen eine Chance	31,90%	31,90%	29,80%	4,30%	2,10%	2,12	47
Die Kunden sollen angeregt sich zu beschweren werden	32,60%	30,40%	10,90%	10,90%	15,20%	2,45	46
Durch Kundenbeschwerden entsteht eine Chance, Feedback vom Markt zu erhalten.	58,70%	26,10%	10,90%	2,20%	2,20%	1,63	46
Es kostet weniger, einen sich beschwerenden Bestandskunden beizubehalten statt einen Neukunde zu gewinnen.	65,20%	19,60%	6,50%	4,30%	4,30%	1,63	46
Das Hauptziel soll die Reduzierung der Kundenbeschwerden sein.	31,90%	25,50%	14,90%	6,40%	21,30%	2,59	47
Die Beschwerdereports sollen regelmässig an den Vortsand weitergeleitet werden.	54,30%	17,40%	21,70%	4,30%	2,20%	1,82	46
Beschwerdemanagement versteigert die Kundenbindung und die Kundenloyalität.	48,90%	21,30%	25,50%	2,10%	2,10%	1,87	47
Die Mitarbeiter der Firma sollen zur Kundenzufriedenheit orientiert an die Kundenbeschwerden regelmässig trainiert werden.	41,30%	26,10%	26,10%	4,30%	2,10%	2	46

In der Theorie wurde oft erwähnt, dass die geringe Anzahl der Kundenbeschwerden nicht die Zufriedenheit der Kunden zeigt. Eine folgende wichtige Aussage war, dass die Kunden angeregt sich zu beschweren werden sollen. Das Hauptziel soll nicht die Kundenbeschwerden zu reduzieren sein. Diese Aussagen sollen laut der Theorie die Grundmentalität der Unternehmensperspektive bilden. Die Ergebnisse zeigen, dass die Internet Provider in der Türkei mit den oben genannten 3

Aussagen nicht gut auskennen. Eine weitere wichtige Aussage ist laut der Theorie, dass die Unternehmen die Kundenbeschwerden als Chance und Feedback einsehen sollen. Die Unternehmen sehen laut Ergebnissen die Kundenbeschwerden eine Chance zum Feedback sehen aber im allgemeinen finden sie die Kundenbeschwerden relativ weniger als eine Chance.

Die zweite Frage versucht klar zu machen, was für Abteilungen die befragten Unternehmen für die Kundenbeschwerden zur Verfügung stellen. In der zweiten Frage wurde eine Alternative für Auswählen zur Verfügung gestellt. Damit wurde gezielt, dass die Unternehmen, die für die Kundenbeschwerden keine betriebsinterne Abteilung erstellt haben, die Fragen von 3 bis 9 nicht ausfüllen sollen. Laut der Datenanalyse sind folgende Daten zu sehen:

Frage 2: “Was für Abteilungen gibt es in Ihrem Unternehmen, bei denen die Kundenbeschwerden angenommen werden?”

Tabelle 8: Unternehmensabteilungen zur Beschwerdeannahme

	Prozentwert		N
	Vorhanden	Nicht Vorhanden	
Beschwerdebüro	82,50%	17,50%	40
Kundenservice	95,00%	5,00%	40
Verkaufsabteilung	55,00%	45,00%	40
Technischer Kundenservice	70,00%	30,00%	40
Public Relations	100,00%	0,00%	40
Forschung&Entwicklung	70,00%	30,00%	40
Marketing	87,50%	12,50%	40

Laut Tabelle 8 stellt sich heraus, dass 12,8 % (6 Unternehmen) der befragten Internet Provider (ISP) ein Beschwerdebüro, 76,6 % (36 Unternehmen) der befragten ISP den Kundenservice, 72,3% (34 Unternehmen) der befragten ISP die Verkaufsabteilung, 85,1 % (40 Unternehmen) den technischen Kundenservice, 19,1% (9 Unternehmen) der befragten ISP Public Relations Abteilung, 44,7 % (21 Unternehmen) der befragten ISP die Beratung, 12,8 % (6 Unternehmen) der befragten ISP F&E Abteilung, 57,4 % (27 Unternehmen) die Marketingabteilung und 10,6% (5 Unternehmen) der befragten ISP eine andere Abteilung für Kundenbeschwerden zur Verfügung gestellt haben. Kundenservice und technische Kundenservice sind die wichtigsten Abteilungen laut der Theorie, die in den technologiebasierten Dienstleistungen auf jeden Fall zur Verfügung gestellt werden sollen. Die Untersuchungsergebnisse führen dazu, dass die Unternehmen schon diese Abteilungen zur Kundenbeschwerden zur Verfügung gestellt haben. 7 Unternehmen haben durchgegeben, dass sie keine Abteilung für Kundenbeschwerden zur Verfügung gestellt haben. Diese Unternehmen haben den Fragebogen bis 9. Frage nicht ausgefüllt. Wenn keine Abteilung sich um die Kunden kümmert, wäre es unsinnig, die Fragen bezüglich der Firmenumgängen zu beantworten.

Die dritte Frage versucht klarzumachen, durch welche Kommunikationskanäle die Kundenbeschwerden angenommen werden können. Laut Untersuchungsergebnissen sind folgende Daten zu sehen:

Frage 3: Was für Kommunikationskanäle stellen Sie für ihre Kundenbeschwerden zur Verfügung?

Tabelle 9: Kommunikationskanäle für die Kundenbeschwerden

	Prozentwert		N
	Vorhanden	Nicht Vorhanden	
Beschwerdekasten	15%	85%	40
Zufr. Umfragen	45%	55%	40
Call Center	82,5%	17,5%	40
0800 Hotline	27,5%	72,5%	40
Email/Int. Formular	90%	10%	40

	Prozentwert		N
	Vorhanden	Nicht Vorhanden	
FaxBrief	87,5%	12,5%	40
Online Kun. Service	57,5%	42,5%	40
Zunst. Personal	72,5%	27,5%	40
Rückgewin. Umfragen	15%	85%	40

Laut der Tabelle 9 stellt sich heraus, dass 6 Internet Provider (15 %) der befragten Unternehmen einen Beschwerdekasten, 18 ISP (45%) der befragten Unternehmen Zufriedenheitsumfrage, 33 ISP (82,5 %) der befragten Unternehmen ein Call Center, 11 ISP (27,5 %) der befragten Unternehmen eine gebührenfreie Hotline, 36 ISP (90%) der befragten Unternehmen eine Emailadresse oder ein webbasiertes Formular, 35 ISP (87,5 %) der befragten Unternehmen eine Faxnummer oder eine Kontaktadresse, 23 ISP (57,5 %) der befragten Unternehmen Online Kundenservice, 29 ISP (72,5%) der befragten Unternehmen ein zuständiges Personal, 6 ISP (15%) der befragten Unternehmen Kundenrückgewinnungsumfrage als Kommunikationskanal für die Kundenbeschwerden zur Verfügung gestellt haben. Da in der Theorie schon erwähnt worden ist, dass 0800'er Nummern in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen haben, stellt sich heraus, dass die Internet Provider die 0800'er Nummer kaum zur Verfügung gestellt haben, was der Theorie nicht entspricht. Zufriedenheits- und Kundenrückgewinnungsumfragen sind auch 2 wichtige Argumente, die kaum verwendet werden. Die andere Kommunikationskanäle werden relativ häufig genutzt, die schon der Theorie entsprechen.

Die letzten beiden Fragen betreffen die Beschwerdestimulierung und Beschwerdeannahme des Beschwerdemanagementsprozesses. Die vierte Frage versucht zu erfahren, wie häufig die Kundenbeschwerden bei den befragten Unternehmen erfasst werden. Diese Frage ist bezüglich der Beschwerdeerfassung vom Beschwerdemanagementprozesses.

Frage 4: “Wie häufig finden diese Aussagen eine Anwendung in Ihrem Unternehmen?”

Tabelle 10: Häufigkeiten der Aussagen zur Beschwerdeerfassung

	Prozentwert					Mittelwert	N
	werden kontinuierlich erfasst (1)	werden oft erfasst (2)	werden teilweise erfasst (3)	werden selten erfasst (4)	werden nicht erfasst (5)		
Die Gespräche mit den Kunden in den Call Centers werden aufgezeichnet.	69,20%	2,60%	-	-	28,20%	2,15	39
Die Kundenvorgänge und Interaktionen werden in einer Datenbank gespeichert.	84,60%	-	2,60%	-	12,80%	1,56	39
Die Kundenreklamationen und Kundenwünsche werden über die Webseite aufgenommen.	70,00%	2,50%	15,00%	-	12,50%	1,82	40
Das Kundenanliegen wird durch IVR über Call Center aufgenommen.	13,50%		2,70%	2,70%	81,10%	4,37	37

In der Theorie wurde bei der Beschwerdeerfassung schon erwähnt, dass die Kundenbeschwerden durch technologiebasierte Kanäle erfasst werden. Die Untersuchungsergebnisse ergeben sich, dass die Nutzung vom Call Center, einer Kundendatenbank und eine Webseite zur Erfassung von Kundenbeschwerden oft verwendet werden. Aber die IVR (Sprachdialogsystem) wird kaum zur Verfügung gestellt. Die Verwendung von IVR ist kaum im Vergleich zu der Kundenservice von Mobilfunknetzanbieter. Die Gespräche über Call Centers sollen laut der Theorie für die interne Qualitätssicherung und zum gesetzlichen Nachweis aufgezeichnet werden. Die Ergebnisse zeigen, dass viele Unternehmen die Gespräche aufzeichnen.

Die fünfte Frage richtet sich auf die persönliche Einstellungen über den Beschwerdebearbeitungsprozess. In dieser Frage gibt es 7 verschiedene Aussagen bezüglich des Themas. Da stellt sich die Frage, in wie weit die Unternehmen diesen Aussagen zustimmen.

