

Institut für  
Marktorientierte Unternehmensführung  
Universität Mannheim  
Postfach 10 34 62

68131 Mannheim

Reihe:  
Wissenschaftliche Arbeitspapiere  
Nr.: W124

## **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung**

*Bauer, H. H. / Donnevert, T. / Wetzel, H. /  
Hammerschmidt, M. / Falk, T. / Moser, M.*

**Jeder Fehler zählt**  
Produktfehler als Chance für das  
Kundenzufriedenheitsmanagement

Mannheim 2009

*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.

*Dr. Tobias Donnevert* ist Produktmanager bei der Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG, Ludwigsburg.

*Dipl.-Kfm. Hauke Wetzel* ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing II an der Universität Mannheim.

*Dr. Maik Hammerschmidt* ist wissenschaftlicher Assistent und Habilitand am Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing II an der Universität Mannheim.

*Dr. Tomas Falk* ist wissenschaftlicher Assistent und Habilitand am Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing II an der Universität Mannheim.

*Dipl.-Kfm. Martin Moser* war Diplomand am Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing II an der Universität Mannheim.

## 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 drei Lehrstühle für Marketing an der Universität Mannheim, die national wie auch international hohes Ansehen genießen. Die wissenschaftlichen Direktoren des IMU sind

**Prof. Dr. H. H. Bauer, Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Ch. Homburg und Prof. Dr. S. Kuester.**

Das Angebot des IMU umfasst folgende Leistungen:

### ◆ **Management Know-How Arbeitspapiere**

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.

### ◆ **NEU: Marketing Exzellenz Arbeitspapiere**

Mit dieser neuen Reihe bietet das IMU dem vertriebsaffinen Praktiker, wie auch Forschern, einen greifbaren und praxisnahen Zugang zu relevanten Forschungsergebnissen in ausgewählten Themenbereichen. Ergebnisse und Implikationen stehen im Vordergrund unserer deutschsprachigen Zusammenfassungen von Studien aus anerkannten Marketing-Journals, wie z.B. dem *Journal of Marketing Research* oder dem *Journal of the Academy of Marketing Science*.

NEU!

### ◆ **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.

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:

**AUDI AG,**  
Peter Schwarzenbauer

**BASF SE,**  
Hans W. Reiners

**Dr. Ralf Bethke**

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

**BSH GmbH,**  
Matthias Ginthum

**Carl Zeiss AG,**  
Axel Jaeger

**Cognis Deutschland GmbH & Co. KG,**  
Dr. Jürgen Scherer

**Continental AG,**  
Dr. Hartmut Wöhler

**Coty GmbH**  
Bernd Beetz

**Deutsche Bank AG,**  
Rainer Neske

**Deutsche Messe AG,**  
Ernst Raue

**Deutsche Post AG,**  
Thomas Kipp

**Deutsche Telekom AG,**  
Dr. Christian Illek

**Dürr AG,**  
Ralf W. Dieter

**E.On RuhrgasAG,**  
Dr. Bernhard Reutersberg

**EvoBus GmbH,**  
Michael Göpfarth

**Evonik Degussa GmbH,**  
Dr. Volker Grunwald

**Fiege Stiftung & Co. KG,**  
Dr. Stefan Kurre

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

**Freudenberg & Co. KG,**  
Dr. Mohsen Sohi

**Fuchs Petrolub AG,**  
Stefan Fuchs

**Stephan M. Heck**

**HeidelbergCement AG,**  
Andreas Kern

**Heidelberger Druckmaschinen AG,**  
Marcel Kießling

**Heraeus Holding GmbH,**  
Jan Rinnert

**IBM Deutschland GmbH,**  
Veronika Teufel

**Kabel BW,**  
Christoph Nieder.

**Knauf Gips KG,**  
Manfred Grundke

**Prof. Dr. Dr. h.c. Richard Köhler**

**Körber PaperLink GmbH,**  
Martin Weickenmeier

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

**MVV Energie AG,**  
Matthias Brückmann

**Nestlé Deutschland AG,**  
n.n.

**Pfizer Pharma GmbH,**  
Jürgen Braun

**Dr. Volker Pfahlert**

**Thomas Pflug**

**Procter & Gamble GmbH,**  
Willi Schwerdtle

**Dr. Jürgen Rautert**

**Hans Riedel**

**Robert Bosch GmbH,**  
Uwe Raschke

**Roche Diagnostics Deutschland GmbH,**  
Jürgen Redmann

**Roche Pharma AG,**  
Dr. Hagen Pfundner

**Rudolf Wild GmbH & Co. KG,**  
Carsten Kaisig

**R+V Lebensversicherung AG,**  
Heinz-Jürgen Kallerhoff

**Saint-Gobain Building Distribution Dtl. GmbH,**  
Udo H. Brandt

**Thomas Sattelberger**

**SAP Deutschland AG & Co. KG**  
Luka Mucic

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

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

**United Internet Media AG,**  
Matthias Ehrlich

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

**Voith AG,**  
Bertram Staudenmaier

**zetVisions AG,**  
Dr. h.c. Holger Reichardt

- W137 Bauer, H.H. / Handrich, M. / Bergner, K. / Falk, T.: Wie Du mir so ich Dir - Das Vergeltungsverhalten von Kunden nach Servicefehlern, 2011
- W133 Kuester, S. / Schuhmacher, M.C. / Tremel, M.: Die Kommunikationswirkung des Sponsor-Event-Fits – Eine Analyse anhand einer Weltmeisterschaft, 2010
- W131 Kuester, S. / Buys, S.: Customer Confusion: Wie Produktvielfalt dem Unternehmen schaden kann, 2009
- W126 Bauer, H. H. / Hattula, S. / Hammerschmidt, M.: Die Modellierung des sportlichen Erfolges -Implikationen für das Sponsoring, 2009.
- W124 Bauer, H. H. / Donnevert, T. / Wetzel, H. / Hammerschmidt, M. / Falk, T.: Jeder Fehler zählt - Produktfehler als Chance für das Kundenzufriedenheitsmanagement, 2009
- W122 Bauer, H. H. / Exler, S. / Schäfer, J.: Determinanten der Einstellung und Kaufbereitschaft gegenüber Markenfälschungen Eine empirische Untersuchung am Beispiel symbolischer Produkte, 2008
- W118 Bauer, H. H. / Haber, T. E. / Bryant, M. D. / Schubert, D.: Resistenz gegenüber Online-Werbung – Einflussfaktoren und Konsequenzen der Werberesistenz im Internet, 2008
- W115 Bauer, H. H. / Donnevert, T. / Exler, S. / Hobusch, S.: Der Einfluss von Mixed Emotions auf die Werbewirkung. Eine experimentelle Studie, 2007
- W114 Bauer, H. H. / Haber, T. E. / Laband, T. / Albrecht, C.-M.: Virales Marketing. Nachfrageseitige Determinanten des Weiterleitens viraler Videoclips im Internet, 2007
- W113 Bauer, H. H. / Huber, F. / Hett, M. / Neumann, M. M.: Bedürfnis nach einzigartigen Produkten. Zwei Studien zu Consumer's Need for Uniqueness und dem Bedürfnis der Verbraucher nach einzigartigen Produkten, 2007
- W112 Bauer, H. H. / Huber, F. / Heß, S. C.: Aufbau und Steuerung von Dienstleistungsmarken, 2007
- W111 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M. / Falk, T. / Lammert, F.: Serviceeffizienz: Messung und Erfolgswirkungen, 2007
- W110 Bauer, H. H. / Huber, F. / Martin, I.: Verkaufstechniken für ein erfolgreiches Kundengespräch im Einzelhandel, 2007
- W109 Bauer, H. H. / Albrecht, C.-M. / Kühnl, Ch.: Aspekte der Einführungsstrategie als Erfolgsfaktoren von Produktinnovationen. Eine qualitative Studie, 2006
- W108 Bauer, H. H. / Hahn, O. K. / Hammerschmidt, M.: Patientenbindung durch Kommunikation – Impulse für das Pharmamarketing, 2006
- W107 Bauer, H. H. / Falk, T. / Zipfel, B. / Hammerschmidt, M.: Ein neuer Ansatz des Zufriedenheitsmanagements – Wie begeistern Sie Ihre Online-Kunden?, 2006
- W103 Homburg, Ch. / Klarmann, M.: Die Kausalanalyse in der empirischen betriebswirtschaftlichen Forschung - Problemfelder und Anwendungsempfehlungen, 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
- 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
- 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

## ABSTRACT

Das **Service Recovery Paradoxon** (SRP) postuliert, dass Fehler in der Dienstleistungserbringung eine Chance zur Steigerung der Kundenzufriedenheit darstellen. Dies gilt allerdings nur für den Fall einer erfolgreichen Fehlerbehebung. Fraglich ist, ob die existierenden Erkenntnisse aus dem Dienstleistungs- in den **Produktkontext** übertragbar sind. So werden im Gegensatz zu Dienstleistungsfehlern nach Produktfehlern Recovery-Maßnahmen häufig nicht vom Anbieter selbst, sondern von Intermediären wie z.B. Händlern durchgeführt. Die vorliegende Studie untersucht daher die Existenz eines Recovery Paradoxons nach Produktfehlern sowohl auf **Anbieter-** als auch auf **Händlerebene**. Auf Basis einer umfassenden Feldstudie mit mehr als 500 realen Pannenfällen im Automobilbereich wird gezeigt, dass eine reine Fehlerbehebung (**einfache Recovery**) nicht ausreicht, um ein Recovery Paradoxon nach einem Produktfehler zu generieren. Hierzu ist die Erweiterung der einfachen Recovery um eine unaufgefordert angebotene Dienstleistung (**proaktiver Service**) wie z.B. einen kostenlosen Abhol- und Bringservice notwendig (**erweiterte Recovery**). Sowohl Hersteller als auch Händler profitieren deshalb davon, proaktive Services in den Recovery Prozess einzubeziehen. Die vorliegende Studie zeigt darüber hinaus, dass die **Fehlersituation** die Effektivität von proaktiven Services erhöht: positive Kundenreaktionen auf eine erweiterte Recovery sind im Fehlerkontext stärker als in Routinesituationen (z.B. Wartung) ohne Fehler. Somit sollten Unternehmen ein ursprünglich negatives Ereignis in Form eines Produktfehlers als Chance zur nachhaltigen Stärkung der Kundenbeziehung begreifen.

## INHALTSVERZEICHNIS

<b>1</b>	<b>Wie sich Produktfehler in Erfolgsgeschichten verwandeln lassen .....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Das Service Recovery Paradoxon .....</b>	<b>4</b>
2.1	Theoretische Erkenntnisbeiträge .....	4
2.2	Empirische Erkenntnisbeiträge .....	8
<b>3</b>	<b>Konzeption des Untersuchungsmodells .....</b>	<b>13</b>
3.1	Auswirkungen einer einfachen Recovery-Maßnahme im Produktkontext.....	13
3.2	Auswirkungen proaktiver Services im Produktkontext.....	16
3.3	Auswirkungen der Fehlersituation im Produktkontext.....	18
<b>4</b>	<b>Ergebnisse der empirischen Untersuchung .....</b>	<b>20</b>
<b>5</b>	<b>Kritische Würdigung und Implikationen für Forschung und Praxis .....</b>	<b>25</b>

## 1 Wie sich Produktfehler in Erfolgsgeschichten verwandeln lassen

Produktfehler sind kritische Ereignisse in einer Geschäftsbeziehung, da sie den Kunden an der Kompetenz des Anbieters und an der Qualität der Produkte zweifeln lassen (Bauer et al. 2008). Fehlerhafte Produkte verursachen kundenseitige Kosten und Unannehmlichkeiten (z.B. Reparaturkosten, Beschwerde- und Zeitaufwand), was zu Imageverlusten und negativer Mund-zu-Mund Propaganda führen kann (Kelley/Hoffman/Davis 1993). Trotz der skizzierten Konsequenzen können Unternehmen Produktfehler nicht gänzlich ausschließen, sie können lediglich lernen, wirksam auf Fehler zu reagieren (Parasuraman 2006). Tatsächlich ist es die anbieterseitige Reaktion, und nicht der ursprüngliche Fehler, welche den stärkeren Einfluss auf die Kunden(un)zufriedenheit hat (Tax/Brown/Chandrashekar 1998). Im Einklang hiermit propagiert das **Service Recovery Paradoxon (SRP)**, dass “recovery from failure may procure a situation in which a customer’s postfailure evaluation of a firm exceeds prefailure levels” (Smith/Bolton/Wagner 1999).

