

Institut für  
Marktorientierte Unternehmensführung  
Universität Mannheim  
Postfach 10 34 62

68131 Mannheim

Reihe:  
Wissenschaftliche Arbeitspapiere  
Nr.: W100

## **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung**

*Bauer, H. H. / Donnevert, T. / Hettenbach, M.*

### **Ist eine Panne eine Chance für die Automobilindustrie?**

Value-Added Recovery-Services als Instrument  
zur Steigerung der Kundenzufriedenheit.

Mannheim 2006  
ISBN 3-89333-346-0

*Prof. Dr. Hans H. Bauer*

ist Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing II an der Universität Mannheim. Außerdem ist er Wissenschaftlicher Direktor des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU) an der Universität Mannheim.

*Dipl.-Kfm. Tobias Donnevert*

ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing II an der Universität Mannheim.

*Dipl.-Kfm. Marc Hettenbach*

ist Absolvent der Universität Mannheim und Consultant bei IBM Global Business Services.

## Das Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

Das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung** an der Universität Mannheim versteht sich als Forum des Dialogs zwischen Wissenschaft und Praxis. Der wissenschaftlich hohe Standard wird gewährleistet durch die enge Anbindung des IMU an die beiden Lehrstühle für Marketing an der Universität Mannheim, die national wie auch international hohes Ansehen genießen. Die wissenschaftlichen Direktoren des IMU sind

**Prof. Dr. Hans H. Bauer** und **Prof. Dr. Dr. h.c. Christian Homburg**.

Das Angebot des IMU umfasst folgende Leistungen:

### ◆ **Management Know-How**

Das IMU bietet Ihnen Veröffentlichungen, die sich an Manager in Unternehmen richten. Hier werden Themen von hoher Praxisrelevanz kompakt und klar dargestellt sowie Resultate aus der Wissenschaft effizient vermittelt. Diese Veröffentlichungen sind häufig das Resultat anwendungsorientierter Forschungs- und Kooperationsprojekte mit einer Vielzahl von international tätigen Unternehmen.

### ◆ **Wissenschaftliche Arbeitspapiere**

Die wissenschaftlichen Studien des IMU untersuchen neue Entwicklungen, die für die marktorientierte Unternehmensführung von Bedeutung sind. Hieraus werden praxisrelevante Erkenntnisse abgeleitet und in der Reihe der wissenschaftlichen Arbeitspapiere veröffentlicht. Viele dieser Veröffentlichungen sind inzwischen in renommierten Zeitschriften erschienen und auch auf internationalen Konferenzen (z.B. der American Marketing Association) ausgezeichnet worden.

### ◆ **Schriftenreihe**

Neben der Publikation wissenschaftlicher Arbeitspapiere gibt das IMU in Zusammenarbeit mit dem Gabler Verlag eine Schriftenreihe heraus, die herausragende wissenschaftliche Erkenntnisse auf dem Gebiet der marktorientierten Unternehmensführung behandelt.

### ◆ **Anwendungsorientierte Forschung**

Ziel der Forschung des IMU ist es, wissenschaftliche Erkenntnisse zu generieren, die für die marktorientierte Unternehmensführung von Bedeutung sind. Deshalb bietet Ihnen das IMU die Möglichkeit, konkrete Fragestellungen aus Ihrer Unternehmenspraxis heranzutragen, die dann wissenschaftlich fundiert untersucht werden.

Wenn Sie weitere Informationen benötigen oder Fragen haben, wenden Sie sich bitte an das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim, L5, 1, 68131 Mannheim (Telefon: 0621 / 181-1755)** oder besuchen Sie unsere Internetseite: **[www.imu-mannheim.de](http://www.imu-mannheim.de)**.

In seiner Arbeit wird das IMU durch einen **Partnerkreis** unterstützt. Diesem gehören an:

**Dr. Arno Balzer,**  
Manager Magazin

**BASF AG,**  
Hans W. Reiners

**Bremer Landesbank,**  
Dr. Stephan-Andreas Kaulvers

**BSH GmbH,**  
Matthias Ginthum

**Carl Zeiss AG,**  
Dr. Michael Kaschke

**Cognis Deutschland GmbH & Co. KG,**  
Dr. Antonio Trius

**Continental AG,**  
Tor O. Dahle

**Deutsche Bank AG,**  
Rainer Neske

**Deutsche Messe AG,**  
Ernst Raue

**Deutsche Post AG,**  
Jürgen Gerdes

**Deutsche Telekom AG,**  
Achim Berg

**Dresdner Bank AG,**  
Andree Moschner

**Dürr AG,**  
Ralf W. Dieter

**E.On Energie AG,**  
Dr. Bernhard Reutersberg

**EvoBus GmbH,**  
Wolfgang Presinger

**Hans Fahr**

**Fiege Deutschland GmbH & Co. KG,**  
Jens Meier

**Freudenberg & Co. KG,**  
Jörg Sost

**Focus Magazin Verlag,**  
Frank-Michael Müller

**Fuchs Petrolub AG,**  
Stefan Fuchs

**Grohe Water Technology AG & Co. KG,**  
N.N.

**Stephan M. Heck**

**Heidelberg Druckmaschinen AG,**  
Dr. Jürgen Rautert

**HeidelbergCement AG,**  
Andreas Kern

**Hoffmann-La Roche AG,**  
Dr. Hagen Pfundner

**HUGO BOSS AG,**  
Dr. Bruno Sälzer

**IBM Deutschland GmbH,**  
Johann Weihen

**IWKA AG,**  
N.N.

**K + S AG,**  
Dr. Ralf Bethke

**KARSTADT Warenhaus GmbH,**  
Prof. Dr. Helmut Merkel

**Prof. Dr. Dr. h.c. Richard Köhler**

**Körber PaperLink GmbH,**  
Martin Weickenmeier

**L'Oréal Deutschland GmbH,**  
Rolf Sigmund

**Nestlé Deutschland AG,**  
Christophe Beck

**Pfizer Pharma GmbH,**  
Jürgen Braun

**Dr. Volker Pfahlert,**  
Roche Diagnostics GmbH

**Thomas Pflug**

**Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG,**  
Hans Riedel

**Procter & Gamble GmbH,**  
Willi Schwerdtle

**Dr. h.c. Holger Reichardt**

**Robert Bosch GmbH,**  
Uwe Raschke

**Roche Diagnostics GmbH,**  
Jürgen Redmann

**Rudolf Wild GmbH & Co. KG,**  
Dr. Eugen Zeller

**RWE Energy AG,**  
Dr. Andreas Radmacher

**R+V Lebensversicherung AG,**  
Hans-Christian Marschler

**Thomas Sattelberger,**  
Continental AG

**SAP Deutschland AG & Co. KG**  
Joachim Müller

**Dr. Karl H. Schlingensief,**  
Hoffmann-LaRoche AG

**St. Gobain Deutsche Glass GmbH**  
Udo H. Brandt

**Prof. Dr. Dieter Thomaschewski**  
FH Ludwigshafen

**TRUMPF GmbH & Co. KG,**  
Dr. Mathias Kammüller

**VDMA e.V.,**  
Dr. Hannes Hesse

**Voith AG,**  
Dr. Helmut Kormann

- W108 Bauer, H. H. / Hahn, O. K. / Hammerschmidt, M.: Patientenbindung durch Kommunikation – Impulse für das Pharmamarketing, 2006
- W107 Bauer, H. H. Falk, T. / Hammerschmidt, M.: Kundenzufriedenheit im Internet – Identifizieren Sie die Leistungen, die ihre Kunden begeistern, 2006
- W106 Bauer, H. H. / Neumann, M. M. / Bryant, M. D. / Thomas, T.: Effective Product Placement, 2006
- W105 Homburg, Ch. / Hoyer, W. / Stock-Homburg, R.: How to get lost customers back? Insights into customer relationship revival activities, 2006
- W104 Homburg, Ch. / Fürst, A.: See No Evil, Hear No Evil, Speak No Evil: A Study of Defensive Organizational Behavior towards Customer, 2006
- W103 Homburg, Ch. / Klarmann, M.: Die Kausalanalyse in der empirischen betriebswirtschaftlichen Forschung - Problemfelder und Anwendungsempfehlungen, 2006
- W102 Homburg, Ch. / Jensen, O.: The Thought Worlds of Marketing and Sales: Which Differences Make a Difference?, 2006
- W101 Homburg, Ch. / Luo, X.: Neglected Outcomes of Customer Satisfaction, 2006
- W100 Bauer, H. H. / Donnevert, T. / Hettenbach, M.: Ist eine Panne eine Chance für die Automobilindustrie? Value-Added Recovery-Services als Instrument zur Steigerung der Kundenzufriedenheit, 2006
- W099 Homburg, Ch. / Fürst, A.: Beschwerdeverhalten und Beschwerdemanagement. Eine Bestandsaufnahme der Forschung und Agenda für die Zukunft, 2006
- W098 Bauer, H. H. / Exler, S. / Reichardt, T. / Ringeisen P.: Der Einfluss der Dienstleistungsqualität auf die Einkaufsstättentreue. Ein empirischer Vergleich zwischen Deutschland und Spanien, 2006
- W097 Bauer, H. H. / Mäder, R. / Wagner, S.-N.: Übereinstimmung von Marken- und Konsumentenpersönlichkeit als Determinante des Kaufverhaltens – Eine Metaanalyse der Selbstkongruenzforschung, 2005
- W096 Bauer, H. H. / Haber, T. E. / Reichardt, T. / Bökamp, M.: Akzeptanz von Location Based Services. Eine empirische Untersuchung, 2006
- W095 Bauer, H. H. / Schüle, A. / Reichardt, T.: Location Based Services in Deutschland. Eine qualitative Marktanalyse auf Basis von Experteninterviews, 2005
- W094 Bauer, H. H. / Reichardt, T. / Schüle, A.: User Requirements for Location Based Services. An analysis on the basis of literature, 2005
- W093 Bauer, H. H. / Reichardt, T. / Exler, S. / Kiss, S.: Entstehung und Wirkung von Smart Shopper-Gefühlen. Eine empirische Untersuchung, 2005
- W092 Homburg, Ch. / Stock, R. / Kühlborn, S.: Die Vermarktung von Systemen im Industriegütermarketing, 2005
- W091 Homburg, Ch. / Bucerius, M.: Is Speed of Integration really a Success Factor of Mergers and Acquisitions? An Analysis of the Role of Internal and External Relatedness, 2006
- W090 Bauer, H. H. / Falk, T. / Kunzmann, E.: Akzeptanz von Self-Service Technologien – Status Quo oder Innovation?, 2005
- W089 Bauer, H. H. / Neumann, M. M. / Huber F.: Präferenzschaffung durch preis-psychologische Maßnahmen. Eine experimentelle Untersuchung zur Wirkung von Preispräsentationsformen, 2005
- W088 Bauer, H.H. / Albrecht, C.-M. / Sauer, N. E.: Markenstress bei Jugendlichen. Entwicklung eines Messinstruments am Beispiel von Kleidung, 2005
- W087 Bauer, H. H. / Schüle, A. / Neumann, M. M.: Kundenvertrauen in Lebensmitteldisounter. Eine experimentelle Untersuchung, 2005
- W086 Bauer, H. H./ Neumann, M. M. / Mäder, R.: Virtuelle Verkaufsberater in interaktiven Medien. Eine experimentelle Untersuchung zur Wirkung von Avataren in interaktiven Medien, 2005
- W085 Bauer, H. H. / Neumann, M. M. / Haber, T. E. / Olic, K.: Markendifferenzierung mittels irrelevanter Attribute. Eine experimentelle Studie, 2005
- W084 Homburg, Ch. / Kuester, S. / Beutin, N. / Menon, A.: Determinants of Customer Benefits in Business-to-Business Markets: A Cross-Cultural Comparison, 2005
- W083 Homburg, Ch. / Fürst, A.: How Organizational Complaint Handling Drives Customer Loyalty: An Analysis of the Mechanistic and the Organic Approach, 2005
- W082 Homburg, Ch. / Koschate, N.: Behavioral Pricing-Forschung im Überblick – Erkenntnisstand und zukünftige Forschungsrichtungen, 2005
- W081 Bauer, H. H. / Exler, S. / Sauer, N.: Der Beitrag des Markenimage zur Fanloyalität. Eine empirische Untersuchung am Beispiel der Klubmarken der Fußball-Bundesliga, 2004

- W080 Homburg, Ch. / Bucerius, M.: A Marketing Perspective on Mergers and Acquisitions: How Marketing Integration Affects Post-Merger Performance, 2004
- W079 Homburg, Ch. / Koschate, N. / Hoyer, W. D.: Do Satisfied Customers Really Pay More? A Study of the Relationship between Customer Satisfaction and Willingness to Pay, 2004
- W078 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M. / Garde, U.: Messung der Werbeeffizienz – Eine Untersuchung am Beispiel von Online-Werbung, 2004
- W077 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Kundenbindung im Industriegütergeschäft, 2004
- W076 Bauer, H. H. / Reichardt, T. / Neumann, M. M.: Bestimmungsfaktoren der Konsumentenakzeptanz von Mobile Marketing in Deutschland. Eine empirische Untersuchung, 2004
- W075 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Schmitt, P.: Die Erfolgsrelevanz der Markenstärke in der 1. Fußball-Bundesliga, 2004
- W074 Homburg, Ch. / Krohmer, H.: Die Fliegenpatsche als Instrument des wissenschaftlichen Dialogs. Replik zum Beitrag „Trotz eklatanter Erfolglosigkeit: Die Erfolgsfaktorenforschung weiter auf Erfolgskurs“ von Alexander Nicolai und Alfred Kieser, 2004
- W073 Bauer, H. H. / Neumann, M. M. / Lange, M. A.: Bestimmungsfaktoren und Wirkungen von Mitarbeiterzufriedenheit. Eine empirische Studie am Beispiel des Automobilhandels, 2004
- W072 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M. / Garde, U.: Marketingeffizienzanalyse mittels Efficient Frontier Benchmarking - Eine Anwendung der Data Envelopment Analysis, 2004
- W071 Bauer, H. H. / Neumann, M. M. / Hölzing, J. A.: Markenallianzen als Instrument des Imagetransfers im elektronischen Handel, 2004
- W070 Bauer, H. H. / Mäder, R. / Valtin, A.: Auswirkungen des Markennamenwechsels auf den Markenwert. Eine Analyse der Konsequenzen von Markenportfoliokonsolidierung, 2003
- W069 Bauer, H. H. / Neumann, M. M. / Hoffmann, Y.: Konsumententypologisierung im elektronischen Handel. Eine interkulturelle Untersuchung, 2003
- W068 Homburg, Ch. / Stock, R.: The Link between Salespeople's Job Satisfaction and Customer Satisfaction in a Business-to-Business Context. A dyadic Analysis, 2003
- W067 Homburg, Ch. / Koschate, N.: Kann Kundenzufriedenheit negative Reaktionen auf Preiserhöhungen abschwächen? Eine Untersuchung zur moderierenden Rolle von Kundenzufriedenheit bei Preisanstiegen, 2003
- W066 Bauer, H. H. / Neumann, M. M. / Hölzing, J. A. / Huber, F.: Determinanten und Konsequenzen von Vertrauen im elektronischen Handel. Eine kausalanalytische Studie, 2003
- W065 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M. / Elmas, Ö.: Messung und Steuerung der Kundenbindung bei Internetportalen, 2003
- W064 Bauer, H. H. / Falk, T. / Hammerschmidt, M.: Servicequalität im Internet. Messung und Kundenbindungseffekte am Beispiel des Internet-Banking, 2003
- W063 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Müller, V.: Nutzen und Probleme des Lifestyle-Konzepts für das Business-to-Consumer Marketing, 2003
- W062 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Ebert, S.: Die Corporate Identity einer Universität als Mittel ihrer strategischen Positionierung. Erkenntnisse gewonnen aus einem deutsch-amerikanischen Vergleich, 2003
- W061 Homburg, Ch. / Sieben, F. / Stock, R.: Einflussgrößen des Kundenrückgewinnungserfolgs. Theoretische Betrachtung und empirische Befunde im Dienstleistungsbereich, 2003
- W060 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Müller, A.: Frauen als Zielgruppe. Das Beispiel einer geschlechtsspezifischen Vermarktung von Bildungsangeboten, 2003
- W059 Bauer, H. H. / Keller, T. / Hahn, O.K.: Die Messung der Patientenzufriedenheit, 2003
- W058 Homburg, Ch. / Stock, R.: Führungsverhalten als Einflussgröße der Kundenorientierung von Mitarbeitern. Ein dreidimensionales Konzept, 2002
- W057 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M./Staat, M.: Analyzing Product Efficiency. A Customer-Oriented Approach, 2002
- W056 Bauer, H. H. / Grether, M.: Ein umfassender Kriterienkatalog zur Bewertung von Internet-Auftritten nach markenpolitischen Zielen, 2002
- W055 Homburg, Ch. / Faßnacht, M. / Schneider, J.: Opposites Attract, but Similarity Works. A Study of Interorganizational Similarity in Marketing Channels, 2002
- W054 Homburg, Ch. / Faßnacht, M. / Günther, Ch.: Erfolgreiche Umsetzung dienstleistungsorientierter Strategien von Industriegüterunternehmen, 2002
- W053 Homburg, Ch. / Workman, J.P. / Jensen, O.: A Configurational Perspective on Key Account Management, 2002
- W052 Bauer, H. H. / Grether, M. / Sattler, C.: Werbenutzen einer unterhaltenden Website. Eine Untersuchung am Beispiel der Moorhuhnjagd, 2001

**Weitere Arbeitspapiere finden Sie auf unserer Internet-Seite: [www.imu-mannheim.de](http://www.imu-mannheim.de)**

## ABSTRACT

Im Rahmen des **Customer Relationship Management** (CRM) führen Unternehmen vielfältige Maßnahmen durch, um Loyalität der Kunden zu generieren und langfristige Geschäftsbeziehungen aufzubauen. Einen besonders kritischen Kontaktpunkt in dieser Beziehung stellt die Behebung eines Problems bzw. einer Panne dar. An diesem kritischen Punkt sind geeignete Maßnahmen zu ergreifen, um Zufriedenheit und Loyalität der Kunden wieder herzustellen bzw. eine Abwanderung zu verhindern. Allerdings besteht darüber hinaus an dieser Stelle die Möglichkeit, die Zufriedenheit über das ursprüngliche Niveau hinaus zu steigern: Das **Recovery-Paradoxon** besagt, dass gut gelöste Probleme zu zufriedeneren Kunden führen können als Situationen ohne Probleme. Es scheint daher sinnvoll, gerade an dieser Stelle mit einer starken Hebelwirkung auf die Kundenzufriedenheit die Recovery-Services auszubauen. Dies kann bspw. durch eine **proaktive Nachbetreuung** von Pannen geschehen. Dazu muss diese als **Value-Added Service** ausgebaut werden, um eine Steigerung der Zufriedenheit und damit des Erfolgs des CRM zu ermöglichen.