Frage 5: “Bewerten Sie die folgende Aussagen nach Ihrer persönlichen Einstellungen über den Beschwerdebearbeitungsprozess”

Tabelle 11: Aussagen zum Beschwerdebearbeitungsprozess

	Prozentwert					Mittelwert	N
	Stimme vollkommen zu (1)	Stimme zu (2)	stimme teilweise zu (3)	stimme nicht zu (4)	stimme überhaupt nicht zu (5)		
Für die Bearbeitung von Beschwerden sollen zeitliche Handlungsstandards vorliegen.	76,90%	12,80%	7,70%	2,60%	-	1,35	39
Die Mitarbeiter sollen bestimmte Verhaltensstandards beim Umgang mit Kundenbeschwerden durchführen.	74,40%	15,40%	7,70%	2,60%	-	1,38	39
Die Antworten an die Kunden sollen auf die individuellen Umstände des Einzelfalls eingehen.	43,60%	25,60%	15,40%	7,70%	7,70%	2,1	39
Die Mitarbeiter sollen zur Lösung von Kundenproblemen ermächtigt werden.	33,30%	38,50%	23,10%	2,60%	2,60%	2,02	39
Es wird besser, wenn der Kunde den Zwischenbescheid beim Beschwerdebearbeitungsprozess telefonisch erhält.	69,20%	17,90%	12,80%	-	-	1,43	39
Es wird besser, wenn der Kunde den Zwischenbescheid beim Beschwerdebearbeitungsprozess schriftlich erhält.	25,60%	28,20%	20,50%	20,50%	5,10%	2,51	39
Die Beantwortung des Kundenanliegens für die negative Antworten geschädigt die Kundenbeziehungen.	32,40%	8,10%	8,10%	18,90%	32,40%	3,1	37

Da in der Theorie schon erwähnt worden ist, dass der telefonischer Zwischenbescheid als schriftlicher Zwischenbescheid mehr bevorzugt wird, stellt sich heraus, dass die befragte Unternehmen den telefonischen Zwischenbescheid zustimmen. Es wurde in der Theorie schon erwähnt, dass die Kundenreklamationen sowohl bei positiven als auch bei negativen Fällen beantwortet werden sollen. Die Unternehmen akzeptieren schon diese Aussage. Die Ermächtigung der Mitarbeiter zur Problemlösung und individuelle Einzelfallbearbeitung sind die Aussagen, die die befragte Unternehmen relativ weniger als andere Aussagen akzeptieren. Trotzdem sieht es so aus, dass die Unternehmen die Aussagen beim Beschwerdebearbeitungsprozess schon einsehen.

Die sechste Frage überprüft, ob diese Aussagen von Frage 5 bezüglich der Beschwerdebearbeitung vom Unternehmen eine Anwendung finden. Laut der Datenanalyse sind folgende Daten zu sehen:

Frage 6: “Finden diese Aussagen von Frage 5 eine Anwendung in Ihrem Unternehmen?”

Tabelle 12: Häufigkeiten der Aussagen zum Beschwerdebearbeitungsprozess

	Prozentwert		N
	Vorhanden	Nicht Vorhanden	
Für die Bearbeitung von Beschwerden sollen zeitliche Handlungsstandards vorliegen.	82,50%	17,50%	40
Die Mitarbeiter sollen bestimmte Verhaltensstandards beim Umgang mit Kundenbeschwerden durchführen.	95,00%	5,00%	40
Die Antworten an die Kunden sollen auf die individuellen Umstände des Einzelfalls eingehen.	55,00%	45,00%	40
Die Mitarbeiter sollen zur Lösung von Kundenproblemen ermächtigt werden.	70,00%	30,00%	40
Es wird besser, wenn der Kunde den Zwischenbescheid beim Beschwerdebearbeitungsprozess telefonisch erhält.	100,00%	0,00%	40
Es wird besser, wenn der Kunde den Zwischenbescheid beim Beschwerdebearbeitungsprozess schriftlich erhält.	70,00%	30,00%	40
Die Beantwortung des Kundenanliegens für die negative Antworten geschädigt die Kundenbeziehungen.	87,50%	12,50%	40

Die Tabelle 12 zeigt, welche Aussagen vom Beschwerdebearbeitungsprozess in den Unternehmen eine Anwendung finden. Laut Ergebnissen stellt sich heraus, dass 82,5 % der Unternehmen für die Bearbeitung von Beschwerden zeitliche Handlungsstandards besitzen. Die Untersuchungsergebnissen führen dazu, dass 95 % der Mitarbeiter der Unternehmen bestimmte Verhaltensstandards beim Umgang mit Kundenbeschwerden durchführen. Laut der Tabelle stellt sich heraus, dass die

Antworten an die Kunden bei 55 % der befragten Unternehmen auf die individuellen Umstände des Einzelfalls eingehen. Die Ergebnissen zeigen, dass bei 70 % der Unternehmen die Mitarbeiter zur Lösung von Kundenproblemen ermächtigt werden. Laut der Tabelle stellt sich heraus, dass 100 % der befragten Unternehmen im Laufe der Problemlösung zu ihren Kunden telefonisch einen Zwischenbescheid geben. Statt dessen findet schriftlicher Zwischenbescheid bei 70 % der befragten Unternehmen eine Anwendung. 87,5 % der befragten Unternehmen geben ihren Kunden sowohl bei der positiven als auch bei der negativen Problemlösung eine Antwort. Die Ermächtigung der Mitarbeiter und die individuelle Einzelfallbearbeitung finden relativ wenige Anwendung beim Beschwerdebearbeitungsprozess, was der Theorie nicht entspricht.

Die Frage 7 versucht zu klären, wie häufig die praktische Verfahren bei der Behandlung von Kundenbeschwerden verwendet werden. Diese Frage bezieht sich auf die in der Literatur erwähnten praktische Verfahren zur Behandlung von Kundenbeschwerden. Die Ergebnisse sind wie folgt:

Frage 7: “Wie häufig finden diese Aussagen in Ihrem Unternehmen eine Anwendung?

Tabelle 13: Praktische Verfahren zur Behandlung von Kundenbeschwerden

	Prozentwert					Mittelwert	N
	Oft benutzt (1)	Regelmässig benutzt (2)	teilweise benutzt (3)	selten benutzt (4)	überhaupt nicht benutzt (5)		
Gelderstattung wird bei der Behandlung von Kundenbeschwerden genutzt.	10,50%	15,80%	44,70%	15,80%	13,20%	3,05	38
Mehr monatige Grundgebührenerstattung wird bei der Behandlung von Kundenbeschwerden genutzt.	18,90%	21,60%	27,00%	18,90%	13,50%	2,86	37
Bei der Beschwerdebehandlungen wird kostenloses Zusatzprodukt verschenkt.	16,20%	10,80%	8,10%	24,30%	40,50%	3,62	37
Bei der Beschwerdelösung wird die Gutschrift für die Grundgebühr genutzt.	13,20%	13,20%	21,10%	36,80%	15,80%	3,28	38
Ohne den Schadenersatz wird eine Abbitte telefonisch geäussert.	51,30%	10,30%	10,30%	12,80%	15,40%	2,3	39
Neben dem Schadenersatz wird eine Abbitte telefonisch geäussert.	82,10%	12,80%	5,10%	-	-	1,23	39
Ohne den Schadenersatz wird eine Abbitte schriftlich geäussert.	28,90%	18,40%	18,40%	13,20%	21,10%	2,78	38

	Prozentwert					Mittelwert	N
	Oft benutzt (1)	Regelmässig benutzt (2)	teilweise benutzt (3)	selten benutzt (4)	überhaupt nicht benutzt (5)		
Neben dem Schadenerstaz wird eine Abbitte schriftlich geäussert.	52,60%	15,80%	7,90%	7,90%	15,80%	2,18	38
Bei der Beschwerdelösung werden Blumensträusse oder Firmengeschenke den Kunden zugesandt.	2,60%	2,60%	10,50%	39,50%	44,70%	4,21	38
Bei der Beschwerdelösung werden Erklärungen, die die negative Situation minimieren, genutzt.	23,10%	15,40%	12,80%	23,10%	25,60%	3,12	39
Bei der Beschwerdebehandlung werden Ursachen zur Rechtfertigung genutzt.	10,30%	23,10%	25,60%	10,30%	30,80%	3,28	39
Die Problemgründe werden bei der Beschwerdebehandlung auf andere Bedingungen verwiesen.	22,20%	13,80%	22,20%	8,30%	33,30%	3,16	36
Zur Erleichterung der Kundenbeschwerden werden neue Kommunikationskanäle zur Verfügung gestellt.	56,80%	21,60%	10,80%	8,10%	2,70%	1,78	37
Die Prozeduren sich zu beschweren werden verringert.	18,90%	35,10%	35,10%	5,40%	5,40%	2,43	37
Die Mitarbeiter werden zur Beschwerdelösung ermächtigt.	31,60%	34,20%	10,50%	-	23,70%	2,5	38
Die Reaktionszeit zu den Kundenbeschwerden werden verkürzt.	30,80%	48,70%	12,80%	2,60%	5,10%	2,02	39
Zur Verkürzung der Beschwerdebearbeitungszeit werden die Prozeduren behoben.	23,70%	28,90%	36,80%	7,90%	2,60%	2,36	38
Bei der Beschwerdebehandlung werden zur Empathie orientierte Verhalten geäussert.	55,30%	26,30%	7,90%	10,50%	-	1,76	38
Zu den Kunden wird eine nette und höfliche Kommunikation durchgeführt.	84,60%	12,80%	-	2,60%	-	1,76	39
Dem Kunden wurde jedesmal mitgeteilt, dass er Recht hat, obwohl die Ursache Selbstschuld ist.	53,80%	20,50%	15,40%	10,30%	-	1,82	39

Da in der Theorie schon erwähnt worden ist, dass die Gutschrift, Gelderstattung, Schadenersatz, Zusatzprodukte sowie Cross&Up Selling bei der Behandlung der Kundenbeschwerden eine grosse Rolle spielen, stellt sich laut Untersuchungsergebnissen heraus, dass die Unternehmen nicht bereitwillig sind, den Aufwand der Kunden zu entschädigen oder durch Gutschrift die Kunden zufrieden zu stellen, weil diese Verfahren zu wenig verwendet werden, was der Theorie überhaupt

nicht entspricht. Falls die Kunden keinen Schadenersatz erhalten, können die Kunden an Drittinstitutionen oder an das Gericht wenden, was dem Unternehmen mehr kosten wird. Laut Ergebnissen stellt sich heraus, dass schriftliche oder telefonische Abbitte neben dem Schadenersatz mehr genutzt werden. Das heisst, dass die Verfahren von der Distributiven Justiz oft zusammen verwendet werden. Die Verfahren zur Abklärung des Problems werden laut Untersuchungsergebnissen weniger genutzt. Die Ermächtigung der Mitarbeiter und die Verringerung der Beschwerdeprozeduren sind die Aussagen, die laut Untersuchungsergebnissen der Theorie kaum entsprechen. Die Unternehmensreaktionszeit auf die Kundenbeschwerden soll laut der Theorie verkürzt werden. Die Ergebnisse führen dazu, dass die Unternehmen sich kaum darum kümmern. Die Integration neuer Kommunikationskanäle finden oft eine Anwendung und die Aussagen bezüglich der Interaktionellen Justiz werden oft verwendet, was der Theorie schon entspricht.

Die Frage 8 versucht zu erfahren, wie häufig die Aussagen bezüglich der Beschwerdeauswertung verwendet werden. Diesbezüglich sind folgende Daten zu sehen:

Frage 8: “ Wie häufig werden folgende Aussagen in Ihrem Unternehmen verwendet?”