Der Begriff Recovery umfasst dabei alle Aktivitäten, die ein Unternehmen als Antwort auf einen Fehler unternimmt (Kelley/Hoffman/Davis 1993). Bis auf wenige Ausnahmen (z.B. Folkes 1984 und Folkes/Kotsos 1986) konzentriert sich die Literatur bislang auf die Untersuchung von Fehlern bzw. Pannen im Dienstleistungskontext (de Matos/Henrique/Rossi 2007). Der **Produktkontext** findet dagegen kaum Beachtung, weshalb eine diesbezügliche Generalisierung des SRP problematisch ist (Bauer et al. 2008). Andererseits wurden die Unterschiede in der Wahrnehmung und Bewertung von Service- und Produktfehlern bereits empirisch belegt (Maxham/Netemeyer 2002). Die vorliegende Untersuchung soll die existierende Forschungslücke durch die folgenden **Erkenntnisbeiträge** schließen.

Zunächst unterscheiden wir in diesem Beitrag zwischen einer aggregierten (d.h. Hersteller-ebene) und einer disaggregierten Perspektive (d.h. Händler-ebene), da Kunden im Produktkontext in der Regel mit verschiedenen Akteuren im Vertriebskanal konfrontiert sind (Mittal/Kumar/Tsiros 1999). Dies gilt besonders im Falle von Produktfehlern, da die Recovery-Leistungen selten vom Hersteller selbst, sondern von Absatzmittlern wie z.B. Servicepartnern oder Vertragshändlern erbracht werden (Verhoef/Langerak/Donkers 2007).

Ein zweites Ziel der Studie besteht darin zu überprüfen, ob im Produktkontext bereits die bloße Behebung des Produktfehlers (einfache Recovery) ausreicht, um ein Recovery Paradoxon zu erzeugen. Erkenntnisse der Attributionstheorie und der Equity-Theorie weisen

darauf hin, dass Recovery-Maßnahmen Fairnessaspekte berücksichtigen müssen, da diese vom Kunden als wichtigste Kriterien zur Bewertung von Recovery-Aktivitäten herangezogen werden (McColl-Kennedy/Sparks 2003). Die Fairnessbeurteilung variiert jedoch mit der wahrgenommenen Kontrollierbarkeit des Fehlers (Folkes 1984). Gehen Kunden davon aus, dass der Hersteller den Fehler hätte verhindern können, steigen ihre Ansprüche an die Art und den Umfang der Fehlerbehebung. Bei Produkten sind Fehler in der Regel auf „tangible“ technisch-funktionale Ursachen zurückführbar, die vom Hersteller kontrolliert werden können. Aus diesem Grund stellen Kunden bei Fehlern im Produktkontext vermutlich höhere Ansprüche an die Recovery-Maßnahme(n) als bei intangiblen Dienstleistungen. Dementsprechend ist es fragwürdig, ob analog zum Dienstleistungskontext bereits eine bloße Fehlerbeseitigung ausreicht, um ein Recovery Paradoxon nach Produktpannen zu etablieren (McColl-Kennedy/Daus/Sparks 2003).

Drittens wird der Stellenwert proaktiver Services für das Zustandekommen eines Recovery Paradoxons im Produktkontext untersucht. Angesichts der höheren Erwartungen an Recovery-Leistungen nach Produktfehlern kann nur durch einen deutlichen Mehraufwand seitens des Anbieters beim Kunden eine Überraschung ausgelöst werden (McColl-Kennedy/Sparks 2003). Ein solcher Überraschungseffekt ist zwingend erforderlich, um die Kundenzufriedenheit nach der Recovery über das Vorfehlerniveau zu heben (Rust/Oliver 2000). Nur so kann letztlich ein Recovery Paradoxon herbeigeführt werden. Eine Möglichkeit, das zusätzliche Bemühen eines Anbieters zu demonstrieren, besteht in der Erweiterung der Fehlerbehebung durch Maßnahmen in Form zusätzlicher Leistungen wie bspw. Mobilitätsservices, die unaufgefordert angeboten werden (proaktive Services) (De Jong/De Ruyter 2004).

Das vierte Ziel besteht in der Untersuchung des Aktivierungspotenzials einer Fehlersituation. Schadensfälle führen zu verstärkter Aufmerksamkeit beim Kunden, da sie vom Nutzungsschema und somit von den Erwartungen an das Produkt abweichen (Bauer et al. 2008). Folglich leisten proaktive Services im Produktfehlerfall wahrscheinlich einen höheren Beitrag zur Kundenzufriedenheit als in einer fehlerfreien Routinesituation.

Der **Aufbau der Arbeit** stellt sich wie folgt dar. Kapitel 2 beschäftigt sich mit den Grundlagen des SRPs, dessen theoretischer Fundierung und gibt einen kurzen Literaturüberblick. In Kapitel 3 werden Hypothesen zu den Auswirkungen von einfachen (Behebung eines Produktfehlers) und erweiterten Recovery-Maßnahmen (Behebung eines Produktfehlers und



Erbringung eines proaktiven Service) hergeleitet. Im Anschluss daran werden in Kapitel 4 die Ergebnisse eines Quasi-Experimentes, das auf reale Daten aus dem deutschen Automobilmarkt zurückgreift, präsentiert. Kapitel 5 vervollständigt die Untersuchung durch die kritische Zusammenfassung der gewonnenen Ergebnisse und die Ableitung von Managementimplikationen.

## 2 Das Service Recovery Paradoxon

### 2.1 Theoretische Erkenntnisbeiträge

Von einem SRP spricht man, wenn die Kundenzufriedenheit nach einer erfolgreichen Recovery-Maßnahme höher ist als die Zufriedenheit vor dem Auftreten des Problems (McCullough/Berry/Yadav 2000). Das SRP findet seine **theoretische Fundierung** unter anderem in dem C/D-Paradigma, der Skript-Theorie, der Attributions-Theorie und der Equity-Theorie.

Der Grundgedanke des **C/D-Paradigmas** besagt, dass eine wahrgenommene Leistung (Ist-Leistung) anhand eines Vergleichsstandards (Soll-Leistung) beurteilt wird. Erreicht oder übertrifft die Ist-Leistung die Soll-Leistung (Confirmation), dann entsteht Zufriedenheit. Im entgegengesetzten Fall (Disconfirmation) kommt es zu Unzufriedenheit. Als Vergleichsstandard können die eigenen Erwartungen, die Erwartungen von Referenzpersonen, die Versprechen des Anbieters oder auch alternative Angebote dienen (Elfroth/Neckermann/Zupancic 2006).

In Bezug auf die Bewertung von Recovery-Maßnahmen veranschaulicht Abbildung 1, dass sich die Zufriedenheit der Kunden als Funktion aus der Initial Disconfirmation und der Recovery Disconfirmation zusammensetzt. Unter der Initial Disconfirmation versteht man den Vergleich zwischen der erbrachten Leistung und den Erwartungen an diese Leistung. Die Recovery Disconfirmation ist das Ergebnis des Vergleichs zwischen den Erwartungen des Kunden an die Recovery und der tatsächlichen Performance der Recovery (McCullough/Berry/Yadav 2000). Die Zufriedenheitsbewertung resultiert folglich aus zwei Schritten. In der ersten Bewertungsphase resultiert die negative Disconfirmation aus dem Fehler. In der zweiten Phase hängt das Ergebnis von den Erwartungen des Kunden an die Recovery und von der Recovery-Performance des Anbieters ab.

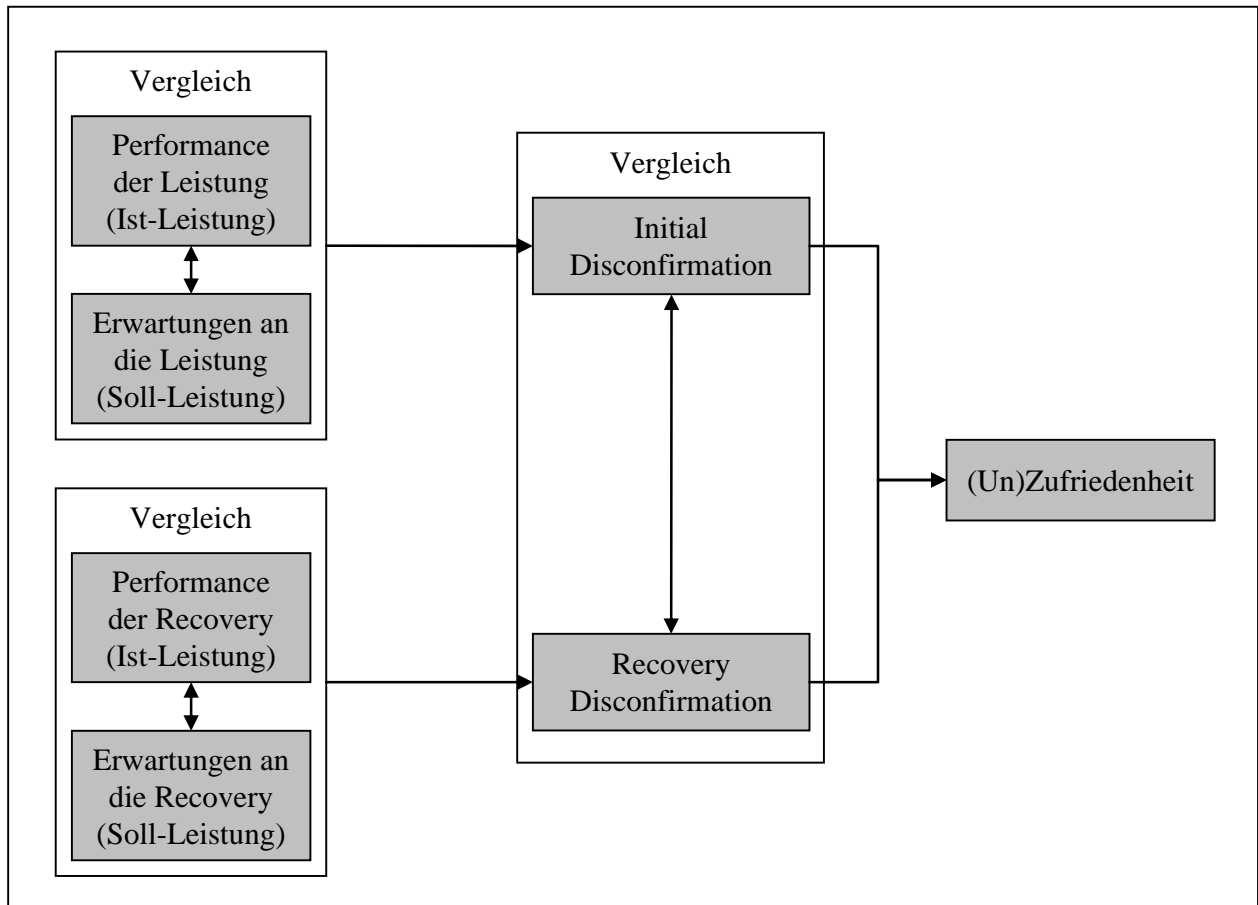


Abb. 1: Das C/D-Paradigma im Recovery Kontext

Quelle: In Anlehnung an McCollough/Berry/Yadav (2000), S. 123.