Im Rahmen eines **Quasi-Experiments** kann bestätigt werden, dass die Behebung einer Panne (die reine Recovery) zur Wiederherstellung der Zufriedenheit führt. Allerdings erreichen Unternehmen durch proaktive Pannennachbetreuung (erweiterte bzw. Value-Added Recovery-Services) nicht nur eine höhere Zufriedenheit als bei der reinen Recovery, sondern auch, dass die Kunden mit Panne anschließend zufriedener sind als Kunden gänzlich ohne Pannenfall. Grund hierfür ist, dass Value-Added Recovery-Services eine Chance für Automobilunternehmen darstellen, ihre Problemlösungsfähigkeit, Kundenorientierung und Vertrauenswürdigkeit zu demonstrieren. Eine Panne sollte folglich als Anknüpfungspunkt für erfolgreiches CRM und somit als Chance für die Automobilindustrie betrachtet werden.

## INHALTSVERZEICHNIS

<b>1. Die Panne als Chance zur Steigerung der Kundenzufriedenheit.....</b>	<b>1</b>
<b>2. Einordnung von Recovery-Services in das CRM .....</b>	<b>4</b>
2.1. Das Kundenkontaktprogramm zur Systematisierung von CRM- Maßnahmen .....	4
2.2. Failure und Recovery als kritische Kundenkontaktpunkte .....	7
2.3. Value-Added Recovery-Services als CRM-Maßnahmen.....	9
2.4. Pannenfallnachbetreuung als Value-Added Recovery-Services .....	11
<b>3. Steigerung der Kundenzufriedenheit durch Value-Added Recovery- Services.....</b>	<b>13</b>
3.1. Das Konstrukt Kundenzufriedenheit .....	13
3.2. Das Kano-Modell als konzeptueller Rahmen der empirischen Untersuchung .....	14
3.3. Hypothesen zum Einfluss der Value-Added Recovery-Services auf die Kundenzufriedenheit im Rahmen von Pannenfällen.....	17
<b>4. Empirische Untersuchung zum Einfluss der Value-Added Recovery- Services auf die Kundenzufriedenheit .....</b>	<b>23</b>
4.1. Design der Studie .....	23
4.2. Datenerhebung und deskriptive Auswertung.....	24
4.3. Überprüfung der Hypothesen .....	25
<b>5. Diskussion der Ergebnisse, Ausblick und Implikationen für die Praxis .....</b>	<b>31</b>

## 1. Die Panne als Chance zur Steigerung der Kundenzufriedenheit

Das Konstrukt der Kundenzufriedenheit steht seit geraumer Zeit im Mittelpunkt des Interesses von Marketingforschung und -praxis. Im Zuge eines Wandels von der Transaktions- zur Beziehungsorientierung ist die Zufriedenstellung der Kunden zum zentralen Erfolgsfaktor geworden. So wird eine langfristige Steigerung der Kundenzufriedenheit mit höherer Kundenbindung assoziiert, die letztlich zu einer nachhaltigen Steigerung der Profitabilität und des Unternehmenswerts führen soll. In zahlreichen Unternehmen setzt sich jedoch die Erkenntnis durch, dass Kundenbindungsaktivitäten häufig zu unsystematisch durchgeführt werden. Im Fokus steht daher das systematische Management von Kundenbeziehungen, das so genannte **Customer Relationship Management (CRM)** (Homburg/Sieben 2000).

Die Bedeutung des CRM für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens ist unumstritten (Anderson/Fornell/Mazvancheryl 2004; Anderson/Fornell/Lehmann 1994). Empirische Befunde belegen, dass eine Reduktion der Kundenabwanderungsrate um 5 Prozent zu einer Steigerung des Jahresgewinnes um bis zu 85 Prozent führen kann (Reichheld/Sasser 2003). Dem systematischen Management der Kundenbeziehungen dienen insbesondere planmäßige und bewusst gestaltete Kontaktaufnahmen mit den Kunden zu bestimmten Gelegenheiten, an denen sie mit dem Unternehmen in Berührung kommen (Reinartz/Krafft/Hoyer 2004). Ein Instrument zur Strukturierung dieser Berührungspunkte stellt das **Kundenkontaktprogramm** dar.

Äußerst kritische Ereignisse für die Kundenbeziehung bilden Probleme mit dem Produkt. Versagt das Produkt vor Ablauf seiner „Lebensdauer“, so ist der Kunde verärgert und zweifelt eventuell sogar an der Qualität des Produktes und der Kompetenz des Unternehmens. Gelingt es an diesem Punkt daher nicht, die Zufriedenheit wieder herzustellen, ist der Kunde möglicherweise für immer verloren (Boshoff 2005; Johnston 1995). Sämtliche Maßnahmen, die ein Unternehmen mit dem Ziel der Beseitigung eines Problems ergreift, werden unter dem Begriff **Recovery** zusammengefasst (Auerbach/Bednarczuk/Büttgen 1997; Berry/Parasuraman 1991; Hoffmann/Kelley/Rotalsky 1995). Recovery beschäftigt sich mit gefährdeten Kundenbeziehungen und ist damit von der Rückgewinnung bereits verlorener Kunden abzugrenzen. Im Falle einer Panne stellt bspw. die Reparatur des Produktes die eigentliche Recovery dar. Nach der Reparatur sind nach dem gängigen Verständnis der Praxis die Recovery-Aktivitäten abgeschlossen. Dies ist aus drei Gründen kritisch zu hinterfragen.



Erstens weisen Kunden, die mit diesen Reparatur-Dienstleistungen unzufrieden sind, nur eine geringe Beschwerdeneigung auf und wandern stattdessen oftmals „heimlich“ ab (Harari 1992; Kotler/Bliemel 2001). Dies liegt daran, dass Probleme im Bereich von Dienstleistungen stärker negativ wirken als Probleme am Produkt selbst. Der Kunde kann zudem das Gefühl haben, dass eine Entschuldigung oder Wiedergutmachung seitens des Unternehmens angebracht wäre. In der Folge kann es trotz Recovery zu Unzufriedenheit und damit zum Verlust des Kunden kommen. Um solche Probleme mit dem Kernservice (Recovery-Service) aufzudecken und zu beheben, sind wiederum erweiterte Recovery-Services notwendig, wie er sich z.B. in der Nachbetreuung der Pannenservices darstellt.

Zweitens kommt dem (zusätzlichen) Service im Rahmen von Pannenfällen eine immer größere Bedeutung zu, da die technischen Kernprodukte immer austauschbarer erscheinen (Hettich/Hippner/Wilde 2001). Die Homogenisierung in Technik und Design führt zur Notwendigkeit, andere Profilierungsfaktoren zu implementieren. Durch Zusatzservices kann eine solche Differenzierung vom Wettbewerb erreicht werden. Auch aufgrund gestiegener Kundenerwartungen, zunehmender Preisorientierung und sinkender Herstellerloyalität sind solche Zusatzleistungen um das Kernprodukt herum notwendig (Rapp 2001).

Drittens bieten Pannenfälle auch immer die Chance für das Unternehmen, seine Kompetenz bei der Beseitigung von Problemen und seine Kundennähe und –freundlichkeit zu demonstrieren. Dies ist von großer Bedeutung, da Studien zum sog. **Recovery-Paradoxon** empirisch belegen, dass Kunden bei einer besonders guten Recovery eine höhere Zufriedenheit aufweisen können, als solche, die nie eine Panne erlebt haben (Swanson/Kelley 2001; McCollough/Berry/Yadav 2000; Smith/Bolton 1998).

Gerade aufgrund der Möglichkeit, nach der Behebung einer Panne zufriedener Kunden zu haben als bei einer problemlosen Geschäftsbeziehung, scheint es sinnvoll zu sein, die Recovery so auszubauen, dass einerseits die eventuell bestehende Unzufriedenheit aufgedeckt und dem Kunden andererseits ein zusätzlicher Nutzen gestiftet wird. Dies ist notwendig, damit er die Recovery als besonders gut wahrnimmt und die Chance für eine Steigerung der Zufriedenheit über das Niveau „normaler“ Kunden hinaus möglich ist. Die Hebelwirkung der Recovery auf die Zufriedenheit könnte somit noch verstärkt und die Effizienz der Marketinginvestitionen gesteigert werden. Solch eine Value-Added Recovery kann bspw. dadurch erreicht werden, dass das Unternehmen nach der Reparatur proaktiv Kontakt zu dem Kunden

aufnimmt, eventuell vorhandenen Nachsteuerungsbedarf ermittelt und ihm weitere Services anbietet. Die potentielle Betreuungslücke nach einer Panne könnte durch diese Value-Added Recovery-Services geschlossen und die Kundenzufriedenheit gesteigert werden.

Die Automobilindustrie nimmt bei der Umsetzung des CRM eine Vorreiterrolle ein. Beispielsweise werden nach dem Kauf und nach Serviceterminen Nachbetreuungsanrufe häufig standardisiert durchgeführt. Dieses bereits bestehende Konzept von Anrufen würde durch die Implementierung eines zusätzlichen Services in Form eines Nachbetreuungsanrufes im Rahmen von Pannenfällen eine logische Weiterführung erfahren. In dieser Arbeit soll daher auf Basis einer empirischen Studie in der Automobilindustrie untersucht werden, ob Value-Added Recovery-Services eine Chance für Automobilunternehmen darstellen, ihre Problemlösungsfähigkeit, Kundenorientierung und Vertrauenswürdigkeit zu demonstrieren. Dabei werden in dieser Studie Services im Rahmen der Pannennachbetreuung als Value-Added Recovery-Services betrachtet. Das erste Forschungsziel besteht darin, die Erkenntnis, dass durch die reine Recovery (Behebung der Panne) die Zufriedenheit der betroffenen Kunden wieder hergestellt werden kann, zu replizieren. Die Frage, ob Value-Added Recovery-Services zu einer höheren Zufriedenheit als die reine Recovery führen, ist Gegenstand der zweiten Forschungsfrage. Ein weiteres Ziel ist die Überprüfung des Recovery-Paradoxons für Value-Added Services durch Vergleich der Zufriedenheit im Zustand ohne Panne mit der Zufriedenheit nach Erhalt von Value-Added Recovery-Services. Ein viertes Forschungsziel besteht darin, auf Basis der Überlegungen des Kano-Modells der Kundenzufriedenheit zu analysieren, ob Value-Added Recovery-Services als so genannte Begeisterungsleistungen eingesetzt werden können. Daher soll geprüft werden, ob deren Einführung eine starke Zufriedenheitssteigerung auslöst, aber bei Nicht-Vorhandensein keine Unzufriedenheit verursacht. Abschließend wird im Rahmen der fünften Forschungsfrage der Einfluss von Value-Added Recovery-Services auf die Bewertung der Interaktions- und Kontaktqualität zwischen dem Hersteller und den Kunden untersucht.

Die postulierten Wirkungsbeziehungen zwischen Value-Added Recovery-Services und den verschiedenen Kundenzufriedenheitsfacetten werden im Rahmen eines Experiments anhand von Pannenfällen empirisch überprüft. Gelingt es, die vermuteten Effekte nachzuweisen, impliziert dies, dass eine Panne als Anknüpfungspunkt für erfolgreiche Value-Added Recovery-Services dienen kann und daher, entgegen der negativen Assoziation des Wortes, als Chance für die Automobilindustrie zu bezeichnen ist.

## 2. Einordnung von Recovery-Services in das CRM

### 2.1. Das Kundenkontaktprogramm zur Systematisierung von CRM-Maßnahmen

Im Rahmen des CRM sollen sämtliche Berührungspunkte (Touch Points), über welche Kunden mit dem Unternehmen in Kontakt kommen, systematisch gesteuert und gestaltet werden (Hippner/Wilde 2005). Das effektive Management der Kundenbeziehung über alle Transaktions- und Interaktionsphasen hinweg bildet den Schlüssel zur Steigerung von Zufriedenheit, Loyalität und folglich des Kundenwerts (Bauer/Falk/Hammerschmidt 2006; Mithas/Krishnan/Fornell 2005). Die einzelnen Instrumente sind aufeinander abzustimmen und kombiniert einzusetzen. Im Rahmen der horizontalen Integration sind z.B. Hersteller und Händler in der Automobilindustrie so zu koordinieren, dass Kunden von beiden Parteien auf einem einheitlichen Niveau kontaktiert werden. Die formale Integration hat eine identische äußerliche Gestaltung aller Instrumente zum Ziel. Es gilt sicherzustellen, dass die Kunden durchgehend eine identische Sicht auf das Unternehmen erhalten, gleich ob sie einen elektronischen Newsletter erhalten, an einem Event des Unternehmens teilnehmen oder ein Autohaus aufsuchen. Permanent muss ein konsistentes Auftreten des Unternehmens dem Kunden gegenüber sichergestellt sein. Dies wird als „**One Face to the Customer**“ bezeichnet.

Andersherum muss auch ein einheitlicher Kenntnisstand im Unternehmen über den Kunden sichergestellt sein, man spricht von „**One Face of the Customer**“. Im Rahmen dieser Vision bekommt jeder relevante Mitarbeiter dieselben Informationen über den Kunden zur Verfügung gestellt. So muss z.B. der Mitarbeiter einer Filiale über Kontakte des Kunden mit einem Call Center des Unternehmens informiert sein (Schulze 2002). Hierdurch kann z.B. sichergestellt werden, dass ein Kunde, welcher ein Produkt aus Bereich X im Rahmen des Cross-Buying erwirbt, nicht als Neukunde begrüßt wird, obwohl er schon langjähriger Kunde im Bereich Y ist. Die Abstimmung einzelner Maßnahmen im Rahmen des CRM erweist sich daher als die wichtigste Voraussetzung für ein inhaltlich einheitliches Erscheinungsbild (Homburg/Bruhn 2005). Hierzu ist es sinnvoll, sämtliche Kontaktpunkte strukturiert darzustellen. Das Konzept des **Kundenkontaktprogramms** bildet hierzu eine geeignete Grundlage, da es den CRM-Prozess auf „customer-facing level“ abbildet (Reinartz/Krafft/Hoyer 2004). Alle Funktionen des Unternehmens, die in Kontakt mit dem

Kunden stehen (customer-facing functions), verfügen so über ein einheitliches Bild des Kunden und leiten alle kundenrelevanten Informationen untereinander weiter. Nur so ist das Unternehmen in der Lage, die gesamte Kundenbeziehung systematisch zu gestalten und die Kontaktpunkte (z.B. Angebotsanfrage, Kauf oder Beschwerden) zu koordinieren, um seine Reaktionen darauf abzustimmen.

Das Kundenkontaktprogramm setzt am Lebenszyklus der Kundenbeziehung an. Dieser „beschreibt idealtypische Gesetzmäßigkeiten im zeitlichen Verlauf einer Kundenbeziehung, die in verschiedenen Phasen einer Kundenbeziehung resultieren und aufgrund der Intensität der Kundenbeziehung Schlussfolgerungen für das Relationship Marketing zulassen“ (Bruhn 2001, S. 46). Ziel des Kundenkontaktprogramms ist es, die Phasen des Kundenlebenszyklus proaktiv und systematisch zu managen. Diese bilden die Grundlage zur Identifikation der einzelnen Berührungspunkte (Diez 2001; Dwyer/Schurr/Oh 1987). Dadurch sollen persönliche Kontakte zu den Kunden hergestellt werden, welche für die Steigerung von Zufriedenheit und Loyalität besonders relevant sind. Durch die Gestaltung der Kontaktpunkte kann folglich die Profitabilität der Kundenbeziehung beeinflusst werden. Aufgrund der Vielzahl potenzieller Touch Points kommt den Bereichen Kundenservice und Vertrieb besondere Bedeutung zu (Hettich/Hippner/Wilde 2001).

Besondere Anwendung findet das Kundenkontaktprogramm in der **Automobilindustrie**. Dort existieren vor allem in der Nachkauf-Phase prinzipiell wenige Berührungspunkte und somit erscheint es wichtig, gerade hier aktiv zusätzliche Kontaktpunkte zu schaffen. Im Extremfall liegen keinerlei kundeninitiierte Kontakte nach dem Kauf vor. Abbildung 1 stellt die Phasen einer Kundenbeziehung dar, aus denen verschiedene Touch Points resultieren: An den Kauf anschließend werden vier Phasen unterschieden. Zunächst tritt der Kunde nach dem Kauf in die **Nachkaufphase** ein. Dort wird aktives Nachkaufmarketing betrieben, um den Kunden in seiner Kaufentscheidung zu bestätigen. Hier tritt das Unternehmen bspw. in Form eines Briefes an den Kunden heran, um ihm zu dem Kauf zu gratulieren und sich für das entgegengebrachte Vertrauen zu bedanken. In der Automobilindustrie umfasst diese Phase etwa die ersten sechs Monate nach dem Fahrzeugkauf. Anschließend tritt der Kunde in die „**kalte Phase**“ ein und es erfolgt eine Betreuung durch nicht-produktspezifische Angebote. Durch deren Einsatz soll eine emotionale Bindung zur Marke bzw. dem Unternehmen erzeugt und Austrittsbarrieren geschaffen werden. Darüber hinaus zielt es auf Anregung des Cross-Buying-Verhaltens ab. Diese Phase endet mit Ablauf des dritten Jahres nach dem Kauf.