Tabelle 14: Häufigkeiten der Aussagen zur Beschwerdeauswertung

	Prozentwert					Mittelwert	N
	Oft benutzt (1)	Regelmässig benutzt (2)	teilweise benutzt (3)	selten benutzt (4)	überhaupt nicht benutzt (5)		
Die Kundenbeschwerdedaten werden in quantitativer Hinsicht analysiert.	30,00%	22,50%	27,50%	5,00%	15,00%	2,52	40
Die Auswertungen werden nach Kundengruppen, Produkten, Problemen und in zeitlicher Hinsicht analysiert.	35,00%	12,50%	25,00%	12,50%	15,00%	2,6	40
Die Ergebnisse der Beschwerdeauswertungen werden als Feedbackinstrument genutzt.	40,00%	30,00%	20,00%	5,00%	5,00%	2,05	40
Die Firmenleistungen werden nach der Beschwerdeauswertung weiterentwickelt.	23,70%	36,80%	21,10%	15,80%	2,60%	2,36	38

Laut Theorie sollen die Beschwerdeergebnisse regelmässig, kontinuierlich ausgewertet werden. Die Untersuchungsergebnisse stellt sich heraus, dass die Beschwerdeergebnisse am meisten als Feedbackinstrument genutzt werden. Die Auswertungen werden trotzdem kaum in quantitativer und zeitlicher Hinsicht analysiert, was der Theorie nicht entspricht. Die Weiterentwicklung der Firmenleistungen nach der Beschwerdeauswertung finden kaum eine Anwendung. In technologiebasierten Dienstleistungen sollen die Unternehmen laut der Theorie die Beschwerdeergebnisse quantitativ analysieren, um die Folgereklamationen besser zu bearbeiten. Die Untersuchungsergebnisse zeigen, dass die Unternehmen die Beschwerdeauswertung mehr ernst betrachten sollen.

Die Frage 9 richtet sich nach dem Ziel, wie die Kundenzufriedenheit wahrgenommen wird. Zu diesem Zweck werden folgende Fragen und diesbezügliche Daten von den Untersuchungsergebnissen zu sehen:

Frage 9: “Bitte bewerten Sie folgende Aussagen zur Kundenzufriedenheit.”

Tabelle 15: Die Aussagen zur Kundenzufriedenheit

	Prozentwert					Mittelwert	N
	Stimme vollkommen zu (1)	Stimme zu (2)	stimme teilweise zu (3)	stimme nicht zu (4)	stimme überhaupt nicht zu (5)		
Zur Steigerung der Kundenzufriedenheit Zugeständnisse den Kunden zu machen verursacht dem Missbrauch.	37,00%	8,70%	17,40%	13,00%	23,90%	2,78	46
Die Kundenzufriedenheit ist nicht zur Zurückgewinnung der verlorenen Kunden.	25,50%	12,80%	19,10%	29,80%	12,80%	2,91	47
Die Kundentreue wird durch die Kundenzufriedenheit gestellt.	56,50%	26,10%	4,30%	10,90%	2,20%	1,76	46
Der sich beschwerende Kunde gibt dem Unternehmen noch eine zweite Chance, um wieder zufriedengestellt zu werden.	55,60%	35,60%	8,90%	-	-	1,53	45
Die Kundenzufriedenheit hat keine Wirkung auf die Kundenbindung.	10,90%	8,70%	10,90%	26,10%	43,50%	3,82	46

Die Aussagen von dieser Frage basieren auf die Mentalität bezüglich der Kundenzufriedenheit. Die erste, zweite und fünfte Aussagen sind laut der Theorie nicht zu akzeptieren. Die Unternehmen sind relativ der gleichen Meinung bei diesen Aussagen. Laut Ergebnissen stellt sich heraus, dass die Unternehmen einen sich beschwerenden Kunden als eine Chance sehen. Die Beziehung zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung ist laut der Theorie stark. Die befragte Unternehmen akzeptieren laut Untersuchungsergebnissen diese Aussage.

Die Frage 10 ist zu erfahren, welche Abteilung von Unternehmen den Fragebogen ausgefüllt hat. Laut Datenergebnissen sind folgende Daten zu sehen:

Frage 10: “Welche Abteilung hat den Fragebogen ausgefüllt?”

Nur 11 Unternehmen haben diese Frage beantwortet. Bei 7 Unternehmen hat die Kundenserviceabteilung, bei 3 Unternehmen hat die Marketingabteilung und bei einem Unternehmen hat die technische Kundenservice den Fragebogen ausgefüllt.

Zuletzt wurde es in diesem Kapitel versucht, die bewertenden Fragen und denen Aussagen zum Vergleich der Daten von der Theorie und von der Praxis in folgender Tabelle mit Prozentwerten zu zusammenfassen. Damit wurde gezielt zu erfahren, in wieweit die Untersuchungsergebnisse der Theorie entspricht.

Tabelle 16: Vergleich der Daten von der Theorie und von der Praxis

	Vergleichsprozent	Anzahl der Aussagen
Frage 1	66,30%	10
Frage 2	80%	7
Frage 3	55%	9
Frage 4	60,60%	4
Frage 5	69,21%	7
Frage 6	80%	7
Frage 7	54,46%	20
Frage 8	57,63%	4
Frage 9	64,58%	5
Genereller Prozentwert	65,31%	

Bei der Bewertung der Daten von dieser Tabelle werden die zugehörigen Häufigkeitsprozenten von den Skalawerten 1 und 2 im Likert-Skala als Zustimmung der dementsprechenden Aussagen zusammengezählt und als einen Gesamtprozent in der Tabelle gezeigt. Die Häufigkeitsprozenten von dem Skalawert 1 im Nominal-Skala der dementsprechenden Fragen wird als Zustimmung durch einen Gesamtprozent in der Tabelle gezeigt. Es stellte sich laut dieser Tabelle heraus, in wie weit die Unternehmen diesen Fragen und dessen Aussagen zustimmen und verwenden. Laut Untersuchungsergebnissen kann man behaupten, dass die Unternehmen die Frage 2 und die Frage 6 mit einem höheren Prozentwert zum Vergleich der Theorie beantwortet haben. Die Firmenabteilungen zur Beschwerdeannahme entsprechen 80% der in der Theorie erwähnten Abteilungen zur Beschwerdeannahme. Die Aussagen zum Beschwerdebearbeitungsprozess finden 80% zum Vergleich der Theorie in den Unternehmen eine Anwendung. Die Fragen 3, 7 und 8 besitzen einen niedrigen Prozentwert zum Vergleich der Theorie. Die Kommunikationskanäle für Kundenbeschwerden finden 55% eine Anwendung in den Unternehmen zum Vergleich der Theorie. Die praktische Verfahren zur Behandlung von Kundenbeschwerden entsprechen 54,4% der Theorie. Die Aussagen zur Beschwerdeauswertung finden 57,63% eine Anwendung in den Unternehmen zum Vergleich der Theorie. Der genereller Prozentwert der bewertenden 9 Fragen ist 65,31% zum Vergleich der Theorie. Das heisst, dass die Untersuchungsergebnisse der befragten 47 Unternehmen 65% durchschnittlich der Theorie entsprechen.

5. ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK

Die Zielsetzung der vorliegenden Arbeit besteht in der Bestimmung des Umgangs der türkischer Internet Provider mit Kundenbeschwerden. Zu diesem Zweck wird in der Theorie die Struktur und Vorgehensweise des Beschwerdeverhaltens aus der Kunden- und Unternehmensperspektive erläutert. Es wird in dieser Arbeit versucht, herauszufinden, wie der Beschwerdemanagementprozess aus der Unternehmensperspektive bearbeitet wird und welche Strategien zur Behandlung von Kundenbeschwerden benutzt werden können.

Heutzutage erschwert sich die Situation unter den steigenden Wettbewerbsbedingungen für die Unternehmen, die ihren Umsatz erhöhen und ihren Marktanteil vergrößern möchten. Das wichtigste Vermögen des Unternehmens ist die Treue seiner Kunden, weil durch den intensiv steigenden Wettbewerb Kundenverlust die potentiellen und aktuellen Kunden von der Geschäftsbeziehung abbringen können. Aus diesem Grund gewinnt Kundenloyalität und Kundenbindung mehr an Bedeutung. Somit versuchen die Unternehmen ihre bestehenden Kunden beizubehalten und mit jenen richtig umzugehen.

Im Laufe der Zeit hat sich der Umgang von Unternehmen mit ihren Kunden in eine neue Struktur gewandelt. Heutzutage betrachten viele Unternehmen Kundenmanagement mehr ernst, als Wettbewerbsfaktor, aufgrund der verstärkten Wettbewerbsbedingungen der Konkurrenz. Im Rahmen vom Kundenmanagement gewinnen die Kundenbeziehungen mit potentialen, aktuellen und ehemaligen Kunden mehr an Bedeutung. Die Kundenbindungsstrategie versucht dadurch die gefährdete Beziehungen mit den aktuellen Kunden zu stabilisieren und langfristige Kundenbeziehungen zu stärken. Dabei zielen die Unternehmen kundenorientiert zu handeln.

Kundenorientierung wird nur zur Realität, wenn die Unternehmen die Wünsche und Erwartungen ihrer Kunden berücksichtigen. Wenn die Kunden nicht zufriedengestellt werden, sollen die Unternehmen diese Unzufriedenheit beseitigen. Zufriedengestellte Kunden können von verlorenen Kunden zu verbundenen Kunden

geändert werden. Das steigert die Wichtigkeit des Umgangs der Unternehmen mit ihren bestehenden Kunden. Beschwerdemanagement zeigt den Unternehmen, wie sie mit ihren Kunden umgehen sollen und wie ein unzufriedener Kunde zu einem verbundenen Kunden geändert werden kann.

Die Kundenbeschwerden und Kundenverlust sind zwei Signals für die Unternehmen, bei denen sie feststellen können, dass etwas nicht in Ordnung geht. Sich beschwerende Kunden geben dem Unternehmen eine Chance, ihre Leistungen zu verbessern, mit ihren Kunden besser umzugehen, bevor sie ihre Kunden verlieren.

Durch die Integration neuer Technologien ins alltägliche Leben erhöhte sich die Wichtigkeit des Kundenmanagements, weil neue Technologien neue Geschäftsbereiche und zahlreiche Kunden mitgebracht hat. Die dynamischen Entwicklungen in vielen Geschäftsbereichen verursachen einer hohen Integration neuer Dienstleistungen ins alltägliche Leben. Internet ist eine der integrierten Dienstleistungen im Rahmen vom Telekommunikationssektor. Die Verbraucherzahl hat im Jahre 2006 1 Milliarden auf der Welt überstiegen. Diese Anzahl ist inden letzten 14 Jahren entstanden. Eine ähnliche Erfahrung hat es bisher auf keinem Gebiet gegeben.