Im Falle eines Fehlers kann eine erfolgreiche Recovery-Maßnahme, welche die Erwartungen des Kunden an die Recovery klar übertrifft, dazu führen, dass die positive Recovery Disconfirmation die negative Initial Disconfirmation übertrifft. Daraus ergibt sich ein Recovery Paradoxon (de Matos/Henrique/Vargas Rossi 2007). Die Zufriedenheit nach der Recovery ist dann höher als die Zufriedenheit vor Auftreten des Problems. Betrachtet man den anderen Fall, in dem die Erwartungen an die Recovery höher sind als die wahrgenommene Performance, so entsteht ein doppelter negativer Effekt. Dieser Effekt wird als Double Deviation bezeichnet (de Matos/Henrique/Rossi 2007). Die Betrachtung von Recovery-Maßnahmen im Zusammenhang mit dem C/D-Paradigma lässt also zwei Schlüsse zu. Erstens ist durch einen Fehler im Leistungsangebot noch nichts verloren. Es besteht immer noch die Möglichkeit, den betroffenen Kunden zufriedenzustellen. Zweitens kommt es auf die Reaktion des Anbieters auf den Fehler an. Nur durch eine adäquate Recovery wird das positive Potential einer Fehlersituation im Sinne des SRP ausgeschöpft.

Auch die **Skript-Theorie** kann zur Fundierung des SRP dienlich sein. Die Skript-Theorie besagt, dass das Wissen über bekannte und häufig auftretende Situationen im Gedächtnis als Skript gespeichert wird und maßgeblich an der Erwartungsbildung beteiligt ist (Bateson 2002).

In Bezug auf Recovery-Situationen beschreibt ein Skript die Informationen, die ein Kunde über die einzelnen Schritte und deren Reihenfolge im Prozess der Service-Erstellung im Gedächtnis gespeichert hat (Magnini et al. 2007). Während der meisten Routineservices wissen sowohl der Kunde als auch der Dienstleistende, was sie voneinander zu erwarten haben. Fehler schärfen aufgrund der Abweichung von der Erwartungshaltung die Sensibilität und Aufmerksamkeit des Kunden. Demnach stechen Erfahrungen mit Recovery-Leistungen in der Erinnerung des Kunden hervor (höhere Salienz) und können so seine Meinung und Entscheidung stark beeinflussen (Ratneshwar et al. 1997). Die erhöhte Salienz führt dazu, dass Anstrengungen des Anbieters im Falle von Fehlersituationen stärker auf die Kundenzufriedenheit wirken als Maßnahmen in normalen Routine-Situationen ohne Fehler. Die Skript-Theorie erklärt folglich, warum gerade im Fehlerkontext Bemühungen des Anbieters um Wiedergutmachung einen besonderen Effekt auf die Kundenzufriedenheit im Sinne eines Recovery Paradoxons haben können.

Nach der **Attributions-Theorie** sucht ein Kunde bei Nichterfüllung seiner Erwartungen nach einer Ursache für die Enttäuschung (Kelley 1973). Im Kontext des SRP besagt die Attributions-Theorie, dass die wahrgenommene Ursache eines Fehlers das Niveau der Kundenzufriedenheit beeinflusst (Hess/Ganesan/Klein 2003). Der Fehler an sich hat also nach der Attributions-Theorie keine direkte Wirkung auf die Zufriedenheit. Vielmehr versucht ein Kunde herauszufinden, was die Ursache des Fehlers ist. Bei der Wahrnehmung der Fehlerursache spielen vor allem die Verantwortlichkeit, die Stabilität und die Kontrollierbarkeit des aufgetretenen Fehlers eine Rolle (Folkes 1984). Die Verantwortlichkeit sagt aus, ob der Fehler dem Kunden oder dem Unternehmen zuzuschreiben ist (Hess/Ganesan/Klein 2003). Dabei tendiert ein Kunde generell dazu, den Fehler einer externen Ursache zuzuschreiben (Folkes/Kotsos 1986). Bezüglich der Stabilität geht ein Kunde nach der Attributions-Theorie davon aus, dass Fehler mit stabilen Ursachen häufiger auftreten als solche mit instabilen Gründen. Deshalb spielt die Stabilität, vor allem bei der Bildung der Erwartungen der Kunden im Bezug auf zukünftige Transaktionen, eine große Rolle. So erwartet ein Kunde bei stabilen Fehlern, dass der Fehler auch in Zukunft auftritt (Magnini et al. 2007). Die Kontrollierbarkeit

eines Fehlers beschreibt, inwieweit ein Unternehmen aus Sicht des Kunden ein Problem hätte beeinflussen oder verhindern können. Das Auftreten eines SRP ist also nach der Attributions-Theorie wahrscheinlicher, wenn ein aufgetretener Fehler aus Sicht des Kunden einer externen Ursache zugeschrieben wird, keine stabile Ursache hat und vom Anbieter nicht kontrollierbar ist.

Die **Equity-Theorie** besagt, dass Kunden eine Situation beurteilen, indem sie ihren eigenen Input ins Verhältnis zum Output setzen (Hoffmann/Kelley 2000). Als Ergebnis aus dem Input/Output-Vergleich fällt der Kunde ein Urteil bezüglich der wahrgenommenen Gerechtigkeit bzw. Fairness der Situation. Die wahrgenommene Gerechtigkeit kann sich auf die distributive Gerechtigkeit, die prozedurale Gerechtigkeit, die Interaktionsgerechtigkeit oder alle drei beziehen (Sparks/McColl-Kennedy 2001).

In Bezug auf das SRP beschreibt der Input dabei den zeitlichen, ökonomischen und kognitiven Aufwand, der für den Kunden durch die Inanspruchnahme der Recovery entsteht. Den Output stellt die Recovery-Leistung selbst dar. Nach der Equity-Theorie kann eine geringe nachträgliche Vergütung ein Recovery Paradoxon erzeugen, sofern sie der Vorstellung des Kunden von einer fairen, d.h. „gerechten“ Wiedergutmachung entspricht (McColl-Kennedy/Daus/Sparks 2003). Dabei bezieht sich die distributive Gerechtigkeit auf den Vergleich der konkreten Kosten und Nutzen innerhalb des Austauschverhältnisses (Tax/Brown/Chandrashekar 1998) bzw. auf die wahrgenommene Gerechtigkeit der Wiedergutmachung durch die Recovery (Hocutt/Bowers/Donavan 2006). Die prozedurale Gerechtigkeit betrifft den Prozess der Problemlösung (Hocutt/Bowers/Donavan 2006). Hierbei werden die Entscheidungsstrukturen berücksichtigt, die während des Recovery-Prozesses zur Problemlösung führen sollen. Die Interaktionsgerechtigkeit schließlich bezieht sich auf die Interaktion mit dem Hersteller während des Recovery-Prozesses (Sparks/McColl-Kennedy 2001). Sie bewertet also die Umsetzung der Recovery-Maßnahmen. Da hier vor allem die Art und Weise, in der Informationen ausgetauscht und Ergebnisse kommuniziert werden, von Bedeutung ist, nehmen die Behandlung durch die Mitarbeiter und der Kommunikationsfluss eine wichtige Stellung ein (Hocutt/Bowers/Donavan 2006). Im Zusammenhang mit dem SRP erklärt die Equity-Theorie also, warum ein Kunde nicht immer durch die einfache Recovery (Fehlerbehebung) zufriedenzustellen ist. Erst bei einem fairen Input/Output-Verhältnis beurteilt ein Kunde die Recovery-Episode positiv. Demnach kann es vorkommen, dass eine einfache Recovery-Maßnahme nicht als ausreichend bzw. gerecht

wahrgenommen wird und daher zusätzlicher Anstrengungen des Anbieters bedarf.

Abschließend lässt sich hinsichtlich der theoretischen Erkenntnisbeiträge Folgendes feststellen. Erstens müssen die Erwartungen des Kunden hinsichtlich der Reaktion des Anbieters auf einen Fehler übertroffen werden, um ein Recovery Paradoxon zu erzeugen. Zweitens ist zu erwarten, dass der Fehlerkontext den Effekt des Anbieterverhaltens (z.B. Erbringung von Recovery-Maßnahmen) auf die Kundenzufriedenheit beeinflusst. Drittens ist die Wirkung einer Recovery-Maßnahme von der Attribution der Fehlerursache und dem Gerechtigkeitsempfinden des betroffenen Kunden abhängig. Das bedeutet, dass die Charakteristika einer fehlerhaften Leistung (z.B. eine Dienstleistung oder ein Produkt) die Anforderungen des Kunden an die Recovery-Maßnahme beeinflussen.

## 2.2 Empirische Erkenntnisbeiträge

Generell finden sich in der Literatur widersprüchliche **empirische Befunde** zum SRP. Einige der Studien stützen das Phänomen, während andere Untersuchungen keinen Beleg dafür finden.

De Matos/Henrique/Rossi (2007) haben 333 Studien mittels einer Meta-Analyse ausgewertet. Ihre Ergebnisse stützen das SRP in Bezug auf die Kundenzufriedenheit, nicht jedoch in Bezug auf das Wiederkaufverhalten. Darüber hinaus weisen die Autoren auf die Notwendigkeit hin, neben der Zufriedenheit und dem Wiederkaufverhalten auch andere Konstrukte wie z.B. positive Mund-zu-Mund Kommunikation (Word of Mouth, WOM) zu berücksichtigen. Die Autoren haben auch mögliche Einflussfaktoren auf die Ergebnisse der betrachteten Studien berücksichtigt. Es zeigt sich, dass die Untersuchungsergebnisse vom Studiendesign, den Befragungsteilnehmern und der betrachteten Servicekategorie abhängen. Der Beitrag liegt darin, bisherige Studien zu ordnen, Ergebnisse zusammenzufassen und bestehende Forschungslücken zu beleuchten.

Die Untersuchung von Hocutt/Bowers/Donovan (2006) bezieht sich auf Daten von 221 Studenten, die mittels der Szenariomethode gewonnen wurden. Die Autoren bestätigen das SRP grundsätzlich. Allerdings weisen sie auf eine wichtige Einschränkung hin: es kommt auf die Art und Weise an, wie eine Recovery erbracht wird und nicht nur darauf, dass eine Recovery erbracht wird. Demnach müssen die beteiligten Mitarbeiter des Serviceanbieters unverzüglich auf einen Fehlerfall reagieren sowie den betroffenen Kunden gegenüber höflich und einführend auftreten. Nur dann kann das SRP erreicht werden. Die Autoren leisten durch

diese Erkenntnis einen wichtigen Beitrag, indem sie die Bedeutung der inhaltlichen Ausgestaltung des Recovery-Prozesses fokussieren. Die positiven Auswirkungen einer Recovery sind also nur unter der Bedingung zu realisieren, dass der Recovery-Prozess ausgereift ist bzw. dem Kunden ein echter Mehrwert daraus entsteht (hier der Nutzen aus der angemessenen Behandlung). Die Art und Weise der Erbringung kann hierbei als Zusatzleistung zur eigentlichen Recovery betrachtet werden. Als Nachteil der Studie lässt sich die Szenario-basierte Datengewinnung nennen. Obwohl die Autoren die Daten im Rahmen eines Experiments erheben, wäre es wünschenswert, reale Situationen anstatt Szenarien zu analysieren.

Magnini et al. (2007) haben im Rahmen eines Szenario-basierten Experiments 400 Studenten zu ihrer Zufriedenheit nach einem hypothetischen Servicefehler befragt. Auch Magnini et al. können das Paradoxon nachweisen. Die Autoren betonen jedoch die Bedeutung moderierender Faktoren. Demnach ist das Auftreten des SRP am wahrscheinlichsten, wenn der Fehler nicht schwerwiegend ist, der Kunde bisher keinen Fehler bei dem Anbieter erlebt hat, die Fehlerursache als temporär erachtet und den Anbieter nicht dafür verantwortlich macht. Magnini et al. gelingt es also Ansatzpunkte aufzuzeigen, die den Erfolg einer Recovery-Maßnahme im Servicekontext maßgeblich beeinflussen. Dennoch sollten die Ergebnisse vor dem Hintergrund der Szenario-basierten Datengewinnung betrachtet werden. Auch hier wäre die Bestätigung der gewonnen Erkenntnisse durch Daten, die auf realen Situationen basieren, wünschenswert.