Kontaktpunkte ergeben sich hier, wenn der Hersteller dem Kunden Pflege- oder Winterservices anbietet oder entsprechendes Zubehör offeriert. Es folgen Aktivitäten mit stärkerem Fokus auf der erneuten Bedarfsweckung während der **Latenzphase** (z.B. Händlerevents, Informationen über Innovationen oder Motorsporterfolge). Diese erstreckt sich etwa über zehn Monate und mündet in die „**heiße Phase**“, im Rahmen derer Aktivitäten zur Bedarfsdeckung durchgeführt werden (Einladung zur Probefahrt, Informationen über neue Modelle etc.). Kunden sollen reaktiviert und die Fortführung der Geschäftsbeziehung gesichert werden. Die letzte Phase endet etwa 4,5 Jahre nach dem Kauf. Sind alle Phasen effektiv durchgeführt worden und konnte hierdurch eine hohe Loyalität der Kunden erreicht werden, so kommt es mit hoher Wahrscheinlichkeit zum **Wiederkauf**. Dieser stellt wiederum den Startpunkt für ein erneutes Durchlaufen der verschiedenen Phasen dar.

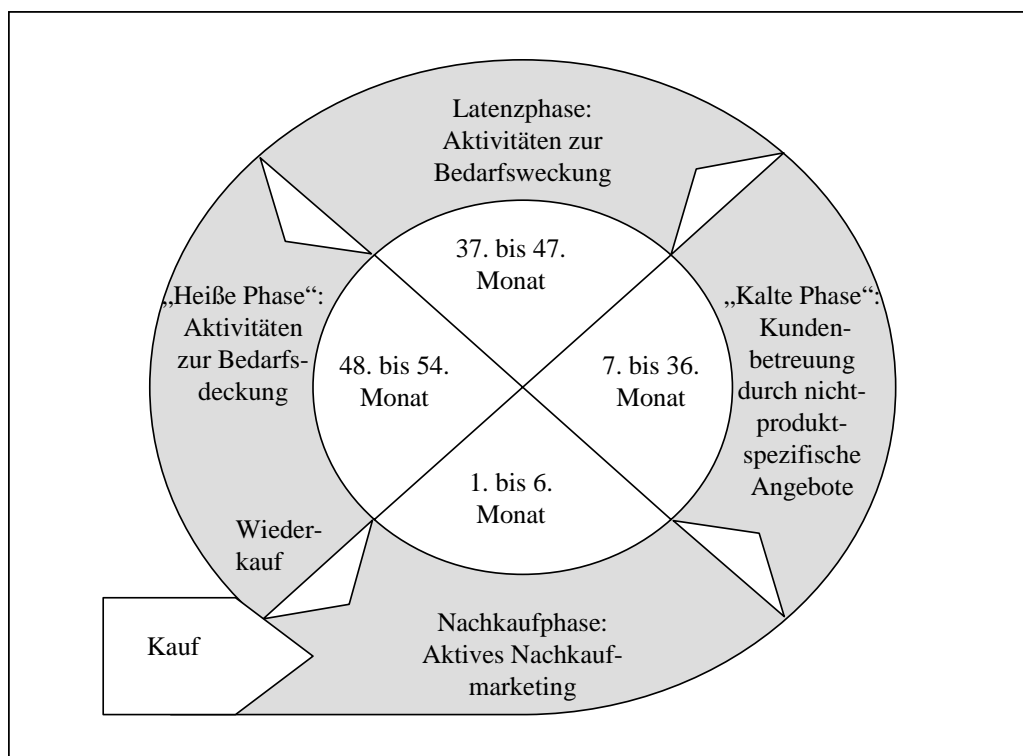


Abb. 1: Nachkauf-Phasen als Basis zur Identifikation von Kontaktpunkten

Quelle: In Anlehnung an Diez (2001).

## 2.2. Failure und Recovery als kritische Kundenkontaktpunkte

Im Laufe des Beziehungszyklus kann es jederzeit zu unterschiedlichen Problemen kommen (Swanson/Kelley 2001). In der wissenschaftlichen Literatur wird in diesem Zusammenhang der Begriff **Failure** gebraucht. Zwei Typen von Problemen können unterschieden werden. Das Problem kann zunächst am Produkt selbst auftreten (Folkes 1984). Es kommt zu einem Product Failure. Bei einem Service Failure hingegen liegt eine Serviceleistung vor, deren Qualität unter den Erwartungen der Kunden liegt (McCollough/Berry/Yadav 2000). Somit liegt ein Problem vor, wenn die wahrgenommene Leistung (Ist) von der als angemessen erwarteten Leistung (Soll) über einen Toleranzbereich hinaus abweicht (Kelley/Hoffman/Davis 1993; Harris et al. 2006; Swanson/Kelley 2001). Die Probleme können eher trivial oder auch schwerwiegend sein (Spreng/Harrell/Mackoy 1995). In beiden Fällen kommt es zu negativer Nicht-Bestätigung der Erwartungen (negative Diskonfirmation) und entsprechend des klassischen C/D-Paradigmas zur Unzufriedenheit des Kunden. An diesem kritischen Punkt entscheidet sich, ob der Kunde die Geschäftsbeziehung zum Unternehmen aufrechterhält oder zu einem Wettbewerber wechselt. Schon das Auftreten eines Problems an sich kann Grund genug für den Kunden sein, das Unternehmen zu wechseln (Bougie/Pieters/Zeelenberg 2003). So zeigt sich, dass in der Reaktion des Unternehmens auf das Problem das Potenzial liegt, die Zufriedenheit wieder herzustellen oder die Situation zu verschlimmern und den Kunden dadurch zu verlieren (Berry/Parasuraman/Zeithaml 1994).

Der Versuch, die Zufriedenheit wieder herzustellen, wird als **Recovery** bezeichnet. In der US-amerikanischen Literatur wird mit Recovery das Bestreben von Unternehmen bezeichnet, im Rahmen der Leistungserstellung auftretende Probleme möglichst schnell und umfassend zu beheben bzw. durch Wiedergutmachungsleistungen zu kompensieren, um so die entstandene Unzufriedenheit der Kunden abzubauen und deren Bindung an das Unternehmen wieder herzustellen (Auerbach/Bednarczuk/Büttgen 1997; Hart/Heskett/Sasser 1990; Berry/Parasuraman 1991; Hoffmann/Kelley/Rotalsky 1995). „While companies may not be able to prevent all problems, they can learn to recover from them. A good recovery can turn angry, frustrated customers into loyal ones” (Hart/Heskett/Sasser 1990, S. 148). *Bell/Zemke* definieren Recovery als „return to a normal state; to make whole again” (Bell/Zemke 1987). Wir schließen uns dieser Definition an und bezeichnen mit Recovery die reine Behebung eines Problems bzw. einer Panne. Gefährdete Kunden sollen wieder zurück an ihr ursprüngliches Niveau an Zufriedenheit und Loyalität geführt werden.

Das Erleben von Problemen ist bei Kunden in der Regel durch ein starkes emotionales Involvement geprägt. Sie erinnern sich daher z.B. oft an Begebenheiten, die mit einer besonderen Behandlung durch die Mitarbeiter eines Unternehmens verbunden waren (Bitner/Booms/Tetreault 1990). Aufgrund dieser stark emotionalen Reaktionen auf Probleme bilden Ausmaß und Effektivität der Aktivitäten im Rahmen der Recovery kritische Faktoren (Smith/Bolton/Wagner 1999). Dennoch ist empirisch ermittelt worden, dass etwa ein Fünftel der Mitarbeiter von Unternehmen gegenüber sich beschwerenden Kunden keine Recovery-Bemühungen unternimmt (Hoffman/Kelley/Rotalsky 1995). Da es sehr wahrscheinlich ist, dass die Recovery den letzten Kontakt zu einem Unternehmen vor einem potenziellen Wiederkauf darstellt, kommt es aufgrund des Recency-Effekts zu einer höheren Gewichtung der Recovery als des zeitlich davor liegenden Problems (Spreng/Harrell/Mackoy 1995). Dem Recency-Effekt liegt die Hypothese zugrunde, dass in bestimmten Fällen die zuletzt wahrgenommenen Informationen den Kunden stärker überzeugen als die zeitlich davor liegenden (Nieschlag/Dichtl/Hörschgen 2002). Daher hätte das Scheitern der Recovery stärkere negative Auswirkungen auf Zufriedenheit und Loyalität als das aufgetretene Problem selbst.

Somit erscheint es sinnvoll, eher auf Recovery-Maßnahmen gänzlich zu verzichten, statt diese unzureichend organisatorisch zu verankern und aus Kundensicht schlecht und halbherzig durchzuführen. Dies wird von Kunden als Inkompetenz oder mangelndes Bemühen interpretiert. Das Unternehmen scheitert dann in der Wahrnehmung der Kunden ein zweites Mal (Boshoff 2005; Maxham et al. 2002). Die Korrektur eines Problems mit sichtlichem Widerwillen, das gänzliche Ausbleiben einer Reaktion auf das Problem, und der Versuch, den Kunden für das Problem verantwortlich zu machen, sind Beispiele hierfür (Keaveney 1995). Werden jedoch unzufriedene Kunden, die das Unternehmen wechseln wollen, zur Aufrechterhaltung der Geschäftsbeziehung bewegt, sind sie loyaler und damit für das Unternehmen wertvoller als zuvor (Thomas/Blattberg/Fox 2005). Folglich ist es ratsam, ein exzellentes Recovery-Programm zu implementieren. Hierdurch können erhebliche Wettbewerbsvorteile erzielt werden. Die Bedeutung der Recovery für CRM und Kundenzufriedenheit zeigt sich vor allem im so genannten **Recovery-Paradoxon**. Unternehmen, die besonders gut Probleme ihrer Kunden lösen, können nicht nur eher das bisher von den Kunden wahrgenommene Qualitätsniveau wieder herstellen, sondern sogar ein höheres Niveau an Kundenzufriedenheit erzeugen, im Vergleich zu Kunden, deren Leistung sofort reibungslos erbracht worden ist

(Hart/Heskett/Sasser 1990; Swanson/Kelley 2001). Es ist folglich möglich, dass Kunden, deren Recovery besonders kompetent und zuverlässig durchgeführt worden ist, eine höhere Zufriedenheit aufweisen, als Kunden, die von vornherein zufrieden waren (Spreng/Harrell/Mackoy 1995).

### **2.3. Value-Added Recovery-Services als CRM-Maßnahmen**

**Recovery-Services** bilden das zentrale Element zur Sicherung des Fortbestands der Kundenbeziehung (Verhinderung von Abwanderung), sobald ein Problem auftritt. Recovery kann demzufolge neben der Zurückgewinnung bereits verlorener Kunden als zweites Element in das Management der Kundenrückgewinnung eingeordnet werden (Thomas/Blattberg/Fox 2005; Bruhn 2002). Das Kundenrückgewinnungsmanagement bildet neben dem Management der Kundenakquisition und dem Management der Kundenbindung das dritte Element im Rahmen des Managements der Kundenbeziehung (CRM). In Abgrenzung zur Rückgewinnung bereits verlorener Kunden beschäftigt sich die Recovery mit gefährdeten Kundenbeziehungen, ohne dass die Geschäftsbeziehung bereits vom Kunden beendet worden ist. Die Recovery ist deshalb so bedeutend, weil Unternehmen erkannt haben, dass Kunden mit zunehmender Dauer der Geschäftsbeziehung profitabler werden (Reichheld 1997). Sie wird zunehmend als kritischer Faktor für die Profitabilität eines Unternehmens erachtet (Holloway/Wang/Parish 2005). Da sich die Neukundenakquisition als wesentlich teurer als das Halten bestehender Kunden gestaltet, dürfen Unternehmensstrategien nicht nur auf die Gewinnung neuer Kunden ausgerichtet sein, sondern müssen in besonderem Maße auch auf den Erhalt der Bestandskunden zielen.

Trotz dieser Erkenntnisse sind Recovery-Services in Unternehmen noch immer meist reaktiv angelegt. Dies ist problematisch, da empirische Studien zeigen, dass sich 70 bis 95 Prozent der unzufriedenen Kunden nicht beschweren (Harari 1992; Kotler/Bliemel 2001). Insofern erfährt bei reaktiver Ausgestaltung der Recovery-Services der Großteil der Kunden keine entsprechenden Maßnahmen (Tax/Brown 1998). Folglich wird die Chance vertan, Kunden von einem Unternehmenswechsel abzuhalten. Die Recovery ist demzufolge um einen proaktiven Ansatz zu erweitern, der bislang in der wissenschaftlichen Literatur jedoch kaum vertreten ist (Bell/Zemke 1987; Smith/Bolton/Wagner 1999). Ziel eines solchen erweiterten Ansatzes muss es sein, aktiv Beschwerden zu fördern (Halstead/Dröge/Cooper 1993). Hierdurch kann der Anteil der Kunden, der eine Recovery erfährt, erhöht werden. Die aktive



Suche nach Beschwerden vermag es, durch anschließende effektive Recovery-Maßnahmen, unzufriedene in zufriedene Kunden zu verwandeln und z.B. positive Mund-zu-Mund-Propaganda zu generieren (Swan/Oliver 1989).

Gerade angesichts dieser Tatsache ist die reine (reaktive) Recovery um proaktive Maßnahmen zu ergänzen, mit denen abwanderungsanfällige oder -gefährdete Kunden nach der Recovery identifiziert werden können (z.B. über eine Pannenfallhotline). Durch geeignete Gegensteuerungsmaßnahmen (Entschuldigung, Identifikation von Nachsteuerungsbedarf, Angebot weiterer Services etc.) kann dann der tatsächliche Kundenverlust verhindert werden. Diese erweiterte Recovery bezeichnen wir als **Value-Added Recovery**. Sie unterscheidet sich von den klassischen Recovery-Services dadurch, dass neben der reinen Reparatur zusätzliche Services angeboten werden, um eine effektivere Abwanderungsprävention zu gewährleisten. Kommt es zu einem Pannenfall, liegt zunächst ein Problem mit einer Sachleistung vor. Die Behebung einer Panne stellt den eigentlichen Recovery-Service dar. Dieser wird von allen Unternehmen in sehr ähnlicher Qualität am Markt angeboten. Möchte ein Unternehmen nun die Chance nutzen, durch eine besonders gute Recovery die Zufriedenheit der Kunden über das Ausgangsniveau zu steigern, dann sollte es auf erweiterte bzw. Value-Added Recovery-Services setzen. Um einen erweiterten Recovery-Service handelt es sich bspw. bei der proaktiven Nachbetreuung des Pannenfalls. Dies bietet zudem die Möglichkeit aufzudecken, ob die Erbringung des Recovery-Services den Kunden zufrieden gestellt hat, oder ob es hierbei erneut zu Problemen gekommen ist. So könnten bspw. während der Pannenbehebung Probleme mit dem Servicepersonal (Inkompetenz, Unfreundlichkeit, Unpünktlichkeit) entstanden oder die Schwierigkeiten an dem Fahrzeug nach der Reparatur erneut aufgetreten sein.

Im Rahmen des Aufbaus langfristiger Kundenbeziehungen wird die Ausweitung der Value-Added Services (VAS) heute notwendig, um bei den Kunden noch signifikante Zufriedenheitssteigerungen zu erreichen (Bauer et al. 2006; Meffert 2000). Im Industriegüterbereich etwa fallen Kundenreaktionen positiver aus, falls es gelingt, Zusatznutzen zu schaffen (Giering 2000). Gerade persönliche Kontakte im Rahmen der Leistungserbringung bieten einen solchen Zusatznutzen. Häufig erfolgt zudem die Erbringung der VAS nach Bezug der Primärleistung. Auf diese Weise werden zusätzliche Berührungspunkte im Rahmen des Kundenmanagements geschaffen. Die Leistungen (VAS), die während solcher zusätzlichen Kontaktpunkte angeboten werden, sollen die Kaufentscheidung für die Primärleistung

bestätigen, die Zufriedenheit auf die Primärleistung übertragen und zu einer erhöhten Loyalität führen (Laakmann 1995b). Beispiele in der Automobilindustrie sind etwa Unfallabwicklungen oder Fahrertrainings. VAS sind somit stärker auf die Intensivierung der Beziehungen zu Bestandskunden, als auf die Neukundenakquisition ausgerichtet.

Bei den Value-Added Recovery-Services gilt es allerdings zu beachten, dass die zusätzlichen Leistungen nicht immer weiter ausufern, sondern sich danach richten, wie viel Service die Kunden wünschen. Um VAS anbieten zu können, bedarf es einer strukturierten Analyse der Leistungen, um festzustellen, welche das Potenzial haben, als „Value-Added“ wahrgenommen zu werden. Im folgenden Abschnitt 2.4 werden die Anforderungen an VAS dargestellt und gezeigt, dass Services zur Pannennachbetreuung als VAS charakterisiert werden können. Diese dienen daher als Untersuchungsgegenstand dieser Studie. Im darauf folgenden dritten Kapitel wird anhand des Kano-Modells erläutert und begründet, dass Value-Added Recovery-Services sog. Begeisterungsleistungen darstellen, die das Potential zur Steigerung der Kundenzufriedenheit besitzen, aber bei Nicht-Angebot nicht zu Unzufriedenheit führen.

## **2.4. Pannenfalle nachbetreuung als Value-Added Recovery-Services**

**Value-Added Services (VAS)** sind durch drei Kriterien charakterisiert (Laakmann 1995a). Zunächst stellen sie **Sekundärleistungen** dar. Streng genommen umfassen sie sämtliche Dienstleistungen, die um eine Kernleistung herum angeboten werden. Allerdings beziehen sie sich in einer weiter gefassten Definition nicht ausschließlich auf Dienstleistungen, sondern können auch Rechte oder teilweise materielle Leistungen umfassen (Beutin 2003). VAS beziehen sich damit auf alle zusätzlichen Elemente neben der Kernleistung. Die Kernleistung stellt die zugehörige Primärleistung dar und kann auch ohne Sekundärleistungen vermarktet werden (Laakmann 1995a). Die Anforderung der Sekundärleistung ist im Falle der proaktiven Pannenfalle nachbetreuung erfüllt, da das Fahrzeug die Primärleistung darstellt, und die eigentliche Recovery-Maßnahme bereits als Sekundärleistung zu verstehen ist. Somit ist auch die erweiterte Recovery-Maßnahme eine Sekundärleistung, die mit der Primärleistung kombiniert ist. Die erweiterte Sekundärleistung wird kostenlos angeboten und liegt zeitlich nach Erwerb der Primärleistung.