Die Kommunikation auf der Welt sowie Privat- und Geschäftskontakte hat sich in eine neue Struktur gewandelt. Durch Integration vom Internet bevorzugen die Unternehmen ihre Handelsbeziehungen überwiegend über Internet durchzuführen. Das steigert die Wichtigkeit der Internetverbindung. Die Verbindung soll kontinuierlich von den Internet Provider hergestellt werden, damit die Kunden weiterhin arbeiten können. Als Geschäftsbereich ist Internet im Rahmen vom Telekommunikationssektor in den ersten drei gewinnbringenden Geschäftsbereichen auf der Welt. Wegen der Konkurrenz und wegen der Geschäftsprofitabilität erhält Beschwerdemanagement mehr an Bedeutung als anderen Branchen im Telekommunikationssektor.

Die Ergebnisse des Untersuchungsthemas zeigten, dass die Unternehmen mit einigen wichtigen Aussagen von der Literatur nicht einverstanden sind. Die geringe Anzahl von Kundenbeschwerden bedeutet nach der Bewertung der befragten Unternehmen, dass die Kunden zufrieden sind. Die Unternehmen zielen darauf ab, die

Kundenbeschwerdenanzahl zu verringern. Das waren die wichtigste Aussagen, mit denen die Unternehmen nicht auskennen. Der Ausgangspunkt basiert nach den befragten Unternehmen auf diese Aussagen, was der Theorie nicht entspricht. Es gibt auch einige Unternehmen, die für Kundenbeschwerden keine Abteilung zur Verfügung gestellt haben. Aber viele befragte Unternehmen besitzen schon eine Abteilung. Der Beschwerdemanagementsprozess wird auch von vielen Unternehmen relativ ernst betrachtet. Die technologische Entwicklungen werden in meist vielen Unternehmen zur Behandlung von Kundenbeschwerden genutzt. Was am meisten ausgefallen ist, dass die Unternehmen den Schadenersatz, Gutschrift, Gelderstattung relativ weniger nutzen, was der Theorie nicht entspricht. Finanzielle Problemlösungen werden weniger als materialle und immaterielle Problemlösungen verwendet.

Die Durchführung des Beschwerdemanagements entspricht relativ der Theorie. Das heisst, dass die türkische Internet Provider den Beschwerdemanagementsprozess relativ gut durchführen. Die wichtigste Diskrepanz befindet sich in der Mentalität, die so schnell wie möglich geändert werden soll. Der Ausgangspunkt soll klargestellt werden, damit die Unternehmen besser mit ihren Kunden umgehen können. Die Nutzung von finanziellen Lösungsalternativen sollen auch häufiger zur Verfügung gestellt werden. Damit können die türkische Internet Provider mit ihren aktuellen Kunden besser umgehen und sie langfristig an das Unternehmen binden.

Es wurde bis jetzt nur den aktuellen Zustand des Sektors und die aktuelle Umgänge der Unternehmen mit den Kundenbeschwerden klargestellt. Da die Struktur des Internetsektors stark entwickeln kann, ist es sinnvoll, die Strategien und die Bearbeitungen zu entwickeln. In den entwickelnden Ländern können die private Internet Provider die regionale Netze freiwillig verkaufen und den Preis selber festlegen. Durch die Liberalisierung kann der Internetbereich in der Türkei in folgenden Jahren stark entwickelt werden. Von daher geht man aus, dass der Wettbewerb stark erhöhen wird. Aus diesem Grund sollen die Internet Provider in der Türkei ihre Leistungen verbessern und kundenorientierte Lösungsstrategien durchführen. Die kleine und mittlere Unternehmen können für Kundenbeschwerden einen Aussendienstleister zur Verfügung stellen. Damit können diese Unternehmen mit relativ wenigen Kosten und durch

professionale Steuerung ihre Kundenbeschwerden bearbeiten. Die Integration von Call Center wird vermehren und die Kunden sollen zur Reduzierung des Aufwands auf die Webseite oder auf Kundencenter hingewiesen werden. Das ermöglicht Zeit und Kostenersparnis dem Unternehmen. Für die folgenden Jahren sollen die Unternehmen ihre Anstrengungen vermehren, um die Kundenbeschwerden in bestimmter Zeitbegrenzung und mit optimaler Lösungsalternativen zu bearbeiten. Durch die Integration neuer technologiebasierten Kommunikationskanäle sollen die Unternehmen mit ihren Kunden besser in Verbindung bleiben und wegen dem erhöhenden Wettbewerb und wegen den gesetzlichen Massnahmen mehrere finanzielle Lösungsalternativen zur Verfügung stellen.

LITERATURVERZEICHNIS

BÜCHER:

- Barlow, J./ Moller, C. (1999):** “Her Şikayet Bir Armağandır”, 1. Auflage, in Günhan Günay, İstanbul, Verlag: Rota.
- Cartwright, R. (2000):** “Mastering Customer Relations”, Macmillan Serie Verlag:Hampshire, Australien.
- Gegez, E. (2007):** “Pazarlama Araştırmaları”, Beta Yayınları, İstanbul.
- Hirschman, A. O. (1970):** “Exit, Voice And Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations and States”, Harvard University Pres, Cambridge.
- Kılış, Y. (1977):** “Tüketicinin Korunması: Pazarlamacı Karşısında Tüketici”, Verlag Arpaz, İstanbul.
- Kondo Y. (1998):** “İşletmede Bütünsel Kalite”, Verlag Rota Basın Yayım, İstanbul.
- Kongar, E./ Berksoy, T.(1991):** “İstanbul Tüketicisinin Perakende Alışveriş Alışkanlıkları”, Verlag İTO, İstanbul.
- Kotler, P./ Jain, D./Maesincee, S. (2002):** “Marketing Moves”, Verlag: Harvard Business School Review, Boston:Massachusetts.
- Moller, C. (1993):** “Her Şikayet Bir Armağandır”, Time Manager International A/S, İstanbul.
- Odabaşı, Y./Barış, G. (2002):** “Tüketici Davranışı”, Verlag: Mediacat, İstanbul.
- Oktav, M./ Tathdil R./Tanyeri M. (1988):** “Avrupa Topluluğu’nda Tüketiciyi Koruma Politikaları ve Türkiye’nin Uyum”, Verlag: TOBB, Ankara.
- Peppers, D./ Martha R. (1997):** “The One to One Future, Building Relationships One Customer At A Time”, U.S.A., Verlag Currency und Double Day.
- Sheth, J. N./ Partaviyar,A. (2000):** “Hand Book of Relationship Marketing”, U.S.A., Verlag: Sage.
- Sipahi, B./ Yurtkoru E. S./ Çinko, M. (2006):** “Sosyal Bilimlerde SPSS’le Veri Analizi”, Beta Yayınları, İstanbul.
- Stauss, B./ Seidel,W. (1998):** “Beschwerdemanagement: Fehler Vermeiden, Leistung Verbessern, Kunden Binden.”, 2. Auflage, Verlag:Carl Hanser, München.

Türkdoğan, O. (1970): “Türkiye’de Köy Sosyolojisinin Temel Sorunları”, Verlag: Atatürk Üniversitesi, Erzurum.

ARTIKELS:

Adamson, C. (1993): “Evolving Complaint Procedures”, Managing Service Quality, Vol. 1, S. 439-444.

Agbonifoh, B./ Edoreh, P. (1986): “Consumer Awareness and Complaining Behaviour”, European Journal of Marketing, Vol.20, No:6, S. 43-49.

Anderson, R. (1973):” Consumer Dissatisfaction: The Effect of Disconfirmed Expectancy on Perceived Product Performance”, Journal of Marketing Research, Vol.10(Februar), S. 38-44.

Andreasen, A. R./ Best, A. (1977): “ Consumer Complain- Does Business Respond?”,Harvard Business Review, Vol.55, S. 93-101.

Andreasen, A. R. (1977): “Consumer Dissatisfaction as a Measure of Market Performance”, Journal of Consumer Policy, Vol. 1.

Anton, J. (2000): “The Past, Present and Future of Customer Access Centers”, International Journal Of Service Industry Management, Vol.11, No.2.

Baykan, R. (1984): “Tüketicinin Korunması”, Banka ve Ekonomik Yorumlar Dergisi. Vol. Dezember.

Bear, R./ Hill, D. J. (1994): “Excuse making: a prevalent company response to complaints”, Journal of Consumer Satisfaction and Dissatisfaction and Complaining Behaviour, Vol. 7.

Bearden, W. O./ Oliver, R. L.(1985): “The Role of Public and Private Complaining in Satisfaction with Problem Resolution”, The journal Of Consumer Affairs, Vol.19(2), S. 222-240.

Bearden, W./ Teel, J. (1983): “Selected Determinants of Consumer Satisfaction and Complaint Reports, Journal of Marketing Research, Vol. 20, S. 21-28.

Blodgett, J. G. und Anderson, R. D. (2000): “A Bayesian network model of the consumer complaint process”, Journal of Service Research, Vol.2(4)

Blodgett, J. G./ Granbois, D. H./ Walters, R.G. (1993): “ The Effects of Perceived Justice on Negative Word of Mouth and Repatronage Intentions”, Journal of Retailing, Vol.69(Winter), S. 399-428.

- Blodgett, J. G./ Hill, D. J./ Tax, S. (1997):** "The Effects of Distributive, Procedural and Interactional Justice on Postcomplaint Behaviour", *Journal of Retailing*, Vol. 73(2), S. 185-210.
- Boschoff, C. (1997):** "An experimental study of service recovery options", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 8(2).
- Broadbridge, A./ Marshall, J. (1995):** "Costumer Complaint Behaviour: The Case of Electrical Goods", *International Journal of Retail&Distribution Management*, Vol.23(9), S.8-18.
- Chase, R. B. Und Stewart, D. M. (1995):** "So gestalten Sie Ihren Service pannensicher", *Harvard Business Manager*, Vol.17(2), S. 81-92.
- Conlon, D./Murray, N.(1996):** "Customer Perceptions Of Corporate Responses To Product Complaints: The Role Of Explanations", *Academy Of Management Journal*, Vol. 39(4), S. 1040-1056.
- Crie, D. (2003):** "Consumers Complaint Behaviour. Taxonomy, Typology and Determinants: Towards a Unified Ontology", *Database Marketing&Customer Strategy Management*, Vol. 11(1), S. 60-79.
- Davidow, M./ Leigh, J.(1998):** "The Effects of Organizational Complaint Responses on Consumer Satisfaction, Word of Mouth Activity and Repurchase Intensions", *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behaviour*, Vol. 11, S. 91-102.
- Davidow, M. (2003):** "Organizational Responses to Customer Complaints:What Works and What Doesn't", *Journal of Service Research*, Vol.5(3), S. 225-250.
- Day, R. und Landon, E. (1977):** "Toward A Theory of Consumer Complaining Behavior", *Consumer and Industrial Buying Behavior*, S. 425-437.
- Day, R./ Schaetzle, T./ Grabicke, K./ Staubach F. (1981):** "The Hidden Agenda of Consumer Complaining", *Journal of Retailing*, Vol.57(3), S. 86-106.
- Day, R. (1984):** "Modeling Choices among Alternative Responses to Dissatisfaction", *Advances in Consumer Research*, Vol.11, S. 496-499.
- Douglas, H. K./ Kelly, S. W./ Rotalsky, H. M. (1995):** "Tracking service failures and employee recovery efforts", *The Journal of Service Marketing*, Vol.9(1).
- Ecless, T. und Durand, P. (1998):** "Complaining customers, service recovery and continuous improvement", *Managing Service Quality*, Vol. 8(1), S. 68-71.
- Estelami, H. (2000):** "Competitive and Procedural Determinants of Delight and Disappointment in Consumer Complaint Outcomes", *Journal of Service Research*, Vol.2(3), S. 285-300.