Maxham (2001) hat Daten aus einem Szenario-basierten Experiment und einer Feldstudie analysiert. Hier konnte zwar der positive Einfluss von moderaten und hohen Recovery-Anstrengungen auf Kundenzufriedenheit, Wiederkaufverhalten und WOM nachgewiesen werden, ein SRP konnte jedoch nicht beobachtet werden. Die Ergebnisse weisen auf die Bedeutung der Beschaffenheit von Recovery-Maßnahmen hin. Einerseits sollten Unternehmen darauf achten, dass eine Recovery einerseits einen gewissen Mindeststandard erfüllt. Andererseits lohnt sich die Aufwertung einer ohnehin hochwertigen Recovery nur in bestimmten Fällen.

Maxham/Netemeyer (2002) haben in zwei Langzeitstudien die Zusammenhänge zwischen der distributiven Gerechtigkeit, der prozeduralen Gerechtigkeit und der Interaktionsgerechtigkeit betrachtet. Als abhängige Variablen berücksichtigen die Autoren die Kundenzufriedenheit mit der Recovery, die Gesamtzufriedenheit, die Weiterempfehlungsabsicht und die Wiederkauf-

absicht von Kunden, die einen fehlerhaften Service oder ein fehlerhaftes Produkt erhalten hatten. Insgesamt können die Autoren die postulierten Zusammenhänge größtenteils nachweisen. Dennoch zeigen sich Unterschiede zwischen Service- und Produktkontext. Leider bleiben in der Studie Angaben zum Auftreten eines Recovery Paradoxons aus. Insgesamt macht aber die Tatsache, dass Maxham/Netemeyer ihre Erkenntnisse aus der Analyse realer Fehlersituationen gewinnen, diese Untersuchung zu einem wertvollen Forschungsbeitrag. Darüber hinaus setzt vor allem die Unterscheidung zwischen Service- und Produktkontext Anreize für weitere Forschungsbemühungen.

Autor	Studiendesign	Kernergebnisse
De Matos/ Henrique/Rossi (2007)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meta-Analyse</li> <li>• 333 Studien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bestätigung des SRP in Bezug auf die Kundenzufriedenheit.</li> <li>• Keine Bestätigung des SRP in Bezug auf das Wiederkaufverhalten.</li> <li>• Das Studiendesign, die Auswahl der Probanden und die betrachtete Service-Kategorie wurden als Moderatoren des SRP identifiziert.</li> </ul>
Hocutt/Bowers/ Donovan (2006)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Szenario-basiertes Experiment: Restaurantbesuch</li> <li>• 221 Studenten</li> <li>• Multivariate Varianzanalyse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bestätigung des SRP.</li> <li>• Um die Kundenzufriedenheit zu maximieren, müssen die Serviceanbieter zügig reagieren und Höflichkeit sowie Einfühlungsvermögen zeigen.</li> </ul>
Magnini et al. (2007)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Szenario-basiertes Experiment: Hotelbesuch</li> <li>• 400 Studenten</li> <li>• Multivariate Varianzanalyse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bestätigung des SRP.</li> <li>• Moderierende Faktoren beeinflussen den Erfolg einer Recovery-Maßnahme.</li> <li>• Die Wahrscheinlichkeit für das Auftreten des SRP ist höher, wenn der Kunde den Fehler als wenig schwerwiegend erachtet, noch keine negativen Erfahrungen mit dem Anbieter gemacht hat, die Fehlerursache als temporär ansieht und der Anbieter nicht für den Fehler verantwortlich gemacht wird.</li> </ul>

(Fortsetzung auf der nächsten Seite)



Maxham (2001)	<p><u>Studie 1</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Szenario-basiertes Experiment: Friseurbesuch</li> <li>• 406 Studenten</li> <li>• Multivariate Varianzanalyse</li> </ul> <p><u>Studie 2</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Feldstudie: Internet-anbieter</li> <li>• 116 Kunden.</li> <li>• Multivariate Varianzanalyse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keine Bestätigung des SRP.</li> <li>• Moderate und hohe Recovery-Anstrengungen haben gleichermaßen einen signifikant positiven Einfluss auf die Zufriedenheit, das Wiederkaufverhalten und das positive WOM.</li> <li>• Unternehmen profitieren nur in Bezug auf ein positiveres WOM von einer hohen im Vergleich zu einer niedrigen Recovery-Anstrengung, während in Bezug auf die Zufriedenheit und das Wiederkaufverhalten keine Erhöhungen durch eine hohe im Vergleich zu einer moderaten Anstrengung nachweisbar sind.</li> <li>• Niedrige Recovery-Anstrengungen verschlimmern die Unzufriedenheit nach einem Servicefehler und können eine Abwanderung des Kunden zur Folge haben.</li> </ul>
Maxham/Netemeyer (2002)	<p><u>Studie 1</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Langzeitstudie: Bankbesuch</li> <li>• 692 Kunden</li> <li>• Kovarianzbasierte Kausalanalyse</li> </ul> <p><u>Studie 2</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Langzeitstudie: Immobilienkauf</li> <li>• 339 Kunden</li> <li>• Kovarianzbasierte Kausalanalyse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der Einfluss der Verteilungsgerechtigkeit (beide Studien) und der Interaktionsgerechtigkeit (nur Studie 1) auf die Zufriedenheit mit der Recovery kann nachgewiesen werden.</li> <li>• Prozessgerechtigkeit und Interaktionsgerechtigkeit haben einen stärkeren Einfluss auf die Gesamtzufriedenheit als die Verteilungsgerechtigkeit (nur Studie 1).</li> <li>• Die Auswirkungen der Verteilungsgerechtigkeit, der Prozessgerechtigkeit und der Interaktionsgerechtigkeit auf die Gesamtzufriedenheit sind stärker (oder gleich stark) als der Einfluss der Zufriedenheit mit der Recovery.</li> <li>• Die Zufriedenheit mit der Recovery hat einen starken Einfluss auf die Weiterempfehlungsabsicht.</li> <li>• Die Gesamtzufriedenheit hat einen starken Einfluss auf die Wiederkaufabsicht.</li> </ul>

Tab. 1: Ergebnisse der betrachteten Untersuchungen

Quelle: Eigene Darstellung.

Tabelle 1 fasst die Kernaussagen der betrachteten Untersuchungen zusammen. Nach Betrachtung der genannten Studien werden drei Forschungslücken offenbar. Erstens ist die bisher vollständig vernachlässigte Unterscheidung zwischen Hersteller- und Handelsebene eine Folge der Konzentration auf den Servicebereich. Dies rührt daher, dass die Einheitlichkeit von Erbringung und Konsum diese Unterscheidung von aggregierter und disaggregierter Betrachtung im Servicekontext meist nicht erfordert. Bei der Übertragung des Recovery Paradoxons auf den Produktkontext ist diese Unterscheidung jedoch notwendig. Zweitens beziehen von den betrachteten Studien lediglich Maxham/Netemeyer (2002) auch den

Produktkontext mit in ihre Analyse ein. Hier bleibt jedoch ungeklärt, ob die einfache Recovery (reine Fehlerbehebung) im Produktkontext bereits zur Erzeugung eines Recovery Paradoxons ausreicht. Forschungslücken finden sich also bei der Frage nach der Übertragbarkeit des Recovery Paradoxons vom Servicekontext auf den Produktkontext. Drittens herrscht deshalb bisher auch Ungewissheit über Instrumente, die sich im Produktkontext zur Erzeugung eines Recovery Paradoxons eignen (z.B. proaktive Services zur Erweiterung der einfachen Recovery).

Die vorliegende Studie adressiert die genannten Forschungslücken, indem sie zwischen Hersteller- und Händlerebene unterscheidet und das Zustandekommen eines Recovery Paradoxons im Produktkontext analysiert. Zudem werden die zugrunde gelegten Daten mittels eines Quasi-Experiments gewonnen. Somit zeichnen sich die Ergebnisse durch eine hohe externe Validität aus.

### 3 Konzeption des Untersuchungsmodells

#### 3.1 Auswirkungen einer einfachen Recovery-Maßnahme im Produktkontext

In Kapitel 2.1 wurde das SRP als Situation beschrieben, in der die Zufriedenheit nach einer erfolgreichen Recovery-Maßnahme höher ist als die Zufriedenheit vor dem Auftreten eines Servicefehlers. Eine Nichterfüllung von Erwartungen kann aber nicht nur in Bezug auf einen Service, sondern auch in Bezug auf ein Produkt auftreten (Folkes 1984; McCollough/Berry/Yadav 2000). Die wissenschaftliche Literatur hat sich bisher zumeist mit Servicefehlern beschäftigt. Ziel der vorliegenden Untersuchung ist es jedoch, das Auftreten des SRP im Zusammenhang mit Produktfehlern zu untersuchen. Dazu erfolgt in Kapitel 3 die Übertragung der obigen Erkenntnisse auf den Kontext dieser Untersuchung.

Dem Grundgedanken des C/D-Paradigmas folgend kann im Falle der positiven Disconfirmation (die Firma übertrifft die Erwartungen des Kunden an die Recovery) die Zufriedenheit nach dem Pannenfall die Zufriedenheit davor übertreffen und somit ein Recovery Paradoxon entstehen (McCollough/Berry/Yadav 2000). Genauso wie im Servicefall hat ein Kunde auch im Fall eines Produktfehlers Erwartungen bezüglich der Wiedergutmachung (Maxham/Netemeyer 2002). Die Erwartungen an die Recovery-Maßnahme nach einem Produktfehler können sogar höher sein als die im reinen Servicekontext, da die wahrgenommene Ursache eines Produktfehlers oftmals offensichtlicher ist als die Ursache eines Servicefehlers (Seiders/Berry 1998). Eine positive Disconfirmation tritt also auch im Produktkontext dann auf, wenn ein Anbieter die Erwartungen des Kunden durch eine ausgezeichnete Recovery-Leistung übertrifft und dadurch eine höhere Kundenzufriedenheit bewirkt.

Auch die Implikationen der Skript-Theorie gelten prinzipiell für den Produktkontext. Hier werden Erwartungen aufgrund von Produkt-Schemata gebildet (Meyers-Levy/Tybout 1989). Solche Schemata stellen generische Wissensstrukturen eines Bereiches im Gehirn dar, die in der Erinnerung gespeichert werden. Jeder Reiz, der nicht mit den bestehenden Erwartungen übereinstimmt, wie z.B. ein Produktfehler, führt zu Inkongruenzen der bereits bestehenden Schemata. Analog zur Abweichung vom gespeicherten Skript im Servicekontext lösen solche Inkongruenzen gesteigerte Aufmerksamkeit und kognitive Anstrengungen aus. Deshalb ist die Wahrnehmung von Recovery-Maßnahmen auch im Produktkontext ein wichtiger Bestandteil der Konsumerfahrung eines Kunden. Da hierdurch die Kundeneinstellungen nachhaltig

beeinflusst werden, ist davon auszugehen, dass ein Recovery-Paradoxon auch im Produktkontext ausgelöst werden kann.

Nach der Attributions-Theorie systematisiert ein Kunde mögliche Ursachen eines Fehlers nach deren Stabilität, Verantwortlichkeit und Kontrollierbarkeit. Eine Fehlerursache kann stabil oder nur temporär sein. Im Falle einer stabilen Fehlerursache erwartet ein Kunde wahrscheinlich, dass das Produkt auch in der Zukunft fehlerhaft sein wird. Die gleiche Logik gilt bei Servicefehlern (Magnini et al. 2007). Die Verantwortlichkeit für einen Fehler kann beim Hersteller, Händler, Verkäufer oder dem Kunden selbst liegen. Grundsätzlich tendieren Kunden dazu, die Fehlerursachen zu externalisieren (fundamentaler Attributionsfehler) (Folkes/Kotsos 1986). Diese Tendenz zur Externalisierung ist sowohl für Produkt- als auch für Servicefehler relevant (O'Malley 1997). Die Kontrollierbarkeit einer Fehlerursache schließlich kann besonders einflussreich auf die kausale Attribution sein. So wird ein Kunde Wut auf einen Anbieter empfinden, der eine fehlerhafte Leistung bereitstellt, sofern die Fehlerursache für den Anbieter kontrollierbar ist (Folkes 1984). Da Kunden Produkte anders als Dienstleistungen bewerten (Parasuraman/Zeithaml/Berry 1988), ist es sehr wahrscheinlich, dass sie auch die Kontrollierbarkeit eines Fehlers im Produkt- und Servicekontext unterschiedlich wahrnehmen.