Das zweite Kriterium stellt eine **Nutzensteigerung** dieser Leistungskombination dar. Die Leistungsbündel nimmt der Kunde als ganzheitliche Gebilde wahr. Ein Service wird als „Value-Added“ bezeichnet, wenn sich durch ihn der Gesamtwert der Kombination erhöht,

d.h. dieser in einer stärkeren Bedürfnisbefriedigung resultiert und der Kunde diesen Wertgewinn auch wahrnimmt (Meyer/Blümelhuber 1999; Thomaschewski 2003). Auch diese Anforderung wird im Falle der Pannenfallnachbetreuung erfüllt. Die Nachbetreuung durch die Serviceleiter des Autohauses bietet dem Kunden eine Vielzahl von Nutzenkomponenten. Durch die Nachbetreuung wird ihm Gelegenheit gegeben, Probleme oder Unsicherheiten anzusprechen, bevor diese zu Beschwerden führen. Sie kann daher als proaktives Beschwerdemanagement bzw. Kanal zur Beschwerdestimulierung verstanden werden. Das Unternehmen geht auf den Kunden zu und nimmt diesem den Aufwand ab, selbst aktiv werden zu müssen. Der Kunde wird darüber hinaus an die fortlaufende Betreuung durch sein Autohaus erinnert. Die mögliche Betreuungslücke kann geschlossen werden, da der Kunde auch im Anschluss an einen Pannenfall von seinem Servicepartner betreut wird. In der Regel ist der Stamm-Händler nicht über Pannenfälle seines Kunden außerhalb des eigenen Notdienstgebiets informiert. Dem Kunden wird die Mitteilung dieser Informationen an seinen Servicepartner abgenommen. Das Autohaus wird in die Lage versetzt, bei Bedarf nachzusteuern und zeitnah auf Wünsche und Anregungen des Kunden zu reagieren. Wichtig ist darüber hinaus die Verringerung der Unsicherheit darüber, ob bei der Notdienstleistung das Symptom oder die Ursache beseitigt worden ist. Dem Kunden können zusätzliche Untersuchungen des Fahrzeugs in seiner Heimatwerkstatt angeboten werden. Zu dieser besteht in der Regel ein stärker ausgeprägtes Vertrauensverhältnis als zum unbekanntem Notdienstpartner. Auch die Wertschätzung, die der Kunde durch den Anruf wahrnimmt, beinhaltet ein hohes Potential zur Nutzenstiftung. Weiter kann eine Entschuldigung des Servicepartners stark positiv wahrgenommen werden.

Schließlich werden VAS angeboten, da Leistungen immer austauschbarer werden, und durch VAS eine **Differenzierung** der Primärleistung erreicht werden kann. In der Automobilindustrie ist bislang keine Pannenfallnachbetreuung durch das Stammautohaus standardmäßig implementiert. Sie wird noch nicht explizit erwartet und kann daher aus Kundensicht als Vorteil gegenüber dem Wettbewerb wahrgenommen werden. VAS stellen Services mit wertschaffenden Elementen dar, die die Kundenerwartungen noch übertreffen (Brandt 1988).

Nachdem nun herausgearbeitet wurde, dass es sich bei der Pannenfallnachbetreuung um einen Value-Added Service handelt, gilt es im Folgenden zu analysieren und dann empirisch zu überprüfen, ob sie auch das Potential besitzen, die Zufriedenheit der Kunden überproportional zu steigern. Dazu soll das Kano-Modell herangezogen werden.

### 3. Steigerung der Kundenzufriedenheit durch Value-Added Recovery-Services

#### 3.1. Das Konstrukt Kundenzufriedenheit

Zufriedenheit kann definiert werden „als das Ergebnis eines kognitiven und affektiven Evaluierungsprozesses, in dessen Rahmen eine geforderte oder gewünschte Soll-Leistung mit der tatsächlich wahrgenommenen Ist-Leistung verglichen wird. Das Zufriedenheitsurteil bezieht sich hierbei auf die Gesamtheit der Erfahrungen mit einem bestimmten Anbieter und dessen Produkten“ (Giering 2000). Das Basismodell der Zufriedenheit stellt das **Confirmation/Disconfirmation-Paradigma (C/D-Paradigma)** dar (Homburg/Stock 2003).

Zufriedenheit entsteht demnach durch den Vergleich einer Ist-Leistung mit einer Soll-Leistung (Gustafsson/Johnson/ Roos 2005; Stock 2001). Die Soll-Leistung stellt die Erwartung des Kunden dar. Dem gegenüber stellt die Ist-Leistung das wahrgenommene Leistungsniveau der Sach- bzw. Dienstleistung dar. Liegt die wahrgenommene Ist-Leistung oberhalb der Soll-Leistung, spricht man von positiver Diskonfirmation. Der Kunde erhält mehr, als er erwartet hat. Liegt sie darunter, erhält der Kunde weniger als erwartet, und negative Diskonfirmation stellt sich ein. Liegen Soll- und Ist-Leistung auf demselben Niveau resultiert Konfirmation. Während bei positiver Diskonfirmation Freude bzw. Begeisterung entsteht, führt negative Diskonfirmation in der Regel zu Enttäuschung (Koschate 2002). Die bloße Konfirmation kann als Indifferenz interpretiert werden, die zu indifferenten Kunden auf Absprung führt, die jederzeit zu einem anderen Unternehmen wechseln können (Woodruff/Cadotte/Jenkins 1983; Zeithaml/Berry/Parasuraman 1993). Gerade in der Automobilindustrie scheint dies plausibel, da hier ein hohes Niveau an positiver Diskonfirmation notwendig ist, um Kunden zufrieden zu stellen.

Die **Qualität der Leistungen** eines Unternehmens determiniert folglich die Zufriedenheit (Dabholkar/Overby 2005; Rapp 1995). In Bezug auf die Qualität können Produkt- und Dienstleistungsqualität sowie die Qualität kundenbezogener Prozesse unterschieden werden. Verschiedene Untersuchungen belegen, dass eine Erhöhung der Produktqualität zu höherer Zufriedenheit führt (Anderson/Fornell/Rust 1997; Anderson/Sullivan 1993; Fornell et al. 1996). Sie ist als Qualität der Sachleistungen des Unternehmens zu verstehen und für den Kunden einfach zu bewerten, da sie die Eignung eines Produkts für beabsichtigte Verwendungszwecke darstellt (Nieschlag/Dichtl/Hörschgen 2002). Da sich die Produktqualität

zunehmend angleicht, kommt der Dienstleistungsqualität steigende Bedeutung zu. Gerade in der Automobilindustrie erscheint eine Differenzierung über die Produktqualität heute nur sehr schwer möglich. Die Dienstleistungsqualität umfasst die Qualität sämtlicher Dienstleistungen eines Unternehmens. Zusätzliche Dienstleistungen beeinflussen dabei auch die wahrgenommene Qualität einer Kernleistung (Slotegraaf/Inman 2004).

Der hauptsächlich in der Wissenschaft vertretene Ansatz zerlegt die Dienstleistungsqualität, gemäß den drei Phasen der Dienstleistungserstellung, in die Dimensionen Potential-, Prozess- und Ergebnisqualität (Bruhn 2001; Liu 2005). Die Potentialqualität umfasst sämtliche Voraussetzungen für die Dienstleistungserbringung. Im Rahmen der Prozessqualität werden alle während des Erstellungsprozesses durchgeführten Aktivitäten erfasst. Die Ergebnisqualität ergibt sich daraus, wie nahe die Dienstleistung dem gewünschten Ergebnis kommt. Im Rahmen der Qualität der kundenbezogenen Prozesse werden Zuverlässigkeit, Reibungslosigkeit und Schnelligkeit der Angebotserstellung, dessen Annahme und Abwicklung sowie die Handhabung von Reklamationen und Beschwerden betrachtet (Stock 2001). Empirisch ist ein starker Einfluss dieser Prozesse auf die Zufriedenheit identifiziert worden (Bauer/Falk/Hammerschmidt 2006; Falk 2006; Homburg/Rudolph 1995).

### **3.2. Das Kano-Modell als konzeptueller Rahmen der empirischen Untersuchung**

Das **Kano-Modell** unterscheidet drei grundlegende Kundenanforderungen: Basis-, Leistungs- und Begeisterungsfaktoren. Unter Zuhilfenahme des Kano-Modells werden die Anforderungen der Kunden und die zu deren Befriedigung bereitgestellten Leistungsarten strukturiert, indem deren Einfluss auf die Zufriedenheit betrachtet wird. Hierdurch kann ein besseres Verständnis der Kundenanforderungen gewonnen werden. Es können darauf basierend Leistungsbündel kombiniert werden, die eine Differenzierung vom Wettbewerb erlauben, insbesondere durch den Einsatz von Value-Added Services.

Das Kano-Modell als Mehr-Faktoren-Modell baut auf der **Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg** auf (Herzberg 1965). Dort lassen sich Motivator- und Hygienefaktoren unterscheiden. Erstere können zu Zufriedenheit führen, lösen aber bei Nicht-Erfüllung keine Unzufriedenheit aus. Letztere führen bei Nicht-Erfüllung zur Entstehung von Unzufriedenheit, können aber selbst bei noch so hoher Qualität keine Zufriedenheit erzeugen. Somit führen unterschiedliche Faktoren zu Zufriedenheit und Unzufriedenheit, wobei zeitgleich Zufriedenheit

und Unzufriedenheit auf Basis bestimmter Faktoren vorliegen kann (Oliver 1997). Diese beiden Faktoren existieren ebenfalls im Kano-Modell. Dort entsprechen die Basisfaktoren den Hygienefaktoren und die Begeisterungsfaktoren den Motivatorfaktoren (Kaiser 2005; Rudolph 1998). Begeisterungsfaktoren erlauben kein Absinken der Zufriedenheit unter das Konfirmationsniveau. Die grafische Darstellung erfolgt mittels einer konvexen Funktion wie in Abbildung 2 zu erkennen ist. Je stärker die Erwartung übertroffen wird, desto stärker steigt folglich die Zufriedenheit. Die Basisfaktoren hingegen können zu Unzufriedenheit führen, falls das Erwartungsniveau unterschritten wird. Sie werden anhand einer konkaven Funktion dargestellt. Je stärker die Erwartungen untererfüllt sind, desto stärker sinkt die Zufriedenheit (Matzler/Pramhas 2002). *Kano* ergänzt das Zwei-Faktoren-Modell um die so genannten Leistungsfaktoren. Sie berücksichtigen, dass Zufriedenheit häufig als lineare Funktion der Erwartungserfüllung angesehen wird (Berger et al. 1993).

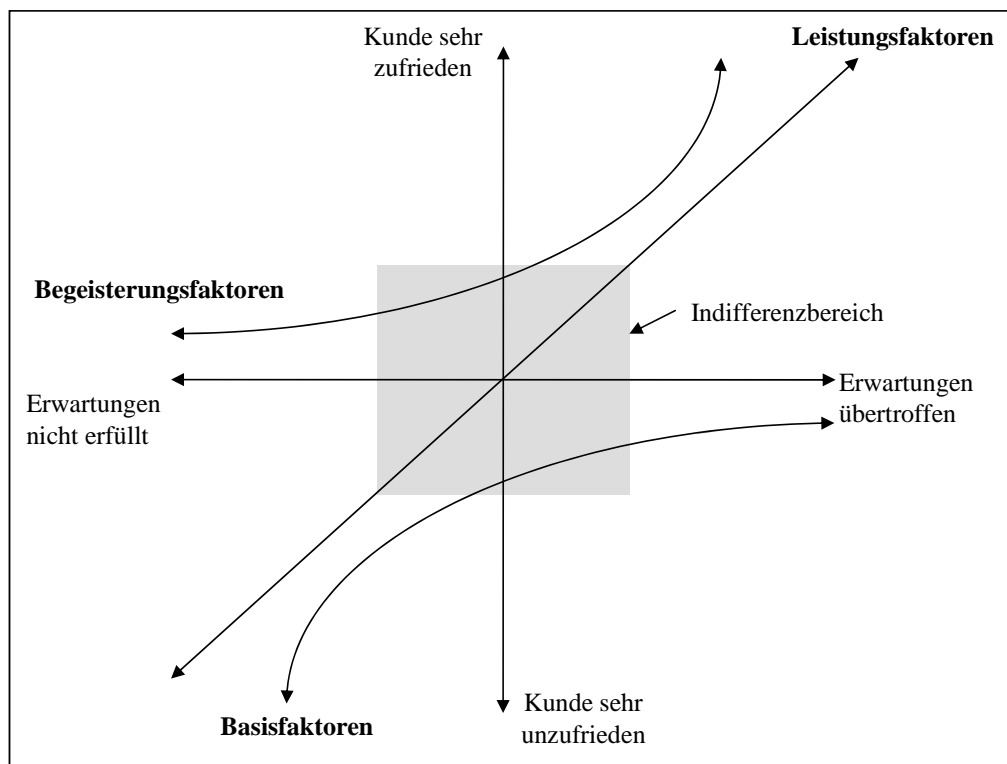


Abb. 2: Das Kano-Modell der Zufriedenheit  
Quelle: In Anlehnung an Kano et al. (1984).

Mit Hilfe des Kano-Modells können Produkteigenschaften in die drei genannten Kategorien unterteilt werden. Wird eine Sachleistung geplant, liegt in der Regel eine Liste mit Kundenbedürfnissen vor, die befriedigt werden sollen. Kunden besitzen jedoch häufig keine klare Vorstellung von ihren Anforderungen. Die Einordnung einer bestimmten Leistung in eine der drei Leistungskategorien ergibt sich aus der Art und Stärke der zugrunde liegenden Anforderungen, die wiederum das Potential zur Zufriedenheitssteigerung bestimmen. Die Kano-Methode erlaubt es, diese strukturiert aufzudecken.

Eine Must-Be Leistung (Basisleistung) erfüllt Anforderungen, die *nicht mehr* explizit artikuliert werden, weil sie im Wettbewerbskontext bereits selbstverständlich sind und von allen Anbietern erfüllt werden (Bauer et al. 2006). Ist eine solche Basiseigenschaft nicht vorhanden, wird dies als sehr störend empfunden und mit Unzufriedenheit bestraft. Diese Leistungsmerkmale sind demnach als Mindestanforderungen zu verstehen, deren Erfüllung eine notwendige, aber nicht hinreichende Bedingung für die Entstehung von Kundenzufriedenheit ist. Sie müssen erfüllt werden und stellen gewissermaßen die Eintrittsbarriere in einen Markt dar. Eine Begeisterungsleistung ist demgegenüber dadurch gekennzeichnet, dass deren Vorhandensein den Konsumenten sehr freut und zu gesteigerter Zufriedenheit im Sinne von Begeisterung führt. Das Nicht-Vorhandensein aber führt nicht zu Unzufriedenheit. Auch bei solchen Could-Be Leistungen werden die Anforderungen nicht explizit artikuliert. Hier aber deshalb, weil der Kunde diese Leistung *noch nicht* erwartet und noch nicht kennt. Daher sind solche Leistungsattribute noch in der Lage, den Kunden zu überraschen und zu begeistern (Customer Delight). Eine Leistungsanforderung als dritte Kategorie liegt vor, wenn das Vorhandensein den Konsumenten sehr freut, das Nicht-Vorhandensein den Konsumenten sehr stört. Leistungsfaktoren werden von Kunden ausdrücklich gefordert und entsprechen ihren bewusst wahrgenommenen Bedürfnissen und Wünschen.

Im Anschluss an die Analyse der Kundenanforderungen ist die **Strategie** für die Erfüllung der drei Anforderungen festzulegen. In der Regel sind sämtliche Basisanforderungen zu erfüllen. Bei den Leistungsanforderungen erscheint es ratsam, eine Erfüllung auf wettbewerbsfähigem Niveau sicherzustellen. Die Begeisterungsanforderungen dienen der Differenzierung vom Wettbewerb und können die Zufriedenheit erheblich steigern. Für diese sind daher erhebliche Marketinginvestitionen sinnvoll, da bei Angebot dieser Leistungen ein hoher „Satisfaction Return on Investment“ erzielt wird und somit Marketingressourcen sehr effizient eingesetzt werden (Bauer et al. 2006; King 1995). Das Kano-Modell kann jedoch nicht nur bezüglich der

Anforderungen an Sachleistungen Anwendung finden, sondern eignet sich auch zur Kategorisierung von Dienstleistungsmerkmalen in die drei Kategorien (Bauer et al. 2006, Falk 2006; Yang 2005).

### **3.3. Hypothesen zum Einfluss der Value-Added Recovery-Services auf die Kundenzufriedenheit im Rahmen von Pannenfällen**

Hat ein Kunde eine Panne außerhalb des von seinem Stammautohaus betreuten Gebietes, kann er dies dem Call Center des Herstellers melden. Dieses veranlasst die Reparatur durch einen Händler, der für das entsprechende Gebiet verantwortlich ist. Im Rahmen der Value-Added Recovery betreut nun das Stammautohaus seinen Kunden proaktiv nach (Anruf, Entschuldigung, Probleme der Recovery aufdecken und bei Bedarf nachsteuern). Die Hypothesen zu den Auswirkungen der Recovery und der Value-Added Recovery sollen im Folgenden aufgestellt werden.