- Fisk, R./ Young C. (1985):** "Disconfirmation of Equity Expectations: Effects on Consumer Satisfaction with Services, *Advances in Consumer Research*, Vol. 12, S.340-345.
- Fitzjohn, M. (2004):** "Justice continues to elude victims of mis-selling", *Financial Times*, 11. September.
- Folkes, V. S. (1984):** "Consumer Reactions to Product Failure: An Attributional Approach", *Journal of Consumer Research*, Vol.10, S. 398-409.
- Fornell, C. (1979):** "An Exploratory Study of Assertiveness, Aggressiveness and Consumer Complaining Behaviour", *Advances in Consumer Research*, VI.6, S. 105-110.
- Garfield, M. M. (1992):** "Handling customer complaints", *Manage*, Vol. 43 (2).
- Garrett, D. (1999):** "The Effectiveness of Compensation Given To Complaining Consumers: Is More Better", *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behaviour*, Vol.12, S. 26-34.
- Gilly, M. (1987):** "Post Complaint Process: From Organizational Response To Repurchase Behaviour.", *Journal Of Consumer Affairs*, Vol.21(2), S. 293-313.
- Goodwin, C./ Ross, J. (1989):** "Salient Dimensions of Perceived Fairness in Resolution of Service Complaints", *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behaviour*, Vol. 2, S. 87-92.
- Grönhaug, K./ Zaltman, G. (1981):** "Complainers and Noncomplainers Revisited: Another Look at The Data", *Advances in Consumer Research*, Vol.8, S. 83-87.
- Halstead, D./ Morash, E. A./Ozment, J. (1996):** "Comparing objective service failures and subjective complaints: An investigation of domino and halo effects", *Journal of Business Research*, Vol. 36
- Harrison-Walker, L. J. (2001):** "E-complaining: a content analysis of an Internet complaint forum", *Journal of Service Marketing*, Vol. 15(5).
- Hart, C./Heskett, J./ Sasser, E. (1990):** "The Profitable Art of Service Recovery", *Harvard Business Review*, Vol. 63, S. 148-156
- Hoffmann, K. D./ Chung, G.B. (1999):** "Hospitality recovery strategies: Customer preference versus firm use", *Journal of Hospitality and Tourism Research*, Vol. 23(1), S. 71-84.
- Hui, M./ Au, K. (2001):** "Justice Perceptions of Complaint-Handling. A Cross Cultural Comparison between PRC and Canadian Customers", *Journal Of Business Research*, Vol. 52, S. 161-173.

- Hunt, H. K. Und Tse, D.K. (1991):** “The society for the Psychological Study of Social Issues”, Consumer satisfaction, dissatisfaction and complaining behavior, S. 107-117.
- Jacoby, J./ Jaccard, J.J. (1981):** “The Sources, Meaning and Validity of Consumer Complaint Behaviour: A Psychological Analysis”, Journal of Retailing, Vol. 57, S. 4-24
- Johnston, R. (1998):** “The Effect of Intensity of Dissatisfaction on Complaining Behaviour”, Journal of Consumer Satisfaction , Dissatisfaction and Complaining Behaviour, Vol. 11, S. 69-77.
- Kelley, S. W./ Hoffman, K. D./ Davis, M. A. (1993):** “A typology of retail failures and recoveries”, Journal of Retailing, Vol. 69(4).
- Kim, C. und Shin, C. (2003):** “The effect attitude and perception on consumer complaint in intentions”, Journal of Consumer Marketing, Vol. 20(4), S. 352-371.
- Krishnan, S./ Valle, V. (1979):** “Dissatisfaction Attributions and Consumer Complaint Behaviour, Advances in Consumer Research, Vol. 6, S. 445-449.
- Lee S. Y./ Loret B. Y. Lau (2005):** “Relationship marketing orientation: scale development and cross-cultural validation”, Vol. 59 (1), S. 185-194.
- Maxham J. G./ Netemeyer R. G. (2002):** “Modeling customer perceptions of complaint handling over time: the effects of perceived justice on satisfaction and intent”, Journal of Retailing, Vol. 78.
- McCollough, M./ Berry L./ Yadav L. und M. (2000):** “An Empirical Investigation of Customer Satisfaction After Service Failure and Recovery”, Journal of Service Research, Vol.3(November), S. 121-137.
- Mc Dougall H. G. G./ Levesque J.T. (1999):** “Waiting for service: effectiveness of recovery strategies.”, Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol.11(1), S. 6-15.
- Mitchell, V. W.(1993):** “Handling Consumer Complaint Information: How and Why?”, Management Decision, Vol. 31(3), S. 21-29
- Morel, K./ Poiesz, T./ Wilke, H. (1997):** “Motivation, Capacity and Opprtunity to Complain: Towards A Comprehensive Model of Consumer Complaint Behaviour”, Advances in Consumer Research, Vol. 24, S. 464-469.
- Morganosky, M./ Buckley, H. (1987):** “Complaint Behaviour: Analysis By Demographics, Lifestyle, And Consumer Values”, Advances in Consumer Research, Vol. 14, S. 223-226.

- Morris, S. V. (1988):** "How many lost customers have you won back today?: an aggressive approach to complaints handling in the hotel industry", *Journal of Consumer Satisfaction and Dissatisfaction and Complaining Behaviour*, Vol. 1
- Okoda, E. M./ Hoch S. J. (2004):** "Spending time versus spending Money", *Journal of Consumer Research*, Vol. 31(2).
- Oliver, R./ DeSarbo, W. (1988):** "Response Determinants in Satisfaction Judgements", *Journal of Consumer Research*, Vol. 14, S. 495-507.
- Oliver, R. (1980):** "A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions", *Journal of Marketing Research*, Vol. 17(November), S. 460-469.
- Oliver, R. L. und Swan J. E. (1989):** "Consumer Perceptions of Interpersonal Equity and Satisfaction in Transactions: A Field Survey Approach", *Journal of Marketing*, Vol.53(2), S. 21-35.
- Palmer, A./ Beggs, R. und Keown-McMullan, C. (2000):** "Equality and repurchase intention following service failure", *Journal of Service Marketing*, Vol. 12(6).
- Reichheld F. F./ Sasser E. W. (1990):** "Zero defections: Quality comes to service.", *Harvard Business Review*, Vol. 68, S. 105-111.
- Richins, M. (1983):** "Negative Word-of-Mouth by Dissatisfied Consumers: A Pilot Study", *Journal of Marketing*, Vol. 47, S. 68-78.
- Rust, R. T./ Subramanian, B. (1992):** "Making complaints a management tool", *Marketing Management*, Vol. 1 (2).
- Sewell, R. (1994):** "Reengineering The Call Center", *Business Communications Review*, Vol. 24(11),
- Sin, Leo Y. M./ Alan, C. B. Tse/ Oliver, H. M. Yau/ Raymond P. M. Chow, Jenny S. Y. Lee (2005):** "Relationship marketing orientation: scale development and cross-cultural validation", *Journal of Business Research*, Vol. 58.
- Singh, J./ Widing, R. (1991):** "What Occurs once Consumers Complain? A Theoretical Model for Understanding Satisfaction/Dissatisfaction Outcomes of Complaint Responses", *European Journal of Marketing*, Vol. 25(5), S. 30-46.
- Singh, J./ Wilkes, R. (1996):** "When Consumers Complain: A Path Analysis of The Key Antecedents of Consumer Complaint Response Estimates", *Academy of Marketing Science*, Vol.24(4), S. 350-365.
- Singh, J. (1988):** "Consumer Complaint Intentions Behaviour: Definitional and Taxonomical Issues", *Journal of Marketing*, Vol. 52(January), S. 93-107.

- Singh, J. (1990a):** "Identify Consumer Dissatisfaction Response Styles: An Agenda for Future Research", *European Journal of Marketing*, Vol.24(6), S. 55-72.
- Smith, A./ Bolton, R. N./ Wagner, J.(1998):** "An Experimental Investigation of Customer Reactions to Service Failure and Recovery Encounters- Paradox or Peril?", *Journal of Service Research*, Vol. 1(1), S. 65-81.
- Smith, A. K./ Bolton, R. N./ Wagner, J.(1999):** "A Model of Customer Satisfaction with Service Encounters Involving Failure and Recovery", *Journal of Marketing Research*, Vol. 16(August), S. 356-372.
- Swan, J./ Trawick, F. (1981):** "Disconfirmation of Expectations and Satisfaction with a Retail Service", *Journal of Retailing*, Vol. 57(Fall), S. 49-67.
- Tax, S./ Brown, S./ Chandrashekar, M. (1998):** "Customer Evaluations of Service Complaint Experiences: Implications for Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 62(April), S.60-76.
- Tax, S./ Brown, S. (2000):** "Kundenbeschwerden: Was Fairness Bringt", *Harvard Business Manager*, 1/2000, S. 94.
- Tuten, Tracy L. und Neitermayer, Presha E. (2002):** "Performance. Satisfaction And Turnover In CallCentersThe Effects Of Stress And Optimism", *Journal Of Business Research*, Vol. 56.
- Warland, R. H./ Hermann, R. O./ Willits, J. (1975):** "Dissatisfied Consumers: Who Gets Upset and Who Takes Action", *The Journal of Consumer Affairs*, Vol. 9(Winter), S. 148-163.
- Woodruff, Robert B./Cadotte, Ernst R. und Jenkins, Roger L. (1983):** "Modeling Consumer Satisfaction Processes Using Experience-Based Norms", *Journal of Marketing Research*, Vol. 20, S. 296-304
- Zaichowsky, J./ Liefeld, J.(1977):** "Personality Profiles of Consumer Complaint Writers", *Journal of Consumer Satisfaction and Dissatisfaction and Complaining Behaviour*, S. 124-129.
- Zemke, R. (1994):**" Service Recovery", *Executive Excellence*, Vol. 11(9).
- Zemke, R/ Bell, C. (1990):** "Service Recovery: Doing Right The Second Time", *Training*, Vol.27(6), S. 42-48.