Theoretischen und empirischen Erkenntnissen zufolge werden Serviceleistungen vom Kunden im Vergleich zu materiellen Produkten als risikobehafteter angesehen (Murray/Schlacter 1990). Das liegt daran, dass es an „objektiven“ tangiblen Maßstäben zur Bewertung von Dienstleistungen mangelt. Darüber hinaus sind Kunden in den Serviceerstellungsprozess involviert (Kelley/Donnelly/Skinner 1990). Aufgrund dieser Integration des Kunden und der Einheit von Produktion und Konsum sind Service-Leistungen schwierig zu standardisieren und zu kontrollieren (Parasuraman/Zeithaml/Berry 1988). Daher haben Kunden größere Schwierigkeiten, die Ursache für einen Servicefehler beim Anbieter festzumachen als bei einem Produktfehler. Magnini et al. (2007) haben festgestellt, „...that customers are more forgiving if they perceive that the firm has little control over the occurrence of the failure“. Insofern ist es nicht überraschend, dass ein Recovery Paradox im Servicebereich schon durch kleinere Entschädigungen (wie z.B. eine 50%ige Vergütung) erreicht werden kann (McColl-Kennedy/Daus/Sparks 2003).

Im Produktkontext dagegen werden Kunden zumeist advokatisch denkend annehmen, dass

die Verantwortlichkeit für einen Produktfehler beim Hersteller liegt (Folkes 1984). Das liegt daran, dass die Qualität von Gütern mit objektiveren Maßstäben gemessen werden kann als die von Serviceleistungen. Technisch-funktionale Merkmale wie z.B. Farbe, Haltbarkeit oder die Zahl von Defekten können durch den Hersteller während des Produktionsprozesses gesteuert und kontrolliert werden. Deshalb werden Kunden eine schlechte Produktqualität eher dem Hersteller zuschreiben als eine schlechte Servicequalität dem Dienstleister. Als Konsequenz sind Kunden im Falle eines Produktfehlers nachtragender, da sie den Fehler für vorhersehbar und vermeidbar halten. Folkes (1984) fand heraus, dass Kunden sogar den Wunsch verspüren, dem Unternehmen zu schaden, sofern sie den Grund des Produktfehlers beim Anbieter sehen. Wenn ein Kunde derartige Gefühle entwickelt, wird es schwierig sein, selbst bei vollkommener Behebung des Schadens (**einfache Recovery**) das gleiche Niveau an Kundenzufriedenheit und daraus resultierendem WOM (Word of Mouth, positive Mund-zu-Mund Kommunikation) wie vor dem Schadenseintritt wiederzuerreichen.

Darüber hinaus beeinflusst das Zusammenspiel zwischen Hersteller und Händler die Kundenwahrnehmungen hinsichtlich der einzelnen Akteure, die an einer Konsumepisode beteiligt sind (Verhoef/Langerak/Donkers 2007). Deshalb können Kunden die Verantwortlichkeit für den Fehler bei verschiedenen Akteuren im Vertriebskanal sehen, d.h. im Fall eines Produktfehlers kann ein Kunde sowohl den Hersteller als auch den Händler für den Fehler verantwortlich machen (Mittal/Kumar/Tsiros 1999). So wurde bereits nachgewiesen, dass negative Erfahrungen mit der Produktqualität bzw. dem Hersteller auch Konsequenzen hinsichtlich der Wahrnehmung des Händlers nach sich ziehen: “For example whenever a recently purchased car breaks down, consumers may typically infer that the seller knew the car was a lemon” (Folkes 1984).

Aus den vorangegangenen Überlegungen ergeben sich die folgenden Hypothesen über die Unzulänglichkeit einer einfachen Recovery im Produktschadensfall sowohl in Bezug auf den Hersteller als auch den Händler:

*Hypothese 1: Kunden, die nach einem Produktfehler eine einfache Recovery erhalten haben, weisen einen signifikant niedrigeren Grad an Zufriedenheit (1a) und WOM (1b) gegenüber dem **Hersteller** auf als Kunden, die keinen Produktfehler erlebt haben.*

*Hypothese 2: Kunden, die nach einem Produktfehler eine einfache Recovery erhalten haben, weisen einen signifikant niedrigeren Grad an Zufriedenheit (2a) und WOM (2b) gegenüber*

*dem Händler auf als Kunden, die keinen Produktfehler erlebt haben.*

### 3.2 Auswirkungen proaktiver Services im Produktkontext

Die Equity-Theorie besagt im Zusammenhang mit Recovery-Situationen, dass ein Kunde die wahrgenommene Gerechtigkeit einer Recovery-Situation nicht alleine nach deren absoluten Ergebnis, sondern insbesondere durch Vergleiche mit Referenzpunkten bewertet. Wie konkret diese Referenzpunkte sind, ist jedoch kontextabhängig. Im Servicebereich z.B. erschwert sowohl die Heterogenität der möglichen Ergebnisse als auch das Fehlen greifbarer Charakteristika die Bildung eindeutiger Referenzpunkte zur Bewertung der Service-Recovery (Parasuraman/Zeithaml/Berry 1988). Deshalb werden Urteile über die wahrgenommene Gerechtigkeit einer Recovery üblicherweise durch einen Vergleich mit den Ergebnissen anderer Kunden gebildet (McCull-Kennedy/Sparks 2003). Im Servicekontext erlangt ein Kunde jedoch oft keine Kenntnis über Leistungen, die ein anderer Kunde in der gleichen Recovery-Situation erhalten hat. Aus diesem Grund kann es für Kunden schwieriger sein, die Gerechtigkeit eines Recovery-Prozesses im Servicekontext zu beurteilen als im Produktkontext (Maxham/Netemeyer 2002).

Im Gegensatz dazu vermag ein Kunde seine Referenzpunkte und Erwartungen gegenüber der Produkt-Recovery an tangiblen Merkmalen festzumachen. So setzt er die Wiederherstellung des Produktzustands vor Fehlereintritt als selbstverständlich voraus. Eine derartige Recovery-Leistung zielt allerdings lediglich auf die Wiederherstellung der Produktfunktionalität ab, indem die Erwartungen des Kunden erfüllt werden (Hartline/Ferrell 1996). Um ein Recovery-Paradox zu erzeugen, müssen die Erwartungen des Kunden jedoch übertroffen werden. Empirische Studien zeigen, dass dies nur möglich ist, indem der Kunde im positiven Sinne vom Anbieter überrascht wird. Als Folge eines positiven Erlebnisses zeigt solch ein Kunde dann sowohl einen höheren Grad an Zufriedenheit als auch an Loyalität gegenüber dem Anbieter (Rust/Oliver 2000).

Aus den genannten Gründen müssen die Recovery-Maßnahmen des Anbieters im Produktfehlerfall über die einfache Recovery hinausgehen. Eine Möglichkeit dazu eröffnet sich für den Anbieter durch proaktives Verhalten, indem er zusätzliche Services wie z.B. eine kostenlose Heimfahrt unaufgefordert bereitstellt (**proaktive Services**) (de Jong/de Ruyter 2004). Durch eine derartige eigeninitiierte, erweiterte Recovery demonstriert der Anbieter Einfühlungsvermögen und überrascht den Kunden positiv (Parasuraman/Zeithaml/Berry 1988). Dadurch

kann im Produktkontext ein Recovery Paradoxon erzeugt werden.

Das Bereitstellen von proaktiven Services wird von Kunden zumeist nicht erwartet und hat sich bereits als guter Prädiktor hoher Kundenzufriedenheit bestätigt (Wels-Lips/van der Ven/Pieters 1998). Deshalb werden proaktive Services hier als adäquates Instrument betrachtet, um eine einfache Recovery zu ergänzen. Um jedoch nachzuweisen, dass proaktive Services als Ergänzung einer einfachen Recovery geeignet sind, müssen deren Effekte auf Kundenzufriedenheit und WOM zunächst für den Normalfall betrachtet werden. Somit ergeben sich die folgenden Hypothesen über den positiven Einfluss von proaktiven Services im Produktkontext:

*Hypothese 3: Kunden, die keinen Produktfehler erlebt und einen proaktiven Service erhalten haben, weisen einen signifikant höheren Grad an Zufriedenheit (3a) und WOM (3b) gegenüber dem **Hersteller** auf als Kunden, die weder einen Produktfehler erlebt noch einen proaktiven Service erhalten haben.*

*Hypothese 4: Kunden, die keinen Produktfehler erlebt und einen proaktiven Service erhalten haben, weisen einen signifikant höheren Grad an Zufriedenheit (4a) und WOM (4b) gegenüber dem **Händler** auf als Kunden, die weder einen Produktfehler erlebt noch einen proaktiven Service erhalten haben.*

Proaktive Services während des Recovery Prozesses zu erbringen, erfordert zusätzliche situationsbedingte Anstrengungen des Anbieters. Situationsbedingte Anstrengungen werden als “the effort put into the customer’s particular situation” definiert (McColl-Kennedy/Sparks 2003). Situationsbedingte Zusatzanstrengungen während des Recovery-Prozesses führen zu sog. kontrafaktischem Denken, d.h. Kunden denken, dass der Anbieter „auch weniger getan haben könnte“. Kontrafaktisches Denken hat sich bereits als guter Prädiktor von Konsumentenurteilen in negativ behafteten Situationen (z.B. Schadensfällen) bestätigt, da Kunden zwischen möglichen Szenarien und dem tatsächlichen Ausgang der Situation vergleichen (Morris/Moore 2000). Empirische Ergebnisse zeigen, dass ein Kunde positiv überrascht ist, wenn der Anbieter größere situationsbedingte Anstrengungen erbringt als er gemusst hätte (McColl-Kennedy/Sparks 2003). Deshalb werden die folgenden Hypothesen zur Überlegenheit einer **erweiterten Recovery** (einfache Recovery plus proaktiver Service) im Vergleich zur einfachen Recovery aufgestellt:



*Hypothese 5: Kunden, die einen Produktfehler erlebt haben und eine erweiterte Recovery (einfache Recovery plus proaktiver Service) erhalten haben, weisen einen signifikant höheren Grad an Zufriedenheit (5a) und WOM (5b) gegenüber dem **Hersteller** auf als Kunden, die einen Produktfehler erlebt und eine einfache Recovery erhalten haben.*

*Hypothese 6: Kunden, die einen Produktfehler erlebt haben und eine erweiterte Recovery (einfache Recovery plus proaktiver Service) erhalten haben, weisen einen signifikant höheren Grad an Zufriedenheit (6a) und WOM (6b) gegenüber dem **Händler** auf als Kunden, die einen Produktfehler erlebt und eine einfache Recovery erhalten haben.*

Wie bereits oben erläutert, ist es zum Erzeugen eines **Recovery Paradoxons im Produktkontext** notwendig, die einfache Recovery um proaktive Services zu erweitern. Daraus ergeben sich die folgenden Hypothesen:

*Hypothese 7: Kunden, die einen Produktfehler erlebt haben und eine erweiterte Recovery (einfache Recovery plus proaktiver Service) erhalten haben, weisen einen signifikant höheren Grad an Zufriedenheit (7a) und WOM (7b) gegenüber dem **Hersteller** auf als Kunden, die weder einen Produktfehler erlebt noch einen proaktiven Service erhalten haben.*