Eine Panne stellt ein Problem aus Kundensicht dar, welches die Produktzufriedenheit und damit die Gesamtzufriedenheit extrem negativ beeinflusst. Dies entspricht dem in der wissenschaftlichen Literatur vertretenen Standpunkt, dass es sich bei Pannen um negative kritische Ereignisse handelt (Müller 1998). Die Reparatur stellt dann die in der Regel vom Kunden erwartete Recovery dar. Eine effektiv durchgeführte Recovery kann die Zufriedenheit der Kunden wieder herstellen (Boshoff 2005; Craighead/Karwan/Miller 2004; Hess/Ganesan/Klein 2003; Sparks/McColl-Kennedy 2001; Smith/Bolton/Wagner 1999; Spreng/Harrell/Mackoy 1995; Kelley/Davis 1994). Der Erfolg einer Recovery ist damit durch einen Vergleich der Zufriedenheit von Kunden *ohne* Pannenfall mit der Zufriedenheit von Kunden *mit* Pannenfall und erhaltenen Recovery-Services zu messen. Als Maßstab verwenden wir daher nicht die Zufriedenheit mit der Pannenbehebung sondern die Zufriedenheit mit dem Stammautohaus, da diese maßgeblich für die Beschreibung der Zufriedenheit vor dem Pannenfall ist. Die globale Zufriedenheit mit dem Stammhändler wird jedoch durch zu viele Faktoren (Beratung beim Kauf, Gestaltung des Showrooms, Events, Kommunikation etc.) beeinflusst und würde daher für die Untersuchung des Erfolges von Recovery-Services zu weit greifen. Da im Rahmen einer Recovery Leistungen rund um die Werkstattservices der Händler betrachtet werden, soll als abhängige Variable die Zufriedenheit der Kunden mit den Werkstattservices herangezogen werden. Folglich vertreten wir an dieser Stelle ein multiattributives Zufriedenheitsverständnis, da dieser für Dienstleistungen generell vorzuziehen ist.



Der Kunde fällt aufgrund seiner subjektiven Wahrnehmung der jeweiligen Dienstleistungsfacetten die zugrunde liegenden Zufriedenheitsurteile, indem er bewertet, inwieweit diese seinen Erwartungen gerecht werden (Spreng/Mackoy 1996).

Diese Facetten der Zufriedenheit beziehen sich in unserem Fall auf die Services des Autohauses im Rahmen der Werkstattdienstleistung. Hierzu ist zum einen die allgemeine Kundenbetriebsleistung des Händlers zu zählen (Betreuung des Kunden bei etwaigen Fragen, Wünschen oder Problemen) zum anderen die Werkstattdienstleistungen (Reparatur und Inspektionen). Sowohl die Zufriedenheit mit der Werkstattdienstleistung als auch die Zufriedenheit mit der Betreuung durch das Autohaus ziehen wir daher als die ersten beiden Zufriedenheitsfacetten heran. Als weiteren wichtigen Treiber der Kundenzufriedenheit und des Unternehmenserfolges identifizieren Fornell et al. das Preis-Leistungs-Verhältnis (perceived value) (Fornell et al. 1996). Daher soll als dritte Facette die Zufriedenheit mit dem Preis-Leistungs-Verhältnis des Händlers untersucht werden.

Da es sich im vorliegenden Fall um einen Premiumanbieter von Automobilen handelt und die betrachteten Autohäuser nur die Marke dieses Herstellers führen, sehen wir die Händler als Repräsentanten des Unternehmens an. Die Zufriedenheitsurteile der Probanden lassen sich infolgedessen auch auf den dahinter stehenden Hersteller beziehen. Dies muss bei einem Mehrmarkenhändler nicht zwingend der Fall sein, da es dort vorstellbar ist, dass die Händlerzufriedenheit und die Zufriedenheit mit den einzelnen Herstellermarken des Autohauses auseinander fallen.

Infolgedessen ergeben sich die ersten Hypothesen. „Kunden mit Pannenfall und erhaltenen Recovery-Services“ weisen keine signifikant abweichende Zufriedenheit bzgl. Preis-Leistungs-Verhältnis, Reparaturleistungen und Betreuung insgesamt im Vergleich zu „Kunden ohne Pannenfall“ auf (Forschungsfrage 1).

*H<sub>1a</sub>: Die Zufriedenheit mit dem Preis-Leistungs-Verhältnis des Autohauses unterscheidet sich nicht signifikant bei „Kunden ohne Pannenfall“ und „Kunden mit Pannenfall ohne Nachbetreuung“.*

*H<sub>1b</sub>: Die Zufriedenheit mit den Werkstattdienstleistungen des Autohauses hinsichtlich der Reparatur insgesamt unterscheidet sich nicht signifikant bei „Kunden ohne Pannenfall“ und „Kunden mit Pannenfall ohne Nachbetreuung“.*

*H<sub>1c</sub>: Die Zufriedenheit mit der Betreuung durch das Autohaus insgesamt unterscheidet sich nicht signifikant bei „Kunden ohne Pannenfall“ und „Kunden mit Pannenfall ohne Nachbetreuung“.*

In einem zweiten Schritt soll untersucht werden, ob durch eine zusätzliche Nachbetreuung der Kunden mit Pannenfall (Value-Added Recovery-Services) die Zufriedenheit mit dem für sie verantwortlichen Händler (Stammautohaus) zusätzlich gesteigert werden kann. Eine Nachbetreuung des Pannenfalls durch das Autohaus wird von Kunden nicht erwartet, da dies in der Automobilindustrie bislang nicht standardmäßig implementiert ist. Sie stellt eine erweiterte Recovery-Maßnahme dar und bietet dem Kunden eine Reihe von Vorteilen. So könnten z.B. Probleme die während des Kontaktes zu dem Call Center und der folgenden Notdienstleistung durch das Autohaus aufgetaucht sein könnten und somit zu einem negativen Effekt auf die Nachkaufzufriedenheit erkannt und beseitigt werden.

Die Nachbetreuung im Pannenfall durch den Serviceleiter des Autohauses ist zum einem der allgemeinen Kundenbetreuungsleistung des Händlers zuzurechnen (Betreuung des Kundstamms bei etwaigen Fragen, Wünschen oder Problemen) als auch der Werkstattleistungen (Wurde das Problem oder nur die Symptome beseitigt, besteht Nachsteuerungs- oder weiterer Servicebedarf). Durch die Value-Added Recovery wird also das Leistungsspektrum des Händlers ausgebaut. Dies ist nur dann sinnvoll, wenn dies vom Kunden als wertvolle Leistung angesehen wird, die seinen wahrgenommenen Nutzen (perceived value) steigert. Daher werden auch zur Messung des Erfolges der Value-Added Recovery die drei oben bereits genannten Facetten der Zufriedenheit herangezogen. Die folgenden Hypothesen beziehen sich auf erweiterte Recovery-Services in Form von Outbound Calls. Kunden, die eine Nachbetreuung des Pannenfalls erhalten, sollten signifikant zufriedener bzgl. Preis-Leistungs-Verhältnis, Werkstattleistungen und Betreuung insgesamt sein als Kunden mit Pannenfall ohne Nachbetreuung (Forschungsfrage 2).

*H<sub>2a</sub>: „Kunden mit Pannenfall und Nachbetreuung“ sind signifikant zufriedener mit dem Preis-Leistungs-Verhältnis des Autohauses als „Kunden mit Pannenfall ohne Nachbetreuung“.*

*H<sub>2b</sub>: „Kunden mit Pannenfall und Nachbetreuung“ sind signifikant zufriedener mit den Werkstattleistungen des Autohauses insgesamt als „Kunden mit Pannenfall ohne Nachbetreuung“.*

*H<sub>2c</sub>: „Kunden mit Pannenfall und Nachbetreuung“ sind signifikant zufriedener mit der Betreuung durch das Autohaus insgesamt als „Kunden mit Pannenfall ohne Nachbetreuung“.*

Mit den bisherigen Hypothesen wurde der Erfolg der Value-Added Recovery über den Vergleich der „Kunden mit Pannenfall und Nachbetreuung“ und der „Kunden mit Pannenfall ohne Nachbetreuung“ bewertet. Ein noch größerer Erfolg wäre zu verzeichnen, wenn die Value-Added Recovery darüber hinaus in der Lage wären, die Zufriedenheit über das Niveau in einer Situation *ohne* Pannenfall zu steigern. Dies wäre ein Indiz für die Gültigkeit des Recovery-Paradoxon auch für Value-Added Recovery-Services. In der wissenschaftlichen Literatur gilt als umstritten, ob durch überlegene Recovery-Maßnahmen ein Zufriedenheitsniveau erreicht werden kann, welches über dem derjenigen Kunden liegt, die kein Problem erlebt haben (Swanson/Kelley 2001). Somit ist zu klären, ob dieses Phänomen durch die erhobenen Daten und damit die folgenden Hypothesen bestätigt werden können. Kunden, die neben der eigentlichen Recovery die erweiterte Recovery erfahren haben, sollten demnach signifikant zufriedener bzgl. Preis-Leistungs-Verhältnis, Reparaturleistungen und der Betreuung insgesamt sein als Kunden, die kein Problem erlebt haben (Forschungsfrage 3).

*H<sub>3a</sub>: „Kunden mit Pannenfall und Nachbetreuung“ sind signifikant zufriedener mit dem Preis-Leistungs-Verhältnis des Autohauses als „Kunden ohne Pannenfall“.*

*H<sub>3b</sub>: „Kunden mit Pannenfall und Nachbetreuung“ sind signifikant zufriedener mit den Werkstatteleistungen des Autohauses insgesamt als „Kunden ohne Pannenfall“.*

*H<sub>3c</sub>: „Kunden mit Pannenfall und Nachbetreuung“ sind signifikant zufriedener mit der Betreuung durch das Autohaus insgesamt als „Kunden ohne Pannenfall“.*

Im Rahmen dieser Arbeit soll weiter untersucht werden, ob Value-Added Recovery-Services als Begeisterungsleistungen im Sinne des Kano-Modells interpretiert werden können, durch welche die Zufriedenheit überproportional gesteigert werden kann. Zieht man die Logik des Kano-Modells heran wird deutlich, dass die eigentliche Recovery (Pannenbehebung) im Bereich der Basisfaktoren liegt. Fehler bei der Recovery führen zu Unzufriedenheit, eine gute Erfüllung jedoch nicht zu Begeisterung, sondern kann im besten Falle das Zufriedenheitsniveau vor der Panne wiederherstellen. Für Value-Added Recovery-Services ist hingegen zu vermuten, dass sie im Bereich der Begeisterungsleistungen anzusiedeln sind. Während die Behebung einer Panne und die fehlerfreie Reparatur bei einem Neuwagen von den Kunden

vorausgesetzt werden, wird eine proaktive Pannenfallnachbetreuung jedoch nicht erwartet und ist den Kunden meist noch nicht einmal bekannt. Sie kann somit keine Basisleistung sein. Weisen Kunden hohe Zufriedenheitswerte auf, obwohl derzeit eine Pannenfallnachbetreuung von keinem Automobilhersteller angeboten wird, führt also das Fehlen nicht zu Unzufriedenheit, kann es sich zudem auch nicht um einen Leistungsfaktor handeln. Wir stellen daher die These auf, dass es sich bei Value-Added Recovery-Services um Begeisterungsfaktoren handelt und argumentieren, dass sie, den Implikationen des Kano-Modells folgend, in besonderem Maße das Potential besitzen, die Zufriedenheit zu steigern (Forschungsfrage 4). Hierzu müssten erstens Kunden mit Value-Added Recovery eine signifikant höhere Zufriedenheit aufweisen als Kunden ohne bzw. mit reiner Recovery (Vorhandensein der Leistung führt zu Begeisterung). Zweitens dürfen Kunden, die keine Value-Added Recovery erhalten haben, nicht unzufrieden sein (Nichtvorhandensein der Leistung stört den Kunden nicht).

Neben der Betrachtung der Zufriedenheit auf Händlerebene gilt es abschließend zu prüfen, ob Kunden, die einen Nachbetreuungsanruf erhalten haben, signifikant zufriedener bzgl. der Interaktions- bzw. Kontaktqualität mit dem Hersteller sind. Damit lässt sich überprüfen, ob die gesteigerte Zufriedenheit auf Händlerebene auch zu einer positiven Bewertung des Unternehmens (der Marke) insgesamt führt. Insofern erfolgt in dieser Studie die Verknüpfung einer Analyse auf disaggregierter Ebene (Händler) mit einer Analyse auf aggregierter Ebene (Hersteller). Brady/Cronin liefern einen Beleg, dass auch Aspekte der Anbieter-Nachfrager-Interaktion nach der Nutzung von Services eine hohe Relevanz für die Qualitätsbewertung haben (Brady/Cronin 2001). In diesem Falle würden sich die Value-Added Recovery-Services direkt auf die Zufriedenheit mit „customer facing activities“ des CRM des Herstellers positiv auswirken (Reinartz/Krafft/Hoyer 2004). Hierzu sollen die Probanden zu ihrer Zufriedenheit mit der telefonischen Interaktion mit dem Hersteller befragt werden. An dieser Stelle wird explizit nicht nach der Zufriedenheit mit den einzelnen Händlern, sondern nach der Zufriedenheit mit dem Telefonkontakt mit dem Call Center des Herstellers gefragt.

Wir verwenden vier Items der Zufriedenheit mit der Interaktionsqualität (van Birgelen et al. 2002): telefonische Erreichbarkeit, Freundlichkeit am Telefon, fachliche Beratung und Erledigung von Anliegen am Telefon. Kunden mit Nachbetreuung sind entsprechend unserer Erwartungen signifikant zufriedener bzgl. dieser vier Kriterien als Kunden ohne Nachbetreuung. (Forschungsfrage 5).

- H<sub>4a</sub>: „Kunden mit Pannenfall und Nachbetreuung“ sind signifikant zufriedener mit der telefonischen Erreichbarkeit des Herstellers als „Kunden mit Pannenfall ohne Nachbetreuung“.*
- H<sub>4b</sub>: „Kunden mit Pannenfall und Nachbetreuung“ sind signifikant zufriedener mit der Freundlichkeit der Mitarbeiter des Herstellers am Telefon als „Kunden mit Pannenfall ohne Nachbetreuung“.*
- H<sub>4c</sub>: „Kunden mit Pannenfall und Nachbetreuung“ sind signifikant zufriedener mit der fachlichen Beratung durch den Hersteller am Telefon als „Kunden mit Pannenfall ohne Nachbetreuung“.*
- H<sub>4d</sub>: „Kunden mit Pannenfall und Nachbetreuung“ sind signifikant zufriedener mit der Erledigung ihrer Anliegen am Telefon durch den Hersteller als „Kunden mit Pannenfall ohne Nachbetreuung“.*

## 4. Empirische Untersuchung zum Einfluss der Value-Added Recovery-Services auf die Kundenzufriedenheit

### 4.1. Design der Studie

Die Prüfung der Hypothesen erfolgt auf Basis eines **Experimentaldesigns**. Die Grundgesamtheit der Untersuchung bilden Kunden eines großen deutschen Automobilherstellers. Als unabhängige Variable dient im Experiment die nominale Gruppenzugehörigkeit. Diese weist drei Faktorstufen, die Teilgruppen, auf. Teilgruppe (TG) 1 enthält Kunden ohne Pannenfall und stellt die Kontrollgruppe dar. TG 2 umfasst Kunden, die zwar eine Panne mit ihrem Fahrzeug erlebt, jedoch keine Nachbetreuung im Anschluss an die Pannenfall-Notdienstleistung erhalten haben. In TG 3 sind diejenigen Kunden selektiert worden, die drei bis fünf Tage nach ihrem Pannenfall vom jeweiligen Serviceleiter des Heimat-Autohauses telefonisch nachbetreut worden sind (vgl. Abbildung 3). Entsprechend der Faustregel für den Stichprobenumfang sind bezüglich dieser Arbeit 40 bis 50 Kundenantworten pro Faktorstufe zu erhalten (Beutin 2003b). Andernfalls bestünde die Gefahr, dass das Ergebnis durch Zufallseffekte bestimmt d.h. nicht signifikant ist. Entsprechend mehr Probanden sind unter Berücksichtigung der Rücklaufquote zu befragen.

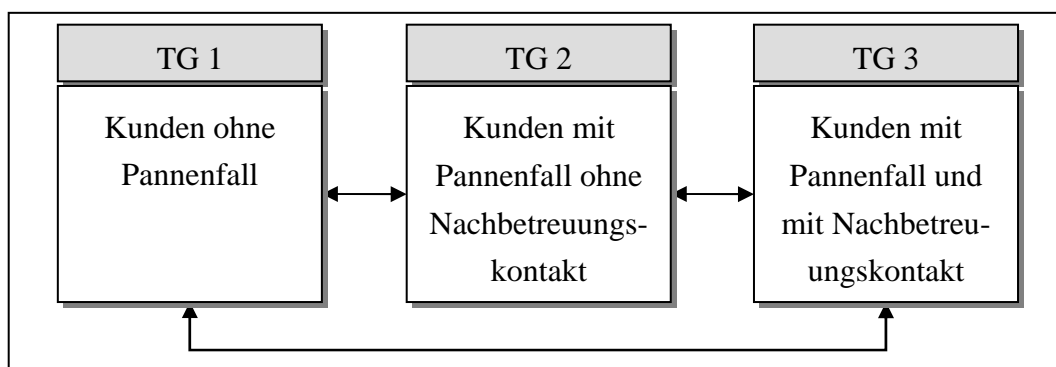


Abb. 3: Die Teilgruppen des Quasi-Experiments

Sämtliche Kunden wurden anschließend telefonisch zu ihrer Zufriedenheit und Loyalität befragt. Da sich die Zuordnung zu den beiden Teilgruppen mit Panne nicht zufällig sondern aufgrund des Vorliegens einer Panne ergibt, welche nicht durch die durchführenden Forscher beeinflussbar ist, handelt es sich um ein Quasi-Experiment (Cook/Campbell 1979).