INTERNET QUELLEN

<http://www.devletim.com/haberler/haber.asp?hbr=160>, (Zugriff: 04.02.2007)

http://www.tk.gov.tr/doc/lisans/isletmeci_sayilari.htm , (Zugriff:04.02.2007)

<http://www.crminturkey.org/crm/crmtalk/default.asp?page=0207ck>(Zugriff:27.03.2007)

<http://dosyalar.hurriyet.com.tr/ozel/turk/99/11/24/ozehab/10oze.htm> (Zugriff: 27.03.2007)

http://de.wikipedia.org/wiki/Internet_Provider, (Zugriff:16.05.2007)

ANDERE QUELLEN

VIII. Kalkınma Planı(2001): “Telekomunikasyon Alt Komisyonu Raporu”, Bilgi ve İletişim Teknolojileri Özel İhtisas Komisyonu.

IX. Kalkınma Planı (2006): “Telekomunikasyon Alt Komisyonu Raporu”, Bilgi ve İletişim Teknolojileri Özel İhtisas Komisyonu.

Faaliyet Raporu(2003): “Telekomunikasyon Kurumu”

Faaliyet Raporu(2005): “Telekomunikasyon Kurumu”

Güngör, M./ Evren, G. (2002): “İnternet Sektörü Ve Türkiye İncelemeleri Raporu”, Telekomunikasyon Kurumu Tarifeler Dairesi Başkanlığı, Ankara.

Mestçi, Aytaç(2005): “Türkiye İnternet Raporu”, TimNet İnternet Medya Pazarlama İş Geliştirme Direktörü.

ANHANG I: FRAGEBOGEN (ORIGINAL VERSION)



**Marmara Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Üretim Yönetim&Pazarlama(Alm.) Bölümü
34810 Anadoluhisarı**

Değerli Anket Katılımcısı,

Öncelikle az zamanınızı alacak olan bu ankete katıldığınız için teşekkür ederiz. Anket sorularına vereceğiniz cevaplarla Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim dalındaki “Müşteri Şikayet Yönetimi” konulu bir Yüksek Lisans Tez çalışmasının gerçekleşmesine destek sağlamış olacaksınız. Cevaplarınız akademik amaçlı olarak titizlikle değerlendirilecek ve kesinlikle 3. şahıslara ileilmeyecektir.

Anketimize yapacağınız katılım için şimdiden çok teşekkür ederiz.

Çalışmayı yapan Öğrencinin Adı ve Soyadı:

Çağrı Sütken

Telefon: 0542 351 30 00

e-mail: cagrisutken@yahoo.com

Proje Danışmanı:

Yrd. Doç. Dr. Gülpınar Kelemci Schneider

Telefon: (0 216) 332 99 29 • Fax: (0 216) 332 53 71

e-mail: gkelemci@marmara.edu.tr

”Şikayet Yönetimi, müşteri memnuniyetsizliği ortaya çıktığında, şikayette bulunan müşteriyi tekrar memnun etmek ve bozulan müşteri ilişkilerini düzeltmek amacıyla işletmenin aldığı sistematik önlemler bütünüdür.”

SORU 1-) Yukarıdaki tanım çerçevesinde Şikayet Yönetimi konusuyla ilgili olarak görüşlerinizi almak istiyoruz. Aşağıdaki ifadeleri lütfen verilen ölçek dahilinde değerlendiriniz (Ölçek kapsamında 1: Kesinlikle Katılıyorum ... 5: Kesinlikle Katılmıyorum ifade ederken, aradaki değerlerle cevabınızın şiddetini belirtebilirsiniz).

	Kesinlikle Katılıyorum				Kesinlikle Katılmıyorum	Fikrim Yok
	1	2	3	4	5	
Müşteri şikayetlerinin az olması tüketicinin firmadan ve ürünlerinden memnun olduğunu gösterir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Müşteri memnuniyeti sağlamak işletme için öncelikli hedeftir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Müşteri şikayetleri işletmeler adına birer şanstır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Müşteriler şikayet etmeleri yönünde teşvik edilmelidir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Müşteri şikayetleri aracılığıyla pazardan Geri Bildirim toplama fırsatı doğar.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Şikayet eden mevcut müşteriyi elde tutmak yeni müşteri kazanmaktan daha az masraflıdır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Müşteri şikayet sayısını azaltmaya çalışmak öncelikli hedef olmalıdır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Müşteri şikayet raporlarının yönetime düzenli olarak iletilmesi gerekir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Müşteri Şikayet Yönetimi, müşteri bağlılığı ve sadakatini arttırmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Firma çalışanlarının müşteri memnuniyeti için müşteri şikayetlerine yönelik periyodik eğitim almaları gereklidir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

SORU 2-) Müşterilerin herhangi bir konuda şikayeti olduğunda firmalarda yönelebileceği alternatif birimler aşağıda sıralanmıştır. Tanımlanan birimlerin varlığını firmanızı göz önüne alarak lütfen cevaplayınız. Eğer bu birimler dışında firmanızda başka bir departman mevcutsa lütfen en alt seçenekte belirtiniz.

Firmamızda müşteri şikayetlerinin alındığı	bulunmaktadır	bulunmamaktadır
Şikayet Bürosu	☐	☐
Müşteri Hizmetleri Departmanı	☐	☐
Satış Departmanı	☐	☐
Teknik Destek Departmanı	☐	☐
Halkla İlişkiler Departmanı	☐	☐
Danışma	☐	☐

Firmamızda müşteri şikayetlerinin alındığı	bulunmaktadır	bulunmamaktadır
AR-GE Departmanı	☐	☐
Pazarlama Departmanı	☐	☐
Burada Yazan Departmanlar Dışında Yetkili Bir Görevli	☐	☐
Diğer (Lütfen Belirtiniz!)		
Hiçbiri Yok / ☐ / Lütfen ankete Soru 9'dan devam ediniz.		

SORU 3-) Müşterilerinize firmanız veya ürünlerinizle ilgili şikayet ve isteklerini iletmeleri için kullanılabilecek alternatif iletişim araçları aşağıda sunulmuştur. Tanımlanan araçlardan firmanızda kullanılanları lütfen belirtiniz. Eğer bu araçlar dışında firmanızda başka bir şikayet iletişim aracı mevcutsa lütfen en alt seçenekte belirtiniz.

Firmamızda müşteri şikayetlerinin toplanmasında	bulunmaktadır	bulunmamaktadır
Şikayet Kutusu	☐	☐
Mevcut Müşterilere Yönelik Memnuniyet Anketleri	☐	☐
Call Center (Müşteri Servisi)	☐	☐
Ücretsiz Arama Hattı (0800)	☐	☐
E-mail / İnternet Formları	☐	☐
Fax & Mektup (Müşteri Servisi)	☐	☐
Online Yardım Servisi	☐	☐
Firma ve Bayilerde Yetkili Personel	☐	☐
Eski Müşterileri Geri Kazanım Anketi	☐	☐
Diğer (Lütfen Belirtiniz!)		

SORU 4-) Firmalarda müşteri şikayetlerinin ve taleplerinin kayıt altına alınmasında bir takım araçlardan yararlanılır. Konu ile ilgili olarak aşağıda verilen ifadeleri firmanızı dikkate alarak lütfen verilen ölçek dahilinde değerlendiriniz (Ölçek kapsamında 1: Kesinlikle Katılıyorum ... 5: Kesinlikle Katılmıyorum ifade ederken, aradaki değerlerle cevabınızın şiddetini belirtebilirsiniz). Eğer bu araçların dışında firmanızda başka alternatifler mevcutsa lütfen en alt seçenekte belirtiniz.

Firmamızda ...	sürekli kaydedilir				hiç kaydedilmez	Fikrim Yok
	1	2	3	4	5	
müşteri servisinde (Call Center'da) müşteri temsilcileriyle yapılan görüşmeler ...	☐	☐	☐	☐	☐	☐
müşterilerin fax, email, mektup gibi yazılı istek ve şikayetleri ile telefonla yapılan istek ve şikayetleri müşteri bilgilerinin bulunduğu müşteri Databankına...	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Web sayfamız üzerinden Online müşteri merkezinde müşteri şikayet ve talepleri ...	☐	☐	☐	☐	☐	☐
müşteri servisimizde(Call Center'da) sesli yanıt sistemi (IVR) aracılığıyla yapılan işlemler ...	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Diğer (Lütfen Belirtiniz!)						

SORU 5-) Firmaların Müşteri Şikayetleri çözüm sürecindeki tutumları Şikayet Yönetimi Sürecini şekillendirir. Şimdi konu ile ilgili olarak şahsi görüşlerinizi öğrenmek istiyoruz. Bu bağlamda aşağıda verilen ifadeleri lütfen verilen ölçek dahilinde değerlendiriniz (Ölçek kapsamında 1: Kesinlikle Katılıyorum ... 5: Kesinlikle Katılmıyorum ifade ederken, aradaki değerlerle cevabınızın şiddetini belirtebilirsiniz).

	Kesinlikle Katılıyorum				Kesinlikle Katılmıyorum	Fikrim Yok
	1	2	3	4	5	
Şikayetin ele alınmasında zamansal standartlar olmalıdır (örn. müşteri emaillerine max. 24 saatte cevap verilmesi).	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Müşteri Sorunlarıyla ilgilenen çalışanların belli bir iletişim standardını uygulamaları gerekir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Müşteriye verilen cevaplar her duruma göre özel ve kişisel nitelikte olmalıdır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Firma birim ve personeli şikayet çözümüne katkılarını arttırmak için yetkilendirilir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Şikayetin çözüm sürecinde müşterinin şikayetiyle ilgili sonradan telefonla bilgilendirilerek cevap alması daha sağlıklıdır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Şikayetin çözüm sürecinde müşterinin şikayetiyle ilgili sonradan yazılı olarak bilgilendirilerek cevap alması daha sağlıklıdır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Müşterinin şikayet ve taleplerini olumsuz yanıtlar için cevaplandırmak ilişkileri zedeler.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

SORU 6-) Şimdi bir önceki soruda genel olarak görüşlerinizi aldığımız Müşteri Şikayeti çözümü sürecindeki tutumları firmanızı göz önüne alarak değerlendirmenizi istiyoruz. Lütfen ifadeleri firmanızda uygulanırılığı açısından değerlendiriniz.

Firmamızda ...	bulunmaktadır	bulunmamaktadır
şikayetin ele alınmasında zamansal standartlar ...	☐	☐
müşteri sorunlarıyla ilgilenen çalışanların belli bir iletişim standardı çerçevesinde uydukları kurallar ...	☐	☐
her duruma göre özel ve kişisel nitelikte müşteriye verilen cevap verme yöntemi ...	☐	☐
birim ve personelin şikayet çözümüne katkılarını arttırmak için yönetimce yetkilendirilmesi ...	☐	☐
şikayetin çözüm sürecinde müşterinin şikayetiyle ilgili sonradan telefonla bilgilendirilmesi uygulaması ...	☐	☐
şikayetin çözüm sürecinde müşterinin şikayetiyle ilgili sonradan yazılı olarak bilgilendirilmesi uygulaması ...	☐	☐
müşterinin şikayet ve taleplerini olumsuz yanıtlar için bile cevaplandırma uygulaması ...	☐	☐

SORU 7-) Müşteri şikayetleri firmalar tarafından değerlendirilirken farklı disiplinlerden yöntemler aracılığıyla çözüme kavuşturulur. Müşteri şikayetlerini çözme sürecinde sektörünüzü dikkate alınarak uygulanabilecek alternatif yöntemler aşağıda tanımlanmıştır. Firmanız düşünerek bu yöntemlerin uygulanış sıklığını lütfen verilen ölçek dahilinde değerlendiriniz. (Ölçek kapsamında 1: sürekli uygulanır ... 5: Hiç uygulanmaz şeklinde ifadelendirilmiştir. Aradaki değerlerle cevabınızın şiddetini belirtebilirsiniz). Eğer bu yöntemlerin dışında firmanızda başka alternatifler mevcutsa lütfen en alt seçenekte belirtiniz.