*Hypothese 8: Kunden, die einen Produktfehler erlebt haben und eine erweiterte Recovery (einfache Recovery plus proaktiver Service) erhalten haben, weisen einen signifikant höheren Grad an Zufriedenheit (8a) und WOM (8b) gegenüber dem **Händler** auf als Kunden, die weder einen Produktfehler erlebt noch einen proaktiven Service erhalten haben.*

### **3.3 Auswirkungen der Fehlersituation im Produktkontext**

Produktfehler intensivieren die Aufmerksamkeit des Kunden und führen zu einem erhöhten Erregungsniveau, weil sie vom Produktschema des Kunden und dessen Erwartungen abweichen. Es macht in diesem Zusammenhang Sinn, die mit dem Produktfehler verbundenen Probleme zu kategorisieren. Eine mögliche Kategorisierung stellt die Unterscheidung zwischen lösbaren und unlösbaren Problemen dar. Nach Slotegraaf/Inman (2004) empfinden Kunden Produktfehler als lösbare Probleme, da in der Regel entweder der Hersteller oder der Händler in der Lage ist, den fehlerfreien Zustand des Produktes wiederherzustellen. Ein weiteres Problem ergibt sich aber aus der Tatsache, dass der Kunde das Produkt während der Reparatur nicht nutzen kann. Für den Kunden kann dies einen erheblichen Aufwand und starke Unannehmlichkeiten bedeuten. Deshalb kann ein Produktfehler zu Unsicherheiten



dahingehend führen, wie dieses sekundäre Problem behoben werden kann. Der Kunde kann sogar befürchten, dass dieses Problem gar nicht zu beheben ist. Aus diesem Grund kann sich die durch den Produktfehler verursachte höhere Aktivierung auf dieses potentiell unlösbare Problem konzentrieren. Dieser Zustand führt wiederum zu einer erhöhten Salienz dieses Details. Salienz bezieht sich auf den Fakt, dass nicht alle Attribute gleichermaßen wahrgenommen werden. Vielmehr stechen einige Eigenschaften in der kognitiven Wahrnehmung hervor. Salienz beschreibt also die Leichtigkeit, mit der ein bestimmtes Attribut im Gedächtnis abgerufen werden kann. Deswegen werden saliente Attribute als bedeutsamer angesehen als solche, die es nicht sind (van Ittersum et al. 2007). Wenn also davon auszugehen ist, dass aufgrund der Aktivierung ein proaktiver Service zur Behebung eines vermeintlich unlösbaren Problems in Fehlersituationen salienter ist als in Routinesituationen, dann können proaktive Services im Fehlerfall einen stärkeren Einfluss auf Kundenzufriedenheit und WOM ausüben als in einer fehlerfreien Routine-Situation. Die folgenden Hypothesen stellen den **Einfluss der Fehlersituation** auf die Effektivität von proaktiven Services dar:

*Hypothese 9: Kunden, die einen Produktfehler erlebt haben und eine erweiterte Recovery (einfache Recovery plus proaktiver Service) erhalten haben, weisen einen signifikant höheren Grad an Zufriedenheit (9a) und WOM (9b) gegenüber dem **Hersteller** auf als Kunden, die keinen Produktfehler erlebt und einen proaktiven Service erhalten haben.*

*Hypothese 10: Kunden, die einen Produktfehler erlebt haben und eine erweiterte Recovery (einfache Recovery plus proaktiver Service) erhalten haben, weisen einen signifikant höheren Grad an Zufriedenheit (10a) und WOM (10b) gegenüber dem **Händler** auf als Kunden, die keinen Produktfehler erlebt und einen proaktiven Service erhalten haben.*

## 4 Ergebnisse der empirischen Untersuchung

Fast alle existierenden Studien zur Recovery-Thematik bedienen sich Szenario-basierter oder qualitativer Methoden, bei denen sich die Teilnehmer in fiktive Schadensfälle hineinversetzen sollen. Es gibt jedoch bisher kaum empirische Arbeiten, die den Einfluss von Recovery-Services auf Kundenzufriedenheit und WOM in realen Situationen erforschen. Die vorliegende Arbeit basiert dagegen auf einer **Feldstudie**, die den Einfluss proaktiver Recovery-Services bei der Problembhebung im Produktkontext untersucht. Dadurch wird der Forderung nach einer Datengrundlage Folge geleistet, die ausschließlich reale Konsumerfahrungen beinhaltet (z.B. de Matos/Henrique/Vargas Rossi 2007). Die vorliegende Untersuchung erweitert somit bisherige Studien auch in Hinblick auf deren externe Validität.

Die Probanden wurden im Rahmen einer Kooperation mit einem deutschen Automobilhersteller für die Studie gewonnen. Es wurde sichergestellt, dass die Kunden ihr Fahrzeug nicht länger als zwei Jahre besaßen, um auszuschließen, dass die Kunden den Produktfehler dem Alter des Fahrzeugs zuschreiben.

Die Hypothesen wurden mittels eines **Quasi-Experiments** mit Kombinationen zweier Stimuli überprüft (Cook/Campbell 1979). Der erste Stimulus (Produktfehler vs. kein Produktfehler) konnte naturgemäß nicht kontrolliert werden. Der zweite Stimulus (proaktiver Service vs. kein proaktiver Service) wurde den Mitgliedern der unterschiedlichen Experimentalgruppen randomisiert zugeordnet. Ein Produktfehler wurde als Fehlfunktion des Fahrzeugs definiert, die einen erheblichen Reparaturaufwand erfordert. Somit wurden Individuen betrachtet, die eine *reale* Panne erlebt haben. Den proaktiven Service erbrachte der Händler oder ein Taxiunternehmen in Form eines kostenlosen Abholservice. Dadurch wurden Individuen betrachtet, die einen echten proaktiven Service von ihrem Automobilhändler erhalten haben. Der Abholservice wurde aufgrund der Standardisierbarkeit als proaktiver Service gewählt. Dadurch wurde sichergestellt, dass die Zusatzleistung bei allen betroffenen Kunden in nahezu identischer Art und Weise erbracht wurde.

Aus den möglichen Kombinationen der zwei Stimulusausprägungen ergaben sich vier Gruppen. Kunden der Gruppe 1 erlebten keinen Produktfehler. Diese Teilnehmer besuchten den Händler für einen Routine-Service, z.B. für die jährliche Inspektion. Zusätzlich zu der Routine-Leistung wurde diesen Kunden der proaktive Service angeboten. Teilnehmern der Gruppe 2 hatten weder eine Panne noch erhielten diese den proaktiven Service. Gruppe 3

enthält solche Kunden, die den Händler aufgrund einer Fehlfunktion ihres Fahrzeugs aufsuchten. Ihnen wurde zusätzlich zur Recovery der proaktive Service angeboten (erweiterte Recovery). Gruppe 4 schließlich repräsentierte Kunden, deren Fahrzeug eine Panne hatte und die lediglich eine einfache Recovery erhielten, d.h. eine erfolgreiche Fahrzeugreparatur. Tabelle 2 zeigt die vier Experimentalgruppen.

	Ohne Produktfehler	Mit Produktfehler
Mit proaktivem Service (bzw. „erweiterte Recovery“)	Gruppe 1	Gruppe 3
Ohne proaktiven Service ( bzw. „einfache Recovery“)	Gruppe 2	Gruppe 4

Tab. 2: Übersicht über die betrachteten Gruppen

Der Automobilhersteller unterstützte die Studie, indem er die Einweisung der Mitarbeiter der zuvor ausgewählten Händler übernahm. Die Zuteilung der Probanden zu den Gruppen, die den proaktiven Service erhielten (Gruppe 1 und 3), erfolgte randomisiert. Über das Benchmarking-Netzwerk des kooperierenden Automobilherstellers konnten Händler der 30 größten Automobilmarken berücksichtigt werden.

Im Rahmen einer nationalen Tracking-Studie wurden Kunden, die den proaktiven Service erhalten hatten (Gruppe 1 und 3), zwei bis vier Wochen nach dem Händlerbesuch telefonisch gebeten, an einem kurzen computergestützten Telefoninterview (CATI) teilzunehmen. Wenn beim ersten Kontaktversuch niemand erreichbar war, erfolgten bis zu vier weitere Versuche zu unterschiedlichen Zeiten. Der gewählte zeitliche Abstand zwischen der Erbringung des proaktiven Service und dem Telefoninterview stellte sicher, dass die erfragten Kundenbewertungen (d.h. die abhängigen Variablen) kumulativer und nicht transaktionsspezifischer Natur waren (Olsen/Johnson 2003).

Darüber hinaus wurden aus den übrigen Befragten derselben Tracking-Studie die anderen beiden Experimentalgruppen gebildet, welche keinen proaktiven Service erhalten hatten (Gruppe 2 und 4). Die Daten für diese beiden Gruppen wurden ebenso durch Telefoninterviews (CATI) erhoben. Für Gruppe 2 wurden randomisiert Teilnehmer der Studie ausgewählt, bei denen seit Kauf des aktuellen Fahrzeugs kein Fehler aufgetreten ist. Weiterhin erhielten

diese Kunden keinerlei proaktiven Service von ihrem Händler. Gruppe 4 bestand aus zufällig ausgewählten Kunden, die aufgrund eines Produktfehlers den Händler aufsuchen mussten. Diese erhielten nur die Standard Recovery.

Es wurde eine ähnliche Verteilung der Marken und der Fahrzeugtypen innerhalb der Gruppen sichergestellt. Insgesamt bestand Gruppe 1 aus 258 (68% männlich und 32% weiblich), Gruppe 2 aus 266 (73% männlich und 27% weiblich), Gruppe 3 aus 252 (71% männlich und 29% weiblich) und Gruppe 4 aus 251 (63% männlich und 27% weiblich) Probanden. Durch ähnliche Gruppengrößen wurden Probleme bei der Datenanalyse vermieden (Klockars/Sax 1986).

Die genutzten Daten enthielten Items zur Kundenzufriedenheit und zu WOM sowohl auf Hersteller- als auch Händlerebene. Die Kundenzufriedenheit wurde kumulativ anhand der drei folgenden Items erfasst (Olsen und Johnson 2003): „Wie zufrieden oder unzufrieden sind Sie mit ihrem Automobilhersteller (-händler) insgesamt?“, „Zu welchem Grad übertrifft oder unterschreitet das Fahrzeug (der Händler) Ihre Erwartungen an den Qualitätsstandard insgesamt?“, „Zu welchem Grad übertrifft oder unterschreitet das Fahrzeug (der Händler) Ihre Erwartungen an die Verlässlichkeit insgesamt?“. WOM wurde durch die Frage „Mit welcher Wahrscheinlichkeit würden Sie Ihr aktuelles Fahrzeug (Ihren aktuellen Händler) an Freunde oder Familie weiterempfehlen?“ gemessen. Alle Items wurden mithilfe einer Likert-Skala mit Ausprägungen von 1 (niedrigster Wert bzw. „stimme gar nicht zu“) bis 7 (höchster Wert bzw. „stimme voll zu“) erfasst.

Vor der Überprüfung der Hypothesen wurde die Effektivität des Stimulus getestet (Manipulation Check). Zu diesem Zweck wurden die Probanden über ihre Wahrnehmung des proaktiven Service befragt. Die erste Frage diente dazu festzustellen, ob das Verhalten der Mitarbeiter des Händlers von den Kunden als proaktiv wahrgenommen wurde. In der vorliegenden Untersuchung beschreibt proaktives Verhalten das Erbringen einer zusätzlichen Leistung, die es dem Kunden erleichtert, die Fehlersituation zu bewältigen. Deshalb wurde mit einer zweiten Frage überprüft, ob der betrachtete Händlerbesuch für den Kunden einen höheren Nutzen gestiftet hat als ein herkömmlicher Händlerbesuch. Durchschnittliche Bewertungen beider Items von 5 (auf einer Skala von 1 bis 7) deuten darauf hin, dass die Probanden die Bereitstellung des kostenlosen Abholservice tatsächlich als proaktives Verhalten wahrgenommen haben.