Um Störvariablen dennoch teilweise kontrollieren zu können findet für TG 1 eine Zufallsauswahl aus der Gesamtheit der Kunden der teilnehmenden Autohäuser statt. Auch erfolgt eine

randomisierte Zuordnung der Kunden mit Pannenfall zu TG 2 und TG 3. Die Probanden wurden zufällig aus den Anrufern des Notdienst Call Centers des Herstellers ausgewählt. Die Mitarbeiter vermitteln dem Kunden einen Servicepartner. Durch diesen wird der eigentliche Pannenfall betreut. Für dieses Experiment sind die Heimat-Servicepartner im Anschluss über die Pannenfälle ihrer Kunden aus TG 3 anhand eines Kontaktblattes informiert worden. Dieses beinhaltet detaillierte Informationen zu Kunde, Fahrzeug, Pannenfall und Notdienstpartner. Die Serviceleiter haben diese Kunden drei bis fünf Tage nach dem Pannenfall telefonisch kontaktiert, wobei das Gespräch anhand eines Gesprächsleitfadens strukturiert durchgeführt wurde (Value-Added Recovery-Services). Anschließend reicherten sie das Kontaktblatt mit im Rahmen des Nachbetreuungsanrufes erhaltenen Informationen an, etwa zusätzlich vereinbarten Serviceterminen und dem aktuellen Status des Fahrzeugs. Darüber hinaus bestand die Möglichkeit, weitere eigene oder kundenseitige Anmerkungen festzuhalten.

In einem zweiten Schritt erfolgte die Messung der abhängigen Variablen. Etwa vier bis zehn Wochen nach dem Pannenfall sind über eine standardisierte telefonische Befragung bei den Teilgruppen 2 und 3 auf Händlerebene die Zufriedenheit bzgl. Preis-Leistungs-Verhältnis, Reparaturleistungen und der Betreuung sowie auf Herstellerebene die Zufriedenheit mit der Interaktion erfasst worden. Dieselben Daten sind, mit Ausnahme der Zufriedenheit mit der Interaktion mit dem Hersteller, für TG 1 analog erhoben worden.

#### **4.2. Datenerhebung und deskriptive Auswertung**

Im Rahmen der Datenerhebung sind vom Call Center des Herstellers 1.504 Pannenfälle der in der Studie involvierten Autohäuser aufgenommen und an Hersteller weitergeleitet worden. Dort wurden diese im Rahmen der vorliegenden Arbeit den Teilgruppen 2 und 3 randomisiert zugeordnet. 691 Fälle waren aufgrund des Datums der Erstzulassung zu eliminieren (bei zu alten Fahrzeugen besteht häufig kein Kontakt mehr zu dem Stammbauhaus). Weitere 26 Fälle konnten nicht berücksichtigt werden, da es sich um Mitarbeiter handelte (zu starke Verzerrung der Ergebnisse). Bei 16 Fällen war keine Kontaktnummer verfügbar. 32 Fälle wurden vom Projekt ausgeschlossen, da kein Interview durch den Serviceleiter möglich gewesen ist. Hierunter fallen das Nichterreichen der Kunden, deren Interviewverweigerung und sonstige Gründe, die ein Interview unmöglich machen, z.B. die vorherige Kontaktaufnahme durch den Kunden. Bei 43 Fällen waren die Serviceleiter der Meinung, dass die

Kunden durch ein anderes Autohaus betreut werden, und haben diese daher nicht kontaktiert. Im Rahmen der Datenerhebung wurde zudem festgestellt, dass ein Teil der Pannenfälle Großkunden, wie Speditionen, zuzuordnen ist, die teilweise mehrere Pannenfälle pro Woche aufweisen. Diese Unternehmen wurden nur mit jeweils einem Pannenfalle berücksichtigt, um die Ergebnisse nicht zu verzerren. Somit konnten weitere 95 Fälle bei der Untersuchung nicht berücksichtigt werden.

Die verbliebenen 600 Fälle mussten zwei weitere Anforderungen erfüllen, um in der Studie verarbeitet werden zu können. Als externe Voraussetzung für die abschließende Messung der Zufriedenheit dürfen die Kunden keinen Eintrag in der Robinsonliste (Aufstellung von Privatpersonen, die von Unternehmen in keiner Form kommerziell kontaktiert werden möchten) aufweisen. Interne Voraussetzung des Herstellers ist es zudem, dass die Kunden in den Jahren 2005 bzw. 2006 von Unternehmensseite noch nicht zu ihrer Zufriedenheit befragt worden sind. Infolgedessen reduzieren sich die Daten um weitere 293 Fälle. Abschließend ergab sich eine Reduktion dieser 307 Fälle um 183 Datensätze, da Kunden die Teilnahme an der Zufriedenheitsabfrage verweigert haben bzw. nicht erreicht werden konnten. Bezüglich TG 1 existieren die genannten Probleme nicht, da eine Zufallsauswahl aus der Gesamtheit der im selben Zeitraum bereits zu ihrer Zufriedenheit befragten Kunden der teilnehmenden Autohäuser erfolgen konnte.

Infolgedessen können 124 Fälle zur Untersuchung herangezogen werden, wobei TG 2 aus 72 Fällen besteht und TG 3 eine Fallanzahl von 52 aufweist. Zusätzlich wurden 200 Fälle in die Kontrollgruppe TG 1 selektiert. Insgesamt ergibt sich so eine Stichprobe von 324 Fällen. Die deskriptive Auswertung des Geschlechts liefert eine etwa gleiche Verteilung über die drei Faktorstufen, mit einem Anteil männlicher Probanden von 86,5% in TG 1, 88,9% in TG 2 und 92,3% in TG 3. Zur Ermittlung der Zufriedenheit wurde ein multiattributives Modell unter Anwendung von Likert-Skalen mit fünf Abstufungen eingesetzt. Zur Messung der Zufriedenheit wurden die Endpunkte mit „vollkommen zufrieden“ (1) und „unzufrieden“ (5) bezeichnet.

### **4.3. Überprüfung der Hypothesen**

In diesem Kapitel sollen die drei Teilgruppen unter Anwendung der einfaktoriellen MANOVA auf statistisch signifikante Unterschiede in Bezug auf die Zufriedenheit gegenüber dem Autohaus und die Zufriedenheit mit der Interaktion mit dem Hersteller überprüft werden.



Existieren Unterschiede, so erfolgt eine genauere Untersuchung mittels Post-hoc-Mittelwertvergleichen. Hierzu wird der **Scheffé-Test** herangezogen. Dieser stellt den konservativsten Test für die Mehrfachvergleiche dar (Hair et al. 1995; Janssen/Laatz 1999). Eine weitere Absicherung bietet der Einsatz des **Bonferroni-Tests**, welcher auch bei ungleich großen Experimentalgruppen ein exaktes Ergebnis liefert, und der sämtliche Ergebnisse des Scheffé-Tests bestätigt. Zudem erfolgt die Durchführung von T-Tests zur Ermittlung signifikanter Unterschiede der Faktorstufen 2 und 3 im Hinblick auf die Zufriedenheit mit der Interaktionsqualität mit dem Automobilhersteller.

Um die Varianzanalyse anwenden zu können, müssen deren **Voraussetzungen** erfüllt sein. Erfüllt ist die Bedingung **metrischen Skalenniveaus** für jede abhängige Variable. Die Anforderung der **Zufallsauswahl** ist zwar bei Vorliegen eines Quasi-Experiments nicht zu erfüllen, allerdings wurde dennoch aus der Gesamtheit der Kunden, die das Merkmal „Pannenfall“ aufweisen, eine Zufallsauswahl der Probanden zu den Faktorstufen 2 und 3 durchgeführt. Infolgedessen ist dieses Kriterium trotz fehlender Notwendigkeit zumindest zum Teil erfüllt. Zur Überprüfung auf **Normalverteilung** der abhängigen Variablen wird der Kolmogorov-Smirnov-Anpassungstest angewendet. Dieser kann eine perfekte Normalverteilung jedoch für keine der Variablen bestätigen, wobei der Test ein äußerst konservatives Verfahren darstellt (Wittenberg 1998). Der F-Test der Varianzanalyse gilt allerdings als robuster Test, der nur schwach auf Abweichungen von der Standardnormalverteilung reagiert. Daher erfolgt eine Betrachtung der Histogramme und Normalverteilungsdiagramme. Diese zeigen keine systematischen Abweichungen der Variablen von der Normalverteilung und infolgedessen kann eine Varianzanalyse durchgeführt werden.

Die Anforderung der **Varianzhomogenität** wird mittels des Levene-Tests auf Gleichheit der Fehlervarianzen überprüft. Die Nullhypothese besagt, dass die jeweiligen Varianzen homogen sind, und muss für keine der abhängigen Variablen abgelehnt werden, da sich je ein Signifikanzwert von  $p > 0,163$  ergibt. Darüber hinaus müssen **Korrelationen zwischen den abhängigen Variablen** vorhanden sein. Die Erfüllung dieser Voraussetzung lässt sich mittels des Bartlett-Tests auf Sphärizität überprüfen. Als Ergebnis ergibt sich ein Chi-Quadrat-Wert von 470,553 bei einem Signifikanzwert von 0,0001. Daraus kann gefolgert werden, dass hochsignifikante Korrelationen zwischen den abhängigen Variablen vorliegen. Auch eine Betrachtung der Korrelationsmatrix bestätigt die Existenz von Korrelationen, womit diese Voraussetzung erfüllt ist. Im Rahmen der Modellschätzung fallen die multivariaten Tests

**Pillai-Spur** ( $F=2,907$ ;  $p=0,0001$ ), **Wilks-Lambda** ( $F=2,889$ ;  $p=0,0001$ ), **Hotteling-Spur** ( $F=2,870$ ;  $p=0,0001$ ) und **größte charakteristische Wurzel nach Roy** ( $F=3,253$ ;  $p=0,002$ ) hoch signifikant aus. Demzufolge dürfen die nachstehenden Ergebnisse interpretiert werden (Hair et al. 1995).

Die Untersuchung besteht aus einer Betrachtung der Wirkung der unabhängigen Variable auf drei abhängige Variablen bezüglich des entsprechenden Autohauses. Zunächst wird untersucht, ob sich die drei Faktorstufen hinsichtlich der abhängigen Variable „**Zufriedenheit mit dem Preis-Leistungs-Verhältnis des Autohauses**“ unterscheiden. Aus dem hoch signifikanten Ergebnis der Varianzanalyse ( $F=16,275$ ;  $p=0,0001$ ) kann gefolgert werden, dass ein solcher Unterschied besteht. Dadurch steht noch nicht fest, zwischen welchen Faktorstufen Unterschiede bestehen. Eine nähere Betrachtung mittels der Scheffé-Tests ergibt keine signifikanten Unterschiede zwischen den Faktorstufen 1 und 2 (Mittlere Differenz= $0,428$ ;  $p=0,078$ ). Die Nullhypothese, dass keine signifikanten Mittelwertunterschiede zwischen den beiden Stufen bestehen, kann nicht abgelehnt werden, was zur **Annahme von Hypothese  $H_{1a}$**  führt. Zwischen den Faktorstufen 2 und 3 liegt ein signifikanter Unterschied vor (Mittlere Differenz= $0,648$ ;  $p=0,023$ ). Die Nullhypothese kann abgelehnt werden. Dies führt zur **Bestätigung von Hypothese  $H_{2a}$**  und der Zufriedenheits-Mittelwert von 2,00 bei Kunden mit Nachbetreuung des Pannenfalls zeigt eine höhere Zufriedenheit gegenüber den Probanden ohne Nachbetreuung des Pannenfalls (Mittelwert: 2,65). Zudem ergibt sich eine hoch signifikante Differenz zwischen TG 1 und TG 3 (Mittlere Differenz= $1,076$ ;  $p=0,0001$ ), so dass **Hypothese  $H_{3a}$  bestätigt** werden kann. Kunden mit Pannenfall und Nachbetreuung sind demzufolge signifikant zufriedener mit dem Preis-Leistungs-Verhältnis des Autohauses als Kunden ohne Pannenfall.

Für die Überprüfung der „**Zufriedenheit mit den Werkstatteleistungen des Autohauses insgesamt**“ liefert die Varianzanalyse ein signifikantes Ergebnis ( $F=3,702$ ;  $p=0,026$ ). Zwischen Faktorstufe 1 und 2 wird kein signifikanter Unterschied festgestellt (Mittlere Differenz= $0,026$ ;  $p=0,988$ ), womit **Hypothese  $H_{1b}$  angenommen** werden kann. Ein Vergleich von Faktorstufe 2 und 3 deutet auf eine nicht signifikante Ungleichheit hin (Mittlere Differenz= $0,479$ ;  $p=0,096$ ). Dies führt zur **Ablehnung von Hypothese  $H_{2b}$** , allerdings könnte die Hypothese bei einem weniger streng gesetzten Signifikanzniveau von 10% noch angenommen werden. Den Faktorstufen 1 und 3 liegt ein signifikanter Mittelwertunterschied zugrunde (Mittlere Differenz= $0,505$ ;  $p=0,029$ ). Demzufolge findet **Hypothese**

**H<sub>3b</sub> Bestätigung.** Probanden mit einer Nachbetreuung des Pannenfalls sind zufriedener mit den Werkstatteleistungen als Kunden ohne Pannenfall.

Die abhängige Variable „Zufriedenheit mit der Betreuung durch das Autohaus insgesamt“ liefert ein hoch signifikantes Ergebnis ( $F=5,456$ ;  $p=0,005$ ). Zunächst ergibt eine nähere Betrachtung der Faktorstufen 1 und 2 keinen signifikanten Mittelwertunterschied (Mittlere Differenz=0,330;  $p=0,117$ ). Die Nullhypothese kann nicht abgelehnt werden und **Hypothese H<sub>1c</sub>** wird damit **bestätigt**. Die Faktorstufen 2 und 3 unterscheiden sich hoch signifikant (Mittlere Differenz=0,675;  $p=0,005$ ), womit **Hypothese H<sub>2c</sub>** **angenommen** werden kann. Kunden mit Nachbetreuung des Pannenfalls sind signifikant zufriedener mit der Betreuung durch ihr Autohaus als Kunden ohne Nachbetreuung des Pannenfalls. Der Vergleich von TG 1 und TG 3 belegt keinen signifikanten Unterschied (Mittlere Differenz=0,345;  $p=0,117$ ). Dies hat zur Folge, dass **Hypothese H<sub>3c</sub>** **abgelehnt** werden muss. Die Probanden mit einer Nachbetreuung des Pannenfalls weisen keine signifikant höhere Zufriedenheit mit der Betreuung durch ihr Autohaus auf als Kunden ohne Pannenfall. Abbildung 4 stellt die Mittelwertunterschiede der bisher behandelten abhängigen Variablen dar.

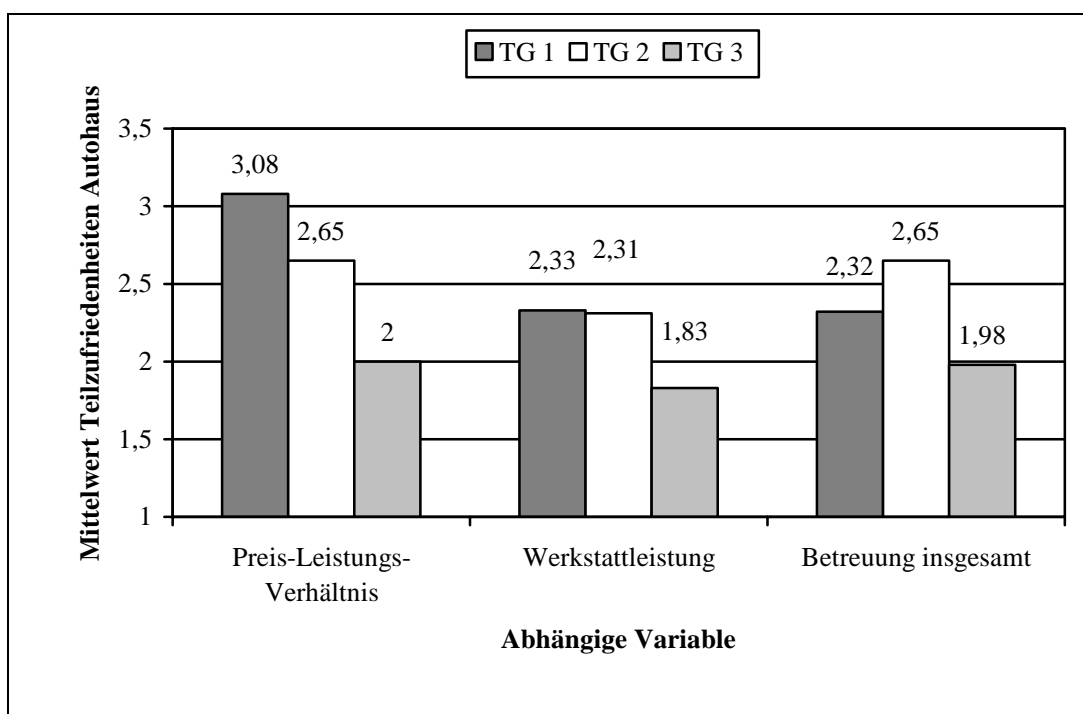


Abb. 4: Mittelwerte der Teilzufriedenheiten mit dem Autohaus

Abschließend gilt es zu prüfen, ob Kunden, die einen Nachbetreuungsanruf erhalten haben, signifikant zufriedener mit der Beziehungs- oder Interaktionsqualität mit dem Hersteller sind. Bezüglich der Zufriedenheit mit der telefonischen Interaktion mit dem Hersteller sind ausschließlich für die Faktorstufen 2 und 3 Daten verfügbar, da es bei TG 1 zu keinem telefonischen Kontakt gekommen ist. Demzufolge werden für die vier Items **T-Tests** durchgeführt. Im Hinblick auf die „**Zufriedenheit mit der telefonischen Erreichbarkeit**“ ermittelt der T-Test ein hoch signifikantes Ergebnis ( $T=3,072$ ;  $p=0,003$ ). Dies führt zur **Annahme** von **Hypothese H<sub>4a</sub>**. Kunden mit Nachbetreuung des Pannenfalls sind signifikant zufriedener mit der telefonischen Erreichbarkeit als Kunden ohne Nachbetreuung des Pannenfalls. Auch für die „**Zufriedenheit mit der fachlichen Beratung am Telefon**“ kommt ein hoch signifikantes Ergebnis zustande ( $T=4,153$ ;  $p=0,0001$ ). Die Nachbetreuung des Pannenfalls führt zu einer signifikant höheren Zufriedenheit mit der fachlichen Beratung am Telefon. **Hypothese H<sub>4c</sub>** wird infolgedessen **bestätigt**. Des Weiteren liegen signifikante Ergebnisse für die „**Zufriedenheit mit der Freundlichkeit am Telefon**“ ( $T=2,511$ ;  $p=0,014$ ) und die „**Zufriedenheit mit der Erledigung von Anliegen am Telefon**“ ( $T=2,185$ ;  $p=0,031$ ) vor. **Hypothesen H<sub>4b</sub>** und **H<sub>4d</sub>** können **angenommen** werden. Durch die Nachbetreuung werden somit alle Items der Zufriedenheit mit dem Telefonkontakt durch die Kunden signifikant besser bewertet (vgl. Abbildung 5).