Firmamızda ...	sıklıkla uygulanır.				hiç uygulanmaz.	Fikrim Yok
	1	2	3	4	5	
şikayetin çözüme kavuşturulmasında müşteri zararının parasal tazmininin sağlanması ...	☐	☐	☐	☐	☐	☐
şikayetin çözüme kavuşturulmasında ücretsiz bağlantı paketi verilmesi(2,3 ay ücretsiz internet üyeliği gibi) ...	☐	☐	☐	☐	☐	☐
şikayetin çözüme kavuşturulmasında ücretsiz ek ürün verilmesi(virüs koruma prog. , vb...)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
şikayetin çözüme kavuşturulmasında aylık üyelik ücreti indirimi sağlanması ...	☐	☐	☐	☐	☐	☐
herhangi bir tazmin sağlanmadan telefonla müşteriye özrün iletilmesi ...	☐	☐	☐	☐	☐	☐
önceden sağlanan bir tazminin yanında telefonla müşteriye özrün iletilmesi ...	☐	☐	☐	☐	☐	☐
herhangi bir tazmin sağlanmadan yazılı yolla müşteriye özrün iletilmesi ...	☐	☐	☐	☐	☐	☐
önceden sağlanan bir tazminin yanında yazılı yolla müşteriye özrün iletilmesi ...	☐	☐	☐	☐	☐	☐
şikayetin çözüme kavuşturulmasında çiçek veya şirket logolu ufak hediyeler gönderilmesi ...	☐	☐	☐	☐	☐	☐
şikayetin çözüme kavuşturulmasında olumsuzluğu minimize edici açıklamalar ...	☐	☐	☐	☐	☐	☐
şikayetin çözüme kavuşturulmasında haklı çıkartan nedenler ileri sürülmesi ...	☐	☐	☐	☐	☐	☐
şikayetin çözüme kavuşturulmasında hatayı üstlenip koşullara atıfta bulunulması ...	☐	☐	☐	☐	☐	☐
şikayetin çözüme kavuşturulmasında müşterinin işletmeye ulaşmasının kolaylaştırılması (Yeni iletişim kanalları entegrasyonu) ...	☐	☐	☐	☐	☐	☐
şikayetin çözüme kavuşturulmasında şikayet etme prosedürlerinin azaltılması ...	☐	☐	☐	☐	☐	☐
şikayetin çözüme kavuşturulmasında şikayetle ilgilenen çalışanların yönetimce yetkilendirilmesi ...	☐	☐	☐	☐	☐	☐
şikayetin çözüme kavuşturulmasında şikayete cevap verme süresinin kısaltılması	☐	☐	☐	☐	☐	☐
şikayetin çözüme kavuşturulmasında prosedürlerde esneklik yaparak sürecin kısaltılması ...	☐	☐	☐	☐	☐	☐
şikayetin çözüme kavuşturulmasında müşteri ilişkilerinde empati odaklı yaklaşımlar ...	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Firmamızda ...	sıklıkla uygulanır.				hiç uygulanmaz.	Fikrim Yok
	1	2	3	4	5	
şikayetin çözüme kavuşturulmasında müşteriye karşı sürekli kibar ve dürüst bir iletişim sergilenmesi ...	☐	☐	☐	☐	☐	☐
şikayetin çözüme kavuşturulmasında haksız olsa bile müşterinin haklı olduğunun kabullenilmesi ...	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Diğer(Lütfen belirtiniz !)						

SORU 8-) Müşteri Şikayetleri çözüme kavuştuktan sonra firmalar içinde genellemeye gidebilmek amacıyla toplu olarak değerlendirilip analiz edilir. Aşağıda bu süreçteki aşamalar ifadelendirilmiştir. Lütfen ifadeleri kendi firmanızdaki uygulama sıklığı açısından değerlendiriniz (Ölçek kapsamında 1: sürekli uygulanır ... 5: Hiç uygulanmaz şeklinde ifadelendirilmiştir. Aradaki değerlerle cevabınızın şiddetini belirtebilirsiniz).

Firmamızda ...	sıklıkla uygulanır				hiç uygulanmaz	Fikrim Yok
	1	2	3	4	5	
müşteri şikayet verilerinin sayısal olarak analize edilmesi yöntemi	☐	☐	☐	☐	☐	☐
müşteri şikayetleri hizmet, müşteri grubu ve sorun türü olarak farklı değerlendirme yöntemleri olarak kullanılması	☐	☐	☐	☐	☐	☐
şikayet değerlendirme sonuçlarının firmaya geri bildirim aracı olarak kullanılması	☐	☐	☐	☐	☐	☐
şikayetlerin değerlendirilmesi sonucu firma hizmetlerinin revize edilmesi	☐	☐	☐	☐	☐	☐

SORU 9-) Müşteri memnuniyeti sağlamak günümüz işletmelerinde müşteri odaklı yaklaşımlarda uygulanan önemli bir araçtır. Şimdi sizin müşteri memnuniyeti ile ilgili görüşlerinizi almak istiyoruz. Lütfen aşağıdaki ifadeleri verilen ölçek dahilinde değerlendiriniz. (Ölçek kapsamında 1: sürekli uygulanır ... 5: Hiç uygulanmaz şeklinde ifadelendirilmiştir. Aradaki değerlerle cevabınızın şiddetini belirtebilirsiniz).

	Kesinlikle Katılıyorum				Kesinlikle Katılmıyorum	Fikrim Yok
	1	2	3	4	5	
Müşteri memnuniyeti sağlamak adına müşteriye taviz vermek suistimale yol açar.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Müşteri memnuniyeti kaybedilen müşteriyi geri kazanmayı sağlamaya yönelik değildir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Müşteri sadakati müşteri memnuniyeti aracılığıyla sağlanır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Şikayet eden müşteri, işletmeye genellikle kendisini memnun etmesi için 2. bir şans verir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Müşteri memnuniyeti müşterinin işletmeye bağlılığını etkilemez.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Şimdi de firmanızı ilgilendiren birkaç genel sorumuz olacak:

SORU 10-) Anketi dolduran departmanın ismi:

SORU 11-) Firmanızın ticari şeklini lütfen işaretleyiniz:

- | | |
|------------------|--------------------------|
| Şahıs Şirketi | ☐ |
| Adi Şirket | ☐ |
| Limited Şirketi | ☐ |
| Kollektif Şirket | ☐ |
| Anonim Şirketi | ☐ |

SORU 12-) Firmanız Türkiye`de dan beri İnternet Servis Sağlayıcısı olarak hizmet vermektedir.

- | | |
|---------|--------------------------|
| ≤2 yıl | ☐ |
| 3-5 yıl | ☐ |
| 6-8 yıl | ☐ |
| 9≥ yıl | ☐ |

SORU 13-) Firmanızdaki toplam çalışan sayısını lütfen işaretleyiniz.

- | | |
|-------|--------------------------|
| ≤25 | ☐ |
| 26-50 | ☐ |
| 51-75 | ☐ |
| 76≥ | ☐ |

**ANKETİMİZ BİTMİŞTİR!
KATKILARINIZ İÇİN ÇOK TEŞEKKÜR EDERİZ !**

ANHANG II: FRAGEBOGEN (ÜBERSETZT AUF DEUTSCH)



**Marmara Universität
Sozialwissenschaftliches Institut
Masterstudium für
Produktionsmanagement & Marketing
34810 Anadoluhisari**

Sehr geehrte Teilnehmer,

Vorab bedanken wir uns bei Ihnen für ihre Teilnahme. Mit Hilfe Ihrer Antworten zu den Fragen dieses Fragebogens schaffen sie eine grosse Unterstützung bei einer Masterarbeit in deutschsprachigen Masterabteilung für Marketing. Ihre Antworten werden sorgfältig ausgewertet und wird nicht an Drittinstitutionen weitergeleitet.

Wir bedanken uns schon ab jetzt für Ihre Unterstützung.

Vor- und Nachname des Students:

Çağrı Sütken

Telefon: 0542 351 30 00

e-mail: cagrisutken@yahoo.com

Betreuer:

Yrd. Doç. Dr. Gülpınar Kelemci Schneider

Telefon: (0 216) 332 99 29 • Fax: (0 216) 332 53 71

e-mail: gkelemci@marmara.edu.tr

” Wenn Kundenunzufriedenheit bereits eingetreten ist, versucht das Beschwerdemanagement durch systematische Massnahmen die Kunden wieder zufrieden zu stellen und gefährdete Kundenbeziehungen zu stabilisieren.”

SORU 1-) Wir wollen bezüglich der oben erwähnten Definition Ihre eigene Meinungen zu erfahren. Bitte beurteilen Sie folgenden Aussagen im Rahmen vom Likertskala (Laut dem Skala 1: Stimme vollkommen zu ... 5: Stimme überhaupt nicht zu, durch Zwischenwerte können Sie dementsprechende Antworten geben).

	Stimme vollkommen zu				Stimme überhaupt nicht zu	Keine Komm.
	1	2	3	4	5	
Die geringe Anzahl der Kundenbeschwerden zeigt, dass die Kunden mit unseren Leistungen zufrieden sind.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Das Ziel der Kundenzufriedenheit soll im Unternehmen höchste Priorität haben .	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Die Kundenbeschwerden sind für die Unternehmen eine Chance	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Die Kunden sollen angeregt sich zu beschweren werden	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Durch Kundenbeschwerden entsteht eine Chance, Feedback vom Markt zu erhalten.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Es kostet weniger, einen sich beschwerenden Bestandskunden beizubehalten statt einen Neukunde zu gewinnen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Das Hauptziel soll die Reduzierung der Kundenbeschwerden sein.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Die Beschwerdereports sollen regelmässig an den Vortand weitergeleitet werden.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Beschwerdemanagement versteigert die Kundenbindung und die Kundenloyalität.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Die Mitarbeiter der Firma sollen zur Kundenzufriedenheit orientiert an die Kundenbeschwerden regelmässig trainiert werden.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

SORU 2-) Unten sind die Abteilungen, die für Kundenbeschwerden geeignet sind, geordnet worden. “Was für Abteilungen gibt es in Ihrem Unternehmen, bei denen die Kundenbeschwerden angenommen werden?”