In Bezug auf die gängigen Gütekriterien für Reliabilität und der Validität (z.B. Anderson/Gerbing 1988) erreichen die Messmodelle der Kundenzufriedenheit sehr gute Werte. Das Cronbach'sche Alpha bspw. liegt bei 0,93. Auch für WOM kann von einem zufriedenstellenden Grad an Validität ausgegangen werden, da das verwendete Item in bestehenden Studien einen hohen Grad an prädiktiver Validität aufweist (Hocutt/Bowers/Donavan 2006). Bei der Kundenzufriedenheit wurde der Mittelwert des entsprechenden Items für die Hypothesenprüfung herangezogen.

Die Hypothesen wurden mittels einer 2 (Produktfehler vs. kein Produktfehler) × 2 (proaktiver Service vs. kein proaktiver Service) One Way ANOVA überprüft. Die beiden abhängigen Variablen Kundenzufriedenheit und WOM wurden sowohl auf Hersteller- als auch auf Händlerebene betrachtet (McColl-Kennedy/Daus/Sparks 2003). Um die Unterschiede zwischen den Mittelwerten der vier Experimentalgruppen auf Signifikanz zu testen, wurden Einzelvergleiche der gebildeten Gruppen auf Basis geplanter Kontraste (A-priori-Vergleiche) verwendet (Atuahene-Gima/Ko 2001). Die Ergebnisse der Kontraste unterstützen den Großteil der Hypothesen, wie die Tabellen 3 und 4 belegen.

Insgesamt können 18 der 20 Hypothesen durch die zugrunde gelegten Daten gestützt werden. Auf Herstellerebene werden bis auf zwei Ausnahmen (Hypothesen 9a und 9b) alle Hypothesen gestützt. Somit verstärken Fehlersituationen die Effektivität proaktiver Services auf Herstellerebene nicht. Auf Händlerebene werden alle Hypothesen bestätigt. Demnach zeigen die Probanden der Gruppe 4 (Produktfehler und einfache Recovery) signifikant niedrigere Werte bei Kundenzufriedenheit und WOM als die Teilnehmer der Gruppe 2 (kein Produktfehler und kein proaktiver Service). Offenbar ist auf Händlerebene eine einfache Recovery nicht in der Lage, das vor der Panne bestehende Niveau an Zufriedenheit und WOM wiederherzustellen. Auch auf Herstellerebene ist dies nicht möglich. Die Verantwortung für den Fehler – die „objektiv“ nur der Hersteller trägt - wird offenbar nicht nur dem Hersteller sondern auch dem Händler attribuiert. Es findet somit eine negative Ausstrahlung (spillover) bzgl. der Fehlerverantwortung vom Hersteller auf den Händler statt, die sich dadurch manifestiert, dass die händlerbezogene Zufriedenheit und WOM nach der Panne so stark beeinträchtigt wurden, dass selbst eine erfolgreiche Behebung des Fehlers die beiden Kundenbewertungen nicht wieder auf das Vor-Fehler-Niveau heben kann. Die aus einer Panne resultierenden negativen Effekte auf die Konsumentenbeurteilungen schlagen sich auf beiden Ebenen nieder.

Hypothese	Vergleichsgruppen	Abhängige Variable	Mittelwerte		p-Wert	Ergebnis
H1a	2 vs. 4	Kundenzufriedenheit	6,18	5,87	0,000	Bestätigt
H1b		WOM	6,20	5,80	0,000	Bestätigt
H3a	1 vs. 2	Kundenzufriedenheit	6,51	6,18	0,002	Bestätigt
H3b		WOM	6,40	6,20	0,014	Bestätigt
H5a	3 vs. 4	Kundenzufriedenheit	6,33	5,87	0,000	Bestätigt
H5b		WOM	6,38	5,80	0,000	Bestätigt
H7a	3 vs. 2	Kundenzufriedenheit	6,33	6,18	0,009	Bestätigt
H7b		WOM	6,38	6,20	0,018	Bestätigt
H9a	3 vs. 1	Kundenzufriedenheit	6,33	6,51	0,001	Verworfen*
H9b		WOM	6,38	6,40	0,804	Verworfen

\* Es liegt zwar ein signifikanter Unterschied zwischen beiden Gruppen vor, allerdings nicht in der vermuteten „Richtung“.

Tab. 3: Ergebnisse der ANOVA auf Herstellerebene

Hypothese	Vergleichsgruppen	Abhängige Variable	Mittelwerte		p-Wert	Ergebnis
H2a	2 vs. 4	Kundenzufriedenheit	5,97	5,77	0,024	Bestätigt
H2b		WOM	5,98	5,76	0,021	Bestätigt
H4a	1 vs. 2	Kundenzufriedenheit	6,44	5,97	0,000	Bestätigt
H4b		WOM	6,46	5,98	0,000	Bestätigt
H6a	3 vs. 4	Kundenzufriedenheit	6,57	5,77	0,000	Bestätigt
H6b		WOM	6,62	5,76	0,000	Bestätigt
H8a	3 vs. 2	Kundenzufriedenheit	6,57	5,97	0,000	Bestätigt
H8b		WOM	6,62	5,98	0,000	Bestätigt
H10a	3 vs. 1	Kundenzufriedenheit	6,57	6,44	0,041	Bestätigt
H10b		WOM	6,62	6,46	0,04	Bestätigt

Tab. 4: Ergebnisse der ANOVA auf Händlerebene

## 5 Kritische Würdigung und Implikationen für Forschung und Praxis

Produktfehler werden gemeinhin als Probleme angesehen. Diese Untersuchung zeigt hingegen, dass Unternehmen Produktfehler als Chance begreifen sollten, die Zufriedenheit und das WOM der betroffenen Kunden positiv zu beeinflussen. Folgende **Erkenntnisbeiträge** begründen diese Forderung.

Die vorliegende Untersuchung hat das Auftreten des Recovery Paradoxons unter Berücksichtigung der aggregierten und disaggregierten Ebene (Hersteller und Händler) betrachtet. Es zeigt sich, dass die Auswirkungen von Recovery-Maßnahmen im Produktkontext von der betrachteten Ebene abhängig sind. Die gewonnenen Erkenntnisse werden deshalb im Folgenden sowohl auf Hersteller- als auch auf Händlerebene diskutiert.

Eine generelle Frage dieser Studie war, ob die Befunde zum SRP auch auf den Produktkontext übertragen werden können. Dies ist offensichtlich nicht der Fall. Weder auf Hersteller- noch auf Händlerebene führen einfache Recovery-Maßnahmen zu einer Wiederherstellung der „Vor-Fehler“ Kundenzufriedenheit und WOM. Im Gegensatz dazu kann im Servicekontext bereits durch einfache Recovery-Maßnahmen nicht nur die Zufriedenheit wiederhergestellt, sondern sogar ein Paradoxon erzeugt werden.

Diese Ergebnisse zeigen deutlich den Unterschied zwischen der Service-Recovery und der Produkt-Recovery. Aus den Ergebnissen lässt sich weiterhin schließen, dass Konsumenten im Produktfehlerfall bzgl. der Fehlerverantwortung nicht zwischen Hersteller und Händler trennen. Im Zuge einer „übergreifenden“ Schuldzuweisung werden sowohl der Hersteller als auch der Händler für den Produktfehler verantwortlich gemacht. Bei Produktfehlern gilt für Kunden offenbar die Maxime der „Sippenhaft“.

Die Studie zeigt weiter, dass erst durch das Ergänzen der einfachen Recovery durch proaktive Services ein geeignetes Instrument entsteht, um im Produktkontext ein Recovery Paradoxon zu erzeugen. Die Ergebnisse deuten daraufhin, dass durch eine um proaktive Elemente erweiterte Recovery sowohl auf Hersteller- als auch auf Händlerebene ein Recovery Paradoxon ausgelöst werden kann. Für den Kunden unerwartete situationsbedingte Anstrengungen aufzubringen, zahlt sich für den Händler sowohl im Produktfehlerfall als auch in gänzlich fehlerfreien Situationen aus. Dementsprechend kann durch proaktives Verhalten also



kontrafaktisches Denken beim Kunden ausgelöst werden (McColl-Kennedy/Sparks 2003). Die vom Händler erbrachten Zusatzleistungen erzeugen demnach ein Gefühl der Begeisterung (delight) beim Kunden, das die negativen Gefühle, die durch den Produktfehler hervorgerufen werden, überkompensiert. Obwohl diese Anstrengungen ausschließlich vom Händler unternommen werden, profitiert auch der Hersteller von den positiven Effekten dieser Anstrengungen. Beide für den Hersteller ungünstigen Effekte - die Schuldzuweisung für den Fehler und die Tatsache, dass der Hersteller nicht in die Recovery involviert ist - werden von den positiven Auswirkungen des proaktiven Verhaltens des Händlers überkompensiert. Die Wirkungen der vom Händler bereitgestellten proaktiven Services entfalten sich also auf den gesamten Vertriebskanal und sind nicht nur auf die Händlerstufe beschränkt. Folglich stellt die gezielte Investition in proaktive Services als Ergänzung zu einfachen Recovery-Maßnahmen eine vielversprechende Strategie dar. Für die Hersteller ist es somit ökonomisch sinnvoll, in den Ausbau proaktiver Leistungen seitens der Händler zu investieren. Dadurch könnten die stark negativen Konsequenzen der Fehlerattribution überkompensiert werden.

In unserer Studie erfolgte zudem eine Weiterentwicklung des Konzeptes des „Recovery Paradoxons“, indem der Einfluss der Fehlersituation isoliert betrachtet wurde. Es wurde überprüft, ob allein die emotionale Aktivierung, die während einer Pannensituation auftritt, die Effektivität von proaktiven Services steigert. In anderen Worten stellte sich die Frage, ob proaktive Services im Fall eines Produktfehlers effektiver sind als in Routine-Situationen ohne Fehler. Auf Herstellerebene kann eine solche Hebelwirkung der Fehlersituation nicht bestätigt werden. Auf Händlererebene dagegen übertrifft der positive Effekt der proaktiven Services im Pannenfall signifikant den Effekt im Routine-Fall. Es ist somit für Händler effektiver, proaktive Zusatzleistungen im Schadensfall statt im Normalfall anzubieten. Offensichtlich profitiert der Händler stärker vom Angebot proaktiver Services. Demnach sollten insbesondere Händler Pannenfälle als vielversprechende Möglichkeiten sehen, die Kundenbeziehungen zu stärken. Dies setzt allerdings voraus, dass Recovery-Episoden vom Händler richtig gemanagt werden, d.h. der Händler muss bereit sein, den notwendigen Zusatzaufwand für das Anbieten proaktiver Services auf sich zu nehmen.



Fragestellung	Herstellerebene	Händler-ebene	Aussage/Implikation
Kann im Produktkontext durch eine gewöhnliche Recovery die Kundenzufriedenheit wiederhergestellt werden?	Nein	Nein	Erzeugung des Recovery Paradoxons ist im Produktkontext schwieriger. Eine gewöhnliche Recovery ist nicht ausreichend.
Besteht grundsätzlich ein positiver Einfluss proaktiver Services?	Ja	Ja	Proaktive Services sind als Ergänzung der gewöhnlichen Recovery sinnvoll.
Besteht auch im Pannenfall ein positiver Einfluss proaktiver Services?	Ja	Ja	
Kann im Produktkontext durch eine erweiterte Recovery ein Paradoxon erzeugt werden?	Ja	Ja	Erst um proaktive Services erweiterte Recovery-Maßnahmen können im Produktkontext ein Recovery Paradoxon erzeugen. Die Investition lohnt sich für Hersteller und Händler!
Ist ein proaktiver Service im Pannenfall effektiver als im „fehlerfreien“ Normalfall?	Nein	Ja	Proaktive Services sollten (primär) im Pannenfall angeboten werden, da der „Return on Investment“ bzgl. Zufriedenheit und WOM für den Händler dann größer ist als in Routinefällen.