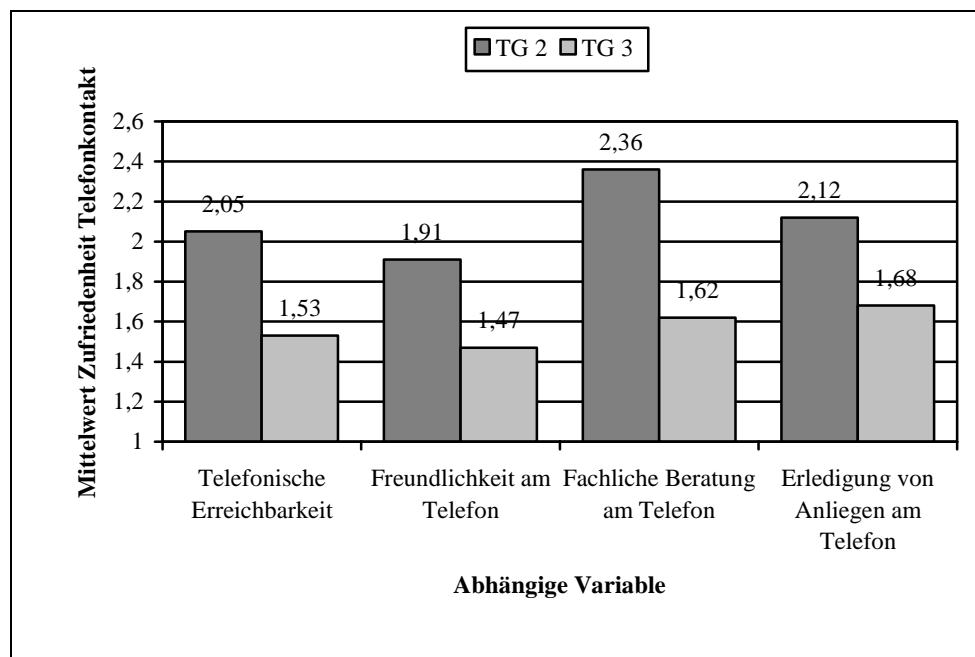


Abb. 5: Mittelwerte der Items der Zufriedenheit mit dem Telefonkontakt

Für die Hypothesenüberprüfung kann festgehalten werden, dass bis auf zwei alle der im Rahmen dieser Arbeit aufgestellten 13 Hypothesen empirisch bestätigt werden konnten. Tabelle 1 stellt die Ergebnisse der einzelnen Hypothesen komprimiert dar. Im folgenden Kapitel sollen diese ausführlich diskutiert und im Besonderen Implikationen für die Praxis dargestellt werden.

Zu beachten ist bei der Hypothesenüberprüfung weiter, dass die Hypothesen H1a bis H1c im Gegensatz zu den restlichen Hypothesen angenommen werden, wenn sich keine signifikanten Mittelwertunterschiede ergeben. Diese beziehen sich auf die eigentliche Recovery, die Notdienstleistung im Pannenfall, und nicht auf die Pannenfallnachbetreuung, wie die restlichen Hypothesen.

Hypothese	Faktor- stufen	Abhängige Variable	P	
$H_{1a}$	1 vs. 2	Preis-Leistungs-Verhältnis	0,078	<b>Bestätigt</b>
$H_{1b}$		Werkstattleistung	0,988	<b>Bestätigt</b>
$H_{1c}$		Betreuung insgesamt	0,117	<b>Bestätigt</b>
$H_{2a}$	2 vs. 3	Preis-Leistungs-Verhältnis	0,023	<b>Bestätigt</b>
$H_{2b}$		Werkstattleistung	0,096	Abgelehnt
$H_{2c}$		Betreuung insgesamt	0,005	<b>Bestätigt</b>
$H_{3a}$	1 vs. 3	Preis-Leistungs-Verhältnis	0,000	<b>Bestätigt</b>
$H_{3b}$		Werkstattleistung	0,029	<b>Bestätigt</b>
$H_{3c}$		Betreuung insgesamt	0,117	Abgelehnt
$H_{4a}$	2 vs. 3	Telefonische Erreichbarkeit	0,003	<b>Bestätigt</b>
$H_{4b}$		Freundlichkeit am Telefon	0,014	<b>Bestätigt</b>
$H_{4c}$		Fachliche Beratung am Telefon	0,000	<b>Bestätigt</b>
$H_{4d}$		Anliegen am Telefon erledigt	0,031	<b>Bestätigt</b>

Tab. 1: Zusammenfassung der Hypothesenüberprüfung

## 5. Diskussion der Ergebnisse, Ausblick und Implikationen für die Praxis

Im Rahmen dieser Studie galt es die Wirkung von Recovery-Services und insbesondere die Wirkungen von Value-Added Recovery-Services auf die Kundenzufriedenheit in der Automobilindustrie zu untersuchen. Dabei wurden 5 Forschungsziele verfolgt:

Zunächst konnte mittels eines Quasi-Experiments bestätigt werden, dass durch die reine Recovery, die **Notfalleistung im Pannenfall**, die Zufriedenheit der betroffenen Kunden wieder auf das Niveau vor der Panne zurückgeführt werden kann (Hypothesen  $H_{1a}$  bis  $H_{1c}$ ). Die beiden Teilgruppen bewerten das Preis-Leistungs-Verhältnis, die Werkstatteleistung und die Betreuung nicht signifikant unterschiedlich. Damit kann die Recovery im eigentlichen Sinne als effektive Maßnahme zur Wiederherstellung der Zufriedenheit charakterisiert werden.

Zweitens wurde untersucht, ob Value-Added Recovery-Services zu einer höheren Zufriedenheit führen als die reine Recovery (Hypothesen  $H_{2a}$  bis  $H_{2c}$ ). Die **Pannenfallnachbetreuung**, als erweiterte Recovery, führt dazu, dass Kunden bezüglich des Preis-Leistungs-Verhältnisses und der Betreuung signifikant zufriedener mit ihrem Autohaus sind, als Kunden, die im Anschluss an den Pannenfall keinen Nachbetreuungsanruf erhalten haben. Somit wird die Zufriedenheit weiter gesteigert. Lediglich auf die Bewertung der Werkstatteleistung (Hypothese  $H_{2b}$ ) kann ein solcher Einfluss nicht nachgewiesen werden. Dies bestätigt die Annahme, dass die reine Recovery einen Basisfaktor im Sinne des Kano-Modells darstellt. Sie wird vorausgesetzt und kann somit nur Unzufriedenheit vermeiden, aber nie zu Zufriedenheit oder gar Begeisterung führen. Eine weitere Erklärung ist, dass die Reparatur selbst in beiden Teilgruppen effektiv durchgeführt worden ist, was durch Bestätigung der Hypothese  $H_{1b}$  belegt ist, und die Kunden in der Lage sind, die Reparaturleistung losgelöst von der Nachbetreuung zu bewerten. Die signifikant bessere Bewertung der Betreuung und des Preis-Leistungs-Verhältnisses zeigt das Potenzial zur starken Zufriedenheitssteigerung nach dem Problem „Pannenfall“ durch die anschließende proaktive Nachbetreuung.

Das dritte Ziel war die Überprüfung des **Recovery-Paradoxons** für Value-Added Services durch Vergleich der Zufriedenheit im Zustand ohne Panne mit der Zufriedenheit nach Erhalt von Value-Added Recovery-Services (Hypothesen  $H_{3a}$  bis  $H_{3c}$ ). Der Vergleich der Teilgruppe mit Nachbetreuungsanruf mit den Probanden ohne Pannenfall verdeutlicht, dass der Anruf zu

einer signifikant höheren Zufriedenheit mit dem Preis-Leistungs-Verhältnis und der Werkstattleistung durch die nachbetreuten Kunden führt. Folglich kann für diese beiden Items das Recovery-Paradoxon auch für Value-Added Recovery-Services bestätigt werden. Die VAR verstärken somit die Hebelwirkung der reinen Recovery auf die Kundenzufriedenheit weiter. Hier ist daher ein Kontaktpunkt mit dem Kunden gefunden worden, an dem sich Investitionen in hervorragende Serviceleistungen extrem lohnen.

Das vierte Forschungsziel bestand darin, auf Basis der Überlegungen des Kano-Modells zu analysieren, ob Value-Added Recovery-Services Begeisterungsfaktoren sind, die das Potential besitzen, sich überproportional positiv auf die Kundenzufriedenheit auszuwirken. Hier zeigen die Ergebnisse, dass die proaktive Nachbetreuung des Pannenfalls zu einem höheren Zufriedenheitsniveau im Vergleich zu Kunden ohne Pannenfall geführt hat. Die erweiterte Recovery hat also den Kunden positiv überrascht. Es ist bestätigt worden, dass die Nachbetreuung für die Teilgruppen mit Pannenfall zu einer signifikant höheren Zufriedenheit führt. Zudem zeigt eine Analyse der 200 Kunden ohne Pannenfall, dass deren Zufriedenheit auf einem recht hohen Niveau rangiert. Dies bedeutet, dass VAR zwar zu höherer Zufriedenheit, das Nichtvorhandensein jedoch nicht zu Unzufriedenheit führt. Diese Asymmetrie der Effekte in Bezug auf Kundenzufriedenheit ist Beleg dafür, dass Value-Added Recovery-Services als Begeisterungsfaktoren im Sinne des Kano-Modells interpretiert werden können.

Zusätzlich wurde im Rahmen der fünften Forschungsfrage die **Zufriedenheit mit der Interaktion** zwischen dem Hersteller und den Kunden untersucht (Hypothesen H<sub>4a</sub> bis H<sub>4d</sub>). Der Nachbetreuungsanruf hat zu einer signifikant besseren Bewertung aller betrachteten Items geführt. Erreichbarkeit, Freundlichkeit, fachliche Beratung und Erledigung von Anliegen werden von den Kunden mit Nachbetreuungsanruf signifikant besser bewertet, als von Kunden, die im Anschluss an den Pannenfall nicht von ihrem Autohaus kontaktiert worden sind. Folglich wirkt der Nachbetreuungsanruf stark positiv auf die Bewertung der Interaktionsqualität mit dem Hersteller durch die Kunden. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass die Probanden explizit nach dem Kontakt zum Hersteller und nicht wie bei den anderen Fragestellungen zu ihrem Autohaus befragt wurden. Somit kann eine stark positive Wirkung einer Pannenfallnachbetreuung auch auf den Erfolg des gesamten CRM und damit über die Autohäuser hinaus auf die gesamte Marke festgestellt werden. Diese Zufriedenheitsbewertung der Interaktion in der Nachkauf-Phase stellt eine übergreifende, auf das Unternehmen insgesamt bezogene Bewertung und somit ein einstellungsähnliches Konstrukt dar (van

Birgelen et al. 2002).

Die Informationen, die der Heimat-Servicepartner im Rahmen der Pannenfallnachbetreuung zur Verfügung gestellt bekommt, erlauben es, die Nachbetreuungsanrufe individuell an den Kunden anzupassen und so auch nach einem Pannenfall den Kunden auf einem hohen Niveau zu betreuen. Die Visionen „One Face to the Customer“ und „One Face of the Customer“ werden hierdurch konsequent umgesetzt. Die Tatsache, dass Heimat-Servicepartner des Herstellers bislang nicht über Pannenfälle ihrer Kunden informiert waren, widerspricht dem Ansatz, dass sämtlichen Mitarbeitern identische und umfassende Informationen über die Kunden zur Verfügung gestellt werden sollen.

Zur Schließung der möglichen Betreuungslücke im Anschluss an einen Pannenfall sind jedoch zunächst die entsprechenden **Voraussetzungen** zu schaffen. Erst nach deren Sicherstellung kann die Einführung einer solchen Nachbetreuung erfolgreich umgesetzt werden. Zunächst ist eine hohe **Datenqualität** erforderlich. Im Rahmen der Datenerhebung wurde bspw. festgestellt, dass die Autohäuser die Kunden meist problemlos kontaktieren konnten, was den herstellereigenen Niederlassungen nicht in diesem Maße möglich war. Eine genauere Betrachtung ergab, dass die Kunden dort nicht immer bekannt sind. Dies rührt daher, dass die **implementierten Systeme** lediglich die Beziehung PKW-Kunde abbilden können. So wird ein PKW einer Person zugeordnet. Es lassen sich aber häufig, insbesondere im Firmenwagenbereich, komplexere Beziehungen ausmachen. Ein IT-System muss diese Beziehungen umfassend darstellen können, um effektive CRM-Maßnahmen zu ermöglichen, denn CRM kann an ungenügender Datenqualität durch mangelhafte IT-seitige Unterstützung scheitern. Die Systeme in den Niederlassungen und Autohäusern erlauben die Abbildung solcher Beziehungen nicht. Eine Nachbetreuung kann an diesen unbekanntem Zuordnungen scheitern. Dieser Aspekt ist bei den teilnehmenden **Autohäusern** aufgrund der persönlichen Beziehungen im Rahmen des „Tante-Emma-Laden-Prinzips“ nicht problematisch. Dort sind die Systeme nicht darauf ausgelegt, komplexe Beziehungen darzustellen. Aufgrund der geringeren Kundenzahl ist der Kunde bzw. die komplexe Beziehung meist ohne IT-Unterstützung bekannt. Die Geschäftsführer oder Serviceleiter kennen die Kunden häufig persönlich. Die Serviceleiter von **Niederlassungen** sind hingegen aufgrund der größeren Kundenzahl nicht in der Lage, diese Aufgabe ohne IT-Unterstützung zu erfüllen. Gerade größere Firmenwagenflotten werden häufig von Niederlassungen betreut. Infolgedessen wird die Implementierung entsprechender Systeme empfohlen, um den Nachbetreuungsanruf effektiv durchführen zu



können. Allein die Implementierung von Systemen, die diese Aufgabe bewältigen können reicht jedoch nicht aus. Die **Mitarbeiter** müssen diese umfassenderen Daten im Rahmen des Verkaufs erheben und über die verschiedenen Touch Points aktualisieren und erweitern. Dazu sind entsprechende Incentives einzusetzen, um die erforderte hohe Datenqualität zur effektiven Pannenfallnachbetreuung sicherzustellen.

Abschließend kann festgehalten werden, dass die Pannenfallnachbetreuung als **effektives Instrument zur Steigerung der Kundenzufriedenheit** bestätigt werden kann. Die Erweiterung des Kundenkontaktprogramms um die proaktiven Anrufe zur Pannenfallnachbetreuung, als Ergänzung zu den Nachbetreuungsanrufen nach Fahrzeugkauf und Serviceterminen, erscheint viel versprechend. Die Ergebnisse zeigen, dass es sich bei der Pannenfallnachbetreuung um **Value-Added Services** und **Begeisterungsfaktoren** handelt. Da die Begeisterungsfaktoren der Differenzierung vom Wettbewerb dienen und die Zufriedenheit erheblich steigern können, sind für diese erhebliche Marketinginvestitionen sinnvoll. Mit dem Angebot dieser Leistungen wird ein hoher „Satisfaction Return on Investment“ erzielt und es werden somit die Marketingressourcen sehr effizient eingesetzt (Bauer et al. 2006; King 1995). Eine Panne kann somit in der Tat als Anknüpfungspunkt für erfolgreiche Value-Added Recovery-Services dienen und daher als Chance für die Automobilindustrie bezeichnet werden.

## LITERATURVERZEICHNIS

- Anderson, Eugene W. / Sullivan, Mary W. (1993): The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Firms, in: *Marketing Science*, 12. Jg. (1993), Nr. 2, S. 125-143.
- Anderson, Eugene W. / Fornell, Claes / Lehmann, Donald (1994): Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden, in: *Journal of Marketing*, Vol. 58 (1994), No. 3, S. 53-66.
- Anderson, Eugene W. / Fornell, Claes / Mazvancheryl, Sanal K. (2004): Customer Satisfaction and Shareholder Value, in: *Journal of Marketing*, 68. Jg. (2004), Nr. 4, S. 172-185.
- Anderson, Eugene W. / Fornell, Claes / Rust, Roland T. (1997): Customer Satisfaction, Productivity, and Profitability: Differences Between Goods and Services, in: *Marketing Science*, 16. Jg. (1997), Nr. 2, S. 129-145.
- Auerbach, S. / Bednarczuk, P. / Büttgen, M. (1997): Recovery Management: Ausnahmesituationen beherrschen, in: *Absatzwirtschaft*, in: *Zeitschrift für Marketing*, 40. Jg., 1997, H. 12, S. 78-85.
- Bauer, H. H. / Falk, T. / Hammerschmidt, M. (2006): eTransQual: A Transaction Process-Based Approach for Capturing Service Quality in Online Shopping, in: *Journal of Business Research*, Vol. 59 (2006), No. 7, S. 866-875.
- Bauer, H. H. / Falk, T. / Zipfel, B. / Hammerschmidt, M. (2006): Kundenzufriedenheit im Internet – Identifizieren Sie die Leistungen, die ihre Kunden begeistern, Wissenschaftliches Arbeitspapier W 107, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim, Mannheim 2006.
- Bell, Chip R. / Zemke, Ron E. (1987): Service Breakdown – The Road to Recovery, in: *Management Review*, 76. Jg. (1987), Nr. 10, S. 32-35.
- Berger, Charles / u.a. (1993): Kano's Methods for Understanding Customer-defined Quality, in: *Center for Quality of Management Journal*, 2. Jg. (1993), Nr. 4, S. 3-36.
- Berry, Leonard L. / Parasuraman, Ananthanarayanan (1991): *Marketing Services*. New York, Toronto, Oxford 1991.
- Berry, Leonard L. / Parasuraman, Anathanarayanan / Zeithaml, Valarie A. (1994): Improving service quality in America: Lessons learned, in: *Academy of Management Executive*, 8. Jg. (1994), Nr. 2, S. 32-52.