In unserem Unternehmen gibt es zur Beschwerdeannahme	vorhanden	nicht vorhanden
Beschwerdebüro	☐	☐
Kundenservice	☐	☐
Verkaufsabteilung	☐	☐
Technische Kundenservice	☐	☐
Public Relations	☐	☐
Beratung	☐	☐

In unserem Unternehmen gibt es zur Beschwerdeannahme	vorhanden	nicht vorhanden
Forschung&Entwicklung	☐	☐
Marketing	☐	☐
Ein anderer Zuständiger	☐	☐
Andere Abteilung (Bitte interpretieren Sie!)		
Es gibt keine... / ☐ / Bitte beurteilen Sie ab 9. Frage den Fragebogen!		

SORU 3-) Folgende sind geschäftsinterne Kommunikationskanäle zur Annahme von Kundenbeschwerden geordnet worden. "Was für Kommunikationskanäle stellen Sie für ihre Kundenbeschwerden zur Verfügung?" Falls Sie noch einen anderen Kommunikationskanal zum gleichen Zweck besitzen, interpretieren Sie bitte in der letzten Auswahloption!

In unserem Unternehmen gibt es zur Beschwerdeannahme....	vorhanden	nicht vorhanden
Beschwerdekasten	☐	☐
Zufriedenheitsumfragen zur Stammkunden	☐	☐
Call Center (Kundenservice)	☐	☐
Gebührenfreie Hotline (0800)	☐	☐
Email / Internetformulare	☐	☐
Fax & Brief (Kundenservice)	☐	☐
Online Kundenservice	☐	☐
Zuständiges Personal	☐	☐
Rückgewinnungsumfragen zur ehemaligen Kunden	☐	☐
Andere (Bitte interpretieren Sie!)		

SORU 4-) In den Unternehmen werden einige Methoden zur Erfassung von Kundenbeschwerden genutzt. Bitte beurteilen Sie folgenden Aussagen im Rahmen vom Likertskala (Laut dem Skala 1: Stimme vollkommen zu ... 5: Stimme überhaupt nicht zu, durch Zwischenwerte können Sie dementsprechende Antworten geben). Falls es noch ein verschiedenes Method genutzt wird, interpretieren Sie bitte in der letzten Auswahloption!

In unserem Unternehmen werden die Kundenbeschwerden...	Kontinuierlich erfasst				Überhaupt nicht erfasst	Keine Komm
	1	2	3	4	5	
Die Gespräche mit den Kunden in den Call Centers werden aufgezeichnet.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Die Kundenvorgänge und Interaktionen werden in einem Datenbank gespeichert.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Die Kundenreklamationen und Kundenwünsche werden über die Webseite aufgenommen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Das Kundenanliegen wird durch IVR über Call Center aufgenommen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Andere (Bitte interpretieren Sie!)						

SORU 5-) Die Unternehmen besitzen verschiedene persönliche Einstellungen über das Beschwerdebearbeitungsprozess. Bitte beurteilen Sie folgenden Aussagen im Rahmen vom Likertskala (Laut dem Skala 1: Stimme vollkommen zu ... 5: Stimme überhaupt nicht zu, durch Zwischenwerte können Sie dementsprechende Antworten geben).

	Stimme vollkommen zu				Stimme überhaupt nicht zu	Keine Komm
	1	2	3	4	5	
Für die Bearbeitung von Beschwerden sollen zeitliche Handlungsstandards vorliegen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Die Mitarbeiter sollen bestimmte Verhaltensstandards beim Umgang mit Kundenbeschwerden durchführen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Die Antworten an die Kunden sollen auf die individuellen Umstände des Einzelfalls eingehen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Die Mitarbeiter sollen zur Lösung von Kundenproblemen ermächtigt werden.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Es wird besser, wenn der Kunde den Zwischenbescheid beim Beschwerdebearbeitungsprozess telefonisch erhält.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Es wird besser, wenn der Kunde den Zwischenbescheid beim Beschwerdebearbeitungsprozess schriftlich erhält.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Die Beantwortung des Kundenanliegens für die negative Antworten geschädigt die Kundenbeziehungen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

SORU 6-) Diese Frage überprüft, ob die Aussagen von Frage 5 bezüglich der Beschwerdebearbeitung im Unternehmen eine Anwendung finden. "Finden diese Aussagen von Frage 5 eine Anwendung in Ihrem Unternehmen?"

In unserem Unternehmen...	vorhanden	nicht vorhanden
Für die Bearbeitung von Beschwerden sollen zeitliche Handlungsstandards vorliegen.	☐	☐
Die Mitarbeiter sollen bestimmte Verhaltensstandards beim Umgang mit Kundenbeschwerden durchführen.	☐	☐
Die Antworten an die Kunden sollen auf die individuellen Umstände des Einzelfalls eingehen.	☐	☐
Die Mitarbeiter sollen zur Lösung von Kundenproblemen ermächtigt werden.	☐	☐
Es wird besser, wenn der Kunde den Zwischenbescheid beim Beschwerdebearbeitungsprozess telefonisch erhält.	☐	☐
Es wird besser, wenn der Kunde den Zwischenbescheid beim Beschwerdebearbeitungsprozess schriftlich erhält.	☐	☐
Die Beantwortung des Kundenanliegens für die negative Antworten geschädigt die Kundenbeziehungen.	☐	☐

SORU 7-) Bei der Behandlung von Kundenbeschwerden werden verschiedene Verfahren verwendet. “Wie häufig finden diese Aussagen in Ihrem Unternehmen eine Anwendung?” Bitte beurteilen Sie folgenden Aussagen im Rahmen vom Likertskala (Laut dem Skala 1: Stimme vollkommen zu ... 5: Stimme überhaupt nicht zu, durch Zwischenwerte können Sie dementsprechende Antworten geben).

In unserem Unternehmen...	oft verwendet				überhaupt nicht verwendet	Keine Komm
	1	2	3	4	5	
Gelderstattung wird bei der Behandlung von Kundenbeschwerden genutzt.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mehr monatige Grundgebührenrstattung wird bei der Behandlung von Kundenbeschwerden genutzt.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Bei der Beschwerdebehandlungen wird kostenloses Zusatzprodukt verschenkt.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Bei der Beschwerdelösung wird die Gutschrift für die Grundgebühr genutzt.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ohne den Schadenersatz wird eine Abbitte telefonisch geäussert.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Neben dem Schadenerstaz wird eine Abbitte telefonisch geäussert.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ohne den Schadenersatz wird eine Abbitte schriftlich geäussert.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Neben dem Schadenerstaz wird eine Abbitte schriftlich geäussert.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Bei der Beschwerdelösung werden Blumensträusse oder Firmengeschenke den Kunden zugesandt.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Bei der Beschwerdelösung werden Erklärungen, die die negative Situation minimieren, genutzt.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Bei der Beschwerdebehandlung werden Ursachen zur Rechtfertigung genutzt.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Die Problemgründe werden bei der Beschwerdebehandlung auf andere Bedingungen verwiesen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Zur Erleichterung der Kundenbeschwerden werden neue Kommunikationskanäle zur Verfügung gestellt.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Die Prozeduren sich zu beschweren werden verringert.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Die Mitarbeiter werden zur Beschwerdelösung ermächtigt.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Die Reaktionszeit zu den Kundenbeschwerden werden verkürzt.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Zur Verkürzung der Beschwerdebearbeitungszeit werden die Prozeduren behoben.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Bei der Beschwerdebehandlung werden zur Empathie orientierte Verhalten geäussert.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

In unserem Unternehmen...	oft verwendet				überhaupt nicht verwendet	Keine Komm
	1	2	3	4	5	
Zu den Kunden wird eine nette und höfliche Kommunikation durchgeführt.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Dem Kunden wurde jedesmal mitgeteilt, dass er Recht hat, obwohl die Ursache Selbstschuld ist.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Andere (Bitte interpretieren Sie!).....						

SORU 8-) Zur Verallgemeinerung der auftretenden Problemen werden die Kundenbeschwerden asugewertet. Bitte beurteilen Sie folgenden Aussagen im Rahmen vom Likertskala (Laut dem Skala 1: Stimme vollkommen zu ... 5: Stimme überhaupt nicht zu, durch Zwischenwerte können Sie dementsprechende Antworten geben).

In Unternehmen...	oft verwendet				überhaupt nicht verwendet	Keine Komm
	1	2	3	4	5	
Die Kundenbeschwerdedaten werden in quantitativer Hinsicht analysiert.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Die Auswertungen werden nach Kundengruppen, Produkten, Problemen und in zeitlicher Hinsicht analysiert.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Die Ergebnisse der Beschwerdeauswertungen werden als Feedbackinstrument genutzt.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Die Firmenleistungen werden nach der Beschwerdeauswertung weiterentwickelt.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

SORU 9-) Diese Frage richtet sich nach dem Ziel, wie die Kundenzufriedenheit wahrgenommen wird. Bitte beurteilen Sie folgenden Aussagen im Rahmen vom Likertskala (Laut dem Skala 1: Stimme vollkommen zu ... 5: Stimme überhaupt nicht zu, durch Zwischenwerte können Sie dementsprechende Antworten geben).

	Stimme vollkommen zu				Stimme überhaupt nicht zu	Keine Komm
	1	2	3	4	5	
Zur Steigerung der Kundenzufriedenheit Zugeständnisse den Kunden zu machen verursacht dem Missbrauch.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Die Kundenzufriedenheit ist nicht zur Zurückgewinnung der verlorenen Kunden.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Die Kundentreue wird durch die Kundenzufriedenheit gestellt.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Der sich beschwerende Kunde gibt dem Unternehmen noch eine zweite Chance, um wieder zufriedengestellt zu werden.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Die Kundenzufriedenheit hat keine Wirkung auf die Kundenbindung.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Jetzt geht es um die geschäftsinterne Fragen:

SORU 10-) “Welche Abteilung hat den Fragebogen ausgefüllt?”:

SORU 11-) “In welcher Rechtsform ist Ihr Unternehmen?”

- | | |
|----------------------------|--------------------------|
| Einzelunternehmen | ☐ |
| Offene Handelsgesellschaft | ☐ |
| Limited& Co. KG | ☐ |
| GmbH | ☐ |
| AG | ☐ |

SORU 12-) “Seit wie vielen Jahren ist Ihr Unternehmen als Internet Provider in der Türkei tätig?”

- | | |
|-----------|--------------------------|
| ≤2 Jahre | ☐ |
| 3-5 Jahre | ☐ |
| 6-8 Jahre | ☐ |
| 9≥ Jahre | ☐ |

SORU 13-) “Wieviele Mitarbeiter hat Ihr Unternehmen?”

- | | |
|-------|--------------------------|
| ≤25 | ☐ |
| 26-50 | ☐ |
| 51-75 | ☐ |
| 76≥ | ☐ |

VIELEN DANK FÜR IHRE UNTERSTÜTZUNG!