Tab. 5: Praxisrelevante Kernaussagen der Untersuchung

Zusammengefasst kann das SRP nur unter Einschränkungen auf den Produktkontext übertragen werden. Tabelle 5 gibt einen Überblick über die Kernaussagen. Die gewonnenen Erkenntnisse bekräftigen die Forderung von Verhoef/Langerak/Donkers (2007), die Auswirkungen von Marketingaktivitäten sowohl auf aggregierter Ebene (Hersteller) als auch auf disaggregierter Ebene (Händler) zu betrachten. Es zeigt sich, dass durch eine einfache Recovery weder auf der Händler- noch auf der Herstellerebene ein Recovery Paradoxon erzeugt werden kann, da diese Maßnahmen nicht einmal die Kundenzufriedenheit *wiederherstellen* können. Im Vergleich zum Servicekontext erbringt diese Unterscheidung zwei zusätzliche Erkenntnisse: Zum einen wurde bisher keine Unterscheidung des SRP bezüglich der betrachteten Ebene (aggregiert vs. disaggregiert) vorgenommen. Dies ist aber wichtig, um eventuelle negative Ausstrahlungseffekte erkennen zu können. Zum anderen kann ein Recovery Paradoxon im Servicekontext bereits durch eine Standard Recovery oder eine Kompensation von deutlich weniger als 100% erzeugt werden.

Darüber hinaus lässt sich feststellen, dass Unternehmen zur Erzeugung eines Recovery Paradoxons im Produktkontext die einfache Recovery durch proaktive Services ergänzen müssen. Erst durch eine solche erweiterte Recovery kann das erwünschte Paradoxon sowohl

auf der Händler- als auch auf der Herstellerebene ausgelöst werden. Folglich lohnt sich die Investition in ein proaktives Serviceangebot seitens des Händlers als Ergänzung zu herkömmlichen Recovery-Maßnahmen in Bezug auf die Kundenzufriedenheit und das WOM sowohl für den Hersteller als auch für den Händler.

Die vorliegende Arbeit leistet auch in **methodischer Hinsicht** einen Beitrag zur Recovery-Forschung. Ein Vorteil liegt in der Verwendung eines Quasi-Experiments zur Datenerhebung anstatt der üblicherweise genutzten qualitativen Techniken (z.B. CIT). Somit basieren die Daten auf realen Situationen und nicht auf fiktiven Szenarien. In Bezug auf die Erfassung der abhängigen Variablen wurden kumulative anstatt transaktionsspezifischer Messverfahren genutzt. Dadurch können praxisrelevante Empfehlungen mit einer hohen Relevanz für die Gestaltung von Recovery-Prozessen abgeleitet werden.

Über die Ergebnisse der vorliegenden Studie hinaus gibt es **weiteren Forschungsbedarf**. Zum einen stellt die Hebelwirkung der erweiterten Recovery auf andere abhängige Variablen wie z.B. die Wiederkaufabsicht, die Loyalität oder das Image einen interessanten Ansatzpunkt für weitere Arbeiten dar. Zum anderen könnten die Hypothesen auf alternative Arten von Fehlern (unterschieden nach Fehlergrad, Produkt oder Branche) getestet werden, um so ihre Generalisierbarkeit zu überprüfen.

Abschließend gilt es hervorzuheben, dass die vorgelegte Arbeit Unternehmen keinesfalls darin bestärken soll, fehlerhafte Produkte anzubieten. In erster Linie sollten Unternehmen ihr Augenmerk darauf richten, erstklassige Produktqualität sicherzustellen. Kommt es aber dennoch zu einem Produktfehler – was sich nie vermeiden lässt –, dann sollte damit in proaktiver Art und Weise umgegangen werden. Demnach sollten Händler und Hersteller Schadensfälle als einmalige Möglichkeiten ansehen, um ihre bestehenden Kundenbeziehungen zu stärken.

## LITERATURVERZEICHNIS

- Anderson, James C. / Gerbing, David W. (1988): Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach, in: Psychological Bulletin, 103. Jg. (1988), Nr. 3, S. 411-423.
- Atuahene-Gima, Kwame / Ko, Anthony (2001): An Empirical Investigation of the Effect of Market Orientation and Entrepreneurship Orientation Alignment on Product Innovation, in: Organization Science, 12. Jg. (2004), Nr. 1, S. 54-74.
- Bateson, John (2002): Consumer Performance and Quality in Services, in: Managing Service Quality, 12. Jg. (2002), Nr. 4, S. 206-209.
- Bauer, Hans H. / Hammerschmidt, Maik / Donnevert, Tobias / Falk, Tomas (2008): Making a Virtue of Necessity – How Firms Can Benefit from Product Failures, unveröffentlichtes Manuskript (14.01.2008), Lehrstuhl für ABWL und Marketing II, Universität Mannheim.
- Cook, Thomas D. / Campbell, Donald T. (1979): Quasi-Experimentation: Design and Analysis Issues for Field Settings, Boston 1979.
- de Jong, Ad / de Ruyter, Ko (2004): Adaptive versus Proactive Behavior in Service Recovery: The Role of Self-Managing Teams, in: Decision Sciences, 35. Jg. (2004), Nr. 3, S. 457-491.
- de Matos, Celso A. / Henrique, Jorge L. / Rossi, Carlos A. V. (2007): Service Recovery Paradox: A Meta-Analysis, in: Journal of Service Research, 10. Jg. (2007), Nr. 1, S. 60-77.
- Elfroth, Axel / Neckermann, Sonja / Zupancic, Dirk (2006): Kundenzufriedenheit: ein Konzept zur Messung und Verbesserung im Business-to-Business-Geschäft, Düsseldorf 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.
- Folkes, Valerie S. / Kotsos, Barbara (1986): Buyers' and Sellers' Explanations for Product Failure: Who Done It?, in: Journal of Marketing, 50. Jg. (1984), Nr. 2, S. 74-80.
- Hartline, Michael D. / Ferrell, O. C. (1996): The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation, in: Journal of Marketing, 60. Jg. (1996), Nr. 4, S. 52-70.
- Hess, R. / Ganesan, S. / Klein, N. (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.
- Hocutt, Mary A., / Bowers, Michael R. / Donovan, Todd D. (2006): *The Art of Service Recovery: Fact or Fiction?*, in: *Journal of Services Marketing*, 20. Jg. (2006), Nr. 3, S. 199-207.
- Hoffmann, Douglas K. / Kelley, Scott W. (2000): *Perceived Justice Needs and Recovery Evaluation: a Contingency Approach*, in: *European Journal of Marketing*, 34. Jg. (2000), Nr. 3/4, S. 418-432.
- Kelley, Harold H. (1973): *The Processes of Causal Attribution*, in: *American Psychologist*, 28. Jg. (1973), Nr. 2, S. 107-128.
- Kelley, Scott W. / Donnelly Jr., James H. / Skinner, Steven J. (1990): *Customer Participation in Service Production and Delivery*, in: *Journal of Retailing*, 66. Jg. (1990), Nr. 3, S. 315-335.
- Kelley, Scott W. / Hoffman, Douglas K. / Davis, Mark A. (1993): *A Typology of Retail Failures and Recoveries*, in: *Journal of Retailing*, 69. Jg. (1993), Nr. 4, S. 429-452.
- Klockars, Alan J. / Sax, Gilbert (1986): *Multiple Comparisons*, Beverly Hills 1986.
- Magnini, Vincent P. / Ford, John B. / Markowski, Edward P. / Honeycutt, Earl D. (2007): *The Service Recovery Paradox: Justifiable Theory or Smoldering Myth?*, in: *Journal of Services Marketing*, 21. Jg. (2007), Nr. 3, S. 213-225.
- Maxham, James G. (2001): *Service Recovery's Influence on Consumer Satisfaction, positive Word-of-Mouth, and Purchase Intentions*, in: *Journal of Business Research*, 54. Jg. (2001), Nr. 1, S. 11-24.
- Maxham, James G. / Netemeyer, Richard G. (2002): *Modeling Customer Perceptions of Complaint Handling over Time: The Effects of Perceived Justice on Satisfaction and Intent*, in: *Journal of Retailing*, 78. Jg. (2002), Nr. 4, S. 239-252.
- McColl-Kennedy, Janet R. / Sparks, Beverley A. (2003): *Application of Fairness Theory to Service Failures and Service Recovery*, in: *Journal of Service Research*, 5. Jg. (2003), Nr. 3, S. 251-266.
- McColl-Kennedy, Janet R. / Daus, Catherine S. / Sparks, Beverley A. (2003): *The Role of Gender in Reactions to Service Failure and Recovery*, in: *Journal of Service Research*, 6. Jg. (2003), Nr. 1, S. 66-82.
- 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. 121-37.
- Meyers-Levy, Joan / Tybout, Alice M. (1989): Schema Congruity as a Basis for Product Evaluation, in: *Journal of Consumer Research*, 16. Jg. (1989), Nr. 1, S. 39-54.
- Mittal, Vikas / Kumar, Pankaj / Tsiros, Michael (1999): Attribute-Level Performance, Satisfaction and Behavioral Intentions over Time: A Consumption-System Approach, in: *Journal of Marketing*, 63. Jg. (1999), Nr. 2, S. 88-101.
- Morris, Michael W. / Moore, Paul C. (2000): The Lessons We (Don't) Learn: Counterfactual Thinking and Organizational Accountability after a Close Call, in: *Administrative Science Quarterly*, 45. Jg. (2000), Nr. 4, S. 737-765.
- Murray, K. B. / Schlacter, J. L. (1990): The Impact of Services versus Goods on Consumers' Assessment of the Perceived Risk and Variability, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 18. Jg. (1990), Nr. 1, S. 51-65.
- O'Malley Jr., John R. (1997), in: *Consumer Attributions of Product Failures to Channel Members*, in: *Advances in Consumer Research*, 23. Jg. (1997), Nr. 1, S. 342-345.
- Olsen, Line L. / Johnson, Michael D. (2003): Service Equity, Satisfaction, and Loyalty: From Transaction-Specific to Cumulative Evaluations, in: *Journal of Service Research*, 5. Jg. (2003), Nr. 3, S. 184-195.
- Parasuraman, A. (2006): Modeling Opportunities in Service Recovery and Customer-Managed Interactions, in: *Marketing Science*, 25. Jg. (2006), Nr. 6, S. 590-593.
- Parasuraman, A. / Zeithaml, Valarie A. / Berry, Leonard L. (1988): SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality, in: *Journal of Retailing*, 64. Jg. (1988), Nr. 1, S. 12-40.
- Ratneshwar, S. / Warlop, Luk / Mick, David G. / Seeger, Gail (1997): Benefit Salience and Consumers' Selective Attention to Product Features, in: *International Journal of Research in Marketing*, 14. Jg. (1997), Nr. 3, S. 245-259.
- Rust, Roland T. / Oliver, Richard L. (2000): Should We Delight the Customer?, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28. Jg. (2000), Nr.1, S. 86-94.
- Seiders, Kathleen / Berry, Leonard L. (1998): Service Fairness: What it is and why it matters, in: *Academy of Management Executive*, 12. Jg. (1998), Nr. 2, S. 8-20.
- 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. / Wagner, Janet A. (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, Beverly 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.
- Tax, Stephen S. / Brown, Stephen W. / Chandrashekar, Murali (1998): Customer Evaluations of Service Complaint Experiences: Implications for Relationship Marketing, in: Journal of Marketing, 62. Jg. (1998), Nr. 2, S. 60-76.
- van Ittersum, Koert / Pennings, Joost, M.E / Wansink, Brian / van Trijp, Hans C. M. (2007): The Validity of Attribute-Importance Measurement: A Review, in: Journal of Business Research, 60. Jg. (2007), Nr. 11, S. 1177-1190.
- Verhoef, Peter C. / Langerak, Fred / Donkers, Bas (2007): Understanding Brand and Dealer Retention in the New Car Market: The Moderating Role of Brand Tier, in: Journal of Retailing, 83. Jg. (2007), Nr. 1, S. 97-113.
- Wels-Lips Inge / van der Ven, Marleen / Pieters, Rik (1998): Critical Services Dimensions: An Empirical Investigation across six Industries," International Journal of Service Industry Management, 9 (3), 286-309.