- Beutin, Nikolas (2003): Kundenbindung durch Value-Added Services, in: Bruhn, M. / Homburg, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement: Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, Wiesbaden 2003, S. 293-307.
- Beutin, Nikolas (2003b): Verfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit im Überblick, in: Homburg, C. (Hrsg.): Kundenzufriedenheit: Konzepte – Methoden – Erfahrungen, Wiesbaden 2003, S. 115-151.
- Bitner, Mary J. / Booms, Bernard H. / Tetreault, Mary S. (1990): The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents, in: Journal of Marketing, 54. Jg. (1990), Nr. 1, S. 71-84.
- Boshoff, Christo (2005): A re-assessment and refinement of RECOVSAT: An instrument to measure satisfaction with transaction-specific service recovery, in: Managing Service Quality, 15. Jg. (2005), Nr. 5, S. 410-425.
- Bougie, Roger / Pieters, Rik / Zeelenberg, Marcel (2003): Angry Customers Don't Come Back, They Get Back: The Experience and Behavioral Implications of Anger and Dissatisfaction in Services, in: Journal of the Academy of Marketing Science, 31. Jg. (2003), Nr. 4, S. 377-393.
- Brachat, Hannes (1997): Kundenzufriedenheit – das große Erfolgsrezept?, in: Brachat, H. / u.a. (Hrsg.): Service-Management 2000 – Strategien für erfolgreichen Kundendienst, Ottobrunn 1997, S. 236-247.
- Brady, K. Michael / Cronin, J. Joseph (2001): Some New Thoughts on Conceptualizing Perceived Service Quality: A Hierarchical Approach, in: Journal of Marketing, 65, 3, (2002) S. 34-49.
- Brandt, D. Randall (1988): How Service Marketers Can Identify Value-Enhancing Service Elements, in: The Journal of Services Marketing, 2. Jg. (1988), Nr. 3, S. 35-41.
- Bruhn, Manfred (2002): Das Konzept der kundenorientierten Unternehmensführung, in: Hinterhuber, H. H. / Matzler, K. (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung: Kundenorientierung – Kundenzufriedenheit – Kundenbindung, Wiesbaden 2002, S. 33-62.
- Bruhn, Manfred (2001): Relationship Marketing: Das Management von Kundenbeziehungen, München 2001.
- Cook, Thomas D. / Campbell, Donald T. (1979): Quasi-Experimentation: Design and Analysis Issues for Field Settings, Chicago 1979.

- Craighead, Christopher W. / Karwan, Kirk R. / Miller, Janis L. (2004): The Effects of Severity of Failure and Customer Loyalty on Service Recovery Strategies, in: *Production and Operations Management*, 13. Jg. (2004), Nr. 4, S. 307-321.
- Dabholkar, Pratibha A. / Overby, Jeffrey W. (2005): Linking process and outcome to service quality and customer satisfaction evaluations – An investigation of real estate agent service, in: *International Journal of Service Industry Management*, 16. Jg. (2005), Nr. 1, S. 10-27.
- Diez, Willi (2001): *Automobilmarketing: erfolgreiche Strategien, praxisorientierte Konzepte, effektive Instrumente*, Landsberg (Lech) 2001.
- Dwyer, F. Robert / Schurr, Paul H. / Oh, Sejo (1987): Developing Buyer-Seller Relationships, in: *Journal of Marketing*, 51. Jg. (1987), S. 11-27.
- Falk, Tomas (2006): *Elektronische Dienstleistungsqualität - Konzeption, Messung und Identifikation asymmetrischer Effekte auf die Kundenzufriedenheit*, Mannheim 2006.
- Folkes, Valerie S. (1984): Consumer Reactions to Product Failure: An Attributional Approach, in: *Journal of Consumer Research*, 10. Jg. (1984), Nr. 4, S. 398-409.
- Fornell, Claes / u.a. (1996): The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose, and Findings, in: *Journal of Marketing*, 60. Jg. (1996), Nr. 4, S. 7-18.
- Giering, Annette (2000): *Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität: eine Untersuchung moderierender Effekte*, Wiesbaden 2000.
- Gustafsson, Anders / Johnson, Michael D. / Roos, Inger (2005): The Effects of Customer Satisfaction, Relationship Commitment Dimensions, and Triggers on Customer Retention, in: *Journal of Marketing*, 69. Jg. (2005), Nr. 4, S. 210-218.
- Hair, Joseph F. / u.a. (1995): *Multivariate Data Analysis with Readings*, Englewood Cliffs 1995.
- Halstead, Diane / Dröge, Cornelia / Cooper, M. Bixby (1993): Product Warranties and Post-Purchase Service – A Model of Consumer Satisfaction with Complaint Resolution, in: *Journal of Services Marketing*, 8. Jg. (1993), Nr. 1, S. 33-40.
- Harari, Oren (1992): Thank Heaven for Complainers, in: *Management Review*, 81. Jg. (1992), Nr. 1, S. 59-60.
- Harris, Katherine E. / u.a. (2006): Consumer responses to service recovery strategies: The moderating role of online versus offline environment, in: *Journal of Business Research*, 59. Jg. (2006), Nr. 4, S. 425-431.

- Hart, Christopher W. L. / Heskett, James L. / Sasser, W. Earl (1990): The Profitable Art of Service Recovery, in: Harvard Business Review, 68. Jg. (1990), Nr. 4, S. 148-156.
- Herzberg, Frederick (1966): Work and the Nature of Man, Cleveland, New York 1966.
- Herzberg, Frederick (1965): The New Industrial Psychology, in: Industrial and Labor Relations Review, 18. Jg. (1965), Nr. 3, S. 364-376.
- Hess, Ronald L. / Ganesan, Shankar / Klein, Noreen M. (2003): Service Failure and Recovery: The Impact of Relationship Factors on Customer Satisfaction, in: Journal of the Academy of Marketing Science, 31. Jg. (2003), Nr. 2, S. 127-145.
- Hettich, Stefanie / Hippner, Hajo / Wilde, Klaus D. (2001): Customer Relationship Management – Informationstechnologien im Dienste der Kundeninteraktion, in: Bruhn, M. / Stauss, B. (Hrsg.): Dienstleistungsmanagement Jahrbuch 2001 – Interaktionen im Dienstleistungsbereich, Wiesbaden 2001, S. 167-201.
- Hippner, Hajo / Wilde, Klaus D. (2005): Informationstechnologische Grundlagen der Kundenbindung, in: Bruhn, M. / Homburg, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement: Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, Wiesbaden 2005, S. 463-499.
- Hoffman, K. Douglas / Kelley, Scott W. / Rotalsky, Holly M. (1995): Tracking service failures and employee recovery efforts, in: Journal of Services Marketing, 9. Jg. (1995), Nr. 2, S. 49-61.
- Holloway, Betsy B. / Wang, Sijun / Parish, Janet T. (2005): The Role of Cumulative Online Purchasing Experience in Service Recovery Management, in: Journal of Interactive Marketing, 19. Jg. (2005), Nr. 3, S. 54-66.
- Homburg, Christian / Bruhn, Manfred (2005): Kundenbindungsmanagement – Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen, in: Bruhn, M. / Homburg, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement: Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, Wiesbaden 2005, S. 3-37.
- Homburg, Christian / Rudolph, Bettina (1995): Messung und Management von Kundenzufriedenheit: Der Schlüssel zum langfristigen Erfolg, Reihe Management Know-how Nr. M 22 des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim 1995.

- Homburg, Christian / Sieben, Frank G. (2000): Customer Relationship Management – Strategische Ausrichtung statt IT-getriebenem Aktivismus, Reihe Management Know-how Nr. M 52 des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim 2000.
- Homburg, Christian / Stock, Ruth (2003): Theoretische Perspektiven zur Kundenzufriedenheit, in: Homburg, C. (Hrsg.): Kundenzufriedenheit: Konzepte – Methoden – Erfahrungen, Wiesbaden 2003, S. 17-51.
- Janssen, Jürgen / Laatz, Wilfried (1999): Statistische Datenanalyse mit SPSS für Windows, Berlin u.a. 1999.
- Johnston, Robert (1995): 'Service failure and recovery: impact, attributes and processes', in: Advances in Services Marketing and Management: Research and Practice, Vol. 4, S. 211-28.
- Kaiser, Marc-Oliver (2005): Erfolgsfaktor Kundenzufriedenheit: Dimensionen und Messmöglichkeiten, Berlin 2005.
- Kano, Noriaki / u.a. (1984): Attractive Quality and Must-be Quality, in: Hinshitsu: Journal of the Japanese Society for Quality Control, 14. Jg. (1984), Nr. 2, S. 39-48.
- Keaveney, Susan M. (1995): Customer Switching Behavior in Service Industries: An Exploratory Study, in: Journal of Marketing, 59. Jg. (1995), Nr. 2, S. 71-82.
- Kelley, Scott W. / Davis, Mark A. (1994): Antecedents to Customer Expectations for Service Recovery, in: Journal of the Academy of Marketing Science, 22. Jg. (1994), Nr. 1, S. 52-61.
- Kelley, Scott W. / Hoffman, K. Douglas / Davis, Mark A. (1993): A Typology of Retail Failures and Recoveries, in: Journal of Retailing, 69. Jg. (1993), Nr. 4, S. 429-452.
- King, Robert (1995): Designing Products and Services That Customers Want, Portland 1995.
- Koschate, Nicole (2002): Kundenzufriedenheit und Preisverhalten – Theoretische und empirisch experimentelle Analysen, Wiesbaden 2002.
- Kotler, Philip / Bliemel, Friedhelm (2001): Marketing-Management: Analyse, Planung und Verwirklichung, Stuttgart 2001.
- Laakmann, Kai (1995a): Marketing von Value-Added Services – ein Beitrag zur Angebotsprofilierung im Wettbewerb, Arbeitspapier Nr. 91 der wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung, Münster 1995.

- Laakmann, Kai (1995b): Value added services als Profilierungsinstrument im Wettbewerb: Analyse, Generierung und Bewertung, Frankfurt (Main) u.a. 1995.
- Liu, Chu-Mei (2005): The Multidimensional and Hierarchical Structure of Perceived Quality and Customer Satisfaction, in: International Journal of Management, 22. Jg. (2005), Nr. 3, S. 426-435.
- Matzler, Kurt / Pramhas, Natascha (2002): Preiszufriedenheit – Prospect Theory oder Kano-Modell?, in: Hinterhuber, H. H. / Matzler, K. (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung: Kundenorientierung – Kundenzufriedenheit – Kundenbindung, Wiesbaden 2002, S. 177-189.
- Maxham III, James G. / Netemeyer, Richard G. (2002): A Longitudinal Study of Complaining Customers' Evaluations of Multiple Service Failures and Recovery Efforts, in: Journal of Marketing, 66. Jg. (2002), Nr. 4, S. 57-71.
- McCollough, Michael A. / Berry, Leonard L. / Yadav, Manjit S. (2000): An Empirical Investigation of Customer Satisfaction After Service Failure and Recovery, in: Journal of Service Research, 3. Jg. (2000), Nr. 2, S. 121-137.
- Meffert, Heribert (2000): Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, Wiesbaden 2000.
- Meyer, Anton / Blümelhuber, Christian (1999): Kundenbindung durch Services, in: Bruhn, M. / Homburg, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement: Grundlagen – Konzepte – Erfahrungen, Wiesbaden 1999, S. 189-212.
- Mithas, Sunil / Krishnan, Mayuram S. / Fornell, Claes (2005): Why Do Customer Relationship Management Applications Affect Customer Satisfaction?, in: Journal of Marketing, 69. Jg. (2005), Nr. 4, S. 201-209.
- Müller, Stefan (1998): Die Unzufriedenheit der „eher zufriedenen“ Kunden, in: Müller, S. / Strothmann, H. (Hrsg.): Kundenzufriedenheit und Kundenbindung: Strategien und Instrumente von Finanzdienstleistern, München 1998, S. 197-218.
- Nieschlag, Robert / Dichtl, Erwin / Hörschgen, Hans (2002): Marketing, Berlin 2002.
- Oliver, Richard L. (1997): Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer, Boston u.a. 1997.
- Rapp, Reinhold (2001): Customer Relationship Management – Das neue Konzept zur Revolutionierung der Kundenbeziehungen, Frankfurt (Main) 2001.

- Rapp, Reinhold (1995): Kundenzufriedenheit durch Servicequalität: Konzeption – Messung – Umsetzung, Wiesbaden 1995.
- Reichheld, Frederick F. (1997): Der Loyalitäts-Effekt: die verborgene Kraft hinter Wachstum, Gewinnen und Unternehmenswert, Frankfurt (Main), New York 1997.
- Reichheld, Frederick F. / Sasser, Earl W. (2003): Zero-Migration: Dienstleister im Sog der Qualitätsrevolution, in: Bruhn, M. / Homburg, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement: Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, Wiesbaden 2003, S. 147-161.
- Reinartz, Werner / Krafft, Manfred / Hoyer, Wayne D. (2004): The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance, in: Journal of Marketing Research, 41. Jg. (2004), Nr. 3, S. 293-305.
- Rudolph, Bettina (1998): Kundenzufriedenheit im Industriegüterbereich, Wiesbaden 1998.
- Schulze, Jens (2002): CRM erfolgreich einführen, Berlin u.a. 2002.
- Slotegraaf, Rebecca J. / Inman, J. Jeffrey (2004): Longitudinal Shifts in the Drivers of Satisfaction with Product Quality: The Role of Attribute Resolvability, in: Journal of Marketing Research, 41. Jg. (2004), Nr. 3, S. 269-280.
- Smith, Amy K. / Bolton, Ruth N. (1998): An Experimental Investigation of Customer Reactions to Service Failure and Recovery Encounters: Paradox or Peril?, in: Journal of Service Research 1 (1998) 1, S. 65-81.
- Smith, Amy K. / Bolton, Ruth N. / Wagner, Janet (1999): A Model of Customer Satisfaction with Service Encounters Involving Failure and Recovery, in: Journal of Marketing Research, 36. Jg. (1999), Nr. 3, S. 356-372.
- Sparks, Beverley A. / McColl-Kennedy, Janet R. (2001): Justice strategy options for increased customer satisfaction in a services recovery setting, in: Journal of Business Research, 54. Jg. (2001), Nr. 3, S. 209-218.
- Spreng, Richard A. / Harrell, Gilbert D. / Mackoy, Robert D. (1995): Service recovery: impact on satisfaction and intentions, in: Journal of Services Marketing, 9. Jg. (1995), Nr. 1, S. 15-23.
- Spreng, Richard A. / Mackoy, R. (1996): An empirical examination of a model of perceived service quality and satisfaction, in: Journal of Retailing, 72 (1996), 2, S. 201-214.
- Stock, Ruth (2001): Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit: Direkte, indirekte und moderierende Effekte, Wiesbaden 2001.



- Swan, John E. / Oliver, Richard L. (1989): Postpurchase Communications by Consumers, in: Journal of Retailing, 65. Jg. (1989), Nr. 4, S. 516-533.
- Swanson, Scott R. / Kelley, Scott W. (2001): Attributions and Outcomes of the Service Recovery Process, in: Journal of Marketing Theory and Practice, 9. Jg. (2001), Nr. 4, S. 50-65.
- Tax, Stephen S. / Brown, Stephen W. (1998): Recovering and Learning from Service Failure, in: Sloan Management Review, 40. Jg. (1998), Nr. 1, S. 75-88.
- Thomaschewski, Dieter (2003): Value-Added Services als Schlüssel zur Kundenzufriedenheit, in: Homburg, C. (Hrsg.): Kundenzufriedenheit: Konzepte – Methoden – Erfahrungen, Wiesbaden 2003, S. 369-384.
- Thomas, Jacquelyn S. / Blattberg, Robert C. / Fox, Edward J.: Recapturing Lost Customers, Journal of Marketing Research, Vol. 41 (2004), S. 31-45.
- Van Birgelen, M. / de Ruyter, K. / de Jong, A. / and Wetzels, M. (2002): Customer Evaluations of After-Sales Service Contact Modes, in: International Journal of Research in Marketing, 19. Jg. (2002), S. 43-64.
- Wittenberg, Reinhard (1998): Handbuch für computerunterstützte Datenanalyse, Stuttgart 1998.
- Woodruff, Robert B. / Cadotte, Ernest R. / Jenkins, Roger L. (1983): Modeling Consumer Satisfaction Processes Using Experience-Based Norms, in: Journal of Marketing Research, 20. Jg. (1983), Nr. 3, S. 296-304.
- Yang, Ching-Chow (2005): The Refined Kano's Model and its Application, in: Total Quality Management, 16. Jg. (2005), Nr. 10, S. 1127-1137.
- Zeithaml, Valarie A. / Berry, Leonard L. / Parasuraman, Anathanarayanan (1996): The Behavioral Consequences of Service Quality, in: Journal of Marketing, 60. Jg. (1996), Nr. 2, S. 31-46.
- Zeithaml, Valarie A. / Berry, Leonard L. / Parasuraman, Anathanarayanan (1993): The Nature and Determinants of Customer Expectations of Service, in: Journal of the Academy of Marketing Science, 21. Jg. (1993), Nr. 1, S. 1-12.